



جامعة غرداية

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

فرع علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال.



بعنوان:

إستراتيجية التحول الرقمي ودوره في تحسين الأداء في المنظمة.

(دراسة حالة بجامعة غرداية)

تحت إشراف الأستاذ(ة): فيها خير مريم.

الأستاذ المساعد(ة): ثامر محمد بشير.

من إعداد الطلبة:

- ابن الصغير عبد الرحمان.

- مزارس إبراهيم.

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2024/06/09

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بوقرة ايمان	أستاذ	جامعة غرداية	رئيسا
فيها خير مريم	أستاذ محاضر -ب-	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
ثامر محمد بشير	أستاذ محاضر -ب-	جامعة غرداية	مشرفا مساعدا
عزوزة فاطمة الزهراء	أستاذ مساعد -ب-	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023



جامعة غرداية



كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

فرع علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال.

بعنوان:

إستراتيجية التحول الرقمي ودوره في تحسين الأداء في المنظمة.

(دراسة حالة بجامعة غرداية)

تحت إشراف الأستاذ(ة): فيها خير مريم.

الأستاذ المساعد(ة): ثامر محمد بشير.

من إعداد الطلبة:

- ابن الصغير عبد الرحمان.

- موارس إبراهيم.

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2024/06/09

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بوقرة ايمان	أستاذ	جامعة غرداية	رئيسا
فيها خير مريم	أستاذ محاضر -ب-	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
ثامر محمد بشير	أستاذ محاضر -ب-	جامعة غرداية	مشرفا مساعدا
عزوزة فاطمة الزهراء	أستاذ مساعد -ب-	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



إهداء

أشكر الله عز وجل الذي منحنا العقل و انعم علينا العلم وهدانا نوره والهمنا الصبر ويسر لنا دربنا
ومكننا من تخطي الصعاب وقدرنا على اتمام هذا العمل
ولأن شكر الناس من شكر الله أهدي عملي هذا إلى ،
إلى من قال فيهما الحق واحفظ لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيراً"
إلى من تقف الكلمات عاجزة عن شكرهما والدي العزيزين حفظهما الله وأطال في عمرهما
❖ إلى من يذكرهم القلب قبل أن يكتب القلم إلى أخواتي
❖ إلى من تربطني بهم صلة الرحم أقاربي.
❖ إلى كل من جمعني بهم الأقدار خلال مراحل الدراسة زميلاتي وزملائي
❖ إلى الذين كادوا أن يكونوا رسلا أساتذتي الأفاضل
❖ إلى وطني الحبيب الجزائر.

إبراهيم

Designed by pngtree



إهداء

الحمد لله وكفى و الصلاة على الحبيب المصطفى و أهله و من وفى أما بعد:
أهدي هذا العمل إلى منبع العطاء و الحنان و السعادة التي تحت أقدامها جنة الفردوس

"أمي الحبيبة"

كما أهدي هذا العمل إلى من سعى و شقى لأنعم بالراحة و الهناء الذي لم يبخل عليا يوما
بشيء من أجل دفعي إلى الأمام لتحقيق النجاح و الأحلام بالصبر و العزيمة المستتاة منه

"والدي العزيز."

كما أهدي هذا العمل إلى كل عائلتي الكريمة وإخوتي وأخواتي.

كما أهدي هذا العمل إلى من علوموني حروفا من ذهب و كلمات من درر في العلم و

كان منارة تنير طريقي.

عبد الرحمان

Designed by pngtree

شُكْرُهُ وَعِرْفَانُهُ

الحمد لله رب العالمين حمداً طيباً مباركاً كما ينبغي لوجهه وعظيم سلطانه، و نصلي و

نسلم على أشرف خلق المرسلين محمد بن عبد الله، أما بعد :

ما كان لهذا العمل أن يبلغ مقصده لولا مساهمة الكثير من الأطراف سواء كانت هذه المساهمة فكرية بالنقد و التوجيه و الإقتراح أو مساهمة من طبيعة علمية ميدانية أو حتى معنوية بالدعاء و التشجيع؛

فكل الشكر والتقدير أولاً إلى أستاذتنا الفاضل : د.فيها خير مريم، الذي شرفتنا بقبولها المتابعة و الإشراف على هذه المذكرة، و الذي لمست عندها كل العناية و الإهتمام إذ لم تبخل علينا بنصائحها القيمة و توجيهاتها النيرة، فجزاه الله عنا كل خير وأدامها لنا ذخراً للعلم و العمل النافع؛

كما نتقدم بجميل الشكر، وعظيم الإمتنان و وافر العرفان :

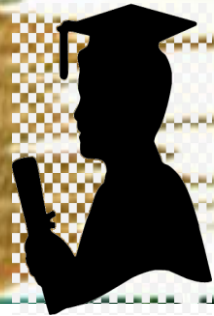
لأستاذنا القدير "د.ثامر محمد بشير"، نظير مجهوداته في تعزيز منهجيته العلمية و إثراء مضامينه الفكرية، جزاه الله عنا كل خير وأدامهم لنا خير قدوة للعلم و العمل النافع؛

شكرنا الجزيل أيضاً إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين وافقوا على تقييم و تقويم هذا العمل كما نتوجه بخالص عبارات الشكر لكل الأساتذة والموظفين بجامعة غرداية و نخص بالذكر : أ.د. إلياس بن ساسي مدير جامعة غرداية، والاساتذيين بلعربي محمد و بن شاعة وليد.

شكراً لكم جميعاً

إلى كل هؤلاء و غيرهم كل الإحترام والتقدير، راجين من الله العلي القدير أن لا نكون

قد نسينا من ذوي الفضل أحداً.



الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور إستراتيجية التحول الرقمي في تحسين الأداء في المنظمة، بجامعة غرداية (محل الدراسة) ، من خلال التركيز على أهمية وأهداف الاستراتيجية التحول الرقمي وغيرها من مراحل التحول الرقمي الي التحديات التي واجهتها و أهم المراحل التي تمر بها وصولا لأخر مرحلة ، بالإضافة إلى الوقوف على الأثر الإيجابي للتحول الرقمي و دوره في تعزيز فعالية إستراتيجية المؤسسة، حيث إعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي كفل لنا التغطية الشاملة للموضوع و من خلال استهداف عينة من المجتمع تتكون من (50) موظف موزعين على مختلف المناصب، و إختبار فرضيات الدراسة إستعنا بأداة الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات و من ثمة تحليلها و تفسيرها من أجل الوصول إلى نتائج نهائية دقيقة.

تساهم الاستراتيجية الرقمية في تحسين أداء جامعة غرداية حيث جهة نظر هيئة التدريس الجامعية محل الدراسة من خلال كل من الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، القيادة التنظيمية للتحول الرقمي ، الموارد البشرية حسب إجابات عينة الدراسة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية التحول الرقمي ، المنظمة ، التحول الرقمي .

Abstract

This study aims to clarify the role of the digital transformation strategy in improving performance in the organization, at the University of Ghardaia (the subject of the study), by focusing on the importance and objectives of the digital transformation strategy and other stages of digital transformation, to the challenges faced and the most important stages that it passes through until the last stage, In addition to identifying the positive impact of digital transformation and its role in enhancing the effectiveness of the organization's strategy, we relied in our study on the descriptive and analytical approach that ensured us comprehensive coverage of the topic and by targeting a sample of society consisting of (50) employees distributed across various positions, and testing Study hypotheses: We used the questionnaire as a basic tool for collecting data and then analyzing and interpreting it in order to reach accurate final results.

The digital strategy contributes to improving the performance of the University of Ghardaia, from the point of view of the university faculty under study, through organizational culture for digital transformation, organizational leadership for digital transformation, and human resources, according to the answers of the study sample.

Keywords: digital transformation strategy, organization, digital transformation.

فهرس المحتويات

الرقم	العنوان
I-II	الإهداء
III	شكر وعرفان
IV-V	الملخص
VI-VII -VIII-IX	فهرس المحتويات
X	فهرس الجداول
XI-XII	فهرس الأشكال
XIII	قائمة الملاحق
(أ- و)	مقدمة عامة
37-01	الفصل الأول: الإطار النظري لإستراتيجية التحول الرقمي ودورها في تحسين الأداء.
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية، التحول الرقمي، استراتيجية التحول الرقمي و الاداء.
03	المطلب الأول: ماهية الاستراتيجية.
03	الفرع الأول: مفهوم الإستراتيجية.
04	الفرع الثاني: أهمية الإستراتيجية.
05	الفرع الثالث: أهداف الإستراتيجية.

06	الفرع الرابع: مكونات الإستراتيجية.
07	الفرع الخامس: مستويات الإستراتيجية.
09	المطلب الثاني: ماهية التحول الرقمي.
09	الفرع الأول: مفهوم التحول الرقمي.
10	الفرع الثاني: أهمية التحول الرقمي.
11	الفرع الثالث: أهداف التحول الرقمي.
12	الفرع الرابع: تطبيق وخطوات تنفيذ التحول الرقمي.
15	الفرع الخامس: أبعاد التحول الرقمي.
16	المطلب الثالث: ماهية إستراتيجية التحول الرقمي.
16	الفرع الأول: مفهوم إستراتيجية التحول الرقمي.
17	الفرع الثاني: مراحل إعداد إستراتيجية التحول الرقمي.
19	الفرع الثالث: التحديات الإستراتيجية للتحول الرقمي.
22	الفرع الرابع: سبل مواجهة التحديات الإستراتيجية للتحول الرقمي.
25	المطلب الرابع: ماهية الأداء.
25	الفرع الأول: تعريف أداء المؤسسة
27	الفرع الثاني: مكونات الأداء
28	المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

فهرس المحتويات

28	المطلب الأول: الدراسات العربية.
32	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.
35	المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.
37	خلاصة الفصل
64-38	الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بجامعة غرداية.
39	تمهيد.
40	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة جامعة غرداية.
40	المطلب الأول: تعريف المؤسسة جامعة غرداية .
42	المطلب الثاني: الهيكل التنظيم لجامعة غرداية.
42	المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.
42	المطلب الأول: طريقة الدراسة.
42	الفرع الاول: منهجية الدراسة.
43	الفرع الثاني: أساليب جمع البيانات والمعلومات.
43	الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة.
43	المطلب الثاني: أداة الدراسة.
43	الفرع الأول: تقسيمات استبيان الدراسة.
45	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

فهرس المحتويات

46	الفرع الثالث: صدق وثبات الإستبيان.
47	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.
47	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة.
47	الفرع الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية.
52	الفرع الثاني: عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة للمحور الأول " استراتيجية التحول الرقمي "
56	الفرع الثالث: عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة للمحور الثاني " أداء المنظمة (الجامعة محل الدراسة)"
57	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة.
57	الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الأولى.
59	الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الثانية.
60	الفرع الثالثة: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الثالثة.
61	الفرع الرابعة: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرابعة.
63	خلاصة الفصل
65	خاتمة
70	المراجع
78	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
43	تقسيمات محاور وأبعاد الاستبيان	الجدول 01
44	درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت الحماسي	الجدول 02
46	معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	الجدول 03
47	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	الجدول 04
48	توزيع أفراد العينة حسب السن	الجدول 05
49	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية	الجدول 06
50	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	الجدول 07
51	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	الجدول 08
52	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول " الاستراتيجية الرقمية "	الجدول 09
53	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني الثقافة التنظيمية للتحويل الرقمي	الجدول 10
54	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث القيادة التنظيمية للتحويل الرقمي	الجدول 11
55	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع الموارد البشرية	الجدول 12
56	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني " أداء المنظمة (الجامعة محل الدراسة)"	الجدول 13

فهرس الجداول

58	نتائج اختبار الفرضية الأولى	الجدول 14
59	نتائج اختبار الفرضية الثانية	الجدول 15
60	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	الجدول 16
61	نتائج اختبار الفرضية الرابعة	الجدول 17

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
و	مخطط نموذج الدراسة	الشكل 01
07	المكونات الأساسية للإستراتيجية.	الشكل 02
41	الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية.	الشكل 03
47	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	الشكل 04
48	التمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	الشكل 05
49	التمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية	الشكل 06
50	التمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	الشكل 07
51	التمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	الشكل 08
62	ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة	الشكل 09

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
105	الإستبيان	الملحق 01
108	نتائج اختبار ألفا كرونباخ للإستبيان	الملحق 02
109	نتائج توزيع عينة الدراسة	الملحق 03
110	نتائج توزيع عينة الدراسة	الملحق 04
112	نتائج الاتجاه العام لاجابات عينة الدراسة	الملحق 05
115	قائمة المحكمين	الملحق 06



مقدمة عامة



مقدمة:

يعد التحول الرقمي من أحد أهم نتائج التطور العلمي والتكنولوجي المعاصر ويعتبر أساس الثورة الصناعية الرابعة ، بسبب ما أحدثه من تغيير تكنولوجي ينطوي على اعتماد مهارات جديدة للأفراد، إضافة إلى إعادة هيكلة المؤسسات، وقد أحدثت هذه الطفرة التكنولوجية نقلة نوعية في أداء المؤسسات المجتمعية المختلفة التي أدركت أهمية اللحاق بثورة التقنيات الحديثة لتكون أكثر إدراكا ومرونة في العمل، وأكثر قدرة على التجديد والإبداع والابتكار، لذلك يعد التحول الرقمي ضروريا لجميع المؤسسات والمنظمات التي تسعى الي التطوير وتحسين خدماتهم ، فإن التحول الرقمي عبارة عن برنامج شامل يمس المؤسسة ويشمل طريقة عملها وكيفية تقديم خدماتها .

فهو يساعد على تحسين الكفاءة التشغيلية وتحسين الخدمات لتقدمها للعملاء والجمهور في أحسن صورة، و يقوم على توظيف التكنولوجيا بالشكل الأمثل مما يخدم سير العمل داخل المؤسسة في كافة أقسامها وأيضا في تعاملها مع العملاء والجمهور لتحسين الخدمات وتسهيل الحصول عليها مما يضمن توفير الوقت والجهد في آن واحد.

كما يساعد التحول الرقمي المؤسسات والشركات خاصة على التوسع و الإنتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء والجمهور ليس فقط في نطاق محلي ولكن يمكنها من التوسع في نطاق إقليمي ودولي من خلال التطبيقات القنوات المختلفة.

لذا يعتبر نقص الكفاءات والقدرات المتمكنة داخل المؤسسة والقادرة على قيادة برامج التحول الرقمي والتغيير داخل المؤسسة من أهم العوائق التي تحول دون تنفيذ ناجح لبرامج التحول الرقمي وتحقيق أهدافها المرجوة. لذلك لا بد من وجود إستراتيجية واضحة مع خارطة طريق تحدد أولويات المؤسسة أو الشركة والأهداف التي تسعى لتحقيقها من هذا التحول ولا بد من البدء التدريجي والمتوازن في برنامج التحول الرقمي بشكل تدريجي، هذه

مقدمة

الإستراتيجية لابد أن يتم رعايتها ومراقبة تنفيذها من القيادة العليا في المؤسسة أو الشركة وذلك لكون تأثيرها ونتائجها تمس صميم عمل المؤسسة ، لذلك لابد من وضع الآليات والإجراءات اللازمة لمراقبة تنفيذ هذه إستراتيجية التحول، وجددير بالذكر بأن استحداث وظيفة لمدير برنامج التحول سيكون له تأثير واضح وإيجابي على نجاح تنفيذ الإستراتيجية.

ونجد أن إستراتيجية التحول الرقمي هي جميع الخطط و العمليات و الإجراءات التي يمكن من خلالها الموازنة بين التقنيات الحديثة و الأعمال التي تمارسها المنظمات بمختلف أنواعها الإنتاجية و الخدماتية، و بما يحقق أعلى كفاءة و أفضل فاعلية و يضمن التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال، و يلي تطلعات الزبائن و إحتياجاتهم المستقبلية، ولذلك لكل منظمة تقوم على إستراتيجية التحول الرقمي من اجل تحسين أدائها .

1- الإشكالية الرئيسية:

وبناءً على ماتم طرحه سابقاً، يمكننا وضع الإشكالية الرئيسية للدراسة كما يلي:

✚ مامدى مساهمة إستراتيجية التحول الرقمي في تحسين الأداء في جامعة غرداية ؟

الأسئلة الفرعية:

لتعمق أكثر حول الموضوع يمكننا تجزئة الإشكالية الرئيسية في الأسئلة التالية:

- ❖ ما مدى أهمية التحول الرقمي في تحقيق الأداء في المنظمة؟
- ❖ ماهي التحديات التي تواجه التحول الرقمي في جامعة غرداية محل الدراسة.
- ❖ كيف تساهم إستراتيجية التحول الرقمي في تحسين الأداء وتحقيق جودة الخدمات التي تقدمها جامعة

غرداية.



2- فرضيات الدراسة:

للإجابة عن التساؤلات الدراسة ، قمنا صياغة الفرضيات التالية :

- الفرضية الاولى: توجد أهمية للتحول الرقمي في تحقيق الأداء في المنظمة (جامعة غرداية).
- الفرضية الثانية: هناك تحديات تواجه التحول الرقمي في جامعة غرداية محل الدراسة.
- الفرضي الثالثة: تعتمد جامعة غرداية على إستراتيجية التحول الرقمي لرفع مستوى المستخدمين من

خدمات المقدمة.

3- مبررات اختيار الموضوع:

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع للأسباب التالية:

أسباب ذاتية:

- الرغبة بالبحث في مثل هذه المجالات.
- الرغبة في القيام بهذا البحث الأكاديمي الذي ينعكس آثاره في الأداء للمؤسسات.

أسباب موضوعية:

- ضرورة الاهتمام بالتحول الرقمي في الجزائر .
- الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع ودوره الكبير في تحسين الأداء في المؤسسات .
- قلة الدراسات الأكاديمية في هذا الموضوع.
- محاولة الربط بين الجانب النظري للموضوع و ما هو موجود فعلاً في المنظمة محل الدراسة.

4- صعوبات الدراسة:

من خلال انجازنا لهذا البحث الأكاديمي واجهتنا بعض الصعوبات من أهمها ما يلي:

- قلة الدراسات والبحوث حول موضوع التحول الرقمي في تحسين اداء المنظمة.
- نقص المراجع والمصادر التي تتوافق مع الموضوع.

5- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى إبراز مفهوم الإستراتيجية و التحول الرقمي مع التركيز على الدور الذي يلعبه التحول الرقمي وإبراز مساهمته في تحسين الأداء في المنظمة عامة و جامعة غرداية خاصة .

والهدف الأهم هو تشجيع المنظمات بضرورة الإهتمام بالتحول الرقمي في الجزائر و إبراز نتائجه في المؤسسات على المستوى الداخلي والخارجي.

وأیضا محاولة معرفة مدى تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي داخل وخارج جامعة غرداية محل الدراسة .

6- أهمية الدراسة:

كما تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال مايلي:

- دراسة التحول الرقمي و استراتيجيات التحول الرقمي من حيث المفهوم، الأهمية و الأهداف .
- إبراز أهمية التحول الرقمي في تطوير ورفع مستوى وتحسين الأداء في المنظمة .
- تعد أهمية الموضوع في حد ذاتها أن التحول الرقمي من أهم التطورات الرائدة في الوقت الحالي.
- معرفة كيفية التعامل مع التحول الرقمي واستراتيجياته من طرف المؤسسة محل الدراسة .

7- الحدود الدراسة:

- ✓ حدود المكانية: تمت الدراسة في جامعة غرداية.
- ✓ حدود زمنية : تم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة ما بين 11/05/2024 إلى 22 /05/2024.
- ✓ حدود موضوعية : اقتصرنا لموضوع إستراتيجية التحول الرقمي ودوره في تحسين الأداء في المنظمة وفق حدود معينة في العلاقة بين متغيري الدراسة مما ركزت هذه الدراسة على دور إستراتيجية التحول الرقمي في تحسن الأداء المؤسسة (جامعة غرداية).

8- منهج الدراسة:

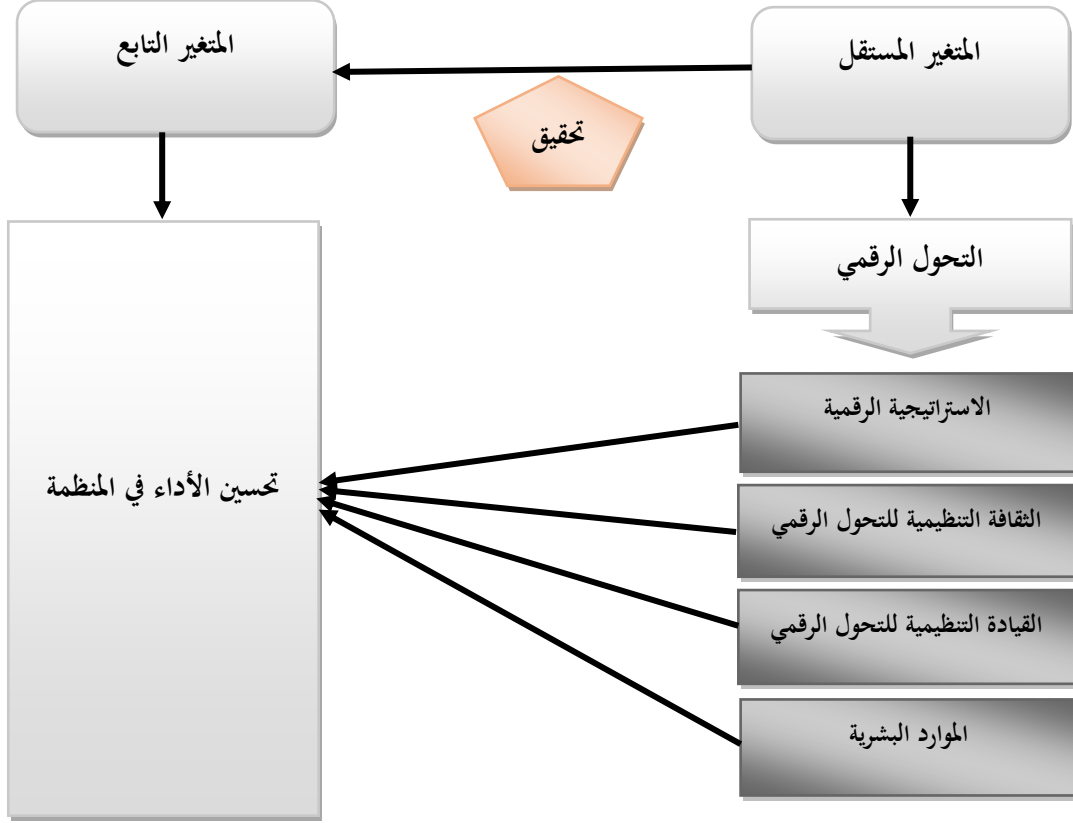
للإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية المطروحة و إختبار الفرضيات اعتمدنا على المنهج الوصفي في الإطار النظري و المفاهيمي لعرض محتوى الدراسة انطلاقا من التعريف بالإستراتيجية وأهدافه و أهميتها والتحول الرقمي ومدى أهميته في المنظمة، أما في الجانب التطبيقي فاعتمدت الدراسة على منهج الوصفي التحليل ، بغرض تحليل المعلومات التي جمعها بواسطة أداة الاستبيان .

- تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS Statistics v 25) .



9- نموذج الدراسة:

الشكل (01): مخطط نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطلبة.

10- تقسيمات الدراسة:

من أجل معالجة هذه الموضوع تم تقسيم هذه الدراسة النمو التالي:

خصصنا الفصل الأول والمعنون ب الإطار النظري و المفاهيمي ، بالتطرق إلى ثلاث مباحث ، ففي المبحث الأول يتناول ماهية الإستراتيجية ومدى أهميتها و أهدافها ومستويات الإستراتيجية ، و أما بالنسبة المبحث الثاني فنتناول فيه ماهية التحويل الرقمي وأهدافه وتطبيقه وخطوات تنفيذه وتم التطرق إلى أبعاد التحويل الرقمي ، أما المبحث الثالث والأخير كان يشمل إستراتيجية التحويل الرقمي ومراحل إعداد إستراتيجية التحويل الرقمي وتحديات التي واجهتها وسبل مواجهة هذه التحديات.

أما الفصل الثاني المعنون بالدراسة الميدانية الذي تناولنا من خلاله مبحثين المبحث الأول بعنوان و تقديم عام حول مؤسسة محل الدراسة أما بالنسبة للمبحث الثاني فكان عبارة عن منهجية الدراسة وذلك من خلال عرض محددات الدراسة و ذكر المنهج وأدوات المستخدمة في الدراسة ، و تحليل البيانات المتعلقة بالدراسة وتحليل نتائج الاستبيان.

11- مفاهيم و مصطلحات :

تعريف التحول الرقمي:

التحول الرقمي هو الابتكار من خلال التغيير الكلي وإدراج التكنولوجيات الرقمنة المتاحة في طريقة صنع القيمة و قيادة الأعمال ، خاصة تفكيرنا.¹

وكما يعرف التحول الرقمي أنه على مجموع النشاطات المتناسقة للبحث والتحليل والتوزيع ثم الاستغلال للمعلومة النافعة للمتعاملين الرقميين، هذه النشاطات المختلفة تتم بكل التدابير القانونية مع توفير جميع ضمانات الحماية اللازمة للحفاظ على ارث المنظمة في ظل أفضل شروط النوعية والآجال.²

تعريف الإستراتيجية:

عرفها (كلاوز فيترز) : هي استخدام الاشتباك كوسيلة للوصول إلى غايات الحرب، أو إلى الأهداف التي شنت الحرب من اجلها.

أما (فوندر جولتر) : فقد عرف الإستراتيجية بأنها (اتخذ الإجراءات ذات الطبيعة العامة بالنسبة لمسرح الحرب ككل).³

¹ صدوقي غريسي - سي الطيب المهشمي رضا - علي العبيسي ، واقع و أهمية التحول الرقمي و الأتمة ، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد 03 ، العدد 02 ، المركز الجامعي أفلو ، الجزائر ، 2021 ، ص 101.

² سماح فرج محمد عيد، دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إتخاذ القرارات الاستثمارية للمشروعات الصغيرة دراسة ميدانية على القطاع المركزي لتنمية المشروعات الصغيرة بجهاز تنمية المشروعات ، مجلة البحوث الإدارية ، ص 14.

³ عبد القادر محمد فهمي ، المدخل في دراسة الإستراتيجية ، كلية العلوم السياسية ، جامعة بغداد ، العراق ، 2009 ، ص 14.

تعريف الأداء :

تعريف 01 هو : " هو عبارة عن درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".¹

تعريف 02: حسب (DRUKER. P) : ينظر " دراكر " إلى الأداء على أنه: " قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال".²

تعريف المنظمة:

تُعرف المنظمة بأنها (وحدة اجتماعية هادفة ذات تكوين إنساني منظم ومنسق بإدارة ووعي يتفاعل فيها الأفراد والجماعات ضمن حدود معينة نسبياً من اجل تحقيق أهداف مشتركة تخدم البيئة الخارجية المحيطة بها).³

¹ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001، ص202.

² P. Druker, **l'avenir du management selon Druker**, Editions village mondial, Paris, 1999, p73.

³ ميسون عبد الكريم محمد ، نظرية المنظمة ، المرحلة الثانية - الدراساتين الصباحية والمسائية الكورس الأول ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، 2019-2020، ص 02.



الفصل الأول:

الإطار النظري لإستراتيجية التحول
الرقمي ودوره في تحسين الأداء.



تمهيد للفصل:

تعتبر الإستراتيجية مهمة لكل مؤسسات للوصول إلى تحقيق أهدافها المنوطة والتي تسعى إليها ، لذلك تحظى باهتمام متزايد و واسع النطاق ، وتستخدم الإستراتيجية في مختلف ميادين الحياة .

أما التحول الرقمي أصبح له دورا كبيرا وهامة للدول لتحسين أداء الأعمال ، وأصبح من الضروريات في عصرنا هذا وأصبحت العمليات تتم بطريقة آلية ، كما أن إستراتيجية التحول الرقمي تعتبر هي خطة مفصلة لتنفيذ التحول الرقمي في أي منظمة ، ومن خلال ذلك نجد أن كل منظمة لا تخلو من إستراتيجية التحول الرقمي وتتماشى بها في جميع أهدافها.

ومن خلال ما سبق سوف نتطرق في هذا الفصل إلى ماهية الإستراتيجية و أهدافها و أهميتها ومستوياتها، ثم نذكر التحول الرقمي وأبعاده وتطبيق جميع مراحلها ، ولا ننسى استراتيجية التحول الرقمي وكل ما يواجهه من تحديات وسبل مواجهة هذه التحديات .

وهذا ما سنحاول التطرق إليه من خلال الفصل الأول من الدراسة حيث ينقسم إلى مبحثين:

المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية، التحول الرقمي، استراتيجية التحول الرقمي و الاداء.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة.

وهذا ما سنحاول التطرق إليه من خلال الفصل الأول من الدراسة حيث يعالج هذا الفصل في المبحث الأول مفاهيم حول متغيرات الدراسة، أما المبحث الثاني فقد تم عرض أهم الدراسات السابقة ذا صلة بموضوع الدراسة.

المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية، التحول الرقمي، استراتيجية التحول الرقمي و الاداء.

المطلب الأول: ماهية الإستراتيجية.

الفرع الأول: مفهوم الإستراتيجية.

1- أصل المصطلح:

مصطلح الإستراتيجية مشتق في اللغة من المصطلح اللاتيني استراتيجوس strategos ويعني (الجنرال) أو (القائد) أو (قيادة القوات) فهو مركب من كلمتين هما استراتوس stratos أي الجيش وأقا aga بمعنى يقود ، ومن ثم فإن المعنى اللغوي لمصطلح (الإستراتيجية) يتمحور حول القائد أي قيادة الجيش أو القيادة العسكرية، أو فن القيادة العسكرية أو فن إدارة الحروب والتي تعتمد علي قيادة وتخطيط رئيس الدولة الذي عادة ما يكون القائد الأعلى للقوات المسلحة والمعني بإدارة المعارك ، ومن أمثلة القادة في التاريخ الإسكندر الأكبر المقدوني ويوليوس قيصر روما و نابليون بونابرت في فرنسا إضافة للقيادة العسكرية من أجل نشر الدعوة الإسلامية في عهد النبوة .¹

2- مفهوم الإستراتيجية :

التعريف اللغوي : ارتبط التعريف اللغوي لمصطلح (الإستراتيجية) في بداياته مع المفهوم العسكري وذلك لإرتباطه بقيادة الجيش وفن إدارة الحرب والمعارك ، فهو يعني في الأصل الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة علي الموقف والتغلب علي العدو بصورة شاملة كما ورد في قاموس أكسفورد ومن ثم نجد في إطار الإستراتيجية العسكرية أو القتالية استراتيجيات هجومية وأخرى دفاعية .

المفهوم الإصطلاحي : اختلفت الآراء حول التعريف الإصطلاحي لمفهوم الإستراتيجية إبان عهود التاريخ

العسكري ، وذلك بحسب اختلاف التقنية العسكرية وتطورها من جانب ، واختلاف المدارس الفكرية والسياسية من جانب آخر ، وتنوع الفوارق الاقتصادية والسياسية والعسكرية والجغرافية من جانب ثالث .²

¹ مصعب حبيب مرحوم الهاشمي ، حسين سيد سليمان ، مفاهيم إستراتيجية ، 2018 ، ص4.

² مصعب حبيب مرحوم الهاشمي ، حسين سيد سليمان ، مرجع نفسه ، ص4.

هناك عدة تعريفات للإستراتيجية ومنها :

تعريف 01 (بوفر): لقد عرفها بأنها (فن استخدام القوة للوصول إلى هدف السياسة وهذا التعريف

ينطوي على قدر كبير من الإدراك لحقيقة ومعنى الإستراتيجية. فهو لا يربط الهدف السياسي الذي تسعى القوة

إلى تحقيقه بـ (القوة العسكرية) ، بمعنى أنه لم يقصد إن القوة العسكرية هي وحدها القادرة على تحقيق هدف

السياسة وإنما قصد بالقوة جميع العناصر التي تتشكل منها، سياسية، اقتصادية، عسكرية... الخ. ويبدو إن

(بوفر) أراد بالقوة هنا التدليل على قدرة الدولة على إنجاز الفعل المؤثر خارجيا عن طريق تضافر كل العوامل التي

تسهم في بنائها، مادية كانت أم معنوية. فالقوة وفق هذا التعريف يراد بها جميع القدرات التي تكون بحوزة الدولة.¹

تعريف 02: الإستراتيجية هي فن تطوير واستخدام القوة بأشكالها المختلفة (سواء كانت عسكرية أو سياسية أو

اقتصادية أو معنوية من أجل خلق موقف ملائم يتم خلاله تحقيق الأهداف الكبرى للدولة.²

تعريف 03: أما (ليدل هارت) فقد عرف الإستراتيجية بكونها (فن توزيع واستخدام الوسائط العسكرية

لتحقيق هدف السياسة)، أو بعبارة أخرى (طرق استخدام القوة العسكرية لتحقيق الأهداف السياسية).³

الفرع الثاني: أهمية الإستراتيجية .

تظهر أهمية الإستراتيجية من خلال النقاط التالية :⁴

1- تحقيق أفضل إنجاز ممكن وذلك من خلال معرفة اتجاهات و أهداف المنظمة لفترة زمنية طويلة نسبياً.

2- تعطي الخطة الإستراتيجية أهدافاً وتوجهات واضحة للمستقبل.

¹ عبد القادر محمد فهمي ، مرجع سابق ، ص 13.

² مصعب حبيب مرحوم الهاشمي ، حسين سيد سليمان ، مرجع سابق ، ص 6.

³ عبد القادر محمد فهمي ، مرجع سابق ، ص 14.

⁴ تباني شيماء- صخري إلهام - عقون شيماء ، إستراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الخدمانية : دراسة ميدانية بمديرية بريد الجزائر

Algérie Poste - ولاية قلمة ، مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات تخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية و المكتبات ، قسم علوم الإعلام و الإتصال و علم المكتبات ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة 8 ماي 1945 - قلمة، 2021/2022، ص 41.

3- تساعد الإستراتيجية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في إتخاذ القرارات، و تساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية.

4- التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى إحداث تغيرات مهمة في المنظمة كإدخال منتجات جديدة.

الفرع الثاني: أهداف الإستراتيجية .

تظهر أهداف الإستراتيجية من خلال النقاط التالية :¹

1-مواكبة متغيرات المحيط :

حيث يتعين على المؤسسة التفكير في توجيه نشاطها أهدافها و تخصيص مواردها بالنظر إلى إمكانيات فرص المحيط وتحدياته، سواء كان المحيط الإقتصادي، التكنولوجي أو الخدماتي، و في مواجهتها لهذا المحيط المتقلب عادة، يجب على المؤسسة تكييف قراراتها، فعلى الإستراتيجي قيادة المؤسسة في بيئتها بالبحث عن أحسن توجه أو مسار لها بالنظر إلى نقاط قوتها و ضعفها.

2- البحث عن التنافسية :

فعلى الخيارات الإستراتيجية تمكين المؤسسة من التوصل إلى أفضل تسيير لمواردها و مهاراتها، بغرض عرض سلع و خدمات بسعر منافس مع إمكانية تحقيق الربح.

لكن إهتمام العميل في وقتنا الحاضر، يتعدى السعر إلى الجودة والخدمات المرافقة للمنتج، فتوجهت بعض

المؤسسات إلى إختيار إستراتيجيات تدمج هذه العوامل الجديدة : الجودة، المنتج، التكنولوجيا.

¹ تباي شيماء - صخري إلهام - عقون شيماء ، مرجع سابق ، ص42-43.

3- النمو: و أخيراً يمكن القول أنه على الخيارات الإستراتيجية تحقيق الفوز على المنافسين و زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء المساهمين والمجتمع لتمكين المؤسسة من تأمين إستمرارها، بل حتى توسعها و نموها في كل الإتجاهات بالمنتجات أو بالأسواق.¹

الفرع الثالث: مكونات الإستراتيجية .

إن الإستراتيجية هي تحديد الأهداف والغايات الأساسية، طويلة الأجل للمؤسسة، وتبني طرائق جيدة للعمل، وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف والغايات. وقد حد . د Chandler ، ثلاثة عناصر أساسية مكونة للإستراتيجية، هي:

- تحديد الغايات الأساسية طويلة الأجل: وتعلق بوضوح وفهم الهدف الاستراتيجي، المتماشك والسهل المنال، وبدون وجود هذه الأهداف، لا يمكن أن يتحقق أي شيء، فإذا كانت المؤسسة لا تعلم إلى أين ستذهب، فإنها لا يمكن أن تعمل أي شيء مفيد.

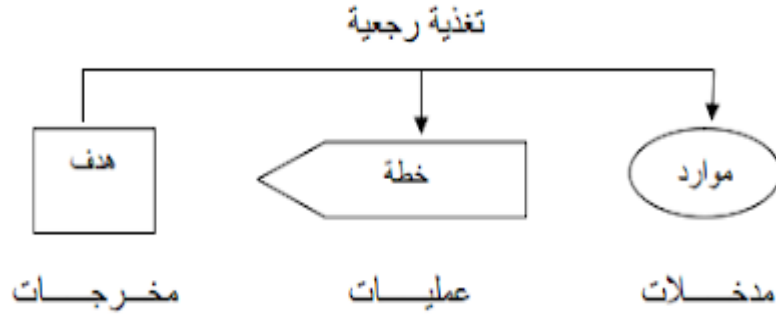
- تبني طرائق العمل: هذا يدل على الأفعال والتصرفات الواجب القيام بها، للوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعية.

- تخصيص الموارد: تدل على حقيقة أساسية، مفادها أنها تتضمن التكاليف المترافقة، مع الأفعال والتصرفات المطلوبة لتحقيق الأهداف، فإذا لم تدعم طريقة العمل بمستويات كافية من الموارد، فعندئذ لن تتحقق الأهداف الموضوعية.²

¹ تباي شيماء- صخري إهام - عقون شيماء ، مرجع سابق ، ص42-43.

² راشدة عزبرو ، الاستراتيجية والتخطيط المالي ، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس إدارة مالية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة ابن خلدون تيارت ، 2022/2021، ص14-15.

الشكل (02): يمثل مكونات الأساسية للإستراتيجية .



المصدر: تم الاطلاع عليه في 14/03/2024 على الساعة 22:43 على الرابط التالي:

<https://www.b-sociology.com/2021/02/What-is-the%20strategy.html>

وتجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن الفصل بينها في الواقع، فالموارد مهما كانت لن تكون ذات معنى إذا لم تسخر لتحقيق هدف معين ونافع، وفي نفس الوقت لا يمكن تحقيق الهدف في غياب منطوق فعال في استخدام هذه الموارد.

وتعني التغذية الراجعة إعادة النظر في الموارد أو في العمليات أو في كليهما، حسب ما ينتج عن تحليل الانحراف بين الهدف المخطط والهدف المحقق، بل قد يكون مكمنا الخلل في الهدف نفسه وبالتالي يعاد النظر فيه.¹

الفرع الرابع : مستويات الإستراتيجية.

يرى المختصون في مجال الإستراتيجية أن الإستراتيجية تقسم إلى ثلاثة مستويات :

المستوى الأول : الإستراتيجية العامة للمؤسسة :

يتعلق هذا النوع من الإستراتيجية بالمنظمة ككل حيث تحدد اتجاهاتها بالتعامل مع البيئة الخارجية فيتم من خلالها بناء التصور الإستراتيجي من قبل مجلس الإدارة العليا التي تضع نصب أعينها الفرص الأساسية و الهامة التي

¹ تم الاطلاع عليه في 14/03/2024 على الساعة 22:43 على الرابط التالي:

<https://www.b-sociology.com/2021/02/What-is-the%20strategy.html>

تمنحها البيئة وكذا التهديدات الكبرى التي قد تشكلها هذه الأخيرة ، بالإضافة إلى ذلك ما يشكله المشروع ككل من نقاط قوة و ضعف.

المستوى الثاني : إستراتيجيات الوحدات الأساسية (مستوى وحدات الأعمال):

يرتبط هذا المستوى من الإستراتيجية بالمؤسسات التي تملك فروع و تشكيلات مختلفة من المنتجات ، تطرحها في قطاعات سوقية مستهدفة و متنوعة ، كل فرع من هذه الفروع يشكل وحدة إستراتيجية متميزة بجملة من الخصائص عن الوحدات الأخرى ، إلا أن كل هذه الإستراتيجيات تخدم الأهداف الإستراتيجية العامة .

يشارك في بناء هذه الإستراتيجيات رؤساء الفروع و الأنشطة الرئيسية للمؤسسة للحصول على إستراتيجية متكاملة و موحدة.

المستوى الثالث : الإستراتيجيات الوظيفية :

و هي إستراتيجيات توضع على مستوى الوظائف في المؤسسة والتي تشمل : التسويق ، الإنتاج ، التمويل الموارد البشرية... إلخ. وعلى كل مدير مسؤول عن إحدى هذه الوظائف أن يحدد مدى مساهمة وظيفته في تحقيق الإستراتيجية.

وهناك من يضيف المستوى الرابع للإستراتيجية وهو مستوى الاستراتيجيات التشغيلية إلا أن هذا المستوى يدخل في إطار السياسات¹.

¹ تم الاطلاع عليه في 14/03/2024 على الساعة 22:43 عل الرابط التالي :

المطلب الثاني: ماهية التحول الرقمي.

الفرع الأول : مفهوم التحول الرقمي .

تتعدد المفاهيم المتعلقة بمفهوم التحول الرقمي فأحياناً يطلق عليه الرقمنة أو، وذلك وفقاً للسياق

الذي Digital transformation أو Digitizing الرقمية يستخدم فيه، فينظر "تيري كاني Terry

Kuny إلى التحول الرقمي على أنه عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها من (الكتب،

والدوريات، والتسجيلات الصوتية، والصور، والصور المتحركة).... إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات

الآلية عبر النظام الثنائي (البيئات ، Bits) والذي يعتبر وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات يستند إلى

الحاسبات الآلية، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية، يمكن أن يطلق عليها "الرقمنة"، ويتم القيام

بمذه العملية بفضل الاستناد إلى مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة¹.

يُعرف التحول الرقمي بأنه استخدام التكنولوجيا لتحسين الأداء أو الوصول إلى المؤسسات بشكل

أساسي، واستخدام التطورات الرقمية مثل التحليلات والتنقل والوسائط الإجتماعية والأجهزة المدججة الذكية، مع

تحسين استخدامها للتقنيات التقليدية مثل تخطيط موارد المؤسسة، وتغيير علاقات العملاء والعمليات الداخلية².

ويعرف التحول الرقمي بأنه نهج المنظمات لإعتماد التقنيات الرقمية وتكييفها لإحتواء التطورات

والتغييرات الحديثة³.

¹ مدحت محمد أبو النصر ، التحول الرقمي ومهنة الخدمة الاجتماعية ، المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات ، مجلد4 ، العدد13، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر ، أكتوبر 2023م ، ص141.

² Westerman, G., Calmèjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P. & McAfee, A. Digital transformation: A roadmap for billion-dollar organizations. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting ,2011, p5.

³ Reis, J. & et al. Digital transformation: A literature review and guidelines for future research. Cham: Springer International Publishing ,2018, p411 .

الفرع الثاني : أهمية التحول الرقمي.

تتجلى أهمية التحول الرقمي بعد اقترانه بظهور اقتصاد المعرفة والتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وتظهر أهمية التحول الرقمي بشكل عام بعد التحول الجزئي أو الكامل من إجراء العمليات الورقية إلى العمليات الالكترونية أو الرقمنة مع أتمتة الإجراءات وحكومتها، وأن كل الفاعلين الرقميين قادة، موظفين، مدققين، وغيرهم) مدعوون لإنتهاج مدخل التحول الرقمي، وعليه فمن الضروري إيجاد نوع من التفاعل المتبادل فيما بينهم.

وفي ظل اشتداد حدة المنافسة وسرعة التطور التكنولوجي، أشار (Chaniasa2019) إلى أن التحول الرقمي خاصة مع ما يصيب الاقتصاد العالمي اليوم من جراء الأزمة المالية العالمية وانتشار الأوبئة والفيروسات مثل وباء كورونا التي رفعت من مستوى التضخم في أهم دول العالم، وهذا ما ألزم المنظمات في تلك الدول على البحث عن فرص في الدول الأخرى خاصة منها النامية التي لم تتأثر بالأزمة المالية بسبب تخلفها الرقمي، وهنا تبرز أهمية التحول الرقمي، حيث إنه يوفر الحماية للمنظمة من التهديدات الخارجية، ويمكنها الاستفادة من الفرص قبل منافسيها، وكذلك التكيف مع القواعد الجديدة للأسواق الداخلية والخارجية.¹

تتجلى أهمية التحول الرقمي أيضاً في خلق تجربة أفضل بين الشركات والزبائن ، وذلك عن طريق استخدام التكنولوجيا الحديثة بأنواعها المختلفة ، مثل تقنية الذكاء الاصطناعي التي يمكنها أن تؤمن تواصلًا مستمرًا مع العملاء في جميع الأوقات ، كما أنها تساعد على دراسة الأسواق بشكل أسرع وأفضل بكثير من الطرق العادية

¹ مريم عبدالعزيز جاسم علي آل ثاني ، دور النمط القيادي في إنجاح عملية التحول الرقمي: إطار نظري للتحول الرقمي بإدارات التدقيق الداخلي في القطاع العام بدولة قطر ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات للحصول على درجة الماجستير التنفيذي في القيادة ، كلي الإدارة و الاقتصاد ، جامعة قطر ، 1444/2023، ص62.

الأخرى ، فضلاً عن ذلك تساعد تطبيقات الموبايل المختلفة على تسريع الخدمات والنشاطات بين العملاء والشركات أو المؤسسات المختلفة¹.

الفرع الثالث: أهداف التحول الرقمي :

هناك عدة أهداف للتحول الرقمي، يمكن إجمالها في النقاط التالية² :

- 1-تبني عقلية الرقمية في المؤسسات التعليمية عند الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، والقيادة، والموظفين الآخرين.
- 2-القدرة على تلبية حاجات ورغبات المتعلمين المعرفية والعلمية.
- 3-توفير المادة التعليمية بصورتها الإلكترونية للطلاب وعضو هيئة التدريس.
- تحسين جودة المقررات والبرامج التعليمية.
- 5-تحسين جودة التعليم ونواتج التعلم.
- 6-تحقيق المساواة وتكافؤ الفرص التعليمية.
- 7-نشر التعليم الجيد وعالمية التعلم.
- 8-خفض التكاليف وتقليل النفقات على المدى الطويل.
- 9-تطوير الأداء الأكاديمي والمهني.
- 10-توفير الوقت وتسريع عملية التعلم.

¹ زيد سلامة ، أهمية التحول الرقمي ودوره في الحاضر والمستقبل ، 19 سبتمبر 2022 ، تم الاطلاع عليه يوم 2024/03/14 على الساعة 23:43 مساءً على الرابط التالي:

<https://molhem.com/@ZaidSalameh77/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A%D9%88%D8%AF%D9%88%D8%B1%D9%87%D9%81%D9%8A%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%A7%D8%B6%D8%B1%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%AA%D9%82%D8%A8%D9%84-13588>

² عادل محمد محمد محمد ، "متطلبات تطبيق التحول الرقمي ف تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بمصر، مجلة كلية التربية بينها العدد133، جزء1، كلية التربية- جامعة مدينة السادات، 2023، ص556-557.

بينما ذكر آخرون الأهداف التالية¹ :

تحسين إمكانية الوصول إلى الخدمات العامة، وإرساء ضوابط وآليات جودة الخدمات الرقمية المقدمة للمجتمع.

تعظيم الاستفادة من تطورات تكنولوجيا المعلومات.

دعم وصيانة البنية التحتية للاتصالات الرقمية، وإمكانية الوصول إليها بسهولة، وتحقيق التوازن بين جودة الخدمة وتكاليف تقديمها.

تعزيز الثقة في العمليات التشغيلية والمالية، ودعم متطلبات الشفافية، وحماية البيانات الرقمية.

تغيير نظام التعليم والتدريب لخلق مهارات جديدة وتوجيه مستقبلي جيد للأشخاص، حتى يتمكنوا من تحقيق التميز في العمل.

تطبيق نماذج أعمال جديدة ومبتكرة، وتحسين الإطار التنظيمي والمعايير الفنية بالمؤسسات الحكومية.

الفرع الرابع: تطبيق و خطوات تنفيذ التحول الرقمي.

أولا : تطبيق التحول الرقمي.

يتم تطبيق التحول الرقمي عبر طيف يشمل التقنيات والبيانات والموارد البشرية والعمليات حسب

التفصيل التالي:

التقنيات: يتم التحول الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة البيانات التخزين والبرمجيات التي تعمل

ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تسمح باستخدام جميع الأصول بكفاءة تشغيلية غير منقطعة، كما يستلزم

¹ عادل محمد محمد محمد ، "مرجع نفسه" ، ص557.

ضمان مستوى خدمة مناسب لأفراد المنظمة وعملائها ومورديها عبر فرق عمل مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة.¹

البيانات: يفترض أن تقوم منظمات الأعمال بجهود إدارة وتحليل البيانات بشكل منتظم وفعال، وذلك لتوفير بيانات نوعية موثوقة وكاملة مع توفير وتطوير أدوات مناسبة للتحليل الإحصائي والبحث عن بيانات التنبؤ بالمستقبل، كما يجب متابعة البيانات بشكل مستمر لضمان استمرار تدفقها والاستفادة منها بشكل يتماشى مع أهداف المنظمة وتوقعاتها.

الموارد البشرية: تشكل الموارد البشرية جانبا حيويا يصعب على المنظمات تطبيق التحول الرقمي بدونها، حيث يتوجب توفير كوادر مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ القرارات الفعالة كما يتطلب تخطيط الرؤية وتنفيذها كفاءات بشرية وخبرات علمية وعملية مع إيمان بالتغير والتطوير.

العمليات: يجب على منظمات الأعمال إرساء بناء تقني فعال يسمح بتطوير الأداء على الصعيدين الداخلي والخارجي، وذلك لضمان التطبيق الأمثل للتحول الرقمي، ويتضمن ذلك إنشاء بناء تقني يتضمن سياسات وإجراءات تغطي كافة نشاطات المنظمة وعملياتها مترابطة مع التقنيات اللازمة والتطبيقات المطورة والبيانات المعالجة.²

ثانيا: خطوات تنفيذ التحول الرقمي.

يذكر كل من Ricardo Santos & Renee Patton أهم الخطوات التي يجب إتباعها، من أجل التحول الرقمي، وهي:

¹ بوعمامة عبدالرحمان، شنيني حسين، التحول الرقمي لمنظمات الأعمال الجزائرية الفرص والتحديات، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 23، العدد 01، جامعة غرداية، تاريخ النشر: 2023/06/19، ص 54.

² خيرة شاوشي - زهرة خلوف، التحول الرقمي في الجزائر، مجلة المحاسبة التدقيق والمالية، المجلد 05، العدد 01، جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة، الجزائر، 2023، ص 19-20.

- بناء الوعي بالإمكانيات الرقمية والتهديدات والفرص للقادة في المدرسة والشعور بالحاجة الملحة للتغيير.
- إنشاء رؤية رقمية مشتركة، ومعروفة لدى جميع القادة في المدرسة وتحديد ما تريد تحقيقه.
- ترجمة الرؤية إلى عمل عن طريق تحديد الأهداف الإستراتيجية وخريطة طريق الأنشطة التي يتعين القيام بها.
- تحدد نقطة البداية المتعلقة برصد الاستراتيجي للمدرسة من المعلمين الذين يتمتعون بقدراتهم وكفاءاتهم على تنفيذ التغيير.
- التأكد من أن جميع الأنشطة "تؤدي إلى نفس الاتجاه وأن "تبقى" على المسار المقترح لهذا الغرض.
- بناء المهارات من خلال وضع خطة لتطوير كفاءات المعلمين وكذلك لموظفي عمليات الدعم، بما في ذلك برامج التعليم الداخلية والخارجية.
- تحديد التكاليف لبناء البنية التحتية الرقمية، وتعليم المعلمين والمواد الإدارية لاستخدام التقنيات الجديدة، لمواد التدريس الرقمية عبر الإنترنت.
- المواد الأساسية اللازمة لأداء الأنشطة الرئيسية من الأصول المادية وغير المادية.
- الأنشطة الرئيسية الأكثر أهمية والتي يجب القيام بها بشكل جيد وتمثل في التعليم والتعلم من أجل تحسين التدريس والتطور في أداء العمليات التعليمية للاتجاهات والتحديات الحديثة التي يجلبها العصر الرقمي.
- تدفق الإيرادات التي من المفترض أن تحصل على تمويل جديد، ويتم التمويل من ميزانية الدولة، أو عن طريق الصناديق والتبرعات والرعاية العامة أو الخاصة.
- توفير الحوافز والمكافآت لأولئك الذين يحققون الأهداف، كما يجب مكافأة الأفضل، من أجل تحفيز الآخرين على أن يكونوا أكثر نشاطاً وقدرة على التكيف والتفاني لتحقيق هدفهم.¹

¹ عادل محمد محمد محمد ، "مرجع سابق" ، ص 558-559.

الفرع الخامس: أبعاد التحول الرقمي.

- 1- الإستراتيجية الرقمية: و عرفت الإستراتيجية الرقمية على أنه خطة مصممة أو طريقة أو وسيلة، يتم اعتمادها على مستوى المؤسسات لبناء ثقافة تحول رقمي صحيحة، و عمل وهي وأهداف و إرشادات و هياكل التحكم في عملية التحول الرقمي و تعكواجهة للتنسيق بين مختلف الأنشطة الرقمية.
- 2- البنية التحتية : و عرفه موقع majnooncomputer على انه " تشير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات إلى الأجهزة المركبة والبرمجيات المثبتة، وموارد الشبكة، والخدمات المطلوبة لإنشاء، وتشغيل وإدارة بيئة تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالمؤسسات، وهي تسمح للمؤسسات بتقديم حلول وخدمات تكنولوجيا المعلومات لموظفيها، والشركائها، وعملائها، وعادة ما تكون داخلية في المؤسسة، ويتم نشرها في المرافق التابعة لها.
- 3- الثقافة الرقمية: و عرفت على أنه " القدرة على استخدام أجهزة الكمبيوتر والخدمات الإلكترونية لمواكبة حياة المجتمعات الحديثة والمشاركة فيها، ويمكن جوهره الثقافة الرقمية في تمكين أفراد المجتمع من استخدام التطبيقات الرقمية الحقيقية لإنجاز أعمالهم الوظيفية والشخصية أو واجباتهم ومهامهم تجاه المجتمع.
- 4- القيادة الرقمية: و عرفت القيادة الرقمية على أنها تقوم على أسس ومبادئ إدارية تشتمل على استخدام الأجهزة الرقمية والإلكترونية والعمليات الإدارية والقيادية المترابطة والمتكاملة والمتجانسة التي تعمل وتحذف تحقيق أفضل أداء وأعلى جودة.¹

¹ نزيان بابيه -رجاء العمودي- شيماء نصرات، دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الخدمات المقدمة (دراسة حالة : مؤسسة اتصالات الجزائر بالولاية الوادي)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الاكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية ، شعبة علوم التسيير ، التخصص إدارة اعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2023/2022 ، ص34-35.

المطلب الثالث: ماهية إستراتيجية التحول الرقمي.

الفرع الأول: مفهوم إستراتيجية التحول الرقمي.

تعريف 01: إستراتيجية التحول الرقمي هي خطة مفصلة لتنفيذ التحول الرقمي قصير الأجل وطويل الأجل

في أي منظمة. يأخذ في الاعتبار المكونات التالية¹:

✓ القادة الذين يشرعون في عملية التحول ويقودونها.

✓ التخطيط الاستثماري والمالي.

✓ مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) التي تقيس عائد الاستثمار (ROI) .

✓ الأدوات والعمليات التي تدعم التحول.

✓ الموارد الخارجية وخبراء من جهات خارجية.

✓ تأثير التحول على العملاء والموظفين.

تعريف 02: إستراتيجية التحول الرقمي على أنها خطة منظمة ورسمية توجه الشركة طوال رحلة التحول الرقمي،

وبالتالي فهو يوسع التحليل العملي ويناقش الفوائد والمخاطر المرتبطة بالتقنيات الرقمية بشكل شامل. يتضمن

الجوهر المميز للشمول لجميع قطاعات الأعمال وخصائص المنظمة آليات تنسيق متعددة: أولاً، التوافق مع

إستراتيجية العمل؛ والثاني، المواءمة مع العمليات الأخرى.²

¹ تمت الاطلاع عليه يوم 15/03/2024 على الساعة 11:41 ليلا على الرابط التالي:

<https://aws.amazon.com/ar/what-is/digital-transformation/>

² Saeed Albukhitan، **Developing Digital Transformation Strategy for Manufacturing** ، The 3rd International Conference on Emerging Data and Industry 4.0 (ED140) April 6-9, 2020, Warsaw, Poland ، p665.

تعريف 03: إستراتيجية التحول الرقمي هي خطة إستراتيجية تتناول كيفية إعادة تشكيل نماذج الأعمال الحالية وتغيير الثقافة التنظيمية مع اعتماد التطورات الرقمية. وخارطة طريق عملية التحول الرقمي تكون نتاجاً لتحليل الوضع الحالي لأعمالك، والحاجة إلى إجراء التحول، وتحديد الأهداف التي ترغب في تحقيقها¹.

تعريف 04: هي مخطط أساسي يدعم المؤسسات في إدارة التحولات التي تنشأ بسبب تكامل التكنولوجيا الرقمية، وكذلك في عملياتها بعد التحول". ويتمثل أحد الأسباب المهمة لصياغة إستراتيجية للتحول الرقمي هو أنها تعمل كمفهوم مركزي لدمج التنسيق الكامل وتحديد الأولويات وتنفيذ التحولات الرقمية داخل الشركة. وتشير إستراتيجية التحول الرقمي إلى "التركيز على تحويل المنتجات والعمليات والجوانب التنظيمية بسبب التكنولوجيات الجديدة"².

الفرع الثاني: مراحل إعداد إستراتيجية التحول الرقمي.

مراحل إعداد إستراتيجية للتحول الرقمي:

هناك ستة خطوات (06) أساسية لإستراتيجية التحول الرقمي يمكن عرضها فيما يلي:

الخطوة الأولى : خلق رؤية

في الخطوة الأولى، يجب على المؤسسات تحديد رؤيتها وأهدافها لتنفيذ التحول الرقمي. ولكن بدلاً من التركيز على المشكلات التي يحاولون حلها بالابتكارات، يجب عليهم النظر إلى هدفهم النهائي وما يريدون تحقيقه. يجب عليهم تحديد أهداف طويلة المدى والتركيز بشكل أكبر على الخبرة التي يرغبون في الحصول عليها مع عملائهم وموظفيهم. ومن الضروري التوصل إلى رؤية عالمية للمستقبل. ومن ناحية أخرى، فإن هذه الرؤية يجب أن

¹ خالد سمير ، التحول الرقمي: تعريفه وأهميته ومميزاته وإستراتيجيته ومراحلها ومتطلباته وخطواته الأساسية ومجالاته وتقنياته ، تاريخ النشر 2024/02/02 تم الاطلاع عليه يوم 2024/03/15 على الساعة 12:00 على الرابط التالي:

<https://blog.zamn.app>

² صالح الدين إسماعيل صالح الدين - حسام الدين مصطفى حسن بدوي ، دور إستراتيجية التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام : دراسة حالة الشركة القابضة مصر للطيران ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، المجلد 37 ، العدد الثاني 2023 ، ص964.

تتعامل مع الواقع. ولذلك، تحتاج المنظمات إلى بناء رؤية استراتيجية حول الأهداف والموارد قصيرة المدى المتاحة لأعمالها اليوم. يجب على المؤسسات التركيز على ميزتها التنافسية، ثم تحديد الثغرات في الهيكل الحالي وإنشاء خرائط طريق للتنفيذ لتحسينها.

الخطوة الثانية : تقييم قدرة المنظمات على التحول الرقمي.

في الخطوة الأولى، قمنا بتحديد ما تريد المنظمة تحقيقه من خلال التحول الرقمي. في هذه الخطوة، نقوم بتقييم مكانة المنظمة الآن فيما يتعلق بالتحول الرقمي. يجب على المنظمة تقييم بنيتها التحتية والتحقق من مدى جودة نظامها وتطبيقاتها البرمجية وأدواتها في تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية. يتعين على المنظمة اكتشاف المكونات المهمة المطلوبة لاستراتيجية الخاصة بها، والمجالات التي تتطلب تطوير وظائف جديدة، والتكامل الضروري الذي يجمعها جميعاً معاً، سيدعم هذا التقييم المنظمة في معرفة التكنولوجيا التي يجب تحديثها، والعمليات التي تحتاج إلى التشغيل الآلي أو التحسين، وتعيين الأدوات التي يجب تغييرها. ونتيجة لذلك، ستقوم المنظمة باختيار المهام والاستثمارات والجهود في إستراتيجية التحول الرقمي بأفضل طريقة ممكنة.¹

الخطوة الثالثة : تصميم تجربة المستخدم النهائي و الموظف

بمجرد وضع المؤسسة لرؤيتها و تقييم وضعها الحالي، ينبغي عليها أيضا أن تدعم القيادة الجامعية أي العناصر البشرية من الأفراد، ممن لديهم القدرة لنجاح و تنفيذ التغيير و التحول، و إقناع و حث الآخرين لتقبل التغيير و المشاركة فيه و عدم مقاومته، من خلال توضيح مزاياه و نتائجه.

الخطوة الرابعة : تقييم الوضع الحالي.

و هنا يجب تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف و الفرص و التحديات.

¹ Saeed Albukhitan, **Developing Digital Transformation Strategy for Manufacturing** , op.cit , p668-669 .

الخطوة الخامسة : إنشاء خارطة طريق للتنفيذ .

في هذه الخطوة يتم إحضار كل الموارد المحتاج لها للتشغيل و الأداء الناجح لبدء عملهم و لتفادي الوقوع في الأخطاء .

الخطوة السادسة : ضبط ثقافة المنظمة و البنية التحتية.

الخطوة الأخيرة في مراحل إستراتيجية التحول الرقمي هي إعداد البنية التحتية. في البداية، يجب على المنظمة إنشاء مجموعة من الخبراء المؤهلين رقم مثل المسؤول الرقمي وغيرهم من المهنيين المؤهلين لضمان تحول ناجح، الدعم الخارجي مطلوب في حالة عدم توفر الموارد البشرية الحالية مع الفريق الداخلي من خلال الاستعانة بشريك موثوق به للتنفيذ وأخيرا ، من المهم جعل التحول الرقمي جزءا أساسيا من أهداف المؤسسة. و كذلك بناء ثقافة رقمية جديدة من شأنها أن تتماشى مع العمليات المحولة رقميا.¹

الفرع الثالث: التحديات الإستراتيجية للتحول الرقمي.

هناك مجموعة من الموانع التي تعد تحديات إستراتيجية تعيق عملية التحول الرقمي في المنظمات ، و تعيق تحقيق إستراتيجيته و تعرقل رقمنة المنظمات، لذلك فنحن نتفق مع جميع التحديات التي قدمها الباحثين، و يمكن توضيحها بالتفصيل في النقاط التالية:

1. **نقص المهارات التقنية للأفراد العاملين بالمنظمة :** يعتبر عامل أساسي لا بد من مراعاته أثناء صياغة

وإعداد الإستراتيجية الرقمية.

2. **الثقافة التنظيمية:** التي هي عبارة عن مزيج من المعتقدات والقيم والأعراف والأساطير تعتبر كمشكل

يعيق عملية التحول الرقمي ما لم تكن قائمة على الإنفتاح للتغيير.

¹ تباي شيماء- صخري إلهام- عقون شيماء ، مرجع سابق، ص48-49.

3. التنسيق : بمعنى إذا لم يتم الإتصال الجيد بين مختلف المستويات تفشل عملية التحول الرقمي لذا لابد من

تحديد الأدوار والمسؤوليات والأهداف بدقة .¹

4. غياب الإستراتيجية الفعالة: عند تحويل مكان العمل من مكان مادي إلى رقمي، يتعين على المؤسسات

أن يكون لديها استراتيجية محددة للتأكد من سير العملية بسلاسة، من ناحية أخرى يمكن أن يؤدي عدم وجود

استراتيجية مناسبة إلى نتائج كارثية، حيث يعد التحول الرقمي خطوة كبيرة للأفراد، وابتعادا عن الأعراف التقليدية،

لا يمكن أن يؤدي التغيير المفاجئ إلى تعطيل تدفق العمل فحسب، بل يؤثر أيضا على الموظفين. الافتقار إلى

التخطيط والتدريب المناسبين لا يأتي التحول الرقمي مع دليل أو مقطع فيديو يمكن التعلم منه، إنها عملية تجريبية،

ولكن يجب أن يكون لدى المؤسسة تخطيط وتدريب مناسبان لتجنب المشاكل الواضحة، حيث أن غياب التخطيط

يشكل عائقا رئيسيا أمام التحول الرقمي، ومن خلال التخطيط السليم من البداية إلى النهاية وتدريب الموظفين،

يمكن لمدرء المؤسسات تقليل فرص الفشل وزيادة فرصهم في النجاح.²

5. غياب الإدارة السياسية: الفاعلة التي تعمل على دعم التحول إلى الإدارة الإلكترونية، وتقديم العمل

السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة الثورة الرقمية.

6. رداءة خدمة الإنترنت و شبكات الإتصالات: إن الإنترنت يستخدم على نطاق واسع من قبل

المصارف و القطاعات المالية و غير المالية و كذلك من قبل التعليم في المدارس و الجامعات و أن ضعف الإنترنت

يؤثر على عمل المصارف و العملية التعليمية حيث يبحث المستخدمون عن خدمات متطورة بشكل متزايد، كما

يجب أن تكون شبكات الإتصالات قادرة على دعم العدد المتزايد من المستخدمين و الأجهزة، البرمجيات، قواعد

البيانات، و هذا يتطلب شبكات إتصالات عالية الجودة و مرنة و فعالة تسهل عمليات التحويل .

¹ بلكو عمر - بن عبد الرحمن محمد ملين ، تحديات التحول الرقمي في المنظمات الحكومية (دراسة ميدانية ل منصة بروغراس في جامعة غرداية)،

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ،تخصص: تسيير واقتصاد مؤسسات ، علوم إقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم

التجارية والتسيير ، جامعة غرداية، 2023/2022 ، ص29.

² بلكو عمر - بن عبد الرحمن محمد ملين ، مرجع نفسه، ص29.

7. الثقافة التنظيمية الرقمية: تشير بشكل أساسي إلى الحاجة لخلق موقف عقلي منفتح و إيجابي تجاه

التحديات التكنولوجية المستقبلية، و كسر مقاومة الرقمنة، و سد الفجوة الرقمية بين الأجيال المختلفة، و تعتمد الثقافة الرقمية اعتمادا كبيرا على المعرفة بالعمل الرقمي و أدواته العديدة التي توغلت داخل كل ما يتعلق في حياتنا و باتت من ركائز العمل اليومي، و نرى هنا أن غياب الثقافة الرقمية و إنخفاض مستوى تبنيها لدى الموظفين بشكل خاص، و عدم الوعي بأهميتها و كيفية إستخدامها في الممارسات الرقمية يؤدي إلى عرقلة عملية التحول الرقمي و صعوبة تحقيقه.¹

8. قلة البرامج التدريبية للموارد البشرية: ورسكلة موظفي الإدارة والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان

تكنولوجيا المعلومات ذات كفاءة عالية.

9. ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الرقمية: إضافة إلى ارتفاع تكاليف الصيانة التقنية

لبرامج الإدارة الإلكترونية.²

10. المهارات الرقمية: و يمثل التحدي فيها في تطوير و تحديث المهارات الرقمية داخل المؤسسة، و تعني

المهارات الرقمية أن يكون العامل ملما بإستخدام كافة الأدوات التقنية، و نرى هنا أن غياب المهارات الرقمية لدى العاملين وضعفها يولد صعوبة لديهم في إستخدام تطبيقات الرقمنة و أدواتها ويؤثر بشكل سلبي على تحقيق إستراتيجية ناجحة للتحول الرقمي.

11. شح المخصصات المالية للتحول الرقمي: إن مكونات البيئة المالية من ميزانيات، و دعم مالي إحتياطي،

و إجراءات الشراء للمعدات و التطبيقات و التكنولوجيا تسهم في نجاح عملية التحول الرقمي، لكن في المقابل نجد أن شح الإعتمادات المخصصة للتحول الرقمي سوف تؤدي لا محالة إلى فشله.

¹ تباي شيماء- صخري إلهام- عقون شيماء ، مرجع سابق، ص51-52-53.

² بلكو عمر - بن عبد الرحمن محمد ملين ، مرجع سابق ، ص30-32-33.

12. مخاطر أمن المعلومات: عدم توفر التأمين الكافي لنظم الحاسبات مما يؤدي إلى اختراقها ونرى هنا بأن

مخاطر أمن المعلومات كثيرة وزادت في الآونة الأخيرة، ومنها التجسس و الإختراق، و القرصنة وغيرها مما يؤثر على عملية التحول الرقمي و يزيد من مخاوف إعماده في المنظمات.

13. الثقافة الرقمية: في هذا العصر الرقمي ليس أمام التقنيات الحديثة لكي تكون ناجحة و فاعلة سوى

أن تغرس الثقة في وجدان المستفيد، و لآلية الثقة تأثير حتمي على تصميم و تطوير المنتجات و الخدمات المبتكرة .

14. ضعف القوانين و التشريعات: و تمثل هذه التحديات الناجمة عن عدم التحديد الواضح للحقوق و

الإلتزامات القانونية الناتجة عن العمليات الإلكترونية، و هنا نرى بأن غياب القوانين و التشريعات و عدم وضوحها فيما يتعلق بالتحول الرقمي والعمليات التي يتضمنها و الأنشطة التي يتم ممارستها في ضوءها قد يؤدي إلى ضياع الكثير من الحقوق للأفراد.

الفرع الرابع: سبل مواجهة التحديات إستراتيجية التحول الرقمي.

بعد ما فرضت التحديات الإستراتيجية للتحول الرقمي نفسها بشكل متزايد على عملية التحول الرقمي التي أصبحت ضرورة لا محالة منها في رقمنة المنظمات، لذلك لا بد من سعي الباحثين للبحث عن سبل لمواجهتها، وتعد مواجهة هذه التحديات و معالجتها ليس مستحيلا و إنما يتطلب إستراتيجية واضحة، تأخذ بعين الإعتبار كل تحدي و سبل مواجهته علميا و تنفيذه واقعيًا، و من ما تقدم نستنتج بأن السبل الإستراتيجية لمواجهة التحديات الإستراتيجية للتحول الرقمي هي¹:

¹ تباني شيماء- صخري إلهام- عقون شيماء ، مرجع نفسه، ص51-52-54.

1- جودة خدمات الإنترنت و شبكات الإتصالات الرقمية.

إن تحسين جودة خدمات الإنترنت وزيادة فاعليتها و كفاءة شبكات الإتصالات وفق المعايير الدولية تعد أحد أهم سبل مواجهة تحديات التحول الرقمي إستراتيجياً خاصة و أن جميع عمليات التحول الرقمي و تعاملاته تعتمد بشكل أساسي عليهما.

2- تعزيز الثقافة الرقمية بإستمرار في المجتمع.

من سبل مواجهة تحديات التحول الرقمي إستراتيجياً تعزيز الثقافة الرقمية بين أفراد المجتمع بإستمرار من خلال فرض التعليم الرقمي في المؤسسات التعليمية وجعله أحد المواد الدراسية فيها، والعمل على محو الأمية الرقمية، وتشجيع إستخدام الرقمنة و تفتيت ،مقاومتها والتحول نحو مجتمع المعرفة الرقمية، وهذا يزيد من الثقافة الرقمية لأفراد المجتمع و يدفعهم لإستخدام التقنيات الرقمية و يقلل من مخاوفهم ويسهم في نجاح التحول الرقمي في المنظمات .

3- تطوير المهارات الرقمية للموظفين

لمواجهة التحديات الإستراتيجية للتحول الرقمي و معالجتها إستراتيجياً ينبغي تطوير مهارات الموظفين الرقمية من خلال إشراكهم في برامج تدريبية وورش عمل و حلقات نقاشية متخصصة و منسجمة مع التقنيات الرقمية المستخدمة في منظماتهم والمسؤولين عن إستخدامها في تقديم الخدمات الرقمية للزبائن.¹

4- توفير منظومة متكاملة للبنية التحتية الرقمية.

إن توفير مثل هذه المنظومة يعد من أهم سبل مواجهة تحديات التحول الرقمي إستراتيجياً، لأنها المكونات و المعدات و البرمجيات و أنظمة التشغيل قواعد البيانات والمنصات وغيرها التي يمكن من خلالها تنفيذ التحول الرقمي وبالتأكيد كلما تميزت هذه البنى التحتية بالجودة العالية والحداثة المتطورة كلما إنعكس ذلك على كفاءة هذا التحول و نجاحه.

¹ تباتي شيماء- صخري إلهام- عقون شيماء ، مرجع نفسه، ص53-54.

5- تصميم نماذج أعمال رقمية متكيفة

للتغلب على تحديات التحول الرقمي التي تواجه المنظمات لا بد من تصميم نماذج أعمال رقمية مرنة تمكن من استخدام التقنيات الرقمية بطريقة متكيفة تضمن تكيف هذه النماذج مع مستجدات التطورات التقنية من جهة و مع عمليات المنظمة و إجراءاتها التنافسية من جهة أخرى و مع تطلعات الزبائن و إحتياجاتهم المتغيرة باستمرار على أن تتضمن استخدام التقنيات الذكية و حوسبة التشغيل الذاتي و غيرها من التقنيات الرقمية التي تسهم في نجاح التحول الرقمي.

6- تخصيص التمويل الكافي للتحول الرقمي

إن زيادة التمويل المخصص للتحول الرقمي يسهم في توفير المتطلبات الضرورية و المستلزمات اللوجستية التي تنسجم مع التغيرات الحالية و المستقبلية في التقنيات الرقمية المستخدمة، و هذا يضمن إستمرارية نجاح التحول الرقمي و إستدامته.

7- حماية أمن المعلومات

من أكثر التحديات الإستراتيجية للتحول الرقمي صعوبة في مواجهتها هي أمن المعلومات، إذ يجب إبتكار و تطوير منصات حماية و مضادات إختراق و تطبيقات لحماية السرية و الخصوصية في الجوانب الفنية و الإدارية المعنية بالرقمنة و حماية المعلومات، و كلما توفرت حماية أكبر للمعلومات و أمنها كلما زادت رغبة المنظمات و المستفيدين في التحول نحو الرقمنة¹.

12- ضمان توفير تقنيات لإدارة البيانات الضخمة

إن من دواعي مواجهة تحديات التحول الرقمي وجود قواعد بيانات ضخمة تمكن المنظمات من إدارة هذه البيانات و جمعها و تخزينها وتحليلها و تفسيرها و توظيفها في إستدامة الميزة التنافسية و خلق قيمة إضافية للزبائن.

¹ تباتي شيماء- صخري إلهام- عقون شيماء ، مرجع نفسه، ص53-54.

9- سن و تحديث القوانين والتشريعات الخاصة بالتحول الرقمي:

لمواجهة تحديات التحول الرقمي يجب توفير القوانين التي تحكم عمليات التحول الرقمي و التشريعات التي تحمي المستفيدين ، و الآليات التي تضبط الخصوصية و إختراقها.

10- تحقيق الثقة الرقمية لدى الأفراد و ضمانها:

إن زيادة ثقة أفراد المجتمع بالرقمنة و ضمان إستمرارها في استخدام التقنيات الرقمية يسهم في تذليل تحديات التحول الرقمي و مواجهتها إستراتيجيا، و يتم ذلك من خلال تأطير المجتمع بالثقافة الرقمية و تحفيز أفرادها على الثقة بالرقمنة و إستخدامها و جذب المواهب الرقمية و مكافأتهما و نمذجة الخدمات المجتمعية رقميا بمنهجية تضمن زيادة الوعي الرقمي و تسهم في نجاح التحول الرقمي من خلال الثقة الرقمية لأفراد المجتمع.¹

المطلب الرابع: ماهية الأداء

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعا واستعمالا في حقل اقتصاد وتسيير المؤسسات، حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في علم الاقتصاد.

الفرع الأول: تعريف أداء المؤسسة

لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال واختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح، ففريق من الكتاب أعتمد على الجوانب الكمية (أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل) في صياغة تعريفه للأداء، بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعادا تنظيمية واجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية، ومن ثم لا يجب الاقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح . إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الانجليزية وتجدد الإشارة بداية (Perform To) ، وقد تفتت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية ² أش (Performer)، والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل².

¹ تباين شيماء- صخري إهام- عقون شيماء ، مرجع نفسه، ص53-54.

² Ecosid « dialogues autour de la performance en entreprise », édition harmattan, Paris, 1999, p18.

ولا يسعنا في هذا المجال عرض وتحليل إسهامات كل الكتاب والباحثين في حقل الاقتصاد والتسيير بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، الأمر الذي يحتم علينا لاقتصار على تقديم مجموعة محددة من التعاريف بما يفي بالغرض من الدراسة.

1- تعريف الأداء حسب : (Kherakhem.A) من وجهة نظر هذا الكاتب فإن الأداء يدل

على: " تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة¹. نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.

2- تعريف الأداء حسب : (handriou. J et Kaisergruber. D) يعبر الأداء حسب

هذين الكاتبين عن: " إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين. " نستنتج من هذا التعريف أن الأداء مرتبط بفعل ومعرفة اجتماعية، بما يقود إلى اكتساب قبول اجتماعي للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة إلى جانب الشرعية الاقتصادية.²

3- تعريف الأداء حسب : (Bromily et Miller) ينظر هذان الكاتبان إلى الأداء على أنه:

انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية،³ واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. " نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، ونقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك عامل الفعالية. أيضا يمكن أن نستشف من التعريف نفسه أن أهمية هذا المفهوم بالنسبة لمنظمات ومؤسسات الأعمال تكمن في أن الأداء يستعمل للحكم على هذه المنظمات والمؤسسات من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها، ومدى التزامها بالرشادة في الوصول إلى ذلك (أي مدى عقلانية الطريقة المتبعة).⁴

4- تعريف الأداء حسب : (LORRINO. Ph) تبر هذا الكاتب أن الأداء يتمثل في " الفرق بين

القيمة المقدمة للسوق ومجموع القيم المستهلكة وهي تكاليف مختلف الأنشطة، فبعض الوحدات (مراكز تكلفة) تعتبر مستهلكة للموارد، وتسهم سلبيا في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها، والأخرى تعتبر

¹ . علي عبد الله، " أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية"، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص6

² Danielle Kaisergruber et Jose Landriou, Tout n'est pas économique, édition l'aube, Paris, 2000, p 119.

³ عداي الحسين فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان-الأردن: 2000، ص 231

⁴ عداي الحسين فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية، المرجع السابق، ص232

مراكز ربح، وهي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد ومصدر عوائد، وتسهم بهامش في الأداء الكلي للمؤسسة."

5- تعريف الأداء حسب : (DRUKER. P) ينظر " دراكر " إلى الأداء على أنه: " قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال. " نستنتج من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياساً للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيس، وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ومن ثم تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال.

الفرع الثاني: مكونات الأداء.

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها.

الفعالية (Effectiveness, Efficiency): ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة. وتصدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، ومن - ثم حسب نظرهم - تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة¹.

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

¹ . حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص 41.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المطلب الاول: الدراسات العربية.

الدراسة الأولى :

دراسة تباي شيماء، صخري إهام، عقوق شيماء بعنوان: استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات

الخدماتية سنة 2022:

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص واقع التحول الرقمي داخل المؤسسة ميدان الدراسة، وكذا تحديد

الاستراتيجيات التي تعتمدها مديرية بريد الجزائر بقالة من أجل عملية التحول الرقمي.

تمثلت هذه الدراسة فيما يلي: ما هو واقع تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي بمديرية بريد الجزائر لولاية

قالة؟

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد بلغت عينة

الدراسة 22عامل. توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها:

❖ مديرية بريد قالة قد نجحت في إدماج تقنيات التحول الرقمي تدريجيا من أجل إنجاز معاملاتهما المختلفة

وقديم خدمات رقمية ذات جودة عالية.

❖ رقمنة العمليات تكون المؤسسة قد استقطبت أكبر عدد من الزبائن ونجحت في كسب ثقتهم ورضاهم

الذي سعت إلى تحقيقه منذ البداية.

دراسة فاري لبنى سحر، سنة 2021 ، بعنوان : "دراسة تحليلية لمحددات نجاح التحول الرقمي في

الشركات"، جامعة يحي فارس المدية (الجزائر).

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على أهمية التحول الرقمي و مدى مساهمته في تحسين أداء الأعمال بالنسبة للشركات والمؤسسات، من خلال التركيز على العوامل الدافعة و الحاسمة لنجاح برنامج التحول الرقمي، إضافة إلى العوائق الرئيسية و التحديات التي تحول دون تبني تحول رقمي ناجح ، إتبعنا الدراسة المنهج الوصفي، وخلصنا إلى عدة نتائج أهمها :

➤ للتحول الرقمي الناجح العديد من الثمار منها تسريع وتيرة الابتكار والإبداع، زيادة الإنتاجية، تحسين

تجارب العملاء و رضاهم، تقليل التكاليف، و تحسين أداء الأعمال.

➤ يتطلب نجاح التحول الرقمي توفير مناخ تنظيمي مناسب تهيئة الظروف البيئية (داخليا وخارجيا)، و حياة

التكنولوجيا الملائمة لطبيعة نشاط الشركة المعنية.

➤ أهم عقبات التحول تتمثل في نقص المعرفة، و نقص الخبرة الرقمية وضعف القيادة الرقمية، و مقاومة

التغيير الرؤية و الهدف غير الواضحين.

الدراسة الثالثة :

دراسة فاطمة الزهراء فرحات بعنوان : دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة

في المؤسسة العمومية الجزائرية سنة 2020:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الدور الذي يؤديه التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات

العامة بمديرية الصحة والسكان لولاية أم البواقي.

تمثلت هذه الدراسة فيما يلي: ما دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسات

العمومية الجزائرية؟

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام الملاحظة كأداة لجمع البيانات.

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها:

❖ تحتوي مديرية الصحة والسكان لولاية أم البواقي على عدة دلالات تثبت وجود العلاقات العامة في

المؤسسة على الرغم من الفهم القاصر والمعرفة المنقوصة بمعنى العلاقات العامة وأهميتها خاصة في ظل

التحولات الرقمية لتحسين أداء المؤسسة.

❖ تعتمد مديرية الصحة والسكان لولاية أم البواقي على وسائل رقمية محدودة لأداء وظائف العلاقات العامة

حيث تتمثل بدرجة كبيرة في البريد الإلكتروني.

الدراسة الرابعة :

دراسة : جميلة سلامي – يوسف بوشي ، بعنوان التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر (Digital

transformation between the need and the risk) سنة 2019:

بحيث هدفت إلى معرفة مدى مواكبة المنظومة القانونية لهذه التحولات الرقمية وهل توجد بيئة تشريعية

ملائمة تحضن وتسهل عملية التحول الرقمي وللإجابة على هذه التساؤلات اعتمد على التحليل الاستنتاجي في

تطبيقات التحول الرقمي في الجزائر أما الجانب النظري فاستعمل فيه المنهج الوصفي وفي الأخير تم في نهاية هذه

الدراسة للوصول إلى عدة نتائج منها :

➤ أن التحول الرقمي انتقل من القول إلى الفعل في الجزائر.

➤ تسعى الجزائر إلى مواكبة هذه التطورات والاستفادة من أفضل الممارسات العالمية والفرص المتاحة بما

يمكنها من التحول إلى حكومات رقمية.

➤ التحول الرقمي لم يعد خيار بل أصبح ضرورة.

➤ إصدار الجزائر مؤخرا مجموعة من القوانين تعزز الانتقال إلى عصر الرقمنة.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.

الدراسة الأولى :

دراسة Zineb Korachi and Bouchaib Bounabat : سنة 2020، بعنوان:

"General Approach for Formulating a Digital Transformation Strategy "

و هي دراسة تحليلية، تطرقت إلى بعض المفاهيم النظرية لإستراتيجية التحول الرقمي، و مراحل محددة لصياغتها، مع تبيان أهميتها بالنسبة لحياة المنظمات، إتبعت الدراسة المنهج التجريبي، و استخدمت إستمارة الإستبانة كأداة لجمع البيانات و زعت على عينة مكونة من 30 فرد، و قد توصلت هذ الدراسة إلى تقديم العديد من النتائج أهمها:

- تحديد تعريف لإستراتيجية التحول الرقمي و تحديد نهج و خطوات إستراتيجية التحول الرقمي.
- يتكون النهج المقترح من اللبنة الأساسية التالية : الوعي الإستراتيجي، و التخطيط الإستراتيجي للأعمال و الهيكل التنظيمي لتكنولوجيا المعلومات، و اللجنة التوجيهية، و عملية تحديد أولويات التحول الرقمي و الميزانيات المرصودة للقيام بالتحول الرقمي.

الدراسة الثانية :

دراسة Peter C. Verhoef سنة 2021 بعنوان :

Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda

هدفت هذه الدراسة إلى توفير منظور متعدد التخصصات حول التحول الرقمي .

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد تم استخدام الدراسات التطبيقية كأداة لجمع البيانات.

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها:

- إدراك الإمكانيات الكاملة للتحول الرقمي، تحتاج الرقمية إلى قياس تحسينات الأداء على مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لتسهيل التعلم وضبط نموذج الأعمال.
- تعتبر المقاييس "الرقمية" الوسيطة ذات قيمة خاصة في مرحلة التحول الرقمي، لأنها توفر رؤية أكثر دقة بالنسبة للعديد من المنصات الرقمية، قد يشمل ذلك الحصول على مقاييس للمشاعر والمشاركة عبر الإنترنت بالإضافة إلى الإنشاء المشترك للشبكة ومشاركة القيمة.

الدراسة الثالثة :

دراسة: Pelletier, C, Raymond, L بعنوان سنة 2020 :

”Orchestrating the digital transformation process through a

‘strategy-as-practice’

lens: A revelatory case study”.

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على الأبعاد التي تحدد إستراتيجية التحول الرقمي في سياق الشركات

الصغيرة و المتوسطة و كيف تساهم هذه الأبعاد في تفعيل عملية (DT) (و كيفية إدارته من خلال إستراتيجية

متناسكة مع التنسيق بين مختلف التقنيات الرقمية (IT،) إعتمدت هذه الدراسة على منهج دراسة الحالة، و من

أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- تحديد تعريف لإستراتيجية التحول الرقمي و تحديد نهج و خطوات إستراتيجية التحول الرقمي.

- يتكون النهج المقترح من اللبنات الأساسية التالية : الوعي الإستراتيجي، و التخطيط الإستراتيجي للأعمال و الهيكل التنظيمي لتكنولوجيا المعلومات، و اللجنة التوجيهية، و عملية تحديد أولويات التحول الرقمي و الميزانيات المرصودة للقيام بالتحول الرقمي.

الدراسة الرابعة:

دراسة **Bart, Abhi Bhattacharya, John Qi Dong 2022** بعنوان :

A Systematic Review of Digital Transformation Literature (2013 – 2021) and the development of an overarching apriority model to guide future research, Scientific Journal, School of Business, Law and the Arts.

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح شبكة اسمية مسبقة تكشف عن التحول الرقمي الحالي اتجاهات البحث كإطار عمل المدخلات والعملية والمخرجات ويدعم الأسس النظرية السائدة في أدب التحول الرقمي المعاصر. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام الدراسات الأدبية حول موضوع التحول الرقمي.

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها:

✓ لا تزال هناك مجالات أقل تم استكشافها جيداً في الأدبيات الموجودة مثل خصائص وأنواع الموارد الرقمية، الجهات الفاعلة الجديدة في التكوين، الاعتبارات البيئية التي تؤثر على التكوين، التأثيرات على الابتكار وعدم المساواة والخبرة الرقمية والقضايا الأخلاقية المتعلقة بالتحول الرقمي وسياقات فريدة مثل الشركات الصغيرة والمتوسطة و / أو البلدان النامية.

المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

من خلال الدراسات السابقة ودراستنا الحالية فنلاحظ أن هناك واجه تشابه و أوجه الاختلاف

وسنذكرهم في مايلي:

1-أوجه إختلاف:

تمحورت اغلب الدراسات حول التحول الرقمي لدى المؤسسات ودوره في تحسين الأداء، مثال دراسة جميلة سلامي كانت تهدف لمعرفة مدى مواكبة المنظومة القانونية لهذه التحولات الرقمية ، أما دراسة فاطمة الزهراء فكانت تهدف دراستها إلى الكشف عن الدور الذي يؤديه التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة بمديرية الصحة والسكان لولاية أم البواقي .

أما الدراسة فاري لبني سحر فقد هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على أهمية التحول الرقمي و مدى مساهمته في تحسين أداء الأعمال بالنسبة للشركات والمؤسسات، فقد إتبعت الدراسة المنهج الوصفي . هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص واقع التحول الرقمي داخل المؤسسة ميدان الدراسة، وكذا تحديد الاستراتيجيات التي تعتمدها مديرية بريد الجزائر بقالمة من أجل عملية التحول الرقمي.

و دراسة تباي شيماء، صخري إلهام، عقوق شيماء هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص واقع التحول الرقمي داخل المؤسسة ميدان الدراسة، وكذا تحديد الاستراتيجيات التي تعتمدها مديرية بريد الجزائر بقالمة من أجل عملية التحول الرقمي.

و دراسة : Zineb Korachi and Bouchaib Bounabat و هي دراسة تحليلية، تطرقت إلى بعض المفاهيم النظرية لإستراتيجية التحول الرقمي، و مراحل محددة لصياغتها، مع تبيان أهميتها بالنسبة لحياة المنظمات، إتبعت الدراسة المنهج التجريبي.

دراسة: Pelletier, C, Raymond, L بحيث هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على الأبعاد التي تحدد إستراتيجية التحول الرقمي في سياق الشركات الصغيرة و المتوسطة و كيف تساهم هذه الأبعاد في تفعيل عملية ()

DT وكيفية إدارته من خلال إستراتيجية متماسكة مع التنسيق بين مختلف التقنيات الرقمية)، (IT إتمدت هذه الدراسة على منهج دراسة الحالة.

أما دراستنا فقد تناولت الإستراتيجية التحول الرقمي ودوره في تحسين الأداء في المنظمة (جامعة غرداية) بحيث تمت استخدام الاستبيان وتوزيعه على الموظفين للإجابة عليه، وتم التحصل على النتائج التالية:

- دور إستراتيجية التحول الرقمي في تحسين الأداء في المنظمة، بجامعة غرداية، من خلال التركيز على أهمية وأهداف الاستراتيجية التحول الرقمي وغيرها من مراحل التحول الرقمي الي التحديات التي واجهتها و أهم المراحل التي تمر بها وصولا لأخر مرحلة ، بالإضافة إلى الوقوف على الأثر الإيجابي للتحول الرقمي و دوره في تعزيز فعالية إستراتيجية المؤسسة.

- تساهم الاستراتيجية الرقمية في تحسين أداء جامعة غرداية حيث جهة نظر هيئة التدريس الجامعية محل الدراسة من خلال كل من الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، القيادة التنظيمية للتحول الرقمي ، الموارد البشرية حسب إجابات عينة الدراسة.

2- أما واجه التشابه فتمثلت في :

عندما تمت هذه الدراسات ودراسنا أيضا فقد استخدم المنهج الوصفي و التحليلي بحيث كل دراسات استخدم نفس المنهج الذي استخدمناه .

وأما الموضوع فكل الدراسات السابقة تناولت موضوع التحول الرقمي لذا نلاحظ أن دراستنا كذلك فتطرت إلي التحول الرقمي ودوره في المنظمة مثل الدراسات السابقة .

ونجد ايضا انها اشتركت في أهمية التحول الرقمي و دوره الكبير في المنظمات.

وتوضيح واقع التحول الرقمي داخل المؤسسة ، وكذا تحديد الاستراتيجيات التي تعتمدها المنظمة من أجل عملية التحول الرقمي.

خلاصة الفصل:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى التعرف على المفاهيم العامة لكل من إستراتيجية والتحول الرقمي واهم

خطوات تنفيذها.

واستنتجنا أن التحول الرقمي من أهم الاستراتيجيات والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها المؤسسات ،

بالنظر لفوائده على العملاء والجمهور من جهة ، والمؤسسات (التعليمية) والشركات من جهة أخرى فالتحول

الرقمي أدى إلى تطوير الخدمات ، لذلك يعد التحول الرقمي ضروري ، و تعد أهمية التحول الرقمي أساسي

لمواكبة التطورات التي تحدث مؤخرا في العالم .



الفصل الثاني:

دراسة حالة بجامعة غرداية



تمهيد:

بعد تطرقنا للجانب النظري كل من التحول الرقمي كمتغير مستقل للدراسة وأداء المنظمة كمتغير تابع للدراسة سنحاول من خلال هذا الفصل ان نبين مدى استراتيجية التحول الرقمي ودورها في تحسين أداء المنظمة لعينة من أساتذة جامعة ورقلة، وذلك من خلال معالجة البيانات الإحصائية المجمعة بواسطة الاستبيان والاجابة على إشكالية الدراسة من خلال اختبار صحة الفرضيات وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة (جامعة غرداية).
- المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة؛
- المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة (جامعة غرداية)

المطلب الأول: التعريف بجامعة غرداية.¹

هي مؤسسة تعليمية حديثة العهد نسبياً، إذ تم إنشاؤها عام 2004 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-276 المؤرخ في 29 سبتمبر 2004. تقع الجامعة في ولاية غرداية، إحدى ولايات الجزائر الجنوبية التي تتميز بمناظرها الصحراوية الخلابة وتاريخها العريق، وتعتبر من بين المؤسسات التعليمية الفعالة في الجنوب الجزائري.

الكليات والتخصصات

تضم جامعة غرداية عدة كليات ومعاهد تقدم مجموعة واسعة من البرامج الأكاديمية في مجالات مختلفة، وتشمل:

1. كلية العلوم والتكنولوجيا: تضم أقساماً للهندسة الكهربائية، الهندسة الميكانيكية، والهندسة المدنية، وعلوم المواد.
2. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: تقدم برامج في الاقتصاد، والإدارة، والمالية، والتجارة الدولية.
3. كلية الحقوق والعلوم السياسية: تشمل أقسام القانون العام والخاص، والعلوم السياسية والعلاقات الدولية.
4. كلية الآداب واللغات: تقدم برامج في اللغة العربية وآدابها، واللغة الفرنسية، والترجمة.
5. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: تقدم برامج في علم النفس، وعلم الاجتماع، والتاريخ، والفلسفة.
6. كلية علوم الطبيعة والحياة: تشمل برامج في البيولوجيا، والكيمياء، وعلوم البيئة.

البحث العلمي

تسعى جامعة غرداية إلى تعزيز البحث العلمي من خلال إنشاء مراكز بحثية متخصصة ودعم المشاريع البحثية المبتكرة. تهدف هذه المراكز إلى معالجة القضايا المحلية والوطنية وتطوير حلول مستدامة تساهم في تنمية المجتمع. كما تشجع الجامعة على نشر الأبحاث في المجلات العلمية المحكمة والمشاركة في المؤتمرات الوطنية والدولية.

البنية التحتية

تتمتع جامعة غرداية ببنية تحتية حديثة تشمل قاعات دراسية مجهزة بأحدث التقنيات، ومختبرات علمية متطورة، ومكتبة تحتوي على مجموعة واسعة من الكتب والمراجع الأكاديمية، بالإضافة إلى مرافق رياضية وثقافية تساعد على تنمية المواهب الطلابية.

¹ موقع جامعة غرداية، تم الاطلاع عليه 20/05/2024، <https://www.univ-ghardaia.edu.dz>

الحياة الطلابية

تعمل الجامعة على توفير بيئة تعليمية ملهمة تدعم الطلاب في تحقيق طموحاتهم الأكاديمية والمهنية. تتوفر للطلاب العديد من الأنشطة الثقافية والاجتماعية والرياضية التي تسهم في تنمية مهاراتهم الشخصية والاجتماعية. كما توفر الجامعة خدمات الإرشاد الأكاديمي والدعم النفسي لتعزيز تجربة التعليم الجامعي.

الشراكات والتعاون الدولي

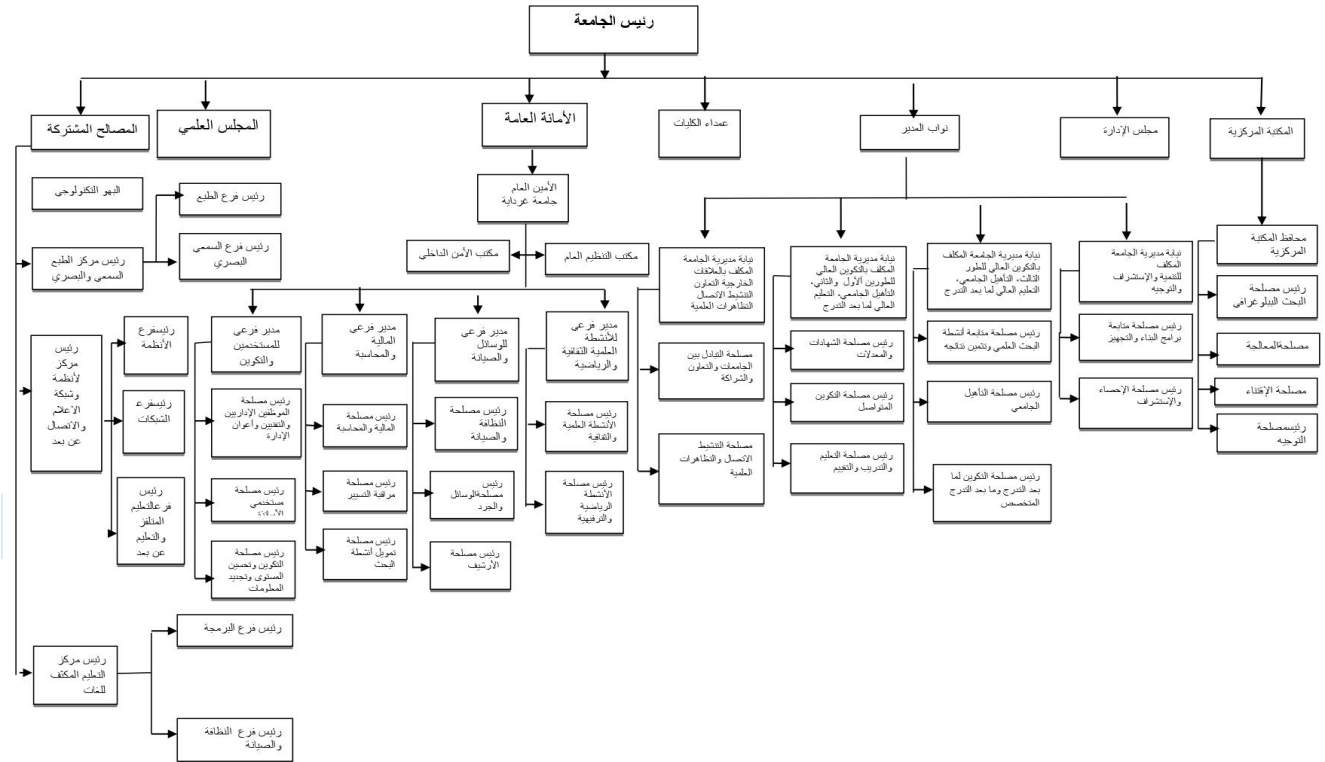
تسعى جامعة غرداية إلى توسيع شبكة علاقاتها الأكاديمية من خلال إبرام اتفاقيات تعاون مع جامعات ومؤسسات بحثية محلية ودولية. تهدف هذه الشراكات إلى تبادل الخبرات، وتطوير البرامج الأكاديمية المشتركة، وتعزيز التبادل الطلابي وأعضاء هيئة التدريس.

الرؤية والرسالة

تطمح جامعة غرداية إلى أن تكون مؤسسة تعليمية رائدة على المستوى الوطني والإقليمي، تساهم في تطوير المجتمع من خلال تقديم تعليم عالي الجودة، وتعزيز البحث العلمي، وتشجيع الابتكار. تسعى الجامعة إلى إعداد جيل من الخريجين القادرين على مواجهة تحديات المستقبل والمساهمة بفعالية في التنمية المستدامة للبلاد. باختصار، تعتبر جامعة غرداية مؤسسة أكاديمية شاملة تسعى إلى تقديم تعليم متميز وتطوير البحث العلمي في بيئة تعليمية محفزة، مستفيدة من موقعها الجغرافي وثقافتها الغنية لتقديم مساهمات فعالة في المجتمع.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية.

الشكل (03): الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية.¹



المصدر: جامعة غرداية

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: طريقة الدراسة

يتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض مفصل للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة دراسة وجهات نظر على موظفي أساتذة جامعة غرداية حيث تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة لإجابات بيانات العينة على محاور الاستبيان، والأساليب المعتمدة في المعالجة الإحصائية.

الفرع الأول: منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، لتحليل البيانات والمعلومات المحصل عليها ومن ثم تحديد النتائج المتوصل إليها، حيث هدفت هذه الدراسة استراتيجية التحول الرقمي ودورها في

¹ الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية، المصدر جامعة غرداية.

تحسين أداء المنظمة بالاعتماد على الاستبيان لجمع المعلومات، وقد تم توزيع استمارات تتعلق بحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الاختبارات الإحصائية SPSS Statistics v 25 Portable IBM SPSS بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج واقتراحات تدعم موضوع الدراسة وتساهم في حل مشكلتها.

الفرع الثاني: أساليب جمع البيانات والمعلومات

تم الاعتماد على مصادر أولية وأخرى ثانوية في جمع البيانات والمعلومات وهي:

أولاً: المصادر الأولية لجمع البيانات والمعلومات: وتم الحصول عليها من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على عينة البحث، ثم تفرغها وتحليله باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) النسخة رقم (25) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

ثانياً: المصادر الثانوية لجمع البيانات والمعلومات: وتم الحصول عليها من خلال مراجعتنا لمجموعة من المراجع العربية والأجنبية والمتمثلة في الكتب والرسائل الجامعية والمجلات والمواقع الإلكترونية المعتمدة، المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة والتي ساعدت في جميع مراحل الدراسة.

الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

سنتعرف من خلال هذا الفرع على مجتمع وعينة الدراسة بإعطاء تقديم عام عن المؤسسة محل الدراسة (جامعة غرداية)

1- **مجتمع الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة في جميع أستاذ جامعة غرداية

2- **عينة الدراسة:**

نظراً لأهمية موضوع الدراسة لكونه من المفاهيم الحديثة للتسيير ومن أجل الحصول على النتائج الأكثر صدق وواقعية، تم تحديد فئة معينة من مجتمع الدراسة التي نرى فيها متطلبات الدراسة، يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من الموظفين الإداريين تم توزيع 50 استمارة على عينة الدراسة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، ثم تم جمع هذه الاستبيانات حيث تم استرداد 45 استمارة منها، وبعد مراجعة الاستبيانات المسترجعة تبين أنه 40 استمارة صالحة للمعالجة الإحصائية.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

سنتعرف من خلال هذا الفرع لأداة جمع البيانات الاستبيان من خلال عرض طريقة تصميمها وتوزيعها واختبار مدى صدقها وثباتها من خلال العناصر التالية.

الفرع الأول: تقسيمات استبيان الدراسة

قصد جمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة وتحقيق أهدافها، تم استخدام الاستبان كأداة أساسية للدراسة، ولقد تم تطوير الاستبان بناء على ما جاء في الجانب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، حيث تم الاطلاع على عدد من الاستبيانات التي استخدمت حول موضوع الدراسة. تكونت الاستبيان الكلية من 27 يوضح الأداة في صورتها النهائية. تضمنت الاستبان الأجزاء على النحو التالي:

الجزء الأول: تضمن الفقرات المتعلقة بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة تمثلت في: الجنس، السن، الدرجة العلمية، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية.

الجزء الثاني: يتعلق بمحاور الدراسة

الجدول رقم (1): تقسيمات محاور وأبعاد الاستبيان

ترقيم العبارات	أبعاد الدراسة	محاور الدراسة
من 1 إلى 4	البعد الأول: الاستراتيجية الرقمية	المحور الأول: استراتيجية التحول الرقمي
من 5 إلى 8	البعد الثاني: الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي	
من 9 إلى 11	البعد الثالث: القيادة التنظيمية للتحول الرقمي	
من 12 إلى 15	البعد الرابع: الموارد البشرية	
من 1 إلى 15	المحور الأول: استراتيجية التحول الرقمي	
من 16 إلى 27	المحور الثاني: أداء المنظمة (الجامعة محل الدراسة)	
27	الاستبيان ككل (محاور الدراسة)	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على تقسيمات استبيان الدراسة

● مقياس ليكارت المستخدم في الاستبيان

تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي وهو من أكثر المقاييس شيوعاً بالنسبة لنوع الدراسة، ويقوم على إعطاء مفردات العينة امكانية التعبير على موافقتهم من عدمها على أساس سلم متدرج من غير موافق بشدة (1) إلى موافق بشدة (5)، على أن يتم إسناد لكل خيار من مختلف هذه الخيارات أوزان متباينة تعكس التدرج في مستوياتها، ويوضح الجدول الموالي درجات الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي.

الجدول رقم(2): درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	البيانات	الاتجاه العام	مجال المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	1	منخفض جدا	[1.80-1.00]
غير موافق	2	منخفض	[2.60-1.81]
محايد	3	متوسط	[3.40-2.61]
موافق	4	مرتفع	[4.20-3.41]
موافق بشدة	5	مرتفع جدا	[5.00-4.21]

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المرجع: محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص. 23.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مقياس ليكرت الخماسي قسمت لخمس مجالات المجال الأول من [1.80-1.00] الذي يمثل درجة موافقة " غير موافق بشدة"، يليه مجال من [2.60-1.81] الذي يمثل غير موافق في حين المجال من [3.40-2.61] الذي يمثل درجة موافقة " محايد" أما المجال من [4.20-3.41] يمثل درجة موافقة " موافق" في حين المجال من [5.00-4.21] يمثل درجة موافق " موافق بشدة"

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل تحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا على برنامج الإعلام الآلي المسمى بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية *Statistical Package for the Social Sciences* : SPSS حيث استخدمنا إصدار الخامس والعشرون الذي ساعدنا على التعامل بسهولة مع مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة، والتي يمكن أن نبرز أهمها من خلال الآتي:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ (α) (*Cronbach's Alpha*) يستخدم هذا المقياس لتقدير ثبات الدراسة؛ حيث يأخذ هذا المعامل قيمة تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد الصحيح فهذا يعني ثباتا أكبر للدراسة وذلك من خلال قاعدة عامة للتعامل مع هذا المعامل عند 0.6
- معامل الارتباط لبيرسون (*Pearson Correlation Coefficient*): يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقات بين متغيرات الدراسة و لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاو الدراسة، أي مدى وجود علاقة ارتباط بين هذه المحاور فيما بينها من جهة وبين متغيرات الدراسة من جهة أخرى.

- التكرارات والنسب المئوية: تم الاعتماد عليها في محور البيانات العامة من الجزء الأول للاستبيان، من أجل وصف خصائص عينة الدراسة
- المتوسط الحسابي (*Mean*): تم استعماله لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستبيان، ومن ثم معرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات)، ومعرفة مستواها.
- الانحراف المعياري (*Std. Deviation*): للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، لكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، والانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس، كما يفيد في ترتيب المتوسطات في حالة تساويها في القيم، حيث يكون المتوسط الأقل في قيمة الانحراف الأول في الترتيب.

الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان

سنتعرف من خلال هذا المطلب للخصائص السيكومترية للاستبيان لتبيان مدى اعتماد على الاستبيان في الدراسة الإحصائية وذلك بالصدق الظاهري للاستبيان صدق المحكمين وثبات ألفا كرونباخ وصدق الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الاستبيان كما يلي.

1- صدق المحكمين (تحكيم أداة الاستبيان)

بعد إعداد الأسئلة أداة الاستبيان في صورتها الأولية من أجل أخذها بعين الاعتبار وتأكيدها مصداقيتها ومدى شموليتها لموضوع الدراسة فإنها تعرض مجموعة من الأساتذة في التخصص، أو ما يعرف صدق المحكمين يقصد به: "المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعاتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله" أنظر للمحلق رقم 1

2- نتائج ثبات الاستبيان " ألفا كرونباخ "

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه لأكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بمعنى الاستقرار في نتائج استبيان الدراسة، وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على فئة الدراسة عدة مرات خلال فترات زمنية مختلفة. ومن أجل اختبار ثبات الاستبيان تم الاعتماد على معامل الثبات.

الجدول رقم (3): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	عبارات الاستبيان	محاو الدراسة
0.729	16	المحور الأول: استراتيجيات التحول الرقمي
0.640	11	المحور الثاني: أداء المنظمة
0.819	27	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير نتائج الجدول أعلاه نتائج اختبار ثبات الاستبيان بمعامل ألفا كرونباخ، حيث قدر الاستبيان المحور الأول استراتيجيات التحول الرقمي بـ 0.729، في حين أداء المنظمة قدر بـ 0.640 أما الاستبيان ككل قدر بـ 0.819 وكلها أكبر من 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

سنتطرق من خلال هذا المبحث لعرض وتحليل نتائج الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة، بالإضافة لتحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لنخلص في الأخير لنتائج اختبار فرضيات الدراسة

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

تم الاستعانة بالإحصاء الوصفي لوصف خصائص عينة الدراسة.

الفرع الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية

سنتعرف من خلال هذا الجزء على توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية كل من: الجنس، السن، الدرجة العلمية، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية.

1- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

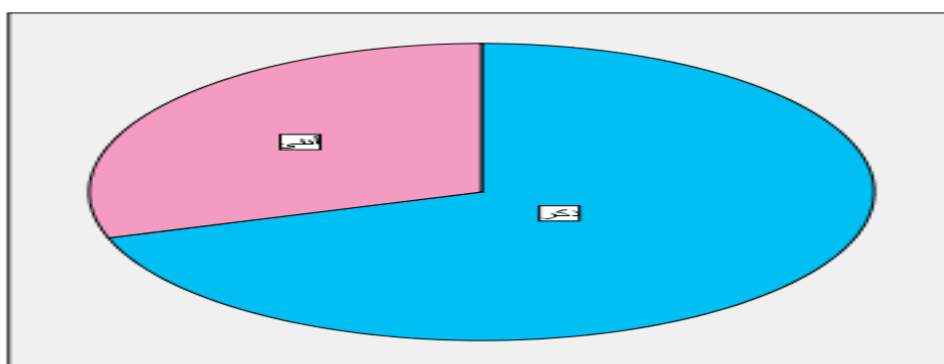
الجدول رقم (4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
70	28	ذكر
30	12	أنثى
%100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير الجنس بأغلبية ذكور بعدد 28 ونسبة 70% تليها فئة الإناث بعدد 12 ونسبة 30% من المجموع الإجمالي للنسب. ما يدل على أن الجامعة محل الدراسة تكافئ فرص التوظيف لكلا الجنسين.

الشكل رقم (04): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

2- توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

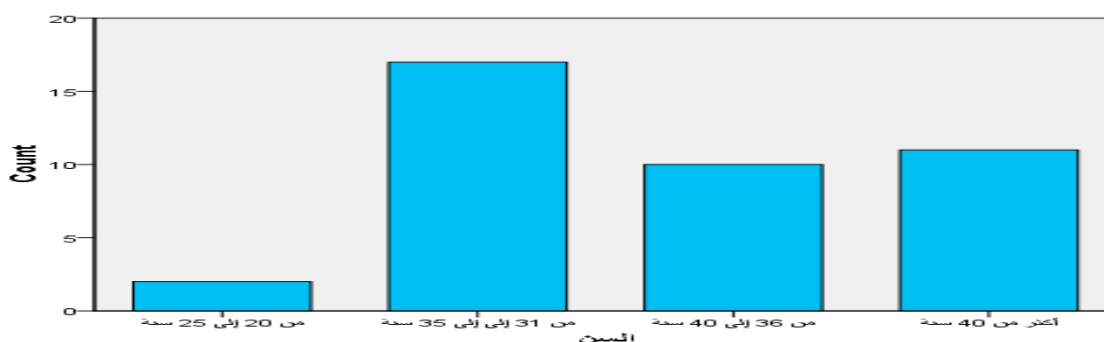
الجدول رقم (5): يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة
من 20 إلى 25 سنة	2	5,0
من 31 إلى 35 سنة	17	42,5
من 36 إلى 40 سنة	10	25
أكثر من 40 سنة	11	27,5
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير السن بأغلبية الفئة العمرية من 31 إلى 35 سنة بعدد 17 ونسبة 42,5% تليها الفئة العمرية أكثر من 40 سنة بعدد 11 ونسبة 27,5% أما الفئة العمرية من 36 إلى 40 سنة بعدد 10 ونسبة 25% كما نجد الفئة العمرية من 20 إلى 25 سنة بعدد 2 ونسبة 5%. ما يدل أن أغلبية عينة الدراسة من الأساتذة الجامعيين من فئة الشباب التي تتميز بالأبداع والنشاط وتقديم أفكار إبداعية.

الشكل رقم (05) يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

3- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية

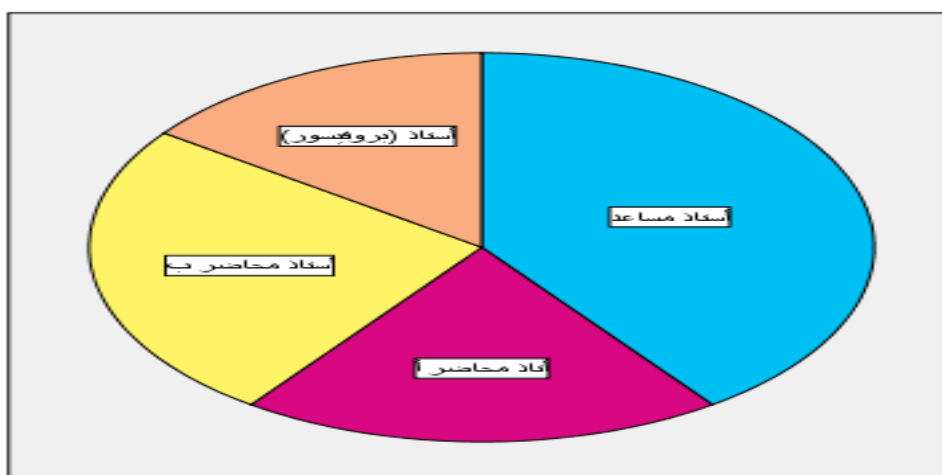
الجدول رقم (6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة %
أستاذ مساعد	16	40
أستاذ محاضر أ	8	20
أستاذ محاضر ب	10	25
أستاذ (بروفيسور)	6	15
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة المستجوبة من الأساتذة الجامعيين بأغلبية الفئة أساتذة مساعدين بعدد 16 ونسبة 40 % تليها فئة أستاذ محاضر ب بعدد 10 ونسبة 25 % في حين أستاذ محاضر أ بعدد 8 ونسبة 20% أما أستاذ (بروفيسور) بعدد 6 ونسبة 15 % من المجموع الإجمالي للنسب ما يدل على أن موضوع دراستنا حول استراتيجية التحول الرقمي ودورها في تحسين أداء المنظمة يمس جميع هيئة التدريس في الجامعة.

الشكل رقم (06): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

4-توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

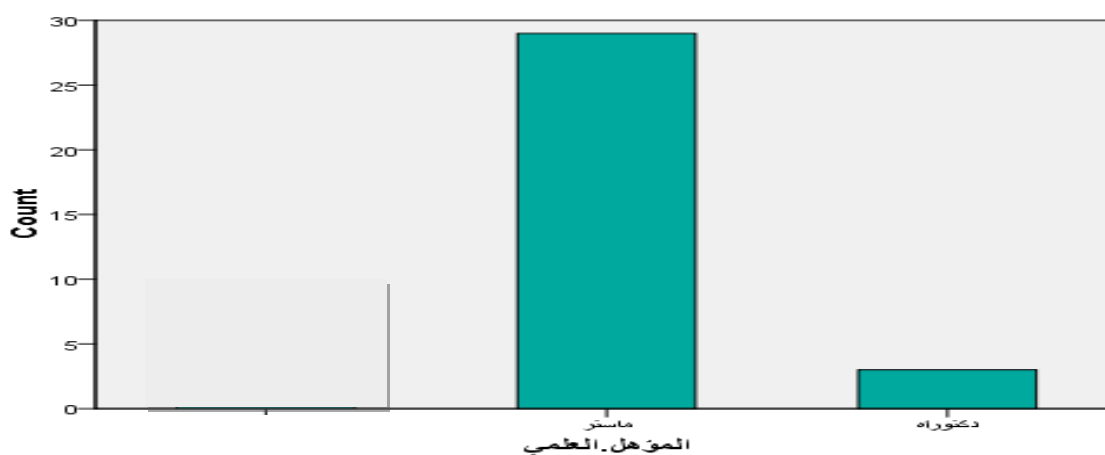
الجدول رقم (7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
20,0	8	ليسانس
72,5	29	ماستر
7,5	3	دكتوراه
%100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي بأغلبية فئة ماستر بعدد 29 وسنبة 72.5 % تليها فئة ليسانس بعدد 8 ونسبة 20 % أما فئة دكتوراه بعدد 3 ونسبة 7.5 % من المجموع الإجمالي للنسب.

الشكل رقم (07): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

5- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

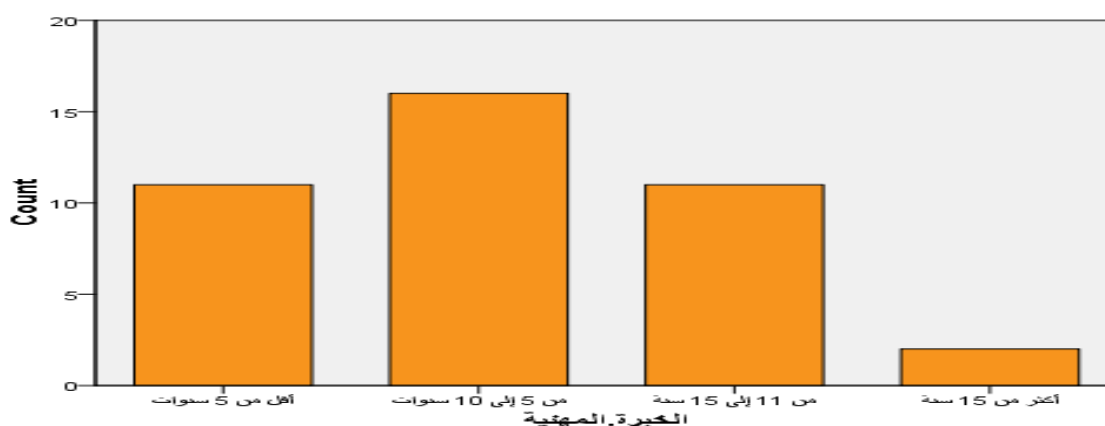
الجدول رقم (8): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
27,5	11	أقل من 5 سنوات
40,0	16	من 5 إلى 10 سنوات
27,5	11	من 11 إلى 15 سنة
5,0	2	أكثر من 15 سنة
%100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية بأغلبية من 5 إلى 10 سنوات بعدد 16 ونسبة 40% تليها كل من الفئة أقل من 15 سنة ومن 11 إلى 15 سنة بنسبة متساوية على التوالي 27.5% أما الفئة أكثر من 15 سنة بعدد 2 ونسبة 5% من المجموع الإجمالي للنسب. ما ينعكس بالإيجاب على كفاءة وخبرة المورد البشري بالمؤسسة حيث كلما تقادم كلما زادت قيمتهم وكفاءتهم المهنية.

الشكل رقم (08): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

الفرع الثاني: عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة للمحور الأول " استراتيجية التحول الرقمي "

سنحاول هنا تحليل كل عبارة من عبارات المحور الأول من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة كما هو مبين في الجدول التالية.

1- عرض وتحليل نتائج البعد الأول الاستراتيجية الرقمية

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الأول الاستراتيجية الرقمية

الجدول رقم (9): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول " الاستراتيجية الرقمية "

الاتجاه العام للعينة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع جدا	1	0,800	4,22	1. توجد رؤية واضحة واستشرافية لعملية التحول الرقمي في جامعة غرداية
مرتفع	2	0,843	3,57	2. يوجد اتساق بين استراتيجية التحول الرقمي وبين رؤية ورسالة وأهداف الجامعة
متوسط	4	0,723	3,30	3. يتم تحديث استراتيجيات الجامعة بشكل دوري للتوافق في عملية التحول الرقمي
مرتفع	3	0,875	3,55	4. تتبنى استراتيجية الجامعة حلولاً للانحرافات في الأداء الفعلي وأهداف استراتيجية التحول الرقمي
مرتفع		0,597	3,41	البعد الأول: الاستراتيجية الرقمية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الأول الاستراتيجية الرقمية حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.41) وبدرجة تطبيق أو موافقة مرتفعة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.20 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الأول موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (3.30 - 4.22)، حيث "العبارة رقم 01 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (4.22) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة جدا على أنه توجد رؤية واضحة واستشرافية لعملية التحول الرقمي في جامعة غرداية، أما "العبارة رقم 02 جاءت بالمرتبة الثانية وبتوسط حسابي (3.57) ما يؤكد بدرجة مرتفعة على وجود اتساق بين استراتيجية التحول الرقمي وبين رؤية ورسالة وأهداف الجامعة، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " تتبنى استراتيجية الجامعة حلولاً للانحرافات في الأداء الفعلي وأهداف استراتيجية التحول الرقمي" بمتوسط حسابي (3.55)، أما العبارة رقم 03 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي

(3.30) ما يدل على أنه يتم تحديث استراتيجيات الجامعة بشكل دوري للتوافق في عملية التحول الرقمي، حسب أهميتها النسبية.

6- عرض وتحليل نتائج البعد الثاني الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الثاني الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي

الجدول رقم (10): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0,843	4,17	5. تتبنى الجامعة استراتيجية مشاركة الأساتذة في عملية التحول الرقمي
مرتفع	0,716	4,00	6. تحرص الجامعة على إكساب الأساتذة المهارات والقدرات اللازمة لعملية التحول الرقمي
مرتفع جدا	0,697	4,22	7. تسمح الجامعة بالاستشارة الفكرية وتقبل الأفكار المتعلقة بالحلول الرقمية
مرتفع	0,554	4,00	8. تسعى الجامعة إلى نشر ثقافة التطوير والتحديث في تقديم الخدمات
مرتفع	0,459	4,10	البعد الثاني: الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثاني الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (4.10) وبدرجة تطبيق أو موافقة مرتفعة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثاني موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (4.00 - 4.22)، حيث "العبارة رقم 07 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (4.22) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن الجامعة تسمح بالاستشارة الفكرية وتقبل الأفكار المتعلقة بالحلول الرقمية، أما "العبارة رقم 05 جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.17) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، ما يدل على أن الجامعة تتبنى استراتيجية مشاركة الأساتذة في عملية التحول الرقمي، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " تسعى الجامعة إلى نشر ثقافة التطوير والتحديث في تقديم الخدمات " بمتوسط حسابي (4.00)، أما العبارة رقم 06 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.00) ما يؤكد على أن الجامعة تحرص على إكساب الأساتذة المهارات والقدرات اللازمة لعملية التحول الرقمي، حسب أهميتها النسبية.

7- عرض وتحليل نتائج البعد الثالث القيادة التنظيمية للتحويل الرقمي

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الثالث القيادة التنظيمية للتحويل الرقمي

الجدول رقم (11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث القيادة التنظيمية للتحويل الرقمي

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع جدا	0,839	4,25	9. تسمح الجامعة بمشاركة الأساتذة في حمل رؤية التحويل الرقمي
مرتفع جدا	0,742	4,25	10. تهتم الجامعة بتحقيق التوافق بين قدرات الأساتذة بها وبين عملية التحويل الرقمي
مرتفع	0,966	4,20	11. تحفز الجامعة الأساتذة لتحقيق رؤية وأهداف عملية التحويل الرقمي
مرتفع جد	0,650	4,23	البعد الثالث: القيادة التنظيمية للتحويل الرقمي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثالث القيادة التنظيمية للتحويل الرقمي حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (4.23) وبدرجة تطبيق أو موافقة مرتفعة جدا، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 4.20 إلى 5 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثالث موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (4.20 - 4.25)، حيث "العبارة رقم 10 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (4.25) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة جدا على أن الجامعة تهتم بتحقيق التوافق بين قدرات الأساتذة بها وبين عملية التحويل الرقمي، أما "العبارة رقم 09 جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.25) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة جدا، ما يدل على أنه تسمح الجامعة بمشاركة الأساتذة في حمل رؤية التحويل الرقمي، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " تحفز الجامعة الأساتذة لتحقيق رؤية وأهداف عملية التحويل الرقمي" بمتوسط حسابي (4.20). حسب أهميتها النسبية.

8- عرض وتحليل نتائج البعد الرابع الموارد البشرية

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الرابع الموارد البشرية

الجدول رقم (12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع الموارد البشرية

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0,978	3,62	12. تهتم الجامعة بتخطيط الموارد البشرية بما يتناسب مع عملية التحول الرقمي
متوسط	0,693	3,32	13. تحرص الجامعة على تأهيل الأساتذة بما يتناسب مع عملية التحول الرقمي
مرتفع	1,059	3,82	14. تشجع الجامعة على الابتكار والإبداع بما يخدم عملية التحول الرقمي
مرتفع	0,882	4,20	15. تقوم الجامعة بدورات تكوينية لتحسين مستوى أداء موظفيها مما يساهم في زيادة كفاءتهم المهنية
مرتفعة	0,608	3,49	البعد الرابع: الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير نتائج الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الرابع: الموارد البشرية حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.49) وبدرجة تطبيق أو موافقة مرتفعة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الرابع موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (3.32 - 4.20)، حيث "العبارة رقم 15 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.20) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن الجامعة تقوم بدورات تكوينية لتحسين مستوى أداء موظفيها مما يساهم في زيادة كفاءتهم المهنية، أما "العبارة رقم 14 جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.82) ما يؤكد بدرجة مرتفعة على أنه تشجع الجامعة على الابتكار والإبداع بما يخدم عملية التحول الرقمي، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " تهتم الجامعة بتخطيط الموارد البشرية بما يتناسب مع عملية التحول الرقمي " بمتوسط حسابي (3.62)، أما العبارة رقم 13 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.32) ما يؤكد على حرص الجامعة على تأهيل الأساتذة بما يتناسب مع عملية التحول الرقمي.

الفرع الثالث: عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة للمحور الثاني " أداء المنظمة (الجامعة محل الدراسة)"

سنحاول هنا تحليل كل عبارة من عبارات المحور الثاني من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة كما هو مبين في الجدول التالية.

الجدول رقم (13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني " أداء المنظمة (الجامعة محل الدراسة)"

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
16. يسعى الأساتذة إلى رفع قيمة أداء الجامعة	4,07	0,655	1	مرتفع
17. تشارك الجامعة موظفيها في وضع الخطط الإستراتيجية مما يساعد في تحقيق أهداف الجامعة	3,60	0,671	9	مرتفع
18. تسعى الجامعة إلى تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي	3,90	0,955	4	مرتفع
19. تخصص الجامعة دورات تدريبية على تكنولوجيا المعلومات	3,47	0,876	10	مرتفع
20. تقييم الجامعة موظفيها بعدالة في إطار الحوافز الممنوحة و الأجور	3,77	0,946	6	مرتفع
21. يساهم نظام الجامعة في التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة لتحقيق أداء جيد.	3,37	0,704	12	متوسط
22. توفر الجامعة ظروف عمل جيدة تساعد في تحقيق الأداء الفعال.	3,67	0,888	7	مرتفع
23. تمكن الجامعة الأساتذة من المشاركة في اتخاذ القرارات	3,80	0,992	5	مرتفع
24. تستخدم الجامعة آلية تدوير المناصب لاكتشاف الإبداع الإداري والوظيفي	3,95	1,084	3	مرتفع
25. تُفوض الجامعة بعض السلطات والمسؤوليات بين الأساتذة والمديرين مما يؤدي الى تحسين أداءهم	3,65	0,975	8	مرتفع
26. تخصص الجامعة ميزانية معتبرة لتشجيع للبحث والتطوير لرفع أدائها	4,02	0,973	2	مرتفع
27. تبرمج الجامعة حصص لنشر الوعي لأهمية استغلال التكنولوجيا. في المجال العلمي	3,42	0,984	11	مرتفع
المحور الثاني: أداء المنظمة (الجامعة محل الدراسة)	3,64	0,402		مرتفع

المصدر: SPSS.V25 من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات المحور الثاني: أداء المنظمة (الجامعة محل الدراسة) حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.64) وبدرجة تطبيق أو موافقة مرتفعة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات المحور الثاني موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.37 - 4.07)، حيث "العبارة رقم 16 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (4.07) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه يسعى الأساتذة إلى رفع قيمة أداء الجامعة، أما "العبارة رقم 26 جاءت بالمرتبة الثانية وبتوسط حسابي (4.02) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، ما يدل على أن الجامعة تخصص ميزانية معتبرة لتشجيع للبحث والتطوير لرفع أداؤها، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " تستخدم الجامعة آلية تدوير المناصب لاكتشاف الإبداع الإداري والوظيفي " بمتوسط حسابي (3.95)، أما العبارة رقم 18 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.90) ما يؤكد على أن الجامعة تسعى إلى تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي، نجد العبارة رقم 23 احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.80) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه تمكن الجامعة الأساتذة من المشاركة في اتخاذ القرارات. العبارة رقم 21 جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.37) أي أنه يساهم نظام الجامعة في التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة لتحقيق أداء جيد.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة من خلال تحديد مدى قبولها أو رفضها، من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية والنتائج مبينة في الجداول التالية.

سنحاول من خلال هذا الجزء عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات للدراسة من خلل تحديد تأثير كل بعد

من وفق معامل الانحدار البسيط والنتائج مبينة في الجداول التالي

الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الأولى

نص الفرضية: تساهم الاستراتيجية الرقمية في تحسين أداء جامعة غرداية حيث جهة نظر هيئة التدريس

الجامعية محل الدراسة

الجدول رقم (14): نتائج اختبار الفرضية الأولى

قرار الاختبار	معنوية العلاقة بين المتغيرين					متغيرات الدراسة		
	قيمة معامل الانحدار	معامل التفسير	معامل الارتباط	معنوية لنموذج الانحدار ANOVA		المتغير التابع	المتغير المستقل	
قبول الفرضية	B	R ²	R	(SIG)	قيمة F المحسوبة	أداء الجامعة	استراتيجية الرقمنة	
	0.684	0.484	0.689	0.002	33.469			
Y=2.175+0.694x₁+e_i							معادلة الانحدار	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

تشير نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: ($r=0.689$) وهو موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية، أي أن استراتيجية الرقمنة تساهم في تحسين أداء جامعة غرداية، حيث كلما ازدادت ممارسات استخدام استراتيجية الرقمنة بالجامعة محل الدراسة بشكل جيد يعقبه زيادة في درجات تحسين أداء الجامعة حسب عينة الدراسة.

أما من خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ ($R^2=0.484$) فيتضح أن استراتيجية الرقمنة تساهم بنسبة 68.9 % في تحسين أداء الجامعة

ونفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B=0.684$)، أنه كلما رفعنا في مستويات ممارسات استخدام الرقمنة الالكترونية بالجامعة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات الأداء الجامعي لعينة الدراسة بقيمة 0.684 وحدة.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر لدراسة مساهمة استراتيجية الرقمنة في تحسين أداء الجامعة قد بلغت قيمة (33.469)، أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها (0,000)،

نبت صحة نص الفرضية الأولى: تساهم الاستراتيجية الرقمية في تحسين أداء جامعة غرداية حيث جهة نظر

هيئة التدريس الجامعية محل الدراسة

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الثانية

نص الفرضية: تساهم الثقافة التنظيمية للتحويل الرقمي في تحسين أداء جامعة غرداية حيث جهة نظر هيئة

التدريس الجامعية محل الدراسة

الجدول رقم (15): نتائج اختبار الفرضية الثانية

قرار الاختبار	معنوية العلاقة بين المتغيرين					متغيرات الدراسة	
	قيمة معامل الانحدار	معامل التفسير	معامل الارتباط	معنوية لنموذج الانحدار ANOVA		المتغير التابع	المتغير المستقل
قبول الفرضية	B	R ²	R	(SIG)	قيمة F المحسوبة	أداء الجامعة	الثقافة التنظيمية للتحويل الرقمي
	0.695	0.213	0.537	0.034	34.860		
Y=2.025+0.695x₁+e_i							معادلة الانحدار

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

تشير نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: ($r=0.537$) وهو موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية، أي أن الثقافة التنظيمية للتحويل الرقمي تساهم في تحسين أداء جامعة غرداية، حيث كلما ازدادت ترسيخ مبادئ الثقافة التنظيمية للتحويل الرقمي بالجامعة محل الدراسة بشكل جيد يعقبه زيادة في درجات تحسين أداء الجامعة حسب عينة الدراسة.

أما من خلال قيمة معامل التفسير المقدر بـ ($R^2=0.213$) فيتضح أن الثقافة التنظيمية للتحويل الرقمي تساهم بنسبة 21.3% في تحسين أداء الجامعة

ونفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B=0.695$)، أنه كلما رفعنا في مستويات مبادئ الثقافة التنظيمية للتحويل الرقمي بالجامعة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات الأداء الجامعي لعينة الدراسة بقيمة 0.695 وحدة.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر لدراسة مساهمة الثقافة التنظيمية للتحويل الرقمي في تحسين أداء الجامعة قد بلغت قيمة (34.860)، أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها (0,000)،

نبت صحة نص الفرضية الثانية: تساهم الثقافة التنظيمية للتحويل الرقمي في تحسين أداء جامعة غرداية حيث جهة نظر هيئة التدريس الجامعية محل الدراسة.

الفرع الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الثالثة

نص الفرضية: تساهم القيادة التنظيمية للتحويل الرقمي في تحسين أداء جامعة غرداية حيث جهة نظر هيئة التدريس الجامعية محل الدراسة

الجدول رقم (16): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

قرار الاختبار	معنوية العلاقة بين المتغيرين					متغيرات الدراسة		
	قيمة معامل الانحدار	معامل التفسير	معامل الارتباط	معنوية لنموذج الانحدار ANOVA		المتغير التابع	المتغير المستقل	
قبول الفرضية	B	R ²	R	(SIG)	قيمة F المحسوبة	أداء الجامعة	القيادة التنظيمية للتحويل الرقمي	
	1.862	0.320	0.566	0.000	37.895			
Y=1.862+0.650x₂+e_i							معادلة الانحدار	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: ($r=0.566$) وهو موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية، أي أن القيادة التنظيمية للتحويل الرقمي تساهم في تحسين أداء جامعة غرداية، حيث كلما ازدادت ممارسات القيادة التنظيمية للتحويل الرقمي بالجامعة محل الدراسة بشكل جيد يعقبه زيادة في درجات تحسين أداء الجامعة حسب عينة الدراسة.

أما من خلال قيمة معامل التفسير المقدر بـ ($R^2=0.320$) فيتضح أن القيادة التنظيمية للتحويل الرقمي تساهم بنسبة 32% في تحسين أداء الجامعة

ونفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ (B=1.862)، أنه كلما رفعنا في مستويات ممارسات القيادة التنظيمية للتحويل الرقمي بالجامعة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات الأداء الجامعي لعينة الدراسة بقيمة 1.862 وحدة.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر لدراسة مساهمة القيادة التنظيمية للتحويل الرقمي في تحسين أداء الجامعة قد بلغت قيمة (37.895)، أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها (0,000).

نبث صحة نص الفرضية الثالثة: تساهم القيادة التنظيمية للتحويل الرقمي في تحسين أداء جامعة غرداية حيث جهة نظر هيئة التدريس الجامعية محل الدراسة

الفرع الرابع: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرابعة

الفرضية: تساهم الموارد البشرية في تحسين أداء جامعة غرداية حيث جهة نظر هيئة التدريس الجامعية محل الدراسة

الجدول رقم (17): نتائج اختبار الفرضية الرابعة

قرار الاختبار	معنوية العلاقة بين المتغيرين					متغيرات الدراسة		
	قيمة معامل الانحدار	معامل التفسير	معامل الارتباط	معنوية لنموذج الانحدار ANOVA	قيمة F المحسوبة	المتغير التابع	المتغير المستقل	
قبول الفرضية	B	R ²	R	(SIG)	32.036	أداء الجامعة	الموارد البشرية	
	0.447	0.457	0.676	0.000				
Y=1.529+0.447x₄+e_i							معادلة الانحدار	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

تشير نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: ($r=0.676$) وهو موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية، أي أن تساهم الموارد البشرية في تحسين أداء جامعة غرداية، حيث كلما ازدادت ممارسات الموارد البشرية للتحويل الرقمي بالجامعة محل الدراسة بشكل جيد يعقبه زيادة في درجات تحسين أداء الجامعة حسب عينة الدراسة.

أما من خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ ($R^2=0.457$) فيتضح أن الموارد البشرية للتحويل الرقمي تساهم بنسبة 45.7% في تحسين أداء الجامعة

ونفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B=0.447$)، أنه كلما رفعنا في مستويات ممارسات الموارد البشرية للتحويل الرقمي بالجامعة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات الأداء الجامعي لعينة الدراسة بقيمة 0.447 وحدة.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر لدراسة مساهمة الموارد البشرية للتحويل الرقمي في تحسين أداء الجامعة قد بلغت قيمة (32.036)، أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها (0,000).

نبث صحة نص الفرضية الرابعة: تساهم الموارد البشرية في تحسين أداء جامعة غرداية حيث جهة نظر هيئة التدريس الجامعية محل الدراسة

سنعرض من خلال الشكل التالي ملخص اختبار فرضيات الدراسة التي تم تقسيمها وإثباتها وفق بمختلف الأساليب الاحصائية والتي تم تقسيمها لأربع فرضيات كما يلي

الشكل رقم (09): ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضيات

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولنا أن نسقط جانبا من الجزء النظري لموضوع استراتيجية التحول الرقمي ودورها في تحسين أداء المنظمة، دراسة حالة جامعة غرداية، وقد تم إعطاء لمحة موجزة عن الجامعة محل الدراسة ، كما تطرقنا إلى فيما بعد لأدوات جمع البيانات الاستبيان وذلك من خلال تعريف الاستبيان وطريقة تصميم الاستبيان وصدقه وثباته، وأهم الأساليب المستخدمة للدراسة وتم التطرق لعرض البيانات العامة لعينة الدراسة وأخيرا قمنا بعرض نتائج الدراسة الميدانية بعد اختبار فرضياتها، وهذا من خلال المعالجة الإحصائية وتحليل الاستبيان الموزع على عينة الدراسة، حيث توصلنا إلى تساهم الاستراتيجية الرقمية في تحسين أداء جامعة غرداية حيث جهة نظر هيئة التدريس الجامعية محل الدراسة من خلال كل من الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، القيادة التنظيمية للتحول الرقمي ، الموارد البشرية حسب إجابات عينة الدراسة.



الخاتمة



خاتمة

مما سبق دراسته نستخلص أن اعتماد إستراتيجية التحول الرقمي في المنظمات أصبح ضرورة ملحة في عصرنا الحديث. حيث تساهم هذه الإستراتيجية في تحسين الأداء وزيادة الكفاءة والإنتاجية من خلال الاستفادة من التقنيات الرقمية الحديثة.

تتيح التقنيات الرقمية للمنظمات إمكانية تحليل البيانات بشكل أفضل، واتخاذ قرارات مدروسة بناءً على معلومات دقيقة. كما تساعد على تسريع عمليات الاتصال والتواصل داخل المنظمة وخارجها، مما يعزز التعاون والتنسيق بين الموظفين والشركاء.

بالإضافة إلى ذلك، تسمح التحولات الرقمية للمنظمات بتقديم خدمات وحلول جديدة ومبتكرة، مما يزيد من قدرتها التنافسية ويساهم في جذب المزيد من العملاء والاحتفاظ بهم.

لا شك أن التحول الرقمي يتطلب استثمارات واستعدادًا جيدًا، لكن العوائد المتوقعة من حيث تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتعزيز الميزة التنافسية تجعل هذه الاستراتيجية جديرة بالاهتمام.

فبعد معالجتنا وتحليلنا لمختلف جوانب الموضوع النظرية و العلمية وإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي (جامعة غرداية) محل الدراسة ومن أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسة المطروحة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج.

أولاً: النتائج النظرية للدراسة:

- تساعد استراتيجية التحول الرقمي على الانتقال من النظام التقليدي للعمل إلى نظام حديث مبني على تكنولوجيا المعلومات.
- تساهم استراتيجية التحول الرقمي للمؤسسة في خفض تكاليف الخدمات المقدمة وكذا تحسين أدائها.
- اثرت استراتيجية التحول الرقمي على ثقافة الموظفين بالمؤسسة، كما حسنت كفاءتهم وفعاليتهم في أداء الأعمال.
- أحدثت استراتيجية التحول الرقمي تغييرات مهمة في المؤسسات خاصة في تحسين الخدمات المقدمة.

ثانياً: النتائج الميدانية للدراسة:

على ضوء ما سبق ذكره في الفصل الأول والثاني من الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- اظهرت نتائج الدراسة وجود اثر معنوي لإستراتيجية التحول الرقمي وكذلك تقنيات التحول الرقمي ومهارات التحول الرقمي في دعم الابداع و الابتكار لجامعة غرداية، وكذلك توعية الموظفين بأهمية هذا التحول وتغيير ثقافة المؤسسة نحو تبني تغيير تكنولوجي يؤدي إلى دعم فرص الابتكار داخل المؤسسة.
 - اظهرت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي لكل من استراتيجية التحول الرقمي وتقنيات التحول الرقمي على تحقيق الجودة والتميز في جامعة غرداية، كون ان تبني استراتيجية رقمية تؤدي إلى تطبيق تقنيات التحول الرقمي في مختلف العمليات التشغيلية والذي بدوره يحسن من كفاءة العمليات التي تنعكس على تقديم خدمات ذات جودة عالية.
 - اظهرت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي لإستراتيجية التحول الرقمي وكذا مهارات التحول الرقمي على تخفيض التكلفة في جامعة غرداية إلى ان هناك تقنيات رقمية ناشئة ليس لها أثر على تخفيض التكلفة على المؤسسة.
 - اظهرت ايضا نتائج الدراسة وجود جيد لإستراتيجية التحول الرقمي في جامعة غرداية من خلال اجابات افراد عينة الدراسة .
 - اظهرت نتائج اختبار فرضيات الدراسة مايلي:
- اختبار الفرضية الأولى: قبول الفرضية الأولى " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لإستراتيجية التحول الرقمي على مساهمة الاستراتيجية الرقمية في تحسين أداء جامعة غرداية حيث جهة نظر هيئة التدريس الجامعية محل الدراسة.
- اختبار الفرضية الثانية: قبول الفرضية الثانية " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لإستراتيجية التحول الرقمي على مساهمة الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي في تحسين أداء جامعة غرداية حيث جهة نظر هيئة التدريس الجامعية محل الدراسة.

خاتمة

اختبار الفرضية الثالث: رفض الفرضية الثالثة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لإستراتيجية التحول الرقمي على مساهمة القيادة التنظيمية للتحول الرقمي في تحسين أداء جامعة غرداية حيث جهة نظر هيئة التدريس الجامعية محل الدراسة.

اختبار الفرضية الرابعة: قبول الفرضية الرابعة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لإستراتيجية التحول الرقمي على مساهمة الموارد البشرية للتحول الرقمي في تحسين أداء جامعة غرداية حيث جهة نظر هيئة التدريس الجامعية محل الدراسة.

توصيات الدراسة:

فيما يلي بعض الاقتراحات المهمة لضمان نجاح استراتيجية التحول الرقمي ودورها في تحسين الأداء في

المنظمة:

1. وضع رؤية واضحة وخطة عمل محددة للتحول الرقمي تتماشى مع أهداف واستراتيجية المنظمة.
2. ضمان الحصول على الدعم القيادي والالتزام من الإدارة العليا لتنفيذ التحول الرقمي بنجاح.
3. الاستثمار في تدريب وتطوير مهارات الموظفين لتمكينهم من التكيف مع التقنيات والأنظمة الرقمية الجديدة.
4. اعتماد ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتغيير، وتكون مرنة وقادرة على التكيف مع المتطلبات الرقمية الجديدة.
5. إشراك جميع أصحاب المصلحة في عملية التحول الرقمي، بما في ذلك الموظفين والعملاء والشركاء، لضمان تبني واسع النطاق.
6. اختيار التقنيات والحلول الرقمية المناسبة التي تلي احتياجات المنظمة وتتماشى مع أهدافها التشغيلية

خاتمة

7. إنشاء آليات فعالة لإدارة البيانات وحمايتها، وضمان الامتثال للوائح وقوانين الخصوصية والأمن السبيرياني.

8. متابعة وقياس مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لتقييم مدى نجاح استراتيجية التحول الرقمي وتحديد فرص التحسين المستمر.

آفاق الدراسة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة الإمام بجوانب الموضوع النظرية والميدانية قدر الإمكان، ومن أجل

مواصلة البحث في هذا الموضوع نقترح بعض المواضيع كأفاق مستقبلية للدراسة و أهمها:

1. دراسة تأثير التحول الرقمي على ثقافة المنظمة وكيفية إدارة التغيير الثقافي بشكل فعال لتحقيق أقصى استفادة من التقنيات الرقمية.

2. بحث دور القيادة الرقمية وتطوير المهارات القيادية اللازمة لإدارة عمليات التحول الرقمي بنجاح في المنظمات.

3. تقييم العوامل الحاسمة للنجاح في تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي، والتحديات الرئيسية التي تواجهها المنظمات، وكيفية التغلب عليها

4. دراسة الآثار المترتبة على التحول الرقمي على مستوى الوظائف والمهارات المطلوبة في المنظمات، وكيفية إعادة تأهيل وتدريب القوى العاملة لمواكبة التغيرات الرقمية.

5. بحث دور التكنولوجيات الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي والإنترنت الصناعي وسلسلة الكتل في تعزيز التحول الرقمي وتحسين الأداء في المنظمات

خاتمة

6. تحليل العلاقة بين التحول الرقمي واستدامة الأعمال، وكيفية استخدام التقنيات الرقمية لدعم الممارسات المستدامة والحد من البصمة البيئية للمنظمات.
7. دراسة تأثير التحول الرقمي على تجربة العملاء وكيفية استخدام التقنيات لتحسين رضا العملاء والولاء للعلامة التجارية.
8. بحث الجوانب الأخلاقية والقانونية المرتبطة بالتحول الرقمي، مثل حماية البيانات والخصوصية، وضمان الاستخدام الأخلاقي للتقنيات الرقمية في المنظمات.



قائمة المراجع



قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001.

عداي الحسين فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان-الأردن: 2000، ص 231

البحوث الجامعية:

عبد القادر محمد فهمي ، المدخل في دراسة الإستراتيجية ، كلية العلوم السياسية ، جامعة بغداد ، العراق ، 2009.

ميسون عبد الكريم محمد ، نظرية المنظمة ، المرحلة الثانية - الدراسات الصباحية والمسائية الكورس الأول ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعه المستنصرية ، 2019-2020، ص 02.

دراسة فاطمة الزهراء فرحات، دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2019/2020.

مصعب حبيب مرحوم الهاشمي ، حسين سيد سليمان ، مفاهيم إستراتيجية ، 2018.

قائمة المراجع

تبانى شيماء - صخري إلهام - عقون شيماء ، إستراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية: دراسة ميدانية بمديرية بريد الجزائر - **Algérie Poste** ولاية قالمة ، مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات تخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية و المكتبات ، قسم علوم الإعلام و الإتصال و علم المكتبات ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة 8 ماي 1945 - قالمة، 2021/2022.

مريم عبدالعزيز جاسم علي آل ثاني ، دور النمط القيادي في إنجاح عملية التحول الرقمي: إطار نظري للتحول الرقمي بإدارات التدقيق الداخلي في القطاع العام بدولة قطر ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات للحصول على درجة الماجستير التنفيذي في القيادة ، كلي الإدارة و الاقتصاد ، جامعة قطر ، 2023/1444.

نريمان بابه -رجاء العمودي- شيماء نصرات، دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الخدمات المقدمة (دراسة حالة : مؤسسة اتصالات الجزائر بالولاية الوادي)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الاكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية ، شعبة علوم التسيير ، التخصص إدارة اعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2022/2023.

بلكو عمر - بن عبد الرحمن محمد ملين ، تحديات التحول الرقمي في المنظمات الحكومية (دراسة ميدانية ل منصة بروغراس في جامعة غرداية)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ،تخصص: تسيير واقتصاد مؤسسات ، علوم إقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير ، جامعة غرداية، 2022/2023 .

علي عبد الله، " أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية"، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص6

صدوقي غريسي - سي الطيب الهشمي رضا - علي العبسي ، واقع و أهمية التحول الرقمي و الأتمة ، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد 03 ، العدد 02 ، المركز الجامعي أفلو ، الجزائر ، 2021.

سماح فرج محمد عيد، دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إتخاذ القرارات الاستثمارية للمشروعات الصغيرة دراسة ميدانية على القطاع المركزي لتنمية المشروعات الصغيرة بجهاز تنمية المشروعات ، مجلة البحوث الإدارية.

جميلة سلامي - يوسف بوشي ، بعنوان التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر
(Digital transformation between the need and the risk)
، مجلة العلوم السياسية والقانونية ، المجلد 10 ، العدد 28، 02/09/2019.

لبنى سحر فاري، دراسة تحليلية لمحددات نجاح التحول الرقمي في الشركات المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية (An Analytical Study of the Determinants of Successful Digital Transformation in Companies) ، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية ، مج.08، ع.15 ، جامعة يحي فارس المدية (الجزائر)،. 2021/12/17.

مدحت محمد أبو النصر ، التحول الرقمي ومهنة الخدمة الاجتماعية ، المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات ، مجلد 4 ، العدد 13، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر ، أكتوبر 2023م.

قائمة المراجع

عادل محمد محمد محمد ، "متطلبات تطبيق التحول الرقمي ف تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بمصر ، مجلة كلية التربية بنها العدد133، جزء1، كلية التربية- جامعة مدينة السادات ،2023.

بوعمامة عبدالرحمان ،شنيبي حسين ،التحول الرقمي لمنظمات الأعمال الجزائرية الفرص والتحديات ، مجلة دراسات إقتصادية ، المجلد23، العدد01،جامعة غرداية ، تاريخ النشر: 2023/06/19.

خيرة شاوشي - زهرة خلوف ، التحول الرقمي في الجزائر ، مجلة المحاسبة التدقيق والمالية، المجلد 05 ، العدد 01، جامعة الجيلاي بونعامة خميس مليانة، الجزائر،2023.

صالح الدين إسماعيل صالح 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 الثاني 2023 .

المطبوعات:

راشدة عزيزو ، الاستراتيجية والتخطيط المالي ، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس إدارة مالية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة ابن خلدون تيارت ، 2022/2021.

المواقع الالكترونية:

تم الاطلاع عليه في 14/03/2024 على الساعة 22:43 عل الرابط التالي:

<https://www.b-sociology.com/2021/02/What-is-the%20strategy.html>

قائمة المراجع

زيد سلامة ، أهمية التحول الرقمي ودوره في الحاضر والمستقبل ، 19 سبتمبر 2022 ، تم الاطلاع عليه يوم 2024/03/14 على الساعة 23:43 مساء على الرابط التالي:

[/https://molhem.com/@ZaidSalameh77](https://molhem.com/@ZaidSalameh77)

تمت الاطلاع عليه يوم 15/03/2024 على الساعة 11:41 ليلا على الرابط التالي:

<https://aws.amazon.com/ar/what-is/digital-transformation>

خالد سمير ، التحول الرقمي: تعريفه وأهميته ومميزاته وإستراتيجيته ومراحله ومتطلباته وخطواته الأساسية ومجالاته وتقنياته ، تاريخ النشر: 2024/02/02 تم الاطلاع عليه يوم 2024/03/15 على الساعة 12:00 على الرابط التالي:

<https://blog.zamn.app>

المراجع باللغة الأجنبية:

Books:

P. Druker, l'avenir du management selon Druker, Editions village mondial, Paris, 1999, p73.

Westerman, G., Calm ejane, C., Bonnet, D., Ferraris, P. & McAfee, A. Digital transformation: A roadmap for billion-dollar organizations. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting ,2011 ,p5.

Ecosid « dialogues autour de la performance en entreprise », édition harmattan, Paris, 1999, p18,

Danielle Kaisergruber et josee landrieu, Tout n'est pas économique , édition l'aube, Paris, 2000, p 119

Websites:

Korachi,Zineb, Bounabat,Bouchaib.General Approach for Formulating a Digital Transformation Strategy.

Journal of Computer Science ON LINE [2020.

CONSULTED ON 13-04-2022[.v.16,n4.

Magazines:

Peter C. Verhoef, Thijs Broekhuizen, Yakov Bart, Abhi Bhattacharya, John Qi Dong, Nicolai Fabian, Michael Haenlein, Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda, Business Research Journal, Issue 04, University of Jordan, Jordan, 2021.

Pelletier,C, Raymond,L. Orchestrating the digital transformation process through a 'strategy-as-practice' lens: A revelatory case study. Hawaii International Conference on System Sciences ON

LINE[.USA: Université du Québec à TroisRivières,2020.

Bart, Abhi Bhattacharya, John Qi Dong, Nicolai Fabian, Michael Haenlein, A Systematic Review of Digital Transformation Literature (2013 – 2021) and the development of an overarching apriority model to guide future research, Scientific Journal, School of Business, Law and the Arts, Southern Cross University, Australia, 2022.

Reis, J. & et al .Digital transformation: A literature review and guidelines for future research. Cham: Springer International Publishing ,2018

Conferences:

Developing Digital Transformation ،Saeed Albukhitan
The 3rd International ،Strategy for Manufacturing
Conference on Emerging Data and Industry 4.0
(ED140) April 6–9, 2020, Warsaw, Poland

Developing Digital Transformation ،Saeed Albukhitan
op.cit ،Strategy for Manufacturing



ملاحق



ملاحق

الملحق رقم 1: الإستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

استبيان

موظف (ة) المحترم (ة)

يهدف استكمال الجانب التطبيقي لدراسة موضوع: استراتيجية التحول الرقمي ودورها في تحسين أداء المنظمة، دراسة حالة جامعة غرداية لتحضير لشهادة ماستر تم إعداد هذه الاستمارة بهدف جمع البيانات اللازمة. لذا نرجو من سيادتكم الإجابة على بيانات هذه الاستمارة، ونحيطكم علما أن البيانات تستخدم لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة الإجابة تكون بوضع إشارة (x) أمام العبارة المناسبة.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

• الجنس:

- أنثى

- ذكر

• السن:

- من 26 سنة إلى 30 سنة

- من 20 إلى 25 سنة

- من 36 إلى 40 سنة

- من 31 إلى 35 سنوات

- أكثر من 40 سنة

• الدرجة العلمية

- أستاذ محاضر أ

- أستاذ مساعد

- أستاذ (برفيسور)

- أستاذ محاضر ب

• المؤهل العلمي

- ماستر

- دكتوراه

- أخرى:

• الخبرة المهنية

- من 5 إلى 10 سنوات

- أقل من 5 سنوات

ملاحق

- أكثر من 15 سنة

- من 11 إلى 15 سنة

الجزء الثاني: محاور الدراسة

✓ أعط درجة موافقتك على العبارات التالية:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المحور الأول: استراتيجية التحول الرقمي
					البعد الأول: الاستراتيجية الرقمية
					28. توجد رؤية واضحة واستشرافية لعملية التحول الرقمي في جامعة غرداية
					29. يوجد اتساق بين استراتيجية التحول الرقمي وبين رؤية ورسالة وأهداف الجامعة
					30. يتم تحديث استراتيجيات الجامعة بشكل دوري للتوافق في عملية التحول الرقمي
					31. تتبنى استراتيجية الجامعة حلولاً للإنحرافات في الأداء الفعلي وأهداف استراتيجية التحول الرقمي
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البعد الثاني: الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي
					32. تتبنى الجامعة استراتيجية مشاركة الأساتذة في عملية التحول الرقمي
					33. تحرص الجامعة على اكتساب الأساتذة المهارات والقدرات اللازمة لعملية التحول الرقمي
					34. تسمح الجامعة بالإستشارة الفكرية وتقبل الأفكار المتعلقة بالحلول الرقمية
					35. تسعى الجامعة إلى نشر ثقافة التطوير والتحديث في تقديم الخدمات
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البعد الثالث: القيادة التنظيمية للتحول الرقمي
					36. تسمح الجامعة بمشاركة الأساتذة في حمل رؤية التحول الرقمي
					37. تهتم الجامعة بتحقيق التوافق بين قدرات الأساتذة بها وبين عملية التحول الرقمي
					38. تحفز الجامعة الأساتذة لتحقيق رؤية وأهداف عملية التحول الرقمي
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البعد الرابع: الموارد البشرية
					39. تهتم الجامعة بتخطيط الموارد البشرية بما يتناسب مع عملية التحول الرقمي

ملاحق

					40. تحرص الجامعة على تأهيل الأساتذة بما يتناسب مع عملية التحول الرقمي
					41. تشجع الجامعة على الابتكار والابداع بما يخدم عملية التحول الرقمي
					42. تقوم الجامعة بدورات تكوينية لتحسين مستوى أداء موظفيها مما يساهم في زيادة كفاءتهم المهنية
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	المحور الثاني: أداء المنظمة (الجامعة محل الدراسة)
					43. يسعى الأساتذة إلى رفع قيمة أداء الجامعة
					44. تشارك الجامعة موظفيها في وضع الخطط الاستراتيجية مما يساعد في تحقيق اهداف الجامعة
					45. تسعى الجامعة إلى تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي
					46. تخصص الجامعة دورات تدريبية على تكنولوجيا المعلومات
					47. تقيم الجامعة موظفيها بعدالة في إطار الحوافز الممنوحة و الأجور
					48. يساهم نظام الجامعة في التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة لتحقيق أداء جيد.
					49. توفر الجامعة ظروف عمل جيدة تساعد في تحقيق الأداء الفعال.
					50. تمكن الجامعة الأساتذة من المشاركة في اتخاذ القرارات
					51. تستخدم الجامعة آلية تدوير المناصب لإكتشاف الإبداع الإداري والوظيفي
					52. تُفوض الجامعة بعض السلطات والمسؤوليات بين الأساتذة والمديرين مما يؤدي الى تحسين أداءهم
					53. تخصص الجامعة ميزانية معتبرة لتشجيع للبحث والتطوير لرفع أدائها
					54. تبرمج الجامعة حصص لنشر الوعي لأهمية استغلال التكنولوجيا. في المجال العلمي

الملحق رقم 2 : نتائج اختبار ألفا كرونباخ للاستبيان

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,729	16

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,640	11

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,819	27

ملاحق

الملحق رقم 3 : نتائج توزيع عينة الدراسة

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	28	70,0	70,0	70,0
	أنثى	12	30,0	30,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	

		السن			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 25 إلى 20 من	2	5,0	5,0	5,0
	سنة 35 إلى 31 من	17	42,5	42,5	47,5
	سنة 40 إلى 36 من	10	25,0	25,0	72,5
	سنة 40 من أكثر	11	27,5	27,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

		العلمية.الدرجة			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مساعد أستاذ	16	40,0	40,0	40,0
	أ محاضر أستاذ	8	20,0	20,0	60,0
	ب محاضر أستاذ	10	25,0	25,0	85,0
	(بروفيسور) أستاذ	6	15,0	15,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	

ملاحق

الملحق رقم 4: نتائج توزيع عينة الدراسة

		العلمي.المؤهل			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ليسانس	8	20,0	20,0	20,0
	ماستر	29	72,5	72,5	92,5
	دكتوراه	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

		المهنية.الخبرة			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 من أقل	11	27,5	27,5	27,5
	سنوات 10 إلى 5 من	16	40,0	40,0	67,5
	سنة 15 إلى 11 من	11	27,5	27,5	95,0
	سنة 15 من أكثر	2	5,0	5,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	

ملاحق

الملحق رقم 4 : نتائج الاتجاه العام لاجابات عينة الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X1	40	2,2250	,80024
X2	40	2,5750	,84391
X3	40	2,3000	,72324
X4	40	2,5500	,87560
XXXX1	40	2,4125	,59794
X5	40	2,1750	,84391
X6	40	2,0000	,71611
X7	40	2,2250	,69752
X8	40	2,0000	,55470
XXXX2	40	2,1000	,45924
X9	40	2,2500	,83972
X10	40	2,2500	,74248
X11	40	2,2000	,96609
XXXX3	40	2,2333	,65022
X12	40	2,6250	,97895
X13	40	2,3250	,69384
X14	40	2,8250	1,05945
X15	40	2,2000	,88289
XXXX4	40	2,4938	,60840
Valid N (listwise)	40		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X16	40	2,0750	,65584
X17	40	2,6000	,67178
X18	40	2,9000	,95542
X19	40	2,4750	,87669
X20	40	2,7750	,94699
X21	40	2,3750	,70484
X22	40	2,6750	,88831
X23	40	2,8000	,99228

ملاحق

X24	40	2,9500	1,08486
X25	40	2,6500	,97534
X26	40	3,0250	,97369
X27	40	2,4250	,98417
MMMM2	40	2,6438	,40209
Valid N (listwise)	40		

الملحق رقم 5 : نتائج اختبار فرضيات الدراسة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,689 ^a	,484	,460	,38994

a. Predictors: (Constant), XXXX1

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	,527	1	,527	33,468	,002 ^b
Residual	5,778	38	,152		
Total	6,305	39			

a. Dependent Variable: MMMM2

b. Predictors: (Constant), XXXX1

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,175	,259		8,384	,000
XXXX1	,694	,104	,689	1,862	,002

a. Dependent Variable: MMMM2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,537 ^a	,213	,202	,38356

a. Predictors: (Constant), XXXX2

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	,715	1	,715	34,860	,034 ^b
Residual	5,590	38	,147		
Total	6,305	39			

a. Dependent Variable: MMMM2

b. Predictors: (Constant), XXXX2

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,025	,287		7,046	,000
XXXX2	,695	,134	,537	2,205	,034

a. Dependent Variable: MMMM2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,566 ^a	,320	,302	,33587

a. Predictors: (Constant), XXXX3

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2,019	1	2,019	37,895	,000 ^b
Residual	4,287	38	,113		
Total	6,305	39			

a. Dependent Variable: MMMM2

b. Predictors: (Constant), XXXX3

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,862	,192		9,689	,000
XXXX3	,650	,083	,566	4,230	,000

a. Dependent Variable: MMMM2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,676 ^a	,457	,443	,30005

a. Predictors: (Constant), XXXX4

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2,884	1	2,884	32,036	,000 ^b
Residual	3,421	38	,090		
Total	6,305	39			

a. Dependent Variable: MMMM2

b. Predictors: (Constant), XXXX4

ملاحق

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1,529	,203		7,548	,000
	XXXX4	,447	,079	,676	5,660	,000

a. Dependent Variable: MMMM2

الملحق رقم 6: قائمة المحكمين

قائمة المحكمين

الجامعة	الرتبة	اسم ولقب المحاكم
جامعة غرداية	أستاذ محاضر ب	بن شاعة وليد
جامعة غرداية	بروفيسور	بلعور سليمان
جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	مخنان عقبة