



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
القسم: علوم التسيير



الرقم التسلسلي:/.....

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: التنظيم والطفرة الرقمية

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير
بعنوان:

دور التحول الرقمي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية
دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية

تحت إشراف:

من إعداد الطالب:

أ.د. صورية بوطرفة

شيماء عربي

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
أ.د. صالح محرز	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي	رئيسا
أ.د. صورية بوطرفة	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي	مشرفا ومقرا
أ.د. نصر الدين ساري	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي	ممتحنا
د. فارس قاطر	أستاذ محاضرا	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي	ممتحنا
أ.د. أسماء سفاري	أستاذ التعليم العالي	جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي	ممتحنا
أ.د. نجوى حرنان	أستاذ التعليم العالي	جامعة عباس لغرور - خنشلة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025-2026



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
القسم: علوم التسيير



الرقم التسلسلي:/.....

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: التنظيم والطفرة الرقمية

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

بعنوان:

دور التحول الرقمي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية
دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية

تحت إشراف:

من إعداد الطالب:

أ.د. صورية بوطرفة

شيماء عربي

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
أ.د. صالح محرز	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي	رئيسا
أ.د. صورية بوطرفة	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي	مشرفا ومقررا
أ.د. نصر الدين ساري	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي	ممتحنا
د. فارس قاطر	أستاذ محاضرا	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي	ممتحنا
أ.د. أسماء سفاري	أستاذ التعليم العالي	جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي	ممتحنا
أ.د. نجوى حرنان	أستاذ التعليم العالي	جامعة عباس لغرور - خنشلة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025-2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

الشكر والثناء أولاً للمولى القدير عز وجل أن هدانا للإسلام وجعلنا من المسلمين، ووفقنا لطلب العلم ورفقة الصالحين.

والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين.

الحمد لله على تمام النعمة، سبحانه وتعالى، ونحمده على فضله العظيم الذي أكرمنا به وأعاننا

على إتمام هذا العمل، راجين من العلي القدير أن يجعله عملاً نافعاً وسبيلاً للخير والعلم.

وبكل مشاعر الاحترام والامتنان أتقدم بأوفّر وأبلغ معاني الشكر الخاص لأستاذتي الموقرة

البروفيسور

"بوظرفة سورية"، على توجيهاتها الحكيمة ونصائحها القيّمة وما بذلته من جهد ورعاية لإنجاح

هذا العمل العلمي.

كما أخص بالتحية والتقدير جميع أعضاء لجنة المناقشة الموقرين، وكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي – تبسة، على دعمهم

الدائم وتعاونهم المثمر الذي كان له أطيب الأثر في مسيرتي البحثية.

وأتقدم بخالص الشكر لكل من ساندني أو ساهم في إنجاز هذا العمل، من خطوة البداية وحتى يوم

الانتهاء، سائلاً الله العلي القدير أن يجزي الجميع خير الجزاء وأن يجعل جهودهم في ميزان

حسناتهم.

والله ولي التوفيق.



الاهداء

إلى من كانت دعاؤها سندي، وصبرها قوتي، ونبض قلبها زادي في مسيرتي العلمية...
إلى **أمي الغالية**، التي علمتني أن الإرادة تصنع المستحيل، وأن العلم أمانة، فكانت النور في لحظات التعب، والطمأنينة في أوقات الشك، والدعاء الذي لا ينقطع في كل مرحلة من مراحل هذا الطريق الطويل.

إلى **أبي العزيز**، رمز العطاء والثبات، الذي منحني الثقة والإصرار، وكان مثلاً للصبر والعمل والاجتهاد، فله مني كل التقدير والوفاء.

إلى **أخي**، سندي ورفيق دربي، الذي لم يبخل يوماً بالدعم والمؤازرة، وكان حضوره الدائم مصدر قوة وتشجيع في أصعب اللحظات.

إلى **أخواتي الغاليات**، شريكات الفرح والتعب، اللواتي أضفن للمسيرة دفناً ومحبة، وكان دعمهن المعنوي دافعاً للاستمرار والطموح، **إلى زوج أختي**، تقديراً لمساندته ووقوفه الدائم إلى جانب الأسرة بروح أخوية صادقة.

إلى **خالتي العزيزة**، التي كان لاهتمامها ودعمها المعنوي أثر طيب في نفسي، فجزاها الله عني خير الجزاء.

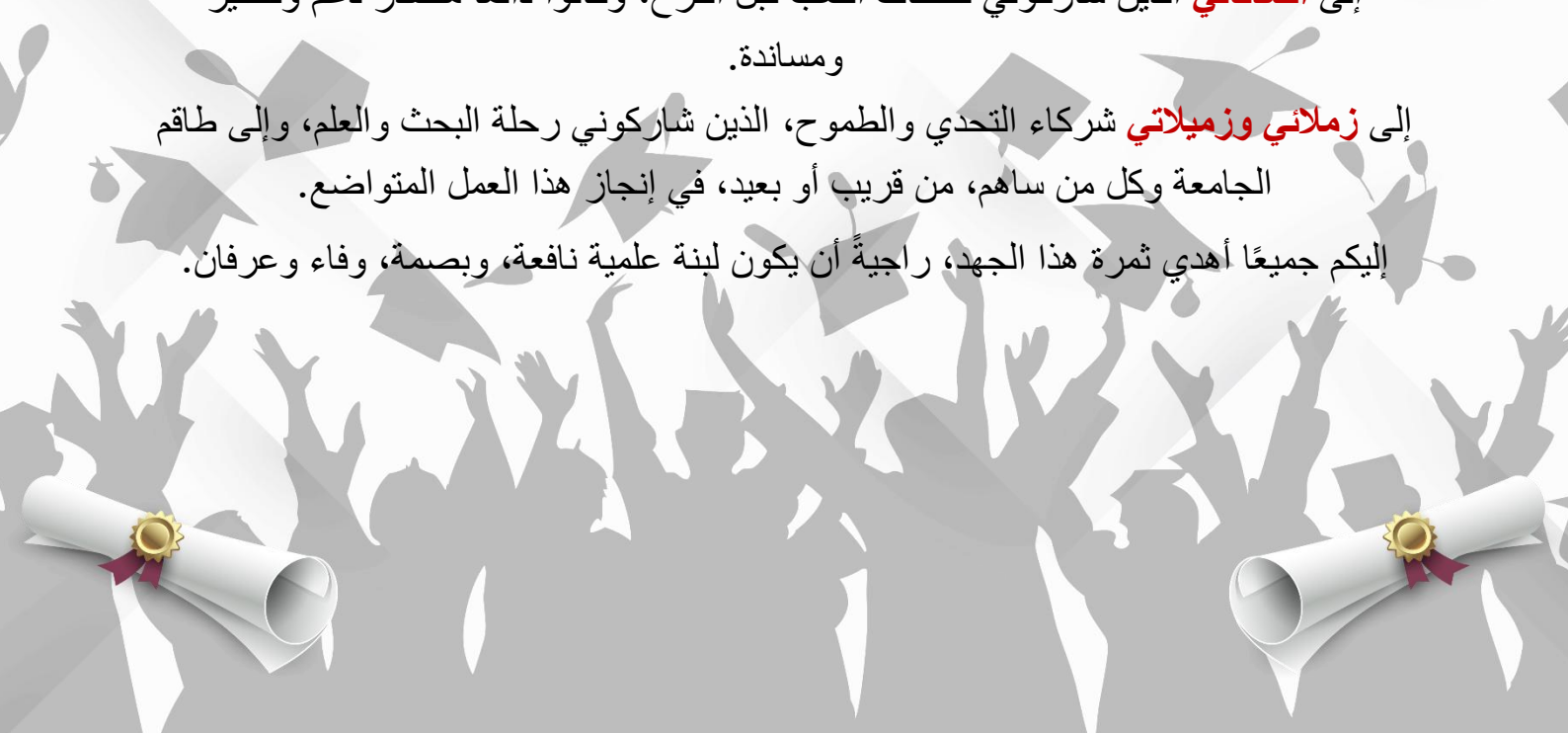
إلى **أستاذتي المشرفة بوطرفة سورية**، التي منحتني من علمها وخبرتها وتوجيهاتها السديدة، فكانت نموذجاً للأمانة العلمية والدقة المنهجية، والاحتراف الأكاديمي، أتقدم إليها بخالص الشكر وعظيم الامتنان على صبرها ودعمها وملاحظاتها القيمة التي كان لها الأثر البالغ في إخراج هذه الأطروحة إلى النور.

إلى **أساتذتي الأفاضل**، الذين أسهموا في تكويني العلمي والفكري.

إلى **أصدقائي** الذين شاركوني لحظات التعب قبل الفرح، وكانوا دائماً مصدر دعم وتحفيز ومساندة.

إلى **زملائي وزميلاتي** شركاء التحدي والطموح، الذين شاركوني رحلة البحث والعلم، وإلى طاقم الجامعة وكل من ساهم، من قريب أو بعيد، في إنجاز هذا العمل المتواضع.

إليكم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد، راجية أن يكون لبنة علمية نافعة، وبصمة، وفاء وعرقان.



قائمة الفهارس

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر وعران	
الاهداء	
فهرس المحتويات	V-I
قائمة الجداول	VI
قائمة الاشكال	VII
قائمة الاختصارات والرموز	VIII
قائمة الملاحق	IX
مقدمة عامة	أ - هـ
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحول الرقمي	
تمهيد	28
المبحث الأول: مفاهيم نظرية حول التحول الرقمي	29
المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي (التعريف، الأهمية، الأهداف)	29
أولاً: تعريف التحول الرقمي	29
ثانياً: أهمية التحول الرقمي	31
ثالثاً: أهداف التحول الرقمي	32
المطلب الثاني: مقومات التحول الرقمي	34
أولاً: الجوانب الأساسية	34
ثانياً: قطاعات تكنولوجيا المعلومات والقطاعات الرقمية	34
ثالثاً: القطاعات الرقمية	34
المطلب الثالث: مجالات التحول الرقمي	36
أولاً: مصطلح الذكاء الاصطناعي	36
ثانياً: البلوكشين أو سلسلة الكتل	37
ثالثاً: البيانات الضخمة	37
رابعاً: الأمن السيبراني	38
خامساً: إنترنت الأشياء أو إنترنت كل شيء	38
المبحث الثاني: أساليب حول التحول الرقمي	39
المطلب الأول: أبعاد التحول الرقمي	39

39	أولاً: البعد التقني
39	ثانياً: البعد البيئي
40	ثالثاً: البعد الاجتماعي
40	رابعاً: البعد البشري
40	خامساً: البعد التنظيمي
43	المطلب الثاني: مراحل التحول الرقمي
44	أولاً: التشفير الرقمي
44	ثانياً: الرقمنة
44	ثالثاً: التحول الرقمي
47	المطلب الثالث: متطلبات التحول الرقمي
47	أولاً: إطار ثنائي المستوى
47	ثانياً: المتطلبات التمكينية
48	المبحث الثالث: استراتيجيات ونماذج تطبيق التحول الرقمي وتحدياته
49	المطلب الأول: استراتيجيات التحول الرقمي
49	أولاً: التواصل المفاهيمي لاستراتيجية لتحول الرقمي
52	ثانياً: أبعاد استراتيجيات التحول الرقمي
53	ثالثاً: أهم استراتيجيات التحول الرقمي
55	المطلب الثاني: نماذج التحول الرقمي
57	المطلب الثالث: تحديات التحول الرقمي
59	أولاً: تحديات مواءمة تكنولوجيا المعلومات والأعمال في المنشآت والمصالح المختلفة
59	ثانياً: تحديات قيود الميزانية المفروضة
60	ثالثاً: تحديات المخاطر الكامنة
62	خاتمة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري للتميز التنظيمي وعلاقته بالتحول الرقمي	
64	تمهيد
65	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي حول التميز التنظيمي
65	المطلب الأول: مفهوم التميز التنظيمي
65	أولاً: تعريف التميز التنظيمي
67	ثانياً: أهمية التميز التنظيمي

68	ثالثًا: خصائص التميز التنظيمي
69	المطلب الثاني: أبعاد التميز التنظيمي
70	أولًا: التميز القيادي
71	ثانياً: التميز الاستراتيجي
72	ثالثًا: تميز الموارد البشرية
73	رابعًا: تميز العمليات
74	المطلب الثالث: دوافع وعوائق التميز التنظيمي
74	أولًا: دوافع التميز التنظيمي
77	ثانياً: معوقات التميز التنظيمي
80	المبحث الثاني: أساسيات حول التميز التنظيمي
80	المطلب الأول: متطلبات التميز التنظيمي
83	المطلب الثاني: خطوات التميز التنظيمي
84	المطلب الثالث: نماذج التميز التنظيمي
85	أولًا: النماذج الأجنبية
90	ثانياً: النماذج العربية
93	المبحث الثالث: التكامل الاستراتيجي بين التحول الرقمي والتميز التنظيمي "الأسس النظرية وآليات التطبيق"
93	المطلب الأول: العلاقة بين التحول الرقمي والتميز التنظيمي ومتطلبات تحقيقها
93	أولًا: العلاقة بين التحول الرقمي والتميز التنظيمي
94	ثانياً: متطلبات تحقيق التميز التنظيمي عبر التحول الرقمي
95	المطلب الثاني: الأطر النظرية المفسرة للعلاقة بين التحول الرقمي والتميز التنظيمي
96	أولًا: نظرية الموارد والقدرات
96	ثانياً: نظرية التحول المؤسسي
97	المطلب الثالث: التأثيرات العملية ومسارات التكامل بين التحول الرقمي والتميز التنظيمي
97	أولًا: الآثار العملية للتحول الرقمي على التميز التنظيمي
98	ثانياً: مسارات التأثير التحول الرقمي على التميز التنظيمي
99	ثالثًا: نحو بناء نموذج تطبيقي تكاملي يجمع بين الرقمنة والتميز التنظيمي
101	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دور التحول الرقمي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات قيد الدراسة	

103	تمهيد
104	المبحث الأول: الإطار النظري للمؤسسات قيد الدراسة
104	المطلب الأول: بطاقة تعريفية لمؤسسة الإسمنت تبسة
104	أولاً: نشأة مؤسسة الإسمنت تبسة
107	ثانياً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت تبسة
109	ثالثاً: واقع التحول الرقمي في شركة الاسمنت تبسة
110	المطلب الثاني: تقديم عام لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة
110	أولاً: تعريف مؤسسة مناجم الفوسفات
112	ثانياً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات
117	ثالثاً: عملية التحول الرقمي في مؤسسة مناجم الفوسفات
118	المطلب الثالث: تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر تبسة
118	أولاً: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة
119	ثانياً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر
124	ثالثاً: واقع التحول الرقمي في مؤسسة اتصالات الجزائر
126	المبحث الثاني: الإطار المنهجي والأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة
126	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي
126	أولاً: مجتمع وعينة الدراسة
129	ثانياً: إختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة
130	المطلب الثاني: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
130	أولاً: الأدوات المستخدمة في الدراسة
132	ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
133	المطلب الثالث: بناء نموذج الدراسة
133	أولاً: المخطط الفرضي للدراسة
136	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار فرضياتها
136	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة التطبيقية
136	أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة
138	ثانياً: عرض بيانات الدراسة
141	ثالثاً: صدق الاتساق البنائي
143	رابعاً اختبار الثبات

146	المطلب الثاني: دراسة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة
147	أولاً: وصف وتحليل محور التحول الرقمي
155	ثانياً: وصف وتحليل محور التميز التنظيمي
163	ثالثاً: علاقة الارتباط والتأثير بين متغيري الدراسة
164	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
164	أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
168	ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
174	ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
182	خلاصة الفصل
191-184	خاتمة عامة
205-193	ثبت المراجع
229-207	الملاحق
230	الملخص

فهرس الجدول		
الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أبعاد التحول الرقمي	43-41
02	البيانات الرقمي	47-46
03	عناصر بناء استراتيجية رقمية	51-50
04	آليات التأثير الأساسية بين التحول الرقمي والتميز التنظيمي	94
05	متطلبات تحقيق التميز التنظيمي عبر التحول الرقمي	95
06	الأطر النظرية المفسرة للعلاقة بين التحول الرقمي والتميز التنظيمي	97
07	مسارات تأثير التحول الرقمي على التميز التنظيمي	98
08	الاستبانات الموزعة والمسترجعة والمعتمدة للتحليل	127
09	تحديد حجم العينة المطلوبة لكل مؤسسة باستخدام معادلة Steven Thomson	128
10	نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov	129
11	مقياس ليكرت الخماسي	132
12	نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov	137
13	توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية	138
14	المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط	141
15	الاتساق البنائي لمحاور الاستبانة	141
16	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة	143
17	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة	145
18	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات محور التحول الرقمي	148-147
19	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات محور التميز التنظيمي	156-155
20	مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة	163
21	علاقة الارتباط بين التحول الرقمي والتميز التنظيمي	164
22	علاقة الارتباط بين البعد التنظيمي والتميز التنظيمي	165
23	علاقة الارتباط بين البعد التقني والتميز التنظيمي	166
24	علاقة الارتباط بين البعد البشري والتميز التنظيمي	167
25	نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية الثانية	168
26	نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى	170
27	نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية	171
28	نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	173
29	نتائج اختبار (One-Way ANOVA) حسب متغير العمر	175
30	نتائج اختبار (One-Way ANOVA) حسب متغير المستوى التعليمي	176
31	نتائج اختبار (One-Way ANOVA) حسب متغير الخبرة المهنية	178
32	نتائج اختباري جيمس-هاول وتامهاني T2 لمتغير الخبرة المهنية	179

فهرس الأشكـال		
الصفحة	عنوان الشـكل	الرقم
م	النموذج الإفتراضي لمتغيرات الدراسة	01
45	مراحل التحول الرقمي	02
85	نموذج EFQM القديم	03
86	نموذج EFQM الجديد	04
88	إطار التميز في الأعمال الأسترالي (ABEF) لعام 2011	05
89	معيار التميز والابتكار والصحة في كندا 2021 (CEIWS)	06
90	نموذج التميز الحكومي في دبي (DGEM) 2020	07
91	نموذج التميز الأفريقي 2020 (AEM)	08
92	النموذج الوطني السعودي للجودة والتميز التنظيمي	09
99	تكامل التحول الرقمي مع التميز التنظيمي	10
109	التنظيم الهيكلي لمؤسسة الإسمنت- تبسة-	11
116	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-	12
123	الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة	13
124	الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لمؤسسة إتصالات الجزائر تبسة	14
134	النموذج الإفتراضي لمتغيرات الدراسة	15
139	توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية	16

قائمة الاختصارات والرموز		
المدلول باللغة العربية	المدلول باللغة الأجنبية	الاختصار
المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة	European Foundation Quality Management	EFQM
إطار التميز في الأعمال الأسترالي	Australian Business Excellence Framework	ABEF
معياري التميز والابتكار والصحة في كندا	(Canadian Excellence, Innovation and Wellness Standard)	CEIWS
نموذج التميز الحكومي في دبي	Dubai Government Excellence Mode	DGEM
نموذج التميز الأفريقي	African Excellence Model	AEM
جائزة الملك عبد العزيز للجودة	King Abdulaziz Quality Award	KAQA

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الشكـل	الرقم
207	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت تبسة	01
208	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة	02
209	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	03
210	الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة	04
212	استبانة الدراسة	05
215	قائمة المحكمين لاستبانة الدراسة	06
216	وثائق خاصة بتسهيل المهمة في المؤسسات الثلاثة	07
219	مخرجات برنامج SPSS V 28	08

مقدمة عامة

مقدمة

يشهد العالم اليوم تحولاً جذرياً في طبيعة الأعمال والمنافسة الاقتصادية، حيث أصبحت التقنيات الرقمية القوة الدافعة الرئيسية وراء إعادة تشكيل المشهد التنظيمي العالمي، فقد أصبحت الثورة الصناعية الرابعة، بكل ما تحمله من تقنيات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، إنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية، ليست مجرد أدوات مساعدة، بل نظاماً متكاملًا يعيد تعريف مفاهيم الإنتاجية والكفاءة والقيمة المضافة في المؤسسات، هذا التحول التكنولوجي المتسارع فرض واقعاً جديداً يتطلب من المؤسسات الاقتصادية إعادة النظر في استراتيجياتها التنظيمية وأساليب عملها التقليدية.

على المستوى العالمي، تشير أحدث الدراسات إلى أن الاقتصادات الرائدة قد أدركت مبكراً أهمية هذا التحول، حيث تستحوذ الدول المتقدمة تقنياً مثل الولايات المتحدة والصين على النصيب الأكبر من الاستثمارات التكنولوجية العالمية، ففي هذين البلدين وحدهما يتم تطوير ما يقارب ثلاثة أرباع براءات الاختراع في مجال تقنيات البلوك تشين، ونصف الاستثمارات العالمية في مجال إنترنت الأشياء، ولم يعد هذا التوجه العالمي المتسارع نحو الرقمنة مقتصرًا على الدول المتقدمة، بل امتد ليشمل العديد من الاقتصادات الناشئة التي تسعى للحاق بركب التطور التكنولوجي.

في هذا السياق، تبنت الجزائر رؤية استراتيجية طموحة تتمثل في "الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي 2030"، التي تهدف إلى إحداث نقلة نوعية شاملة في مختلف القطاعات الاقتصادية، ولا تقتصر هذه الاستراتيجية على تحديث البنى التحتية التكنولوجية فحسب، بل تسعى إلى إحداث تحول جذري في الثقافة التنظيمية للمؤسسات، وخلق بيئة تنافسية محفزة للابتكار، مع الحفاظ على الخصوصية الوطنية وحماية البيانات، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الاستراتيجية تضع نصب عينيها تحقيق تكامل حقيقي بين التطور التكنولوجي والأهداف التنموية الشاملة للبلاد.

في ظل هذه التحولات الكبرى، برز مفهوم التميز التنظيمي كأحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التفوق والاستدامة، فلم يعد التميز التنظيمي مقصوراً على تحسين العمليات التشغيلية التقليدية، بل أصبح يشمل قدرة المؤسسة على توظيف التقنيات الرقمية بشكل استراتيجي لتعزيز مرونتها وقدرتها على التكيف مع المتغيرات السريعة، كما يشمل أيضاً بناء ثقافة تنظيمية قادرة على استيعاب الابتكارات التكنولوجية وتحويلها إلى قيمة مضافة حقيقية، هذا التحول في مفهوم التميز التنظيمي يجعل من الضروري دراسة العلاقة الجدلية بين التطورات التكنولوجية المتسارعة والممارسات التنظيمية الحديثة.

ومن هنا، يستدعي الأمر تبني ممارسات إدارية مبتكرة تعزز القدرة على التكيف والتجديد المستمر. ويُنظر إلى التميز التنظيمي على أنه نتاج تكامل جهود متعددة تشمل القيادة، الجودة، تطوير الموارد البشرية، والابتكار، إضافة إلى القدرة على التفاعل بفعالية مع التحولات الرقمية.

وفي ظل هذه التغيرات الجذرية، تتجه المؤسسات نحو تبني نهج تحويلي يرتكز على تسخير إمكانات التحول الرقمي من أجل إحداث تطوير حقيقي في البنية التنظيمية وآليات العمل، بما يضمن تحسين الأداء ورفع مستوى الجاهزية للاستجابة لتحديات المستقبل، غير أن هذا المسار يقتضي فهماً عميقاً لمتطلبات التحول الرقمي، والقدرة على تهيئة الظروف التنظيمية والبشرية الكفيلة بإنجاحه.

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي في تعزيز التميز التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية، مع اعتماد مؤسسات ولاية تبسة كدراسة حالة، وهي: مؤسسة الإسمنت تبسة، مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة، ومؤسسة اتصالات الجزائر، تركز الدراسة على رصد الجوانب المختلفة للتحول الرقمي التي تسهم في تحقيق التميز التنظيمي وتحسين جودة الخدمات والمنتجات، ويتم ذلك من خلال تحليل استجابات عينة من الإداريين في هذه المؤسسات، بهدف تقييم مدى استفادتهم من التقنيات الرقمية وقياس تأثيرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتميز التنظيمي بها، كما تسعى الدراسة إلى تقديم نتائج توفر إطاراً عملياً يمكن للمؤسسات الاقتصادية الاستناد إليه لتعزيز تبني الحلول الرقمية وتحقيق التميز التنظيمي.

أولاً: إشكالية الدراسة

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، أصبح التحول الرقمي ضرورة حتمية للمؤسسات الاقتصادية التي تسعى للحفاظ على تنافسيتها وتحقيق التميز التنظيمي، إلا أن هذا التحول لا يخلو من تحديات كبيرة تتعلق بمدى قدرة كل من المؤسسات: مؤسسة اتصالات الجزائر، مؤسسة الاسمنت ومؤسسة مناجم الفوسفات تبسة، على تكييف بنيتها التنظيمية وثقافتها الإدارية مع المتطلبات الرقمية الجديدة، وهذا من خلال الإجابة على التساؤل التالي:

ما هو أثر التحول الرقمي بأبعاده الثلاثة (التنظيمي، التقني، البشري) على تحقيق التميز التنظيمي؟ وما واقع ذلك على كل من المؤسسات: مؤسسة اتصالات الجزائر، مؤسسة الاسمنت ومؤسسة مناجم الفوسفات، في ولاية تبسة؟

الأسئلة الفرعية: تندرج ضمن الإشكالية السابقة جملة من التساؤلات الفرعية تتمثل فيما يلي:

- ما هي أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في تطبيق التحول الرقمي؟ وكيف تؤثر هذه التحديات على وظائف وممارسات التميز التنظيمي داخل هذه المؤسسات؟
- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي بأبعاده المختلفة على التميز التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر، مؤسسة الاسمنت ومؤسسة مناجم الفوسفات، في ولاية تبسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي بأبعاده المختلفة على التميز التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر، مؤسسة الاسمنت ومؤسسة مناجم الفوسفات، في ولاية تبسة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين في التحول الرقمي في مؤسسة اتصالات الجزائر، مؤسسة الاسمنت ومؤسسة مناجم الفوسفات، في ولاية تبسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الحالي، الأقدمية)؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر، مؤسسة الاسمنت ومؤسسة مناجم الفوسفات، في ولاية تبسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الحالي، الأقدمية)؟

فرضيات الدراسة

من أجل معالجة الإشكالية المطروحة لهذه الدراسة والتساؤلات الفرعية المندرجة تحتها، تمت صياغة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغير التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (البعد التنظيمي، البعد التقني، البعد البشري) والتميز التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية قيد الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

* **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين البعد التنظيمي والتميز التنظيمي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛

* **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين البعد التقني والتميز التنظيمي عند مستوى معنوية

($\alpha \leq 0.05$)؛

* الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين البعد البشري والتميز التنظيمي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ؛

- الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متغير التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (البعد التنظيمي، البعد التقني، البعد البشري) والتميز التنظيمي في المؤسسات قيد الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ؛

* الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البعد التنظيمي والتميز التنظيمي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ؛

* الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البعد التقني والتميز التنظيمي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ؛

* الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البعد البشري والتميز التنظيمي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ؛

- الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين في التحول الرقمي والتميز التنظيمي في المؤسسات قيد الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) ؛

* الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين في التحول الرقمي والتميز التنظيمي في المؤسسات قيد الدراسة تعزى إلى متغير العمر؛

* الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين في التحول الرقمي والتميز التنظيمي في المؤسسات قيد الدراسة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي؛

* الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين في التحول الرقمي والتميز التنظيمي في المؤسسات قيد الدراسة تعزى إلى متغير الخبرة المهنية.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الدور المتنامي الذي يلعبه التحول الرقمي في تطوير أساليب الإدارة وتحقيق التميز التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية، فقد أصبح التحول الرقمي ضرورة استراتيجية لا غنى عنها في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها قطاع الأعمال، حيث يسهم بشكل مباشر في تحسين

الأداء، تعزيز الكفاءة، ورفع القدرة التنافسية للمؤسسات. ومن هنا، تحظى موضوعات التحول الرقمي والتميز التنظيمي باهتمام متزايد من الباحثين والممارسين على حد سواء، لما لهما من تأثير جوهري على مستقبل الإدارة والتنظيم في بيئات العمل المختلفة.

تتجلى أهمية هذه الدراسة في تناولها المتكامل للعلاقة بين التحول الرقمي والتميز التنظيمي، حيث تسعى إلى فهم كيف يمكن للتقنيات الرقمية أن تسهم في إعادة تشكيل الهياكل التنظيمية، وتحفيز الابتكار، وتعزيز مرونة المؤسسات في مواجهة التحديات المتغيرة، كما تركز الدراسة على تحليل دور العنصر البشري في نجاح عمليات الرقمنة، باعتباره أحد العوامل الحاسمة التي تحدد مدى فاعلية تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي داخل المؤسسات.

بالإضافة إلى ذلك، تأتي أهمية الدراسة من سياقها التطبيقي على مؤسسات اقتصادية جزائرية ذات وزن كبير في السوق الوطنية، مثل اتصالات الجزائر، مؤسسة مناجم الفوسفات، ومؤسسة الاسمنت، مما يتيح إمكانية استخلاص نتائج عملية قابلة للتطبيق تسهم في تطوير الأداء المؤسسي في هذه القطاعات الحيوية، ومن خلال استكشاف التحديات والعقبات التي تواجه التحول الرقمي والتميز التنظيمي، تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات عملية تساعد صناع القرار على تبني ممارسات إدارية وتقنية مستدامة تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات.

وأخيراً، تمثل هذه الدراسة إضافة قيمة للمكتبة العلمية في مجال الإدارة الرقمية، حيث توفر إطاراً تحليلياً معمقاً يمكن أن يكون مرجعاً للباحثين والممارسين، كما تفتح آفاقاً جديدة للدراسات المستقبلية التي تهدف إلى تعزيز التفاعل بين التكنولوجيا والتميز التنظيمي، خاصة في السياق الجزائري الذي ما يزال يعاني من قلة الدراسات الميدانية المعمقة في هذا المجال.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل عام إلى تبيان دور التحول الرقمي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك من خلال الإحاطة بمختلف الجوانب النظرية لمتغيرات الدراسة، وتحليل واقع تطبيق تقنيات التحول الرقمي ومستوى التميز التنظيمي في مؤسسات محل الدراسة، بغرض فهم طبيعة العلاقة بينهما، وفيما يلي عرض لأهم الأهداف التفصيلية:

- إثراء الجانب النظري لمتغيرات التحول الرقمي والتميز التنظيمي، من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة؛

- تحليل التحديات التنظيمية والتكنولوجية التي تواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل التحول الرقمي المتسارع؛
- التعرف على دور التحول الرقمي في إعادة هيكلة العمليات الإدارية وتحسين كفاءة الأداء الداخلي بالمؤسسات محل الدراسة؛
- تشخيص مدى توظيف التقنيات الرقمية في دعم التميز التنظيمي؛
- دراسة مدى نضج البنية التكنولوجية والبشرية داخل كل من: اتصالات الجزائر، مؤسسة مناجم الفوسفات، ومؤسسة الإسمنت، وتأثيرها على فعالية التحول الرقمي؛
- تحديد العلاقة بين مستوى تطبيق التحول الرقمي والتميز التنظيمي داخل المؤسسات المدروسة؛
- قياس أثر التحول الرقمي على بناء مزايا تنافسية مستدامة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- اقتراح توصيات عملية لتعزيز التميز التنظيمي عبر اعتماد استراتيجيات رقمية أكثر فعالية وملاءمة لطبيعة المؤسسات المحلية.

أدوات ومنهج الدراسة

للإجابة على إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات المقترحة، تم تبني المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى فهم الإطار النظري لمتغيري الدراسة التحول الرقمي والتميز التنظيمي، بالإضافة إلى تحليل العلاقات التفاعلية بينهما بشكل دقيق وشامل، يُعد هذا المنهج مناسبًا لطبيعة الدراسة، حيث يتيح الجمع بين الوصف التفصيلي والتحليل النقدي للمشكلة قيد البحث، مع الاستعانة بنوعين من البيانات:

- **البيانات الأولية:** تشمل المراجع العلمية والنظرية، سواء العربية أو الأجنبية، ذات الصلة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التحول الرقمي والتميز التنظيمي.
- **البيانات الثانوية:** تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة في الجانب الميداني، حيث تم تطبيق مفاهيم ومتغيرات الدراسة النظرية على عينة من الإداريين في المؤسسات الاقتصادية المختارة (مؤسسة الإسمنت تبسة، مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة، ووكالة اتصالات الجزائر بولاية تبسة). وتم جمع البيانات عبر توزيع استمارات على هذه العينة، بهدف تحليل العلاقة بين المتغيرات وأبعادها، والإجابة على الفرضيات المطروحة لتحديد أثر التحول الرقمي في تعزيز التميز التنظيمي. كما ساهمت الزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية في تحديد مجتمع وعينة الدراسة بدقة، مما أتاح

فهماً أعمق للظاهرة محل البحث، وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS الإصدار V29.

أسباب اختيار موضوع الدراسة

1. الأسباب الموضوعية

تتمثل الأسباب الموضوعية لاختيار موضوع الدراسة فيما يلي:

- يرتبط موضوع الدراسة ومتغيراتها ارتباطاً وثيقاً بالتخصص المدروس، حيث إن التحول الرقمي والتميز التنظيمي من المواضيع الحيوية التي تتدرج ضمن مجالات الإدارة الحديثة وتسيير المؤسسات الاقتصادية؛
- يُعد التحول الرقمي من الأساليب الحديثة التي باتت تشكل محوراً رئيسياً في تطوير العمليات الإدارية والتنظيمية في المؤسسات، خاصة مع التوسع في استخدام التقنيات الرقمية في مختلف القطاعات الاقتصادية؛
- تحظى مفاهيم التحول الرقمي والتميز التنظيمي بأهمية كبيرة في ظل الثورة الصناعية الرابعة القائمة على التكنولوجيا والبيانات، والتي فرضت على المؤسسات تبني استراتيجيات جديدة لإعادة هيكلة أعمالها وتحسين أدائها؛
- تسعى الدراسة إلى توضيح العلاقة بين التحول الرقمي والتميز التنظيمي، وتحليل أثر التحول الرقمي على تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، مع التركيز على الجانب التطبيقي في مؤسسات مثل مؤسسة اتصالات الجزائر، مؤسسة مناجم الفوسفات، ومؤسسة الاسمنت؛
- قلة الأبحاث والدراسات النظرية والتطبيقية التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي والتميز التنظيمي في السياق الجزائري، مما يجعل هذه الدراسة محاولة مهمة لسد هذه الفجوة المعرفية.

2. الأسباب الذاتية

تتمثل الأسباب الذاتية التي دفعت الباحث لاختيار موضوع الدراسة فيما يلي:

- اهتمام الباحث المتزايد بمجال التحول الرقمي وتأثيره على تطوير الأداء المؤسسي والتميز التنظيمي، خاصة في ظل التحولات الرقمية التي يشهدها قطاع الأعمال؛

- رغبة الباحث في المساهمة العلمية والعملية في تطوير فهم أعمق لكيفية توظيف التقنيات الرقمية لتحقيق التميز داخل المؤسسات الاقتصادية؛
- الطموح الأكاديمي للباحث في تقديم إسهام جديد يخدم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ويعزز من قدرتها على المنافسة في بيئة الأعمال الرقمية؛
- رغبة الباحث في استكشاف التحديات والفرص التي تواجه المؤسسات في تطبيق التحول الرقمي، وتقديم توصيات عملية تساعد على تحسين الأداء التنظيمي.

3. أسباب اختيار مكان الدراسة

- أما بالنسبة لأسباب اختيار مؤسسات الدراسة (اتصالات الجزائر، مؤسسة مناجم الفوسفات، والاسمنت)، فتتمثل فيما يلي:
- تمثل هذه المؤسسات قطاعات اقتصادية حيوية ومؤثرة في الاقتصاد الجزائري، مما يجعل دراستها ذات أهمية تطبيقية كبيرة؛
 - تنوع القطاعات التي تنشط فيها هذه المؤسسات (الاتصالات، الصناعات الثقيلة) يتيح دراسة شاملة ومتعددة الأبعاد لتأثير التحول الرقمي على التميز التنظيمي؛
 - تتميز هذه المؤسسات بوجود مبادرات واضحة للتحول الرقمي، حيث تبنت استراتيجيات رقمية متقدمة تسعى من خلالها إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات، مما يوفر بيئة مناسبة لدراسة أثر التحول الرقمي؛
 - توفر هذه المؤسسات إمكانية الوصول إلى البيانات والمعلومات اللازمة لإجراء الدراسة بشكل دقيق وموثوق، مما يسهل عملية جمع وتحليل البيانات؛
 - تسعى هذه المؤسسات إلى تعزيز تعزيز استدامتها وولاء العملاء مكانتها التنافسية من خلال تبني التحول الرقمي، وهو ما يجعلها نموذجًا عمليًا مناسبًا لدراسة العلاقة بين التحول الرقمي والتميز التنظيمي.

حدود الدراسة:

- من أجل الإحاطة بالإشكالية الرئيسية لموضوع الدراسة وفهم جوانبها المختلفة، تم تحديد حدود الدراسة من حيث المجال الزماني والمكاني كما يلي:

- **المجال الزمني:** شملت الدراسة الميدانية الفترة الزمنية للسنة الجامعية 2024-2025، مع التركيز على السداسي الثاني من عام 2024، بالإضافة إلى السداسي الأول والثاني من عام 2025، وقد تم تخصيص بداية شهر جانفي 2025 لتوزيع الاستمارات وإجراء المقابلات في المؤسسات موضوع الدراسة؛
- **المجال المكاني:** تم اختيار الجانب الميداني للدراسة في الإدارة العامة لكل من مؤسسة الإسمنت - تبسة، مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة، وفرع مؤسسة اتصالات الجزائر في تبسة.

الدراسات السابقة:

لقد حظي موضوع التحول الرقمي وعلاقته بالتميز التنظيمي محدود نسبيا في الأدبيات البحثية، حيث تمت دراسة هذه العلاقة عبر مناهج متنوعة شملت التحليل الكمي والنوعي والدراسات المختلطة، مع الاعتماد على مصادر معرفية متعددة كالمقالات المحكمة والتقارير البحثية والأطروحات الأكاديمية وأعمال المؤتمرات العلمية، وقد أسهمت هذه الدراسات مجتمعة في تقديم رؤى نظرية وتطبيقية أثرت مجال البحث، وساهمت في صياغة الإطار المفاهيمي لهذه الدراسة.

الدراسات السابقة باللغة العربية: توجد العديد من الدراسات العربية التي تناولت موضوع التحول الرقمي وأثره على التميز التنظيمي، ومن بين هذه الدراسات التي تم الاطلاع عليها والتي تتوافق مع موضوع البحث الحالي ما يلي:

1. دراسة (عبد الحميد بشير) (2023)¹: أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -

هدفت الدراسة إلى قياس مدى تأثير التحول الرقمي بأبعاده المختلفة، وهي الإدارة الرقمية التشغيلية، العلائقية، والتحويلية، على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، كما سعت إلى استكشاف التحديات والفروق الناتجة عن التحول الرقمي بين مختلف الفئات المهنية والعمرية للعاملين، فاتبعت الدراسة منهجاً مختلطاً بين الكمي والكيفي، حيث وزعت استبانة على 219 موظفاً في المؤسسة، وأجريت أربع مقابلات شخصية مع مدراء العمليات والموارد البشرية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإصدار 26. ركزت المتغيرات المستقلة على أبعاد التحول الرقمي الثلاثة، بينما تمثلت المتغيرات التابعة في ممارسات

¹ عبد الحميد بشير، أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال - دراسة حالة اتصالات الجزائر -، أطروحة مقدمة ضمن نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تبسة الجزائر، 2023.

إدارة الموارد البشرية التي تشمل استراتيجيات التوظيف، التطوير، التدريب، التمكين، وتسيير الكفاءات. أظهرت النتائج أن الإدارة الرقمية التحويلية كان لها الأثر الأكبر على ممارسات إدارة الموارد البشرية بنسبة 29.9%، تلتها الإدارة الرقمية العلائقية بنسبة 28.6%، بينما أسهم التحول الرقمي بشكل عام بنسبة 76% في تحسين هذه الممارسات، كما كشفت الدراسة عن تحديات تقنية وتنظيمية تواجه الإدارة الرقمية، مما يستلزم تطوير البنية التحتية التقنية وتوفير التدريب المستمر للموارد البشرية لضمان نجاح عملية التحول الرقمي وتحقيق أفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية.

2. دراسة (رسمي الغويري) (2022)¹: التحول الرقمي ومدى تقبل موظفي البلديات لهذا التحول

هدفت الدراسة إلى فحص تأثير التحول الرقمي بأبعاده المختلفة، والتي تشمل استراتيجية التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، القيادة التحويلية للتحول الرقمي، والموارد البشرية، على أداء العمل للموظفين في القطاع البلدي بالمملكة الأردنية الهاشمية، اتبع الباحث منهج التحليل الوصفي التحليلي، واعتمد على عينة مكونة من 75 مديراً من مديرية الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في البلديات، تمثل المتغير المستقل في التحول الرقمي بأبعاده الأربعة، بينما كان المتغير التابع أداء العمل الوظيفي العام للموظفين في القطاع البلدي، أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 5\%$) للتحول الرقمي وأبعاده في تحسين أداء العمل في البلديات. وأوصت الدراسة بضرورة عدم الاقتصار على الجانب التكنولوجي فقط في عملية التحول الرقمي، بل شملت إعادة تعريف استراتيجيات العمل بشكل شامل، مع اعتماد تغييرات منظمة ومخططة لابتكار نماذج عمل جديدة مدعومة بالتكنولوجيا، تؤكد هذه النتائج على الأهمية الاستراتيجية للتحول الرقمي في تعزيز الأداء الوظيفي وتحسين جودة الخدمات المقدمة في القطاع البلدي، مع التشديد على تبني استراتيجيات متكاملة تراعي الجوانب التقنية والتنظيمية والبشرية لتحقيق النجاح المستدام في التحول الرقمي.

3. دراسة (فيصل قرني الطون) (2023)²: التحول الرقمي: حياة اصطناعية منظمة وتصور للمستقبل

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الخلفية الفلسفية للتطورات التاريخية للذكاء الاصطناعي باعتباره أساساً للحياة الاصطناعية، مع التركيز على فهم التحولات الحياتية التي مر بها الإنسان في العصر الرقمي

¹رسمي الغويري، التحول الرقمي ومدى تقبل موظفي البلديات لهذا التحول، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، 85، 2022.

² فيصل قرني الطون، التحول الرقمي: حياة اصطناعية منظمة وتصور للمستقبل، مقالة مترجمة، المجلة العلمية لرئاسة الشؤون الدينية التركية، 5، 2023.

وتأثيرها على تصورات المستقبل، اتبع البحث منهجًا تحليليًا وصفيًا من خلال استعراض شامل للأدبيات والفلسفات المرتبطة بالذكاء الاصطناعي والحياة الاصطناعية، مع تحليل تاريخي وفلسفي دقيق، تم تناول التحول الرقمي كمتغير مستقل بأبعاده المختلفة، مثل استراتيجيات التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية، والموارد البشرية المرتبطة به، بينما تمحور المتغير التابع حول أداء العمل للموظفين في القطاع البلدي وكيفية تأثير التحول الرقمي عليه، أظهرت النتائج أن التحول الرقمي وتطبيقات الذكاء الاصطناعي لها تأثير مهم ومتزايد على الحياة الإنسانية، حيث تسهم في تغيير تصورات المستقبل وتفرض تحديات جديدة على الفكر الإنساني والممارسات اليومية، كما أبرزت الدراسة الفرص والتحديات المرتبطة بالتحول الرقمي والذكاء الاصطناعي، مشيرة إلى ضرورة تطوير استراتيجيات شاملة للتكيف مع هذه التغيرات والاستفادة من الفرص المتاحة لتحقيق مستقبل أكثر استدامة وتنظيمًا.

4. دراسة (ثابت غانم) (2022)¹: التحول الرقمي والتنمية المستدامة في مصر

هدفت الدراسة إلى استكشاف وتحليل دور التحول الرقمي في دعم وتحقيق أهداف التنمية المستدامة في مصر، مع التركيز على كيفية استغلال التكنولوجيا الرقمية لتحسين الخدمات العامة وتعزيز الرفاهية الاجتماعية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع وتحليل البيانات من مصادر ودراسات سابقة ذات صلة بالتحول الرقمي وأثره على التنمية المستدامة في مصر، تمثل المتغير المستقل في التحول الرقمي الذي شمل عدة أبعاد منها استخدام التكنولوجيا الرقمية في تحسين الخدمات الحكومية والبنية التحتية، تطوير القدرات الرقمية للأفراد والمؤسسات، وتعزيز الوصول إلى المعلومات والمعرفة، أما المتغير التابع فكان التنمية المستدامة التي تضمنت أبعادًا مثل النمو الاقتصادي والتقدم الاجتماعي، الحفاظ على البيئة ومواردها، وتحقيق العدالة الاجتماعية وتوفير فرص عادلة لجميع فئات المجتمع، أظهرت النتائج تأثيرًا إيجابيًا ملحوظًا للتحول الرقمي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال تسهيل الوصول إلى الخدمات العامة وتحسين جودتها، كما أكدت الدراسة على أهمية الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية وتطوير المهارات الرقمية لضمان الاستفادة القصوى من فرص التحول الرقمي، بالإضافة إلى ذلك، تم تحديد حواجز وتحديات تعوق عملية التحول الرقمي، مثل نقص الموارد المالية، ضعف البنية التحتية التكنولوجية، ومستويات الوعي والمهارات الرقمية بين السكان، مما دعا إلى ضرورة وضع استراتيجيات وطنية شاملة

¹ ثابت غانم، التحول الرقمي والتنمية المستدامة في مصر 2030، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، (26)6، 2022.

تدمج التكنولوجيا في جميع جوانب التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لتحقيق التنمية المستدامة المنشودة.

5. دراسة (تركي زكي رشاد الدوبي) (2023)¹: قياس التحول الرقمي بالمملكة العربية السعودية دراسة تحليلية لأداة قياس التحول الرقمي "

هدفت الدراسة إلى تقييم وفحص مدى التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية من خلال استخدام أداة محددة لقياس التحول الرقمي، بهدف تحديد فعالية الأداء الحكومي الرقمي وتحقيق مبادئ الكفاءة والفعالية وفق رؤية السعودية 2030، اعتمد الباحث على منهج تحليلي وصفي يركز على استخدام البيانات الرقمية المتوفرة لتقييم الأداء الرقمي، شملت أدوات الدراسة استبيانات وجمع بيانات من الأدوات الرقمية الحكومية، بالإضافة إلى تحليل المعطيات المتوفرة من الجهات الحكومية المختلفة، تمثل المتغير المستقل في التحول الرقمي بأبعاده المختلفة، والتي تشمل استراتيجيات التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية الرقمية، القيادة في الإدارة الرقمية، والتكنولوجيا والبنية التحتية الرقمية، أما المتغير التابع فكان أداء الخدمات الحكومية الرقمية بأبعاده التي تشمل كفاءة الخدمات الرقمية، سرعة ودقة تقديم الخدمات الرقمية، ورضا المواطنين عن الخدمات الرقمية، أظهرت النتائج أن التحول الرقمي ساهم بشكل كبير في تحسين كفاءة وفعالية الخدمات الحكومية، مما يدعم جودة الأداء العام، كما تم رصد تحسن ملحوظ في رضا المواطنين عن الخدمات الحكومية المقدمة بفضل الاستجابة السريعة ودقة المعلومات، وأوصت الدراسة بضرورة استمرار الجهود لتعزيز التحول الرقمي وتحديث البنية التحتية والتدريب المستمر للعاملين بما يتوافق مع أحدث التقنيات العالمية لتحقيق أقصى استفادة من التحول الرقمي في القطاع الحكومي.

6. دراسة (نورا أمين عبد الرحمن إبراهيم شحاتة) (2022)²: التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الصحة النفسية،

هدفت الدراسة إلى فحص وتقييم مستوى التحول الرقمي في مؤسسات الصحة النفسية وكيفية تحقيق التميز المؤسسي من خلاله، بالإضافة إلى استكشاف العوائق التي تواجه تطبيق التحول الرقمي واقتراح الحلول المناسبة لتعزيز استخدامه في تحسين الأداء المؤسسي، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي،

¹ تركي زكي رشاد الدوبي، قياس التحول الرقمي بالمملكة العربية السعودية دراسة تحليلية لأداة قياس التحول الرقمي، المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضة، العدد (99) الجزء (1)، 2022.

² نورا أمين عبد الرحمن إبراهيم شحاتة، التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الصحة النفسية، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، مج 10، ع (4)، 2022.

واستخدمت استبيانات وزعت على المسؤولين في مؤسسات الصحة النفسية لجمع البيانات المتعلقة بمستويات التحول الرقمي والتميز المؤسسي، تمثل المتغير المستقل في التحول الرقمي بأبعاده التي شملت القيادة التحويلية، تدريب القوى العاملة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الثقافة التنظيمية، والبنية التحتية الرقمية، بينما تمحور المتغير التابع حول التميز المؤسسي الذي اشتمل على أبعاد الكفاءة والفعالية في الأداء، جودة الخدمات المقدمة، ورضا المستفيدين من الخدمات، أظهرت النتائج أن مستوى التحول الرقمي في هذه المؤسسات متوسط، في حين كان مستوى التميز المؤسسي مرتفعاً، كما أبرزت الدراسة وجود عوائق تتعلق بضعف خدمات الإنترنت وعدم ملاءمة البنية التحتية الرقمية في بعض المؤسسات، بناءً على ذلك اقترحت الدراسة تحسين البنية التحتية الرقمية، إجراء تقييم دوري لأداء العاملين، وتعزيز التنسيق بين المؤسسات الصحية النفسية لدعم تحقيق التميز المؤسسي، تقدم هذه الدراسة إطاراً شاملاً لتطبيق التحول الرقمي في مؤسسات الصحة النفسية، مع التركيز على تعزيز الأداء وتحقيق جودة الخدمات.

7. دراسة (صلاح الدين إسماعيل صلاح الدين، حسام الدين مصطفى حسن بدوي) (2023):¹ دور استراتيجية التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام: دراسة حالة الشركة القابضة مصر للطيران

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة العلاقة بين تطبيق استراتيجية التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي المستدام في الشركة القابضة مصر للطيران، بالإضافة إلى تقييم مستوى تطبيق استراتيجية التحول الرقمي ومستوى تحقق متغيرات التميز المؤسسي المستدام. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، وجمعت البيانات من خلال استبيانات وزعت على 288 من أعضاء الإدارة العليا والوسطى في الشركة، تمثل المتغير المستقل في استراتيجية التحول الرقمي، بينما كان المتغير التابع هو التميز المؤسسي المستدام بأبعاده التي تشمل إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، وقيادة الأداء والتحول، أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق استراتيجية التحول الرقمي كان متوسطاً، في حين كان مستوى تحقق التميز المؤسسي المستدام مرتفعاً، كما أكدت النتائج وجود علاقة معنوية قوية بين استراتيجية التحول الرقمي وأبعاد التميز المؤسسي المستدام، مما يبرز الدور الحيوي لاستراتيجية التحول الرقمي في دعم تحقيق التميز المستدام، وتوصي الدراسة بضرورة

¹ صلاح الدين إسماعيل صلاح الدين، حسام الدين مصطفى حسن بدوي، دور استراتيجية التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام: دراسة حالة الشركة القابضة مصر للطيران، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 37، العدد 2، 2023.

تبنى المؤسسات لاستراتيجيات التحول الرقمي وتطبيقها بفعالية لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق استدامة التميز في بيئات العمل المختلفة.

8. دراسة (هاشم فوزي العبادي، عبد الأمير عبد كاظم زوين، علي زيدان فنجان) 2020¹: الارتجال الاستراتيجي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الكوفة

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الارتجال الاستراتيجي والتميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مع تركيز خاص على جامعة الكوفة، وذلك لبيان كيف يمكن للارتجال الاستراتيجي أن يؤثر في تقديم خدمات ذات جودة عالية، اتبعت الدراسة منهجية العينة العشوائية، حيث وزعت 38 استبانة على موظفي كليات التربية للبنات، التربية الأساسية، والتربية المختلطة، وتم تحليل 33 استبانة باستخدام برنامجي SPSS v23 و Smart PLS، وبلغ معدل الاستجابة 82%، تمثل المتغير المستقل في الارتجال الاستراتيجي بأبعاده الأربعة: اليقظة الاستراتيجية، خفة الحركة الاستراتيجية، الهيكلية الصغرى، وبناء الحل، في حين كان المتغير التابع هو التميز التنظيمي بأبعاده: التميز الإداري، تميز الموظفين، تميز الهيكل التنظيمي، والتميز الاستراتيجي، أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين الارتجال الاستراتيجي والتميز التنظيمي بقيمة ارتباط 0.655 دلالة إحصائية مقبولة، حيث كان بعد اليقظة الاستراتيجية الأكثر أهمية بين أبعاد الارتجال، وبالمقابل كان بناء الحل الأقل أهمية، أما في أبعاد التميز التنظيمي فكان تميز الهيكل التنظيمي هو الأعلى أهمية، وتميز الموظفين الأقل، تدعم هذه النتائج فرضية أن الارتجال الاستراتيجي يلعب دورًا جوهريًا في تعزيز التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية.

9. دراسة العائدي مريم، (الدور الوسيط لجودة الحياة الوظيفية في العلاقة بين الرأس المال الفكري والتميز التنظيمي دراسة حالة عينة من الموظفين الإداريين جامعة أدرار) 2022²:

فقد هدفت إلى تحليل العلاقة بين رأس المال الفكري والتميز التنظيمي مع التركيز على دور جودة الحياة الوظيفية كعامل وسيط يعزز هذه العلاقة، استخدمت الدراسة منهج المسح الميداني مع عينة مكونة من 230 استبانة تم تحليلها باستخدام SPSS و Smart PLS شمل المتغير المستقل رأس المال الفكري بأبعاده: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات، بينما تمثل المتغير التابع التميز

¹ هاشم فوزي العبادي، عبد الأمير عبد كاظم زوين، علي زيدان فنجان، الارتجال الاستراتيجي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الكوفة، مجلة مركز دراسات الكوفة، العراق، جامعة الكوفة، ع 59، 2020.

² العائدي مريم، الدور الوسيط لجودة الحياة الوظيفية في العلاقة بين الرأس المال الفكري والتميز التنظيمي (دراسة حالة عينة من الموظفين الإداريين جامعة أدرار)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة أحمد دراية أدرار- الجزائر، 2022.

التنظيمي بأبعاده: القيادة الاستراتيجية، الموارد المادية والبشرية، والعمليات، أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والتميز التنظيمي، مع دور وسيط مهم لجودة الحياة الوظيفية في تعزيز هذه العلاقة، مما يوصي بضرورة تحسين جودة الحياة الوظيفية لتعزيز رأس المال الفكري وتحقيق التميز التنظيمي في الجامعة.

10. حسين محمد العزب، فرج شليويح العنزي، "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على مصلحة الجمارك السعودية¹ 2013:

تهدف إلى قياس مدى تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التحفيز، وتقييم الأداء) على تحقيق التميز التنظيمي في مصلحة الجمارك السعودية، بالإضافة إلى استكشاف التحديات والفروق الناتجة عن تطبيق هذه الوظائف في البيئة التنظيمية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والبحث الميداني، حيث تم توزيع 631 استبانة على العاملين في المصلحة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ، تمثل المتغير المستقل في وظائف إدارة الموارد البشرية بأبعادها الأربعة: التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، والتحفيز والمكافآت، في حين كان المتغير التابع هو التميز التنظيمي الذي شمل أبعاد القيادة المتميزة، تميز العاملين، الهيكل التنظيمي المتميز، الاستراتيجية التنظيمية الفعالة، والثقافة التنظيمية المتميزة، أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي، مع تأكيد أهمية التدريب والتطوير كأحد أهم الوظائف المؤثرة، ودور التحفيز والمكافآت في رفع مستوى الأداء التنظيمي، كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة تفاعلية قوية بين التحول الرقمي والتميز التنظيمي، مما يبرز ضرورة تبني استراتيجيات التحول الرقمي لتعزيز الأداء التنظيمي في مصلحة الجمارك السعودية.

الدراسات الأجنبية:

بعد مراجعة عدد من الدراسات والأبحاث الأجنبية التي تناولت موضوع التحول الرقمي وتأثيره على التميز التنظيمي، تم اختيار بعض هذه الدراسات لتقديم ملخص موجز لها كما يلي:

¹ العزب، حسين محمد، وفرج شليويح العنزي، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي : دراسة تطبيقية على مصلحة الجمارك السعودية، مؤتمة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 28، عدد 4 ، 2013.

1. (Bilgeri, Dominik, Felix Wortmann, and Elgar Fleisch)2017:¹ "How Digital Transformation Affects Large Manufacturing Companies' Organization." In *Proceedings of the Thirty-Eighth International Conference on Information Systems (ICIS), South Korea.

نُشرت في وقائع المؤتمر الدولي الثامن والثلاثين لنظم المعلومات (ICIS) في كوريا الجنوبية، هدفت الدراسة إلى تحليل كيفية تأثير التحول الرقمي على تنظيم الشركات الكبيرة المصنعة، سعت الدراسة إلى تحديد القضايا التنظيمية الرئيسية التي تواجه هذه الشركات في ظل التحول الرقمي، وتقديم توصيات عملية للمسؤولين التنفيذيين حول كيفية تصميم منظماتهم لمواجهة هذه التحديات، اعتمدت الدراسة منهج البحث النوعي باستخدام دراسات حالة متعددة، حيث أُجريت 16 مقابلة متعمقة مع خبراء من 11 شركة تعمل في مجال إنترنت الأشياء (IoT) تم تحليل البيانات باستخدام تحليل المحتوى النوعي لتحديد القضايا التنظيمية المرتبطة بالتحول الرقمي، تمثل المتغير المستقل في الدراسة بالتحول الرقمي بأبعاده: تبني التكنولوجيا الرقمية، دمج العالمين الرقمي والمادي، تطوير الخدمات الرقمية، وإعادة هيكلة الوظائف التنفيذية مثل تعيين الرئيس الرقمي التنفيذي (CDO) أما المتغير التابع فكان التنظيم المؤسسي، الذي شمل أبعاده: الهيكل التنظيمي للشركة، التفاعل بين وحدات الأعمال وتكنولوجيا المعلومات، التعاون بين وحدات الأعمال، وإدارة الشراكات الخاصة بإنترنت الأشياء، أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يفرض تحديات تنظيمية كبيرة على الشركات المصنعة الكبرى، أبرزها الحاجة إلى دمج العالمين الرقمي والمادي بشكل فعال، كما أكدت الدراسة على ضرورة تطوير هياكل تنظيمية جديدة تلبى متطلبات التحول الرقمي، مثل تعيين رؤساء تنفيذيين رقميين لتعزيز القيادة الرقمية بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون التفاعل بين وحدات الأعمال وتكنولوجيا المعلومات أكثر تكاملاً لتقديم حلول إنترنت الأشياء بفعالية، مع أهمية إدارة الشراكات الجديدة الخاصة بإنترنت الأشياء لتحقيق النجاح في البيئة الرقمية المتطورة.

2. (Henriette, Emily, Mondher Feki, and Imed Boughzala) 2016²: "Digital Transformation Challenges."

هدفت الدراسة إلى فهم التحديات التي تواجه الشركات الكبيرة في مسيرة التحول الرقمي، مع التركيز على الرهانات والتأثيرات الاستراتيجية والتنظيمية والثقافية لهذا التحول، اعتمد الباحثون منهجاً نوعياً من خلال

¹Bilgeri, Dominik, Felix Wortmann, and Elgar Fleisch, "How Digital Transformation Affects Large Manufacturing Companies' Organization." In Proceedings of the Thirty-Eighth International Conference on Information Systems (ICIS)*, South Korea, 2017.

² Henriette, Emily, Mondher Feki, and Imed Boughzala. "Digital Transformation Challenges." *Proceedings of the Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS)*, Paphos, Cyprus, 2016.

إجراء مقابلات شبه منظمة وجهاً لوجه مع ثلاثة مستشارين كبار في مجال التحول الرقمي يعملون في شركة متعددة الجنسيات بفرنسا، وتم تحليل البيانات باستخدام طريقة التحليل الموضوعي، تناولت الدراسة المتغير المستقل وهو التحول الرقمي بأبعاده التي تشمل التقنيات الرقمية مثل تقنيات الإنترنت، التحليلات، والتقنيات المحمولة، بالإضافة إلى تجربة المستخدم التي تضع المستخدم في قلب الاستراتيجية المؤسسية، أما المتغير التابع فكان الأداء التنظيمي للشركات، والذي شمل الرهانات الاستراتيجية، الرهانات التنظيمية والثقافية، وتنفيذ التحول الرقمي، أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يمثل رهانات استراتيجية رئيسية للشركات، وأنها تواجه تحديات كبيرة في تغيير وتكييف نماذج أعمالها مع التقنيات الرقمية الحديثة، كما بينت الدراسة أن نجاح التحول الرقمي يتطلب التزاماً قوياً من الإدارة العليا وتبني ثقافة رقمية جديدة داخل المنظمة، إلى جانب الحاجة لتطوير مهارات جديدة وإعادة هيكلة العمليات التنظيمية لضمان نجاح هذا التحول، تعكس هذه الدراسة أهمية الجوانب الاستراتيجية والتنظيمية والثقافية في تحقيق التحول الرقمي الفعال داخل الشركات الكبرى.

3. Schwertner, K. "Digital Transformation of Business."¹

هدفت الدراسة إلى استكشاف الفرص والتحديات المرتبطة بالتحول الرقمي في قطاع الأعمال، مع التركيز على كيفية تطبيق التكنولوجيا الرقمية في مختلف جوانب الأعمال وتأثير ذلك على الأداء التجاري، الكفاءة، والقدرة التنافسية، اعتمدت الدراسة على مراجعة أدبيات منهجية لفهم ظاهرة التحول الرقمي وأبعاده المختلفة، بالإضافة إلى إجراء بحث استكشافي نوعي باستخدام تحليل المحتوى للبيانات المستخلصة من الدراسات السابقة والمقابلات، تمثل المتغير المستقل في الدراسة بالتحول الرقمي وأبعاده التي تشمل التقنيات الرقمية مثل الحوسبة السحابية، التكنولوجيا المحمولة، التحليلات والبيانات الكبيرة، والتقنيات الاجتماعية، إضافة إلى الاستراتيجية الرقمية الواضحة المدعومة بقيادة قادرة على التغيير والابتكار، أما المتغير التابع فكان الأداء التجاري والكفاءة التنظيمية، الذي يشمل تحسين عمليات الأعمال ونماذجها، تمكين كفاءة وابتكار القوى العاملة، تخصيص تجارب العملاء والمواطنين، وزيادة الإيرادات والقيمة السوقية مقارنة بالمنافسين، أظهرت النتائج أن الأعمال التي تتبنى التقنيات الرقمية المتقدمة تحقق إيرادات أعلى وقيمة سوقية أكبر مقارنة بالمنافسين الذين لا يمتلكون رؤية رقمية قوية، كما أبرزت الدراسة تحديات رئيسية تعيق اعتماد هذه التقنيات، منها قضايا أمان البيانات، عدم التوافق مع الأنظمة التقنية القائمة، ونقص التحكم. وأكدت الدراسة

¹ Schwertner K, *Digital Transformation of Business*, Trakia Journal of Sciences 15, Supplement 1, 2017.

أن التحول الرقمي يتطلب استراتيجية واضحة، قيادة قوية، والتزاماً من جميع الموظفين لضمان النجاح، حيث يؤدي التحول الرقمي الناجح إلى تحسين الكفاءة التجارية، خلق نماذج أعمال جديدة، وتحسين تجربة العملاء والمستخدمين.

4. (Alyani, Ilma, Imam Teguh Saptono, and Siti Jahroh)2024¹: "Digital Transformation Drivers for Indonesian MSMEs

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على التحول الرقمي لهذه المؤسسات، مع التركيز على تأثير دعم الحكومة، دعم المجتمع، التوجه الرقمي، والقدرات الرقمية على عملية التحول الرقمي، بالإضافة إلى تأثير ذلك على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، اعتمدت الدراسة على منهجية المسح لجمع البيانات الأولية عبر استبانة إلكترونية، حيث استهدفت أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذين يديرون متاجر إلكترونية على منصات مثل التجارة الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي، تم جمع البيانات من 324 مشاركاً، وتم تحليلها باستخدام برنامج SmartPLS 4 تمثل المتغير المستقل في التحول الرقمي بأبعاده: دعم الحكومة، دعم المجتمع، التوجه الرقمي، والقدرات الرقمية، بينما كان المتغير التابع هو الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والذي شمل الربحية، الاحتفاظ بالعملاء، العائد على الاستثمار، ونمو المبيعات، أظهرت النتائج أن دعم الحكومة، التوجه الرقمي، والقدرات الرقمية لها تأثير إيجابي كبير على التحول الرقمي، في حين لم يظهر دعم المجتمع تأثيراً كبيراً، كما كشفت الدراسة عن ارتباط إيجابي قوي بين التحول الرقمي وتحسين الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يعزز التحول الرقمي الكفاءة التجارية، يخلق نماذج أعمال جديدة، ويحسن تجربة العملاء والمستخدمين، تؤكد هذه الدراسة أهمية تبني استراتيجيات التحول الرقمي المدعومة من الحكومة وتطوير القدرات الرقمية لتحقيق نمو مالي مستدام في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إندونيسيا.

5. Stoyanova, Tzvetana, and Ivaylo Iliev2017², "Employee Engagement Factor for Organizational Excellence.

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر على اندماج الموظفين وكيف يؤثر هذا الاندماج على أداء الموظفين والشركة في المنظمات التجارية في بلغاريا، اعتمدت الدراسة على مراجعة وتقييم منهجيات اندماج

¹ Alyani, Ilma, Imam Teguh Saptono, Siti Jahroh, **Digital Transformation Drivers for Indonesian MSMEs**, Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics 7, no. 1, 2024.

² Stoyanova, Tzvetana, Ivaylo Iliev, **Employee Engagement Factor for Organizational Excellence**, International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research (IJESAR) 10, no. 1, 2017.

الموظفين المستخدمة من قبل شركات عالمية مرموقة مثل Gallup، HCM Advisory Group، Deloitte، وAon Hewitt، حيث تم تحليل البيانات المستمدة من هذه المنهجيات لتحديد العوامل المؤثرة على اندماج الموظفين في الشركات البلغارية، تمثل المتغير المستقل في اندماج الموظفين بأبعاده التي تشمل بيئة العمل المحفزة، فرص المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب الداخلي والخارجي، ساعات العمل المرنة والعمل عن بعد، ونظام المكافآت والمزايا الإضافية، أما المتغير التابع فكان التميز التنظيمي الذي اشتمل على أبعاد الاحتفاظ بالموظفين، الربحية، الإنتاجية، الأمان، وولاء العملاء. أظهرت النتائج أن القيادة الناجحة تلعب دورًا محوريًا في زيادة اندماج الموظفين، مع التأكيد على عدم وجود طريقة واحدة عالمية لزيادة اندماج الموظفين وتحفيزهم نحو تحسين الإنتاجية والإبداع، كما بينت الدراسة أن الموظفين المندمجين يظهرون سلوكيات إيجابية تعزز الأداء التنظيمي، وأن فرص التقدم الوظيفي والتقدير تعد من أهم العوامل المؤثرة في تعزيز اندماج الموظفين، تعكس هذه الدراسة أهمية خلق بيئة عمل محفزة وتوفير فرص تطوير مهني مستمرة لتحقيق التميز التنظيمي من خلال تعزيز اندماج الموظفين.

6. Khalifa, G. S. A., Mohamed, M. S., Nusari, M., Ameen, A., Al-Shibami, A. H., & Abu-Elhassan, E. E. (2018)¹. Effect of Organizational Excellence and Employee Performance on Organizational Productivity Within Healthcare Sector in the UAE.

هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير التميز التنظيمي وأداء الموظفين على إنتاجية المنظمات داخل قطاع الرعاية الصحية في الإمارات، باستخدام نموذج الهيكل البنائي (SEM) عبر برنامج SmartPLS 3.0 اتبعت الدراسة منهج نموذج الهيكل البنائي القائم على التباين (SEM-VB) لتحليل النموذج البحثي، مع الالتزام بتوصيات تقييم نموذج القياس والنموذج البنائي، استخدمت الدراسة استبانة مكونة من 30 عنصرًا مستمدة من الأدبيات السابقة، وتم قياس المتغيرات باستخدام مقياس ليكرت من 7 نقاط، تمثل المتغير المستقل في التميز التنظيمي الذي يشمل بعدين رئيسيين: مبادئ التميز وممارسات التميز، بينما كان المتغير التابع هو إنتاجية الموظفين بأبعاده المتعددة التي تشمل الكفاءة، الفعالية، الإبداع، الإنتاجية، الربحية، الابتكار، والمنافسة، أظهرت النتائج أن كلاً من مبادئ التميز وممارسات التميز لهما تأثير إيجابي واضح على الإنتاجية التنظيمية بين موظفي هيئة الصحة في أبوظبي، كما أثبتت الدراسة أن أداء الموظفين يلعب

¹ Khalifa G S A, Mohamed M S, Nusari M, Ameen, A, Al-Shibami, A H, Abu-Elhassan E, **Effect of Organizational Excellence and Employee Performance on Organizational Productivity Within Healthcare Sector in the UAE**, Journal of Engineering and Applied Sciences, 13(15), 2018.

دورًا هامًا في تعزيز الإنتاجية التنظيمية، حيث يؤدي زيادة الإبداع والابتكار والفعالية بين الموظفين إلى تحسين كفاءة استخدام الموارد وتحقيق جودة عالية في الأداء المؤسسي، تؤكد هذه الدراسة على أهمية تبني مبادئ وممارسات التميز التنظيمي وتعزيز أداء الموظفين لتحقيق إنتاجية مستدامة في قطاع الرعاية الصحية.

7. Ibrahim, Asmaa, Azza Maher, Toka Mahrous, and Mahmoud Al-Azab. "The impact of delegating leadership on organizational excellence in tourism organizations: Comparative Study." 2023¹:

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير القيادة التفويضية على التميز التنظيمي في منظمات إدارة الوجهات وشركات الطيران، وقياس مستوى تطبيق القيادة التفويضية ومستوى التميز التنظيمي في هذه المنظمات، اتبعت الدراسة منهج الاستقصاء، حيث وزعت استمارة استقصاء على عينة مكونة من 398 موظفًا في منظمات إدارة الوجهات وشركات الطيران، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإصدار 22.0، تمثل المتغير المستقل في القيادة التفويضية بأبعادها الأربعة: الأفراد، التخطيط، العمليات، والرقابة، بينما كان المتغير التابع هو التميز التنظيمي الذي شمل أبعاد الرضا، نشر التكنولوجيا، جودة المنتج، والتنافسية، أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة التفويضية والتميز التنظيمي في المنظمات السياحية، حيث أثرت القيادة التفويضية على التميز التنظيمي بنسبة 45.6%، وعلى الرضا بنسبة 30.9%، وعلى نشر التكنولوجيا بنسبة 47%، وعلى جودة المنتج بنسبة 36.3%، وعلى التنافسية بنسبة 44.3%، كما لم تُظهر الدراسة فروقًا معنوية بين شركات الطيران ومنظمات إدارة الوجهات السياحية في مستوى تطبيق القيادة التفويضية والتميز التنظيمي.

8. Al hilaa, Amal A.; Al Shobakib, Mazen J.; Abu Amuna, Youssef M.; Abu Naser, Samy S. 2017"Organizational Excellence in Palestinian²: Universities of Gaza Strip."

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى التميز التنظيمي في الجامعات الفلسطينية من منظور الإدارة العليا، والكشف عن مدى تحقيق الجامعات للتميز التنظيمي بناءً على مجموعة من الأبعاد والمعايير المحددة،

¹ Ibrahim, Asmaa, Azza Maher, Toka Mahrous, Mahmoud Al-Azab, **The impact of delegating leadership on organizational excellence in tourism organizations: Comparative Study**, Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City, Vol. 7 Issue (2/1), December 2023.

²Al hilaa, Amal A, Al Shobakib, Mazen J, Abu Amuna, Youssef M, Abu Naser, Samy S, **"Organizational Excellence in Palestinian Universities of Gaza Strip**, International Journal of Information Technology and Electrical Engineering, Vol 6, Issue 4, August 2017.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث وزعت 344 استبانة على موظفي الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS تم قياس المتغير المستقل "القيادة التفويضية" بأربعة أبعاد: الأفراد، التخطيط، العمليات، والرقابة، في حين تم قياس المتغير التابع "التميز التنظيمي" بأربعة أبعاد هي: الرضا، نشر التكنولوجيا، جودة المنتج، والقدرة التنافسية، أظهرت النتائج توافقاً كبيراً من قبل الإدارة العليا على أهمية محور "التميز في القيادة"، وتوافقاً معتدلاً على أهمية محور "التميز في المعرفة"، كما كشفت الدراسة عن ضعف في توظيف البحث العلمي لخدمة المجتمع وضعف في متابعة أداء الخريجين في المؤسسات التي يعملون بها، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير معايير عادلة لاختيار أفضل المرشحين للجامعات والقيادات الجامعية بناءً على التخصص والكفاءة والخبرة والمهارات والنزاهة، مع الابتعاد عن المحسوبية.

9. Savastano, Marco, Helena Zentner, Mario Spremić, and Nicola Cucari. "Assessing the Relationship between Digital Transformation and Sustainable Business Excellence in a Turbulent Scenario." (2022)¹

هدفت الدراسة إلى تقييم العلاقة بين نضج نموذج الأعمال الرقمي والأداء المستدام للشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع السياحة، مع التركيز على تحديد المكونات الرئيسية لنموذج الأعمال الرقمي التي تؤثر على استجابة هذه الشركات في بيئات مضطربة، استخدمت الدراسة منهج التحليل الكمي، وجمعت البيانات عبر استبانة إلكترونية شملت 162 من المديرين التنفيذيين للشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع السياحة، وتم تحليلها باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية لاختبار العلاقة بين نضج نموذج الأعمال الرقمي والأداء المستدام للأعمال، تمثل المتغير المستقل في نضج نموذج الأعمال الرقمي بأبعاده: المحتوى، التجربة، والمنصة، في حين كان المتغير التابع هو الأداء المستدام للأعمال، الذي شمل الأداء الحالي للأعمال والأداء المستدام المستقبلي، أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لنضج نموذج الأعمال الرقمي على الأداء الحالي للأعمال، كما أن له تأثيراً إيجابياً على الأداء المستدام المستقبلي، حيث تميل الشركات التي تمتلك نماذج أعمال رقمية ناضجة إلى تحقيق نجاح أفضل في المستقبل، حتى في الفترات المضطربة بيئياً.

¹ Savastano, Marco, Helena Zentner, Mario Spremić, Nicola Cucari, *Assessing the Relationship between Digital Transformation and Sustainable Business Excellence in a Turbulent Scenario*, Total Quality Management & Business Excellence, 2022.

10. Khalil, Sherine Ismail, Osama Mosa Farhan, and Hussein Abdel Hamad, 2022: "The Role of Digital Leadership in Achieving Organizational Excellence: An Applied Study at the University of Tikrit."¹

فهدفت إلى معرفة دور القيادة الرقمية في تحقيق التميز التنظيمي من خلال تطبيقها في جامعة تكريت، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث وزعت استبانة على عينة عشوائية مكونة من 82 فردًا يعملون في الإدارة الإلكترونية بالجامعة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ، تمثل المتغير المستقل في القيادة الرقمية بأبعاد الابتكار، الإقناع، والمعرفة، بينما كان المتغير التابع هو التميز التنظيمي الذي شمل أبعاد التميز في القيادة، المرؤوسين، الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية، والثقافة التنظيمية، أظهرت النتائج تأثيرًا إيجابيًا كبيرًا للقيادة الرقمية على تحقيق التميز التنظيمي في جامعة تكريت، مع وجود علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الرقمية والتميز التنظيمي، كما أكدت الدراسة أن المنظمات التي تتبنى أسلوب القيادة الرقمية تتمتع بمستوى عالٍ من التميز التنظيمي.

- أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

هناك أوجه تشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- ركزت كل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية على موضوع التحول الرقمي وأثره على التميز التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية؛

- اعتمدت كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي لإثراء الجانب النظري لكل دراسة وتحليل الجانب التطبيقي منها، كما اعتمدت على الاستبانة كأداة بحث أساسية في تجميع البيانات؛

- تناولت كل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية مختلف أبعاد التحول الرقمي (التقني، التنظيمي، البشري) إلا أنه تم التركيز على البعد التقني أكثر نظراً لما له من ارتباط مباشر بتحسين الأداء المؤسسي؛

- كما تم تسليط الضوء من خلال الدراسات السابقة والدراسة الحالية على أهمية تبني استراتيجيات التحول الرقمي بالمؤسسات والدور الذي تلعبه في زيادة الكفاءة والفعالية؛

¹ Khalil, Sherine Ismail, Osama Mosa Farhan, Hussein Abdel Hamad, **The Role of Digital Leadership in Achieving Organizational Excellence: An Applied Study at the University of Tikrit**, World Economics & Finance Bulletin, 12, 2022.

- أيضاً ركزت كل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية على البحث في نماذج وابعاد التميز التنظيمي، وكذا البحث في أهم محددات التحول الرقمي الناجح ومدى تأثيره إيجاباً على مستويات الأداء المؤسسي.

أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

هناك أوجه اختلاف بين الدراسات السابقة وبين الدراسة الحالية والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- الإطار الزمني الذي تمت فيه الدراسة يعتبر حديثاً مقارنة بالدراسات السابقة؛

- الإطار المكاني للدراسة الحالية يتمثل في ثلاث مؤسسات اقتصادية على خلاف الدراسات السابقة التي تناولت مؤسسة واحدة فقط؛

- حجم وعينة الدراسة والتي تعتبر مغايرة عن عينات الدراسات الأخرى والتي شملت 156 موظفاً من مؤسسات قيد الدراسة؛

- ركزت عينة الدراسة على الموظفين الإداريين فقط في كل مؤسسة من مؤسسات قيد الدراسة على عكس بعض الدراسات السابقة؛

- تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها طبقت على القطاع الاقتصادي الوطني رغم اختلاف نشاط المؤسسات قيد الدراسة حيث جمعت العينة من مؤسسات ذات نشاط صناعي ومؤسسة ذات نشاط خدمي؛
- اعتمدت الدراسات السابقة بشكل كبير على تطبيقات التحول الرقمي في تحسين جوانب محددة مثل إدارة الموارد البشرية أو الخدمات الحكومية، بينما الدراسة الحالية فقد ركزت على أثر التحول الرقمي الشامل على التميز التنظيمي والتي لم تتناولها الدراسات السابقة بنفس الشمولية؛

- ركزت الدراسات السابقة في مجملها على تحسين الأداء في جوانب محددة من المؤسسة في حين تناولت التميز التنظيمي كعنصر ثانوي، بينما في هذه الدراسة فقد اعتمدت على التميز التنظيمي بصفة أساسية ومفصلة، والتي لم تركز عليها الدراسات السابقة بنفس العمق؛

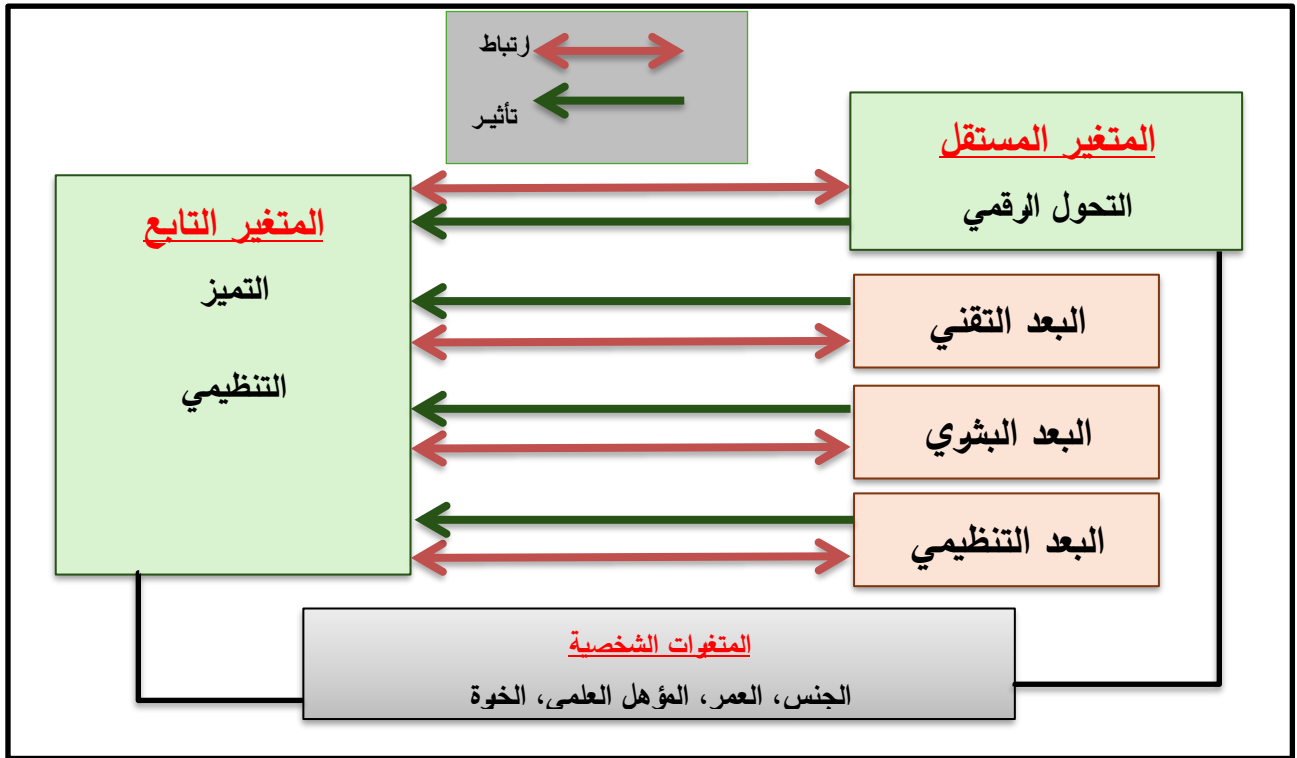
- تناولت الدراسات السابقة التحول الرقمي كجزء من تطوير المؤسسة بشكل عام، ويشمل جوانب مثل تحسين الخدمات، تطوير النظم، وتعزيز الأداء الوظيفي، بينما ركزت الدراسة الحالية بشكل خاص على كيفية تأثير التحول الرقمي الشامل على تحقيق التميز التنظيمي، ودراسة العلاقة المباشرة بين أبعاد التحول الرقمي ومؤشرات التميز المؤسسي.

نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين مستقل وتابع؛ حيث يتكون المتغير المستقل "التحول الرقمي" من ثلاثة أبعاد وهي: (البعد التقني، البعد البشري، البعد التنظيمي)، في حين أن المتغير التابع هو "التميز التنظيمي"

وإنطلاقاً مما سبق، يمكن تصور النموذج الإفتراضي للدراسة بالشكل رقم (01) التالي:

الشكل رقم (01): النموذج الإفتراضي لمتغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على معطيات الدراسة.

هيكل الدراسة:

انطلاقاً من الأهداف الموضوعية والفرضيات التي تمت صياغتها، وفي إطار الإشكالية المطروحة، فقد ارتأينا تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول رئيسية، يسبقها تمهيد بمقدمة عامة ويتلوها خاتمة تتضمن أهم النتائج المتوصل إليها مدعّمة بجملة من التوصيات والاقتراحات. خصّص الفصلان الأول والثاني للجانب النظري، بينما تناول الفصل الثالث الجانب التطبيقي للدراسة، وذلك على النحو الآتي:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول التحول الرقمي حيث يهدف هذا الفصل إلى استعراض المفاهيم والأطر النظرية المتعلقة بالتحول الرقمي، حيث قُسم إلى ثلاثة مباحث رئيسية حيث تضمن المبحث الأول مفاهيم نظرية حول التحول الرقمي، تضمن مفهوم التحول الرقمي، ومقوماته فيما بعدها مجالاته، وخصص المبحث الثاني أساليب التحول الرقمي، مع إبراز آليات تبنيه وممارساته داخل المؤسسات الاقتصادية، أما المبحث الثالث فضم استراتيجيات ونماذج تطبيق التحول الرقمي، إضافة إلى التحديات المرتبطة بتنفيذه في بيئات عمل متغيرة.

الفصل الثاني: عموميات التميز التنظيمي وعلاقته بالتحول الرقمي وخصص لدراسة التميز التنظيمي باعتباره هدفًا استراتيجيًا للمؤسسات الحديثة، وقد تضمن ثلاثة مباحث، حيث تضمن المبحث الأول الإطار المفاهيمي حول التميز التنظيمي، حيث عُرِضت أبرز المفاهيم والتعريفات بما فيها الخصائص والأبعاد ودوافع وعوائق التميز التنظيمي، وخصص المبحث الثاني لأساسيات التميز التنظيمي، من خلال توضيح متطلبات وخطوات ونماذج التميز التنظيمي، حيث وضع المبحث الثالث والآخر العلاقة بالتحول الرقمي التميز التنظيمي، بما يعكس العلاقة النظرية بين المجالين موضوع الدراسة.

الفصل الثالث: دور التحول الرقمي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات قيد الدراسة تناول هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة في عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية تبسة، وقُسم إلى ثلاثة مباحث رئيسية، حيث ركز المبحث الأول على الإطار النظري والتعريف للمؤسسات محل الدراسة، مع إبراز واقع التحول الرقمي والتميز التنظيمي فيها. أما المبحث الثاني فتضمن الإطار المنهجي والأساليب الإحصائية المعتمدة في جمع البيانات وتحليلها، في حين أن المبحث الثالث تم فيه عرض نتائج الدراسة وتحليلها، متبوعًا باختبار الفرضيات للتحقق من صحة العلاقات المطروحة بين متغيرات الدراسة.

وبهذا التدرج، يوفّر الهيكل المقترح للدراسة إطارًا متكاملًا يجمع بين الجانب النظري والتحليلي من جهة، والجانب التطبيقي الميداني من جهة أخرى، بما يضمن الإحاطة الشاملة بموضوع التحول الرقمي والتميز التنظيمي.

صعوبات الدراسة:

واجه الباحث خلال إعداد هذه الدراسة عدة تحديات، كان من أبرزها ندرة المراجع المتخصصة في موضوع التحول الرقمي، خصوصًا فيما يتعلق بربطه بالتميز التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية، معظم المصادر والكتب ذات الصلة لم تكن متوفرة محليًا، مما اضطر الباحث إلى اقتنائها من خارج الجزائر، كما

أن بعض الكتب التي تحمل عنوان "التحول الرقمي" تناولت مفاهيم عامة لا تعكس جوهر التحول الرقمي كما هو معتمد في الدراسات الحديثة، إضافة إلى ذلك، كان هناك نقص واضح في الدراسات العربية التي تتناول التحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية بشكل شامل، ما استلزم اللجوء إلى الدراسات الأجنبية وترجمتها وتحليلها لتعزيز الإطار النظري.

على الصعيد الميداني، واجه الباحث صعوبات في جمع البيانات، بسبب انشغال معظم الموظفين الإداريين وعدم تفرغهم للإجابة على الاستبيانات، بالإضافة إلى استغراق جمع الاستبيانات الورقية وقتاً طويلاً، وتردد بعض الموظفين في المشاركة بدقة لأسباب تتعلق بالخصوصية، كما تفاوت مستوى فهم الموظفين لمفاهيم التحول الرقمي والتميز التنظيمي، مما استدعى تقديم شروحات ميدانية لضمان جودة ودقة البيانات المجمعة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحويل

الرقمي

تمهيد

يشهد العالم اليوم تسارعًا غير مسبوق في الابتكار التكنولوجي وتطور الاتصالات الرقمية، مما يفرض فرصًا وتحديات جديدة على مختلف بلدان العالم، في هذا السياق، أصبح التحويل الرقمي واحدًا من أبرز الاتجاهات العصرية ومحورًا أساسيًا في العديد من مجالات الحياة اليومية والأعمال التجارية والمؤسسات الحكومية، حيث يمثل التحويل الرقمي عملية تحول شاملة تعتمد على الاستخدام الفعال والأمثل للتكنولوجيا الرقمية في تحسين العمليات وتغيير الأساليب التقليدية للعمل، ويعد هذا التحويل تغييرًا هامًا من أجل تعزيز الكفاءة وتحقيق الابتكار من خلال تبني الأسس الأساسية له، بما في ذلك البنية التحتية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ومع ذلك، يواجه هذا التحويل تحديات محتملة كالتحديات الأمنية والخصوصية، والتي يجب التعامل معها بشكل فعال، يتناول هذا الفصل اكتشاف ماهية التحويل الرقمي وأهميته والعوامل الدافعة له والتحديات المحتملة لمواجهته، وذلك من خلال ثلاثة مباحث رئيسية والتي تم تقسيمها في ثلاث مباحث، متمثلة في:

المبحث الأول: مفاهيم نظرية حول التحويل الرقمي.

المبحث الثاني: أساليب حول التحويل الرقمي.

المبحث الثالث: استراتيجيات ونماذج تطبيق التحويل الرقمي وتحدياته.

المبحث الأول: مفاهيم نظرية حول التحويل الرقمي

في عصرنا الحالي، أصبح التحويل الرقمي من الأولويات المهمة في جميع القطاعات، حيث يُعتبر استخدام التكنولوجيا الرقمية الملاذ الأمثل لتحسين العمليات وتطوير الخدمات بشكل أكثر فعالية وكفاءة. يمثل هذا التحويل بلا شك تحديًا وفرصة في آن واحد، لتحقيق تحول ناجح، يجب تضافر الجهود والنظرة التفاضلية نحو مستقبل أفضل، حتى وإن كان ذلك على المدى البعيد، كما يتطلب التحويل الرقمي تكييفًا مستمرًا وتغييرًا في الثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى اعتماد تقنيات جديدة، سيتناول هذا المبحث أهم الأدبيات النظرية المتعلقة بالتحويل الرقمي، مما سيساهم في فهم أعمق لهذا المفهوم وأبعاده المختلفة. وذلك من خلال ما يلي:

المطلب الأول: مفهوم التحويل الرقمي (التعريف، الخصائص، الأهمية والفوائد)

لقد أصبح التحويل الرقمي اليوم له أهمية كبيرة، حيث أصبح من الضروري تعزيز فعالية العمل والخدمات عن طريقه في مختلف المجالات واستطاع اكتساح كل العالم والبلدان في ابسط الأشياء الى اكبرها.

أولاً: تعريف التحويل الرقمي: يعد التحويل الرقمي ثرة لتطور تاريخي طويل في مجال التكنولوجيا، الامر الذي يستدعي استعراض تاريخه قبل الانتقال الى تعريفه.

• **تاريخ التحويل الرقمي:** على الرغم من أن التحويل الرقمي يعد موضوعًا شائعًا للمناقشة في الوقت الحالي، إلا أن أفكار المنتجات والخدمات والوسائط الرقمية كانت مفهومة جيدًا في التسعينيات والألفينيات¹، على سبيل المثال، في صناعة التجزئة، كانت حملات الإعلان عبر وسائل الإعلام الجماهيرية تعتبر قنوات رقمية مهمة للوصول إلى العملاء، على الرغم من أن عمليات الشراء كانت تتم بشكل رئيسي داخل المتاجر التقليدية، وغالبًا نقدًا، من عام 2000 إلى 2015، أدى ارتفاع الأجهزة الذكية ومنصات وسائل التواصل الاجتماعي إلى تغيير جذري في الطرق التي يستخدمها العملاء للتواصل مع الشركات، وأيضًا في التوقعات التي كان لدى العملاء بشأن أوقات الاستجابة وتوفر القنوات المتعددة، بدأت الشركات ترى أنها قادرة الآن على التواصل رقميًا مع عملائها على أساس فردي، وغالبًا في الوقت الفعلي، وكان هناك تزايد مستمر في خيارات الدفع الرقمية مثل PayPal أيضًا ساهمت المزيد من خيارات الدفع الرقمية في زيادة التجارة عبر الإنترنت وتوفير فرص لنقاط البيع المستندة إلى الويب، في الوقت الحاضر، يتم التركيز على الأجهزة

¹ Auriga, Digital Transformation: History, Present, and Future Trends, Auriga Blog, 2016, on the <https://auriga.com/blog/2016/digital-transformation-history-present-and-future-trends/>.

المحمولة وعلى خلق قيمة للعملاء من خلال الاستفادة من أنواع البيانات الشخصية التي يمكن للتقنيات المحمولة أن تولدها على نطاق واسع، تستفيد الشركات من هذه المعلومات الشخصية وتستطيع تكيف منتجاتها واتصالاتها وتفاعلاتها بشكل أفضل لتلبية احتياجات العملاء المحددة¹.

تعددت وتنوعت التعريفات الموضحة لمفهوم التحويل الرقمي بتنوع الكتاب والباحثين في هذا المجال ولم يتم التوصل إلى تعريف محدد متفق عليه لمفهوم التحويل الرقمي بشكل دقيق، حيث إنه وبالنسبة لتعريف التحويل الرقمي هناك العديد من التعاريف ويمكن تحديدها فيما يلي:

- تعرف التحويل الرقمي على أنه: استخدام التقنيات الرقمية الجديدة، لإجراء تحسينات كبيرة في منظمات الأعمال².
- عرف بنك صفوة الإسلامي التحويل الرقمي: " أنه دمج التكنولوجيا في جميع تفاصيل الحياة، بالاستفادة من ثورة المعلومات والاتصالات، ومن التطبيقات غير المحدودة للتكنولوجيا الحديثة التي جعلت من العالم قرية صغيرة، بفضل ما اتاحته من إمكانيات هائلة، لاسيما فيما يتعلق بسرعة نقل وتبادل المعلومات والبيانات، محدثة تغييرا جذريا في أنماط الحياة وفي طريقة العيش والعمل والتواصل، بما فيها تطبيقات الذكاء الاصطناعي وانترنت الأشياء وغيرها"³.
- وعرف أيضا ان التحويل الرقمي تشير إلى الأجهزة الرقمية والأنظمة والموارد التي تساعد في إنشاء وتخزين وإدارة البيانات، يعتبر تكنولوجيا المعلومات (IT) جانبًا مهمًا من التكنولوجيا الرقمية، والتي تشير إلى استخدام الحواسيب لمعالجة البيانات والمعلومات، تستخدم معظم الشركات التكنولوجيا الرقمية حاليًا لإدارة العمليات والعمليات ولتعزيز رحلة العميل، تتبنى الشركات أيضًا التكنولوجيا الرقمية لزيادة ربحيتها⁴.
- يعرف التحويل الرقمي بأنه " عملية استبدال الأنظمة اليدوية بأنظمة آلية، لاسيما في مجالات تقديم الخدمات التعليمية والتدريبية، هذه العملية تؤثر بشكل كبير على هياكل المنظمات وتشكيل الموارد

¹ Schallmo, D., C.A. Williams and L. Boardman, "Digital transformation of business models best practice, enablers and roadmap, Int. J. Innovat. Manage., 21: 1740014-1740014, 2017, DOI: 10.1142/s136391961740014x,pp: 2-3.

² Stief, S. E., Eidhoff, A. T., & Voeth, M, transform to succeed an empirical analysis of digital transformation in firms, International Journal of Economics and Management Engineering, 10(6),2016, p p: 1833 - 1842.

³ مها شحادة، تأثير أبعاد التحويل الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الإسلامية - بحث تطبيقي في البنوك الإسلامية الأردنية-، مجلة الجامعة القاسمية للاقتصاد الإسلامي، المجلد الثاني، العدد الأول، 2022، ص: 66 .

⁴ Vijaya Chithra T, THE STRATEGIES FOR PROGRESSION OF SMART VILLAGES AND RURAL DIGITAL TRANSFORMATION PROCESS, Shanlax publications, Volume 01, India,2023, p: 164.

البشرية فيها، حيث تزداد أهمية الأصول الفكرية غير الملموسة مقارنةً بالأصول المادية الملموسة في تشكيل استثمارات المنظمات المعاصرة، وبالتالي تحديد قيمتها السوقية.¹

- يرى موهوبوغر " أن التحويل الرقمي هو القيام بعمليات جوهرية داخل سلسلة القيمة للمنشأة أو الهيكل الداخلي للمنشأة، والتي تكون سبب لاستخدام التكنولوجيا، حيث إن استخدام التحويل الرقمي تعتمد على كيفية فهم تكنولوجيا المعلومات كشرط أساسي للابتكار وتحقيق القدرة التنافسية.²

- وقد عرفته شركة International Data Corporation «IDC» الاستشارية بأنه " العملية المستمرة التي تقوم بها المؤسسات للتكيف مع متطلبات عملائها وأسواقها عبر توظيف القدرات الرقمية من أجل ابتكار نماذج عمل جديدة ومنتجات وخدمات تمزج بسلاسة الأعمال الرقمية واليدوية وتجارب الزبائن مع تحسين الكفاءة التشغيلية والأداء التنظيمي في نفس الوقت"³

- ويعرف التحويل الرقمي عموماً على أنه عملية استراتيجية تهدف إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين أداء الشركات وتبسيط العمليات وتقديم قيمة مضافة للعملاء، يشمل التحويل الرقمي تبني التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية، وذلك لإعادة تصميم العمليات والخدمات والمنتجات بحيث تكون أكثر كفاءة وابتكاراً، هذا التحويل يؤدي إلى تغييرات جذرية في هيكل المنظمات ونماذج الأعمال، مما يعزز التنافسية والقدرة على التكيف مع المتغيرات السريعة في السوق، يُعتبر التحويل الرقمي أكثر من مجرد رقمنة العمليات؛ فهو يتطلب تغييرات ثقافية وإدارية عميقة داخل المؤسسة.

ثانياً: أهمية التحويل الرقمي: تظهر أهمية التحويل الرقمي في النقاط التالية:

- يُعد التحويل الرقمي أداة قوية لتحقيق التنمية المستدامة والارتقاء بجودة الحياة للأفراد والمجتمعات، ومع ذلك، يجب أن يكون هناك توازن بين الاستفادة من التقنيات الرقمية والحفاظ على القيم الإنسانية والأخلاقية؛⁴

- فرصة تحسين تجربة ورضا العملاء وزيادة ولائهم فهو يتضمن استراتيجية تتمحور حول العملاء، وتوظيف التقنيات الحديثة بهدف زيادة القيمة الاجمالية لقاعدة العملاء، ولاكتساب عملاء جدد،

¹ علي السلمي، نموذج الإدارة الجديد في عصر الاتصالات والمعلومات، في رحلتي مع الإدارة: كتابات إدارية في قضايا وطنية، دار غريب للنشر، القاهرة، الجزء الثاني، 2005، ص: 5.

² Muehlburger M, Rueckel D, & Koch's, A Framework of Factors enabling digital transformation, 2019, p: 150.

³ سلامي جميلة، وبوشي يوسف، التحويل الرقمي بين الضرورة والحاجة، مجلة العلوم القانونية والسياسية، 10(2)، 2019، ص: 944-967.

⁴ إبراهيم أحمد حسن، التحويل الرقمي: نقلة نوعية للتحرر من البيروقراطية والفساد الإداري، مجلة الاقتصاد والمحاسبة، العدد 676، 2019، ص: 8-11، مسترجع من: <http://search.mandumah.com/Record/1042514>

ولاحتفاظ بالعملاء الحاليين، فهو يحقق تجربة مميزة للعملاء من خلال التوظيف الأمثل للتكنولوجيا لتطوير الخدمات المقدمة ولتحقيق الإنجاز اللحظي للمعاملات، بحيث يمكن للعميل الوصول الى الخدمات والمنتجات البنكية في أي وقت وأي مكان؛¹

- يساهم التحويل الرقمي اسهاما كبيرا في اقتصاديات الدول والشركات باعتباره قيمة مضافة لما يوفره من تقليل تكاليف نفقات الإدارة وتشغيل الشركة التقليدية، وزيادة سرعة التواصل للفئات المستهدفة عن طريق مواقع التواصل الافتراضية، كما يجعل الإنتاج أسهل وأوفر وزيادة عملية التوظيف في مختلف المجالات.²

ثالثا: أهداف التحويل الرقمي

يرى عبد الرازق أن التحويل الرقمي يهدف إلى تحقيق عدة أهداف متنوعة تشمل³:

- زيادة الكفاءة وتحسين مستوى الخدمات: رفع كفاءة الخدمات والمنتجات المقدمة من خلال تحقيق المرونة والسرعة، وتقليل الوقت، والجهد، والتكلفة؛
- تعزيز ثقافة المجتمع: نشر ثقافة التكنولوجيا الحديثة عبر تدريب المجتمع على كيفية استخدام التقنيات المتاحة والتخطيط المستمر للبحث والتطوير؛
- ابتكار خدمات جديدة: تطوير خدمات مبتكرة بعيدة عن الطرق التقليدية، وتعزيز القيمة التنافسية من خلال فرق عمل مدربة تساهم في استدامة الابتكار؛
- تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات: رفع جودة الخدمات وتبسيط الإجراءات لتسهيل الحصول على الخدمات المقدمة للمستفيدين.

أكد كل من Ebert و Duarte أن هناك مجموعة من الأهداف الأساسية لعملية التحويل الرقمي على المستويين الاقتصادي والاجتماعي، والتي يمكن تلخيصها على النحو التالي:⁴

- تعزيز ثقافة التعليم في النظم الابتكارية: السعي لتطوير ثقافة تعليمية تدعم الابتكار على مستوى الصناعة والمجتمع؛

¹ Schertner K, **Digital Transformation of business**, *Trakia journal of Sciences*, 15(1), 2017, p p: 388-393.

² النحاس أحمد حمدي، ندى طارق دبا، إدارة مخاطر التحويل الرقمي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مجلد 13، 2022، ص: 1501-1513، مسترجع من <http://search.mandumah.com/record/1292003>.

³ عبد الرازق، سحر مصطفى، التحويل الرقمي تحدي جديد لمهنة المحاسبة والمراجعة، المؤتمر السنوي الرابع والعشرين لبحوث الأزمات بعنوان "إدارة التحويل الرقمي لتطبيق رؤية مصر 2030" كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2019، ص: 100-135.

⁴ Ebert c, Duarte c.h.c , **digital transformation**, *Ieee software* (4), 2018, pp 16 -21.

- تحديث نظام التعليم: العمل على تعديل نظام التعليم لتزويد الأفراد بالمهارات الجديدة اللازمة لتحقيق التميز في المجال الرقمي؛
- إنشاء بنية تحتية للاتصالات الرقمية: ضرورة بناء بنية تحتية أساسية تضمن جودة الإدارة وتسهيل الوصول إليها، مع مراعاة التكاليف المرتبطة بإنشائها؛
- تطوير الأمن السيبراني: إنشاء نظام أمني يهدف إلى حماية البيانات الرقمية، مع التركيز على الشفافية والاستقلالية والثقة في نظام التحويل الرقمي؛
- تحسين الوصول إلى الخدمات الرقمية: العمل على تسهيل الوصول إلى الخدمات الرقمية المقدمة للمجتمع مع ضمان جودتها؛
- تطبيق أعمال مبتكرة: تنفيذ أعمال جديدة تركز على استخدام الوسائل والنظم الإلكترونية لتقليل الوقت والجهد؛
- زيادة الدخل والإنتاجية: السعي لزيادة الدخل والإنتاجية والقيمة المضافة بما يعود بالنفع على المجتمع. ويمكن القول إن التحويل الرقمي يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الكفاءة ومن أبرز هذه الأهداف:
- يسعى التحويل الرقمي إلى أتمتة العمليات وتقليل الوقت المستغرق في إنجاز المهام، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، تحسين الكفاءة التشغيلية؛
- يهدف التحويل الرقمي إلى تمكين المؤسسات من تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق بشكل أفضل، مما يعزز من قدرتها التنافسية؛
- يركز التحويل الرقمي على تقديم خدمات أكثر سهولة وسرعة للعملاء، مما يزيد من مستوى رضاهم وولائهم؛
- يتطلب التحويل الرقمي من المؤسسات الاستثمار في تدريب الموظفين على استخدام التكنولوجيا الحديثة، مما يعزز من كفاءتهم وإنتاجيتهم؛
- يسعى التحويل الرقمي إلى تحسين مستوى الشفافية في العمليات، مما يسهل عملية اتخاذ القرارات المبنية على بيانات دقيقة؛
- من خلال تحسين العمليات وتبني تقنيات جديدة، يساهم التحويل الرقمي في زيادة الإنتاجية العامة للمؤسسة؛

- يسهل التحويل الرقمي الوصول إلى المعلومات والبيانات، مما يمكن المؤسسات من اتخاذ قرارات أسرع وأكثر فعالية؛
- يهدف التحويل الرقمي إلى تحسين نظم الأمان لحماية البيانات والمعلومات الحساسة، مما يعزز من ثقة العملاء والمستفيدين.

المطلب الثاني: مقومات التحويل الرقمي

لتحقيق التحويل الرقمي، ينبغي وجود عدة متطلبات أو مقومات يستند عليها، ومن أهمها: ¹

أولاً: الجوانب الأساسية:

- البنية التحتية للأعمال الإلكترونية: تشمل شبكات الإنترنت والاتصالات؛
 - الابتكارات الرقمية: تتضمن أشباه الموصلات والمعالجات؛
 - التقنيات الأساسية: تتضمن أجهزة الحاسب الآلي وأجهزة الاتصالات السلكية واللاسلكية.
- ثانياً: قطاعات تكنولوجيا المعلومات والقطاعات الرقمية:** يتميز هذا القطاع بتركيزه على إنشاء وتوفير السلع والخدمات المبنية أساساً على البنية التحتية التكنولوجية الرقمية، ويشمل ذلك الحلول الإلكترونية المتكاملة، البرمجيات التطبيقية للأجهزة الذكية، ونظم المدفوعات الإلكترونية المتطورة.
- ثالثاً: القطاعات الرقمية:** يُشترط في المؤسسات الساعية نحو التحويل الرقمي أن تمتلك الكفاءة اللازمة لتحليل وفهم التبدلات الجوهرية المتعلقة بالأدوار الوظيفية والعلاقات البنينة داخل البيئة التنظيمية. يكتسب هذا الأمر أهميته من ضرورة استيعاب انعكاسات هذه التحولات على البنى المؤسسية واستراتيجيات استيعابها، والتي تتطلب التحرك نحو أنماط هيكلية أكثر مرونة تعتمد النموذج الشبكي في التنظيم.

¹ علي إبراهيم أمال، دور التحويل الرقمي في دعم الإيرادات الضريبية: مع إشارة خاصة للاقتصاد المصري، مجلة البحوث المالية، المجلد (22)، العدد (1)، جانفي 2021، ص: 270.

في هذا السياق، تبرز الحاجة الملحة لأن تبتكر المنظمات أنماطاً إدارية حديثة تضمن المشاركة الفاعلة والمستدامة للموارد البشرية، وذلك من خلال التخلي عن الأطر التقليدية الصارمة والنظم البيروقراطية للهيكل التنظيمية التقليدية، والتي تشكل عائقاً أمام تحفيز روح المبادرة والتفكير الإبداعي لدى العاملين.¹

أظهرت دراسة نُشرت عام 2019 أن البنية التنظيمية الرسمية غالباً ما تعيق التواصل الفعّال بين العاملين ومصادر المعرفة الرقمية، لا سيما في مراحل التحوّل الرقمي التي تشهد تطوراً مستمراً في المعارف والكفاءات المطلوبة. ولفنتت الدراسة إلى أن العاملين قد يضطرون لبناء شبكات علاقات غير رسمية للتواصل مع المشرفين الذين قد تتقصهم الخبرة الكافية في التكنولوجيا الرقمية.²

وقدمت الدراسة توصيات تتعلق بإعادة هيكلة التنظيم الإداري، منها تقليص حجم القوى العاملة (Downsizing) من خلال تخفيض الطبقات الإدارية وعدد الموظفين، إلى جانب إعادة تنظيم العلاقات بين الأقسام المختلفة، كذلك اقترحت الدراسة تبني نموذج الهيكل التنظيمي الهجين، الذي يجمع بين عدة أنماط تنظيمية لإنشاء بنية مبسطة تتماشى مع رؤية المؤسسة الاستراتيجية، مما يتيح الاستفادة من مزايا الهياكل المختلفة والتغلب على عيوبها، أو تقليل عدد الطبقات الإدارية بما يسهّل انسياب المعلومات بين القيادة العليا والموظفين ويعزز مرونة عملية اتخاذ القرارات.

في ظل التطورات المرتبطة بالثورة الصناعية الرابعة، يُعرّف التحوّل الرقمي بأنه عملية تكامل شبكي شاملة تجمع بين مختلف العناصر البشرية والمادية عبر مراحل سلسلة القيمة كافة، وذلك بغرض الارتقاء بمستوى العمليات التشغيلية وإضافة قيمة نوعية للمستفيدين، وتُسهم الرقمنة في تقديم معالجات فعالة لتخطي القيود المفروضة على الأداء المؤسسي في ظروف الجمود الإنتاجي، فضلاً عن إدارة التعقيدات القائمة على امتداد سلاسل القيمة المختلفة، فعلى سبيل التوضيح تساعد الحلول التكنولوجية الرقمية في رفع مستويات الكفاءة الإنتاجية، مما يُمكن الطاقات الإنتاجية من بلوغ معدلاتها المثلى، وبالتالي إدخال تطويرات جوهرية على منظومة العمليات.³

¹ بشير عبد الحميد، أثر التحوّل الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -، أطروحة مقدمة ضمن نيل شهادة الدكتوراه ل م د في علوم التسير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي -تبسة- الجزائر، 2023، ص ص: 65 - 67.

² Bonanomi Marcella & Al, **The impact of digital transformation on formal and informal organizational structures of large architecture and engineering firms**, Engineering Construction and Architectural Management, Novembre 2019, P: 03.

³ Anton Florijan Barisic, **Digital transformation: Challenges for Human resources management**, ENTRENOVA - enterprise research innovation, vol (07), N (01), Septembre 2021, P: 02.

يمكن استعراض مجموعة من التطبيقات العملية التي تساهم في الارتقاء بالأداء التنظيمي¹:

- الأنظمة الذكية المتقدمة: تتيح إجراء تعديلات مستمرة على مواصفات المنتجات حتى يتم دمج الإعدادات النهائية بصورة دائمة ضمن المنتج ذاته؛
- التقنيات الرقمية للمراقبة: توفر إمكانية الرصد اللحظي والمباشر لحركة المخزون وتتبعه؛
- مرونة التصنيع: يصبح إنتاج الكميات المحدودة ممكناً من خلال تقنيات التشغيل السريع (Plug and Play)، والتحسين الذاتي، وخوارزميات التعلم الآلي؛
- التغذية الراجعة الفورية: تُمكن التكنولوجيات الرقمية من الحصول على معلومات مرتدة آنية عبر الأجهزة الذكية، مع إمكانية التحكم في الأنظمة المعقدة بواسطة النظم الداعمة.

المطلب الثالث: مجالات التحويل الرقمي

يرتكز التحويل الرقمي على وعي ودراية القيادات بمجالاته المختلفة، نذكر منها: ²

- الذكاء الاصطناعي؛
- البلوكشين؛
- البيانات الضخمة؛
- الأمن السيبراني؛
- انترنت الأشياء.

أولاً: مصطلح الذكاء الاصطناعي: يُعرّف بأنه منح الأجهزة والآلات خصائص شبيهة بالقدرات البشرية، من خلال تقليد الإنسان في عمليات الاستيعاب والاستدلال والإحساس والتأثر العاطفي، وذلك عبر تجميع المعطيات والمعلومات وفحصها ومعالجتها بشكل معمق، بالإضافة إلى القدرة على صنع القرارات والاستشراف المستقبلي، وقد أسهمت البرامج الحديثة في تطوير تطبيقات تتمتع بمستويات ذكاء مرتفعة عبر مجالات متعددة، من أبرزها:

¹ A. Sanders & Al, **Industry 4.0 Implies Lean Manufacturing: Research Activities in Industrie 4.0 Function as Enablers for Lean Manufacturing**, Journal of Industrial Engineering and Management, Vol (09), N,(03) 2016, PP:811-833.

² Rolan G, Humphries G, Jeffrey L.C, Samaras E, Antsoukova T, Stuart K, **more human than human? Artificial intelligence in the archive**, Archives and Manuscripts, 47, 2019, p :180.

- الأنظمة التفاعلية: التي تُزوّد بإمكانيات تجعلها قادرة على التجاوب مع المحفزات الخارجية والاستجابة لها؛
- التعلم الذاتي للآلة: حيث تمتلك المنظومات القدرة على تحسين أدائها وتطوير ذاتها بشكل تلقائي؛
- أتمتة العمليات: من خلال برمجة المهام لتنفيذ ذاتياً دون تدخل بشري؛
- معالجة المحتوى النصي: بغرض استخلاص المعلومات وتبويبها وفحصها إحصائياً؛
- التمييز البصري: يتضمن التعرف على الصور وتحديد خصائصها ومكوناتها، واستعمالها في عمليات البحث والربط مع صور أخرى؛

وقد بدأت أنظمة إدارة المستندات الرقمية في دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحسين إجراءات الحفظ الأرشيفي، بما يشمل التصنيف والتقييم وتعميق استيعاب المضمون وسياقاته المختلفة، إضافة إلى استخلاص البيانات الوصفية (الميتاداتا) وتوظيفها في عمليات البحث والوصول إلى المعلومات؛¹

ثانياً: البلوكشين أو سلسلة الكتل: أسلوب تقني مستحدث لتوثيق التعاملات الرقمية من خلال حفظها ضمن قاعدة معلومات علنية ومتاحة للعموم، مكررة على شبكة لامركزية من الأجهزة تُحدّث بصورة تلقائية وتكون تحت إشراف جميع المشاركين،² ومازالت هذه التقنية موضع دراسات وأبحاث للبت في مسائل جوهرية ترتبط بالسرية والأمن والمصادقية لضمان دقتها والاعتماد عليها في عمليات التوثيق، إضافة إلى تحديد أي الحالات والمجتمعات تلائمها الطرق التقليدية للتوثيق، وآليات حفظها وأساليب التأكد من صحتها، ووضع الأطر التشريعية الكفيلة بتحقيق الشفافية والحماية للعمليات والمعلومات في ظل غياب جهة مركزية ذات صلاحية وموثوقية لحفظ الوثائق والأدلة؛³

ثالثاً: البيانات الضخمة: مصطلح يعبر عن الكميات الهائلة من المعلومات المتدفقة بوتيرة متسارعة في ظل التقدم التقني وازدياد تعقيد بيئة العمل، فقد تغيرت طبيعة البيانات عما كانت عليه سابقاً حين كانت بسيطة التركيب - غالبيتها نصوص - يتم إدخالها يدوياً من قبل الأفراد إلى أنظمة قواعد المعلومات، لتتحول إلى أشكال ومصادر متنوعة ومتعددة، كالتسجيلات المرئية، والملفات الصوتية، والمحتويات

¹ Rolan, G, Humphries, G, Jeffrey L.C, Samaras E, Antsoupova T, Stuart, K, **op.cit** , p: 180.

² Duranti L, **Whose truth? Records and archives as evidence in the era of post-truth and disinformation.** In C. Brown (Ed.), *Archival Futures*, 2018, p: 21.

³ Lemieux V, **Blockchain and Distributed Ledgers as Trusted Recordkeeping Systems an Archival Theoretic Evaluation Framework**, Vancouver, 2017, p:1.

المصورة. وقد أصبح لعلوم المعلومات دور محوري في فحص ومعالجة هذه البيانات الهائلة وحمايتها، بما يُيسر عملية الوصول إليها وتحليلها لاحقاً؛¹

رابعاً: الأمن السيبراني:

يُشتق مصطلح "السيبراني" من الكلمة الإنجليزية Cyber المأخوذة من Cybernetics التي استُخدمت في الأصل للإشارة إلى آليات التواصل بين الكائنات الحية والأجهزة في الفضاء الكوني، ثم تطور استخدامها ليشمل الاتصال بين الأنظمة التقنية عبر الشبكات، وقد تفرعت عن هذا المصطلح مفاهيم عديدة، من بينها مفهوم الأمن السيبراني الذي يُعنى بتأمين الأجهزة والشبكات ومنظومات الاتصال والبرامج والمعلومات المخزنة على الخوادم من أي عمليات اختراق أو وصول غير مشروع، ويغطي الأمن السيبراني حماية المعلومات ضمن أنظمة وشبكات الحاسوب، متضمناً الإجراءات والوسائل المستخدمة لتأمين معدات الحاسوب والمعلومات والخدمات المرتبطة بها من أي تدخل عرضي أو غير مرخص، أو من أية محاولات تعديل أو إتلاف محتملة؛²

خامساً: إنترنت الأشياء أو إنترنت كل شيء: مفهوم يشير إلى ربط جميع الأجهزة التي تعمل بالتقنية الرقمية (كالحواسيب، وأنظمة الاتصالات، ووسائل النقل، والأجهزة المنزلية، وغيرها) عبر الشبكة العنكبوتية، حيث تكون قادرة على التفاعل فيما بينها أو مع البشر، وإرسال واستقبال المعلومات، بل ومعالجتها واتخاذ القرارات المناسبة بالاستعانة بتقنيات الذكاء الاصطناعي.³

يمكن القول إن مصطلحات الذكاء الاصطناعي، البلوكشين، البيانات الضخمة، الأمن السيبراني، وإنترنت الأشياء تشير إلى مجالات تكنولوجية متقدمة تؤثر على حياتنا اليومية، الذكاء الاصطناعي يهدف إلى تمكين الآلات من محاكاة القدرات البشرية في التعلم والتفكير، مما يسهل تحليل البيانات واتخاذ القرارات، بينما البلوكشين تقنية توثق المعاملات بشكل آمن وشفاف عبر شبكة لامركزية، مما يعزز الثقة في البيانات، البيانات الضخمة تشير إلى الكم الهائل من المعلومات المتنوعة التي تتطلب تقنيات تحليل متقدمة، فيما

¹ Liu M, Murphy D, **The Document Explosion in the World of Big Data -Curriculum Considerations**, Information Systems Education Journal, 12(6), 2014, p: 85.

² وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، انعقاد الاجتماع الأول للمجلس الوطني للذكاء الاصطناعي، 2020، مسترجع من <https://www.mcit.gov.eg/Ar/Mediacenter/Pressroom/pressrelease/43597>

³ Mangane L, **Capability Appraisal of The Level of Digitalization in Organizations**, International Conference. Aircraft Efficiency in a Global Air Transport System, 2018, pp : 1 - 8.

يمكن القول إن الأمن السيبراني يركز على حماية الأنظمة والشبكات من الاختراقات، في حين يتيح إنترنت الأشياء ربط الأجهزة الرقمية وتفاعلها مع بعضها ومع المستخدمين، مما يعزز من كفاءة العمليات.

المبحث الثاني: أساليب حول التحويل الرقمي

يمثل التحويل الرقمي رحلة استراتيجية متكاملة تتخذها المؤسسات لتعزيز كفاءتها وابتكار خدماتها ومواكبة متغيرات العصر، وتتطلب هذه العملية من تحديد المجالات الرئيسية للتطوير، وتخطيط مراحل التنفيذ الزمني، وإرساء الأسس التقنية والبشرية الضرورية للنجاح، وبهذه الركائز الثلاث: الأبعاد، والمراحل، والمتطلبات، يتحقق تحول رقمي ناجح ومستدام في بيئة العمل.

المطلب الأول: أبعاد التحويل الرقمي

يمثل التحويل الرقمي مسارًا استراتيجيًا متكاملًا لا يقتصر على إدخال التقنيات الحديثة فحسب، بل يقوم على إعادة تصميم المنظومة المؤسسية بكاملها عبر أبعاد يمكن إيجازها فيما يلي:

أولاً: البعد التقني Technical ¹ مدينة رقمية وافترضية، حيث تزود بتقنيات المعلومات والاتصالات الشبكات اللاسلكية، الواقع الافتراضي، شبكات أجهزة الاستشعار، بحيث تشكل عناصر أساسية من البيئة العمرانية، كما أنها عبارة عن تمثيل رقمي متعدد الطبقات للمدينة المستقبلية الواقعية باعتبارها نظام التشغيل المجتمع الذكي، والإدارة العمرانية الذكية، أو البيئات الذكية أو البيئية الرقمية؛

وأيضاً يمكن القول ان البعد التقني للتحويل الرقمي يشمل اعتماد تقنيات جديدة ودمجها بشكل متكامل في بيئة العمل، يشمل ذلك استخدام المنصات الرقمية لتحسين العمليات وتقديم منتجات وخدمات جديدة بسرعة وكفاءة، من أهم الجوانب التقنية² هو بناء "عمود فقري تشغيلي" يتكون من أنظمة وعمليات متكاملة لضمان الكفاءة والشفافية في العمليات التشغيلية، كذلك يمكن للمنصات الرقمية تسهيل الابتكار وتخصيص المنتجات والخدمات للعملاء بمرونة³؛

ثانياً: البعد البيئي Environmental مدينة صحية بيئياً، حيث تتوفر فيها شبكات التوزيع الطاقة والتقنيات البيئية، واستخدام موارد الطاقة المتجددة؛

¹ إسماعيل، عبد الرؤوف محمد محمد، المدينة الذكية: طموح إيديولوجي عربي - إستراتيجية دعم التحويل الرقمي وإدارة البنية الذكية لدول المنطقة في تحقيق الازدهار وجودة الحياة نحو مجتمعات متقدمة، روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، مصر، 2018، ص: 57.

² McKinsey & Company, **what is Digital Transformation?** McKinsey accessed, August 6, 2024, <https://www.mckinsey.com>.

³ McKinsey & Company, **The Keys to a Successful Digital Transformation**, McKinsey, accessed August 6, 2024, <https://www.mckinsey.com>.

ثالثاً: **البعد الاجتماعي Society** إنها مدينة ذكية وإبداعية ومعرفية، حيث تركز على النشاطات المعرفية، وتتمتع بنسبة عالية من التعليم والإبداع، كما تعتمد بشكل أساسي على إبداعية الأفراد، مؤسسات إنشاء المعرفة، والبنية التحتية الرقمية للاتصالات وإدارة المعرفة؛

رابعاً: **البعد البشري**: البعد البشري للتحويل الرقمي يتمحور حول تطوير مهارات الموظفين وتمكينهم للعمل بطرق جديدة تتماشى مع التقنيات الحديثة؛ يتطلب ذلك توفير برامج تدريبية لتطوير القدرات الرقمية ودعم بيئة عمل تشجع على الابتكار والتعاون؛¹ يشمل هذا البعد أيضاً تعيين قادة ماهرين في المجال الرقمي لضمان توجيه الجهود بشكل فعال نحو تحقيق الأهداف الرقمية؛ يتعين على الشركات الاستثمار في تخطيط وتطوير القوى العاملة لضمان توافر المهارات اللازمة لتحقيق النجاح في التحويل الرقمي؛²

خامساً: **البعد التنظيمي**: البعد التنظيمي يشمل تعديل الهياكل التنظيمية والسياسات الداخلية لتتوافق مع المتطلبات الرقمية؛ يتطلب ذلك إدارة فعالة للتغيير لضمان تقبل الموظفين للتقنيات الجديدة وتكيفهم معها، يشمل هذا البعد أيضاً وضع إطار عمل للمساءلة وتنسيق الجهود بين الفرق المختلفة داخل المؤسسة، وجود قيادة قوية ومتحمسة للتحويل الرقمي يعد عنصراً أساسياً لضمان تحقيق النجاح في المبادرات الرقمية³ لتركيز على هذه الأبعاد الثلاثة يساعد المؤسسات على تحقيق تحول رقمي ناجح ومستدام، مما يعزز الكفاءة التشغيلية ويعزز تجربة العملاء.

وأيضاً هناك أبعاد أخرى⁴

- البعد الهيكلي والتنظيمي: تستلزم عملية التحويل الرقمي إحداث تغييرات جذرية في المؤسسة، لا تنحصر في اقتناء الأجهزة التكنولوجية وتكليف مختص بإدارة تقنية المعلومات فحسب، وإنما تمتد إلى إجراء تحولات عميقة واتخاذ قرارات إستراتيجية طويلة المدى وبناء ثقافة مؤسسية داعمة للتحويل الرقمي.

ويُعد الانفتاح والوضوح في عمليات اتخاذ القرار أمراً أساسياً في هذا الإطار، خاصة عند تبني التكنولوجيات الحديثة، كما ينبغي تشجيع روح المبادرة الفردية والإبداع والتفكير النقدي، وتطوير منهجية إيجابية في التعامل

¹ MIT Sloan, Five Building Blocks of Digital Transformation, MIT Sloan Management Review accessed, August 6, 2024, <https://mitsloan.mit.edu>.

² McKinsey & Company, **op.cit.**

³ McKinsey & Company, **ibid.**

⁴ صبرينة خليل، زهرة بن طيبة، التحويل الرقمي وعلاقته بإدارة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لجامعة البليدة 2 - من وجهة نظر الأساتذة-، مجلة الأبحاث الاقتصادية، 71(22)، 2022، ص: 247.

مع الإخفاقات، وإتاحة بيئات لتجريب التقنيات المستحدثة تمكّن الأفراد من التعامل العملي مع التطبيقات الرقمية؛

- البعد الوظيفي (الأفراد): يركز التطبيق المستدام للتكنولوجيات الرقمية على النظر إلى التطوير المؤسسي من منظور إنساني، عبر العمل على إدماج الأفراد في المنظومة الرقمية من خلال تأهيلهم ومساندتهم في عمليات التنسيق والعمل التشاركي وتجميع المعلومات بواسطة الاتصال اللامتزامن، بما يمكنهم من تبادل معارفهم وخبراتهم ومساعدة بعضهم البعض؛
- البعد التقني والإعلامي: يقتضي التحويل الرقمي توظيف الأدوات الرقمية في العمليات المؤسسية، وبالتالي توفير الكفاءة الرقمية المرتبطة بالعمل، التي تهدف إلى استعمال هذه الأدوات كوسائل تظهر قيمتها في مختلف أنشطة المؤسسة وعملياتها.

أن التحويل الرقمي يتطلب تغييرات شاملة واستراتيجيات مستدامة تشمل جميع جوانب المنظمة، من المهم إشراك جميع الأطراف المعنية، وتوفير الموارد الكافية، وتعزيز التعاون والشفافية لتحقيق نجاح التحويل الرقمي، يجب الاستناد على هذه الأبعاد والتي هي كالآتي: ¹

الجدول رقم 01: أبعاد التحويل الرقمي

البعد التنظيمي	
المتطلبات والتحديات	
التغييرات الشاملة	يتطلب التحويل الرقمي تغييرات شاملة في المنظمة بما يتجاوز شراء المعدات التقنية وتعيين ممثل لتكنولوجيا المعلومات. يجب اتخاذ قرارات استراتيجية مستدامة تتعلق بالتحويل الرقمي، والثقافة التنظيمية، وتطوير مساحات التعلم.
التعاون المؤسسي	نجاح الرقمنة يتطلب تعاونًا وثيقًا بين المؤسسات المشاركة، مما يستلزم دمج العمليات والأدوات والتقنيات في الهيكل التنظيمي الحالي.
الموارد	التخطيط والميزانية الكافية للوقت، والموارد المالية، والشخصية ضرورية لضمان التنفيذ الناجح لعمليات الرقمنة.
التنفيذ والاستراتيجيات	
إعادة التفكير في العروض التعليمية	يتطلب التحويل الرقمي إعادة النظر في عروض التعليم وملفات الموظفين والمؤهلات الجديدة.

¹ Ifenthaler Dirk, Sandra Hofhues, Marc Egloffstein, Christian Helbig, eds. **Digital Transformation of Learning Organizations**, Cham: Springer International Publishing, 2021, <https://doi.org/10.1007/978-3-030-55878-9>, pp :14- 18.

إشراك الخبرات المختلفة	من المهم إشراك مختلف المجموعات والخبراء في عمليات اتخاذ القرار لضمان دمج وجهات النظر المختلفة.
الشفافية والانفتاح	الشفافية في عمليات اتخاذ القرار ضرورية لتعزيز التبني الناجح للتقنيات الجديدة والعمليات التعليمية المتغيرة.
البعد التقني	
أدوات وتقنيات	
إعادة تنظيم إدارة المعرفة	يتطلب التحويل الرقمي إنشاء مساحات مادية ورقمية لنقل المعرفة بشكل غير رسمي وتحديد أوقات لنقل المعرفة بشكل رسمي
التعاون والشبكات	يلعب الربط بين أصحاب المصلحة والمؤسسات دورًا حاسمًا في تجميع الخبرات الفردية والجماعية وتبادلها بشكل مستدام.
الدعم الخارجي	يجب إشراك الخبراء الخارجيين حسب موضوع جهود الرقمنة لضمان دمج الرؤية الخارجية والخبرة الموضوعية.
تنفيذ الأدوات الرقمية	
الاختبار العملي	يجب توفير مساحات لاختبار التقنيات الجديدة للسماح للموظفين بتجربة الأدوات الرقمية في الممارسة.
التدريب المستمر	تحفيز الموظفين على التدريب المستمر وتوفير الموارد الكافية للمؤهلات في سياق الرقمنة ضروري.
البعد البشري	
احتياجات الموظفين	
التواصل والإدارة	يحتاج الموظفون والمديرون إلى دعم في مجالات التواصل، الإدارة، والتعليم، مع التركيز على توفير أدوات لتنسيق العمل وجمع المعلومات.
التعليم والتعلم	رغبات الموظفين في استخدام التقنيات الرقمية كأدوات تعليمية/تعليمية يمكن استخدامها بشكل تعاوني.
القيادة والشفافية	
التغيير في القيادة	تتطلب احتياجات الموظفين وفهمهم المباشر لعمليات اتخاذ القرار فهمًا متغيرًا للقيادة والشفافية بين المديرين والموظفين.
التواصل الواضح	تساعد الشفافية والتواصل الواضح على وضع التجارب السلبية الحالية في منظورها وتقليل التحفظات.

تعزير الكفاءات	
التأهيل الشامل	يجب أن تهدف المؤهلات الشاملة إلى تعليم التقنيات الرقمية وتعزير الكفاءة الإعلامية وحل المشكلات واتخاذ القرارات في سياق الرقمنة.
التعاون والشبكات	تعزير الشبكات بين الموظفين لمشاركة المعرفة والخبرات ودعم بعضهم البعض ضروري.

المصدر: من اعداد الباحث استنادا على Ifenthaler Dirk, Sandra Hofhues, Marc Egloffstein, and Christian Helbig, eds. **Digital Transformation of Learning Organizations**. Cham: Springer International Publishing, 2021. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-55878-9>, p :14- 18

المطلب الثاني: مراحل التحويل الرقمي

تتضمن مجموعة من المراحل الأساسية التي يمكن أن تساعد المؤسسات على الانتقال بنجاح إلى بيئة رقمية متكاملة، مع هذه الخطوات¹:

- وضع إستراتيجية رقمية شاملة تتناسب مع رؤية المؤسسة وأهدافها؛
 - إعادة هيكلة البنية التنظيمية بما ينسجم مع التوجهات الرقمية الإستراتيجية لضمان تحقيق المرونة المطلوبة في بيئة العمل المؤسسي؛
 - تقييم القدرات والإمكانات الرقمية المتاحة في المؤسسة وقياس مستوى جاهزيتها؛
 - إنشاء كيان مؤسسي مختص بالتحويل الرقمي يُعد ضرورة أساسية لمتابعة مسار التحويل وإدارته بكفاءة وفاعلية؛
 - تشخيص المعوقات التي تحول دون تحقيق التكامل الرقمي والسعي لإيجاد الحلول المناسبة لها.²
- في هذا السياق، يقدم Bumann و Peter تصنيفاً لعملية التحويل الرقمي على ثلاث مراحل رئيسية، وكل مرحلة تمثل مستوى مختلف من النضج في استخدام التكنولوجيا الرقمية، حيث تتمثل كل مرحلة ب:³

¹ صدوقي غريسي، سي الطيب الهشمي رضا، علي العبيسي، مرجع سابق، ص: 103.

² ياسر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية وتحديات التحويل الرقمي في منظمات الأعمال، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، 14، 2019، ص: 214.

³ Bumann J, M Peter, **Action Fields of Digital Transformation - A Review and Comparative Analysis of Digital Transformation Maturity Models and Frameworks**. In: Digitalisierung und Andere Innovationsformen im Management, Gesowip, 2019, pp :13-40.

أولاً: التشفير الرقمي (Digitization): يشير إلى تحويل المعلومات أو البيانات من صيغة تناظرية (Analog) إلى صيغة رقمية (Digital)، مثال على ذلك هو رقمنة البيانات الورقية، حيث يتم مسح الوثائق ضوئياً وتحويلها إلى ملفات رقمية يمكن تخزينها ومعالجتها باستخدام أجهزة الحاسوب، تهدف هذه العملية إلى تحسين الوصول إلى المعلومات وسهولة التعامل معها، مما يوفر الوقت والجهد في إدارة البيانات؛

ثانياً: الرقمنة (Digitalization): يشير إلى استخدام الفرص الرقمية لتحسين أو إعادة تصميم العمليات والأنظمة لتحقيق الابتكار، هذه المرحلة تتجاوز مجرد تحويل المعلومات إلى صيغة رقمية، حيث تركز على استخدام هذه البيانات الرقمية لتحسين الكفاءة وتعزيز التجارب وتطوير طرق جديدة للعمل، تهدف هذه المرحلة إلى استغلال التكنولوجيا الرقمية لتحقيق تحسينات عملية، مثل أتمتة العمليات، وتحسين التواصل الداخلي، أو تقديم خدمات جديدة للعملاء؛

ثالثاً: التحول الرقمي (Digital Transformation): يشير إلى إعادة تصميم شاملة للعمليات والنماذج التجارية باستخدام التكنولوجيا الرقمية، يتضمن هذا الابتكار بشكل أساسي في كيفية تقديم القيمة للعملاء وتحسين العمليات، مما يؤدي إلى إنشاء مصادر جديدة للقيمة ونماذج أعمال جديدة، وتهدف هذه الأخيرة إلى إعادة التفكير في كيفية القيام بالأشياء من الصفر من خلال دمج التكنولوجيا الرقمية بشكل شامل في استراتيجية الشركة، مما يخلق فرصاً جديدة ويعزز القدرة التنافسية.

يشيران الباحثان إلى أن هذه المراحل الثلاث يمكن اعتبارها مستويات نضج مختلفة للتحويل الرقمي حيث توضح هذه المراحل كيف يمكن أن تتطور الشركات في استخدام التكنولوجيا الرقمية من خلال المراحل الأساسية إلى التحول الكامل والشامل في كيفية تقديم القيمة وتحقيق الأهداف.

يُجمع المختصون في هذا الميدان على أن عملية التحول الرقمي تتضمن مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتراصة، تتمثل في:¹

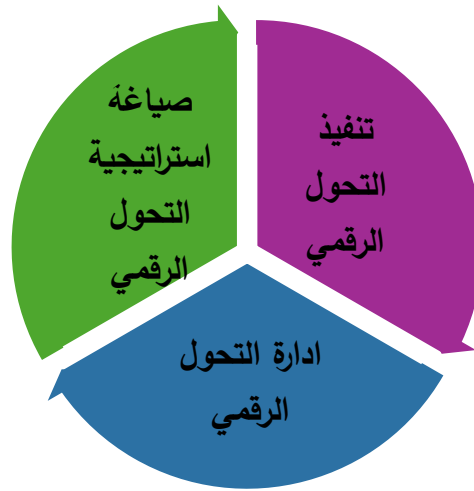
- وضع إستراتيجية رقمية وتطبيق إجراءات التطوير، إذ يُشير ذلك إلى أن فعالية التحول الرقمي تعتمد على تحديد واضح لإستراتيجيات هذا التحول وتمييزها عن المفاهيم المشابهة؛

¹ أحمد محمد أحمد السيد، أثر توافر البنية المؤسسية الداعمة لعملية التحول الرقمي على رشاقة عملية اتخاذ القرار-دراسة ميدانية-، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية جامعة قناة السويس، مصر، المجلد 15، العدد 01، جانفي 2024، ص: 166.

- تقييم القدرات الرقمية المتوفرة حالياً؛
- تحديد الهيكل التنظيمي الأمثل للأنشطة التسويقية؛
- تحديد الاحتياجات اللازمة لخطط الاستثمار؛
- رصد المعوقات التي تحول دون تحقيق التكامل الرقمي؛
- إدارة عملية التغيير المرافقة للتحويل الرقمي.

كما أشار باحثون آخرون إلى وجود مراحل أخرى للتحويل الرقمي:¹

الشكل رقم 02: مراحل التحويل الرقمي



المصدر: ترجم من قبل الطالب استنادا على Zineb Korachi and Bouchaib Bounabat, General Approach for Formulating a Digital Transformation Strategy Journal of Computer Science 2020, 16 (4): 493.507, DOI: 10.3844/jcssp.2020.493.507 p :503

حسب باحثين آخرين يمكن يأخذ التحويل الرقمي للأعمال أشكالاً متعددة، ويتطلب التحويل الرقمي تحديد الأولويات بشكل دقيق، للمساعدة في هذه العملية، تم تطوير أداة تُعرف بـ "البيانو الرقمي" (Digitization Piano)، والتي تحدد سبع فئات مميزة يمكن تحويل أي منها رقمياً، هذه الفئات موضحة في الجدول التالي:²

¹ Zineb Korachi, Bouchaib Bounabat, General Approach for Formulating a Digital Transformation Strategy, Journal of Computer Science, 16 (4), DOI: 10.3844/jcssp.2020.493.507, 2020, p :503.

² إلهام يحيوي، سارة قرابصي، التسويق الرقمي: كيفية تطبيق التحويل الرقمي في مجال التسويق، مجلة التنمية الاقتصادية، -ISSN 2543-3490، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2019، ص:137.

الجدول رقم 02: البيانو الرقمي

فئات التحول	أسئلة توجيهية تطلب من كل فئة من فئات التحول التنظيمي
النموذج التجاري	ما هي المسارات المتاحة للوصول إلى السوق؟ وما مدى ملاءمة اعتماد التجارة الرقمية أو الإلكترونية؟ وما هي مصادر الأرباح والعوائد الرئيسية؟ من هم الشرائح الأساسية للعملاء التي تستهدفها المؤسسة؟ وهل تحتاج هذه الشرائح إلى إعادة نظر؟ وما هي عوامل التميز عن المنافسين؟ ما مدى استدامة كل ذلك في المستقبل؟
البنية التنظيمية	ما طبيعة الهيكل التنظيمي المعتمد؟ كيف يتم التوازن بين صناعة القرار على المستوى المحلي والعالمية في القطاع؟ وهل يناسب ذلك التوجهات المستقبلية؟ أين تتموضع الجوانب الرقمية المختلفة داخل المؤسسة؟ وما مستوى فعاليتها؟
العنصر البشري	ما مستوى الوعي الرقمي لدى العاملين في مختلف أقسام المؤسسة؟ هل يتولى المتمكنون رقمياً المناصب القيادية؟ ما هي الكفاءات الجديدة المطلوبة؟ وكيف يمكن الحصول عليها؟
الإجراءات التشغيلية	ما نسبة العمليات الآلية والرقمية المنفذة؟ ما مدى توحيد الإجراءات عبر مختلف وحدات المؤسسة؟ ما مستوى مرونة العمليات التشغيلية وقابليتها للتعديل؟
القدرات التقنية والمعلوماتية	ما مستوى كفاءة البنية التحتية التقنية (المنصات، الشبكات، قواعد المعلومات)؟ وهل تدعم الطموحات الرقمية؟ ما فعالية التقنيات المستقبلية الموجهة للمؤسسة: المواقع الإلكترونية، تطبيقات الهاتف المحمول، ومنصات التواصل الاجتماعي؟ ما مدى كفاءة نظام إدارة علاقات العملاء المعتمد؟ هل تمتلك المؤسسة إستراتيجية تقنية واضحة ومرتبطة بإستراتيجيتها العامة؟ هل الأصول الرقمية مترابطة بحيث توفر جميع البيانات اللازمة؟ هل تستفيد المؤسسة من القيمة الكامنة في بياناتها؟
المنتجات والخدمات	كيف يتم دعم المنتجات رقمياً؟ كيف يتم تمكين الخدمات بالوسائل الرقمية؟
نموذج التفاعل مع العملاء	ما مستوى قوة العلاقة مع العملاء؟

كم عدد قنوات الاتصال المتاحة للعملاء (الويب، الهاتف المحمول، البريد، اللقاءات المباشرة)؟ وما معدل التفاعل معهم؟ ما مستوى ولاء العملاء للمؤسسة؟

المصدر: إلهام يحيوي، سارة قرابصي، التسويق الرقمي: كيفية تطبيق التحويل الرقمي في مجال التسويق، مجلة التنمية الاقتصادية، ISSN 2543-3490، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2019، ص: 137، بتصرف.

المطلب الثالث: متطلبات التحويل الرقمي

أن العناصر الأساسية للتحويل الرقمي مُجمّعة في مجموعتين، تشمل هذه المجموعات:¹

أولاً: إطار ثنائي المستوى:

- حالات الاستخدام (رقمنة الخدمات، المنتجات، نماذج الأعمال، سلسلة القيمة، وتفاعل العملاء)؛
- الممكنات (رأس المال البشري، إدارة البيانات، الأمن السيبراني، التكنولوجيا، والشركاء).

ثانياً: المتطلبات التمكينية:

أ- بناء منظومة فعّالة للبيانات والمعلومات: تمثل البنية التحتية الركيزة الأساسية لعملية التحويل الرقمي، ويتحقق ذلك عبر تطوير شبكات اتصال داخلية تتسم بالكفاءة العالية، وتوفير الأدوات والأجهزة والبرمجيات الضرورية لتطبيق التقنيات الرقمية، إضافة إلى إنشاء قواعد معلومات محدثة ودقيقة، مع ضمان توفر الكوادر البشرية المؤهلة والمتخصصة؛²

ب- الإدارة الحكومية الرقمية: ينبغي أن تتمكن من تعزيز الفعالية الإنتاجية في عملياتها ورفع مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين وتعزيز الشفافية والحد من الفساد، وذلك من خلال دمج البنية التحتية مع العمليات الرقمية لتطوير وتسريع إنجاز مشروعات القطاعات الاجتماعية كالصحة والتعليم وغيرها؛³

¹ Kittelberger D, L.S Allramseder, **The Digital Strategy: The Guide to Systematic Digitization of the Company**, In: Performance Management in Retail and the Consumer Goods Industry, Buttkus, M. and R. Eberenz (Eds.), Springer, Cham, 2019, pp: 123-136.

² صبرينة شراقة، متطلبات التحويل الرقمي في قطاع التأمين الجزائري، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 06، العدد 02، الجزائر، ديسمبر 2021، ص: 257.

³ عبد الرحمان محمد سليمان رشوان زينب عبد الحفيظ أحمد قاسم، دور التحويل الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، أوت 2020، ص: 09.

ت- الأنشطة التجارية الرقمية: تشكل نهجاً حديثاً لإدارة الأعمال في الحقبة الرقمية، حيث يتم تحويل الأنشطة الاقتصادية والتجارية والخدمية إلى صيغة رقمية بفعل التقدم التكنولوجي، إذ يمكن تنفيذ جزء من المشاريع أو جميعها رقمياً بدلاً من الأساليب التقليدية؛¹

ث- البنية الأساسية التقنية: تُعتبر من المرتكزات الجوهرية التي ينبغي الاستناد إليها في مسار التحويل الرقمي، وتشمل إتاحة شبكة متطورة للإنترنت والاتصالات وأجهزة التواصل الحديثة؛²

ج- الابتكار كمحرك للمجازفة البنائية: يمكن توضيح سمات الابتكار الذي يدفع نحو المخاطرة البنائية فيما يأتي:³

- توظيف قطاع الأعمال لمجموعة واسعة من التقنيات الرقمية، وبشكل خاص الهواتف الذكية، والتجارة الإلكترونية، والذكاء الاصطناعي، وغيرها؛

- الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية في تطوير عمليات الأنشطة الاقتصادية؛

- ابتكار نماذج أعمال رقمية جديدة، وتطوير الذكاء الاقتصادي والتجاري؛

ح- نشر الكفاءات والقيمة الرقمية: تتضمن جميع الجوانب المرتبطة بعلاقات العملاء والتعامل مع الثقافة السائدة في المجتمع ونشر قيم حديثة تتسجم مع التحويل الرقمي، وذلك من خلال تدريب وتأهيل الموارد البشرية.⁴

المبحث الثالث: استراتيجيات ونماذج تطبيق التحويل الرقمي وتحدياته

يركز هذا المبحث على استراتيجيات وتدرجات تطبيق التحويل الرقمي داخل المؤسسات، والنماذج العملية المعتمدة لتهيئة البنية والعمليات والثقافة نحو العمل القائم على البيانات، مع إبراز أبرز التحديات التنظيمية والتقنية والبشرية (تكامل الأنظمة، حوكمة البيانات والأمن السيبراني، إدارة التغيير) وسبل التعامل معها لضمان أثر مستدام وسريع المردود.

¹ حمزة غندور، رتيبة طابي، ريادة الأعمال الرقمية ودورها في تحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 7، العدد 2، الجزائر، 01-06-2022، ص: 1126.

² صدوقي غريسي واخرون، واقع وأهمية التحويل الرقمي والأتمتة، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 03، العدد 02، المركز الجامعي أفلو، الجزائر، 2021، ص103.

³ عبد الرحمان رشوان زينب عبد الحفيظ قاسم، مرجع سبق ذكره، ص09

⁴ أحمد كاظم بريس، ورود قاسم جبر، تكنولوجيا التحويل الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد16، العدد 65، مصر، 2019، ص208.

المطلب الأول: استراتيجيات التحويل الرقمي

تُمثل استراتيجيات التحويل الرقمي البوصلة التي تحول الرؤى الرقمية النظرية إلى واقع ملموس من خلال تحديد الأولويات والمبادرات التنفيذية، وتهدف هذه الاستراتيجيات بشكل جوهري إلى خلق انسجام تام بين الحلول التقنية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مما يعزز القيمة المستمدة من البيانات، ويحسن العمليات التشغيلية، ويرسخ ثقافة الابتكار.

أولاً: التأصيل المفاهيمي لاستراتيجية التحويل الرقمي: يعاني حقل التحويل الرقمي من غياب الإجماع حول منهجية محددة أو تعريف معياري شامل لاستراتيجيته¹ ورغم أن الأدبيات تزخر بتعريفات متعددة، إلا أنها تظل أقل كثافة مقارنة بتعريفات "التحويل الرقمي" بحد ذاته، وفيما يلي استعراض لأبرز المقاربات البحثية في تعريف هذا المفهوم:

- **المنظور التنسيقي والإداري:** عرفها Schallmo et al وآخرون أن الاستراتيجية الرقمية هي بمثابة المظلة التي تتضوي تحتها كافة عمليات التحويل، حيث تحدد الأهداف، وتضع المبادئ التوجيهية، وترسم هياكل الرقابة، لتعمل كواجهة مركزية لتنسيق الأنشطة الرقمية المتشعبة؛²
- **المنظور التنافسي:** وعرفها Woodard et al هذه الاستراتيجية بأنها سلسلة من التحركات التنافسية المدروسة، حيث تسعى الشركات للتفوق في السوق عبر طرح منتجات وخدمات تعتمد في جوهرها على التمكين الرقمي؛³
- **المنظور التكاملي:** وعرفها Ross et al فينظرون إليها كاستراتيجية أعمال تستلهم قوتها من الإمكانيات التكنولوجية المتاحة، بهدف بناء قدرات مؤسسية فريدة ومتكاملة قادرة على التكيف السريع مع تقلبات السوق المستمرة.⁴

بناءً على ما سبق، يمكن بلورة مفهوم شامل لاستراتيجية التحويل الرقمي باعتبارها خطة رقمية متكاملة لا تكتفي بتأطير عمليات التحويل وتحديد موجهاتها الرقابية وأهدافها فحسب، بل تمتد لتشمل توظيف

¹ Dang D, T Vartiainen, **Digital strategy patterns in information systems research. Proceedings of the Twenty-Third Pacific Asia**, Conference on Information Systems, (CIS' 19), China, 2019, pp: 1-14.

² Schallmo D, C Williams, J Lohse, **Clarifying digital strategy-detailed literature review of existing approaches**, Proceedings of the 29th ISPIM Innovation Conference – Innovation, The Name of the Game, Stockholm, Sweden, Jun. 17-20, 2018, pp: 1-21.

³ Woodard C.J, N. Ramasubbu, F.T. Tschang, V. Sambamurthy. **Design capital and design moves: The logic of digital business strategy**, MIS Quarterly, vol 37, DOI: 10.25300/MISQ/2013/37.2.10 , 2013, pp: 537-564.

⁴ Ross J.W, I.M. Sebastian, C. Beath, M. Mocker, K. Moloney et et al., **signing and executing digital strategies**, Proceedings of the 37th International Conference on Information Systems, (CIS' 16), Dublin, 2016, pp:1-10.

التكنولوجيا في ابتكار منتجات وخدمات تعزز الميزة التنافسية، وصولاً إلى بناء قدرات مؤسسية مرنة تستجيب بفعالية لديناميكيات السوق المتغيرة.

الجدول رقم 03: عناصر بناء استراتيجية رقمية

الوعي الاستراتيجي			
رصد القضايا التخطيطية المحورية، بلورة الغايات التخطيطية، تشكيل فريق التخطيط			
إدارة	القدرة على	إعداد	التخطيط الاستراتيجي للأعمال
الإستراتيجية:	الاستجابة:	التقارير:	صياغة التصور الاستراتيجي، اعداد خطة العمل
وضع	تحديد	تعيين	الهيكل التنظيمي للتقنية المعلوماتية:
مقاييس	احتياجات	المسؤولين	رصد المهارات الضرورية في قسم التكنولوجيا المعلوماتية؛
الأداء	الأعمال	عن تقارير	رصد القضايا الجوهرية التي يُتوقع من القسم التقني
المناسبة؛	التي تقود	التقنية؛	حلها؛
قياس درجة	التكنولوجيا	تصميم نظام	تحديد عدد الموظفين الداخليين مقابل الاستعانة بمصادر
نضج التحويل	المعلوماتية؛	تقارير	خارجية؛
الرقمي؛	إعداد	تكنولوجيا	التنبؤ بكيفية تكيف وتطور هيكل القسم التقني؛
تمثيل	تخطيط	المعلومات	اللجنة التوجيهية:
مؤشرات	إستراتيجي	وقاعدة	رصد الوحدات الإدارية الممثلة في اللجنة التوجيهية
الأداء	مرن	البيانات	للتحول الرقمي؛
الرئيسية في	للتكنولوجيا	استكشاف	تحديد عدد أعضاء اللجنة التوجيهية للتحويل الرقمي؛
لوحة القيادة؛	المعلوماتية	الأدوات	وضع السمات المميزة للجنة التوجيهية للتحويل الرقمي.
مراقبة تقدم	لتحقيق	المتخصصة	عملية تحديد أولويات التقنية المعلوماتية:
مسار التحويل	الأهداف؛	في إنتاج	تحديد الأشخاص المكلفين باختيار مشاريع التكنولوجيا
الرقمي.	المراجعة	التقارير	المعلوماتية؛
	الدورية	التقنية	توضيح كيفية انقواء مشاريع التكنولوجيا المعلوماتية؛
	وتطوير	(الخاصة	وضع منهجية تقييم وترتيب أولويات التكنولوجيا
	مواءمة	بتكنولوجيا	المعلوماتية.
	التكنولوجيا	المعلومات)	قرارات الاستثمار التقني
	مع		تعيين الأشخاص المكلفين باتخاذ قرارات الاستثمار
	الأعمال؛		التقني؛

	تكييف الرؤية الإستراتيجية للاستفادة من الثورة الرقمية.		توضيح منهجية تحديد قرارات الاستثمار في التكنولوجيا المعلوماتية؛ توضيح كيفية توزيع ومراجعة الإنفاق على الأصول التقنية؛ بناء محفظة استثمارية مثلى تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
			التخطيط الاستراتيجي للتقنية المعلوماتية: استكشاف منهجية الأتمتة؛ فهم أسلوب الترشيد؛ استيعاب عملية إعادة الهندسة؛ رصد منهجية التحول المثالي.
			ميزانية التقنية المعلوماتية: تعيين اللجنة المشرفة على مشاريع التكنولوجيا المعلوماتية؛ تصنيف فئات وأنواع مصروفات التكنولوجيا المعلوماتية؛ إعداد منهج إستراتيجي لإعداد موازنة التكنولوجيا المعلوماتية.

المصدر: ترجم من قبل الطالب استنادا على Zineb Korachi and Bouchaib Bounabat, General Approach for Formulating a Digital Transformation Strategy Journal of Computer Science 2020, 16 (4): 493.507, DOI: 10.3844/jcssp.2020.493.507 p :503

يمكن النظر إلى مكونات صياغة الخطة الرقمية بدءاً من رصد المحاور التخطيطية الجوهرية التي تشمل فحص المتغيرات الداخلية والخارجية المؤثرة على المؤسسة، كالجوانب الإيجابية والسلبية والفرص المتاحة والتحديات المحتملة، ويتضمن وضع الغايات التخطيطية إرساء أهداف محددة وقابلة للقياس تجسد تطلعات المؤسسة ورسالتها، بينما يستدعي تكوين فريق التخطيط تشكيل مجموعة متنوعة من الأطراف المعنية لضمان تطبيق الخطة الإستراتيجية بكفاءة، أما التخطيط الإستراتيجي للأعمال فيشمل بلورة التصور الإستراتيجي كمستقبل منشود للمؤسسة، وإعداد خطة تنفيذية لترجمة هذا التصور إلى أعمال ومبادرات

لمموسة، وفيما يخص إعداد التقارير، فإنه يستوجب تعيين المسؤولين عن إنتاج تقارير التقنية المعلوماتية وبناء منظومة تقارير وقاعدة معلومات فعالة لضمان دقة المعطيات وسرعة توفرها.¹

ثانياً: أبعاد استراتيجيات التحويل الرقمي

يُمثل البناء الإستراتيجي للتحويل الرقمي عنصراً محورياً لإنجاز التكامل وتحديد الغايات وتطبيق التحولات في المؤسسة، ويحتاج التحويل الرقمي إلى منهج متكامل يضم توظيف التقنيات المستحدثة، والتعديلات في إنتاج القيمة، والتحويلات البنيوية، والأبعاد المالية، ومن خلال التنسيق الفاعل بين هذه المحاور الأربعة، تستطيع المؤسسات إحراز التميز التكنولوجي وتقوية موقعها التنافسي في الأسواق الرقمية المعاصرة، وتتمثل في:²

- **استخدام التقنيات:** ويمكن أيضاً تسميته توظيف التكنولوجيات يغطي هذا المحور تحديد طرق استثمار التكنولوجيا لبلوغ الريادة التقنية في المؤسسة، كتبني تقنيات مبتكرة وإعداد مقاييس مخصصة لها، وبإمكان المؤسسة أن تقرر التصدر في السوق عبر هذه التقنيات، مما يمنحها أفضلية تنافسية ويدفع المؤسسات الأخرى لاعتماد معاييرها، ويستلزم هذا المسار كفاءات تكنولوجية متقدمة، لكنه قد يفضي إلى منافع جوهرية؛
- **التغييرات في خلق القيمة:** يرتبط هذا المحور بكيفية تأثير التحويل الرقمي على منظومة القيمة في المؤسسة، عبر تحويل الأنشطة التقليدية إلى صيغة رقمية، مما يتيح إمكانات لتوسيع وتطوير المنتجات والخدمات، ويشمل ذلك تعديل نطاق الأعمال لاستهداف أسواق أو شرائح جديدة، مما يدعم الابتكار والقدرة التنافسية؛
- **التغييرات الهيكلية:** يستدعي التحويل الرقمي تعديلات في البنية التنظيمية للمؤسسة لضمان انسجام الأنشطة الرقمية المستحدثة، كتعديل الترتيبات الإدارية أو استحداث وحدات جديدة، وينبغي التأكد من امتلاك العاملين للمهارات الضرورية للتأقلم مع التقنيات الحديثة؛
- **الجوانب المالية:** تُشكل الجوانب المالية محركاً أساسياً للتحويل الرقمي، حيث تحدد قدرة المؤسسة على تمويل التحويلات، ويجب تقدير الجاهزية المالية لتبني التحويلات وتحديد منابع التمويل، إضافة إلى حساب

¹ Zineb Korachi and Bouchaib Bounabat, *op.cit*, p :503

² Matt C, Hess T, Benlian A, **Digital transformation strategies**, Bussines & information systems Engineering., 57 (5), 2015, PP : 339-343.

العائد الاستثماري وتحليل النفقات المرتبطة بالتحويل الرقمي لاتخاذ قرارات واعية بشأن الاستثمارات في التكنولوجيا الرقمية.

ثالثاً: أهم استراتيجيات التحويل الرقمي: يمكن إيجاز خطط التحويل الرقمي في ثلاث خطط رئيسية وهي:¹

- **استراتيجية الاستجابة للمنافسة الجديدة:** في هذه المرحلة تتجاوب المؤسسات عموماً والمصارف خصوصاً مع التحولات في العرض والطلب على الخدمات المالية، عبر ابتكار منتجات وخدمات رقمية مستحدثة يمكن من خلالها التمتع في بيئة تنافسية جديدة، وفي هذا السياق نلاحظ أن المؤسسات تعتمد خطة التجاوب مع المتغيرات البيئية، بمعنى أنها تكون لاحقة لرائد السوق؛

- **استراتيجية التكيف التكنولوجي:** تتجسد هذه المرحلة في مسار التحويل الرقمي المصرفي في إجراء تحول جذري في البنى الأساسية للمنصة التكنولوجية، وتحويلها إلى بنية أكثر مرونة لاستيعاب تقنيات مبتكرة، فضلاً عن تسريع عملية التطوير وطرح منتجات مستحدثة؛

- **استراتيجية التموضع في هذه الاستراتيجية في هذه الخطة** تسعى المؤسسات المالية لجعل استثماراتها الرئيسية في التكنولوجيا تحقق عوائدها عبر اعتماد خطط رقمية تتضمن تحولاً جذرياً في بنيتها التنظيمية، بالشكل الذي يجعلها رائدة في ميدان عملها، ويكون لها موقعها ضمن صدارة السوق، ويمكن تسمية هذه الخطة بخطة "التعزيز الإلكتروني".

لمواجهة هذه التحديات يتعين ترجمة الأفكار المطروحة إلى إجراءات عملية يمكن للمؤسسات والإدارات أن تستفيد من تجارب بعضها البعض في سياق القطاع الخاص والشركاء، مع تصور واسع لقيمة التكنولوجيا، والتركيز بشكل أكبر على الثقافة والتخطيط والتعاون والموازنة المالية.

وفي هذا الإطار يمكن النظر إلى أربعة مفاتيح للتحويل الرقمي الناجح:²

- **استراتيجية توضيح الرؤية:** النهج التقليدي لتكنولوجيا المعلومات في المصالح الحكومية يتمثل في تحديد المشكلة وشراء الحل، مما يؤدي إلى بيئة مجزأة وفرص ضائعة، يجب البدء بتحديد النتائج

¹ أحمد كاظم بريس، ورود قاسم جبر، تكنولوجيا التحويل الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 65، 2020، ص: 213.

² محمد محمد الهادي، تحديات واستراتيجيات التحويل الرقمي للمصالح الحكومية ومنشآت الأعمال، مجلة الجمعية المصرية لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات، المجلد 24، العدد 24، إبريل 2021، ص: 11-13.

المطلوبة لتحقيق قيمة طويلة الأمد في مجالات مثل الصحة العامة ومشاركة المواطنين، التحويل الرقمي الناجح يبدأ بتحديد النتائج وتعريفها بشروط ملموسة قابلة للقياس، ثم التعاون بين الخبراء لتطبيق هذه النتائج، يجب أن تدعم البنية التحتية وممارسات التنمية نهجًا هجينًا لتقليل عبء العمل التكنولوجي، تشمل الأسئلة الأساسية تحسينات المنظمة، قياس التحسينات، دور التكنولوجيا، تحسين مهارات القوى العاملة، وتوفير المرونة؛

- **استراتيجية تعزيز التعاون القيادي:** نجاح التحويل الرقمي يعتمد على اعتراف متخذي القرار بأهمية التكنولوجيا لتحقيق أهداف مثل زيادة السرعة وتحسين التكلفة، الاتصال النشط بين قادة الأعمال وتكنولوجيا المعلومات يعزز فهم الأهداف وتحقيقها، تشمل الأسئلة المهمة مدى التواصل بين الإدارات وتكنولوجيا المعلومات، فهم رسالة المنظمة، فهم التكنولوجيات الحديثة، وتحسين العلاقات الشخصية، على الجانب التكنولوجي، يجب مشاركة نتائج النجاح، فهم النتائج بشكل أفضل، توعية متخذي القرار بالفرص التكنولوجية، وتشجيع التعاون الابتكاري؛¹

- **استراتيجية شراء وبناء التحويل الرقمي:** قصص النجاح في التحويل الرقمي تساعد في تبني الأساليب الجديدة من خلال مشاركة المعلومات والإنجازات، تشمل الأبعاد الأساسية مشاركة المواطنين في اتخاذ القرار، بناء بيئة آمنة للصحة، وتقديم الخدمات عبر منصات رقمية، التحويل الرقمي يمكن العاملين من التركيز على الأعمال ذات القيمة العالية ويواجه التحديات المرتبطة بالميزانية من خلال تخصيص الموارد بفعالية وتحديث الأنظمة؛

- **استراتيجية تحديث المدخل لتكنولوجيا المعلومات:** الحلول الهجينة والحافة تقلل الحاجة لاستبدال التكنولوجيا القديمة بالكامل باستخدام الافتراضية والحاويات وواجهات برمجة التطبيقات، حيث تسهل الحوسبة السحابية الإنفاق على المطورين وتجريب الحلول الجديدة، وتتجاوز خدمات السحابة المدارة البنية التحتية والتخزين وتمكن العمل الآمن عن بعد، اختيار شركاء التكنولوجيا المناسبين يقلل أعباء الامتثال والأمن، تدعم التكنولوجيا الحديثة تحسين الخدمات، الانتعاش الاقتصادي، تعزيز المرونة، وزيادة التعاون الآمن، مع تحقيق النتائج المخططة بوضوح بين إدارات المنظمة ووظيفة تكنولوجيا المعلومات.

¹ نفس المرجع السابق، ص ص: 11-13.

المطلب الثاني: نماذج التحويل الرقمي

حدد الباحث النجار أهم النماذج المطبقة للتحويل الرقمي في المنظمات وهي:¹

- النموذج الفني Technical Model: يركز على تحويل المؤسسات التقليدية لمؤسسات رقمية بالاستناد إلى دراسات العمليات والمعلوماتية والعلوم الإدارية، مع إهمال الأبعاد الإنسانية والسلوكية، وهو ما يفضي لتنامي مقاومة العاملين ورفضهم للأنظمة الإلكترونية في اتخاذ القرار؛
- النموذج السلوكي The Behavioral Model: يولي اهتماماً بالمحددات السلوكية على المستوى الفردي والجماعي والمؤسسي والمحيطي أثناء عملية الانتقال من الصيغة التقليدية للصيغة الرقمية؛
- النموذج الفني الاجتماعي The Sociotechnical Model: يراعي درجات التداخل بين الجانب التقني والجانب المؤسسي في مراحل التحويل، مع التركيز على خطط الأعمال والأنظمة البرمجية المطلوبة لتشغيل الحواسيب وقواعد المعطيات ومنظومات الاتصال؛
- نموذج التحويل الاستراتيجي The Strategic Transformation Model: يستند لعملية التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة، مع اعتبار التكنولوجيا المعلوماتية والاتصالية ركيزة أساسية للمكانة التنافسية للمؤسسة، وبالتالي تحديد مرتبة المؤسسة في القطاع محلياً وعالمياً؛
- نموذج التطوير التنظيمي The Organizational Development Model: يقوم على التحويل التدريجي الطبيعي للمؤسسات لاستيعاب الانتقال للبيئة الرقمية، عبر برامج تدريبية تحويلية بدلاً من إجبار الأطراف على حلول صارمة تضعف احتمالات التوفيق؛
- النموذج المثالي The Optimization Model: يقوم على استكشاف أفضل الحلول لتوظيف تطبيقات المعلومات والاتصال في تحويل الكيان لمؤسسة رقمية، مع الاعتماد على التجريب والمحاكاة قبل التطبيق الميداني، والسعي لضبط المصروفات وتحقيق أقصى المخرجات، والتخلص من الفاقد مع الاستبدال المنتظم والتحديث الدائم للبرمجيات؛
- نموذج التكلفة والعائد Cost Benefit Analysis Model: تلجأ عدة مؤسسات للمقارنة بين نفقات الانتقال للصيغة الرقمية والفوائد المرتقبة من امتلاك منظومات المعلومات، وقد يحدث الرفض عندما تتجاوز النفقات الحدود المقبولة؛

¹ فريد راغب النجار، دور تكنولوجيا المعلومات في التحويل نحو المنظمات الرقمية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة بعنوان: الإبداع والتجديد دور المدير العربي في الإبداع والتميز، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، شرم الشيخ، 27-29 نوفمبر 2004، ص: 199-201.

- نموذج التحويل المتكامل The Integrated Transformation Model: يبنى على مبدأ التحويل الكامل لكافة الوحدات الإدارية والطبقات التنظيمية لإنشاء المؤسسة الرقمية، بمعنى التزامن بين التطوير في نظام الأعمال والتجديد في نظام الإدارة الرقمية¹؛
- نموذج التحويل الاستراتيجي The Rental Model for Transformation: تستند بعض المؤسسات على مؤسسات الحوسبة والبرمجة في تسيير نظام المعلومات والاتصال الخاص بها، من منطلق أن معرفة المؤسسات المختصة بالتكنولوجيا المعلوماتية وفحص الأنظمة أعمق بكثير من معرفة مستعملي هذه التكنولوجيا؛
- نموذج الشراكة في المعلومات Information Partnership: يستند في الانتقال الرقمي على الانخراط في شبكة معلوماتية محلية أو دولية لمدة معينة ريثما يكتمل التحويل، أو الارتكاز على مؤسسة معلوماتية لتقديم الخدمة عبر صيغة شراكة؛
- نموذج تحليل القوي التنافسية: يقوم على إنشاء أنظمة معلوماتية لمساندة الفحص الرباعي، الذي يهدف لتكبير مواطن القوة المؤسسية وتصغير مواطن الضعف، وذلك لاستغلال الفرص المحيطة والتصدي للتحديات المحلية والعالمية، ويستند هذا الإطار للتخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة وإقامة أنظمة معلوماتية شاملة ومعززة لذلك؛
- نموذج إدارة الأصول الرقمية: يستند على عدة مؤسسات معلوماتية واتصالية بدلاً من مؤسسة منفردة في تسيير الوثائق الرقمية (الحفظ - النفاذ للمعلومات - الاستعراض - التشارك في المعلومات واستعادتها)؛
- نموذج التحويل التدريجي: يستند على الموارد المالية المتوفرة بالمؤسسات للانتقال من الشكل الورقي للشكل الرقمي، وبالتالي يجري التمويل على فترات متعاقبة بناءً على الحالة المالية ونطاق نشاط المؤسسة، دون الارتكاز على دراسات الجدوى التفصيلية أو تقدير المتطلبات الرقمية مسبقاً؛
- نموذج التحويل الديناميكي: يستند هذا الإطار في التحويل على معدلات التفاعل المتسارع بين المؤسسة والعوامل المحيطة والصلة بينهما، وأيضاً على التطور المتواصل في التكنولوجيا المعلوماتية، فالتفاعل والانسجام والتآزر بين متطلبات المؤسسة وتأثيرات المحيط والتطور في التكنولوجيا المعلوماتية يشكل جوهر هذا الإطار؛
- نموذج المشاركة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: يستند هذا الإطار على محورية الربط الشبكي للتكنولوجيا المعلوماتية والاتصالية لتحصيل المنفعة من الشبكة العنكبوتية لمساندة القرارات والتوجهات،

¹ نفس المرجع السابق، ص ص: 199-201.

ويبنى هذا الإطار على تقييم المراتب التنافسية للمؤسسات وإدراج التطوير الدائم في منظومة الاتصال والمعلومات تبعاً لتوجهات المتنافسين ومتطلبات أصحاب القرار، وبالتالي يحصل الانخراط التام عبر الشبكات في خدمات التكنولوجيا المعلوماتية والاتصالية المقدمة من مؤسسات مختصة بموجب اتفاقيات طويلة الأمد وبصورة دائمة.

المطلب الثالث: تحديات التحويل الرقمي

تواجه العديد من منشآت الأعمال والمصالح الحكومية، خصوصاً في الدول النامية، تحديات كبيرة في سعيها للتحويل الرقمي المنشود، غالباً ما تكون الميزانيات المخصصة محدودة وتركز على أنشطة معينة، مما يجعل عمليات الشراء والموافقة معقدة للغاية، تأهيل وتدريب القوى العاملة الحالية، وجذب مواهب جديدة لتلبية متطلبات التحويل الرقمي، يمثلان تحدياً كبيراً، خاصة مع العمل والحكومة عن بعد، بالإضافة إلى ذلك، يجب مواجهة تحديات الأمن السيبراني والمرونة المطلوبة للتحويل الرقمي، من بين هذه التحديات:¹

- تحديد الأولويات: قد يتم تجاهل التحويل الرقمي كأولوية، على الرغم من إمكانيته في تحقيق العديد من الأهداف؛
- نقص الميزانيات: عدم تخصيص ميزانيات كافية لدعم برامج التحويل الرقمي؛
- أخطار أمن المعلومات: التخوف من تهديدات أمن المعلومات نتيجة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة؛
- نقص الكفاءات: قلة الكفاءات والقدرات المتمكنة داخل المؤسسة والقادرة على قيادة وتنفيذ برامج التحويل الرقمي والتغيير المطلوب.

يتحدث Christof Ebert and Carlos Henrique C. Duarte عن العوائق الداخلية والخارجية التي تواجه التحويل الرقمي، بما في ذلك:²

- هياكل الشركات غير الملائمة أو الثقافات غير المتجانسة؛
- نقص استراتيجيات التحويل الرقمي (DX) وعدم وضوح رؤية العائد على الاستثمار (ROI)؛
- تصور تآكل الأعمال القائمة (مشكلة المبتكر)؛

¹ حورية حماني، ابتسام طوبال، دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في إنجاح التحويل الرقمي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي-الجزائر، المجلد 7، العدد 3، 2020، ص: 05.

² Christof Ebert, Carlos Henrique C. Duarte, **Digital Transformation**, Article in IEEE Software, July 2018, P : 1, <https://www.researchgate.net/publication/326241618>.

- نقص الاعتراف بفوائد التحويل الرقمي على المجتمع؛
 - نقص المهارات والقوى العاملة المؤهلة؛
 - بنية تحتية غير كافية أو غير مناسبة؛
 - تنظيم غير كافٍ أو حماية المستهلك غير كافية؛
 - ضعف الوصول إلى التمويل، خاصةً للشركات الصغيرة والمتوسطة.
- حسب نعومي تتوزع التحديات بين مستويين: عامة وتنظيمية، وتتجسد على النحو الآتي: ¹
- يُمثل القصور في الكفاءات التكنولوجية لدى الموارد البشرية بالمؤسسة عنصراً جوهرياً ينبغي أخذه بعين الاعتبار خلال إعداد وبلورة الخطة الرقمية؛
 - تُشكل المنظومة الثقافية المؤسسية، التي تتألف من مجموعة متشابكة من المعتقدات والقيم والأعراف والموروثات، عائقاً أمام مسار التحويل الرقمي، ما لم تكن مبنية على أساس الاستعداد للتغيير والتطور؛
 - يُعد التنسيق الفعّال مطلباً حيوياً، إذ أن غياب التواصل السليم بين المستوى الإستراتيجي والعاملين يُفضي لإخفاق عملية التحويل الرقمي، مما يستوجب تحديداً دقيقاً للمهام والمسؤوليات والغايات؛
 - محدودية القدرات الرقمية التي تمتلكها المؤسسة.
- تحديات تنظيمية أخرى: ²
- انعدام الإحساس بالضرورة والحاجة الملحة للتحويل؛
 - تضارب الغايات والمهام نتيجة إشكاليات في التنسيق والقيادة؛
 - غموض الرؤية المستقبلية وعدم وضوحها للأطراف الفاعلة؛
 - إشكالية المنظومة الثقافية المؤسسية التي تُعتبر متغيراً محورياً في إنجاح التحويل الرقمي؛
 - هشاشة البنية الأساسية المتعلقة بالتجهيزات والتقنيات المعلوماتية والاتصالية وتقادمها وضيق نطاقها؛
 - انعدام روح التعاون والعمل الجماعي داخل الكيان المؤسسي؛

¹ نعومي مريم، تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحويل الرقمي في المؤسسة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 2، 2020، ص 565-566.

² صدوقي غريسي، سي الطيب الهشمي رضا، مرجع سابق، ص: 99-109.

- تخوفات من عدم نجاح التحويل الرقمي وضعف الاقتناع بجدواه؛
 - شح الموارد المالية والتمويلية المخصصة لعملية التحويل الرقمي؛
 - قصور في كفاءة وخبرة الكوادر التنظيمية ومحدودية قدرتها على التعامل مع أساسيات ومتطلبات التحويل الرقمي؛
 - تُشكل الأطر القانونية والتشريعية في الغالب عائقاً يُعيق فاعلية التحويل الرقمي ويجعله بطيئاً، مما قد يترتب عليه خسائر للمؤسسة؛
- كما أشار الباحث محمد الهادي إلى إمكانية دمج هذه التحديات ضمن ثلاثة محاور رئيسية تُمثل المعوقات الشائعة التي تواجهها كافة المؤسسات والأجهزة الحكومية في مساعيها الحثيثة نحو التحديث، وتتلخص فيما يأتي:¹

- معوقات مواءمة التكنولوجيا المعلوماتية مع الأنشطة التشغيلية في المؤسسات والمصالح المتنوعة؛
- معوقات قيود الميزانية المفروضة؛
- معوقات المخاطر الكامنة والمحتملة.

أولاً: تحديات مواءمة تكنولوجيا المعلومات والأعمال في المنشآت والمصالح المختلفة:

هناك اهتمام كبير من قبل العديد من منشآت الأعمال والمصالح الحكومية بالحفاظ على بيئة متوافقة وأمنة، يمكن إدراكها من خلال دور متخذي القرارات كحراس وقادة مسؤولين، ومع ذلك قد تحدث بعض الانقطاعات عندما تفنقر إدارات أو مراكز تكنولوجيا المعلومات في هذه المنشآت للرؤية المتوقعة للنتائج من قبل متخذي القرارات، أو عندما يشعرون بأنهم يجب أن يكونوا خبراء في التكنولوجيا لإنجاز المهام، لذا أصبح التركيز على الاتصال والمواءمة بين تكنولوجيا المعلومات، التمويل، والإنتاج عناصر أساسية لدعم قيادة هذه المنشآت وتحقيق أفضل أداء.

¹ محمد محمد الهادي، مرجع سابق، ص: 9-10.

ثانياً: تحديات قيود الميزانية المفروضة:

تواجه منشآت الأعمال والمصالح الحكومية تحديات مالية كبيرة بسبب الميزانيات المحدودة وتعقيدات عمليات الميزانية، هذه الجهات مسؤولة أمام عملائها ومواطنيها الذين يمولونها من خلال شراء المنتجات والخدمات. كما أن هذه الجهات ملزمة بالامتثال لأولويات المجتمع كما تنعكس في قواعد الشراء والتزود، مما يتطلب ضوابط وتوازنات ملائمة.

في ظل هذه الظروف، تحتاج هذه الجهات لمواجهة مناخ مالي صعب يتطلب فحصاً دقيقاً وتبريراً للإنفاق، مع تعقيدات تداخل الاختصاصات وتنوع صوامع الميزانية، والتميز بين النفقات الرأسمالية والتشغيلية، مما يبطئ التحويل الرقمي، في نفس الوقت، يمكن للتكنولوجيا الحديثة أن تقلل التكاليف بشكل كبير، وغالباً ما تكون الاستثمارات في التكنولوجيا أكثر توقعاً من المدخرات، وهذا يتطلب مداخل جديدة تزيد المرونة وتخدم المزيد من المواطنين بتكلفة أقل، مما يبسط الإدارة ويفرغ الموارد للتركيز على تحسين مشاركة المواطنين وخدمتهم.

أحياناً، يمكن أن تتحول تحديات الميزانية إلى فرص، كما حدث عند مواجهة جائحة فيروس كورونا، حيث تم إطلاق تمويل غير متوقع. لذا، وجود رؤية واضحة لتكنولوجيا المعلومات يمكن أن يساعد في الاستفادة من هذه الفرص حتى وإن كانت محدودة.

ثالثاً: تحديات المخاطر الكامنة:¹

قد تفقد الأعمال المال أو العملاء عند فشل المبادرات الرقمية، بالنسبة للمصالح الحكومية المسؤولة عن الصحة العامة، الجودة البيئية، النقل، العدالة، أو الخدمات البشرية، قد تكون هذه المخاطر تهديداً لحياة المواطنين، المنظمات الحكومية مصممة للاستمرار وتقديم الخدمات وحماية الجمهور بغض النظر عن القادة أو الأفراد أو المبادرات، لضمان ذلك، يجب تتبع سجل أي مدخل جديد وتحديد مستويات الإسهام قبل تطبيق التكنولوجيا الجديدة، تتعامل العديد من الجهات مع بيانات حساسة، وتتطلب ضوابط أمن سيبراني وخصوصية، ومعايير امتثال عالية لمواجهة المخاطر.

¹ الحكومة الرقمية: مفاهيم وممارسات"، المنتدى العربي للاقتصاد الرقمي، 2021، https://arab-digital-economy.org/wp-content/uploads/2021/07/2021_05.pdf

تساهم التكنولوجيا الرقمية الحديثة في زيادة الحاجة للأمن، المرونة، والاستمرارية. الأنظمة الهشة وغير المتجانسة تشكل أخطار كبيرة، وتبرز الأزمات هذه التحديات، من الأفضل تحديث الأنظمة في أوقات الهدوء بدلاً من زيادة عدد المبرمجين للتعامل مع الطلب المفاجئ.

لذلك، يجب على الجهات الحكومية الوفاء بمعايير الشهادات والامتثال العالية في نظام تكنولوجيا موثوق، بدلاً من الأنظمة غير المبرهنة التي قد تخلق تكاليف عالية وتوقف الأداء، يمكن لتكنولوجيا السحابة تبسيط تحدي الامتثال، مما يسمح للجهات بالتركيز على العملاء والمواطنين وتقديم المنتجات والخدمات الموجهة لهم.

خاتمة الفصل:

تُبرز الدراسة الحالية التحوّل الرقمي بوصفه توجّهًا استراتيجيًا معاصرًا يشهد اهتمامًا متزايدًا في مختلف القطاعات، نظرًا لما ينطوي عليه من إمكانيات عميقة لإعادة تشكيل نماذج العمل وأساليب تقديم الخدمات، إذ لا يقتصر التحوّل الرقمي على إدخال التقنيات الحديثة أو رقمنة الأنشطة التقليدية، بل يمتد ليشمل إعادة التفكير في الفلسفة الإدارية، والثقافة التنظيمية، والهياكل المؤسسية، بما ينسجم مع متطلبات البيئة الرقمية المتغيرة.

كما تناولت الدراسة الأبعاد المتعددة للتحوّل الرقمي، مبيّنةً تداخله بين البعد التقني المرتبط بتبني التكنولوجيات الرقمية، والبعد البشري المتعلق بتطوير المهارات الرقمية وبناء القدرات، إلى جانب البعد التنظيمي الذي يركّز على تكيف الهياكل والإجراءات ونظم العمل مع متطلبات العصر الرقمي، ويؤكد هذا التعدد البعدي أن التحوّل الرقمي يمثل عملية شاملة ومتكاملة تتطلب تنسيقًا دقيقًا بين مختلف مكونات المؤسسة.

ومن جهة أخرى، سلطت الدراسة الضوء على استراتيجيات التحوّل الرقمي، باعتبارها أداة أساسية لتوجيه مسار التحوّل وضمان انسجامه مع الرؤية المؤسسية طويلة المدى، حيث يتطلب ذلك تخطيطًا استراتيجيًا واضحًا، وتحديد أولويات رقمية دقيقة، وإدارة فعالة للموارد التقنية والبشرية، كما تم التطرق إلى أبرز التحديات المرتبطة بالتحوّل الرقمي، مثل محدودية الكفاءات الرقمية، ومقاومة التغيير، ومخاطر الأمن السيبراني، الأمر الذي يستدعي تبني مقاربات استباقية للتعامل معها.

وعليه يتضح أن التحوّل الرقمي يشكّل مسارًا استراتيجيًا متكاملًا يفرض على المؤسسات إعادة بناء توجهاتها وأساليب عملها وفق منطق رقمي حديث، قائم على الابتكار والتكيف المستمر مع التحولات التكنولوجية، بما يضمن استدامة التحوّل ومواكبته للتغيرات المتسارعة في البيئة الرقمية.

**الفصل الثاني: الاطار النظري للتميز التنظيمي
وعلاقته بالتحول الرقمي**

تمهيد:

في عصر تتسارع فيه وتيرة التغيير والتطور التكنولوجي، أصبح التميز التنظيمي هدفًا أساسيًا تسعى إليه المؤسسات لضمان البقاء والتفوق في بيئة عمل تنافسية، إذ لا يقتصر التميز التنظيمي على تحسين الأداء فقط، بل يتضمن أيضًا الابتكار، الجودة، والاستدامة في مختلف جوانب العمل، حيث تحقيق التميز يتطلب فهمًا عميقًا للعوامل التي تسهم في نجاح المؤسسات وتحديد الاستراتيجيات الفعالة التي تمكنها من التكيف مع التحولات المستمرة، وتعتبر المنظمات المتميزة هي التي تسعى جاهدة لتحويل رؤيتها ورسالتها وأهدافها إلى واقع ملموس، بهدف تحقيق طموحاتها ودعم وتشجيع التميز والإبداع في مختلف أنشطتها ومجالات عملها، وأضحى التميز ضرورة تفرضها الظروف والقوى الخارجية المتعددة، إذ لم تعد المنظمات مطالبة فقط بتحقيق الأداء الجيد، بل أصبح التميز فيه شرطًا أساسيًا للبقاء والاستمرارية والتنافسية.

في هذا السياق، يعتبر التحول الرقمي أحد المحركات الرئيسية للتميز، حيث يتيح للمؤسسات تحسين عملياتها، وزيادة كفاءتها، وتعزيز قدرتها على الابتكار، هذا الفصل يهدف إلى تقديم رؤية شاملة حول التميز التنظيمي، من خلال استعراض الأطر النظرية والمفاهيمية التي تساهم في فهم هذا الموضوع المعقد، بالإضافة إلى تحليل الأبعاد المختلفة التي تؤثر على تحقيقه وعلاقته بالتحول الرقمي.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي حول التميز التنظيمي.

المبحث الثاني: أساسيات حول التميز التنظيمي.

المبحث الثالث: التحول الرقمي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي حول التميز التنظيمي

تواجه المنظمات بشكل عام تحديات وصعوبات متعددة مثل زيادة شدة المنافسة والتقدم السريع في الابتكار، مما أجبر المنظمات الخدمية على البحث عن فلسفة أعمق ورؤية أشمل تعتمد على اختيار المجالات المناسبة التي يمكنها التفوق من خلالها، وقد أدى ذلك إلى ظهور مفهوم التميز التنظيمي، الذي أصبح ضرورة ملحة وموضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين لتحقيق الأهداف المرجوة، ولم يتم التوصل إلى تعريف محدد متفق عليه لمفهوم المعرفة بشكل دقيق.

المطلب الأول: مفهوم التميز التنظيمي

في ظل التغيرات المتسارعة وتزايد المنافسة بين المؤسسات، أصبح السعي نحو تحقيق أداء متفوق ضرورة استراتيجية وليست خياراً، ومن هنا برز مفهوم التميز التنظيمي.

أولاً: تعريف التميز التنظيمي: هناك عدة تعريفات لعدة باحثين يمكن إيجاز البعض منها:

- تعريف "بلكبير" التميز التنظيمي على أنه: "يعني في جوهره تحقيق مستويات أداء مرتفعة والتفوق على المنافسين عن طريق القرب من العميل، وخلق بيئة تنظيمية تشجع على الإبداع والاستقلالية في العمل، بالإضافة إلى التركيز على عوامل المعرفة والتعلم".¹
- يُمثل التميز المؤسسي مفهوماً متكاملًا ذا أبعاد متعددة، حيث يُجسّد من جهة الهدف الجوهرية الذي تسعى الإدارة لتحقيقه في المؤسسات المختلفة، ويُعبّر من جهة أخرى عن الخاصية المحورية التي ينبغي أن تتسم بها هذه المؤسسات. كما يُشكل هذا المفهوم توجهاً فكرياً ومنظوراً إدارياً متطوراً، يستند إلى مدخل منهجي يرتكز على آليات تحقيق مخرجات قابلة للقياس تُمكن المنظمة من إحداث التوازن المطلوب في تلبية متطلبات مختلف الأطراف ذات العلاقة، وذلك ضمن بيئة مؤسسية تتبنى ثقافة التطوير الدائم والتعلم المستمر.²

¹ خليفة بلكبير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 14، المجلد 01، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2016، ص: 168.

² نورة عبد الله حزام الشهراني، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، قسم الإدارة والإرشاد التربوي، تخصص إدارة وإشراف تربوي جامعة الملك خالد - عمادة الدراسات العليا -، 2017، ص: 35-36.

- ويرى "مكجرجور" أن التميز التنظيمي هو: "كل فعل أو نشاط يقوم به أي فرد يعزز ويزيد من تحقيق الإنجازات داخل المنظمة." ¹
 - يعرف "علي السلمي" التميز التنظيمي بأنه: "هي حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي التي تمكن المنظمة من تحقيق مستويات استثنائية من الأداء وتنفيذ العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها، مما يؤدي إلى نتائج وإنجازات تفوق تلك التي يحققها المنافسون وتلقى رضا أصحاب المصلحة في المنظمة." ²
 - عرفه بينار وجيرارد بأنه: " تتمثل في استثمار المؤسسات للفرص الحاسمة التي تأتي بعد التخطيط الإستراتيجي الفعّال، والالتزام برؤية مشتركة تتميز بوضوح الهدف وكفاية الموارد والحرص على الأداء. ويعرفها الباحثان إجرائياً بالدرجة التي يحققها المستجيب على أداة قياس التميز التنظيمي المعدة لهذه الدراسة" ³
 - عرف "لبوخ" التميز التنظيمي هو قدرة المنظمة على الحفاظ على تفوقها وتفرداها في موقعها ومكانتها، حالياً ومستقبلاً، مما يؤدي إلى خلق أو إضافة قيمة لجميع أصحاب المصلحة. ⁴
 - عرف أيضاً أنه تقدم ونمو المنظمة في جميع الجوانب التنظيمية وزيادة احتمالية النجاح التنظيمي طويل المدى، وذلك من خلال مدخل منطقي وعقلاني يعزز التغيير؛ من أجل تحسين مستوى الفعالية التنظيمية، وهو منهج شامل لتحسين الأداء. ⁵
- التميز التنظيمي هو قدرة المؤسسة على تحقيق أداء متفوق وتحقيق نتائج متميزة بشكل مستدام مقارنة بالمنافسين في نفس المجال، ويتطلب ذلك امتلاك مجموعة من القدرات والكفاءات الجوهرية التي تمكنها من فهم متطلبات واحتياجات أصحاب المصلحة وتلبيتها بشكل متميز، وتطوير وتنفيذ استراتيجية

¹ Mcgregor B, **The Excellence Agend**, Public Service Status Review, Public Administration, 54 (3), 1994, P :297.

² علي السلمي، **خواطر في الإدارة المعاصرة**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص: 80.

³ Pinar M, Girard T, **Investigating Timpact Of Organizational Excellence and Leadership on Business Performance: An Exploratore Study of Turkish firms**, The Sam Advanced Management Jornal, 2008, P:31.

⁴ فاطمة لبوخ، **إدارة التميز من مدخلي الابداع والمعرفة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر - الجزائر، 2008-2009، ص 19.

⁵ Dehaghan, Z. A.; Pourtaher, M, **A study on effective factors on organizational excellence based on Booneh and Johnson model: case study Medical Science University of Yasuj**, WALIA Journal, 30(S2), 2014, p: 141.

فعالة تستند إلى رؤية واضحة وتوجه طويل الأجل، وتحقيق التكامل والمواءمة بين مختلف عناصر المنظومة التنظيمية، والتعلم والتحسين المستمر من خلال التغذية الراجعة والتحليل المنهجي للأداء.

ثانياً: أهمية التميز التنظيمي: تتجلى أهمية التميز التنظيمي في عدة جوانب محورية، تتمثل فيما يأتي¹:

- تحتاج المؤسسات إلى آليات وأساليب فعالة لرصد وتشخيص المعوقات التي تعترض مسارها فور بروزها؛
- تتطلب المؤسسات منظومة متكاملة لتجميع المعطيات والمعلومات، بما يمكنها من اتخاذ قرارات حاسمة تتعلق بإدارة الموارد البشرية، كتحديد المرشحين للترقية، والتعرف على العاملين الذين يتميزون بروح المبادرة والإيثار والتفوق في الأداء؛
- تستدعي الضرورة المؤسسية تطوير قدرات أعضائها بصورة مستمرة، سواء على مستوى القيادات الإدارية أو الموظفين التنفيذيين، بما يسهم في تعزيز تفوق المؤسسة أداءً مقارنة بالمؤسسات المنافسة؛
- يتعين على المؤسسة ضمان توافر الكفاءات والمهارات الضرورية لدى صانع القرار، سواء كان فرداً أو هيئة جماعية، مع إدراك أهمية وحساسية الدور الذي يضطلع به في تحقيق الإبداع والتفوق المؤسسي.

علاوة على ذلك، يترتب على تطبيق التميز التنظيمي في المؤسسات مجموعة من المنافع الجوهرية، من بينها: تحقيق النجاح المستدام على المدى القريب والبعيد، اكتساب ولاء المتعاملين والعملاء، الثبات في التوجه الإستراتيجي، تخفيض النفقات التشغيلية واكتشاف فرص التطوير والتحسين، الاستدامة في التفوق والتميز وإدراك أهمية التقييم المؤسسي وعوائده ومتطلبات التحسين المتواصل، وتعزيز دوافع التغيير نحو التميز بصورة دائمة ومباشرة وآلية.

¹ مجيد منصور، حسين العابد، علاقة التميز التنظيمي بالجودة الشاملة لدى منظمات الصناعات الغذائية في شمال الضفة الغربية، المؤتمر العلمي الدولي الثاني، دور التميز والريادة في تفوق منظمات الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن، 21-22/05/2013، ص: 8.

ثالثاً: خصائص التميز التنظيمي

تشمل مجموعة من الممارسات والصفات التي تمكن المنظمة من تحقيق أداء استثنائي وتفوق على المنافسين، تتمتع المؤسسات التي تحقق تميزاً، بمجموعة من الخصائص المهمة.

حسب كتاب "Good to Great" لجيم كولينز هو دراسة تحليلية عميقة للشركات التي انتقلت من الأداء الجيد إلى الأداء العظيم، يستند الكتاب إلى بحث استمر خمس سنوات وقام بتحليل بيانات وأداء 28 شركة على مدى 30 عامًا، إليك بعض خصائص التميز التنظيمي التي أبرزها جيم كولينز في كتابه:¹

- القيادة من المستوى الخامس (Level 5 Leadership): القادة من المستوى الخامس يجمعون بين التواصل الشخصي والإرادة المهنية، هم متواضعون ويهتمون بمصلحة الشركة أكثر من أنفسهم، ويملكون إرادة قوية لتحقيق أهداف الشركة؛
- أول من ثم ماذا (First Who, Then What): التركيز على اختيار الأشخاص المناسبين أولاً قبل تحديد الاستراتيجية، يعني ذلك وضع الأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة ثم التفكير في الاتجاه الذي يجب أن تسلكه الشركة؛
- الواجهة الصريحة والواقع القاسي (Confront the Brutal Facts): الاعتراف بالحقائق القاسية والواقعية وعدم التهرب منها، الشركات العظيمة تتعامل مع الواقع كما هو بدون تزييف أو تلطيف؛
- مفهوم القنفذ (Hedgehog Concept): الشركات العظيمة تركز على ما يمكنها أن تكون الأفضل فيه، وتكون شغوفة به، ويمكنها تحقيق عوائد اقتصادية منه، تعتمد على البساطة والتركيز في مجال واحد؛
- ثقافة الانضباط (Culture of Discipline): تحقيق التميز يتطلب مستوى عالٍ من الانضباط الشخصي والمؤسسي، الشركات العظيمة لديها ثقافة تنظيمية تركز على الأداء والالتزام بالمعايير العالية؛
- التسارع باستخدام التكنولوجيا (Technology Accelerators): استخدام التكنولوجيا كوسيلة للتسريع وليس كهدف بحد ذاته، الشركات العظيمة تستخدم التكنولوجيا التي تتناسب مع مفهوم القنفذ وتساعد في تحقيق أهدافها بكفاءة؛

¹ Collins Jim, Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't. New York: Harper Business, 2001, pp: 40-208.

– الذهاب بالعجلة (The Flywheel and the Doom Loop): النجاح لا يأتي بسرعة وإنما هو نتيجة لتراكم الجهود الصغيرة المتواصلة التي تدفع الشركة للأمام بشكل تدريجي ومستدام، الشركات العظيمة تركز على الدفع المستمر لعجلة التقدم بدلاً من البحث عن نتائج فورية.

في كتاب "Good to Great" لجيم كولينز، تم تحديد خصائص التميز التنظيمي عبر عدة عوامل حاسمة، تشمل هذه العوامل القيادة المتواضعة والقوية التي تجمع بين التواضع الشخصي والإرادة المهنية، واختيار الأشخاص المناسبين أولاً قبل تحديد الاستراتيجية، كما تركز الشركات العظيمة على مواجهة الواقع بقوة وبشفافية، والالتزام بمفهوم القنفذ الذي يعني التركيز على مجال واحد يمكن التفوق فيه، بالإضافة إلى ذلك يتم بناء ثقافة تنظيمية منضبطة، واستخدام التكنولوجيا بذكاء لدعم الأهداف الاستراتيجية، والدفع المستمر لعجلة التقدم من خلال تحسينات صغيرة ومستمرة تضمن النمو المستدام والنجاح المستدام.

وقد عدت الشروط خصائص وسمات التميز المؤسسي وهي كما يلي:¹

1. الانسجام في العمل من خلال تجنب أساليب الإدارة البيروقراطية؛

2. العلاقة الوثيقة مع العملاء والاستجابة لاقتراحاتهم؛

3. السماح بالاستقلال التنظيمي في العمل؛

4. الإنتاجية من خلال الموظفين من خلال توفير الثقة والمشاركة؛

5. الاهتمام بالقيم الأساسية للمنظمة بحيث ترتبط بعمل المنظمة.

وللتميز التنظيمي مجموعة من الخصائص منها ما يتعلق بالمرونة وفرق العمل واستقلالية القرارات واعتماد منهجية الإبداع، وجميعها هادفة إلى إبقاء المنظمة بوضع تنافسي جيد وتزويدها بقدرات لمواجهة التحديات المستقبلية.²

المطلب الثاني: أبعاد التميز التنظيمي:

يغطي التميز التنظيمي كافة مكونات الكيان المؤسسي، بما يشمل منظومته الثقافية، بنيته الهيكلية، أساليب إدارته، خطته الإستراتيجية، أنشطته التشغيلية، ما يقدمه من خدمات أو منتجات، إضافة إلى

¹ خليفة علي الشروقي، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الملكية للشرطة، كلية تدريب الضباط، مملكة البحرين، 2018، ص: 65.

² Comm C, Mathaisel D, **Implementing a lean enterprise approach to achieve business excellence**, International Journal of Business Excellence, 1 (4), 2008, pp: 448-456.

موارده البشرية، وعليه يستوجب الأمر من القيادات الإدارية اعتماد منهجية علمية ممنهجة للارتقاء بمستوى مؤسساتهم وبلوغ التميز التنظيمي وفق أرقى المقاييس الدولية، وتتمثل أبعاد التميز التنظيمي في كل من العناصر التالية:¹

- تميز القيادة: يعكس مستوى قدرة القائد الاستثنائية على استثمار الفرص المؤسسية، وإتاحة فرص التطوير وتقبل المهام الصعبة، بما يعزز قدرة المؤسسة على مواجهة الاضطرابات التشغيلية والأزمات المتنوعة؛
- تميز المرؤوسين: يُقصد به مدى تحليّ الموارد البشرية في المؤسسة بحماسة استثنائية تجاه إنجاز المسؤوليات المنوطة بهم، مع امتلاكهم قدرات ذهنية رفيعة وملكات ابتكارية متقدمة تُمكنهم من تجاوز التحديات التي تعترض مسارهم بروح إيجابية، إضافة إلى قدرتهم على تحفيز زملائهم نحو المساهمة الفاعلة التي تدعم بلوغ الغايات الشاملة للمؤسسة؛
- تميز الهيكل التنظيمي: يُشير إلى مستوى فعالية الإطار المؤسسي الذي يُنظّم عناصر المنظمة، ويضبط الروابط بين المهام والمواقع والوحدات الإدارية والتنسيق المأمول بين مختلف أجزاء الكيان التنظيمي، مع توضيح مسارات الصلاحيات والمسؤوليات بأسلوب يُيسّر تنفيذ الأنشطة المتباينة بما يُحقق الأهداف المرجوة؛
- تميز الإستراتيجية: يُعبّر عن درجة تفوق المسارات والخيارات التي تتبناها المؤسسة لتجسيد رؤيتها الإستراتيجية ورسالتها المحددة، وتفاعلها كمنهج موحد متكامل يُوائم بين المقومات التنافسية للمؤسسة وقدرتها الإستراتيجية على مواجهة المتغيرات والتحديات البيئية المحيطة؛
- تميز الثقافة التنظيمية: يجسد مستوى انسجام السلوك ويعكس تفوق قيم ومعتقدات الأفراد المؤثرين في المؤسسة، ويشتمل على عناصر الانفتاح، التعاون، الثقة، الأصالة، النشاط المبادر، الاستقلالية ومواجهة المشكلات، حيث تسهم هذه المكونات في تعزيز فاعلية الأداء البشري.

وأيضاً يمكن أن تركز على مايلي:

أولاً: التميز القيادي:

لا تتطابق القيادة مع المفهوم التقليدي للسلطة، إذ تتمحور حول القدرة على التأثير في الآخرين (العاملين) باستخدام وامتلاك بعض القدرات والسمات المميزة، حيث وُصفت القيادة بأنها "منهجية العمل الجماعي

¹ موسى أحمد السعودي، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 3، 2008، ص: 260-261.

والمشاركة في صنع القرار لتحقيق غايات الجماعة والأفراد أنياً من خلال إستراتيجية وقيادة تتمتع بقوة تأثير فاعلة.¹

ومن المعروف أن القيادة لم تكن بمنأى عن المستجدات البيئية والتكنولوجية التي شهدتها المؤسسات المعاصرة منذ النصف الثاني من القرن العشرين، والانتقال من حقبة الصناعة إلى حقبة المعرفة، حيث تحول دورها من كونها قيادة تسعى إلى تعظيم الاستفادة من الموجودات المادية باستخدام البشر، إلى تركيزها على رعاية وتنمية المورد البشري أو ما يُعرف برأس المال الفكري، وتشجيع الإبداع والابتكار.²

ويُعتبر أن القائد الإداري على وجه التحديد ينبغي أن يمتلك مجموعة من المهارات، من أبرزها:

- القدرة على بناء علاقات عمل فعالة ومثمرة؛
- التحلي بالتفكير المتجدد البعيد عن النمطية والتقليد؛
- القدرة على إشاعة روح التنافس الإيجابي بين الأفراد لتحفيزهم على طرح الأفكار الإبداعية، فضلاً عن ضرورة تبني سياسة الباب المفتوح الداعمة للتواصل المباشر مع العاملين، مما ييسر تبادل المعلومات بفاعلية.³

ثانياً: التميز الاستراتيجي: تعبر الإستراتيجية عن خطة شاملة عامة تُصمم لبلوغ أهداف بعيدة المدى. وهي الحصيلة النهائية للتخطيط الإستراتيجي، حيث تُعتبر "خطة عمل شاملة طويلة الأمد" تحدد منهج ومسار الوصول إلى الأهداف بعيدة المدى باستخدام الموارد المتوفرة. هذه الخطة تشكل إطاراً استرشادياً تعتمد عليه الإدارة في صنع القرارات المحورية.⁴

يختلف التميز الإستراتيجي الذي تطبقه المؤسسات من مؤسسة لأخرى، حيث تعمل على تنفيذ تصورها من خلال وضع إستراتيجية تركز على كافة العاملين وتراعي الخدمات التي تقدمها المؤسسة، بناءً على ذلك يتم تطوير السياسات، والخطط، والغايات، والعمليات.

من المعلوم أن تبني المنهج الإستراتيجي يحقق العديد من المنافع، أهمها:

¹ البارودي منال أحمد، القائد المتميز وأسرار الابداع الإداري، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2015، ص: 27.

² Sadiq M A, MahmoodA B A, look into the underlying of the items that make up the organizational excellence and transformational leadership scales in higher education institutions in Nigeria, Journal of Management Policies and Practices, 2 (2), 2014, p: 207.

³ Borghini E C, Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation, The journal of creative Behavior, USA: Wiley-Blackwell, vol 31, No 1, 2013, P:30.

⁴ أبو النصر مدحت محمد، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة - مصر-، 2012، ص: 84.

- يعين المؤسسة على رسم خارطة طريق، تحدد من خلالها موقعها ضمن بيئة الأعمال المستقبلية؛
- يسهم في تعزيز قدرتها على تحقيق الأفضلية التنافسية المستدامة؛
- يوفر التميز الإستراتيجي فرص إشراك جميع المستويات الإدارية، مما يقلل من مقاومة التغيير ويعزز من فرص التكامل والانسجام بين عمليات المؤسسة.¹

ثالثاً: تميّز الموارد البشرية:

يُطلق هذا المفهوم على "جميع الأفراد المنتمين للمؤسسة والعاملين فيها، سواء كانوا قادة أو مرؤوسين، هؤلاء الأفراد تم التعاقد معهم من قبل المؤسسة للقيام بمهام وظيفية مقابل تعويضات ومكافآت، ويلتزمون أثناء قيامهم بأعمالهم بإستراتيجية المؤسسة وأهدافها"².

يُعد المورد البشري أثمن وأهم أصل مستدام في أي مؤسسة، وهو المفتاح لبلوغ التميز التنظيمي سواء على مستوى القادة أو المرؤوسين، نجاح أو إخفاق المؤسسات في بيئة تنافسية يعتمد بشكل كبير على ارتفاع نسبة الأفراد المتميزين "النجوم" فيها، لذا يتوجب على المؤسسة الحرص على الحفاظ على هؤلاء المتميزين في السوق، يتجلى التميز من خلال المورد البشري في الحماس الكبير لأداء المهام، والقدرات الذهنية والإمكانات الإبداعية المتفوقة التي تساعدهم على تجاوز العقبات دون تذمر، مما يعزز من تحقيق الغايات الشاملة للمؤسسة.³

يهتم هذا البعد أيضاً بتحديد وتطوير معارف وقدرات العاملين، والتخطيط لتلك الأنشطة بطريقة تدعم الإستراتيجية والسياسات، بناءً على ذلك يمكن اعتبار أحد المحددات الأساسية لنجاح المؤسسة هو الاستخدام الذكي لهذا المورد.⁴

¹ Porter Leslie j, Steve J Tanner, **Assessing business excellence: a guide to business excellence and self-assessment**, Second Edition, Amsterdam & Boston: Elsevier Butterworth-Heinemann Oxford, 2004, p: 166.

² Mohamood K., Azhar S M, **Impact of Human Capital on Organizational Performance A Case of Security Forces**, Pakistan Journal Science, 67 (1) , 2015, p: 103.

³ أبو بكر بو سالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية-جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر، 2015، ص: 70

⁴ نفس المرجع السابق، ص: 70.

يمكن القول بأن تحقيق التميز التنظيمي من خلال الموارد البشرية يتمحور حول فكرة جوهرية: السعي إلى بلوغ أهداف المؤسسة والعاملين معاً، يتحقق ذلك عندما تكون الإدارة قائمة على المشاركة، والتفويض، والتقدير، والتنمية البشرية.¹

رابعاً: تميز العمليات:

تسعى المؤسسات بأنواعها المختلفة، سواء كانت إنتاجية أو خدمية، إلى تحقيق التفوق في منتجاتها لكسب رضا المستفيدين، حيث يتحقق ذلك من خلال اتباع منهج يوضح كيفية تحويل المدخلات إلى سلع أو خدمات تلبي احتياجات العملاء، تعتمد هذه المؤسسات على الفاعلية لتحقيق الأهداف المعبرة عن رسالتها والتي توضح سبب وجودها والأعمال التي يجب تنفيذها.²

جميع الفئات المتعاملة مع المؤسسة تُعتبر مستهلكة للخدمات، عندما يحصل المستفيدون على خدمة لا تلبي احتياجاتهم أو تخيب توقعاتهم، يلجؤون إلى المنافسين، في إطار التميز التنظيمي يعد ذلك مؤشراً على وجود خلل في العمليات التي أنتجت تلك الخدمات، مما يستدعي وضع خطة عمل لتصحيح الأخطاء أو جوانب القصور، والعمل الدؤوب نحو التحسين المستمر.³

الأساس في التميز التنظيمي هو النظر إلى المؤسسة كمنظومة من العمليات المترابطة والمتداخلة. تُعرف العملية بأنها "سلسلة من الأنشطة التي تضيف قيمة من خلال إنتاج المخرجات المطلوبة، سواء كانت بيانات، قرارات، أو خدمات داخلية أو خارجية، والتي تستند إلى مدخلات متنوعة تعتبر مخرجات لعمليات أخرى".⁴

قام كل من Smith و Willcocks (1995) بتصنيف عمليات المؤسسة إلى أربعة أنماط: العمليات المحورية، وهي العمليات المرتبطة مباشرة بتقديم المنتج أو الخدمة للعميل وتُعرف بأنها العمليات ذات القيمة المضافة؛ العمليات الداعمة، التي تساند العمليات المحورية ولا تضيف قيمة مباشرة للعميل لكنها تسهم في خلقها؛ العمليات الإدارية، التي تشمل عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي تمارسها المستويات

¹ عبد الوهاب، محمود أسامة، الشفافية الإدارية وأثرها على التميز التنظيمي، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد 53، 2016، ص: 142.

² محمد عبد العال وآخرون، تحقيق الدقة في إدارة الجودة (مفاهيم وتطبيقات)، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 43.

³ أسماء سالم، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2010، ص: 36.

⁴ Porter Leslie J, and Steve J Tanner, *op.cit*, p:161.

الإدارية المختلفة في المؤسسة؛ وأخيراً العمليات بين المؤسسات، وهي العمليات التي تتم بين المؤسسة والأطراف الخارجية مثل عمليات الشراء من الموردين.¹

لبلوغ التميز في إدارة عمليات المؤسسة، تحتاج الإدارة إلى عدة عناصر جوهرية، تشمل هذه العناصر: تصميم وإدارة العمليات بطريقة منهجية منظمة، إدارة فاعلة تعمل على تحديث وتبسيط وتحسين عمليات المؤسسة باستمرار، وتصميم العمليات لتلبية احتياجات المستفيدين أو تقديم ما يفوق توقعاتهم مع التركيز على إدارة وتنمية العلاقات الجيدة معهم، بالإضافة إلى ذلك يجب الاستفادة من البحوث واستطلاعات الرأي والتغذية الراجعة من المتعاملين مع المؤسسة، مع الحفاظ على الثقة والشفافية ومنهج الحوار المفتوح مع جميع المتعاملين.²

المطلب الثالث: دوافع وعوائق التميز التنظيمي

بالنظر إلى أن التميز التنظيمي يمثل توجهاً إستراتيجياً يستهدف تطوير الأداء وتعزيز القيمة المضافة بشكل مستدام داخل الكيان المؤسسي، فإن هناك العديد من المحركات الدافعة نحو التميز والعوامل التي قد تشكل قيوداً عليه، ويمكن إيجازها فيما يأتي:

أولاً: دوافع التميز التنظيمي: إن المؤسسات التي تتبنى فكراً إدارياً جامداً لفترات ممتدة يصعب عليها أن تحتل مركزاً تنافسياً متقدماً، ولذلك فإنها تستجيب للعديد من القوى المحفزة للتميز، ويمكن بشكل عام تحديد أبرز هذه القوى الداعمة على النحو التالي:³

1. التغير سريع وثابت

يُعد التحول نمطاً من التغيير الشامل والتكيف المتواصل من أجل استيعاب الواقع المستجد والتعايش معه، فلا شك أن الظروف البيئية التي تواجهها المؤسسات في عصرنا المعاصر، تتسم بمعدلات عالية من التحول، والسبب المحوري لحدوث هذا الأخير هو تغير ظروف المحيط الخارجي.

¹ Willcocks, Leslie, Gill Smith, **IT-Enabled Business Process Reengineering : Organizational and Human Resource Dimensions**, Journal of Strategic Information Systems, Amsterdam : North-Holland, Vol. (4), No.(3), 1995, PP: 279-301.

² Bousalem Mostafa., **E-government and its requirements under good governance**, Article in a magazine, Algeria, 2015, p:361.

³ ليندة فليسي، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أحمد بوقرة بومرداس)، رسالة ماجستير تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2011-2012، ص ص: 73-

وتُعرف البيئة الخارجية بأنها القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، وهي نقطة الانطلاق ونقطة الوصول للمؤسسة، فمن حيث كونها نقطة انطلاق فإن بيئة الأعمال هي المصدر الرئيسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الأولية، رؤوس الأموال والقوى العاملة والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة وصول فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة.

2. التنافسية اللامحدودة

في أعقاب انتهاء الحرب العالمية الثانية، سعت العديد من الدول إلى إعادة بناء اقتصادها عن طريق تنمية الصناعات الوطنية بما يحقق النمو الاقتصادي للدولة خلال فترات وجيزة، ولقد لقي هذا التوجه الإداري رواجاً كبيراً خاصة بين الدول التي تبنت مبادئ الفكر الاشتراكي، فقد كانت الفلسفة الجوهريّة لهذا النظام هي التخطيط المركزي وحماية الأسواق، وقد مثلت حماية الأسواق ميزة تنافسية مهمة للدول والمؤسسات لفترات ممتدة، غير أن تحول موازين القوى العالمية الكبرى في أعقاب انهيار الكتلة الشرقية أدى إلى نمو فكر الاقتصاد المنفتح وآليات السوق.

وبرزت خلال تلك الحقبة العديد من المفاهيم التي تدعم فكرة العولمة والاقتصاد الحر، وكان من الطبيعي أن تطفو خلال تلك الفترة على السطح فكرة التنافسية المفتوحة، فما نشهده الآن هو تنافس بلا حدود.

3. حفظ المكان والمكانة¹

يساعد تميز الأداء التنظيمي على الحفاظ على موقع المؤسسة ومكانتها، أما "الموقع فيشير إلى القدرات الذاتية للمؤسسة نفسها، ونقطة الانطلاق الجوهريّة لتمييز الأداء التنظيمي لا بد أن تبدأ من داخل المؤسسة، ويهمننا في هذا السياق أن نؤكد أن التميز ليس مقتصرًا على تميز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، ولكنه مفهوم أشمل يتضمن جودة كافة الجوانب التنظيمية.

ومن أهم الأركان التي يجب الحفاظ عليها لكونها مصادر أساسية للتميز ما يلي:

- الموارد البشرية؛
- المنظومة الثقافية للمؤسسة؛
- البنية الهيكلية التنظيمية؛

¹ عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص: 11.

• القيادات التنظيمية.

وعلى الجانب الآخر فإن "المكانة" تعكس الموقع التنافسي المتميز للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال أو القطاع، وللتحقق من قدرة المؤسسة على تحقيق أفضلية تنافسية لا بد أن تقارن المؤسسة بين أدائها وأداء المؤسسات المنافسة، وبغض النظر عن نوع المؤسسة ونشاطها، فإن المؤسسة يمكن أن تمتلك أفضلية تنافسية دائمة من خلال المزيج المحكم بين الكفاءات البشرية والأصول المادية بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

4. تنامي الشعور بالجودة¹

تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع على المؤسسات المعاصرة مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة التفوق على المؤسسات المنافسة، على أن التميز يحقق للمؤسسة الاستقرار ويضاعف من فرص بقائها واستمراريتها بشكل أكبر بكثير من تلك المؤسسات التي وضعت التميز في أدنى قائمة أولوياتها.

ويؤكد هذه الحقيقة كل من Wheelen and Hunger بقولهما: «إن المؤسسات التي تطبق الإدارة الإستراتيجية تعمل بشكل أكثر فاعلية من تلك المؤسسات التي لا تتبنى نفس التوجه الإداري».

5. تكنولوجيا المعلومات:

يمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات بأنها: «منظومة متكاملة من الأدوات والتجهيزات والمنهجيات والوسائط التي يوظفها الإنسان حالياً ويُحتمل استعمالها مستقبلاً في تحصيل البيانات بأشكالها المتنوعة (السمعية، البصرية، والعددية)، بالإضافة إلى إدارة هذه البيانات من خلال عمليات التوثيق والتصنيف والترتيب المنهجي والحفظ والاحتفاظ واستدعائها وإظهارها ونسخها ونقلها وإيصالها للمستفيدين في التوقيت الملائم، وتندرج ضمنها تقنيات الحفظ، والاستدعاء وتقنيات الربط والتواصل»²

إن مدى الأثر الذي أفرزته التقنيات المعلوماتية يتعدى قياسه بدقة في الوقت الحاضر، وذلك بسبب التدفق المتواصل لهذه التقنيات بوتيرة متسارعة تجعل من الصعوبة بمكان تحديد انعكاساتها الآنية أو المرتقبة. ولا يمكن لأحد أن ينكر أن الأنظمة الإلكترونية والرقمية قد أحدثت تحولات جذرية في العديد من المفاهيم

¹ سعيدة بلهادي، تنمية الإبداع في الأداء المتميز بين القادة والمؤوسين، رسالة ماجستير، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2007، ص: 116.

² جعفر الجاسم، تكنولوجيا المعلومات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص: 49.

الإدارية التي كانت راسخة سابقاً. فالمؤسسات العاجزة عن الاستثمار الأمثل لإمكانيات التقنية المعلوماتية ستجد نفسها في موقف محفوف بالمخاطر بشكل دائم.¹

ثانياً: معوقات التميز التنظيمي: هناك مجموعة من العوائق التي يمكن استعراضها على النحو الآتي:

تصنيف المعوقات وفقاً لما أورده اللوقان²

1. معوقات تنظيمية وتشمل:

- البيروقراطية الإدارية المفرطة؛
- جمود البنية الهيكلية وافتقارها للمرونة؛
- ضعف التصور في ربط المؤسسة بمحيطها الخارجي؛
- غياب التصور الواضح للرؤية والرسالة المؤسسية لدى العاملين، والقصور في تحديد الغايات والأهداف من تطبيق إدارة التميز، وعدم الإلمام الكافي بأبعاد تطبيق فلسفة إدارة التميز؛
- تدني مستوى الثقافة المؤسسية؛
- عدم تحديد رغبات وتطلعات العملاء بشكل دقيق ومحدد؛
- محاولة استنساخ النماذج العالمية للتميز في المؤسسات التعليمية دون مراعاة للظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة.

2. معوقات بشرية وتشمل:

- النمط القيادي الاستبدادي والمركزية المفرطة في اتخاذ القرارات؛
- التخوف من الإخفاق؛
- الضغوط التي تمارسها التجمعات غير الرسمية؛
- انعدام المناخ الملائم للتميز والإبداع؛
- عدم دعم العمل الجماعي والاكتفاء بالممارسات الروتينية والفردية التقليدية؛
- القصور في تأهيل العاملين حول كيفية تطبيق إدارة التميز في المؤسسات المختلفة.

¹ ليندة فليسي، مرجع سابق، ص ص: 75-76.

² اللوقان محمد فهاد، إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية: تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2011، ص ص: 38-39.

3. معوقات مالية وتشمل:

- انعدام الدعم الكافي لتطبيقات التميز؛
- عدم بناء شراكات مع المجتمع المحلي؛
- الإسراف والهدر المالي.

4. معوقات تكنولوجية وتشمل:

- الافتقار إلى قواعد معلومات دقيقة وموثوقة؛
- غياب إدارة متخصصة لمنظومات المعلومات.

وأما الباحث الدويري، فيرى أن أبرز معوقات التميز في المؤسسات هي:¹

البيروقراطية وما يصاحبها من جمود وتعقيد وعدم وضوح الغايات، عدم الاستفادة من منظومات المعلومات بالطريقة التي تضمن الحصول على المعلومات بشكل سريع ومستمر بين الأقسام والإدارات، العوائق المادية وهشاشة البنية الأساسية اللازمة لإدارة التميز وخاصة ما يتعلق بالإدارة الإلكترونية، مقاومة التحول من قبل الإدارة والعاملين والتمسك بالممارسات القديمة، عدم دعم العمل الجماعي من قبل المؤسسة.

أما الباحث القضاة، فقد صنف معوقات التميز في المؤسسات إلى:²

أ- معوقات البيئة الخارجية وتشمل كل ما يقع خارج حدود المؤسسة ويؤثر عليها سلباً أو إيجاباً، مثل الأنظمة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وندرة الموارد، وغيرها.

ب - معوقات البيئة الداخلية وتشمل كل ما يقع ضمن حدود المؤسسة كالموارد البشرية والتقنية والمعلوماتية التي تغذي العمليات والمنتجات والخدمات، ومن ذلك:

- ضعف البناء الإستراتيجي الذي يتجلى في رؤية المؤسسة لمستقبلها من خلال تصور مشوش وغير واضح للعاملين؛

- ضعف إعداد القيادات والكوادر البشرية من خلال عمليات التدريب والتنمية المهنية للعاملين، ونقص القيادات القادرة على ترجمة الأهداف من خلال الآخرين وتحفيزهم للأداء المتفوق؛

¹ الدويري غسان غريب، إدارة التميز في القطاع العام الأردني دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2006، ص: 57.

² القضاة خالد محمد، معوقات الحصول على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية في الجهاز الحكومي الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت الأردن، 2006، ص ص: 38-43.

- ضعف منظومات إدارة المعرفة من خلال نقص أدوات إدارة المعرفة التي لا تواكب إدارة المعرفة الحقيقية والمتجددة من حواسيب وشبكات تبادل المعلومات الداخلية والإنترنت التي تستطيع من خلالها المؤسسة نقل وتبادل المعرفة، وبالتالي يؤثر على تميز التنظيم ككل؛
- ضعف الأنظمة المالية والمحاسبية في المؤسسات واعتمادها على أساليب تقليدية؛
- غياب ثقافة الجودة الشاملة؛
- ضعف تصميم العمليات الإدارية؛
- نقص المعلومات، وعدم الاستفادة من المتوفر منها بالطريقة التي تسهل انسيابها في كافة القنوات والمستويات الإدارية والوظيفية بشكل سريع ومستمر بين مختلف الأقسام والوحدات.¹
- من المعوقات والتحديات التي قد تصادف المؤسسات في مسيرتها نحو التميز المعوقات بلا شك كثيرة منها ما يتعلق بالبيئة الداخلية ومنها ما هو من خارج المنظمة.²
- النمط القيادي التقليدي وغياب رؤية أو خطة إستراتيجية واضحة للمؤسسة تتوافق مع رؤية الوطن الطموحة 2030، يعوق التقدم نحو التميز ويؤثر على النتائج ويسهم في ضعف الأداء الإستراتيجي والتشغيلي للمؤسسة؛
- انعدام الثقافة المؤسسية والرؤية المشتركة، وغياب التواصل الفعال والإيجابي بين المديرين والموظفين يعوق بلوغ التميز؛
- الإدارة البيروقراطية للمؤسسة غير القادرة على التحول تعيق الوصول للتميز، وكذلك الإدارة التي تهمل الجوانب الإنسانية وتتجاهل العمل بروح الفريق، تقف عائقاً في تحقيق التميز؛
- نقص التمويل والدعم المالي وعدم الاستخدام الأمثل للموارد، يعوق بلوغ التميز ويعطل تنفيذ مهام إدارة الأداء وقيادة التحول داخل المؤسسة؛
- عدم نشر ثقافة الجودة والتميز والإبداع والابتكار داخل المؤسسة، يجعلها غير قادرة على الوصول للتميز ويقف عائقاً في طريق بناء الثقافة المؤسسية والقدرة على التحول؛

¹ صياحي الأخضر، تحقيق التميز التنظيمي من خلال تبني إدارة المعرفة، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، العدد 33، ص 155.

² عدنان صالح الشهري، معوقات طريق التميز المؤسسي، مقال في صحيفة مكة المكرمة، 2023، <https://makkahnewspaper.com/article/1583375>/الرأي/معلومات-في-طريق-التميز-المؤسسي

- التسرع في السعي للحصول على الجوائز يجعل بعض المؤسسات تقع في فخ النسخ والمحاكاة لتجارب أخرى دون السعي لتكييفها، فالتميز يقيس الأداء الاستثنائي ولا يقيس الأداء العادي أو المنسوخ.

المبحث الثاني: أساسيات حول التميز التنظيمي

يرتكز التميز التنظيمي على منظومة متكاملة تجمع بين وضوح المتطلبات، وانضباط خطوات التنفيذ، واعتماد نماذج مرجعية تقيس التقدم وتوجه التحسين، يهدف هذا المبحث إلى تأصيل الأساسيات العملية للتميز عبر تحديد متطلبات التميز التنظيمي كركائز تمكينية، عرض خطوات التميز بوصفها خارطة طريق تنفيذية، ثم استعراض نماذج التميز التنظيمي المعتمدة كمراجع للتقييم والمقارنة وتحقيق التحسين المستمر.

المطلب الأول: متطلبات التميز التنظيمي

لبلوغ التميز التنظيمي في أداء ونتائج المؤسسة، يتعين فهم كافة الأسس التي يركز عليها إطار التميز التنظيمي، والعمل على اكتسابها واستثمار الفرص لتحقيق النجاحات المتواترة والصمود في مواجهة الظروف المتحولة، يستلزم ذلك دعم القيادة الإدارية للجهود الرامية إلى تحقيق التميز التنظيمي، والالتزام بنشر مفاهيمه ومقومات تحقيقه في المؤسسة، إضافة إلى تحديد الأولويات الإستراتيجية حيث يتباين الباحثون في تحديد مقومات تحقيق التميز التنظيمي، حيث يعتمد ذلك على المنظور الذي يتناولون من خلاله هذا الموضوع.¹

يحتاج تحقيق التميز التنظيمي إلى عدة مكونات، يتطلب توافرها في المؤسسات والمتمثلة فيما يأتي:²

- التوجه الإستراتيجي وتبني التطوير الإستراتيجي للمؤسسة، وتحقيق التنسيق والتكامل الإستراتيجي في مكونات المؤسسة؛
- المسؤولية المجتمعية تجاه المجتمع، كالمواطنة الفاعلة، والسلوك الأخلاقي، فلهما أهمية على المدى البعيد لمصلحة المؤسسة؛

¹ علي العلي، دراسة متطلبات تحقيق التميز التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر قادتها، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 5، العدد 9، سبتمبر 2016، ص ص: 553-593.

² سماح خليل قنديل، أثر الرشاقة التنظيمية على التميز المنظمي: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية -دراسة ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن-، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، جويلية 2020، ص: 23.

- بنى هيكلية مرنة تتلاءم مع المتغيرات المحيطة؛
- منظومة متطورة لإدارة الموارد البشرية، تتضمن استقطابهم، توظيفهم، تحفيزهم، تمكينهم، وإنجاح مساهمهم الوظيفي.
- يري الباحث " السلمي " أن للتميز التنظيمي ثمانى متطلبات رئيسية نلخصها في ضرورة توفير المؤسسة بما يلي:¹
- بناء إستراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات المحورية للمؤسسة، وتصورها المستقبلية ويشمل الرؤية، الرسالة، الأهداف، السياسات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من أجل الوصول للتميز التنظيمي؛
- إطار شامل من التوجيهات والقواعد المؤسسية التي تضبط وتنسق آليات العمل داخل المنظمة، وتوضح للقائمين عليها التزاماتهم ومسؤولياتهم الوظيفية؛
- تصاميم هيكلية تتسم بالمرونة والقابلية للتطوير والتكيف مع التحولات والمستجدات الداخلية والخارجية التي تواجهها المنظمة؛
- نظام متقدم لضمان الجودة الشاملة، يوضح آليات فحص العمليات ومعايير تحديد المواصفات والمتطلبات النوعية، ونسب التسامح المقبولة فيها وآلية الإشراف والضبط النوعي ومنهجيات معالجة الانحرافات، بما يكفل التكامل بين متطلبات المنظمة واحتياجات المستفيدين وصولاً إلى التفوق المؤسسي؛
- نظام معلومات شامل يحتوي على آليات لتتبع البيانات المطلوبة وتحديد منابعها ووسائل تجميعها وضوابط معالجتها وتخزينها ومشاركتها؛
- نظام متقدم لإدارة الكفاءات البشرية، يشمل منهجيات الاستقطاب والتعيين والتأهيل للموارد البشرية فضلاً عن تمكينهم وتطويرهم وضمان نجاح مسيرتهم المهنية؛
- نظام شامل لتقييم الإنجاز الفردي، وإنجاز الفرق ومجموعات العمل، والوحدات التنظيمية الاستراتيجية والإنجاز المؤسسي بأكمله، بهدف قياس المنجزات مقارنة بالغايات ومقاييس الأداء المعتمدة؛

¹ ابوبكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي " دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر، بلقايد، تلمسان، 2014/2015، ص: 69.

- قيادة مؤثرة تضع الركائز والمعايير التي تهيئ المناخ المؤسسي الملائم الذي يدعم التفوق التنظيمي. يتطلب بلوغ التميز المؤسسي توافر عدة عناصر أساسية، وأبرز هذه المقومات ما يلي:¹
 - تخطيط استراتيجي متكامل يعكس التوجهات الجوهرية للمنظمة ويحتوي على رؤيتها المستقبلية ورسالتها وغاياتها الاستراتيجية، بحيث تشكل منظومة مترابطة من التوجيهات التي تحكم سير العمل المؤسسي وتنظمه؛
 - إيجاد تصاميم هيكلية مرنة تؤكد على اللامركزية الإدارية، وأهمية أن تكون هذه التصاميم منسجمة مع احتياجات الأداء وقابلة للتطوير، والتكيف مع التحولات الداخلية والخارجية؛
 - امتلاك المنظمة لقيادة مؤثرة تضع الركائز والمعايير، وتسعى لتأمين مقومات التطبيق الصحيح للخطط والمشاريع، وتحرص على استغلال الفرص لبلوغ المنظمة للتميز؛
 - توافر نظام شامل للمعلومات يمكن استخدامه من قبل جميع المستويات الإدارية؛
 - وجود نظام متقدم لإدارة الكفاءات البشرية يوضح الضوابط والآليات لتخطيط واستقطاب وتعيين الموارد البشرية، وتطويرها وتوجيه إنجازها، ومعايير تقييمها؛
 - إدارة الإنجاز وإيجاد نظام شامل يتضمن ضوابط وآليات تحديد المهام والوظائف اللازمة لتنفيذ عمليات المنظمة، ومعايير تخطيط الأداء المطلوب، وتحديد معدلاته ودرجاته، وضوابط توجيهه، ومتابعته، وتقييمه.
- وأكد الباحث اللوقان في دراسته على ضرورة توفر الدعم المالي الكافي لتطبيقات التميز التنظيمي، ووجود آليات مساءلة لتقويم الأداء التنظيمي.²
- وأيضاً من متطلبات تحقيق التميز التنظيمي نجد:³
- القيادة اليقظة الفاعلة على مستوى المؤسسة وليس فقط عند مستوى القمة التنظيمية؛
 - التصور المستقبلي والرسالة الإستراتيجية الواضحة التي تعبر عن غايات المؤسسة ومبرر وجودها والنتائج الجوهرية التي تسعى لتحقيقها؛
 - الإستراتيجيات والسياسات الواضحة المبنية على الدراسة الواعية والإحاطة المتجددة بظروف السوق وتطلعات العملاء وإمكانيات المؤسسة ومواردها؛

¹ Swanwick John, **Integrating for Excellence**, Uk: Sheffield Hallam University, 2005, p:22.

² . اللوقان محمد فهاد، مرجع سابق، ص: 32.

³ علي السلمي، الإدارة الجديدة طريق التميز، كتاب الكتروني على موقع [/https://alisalmi.com](https://alisalmi.com) ، 2018 ، ص ص: 174-175.

- الرصد الدقيق والتقويم الموضوعي للموارد المتاحة للمؤسسة والمنظومات الفعالة لضمان توجيهها لمجالات الاستخدام الصحيحة وتجنب مسببات الإسراف والهدر فيها؛
- الاستثمار الإيجابي لعلاقات المؤسسة مع قطاعات السوق والتنمية المستمرة لتلك العلاقات وتوظيفها لخدمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛
- التصميم السليم والإدارة الفاعلة للعمليات (Processes) بالمؤسسة في قطاعات ومستويات النشاط المختلفة، والاعتماد على منهجية إدارة العمليات (Process Management) لتأكيد التوافق والتناسق والتفاعل البناء بين عمليات المؤسسة، وضمان قدراتها على تحقيق تطلعات العملاء الخارجيين والداخليين المستفيدين المرتبطين بها؛
- التوظيف الصحيح للمعلومات وبناء المنظومات الكفيلة بإنتاجها ومعالجتها وتداولها وتحديثها بما يسهم في دعم ومساندة اتخاذ القرارات على كافة المستويات وفي جميع الأغراض؛
- التركيز على تحقيق النتائج المتوازنة لكافة أصحاب المصلحة (Stakeholders) وضمان العدالة في توزيعها حسب المساهمات التي يقدمها الأطراف المشاركون في عمليات المؤسسة؛
- تأكيد فرص التعلم والتطوير التنظيمي والاستفادة من الخبرات والتجارب وتجنب تكرار الأخطاء والسلبيات، وبناء ودعم ثقافة تنظيمية منفتحة (Transparent) تركز الإبداع والابتكار وتحابي التنافس الفعال من أجل التميز؛
- التركيز على بناء وتنمية وتفعيل مساهمات الموارد البشرية ذوي المعرفة وتمكينهم من المشاركة الفاعلة في إدارة عمليات المؤسسة وتحمل مسؤولياتها.

المطلب الثاني: خطوات التميز التنظيمي

- ي طرح ماركواردت اطارا منهجيا لبناء المؤسسات المتميزة يركز على ستة نقاط اساسية هي:¹
- التمكين المؤسسي للعاملين: ويتضمن منح الموظفين الصلاحيات والموارد اللازمة لاتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات تمكين الموظفين؛
 - التواصل الاستراتيجي الرأسي: يشير إلى عملية نقل وإيصال الرؤية الاستراتيجية للقيادة التنظيمية إلى المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية، بما يضمن الفهم المشترك لمتطلبات التميز المؤسسي؛
 - التكامل الوظيفي للتميز: ربط مفهوم التميز التنظيمي بالعمليات التشغيلية والأنشطة الجوهرية للمنظمة بشكل عضوي ومتسق؛

¹ Sasmita Palo, Nayantara Padhi, **Measuring Effectiveness of TQM Training: An Indian Study**, International Journal of Training and Development, 7(3), 2003, pp: 203-216.

- التقييم المؤسسي الشامل: تقدير وتحليل القدرات والإمكانات التنظيمية المتاحة لدعم وتحقيق التميز المنشود؛
- التوظيف الأمثل للتقنيات الحديثة: الاستثمار في التكنولوجيا والأدوات التقنية المتقدمة لتعزيز الأداء المؤسسي؛
- تعزيز ثقافة التعلم المستمر: تشجيع وتطوير عمليات التعلم التنظيمي على المستويات الفردية والجماعية والمؤسسية الشاملة.

هناك عدة خطوات اجرائية يمكن إتباعها لتنفيذ التميز التنظيمي في المؤسسات، وهذه بعض الخطوات: ¹

1. بلورة رسالة المؤسسة: تحديد الغاية الأساسية من وجود المؤسسة وسبب تأسيسها؛
2. صياغة الرؤية الاستراتيجية: تحديد التوجهات المستقبلية والطموحات طويلة المدى للمؤسسة؛
3. تحديد منظومة القيم المؤسسية: إرساء المبادئ والمعايير السلوكية والأخلاقية التي تحكم العمل المؤسسي؛
4. وضع الأهداف الاستراتيجية: صياغة أهداف واضحة ومحددة، لا سيما الأهداف طويلة المدى التي يمكن قياسها كمياً وتقييمها بموضوعية؛
5. بناء الهيكل التنظيمي الفعال: تصميم بنية تنظيمية قادرة على توزيع المهام الاستراتيجية على الكوادر المناسبة، وهو ما يمثل الخطوة الأولى نحو تحقيق الكفاءة التشغيلية.
6. التنفيذ الاستراتيجي: يتمثل في التطبيق الفعال والكفء للأنشطة والاستراتيجيات المخططة، ويعد من المسؤوليات القيادية الجوهرية، حيث يجب إسناد المهام الاستراتيجية إلى الأفراد والوحدات الأكثر كفاءة وملاءمة لإنجازها؛
7. القياس والتقييم: قياس المخرجات الفعلية ومقارنتها بالأهداف المحددة مسبقاً، وتحديد فجوات الأداء ووضع الخطط التصحيحية المستقبلية.

المطلب الثالث: نماذج التميز التنظيمي

تعتبر نماذج التميز التنظيمي أدوات حيوية تسعى المؤسسات من خلالها لتحقيق أداء متميز ورفع مستوى خدماتها ومنتجاتها، تهدف هذه النماذج إلى توفير إطار عمل يساهم في تحسين العمليات الداخلية وتعزيز الجودة، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية مستدامة.

¹ جاد الرب سيد محمد، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، الكتب المصرية، مصر، 2013، ص ص: 124-125.

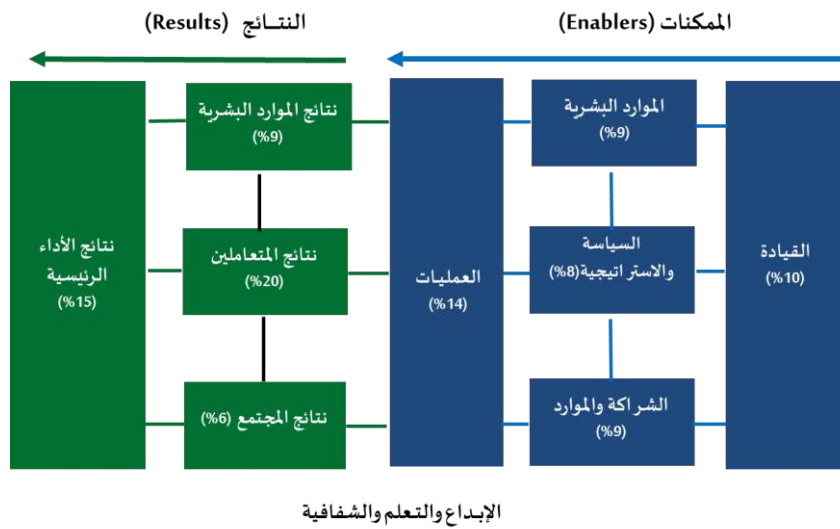
تمنح بعض المنظمات جوائز التميز تشجيعاً وتحفيزاً منها لتطبيق نماذج تتعلق بالتميز التنظيمي، هناك العديد من النماذج العالمية التي تهدف إلى تعزيز التميز التنظيمي، ومن أبرزها:

أولاً: النماذج الأجنبية

1. نموذج (EFQM القديم والجديد 2020)

نموذج التميز EFQM ويعرف بالنموذج الأوروبي هو إطار غير توجيهي للتميز في الأعمال للإدارة التنظيمية، مروج من قبل EFQM ومصمم لمساعدة المنظمات على أن تصبح أكثر تنافسية، بغض النظر عن القطاع، أو الحجم، أو الهيكل، أو النضج، تحتاج المنظمات إلى إنشاء أنظمة إدارة مناسبة لتكون ناجحة، يعتمد على تقييم الأداء الحالي للمنظمات وتحديد الفجوات وتعزيز الحلول، يتكون من تسعة معايير رئيسية في نسخته القديمة، وسبعة معايير في النسخة الجديدة.

الشكل رقم (03): نموذج EFQM القديم



المصدر: ترجم من طرف الطالبة بناء على Barnawi N B O, **Organizational Excellence Models Failure and Success Factors of Organizational Excellence and Challenges Mitigation**, Open Journal of Business and Management, 10, <https://doi.org/10.4236/ojbm.2022.106144>, 2022, p :2928

ومراحل هذا النموذج كانت كالآتي: ¹

• 1988 إنشاء المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة؛

¹ Barnawi N B O, **Organizational Excellence Models Failure and Success Factors of Organizational Excellence and Challenges Mitigation**, Open Journal of Business and Management, 10, <https://doi.org/10.4236/ojbm.2022.106144>, 2022, p :2928

- 1991 بناء إطار ومفاهيم نموذج التميز؛
- 1992 أول دورة لجائزة الجودة الأوروبية EFQM؛
- 2000 أول تعديل على نموذج التميز EFQM؛
- 2013 تخفيض بعض المعايير الفرعية والاوزان؛
- 2020 آخر تعديل على نموذج التميز حتى الآن.

الشكل رقم (04): نموذج EFQM الجديد



المصدر: ترجم من طرف الطالبة بناء على Barnawi N B O, **Organizational Excellence Models Failure and Success Factors of Organizational Excellence and Challenges Mitigation**, Open Journal of Business and Management, 10, <https://doi.org/10.4236/ojbm.2022.106144>, 2022, p :2928

منطق الهيئة الأوروبية EFQM للتميز¹:

يستند هيكل نموذج الهيئة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM إلى منطق بسيط يتمثل في الإجابة على

الأسئلة التالية:

- لماذا تم إنشاء المؤسسة وما الغاية التي تسعى لتحقيقها، ولماذا هذه الاستراتيجية بالذات (التوجه)؟
- كيف تنوي المؤسسة تحقيق هذه الاستراتيجية (التنفيذ)؟
- ما الذي تنوي المؤسسة تحقيقه (النتائج)؟

¹ Barnawi N B O, *op. cit.*, p: 2928.

مميزات النموذج الجديد: تميز النموذج الجديد عن القديم بـ:

- **تحديد التوجه:** يعتبر نموذج EFQM 2020 أن التوجه الواضح هو الأساس لكل مؤسسة، ويجب أن يكون مرتبطاً برؤية واستراتيجيات فعالة لخلق قيمة مستدامة.
- **ابتكار ثقافة خاصة:** يتطلب النموذج تفعيل إجراءات تمنح الموظفين صوتاً في عملية تحسين الجودة داخلياً وخارجياً، وتعزيز التعاون بين فرق العمل.
- **إعطاء صلاحيات للقادة:** يشجع النموذج على تمكين القادة على جميع المستويات للحفاظ على التوجه العام للمنظمة ودعم التحول المنظم.
- **تحويل المنظمة:** يوفر النموذج نظاماً تم اختباره من قبل شركات رائدة لتحقيق التغيير، مما يساعد المنظمة على التكيف مع التهديدات الناشئة.
- **مواجهة التحديات بطريقة مخصصة:** يؤكد النموذج أن كل منظمة فريدة من نوعها، مما يتطلب نهجاً مرناً يتكيف مع حجم وقطاع كل كيان.
- **توقع المستقبل:** يعتمد النموذج على سنوات من الخبرة لتقديم أدوات تحليلية تساعد المنظمات على التنبؤ بالمشاكل والتغيرات المستقبلية.

2. نموذج ديمينج:

- وهو نموذج ياباني تم إنشاؤه عام 1951 م، ويشرف عليه الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين، ويهتم بتحقيق الجودة والتميز في المؤسسات الصناعية، حيث تمنح جائزة للأفراد والهيئات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال التميز ورقابة الجودة، ويشتمل هذا النموذج على أربع مجموعات أساسية، وتتضمن كل مجموعة على عدد من المعايير، وهي كالتالي:¹
- أ - مجموعة التوجيه: وتشمل معيار (السياسات).
 - ب - مجموعة الدعم: وتشمل معايير (التنظيم - المعلومات - تنمية الموارد البشرية - توحيد المقاييس).
 - ج - مجموعة التنفيذ: وتشمل معايير (أنشطة ضمان الجودة - مراقبة وصيانة الأنشطة - أنشطة التحسين).
 - د - مجموعة النتائج: وتشمل معايير (التأثير - وضع الخطط المستقبلية).

¹ بدر بن سليمان آل مزروع، "بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص ص: 49-51.

كما تقدم هذه الجائزة على ثلاثة مستويات هم (الأفراد اليابانيون - المؤسسات اليابانية - مؤسسات أخرى من مختلف دول العالم)، حيث أصبحت الجائزة على المستوى العالمي عام 1984م.

3. نموذج مالكوم بالدريج¹:

وهو نموذج أمريكي وقد أسسته الحكومة الأمريكية عام 1987م، ويهتم نموذج مالكوم بالدريج بتحقيق الجودة والتميز في المؤسسات الصناعية، ومن أهم المعايير التي يشتمل عليها هذا النموذج، معايير (القيادة - التخطيط الاستراتيجي - التركيز على العميل - الموارد البشرية - إدارة العمليات - نتائج الأعمال - إدارة المعرفة - تحليل القياسات - البيئة التنظيمية).

4. إطار التميز في الأعمال الأسترالي: 2011 (ABEF)

- نظام متكامل يصف العناصر الأساسية للمنظمات لتحقيق أداء عالٍ. يشمل سبع فئات مثل القيادة، إدارة العمليات، والنتائج المستدامة.

الشكل رقم (05): إطار التميز في الأعمال الأسترالي (ABEF) لعام 2011.



المصدر: ترجم من طرف الطالبة بناء على Barnawi N B O, **Organizational Excellence Models Failure and Success Factors of Organizational Excellence and Challenges Mitigation**, Open Journal of Business and Management, 10, <https://doi.org/10.4236/ojbm.2022.106144>, 2022, p :2928

¹ قبطان شوقي: " إدارة التميز - الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة"، بحث مقدم للملتقى الدولي الرابع بعنوان: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، من الموقع الإلكتروني: ([http:// labocolloque5.voila.net/39chaoukikebtane.pdf](http://labocolloque5.voila.net/39chaoukikebtane.pdf)), ص ص:10-12.

مبادئ إطار التميز في الأعمال الأسترالي (ABEF) هي¹: تركز على أهمية وجود اتجاه واضح وخطط متفق عليها لتحقيق التوافق التنظيمي والتركيز على الأهداف. يُعتبر فهم قيم العملاء والمساهمين جوهرًا لتوجيه الاستراتيجية والقرارات. كما يركز الإطار على العمل ضمن نظام محكم يتطور بتحسين العمليات، مع تفعيل مشاركة الأفراد والموارد لتعزيز الأداء. الابتكار والتعلم يُعززان مرونة المنظمة في مواجهة التغيرات، والاستخدام الفعال للبيانات يساهم في اتخاذ قرارات مستنيرة. بالإضافة إلى ذلك، يؤثر التغيير في العمليات على الأداء العام، ويُعتبر الأداء المستدام الذي يُراعي الجوانب الأخلاقية والاجتماعية والبيئية محورًا أساسيًا، بينما يلعب القادة دورًا محوريًا في تشكيل الثقافة التنظيمية من خلال قراراتهم وسلوكياتهم.

5. معيار التميز والابتكار والصحة في كندا: 2021 (CEIWS)

معيار التميز والابتكار والصحة في كندا هو النموذج الذي يقف وراء جوائز التميز في كندا، يتم إدارة الإطار من قبل منظمة "Excellence Canada"، وهي منظمة غير ربحية متخصصة في التدريب وتنفيذ وإصدار شهادات التميز التنظيمي.²

الشكل رقم (06): معيار التميز والابتكار والصحة في كندا 2021 (CEIWS)



المصدر: ترجم من طرف الطالبة بناء على Barnawi N B O, **Organizational Excellence Models Failure and Success Factors of Organizational Excellence and Challenges Mitigation**, Open Journal of Business and Management, 10, <https://doi.org/10.4236/ojbm.2022.106144>, 2022, p :2929

¹ Barnawi N B O, **op. cit**, p: 2928.

² Barnawi N B O, **op. cit**, p: 2929.

معيار التميز التنظيمي (OES) يشمل ست مجالات تركيز تُعرف بـ "المحركات"، وهي: القيادة، التخطيط، العملاء، الأشخاص العاملون لدينا، العمليات، الشركاء.

ثانياً: النماذج العربية:

1. نموذج التميز الحكومي في دبي: 2020 (DGEM)

تم إطلاق برنامج دبي للتميز الحكومي (DGEP) في عام 1997 بهدف تعزيز التميز في حكومة دبي، ويهدف البرنامج إلى أن يكون القوة الدافعة وراء تطوير القطاع العام في دبي وتمكينه من تقديم خدمات مميزة لجميع أصحاب المصلحة. تستند الجوائز المؤسسية لبرنامج دبي للتميز الحكومي إلى نموذج التميز الحكومي في دبي.

يتكون نموذج التميز الحكومي في دبي من 10 معايير: خطة دبي 2021، الوظائف الرئيسية، الخدمات الحكومية، الحكومة الرقمية، تشكيل المستقبل، إدارة الابتكار، رأس المال البشري والتوطين، إدارة الأصول، إدارة الموارد المالية، الحوكمة.¹

الشكل رقم (07) : نموذج التميز الحكومي في دبي: 2020 (DGEM)



المصدر: ترجم من طرف الطالبة بناء على Barnawi N B O, **Organizational Excellence Models Failure and Success Factors of Organizational Excellence and Challenges Mitigation**, Open Journal of Business and Management, 10, <https://doi.org/10.4236/ojbm.2022.106144>, 2022, p :2929

¹ Barnawi N B O, **op. cit**, p: 2929.

2. نموذج التميز الأفريقي: 2020 (AEM)

يوفر منتدى التميز الأفريقي نموذجًا للتميز في الأداء يمكن استخدامه من قبل أي منظمة لتقييم أدائها الداخلي، بغض النظر عما إذا كانت ستتقدم للحصول على جائزة التميز الأفريقي أم لا. يتم إدارة جائزة التميز الأفريقي من قبل منتدى التميز الأفريقي، وهو شركة غير ربحية مسجلة.¹

الشكل رقم (08) : نموذج التميز الأفريقي 2020 (AEM)



المصدر: ترجم من طرف الطالبة بناء على Barnawi N B O, **Organizational Excellence Models Failure and Success Factors of Organizational Excellence and Challenges Mitigation**, Open Journal of Business and Management, 10, <https://doi.org/10.4236/ojbm.2022.106144>, 2022, p :2929

1. النموذج الوطني السعودي للجودة والتميز التنظيمي:

a. يهدف إلى تعزيز التميز في جميع القطاعات بالمملكة من خلال معايير موحدة ومتكاملة. يهتم بتحسين الأداء ورفع مستوى الخدمات والمنتجات المحلية.

جائزة الملك عبد العزيز للجودة (KAQA)

جائزة تهدف إلى تحفيز القطاعات المختلفة في المملكة على تبني معايير الجودة والتميز التنظيمي. تشمل أهداف الجائزة نشر ثقافة الجودة، تحسين الأداء، وتمكين المؤسسات من المنافسة محليًا ودوليًا. المشاركة في الجائزة تعد مؤشراً على التزام القادة بالجودة والتميز وتقديم منتجات وخدمات تفوق التوقعات.

¹ Barnawi N B O, *op. cit.*, p: 2929.

القيم الأساسية للرؤية السعودية 2030

تركز على تحقيق التميز من خلال العمل الجماعي، العدالة، التفاعل مع المجتمع، والخصوصية في التعامل. تساهم في رفع مستوى المؤسسات السعودية وتمكينها من المنافسة العالمية. هذه النماذج والجوائز تعد أدوات أساسية لتعزيز التميز التنظيمي، وتحقيق مستويات أداء عالية، وتحسين جودة الخدمات والمنتجات¹.

الشكل رقم (09): النموذج الوطني السعودي للجودة والتميز التنظيمي



المصدر: ترجم من طرف الطالبة بناء على Barnawi N B O, **Organizational Excellence Models Failure and Success Factors of Organizational Excellence and Challenges Mitigation**, Open Journal of Business and Management, 10, <https://doi.org/10.4236/ojbm.2022.106144>, 2022, p :2928

¹ Barnawi N B O, *op. cit.*, p: 2929.

المبحث الثالث: التكامل الاستراتيجي بين التحول الرقمي والتميز التنظيمي " الأسس النظرية وآليات التطبيق "

يشهد العصر الحالي تحولاً جذرياً في بيئة الأعمال، حيث أصبح التكامل بين التحول الرقمي والتميز التنظيمي ضرورة حتمية لضمان بقاء المنظمات وقدرتها التنافسية. يبحث هذا المبحث أوجه التداخل بين هذين المفهومين، وكيفية توظيف التقنيات الرقمية لتحقيق معايير التميز، مع التركيز على الآليات العملية والنظريات الداعمة لهذه العلاقة التكاملية.

المطلب الأول: العلاقة البيئية بين التحول الرقمي والتميز التنظيمي ومتطلبات تحقيقها

أصبح التحول الرقمي أحد العوامل الرئيسية الداعمة لتحقيق التميز التنظيمي، مما يستدعي إبراز العلاقة البيئية بينهما ومتطلبات تحقيقها

أولاً: العلاقة بين التحول الرقمي والتميز التنظيمي: يشهد العصر الحالي تطوراً متسارعاً في التكنولوجيا الرقمية، مما دفع المنظمات إلى تبني التحول الرقمي لتحسين كفاءتها وزيادة قدرتها التنافسية، ويرتبط التحول الرقمي ارتباطاً وثيقاً بتحقيق التميز التنظيمي، الذي يعكس قدرة المؤسسة على تقديم قيمة مضافة لعملائها وموظفيها وأصحاب المصلحة، ويبرز أثر التحول الرقمي على التميز التنظيمي من خلال النقاط التالية:

1- تحسين الكفاءة التشغيلية: من خلال ما يلي:

- يؤدي التحول الرقمي إلى أتمتة العمليات وتقليل الأخطاء البشرية، مما يعزز الإنتاجية وجودة المخرجات¹؛
- استخدام أنظمة ERP و CRM: يساهم في تحسين إدارة الموارد ورضا العملاء².

2- تعزيز الابتكار والقدرة التنافسي: من خلال ما يلي:

- تمكن التقنيات الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة المنظمات من تحليل الاتجاهات واتخاذ قرارات استراتيجية³؛

- الشركات الرقمية تتفوق في تقديم حلول مبتكرة مقارنة بالمنافسين التقليديين⁴.

3- تحسين تجربة العملاء والموظفين: من خلال ما يلي:

¹ AL Nuaimi B K, Singh S K, Ren S, **Digital Transformation and Organizational Excellence**, Springer, 2021, p: 45.

² Davenport T H, **The AI Advantage: How to Put the Artificial Intelligence Revolution to Work**, MIT Press, 2018, p: 32.

³ Kane G C, al, **The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation**, MIT Press, 2019, p: 78.

⁴ Westerman G, al, **Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation**, Harvard Business Review Press, 2014, p: 112.

- المنصات الرقمية تعزز التفاعل مع العملاء عبر قنوات متعددة، مما يزيد الولاء التنظيمي¹؛
 - بيئة العمل الرقمية ترفع مستوى مشاركة الموظفين وتقلل معدل الدوران الوظيفي².
- جدول رقم (04):** آليات التأثير الأساسية بين التحول الرقمي والتميز التنظيمي

أثر التحول الرقمي	على التميز التنظيمي	الأمثلة /التقنيات
تحسين الكفاءة التشغيلية	- تقليل التكاليف بنسبة 20-40% - زيادة الإنتاجية بنسبة 25-35%	- أتمتة العمليات (APA) - أنظمة ERP
تعزيز الابتكار	- تسريع تطوير المنتجات - دخول أسواق جديدة	- الذكاء الاصطناعي - البيانات الضخمة
تحسين تجربة العملاء	- زيادة رضا العملاء بنسبة 30-50 نقطة - تحسين الاحتفاظ بالعملاء بنسبة 25%	- التحليلات التنبؤية - منصات CRM
تعزيز مشاركة الموظفين	- خفض معدل الدوران الوظيفي بنسبة 25%	- أدوات التعاون الرقمي - بيئات العمل الافتراضية

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المعطيات النظرية، 2025

ثانيا: متطلبات تحقيق التميز التنظيمي عبر التحول الرقمي:

تتمثل أهم متطلبات تحقيق التميز التنظيمي عبر التحول الرقمي فيما يلي:

المتطلبات التكنولوجية: يمكن ايجازها فيما يلي:

- بنية تحتية رقمية متكاملة³؛

- أنظمة ذكاء اصطناعي وتحليلات بيانات⁴.

المتطلبات البشرية: يمكن ايجازها فيما يلي:

- قيادة رقمية فعالة⁵؛

- مهارات رقمية متقدمة⁶.

المتطلبات التنظيمية: يمكن ايجازها فيما يلي:

¹ Gartner, **Digital Transformation Trends Report**, Gartner Inc, 2020, p: 56.

² Deloitte, **Global Human Capital Trends**, Deloitte Insights, 2022, p: 89.

³ Kane G C, **The Technology Fallacy**, MIT Press, 2019, p: 19.

⁴ Bharadwaj A, **Digital Business Strategy**, MIS Quarterly, 37(2), 2013, p: 25.

⁵ Kotter J P, **Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World**, Harvard Business Review Press, ISBN: 978-1625271747, 2018, p: 37.

⁶ World Economic Forum, **The Future of Jobs Report 2021**, 2021, p: 31.

- ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار¹؛

- هيكل تنظيمي مرن².

جدول رقم (05): متطلبات تحقيق التميز التنظيمي عبر التحول الرقمي

المتطلبات	التفاصيل	الأمثلة
التكنولوجية	- بنية تحتية رقمية متكاملة - أنظمة الذكاء الاصطناعي	الحوسبة السحابية، انترنت الأشياء
البشرية	- قيادة رقمية فعالة - مهارات رقمية متقدمة	برامج تدريبية، قيادة ملهمة
التنظيمية	- ثقافة داعمة للابتكار - هيكل تنظيمي مرن	سياسات مرنة، حاضنات الابتكار

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المعطيات النظرية، 2025

المطلب الثاني: الأطر النظرية المفسرة للعلاقة بين التحول الرقمي والتميز التنظيمي:

يعد التحول الرقمي عملية استراتيجية شاملة تعيد تعريف نماذج الأعمال والقيمة المقدمة من خلال الاستخدام المكثف للتقنيات الرقمية، مع إحداث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية وهيكل العمليات حيث يتضمن ثلاث مستويات³:

- الرقمنة (تحويل البيانات من تمثيل مادي إلى رقمي)؛

- التحول الرقمي (استخدام التقنيات لتحسين العمليات)؛

- الابتكار الرقمي (إعادة اختراع نماذج الاعتمام)⁴.

كما يعبر القدرة المستدامة على تحقيق أداء متفوق في الجودة والكفاءة والابتكار ورضا أصحاب المصلحة، مع الحفاظ على المرونة الاستراتيجية، يتضمن ثمانية أبعاد حسب نموذج EFQM⁵:

- القيادة الملهمة؛

¹ Schein E H, **Organizational Culture and Leadership**, Wiley, ISBN: 978-1119212041, 2017, p: 42.

² Ashkenas, R. et al., **The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure**, Jossey-Bass, ISBN: 978-1118868054, 2015, p: 28.

³ Vial, G, **Understanding Digital Transformation**, JSI, 51(6), 2019, p: 05.

⁴ Gartner, **Top Strategic Technology Trends 2024**, Gartner Inc, 2023, p: 12.

⁵ EFQM, **EFQM Model 2022 European Foundation for Quality Management**, 2022, p: 07.

- الاستراتيجية الذكية؛
- الثقافة الداعمة؛
- إشراك أصحاب المصلحة؛
- خلق القيمة المستدامة؛
- الأداء التشغيلي؛
- التعلم والابتكار؛
- التأثير الاجتماعي.

وبناء على ما سبق يمكن ذكر الأطر النظرية بين التحول الرقمي والتميز التنظيمي فيما يلي:

أولاً: نظرية الموارد والقدرات:

تفسر كيف تصبح التقنيات الرقمية موارد استراتيجية عندما تكون¹:

- ثمينة (تخلق قيمة)؛
- نادرة (غير متوفرة للجميع)؛
- غير قابلة للتكرار (صعبة التقليد)؛
- غير قابلة للإحلال (لا بديل لها).

ثانياً: نظرية التحول المؤسسي:

تشرح مراحل التحول الرقمي الناجح²:

- إحساس بالضرورة الملحة؛
- تشكيل تحالف قيادي؛
- تطوير الرؤية؛
- توصيل الرؤية؛
- تمكين العاملين؛
- تحقيق انتصارات سريعة؛

¹ Barney J, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, JOM, 17(1),1991, pp: 99-120.

² Kotter J, *Leading Change & Accelerate*, HBR Press, 2012, pp: 25-50.

- تعزيز التغيير؛

- ترسيخ التغيير في الثقافة.

جدول رقم (06): الأطر النظرية المفسرة للعلاقة بين التحول الرقمي والتميز التنظيمي

النظرية	التركيز	دورها في العلاقة
نظرية الموارد والقدرات	- الموارد الرقمية كميزة تنافسية	- التقنيات الرقمية كموارد نادرة وغير قابلة للتكرار
نظرية التحول المؤسسي	- مراحل التحول الناجح	- بناء الرؤية، تمكين العاملين، تحقيق النتائج السريعة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المعطيات النظرية، 2025

المطلب الثالث: التأثيرات العملية ومسارات التكامل بين التحول الرقمي والتميز التنظيمي

يشكل التكامل بين التحول الرقمي والتميز التنظيمي أساسا عمليا لتحسين الأداء المؤسسي، بما يبرز أهمية دراسة تأثيراته ومسارته داخل المؤسسات، يمكن ابرازها فيما يلي:

أولا: الآثار العملية للتحول الرقمي على التميز التنظيمي

1- على مستوى عمليات المؤسسة: يتمثل الأثر فيما يلي:

- تحسين جودة العمليات بنسبة 45%؛

- رفع إنتاجية الموظفين بنسبة 25-35%.

2- على مستوى صنع القرار: يتمثل الأثر فيما يلي:

- تحسين دقة القرارات الإدارية بنسبة 60% باستخدام التحليلات التنبؤية³؛

- تقليل وقت اتخاذ القرار بنسبة 40%.

3- على مستوى تجربة العملاء: يتمثل الأثر فيما يلي:

- تحسين رضا العملاء بنسبة 30-50 نقطة⁵؛

- زيادة معدلات الاحتفاظ بالعملاء بنسبة 25%⁶.

¹ IBM Institute for Business Value, **Digital Transformation and Operational Excellence**, 2021, p:15.

² Microsoft Digital Transformation Report, **Productivity Trends in the Digital Workplace**, 2020, p: 09.

³ Davenport, **opt cit**, p: 28.

⁴ Gartner, **opt cit**, p:11.

⁵ Forrester, **Customer Experience Index 2021**, Forrester Research, 2021, p: 07.

⁶ Salesforce, **state of Customer Retention**, Salesforce Research, 2022, p: 14.

ثانيا: مسارات التأثير التحول الرقمي على التميز التنظيمي: يمكن ايجاز أهم هذه المسارات فيما يلي:

1- المسار التشغيلي: حسب دراسة Davenport نجد ما يلي:¹

- الروبوتات الآلية: (RPA) تخفض الأخطاء البشرية بنسبة 70%؛

- إنترنت الأشياء: (IoT) تحسن كفاءة الطاقة بنسبة 25%؛

- سلاسل الكتل: (Blockchain) تقلل تكاليف المعاملات بنسبة 40%.

2- المسار الاستراتيجي: حسب دراسة Westerman نجد ما يلي:²

- الذكاء الاصطناعي: يحسن دقة التنبؤات بنسبة 35%؛

- التحليلات التنبؤية: تزيد دقة القرارات بنسبة 50%؛

- المنصات الرقمية: توسع نطاق السوق بنسبة 60%.

3- المسار الثقافي: حسب دراسة Kane نجد ما يلي:³

- الأدوات الرقمية: ترفع مشاركة الموظفين بنسبة 40%؛

- بيانات العمل الافتراضية: تخفض معدل الدوران بنسبة 15%؛

- التعلم الآلي: يسرع اكتساب المهارات بنسبة 30%.

جدول رقم (07): مسارات تأثير التحول الرقمي على التميز التنظيمي

المسار	التأثير على التميز التنظيمي	التقنيات المستخدمة
التشغيلي	- خفض نسبة الأخطاء بنسبة 70% - تحسين كفاءة الطاقة بنسبة 25%	blockchain ، lot ، RPA-
الاستراتيجي	- توسيع نطاق السوق بنسبة 60% - زيادة دقة التنبؤات بنسبة 35%	- الذكاء الاصطناعي - التحليلات التنبؤية
الثقافي	- رفع مشاركة الموظفين بنسبة 40% - تسريع اكتساب المهارات بنسبة 30%	- منصات التعلم الإلكتروني - الأدوات الرقمية

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المعطيات النظرية، 2025

¹ Davenport, **opt cit**, pp: 45-67.

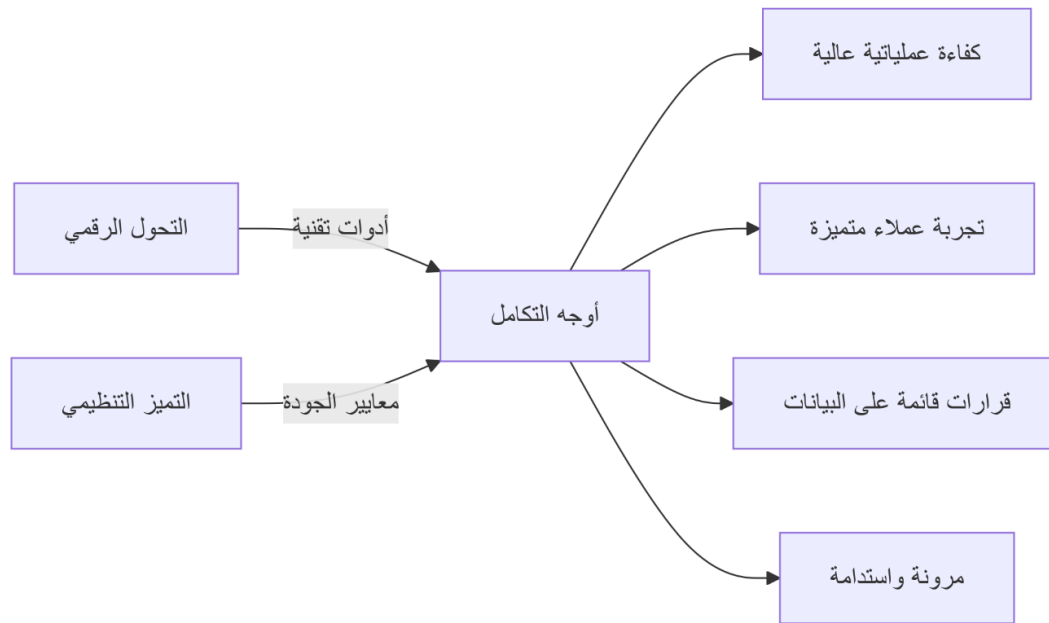
² Westerman, **opt cit**, pp: 88-102.

³ Kane, G. C., et al, **opt cit**, pp : 133-135.

ثالثاً: نحو بناء نموذج تطبيقي تكاملي يجمع بين الرقمنة والتميز التنظيمي:

يُعد التكامل والتداخل بين التحول الرقمي والتميز التنظيمي من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات في بيئة الأعمال الحديثة، إذ يُعزز كل منهما الآخر في تحقيق الكفاءة التشغيلية، والابتكار، والقدرة التنافسية. فالتحول الرقمي يُحدث نقلة نوعية في طريقة عمل المؤسسات من خلال اعتماد تقنيات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي (AI)، وإنترنت الأشياء (IoT)، والحوسبة السحابية، بينما يعمل التميز التنظيمي على ترسيخ منهجيات الجودة وتقليل الهدر، كمنهجية Six Sigma ونموذج EFQM وتلتقي جهود الطرفين في تسريع العمليات، وتحسين الأداء، ورفع الإنتاجية.

شكل رقم (10): تكامل التحول الرقمي مع التميز التنظيمي



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المعطيات النظرية، 2025

كما أن تحسين تجربة العملاء يمثل مجالاً آخر لتلاقي التحول الرقمي والتميز، حيث تُوفر القنوات الرقمية (مثل التطبيقات وواجهات الدردشة التفاعلية) سلاسة أكبر في التواصل، في حين يركّز التميز التنظيمي على رضا العميل كمؤشر جوهري، مما يعزز استخدام البيانات الضخمة والتحليلات التنبؤية في تخصيص الخدمات وزيادة ولاء العملاء، ويبرز أيضاً جانب الابتكار، حيث يشجّع التحول الرقمي على اعتماد حلول مبتكرة وسريعة، في حين يوفّر التميز التنظيمي بيئة داعمة للتحسين المستمر، ما يجعل البيئة الرقمية محقّراً للريادة والمرونة التنظيمية.

وتتجسد العلاقة بين الطرفين كذلك في تعزيز القرارات المبنية على البيانات، إذ يزود التحول الرقمي المؤسسات بأدوات تحليل قوية، بينما يُعد استخدام مؤشرات الأداء والقياس المستمر من ركائز التميز. أما من حيث التكيف المؤسسي، فتوفر التكنولوجيا بيئة مرنة للعمل عن بُعد والتفاعل السريع، وهو ما يدعمه التميز التنظيمي من خلال معايير المرتبطة بإدارة الأزمات والمرونة المؤسسية، ويُسهّم التحول الرقمي أيضًا في دعم إدارة المعرفة من خلال أنظمة إدارة المحتوى والتعلم الإلكتروني، وهو ما يتكامل مع نهج التميز في بناء مؤسسة متعلمة.

وأخيرًا، ينعكس هذا التكامل في دعم الاستدامة والمسؤولية المجتمعية، إذ تقلل الأدوات الرقمية من الأثر البيئي وتُعزز كفاءة استخدام الموارد، بينما تجعل نماذج التميز من الاستدامة هدفًا استراتيجيًا ضمن معاييرها، وبالتالي، فإن التحول الرقمي لا يُعد مجرد أداة تقنية، بل هو مسار متكامل مع التميز التنظيمي، حيث يوفر الوسائل اللازمة، في حين يضع التميز الإطار الاستراتيجي الذي يضمن الاستخدام الأمثل لهذه الوسائل. من خلال ما سبق يتضح أن التحول الرقمي والتميز التنظيمي ليسا مسارين منفصلين، بل هما وجهان لعملة واحدة، فبينما توفر الرقمنة الأدوات التقنية، يضع التميز التنظيمي الإطار الاستراتيجي لتحقيق النجاح المستدام، ويبقى التحدي الأكبر للمؤسسات هو كيفية دمج هذين العنصرين بشكل متناغم لتحقيق الكفاءة والابتكار والمرونة في عالم يتسم بالتغير السريع.

خلاصة الفصل الثاني:

التميز التنظيمي هو الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسات لضمان الريادة والاستدامة في عالم تسوده المنافسة المتزايدة وسرعة الابتكار، ويعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أداء متفوق من خلال تطوير مواردها البشرية وبنيتها التنظيمية، واعتماد ثقافة الانضباط، والإبداع، والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة، تتجمع أبعاد التميز ضمن القيادة الفعالة، الثقافة التنظيمية، الأداء المؤسسي، والتفاعل الإيجابي للعاملين، مع وجود عدة تحديات أبرزها البيروقراطية، ضعف المرونة، محدودية القيادات التحولية، ونقص البنية الرقمية .

تحقيق التميز يحتاج إلى بنية تحتية قوية واستثمار ذكي في رأس المال البشري، إلى جانب تبني سلوك تنظيمي مبني على التعلم والتطوير المستمر وضمان التكامل بين السياسات والهياكل والموارد، وتبرز هنا أهمية الاستعانة بنماذج التميز العالمية مثل EFQM ومالكوم بالدريج وأطر التميز الإقليمية التي تمنح المؤسسات أدوات واضحة للتشخيص والتحسين وقياس الأداء، مع الحرص على ربط هذه النماذج بالواقع العملي والتحول الرقمي لتحقيق النتائج.

من جانب آخر، أصبح التحول الرقمي عاملاً محورياً في تحقيق التميز، حيث يسهم في رفع كفاءة العمليات، وتطوير تجربة العملاء، وتعزيز اتخاذ القرار المبني على البيانات، ودعم الابتكار المستدام، والتكامل بين التحول الرقمي والتميز المؤسسي يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات وتقليل التكاليف وتسريع الإنجاز، ويرتكز على نظريات معتمدة تجعل الرقمنة ونماذج التميز أدوات استراتيجية لتحقيق النجاح والتنافسية على المدى البعيد.

**الفصل الثالث: دور التحول الرقمي في تحقيق
التميز التنظيمي في المؤسسات قيد الدراسة**

تمهيد

يشهد العالم تطورًا متسارعًا في التحول الرقمي، ما أحدث تغييرات جوهرية في بيئة الأعمال، حيث أصبحت المؤسسات الاقتصادية مطالبة بتبني استراتيجيات رقمية لتعزيز تنافسيتها وتحقيق التميز التنظيمي. ولتحقيق ذلك، بات من الضروري إعادة هيكلة العمليات التشغيلية، واعتماد تقنيات رقمية تعزز الكفاءة، وتحسن تجربة العملاء، وتمكن من اتخاذ قرارات مستندة إلى البيانات.

يركز هذا الفصل التطبيقي على دراسة أثر التحول الرقمي في تحقيق التميز التنظيمي، من خلال تحليل مدى تبني المؤسسات للتقنيات الرقمية الحديثة وانعكاسها على الأداء الإداري والعمليات التشغيلية، إضافة إلى تحديد عوامل نجاح التحول الرقمي والتحديات المرتبطة به.

تعتمد الدراسة على بحث ميداني يجمع بين المنهجين الكمي والكيفي، ويستهدف المؤسسات الاقتصادية بولاية تبسة، وهي: مؤسسة مناجم الفوسفات، مؤسسة الإسمنت، ومؤسسة اتصالات الجزائر. ورغم اختلاف أنشطتها، تم تحليل بيانات الاستبيانات والمقابلات الميدانية الموجهة للموظفين الإداريين، حيث استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

يتناول الفصل تعريفًا بالمؤسسات محل الدراسة، الإطار المنهجي والأساليب الإحصائية المعتمدة، بالإضافة إلى عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات، وفقًا للتقسيم التالي:

- المبحث الأول: الإطار النظري للمؤسسات قيد الدراسة.
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي والأساليب الإحصائية المعتمدة.
- المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار فرضياتها.

المبحث الأول: الإطار النظري للمؤسسات قيد الدراسة

تمثل المؤسسات الاقتصادية بولاية تبسة - اتصالات الجزائر، الإسمنت، ومناجم الفوسفات - الركيزة الأساسية للنشاط الاقتصادي في المنطقة، نظراً لدورها في دعم التنمية، وامتصاص البطالة، وتعزيز الاستقرار الاجتماعي. وتُعد هذه المؤسسات قاعدة محورية للاقتصاد المحلي بولايات الشرق، إذ تجمع بين الطابع الخدمي والصناعي، مما يمنحها مكانة استراتيجية في دفع النمو وتحقيق التوازن الاقتصادي.

المطلب الأول: بطاقة تعريفية لمؤسسة الإسمنت تبسة

تعتبر شركة الاسمنت تبسة شركة مساهمة (SPA) تابعة للمجمع الصناعي للإسمنت بالجزائر (GICA)، تُعد هذه المؤسسة من المؤسسات الرائدة في صناعة الإسمنت في الجزائر، حيث تمثل المورد الأساسي لهذه المادة الحيوية في ولايات الشرق، رأس مالها 2,700,000,000 دج النشاط الرئيسي انتاج وتسويق الاسمنت والخرسانة الجاهزة (BPE)، تأسست المؤسسة استجابةً للطلب المتزايد على الإسمنت، باعتباره عنصراً أساسياً في تطوير البنية التحتية للمشاريع العمرانية، كما تؤدي دوراً محورياً في دعم الاقتصاد المحلي من خلال توفير فرص عمل والمساهمة في تنمية المناطق المجاورة، المقر الرئيسي شارع بلقاسمي يوسف، ص.ب 83 تبسة (12000)، الجزائر.

أولاً: نشأة مؤسسة الإسمنت تبسة

يُعد مشروع تأسيس مصنع الإسمنت بولاية تبسة جزءاً من البرنامج التنموي الرباعي الممتد خلال الفترة (1976-1980)، حيث انطلقت أعمال التنفيذ الفعلية لهذا المشروع عام 1985 تحت إدارة وإشراف الشركة الوطنية لتوزيع مواد البناء (EDIMCO) وفي عام 1988، جرى نقل الإشراف على المشروع إلى شركة الإسمنت ومشتقاته للشرق (ERCE) التي يقع مركزها الرئيسي بولاية قسنطينة، وذلك لتيسير عملية الإنجاز نظراً لقربها الجغرافي من موقع المشروع.

تُصنف مؤسسة إسمنت تبسة (STC) كمؤسسة اقتصادية عمومية منبثقة عن مؤسسة الإسمنت للشرق، حيث تم إنشاؤها رسمياً بتاريخ 29 نوفمبر 1993 تحت مسمى مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بقسنطينة، لتغدو لاحقاً كياناً مستقلاً يحمل اسم مؤسسة إسمنت تبسة، والتي تضطلع بمهمة الإشراف الإداري على وحدة الإنتاج بموقع "الماء الأبيض". وخلال عام 1996، انفصلت المؤسسة لتصبح كياناً قائماً بذاته يتولى المسؤولية الإدارية الكاملة على الوحدة الإنتاجية المذكورة، برأسمال قدر بمبلغ 800 مليون دينار جزائري، موزع على 8000 سهم تبلغ القيمة الاسمية لكل منها 100000 دج، علاوةً على تمويلات ائتمانية حصلت

عليها المؤسسة من البنك الجزائري للتنمية في مراحلها التأسيسية الأولى. وبهذا أصبحت مؤسسة إسمنت تبسة متفرعة عن مجموعة شركات الإسمنت ومشتقاته في الأقاليم الشرقية والغربية والوسطى، حيث امتلكت شركة الشرق 4800 سهم تمثل نسبة مساهمة قدرها 60%، بينما حازت شركتا الغرب والوسط على 1600 سهم لكل منهما بنسبة مساهمة تبلغ 20% لكل شركة.¹

غير أنه مع مطلع عام 1997، آلت ملكية جميع الأسهم إلى مؤسسة الإسمنت للشرق التي أصبحت المساهم الأوحد في مؤسسة إسمنت تبسة بعد استحواذها على حصص المؤسستين الأخريين، وفي عام 1998 بلغ رأسمال الشركة مبلغ 1.200.000.000 دج، ليشهد ارتفاعاً ملحوظاً في عام 2003 ليصل إلى 2.700.000.000 دج، وفي نوفمبر 2009 وفي إطار التعديلات الهيكلية الجديدة، تم إنشاء التجمع الصناعي المتخصص في إنتاج الإسمنت ومواد البناء (Groupe GICA) ضمن تطبيق الاستراتيجية الصناعية الوطنية الهادفة إلى زيادة الإنتاج المحلي من الإسمنت وإرساء منظومة متكاملة للمراقبة والتوزيع والضبط.

مصنع الاسمنت: يقع المصنع في دائرة الماء الأبيض، 25 كلم جنوب شرق تبسة، حيث بلغت طاقة الإنتاج السنوية 450 ألف طن من الكلنكر و500 ألف طن من الاسمنت تبلغ مساحته 46 هكتار ومقدار المواد الأولية حجر جيرى (الماء الأبيض)، والطين (درا الباهية) على مساحة 242 هكتارا

الوحدة التجارية: المنطقة الصناعية بتبسة، تبلغ طاقة التعبئة 250,000 طن/سنة وبلغ الإنتاج

BPE:180,000 م³/سنة

الكلنكر: الامتثال للمعايير الصارمة والتركيب الكيميائي الدقيق

فأصبحت شركة الإسمنت GICA تمتلك كل أسهم مصانع الإسمنت ماعدا:

- مؤسسة إسمنت بني صاف أين يمتلك مجمع فرعون السعودي 10% من أسهم المؤسسة؛
- مؤسسة إسمنت زهانة أين تمتلك الشركة المصرية ASEC 35% من أسهم المؤسسة؛
- مؤسسة الإسمنت لصور الغزلان أين تمتلك شركة Buzzi cem الإيطالية 35% من أسهم المؤسسة؛

1 متاح على الموقع الرسمي لمؤسسة الإسمنت - تبسة-، على الرابط الإلكتروني: http://sct.dz/index.php?id_page=1، تاريخ الإطلاع:

2025/02/28، على الساعة 23:07

- مؤسسة الإسمنت لصور الغزلان أين يمتلك نفس الشريك الايطالي 35% من أسهم المؤسسة.

وأصبح يتكون المجمع العمومي لصناعة الإسمنت في الجزائر من ثلاث مجتمعات صناعية جهوية ومؤسسة اقتصادية عمومية، ينتمي لكل مجمع عدد معين من المصانع في حين يتبع المؤسسة الاقتصادية العمومية للإسمنت بالشلف مؤسسة واحدة،¹ وقد بلغ رأس المال الإجتماعي للمؤسسة ما قيمته 2.700.000.000 مقسمة على 2700 سهم كلها مملوكة من طرف مؤسسة GICA.²

وتهدف مؤسسة إسمنت تبسة إلى تحقيق جملة تتمثل فيما يلي:³

1- الأهداف الاقتصادية: من بينها ما يلي:

- توفير الكمية والجودة المطلوبة من الإسمنت لتلبية احتياجات السوق المحلية؛
- زيادة رأس المال، تسديد الديون، والاستثمار في مشاريع جديدة لخلق فرص عمل إضافية؛
- إنتاج إسمنت بمواصفات عالمية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة؛
- المساهمة في تنمية الاقتصاد والعمل على إنشاء مصانع جديدة؛
- تقليص العجز الإقليمي في إنتاج الإسمنت والحد من استيراده من الخارج؛
- تحقيق أرباح مستدامة وتطوير خطوط الإنتاج من خلال اعتماد تقنيات حديثة.

2- الأهداف البيئية والاجتماعية: من بينها ما يلي:

- المساهمة في الجهود الوطنية لتعزيز التشغيل وتقليل معدل البطالة؛
- توفير الإسمنت بأسعار تنافسية مقارنة بالمستورد، مما يساعد في خفض تكلفة السكن إلى حد معين؛
- تخصيص جزء من الأرباح لصالح العمال، مما يساهم في تحسين مستواهم المعيشي؛
- الحفاظ على البيئة من خلال تزويد المصنع بمصافٍ حديثة لمنع تسرب الغازات والمواد المتطايرة إلى المحيط الخارجي.

الشهادات: تحصلت شركة الاسمنت على شهادات المتمثلة فيما يلي:

- TEDJ طبقا لمعيار NA مع IANOR

¹الموقع الرسمي لمؤسسة الإسمنت - تبسة-، على الرابط الإلكتروني: http://sct.dz/index.php?id_page=1، تاريخ الإطلاع: 2025/02/28، على الساعة 23:12.

² معلومات مقدمة من إدارة الموارد البشرية بمؤسسة إسمنت- تبسة.

³ معلومات مقدمة من إدارة الموارد البشرية بمؤسسة الإسمنت- تبسة.

- الايزو 9001:2015 (الجودة)

- الايزو 14001:2015 (البيئة)

- الايزو 45001:2018 (الصحة والسلامة المهنية)

- الايزو 50001:2018 (كفاءة وطاقة)

حيث تم تقديم ميثاق للعملاء والتزامات المصنع للعملاء منتجات عالية الجودة تلي المعايير، وتقديم خدمة عملاء سريعة الاستجابة وشخصية، وبما في ذلك احترام البيئة والمساهمة في التنمية المستدامة.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت تبسة

يعكس الهيكل التنظيمي لمؤسسة إسمنت تبسة التزامها بتحقيق التكامل بين مختلف التخصصات، مع تعزيز التنسيق بين الأقسام والإدارات؛ كما يسهم في وضوح الصلاحيات وتحديد المسؤوليات عبر المستويات التنظيمية، مما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

1- المديرية العامة: تشرف المديرية العامة على إدارة المؤسسة ومتابعة سير العمل، وتتفرع إلى الأقسام التالية:¹

1-1- مديرية الوحدة: تتولى الإشراف على:

- تنقلات المشرفين التجاريين؛
- توجيه العمال لبرامج التكوين والتدريب؛
- عمليات اقتناء أو التنازل عن التجهيزات.

1-2- مديرية المحاسبة والمالية: تقوم بمتابعة العمليات المحاسبية والتخطيط المالي للمؤسسة.

1-3- مديرية الموارد البشرية: تتولى جمع وتنظيم البيانات والإحصائيات المتعلقة بالموظفين، وتوثيقها، بالإضافة إلى إعداد عقود العمل ابتداءً من التوظيف وحتى إنهاء الخدمة، فضلاً عن الإشراف على الإجراءات الإدارية المرتبطة بالخدمات المقدمة للعاملين.

1-4- مديرية التجارة والتموين: تشرف على عمليات تأمين مستلزمات الإنتاج، بما في ذلك شراء المواد الأولية والمعدات، إلى جانب إدارة عقود توزيع الإسمنت.

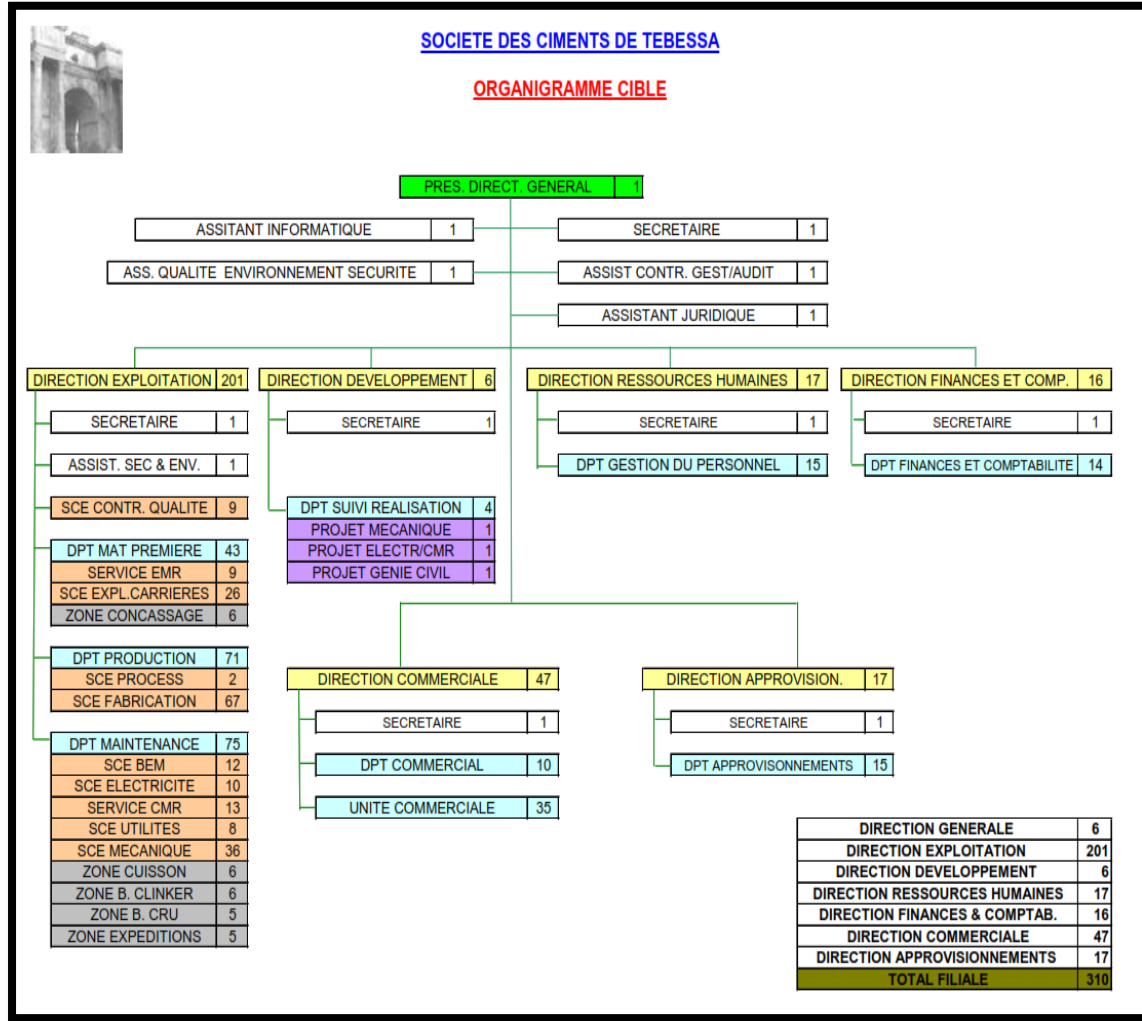
¹ معلومات مقدمة من إدارة الموارد البشرية بمؤسسة الإسمنت- تبسة.

- 2- مديرية المصنع: توجد هذه المديرية في منطقة الماء الأبيض، وتشرف على إدارة المصنع ومراقبة سير العمليات التشغيلية، وتضم الفروع التالية:¹
- 2-1- الإدارة التقنية: تتولى الإشراف على جميع العمليات التقنية بالمصنع، بما في ذلك التشغيل والصيانة.
- 2-2- دائرة التموين: مسؤولة عن عمليات الشراء الصغيرة، مثل اقتناء المواد واللوازم والتجهيزات الإنتاجية البسيطة.
- 2-3- دائرة الإنتاج: تعنى بعملية تحويل المواد الخام إلى إسمنت، وتجهيزه لإرساله إلى قسم التوزيع.
- 2-4- دائرة الصيانة: مسؤولة عن صيانة المعدات والتجهيزات الثابتة بالمصنع.
- 2-5- دائرة المواد الأولية: تشرف على توفير المواد الخام اللازمة لعملية الإنتاج.
- 2-6- دائرة الجودة والأمن والبيئة: تندرج ضمن الهيكل الداخلي للمصنع، وتتكون من ثلاث مصالح:
- مصلحة الجودة: مسؤولة عن مراقبة وضمان جودة الإسمنت.
 - مصلحة المراقبة: تختص بالحماية من المخاطر الطبيعية والصناعية.
 - مصلحة البيئة: تسهر على حماية البيئة وسلامة الأفراد من التلوث.
- 2-7- دائرة المالية والمحاسبة: تتابع الأنشطة المالية والمحاسبية للمؤسسة.
- 2-8- دائرة الادارة والمستخدمين: تعمل على إعداد كشوفات رواتب العمال، والإشراف على نظافة المرافق، وتنظيم خدمات الإطعام للعاملين.
- 3- مديرية البحث والتطوير: تتولى ابتكار وتطوير الأفكار التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتضم
- تضم سكرتارية وقسم المتابعة والانجاز.²
- يهدف هذا الهيكل التنظيمي إلى تعزيز التنسيق بين مختلف الإدارات وتحقيق التكامل بين المهام، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

¹ معلومات مقدمة من إدارة الانتاج بمؤسسة الإسمنت - تبسة.

² معلومات مقدمة من إدارة الانتاج بمؤسسة الإسمنت - تبسة.

الشكل رقم (11): التنظيم الهيكلي لمؤسسة الإسمنت - تبسة -



المصدر: وثائق مقدمة من مؤسسة الإسمنت - تبسة - (ملحق رقم 01)

ثالثاً: واقع التحول الرقمي في شركة الاسمنت تبسة:

أصبح يمثل ركيزة أساسية لتحقيق التميز التنظيمي في الإدارة، فهو لم يعد محصوراً في تحسين العمليات الفنية أو الموارد البشرية، وإنما امتد ليشمل إعادة هيكلة البيئة الإدارية نفسها، وما يتبعها من أنظمة اتخاذ القرار والتواصل الداخلي والخارجي، فقد عملت المؤسسة على إدخال النظم الرقمية الحديثة في الإدارة اليومية، سواء عبر تبني أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) لإدارة البيانات المركزية وتوحيد الإجراءات، أو عبر توفير منصات إلكترونية مخصصة لتنظيم المعاملات الداخلية والخارجية وضمان الشفافية¹.

¹ معلومات مقدمة من طرف مؤسسة الإسمنت تبسة خلال المقابلة

ساهمت هذه الخطوة في رفع كفاءة التنسيق بين الإدارات وتبسيط العمليات الروتينية، بحيث أصبح صنع القرار مبنياً على البيانات والتحليلات الدقيقة، كما عززت الأدوات الرقمية من قدرة الإدارة على المتابعة الفورية لسير العمل، وإدارة الأزمات، وضبط جودة العمليات الإدارية، إلى جانب ذلك أدى الاعتماد على الحلول الذكية إلى ترقية منظومة الحوكمة، وتحقيق مستويات أعلى من الشفافية، وسرعة الاستجابة لمتطلبات الموردين والعملاء، الأمر الذي انعكس بشكل مباشر على صورة المؤسسة ومصداقيتها في السوق.

بعض التحديات المرتبطة بتطوير البنية الرقمية في الإدارة، وبرامج التدريب المستمر للكوادر الإدارية لمواكبة التغييرات، يظل التحول الرقمي في المجال الإداري لمؤسسة إسمنت تبسة مؤشراً واضحاً على السعي نحو تحقيق التميز التنظيمي الشامل، من خلال ترسيخ بيئة عمل ذكية ومرنة تدعم التكامل، الجودة، الابتكار، والاستدامة في الإدارة

المطلب الثاني: تقديم عام لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة

تُعدّ مؤسسة مناجم الفوسفات بولاية تبسة من أبرز الشركات الصناعية في الجزائر، خاصة في المنطقة الشرقية، حيث تؤدي دوراً محورياً في قطاع التعدين من خلال استخراج ومعالجة الفوسفات.

كما تسهم بشكل فعال في تقليل معدلات البطالة في الولاية، إلى جانب دعم التنمية الاقتصادية المحلية وتعزيز النشاط الصناعي في المنطقة.

أولاً: تعريف مؤسسة مناجم الفوسفات

نشأت مؤسسة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" عام 2004 نتيجة إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات "FERPHOS"، حيث أصبحت كياناً مستقلاً يمارس نشاطه بشكل منفصل عن الشركة الأم اعتباراً من 1 يناير 2005، وفقاً للمرسوم الصادر في ذلك التاريخ. وتختص المؤسسة في استخراج ومعالجة وتسويق الفوسفات، موجهة منتجاتها إلى الأسواق المحلية والدولية.¹

تُعدّ مؤسسة "SOMIPHOS" شركة مساهمة برأس مال اجتماعي بلغ 1,600,000,000.00 دج حتى عام 2010، وتخضع لإشراف هيئة وطنية عليا متمثلة في مجلس الإدارة والجمعية العامة للمساهمين. وتتألف المؤسسة بشكل أساسي من أربع وحدات رئيسية تتمثل في:²

¹ معلومات مقدمة من مكتب دائرة المواد البشرية بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة.

² نفس المرجع السابق.

1- المركب المنجمي جبل العنق (CDO): يقع هذا المركب في بئر العاتر بولاية تبسة، ويضم منجماً لاستخراج الفوسفات الطبيعي بالإضافة إلى مصنع لمعالجة الخام المستخرج، مما يجعله أحد المراكز الرئيسية لعمليات الإنتاج؛

2- المنشآت المينائية عنابة (IPA): تمثل هذه الوحدة مركزاً استراتيجياً لتسويق الفوسفات وشحنه من ميناء عنابة نحو الأسواق الخارجية. وتتم فيها عمليات النقل، التحميل، والشحن إلى السفن المخصصة للتصدير، حيث تمتلك قدرة تخزين تصل إلى 120,000 طن، فيما تتراوح طاقتها الاستيعابية للشحن بين 25,000 إلى 50,000 طن؛

3- مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية (CERAD): يُعد هذا المركز الذراع البحثي والتقني للمؤسسة، إذ يختص بدعم وحدات الإنتاج، وتحليل الأداء الداخلي لعناصر المؤسسة. أنشئ في عام 1991 تحت مسمى "وحدة البحث التطبيقي" (L'URA)، ثم دُمج لاحقاً مع مكتب الدراسات المنجمية (Le BEM) ليصبح "CERAD" وتتمثل مهامه الأساسية في إعداد وتنفيذ الدراسات والأبحاث المتعلقة بالمناجم، فضلاً عن تقديم الدعم الفني لمختلف وحدات المؤسسة والمجموعة ككل، بما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية؛

4- المقر: يقع المقر العام لمؤسسة "SOMIPHOS" في مدينة تبسة، حيث تحتضن الإدارة العامة والهيكل المركزية التي تشرف على تسيير مختلف الوحدات ودعمها لوجستياً، ويعمل بها حالياً نحو 1,469 موظفاً.

5- الوضع القانوني والإطار التنظيمي:

تُعد مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة شركة مساهمة، وهي إحدى الفروع التابعة لمجموعة "FERPHOS"، برأس مال اجتماعي يُقدّر بـ 1,600,000,000.00 دج. تُدار المؤسسة من قِبل مجلس إدارة يتألف من المساهمين، وذلك في إطار تنظيم القطاع الاقتصادي العام الخاضع لوصاية مؤسسة تسيير مساهمات الدولة (SOMINES SGP) يقع مقرها الاجتماعي في ولاية تبسة، التي تزخر بثروات معدنية تُعد جوهر أنشطة المؤسسة، حيث تركز عملياتها الأساسية على الأنشطة المنجمية، من استخراج ومعالجة وتسويق الفوسفات للأسواق المحلية والدولية.¹

¹ - معلومات مقدمة من مكتب دائرة الموارد البشرية بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة.

- 6- أهمية مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة: تتمتع المؤسسة بمكانة بارزة على المستويات المحلية، الوطنية، والدولية، نظرًا لامتلاكها موارد طبيعية غنية وكفاءات بشرية مؤهلة. وتبرز أهميتها من خلال:
- توفير أكثر من 1,400 فرصة عمل، مما يساهم في تقليل معدلات البطالة في المنطقة.
 - تحقيق إنتاج سنوي يفوق 1,500,000 طن من الفوسفات، مع خطط مستقبلية لرفع الإنتاج إلى 1,800,000 طن.
 - تقديم مجموعة من الامتيازات للعمال، بما في ذلك القروض، السكن، الإجازات الصيفية، برامج التدريب، والترقيات المهنية، مما يعزز من رفاهية الموظفين واستقرارهم الوظيفي.
 - تعزيز التعاون الدولي من خلال استقطاب الاستثمارات الأجنبية؛
 - تلبية احتياجات السوق الوطنية والمحلية عبر توفير كميات كبيرة من الفوسفات؛
 - دعم الاقتصاد الوطني من خلال تحصيل العملة الصعبة عبر عمليات التصدير؛
 - إتاحة فرص التكوين للطلبة، حيث تستقبل المؤسسة سنويًا بين 80 إلى 180 متدربًا لاكتساب الخبرة العملية.

ثانياً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات

مع الاستقلال المالي والقانوني لمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - إثر إعادة الهيكلة عام 2005، أصبحت المؤسسة تتمتع بهيكل تنظيمي مستقل تمامًا، مما منحها سلطة كاملة في اتخاذ القرارات. كما باتت تتعامل مع الفروع الأخرى التي استقلت معها وكأنها جهات خارجية.

يحدد الهيكل التنظيمي للمؤسسة اختصاصاتها ومجالات عملها، إضافة إلى تقسيماتها الإدارية، وعلاقات العمل بين الموظفين، ومدى ارتباطها بالمستويات الإدارية المختلفة والمنظمات الموازية. وينقسم إلى عدة وحدات رئيسية على النحو التالي:¹

- 1- **المديرية العامة:** يرأسها المدير العام، وهو المسؤول الأول عن إدارة المؤسسة واتخاذ القرارات الاستراتيجية، إلى جانب تمثيلها داخليًا وخارجيًا. تشمل مهامه:
 - وضع الاستراتيجية العامة وتحليل نقاط القوة والضعف بالمؤسسة؛

¹ فاروق عبدة فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2005، ص: 296.

- الإشراف على عمليات التسيير والتوجيه والتنسيق بين الفروع المختلفة؛
 - تمثيل المؤسسة في مجلس الإدارة والمفاوضات مع الشركاء والعملاء؛
 - متابعة الأداء العام وضمان تحقيق الأهداف المرجوة؛
 - التواصل مع الهيئات العليا سواء كان محليًا ودوليًا.
- 2- الأمانة العامة (السكرتارية): تتولى تنظيم شؤون المدير العام، بما في ذلك جدولة المواعيد، استقبال المكالمات، وإعداد التقارير والرسائل الرسمية.
- 3- مديرية التدقيق والاستشارة: تتكفل بمراجعة العمليات المالية والحسابية، وضمان التدقيق الداخلي، بالإضافة إلى تقديم المشورة المالية والإشراف على عمليات المدققين الخارجيين.
- 4- مديرية الجودة والبيئة: مسؤولة عن تطبيق معايير الجودة والمواصفات الدولية، إلى جانب مراقبة التأثير البيئي للمؤسسة والعمل على تحسين جودة المنتجات من خلال إجراء المراجعات الدورية، وذلك من أجل إعداد تقرير مراجعة الإدارة كل أربعة أشهر، هذا بالإضافة إلى السهر على تنفيذ المشاريع الموجهة للمحافظة على البيئة، ومتابعة مشاريع تطوير وتحسين جودة المنتج.
- 5- المدير المساعد المكلف بالاتصالات: تُعنى بتنظيم وتنسيق قنوات الاتصال الداخلية والخارجية للمؤسسة، بالإضافة إلى إعداد تقارير التسيير السنوية.
- 6- مدير الأمن الصناعي: تعمل على ضمان السلامة المهنية للعاملين، وتوفير بيئة عمل آمنة، والحد من حوادث العمل من خلال إجراءات المراقبة والصيانة المستمرة.
- 7- مديرية المركب المنجمي جبل العنق: تتولى الإشراف على عمليات استخراج الفوسفات، ومراقبة الإنتاج، وتنظيم عمليات الصيانة الدورية.
- 8- مديرية المنشآت المينائية بعنابة: مسؤولة عن استقبال شحنات الفوسفات، تخزينها، وتجهيزها للتصدير، بالإضافة إلى إدارة العمليات الجمركية والصيانة الدورية.
- 9- مديرية الدراسات والبحوث التطويرية: ختص بتطوير وتحسين جودة الفوسفات، وإيجاد حلول للمشكلات البيئية، وتقديم استشارات بحثية للمؤسسات الأخرى.
- 10- مديرية التجارة والتسويق: تُعنى هذه المديرية بالإشراف على مختلف الأنشطة البيعية، وتنمية المبيعات، والترويج للمنتجات من خلال دراسة الأسواق، والإشهار، والإعلان. كما تتولى صياغة العقود

التجارية التي تحدد الكميات والأسعار وفترات التسليم، إضافةً إلى إبرام الصفقات بما يتماشى مع احتياجات السوق، ومن بين مهامها الأساسية أيضًا البحث عن أسواق جديدة واستقطاب عملاء جدد، مع ضمان الحفاظ على ولاء الزبائن الحاليين عبر تقديم خدمات عالية الجودة. تتفرع عن المديرية ثلاث دوائر متخصصة **10-1- دائرة التصدير:** تُشرف على جميع العمليات التصديرية، بدءًا من تحضير الطلبات إلى تنفيذها، وذلك وفقًا لمتطلبات الزبائن في الأسواق الخارجية. تركز هذه الدائرة على منطقتين رئيسيتين: الأولى تشمل الأسواق الأوروبية، في حين تُعنى الثانية بالأسواق الناشئة، مثل دول آسيا وأمريكا اللاتينية.

10-2- دائرة العلاقات مع الزبائن: تهدف إلى الحفاظ على علاقات متينة مع العملاء، والاستجابة لاحتياجاتهم، والسعي المستمر لتوسيع قاعدة الزبائن، كما تتولى التفاوض وإبرام الاتفاقيات التجارية لتعزيز التعاون مع العملاء الحاليين والجدد.

10-3- دائرة المشتريات: تضطلع هذه الدائرة بمهمة تزويد المؤسسة بالمعدات والآلات وقطع الغيار والمواد اللازمة لضمان استمرارية العمليات الإنتاجية والتجارية.

11- مديرية المالية والمحاسبة: تُعد هذه المديرية المسؤول الأول عن إدارة العمليات المالية والمحاسبية للمؤسسة، من خلال التخطيط المالي، ومراقبة التدفقات النقدية، وضبط الميزانيات، وتوجيه استخدام الموارد المالية بكفاءة. وتتفرع المديرية إلى دائرتين:

11-1- دائرة المحاسبة: تعنى بتسجيل جميع العمليات المحاسبية، وإدارة الوثائق والسجلات المالية المتعلقة بالمشتريات والمبيعات، ومراجعة الحسابات المصرفية، وضمان مطابقتها للواقع المالي للمؤسسة. كما تتولى متابعة حركة المخزون، وتوثيق الإهلاكات، والمشاركة في عمليات الجرد المادي، وإعداد الميزانيات السنوية.

11-2- دائرة المالية: تُشرف على متابعة التدفقات النقدية، وإعداد الميزانيات التقديرية، وتسوية ديون المؤسسة، إضافةً إلى مراقبة النفقات والإيرادات بالتنسيق مع دائرة المحاسبة لضمان توازن مالي مستدام.

12- مديرية الموارد: تُعنى هذه المديرية بإدارة الموارد البشرية والتقنية، وضمان توافر الكفاءات والإمكانات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة. وتتفرع منها خمس دوائر رئيسية: دائرة الموارد البشرية، دائرة التكوين، دائرة الشؤون القانونية، دائرة المعلوماتية، ودائرة الإدارة العامة.

12-1- دائرة الموارد البشرية: تتولى متابعة المسار المهني للعاملين، وتحديد احتياجات المؤسسة من الكفاءات، وإعداد خطط التوظيف والتكوين، بالإضافة إلى تنظيم الرواتب والمزايا، وإدارة ملفات الموظفين، لا سيما ما يتعلق بالإحالة على التقاعد.

12-2- دائرة التكوين: تسهر على تنظيم دورات تكوينية مستمرة للعاملين، سواء الجدد أو ذوي الخبرة، وفقاً لاحتياجات المؤسسة، مما يضمن تحسين الأداء العام.

12-3- دائرة الشؤون القانونية: تُعنى بحل النزاعات العمالية وفقاً لقوانين العمل، والتفاوض على تسوية النزاعات مع الأطراف الخارجية، كما تسهر على الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية.

12-4- دائرة المعلوماتية: تقوم بجمع ونقل المعلومات الداخلية والخارجية الضرورية للمؤسسة، وإدارة نظم المعلومات، وتعزيز التواصل الداخلي والخارجي، إلى جانب صيانة أجهزة الإعلام الآلي والبرامج الرقمية.

12-5- دائرة الإدارة العامة: تشرف على توفير الموارد الضرورية لكافة الأقسام، وإدارة التعاملات الخارجية، وإبرام العقود مع الموردين والزبائن، إضافةً إلى تنظيم المعارض والندوات الاقتصادية، وذلك عبر مصلحتين أساسيتين: مصلحة الوسائل العامة ومصلحة العلاقات الخارجية.

13- المديرية التقنية: تُشرف هذه المديرية على عمليات الإنتاج، وتضمن تحقيق الأهداف الإنتاجية السنوية، كما تتولى مهام صيانة التجهيزات والآلات الصناعية، والتخطيط للاستثمارات التطويرية اللازمة لتعزيز الإنتاجية، ولتنفيذ مهامها بفعالية، تتفرع إلى ثلاث دوائر: دائرة الإنتاج، دائرة الصيانة، ودائرة الاستثمارات.¹

- **دائرة الإنتاج:** مسؤولة عن تنفيذ الخطط الإنتاجية وضمان سير العمليات وفق الأهداف المحددة، مع متابعة مستويات الإنتاج لضمان تحقيق الجودة المطلوبة؛
- **دائرة الصيانة:** تُعنى بالحفاظ على كفاءة المعدات والآلات الصناعية من خلال تنفيذ برامج الصيانة الوقائية والدورية، والتدخل السريع في حالة الأعطال لضمان استمرارية العمل؛
- **دائرة الاستثمارات:** تُركز على تطوير وتحسين العمليات الإنتاجية من خلال التخطيط وتنفيذ المشاريع الاستثمارية، مع السهر على تحديث المعدات واعتماد تقنيات حديثة لتعزيز الإنتاجية والكفاءة التشغيلية.

¹ معلومات مقدمة من مكتب دائرة الموارد البشرية بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة.

الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-



المصدر: معلومات مقدمة من مكتب دائرة الموارد البشرية بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- انظر الملحق رقم(02)

ثالثاً: عملية التحول الرقمي في مؤسسة مناجم الفوسفات

يُعد التحول الرقمي ركيزة أساسية في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق التميز التنظيمي داخل مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة، حيث يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز القدرة التنافسية، وضمان استدامة العمليات الإنتاجية وفقاً لأحدث المعايير الرقمية.

ومع بداية كل سنة، يتم تقييم مدى جاهزية الأنظمة الرقمية المستخدمة، وتحديد الاحتياجات التقنية للوحدات المختلفة، بما يضمن توافرها مع متطلبات العمل الحديثة. ويشرف المسؤولون في المؤسسة على تنفيذ خطة التحول الرقمي السنوية، من خلال تحديد التقنيات الضرورية، ووضع ميزانية مخصصة لدعم هذا التوجه الاستراتيجي، تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من خلال رقمنة عملياتها، والتي تشمل:

- تحديث أنظمة التشغيل مثل SAGE عبر إدماج الحلول الرقمية المتطورة؛
 - رفع الكفاءة الرقمية للموارد البشرية لتمكينها من مواكبة أحدث التقنيات؛
 - تعزيز القدرات التقنية للمهندسين والعمال من خلال استخدام برمجيات متقدمة في عمليات الاستخراج والتكرير؛
 - تحسين آليات تحليل البيانات واتخاذ القرار عبر توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة؛
 - تقليل الأخطاء التشغيلية من خلال رقمنة إجراءات المراقبة وضمان الجودة؛
 - تعزيز أمن المعلومات لضمان حماية البيانات الصناعية الخاصة بالمؤسسة؛
 - تحسين تجربة العملاء عبر تطوير منصات إلكترونية متكاملة لإدارة الطلبات والعقود.
- 1- الاحتياجات الرقمية في مؤسسة مناجم الفوسفات:** مع بداية كل سنة، يتم تحديد المتطلبات الرقمية للمؤسسة وفقاً لمتغيرات السوق وخطط الإنتاج، وذلك من خلال:

- تحليل جاهزية أنظمة التشغيل لتحديد مدى الحاجة إلى التطوير أو التحديث؛
- إشعار الوحدات الإنتاجية بالمتطلبات التقنية الجديدة لضمان التكامل الرقمي بين الأقسام؛
- وضع أولويات واضحة لتنفيذ المشاريع الرقمية وفق جدول زمني مدروس يضمن التنفيذ التدريجي للسلس.

2- فوائد التحول الرقمي على مؤسسة مناجم الفوسفات: يساهم التحول الرقمي في دعم التميز التنظيمي داخل المؤسسة من خلال:

- تحسين كفاءة العمليات الإنتاجية عبر الأتمتة والرقمنة؛
 - تقليل التكاليف التشغيلية باستخدام أنظمة التحليل الذكي لإدارة الموارد بفعالية؛
 - تعزيز الاستدامة البيئية عبر تقنيات حديثة تقلل من الهدر والتلوث الصناعي؛
 - رفع القدرة التنافسية في السوق العالمية عبر تطوير أنظمة رقمية تدعم اتخاذ القرارات السريعة؛
 - تحسين بيئة العمل من خلال توفير أنظمة مراقبة تقلل من الحوادث المهنية وتحسن ظروف العمل.
- 3- التحديات التي تواجه التحول الرقمي ومدى تأثيره بالأوضاع الاقتصادية:** رغم الفوائد العديدة للتحول الرقمي، إلا أن المؤسسة تواجه مجموعة من التحديات، أبرزها:

- نقص الكفاءات الرقمية المتخصصة مما يستدعي برامج تدريب وتأهيل مستمرة؛
- الحاجة إلى استثمارات مالية ضخمة لتحديث البنية التحتية الرقمية، ما يشكل تحدياً في ظل الأزمات الاقتصادية؛
- أخطار الأمن السيبراني التي تتطلب تعزيز استراتيجيات حماية البيانات والأنظمة الرقمية؛
- مقاومة التغيير التنظيمي وضرورة غرس ثقافة التحول الرقمي بين الموظفين لضمان نجاح الاستراتيجية.

المطلب الثالث: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة

تأسست مؤسسة اتصالات الجزائر لتوفير خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية في الجزائر، حيث أن وكالة تبسة جزء من المؤسسة كعملية للتوسع في تقديم الخدمات على مستوى الوطن، كما تعتبر المزود الرئيسي لخدمات الاتصال في الجزائر.

أولاً: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة

انطلقت الجزائر منذ عام 1999 في تنفيذ إصلاحات جذرية وشاملة لقطاع البريد والاتصالات بهدف مواكبة التحولات السريعة والمتلاحقة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وقد تجلت هذه الإصلاحات من خلال إصدار تشريع جديد للقطاع في أغسطس 2000، يقضي بإنهاء احتكار الدولة لأنشطة البريد والاتصالات، والفصل بين وظائف التنظيم من جهة، واستغلال وإدارة الشبكات من جهة أخرى، وتطبيقاً لهذا التوجه، تم استحداث هيئة ضبط مستقلة إدارياً ومالياً، إلى جانب متعاملين اثنين: الأول يتولى الأنشطة البريدية والخدمات المالية البريدية ممثلاً في مؤسسة بريد الجزائر، والثاني يختص بقطاع الاتصالات ممثلاً في اتصالات الجزائر.

وفي سياق فتح سوق الاتصالات أمام المنافسة، تم في يونيو 2001 منح رخصة لإنشاء وتشغيل شبكة الهاتف المحمول، واستمر تطبيق برنامج تحرير السوق وشبكة الربط الفضائي VSAT للمنافسة ليشمل مجالات إضافية، حيث تم إصدار رخص متعلقة بشبكات المناطق الريفية، كما امتد الفتح ليشمل سوق الدوائر الدولية عام 2003، والربط المحلي في المناطق الحضرية عام 2004، وبالتالي أصبح سوق الاتصالات مفتوحاً بالكامل في عام 2005، وذلك في ظل التطبيق الدقيق لمبدأ الشفافية وقواعد المنافسة.

وبالتزامن مع ذلك، تم إطلاق برنامج واسع يهدف إلى تطوير البنية التحتية الأساسية استناداً إلى تجاوز التأخر المتراكم، وقد تأسست مؤسسة اتصالات الجزائر بموجب المرسوم رقم 2000/03 الصادر بتاريخ 05 أغسطس 2000 في إطار الإصلاحات التي شملت قطاع البريد والاتصالات، والتي أسفرت عن تقسيم هذا القطاع إلى كيانين منفصلين هما بريد الجزائر واتصالات الجزائر، وتُصنف المؤسسة كشركة اقتصادية ذات أسهم، باشرت نشاطها التشغيلي في 01 يناير 2003 برأسمال قدره 61.257.180.000 دج، ومسجلة في السجل التجاري تحت رقم B21808، وتضم 48 وحدة موزعة عبر الإقليم الوطني، تقدم منتجات خدمية بصيغتها المعنوية والمادية.¹

وتُعد وكالة اتصالات الجزائر بولاية تبسة من المؤسسات البارزة في قطاعها، نظراً لموقعها الاستراتيجي المتميز الذي يُمكنها من تحقيق أهدافها وممارسة أنشطتها وفق هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة، تندرج هذه الوكالة ضمن المؤسسات الخدمية بالولاية، حيث توفر لعملائها خدمات الهاتف الثابت والإنترنت، يقع مقرها في قلب المدينة، مما يُسهل على الزوار والعملاء الوصول إليها بسهولة تامة، وتوظف المديرية 67 موظفاً عبر مختلف المستويات الإدارية، كما تعمل هذه المديرية ضمن شبكة التوزيع التابعة للإدارة المركزية بالعاصمة والإدارة الإقليمية في باتنة.

ثانياً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار الموزع والمحدد لمسؤوليات الأفراد بالوكالة على اختلاف مستوياتهم، ويمكن عرض هذه المسؤوليات والمهام فيما يلي:²

1- قسم الموارد البشرية: يندرج تحت هذا القسم كل من المصالح التالية:

1-1- مصلحة تسيير التكوين: تقوم بتنظيم الدورات التكوينية للموظفين، متابعة الاتفاقيات مع مؤسسات

¹ متاح على الموقع الرسمي للمؤسسة www.algerietelecom.dz/ar تاريخ الإطلاع 2024/02/27، على الساعة 22:57

² معلومات مقدمة من قسم الموارد البشرية بوكالة تبسة لإتصالات الجزائر خلال المقابلة.

التكوين واستقبال الطلبة المترشحين من الجامعات ومراكز التكوين؛

1-2- مصالحة العلاقات الاجتماعية: تنظم العلاقات بين الموظفين، العلاقات بين الموظفين والإدارة؛

1-3- مصالحة المسار المهني: مهمتها متابعة أجور الموظفين والتسيير الإداري لهم.

2- القسم التجاري: يتكون القسم التجاري من المصالح التالية:

2-1- مصالحة العلاقات مع الزبائن: تهتم هذه المصلحة بالاستماع لشكاوى الزبائن وتنظيم الاتفاقيات مع الزبائن غير العاديين (المؤسسات)؛

2-2- مصالحة المبيعات: تحرص هذه المصلحة على توفير الخدمات على مستوى كل الوكالات، بالكميات المطلوبة والجودة العالية؛

2-3- مصالحة المنازعات: يتم من خلال هذه المصلحة الإهتمام بحالات عدم التسديد من قبل الزبائن وتصحيح الأخطاء الوارد وقوعها في الفواتير.

3- القسم التقني: يندرج ضمن هذا القسم المصالح التالية:

3-1- مصالحة صيانة واستغلال الشبكات: مهمتها الأساسية ضمان الاستغلال الحسن للشبكات وصيانتها؛

3-2- مصالحة صيانة واستغلال التجهيزات: تهتم بصيانة التجهيزات من الكوابل وأجهزة الإعلام الآلي..؛

3-3- مصالحة التركيب والتوزيع: تعمل هذه المصلحة على توصيل شبكة الأنترنت والهاتف الثابت لمختلف الزبائن؛

3-4- مصالحة الهندسة والتخطيط: تعمل على تهيئة المواقع من خلال فتح وكالات جديدة أو فروع جديدة ودراسة مخططات الشبكات؛

3-5- مصالحة شبكات المؤسسة: تعمل على توفير شبكة التواصل بين الموظفين داخل المديرية؛

3-6- الهياكل القاعدية: تهتم بمتابعة التوسعات في الشبكات وضمان بناء المشاريع الجديدة للتوسع؛

3-7- مصالحة رئيس المشاريع: هو المسؤول عن التكنولوجيا الجديدة التي تسمح بتقديم خدمة ذات جودة عالية من الناحية التقنية عن طريق الألياف البصرية؛

3-8- مصالحة المراكز التقنية: تهتم هذه المصلحة بتصليح الأعطال في الشبكات عن طريق إرسال فرق التصليح.

4- القسم المالي: يضم هذا القسم المصالح التالية:

4-1- مصلحة الميزانية: تهتم المصلحة بإعداد الميزانيات السنوية للمديرية؛

4-2- مصلحة المحاسبة: تقوم بتسجيل مبيعات المؤسسة بشكل يومي ودوري؛

4-3- مصلحة الخزينة: تحرص على تمويل المؤسسة بالأموال اللازمة عند الحاجة.

5- قسم الممتلكات والوسائل: يتكون هذا القسم من المصالح التالية:

5-1- مصلحة المشتريات: توفر للمؤسسة احتياجاتها من الأوراق، أجهزة الإعلام الآلي، تجهيزات مكتبية، كوابل..؛

5-2- مصلحة الإمداد والوسائل: تعتبر هذه المصلحة المسؤولة عن متابعة تسيير المخزون، توفير احتياجات مختلف الأقسام والمصالح من الأوراق، أجهزة الإعلام الآلي، المكاتب... الخ؛

5-3- مكتب الممتلكات: مهمته الأساسية جرد الوسائل والمعدات والمحافظة على الممتلكات.

6- مكتب الشؤون القانونية: تتمثل أهم مهام هذا المكتب في معالجة القضايا بأنواعها سواء كانت بين العمال داخل المؤسسة أو بين المؤسسة وغيرها من المتعاملين الخارجيين، وتعمل أيضا على تمثيل المؤسسة أمام مختلف الجهات القضائية، التصريح بالحوادث لدى شركة التأمين، المشاركة في تحديد الاتفاقيات والتصديق على الصفقات، بالإضافة إلى تحصيل الديون من الزبائن عن طريق رفع الشكاوى أمام الجهات القضائية.

7- قاعدة نظام المعلومات: يتم على مستوى هذه القاعدة تصميم البرامج للمديرية والعمل على صيانتها.

8- الخلايا: تتجزء بدورها إلى مكاتب فرعية تتمثل في:

8-1- خلية النظافة والأمن: تتمثل مهام هذه الخلية في تنظيم الأمن الداخلي للمؤسسة، وكذا الإهتمام بجانب النظافة؛

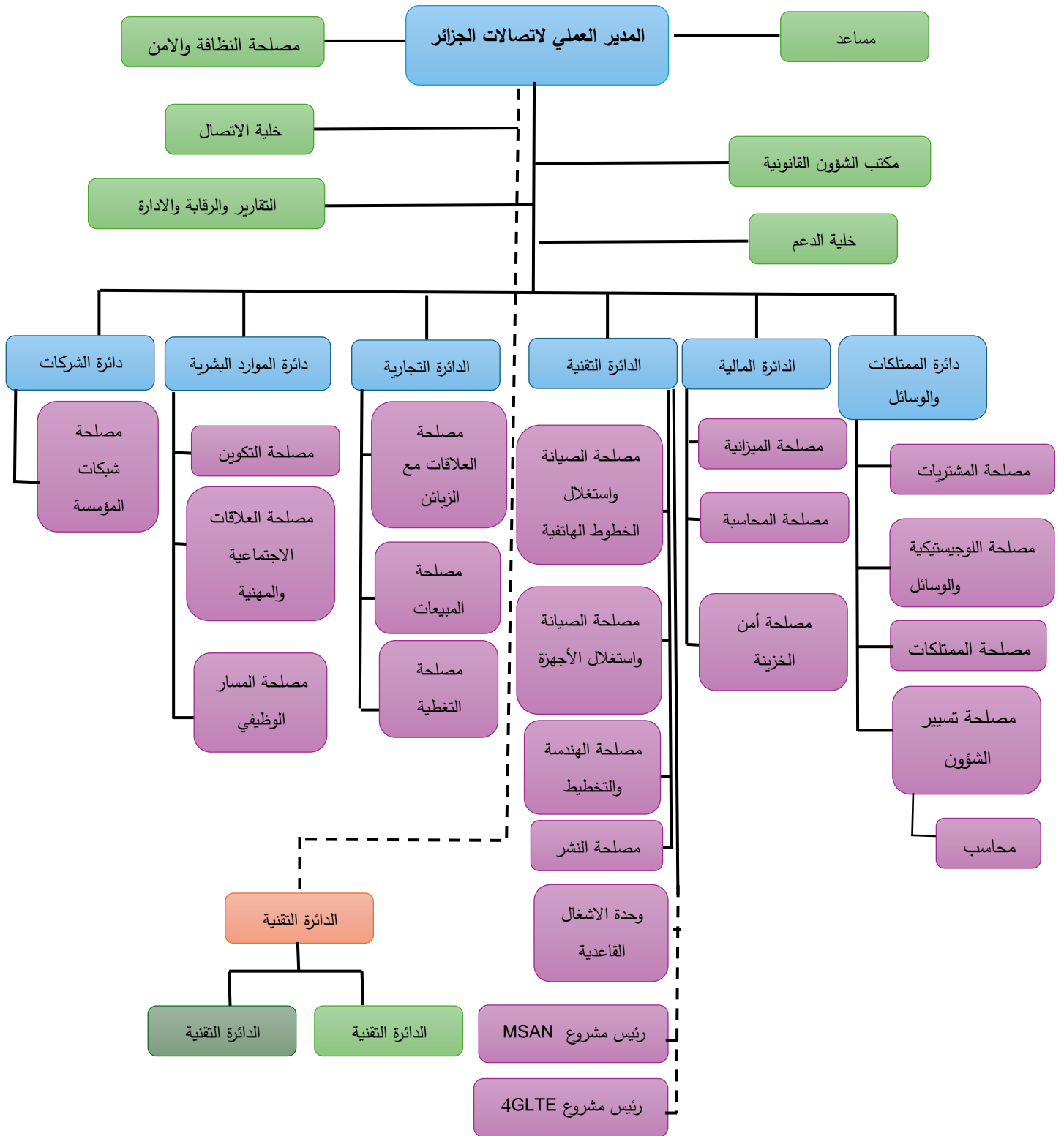
8-2- خلية الإتصال: تهتم بجانب الإتصال الداخلي والخارجي من إعطاء التصريحات للصحافة، تقديم المعلومات عند طرح خدمة جديدة للسوق، وكذا الرد على المقالات؛

8-3- خلية مراقبة التسيير: مهمتها الأساسية تقييم أعمال كل الأقسام والمصالح داخل المؤسسة والمقارنة بين ما تم التخطيط له وما تم تنفيذه، كذا اكتشاف الانحرافات وإيجاد الحلول المناسبة.

9- التفتيش المحلي: تتمثل مام هيئة التفتيش المحلي في تقديم مختلف التقارير للهيئات العليا، المراقبة المفاجئة للنفقات المهنية والرصيد البنكي للمديرية.

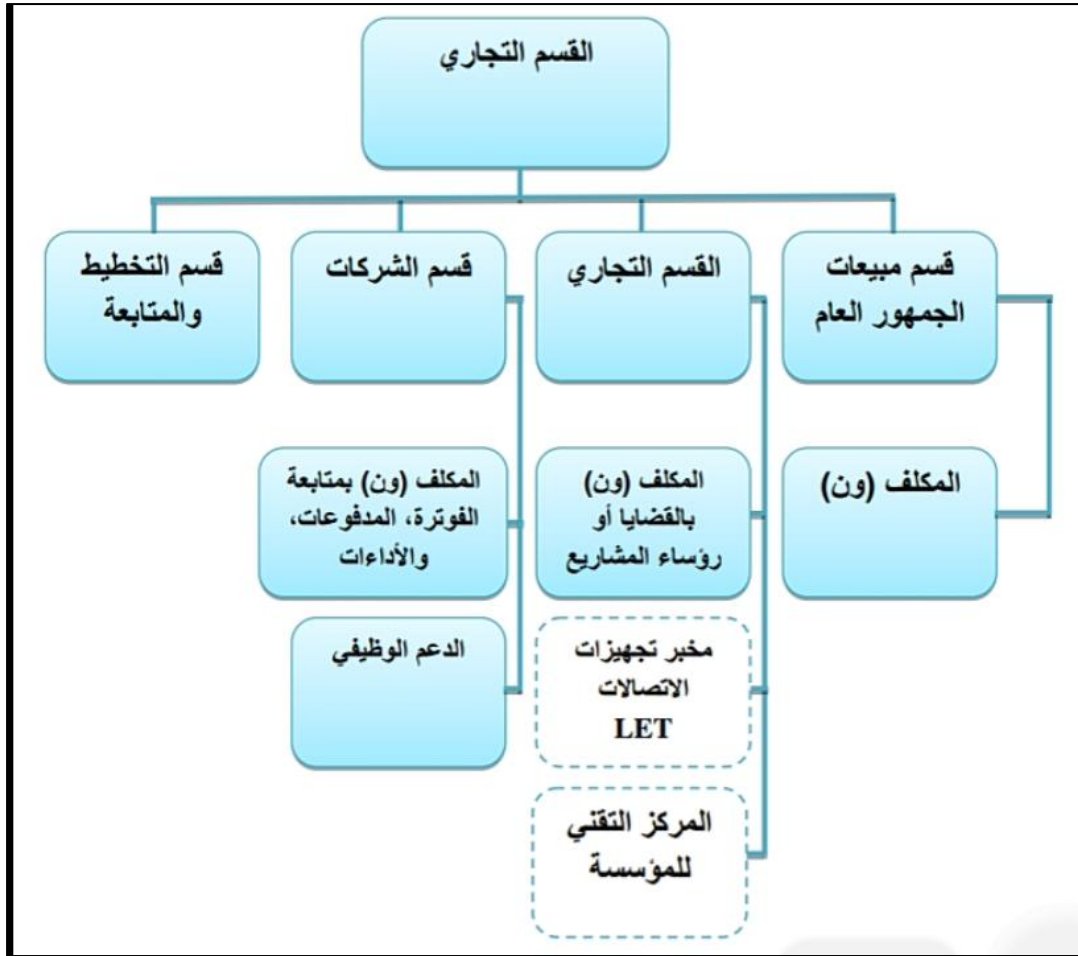
يوضح الهيكل التنظيمي الآتي لمؤسسة اتصالات الجزائر في ولاية تبسة بالتفصيل مختلف المصالح والمكاتب إضافة للخلايا والقواعد التي يتم من خلالها مختلف نشاطات المؤسسة عبر تراب الولاية، حيث يسهل الهيكل التنظيمي عملية تقسيم المهام والأنشطة حسب كل قسم ومصحة.

الشكل رقم (13): الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة



المصدر: معلومات مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة (الملحق 02).

الشكل رقم (14): الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة انظر الملحق رقم (03)

يوضح الشكل السابق الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع تبسة المحدث من خلال إرسالية المديرية العامة بـ 15 مارس 2017، على مستوى المديرية الولائية العملية، حيث يوضح مهام ومسؤوليات كل قسم وكل موظف بالتفصيل، حيث أن توزيع المهام جاء بشكل منهجي ومنظم كما أنه أصبح أكثر مرونة في العمل، مما يعزز من كفاءة العمل والتنسيق بين الأقسام المختلفة لتحقيق أهداف المؤسسة، مما يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي ورضا العملاء بالمؤسسة أيضا.

ثالثا: واقع التحول الرقمي في مؤسسة اتصالات الجزائر:

يعكس التحول الرقمي في مؤسسة اتصالات الجزائر التزاماً طموحاً بتمكين التميز التنظيمي عبر تكامل واضح بين الابتكار والخدمة والأداء،¹ فقد شرعت المؤسسة في استثمار بنيتها التحتية الرقمية المتاحة،

¹ معلومات مقدمة من مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- خلال المقابلة

لا سيما فيما يخص الشبكات الثابتة (مثل الألياف الضوئية) والبنية التقنية المدعومة من حكومية الدولة كما بادرت بتقديم عروض جديدة لدعم التحول الرقمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ما يعكس اتجاهًا خارجيًا نحو توسيع تأثيرها الرقمي.

وتتزامن هذه المبادرات مع استراتيجيات وطنية شاملة تهدف إلى تقديم خدمات إلكترونية أفضل للمواطن (المالية، الجمارك، التدريب... إلخ)، دعمتها مشاريع ضخمة تستهدف أكثر من 500 مبادرة رقمية لتحسين مستوى الحوكمة والخدمة العامة، تسهم هذه البيئة الرقمية الموسعة في تمكين اتصالات الجزائر من توفير خدمات أكثر موثوقية وسرعة، مع تعزيز التنافسية ومواكبة متطلبات الرقمنة.

لكنّ التحديات القومية في التحول الرقمي لا تزال تُلقى بظلالها، خاصة المتعلقة بنشر البنية التحتية الرقمية، ضعف البنية القانونية للأمن السيبراني، والافتقار إلى المهارات الرقمية المتخصصة، هذا الأمر يتطلب من اتصالات الجزائر أن تزيد تركيزها على تطوير أنظمة داخلية حديثة، وتعزيز قدراتها التقنية، والتعاون مع جهات حكومية لتجاوز العقبات التنظيمية والتقنية:¹

1. التقدم المحرز:

- توسيع البنية التحتية؛
- ابتكار عروض رقمية؛
- مساهمة في استراتيجية وطنية تحولية.

2. اليات التمكين:

- تحسين جودة الخدمات؛
- تسهيل الوصول الرقمي؛
- التوضع في منظومة التحول الوطني.

3. التحديات المتبقية

- ضغوط قانونية وبنوية؛
- فجوة المهارات؛
- ضرورة تحسين التصدي للتهديدات الرقمية.

¹ معلومات مقدمة من مؤسسة اتصالات الجزائر - تيسة- خلال المقابلة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي والأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة

بعد التعريف بالمؤسسات قيد الدراسة (مؤسسة الإسمنت تبسة، مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة، مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة) والتعرف على أهدافها ونشاطاتها، ولإلمام بكافة الجوانب التطبيقية للدراسة من أجل مسح ميداني لمعرفة دور التحول الرقمي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، يستعرض هذا الإطار المنهجي مجتمع وعينة الدراسة، إضافة إلى التعرف على الأدوات المستعملة وكشف نوع توزيع البيانات واختيار أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي

تمت الدراسة على الموظفين الإداريين بمؤسسة الإسمنت - تبسة-، مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة، مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة، وقد تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي على عينة الدراسة، من أجل تحديد نوع الاختبارات، حيث تتم الاختبارات المعلمية على العينات التي تخضع للتوزيع الطبيعي، أما العينات التي لا تخضع لتوزيع الطبيعي فيجرى عليها اختبارات لا معلمية، حيث تم أخذ عينة عشوائية وإجراء دراسة إحصائية بناء على بياناتهم من جهة، وعلى توجهاتهم وآرائهم من جهة أخرى.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة المجتمع الذي تجرى عليه الدراسة الميدانية¹، كما يمثل مجموعة الوحدات الإحصائية بصورة واضحة والتي يراد الحصول منها على بيانات²، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين لكل من مؤسسة الإسمنت - تبسة-والذي يبلغ عددهم 31 إداري، الموظفين الإداريين لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة والذي يبلغ عددهم 61 إداري، الموظفين الإداريين في مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة والذي يبلغ عددهم 100 إداري، حيث بلغ إجمالي مجتمع الدراسة 192 موظف إداري.

في حين يعبر سحب جزء من مجتمع الدراسة عن العينة المختارة والتي تمثل مجموعة فرعية من عناصر مجتمع البحث، والتي يجري إختيارها وفق قواعد وطرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً³.

¹ محمد سرحان علي المحمودي، *مناهج البحث العلمي*، دار الكتب للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن، الطبعة 03، 2015، ص: 105.

² كرو العزاوي رديم يونس، *مقدمة في منهج البحث العلمي*، دار دجلة، عمان، الأردن، 2007، ص: 161.

³ محمد در، *أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي*، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، العدد 09، 2017، ص: 06، على الرابط:

<https://search.mandumah.com/record/806415>

ولتحقيق هدف الدراسة والمتمثل في تحليل دور التحول الرقمي في تحقيق التميز التنظيمي، تم إختيار عينة عشوائية بسيطة تؤخذ بطريقة تضمن إعطاء جميع الوحدات في المجتمع فرصاً متساوية في الإختيار بطريقة معروفة ومحددة سابقاً¹

الجدول رقم (08): الاستبانات الموزعة والمسترجعة والمعتمدة للتحليل

عدد الاستبانات الموزعة	الاستبانات المسترجعة	الإستبانات الملغاة	الإستبانات المعتمدة
30	25	05	25
45	34	11	34
100	97	03	97
175	156	19	156

المصدر: من إعداد الباحثة إعتامداً على نتائج توزيع الإستبانة

تم تحديد العينة المدروسة في هذه الدراسة لكل مؤسسة بالإعتماد على معادلة **Steven Thomson**،

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2) + p(1-p)]}$$

والموضحة كما يلي:

بحيث:

n: حجم العينة

N: حجم المجتمع

z: مستوى الثقة عند (95%) (1.96)

d: نسبة الخطأ وتساوي (0.05)

p: القيمة الإحتمالية وتساوي (0.50)

من خلال المعادلة السابقة يتضح أن الحد الأدنى للعينة في المؤسسات قيد الدراسة هو:

¹ راوية بنت أحمد القحطاني، سعود بن ضحيان الضحيان، النمطية المنهجية في الرسائل الجامعية دراسة مطبقة على مجموعة من رسائل الدكتوراه بجامعة الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة كلية الخدمة الإجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 20، 2020، ص: 09، على الرابط: https://jifss.journals.ekb.eg/article_117929.

الجدول رقم (09): تحديد حجم العينة المطلوبة لكل مؤسسة باستخدام معادلة Steven Thomson

المؤسسة	حجم المجتمع (N)	حجم العينة المحسوب (n)	حجم العينة بالتقريب	نسبة العينة الى المجتمع (%)
مؤسسة الاسمنت تبسة	30	27.89	28	93.33
مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة	45	40.38	40	88.89
مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة	100	79.51	80	80

المصدر: من إعداد الباحثة إعتامادا على نتائج توزيع الإستبانة

- مؤسسة إسمنت تبسة 27.89: فرداً، وبالتقريب 28 فرداً، بنسبة 93.3% من المجتمع؛
 - مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة 40.38: فرداً، وبالتقريب 40 فرداً، بنسبة 88.9% من المجتمع؛
 - مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة 79.51: فرداً، وبالتقريب 80 فرداً، بنسبة 80% من المجتمع.
- من خلال الجدولين السابقين والتحليل السابق نلاحظ أن العينة الإجمالية المدروسة والمقدرة بـ 156 فرداً تمثل نسبة 89.1% من المجتمع الكلي للدراسة (175 فرداً)، وبالتالي فهذه العينة تمثل المجتمع الكلي للدراسة تمثيلاً جيداً حسب معادلة ستيفن طومسون.

حيث إن عدد الاستثمارات الموزعة في كل المجتمعات الجزئية للدراسة بلغ 175 استثماراً، تم توزيعها خلال الفترة الممتدة من شهر جانفي 2024 إلى غاية شهر فيفري من نفس السنة. وقد تم استرجاع 156 استثماراً بنسبة استجابة تقدر بـ 89.1% وهي نسبة ممتازة في البحث العلمي، بعد ما تم استبعاد 19 استثماراً لعدم توفرها على الشروط المطلوبة وبالتالي عدم صلاحيتها للتحليل، حيث تقدر العينة النهائية المدروسة بـ 156 فرداً.

ثانياً: إختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة

يتم إعتداد الإختبارات المعلمية من أجل تحديد الإختبارات الإحصائية الملائمة للدراسة في حالة كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، بينما يتم إعتداد الإختبارات اللامعلمية البديلة في حالة كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

- 1- إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Tests of Normality): يستخدم هذا الإختبار لتحديد مدى اعتدالية البيانات (تتبع التوزيع الطبيعي أم لا)، وإجراء هذا الإختبار ضروري لتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة¹، وكذا إختبار الفرضيات كون أغلب الدراسات تشتت أن يكون التوزيع طبيعياً.
- 2- إختبار كولمجروف - سيمرنوف (Kolmogorov-Smirnov): لمعرفة توزيع البيانات، وبالاعتماد على مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ويتم الاعتماد على الإختبارات اللامعلمية، والعكس يتم الاعتماد على الإختبارات المعلمية إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج إختبار Kolmogorov-Smirnov.

جدول رقم (10): نتائج إختبار Kolmogorov-Smirnov

التميز التنظيمي	التحول الرقمي	
156	156	N
.192	.190	Test Statistic
.200	.096	Asymp. Sig. (2-tailed)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية للمحور الأول (التحول الرقمي) تساوي 0.096 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة 0.05، كذلك يتبين أن القيمة الاحتمالية للمحور الثاني (التميز

¹ محمد نعيم أبو سكران، إختبارات "ت" باستخدام برنامج spss، برنامج ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2019، ص:

التنظيمي) تساوي 0.200، وبالتالي بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثاني: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تعتبر أدوات جمع البيانات من بين أهم خطوات البحث العلمي التي يجب أن تتوفر فيها خصائص الصدق والثبات والموضوعية التي توفر الثقة اللازمة بقدرتها على جمع البيانات¹، ولغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات والأساليب اللازمة من أجل جمع البيانات التي تمكن من التحليل الصحيح للدراسة.

أولاً: الأدوات المستخدمة في الدراسة

لا تتم عملية البحث العلمي إلا من خلال مجموعة من الأدوات الإحصائية التي تسهل ذلك وتتمثل فيما يلي:

1- المقابلة: تعتبر المقابلة من أدوات جمع البيانات والمعلومات وتعرف على أنها تفاعل لفظي بين شخصين هما الباحث والمبحوث، حيث يحاول الباحث أن يستثير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى المبحوث، وتمكن المقابلة الشخصية الباحث من ملاحظة سلوك الأفراد والتعرف على آرائهم، وتساعد على تثبيت صحة المعلومات المتحصل عليها من المصادر المختلفة والكشف عن التناقضات الحاصلة فيها²، وتم في هذه الدراسة اعتماد ست مقابلات مهيكلة مقسمة لمقابلتين لكل مؤسسة من المؤسسات قيد الدراسة كالاتي:

- مقابلتين مع مدير قسم المبيعات السيد ناصر شوقي في مؤسسة إسمنت تبسة تضمنت مجموعة من الأسئلة حول التحول الرقمي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة؛
- مقابلتين مع نائب مدير الوكالة التجارية لمؤسسة إتصالات الجزائر السيد جدي توفيق تبسة تناولت موضوع التحول الرقمي التغييرات التي ضافها على تنظيم المؤسسة بما في ذلك تحقيق التميز التنظيمي؛
- مقابلتين في مصلحة الموارد بمؤسسة مناجم الفوسفات مع قادري حياة حول موضوع الدراسة.

¹ ريال فايزة، أدوات جمع البيانات في البحث العلمي - بين المزايا والعيوب-، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، العدد 04، المجلد 08، 2020، ص: 02، على الرابط: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/161550>.

² فلاح حسن راهي، أدوات البحث العلمي، دراسة ماجستير، كلية الآداب، جامعة المستنصرية، جمهورية العراق، 2019، ص: 04.

حيث هدفت كل هذه المقابلات في المؤسسات قيد الدراسة إلى تجميع البيانات والمعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي ساهمت بدورها في الوصول إلى نتائج الدراسة الميدانية.

2- الملاحظة: تمثل الملاحظة أحد أدوات جمع البيانات وتعرف بأنها مراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل جوانب ذلك السلوك أو خصائصه، حيث تساعد في وصف الأحداث والحقائق¹، وتم اعتماد الملاحظة في الدراسة لتسجيل ملاحظات مهمة ساعدت في تحليل نتائج الدراسة؛

3- الزيارات الميدانية: تم إجراء العديد من الزيارات الميدانية للمؤسسات قيد الدراسة للوقوف على أبعاد التحول الرقمي والتعرف على واقع التميز التنظيمي في المؤسسات قيد الدراسة؛

4- الإستبيان: يمثل الاستبيان مجموعة من الأسئلة المصممة للتوصل إلى حقائق يهدف إليها الباحث، إذ يتم الإجابة عليها من قبل المبحوث، من أجل الحصول على إجابات لأسئلة محددة وموضحة في نموذج معد سابقا لهذا الغرض²،

حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبانة كأداة أساسية لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بمتغيرات البحث في المؤسسات قيد الدراسة (مؤسسة الإسمنت تبسة، مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة، مؤسسة إتصالات الجزائر تبسة)، إذ تم إعداد هذه الإستبانة وفق عدة مراحل استنادا إلى الجانب النظري وبما يتلائم ونموذج الدراسة وفروضها، حيث تم تصميم إستبانة أولية عرضت على المشرفة وعدد من الأساتذة المحكمين في نفس مجال البحث (أنظر الملحق رقم 06)، ثم تم تعديل ما تم الإشارة إليه وفقا للتوصيات والملاحظات المقدمة، وتضمنت الإستبانة النهائية جزئين كما يلي: (أنظر الملحق رقم 05)

تم التعريف بمصطلحات البحث لتوضيحها بالنسبة للمبحوثين.

4-1- الجزء الأول: خصص هذا القسم للبيانات الشخصية المتعلقة بهدف التعريف بأفراد العينة، تمثلت في الجنس، العمر، الفئة، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، عدد الدورات التكوينية.

4-2- الجزء الثاني: تم تقسيم هذا الجزء إلى محورين، خصص المحور الأول للإشارة إلى واقع التحول الرقمي على مستوى المؤسسات قيد الدراسة من خلال ثلاثة أبعاد، ويتكون هذا المحور من 18 سؤال مغلق من 01 إلى 18، وينقسم هذا الجزء إلى ثلاثة أجزاء فرعية إستنادا لنموذج الدراسة المقترح وتتمثل فيما يلي:

¹ عمار بوحروش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة 04، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص: 82.

² طواهر عبد الجليل، سرداني خير الدين، أدوات البحث العلمي، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، العدد 08، المجلد 04، 2022، ص: 04، على الرابط: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/179338>.

- **البعد التنظيمي:** ويضم ست عبارات من 01 إلى 06، بهدف تحديد مستوى وجود بعد تنظيمي بالمؤسسات قيد الدراسة؛

- **البعد التقني:** يضم هذا الجزء أيضا ست عبارات من 07 إلى 12، ويهدف إلى تحديد مستوى تطبيق التقنيات الحديثة بالمؤسسات قيد الدراسة؛

- **البعد البشري:** يضم العبارات الستة من 13 إلى 18، الهدف منه تحديد مستوى قدرات الموارد البشرية بالمؤسسات قيد الدراسة؛

بينما خصص المحور الثاني من الإستبانة لتسليط الضوء على واقع التميز التنظيمي بالمؤسسات قيد الدراسة، ويتكون هذا المحور من 24 سؤال مغلق من 19 إلى 42.

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تعددت الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة ويمكن إيجازها كالتالي:

1- مقياس ليكرت الخماسي: من أجل تقييم وتحليل إجابات المستجوبين، تم الإعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، وهو أداة شائعة الإستخدام في هذا النوع من الدراسات، حيث يحتوي على خمس درجات كما يلي:

الجدول رقم (11): مقياس ليكرت الخماسي

5	4	3	2	1
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مبدأ المقياس

2- الإختبارات الإحصائية المعتمدة: بغرض تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات وتفسيرها تم الإعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS (Statistical Package for Social Sciences)، الإصدار 29، وتم الإعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية تتمثل في:

- **التكرارات والنسب المئوية:** لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد إستجابات أفرادها إتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة؛

- **المتوسط الحسابي:** يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها إستخداما، يعبر عن مدي أهمية عبارات الإستبيان عند أفراد العينة، كما يعبر عن تمركز إجابات العينة حول قيمة معينة، تبعا لدرجات المعطاة لبدائل المقياس المستخدم؛
- **الإنحراف المعياري:** هو من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات الدراسة حول متوسطها الحسابي، وتكون قيمه جيدة كلما إقترب من الصفر؛
- **معامل الارتباط كارل بيرسون:** ارتباط ثنائي يستخدم في معرفة قوة العلاقة البينية وقيمه محصورة بين مجال (-1 و1)؛
- **معامل الصدق:** يقيس عبارات الإستبيان ما وضعت لقياسه؛
- **معامل الثبات:** يختبر مدى الإعتدالية على أداة الدراسة المستخدمة؛
- **إختبار التوزيع الطبيعي:** يستخدم لمعرفة واكتشاف اعتدالية توزيع البيانات من عدمها؛
- **الإنحدار الخطي البسيط:** نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

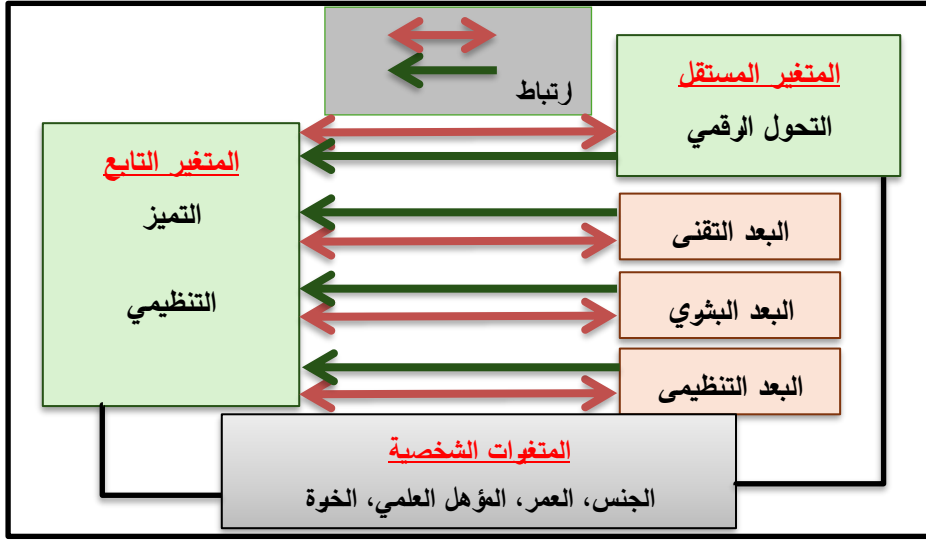
المطلب الثالث: بناء نموذج الدراسة

يُعتبر النموذج الفرضي للدراسة الإطار الأساسي الذي يوجه الباحث في صياغة فرضيات الدراسة، ويُحدد طبيعة العلاقات والارتباطات بين متغيرات البحث المختلفة، هذا النموذج يُسهل على الباحث فهم الخيارات المتاحة واختيار الحلول المناسبة، مما يساهم في الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية تعالج الإشكالية المطروحة بفعالية.

أولاً: المخطط الفرضي للدراسة

على ضوء إشكالية الدراسة وبالاعتماد على المتغيرات المحدد وتحقيقاً لأهداف البحث تم وضع مخطط مقترح للدراسة يبين العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة والشكل رقم (15) يوضح المخطط كما يلي:

الشكل رقم (15): النموذج الإفتراضي لمتغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على معطيات الدراسة.

تتمحور إشكالية البحث حول: ماهو أثر التحول الرقمي بأبعاده الثلاثة (التنظيمي، التقني، البشري) على تحقيق التميز التنظيمي؟ وما واقع ذلك على كل من المؤسسات: مؤسسة اتصالات الجزائر، مؤسسة الاسمنت ومؤسسة مناجم الفوسفات، في ولاية تبسة؟ وفي ضوء هذه الإشكالية واعتمادا على متغيرات الدراسة تم وضع مقترح للدراسة يبين حركة متغيراتها المستقلة والمتغيرة، وإبراز دور التحول الرقمي (المتغير المستقل) في تحقيق التميز التنظيمي (المتغير التابع) حسب النموذج السابق المقترح.

في سياق تعزيز فعالية الأداء داخل المؤسسات الاقتصادية، يبرز التحول الرقمي كعنصر محوري يرتكز على ثلاثة أبعاد أساسية تعمل مجتمعة على دعم عملية التحديث الرقمي ورفع مستوى التميز التنظيمي، ويمكن تفصيلها على النحو الآتي:

- **البعد التقني:** يهتم هذا البعد بتطوير التجهيزات الرقمية والأنظمة المعلوماتية التي تقوم عليها عمليات الرقمنة، وذلك من خلال توفير بنية تكنولوجية حديثة تضمن تنفيذ المبادرات الرقمية بسلاسة وفعالية أعلى.
- **البعد البشري:** يتناول هذا الجانب تنمية القدرات الرقمية للعاملين عبر برامج التكوين والتأهيل، بما يمكنهم من التعامل بكفاءة مع الأدوات التكنولوجية الحديثة ويزيد من قابليتهم للتكيف مع التحولات الرقمية المتسارعة.
- **البعد التنظيمي:** يركز على تكييف الهياكل وأساليب العمل مع متطلبات العصر الرقمي، من خلال تحديث الإجراءات، وتطوير الثقافة المؤسسية، وبناء مناخ تنظيمي مرن يشجع على الابتكار والتواصل بين مختلف المستويات.

وانطلاقاً من هذه الأبعاد، تتجلى ملامح التحول الرقمي في الارتقاء بمستوى التميز التنظيمي من خلال تحسين طريقة إدارة المؤسسة لعملياتها، وتعزيز مستوى الانسجام الداخلي، ورفع جودة اتخاذ القرار، وتنمية قدرات الموارد البشرية، وهي عناصر تمثل جوهر التميز دون الحاجة إلى ذكر محاوره بشكل مباشر. فالتميز التنظيمي، كعملية شاملة، يقوم على تبني ثقافة تطوير مستمر وتوجيه الجهود نحو تحقيق أداء متفوق في مختلف مستويات المؤسسة، سواء تعلق الأمر بقيادتها، هيكلها، مواردها البشرية أو عملياتها، ويظهر أثر التحول الرقمي في دعم هذا التميز من خلال تعزيز الكفاءة، تسريع الإجراءات، وتوفير أدوات تحليل متقدمة تسهم في رفع مستوى الجودة التنظيمية.

فرضيات الدراسة:

- استناداً إلى المخطط الفرضي للدراسة، يمكن وضع ثلاث فرضيات رئيسية تتفرع عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية، والتي تهدف إلى الإجابة على إشكالية البحث بشكل منهجي ومنظم كما يلي:
- الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغير التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (البعد التنظيمي، البعد التقني، البعد البشري) والتميز التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية قيد الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)
- * الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين البعد التنظيمي والتميز التنظيمي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛
- * الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين البعد التقني والتميز التنظيمي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛
- * الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين البعد البشري والتميز التنظيمي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛
- الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متغير التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (البعد التنظيمي، البعد التقني، البعد البشري) والتميز التنظيمي في المؤسسات قيد الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛
- * الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البعد التنظيمي والتميز التنظيمي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛

* الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البعد التقني والتميز التنظيمي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ؛

* الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البعد البشري والتميز التنظيمي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ؛

- الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين في التحول الرقمي والتميز التنظيمي في المؤسسات قيد الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)؛

* الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين في التحول الرقمي والتميز التنظيمي في المؤسسات قيد الدراسة تعزى إلى متغير العمر؛

* الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين في التحول الرقمي والتميز التنظيمي في المؤسسات قيد الدراسة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي؛

* الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين في التحول الرقمي والتميز التنظيمي في المؤسسات قيد الدراسة تعزى إلى متغير الخبرة المهنية.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار فرضياتها

يهدف هذا الجزء إلى اختبار مدى انطباق النموذج المفاهيمي المقترح على واقع المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية تبسة، من خلال تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، والوقوف على طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي بأبعاده الثلاثة (التنظيمي، التقني، البشري) ومستوى التميز التنظيمي.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة التطبيقية

تندرج ضمن ضرورة اختيار الأداة المناسبة التي تناسب طبيعة الدراسة للحصول على أفضل النتائج.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة

من أجل تحديد الاختبارات الإحصائية الملائمة للدراسة، يتم اعتماد الاختبارات المعلمية في حالة كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛ بينما يتم اعتماد الاختبارات اللامعلمية في حالة كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

ويستخدم هذا الاختبار لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي (الاعتدالي) من عدمه، وهذا الاختبار ضروري في اختبار الفرضيات، وكذا في اختيار نوعية الأدوات والأساليب الإحصائية التي ستستخدم في الدراسة، ولأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

وفي هذه الدراسة تم استخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov لمعرفة توزيع البيانات، وبالاعتماد على مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ويتم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية، والعكس يتم الاعتماد على الاختبارات المعلمية إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov:

جدول رقم (12): نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov

التميز التنظيمي	التحول الرقمي	
156	156	N
.192	.190	Test Statistic
.200	.096	Asymp. Sig. (2-tailed)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية للمحور الأول (التحول الرقمي) تساوي 0.096 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة 0.05، كذلك يتبين أن القيمة الاحتمالية للمحور الثاني (التميز التنظيمي) تساوي 0.200، وبالتالي بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

ثانيا: عرض بيانات الدراسة:

الجزء الأول: البيانات الشخصية

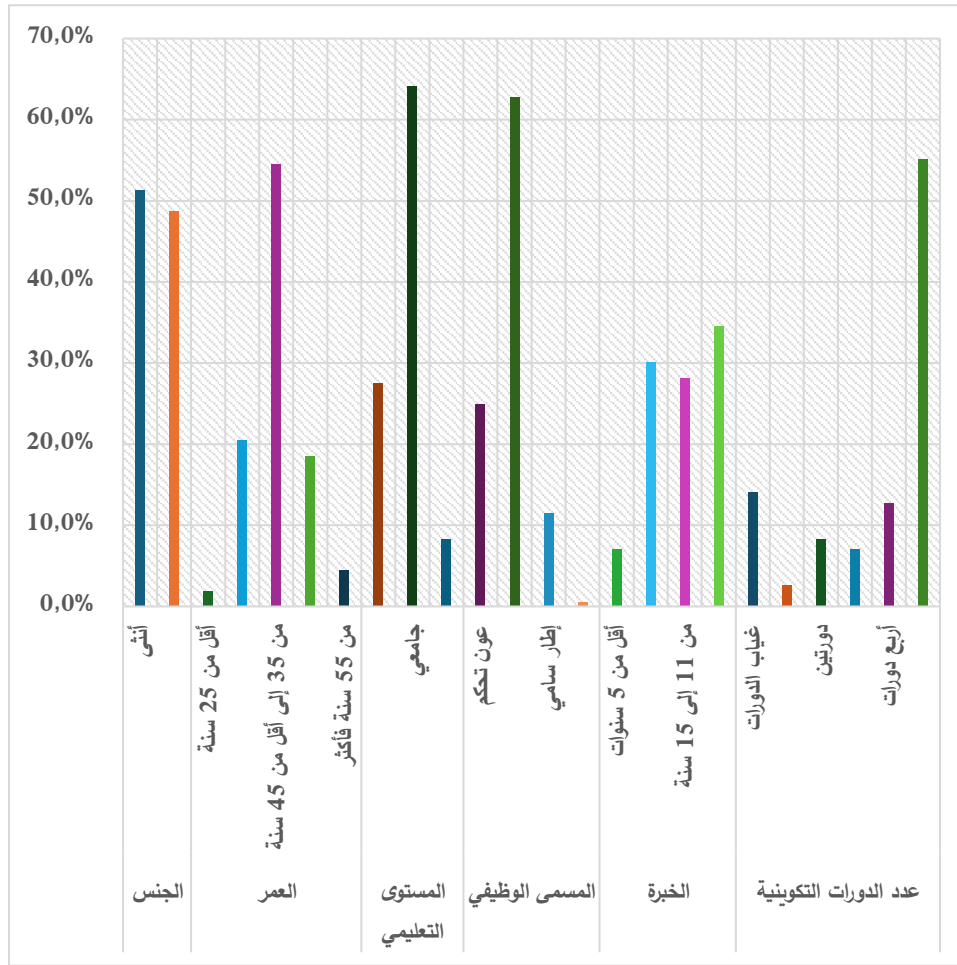
سيتم فيما يلي عرض الخصائص الديمغرافية لعينة البحث:

جدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية

النسبة	التكرار		
51.3%	80	أنثى	الجنس
48.7%	76	ذكر	
1.9%	3	أقل من 25 سنة	العمر
20.5%	32	من 25 إلى أقل من 35 سنة	
54.5%	85	من 35 إلى أقل من 45 سنة	
18.6%	29	من 45 إلى أقل من 55 سنة	
4.5%	7	من 55 سنة فأكثر	
27.6%	43	تقني سامي (تكوين)	المستوى التعليمي
64.1%	100	جامعي	
8.3%	13	دراسات عليا	
25.0%	39	عون تحكم	المسمى الوظيفي
62.8%	98	إطار	
11.5%	18	إطار سامي	
0.6%	1	5	
7.1%	11	أقل من 5 سنوات	الخبرة
30.1%	47	من 5 إلى 10 سنوات	
28.2%	44	من 11 إلى 15 سنة	
34.6%	54	أكثر من 15 سنة	
14.1%	22	غياب الدورات	عدد الدورات التكوينية
2.6%	4	دورة واحدة	
8.3%	13	دورتين	
7.1%	11	ثلاث دورات	
12.8%	20	أربع دورات	
55.1%	86	من 5 دورات فأكثر	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

شكل رقم (16): توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول والتمثيل البياني السابقين، يمكن استخلاص النتائج التالية:

الجنس: تُظهر النتائج توازنًا نسبيًا في توزيع العينة بين الجنسين حيث تشكل الإناث نسبة (51.3%) مقابل (48.7%) للذكور، مما يشير إلى تحسن ملحوظ في التوازن الجندي مقارنة بالدراسات السابقة، ويعكس توجهًا إيجابيًا نحو تعزيز المشاركة الفعالة للإناث في بيئات العمل الحديثة، وهو ما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي الذي يركز على التنوع في الكفاءات لتعزيز الابتكار التنظيمي، مع ذلك تبقى هذه النسبة بحاجة إلى مزيد من التحفيز لضمان تكافؤ الفرص في المناصب القيادية ذات التأثير الاستراتيجي.

العمر: تتركز الفئة العمرية المهيمنة في شريحة (35-45 سنة) بنسبة (54.5%)، تليها فئة (45-55 سنة) بنسبة (18.6%)، مما يُبرز هيمنة الفئات ذات الخبرة الناضجة على المشهد الوظيفي في المؤسسات المدروسة، حيث تُعتبر هذه الشريحة العمود الفقري لقيادة عمليات التحول الرقمي نظرًا لامتلاكها مزيجًا من

الخبرة العملية والمرونة في التعامل مع التحديات التكنولوجية، في المقابل تُظهر الفئات الأصغر (أقل من 25 سنة و25-35 سنة) نسبةً متدنية (1.9% و20.5% على التوالي)، مما قد يعكس تحديات في استقطاب الشباب أو فجوة في المواءمة بين المهارات الحديثة واحتياجات سوق العمل.

المستوى التعليمي: تهيمن الشهادات الجامعية على العينة بنسبة (64.1%)، يليها الحاصلون على التعليم التقني السامي بنسبة (27.6%)، مما يؤكد أهمية التخصصات الأكاديمية والتقنية كمدخل أساسي لتعزيز الكفاءات الرقمية داخل المؤسسات، حيث تُشكل هذه النسب مؤشراً إيجابياً على جاهزية الكوادر البشرية لتبني الأدوات الرقمية، في حين تبقى نسبة الحاصلين على الدراسات العليا محدودة (8.3%)، مما يستدعي تعزيز برامج التطوير الأكاديمي والمهني لمواكبة التعقيدات المتزايدة في بيئة الأعمال الرقمية.

المسمى الوظيفي: تهيمن الإطارات على العينة بنسبة (62.8%)، مما يعكس تركيز المؤسسات على الكوادر الإدارية المؤهلة لتنفيذ الاستراتيجيات الرقمية، بينما تظهر نسبة الإطارات السامية محدودة (11.5%)، وهو ما قد يشير إلى حاجة هذه المؤسسات لتعزيز التراتبية الوظيفية وربطها بخطة تحول شاملة، كما تُبرز نسبة عون التحكم (25%) أهمية الدعم التشغيلي في تنفيذ السياسات الرقمية، مع ضرورة رفع مهارات هذه الفئة لضمان التكامل بين الجوانب التكتيكية والاستراتيجية.

الخبرة: تُظهر البيانات هيمنة الفئات ذات الخبرة العالية، حيث تبلغ نسبة من تجاوزت خبرتهم 15 سنة (34.6%)، تليها فئة (5-10 سنوات) بنسبة (30.1%)، مما يُشير إلى اعتماد المؤسسات على الكوادر المخضرة في قيادة التغيير التنظيمي، مع ضرورة دمج آليات تحفيزية لضمان تحديث معارفهم الرقمية بشكل مستمر، في حين تشكل الفئة الأقل خبرة (أقل من 5 سنوات) نسبة محدودة (7.1%)، مما قد يعكس تحفظاً في استقطاب الكفاءات الجديدة أو نقصاً في برامج التورث الوظيفي.

عدد الدورات التكوينية: تُظهر النتائج تفاوتاً واضحاً في المشاركة التكوينية، حيث يمتلك (55.1%) من العينة أكثر من 5 دورات تكوينية، مما يعكس وعياً بأهمية التطوير المستمر للكفاءات في ظل التحول الرقمي، بينما تبقى نسبة غير مشجعة (14.1%) لم تتخرط في أي دورات تكوينية، وهو ما يُسلط الضوء على ضرورة تعزيز سياسات التدريب الإلزامي وتكليفها مع الاحتياجات التخصصية لكل وظيفة لضمان عدالة الوصول إلى فرص التطوير.

تُبرز البيانات طبيعة الكوادر الفاعلة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة، حيث تجمع بين الخبرات العمرية والتعليمية المتنوعة مع تركيز على الفئات المتوسطة والعليا في السلم الوظيفي، مما يُشير إلى إمكانية

استثمار هذه الخصائص في تحقيق التميز التنظيمي عبر تطوير سياسات متوازنة تراعي تعزيز المشاركة الشبابية، وتعميق التكامل بين الخبرات العملية والمهارات الرقمية، مع ضرورة ربط البرامج التكوينية بخطة تحول شاملة تُحفز التفاعل بين العنصر البشري والمتطلبات التكنولوجية الناشئة.

ثالثاً: صدق الاتساق البنائي

يُقاس بصدق الاتساق البنائي مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، وهو يبين مدى ارتباط محاور الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبيان، وتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبيان، والجدول التالي يبين المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط:

جدول رقم (14): المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط

ارتباط عكسي					ارتباط طردي					
تام	قوي جدا	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا	تام
-1	-0.9	-0.7	-0.5	-0.3	0	+0.3	+0.5	+0.7	+0.9	+1

Source: EMEN BNYMFAREJ, Data analysis, the statistical economic and social research and training center for Islamic countries (SESRIC) Ankara, Turkey, 2015, p: 25.

وفيما يلي نتائج الاختبار:

جدول رقم (15): الاتساق البنائي لمحاور الاستبانة

المحور الإجمالي		
التحول الرقمي	.943**	Pearson Correlation
	<.001	Sig. (2-tailed)
	156	N
التميز التنظيمي	.955**	Pearson Correlation
	<.001	Sig. (2-tailed)
	156	N

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بناءً على النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه، يمكن تحليل مدى تحقق الأهداف المرجوة من أداة الدراسة وفقاً لما يلي:

تُظهر قيم معامل ارتباط بيرسون لمحوري الاستبانة ("التحول الرقمي" و"التميز التنظيمي") ارتباطاً طردياً قوياً جداً مع الدرجة الكلية للاستبيان، حيث بلغت قيمة المعامل (0.943) لمحور التحول الرقمي، و(0.955) لمحور التميز التنظيمي، مع دلالة إحصائية عالية المستوى ($p < 0.001$) لكلا المحورين، مما يؤكد تماسكاً بنائياً متميزاً بين الأسئلة الفرعية والمجموع الكلي، ويعكس اتساقاً داخلياً في قياس المفاهيم البحثية، حيث تُعبّر هذه المؤشرات عن قدرة الأداة على التقاط الأبعاد الجوهرية للمتغيرات بدقة عالية، وهو ما يُثبت أن المحاور صُممت لقياس ما وُضعت له دون انزياح أو تشتت.

وتُشير القيم القريبة من - (1) والتي تجاوزت (0.9) في كلا المحورين - إلى تكاملية عالية بين مكونات الأداة، حيث تتفاعل الأسئلة بشكل مترابط لرصد العلاقة التبادلية بين التحول الرقمي كمدخل استراتيجي والتميز التنظيمي كهدف نهائي، مما يُبرهن على تماسك الإطار النظري الذي أُستند إليه في بناء الاستبانة، ويُؤكد فعالية صياغة الفقرات في تمثيل السياق المحلي للمؤسسات الاقتصادية في تبسة، خصوصاً مع حجم العينة (N=156) الذي يعزز مصداقية النتائج وقابليتها للتعميم ضمن الحدود المدروسة.

ويُستنتج من هذه الدلالات الإحصائية أن الأداة البحثية تتمتع بصدق اتساق بنائي مرتفع، مما يُعزز ثقة النتائج المُستقاة منها، ويُؤكد قدرتها على تحقيق الأهداف المنشودة للدراسة عبر رصد العلاقة التكاملية بين متغيري البحث الرئيسيين، كما تُظهر النتائج توافقاً بين البنية النظرية للمحاور والواقع العملي للمؤسسات، وهو ما يُسهم في إغناء التحليل اللاحق لفعالية التحول الرقمي كرافد للتميز التنظيمي، خصوصاً في ظل التحديات الهيكلية والرقمية التي تواجهها البيئة الاقتصادية في الولاية.

يُضاف إلى ذلك أن هذه المستويات الارتباطية الاستثنائية تُشير إلى تماسك المنظومة المفاهيمية للأداة، حيث تتفاعل المؤشرات الفرعية بشكل متناغم لرسم صورة شاملة عن واقع المؤسسات، مما يدعم فرضية الدراسة القائمة على وجود علاقة جوهرية بين نضج التحول الرقمي وبلوغ التميز التنظيمي، وهو ما يُعتبر أساساً منهجياً قوياً لبناء التوصيات والسياسات الداعمة لهذه المؤسسات في مرحلة التحولات التكنولوجية المتسارعة.

رابعاً اختبار الثبات:

يقصد بثبات الاستبانة، أنه يعطي نفس النتائج لو تمت إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة، وتحت نفس الظروف والشروط، بمعنى إذا أعيد توزيع الاستبيان بعد فترات زمنية معينة ولأكثر من مرة نجد استقرار النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم اعتماد طريقتين:

1. طريقة ألفا كرونباخ **Alpha Cronbach's**: يستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ، للحكم على دقة القياس، بقياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض، وموثوقية النتائج بأن يعطي المقياس قراءات متقاربة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة، وأن يكون معامل ألفا كرونباخ يزيد عن القيمة المعيارية (0.7)، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ:

الجدول رقم (16): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

معامل الثبات	عدد العبارات	
0.972	42	الاستبانة ككل
0.935	18	محور التحول الرقمي
0.964	24	محور التميز التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بناءً على الجدول أعلاه، يمكننا قراءة النتائج الإحصائية لاختبار ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة بالشكل التالي:

- **الاستبانة ككل**: هذه الاستبانة تتمتع بثبات عالٍ، حيث إن معامل ألفا كرونباخ لها هو **0.972**، وهو قيمة تفوق القيمة المعيارية (0.7) بكثير. هذا يعني أن الاستبانة تحقق اتساقاً عالياً بين إجابات المشاركين على مختلف العبارات التي تضمها، وأنها تعطي نتائج موثوقة ودقيقة عند تكرار استخدامها في أوقات مختلفة، وعدد العبارات التي تضمها الاستبانة هو **42** عبارة، وهو عدد كافٍ لتغطية جميع المفاهيم المراد قياسها.
- **محور التحول الرقمي**: هذا المحور أيضاً يتمتع بثبات عالٍ، حيث إن معامل ألفا كرونباخ له هو **0.935**، وهو قيمة تفوق القيمة المعيارية (0.7) بكثير، هذا يعني أن هذا المحور يحقق اتساقاً عالياً

بين إجابات المشاركين على مختلف العبارات التي يضمها، وأنه يعطي نتائج موثوقة ودقيقة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة، وعدد العبارات التي يضمها هذا المحور هو 18 عبارة، وهو عدد كافٍ لتغطية جميع المفاهيم المراد قياسها.

- **محور التميز التنظيمي:** هذا المحور كذلك يتمتع بثبات عالٍ، حيث إن معامل ألفا كرونباخ له هو 0.964، وهو قيمة تفوق القيمة المعيارية (0.7) بكثير، هذا يعني أن هذا المحور يحقق اتساقًا عاليًا بين إجابات المشاركين على مختلف العبارات التي يضمها، وأنه يعطي نتائج موثوقة ودقيقة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة، وعدد العبارات التي يضمها هذا المحور هو 24 عبارة، وهو عدد كافٍ لتغطية جميع المفاهيم المراد قياسها.

إذًا، يمكن استنتاج أن جميع محاور الدراسة تظهر ثباتًا عاليًا في قياس مفهومها، ولا تخضع لأيّة تغيرات كبيرة في نتائجها بسبب زمان أو ظروف إجراء الدراسة، وبالتالي فإن هذه الدراسة تتمتع بثبات مرتفع.

2. **الثبات بطريقة التجزئة النصفية:** قياس الثبات باستخدام Split-Half هو طريقة تستخدم لتقييم الاتساق الداخلي أو الموثوقية لاختبار نفسي أو أداة قياس، هذه الطريقة تعني أن الاختبار أو الأداة يعطي نفس النتائج عند إعادة تطبيقه في أوقات مختلفة وتحت ظروف متشابهة، وهذه الطريقة تتضمن الخطوات التالية:

- تقسيم الاختبار أو الأداة إلى نصفين متساويين، على سبيل المثال، يمكن تقسيم الأسئلة إلى زوجية وفردية؛
- تطبيق كل نصف على نفس المجموعة من المشاركين في نفس الوقت؛
- حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات كل نصف؛
- كلما كان معامل الارتباط أعلى، كان ذلك يدل على اتساق داخلي أعلى للاختبار أو الأداة.

الجدول رقم (17): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.945
		N of Items	21
	Part 2	Value	.958
		N of Items	21
	Total N of Items		42
Correlation Between Forms			.828
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.906
	Unequal Length		.906
Guttman Split-Half Coefficient			.902
العبارات ^a 1ع - 21ع.			
العبارات ^b 22ع - 42ع.			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بناءً على الجدول أعلاه، يمكننا قراءة النتائج الإحصائية لاختبار ثبات الاستبانة باستخدام Split-Half بالشكل التالي:

- **معامل ألفا كرونباخ:** هذا المعامل يقيس مدى اتساق الإجابات على العبارات الموجودة في الاستبانة. وفقاً للجدول، فإن معامل ألفا كرونباخ للجزء الأول من الاستبانة (الذي يضم 21 عبارة من 1ع إلى 21ع) هو 0.945، وهو قيمة تفوق القيمة المعيارية (0.7) بكثير، ومعامل ألفا كرونباخ للجزء الثاني من الاستبانة (الذي يضم 21 عبارة من 22ع إلى 42ع) هو 0.958، وهو قيمة تفوق القيمة المعيارية (0.7) بكثير أيضاً، هذه النتائج تدل على أن الاستبانة تحقق اتساقاً داخلياً عالياً بين إجابات المشاركين على مختلف العبارات، وأنها تعطي نتائج موثوقة ودقيقة عند تكرار استخدامها في أوقات مختلفة.
- **ارتباط بيرسون بين الأشكال:** هذا المعامل يقيس مدى ارتباط درجات كل جزء من الاستبانة مع بعضهما البعض. وفقاً للجدول، فإن ارتباط بيرسون بين درجات الجزء الأول والجزء الثاني من الاستبانة هو 0.828، وهو ارتباط طردي كبير، هذا يعني أن هناك تشابهاً كبيراً بين درجات المشاركين على كلا الجزئين، وأنه لا يوجد اختلاف كبير في صعوبة أو سهولة الأسئلة في كلا الجزئين.
- **معامل سبيرمان-براون:** هذا المعامل يقدر مدى ثبات الأداء على اختبار مكون من جزئين متساويين أو غير متساويين في الطول. وفقاً للجدول، فإن معامل سبيرمان-براون للاختبار المكون من جزئين متساويين في الطول هو 0.906، وهو قيمة تفوق القيمة المعيارية (0.7)، ومعامل سبيرمان-براون للاختبار المكون من جزئين غير متساويين في الطول هو 0.906 أيضاً، وهو قيمة تفوق القيمة المعيارية

(0.7) أيضًا، هذه النتائج تدل على أن ثبات الأداء على الاختبار لا يتأثر بطول الجزئين، وأنه يحافظ على مستوى عالٍ من الثبات سواء كان الجزءان متساويين أو غير متساويين في الطول.

- **معامل جاتمان للثبات:** هذا المعامل يقدر مدى ثبات الأداء على اختبار مكون من جزأين متساويين في الطول والصعوبة، وفقًا للجدول، فإن معامل جاتمان للثبات للاختبار هو 0.902، وهو قيمة تفوق القيمة المعيارية (0.7)، هذا يعني أن ثبات الأداء على الاختبار يحافظ على مستوى عالٍ من الثبات عندما يكون الجزءان متساويين في الطول والصعوبة.

إدًا، يمكن استنتاج أن الاستبانة تظهر ثباتًا عاليًا في قياس مفهومه، ولا تخضع لأية تغيرات كبيرة في نتائجها بسبب زمان أو ظروف إجراء الدراسة، وبالتالي فإن هذه الدراسة تتمتع بثبات مرتفع.

المطلب الثاني: دراسة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

بعد ترميز وتفرغ البيانات باستخدام برنامج SPSS V29، سيتم التعامل مع قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة على النحو التالي:

لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبيان الدراسة تم حساب المدى: (أعلى درجة في المقياس - أدنى درجة في المقياس) = $(1-5) = 4$ ، وللحصول على طول الخلية الصحيح نقوم بقسمة المدى العام على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي: $4/5 = 0.8$ ، وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى وهكذا مع كل درجات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف مشترك لإجمالي أفراد العينة حيث:

بدائل القياس	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale)

- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان بين **[1.80 - 1]** فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة منخفضة جدا؛
- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان بين **[2.60 - 1.81]** فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة منخفضة؛

- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان بين [2.61 - 3.40] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة متوسطة؛
 - إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان بين [3.41 - 4.20] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية؛
 - إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان بين [4.21 - 5.00] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية جدا.
- ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور يكون بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين أو أكثر فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

أولاً: وصف وتحليل محور التحول الرقمي

سيتم التطرق إلى آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور التحول الرقمي:

الجدول (18) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات محور التحول الرقمي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1. يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة اللازمة لتنفيذ التحول الرقمي بشكل فعال	3.69	.847	6	مرتفعة
2. تتماشى العمليات الداخلية للمؤسسة مع استراتيجيتها الرقمية	3.85	.711	5	مرتفعة
3. تدعم المؤسسة فرق العمل المتعددة التخصصات في تنفيذ مشاريع التحول الرقمي	3.88	.753	4	مرتفعة
4. تشجع المؤسسة التعاون بين الأقسام المختلفة من خلال الأدوات الرقمية	3.94	.587	1	مرتفعة
5. تتوافق استراتيجية التحول الرقمي في خطط المؤسسة	3.89	.668	3	مرتفعة
6. يتم تقييم الخطط التنظيمية بشكل دوري لضمان توافقها مع أهداف التحول الرقمي	3.91	.676	2	مرتفعة
البعد التنظيمي	3.8600	.54197	/	مرتفعة
7. تستخدم المؤسسة أحدث التقنيات الرقمية في عملياتها اليومية	3.99	.622	3	مرتفعة
8. لدى المؤسسة بنية تحتية تكنولوجية فعالة تدعم التحول الرقمي	3.99	.662	2	مرتفعة
9. تقوم المؤسسة بتحديث أنظمتها التكنولوجية بشكل دوري	3.99	.622	3	مرتفعة
10. تعتمد المؤسسة على أدوات تحليل البيانات لاتخاذ قراراتها	4.01	.627	1	مرتفعة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
11. الأنظمة التقنية المختلفة في المؤسسة متكاملة بشكل جيد لدعم التحول الرقمي	3.91	.646	5	مرتفعة
12. تستخدم المؤسسة تكنولوجيا الحوسبة السحابية بشكل فعال لإدارة بياناتها	3.88	.827	6	مرتفعة
البعد التقني	3.9605	.51295	/	مرتفعة
13. توفر المؤسسة تدريبات مستمرة لتطوير المهارات الرقمية للموظفين	3.92	.700	5	مرتفعة
14. يظهر الموظفون تقبلًا لاستخدام التقنيات الرقمية في أداء مهامهم	4.04	.600	1	مرتفعة
15. تقدم المؤسسة الدعم الكافي لتعزيز الابتكار الرقمي بين الموظفين	3.91	.694	6	مرتفعة
16. يمتلك قادة المؤسسة الكفاءة لتنفيذ وتوجيه التحول الرقمي بفعالية	3.97	.753	2	مرتفعة
17. يشعر الموظفون بالأمان الوظيفي في ظل التحول الرقمي في المؤسسة	3.96	.675	3	مرتفعة
18. يعزز التحول الرقمي من فرص التطوير المهني لدى الموظفين	3.96	.636	4	مرتفعة
البعد البشري	3.9583	.51278	/	مرتفعة
التحول الرقمي	3.9263	.47352	/	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال تحليل البيانات الواردة في الجدول أعلاه، يمكن استنتاج النتائج التالية فيما يخص محور التحول الرقمي وأبعاده الفرعية:

العبارة 1: "يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة اللازمة لتنفيذ التحول الرقمي بشكل فعال"، سجلت هذه العبارة متوسطاً حسابياً (3.69) مع انحراف معياري مرتفع نسبياً (0.847)، مما يُشير إلى وجود تباين في تقييم المشاركين لمرونة الهيكل التنظيمي، حيث تُظهر النتيجة المتوسطة - رغم تصنيفها ضمن الفئة المرتفعة - أن بعض المؤسسات لا تزال تواجه تحديات في تكييف هيكلها التقليدية مع متطلبات التحول الرقمي، وهو ما قد يعكس اختلافاً في نضج البنى التنظيمية أو وجود مقاومة للتغيير في بعض الوحدات الإدارية، بينما تُفسر القيمة المرتفعة للانحراف المعياري تعدد التجارب التنظيمية داخل المؤسسات المدروسة.

العبارة 2: "تتماشى العمليات الداخلية للمؤسسة مع استراتيجيتها الرقمية"، بلغ متوسط هذه العبارة (3.85) مع انحراف معياري معتدل (0.711)، مما يعكس توافقاً عاماً بين المشاركين حول وجود درجة معقولة من التكامل بين الاستراتيجية الرقمية والعمليات التشغيلية، لكن الانحراف المعياري يُشير إلى تفاوت في مستوى هذا التماشي بين المؤسسات، حيث قد تعاني بعضها من فجوات في تنفيذ الاستراتيجيات أو ضعف في

الربط بين التخطيط الرقمي والآليات التنفيذية، وهو ما يستدعي تعزيز آليات الموازنة عبر تبني منهجيات إدارية مرنة مثل "الإدارة الرشيقة".

العبارة 3: "تدعم المؤسسة فرق العمل المتعددة التخصصات في تنفيذ مشاريع التحول الرقمي"، حصلت هذه العبارة على متوسط (3.88) مع انحراف معياري (0.753)، مما يؤكد توجهًا إيجابيًا نحو تعزيز العمل التعاوني متعدد التخصصات، حيث تُعد هذه النتيجة مؤشرًا على وعي المؤسسات بأهمية التكامل بين المهارات المتنوعة لتحقيق النضج الرقمي، مع ذلك يُظهر الانحراف المعياري وجود تفاوت في مستوى هذا الدعم، مما قد يرتبط باختلاف الثقافات التنظيمية أو نقص الموارد المخصصة لتمكين الفرق المشتركة.

العبارة 4: "تشجع المؤسسة التعاون بين الأقسام المختلفة من خلال الأدوات الرقمية"، سجلت هذه العبارة أعلى متوسط (3.94) مع أدنى انحراف معياري (0.587) ضمن البعد التنظيمي، مما يُشير إلى إجماع واسع بين المشاركين على فعالية الأدوات الرقمية في تعزيز التعاون الداخلي، حيث تعكس هذه النتيجة نجاحًا ملحوظًا في تبني منصات التواصل الرقمي وتقنيات إدارة المشاريع المشتركة، مما يسهم في كسر الحواجز بين الأقسام ويسرع وتيرة التنفيذ، كما يُعتبر الانحراف المعياري المنخفض دليلًا على توحيد الممارسات في هذا الجانب بين معظم المؤسسات.

العبارة 5: "تتوافق استراتيجية التحول الرقمي في خطط المؤسسة"، بلغ متوسط هذه العبارة (3.89) مع انحراف معياري (0.668)، مما يُؤكد وجود درجة عالية من التكامل بين الرؤية الرقمية والتخطيط الاستراتيجي العام، حيث تُظهر النتيجة أن المؤسسات تعمل على تضمين التحول الرقمي كجزء أساسي من خططها التنموية، لكن الانحراف المعياري يُشير إلى وجود تفاوت في مستوى هذا التضمين، مما قد يعكس اختلافًا في أولوية التحول الرقمي بين المؤسسات أو تفاوتًا في القدرات الاستشرافية للقيادات.

العبارة 6: "يتم تقييم الخطط التنظيمية بشكل دوري لضمان توافيقها مع أهداف التحول الرقمي"، حصلت هذه العبارة على متوسط (3.91) مع انحراف معياري (0.676)، مما يُظهر التزامًا معتدلاً بالآليات التقييمية الدورية للخطط، حيث تُعتبر هذه الممارسة حاسمة لضمان استمرارية التحول الرقمي وتجنب الانزياح عن الأهداف الاستراتيجية، لكن الانحراف المعياري يُشير إلى أن بعض المؤسسات تتبنى هذه الآلية بشكل أكثر فاعلية من غيرها، مما قد يرتبط بوجود أنظمة مراقبة وتقييم مُحكمة أو نقص في الكوادر المؤهلة لإدارة هذه العمليات.

البعد التنظيمي: سجل البعد التنظيمي متوسطاً عاماً مرتفعاً (3.86) مع انحراف معياري منخفض (0.542)، مما يعكس نضجاً ملحوظاً في البنى التنظيمية للمؤسسات المدروسة وقدرتها على دعم التحول الرقمي، حيث تُبرز النتائج تركيزاً قوياً على تعزيز التعاون الرقمي بين الأقسام (العبارة 4) ووجود آليات تقييم دورية (العبارة 6)، في حين تظهر الحاجة إلى تعزيز مرونة الهياكل التنظيمية (العبارة 1) وتحسين المواءمة بين العمليات والاستراتيجيات (العبارة 2) لسد الفجوات المتبقية.

تُظهر البيانات أن المؤسسات الاقتصادية في تبسة قطعت شوطاً مهماً في تأسيس البنى التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي، مع تركيز واضح على تعزيز التكامل بين الأقسام عبر الأدوات الرقمية، لكن التحديات تبقى قائمة في تحويل الهياكل التقليدية إلى هياكل مرنة قادرة على الاستجابة للتغيرات التكنولوجية المتسارعة، كما أن التفاوت في تقييم بعض العبارات (كمرونة الهيكل التنظيمي) يُشير إلى حاجة ملحة لتطوير سياسات تنظيمية موحدة تعزز التماسك بين جميع مكونات المؤسسة، وتُذلل العقبات التي قد تعوق تحقيق التميز التنظيمي المنشود.

العبارة 7: "تستخدم المؤسسة أحدث التقنيات الرقمية في عملياتها اليومية"، سجلت هذه العبارة متوسطاً مرتفعاً (3.99) مع انحراف معياري معتدل (0.622)، مما يُشير إلى تبني واسع للتكنولوجيا الحديثة في العمليات التشغيلية، حيث تُظهر النتيجة وعي المؤسسات بأهمية تحديث أدواتها الرقمية لمواكبة المتطلبات الحديثة، لكن الانحراف المعياري يعكس تفاوتاً في مستوى التحديث بين المؤسسات، فقد تعتمد بعضها على تقنيات متقدمة بينما لا تزال أخرى تستخدم حلولاً تقليدية في جوانب محددة، مما يستدعي توحيد المعايير التكنولوجية.

العبارة 8: "لدى المؤسسة بنية تحتية تكنولوجية فعالة تدعم التحول الرقمي"، حصلت هذه العبارة على متوسط (3.99) مع انحراف معياري (0.662)، مما يؤكد وجود بنية تحتية رقمية قادرة على دعم التحول في الغالبية العظمى من المؤسسات، لكن الارتفاع النسبي للانحراف المعياري مقارنة بالعبارة السابقة يُشير إلى تفاوت في جودة هذه البنية أو فاعليتها بين المؤسسات، حيث قد تعاني بعضها من تحديات مثل نقص التغطية الشبكية أو ضعف التكامل بين المكونات التكنولوجية.

العبارة 9: "تقوم المؤسسة بتحديث أنظمتها التكنولوجية بشكل دوري"، سجلت هذه العبارة متوسطاً (3.99) مع انحراف معياري (0.622)، مما يعكس التزاماً عاماً بسياسات التحديث المستمر للأنظمة، حيث تُعد هذه الممارسة حيوية لضمان الأمن الرقمي والكفاءة التشغيلية، لكن تشابه الانحراف المعياري مع

العبارة (7) يُشير إلى أن التحديات ذاتها المتعلقة بعدم التجانس التكنولوجي قد تؤثر على فاعلية عمليات التحديث، مما يتطلب تعزيز آليات المتابعة والمراقبة.

العبارة 10: "تعتمد المؤسسة على أدوات تحليل البيانات لاتخاذ قراراتها"، حققت هذه العبارة أعلى متوسط في البعد التقني (4.01) مع انحراف معياري منخفض (0.627)، مما يُبرز نجاح المؤسسات في تبني ثقافة البيانات كأساس للقرارات الاستراتيجية، حيث تعكس النتيجة تحولاً نحو الاعتماد على التحليلات التنبؤية والذكاء الاصطناعي، كما يُشير الانحراف المعياري المنخفض إلى تجانس نسبي في تبني هذه الممارسة بين المؤسسات، مما يعزز فرص تحقيق التميز التنظيمي عبر الاستناد إلى رؤى مدعومة بالبيانات.

العبارة 11: "الأنظمة التقنية المختلفة في المؤسسة متكاملة بشكل جيد لدعم التحول الرقمي"، بلغ متوسط هذه العبارة (3.91) مع انحراف معياري (0.646)، مما يُظهر وجود درجة معقولة من التكامل بين الأنظمة، لكنه يُشير في الوقت ذاته إلى أن بعض المؤسسات لا تزال تواجه تحديات في تحقيق التكامل الأمثل، مثل عدم توافق المنصات أو صعوبة تبادل البيانات بين الأنظمة، وهو ما قد يُعيق تحقيق الاستفادة القصوى من الاستثمارات التكنولوجية.

العبارة 12: "تستخدم المؤسسة تكنولوجيا الحوسبة السحابية بشكل فعال لإدارة بياناتها"، سجلت هذه العبارة أدنى متوسط في البعد التقني (3.88) مع أعلى انحراف معياري (0.827)، مما يكشف عن تفاوت كبير في تبني تقنيات الحوسبة السحابية، حيث تُظهر النتيجة أن بعض المؤسسات قطعت شوطاً متقدماً في هذا المجال بينما لا تزال أخرى تعتمد على حلول تقليدية، مما قد يعكس مخاوف متعلقة بالأمن السيبراني أو نقص الوعي بمزايا هذه التقنيات، وهو ما يستدعي تعزيز السياسات الداعمة للتحول إلى السحابة الإلكترونية.

البعد التقني: سجل البعد التقني متوسطاً عاماً مرتفعاً جداً (3.96) مع انحراف معياري منخفض (0.513)، مما يعكس نضجاً تكنولوجياً ملحوظاً في المؤسسات المدروسة، حيث تُبرز النتائج تميزاً في استخدام أدوات تحليل البيانات (العبارة 10) والتحديث الدوري للأنظمة (العبارة 9)، في حين تبقى الحوسبة السحابية (العبارة 12) والتكامل بين الأنظمة (العبارة 11) مجالات تحتاج إلى مزيد من الدعم لتعزيز الفاعلية الرقمية.

تُظهر البيانات أن المؤسسات في تبسة تمتلك أساساً تكنولوجياً قوياً يدعم مسيرة التحول الرقمي، مع تركيز واضح على تبني التقنيات الحديثة واتخاذ القرارات المعتمدة على البيانات، لكن التحديات تتركز في

تحقيق التكامل الشامل بين الأنظمة وتبني التقنيات السحابية بشكل أوسع، مما يتطلب تعزيز البنى التحتية المتقدمة وتذليل العقبات التشغيلية، كما أن التفاوت في بعض المؤشرات (كفاعلية البنية التحتية) يُشير إلى حاجة لوضع أطر مرجعية موحدة لضمان عدالة الوصول إلى الموارد التكنولوجية بين جميع المؤسسات، وهو ما سيسهم في تعزيز التماسك الرقمي ودفع عجلة التميز التنظيمي.

العبارة 13: "توفر المؤسسة تدريبات مستمرة لتطوير المهارات الرقمية للموظفين"، سجلت هذه العبارة متوسطاً مرتفعاً (3.92) مع انحراف معياري معتدل (0.700)، مما يُشير إلى التزام المؤسسات بتقديم برامج تدريبية لتعزيز المهارات الرقمية، لكن الارتفاع النسبي للانحراف المعياري يعكس تفاوتاً في كثافة هذه البرامج أو جودتها بين المؤسسات، حيث قد تعتمد بعضها على أساليب تدريب مكثفة بينما تكتفي أخرى ببرامج محدودة، مما يستدعي تعزيز سياسات التدريب المستندة إلى احتياجات سوق العمل المتغيرة.

العبارة 14: "يظهر الموظفون تقبلاً لاستخدام التقنيات الرقمية في أداء مهامهم"، حققت هذه العبارة أعلى متوسط في البعد البشري (4.04) مع أدنى انحراف معياري (0.600)، مما يُبرز إجماعاً قوياً على تقبل الموظفين للتكنولوجيا كجزء أساسي من ثقافة العمل، حيث تُعد هذه النتيجة مؤشراً إيجابياً على جاهزية العنصر البشري لتبني التحول الرقمي، كما يعكس الانحراف المعياري المنخفض تجانساً في وجهات النظر حول هذه النقطة، مما يدعم فرص نجاح المبادرات الرقمية في البيئة التنظيمية.

العبارة 15: "تقدم المؤسسة الدعم الكافي لتعزيز الابتكار الرقمي بين الموظفين"، بلغ متوسط هذه العبارة (3.91) مع انحراف معياري (0.694)، مما يعكس وجود دعم مؤسسي معتدل لثقافة الابتكار، لكن التفاوت في التقييمات قد يعود إلى اختلاف آليات الدعم المقدمة (كالتمويل أو التوجيه الاستراتيجي)، حيث تُظهر النتيجة أن بعض المؤسسات تحتاج إلى تعزيز الحوافز المادية والمعنوية لتحفيز الإبداع الرقمي، وربطها باستراتيجيات واضحة لتحويل الأفكار إلى مشاريع قابلة للتنفيذ.

العبارة 16: "يملك قادة المؤسسة الكفاءة لتنفيذ وتوجيه التحول الرقمي بفعالية"، حصلت هذه العبارة على متوسط (3.97) مع انحراف معياري مرتفع نسبياً (0.753)، مما يؤكد ثقة المشاركين في كفاءة القيادات، لكن ارتفاع الانحراف المعياري يُشير إلى تفاوت في مستوى هذه الكفاءة بين المؤسسات، حيث قد تعاني بعض القيادات من نقص في المهارات القيادية الرقمية أو الرؤية الاستشرافية، مما يتطلب برامج توعوية وتأهيلية مخصصة لتعزيز أدوارهم في قيادة التغيير.

العبارة 17: "يشعر الموظفون بالأمان الوظيفي في ظل التحول الرقمي في المؤسسة"، سجلت هذه العبارة متوسطاً (3.96) مع انحراف معياري (0.675)، مما يُظهر وعي المؤسسات بأهمية تعزيز الأمان الوظيفي لضمان انخراط الموظفين في عملية التحول، لكن الانحراف المعياري يعكس مخاوف لدى بعض الفئات من التغييرات المصاحبة للرقمنة، مثل إعادة الهيكلة أو استبدال الأدوار، مما يستدعي تطوير استراتيجيات تواصل شفافة لتوضيح الرؤية المستقبلية وتخفيف حدة المقاومة التنظيمية.

العبارة 18: "يعزز التحول الرقمي من فرص التطوير المهني لدى الموظفين"، بلغ متوسط هذه العبارة (3.96) مع انحراف معياري (0.636)، مما يُشير إلى إدراك الموظفين لإيجابيات التحول الرقمي في تنمية مساراتهم المهنية، حيث تُظهر النتيجة أن المؤسسات نجحت جزئياً في ربط الرقمنة بفرص التعلم والنمو، لكن الانحراف المعياري يُشير إلى تفاوت في تطبيق هذه الممارسات، مما قد يعكس اختلافاً في سياسات التطوير الوظيفي أو نقصاً في الربط بين المهارات الجديدة والترقيات.

البعد البشري: سجل البعد البشري متوسطاً عامّاً مرتفعاً (3.9583) مع انحراف معياري منخفض (0.51278)، مما يعكس وعياً مؤسسياً بأهمية العنصر البشري كركيزة أساسية للتحول الرقمي، حيث تُبرز النتائج نجاحاً ملحوظاً في تعزيز تقبل التكنولوجيا (العبارة 14) وربط التحول الرقمي بالتطوير المهني (العبارة 18)، في حين تظهر الحاجة إلى تعزيز الدعم الابتكاري (العبارة 15) وتوحيد كفاءات القيادات (العبارة 16) لتحقيق التكامل بين الجوانب البشرية والتقنية.

تُظهر البيانات أن المؤسسات في تبسة تولي اهتماماً كبيراً للعامل البشري في رحلتها الرقمية، مع تركيز على تعزيز الثقافة الرقمية وتقليل المخاوف الوظيفية، لكن التحديات تبقى قائمة في تحقيق التكامل بين المهارات الفردية والاستراتيجيات المؤسسية، حيث يتطلب النجاح المستدام تعزيزاً لسياسات التدريب القائمة على التحليل الدقيق للفجوات مهارية، وتمكين القيادات من تبني أدوار أكثر فعالية في إدارة التغيير، بالإضافة إلى تصميم برامج تحفيزية تواكب التطورات التكنولوجية وتُعزز الانتماء التنظيمي، وهو ما سيسهم في تحويل الكوادر البشرية من مجرد مستخدمين للتكنولوجيا إلى شركاء فاعلين في صناعة التميز التنظيمي.

سجل محور التحول الرقمي متوسطاً عامّاً مرتفعاً (3.9263) مع انحراف معياري منخفض (0.47352)، مما يعكس نضجاً ملحوظاً في تبني المؤسسات الاقتصادية في تبسة لمتطلبات التحول الرقمي، حيث تُظهر النتائج توازناً نسبياً بين الأبعاد الثلاثة، مع تفوق طفيف للبعد التقني (3.96) يليه البعد البشري (3.9583) فالبعد التنظيمي (3.86)، وهو ما يُشير إلى أن المؤسسات تعتمد بشكل رئيسي

على البنية التكنولوجية المتقدمة كقاعدة داعمة، بينما تبقى الجوانب التنظيمية بحاجة إلى مزيد من التطوير لمواكبة التسارع التكنولوجي، ويُعتبر هذا التفاوت طبيعياً في المراحل الأولى للتحول، حيث تعطي المؤسسات الأولوية للاستثمار في التقنيات قبل إعادة هندسة العمليات التنظيمية أو تعزيز الكفاءات البشرية.

من ناحية التكامل بين الأبعاد، تُبرز النتائج تفاعلاً إيجابياً بين مرونة البنى التنظيمية (وإن كانت محدودة في بعض المؤسسات) وفاعلية الأدوات التكنولوجية، حيث ساهم تبني منصات التعاون الرقمي (البعد التنظيمي) في تعزيز تقبل الموظفين للتكنولوجيا (البعد البشري)، كما أدى الاعتماد على تحليلات البيانات (البعد التقني) إلى تحسين جودة القرارات الإدارية، مما يدعم تطوير الخطط الاستراتيجية (البعد التنظيمي)، وهو ما يُظهر وجود حلقة داعمة بين المكونات الثلاثة، لكن هذا التفاعل لا يزال بحاجة إلى تعميق لتحقيق التكامل الأمثل، خصوصاً في ظل التفاوت في تبني الحوسبة السحابية (البعد التقني) أو ضعف سياسات التدريب المُخصصة (البعد البشري).

أما التحديات الرئيسية، فتتمثل في الفجوة بين قوة البنية التقنية ومرونة الهياكل التنظيمية، حيث تُظهر البيانات أن المؤسسات تستثمر في التقنيات الحديثة (كأدوات تحليل البيانات) لكنها لا تزال تعاني من صعوبات في تكييف هياكلها مع السرعة التي تفرضها هذه التقنيات، كما أن التفاوت في كفاءة القيادات (البعد البشري) قد يُعيق توحيد الرؤية بين الأقسام، مما يُضعف الاستفادة الكاملة من الإمكانيات التكنولوجية، ويُضاف إلى ذلك أن التركيز على الجانب التقني قد يؤدي إلى إهمال تطوير السياسات الداعمة للابتكار أو إدارة التغيير التنظيمي، وهو ما يتطلب تبني نموذج تحول متوازن يراعي التوازي في التطوير بين جميع الأبعاد.

من جهة الفرص المتاحة، فإن ارتفاع مستوى تقبل الموظفين للتحول الرقمي (البعد البشري) يُشكل رصيماً استراتيجياً يمكن البناء عليه لتعزيز الجوانب الأخرى، حيث يُمكن توظيف هذه الثقافة الإيجابية في تسريع تبني التقنيات الناشئة (كالحوسبة السحابية) أو تطوير آليات تقييم أكثر مرونة (البعد التنظيمي)، كما أن الاعتماد الكبير على البيانات في اتخاذ القرارات (البعد التقني) يُمكن المؤسسات من تحديد الفجوات التنظيمية أو المهارية بدقة، وبالتالي تصميم خطط تدخل استباقية تعزز التماسك بين مكونات التحول.

في الختام، تُؤكد النتائج أن المؤسسات المدروسة قطعت خطوات متقدمة في مسيرة التحول الرقمي، لكن الطريق لا يزال يتطلب تعزيز التكامل الاستراتيجي بين الأبعاد الثلاثة، عبر وضع إطار مؤسسي يربط بين تحديث التقنيات، وإعادة تصميم العمليات، واستثمار الكفاءات البشرية، مع ضرورة تبني مؤشرات أداء مركبة

تقيس التفاعل بين هذه الأبعاد بدلاً من قياس كل منها بمعزل، مما سيمكن هذه المؤسسات من تحويل التحول الرقمي من مجرد مشاريع تقنية منفصلة إلى استراتيجية شاملة تدعم تحقيق التميز التنظيمي المستدام في ظل الاقتصاد الرقمي الناشئ.

ثانياً: وصف وتحليل محور التميز التنظيمي

سيتم التطرق إلى آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور التميز التنظيمي

الجدول (19) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات محور التميز التنظيمي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
19. تضع قيادة المؤسسة رؤية واضحة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية	3.92	.638	16	مرتفعة
20. تشجع قيادة مؤسسة عمليات الإبداع والابتكار	3.97	.652	10	مرتفعة
21. يتخذ قادة المؤسسة قرارات بناءً على البيانات والتحليلات	3.99	.677	8	مرتفعة
22. تعمل القيادة على خلق بيئة عمل تحفز التعاون بين الأقسام	3.87	.751	18	مرتفعة
23. يخصص القادة الموارد اللازمة لدعم مشاريع التطوير التنظيمي	3.93	.692	13	مرتفعة
24. لدى القادة الكفاءة اللازمة في التعامل مع الأزمات بفعالية	3.92	.736	14	مرتفعة
25. تشجع ثقافة المؤسسة على التعلم المستمر	4.03	.579	4	مرتفعة
26. تشجع ثقافة المؤسسة على الابتكار	3.96	.671	12	مرتفعة
27. تعمل الإدارة على نشر ثقافة التميز بين الموظفين	3.83	.802	20	مرتفعة
28. تعمل المؤسسة على تعزيز القيم بين الموظفين	3.92	.681	15	مرتفعة
29. تدعم ثقافة المؤسسة التعاون الجماعي	3.96	.735	11	مرتفعة
30. تشجع المؤسسة على تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية	3.80	.657	22	مرتفعة
31. توفر المؤسسة برامج تدريبية لتطوير وتنمية الموظفين	4.04	.636	2	مرتفعة
32. تحرص الموارد البشرية على المشاركة في حل مشكلات المؤسسة	3.81	.820	21	مرتفعة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
33. تتميز الموارد البشرية في المؤسسة بالكفاءة العالية من الأداء	3.85	.769	19	مرتفعة
34. تمتلك المؤسسة عمليات فعالة لاستقطاب الكفاءات البشرية	3.79	.793	23	مرتفعة
35. تمتلك المؤسسة عمليات فعالة للاحتفاظ بالكفاءات البشرية	3.72	.824	24	مرتفعة
36. تحافظ المؤسسة على مستوى عالٍ لتحفيز الموظفين	3.91	.731	17	مرتفعة
37. تتميز المؤسسة بكفاءة عالية في تنفيذ عملياتها الأساسية	3.99	.736	6	مرتفعة
38. تتم العمليات في المؤسسة وفقاً لمعايير الجودة المحددة	4.06	.684	1	مرتفعة
39. تستخدم المؤسسة أفضل الممارسات لتحسين العمليات	3.99	.723	7	مرتفعة
40. يوجد تكامل جيد بين العمليات المختلفة لضمان تدفق العمل بسلاسة	3.99	.745	5	مرتفعة
41. تعتمد المؤسسة على تحسين العمليات من خلال تقييم الأداء	4.03	.700	3	مرتفعة
42. تستجيب عمليات المؤسسة بسرعة للتغيرات في بيئة العمل	3.97	.770	9	مرتفعة
التميز التنظيمي	3.9279	.53160	/	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال تحليل البيانات الواردة في الجدول أعلاه، يمكن استنتاج النتائج التالية فيما يخص العبارات المرتبطة بمحور التميز التنظيمي:

العبارة 19: "تضع قيادة المؤسسة رؤية واضحة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية"، سجلت هذه العبارة متوسطاً مرتفعاً (3.92) مع انحراف معياري معتدل (0.638)، مما يعكس التزاماً عاماً من القيادات بتحديد رؤية استراتيجية واضحة، حيث تُعد هذه الممارسة حجر الأساس لتحقيق التميز التنظيمي، لكن الارتفاع النسبي للانحراف المعياري يُشير إلى تفاوت في وضوح الرؤية أو فعالية توصيلها بين المؤسسات، مما قد يعيق التكامل بين المستويات الإدارية المختلفة، ويستدعي تعزيز آليات صياغة الرؤى المشتركة مع فرق العمل.

العبارة 20: "تشجع قيادة مؤسسة عمليات الإبداع والابتكار"، بلغ متوسط هذه العبارة (3.97) مع انحراف معياري (0.652)، مما يُظهر توجهاً إيجابياً نحو دعم الابتكار، لكن التفاوت في التقييمات قد يعكس اختلافاً في آليات التحفيز المتبعة، حيث تعطي بعض المؤسسات الأولوية لتوفير بيئة داعمة للإبداع (كحاضنات الأفكار أو ميزانيات مخصصة)، بينما تعتمد أخرى على مبادرات فردية دون إطار مؤسسي واضح، مما يُبرز الحاجة إلى سياسات مُمنهجة لتحويل الابتكار إلى ثقافة تنظيمية مستدامة.

العبارة 21: "يتخذ قادة المؤسسة قرارات بناءً على البيانات والتحليلات"، حققت هذه العبارة متوسطاً مرتفعاً (3.99) مع انحراف معياري (0.677)، مما يؤكد تحولاً نحو الاعتماد على النهج العلمي في صناعة القرار، حيث تُظهر النتيجة تنبئاً متزايداً لأدوات التحليلات التنبؤية وذكاء الأعمال، لكن الانحراف المعياري يُشير إلى أن بعض القيادات لا تزال تعتمد على الخبرات التقليدية أو الحدس في قراراتها، مما يستدعي تعزيز البنى التحتية للبيانات وتأهيل القادة على استخدامها بفاعلية.

العبارة 22: "تعمل القيادة على خلق بيئة عمل تحفز التعاون بين الأقسام"، سجلت هذه العبارة متوسطاً (3.87) مع انحراف معياري مرتفع نسبياً - (0.751) وهو الأدنى بين العبارات الست - مما يكشف عن تحديات في تعزيز التعاون الداخلي، حيث قد تعاني بعض المؤسسات من انقسامات إدارية أو غياب آليات تحفيزية (كأنظمة المكافآت الجماعية)، بينما تُظهر مؤسسات أخرى نجاحاً في كسر الحواجز بين الأقسام عبر سياسات التواصل الفعال، مما يُبرز أهمية تبني نماذج إدارية مرنة كالفرق المُشتركة بين الإدارات.

العبارة 23: "يخصص القادة الموارد اللازمة لدعم مشاريع التطوير التنظيمي"، حصلت هذه العبارة على متوسط (3.93) مع انحراف معياري (0.692)، مما يعكس التزاماً معتدلاً بتوفير الموارد المادية والبشرية

لدعم التطوير، لكن التفاوت في التقييمات قد يرتبط باختلاف أولويات التمويل أو نقص الشفافية في توزيع الموارد، مما يتطلب ربط خطط التطوير بالموازنات الاستراتيجية وضمان عدالة التوزيع بين المشاريع المختلفة.

العبارة 24: "لدى القادة الكفاءة اللازمة في التعامل مع الأزمات بفعالية"، سجلت هذه العبارة متوسطاً (3.92) مع أعلى انحراف معياري في هذه المجموعة (0.736)، مما يُشير إلى تفاوت كبير في كفاءة القيادات خلال الأزمات، حيث تُظهر بعض المؤسسات جاهزية عالية عبر خطط طوارئ واضحة، بينما تعاني أخرى من عدم الاستقرار أو التأخير في الاستجابة، وهو ما يعكس الحاجة إلى برامج تدريبية متخصصة في إدارة الأزمات، وتعزيز الشفافية في التواصل خلال المراحل الحرجة.

العبارة 25: "تشجع ثقافة المؤسسة على التعلم المستمر"، سجلت هذه العبارة رابع أعلى متوسط في المحور (4.03) مع أدنى انحراف معياري (0.579)، مما يُشير إلى إجماع قوي على تبني ثقافة التعلم كأساس للتطوير التنظيمي، حيث تُظهر النتيجة وعياً مؤسسياً بأهمية الاستثمار في رأس المال البشري عبر برامج التدريب والتأهيل المستمر، ويعكس الانحراف المعياري المنخفض تجانساً في تطبيق هذه الممارسة بين المؤسسات، مما يدعم بناء كفاءات قادرة على مواكبة التحديات المستقبلية.

العبارة 26: "تشجع ثقافة المؤسسة على الابتكار"، بلغ متوسط هذه العبارة (3.96) مع انحراف معياري (0.671)، مما يعكس وجود بيئة داعمة للابتكار، لكن التفاوت في التقييمات قد يرتبط باختلاف آليات تحفيز الإبداع (كالحوافز المادية أو الاعتراف بالأفكار المبتكرة)، حيث تُظهر النتيجة أن بعض المؤسسات تتبنى سياسات مُمنهجة للابتكار، بينما تعتمد أخرى على مبادرات فردية، مما يستدعي تعزيز الربط بين الابتكار والأهداف الاستراتيجية الشاملة.

العبارة 27: "تعمل الإدارة على نشر ثقافة التميز بين الموظفين"، سجلت هذه العبارة متوسطاً (3.83) مع أعلى انحراف معياري في هذه المجموعة (0.802)، مما يكشف عن تفاوت كبير في نجاح المؤسسات في ترسيخ ثقافة التميز، حيث قد تعاني بعضها من ضعف في آليات التحفيز أو غياب مؤشرات أداء واضحة لقياس التميز، بينما تُظهر مؤسسات أخرى تميزاً في تبني نماذج مثل "إدارة الجودة الشاملة"، مما يُبرز الحاجة إلى توحيد المعايير ونشر أفضل الممارسات.

العبارة 28: "تعمل المؤسسة على تعزيز القيم بين الموظفين"، حصلت هذه العبارة على متوسط (3.92) مع انحراف معياري (0.681)، مما يعكس جهوداً معتدلة لتعزيز القيم التنظيمية (كالنزاهة أو العمل

الجماعي)، لكن التفاوت في التقييمات قد يعود إلى اختلاف أساليب تعزيز القيم (كالورش التوعوية أو النمذجة القيادية)، حيث تُظهر النتيجة أن بعض المؤسسات تحتاج إلى تعميق الربط بين القيم المعلنة والممارسات اليومية لضمان تجديدها في الثقافة المؤسسية.

العبارة 29: "تدعم ثقافة المؤسسة التعاون الجماعي"، بلغ متوسط هذه العبارة (3.96) مع انحراف معياري (0.735)، مما يُشير إلى وجود بيئة تعاونية في الغالبية العظمى من المؤسسات، لكن الارتفاع النسبي للانحراف المعياري يعكس تفاوتاً في فاعلية الآليات المستخدمة (كفرق العمل المشتركة أو أنظمة المكافآت الجماعية)، حيث قد تعاني بعض الوحدات التنظيمية من انقسامات أو تنافس غير صحي، مما يستدعي تعزيز ثقافة "الفريق الواحد" عبر سياسات مؤسسية واضحة.

العبارة 30: "تشجع المؤسسة على تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية"، سجلت هذه العبارة أدنى متوسط في المجموعة (3.80) مع انحراف معياري (0.657)، مما يكشف عن تركيز محدود نسبياً على المسؤولية الاجتماعية مقارنة ببُعدي التعلم والابتكار، حيث قد تعطي بعض المؤسسات أولوية للأهداف الربحية على حساب المبادرات المجتمعية، أو تنقر إلى خطط استراتيجية لربط المسؤولية الاجتماعية بالهوية المؤسسية، مما يُبرز فرصة لتعزيز الشراكات المجتمعية وربطها بخطة التحول الرقمي.

العبارة 31: "توفر المؤسسة برامج تدريبية لتطوير وتنمية الموظفين"، سجلت هذه العبارة ثاني أعلى متوسط في المحور (4.04) مع انحراف معياري معتدل (0.636)، مما يُشير إلى التزام المؤسسات بتقديم برامج تدريبية كأحد ركائز التمكين البشري، حيث تُظهر النتيجة استثماراً واضحاً في تطوير المهارات الرقمية والإدارية، لكن الارتفاع النسبي للانحراف المعياري يعكس تفاوتاً في جودة هذه البرامج أو ملاءمتها لاحتياجات السوق، مما يستدعي تعزيز الربط بين خطط التدريب وتحليل الفجوات المهارية لضمان تحقيق أقصى استفادة.

العبارة 32: "تحرص الموارد البشرية على المشاركة في حل مشكلات المؤسسة"، بلغ متوسط هذه العبارة (3.81) مع أعلى انحراف معياري في المجموعة (0.820)، مما يكشف عن تفاوت كبير في مستوى تمكين الموظفين للمشاركة في صناعة القرار، حيث تُظهر بعض المؤسسات ثقافة تنظيمية داعمة للحوار المشترك (كفرق العمل التشاركية)، بينما تعاني أخرى من مركزية في اتخاذ القرارات أو نقص في آليات الاستماع الفعّالة، مما يُبرز الحاجة إلى تعزيز الشفافية وتوسيع نطاق المشاركة عبر منصات رقمية تفاعلية.

العبارة 33: "تمتيز الموارد البشرية في المؤسسة بالكفاءة العالية من الأداء"، سجلت هذه العبارة متوسطاً (3.85) مع انحراف معياري (0.769)، مما يعكس تقييماً إيجابياً معتدلاً لكفاءة الموظفين، لكن التفاوت الكبير في التقييمات قد يرتبط باختلاف معايير قياس الأداء أو جودة عمليات الاستقطاب والتدريب، حيث تُظهر النتيجة أن بعض المؤسسات نجحت في بناء كفاءات عالية، بينما لا تزال أخرى تعاني من نقص في المهارات المتخصصة، مما يستدعي تطوير أنظمة تقييم أداء شاملة وموضوعية.

العبارة 34: "تمتلك المؤسسة عمليات فعالة لاستقطاب الكفاءات البشرية"، حصلت هذه العبارة على متوسط (3.79) مع انحراف معياري (0.793)، مما يُشير إلى تحديات في جذب الكفاءات المناسبة، حيث قد تعاني بعض المؤسسات من ضعف في سياسات التسويق الوظيفي أو تنافسية العروض المقدمة، بينما تُظهر مؤسسات أخرى نجاحاً في استخدام منصات التوظيف الرقمية أو الشراكات مع المؤسسات التعليمية، مما يُبرز أهمية تطوير استراتيجيات استقطاب مبتكرة تعكس احتياجات التحول الرقمي.

العبارة 35: "تمتلك المؤسسة عمليات فعالة للاحتفاظ بالكفاءات البشرية"، سجلت هذه العبارة أدنى متوسط في المجموعة (3.72) مع انحراف معياري مرتفع (0.824)، مما يكشف عن صعوبات في الحفاظ على الكفاءات، حيث قد تعاني بعض المؤسسات من ارتفاع معدل دوران الموظفين بسبب نقص الحوافز أو فرص التطوير الوظيفي، بينما تُظهر أخرى نجاحاً في تعزيز الولاء التنظيمي عبر سياسات التوازن بين العمل والحياة أو الخطط الوظيفية الواضحة، مما يستدعي تبني نماذج مرنة لإدارة المواهب تركز على الاستدامة.

العبارة 36: "تحافظ المؤسسة على مستوى عالٍ لتحفيز الموظفين"، بلغ متوسط هذه العبارة (3.91) مع انحراف معياري (0.731)، مما يعكس جهوداً معتدلة لتعزيز التحفيز، لكن التفاوت في التقييمات قد يعود إلى اختلاف آليات التحفيز المتبعة (المادية منها أو المعنوية)، حيث تُظهر النتيجة أن بعض المؤسسات تتبنى أنظمة مكافآت مبتكرة مرتبطة بالأداء، بينما تعتمد أخرى على نماذج تقليدية قد لا تلبّي توقعات الأجيال الحديثة من الموظفين، مما يتطلب تحديثاً مستمراً لسياسات التحفيز.

العبارة 37: "تمتيز المؤسسة بكفاءة عالية في تنفيذ عملياتها الأساسية"، سجلت هذه العبارة متوسطاً مرتفعاً (3.99) مع انحراف معياري (0.736)، مما يعكس كفاءة تشغيلية ملحوظة في تنفيذ المهام الرئيسية، لكن الارتفاع النسبي للانحراف المعياري يُشير إلى تفاوت في تبني المعايير الموحدة بين المؤسسات، حيث

قد تعتمد بعضها على منهجيات مُحكمة (كإدارة المشاريع الرشيفة)، بينما تعاني أخرى من تعقيدات بيروقراطية تُعيق السرعة والدقة.

العبارة 38: "تمت العمليات في المؤسسة وفقًا لمعايير الجودة المحددة"، حققت هذه العبارة أعلى متوسط في المحور (4.06) مع انحراف معياري (0.684)، مما يؤكد التزامًا قويًا بمعايير الجودة كأحد ركائز التميز، حيث تُظهر النتيجة تبنياً واسعاً لآليات ضبط الجودة (كشهادات الأيزو)، لكن التفاوت في التقييمات قد يعكس اختلافًا في مستوى التطبيق أو نقصًا في المراجعات الدورية لبعض المؤسسات.

العبارة 39: "تستخدم المؤسسة أفضل الممارسات لتحسين العمليات"، سجلت هذه العبارة متوسطًا (3.99) مع انحراف معياري (0.723)، مما يعكس جهودًا لتبني الممارسات العالمية، لكن التفاوت في التقييمات قد يرتبط باختلاف القدرات الاستثمارية أو نقص الخبرات المتخصصة، مما يُبرز الحاجة إلى تعزيز الشراكات مع الخبراء الدوليين أو المؤسسات البحثية.

العبارة 40: "يوجد تكامل جيد بين العمليات المختلفة لضمان تدفق العمل بسلاسة"، بلغ متوسط هذه العبارة (3.99) مع انحراف معياري (0.745)، مما يُظهر نجاحًا نسبيًا في تحقيق التكامل بين الإدارات، لكن الارتفاع النسبي للانحراف المعياري يعكس تحديات في بعض المؤسسات، مثل عدم توافق الأنظمة التقنية أو ضعف التنسيق بين الفرق، مما يستدعي تبني منصات رقمية متكاملة لتعزيز التدفق المعلوماتي.

العبارة 41: "تعتمد المؤسسة على تحسين العمليات من خلال تقييم الأداء"، حققت هذه العبارة ثالث أعلى متوسط (4.03) مع انحراف معياري (0.700)، مما يُشير إلى وعي بأهمية التقييم الدوري كأداة للتحسين المستمر، حيث تُظهر النتيجة استخدامًا متزايدًا لمؤشرات الأداء (KPIs)، لكن التفاوت في التقييمات قد يعكس اختلافًا في دقة هذه المؤشرات أو فاعلية استخدام نتائج التقييم في التطوير.

العبارة 42: "تستجيب عمليات المؤسسة بسرعة للتغيرات في بيئة العمل"، سجلت هذه العبارة متوسطًا (3.97) مع انحراف معياري مرتفع (0.770)، مما يكشف عن تفاوت في المرونة التنظيمية، حيث تُظهر بعض المؤسسات قدرة على التكيف مع التحديات (كأزمات السوق أو التغيرات التكنولوجية)، بينما تعاني أخرى من جمود إداري أو بطء في اتخاذ القرارات، مما يستدعي تعزيز البنى التحتية المرنة (كالذكاء الاصطناعي في التنبؤ بالمخاطر).

تُظهر النتائج أن المؤسسات حققت مستوى مرتفعًا من التميز التنظيمي (بمتوسط 3.9279)، مع تجانس نسبي في التقييمات (انحراف معياري 0.5316)، حيث برزت نقاط القوة في تبني معايير الجودة العالية

(العبارة 38 بمتوسط 4.06) والاعتماد على البيانات في صنع القرار (العبارة 21 بمتوسط 3.99) وتقديم برامج تدريبية مكثفة (العبارة 31 بمتوسط 4.04)، مما يعكس التزامًا مؤسسيًا بمعايير الأداء العالمية، ووعيًا بأهمية رأس المال البشري كعامل محوري في التحول الرقمي، كما تُبرز النتائج نجاحًا في تعزيز ثقافة التعلم المستمر (العبارة 25 بمتوسط 4.03) والابتكار (العبارة 26 بمتوسط 3.96) كأساس لخلق بيئة تنظيمية ديناميكية.

في المقابل، تواجه المؤسسات تحديات جوهرية تتطلب معالجة استباقية، حيث تُظهر البيانات ضعفًا نسبيًا في استراتيجيات استقطاب الكفاءات (العبارة 34 بمتوسط 3.79) والاحتفاظ بها (العبارة 35 بمتوسط 3.72)، وهو ما قد يعكس فجوة بين المهارات المطلوبة في سوق العمل الرقمي والمهارات المتاحة، بالإضافة إلى تفاوت في مرونة الاستجابة للتغيرات الخارجية (العبارة 42 بانحراف معياري 0.770)، مما يُشير إلى حاجة ملحة لتعزيز البنى التحتية المرنة وتطوير آليات تكيف سريعة مع التقلبات السوقية، كما تُبرز النتائج حاجة لتعميق ممارسات المسؤولية الاجتماعية (العبارة 30 بمتوسط 3.80) لربط الهوية المؤسسية بالتأثير المجتمعي.

لتعزيز التميز التنظيمي، تُوصي الدراسة بتبني سياسات متكاملة تشمل تطوير إدارة المواهب عبر ربط خطط التدريب بتحليل الفجوات المهارية، واعتماد منصات رقمية لتحسين التكامل بين الإدارات (كحلول ERP)، وتعزيز الشفافية في معايير التقييم والترقية لتحفيز الولاء الوظيفي، كما يُوصى بدمج أدوات الذكاء الاصطناعي في مراقبة الأداء وتوقع الأزمات، مما سيدعم تحويل التحديات الرقمية إلى فرص استراتيجية، مع ضرورة تصميم مؤشرات أداء مركبة (KPIs) تقيس التفاعل بين الأبعاد القيادية والتشغيلية والثقافية بدلاً من قياسها بمعزل.

أما الفرص المستقبلية، فتتمثل في تحويل التميز التنظيمي إلى رافعة للتنافسية الإقليمية عبر تعزيز الشراكات مع المؤسسات البحثية والحاضنات التكنولوجية، وربط خطط التحول الرقمي ببرامج المسؤولية الاجتماعية لخلق تأثير مستدام، مع الاستفادة من البيانات الضخمة في تحسين تجربة العملاء الداخليين والخارجيين، مما سيمكن هذه المؤسسات من ترسيخ مكانتها كجهات رائدة في المشهد الاقتصادي الجزائري، لا سيما في ظل التوجهات الحكومية نحو دعم ريادة الأعمال والابتكار.

في الختام، يمثل التميز التنظيمي في مؤسسات تبسة نموذجًا متوازنًا يجمع بين التقاليد الإدارية الراسخة وروح الابتكار الحديثة، حيث تُشكل النتائج خريطة طريق لتحقيق الاستدامة عبر مواءمة السياسات الداخلية

مع متطلبات الاقتصاد الرقمي، مع التأكيد على أن نجاح التحول لن يكتمل إلا بدمج العنصر البشري كشريك أساسي في صناعة التغيير، وتعزيز الحوكمة الرشيدة كضامن لتحقيق التكامل بين جميع مكونات المنظومة التنظيمية.

ثالثاً: علاقة الارتباط والتأثير بين متغيري الدراسة

بعد تقديم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، ووصف العينة إحصائياً، واختبار توزيع البيانات، وكذا قياس استجابات الأفراد نحو فقرات الاستبانة، تأتي مرحلة مهمة والمتمثلة في التحقق من مدى صدق الفرضيات المصاغة من عدمها، وهو ما سيتم القيام به في هذا العنصر من خلال التطرق لعلاقة الارتباط والتأثير بين متغيري الدراسة.

اختبار قوة النموذج الفرضي للدراسة:

لبناء النموذج الفرضي بين المتغيرات محل الدراسة في ضوء أسس إحصائية دقيقة، يجب التأكد من قوة النموذج من خلال إعداد مصفوفة الارتباط (Correlation Matrix).

جدول رقم (20): مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة

البعد البشري	البعد التقني	البعد التنظيمي	
.657**	.737**	1	البعد التنظيمي
.804**	1	.737**	البعد التقني
1	.804**	.657**	البعد البشري

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من مصفوفة الارتباط المبينة في الجدول أعلاه أن هناك قوة ارتباطية بينية للمتغيرات المستقلة للدراسة، حيث أن جميع قيم الارتباط ذات دلالة إحصائية وهي محصورة بين [0.657 - 0.804]، وهذا يشير إلى القوة التفسيرية لنموذج الدراسة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الرئيسة الأولى على أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغير التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (البعد التنظيمي، البعد التقني، البعد البشري) والتميز التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية قيد الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغير المستقل التحول الرقمي والمتغير التابع التميز التنظيمي.

جدول رقم (21): علاقة الارتباط بين التحول الرقمي والتميز التنظيمي

التميز التنظيمي		التحول الرقمي
.803**	Pearson Correlation	
<.001	Sig. (2-tailed)	
156	N	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

فيما يلي تحليل الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي (بأبعاده: التنظيمي، التقني، البشري) والتميز التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية المدروسة: أظهر تحليل معامل ارتباط بيرسون وجود علاقة ارتباط طردية قوية جداً بين متغير التحول الرقمي والتميز التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.803) عند مستوى دلالة إحصائية عالية (Sig. < 0.001) وعينة حجمها (N = 156).

تشير قيمة معامل الارتباط - (0.803) التي تقترب من - (1) إلى أن زيادة مستوى التحول الرقمي (بمكوناته الثلاثة) ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحسين مؤشرات التميز التنظيمي، مثل كفاءة العمليات وجودة القرارات وتماسك الثقافة المؤسسية. كما تؤكد الدلالة الإحصائية العالية ($p < 0.001$) أن هذه العلاقة ليست وليدة الصدفة، بل تعكس تأثيراً حقيقياً لمتغير التحول الرقمي في تعزيز التميز التنظيمي.

بناءً على النتائج، نرفض الفرضية الصفرية (عدم وجود علاقة) ونقبل صحة الفرضية الرئيسية الأولى، حيث تؤكد البيانات وجود ارتباط قوي ودال إحصائياً عند مستوى ثقة (95%) بين التحول الرقمي والتميز التنظيمي، مما يُشكل أساساً قوياً لاختبار طبيعة هذه العلاقة (سببية أو تأثيرية) عبر تحليلات الانحدار اللاحقة.

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين البعد التنظيمي للمتغير المستقل والمتغير التابع التميز التنظيمي.

جدول رقم (22): علاقة الارتباط بين البعد التنظيمي والتميز التنظيمي

التميز التنظيمي		
.762**	Pearson Correlation	البعد التنظيمي
<.001	Sig. (2-tailed)	
156	N	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

فيما يلي تحليل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين البعد التنظيمي (كأحد مكونات التحول الرقمي) والتميز التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية المدروسة: أظهر تحليل معامل ارتباط بيرسون وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين البعد التنظيمي والتميز التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.762) عند مستوى دلالة إحصائية عالية (Sig. < 0.001) وعينة حجمها (N = 156).

تشير قيمة معامل الارتباط (0.762) إلى أن تحسين البنى التنظيمية (مثل مرونة الهياكل، وتكامل الاستراتيجيات الرقمية، وتعزيز التعاون بين الأقسام) يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق مستويات أعلى من التميز التنظيمي، مثل كفاءة العمليات وجودة القرارات. كما تؤكد الدلالة الإحصائية (p < 0.001) أن هذه العلاقة ذات مصداقية عالية ولا يمكن تجاهلها.

بناءً على النتائج، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل صحة الفرضية الفرعية الأولى، حيث تؤكد البيانات وجود ارتباط قوي ودال إحصائياً عند مستوى ثقة (95%) بين البعد التنظيمي والتميز التنظيمي، مما يُشير إلى أن تطوير الهياكل والعمليات التنظيمية يُعد ركيزة أساسية لتعزيز الأداء الشامل للمؤسسات.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغير البعد التقني للمتغير المستقل والمتغير التابع التميز التنظيمي.

جدول رقم(23): علاقة الارتباط بين البعد التقني والتميز التنظيمي

التميز التنظيمي	البعد التقني	
.722**	Pearson Correlation	
<.001	Sig. (2-tailed)	
156	N	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

فيما يلي تحليل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين البعد التقني (كأحد مكونات التحول الرقمي) والتميز التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية المدروسة: أظهر تحليل معامل ارتباط بيرسون وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين البعد التقني والتميز التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.722) عند مستوى دلالة إحصائية عالية (Sig. < 0.001) وعينة حجمها (N = 156).

تشير قيمة معامل الارتباط (0.722) إلى أن تبني التقنيات الرقمية المتقدمة (مثل البنية التحتية التكنولوجية، وأدوات تحليل البيانات، وتحديث الأنظمة) يسهم بشكل ملحوظ في تعزيز التميز التنظيمي، من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية وضمان جودة المخرجات. وتؤكد الدلالة الإحصائية (p < 0.001) أن هذه العلاقة ليست عشوائية، بل تعكس تأثيراً حقيقياً للاستثمار في البعد التقني على رفع الأداء المؤسسي.

بناءً على النتائج، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل صحة الفرضية الفرعية الثانية، حيث تؤكد البيانات وجود ارتباط قوي ودال إحصائياً عند مستوى ثقة (95%) بين البعد التقني والتميز التنظيمي، مما يُبرز دور التكنولوجيا كعامل تمكين رئيسي لتحقيق التنافسية في البيئات الاقتصادية الحديثة.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين البعد البشري للمتغير المستقل والمتغير التابع التميز التنظيمي.

جدول رقم (24): علاقة الارتباط بين البعد البشري والتميز التنظيمي

التميز التنظيمي		
.697**	Pearson Correlation	البعد البشري
<.001	Sig. (2-tailed)	
156	N	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

أظهر تحليل معامل ارتباط بيرسون وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين البعد البشري والتميز التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.697) عند مستوى دلالة إحصائية عالية (Sig. < 0.001) وعينة حجمها (N = 156).

تشير قيمة معامل الارتباط (0.697) إلى أن تعزيز الكفاءات البشرية (مثل التدريب المستمر، وتقبل التكنولوجيا، ودعم الابتكار) يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحسين مؤشرات التميز التنظيمي، مثل كفاءة العمليات وجودة القرارات، حيث تُشكل الكوادر البشرية المدربة والمتحفزة حجر الزاوية في نجاح أي تحول رقمي. كما تؤكد الدلالة الإحصائية ($p < 0.001$) أن هذه العلاقة ذات مصداقية عالية ولا يمكن تفسيرها بالصدفة.

بناءً على النتائج، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل صحة الفرضية الفرعية الثالثة، حيث تؤكد البيانات وجود ارتباط قوي ودال إحصائياً عند مستوى ثقة (95%) بين البعد البشري والتميز التنظيمي، مما يُبرز أن الاستثمار في العنصر البشري ليس ترفاً، بل ضرورة استراتيجية لضمان استدامة التحول الرقمي وتحقيق التميز.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أنه أثر ذو دلالة إحصائية بين متغير التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (البعد التنظيمي، البعد التقني، البعد البشري) على التميز التنظيمي في المؤسسات قيد الدراسة عند مستوى معنوية

$$.(\alpha \leq 0.05)$$

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

جدول رقم (25): نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية الثانية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	28.265	1	28.265	280.130	<.001
الخطأ	15.538	154	.101		
الإجمالي	43.803	155			
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	.387	.213		1.817	.071
التحول الرقمي	.902	.054	.803	16.737	<.001

معامل الارتباط: 0.803 معامل التحديد: 0.645 المتغير التابع: التميز التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن النموذج الإحصائي المستخدم لاختبار الفرضية يتمتع بصلاحية عالية، حيث سجلت قيمة F المحسوبة (280.130) مستوى دلالة (Sig. < 0.001) ، وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد ($\alpha = 0.05$) ، مما يؤكد أن العلاقة بين التحول الرقمي والتميز التنظيمي ليست عشوائية، وأن النموذج قادر على تفسير هذه العلاقة بشكل فعال.

وتبين نتائج التحليل وجود علاقة ارتباطية طردية قوية جداً بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط

($R = 0.803$) ، مما يشير إلى أن تحسين مكونات التحول الرقمي يرتبط بتحسن ملحوظ في أداء التميز التنظيمي. كما يوضح معامل التحديد ($R^2 = 0.645$) أن 64.5% من التباين في أداء التميز التنظيمي يُعزى إلى التغيرات في جودة التحول الرقمي، بينما تُعزى النسبة المتبقية (35.5%) إلى عوامل أخرى خارج النموذج، مثل الظروف الاقتصادية الكلية أو العوامل التنافسية.

أظهرت معاملات الانحدار أن تأثير التحول الرقمي ($\beta = 0.902$) ذو دلالة إحصائية عالية ($\text{Sig.} < 0.001$) ، بينما لم يظهر الثابت ($\beta = 0.387$) دلالة إحصائية ($\text{Sig.} = 0.071$) ، وهو ما يتوافق مع طبيعة النماذج التي تركز على تفسير تأثير المتغير المستقل. ويمكن التعبير عن العلاقة بين المتغيرين عبر معادلة الانحدار التالية:

$$y = 0.387 + 0.902x$$

حيث تمثل (y) أداء التميز التنظيمي، و(x) جودة التحول الرقمي. وتشير هذه المعادلة إلى أن كل تحسن بمقدار وحدة واحدة في التحول الرقمي يؤدي إلى زيادة متوقعة بمقدار (0.902) وحدة في أداء التميز التنظيمي، مما يعكس الأهمية الاستراتيجية لتعزيز هذا التحول كرافد رئيسي لتحقيق التنافسية المؤسسية.

بناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تؤكد وجود دور ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي في دعم التميز التنظيمي عند مستوى ثقة 95%، حيث تدعم القيم الإحصائية (كقيمة t المحسوبة البالغة 16.737 ومستوى الدلالة المنخفض) هذه الاستنتاجات. وتبرز هذه النتائج الحاجة إلى تعزيز السياسات الداعمة للتحول الرقمي، لا سيما في جوانب البنية التقنية وتأهيل الكوادر البشرية، لتعظيم الأثر الإيجابي على التميز التنظيمي، وضمان توظيف هذه العلاقة بشكل فعال في تحقيق أهداف التنمية المستدامة ورفع الكفاءة الإنتاجية في السياق الجزائري.

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي على التميز التنظيمي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

جدول رقم (26): نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	25.446	1	25.446	213.465	<.001
الخطأ	18.357	154	.119		
الإجمالي	43.803	155			
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	1.042	.199		5.225	<.001
البعد التنظيمي	.748	.051	.762	14.610	<.001
معامل الارتباط:	0.762	معامل التحديد:	0.581	المتغير التابع: التميز التنظيمي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن النموذج الإحصائي المستخدم لاختبار الفرضية يتمتع بصلاحية عالية، حيث سجلت قيمة F المحسوبة (213.465) مستوى دلالة ($\text{Sig.} < 0.001$)، وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد ($\alpha = 0.05$)، مما يؤكد أن العلاقة بين البعد التنظيمي والتميز التنظيمي ليست عشوائية، وأن النموذج قادر على تفسير هذه العلاقة بشكل فعال.

وتبين نتائج التحليل وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.762$)، مما يشير إلى أن تحسين البعد التنظيمي (مثل مرونة الهياكل وتكامل الاستراتيجيات) يرتبط بتحسين ملحوظ في مؤشرات التميز التنظيمي. كما يوضح معامل التحديد ($R^2 = 0.581$) أن 58.1% من التباين في أداء التميز التنظيمي يُعزى إلى التغيرات في جودة البعد التنظيمي، بينما تُعزى النسبة المتبقية (41.9%) إلى عوامل أخرى خارج النموذج، مثل الثقافة المؤسسية أو البيئة التنافسية.

أظهرت معاملات الانحدار أن تأثير البعد التنظيمي ($\beta = 0.748$) ذو دلالة إحصائية عالية

(Sig. < 0.001)، بينما أظهر الثابت ($\beta = 1.042$) دلالة إحصائية أيضاً (Sig. < 0.001)، وهو ما يعكس أهمية البعد التنظيمي كعامل مستقل قادر على تفسير التغير في التميز التنظيمي. ويمكن التعبير عن العلاقة بين المتغيرين عبر معادلة الانحدار التالية:

$$y = 1.042 + 0.748x$$

حيث تمثل (y) أداء التميز التنظيمي، و(x) جودة البعد التنظيمي. وتشير هذه المعادلة إلى أن كل تحسن بمقدار وحدة واحدة في البعد التنظيمي يؤدي إلى زيادة متوقعة بمقدار (0.748) وحدة في التميز التنظيمي، مما يعكس الدور المحوري للهيكل والعمليات المحكمة في دعم التنافسية المؤسسية.

بناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبعد التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى ثقة 95%، حيث تدعم القيم الإحصائية (كقيمة t المحسوبة البالغة 14.610 ومستوى الدلالة المنخفض) هذه الاستنتاجات. وتُبرز هذه النتائج الحاجة إلى تعزيز السياسات الداعمة لتطوير الهياكل التنظيمية، مثل تبني الإدارة الرشيقة وتعزيز التكامل بين الأقسام، لضمان استدامة التحول الرقمي وترسيخ ثقافة التميز في المؤسسات الجزائرية.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التقني على التميز التنظيمي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

جدول رقم (27): نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	22.861	1	22.861	168.105	<.001
الخطأ	20.943	154	.136		
الإجمالي	43.803	155			
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	.963	.231		4.175	<.001
البعد التقني	.749	.058	.722	12.966	<.001
معامل الارتباط:	0.722	معامل التحديد:	0.522	المتغير التابع: التميز التنظيمي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن النموذج الإحصائي المستخدم لاختبار الفرضية يتمتع بصلاحية عالية، حيث سجلت قيمة F المحسوبة (168.105) مستوى دلالة (Sig. < 0.001)، وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد ($\alpha = 0.05$)، مما يؤكد أن العلاقة بين البعد التقني والتميز التنظيمي ليست عشوائية، وأن النموذج قادر على تفسير هذه العلاقة بشكل فعال.

وتبين نتائج التحليل وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.722$)، مما يشير إلى أن تحسين البعد التقني (مثل تحديث الأنظمة التكنولوجية واعتماد أدوات البيانات) يرتبط بتحسين ملحوظ في مؤشرات التميز التنظيمي. كما يوضح معامل التحديد ($R^2 = 0.522$) أن 52.2% من التباين في أداء التميز التنظيمي يُعزى إلى التغيرات في جودة البعد التقني، بينما تُعزى النسبة المتبقية (47.8%) إلى عوامل أخرى خارج النموذج، مثل الكفاءات البشرية أو السياسات التنظيمية. أظهرت معاملات الانحدار أن تأثير البعد التقني ($\beta = 0.749$) ذو دلالة إحصائية عالية (Sig. < 0.001)، بينما أظهر الثابت ($\beta = 0.963$) دلالة إحصائية أيضًا (Sig. < 0.001)، وهو ما يعكس أهمية البعد التقني كعامل مستقل قادر على تفسير التغير في التميز التنظيمي. ويمكن التعبير عن العلاقة بين المتغيرين عبر معادلة الانحدار التالية:

$$y = 0.963 + 0.749x$$

حيث تمثل (y) أداء التميز التنظيمي، و(x) جودة البعد التقني. وتشير هذه المعادلة إلى أن كل تحسن بمقدار وحدة واحدة في البعد التقني يؤدي إلى زيادة متوقعة بمقدار (0.749) وحدة في التميز التنظيمي، مما يعكس الدور الحيوي للتقنيات الحديثة في دعم الكفاءة التشغيلية وضمان الجودة.

بناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبعد التقني في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى ثقة 95%، حيث تدعم القيم الإحصائية (كقيمة t المحسوبة البالغة 12.966 ومستوى الدلالة المنخفض) هذه الاستنتاجات. وتُبرز هذه النتائج الحاجة إلى تعزيز الاستثمار في البنى التحتية التكنولوجية المتقدمة، مثل تبني الحوسبة السحابية وأنظمة تحليل البيانات، وربطها بسياسات أمنية صارمة لضمان الاستفادة القصوى من الإمكانيات الرقمية، مما سيسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية في الأسواق المحلية والإقليمية.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد البشري على التميز التنظيمي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

جدول رقم (28): نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	21.287	1	21.287	145.591	<.001
الخطأ	22.516	154	.146		
الإجمالي	43.803	155			
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	1.067	.239		4.464	<.001
البعد البشري	.723	.060	.697	12.066	<.001
معامل الارتباط: 0.697		معامل التحديد: 0.486		المتغير التابع: التميز التنظيمي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن النموذج الإحصائي المستخدم لاختبار الفرضية يتمتع بصلاحية عالية، حيث سجلت قيمة F المحسوبة (145.591) مستوى دلالة ($\text{Sig.} < 0.001$)، وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد ($\alpha = 0.05$)، مما يؤكد أن العلاقة بين البعد البشري والتميز التنظيمي ليست عشوائية، وأن النموذج قادر على تفسير هذه العلاقة بشكل فعال.

وتبين نتائج التحليل وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط

($R = 0.697$)، مما يشير إلى أن تعزيز البعد البشري (مثل التدريب المستمر وتقبل التكنولوجيا) يرتبط بتحسن ملحوظ في مؤشرات التميز التنظيمي. كما يوضح معامل التحديد ($R^2 = 0.486$) أن 48.6% من التباين في أداء التميز التنظيمي يُعزى إلى التغيرات في جودة البعد البشري، بينما تُعزى النسبة المتبقية (51.4%) إلى عوامل أخرى خارج النموذج، مثل البيئة التنظيمية أو الإمكانيات التقنية.

أظهرت معاملات الانحدار أن تأثير البعد البشري ($\beta = 0.723$) ذو دلالة إحصائية عالية

(Sig. < 0.001)، بينما أظهر الثابت ($\beta = 1.067$) دلالة إحصائية أيضًا (Sig. < 0.001)، وهو ما يعكس أهمية البعد البشري كعامل مستقل قادر على تفسير التغير في التميز التنظيمي. ويمكن التعبير عن العلاقة بين المتغيرين عبر معادلة الانحدار التالية:

$$y = 1.067 + 0.723x$$

حيث تمثل (y) أداء التميز التنظيمي، و(x) جودة البعد البشري. وتشير هذه المعادلة إلى أن كل تحسن بمقدار وحدة واحدة في البعد البشري يؤدي إلى زيادة متوقعة بمقدار (0.723) وحدة في التميز التنظيمي، مما يعكس الدور المحوري للكوادر المؤهلة والقيادات الواعية في دعم الاستدامة التنظيمية.

بناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبعد البشري في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى ثقة 95%، حيث تدعم القيم الإحصائية (كقيمة t المحسوبة البالغة 12.066 ومستوى الدلالة المنخفض) هذه الاستنتاجات. وتُبرز هذه النتائج الحاجة إلى تعزيز سياسات إدارة المواهب، مثل تصميم برامج تدريبية مُخصصة لتعزيز المهارات الرقمية، وربط الحوافز بالإنجازات الابتكارية، بالإضافة إلى تعزيز الأمان الوظيفي لضمان استقرار الكوادر، مما سيسهم في تحويل العنصر البشري إلى شريك استراتيجي في تحقيق الرؤى التنظيمية الطموحة، وخصوصًا في ظل التحولات التكنولوجية التي تتطلب تكاملًا عضويًا بين المهارات الإنسانية والأدوات الرقمية.

ثالثًا: اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة

تنص الفرضية الرئيسة الثالثة على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول التحول الرقمي والتميز التنظيمي في المؤسسات قيد الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) ($\alpha \leq 0.05$)

ولاختبار صحة الفرضية الرئيسة الثالثة تم تقسيمها إلى فرضيات جزئية كالتالي:

4. اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول التحول الرقمي والتميز التنظيمي في المؤسسات قيد الدراسة تعزى إلى متغير العمر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى تم استعمال اختبار One way ANOVA للفروق في إجابات العينة حسب متغير العمر، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (29): نتائج اختبار (One-Way ANOVA) حسب متغير العمر

التحول الرقمي والتميز التنظيمي				
الفئات العمرية	التكرار	المتوسط الحسابي	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
أقل من 25 سنة	3	3.2894	2.282	.063
من 25 إلى أقل من 35 سنة	32	3.8657		
من 35 إلى أقل من 45 سنة	85	3.9154		
من 45 إلى أقل من 55 سنة	29	4.0663		
أكثر من 55 سنة	7	4.0456		
المجموع	156	3.9271		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تظهر نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) أن الفروق في إجابات المبحوثين حول التحول الرقمي والتميز التنظيمي لا تُعزى إلى متغير العمر، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (2.282) بمستوى دلالة (Sig = 0.063)، وهي أعلى من مستوى الدلالة المحدد ($\alpha = 0.05$)، مما يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الفئات العمرية في تقييمهم لهذه العلاقة.

سجلت الفئة العمرية "أقل من 25 سنة" (بعدد 3 مشاركين فقط) أدنى متوسط (3.2894)، بينما ارتفعت المتوسطات تدريجياً مع تقدم العمر، حيث سجلت الفئة "من 25 إلى أقل من 35 سنة" متوسطاً (3.8657)، والفئة "من 35 إلى أقل من 45 سنة" متوسطاً (3.9154)، والفئة "من 45 إلى أقل من 55 سنة" أعلى متوسط (4.0663)، بينما سجلت الفئة "أكثر من 55 سنة" متوسطاً قريباً منها (4.0456).

على الرغم من التدرج الظاهر في المتوسطات (حيث تزداد القيم مع تقدم العمر)، فإن ضعف الدلالة الإحصائية (Sig > 0.05) يُشير إلى أن هذه الفروق لا يمكن تعميمها، خاصةً مع ضآلة حجم عينة الفئة العمرية الأصغر (3 مشاركين)، مما يُضعف مصداقية النتائج الخاصة بهم، كما أن ارتفاع متوسطات الفئات الأكبر عمراً قد يعكس عوامل خارجية مثل الخبرة العملية الطويلة أو الاستقرار الوظيفي، وليس بالضرورة اختلافًا جوهرياً في التصورات المرتبطة بالعمر نفسه.

تُشير النتائج إلى أن السياسات الداعمة للتحول الرقمي والتميز التنظيمي لا تحتاج إلى تخصيص كبير بناءً على الفئة العمرية، بل يمكن أن تكون شمولية لضمان استفادة جميع الأجيال، مع التركيز على تعزيز الوعي الرقمي لدى الفئات الأصغر سنًا (التي قد تحتاج إلى مزيد من الدعم لمواكبة المتطلبات التكنولوجية)، ومراعاة الخبرات التراكمية للفئات الأكبر سنًا.

بناءً على النتائج، نرفض الفرضية البديلة التي تفترض وجود فروق دالة إحصائية تعزى للعمر، مع التأكيد على أن العوامل المؤثرة في تصورات المبحوثين (كالمستوى التعليمي، أو الخبرة المهنية، أو القطاع الاقتصادي) قد تكون أكثر تأثيرًا من العمر نفسه. وتوصي الدراسة بإجراء بحوث مستقبلية تركز على تحليل التفاعل بين العمر ومتغيرات أخرى لفهم السياق بشكل أشمل، مع تعزيز البرامج التدريبية العابرة للأجيال لتحقيق التكامل بين المهارات الرقمية الحديثة والخبرات العملية المتراكمة.

5. اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول التحول الرقمي والتميز التنظيمي في المؤسسات قيد الدراسة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية تم استعمال اختبار One way ANOVA للفروق في إجابات العينة حسب متغير المستوى التعليمي، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (30): نتائج اختبار (One-Way ANOVA) حسب متغير المستوى التعليمي

التحول الرقمي والتميز التنظيمي				
المستويات التعليمية	التكرار	المتوسط الحسابي	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
تقني سامي (تكوين)	43	4.0273	1.349	.263
جامعي	100	3.8847		
دراسات عليا	13	3.9215		
المجموع	156	3.9271		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تظهر نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) أن الفروق في إجابات المبحوثين حول التحول الرقمي والتميز التنظيمي لا تُعزى إلى متغير المستوى التعليمي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (1.349) بمستوى دلالة (Sig = 0.263)، وهي أعلى من مستوى الدلالة المحدد ($\alpha = 0.05$)، مما يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الفئات التعليمية في تقييمهم لهذه العلاقة.

سجلت فئة الحاصلين على التعليم التقني السامي (43 مشاركاً) أعلى متوسط (4.0273)، تليها فئة الحاصلين على الدراسات العليا (13 مشاركاً) بمتوسط (3.9215)، ثم فئة الحاصلين على الشهادة الجامعية (100 مشارك) بمتوسط (3.8847). على الرغم من التفاوت الظاهر بين المتوسطات، فإن ضعف الدلالة الإحصائية يؤكد أن هذه الفروق لا يمكن تعميمها، خاصةً مع ضآلة حجم عينة فئة الدراسات العليا، مما قد يُضعف مصداقية النتائج الخاصة بهم.

يعكس تقارب المتوسطات بين الفئات التعليمية أن التصورات حول التحول الرقمي والتميز التنظيمي متشابهة نسبياً بغض النظر عن المستوى الأكاديمي، مما قد يُعزى إلى عوامل مشتركة تؤثر على جميع الفئات، مثل طبيعة بيئة العمل التي تُفرض فيها متطلبات رقمية موحدة، تأثير الخبرة العملية التي قد تُعوض عن الاختلافات في الخلفية التعليمية، وسياسات المؤسسات في تبني أدوات رقمية لا تتطلب بالضرورة مؤهلات تعليمية متقدمة.

كما أن ارتفاع متوسط تقييم الحاصلين على التعليم التقني قد يعكس تركيز برامجهم على الجوانب التطبيقية المباشرة للتقنيات الرقمية، لكن عدم دلالة الفروق إحصائياً يُشير إلى أن هذه الميزة لا تُترجم بالضرورة إلى تفوق في التصورات العامة.

تُشير النتائج إلى أن السياسات الداعمة للتحول الرقمي لا تحتاج إلى تمايز كبير بناءً على المستوى التعليمي، بل يمكن أن تُصمم برامج شمولية تركز على تعزيز المهارات الرقمية العملية لجميع الفئات، مع مراعاة أن الاحتياجات التخصصية (كالتدريب على تحليل البيانات للحاصلين على الدراسات العليا) قد تكون مكتملة وليست أساسية.

بناءً على النتائج، نرفض الفرضية البديلة التي تقترض وجود فروق دالة إحصائية تعزى للمستوى التعليمي، مع التأكيد على أن العوامل المؤثرة في التصورات (كالتدريب العملي، أو ثقافة المؤسسة، أو طبيعة القطاع الاقتصادي) قد تكون أكثر حسماً من المؤهل الأكاديمي وحده. ونُوصي الدراسة بإجراء بحوث مستقبلية تدرس التفاعل بين المستوى التعليمي ومتغيرات أخرى (كسنوات الخبرة أو المنصب الوظيفي) لاستكشاف

السياق بشكل أعمق، مع تعزيز الشراكات بين المؤسسات التعليمية والجهات الصناعية لضمان مواهمة المهارات الأكاديمية مع احتياجات سوق العمل الرقمي.

6. اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول التحول الرقمي والتميز التنظيمي في المؤسسات قيد الدراسة تعزى إلى متغير الخبرة المهنية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة تم استعمال اختبار One way ANOVA للفروق في إجابات العينة حسب متغير الخبرة المهنية، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (31): نتائج اختبار (One-Way ANOVA) حسب متغير الخبرة المهنية

التحول الرقمي ودعم التميز التنظيمي				
مستوى الدلالة Sig	قيمة F	المتوسط الحسابي	التكرار	الخبرة المهنية
028.	3.112	3.5644	11	أقل من 5 سنوات
		3.9189	47	من 5 إلى 10 سنوات
		4.0423	44	من 11 إلى 15 سنة
		3.9142	54	أكثر من 15 سنة
		3.9271	156	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

جدول رقم (32): نتائج اختباري جيمس-هاول وتامهاني T2 لمتغير الخبرة المهنية

Dependent Variable: التحول الرقمي ودعم التميز التنظيمي			
Scheffe			
Sig.	Mean Difference (I-J)	(J) الخبرة	(I) الخبرة
.168	-.35449	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات
.030	-.47790*	من 11 إلى 15 سنة	
.169	-.34983	أكثر من 15 سنة	
.168	.35449	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات
.664	-.12342	من 11 إلى 15 سنة	
1.000	.00466	أكثر من 15 سنة	
.030	.47790*	أقل من 5 سنوات	من 11 إلى 15 سنة
.664	.12342	من 5 إلى 10 سنوات	
.612	.12807	أكثر من 15 سنة	
.169	.34983	أقل من 5 سنوات	أكثر من 15 سنة
1.000	-.00466	من 5 إلى 10 سنوات	
.612	-.12807	من 11 إلى 15 سنة	

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تظهر نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) وجود فروق دالة إحصائية بين الفئات المختلفة للخبرة المهنية في تقييم دور التحول الرقمي في دعم التميز التنظيمي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (3.112) بمستوى دلالة (Sig = 0.028)، وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد ($\alpha = 0.05$)، مما يؤكد أن هذه الفروق ليست عشوائية. عند تطبيق اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، اتضح أن الفروق الدالة تركزت بين فئة ذوي الخبرة "أقل من 5 سنوات" (بمتوسط 3.5644) وفئة "من 11 إلى 15 سنة" (بمتوسط 4.0423) بفرق متوسطات (-0.47790) ودلالة إحصائية (Sig = 0.030)، مما

يشير إلى أن الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة يُقيّمون تأثير التحول الرقمي بشكل أعلى مقارنةً بالمبتدئين. في المقابل، لم تظهر فروق دالة بين الفئات الأخرى، مثل "أقل من 5 سنوات" مقابل "من 5 إلى 10 سنوات" ($Sig = 0.168$)، أو "من 11 إلى 15 سنة" مقابل "أكثر من 15 سنة" ($Sig = 0.612$)، مما يعكس تشابهًا في التصورات بين معظم الفئات.

يعكس ارتفاع تقييم ذوي الخبرة المتوسطة (11-15 سنة) وعيًا عميقًا بفاعلية التحول الرقمي، ربما نتيجة تراكم الخبرات التي تسمح لهم برصد تحسن الأداء التنظيمي مع تبني التقنيات الحديثة، بينما قد يرتبط انخفاض تقييم المبتدئين (أقل من 5 سنوات) بمحدودية مشاركتهم في صناعة القرارات الاستراتيجية أو قلة التعرض للتطبيقات الرقمية المعقدة. أما التراجع الطفيف في تقييم ذوي الخبرة العالية (أكثر من 15 سنة) مقارنةً بالفئة المتوسطة، فقد يعكس تحفظًا على التغييرات الجذرية أو تمسكًا بالأنظمة التقليدية التي أثبتت فعاليتها في مسيرتهم المهنية الطويلة.

من الناحية العملية، تُشير هذه النتائج إلى ضرورة تخصيص سياسات التحول الرقمي وفقًا لاختلاف الخبرات، مثل تصميم برامج تدريبية مكثفة للموظفين الجدد لتعزيز اندماجهم في البيئة الرقمية، والاستفادة من خبرة الفئة المتوسطة كقادة لمبادرات التطوير، مع تطوير آليات تحفيزية لذوي الخبرة العالية لتقليل مقاومتهم للتغيير. مع ذلك، يجب التعامل بحذر مع نتائج فئة المبتدئين نظرًا لصغر حجم عينتهم (11 مشاركًا فقط)، مما يُضعف من قوة الاستنتاجات الخاصة بهم، ويستدعي توسيع العينة في دراسات مستقبلية. بناءً على ما سبق، تُقبل الفرضية جزئيًا، حيث توجد فروق دالة إحصائية بين فئتين فقط من أصل أربع، مما يُبرز أهمية مراعاة التمايز في الخبرات عند تصميم خطط التحول، مع الحفاظ على سياسات شمولية تدعم التكامل بين الأجيال لتحقيق أقصى استفادة من الخبرات المتراكمة والرؤى الحديثة في آنٍ واحد.

بالنسبة للفرضية الرئيسية الثالثة أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن الفروق في التصورات حول التحول الرقمي والتميز التنظيمي ترتبط بشكل متفاوت مع المتغيرات الشخصية المدروسة. بالنسبة لمتغير العمر، لم تُظهر نتائج اختبار ANOVA فروقًا دالة إحصائية ($F=2.282, Sig=0.063$)، رغم تسجيل الفئات العمرية الأكبر (45-55 سنة وأكثر من 55 سنة) متوسطات أعلى مقارنةً بالفئة الأصغر (أقل من 25 سنة)، إلا أن ضآلة حجم العينة في الفئة الأخيرة (3 مشاركين) تُضعف من مصداقية هذه النتيجة، مما يشير إلى أن العمر لا يشكل عاملًا حاسمًا في تشكيل التصورات. أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، فلم تُظهر النتائج فروقًا دالة إحصائية أيضًا ($F=1.349, Sig=0.263$)، حيث تقاربت المتوسطات بين

الحاصلين على التعليم التقني والجامعي والدراسات العليا، مما يعكس تشابهاً في الإدراك بغض النظر عن المؤهل الأكاديمي.

في المقابل، برز متغير الخبرة المهنية كالعامل الوحيد ذي الأثر الدال إحصائياً ($F=3.112$, $Sig=0.028$)، حيث كشف اختبار شيفيه (Scheffe) عن وجود فروق بين ذوي الخبرة القصيرة (أقل من 5 سنوات) وذوي الخبرة المتوسطة (11-15 سنة)، مع تفوق تقييم الأخيرين (بمتوسط 4.0423) بشكل ملحوظ ($Sig=0.030$). يُعزى هذا التفاوت إلى احتمال امتلاك ذوي الخبرة المتوسطة رؤية أكثر نضجاً لتأثير التحول الرقمي نتيجة تراكم الخبرات العملية، بينما قد يعكس انخفاض تقييم المبتدئين محدودية مشاركتهم في عمليات صنع القرار أو قلة التعرض للتطبيقات الرقمية المعقدة. مع ذلك، لم تظهر فروق دالة بين الفئات الأخرى (كذوي الخبرة الطويلة "أكثر من 15 سنة" والفئات المتوسطة)، مما يُشير إلى أن الأثر الإيجابي للخبرة يتضاءل بعد مرحلة معينة.

من الناحية العملية، تُؤكد هذه النتائج أن السياسات الداعمة للتحول الرقمي يجب أن تركز على تعزيز اندماج الموظفين ذوي الخبرة القصيرة عبر برامج تدريب مكثفة، والاستفادة من ذوي الخبرة المتوسطة كقادة للتغيير، مع مراعاة أن العمر والمستوى التعليمي لا يستدعيان تخصيصاً كبيراً في السياسات. مع ذلك، تُوصي الدراسة بتكرار البحث على عينات أكبر لتعميق فهم تأثير الخبرة، خصوصاً مع ملاحظة أن حجم عينة المبتدئين (11 مشاركاً) وفئة الدراسات العليا (13 مشاركاً) كان محدوداً، مما قد يؤثر على تمثيلية النتائج.

بناءً على ما سبق، تُقبل الفرضية الرئيسية الثالثة جزئياً، حيث تحققت الدلالة الإحصائية فقط في متغير الخبرة المهنية، بينما لم تكن الفروق في متغيري العمر والمستوى التعليمي قادرة على تجاوز عتبة الدلالة الإحصائية.

تُبرز هذه النتائج أهمية تصميم خطط تحول رقمي مرنة تراعي التمايز في الخبرات العملية، مع الحفاظ على شمولية السياسات لضمان عدالة الوصول إلى فرص التطوير لجميع الفئات.

خاتمة الفصل

يمثل التحول الرقمي عنصرًا محوريًا في تمكين المؤسسات الاقتصادية من تحقيق التميز التنظيمي، عبر تحسين كفاءة العمليات، ودعم اتخاذ القرار، وتطوير القدرات التنافسية. تتبع أهمية هذا التحول من كونه يستند إلى ثلاثة أبعاد أساسية: البعد التنظيمي الذي يعيد هيكلة نظم العمل والإدارة بما يتماشى مع بيئة رقمية مرنة، البعد التقني الذي يدمج التقنيات الذكية لتحسين الأداء، والبعد البشري الذي يعزز قدرات العاملين ويوجههم نحو الابتكار والتطوير المستمر.

من خلال دراسة ميدانية شملت ثلاث مؤسسات اقتصادية بولاية تبسة (مؤسسة الإسمنت، مؤسسة مناجم الفوسفات، مؤسسة اتصالات الجزائر)، تم اعتماد منهج كمي وكيفي بالجمع بين الاستبيانات والمقابلات، وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية ملائمة، أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيًا بين التحول الرقمي ومؤشرات التميز التنظيمي. وقد توزعت هذه العلاقة على محاور القيادة، الأداء، ثقافة الابتكار، والتفاعل الداخلي.

في ضوء البيانات، برز التحول الرقمي كمحرك فعال لتطوير الهيكل التنظيمي، تقوية نظم الجودة، وتحقيق رضا الموظفين والعملاء. كما أظهرت المؤسسات المدروسة مستويات متفاوتة من النضج الرقمي، وهو ما يؤثر بدوره على مستوى التميز المحقق. نجاح هذا التحول يبقى مرهونًا بتوافر البنية التحتية، والاستثمار في رأس المال البشري، وتكييف النماذج العالمية للتميز مع السياق المحلي.

خاتمة عامة

من خلال ما تقدم، يمكن القول أن التحول الرقمي لم يعد خيارًا تكميليًا للمؤسسات الاقتصادية، بل أصبح ضرورة استراتيجية لضمان الاستمرارية وتحقيق التميز التنظيمي في بيئة تنافسية عالية التغير، كون التحول الرقمي يمثل أحد المحركات الأساسية لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، حيث أثبتت هذه الدراسة إلى جانب ما توصلت إليه الدراسات السابقة، أن الرقمنة الحديثة مقارنة بالأساليب التقليدية للإدارة والتشغيل توفر بيئة مرنة للوصول إلى المعلومات والخدمات في أي وقت ومن أي مكان، وهو ما يزيد من تفاعل العاملين مع الأنظمة ويعزز قدرتهم على الإبداع والابتكار، كما أن الاستثمار في تطوير المهارات الرقمية وتحسين بيئة العمل وتبني أساليب تحفيزية متنوعة، يمثل ركيزة أساسية لرفع الإنتاجية بجميع أشكالها وضمان استدامة التميز التنظيمي.

أصبح اعتماد التقنيات الحديثة والأنظمة الذكية يساهم في تحسين بيئة العمل، وتبسيط الإجراءات، وتسريع وتيرة إنجاز المهام، مع ضمان جودة المخرجات، كما بينت النتائج أن التحول الرقمي يعزز من قدرة المؤسسات على إدارة مواردها بكفاءة أكبر، ويدعم عملية اتخاذ القرار المبني على البيانات الدقيقة، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء الكلي للمؤسسة.

ومن أبرز ما كشفت عنه هذه الدراسة الأثر الإيجابي للتحول الرقمي على التميز والالتزام المؤسسي، حيث أن التحسين المستمر للعمليات والتطوير المتواصل للمهارات والمعارف يولد شعورًا بالثقة والتمكين، مما يؤدي إلى تعزيز الرضا الوظيفي، ومن ثم الولاء المؤسسي، وهو ما ينعكس على جودة الأداء والإنتاجية ويُعد الجمع بين التكنولوجيا الحديثة والإدارة الفعالة بيئة خصبة لتحقيق الكفاءة التشغيلية وتعزيز القدرة التنافسية على المدى الطويل، وهذا ما تم استنتاجه في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، والمتمثلة في شركة الإسمنت تبسة، وشركة اتصالات الجزائر، وشركة الفوسفات تبسة.

استنادًا إلى ما تقدم، يتبين أن التحول الرقمي لم يعد خيارًا تكميليًا للمؤسسات الاقتصادية، بل ضرورة استراتيجية لضمان الاستمرارية وتحقيق التميز التنظيمي في بيئة تنافسية سريعة التغير، وقد أظهرت الدراسة، في سياق مؤسسات تبسة محل التحليل (شركة الإسمنت، اتصالات الجزائر، وشركة الفوسفات)، أن الرقمنة الحديثة مقارنة بالأساليب التقليدية للإدارة والتشغيل توفر بيئة مرنة للوصول إلى المعلومات والخدمات في أي وقت ومن أي مكان، بما يعزز تفاعل العاملين مع الأنظمة ويرفع قدرتهم على الإبداع والابتكار، كما بينت النتائج أن الاستثمار المنهجي في تنمية المهارات الرقمية وتحسين بيئة العمل وتبني آليات تحفيزية متنوعة يُعدّ ركيزة أساسية لرفع الإنتاجية واستدامة التميز التنظيمي.

وعملياً، أسهم اعتماد التقنيات الحديثة والأنظمة الذكية في تبسيط الإجراءات وتسريع إنجاز المهام مع ضمان جودة المخرجات، إلى جانب تعزيز كفاءة إدارة الموارد ودعم اتخاذ القرار المبني على البيانات الدقيقة، وهو ما انعكس إيجابياً على الأداء الكلي للمؤسسة، كما كشفت النتائج عن أثر إيجابي للتحول الرقمي في ترسيخ الالتزام المؤسسي؛ إذ إن التحسين المستمر للعمليات والتطوير المتواصل للمهارات والمعارف يولدان شعوراً بالتمكين والثقة، بما يرفع الرضا الوظيفي ويعزز الولاء المؤسسي، ومن ثم جودة الأداء والإنتاجية.

وتؤكد هذه الخلاصات، المتسقة مع ما أظهرته دراسات سابقة، وجاهة تبني التحول الرقمي كخيار استراتيجي متكامل الأبعاد: بُعد تنظيمي يوفّر الحوكمة والمرونة، وبُعد تقني يقدم البنية والمنصات والبيانات، وبُعد بشري يمكّن من التبني ويصنع الأثر. وتتحقق القيمة القصوى حين تُدار هذه الأبعاد كوحدة واحدة متناسقة تُقاس مخرجاتها بانتظام، ومع أن النتائج مستمدة من عينة مؤسساتية محلية وفي إطار زمني مقطعي، ما يستدعي الحذر في التعميم، فإنها تقدّم دليلاً عملياً قابلاً للبناء عليه لتوسيع التطبيق والقياس في قطاعات وسياقات أوسع، وفي الأخير يمكن القول أن التقنية تتيح الإمكانيات، والتنظيم ينسق الموارد، والإنسان يحقق القيمة، وعندما تتكامل هذه العناصر تحت قيادة تحويلية وقياس صارم للأثر، ينتقل الأداء المؤسسي من تحسينات موضعية إلى تميز تنافسي مستدام.

أولاً: نتائج الدراسة

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية نوجز أهمها فيما يلي:

1- نتائج النظرية للدراسة: ويمكن ايجاز أهمها في النقاط التالية:

- يعد التحول الرقمي عملية شاملة تهدف إلى إعادة تصميم نماذج الأعمال والخدمات اعتماداً على التقنيات الرقمية الحديثة لرفع الكفاءة التشغيلية وتحقيق الابتكار؛
- يتضح أن التحول الرقمي يمثل ضرورة استراتيجية للمؤسسات الاقتصادية في بيئة تنافسية متسارعة التحولات، وليس مجرد خيار تقني تكميلي؛
- تتمثل مقومات التحول الرقمي في البنية التحتية التكنولوجية، الموارد البشرية المؤهلة، والهيكل التنظيمي المرن، بما يضمن نجاح تطبيقه واستمراره؛
- تؤكد الدراسات أن تبني التحول الرقمي يتطلب تغييراً ثقافياً وتنظيماً شاملاً، بحيث تصبح الرقمنة جزءاً من فلسفة المؤسسة والعمليات اليومية؛

- تعتبر الجاهزية الرقمية للمؤسسات مرهونة بتوافر قدرات التحليل والمعالجة الفورية للبيانات، ما يدعم القرارات المبنية على معلومات دقيقة وحديثة؛
- يتيح التحول الرقمي تجاوز قيود الزمان والمكان في تقديم الخدمات والتواصل مع العملاء، مما يعزز المرونة في تسيير العمليات؛
- تؤكد النماذج النظرية أن نجاح التحول الرقمي يحتاج إلى قيادة رقمية تمتلك رؤية واضحة وخطط تنفيذية مرنة لمواجهة التحديات المستجدة؛
- يعد الدعم المستمر للمهارات الرقمية عنصرًا جوهريًا لضمان قدرة الموظفين على مواكبة الابتكارات التكنولوجية ودمجها في العمل اليومي؛
- يعد التميز التنظيمي هدفًا استراتيجيًا يركز على تحقيق الأداء الفائق وجودة الخدمات بما يتجاوز توقعات العملاء؛
- يتضح أن نماذج التميز التنظيمي، سواء العالمية أو الإقليمية، تشترك في الاعتماد على الابتكار، رأس المال البشري، وكفاءة العمليات كمحركات رئيسية للأداء؛
- تتمثل مرتكزات التميز التنظيمي في القيادة الفعّالة، إدارة الموارد بكفاءة، والتحسين المستمر للعمليات بما يحقق استدامة النتائج؛
- تؤكد الأدبيات أن المؤسسات المتميزة تتميز بثقافة تنظيمية داعمة للتعلم، الابتكار، وتبادل المعرفة بين فرق العمل؛
- تعتبر الموارد البشرية عالية الكفاءة والمعززة بالدافعية والإبداع من أهم عناصر تحقيق التميز التنظيمي على المدى الطويل؛
- يتضح أن القياس المنتظم للأداء باستخدام مؤشرات كمية وكيفية أداة أساسية لاكتشاف الانحرافات وفرص التحسين؛
- تتمثل إحدى ركائز التميز في القدرة على التكيف السريع مع التغيرات البيئية والسوقية، وهو ما يتطلب هياكل تنظيمية مرنة وإدارة تغيير فاعلة؛
- الدمج بين التحول الرقمي والتميز التنظيمي أن الرقمنة تمثل الممكنات التقنية، بينما يضع التميز الإطار الاستراتيجي لاستخدامها بفاعلية؛
- يتضح أن الاستثمار المتوازن في التقنيات الحديثة وتنمية رأس المال البشري يحقق أقصى استفادة من برامج التحول الرقمي ويترجمها إلى نتائج تنظيمية ملموسة؛

- تعتبر البيانات والتحليلات المتقدمة الناتجة عن الأنظمة الرقمية أداة جوهرية في دعم قرارات الجودة والتحسين المستمر المرتبطة بالتميز التنظيمي؛
- تتمثل القيمة المضافة للتحويل الرقمي في تعزيز قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات العملاء بكفاءة أعلى، وهو ما يعد أحد معايير التميز المعتمدة دوليًا؛
- تساهم الأنظمة الذكية، مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء، في رفع الكفاءة التشغيلية وتقليل الأخطاء، بما ينعكس مباشرة على مؤشرات التميز التنظيمي؛
- يؤكد تطبيق استراتيجيات التحويل الرقمي وفق نماذج التميز على تحقيق مخرجات متوازنة تشمل الكفاءة، الابتكار، والرضا الوظيفي والعميل في آن واحد؛
- يعد تكامل التحويل الرقمي مع منهجيات التميز التنظيمي مسارًا أساسيًا لبناء ميزة تنافسية مستدامة في بيئة الأعمال المعاصرة.

2- النتائج التطبيقية: ويمكن إيجاز أهمها في النقاط التالية:

- تبين أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة في ولاية تبسة (مؤسسة الإسمنت - اتصالات الجزائر - مؤسسة مناجم الفوسفات) تطبق سياسات واضحة لدعم التحويل الرقمي من خلال تبني أبعاد تنظيمية وتقنية وبشرية محددة، بما يساهم في تحسين الأداء ورفع الكفاءة التشغيلية؛
- أظهرت نتائج التحليل أن الدرجة الكلية للتحويل الرقمي في المؤسسات محل الدراسة كانت مرتفعة (متوسط = 3.92)، ما يعكس جاهزيتها العالية لاعتماد التكنولوجيا الحديثة في مختلف العمليات؛
- حقق بعد البنية التنظيمية للتحويل الرقمي متوسطًا مرتفعًا بلغ (3.86)، مما يشير إلى توفر الهياكل المرنة والسياسات التي تدعم مشاريع الرقمنة وتعزز التواصل المؤسسي؛
- سجل بعد البنية التقنية أعلى متوسط (3.96) وارتفع مستوى الموافقة على مؤشرات استخدام أحدث التقنيات وتحليل البيانات والحوسبة السحابية، مما يعكس استثمارًا ملحوظًا في البنى التحتية الرقمية؛
- حقق بعد العنصر البشري متوسطًا مرتفعًا (3.96)، يعكس تقبل الموظفين للتقنيات الرقمية، وحرصهم على التدريب والدعم التحفيزي الملائم لتعزيز الابتكار وزيادة فرص التطوير المهني؛
- فيما يخص التميز التنظيمي، سجلت المؤسسات متوسطًا كليًا مرتفعًا (3.93) مما يعكس التزامًا بمستويات عالية من الجودة، التحسين المستمر، وتبني أفضل الممارسات الإدارية؛

- أظهرت النتائج أن جميع أبعاد التحول الرقمي (التنظيمي، التقني، البشري) ترتبط ارتباطًا إيجابيًا قويًا ومعنويًا بالتميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، حيث بلغت معاملات الارتباط: البعد التنظيمي (0.762)، البعد التقني (0.722)، البعد البشري (0.697) ؛

- أظهرت نتائج معامل الارتباط الكلي بين التحول الرقمي والتميز التنظيمي قيمة مرتفعة جدًا بلغت (0.803) عند مستوى دلالة ($\text{Sig.} \leq 0.001$) ، ما يؤكد وجود علاقة قوية ومباشرة بينهما؛

- أظهر تحليل الانحدار الخطي أن التحول الرقمي يفسر ما نسبته (64.5%) من التغير الحاصل في التميز التنظيمي (معامل التحديد $R^2 = 0.645$ وهو تأثير ذو دلالة إحصائية قوية $\beta = 0.902$) ، ($\text{Sig.} \leq 0.001$)؛

- بين تحليل الانحدار لكل بعد من أبعاد التحول الرقمي أن هناك تأثيرًا إحصائيًا موافقًا لمعطيات الدراسة لكل من:

• البعد التنظيمي على التميز التنظيمي $\beta = 0.748$ ، تفسير 58.1% من التباين، $\text{Sig.} \leq 0.001$

• البعد التقني على التميز التنظيمي $\beta = 0.749$ ، تفسير 52.2% من التباين، $\text{Sig.} \leq 0.001$

• البعد البشري على التميز التنظيمي $\beta = 0.723$ ، تفسير 48.6% من التباين، $\text{Sig.} \leq 0.001$

- أظهرت نتائج اختبار الفروق (ANOVA) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم العلاقة بين التحول الرقمي والتميز التنظيمي تبعًا لمتغير العمر. ($\text{Sig.} = 0.063 > 0.05$) ؛

- أظهرت نتائج ANOVA أيضًا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا لمتغير المستوى التعليمي

($\text{Sig.} = 0.263 > 0.05$)، ما يعكس أن التصورات حول التحول الرقمي والتميز التنظيمي متقاربة بين مختلف المستويات التعليمية؛

- في المقابل، أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا لمتغير الخبرة المهنية

($\text{Sig.} = 0.028 < 0.05$) ، حيث تفوقت فئة الخبرة (11-15 سنة) في متوسط تقييمها (4.0423)

على الفئة الأقل خبرة (أقل من 5 سنوات) بفرق معنوي ($\text{Sig.} = 0.030$) ؛

- تبرز النتائج أن فئة الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة أبدت وعيًا أعمق بفاعلية التحول الرقمي في دعم التميز التنظيمي مقارنة بالفئات الأخرى، وهو ما يعكس دور الخبرة العملية في إدراك جدوى التقنيات الحديثة؛

- لم تُسجل فروق ذات دلالة بين أصحاب الخبرة العالية (أكثر من 15 سنة) والفئات الأخرى، مما يشير إلى استقرار نظرة هذه الفئة نحو التحول الرقمي بعد مرحلة معينة في المسار المهني؛
- أكدت هذه النتائج أن متغير الخبرة المهنية هو الوحيد بين المتغيرات الديموغرافية الذي أظهر فروقاً معنوية في التقييم، بينما العمر والمستوى التعليمي لم يُظهرا فروقاً معتبرة.

ثانياً: التوصيات والاقتراحات:

- ينبغي على المؤسسات الاقتصادية في ولاية تبسة محل الدراسة (الإسمنت - اتصالات الجزائر - مناجم الفوسفات) مواصلة تبني سياسات واضحة وفعالة للتحول الرقمي، مع تعزيز تكامل الأبعاد التنظيمية والتقنية والبشرية لضمان استدامة النتائج المحققة في الأداء والتميز التنظيمي؛
- على إدارات هذه المؤسسات الاستثمار المستمر في تطوير البنية التحتية الرقمية من خلال تحديث الأنظمة التكنولوجية وتوسيع استخدام أدوات التحليل المتقدم والحوسبة السحابية لرفع كفاءة العمليات وتسريع اتخاذ القرار؛
- ضرورة ترسيخ المرونة التنظيمية عبر هياكل إدارية مرنة تدعم فرق العمل المشتركة بين الأقسام، وتسهّل التعاون والتكامل في تنفيذ مشاريع التحول الرقمي؛
- العمل على تطوير برامج تدريب رقمية مُخطّط لها بعناية تستهدف جميع المستويات الوظيفية، لضمان مواكبة الموظفين للتقنيات الحديثة وتعزيز تقبلهم للتغيير؛
- وضع خطط قيادة رقمية واضحة تُدار من قبل كوادر تمتلك الكفاءة والرؤية لاستثمار التقنيات الحديثة في تحقيق أهداف التميز التنظيمي؛
- تشجيع ثقافة الابتكار والتحسين المستمر عبر تحفيز المبادرات الرقمية داخل المؤسسة وربطها بمؤشرات التميز والأداء المؤسسي؛
- تقييم دوري لمستوى جاهزية التحول الرقمي داخل المؤسسة من خلال أدوات قياس محددة، ومقارنة التقدم المحقق بالأهداف المرسومة لتحديد الثغرات ومعالجتها بسرعة؛
- بناء نماذج عمل رقمية جديدة تركز على تحسين تجربة العملاء وزيادة رضاهم، باعتبار ذلك أحد مؤشرات التميز التنظيمي المعتمدة عالمياً؛
- الاهتمام بالعامل البشري كعنصر محوري في إنجاح التحول الرقمي، عبر توفير بيئة عمل داعمة ومزايا تحفيزية ترفع الولاء المؤسسي وتزيد الإنتاجية؛

- ضرورة تعزيز التكامل بين التقنيات والعمليات من خلال ربط الأنظمة الرقمية كافة ضمن منصة موحدة تسهّل تبادل المعلومات وتحسّن جودة المخرجات؛
- اعتماد سياسات موحّدة للأمن السيبراني لحماية البيانات والمعلومات الحساسة، بما يضمن الموثوقية ويدعم سمعة المؤسسة ككيان متميّز وموثوق؛
- تعزيز الشراكات الرقمية مع مؤسسات أكاديمية وموردي التكنولوجيا لتبادل الخبرات والاستفادة من الحلول التقنية المتقدمة؛
- الاستفادة من نتائج تحليل الارتباط والانحدار التي أثبتت التأثير الإيجابي للتحوّل الرقمي على التميز التنظيمي، في صياغة خطط تطويرية تستهدف الأبعاد الثلاثة مجتمعة؛
- ضرورة تصميم برامج دعم خاصة بالمجموعات الوظيفية المختلفة بحسب مستوى الخبرة، مع التركيز على رفع إدراك الموظفين الجدد بأهمية التحوّل الرقمي، واستثمار خبرة الفئات المتوسطة كقادة لتطبيق التغيير.

ثالثاً: آفاق الدراسة

يمكن اعتبار هذه الدراسة منطلقاً لتطوير البحث العلمي في مجال التحوّل الرقمي والتميّز التنظيمي، وتقدّم مجموعة من الاتجاهات البحثية المستقبلية، من بينها:

- التحوّل الرقمي كرافعة رئيسية لتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية؛
- التحديات والمعوقات العملية لتطبيق التحوّل الرقمي في البيئة الاقتصادية الجزائرية؛
- أثر نضج البنية التحتية الرقمية على جودة الخدمات والتميّز التنظيمي؛
- دور التحوّل الرقمي في تحسين تجربة العملاء وتطوير نماذج الأعمال الابتكارية؛
- العلاقة بين التحوّل الثقافي للمؤسسات ومستوى تبني الرقمنة؛
- أنظمة الحوكمة الرقمية ودورها في دعم التميز وتحقيق الشفافية التنظيمية؛
- التحوّل الرقمي وآفاق الاقتصاد الأخضر في ظلّ المتغيرات البيئية والمجتمعية؛
- قياس أثر التكامل بين الموارد البشرية الرقمية وبرامج الابتكار على الأداء التنظيمي؛
- تجارب دولية مقارنة في مجال التحوّل الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي؛

- فعالية استراتيجيات القيادة الرقمية في تعزيز الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي؛
- الاقتصاد الرقمي وفرص تطوير رأس المال البشري في المؤسسات الصناعية والخدمية؛
- أثر أتمتة العمليات والتحليلات التنبؤية على سرعة اتخاذ القرار وجودة المخرجات؛
- تقييم استدامة برامج التحول الرقمي في المؤسسات العمومية والخاصة على المدى البعيد؛
- العلاقة بين التحول الرقمي وخلق بيئة عمل محفزة للإبداع والتطوير المستمر.

تثبت المراجع

1. المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. أبو النصر، مدحت محمد، قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.
2. إسماعيل عبد الرؤوف محمد محمد، المدينة الذكية: طموح إيدولوجي عربي - إستراتيجية دعم التحول الرقمي وإدارة البنية الذكية، روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، 2018.
3. البارودي منال أحمد، القائد المتميز واسرار الإبداع الإداري، ط1، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015.
4. بوجروش عمار، ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط4، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007.
5. جاد الرب سيد محمد، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، دار النهضة العربية، القاهرة، 2013.
6. الجاسم جعفر، تكنولوجيا المعلومات، عمّان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2005.
7. زيد عادل، الأداء التنظيمي المتغير: الطريق إلى منظمة المستقبل، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.
8. السلمي علي، خواطر في الإدارة المعاصرة، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
9. السلمي علي، نموذج الإدارة الجديد في عصر الاتصالات والمعلومات، ضمن: في رحلتي مع الإدارة: كتابات إدارية في قضايا وطنية، الجزء الثاني، القاهرة: دار غريب للنشر، 2005.
10. عبده فاروق فلييه، ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمّان، 2005.
11. محمد عبد العال، وآخرون، تحقيق الدقة في إدارة الجودة (مفاهيم وتطبيقات)، عمّان: أثراء للنشر والتوزيع، 2008.
12. المحمودي محمد سرحان علي، مناهج البحث العلمي، ط3، صنعاء: دار الكتب للنشر والتوزيع، 2015.
13. يونس كرو العزاوي رحيم، مقدمة في منهج البحث العلمي، عمّان: دار دجلة، 2007.

ثانياً: الأطروحات والمذكرات

1. أبو سكر محمد نعيم، برنامج ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2019.
2. آل مزروع بدر بن سليمان، بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010.
3. بشير عبد الحميد، أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال - دراسة حالة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تبسة، الجزائر، 2023.
4. بلهادي سعيدة، تنمية الإبداع في الأداء المتغير بين القادة والمرؤوسين، رسالة ماجستير، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2007.
5. بو سالم أبو بكر، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، 2015.
6. الدوري غسان غريب، إدارة التميز في القطاع العام الأردني: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2006.
7. راهي فالح حسن، أدوات البحث العلمي، دراسة ماجستير، كلية الآداب، الجامعة المستنصرية، العراق، 2019.
8. سالم أسماو، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمّان، الأردن، 2010.
9. الشرقي خليفة علي، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، البحرين، 2018.
10. الشهراني نورة عبد الله حزام، أكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، رسالة دكتوراه، جامعة الملك خالد، قسم الإدارة والإرشاد التربوي، السعودية، 2017.
11. العابدي مريم، الدور الوسيط لجودة الحياة الوظيفية في العلاقة بين رأس المال الفكري والتميز التنظيمي (دراسة حالة عينة من الموظفين الإداريين - جامعة أدرار)، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة أحمد دراية - أدرار، الجزائر، 2022.

12. فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتغير (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة أحمد بوقرة بومرداس)، رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة - بومرداس، الجزائر، 2012.
13. القضاة خالد محمد، معوقات الحصول على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية في الجهاز الحكومي الأردني، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن، 2006.
14. قنديل سماح خليل، أثر الرشاقة التنظيمية على التميز المنظمي: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية - دراسة ميدانية في شركات الاتصال العامة في الأردن، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2020.
15. اللبوغ فاطمة، إدارة التميز من مدخلي الإبداع والمعرفة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009.
16. اللوثنان محمد نهاد، إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية: تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية، 2011.
- ثالثاً: المقالات (دوريات محكمة/علمية)
1. إبراهيم علي أمال، دور التحول الرقمي في دعم الإيرادات الضريبية: مع إشارة خاصة للاقتصاد المصري، مجلة البحوث المالية، المجلد 22، العدد الأول، 2021.
2. بريس أحمد كاظم، وجبر ورود قاسم، تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 65، 2019.
3. بلكير خليفة، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 1، العدد 14، 2016.
4. حسن إبراهيم أحمد، التحول الرقمي: نقلة نوعية للتحرر من البيروقراطية والفساد الإداري، الاقتصاد والمحاسبة، العدد 676، 2019. تم الاسترجاع من : <http://search.mandumah.com/Record/1042514>
5. حمني حورية، وطوبال ابتسام، دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في إنجاح التحول الرقمي، مجلة العلوم الإنسانية - جامعة أم البواقي، المجلد 07، العدد 03، 2020.

6. خليل صبرينة، وطبية زهرة بن، التحول الرقمي وعلاقته بإدارة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لجامعة البليدة 2 من وجهة نظر الأساتذة، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 22 ، 2022.
7. در محمد، أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، العدد 09، 2017. تم الاسترجاع من <https://search.mandumah.com/record/806415>
8. الدوبي تركي رشاد، قياس التحول الرقمي بالمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية لأداة قياس التحول الرقمي، المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضة، المجلد 99، العدد1، من 579-602 ص، 2023.
9. السعودي، موسى أحمد، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 04 ، 2008.
10. سلامي جملة، ويوسف يوشي، التحول الرقمي بين الضرورة والحاجة، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد 02، الصفحات 1944_ 1967، 2019.
11. السيد أحمد محمد أحمد، أثر توافر البنية المؤسسية الداعمة لعملية التحول الرقمي على رشاقة عملية اتخاذ القرار - دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 15، العدد 01، 2024.
12. شحادة مها، تأثير أبعاد التحول الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الإسلامية - بحث تطبيقي في البنوك الإسلامية الأردنية، مجلة الجامعة القاسمية للاقتصاد الإسلامي، المجلد 02، العدد 01، 2022.
13. شحانة نورا أمين عبد الرحمن إبراهيم، التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الصحة النفسية، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، المجلد 10، العدد 4، الصفحات 43-106، 2023.
14. شراقة صيرينة، متطلبات التحول الرقمي في قطاع التأمين الجزائري، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 06، العدد 02، 2021.
15. صالح الدين، صالح الدين إسماعيل، وبدوي، حمام الدين مصطفى حسن، دور استراتيجية التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام: دراسة حالة الشركة القابضة مصر للطيران، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 37، الصفحات 942-1029، 2023.

16. طواهر عبد الجليل، وسرداني خير الدين، أدوات البحث العلمي، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، المجلد 8، العدد 04، 2022.
17. العبادي، هاشم فكري، وزوين، عبد الأمير عبد كاظم، وفنجان، علي زيدان، الارتحال الاستراتيجي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الكوفة، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد 59، الصفحات 419-444، 2020.
18. عبد الرحمن، ياسر (ب/ص)، إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، العدد 214، 2019.
19. العز حسين محمد، والعنزي فرح شليوس، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على مصلحة الجمارك السعودية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 28، الصفحات 117-176، 2013.
20. العلي علي، دراسة متطلبات تحقيق التميز التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر قادتها، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 05، العدد 09، 2016.
21. غانم ثابت، التحول الرقمي والتنمية المستدامة في مصر 2030، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 6، العدد 26، 47-70، 2023.
22. غريسي صدوقي، ورضا سي الطيب الهشمي، والعيسي علي، واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمة، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد 02، الصفحات 99-109، 2021.
23. غندور حمزة، وطايي رتبية، ريادة الأعمال الرقمية ودورها في تحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 07، العدد 02، 2021.
24. الغويري أوسي، التحول الرقمي ومدى تقبل موظفي البلديات لهذا التحول، مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، المجلد 85، الصفحات 136-153، 2022. <https://doi.org/10.33193/JALHSS.85.2022.749>
25. فارز بان، أدوات جمع البيانات وإجراءاتها في البحث العلمي - إيجابياتها وعيوبها، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 04، العدد 04، 2020.
26. القحطاني روية بنت أحمد، والضحيان سعود بن ضحيان، النمطية المنهجية في الرسائل الجامعية: دراسة مطبقة على مجموعة من رسائل الدكتوراه بجامعة الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 20، 2020.

27. لظون فيصل قرني، التحول الرقمي: حياة اصطناعية منظمة وتصور للمستقبل (مقالة مترجمة)، المجلة العلمية لرئاسة الشؤون الدينية التركية، المجلد 39، 18-39، 2023.
28. مريم نعومي، تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 15، العدد 32، 2020.
29. النحاس أحمد حمدي، وضيا ندى طارق، إدارة مخاطر التحول الرقمي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 13، الصفحات 1501-1513، 2022. تم الاسترجاع من : <http://search.mandumah.com/record/1292003>
30. الهادي محمد محمد، تحديات واستراتيجيات التحول الرقمي للمصالح الحكومية ومنشآت الأعمال، مجلة الجمعية المصرية لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات، المجلد 24، 2021.
31. يحيوي إلهام، وقريصي سارة، التسويق الرقمي: كيفية تطبيق التحول الرقمي في مجال التسويق، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 04، العدد 02، الصفحات 131-148، 2019.

رابعاً: المؤتمرات والملتقيات

1. رشوان، عبد الرحمن محمد سليمان، وقاسم، زنب عبد الحفيظ أحمد، دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، 9، ليبيا، 2020.
2. عبد الرزاق، سحر مصطفى، التحول الرقمي: تحدٍ جديد لمهنة المحاسبة والمراجعة، المؤتمر السنوي الرابع والعشرين لبحوث الأزمات: إدارة التحول الرقمي لتطبيق رؤية مصر 2030، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص 100-135، مصر، 2019.
3. قيمان، شوقي، إدارة التميز - الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، بحث مقدم للملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي الشلف - الجزائر، 8-9 نوفمبر 2010.
4. منصور مجيد، والعباد حسين، علاقة التميز التنظيمي بالجودة الشاملة لدى منظمات الصناعات الغذائية في شمال الضفة الغربية، المؤتمر العلمي الدولي الثاني - دور التميز والريادة في تفوق منظمات الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن، 2013.

5. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دور تكنولوجيا المعلومات في التحول نحو المنظمات الرقمية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة: الإبداع والتجديد - دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ (27-29 نوفمبر)، جامعة الدول العربية، 2011.

خامساً: المواقع الإلكترونية والتقارير الإلكترونية

1. وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (مصر)، انعقاد الاجتماع الأول للمجلس الوطني للذكاء الاصطناعي، 2020 تم الاسترجاع من :

<https://www.mcit.gov.eg/Ar/Mediacenter/Pressroom/pressrelease/43597>

2. الموقع الرسمي لمؤسسة الإسمنت - تبسة، تم الاطلاع بتاريخ 28/02/2025، الساعة 22:45. الرابط: http://sct.dz/index.php?id_page=1

3. الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر، تم الاطلاع بتاريخ 27/02/2024، الساعة 22:57. الرابط: <https://www.algeriatelecom.dz/ar>

4. السلمي، علي، الإدارة الجديدة طريق التميز (كتاب إلكتروني)، 2018. تم الاسترجاع من : <https://alisalmi.com>

II. المراجع الأجنبية:

1. Abowd john, m haltiwanger john, jarmin ron et al, **the relation among human capital productivity and market value: building up from micro evidence**, in: measuring capital in the new economy, university of chicago press, 2005.
2. **Al hila, amal a., et al**, organizational excellence in palestinian universities of gaza strip, international journal of information technology and electrical engineering, 6(4), 20-30, 2017.
3. **Alan michael saks et al**, managing performance through training & development, 5th edition, nelson education, usa, 2010.
4. **Alnuaimi, b. K., singh, s. K., & ren, s**, digital transformation and organizational excellence, springer, 2021.
5. **Alyahya mohammed saad, norsiah binti mat**, evaluation of effectiveness of training and development: the kirkpatrick model, asian journal of business and management sciences, vol 2, no 11, 2013.

6. **Alyani, ilma, saptono, imam teguh, & jahroh, siti**, digital transformation drivers for indonesian msme, indonesian interdisciplinary journal of sharia economics, 7(1), 423–441, 2024.
7. **Amara naoual, atia larbi**, e-training and its role in human resources development, global journal of human resource management, vol.4, no.1, 2016.
8. **Andrew j, dubrin**, essentials of management, 9th edition, south-western, cengage learning, usa, 2012.
9. **Arniati, hendra gunawan, ely kartikaningdyah**, wage system manufacturing company: normative and expectations, international journal of economics and financil, special issue, vol 05, 2015.
10. **Ashkenas, r. Et al**, the boundaryless organization: breaking the chains of organizational structure, jossey-bass, 2015.
11. **Azizi neda, and al**, exploring the factors affecting sustainable human resource productivity in railway lines, sustainability, vol 14, no 01, 2021.
12. **Barisic, anton florijan**, digital transformation: challenges for human resources management, entrenova – enterprise research innovation, 7(1), 2021.
13. **Barnawi, n. B. O**, organizational excellence models failure and success factors of organizational excellence and challenges mitigation, open journal of business and management, 10, 2915–2938, 2022.
14. **Barney, j**, firm resources and sustained competitive advantage, jom, 17(1), 99–120, 1991.
15. **Bernard merck, et al**, equipes rh acteurs de la strategie l'e-rh: mode ou révolution?, édition d'organisation, france, 2002.
16. **Bharadwaj, a**, digital business strategy, mis quarterly, 37(2), 2013.
17. **Bilgeri, dominik, wortmann, felix, & fleisch, elgar**, how digital transformation affects large manufacturing companies organization, proceedings of the thirty-eighth international conference on information systems (icis), south korea, 1–9, 2017.
18. **Bonanomi, marcella, et al**, the impact of digital transformation on formal and informal organizational structures of large architecture and engineering firms, engineering construction and architectural management, 2019.
19. **Borghini, e**, framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation, the journal of creative behavior, 31(1), 30, usa: wiley-blackwell, 2013.

20. **Bumann, j., & peter, m**, action fields of digital transformation – a review and comparative analysis of digital transformation maturity models and frameworks, in digitalisierung und andere innovationsformen im management, gesowip, 2019.
21. **Clive shepherd**, the new learning architect, 1st edition, onlignment, 2011.
22. **Collins, jim**, good to great: why some companies make the leap... And others don't, new york: harperbusiness, 2001.
23. **Comm, c. & mathaisel, d**, implementing a lean enterprise approach to achieve business excellence, international journal of business excellence, 1(4), 448–456, 2008.
24. **Dang, d., & vartiainen, t**, digital strategy patterns in information systems research, *proceedings of the twenty-third pacific asia conference on information systems (pacis 2019)*, china, 2019.
25. **Dareen ahmed farouk**, the impact of e-training system on employees' job performance, research association for association for interdisciplinary studies, conference proceedings, 2022.
26. **Davenport, t. H**, the ai advantage: how to put the artificial intelligence revolution to work, mit press, 2018.
27. **De been, iris, van der voordt, theo and haynes, barry**, productivity, sheffield hallam university, routledge, london, 2016.
28. **Dehaghan, z. A., & pourtaher, m**, a study on effective factors on organizational excellence based on booneh and johnson model: case study medical science university of yasuj, walia journal, 30(s2), 141, 2014.
29. **Deloitte**, global human capital trends, deloitte insights, 2022.
30. **Derek torrington, laura hall, stephen taylor**, human resource management, sixth edition, published by prentice hall, england, 2005.
31. **Dogbe-semanou, dossou anani koffi, et al**, etude comparative de plates-formes de formation à distance, le cadre du projet @21, version 02, 2008.
32. **Duranti, I**, whose truth? Records and archives as evidence in the era of post-truth and disinformation, in c. Brown (ed.), archival futures (p. 21), 2018.
33. **Ebert, c., & duarte, c. H. C**, digital transformation, iee software, (4), 16–21, 2018.
34. **Efqm**, eqm model 2022 european foundation for quality management, 2022.
35. **Forrester**, customer experience index 2021, forrester research, 2021.

36. **Gartner**, digital transformation trends report, gartner inc, 2020.
37. **Gartner**, top strategic technology trends 2024, gartner inc, 2023.
38. **Gartner**, top strategic technology trends for 2023, gartner research, 2022.
39. **Girard, t., & pinar, m**, investigating the impact of organizational excellence and leadership on business performance: an exploratory study of turkish firms, the sam advanced management journal, 2008.
40. **Henriette, emily, feki, mondher, & boughzala, imed**, digital transformation challenges, proceedings of the mediterranean conference on information systems (mcis), paphos, cyprus, 1–7, 2016.
41. **Ibm institute for business value**, digital transformation and operational excellence, 2021.
42. **Ibrahim, asmaa, et al**, the impact of delegating leadership on organizational excellence in tourism organizations: comparative study, journal of the faculty of tourism and hotels–university of sadat city, 7(2/1), 108–127, 2023.
43. **Ifenthaler, dirk, et al. (eds.)**, digital transformation of learning organizations, cham: springer international publishing, 2021.
44. **Kane, g. C., et al**, the technology fallacy: how people are the real key to digital transformation, mit press, 2019.
45. **Khalifa, g. S. A., et al**, effect of organizational excellence and employee performance on organizational productivity within healthcare sector in the uae, journal of engineering and applied sciences, 13(15), 6199–6210, 2018.
46. **Khalil, sherine ismail, farhan, osama mosa, & hamad, hussein abdel**, the role of digital leadership in achieving organizational excellence: an applied study at the university of tikrit, world economics & finance bulletin, 12, 85–93, 2022.
47. **Kittelberger, d., & allramseder, l.s**, the digital strategy: the guide to systematic digitization of the company, in m. Buttkus & r. Eberenz (eds.), performance management in retail and the consumer goods industry (pp. 123–136), springer, cham, 2019.
48. **Korachi, zineb, & boundbat, bouchaib**, general approach for formulating a digital transformation strategy, journal of computer science, 16(4), 493–507, 2020.
49. **Kotter, j. P**, accelerate: building strategic agility for a faster-moving world, harvard business review press, 2018.

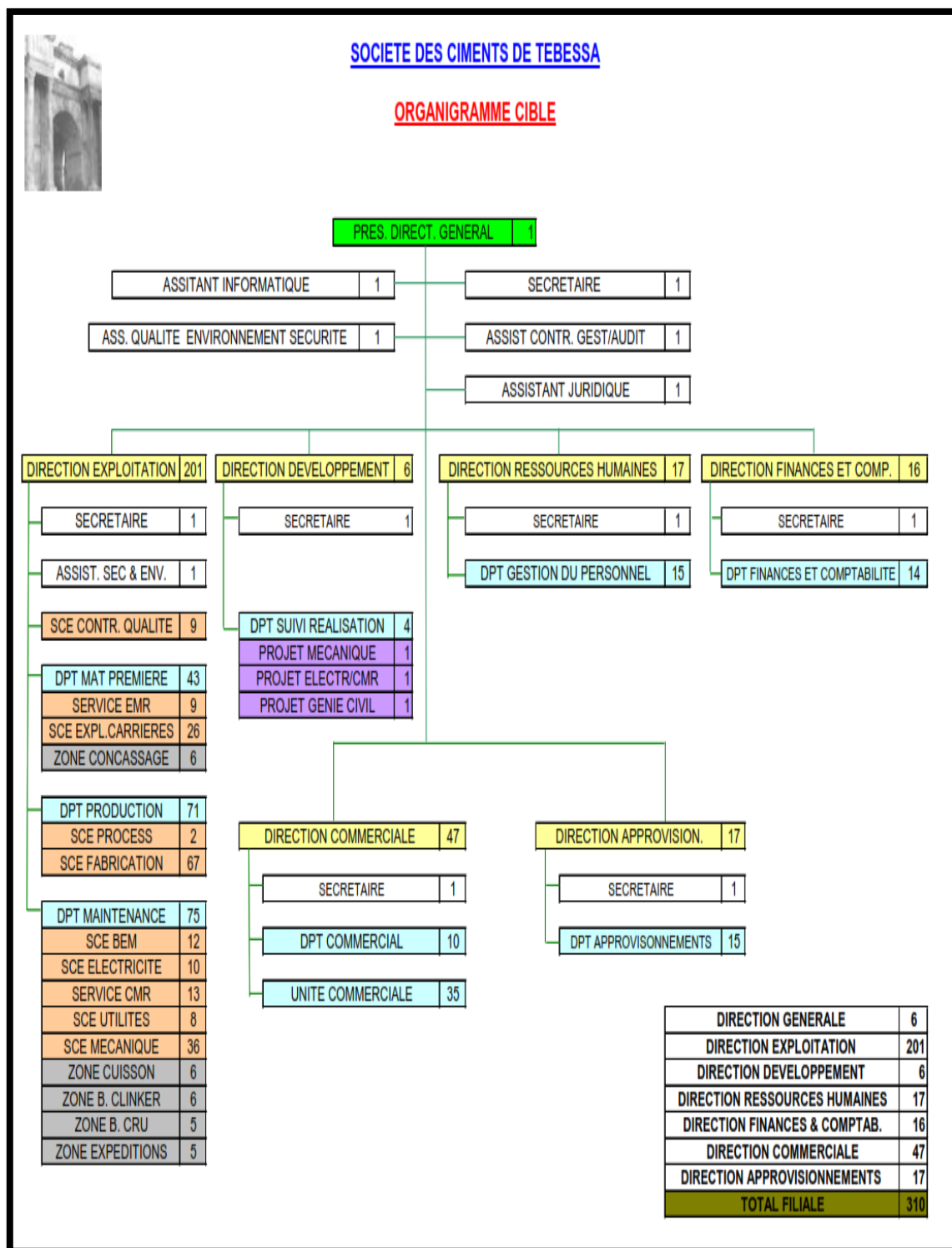
50. **Kotter, j. P**, leading change & accelerate, harvard business review press, 2012.
51. **Lemieux, v**, blockchain and distributed ledgers as trusted recordkeeping systems: an archival theoretic evaluation framework, vancouver (p. 1), 2017.
52. **Liu, m., & murphy, d**, the document explosion in the world of big data – curriculum considerations, information systems education journal, 12(6), 85, 2014.
53. **Mahmood, m. A., & sadigl, r. B**, a look into the underlying of the items that make up the organizational excellence and transformational leadership scales in higher education institutions in nigeria, journal of management policies and practices, 2(2), 207, 2014.
54. **Mangane, I**, capability appraisal of the level of digitalization in organizations, international conference. Aircraft efficiency in a global air transport system (pp. 1–8), 2018.
55. **Matt, c., hess, t., & benlian, a**, digital transformation strategies, business & information systems engineering, 57(5), 339–343, 2015.
56. **Mckinsey & company**, the keys to a successful digital transformation, تم الاسترجاع في 6 أغسطس 2024، من <https://www.mckinsey.com>.
57. **Mckinsey & company**, what is digital transformation ? تم الاسترجاع في 6 أغسطس 2024، من <https://www.mckinsey.com>.
58. **Microsoft**, digital transformation report: productivity trends in the digital workplace, 2020.
59. **Mit sloan management review**, five building blocks of digital transformation, تم الاسترجاع في 6 أغسطس 2024، من <https://mitsloan.mit.edu>.
60. **Mohamood, s. M. K., & azhar, m**, impact of human capital on organizational performance: a case of security forces, pakistan journal of science, 67(1), 103, 2015.
61. **Muehlburger, m., rueckel, d., & koch, s**, a framework of factors enabling digital transformation, 2019.
62. **Palo, sasmita, & padhi, nayantara**, measuring effectiveness of tqm training: an indian study, international journal of training and development, 7(3), 2003.
63. **Porter, I. J., & tanner, s. J**, assessing business excellence: a guide to business excellence and self-assessment, 2nd ed., amsterdam & boston: elsevier butterworth-heinemann, 2004.

64. **Rolan, g., et al**, more human than human? Artificial intelligence in the archive, archives and manuscripts, 47, 180, 2019.
65. **Ross, j. W., et al**, designing and executing digital strategies, proceedings of the 37th international conference on information systems (icis 2016), dublin, 2016.
66. **Salesforce**, state of customer retention, salesforce research, 2022.
67. **Sanders, a., et al**, industry 4.0 implies lean manufacturing: research activities in industrie 4.0 function as enablers for lean manufacturing, journal of industrial engineering and management, 9(3), 811–833, 2016.
68. **Savastano, marco, et al**, assessing the relationship between digital transformation and sustainable business excellence in a turbulent scenario, total quality management & business excellence, 2022.
69. **Schallmo, d., williams, c. A., & boardman, I**, digital transformation of business models best practice, enablers and roadmap, international journal of innovation management, 21, 1740014, 2017.
70. **Schallmo, d., williams, c., & lohse, j**, clarifying digital strategy–detailed literature review of existing approaches, proceedings of the 29th ispm innovation conference – innovation, the name of the game, stockholm, sweden, 2018.
71. **Schein, e. H**, organizational culture and leadership, wiley, 2017.
72. **Schwertner, k**, digital transformation of business, trakia journal of sciences, 15(suppl. 1), 388–393, 2017.
73. **Stief, s. E., eidhoff, a. T., & voeth, m**, transform to succeed an empirical analysis of digital transformation in firms, international journal of economics and management engineering, 10(6), 1833–1842, 2016.
74. **Stoyanova, tzvetana, & iliev, ivaylo**, employee engagement factor for organizational excellence, international journal of business and economic sciences applied research (ijbesar), 10(1), 23–29, 2017.
75. **Swamwick, john**, integrating for excellence, uk: sheffield hallam university, 2005.
76. **Vial, g**, understanding digital transformation, jsi, 51(6), 2019.
77. **Vijaya chithra, t**, the strategies for progression of smart villages and rural digital transformation process, shanlax publications, 01, 164, india, 2023.

78. **Westerman, g., et al**, leading digital: turning technology into business transformation, harvard business review press, 2014.
79. **Willcocks, l., & smith, g**, it-enabled business process reengineering: organizational and human resource dimensions, journal of strategic information systems, 4(3), 279–301, amsterdam: north-holland, 1995.
80. **Woodard, c. J., et al**, design capital and design moves: the logic of digital business strategy, mis quarterly, 37, 537–564, 2013.
81. **World economic forum**, the future of jobs report 2021, 2021.

الملاحق

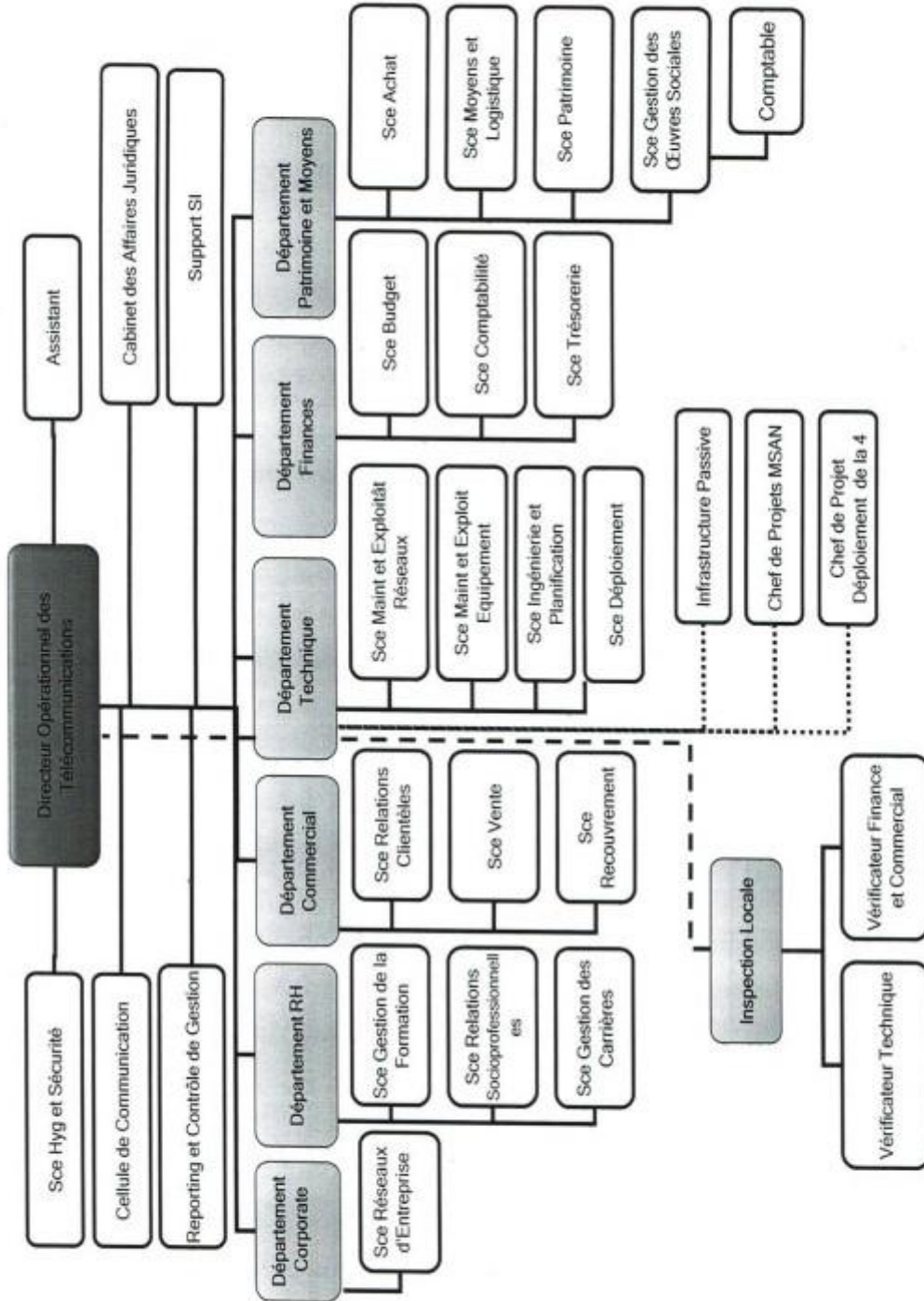
الملحق رقم(01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت تبسة



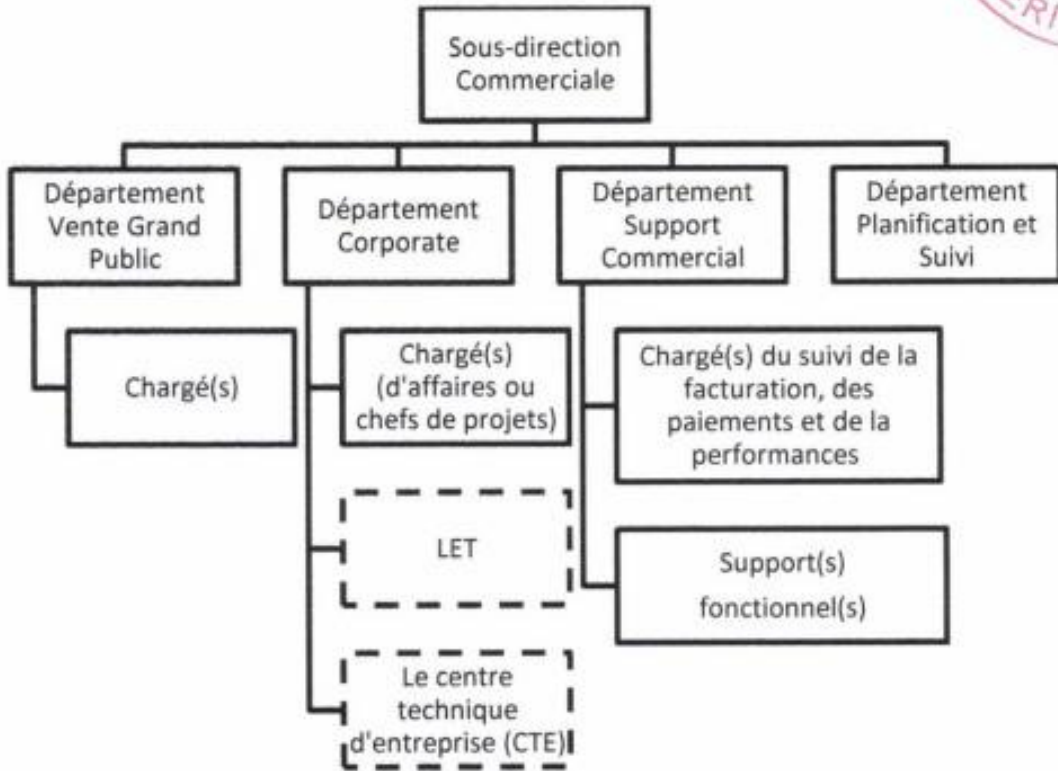
الملحق رقم (2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-



الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة



الملحق رقم (04): الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة



الملحق رقم (05): استبانة الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: التنظيم والطفرة الرقمية

مخبر: الدراسات البيئية والتنمية المستدامة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، سيدتي، سيدي الكريم، تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير أطروحة مذكرة الدكتوراه تحت عنوان " دور التحول الرقمي في تحقيق التميز التنظيمي دراسة حالة مجموعة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية تبسة"، تحت اشراف البروفيسورة "بوطرفة صورية" يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة المعد لأغراض البحث العلمي، نرجو من سيادتكم المحترمة التحكيم، وشكرا على قبولكم وتخصيص لنا من وقتكم الثمين، تقبلوا مني جزيل الشكر على تعاونكم، ولكم مني أسمى عبارات التقدير والاحترام

الباحثة: عربي شيماء، طالبة دكتوراه تخصص التنظيم والطفرة الرقمية بجامعة تبسة

متغيرات الدراسة:

تعريف التحول الرقمي

التحول الرقمي هو عملية تطبيق التقنيات الرقمية لتجديد طريقة إنجاز الأعمال وإبداع قيمة جديدة وتقديمها، يتضمن ذلك إعادة تصميم العمليات والأنظمة داخل المؤسسة للاستفادة القصوى من الإمكانيات التي توفرها التكنولوجيا الرقمية، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة وزيادة القدرة التنافسية.

تعريف التميز التنظيمي: التميز التنظيمي هو قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج تفوق المنافسين في مجالات مثل الجودة، الابتكار، والكفاءة، يتطلب التميز التنظيمي استراتيجيات فعالة، قيادة قوية، وثقافة تنظيمية تدعم التغيير المستمر، مما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بشكل مستدام وتحقيق رضا العملاء.

البيانات الشخصية والوظيفية:

الجنس:	العمر:	المستوى التعليمي:	المسمى الوظيفي:	الخبرة:
<input type="checkbox"/> أنثى <input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أقل من 25 سنة <input type="checkbox"/> من 25 إلى أقل من 35 سنة <input type="checkbox"/> من 35 إلى أقل من 45 سنة <input type="checkbox"/> من 45 إلى أقل من 55 سنة <input type="checkbox"/> أكثر من 55 سنة	<input type="checkbox"/> تقني سامي (تكوين) <input type="checkbox"/> جامعي <input type="checkbox"/> دراسات عليا	<input type="checkbox"/> عون تحكم <input type="checkbox"/> إطار <input type="checkbox"/> إطار سامي	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> من 5 إلى 10 سنوات <input type="checkbox"/> من 11 إلى 15 سنة <input type="checkbox"/> أكثر من 15 سنة

القسم الثاني: عبارات الاستبيان

المحور الأول: التحول الرقمي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المحور الأول: التحول الرقمي						
البعد الأول: البعد التنظيمي						
01	يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة اللازمة لتنفيذ التحول الرقمي بشكل فعال					
02	تتماشى العمليات الداخلية للمؤسسة مع استراتيجيتها الرقمية					
03	تدعم المؤسسة فرق العمل المتعددة التخصصات في تنفيذ مشاريع التحول الرقمي					
04	تشجع المؤسسة التعاون بين الأقسام المختلفة من خلال الأدوات الرقمية					
05	تتوافق استراتيجية التحول الرقمي في خطط المؤسسة					
06	يتم تقييم الخطط التنظيمية بشكل دوري لضمان توافقها مع أهداف التحول الرقمي					
البعد الثاني: البعد التقني						
07	تستخدم المؤسسة أحدث التقنيات الرقمية في عملياتها اليومية					
08	لدى المؤسسة بنية تحتية تكنولوجية فعالة تدعم التحول الرقمي					
09	تقوم المؤسسة بتحديث أنظمتها التكنولوجية بشكل دوري					

					10	تعتمد المؤسسة على أدوات تحليل البيانات لاتخاذ قراراتها
					11	الأنظمة التقنية المختلفة في المؤسسة متكاملة بشكل جيد لدعم التحول الرقمي
					12	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا الحوسبة السحابية بشكل فعال لإدارة بياناتها
البعد الثالث: البعد البشري						
					13	توفر المؤسسة تدريبات مستمرة لتطوير المهارات الرقمية للموظفين
					14	يظهر الموظفون تقبلاً لاستخدام التقنيات الرقمية في أداء مهامهم
					15	تقدم المؤسسة الدعم الكافي لتعزيز الابتكار الرقمي بين الموظفين
					16	يمتلك قادة المؤسسة الكفاءة لتنفيذ وتوجيه التحول الرقمي بفعالية
					17	يشعر الموظفون بالأمان الوظيفي في ظل التحول الرقمي في المؤسسة
					18	يعزز التحول الرقمي من فرص التطوير المهني لدى الموظفين
المحور الثاني: التميز التنظيمي						
					19	تضع قيادة المؤسسة رؤية واضحة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية
					20	تشجع قيادة مؤسسة عمليات الإبداع والابتكار
					21	يتخذ قادة المؤسسة قرارات بناءً على البيانات والتحليلات
					22	تعمل القيادة على خلق بيئة عمل تحفز التعاون بين الأقسام
					23	يخصص القادة الموارد اللازمة لدعم مشاريع التطوير التنظيمي
					24	لدى القادة الكفاءة اللازمة في التعامل مع الأزمات بفعالية
					25	تشجع ثقافة المؤسسة على التعلم المستمر
					26	تشجع ثقافة المؤسسة على الابتكار
					27	تعمل الإدارة على نشر ثقافة التميز بين الموظفين
					28	تعمل المؤسسة على تعزيز القيم بين الموظفين
					29	تدعم ثقافة المؤسسة التعاون الجماعي
					30	تشجع المؤسسة على تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية
					31	توفر المؤسسة برامج تدريبية لتطوير وتنمية الموظفين
					32	تحرص الموارد البشرية على المشاركة في حل مشكلات المؤسسة
					33	تتميز الموارد البشرية في المؤسسة بالكفاءة العالية من الأداء
					34	تمتلك المؤسسة عمليات فعالة لاستقطاب الكفاءات البشرية

الملاحق

					تمتلك المؤسسة عمليات فعالة للاحتفاظ بالكفاءات البشرية	35
					تحافظ المؤسسة على مستوى عالٍ لتحفيز الموظفين	36
					تتميز المؤسسة بكفاءة عالية في تنفيذ عملياتها الأساسية	37
					تتم العمليات في المؤسسة وفقًا لمعايير الجودة المحددة	38
					تستخدم المؤسسة أفضل الممارسات لتحسين العمليات	39
					يوجد تكامل جيد بين العمليات المختلفة لضمان تدفق العمل بسلاسة	40
					تعتمد المؤسسة على تحسين العمليات من خلال تقييم الأداء	41
					تستجيب عمليات المؤسسة بسرعة للتغيرات في بيئة العمل	42

نشكر لكم حسن تعاونكم وتفاعلكم معنا

في حالة أي استفسار يمكن التواصل معي عبر الهاتف: 0793056866 أو عبر البريد الإلكتروني:

arribichaima94@gmail.com

الملحق رقم (06): قائمة المحكمين لاستبانة الدراسة

الرقم	اسم المحكم	الرتبة العلمية	المؤسسة الجامعية
01	بوطرفة سورية	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة-
02	خليفة برايس	مدير معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	المركز الجامعي عبد الله المرسلي تبيازة
03	شريك ويزة		جامعة تيزي وزو
04	تامر الكدش	مدير مكتب العلاقات الدولية بالجامعة الخليجية	الجامعة الخليجية (البحرين)
05	علي العتيق	أستاذ مساعد	الجامعة الخليجية (البحرين)
06	زبير عياشي	أستاذ التعليم العالي	جامعة العربي بن مهدي ام البواقي
07	أسماء سفاري	أستاذ التعليم العالي	جامعة العربي بن مهدي ام البواقي
08	مهديد فاطمة الزهراء	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريرج

الملحق رقم (07): وثائق خاصة بتسهيل المهمة في المؤسسات الثلاثة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique Et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de L'enseignement Supérieur et de la recherche Scientifique

Université Larbi Tébessi - Tébessa
Faculté des Sciences Economiques et des Sciences
Commerciales et des Sciences de Gestion
Vice-doyen charge de la post graduation de la
recherche scientifique et des relations extérieures



جامعة العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية
وعلوم التسيير
نهاية العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي
والعلاقات الخارجية
الرقم:/ك.ع.ق.ت.ع.ت.ن.ع.ب.ت.ب.ع.ع.خ/2023

إلى السيد المحترم: الأستاذ المساعد الدكتور

الموضوع تسهيل مهمة لطلبة ما بعد التدرج

تحية طيبة وبعد:

يشرفني أن ألتبس من سيادتكم تسهيل مهمة الطالب(ة) المذكور(ة) أدناه، وذلك لغرض الحصول على المعلومات المتعلقة ببحثه(ها) في حدود ما يسمح به القانون.

- الاسم واللقب:
م.ع.ب.ت.ب.ع.ع.خ/2023

- تاريخ ومكان الميلاد: 22/03/1994 ب. تبسة

- الشعبة: علوم التسيير

- التخصص: التسيير والإدارة

- الشهادة المحضرة: دكتوراه نظام جديد (ل.م.د)

في الأخير، أتمنى سيدي المحترم فائق التقدير والاحترام

تبسة في: 12 مارس 2025



Directeur Commercial
Toufik DJEDDAI

نائب العميد المكلف بما بعد التدرج
والبحث العلمي والعلاقات الخارجية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique Et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de L'enseignement Supérieur et de la recherche Scientifique

Université Larbi Tébessi - Tébessa
Faculté des Sciences Economiques et des Sciences
Commerciales et des Sciences de Gestion
Vice- doyen charge de la post graduation de la
recherche scientifique et des relations extérieures



جامعة العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية
وعلوم التسيير
نباية العميد المكلفة بما بعد التدرج والبحث العلمي
والعلاقات الخارجية
الرقم: / ك.ع.ق.ت.ع.ت.ن.ع.ب.ت.ب.ع.ع.خ/2023

إلى السيد المحترم: مدير شركة الإسمنت تبسة

الموضوع تسهيل مهمة لطلبة ما بعد التدرج

تحية طيبة وبعد:

يشرفني أن ألتمس من سيادتكم تسهيل مهمة الطالب(ة) المذكور(ة) أدناه، وذلك لغرض الحصول على المعلومات المتعلقة ببحثه(ها) في حدود ما يسمح به القانون.

- الاسم واللقب: س.ع.ب.ت.ب.ع.ع.خ
- تاريخ ومكان الميلاد: 1994/03/22 ب. : تبسة
- الشعبة: علوم التسيير
- التخصص: التنظيم والطفرة الرقمية
- الشهادة المحضرة: دكتوراه نظام جديد (ل.م.د)

في الأخير تقبلوا مني سيدي المحترم فائق التقدير والاحترام

تبسة في: 12 مارس 2025

نائب العميد المكلف بما بعد التدرج
والبحث العلمي والعلاقات الخارجية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique Et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de L'enseignement Supérieur et de la recherche Scientifique

Université Larbi Tébessi - Tébessa
Faculté des Sciences Economiques et des Sciences
Commerciales et des Sciences de Gestion
Vice- doyen charge de la post graduation de la
recherche scientifique et des relations extérieures



جامعة العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية
وعلوم التسيير
نيابة العميد المكلفة بما بعد التدرج والبحث العلمي
والعلاقات الخارجية
الرقم: / ك.ع.ق.ت.ع.ت.ن.ع.ب.ت.ب.ع.ع.خ/2023

إلى السيد المحترم: م. د. محمد بن عبد الحميد شركة مونيوم

الموضوع تسهيل مهمة لطلبة ما بعد التدرج

تحية طيبة وبعد:

يشرفني أن أتمس من سيادتكم تسهيل مهمة الطالب(ة) المذكور(ة) أدناه، وذلك لغرض الحصول على المعلومات المتعلقة ببيئته(ها) في حدود ما يسمح به القانون.

- الاسم واللقب: م. د. محمد بن عبد الحميد
- تاريخ ومكان الميلاد: 1994/03/02 ب: تبسة
- الشعبة: علوم التسيير
- التخصص: التسيير والإدارة الرقمية
- الشهادة المحضرة: دكتوراه نظام جديد (ل.م.د)

في الأخير تقبلوا مني سيدي المحترم فائق التقدير والاحترام

تبسة في: 2-7 مارس 2025

نائب العميد المكلف بما بعد التدرج
والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث
العلمي والعلاقات الخارجية والعلوم
الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
د. العقيدة محمد



KADRI Hayet

الملحق رقم (08): مخرجات برنامج spss

<i>Correlations</i>			
		البعد التنظيمي	التميز التنظيمي
البعد التنظيمي	Pearson Correlation	1	.762**
	Sig. (2-tailed)		<.001
	N	156	156
التميز التنظيمي	Pearson Correlation	.762**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	156	156

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

<i>Correlations</i>			
		البعد التقني	التميز التنظيمي
البعد التقني	Pearson Correlation	1	.722**
	Sig. (2-tailed)		<.001
	N	156	156
التميز التنظيمي	Pearson Correlation	.722**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	156	156

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

<i>Correlations</i>			
		البعد البشري	التميز التنظيمي
البعد البشري	Pearson Correlation	1	.697**
	Sig. (2-tailed)		<.001
	N	156	156
التميز التنظيمي	Pearson Correlation	.697**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	156	156

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

<i>Correlations</i>			
		التحول الرقمي	التميز التنظيمي
التحول الرقمي	Pearson Correlation	1	.803**
	Sig. (2-tailed)		<.001
	N	156	156
التميز التنظيمي	Pearson Correlation	.803**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	156	156

الملاحق

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

		<i>Correlations</i>		
		التحول الرقمي	التميز التنظيمي	المحور الإجمالي
التحول الرقمي	Pearson Correlation	1	.803**	.943**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001
	N	156	156	156
التميز التنظيمي	Pearson Correlation	.803**	1	.955**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001
	N	156	156	156
المحور الإجمالي	Pearson Correlation	.943**	.955**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	
	N	156	156	156

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

الملاحق

		<i>Correlations</i>		
		البعد التنظيمي	البعد التقني	البعد البشري
البعد التنظيمي	Pearson Correlation	1	.737**	.657**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001
	N	156	156	156
البعد التقني	Pearson Correlation	.737**	1	.804**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001
	N	156	156	156
البعد البشري	Pearson Correlation	.657**	.804**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	
	N	156	156	156

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

<i>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</i>			
		التحول الرقمي	التميز التنظيمي
		N	156
Normal Parameters ^{a,b}		Mean	3.9263
		Std. Deviation	.47352
		Test Statistic	.190
		Asymp. Sig. (2-tailed) ^c	.096

الملاحق

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables		Method
	Variables Entered	Removed	
1	البعد التنظيمي ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: التميز التنظيمي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.762 ^a	.581	.578	.34526

a. Predictors: (Constant), البعد التنظيمي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25.446	1	25.446	213.465	<.001 ^b
	Residual	18.357	154	.119		
	Total	43.803	155			

a. Dependent Variable: التميز التنظيمي

b. Predictors: (Constant), البعد التنظيمي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.042	.199		5.225	<.001
	البعد التنظيمي	.748	.051	.762	14.610	<.001

a. Dependent Variable: التميز التنظيمي

الملاحق

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد التقني ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: التميز التنظيمي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.722 ^a	.522	.519	.36877

a. Predictors: (Constant), البعد التقني

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	22.861	1	22.861	168.105	<.001 ^b
	Residual	20.943	154	.136		
	Total	43.803	155			

a. Dependent Variable: التميز التنظيمي

b. Predictors: (Constant), البعد التقني

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.	
			Beta			
1	(Constant)	.963	.231	4.175	<.001	
	البعد التقني	.749	.058	.722	12.966	<.001

a. Dependent Variable: التميز التنظيمي

الملاحق

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables		Method
	Variables Entered	Removed	
1	البعد البشري ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: التميز التنظيمي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.697 ^a	.486	.483	.38237

a. Predictors: (Constant), البعد البشري

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21.287	1	21.287	145.591	<.001 ^b
	Residual	22.516	154	.146		
	Total	43.803	155			

a. Dependent Variable: التميز التنظيمي

b. Predictors: (Constant), البعد البشري

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	1.067	.239		4.464	<.001
	البعد البشري	.723	.060	.697	12.066	<.001

a. Dependent Variable: التميز التنظيمي

الملاحق

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables		Method
	Variables Entered	Removed	
1	التحول الرقمي ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: التميز التنظيمي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.803 ^a	.645	.643	.31765

a. Predictors: (Constant), التحول الرقمي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28.265	1	28.265	280.130	<.001 ^b
	Residual	15.538	154	.101		
	Total	43.803	155			

a. Dependent Variable: التميز التنظيمي

b. Predictors: (Constant), التحول الرقمي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	.387	.213			1.817	.071
	التحول الرقمي	.902	.054	.803		16.737	<.001

a. Dependent Variable: التميز التنظيمي

Descriptives

المحور الإجمالي

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أقل من 25 سنة	3	3.2894	1.09929	.63468	.5586	6.0201	2.03	4.04
من 25 إلى أقل من 35 سنة	32	3.8657	.55141	.09748	3.6669	4.0645	2.06	4.60
من 35 إلى أقل من 45 سنة	85	3.9154	.45678	.04955	3.8169	4.0140	1.88	5.00
من 45 إلى أقل من 55 سنة	29	4.0663	.26162	.04858	3.9668	4.1658	3.61	4.65
من 55 سنة فأكثر	7	4.0456	.57902	.21885	3.5101	4.5811	3.31	5.00
Total	156	3.9271	.47729	.03821	3.8516	4.0026	1.88	5.00

ANOVA

المحور الإجمالي

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.013	4	.503	2.282	.063
Within Groups	33.297	151	.221		
Total	35.310	155			

Descriptives

المحور الإجمالي

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					تقني سامي (تكوين)	43		
جامعي	100	3.8847	.50286	.05029	3.7849	3.9845	1.88	5.00
دراسات عليا	13	3.9215	.73157	.20290	3.4794	4.3636	2.06	5.00
Total	156	3.9271	.47729	.03821	3.8516	4.0026	1.88	5.00

ANOVA

المحور الإجمالي

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.612	2	.306	1.349	.263
Within Groups	34.699	153	.227		
Total	35.310	155			

Descriptives
المحور الإجمالي

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أقل من 5 سنوات	11	3.5644	.64123	.19334	3.1336	3.9952	2.44	4.27
من 5 إلى 10 سنوات	47	3.9189	.55216	.08054	3.7568	4.0810	1.88	5.00
من 11 إلى 15 سنة	44	4.0423	.34027	.05130	3.9388	4.1458	3.00	5.00
أكثر من 15 سنة	54	3.9142	.43766	.05956	3.7948	4.0337	2.03	4.65
Total	156	3.9271	.47729	.03821	3.8516	4.0026	1.88	5.00

ANOVA
المحور الإجمالي

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.043	3	.681	3.112	.028
Within Groups	33.267	152	.219		
Total	35.310	155			

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.935	18

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.964	24

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.972	42

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.945
		N of Items	21
	Part 2	Value	.958
		N of Items	21
	Total N of Items		42
	Correlation Between Forms		.828
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.906
	Unequal Length		.906
Guttman Split-Half Coefficient			.902

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور الفعال للتحويل الرقمي بأبعاده الثلاثة (التنظيمي، التقني، البشري) في تعزيز التميز التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية تبسة، وللإجابة على الإشكالية المطروحة في الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات عبر استبانة وزعت على عينة عشوائية بسيطة تتكون من 156 موظف إداري من المجتمع الكلي للدراسة، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج **SPSS V29**، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع المسؤولين في المؤسسات محل الدراسة، حيث توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: أنه توجد علاقة تأثير قوية وذات دلالة إحصائية بين التحويل الرقمي بأبعاده المختلفة (البعد التنظيمي، البعد التقني، البعد البشري) والتميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، كما توجد علاقة ارتباط إيجابية وقوية ذات دلالة إحصائية بين التميز التنظيمي والتحويل الرقمي ذات دلالة معنوية ($\alpha = 0.05$) حيث بلغت تقريبا 80.3% وهي نسبة جيدة، وفي الأخير أوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات سياسات واضحة وفعالة للتحويل الرقمي تقوم على الاستثمار المنتظم في البنية التحتية التقنية، وأيضا العمل على تطوير برامج تدريب رقمية للموارد البشرية تستهدف جميع المستويات الوظيفية، لضمان تسريع تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسات ولاية تبسة.

الكلمات المفتاحية: التحويل الرقمي، التميز التنظيمي، استراتيجيات التحويل الرقمي، المؤسسات الاقتصادية.

Abstract

This study aims to highlight the effective role of digital transformation, with its three dimensions (organizational, technological, and human), in enhancing organizational excellence within the economic institutions under study in the Wilaya of Tebessa. To address the research problem, the descriptive-analytical method was employed, and data were collected through a questionnaire distributed to a simple random sample of 156 administrative employees drawn from the overall study population. The data were analyzed using **SPSS V29**, in addition to conducting interviews with officials in the institutions under study.

The findings revealed a strong and statistically significant relationship between digital transformation in its various dimensions (organizational, technological, and human) and organizational excellence at a significance level of ($\alpha = 0.05$). The results also showed a strong positive and statistically significant correlation between organizational excellence and digital transformation at the same significance level ($\alpha = 0.05$), with a correlation coefficient of approximately 80.3%, which is considered a substantial value.

Finally, the study recommended that institutions adopt clear and effective digital transformation policies based on continuous investment in technological infrastructure, as well as the development of comprehensive digital training programs for human resources targeting all functional levels, to accelerate the achievement of organizational excellence in the institutions of Tebessa.

Keywords : Digital Transformation, Organizational Excellence, Digital Transformation Strategies, Economic Institutions.