

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: ادارة الاستراتيجية

مساهمة التحول الرقمي في تحقيق الأداء الاستراتيجي للمؤسسة

تحت اشراف:

د. بلهادي عبد القادر

من اعداد الطالبة :

حجال حنان

نوقشت و اوجيزت علنا بتاريخ..... أمام اللجنة المناقشة المكونة من :

أ.د. نزعي عز الدين. استاذ تعليم عالي / رئيسا

أ. د. هاشمي الطيب. أستاذ تعليم عالي / ممتحنا

د. بلهادي عبد القادر. أستاذ محاضر / مشرفا

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دعاء

اللهم انفعنا بما علمتنا؛

وعلمنا ما ينفعنا؛

وزدنا علما.

شكر و العرفان:

الحمد لله رب العالمين حمدا طيبا مباركا كما ينبغي لوجهه و عظيم سلطانه, و نصلي و نسلم على
أشرف خلق المرسلين محمد بن عبد الله, أما بعد:

ما كان لهذا العمل ان يبلغ مقصده لولا مساهمة الكثير من الاطراف سواء كانت هذه المساهمة
فكرية بالنقد و التوجيه و الاقتراح او مساهمة من طبيعة علمية ميدانية او حتى معنوية بالدعاء و
التشجيع ,

فكل الشكر و التقدير اولا الى أستاذي الفاضل: بلهادي الذي شرفني بقبوله المتابعة و الاشراف
على هذه المذكرة , و الذي لمسته عنده كل العناية و الاهتمام اذ لم يبخل عليا بنصائحه القيمة و
توجيهاته النيرة , فجزاه الله عني كل خير و أدامه لنا دخرا للعلم و العمل النافع, الشكر الجزير
أيضا الى أعضاء لجنة المناقشة الذين وافقوا على تقييم و تقويم هذا العمل كل الاحترام و التقدير
, راجين من الله العلي القدير أن لا أكون قد نسيت من

ذوي الفضل أحدا

الأهداء:

يسعدني أن أهدي عملي هذا ،

الى التي اقترن اسمها بالجنة ,الى التي ارادتنى أن أضع بصمتي في الوجود الى

سندي و قوتي في هذه الحياة "أمي الغالية"

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 الأمل بالصبر و العزيمة المستقاة منه

"والدي العزيز".

الى من أشدد بهم أزرى و شمعة حياتي اخوتي "عبد الرزاق", "يحيى". و "أحمد", و

أختي "نسرين" و "شهرة".

و أخيرا الى حبيبتي و قرة عيني ابنة أختي الغالية "ندى" حفظها الله.

ملخص

تهدف هذه المذكرة إلى دراسة دور التحول الرقمي في تحقيق الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، من خلال التركيز على حالة مؤسسة اتصالات الجزائر باعتبارها إحدى أهم المؤسسات الوطنية التي تبنت هذا التوجه في السنوات الأخيرة. ويكتسي موضوع التحول الرقمي أهمية كبيرة في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، حيث أصبح من بين الركائز الأساسية التي تعزز تنافسية المؤسسات وجودة خدماتها.

اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي مدعوم بالمنهج الإحصائي، من خلال تصميم استبيان وُزِعَ على عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة (...3...) - بلغ عددهم (...40...). حيث تمت معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

توصلت النتائج إلى أن التحول الرقمي ساهم بشكل ملموس في تحسين الأداء الوظيفي والإداري داخل المؤسسة، كما مكّنها من تعزيز ميزتها التنافسية في السوق من خلال تطوير خدماتها وتسريع عملياتها. كما بيّنت النتائج أن التحول الرقمي كان له أثر إيجابي على رضا العملاء، سواء عبر تحسين جودة الخدمات أو من خلال تسهيل قنوات التواصل.

خلصت الدراسة إلى ضرورة مواصلة استثمارات مؤسسة اتصالات الجزائر في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتكثيف برامج تكوين الموارد البشرية في المجال الرقمي، بما يعزز من قدراتها الاستراتيجية ويجعلها أكثر استعداداً لمواجهة تحديات السوق.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الأداء الاستراتيجي، اتصالات الجزائر، رضا العملاء، الميزة التنافسية.

Abstract

This dissertation aims to examine the role of digital transformation in achieving strategic performance within organizations, focusing on the case of Algeria Telecom as one of the leading national institutions that has adopted this approach in recent years. Digital transformation has become a key factor in enhancing institutional competitiveness and improving the quality of services in today's fast-evolving technological environment.

The study relied on a descriptive and analytical methodology supported by statistical analysis. A questionnaire was distributed to a sample of employees at Algeria Telecom – Unit (.....) – with a total of (.....) respondents. The collected data were processed using the SPSS software.

The findings revealed that digital transformation has significantly improved the administrative and functional performance of the institution. It has also strengthened its competitive advantage in the market by developing services and accelerating processes. Furthermore, results showed that digital transformation has had a positive impact on customer satisfaction, both through the improvement of service quality and the facilitation of communication channels.

The study recommends that Algeria Telecom should continue investing in ICT infrastructure and reinforce training programs for human resources in the digital field, in order to enhance its strategic capabilities and better address market challenges.

Keywords: Digital Transformation, Strategic Performance, Algeria Telecom, Customer Satisfaction, Competitive Advantage

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر و عرفان
	الاهداء
	ملخص
I	قائمة المحتويات
II	قائمة الجداول
III	قائمة المختصرات
أ-ي	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي
2	تمهيد الفصل
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التحول الرقمي
3	المطلب الأول: مفهوم وفوائد التحول الرقمي
4	المطلب الثاني: أهداف وأهمية التحول الرقمي
6	المطلب الثالث: خصائص ومكونات التحول الرقمي
10	المبحث الثاني: أبعاد التحول الرقمي واستراتيجياته ومزاياه
10	المطلب الأول: أبعاد التحول الرقمي
13	المطلب الثاني: نماذج واستراتيجيات التحول الرقمي
17	المطلب الثالث: مزايا ومعوقات التحول الرقمي
18	المبحث الثالث: دور التحول الرقمي في تطوير المؤسسات
18	المطلب الأول: أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي والإداري
19	المطلب الثاني: التحول الرقمي كعامل تنافسي في المؤسسات
20	المطلب الثالث: التحول الرقمي وأثره على رضا العملاء
21	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: التأصيل المفاهيمي والنظري لاستراتيجيات التحول الرقمي
22	تمهيد الفصل
23	المبحث الأول: ماهية الاستراتيجية

23	المطلب الأول: تعريف الاستراتيجية
24	المطلب الثاني: أهمية الاستراتيجية
26	المطلب الثالث: خصائص الاستراتيجية
28	المبحث الثاني: مفهوم الاستراتيجية في سياق التحول الرقمي
28	المطلب الأول: أهداف الاستراتيجية الرقمية
29	المطلب الثاني: أنواع الاستراتيجيات الرقمية
31	المطلب الثالث: مستويات الاستراتيجيات الرقمية
32	المبحث الثالث: ماهية استراتيجيات التحول الرقمي
32	المطلب الأول: تعريف استراتيجيات التحول الرقمي
32	المطلب الثاني: أهمية استراتيجيات التحول الرقمي
33	المطلب الثالث: مراحل إعداد استراتيجيات التحول الرقمي
34	المبحث الرابع: التحديات والحلول في استراتيجيات التحول الرقمي
35	المطلب الأول: الممكنات الاستراتيجية للتحول الرقمي
37	المطلب الثاني: التحديات الاستراتيجية للتحول الرقمي
39	المطلب الثالث: سبل مواجهة التحديات الاستراتيجية للتحول الرقمي
41	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: التحول الرقمي والأداء الاستراتيجي لمؤسسة اتصالات الجزائر
42	تمهيد الفصل
43	المبحث الأول: العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الاستراتيجي
43	المطلب الأول: مفهوم الأداء الاستراتيجي وأبعاده
45	المطلب الثاني: تأثير التحول الرقمي على الأداء الاستراتيجي
47	المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء الاستراتيجي في ظل التحول الرقمي
51	المبحث الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر
51	المطلب الأول: لمحة عامة عن مؤسسة اتصالات الجزائر
58	المطلب الثاني: واقع التحول الرقمي في مؤسسة اتصالات الجزائر
64	المطلب الثالث: أثر التحول الرقمي على الأداء الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر

68	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة والتوصيات
68	المطلب الأول: الأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
75	المطلب الثاني: التحليل الاحصائي للعبارات الاستبيان
81	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
86	خلاصة الفصل الثالث
87	الخاتمة

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الترقيم	العنوان	الصفحة
1-1	مفاهيم ومرتكزات التحول الرقمي	3
2-1	نماذج التحول الرقمي	15
3-1	مزايا و معوقات التحول الرقمي	17
1-3	مثل الصدق و الثبات	68
2-3	عدد المتغيرات	68
3-3	يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب الجنس	69
4-3	يوضح توزيع الافراد عينة الدراسة حسب السن	71
5-3	يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب الفئة طبيعة النشاط	72
6-3	يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية	73
7-3	وضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	74
8-3	يبين اجابات الأسئلة و دلالتها	75
9-3	يبين حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الأول التحول الرقمي (بعد الاستراتيجية الرقمية)	76
10-3	يبين حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الأول التحول الرقمي (بعد التكوين)	77
11-3	يبين حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الأول التحول الرقمي	78
12-3	يبين حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الثاني الأداء الاستراتيجي	79
13-3	نتائج اختبار الفرضية اولى	81
14-3	نتائج اختبار الفرضية الثانية	83
15-3	يبين نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	84

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق :

الترقيم	العنوان	الصفحة
1	استبيان الدراسة	96-94
2	نتائج برنامج الحزمة الاحصائية spss 20.00	102-96

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

خ

الترقيم	العنوان	الصفحة
1_3	يوضح توزيع الافراد عينة الدراسة حسب الجنس	70
2_3	يوضح توزيع الافراد عينة الدراسة حسب السن	71
3_3	يوضح توزيع الافراد عينة الدراسة حسب الفئة المهنية	72
4_3	يوضح توزيع الافراد عينة الدراسة حسب الأقدمية	73
5_3	يوضح توزيع الافراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	74

مقدمة عامة

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، بات التحول الرقمي خيارًا استراتيجيًا لا مفر منه، بل ضرورة حتمية تفرضها مقتضيات العصر الرقمي. فقد غيرت التكنولوجيا الحديثة - ممثلة في الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء، وسلاسل الكتل - (Blockchain) ملامح البيئات الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية على حد سواء. هذه التغيرات فرضت على المؤسسات، بمختلف أنواعها وأحجامها، ضرورة التكيف ومواكبة التحول الرقمي من أجل البقاء، والاستمرار، والتفوق في بيئة تتسم بالتنافسية واللايقين.

يمثل التحول الرقمي عملية شاملة وعميقة، تتجاوز مجرد إدخال أدوات رقمية إلى العمليات التشغيلية، لتصل إلى إعادة هيكلة جذرية في النماذج الإدارية وأساليب اتخاذ القرار. إنه تغيير ثقافي واستراتيجي يعيد صياغة العلاقة بين المؤسسة وبيئتها، ويؤثر على طرق التفكير، وأنماط العمل، والتواصل داخل المؤسسة وخارجها. هذا التحول يهدف إلى تعزيز الكفاءة، تحسين جودة الخدمات، وتقليل التكاليف، مما ينعكس بشكل مباشر على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة المدى، وبالتالي تحسين أدائها الاستراتيجي .

وعلى المستوى الدولي، أضحت الحكومات والشركات الكبرى تركز بشكل متزايد على استراتيجيات التحول الرقمي كمحرك أساسي للتنمية المستدامة والنمو الاقتصادي. إذ تبين من خلال العديد من التجارب الدولية - في دول مثل ألمانيا، سنغافورة، وكندا - أن الاستثمار الذكي في الرقمنة مكّن المؤسسات من تعزيز قدرتها التنافسية، وتسريع الابتكار، وزيادة مرونتها في التعامل مع الأزمات. وفي هذا الإطار، أصبح التحول الرقمي أحد المؤشرات الحيوية التي تُقاس بها جاهزية الدول والمؤسسات لمستقبل قائم على المعرفة والتكنولوجيا .

أما الأداء الاستراتيجي، فيُعد أحد المفاهيم المحورية في علوم الإدارة الحديثة، كونه يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق رؤيتها وأهدافها بعيدة المدى، وضمان استمراريتها في بيئة تتسم بالتعقيد والتغيير. ويشمل الأداء الاستراتيجي مجموعة من الأبعاد، مثل تحقيق النمو، تعزيز الميزة التنافسية، الابتكار، رضا العملاء، وكفاءة الموارد. وتبرز أهمية التحول الرقمي في هذا السياق، كونه يشكل أداة فعالة لتمكين المؤسسات من الاستجابة السريعة للمتغيرات، واتخاذ قرارات مبنية على البيانات، وتعزيز ثقافة الابتكار والتعلم التنظيمي .

لقد أصبحت التحولات الرقمية واقعًا يفرض نفسه على جميع القطاعات، سواء كانت صناعية، تعليمية، خدمية، أو حتى حكومية. إذ لم تعد المسألة مجرد تحسين تقني أو تحديث للبرمجيات، بل أصبحت جوهرًا في عمليات التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار. فالمؤسسات الرائدة اليوم لا تكتفي باعتماد التكنولوجيا كأداة، بل توظفها كعنصر مدمج في رؤيتها ورسالتها وأهدافها، وهذا ما يُحدث الفارق في بيئة تتسم بسرعة التغير والمنافسة الحادة .

وفي هذا السياق، تشير الدراسات الحديثة إلى أن المؤسسات التي تستثمر في التحول الرقمي تحقق نتائج ملموسة على مستوى الأداء المؤسسي، مثل تحسين الإنتاجية بنسبة قد تتجاوز 20%، وتسريع دورة الابتكار، وتوسيع قاعدة العملاء، وتحسين جودة الخدمات المقدمة. كما أن هذه المؤسسات تصبح أكثر قدرة على التنبؤ بالتغيرات السوقية واتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على تحليلات دقيقة للبيانات .

وعلى الصعيد الدولي، أطلقت العديد من الدول استراتيجيات وطنية للتحول الرقمي تهدف إلى تحسين الأداء الحكومي وزيادة فعالية الخدمات العمومية، مثل استراتيجية "أوروبا الرقمية" للاتحاد الأوروبي، واستراتيجية "الهند الرقمية"، و"رؤية السعودية 2030"، وكلها تستند إلى مبادئ التحول الرقمي لتحقيق النمو والتنمية الشاملة من جهة أخرى، أصبح التحول الرقمي عاملاً حاسماً في تقييم المؤسسات من قبل المستثمرين والجهات المانحة، إذ يُنظر إلى الجاهزية الرقمية كعنصر يعكس مدى استعداد المؤسسة للتكيف مع تحديات المستقبل، وبالتالي فإن المؤسسات التي تتخلف عن هذا الركب معرضة لفقدان مكانتها في السوق .

وفي خضم هذا الواقع، يزداد اهتمام الباحثين والممارسين بفهم العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الاستراتيجي، لا سيما أن هذه العلاقة لا تزال معقدة وتتداخل فيها عوامل تقنية وبشرية وتنظيمية. من هنا، تبرز الحاجة إلى المزيد من الدراسات المعمقة التي تركز على استكشاف هذه العلاقة من زوايا مختلفة، خاصة في السياقات المحلية والإقليمية .

وفي السياق الجزائري، أصبحت المؤسسات العمومية والخاصة مطالبة أكثر من أي وقت مضى بالانخراط الجاد في مسار التحول الرقمي، تماشيًا مع التوجهات الوطنية نحو تحديث الإدارة وتحقيق الحوكمة الإلكترونية. فالتحول الرقمي في الجزائر لا يُعد خيارًا ترفيهيًا، بل ضرورة حتمية لمواكبة الاقتصاد العالمي والتحوّلات الجذرية التي يشهدها عالم الأعمال. ورغم الجهود المبذولة في هذا المجال، إلا أن هناك تحديات حقيقية تتعلق بالبنية التحتية، التكوين، والجاهزية التنظيمية .

من جهة أخرى، فإن تعزيز الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الجزائرية يمثل هدفًا محوريًا في ظل بيئة اقتصادية واجتماعية تعرف ديناميكيات متغيرة وضغوطًا تنافسية متزايدة. ويُعد التحول الرقمي أداة فعالة لدعم هذا الأداء، من خلال تحسين الكفاءة، تسريع الإجراءات، وتحقيق مستويات أعلى من الشفافية والابتكار. وبالتالي، فإن استثمار المؤسسات الجزائرية في التحول الرقمي وتكامل هذا التوجه مع استراتيجياتها الإدارية يمثل خطوة جوهرية نحو تحقيق التنمية المستدامة ورفع قدرتها التنافسية على المستويين المحلي والدولي .

مدخل عام للدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة

يشهد العالم المعاصر تحولات جوهرية مست جميع القطاعات بفعل التقدم التكنولوجي السريع والتطور الرقمي المتسارع، والذي أفرز مفهوماً حديثاً أصبح يتردد بكثرة في الأوساط الأكاديمية والعملية، وهو "التحول الرقمي". لقد بات التحول الرقمي خياراً استراتيجياً لا مفر منه بالنسبة للمؤسسات الساعية إلى تحقيق التميز والتنافسية في بيئة تتسم بالتغير المستمر والمنافسة الشديدة، حيث أن تبني التكنولوجيا الرقمية يُمكن المؤسسات من إعادة هندسة عملياتها الداخلية، وتحسين جودة الخدمات، وتخفيض التكاليف، وزيادة سرعة الاستجابة لاحتياجات السوق والعملاء.

وفي ظل هذه التغيرات، أصبح التحول الرقمي يلعب دوراً محورياً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات، مما يطرح إشكالية حقيقية حول كيفية الاستفادة المثلى من هذه التحولات التقنية في تحقيق أداء استراتيجي فعال، ومستدام، ومنسجم مع متطلبات البيئة التنافسية الحديثة. كما أن واقع التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية يطرح تساؤلات حول مدى جاهزيتها لتبني هذا التحول، ومدى تأثيره الفعلي على أدائها الاستراتيجي.

ومن هنا تنبع إشكالية الدراسة، والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

إلى أي مدى يساهم التحول الرقمي في تحقيق الأداء الاستراتيجي للمؤسسة اتصالات الجزائر ؟

ثانياً: التساؤلات الفرعية للدراسة

لإعطاء إجابة شاملة للإشكالية المطروحة، لا بد من طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية، وهي:

1. ما المقصود بالتحول الرقمي؟ وما هي أبعاده ومستوياته المختلفة داخل المؤسسات؟
2. ما مفهوم الأداء الاستراتيجي؟ وما هي معايير ومؤشراته الأساسية؟
3. ما نوع العلاقة بين التحول الرقمي وتحقيق الأداء الاستراتيجي في المؤسسات؟
4. ما التحديات التي تواجه المؤسسات في مسار التحول الرقمي؟
5. ما هي العوامل التنظيمية والتكنولوجية والبشرية المؤثرة في نجاح عملية التحول الرقمي؟
6. كيف يمكن توظيف التحول الرقمي لتعزيز فعالية الأداء الاستراتيجي

ثالثاً : الفرضيات

1. تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر في تعاملاتها على التحول الرقمي
2. يمثل الأداء الاستراتيجي لمؤسسة اتصالات الجزائر بعدا هاما من أبعاد الأداء

رابعاً : فرضية رئيسية

- هناك علاقة طردية بين التحول الرقمي و أداء الاستراتيجي للمؤسسة اتصالات الجزائر

خامساً: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف النظرية والتطبيقية التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

الأهداف النظرية:

- تقديم إطار مفاهيمي شامل للتحول الرقمي وأبعاده المختلفة داخل المؤسسات.
- التعرف على مفهوم الأداء الاستراتيجي ومؤشراته وآليات قياسه.
- دراسة العلاقة النظرية بين التحول الرقمي والأداء الاستراتيجي من خلال الأدبيات والدراسات السابقة.

الأهداف التطبيقية:

- تحليل واقع التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة.
- قياس أثر التحول الرقمي على الأداء الاستراتيجي باستخدام أدوات بحث ميدانية.
- التعرف على التحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية في مسار الرقمنة.
- تقديم توصيات ومقترحات لتعزيز دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الاستراتيجي.

رابعاً: أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من الأبعاد التالية:

1. الأهمية النظرية:

- تساهم في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالتحول الرقمي والأداء الاستراتيجي، خاصة في السياق العربي والجزائري.

- تقدم إطاراً علمياً لتحليل العلاقة بين الرقمنة وفعالية الأداء المؤسسي.

2. الأهمية التطبيقية:

- تُمكن القائمين على المؤسسات من التعرف على واقعهم الرقمي، وتحسين استراتيجيات التحول.
- تساهم في توجيه السياسات الإدارية نحو استثمار أفضل للتكنولوجيا الحديثة.

3. الأهمية الزمنية:

- تأتي هذه الدراسة في فترة تشهد تسارعاً كبيراً في التحول الرقمي، لا سيما بعد جائحة كوفيد-19 التي سرعت وتيرة الرقمنة في المؤسسات.

سادساً: أسباب اختيار الموضوع

- تم اختيار هذا الموضوع لعدة اعتبارات شخصية وعلمية وعملية، أبرزها:
- الطابع المعاصر والحديث للموضوع، إذ يُعد من المواضيع الساخنة التي تشغل المؤسسات في الوقت الراهن.

- الاهتمام المتزايد من قبل الدولة الجزائرية بالرقمنة والتحول الرقمي في المؤسسات العمومية والخاصة.
- ندرة الأبحاث التي تجمع بين التحول الرقمي والأداء الاستراتيجي في السياق المحلي.
- رغبة الباحثة في المساهمة الأكاديمية في تطوير أداء المؤسسات من خلال الرقمنة.
- توافق الموضوع مع التخصص الأكاديمي وميول الباحثة العلمية.

سادساً: الدراسات السابقة

تعتمد الدراسة على مراجعة أدبيات سابقة لتحديد مدى التقدم العلمي في الموضوع، ويمكن تلخيصها كالتالي:

أولاً: دراسات تناولت التحول الرقمي

1. دراسة كمال مرسل (2021)

بعنوان: "التحول الرقمي كخيار استراتيجي لتحسين أداء المؤسسات الجزائرية" هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مدى اعتماد المؤسسات الجزائرية على تقنيات التحول الرقمي كوسيلة لتحسين أدائها العام، خاصة من حيث الموارد البشرية وآليات العمل. وقد أظهرت النتائج أن المؤسسات التي شرعت في تطبيق تقنيات رقمية حديثة — مثل أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP) ومنصات الاتصال الرقمي — حققت مستويات أعلى من الكفاءة

التشغيلية والتفاعل الداخلي، بالإضافة إلى تعزيز مرونة اتخاذ القرار والاستجابة السريعة للتغيرات السوقية. كما أوصى الباحث بضرورة اعتماد التحول الرقمي كخيار استراتيجي وليس مجرد أداة تقنية.

2. دراسة (Westerman et al. (2014

بعنوان: *"Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation"*

هذه الدراسة تُعد من الدراسات المرجعية في ميدان التحول الرقمي. قام الباحثون بتحليل بيانات أكثر من 400 مؤسسة دولية، ووجدوا أن الشركات التي تعتمد التحول الرقمي بشكل عميق - عبر استراتيجيات واضحة وتقنيات متقدمة - تسجل أداءً ماليًا أعلى بنسبة 26% من نظيراتها التقليدية. كما أكدوا أن النجاح في التحول الرقمي لا يتوقف على التكنولوجيا فقط، بل يتطلب قيادة رقمية قوية، ثقافة تنظيمية مرنة، ومشاركة الموظفين في عمليات التحول.

ثانياً: دراسات تناولت الأداء الاستراتيجي

3. دراسة زروقي وسليمان (2019)

بعنوان: "تحقيق الأداء الاستراتيجي في ظل التغيرات التكنولوجية"

سعت هذه الدراسة إلى ربط الأداء الاستراتيجي بالتطورات التكنولوجية الحديثة. خلصت إلى أن وضوح الرؤية المستقبلية داخل المؤسسة - من حيث الأهداف والتوجهات - يُعتبر من العوامل الأساسية لنجاح الأداء الاستراتيجي. كما أوضحت أن الاستثمار في التكنولوجيا يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ويُساهم في تحسين مؤشرات الأداء على المدى الطويل.

أوصت الدراسة بضرورة تبني أساليب تقييم استراتيجي حديثة تدمج بين العناصر التكنولوجية والتحليل البيئي الداخلي والخارجي.

ثالثاً: دراسات جمعت بين التحول الرقمي والأداء الاستراتيجي

4.دراسة عليوي ونعيم (2022)

بعنوان " :التحول الرقمي وعلاقته بالأداء المؤسسي"

كزت الدراسة على العلاقة بين اعتماد نظم المعلومات الرقمية ونتائج الأداء الاستراتيجي. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية، بحيث أن كلما زاد الاعتماد على نظم رقمية متطورة، تحسن الأداء على مستوى القيادة، التخطيط، اتخاذ القرار، وكذا الابتكار داخل المؤسسة.

وأكد الباحثان على ضرورة دمج التحول الرقمي في الخطط الاستراتيجية للمؤسسات وليس اعتباره مجرد تحديث تقني.

دراسات إضافية مقترحة:

5.دراسة بو عافية وعبدللي (2020)

بعنوان " :دور التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات العمومية الجزائرية"

تطرقت إلى التحديات التي تواجهها المؤسسات الجزائرية في تبني التكنولوجيا، مثل نقص الكفاءات، ضعف البنية التحتية، وغياب رؤية استراتيجية. كما أكدت أن الأداء التنظيمي يمكن تحسينه تدريجياً عبر خطط رقمية مرحلية.

6.دراسة Hess et al. (2016)

بعنوان "*Options for formulating a digital transformation strategy*":

الدراسة تعرض إطاراً تحليلياً لبناء استراتيجية رقمية فعالة، مع إبراز كيفية تأثيرها على الأداء الاستراتيجي عبر تغيير نموذج الأعمال وتعزيز القدرة على الابتكار والاستجابة للسوق.

StudyTitle:

**"The Role of Digital Transformation in Strategic Performance:
Evidence fromEuropeanSMEs"**

(2021 – Journal of Business Research)

Summary:

This studyanalyzed the effect of digital transformation on the strategic performance of over 300 small and medium-sizedenterprises (SMEs) across Europe. The researchersfound a strongcorrelationbetween the adoption of digital tools (e.g.,cloudcomputing, AI, digital CRM) and strategicindicatorslike innovation rate, market expansion, and customer engagement. The studyconcludedthat digital transformation is not justatechnical shift but a **strategicenabler** for sustainablegrowth.

الترجمة إلى العربية:

حللت هذه الدراسة تأثير التحول الرقمي على الأداء الاستراتيجي لأكثر من 300 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في أوروبا. وقد توصل الباحثون إلى وجود علاقة قوية بين تبني الأدوات الرقمية (مثل الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، وإدارة علاقات الزبائن الرقمية) ومؤشرات استراتيجية مثل معدل الابتكار، التوسع في السوق، والتفاعل مع الزبائن. وخلصت الدراسة إلى أن التحول الرقمي لا يُعد تحولاً تقنياً فقط، بل هو عامل تمكين استراتيجي للنمو المستدام.

سابعاً: نوع الدراسة

تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات التطبيقية التحليلية، حيث تهدف إلى وصف الظاهرة موضوع الدراسة (التحول الرقمي)، وتحليل تأثيرها على متغير آخر (الأداء الاستراتيجي)، مع استخدام أدوات ميدانية لجمع البيانات من داخل المؤسسة.

ثامناً: منهج الدراسة وأدواتها

• **المنهج المعتمد:** المنهج الوصفي التحليلي، لأنه الأنسب لدراسة الواقع الميداني وفهم العلاقات بين المتغيرات.

• **أدوات جمع البيانات:**

- **الاستبيان:** موجه للعاملين داخل المؤسسة لفهم مستوى الرقمنة وتأثيرها على الأداء.
- **المقابلة:** مع مسؤولين في المؤسسة لجمع بيانات نوعية أكثر عمقاً.
- **أداة التحليل:** برنامج SPSS لتحليل الاستبيانات باستخدام مؤشرات إحصائية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل الارتباط...).

تاسعاً: مجتمع الدراسة وعينته

- **مجتمع الدراسة:** جميع العاملين في المؤسسة محل الدراسة، سواء في المجال الإداري، التقني، أو الرقمي.
- **عينة الدراسة:** عينة قصدية تشمل الموظفين الذين لهم علاقة مباشرة بإجراءات الرقمنة أو التسيير الاستراتيجي، ويتم اختيارهم بناءً على ملاءمتهم لأهداف الدراسة.
- **حجم العينة:** يتم تحديده بناءً على حجم المؤسسة وعدد موظفيها، مع مراعاة التمثيل الجيد لجميع الأقسام.

عاشراً: الإطار الزمني والمكاني للدراسة

• الإطار الزمني: تمتد الدراسة خلال السنة الجامعية 2025/2024، بحيث تشمل مراحل الإعداد، جمع

البيانات، التحليل وكتابة النتائج.

• الإطار المكاني: المؤسسة اتصالات الجزائر،

الفصل الأول: الاطار النظري للتحويل الرقمي

الفصل الأول: الاطار النظري للتحويل الرقمي

تمهيد :

شهد القرن العشرون زيادة هائلة في التكنولوجيا الرقمية، سواء على مستوى تطور التكنولوجيا الرقمية او على مستوى المراكز و القواعد الرقمية ،وقد ساهمت الرقمنة في تسهيل تبادل الأفكار ونقل المعلومات، ولقد أصبحت كل المنظمات في العالم تسعى جاهدة الى الاستفادة من مزايا وإيجابيات الرقمنة، ومنها المؤسسات، التي ليست بمعزل عن هذه التطورات الرقمية .

في هذا الفصل، سنعمل على تقديم مختلف الجوانب النظرية ذات العلاقة بموضوع التحويل الرقمي، حيث سنتناول فيه: الإطار الفكري للتحويل الرقمي ومفاهيمه واهدافه ومتطلباته و التحديات التي تواجهها المؤسسات في هذا الإطار.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التحول الرقمي

في هذا المبحث سوف نتناول المفاهيم الأساسية للتحول الرقمي من خلال إعطاء مفهوم مفوئده

وكذا ابراز اهميته و الأهداف التي يسعى التحول الرقمي الى تحقيقها .

المطلب الأول: مفهوم و فوائد التحول الرقمي

1. مفهوم التحول الرقمي:

التحول الرقمي هو دمج التقنيات الرقمية في جميع مجالات العمل، مما يؤدي الى تغيير جذري في كيفية تقديم القيمة

للمستفيدين ، و يتطلب التحول الرقمي أيضا تغييرا ثقافيا يتضمن التجربة و التعلم و التأقلم مع الفشل أحيانا في

هذا الجدول سنعطي أهم مفاهيم ومرتكزات التحول الرقمي:

جدول رقم(1) مفاهيم و مرتكزات التحويل الرقمي

التعريف	المرتكزات	الاستنتاج العام
هذا المصطلح يعني امكانية تكيف الشركات واستجابتها مع التغيرات التكنولوجية السريعة وذلك بتغير نماذج أعمالها وثقافتها واستراتيجياتها، من أجل المحافظة على استمراريته في الاسواق .	يركز على التكيف و استجابة مع التغيرات التكنولوجية السريعة.	تحويل الوثائق الورقية الى وثائق الكترونية لتسهيل تداولها أما بالنسبة للمؤسسات هو المساهم الأكبر في تطوير منتجاتها، أما بالنسبة الأفراد هو وسيلة لتسهيل الحياة اليومية.
هو العملية التي يتم فيها تحويل الكتب، والمخطوطات، والجرائد، والمواد السمعية، و البصرية إلى شكل ملفات رقمية يمكن التعامل معها من خلال تكنولوجيا الحسابات عن طريق استخدام المساحات الضوئية، أو أجهزة أخرى	يرتكز هذا التعريف على تحويل البيانات من الصيغة الورقية الى الصيغة الرقمية.	أصبح التحويل الرقمي مدخلا أساسيا للمؤسسات لضمان استمراريته في السوق.
ويمكن القول أن التحويل الرقمي بالنسبة للمؤسسات أي "جانب العرض" يتمحور حول الانتقال لتسخير التكنولوجيا الحديثة وتطبيقاتها بالشكل الأمثل من اجل تطوير أدائها، وتعزيز قدرتها التنافسية. أما بالنسبة لأفراد أي "جانب الطلب" في تمحور حول حصول على الخدمات الأساسية، وتنفيذ الأعمال من خلال أجهزة.	يركز حول تسخير التكنولوجيا الحديثة في تطوير اداء المؤسسات وتنفيذ الأعمال من خلال الاجهزة الالكترونية .	
الحاسوب الشخصية والهواتف الذكية والأجهزة الذكية بكبسة زر دون الرجوع للمؤسسات والاتصال بمراكز خدمة العملاء التابعة لها في حالة الحاجة الى تلبية متطلبات معينة.		
وهو التغيرات التي تحدثها التقنيات الرقمية لانشاء عمليات و ثقافات وتجارب جديدة، لتلبية متطلبات الأعمال والسوق المتغيرة، ويعتبر ضروريا لبناء مؤسسة قادرة على أن تزدهر في العصر الرقمي .	يركز هذا التعريف على ضرورة التحويل الرقمي و التغيرات التي تحدثها التقنيات الرقمية .	

جدول من اعداد الطالبة بناء على مخرجات مقابل

2. فوائد التحويل الرقمي:

من فوائد التحويل الرقمي¹ :

- بناء نماذج عمل جديدة تساعد على تبسيط الاجراءات و تقليل وقت تقديم الخدمة
 - تقليل الانفاق الحكومي على الخدمات، ورفع مستوا أدائها، وادخال خدمات جديدة.
 - زيادة سرعة و مرونة ودقة تلقي الخدمة العامة، بالاضافة للقلة وانعدام الأخطاء.
- كما، هناك من الباحثين منيحدد فوائد التحويل الرقمي كما يلي:
- ✓ زيادة الانتاج و تحسين المنتجات مما يحقق استمرارية الاعمال والخدمات.
 - ✓ تسريع طريقة العمل اليومية و زيادة جودة و كفاءة سير العمل .
 - ✓ ضمان سيولة و سرعة و مرونة تطبيق خدمات جديدة

المطلب الثاني: أهداف و أهمية التحويل الرقمي:

1. أهداف التحويل الرقمي²:

يسعى النظام من خلال اعتماد التحويل الرقمي كاستراتيجية الى تحقيق جملة من الأهداف ونوجزها في ما يلي:

- توفير كم هائل من المعلومات لوسائل رقمية .
 - تسهيل عملية البحث في المجموعات الرقمية و استرجاع المعلومات بوسائل وطرق عديدة .
 - توفير خدمات معلوماتية بتقنيات جديدة .
 - حفظ مصدر المعلومات الأصلية من التلف .
 - إتاحة المعلومات لأكثر عدد من المستفيدين والمتعاملين من خلال المنصات الرقمية .
- بالاضافة إلى ذلك، يهدف التحويل الرقمي الى تحقيق أهداف أخرى نوجزها فيما يلي:
- __ أهداف تفتقر بتدعيم مستوى الأداء للتقليل من الأخطاء المترتبة علها لادخال اليدوي، نقل المعلومات بانسيابية بين الادارات المختلفة.
- __ اختصار الاجراءات الادارية يقصد بها نقص الأعمال الورقية و عدم الحاجة الى نسخ المستندات الورقية ماذا كانت متوفرة الكتونيا.
- __ الاستخدام الأمثل لطاقة البشرية اذا تم اختزان المعلومات بنسخة رقمية، وأصبحت سهلة للاستخدام، توجه الطاقات البشرية للعمل في أشغال أكثر انتاجية .
- __ زيادة الانتاجية و خفض التكلفة في الأداء و ذلك باستخدام التكنولوجيا المعولمة على شبكات المعلومات.

مصطفى محمد علي شديد، تأثير التحويل الرقمي على المستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الادارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة ، مجلة كلية الاقتصاد و العلوم السياسية ، المجلد الثاني و العرون ، العدد الرابع ، مصر ، اكتوبر 2021 ، ص 203¹

²فاطمة الزهراء فرحات ' نور الدين حفايلة ، دور التحويل الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في مؤسسة العمومية الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ' كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية ' جامعة العربي بن مهيدي ، ام بواقي ' الجزائر ، 2019_2020، ص 66

__ إيجاد سبل أحسن لمشاركة المواطنين في العملية التنفيذية .

2. أهمية التحويل الرقمي :¹

التحول الرقمي أصبح ضرورة حتمية للمؤسسات في العصر الحديث، حيث يساهم في تحسين الأداء، تعزيز الكفاءة، وتحقيق ميزة تنافسية. فيما يلي بعض أهم الجوانب التي توضح أهمية التحويل الرقمي

1. تحسين الكفاءة التشغيلية

أتمتة العمليات وتبسيط الإجراءات، مما يقلل من الوقت والجهد المطلوب لإنجاز المهام²

تقليل الأخطاء البشرية وزيادة الدقة في تنفيذ العمليات.

تحسين إدارة الموارد والعمليات اللوجستية داخل المؤسسة.

2. تعزيز جودة الخدمات والمنتجات

تطوير الخدمات الرقمية التي تتيح تجربة أفضل للعملاء.

تحسين سرعة الاستجابة لمتطلبات السوق وتقديم خدمات مخصصة وفق احتياجات العملاء.

3. زيادة الإنتاجية وخفض التكاليف

تقليل التكاليف التشغيلية من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة.

تحسين طرق إدارة البيانات واتخاذ القرارات بناءً على تحليلات دقيقة.

4. تعزيز القدرة التنافسية³

مواكبة التطورات التكنولوجية للحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق.

تحسين القدرة على التكيف مع التغيرات السوقية وتلبية متطلبات العملاء بشكل أسرع.

5. دعم اتخاذ القرار بناءً على البيانات

الشناوي، محمد. (2018). (الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي). القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية¹

الشناوي، محمد. (2018). (الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي). القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

مرسلي، كمال. (2021). (التحول الرقمي كخيار استراتيجي لتحسين أداء المؤسسات الجزائرية). دار الهدى، الجزائر.

توفير بيانات دقيقة وتحليلات متقدمة تساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية أفضل.

تحسين التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية للسوق بناءً على البيانات الضخمة. (Big Data)

6. تعزيز الأمن السيبراني وحماية البيانات

تطبيق أنظمة أمان متقدمة لحماية المعلومات من الاختراقات والتهديدات الإلكترونية.

تحسين إدارة الامتثال للمعايير واللوائح القانونية المتعلقة بحماية البيانات.

7. تمكين الابتكار والتطور التكنولوجي¹

خلق بيئة عمل مرنة تشجع على الإبداع والابتكار.

تسهيل اعتماد تقنيات جديدة مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء.

8. تحسين تجربة العملاء

توفير خدمات رقمية متطورة تسهل على العملاء الوصول إلى المنتجات والخدمات.

تحسين التفاعل مع العملاء من خلال القنوات الرقمية مثل التطبيقات الذكية ومنصات التواصل الاجتماعي

الخلاصة:

التحول الرقمي ليس مجرد استخدام التكنولوجيا، بل هو عملية استراتيجية تعزز الأداء العام للمؤسسة، وتضمن استدامتها وقدرتها على المنافسة في عالم متغير بسرعة

المطلب الثالث: خصائص ومكونات التحول الرقمي

أولاً: خصائص التحول الرقمي²

يتميز التحول الرقمي بعدة خصائص تجعله عنصراً أساسياً في تطوير المؤسسات وتعزيز أدائها الاستراتيجي، ومن أبرز هذه الخصائص :

¹ ابن غالم، فاطمة. (2022). "تأثير تكنولوجيا المعلومات على الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الجزائرية". *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية*، جامعة الجزائر 3، 10، 88-104.

² الشناوي، محمد. (2018). *(الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي)*. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

1_ الشمولية والتكامل :

يشمل جميع جوانب المؤسسة، من العمليات الداخلية إلى العلاقة مع العملاء والموردين. يعتمد على التكامل بين الأنظمة والتقنيات المختلفة لتحقيق كفاءة أكبر .

2_ الابتكار والتطور المستمر:¹

يعتمد على تبني التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، والبيانات الضخمة. يشجع المؤسسات على البحث عن حلول جديدة وتحسين طرق العمل باستمرار.

3_ المرونة والقدرة على التكيف:

يساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات السوقية بسرعة. يسهل التحويل إلى نماذج عمل جديدة مثل العمل عن بُعد والخدمات الرقمية.

4_ الاعتماد على البيانات والتحليلات:

يوفر بيانات دقيقة تساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية مستندة إلى معلومات واقعية. يتيح استخدام التحليلات التنبؤية لتحسين الأداء والاستجابة السريعة للمتغيرات.

5_ تحسين تجربة المستخدم:

يركز على تقديم خدمات أفضل وأكثر تخصيصاً للعملاء والمستخدمين. يعتمد على تصميم أنظمة سهلة الاستخدام توفر تجربة مريحة وسريعة.

6_ الأمان السيبراني وحماية المعلومات:

يفرض تطبيق حلول أمنية متقدمة لحماية البيانات من الاختراقات والتهديدات. يضمن الامتثال للمعايير القانونية المتعلقة بحماية البيانات والخصوصية.

¹مرسلي، كمال. (2021). (التحول الرقمي كخيار استراتيجي لتحسين أداء المؤسسات الجزائرية. دار الهدى، الجزائر.

ثانيا :مكونات التحويل الرقمي¹

لنجاح التحويل الرقمي، تحتاج المؤسسة إلى تبني عدة مكونات أساسية تدعم هذا التوجه، ومنها:

البنية التحتية التكنولوجية:

تتضمن الأجهزة، الشبكات، والخوادم اللازمة لدعم العمليات الرقمية.

تشمل التخزين السحابي وتقنيات الاتصال المتقدمة مثل الـ G.5

البرمجيات والتطبيقات الذكية:

تشمل أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP) ، وإدارة علاقات العملاء. (CRM)

تتضمن التطبيقات الذكية التي تسهل العمليات وتحسن تجربة المستخدم.

البيانات والتحليلات الذكية:

تعتمد المؤسسات الرقمية على البيانات كمورد استراتيجي هام.

تشمل أدوات تحليل البيانات، الذكاء الاصطناعي، وتعلم الآلة لاستخراج رؤى قيمة .

الثقافة الرقمية والتغيير التنظيمي:

يتطلب التحويل الرقمي تغييراً في الثقافة التنظيمية لتعزيز التقبل والابتكار.

يحتاج إلى تدريب الموظفين وتمكينهم من استخدام الأدوات الرقمية بكفاءة.

الأمان السيبراني وحماية البيانات:

يشمل استراتيجيات الحماية ضد الهجمات السيبرانية .

يتضمن سياسات الخصوصية والامتثال للقوانين الرقمي .

¹ خليف، محمد، وعلوان، أحمد. (2020). "دور التحويل الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات". *مجلة الاقتصاد والتسيير*، جامعة سطيف، 15، 45-67.

التفاعل الرقمي والتواصل:¹

يشمل استخدام منصات التواصل الرقمي، مثل تطبيقات التواصل الاجتماعي والمراسلات الفورية .

يعتمد على قنوات الاتصال الإلكترونية لتقديم الخدمات والتفاعل مع العملاء .

الخلاصة :

خصائص التحويل الرقمي تجعله ضرورة لا غنى عنها للمؤسسات التي تسعى إلى التطور، بينما تعتمد مكوناته على توفر التكنولوجيا المناسبة، ثقافة التغيير، وحماية البيانات لضمان النجاح والاستدامة .

¹ خليف، محمد، وعلوان، أحمد. (2020). "دور التحويل الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات". *مجلة الاقتصاد والتسيير*، جامعة سطيف، 15، 45-67.

المبحث الثاني: أبعاد التحويل الرقمي واستراتيجياته ومزاياه

نتناول في هذا المبحث أبعاد التحويل الرقمي التي من خلالها نقيس مدى تواجد التحويل الرقمي في المؤسسات، وبعدها نذكر نماذج و استراتيجيات التحويل الرقمي التي يقوم عليها، أخيراً نقوم بتقييم التحويل الرقمي من خلال مزاياه و معوقاته .

المطلب الأول: أبعاد التحويل الرقمي¹

يشمل التحويل الرقمي أبعاداً متعددة تساهم في تطوير المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث لا يقتصر فقط على استخدام التكنولوجيا، بل يمتد ليشمل الجوانب البشرية، التنظيمية، الاقتصادية، الأمنية، والاجتماعية، مما يجعله عملية متكاملة تتطلب رؤية شاملة وتخطيطاً استراتيجياً دقيقاً.

البعد التكنولوجي يعد الركيزة الأساسية للتحويل الرقمي، حيث يعتمد على توظيف التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، إنترنت الأشياء، وتحليل البيانات الضخمة. هذه التقنيات تساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، تسريع العمليات، وتقليل الأخطاء البشرية من خلال الأتمتة. كما يساهم التطور التكنولوجي في توفير منصات رقمية مرنة تتيح للمؤسسات تقديم خدمات مبتكرة تلبي احتياجات العملاء بطريقة أسرع وأكثر كفاءة. ومن أهم جوانب هذا البعد هو ضرورة تطوير البنية التحتية التكنولوجية، مثل أنظمة المعلومات المتكاملة، الشبكات المتقدمة، والأمن السيبراني لضمان استدامة العمليات الرقمية وحمايتها من التهديدات المحتملة.

أما البعد البشري فيعتبر عنصراً حاسماً في نجاح التحويل الرقمي، حيث يعتمد على تأهيل الموارد البشرية وتطوير² مهاراتها الرقمية لمواكبة التطورات التكنولوجية. يعد التغيير في الثقافة التنظيمية أمراً ضرورياً لبنى العقلية الرقمية داخل المؤسسات، حيث يجب أن يكون الموظفون قادرين على التكيف مع الأنظمة الرقمية الجديدة واستخدام الأدوات التكنولوجية بكفاءة. لذا، يجب على المؤسسات توفير برامج تدريب مستمرة، وتعزيز ثقافة الابتكار، وتحفيز الموظفين على المشاركة في عمليات التحويل الرقمي لضمان نجاح هذه العملية وتحقيق أقصى استفادة منها.

البعد التنظيمي والإداري يمثل أحد الأبعاد المهمة للتحويل الرقمي، حيث يتطلب إعادة هيكلة العمليات الإدارية بما يتماشى مع البيئة الرقمية. يعتمد هذا البعد على تطوير استراتيجيات تنظيمية مرنة تتيح للمؤسسات القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات السوقية. كما يشمل اعتماد أنظمة إدارة رقمية متكاملة مثل أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وإدارة علاقات العملاء (CRM) التي تساهم في تحسين الأداء الداخلي وتعزيز الكفاءة

¹مرسلي، كمال. (2021). التحويل الرقمي كخيار استراتيجي لتحسين أداء المؤسسات الجزائرية. دار الهدى، الجزائر.
²عبد الحميد، زينب محمد. (2020). أثر التحويل الرقمي في تحسين جودة أداء المؤسسات الحكومية. "مجلة الدراسات الإدارية والمالية والاقتصادية"، العدد 8، ص. 101-122.
→تركز على الأبعاد الإدارية والبشرية.

التشغيلية. علاوة على ذلك، يتطلب التحويل الرقمي تغييرات في الهيكل الإداري من خلال تبني نماذج حوكمة رقمية تسهل عملية اتخاذ القرار وتعزز التعاون بين مختلف الإدارات.

من الناحية الاقتصادية، يساهم **البعد الاقتصادي** في تحقيق قيمة مضافة للمؤسسات من خلال خفض التكاليف التشغيلية وزيادة الإنتاجية. حيث تساعد الأتمتة والرقمنة في تقليل الاعتماد على العمليات الورقية والتقليدية، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة العمل وتسريع إنجاز المهام. كما أن التحويل الرقمي يفتح آفاقاً جديدة لنماذج الأعمال، مثل التجارة الإلكترونية، الخدمات الرقمية، والاقتصاد التشاركي، مما يساهم في تعزيز الإيرادات وتنويع مصادر الدخل. ومن ناحية أخرى، يساعد التحويل الرقمي المؤسسات في تحسين التنبؤات المالية واتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على تحليلات دقيقة للبيانات، مما يعزز من قدرتها على المنافسة في الأسواق العالمية.

البعد الأمني والقانوني يمثل أحد التحديات الرئيسية للتحويل الرقمي، حيث إن الاعتماد المتزايد على الأنظمة الرقمية يزيد من مخاطر الهجمات السيبرانية والاختراقات الأمنية. لذا، يتعين على المؤسسات وضع استراتيجيات قوية لحماية البيانات وتعزيز الأمن السيبراني من خلال تطبيق تقنيات التشفير، أنظمة الحماية المتقدمة، وتحديث السياسات الأمنية باستمرار. بالإضافة إلى ذلك، يجب الامتثال للمعايير القانونية والتشريعات المتعلقة بحماية البيانات والخصوصية، مثل قوانين حماية البيانات العامة (GDPR)، لضمان بيئة رقمية آمنة تحافظ على حقوق المستخدمين وتمنع إساءة استخدام البيانات.

أخيراً، يعد **البعد الاجتماعي والثقافي** من الجوانب المهمة التي تؤثر على نجاح التحويل الرقمي، حيث يلعب دوراً¹ رئيسياً في تغيير سلوكيات الأفراد وتعاملهم مع التكنولوجيا. يساعد التحويل الرقمي في تحسين تجربة العملاء من خلال توفير خدمات إلكترونية متطورة تلبي احتياجاتهم بسهولة وسرعة، كما يساهم في تعزيز التحويل نحو المجتمع الرقمي من خلال دمج التكنولوجيا في قطاعات مختلفة مثل الصحة، التعليم، والخدمات الحكومية. كما يؤدي إلى تغيير طبيعة الوظائف وسوق العمل، حيث يتطلب اكتساب مهارات جديدة تتماشى مع متطلبات العصر الرقمي.

¹عطوي، نوال". (2019). التحويل الرقمي ودوره في تحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف. "مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة تبسة، العدد 5، ص. 56-57. Nolan, R. L. (1979). "Managing the Crises in Data Processing." *Harvard Business Review*, 57(2), 115-126.

الخلاصة

إن نجاح التحول الرقمي يعتمد على تكامل هذه الأبعاد المختلفة، حيث يجب على المؤسسات تطوير بنيتها التحتية التكنولوجية، تعزيز مهارات موظفيها، تبني استراتيجيات تنظيمية مرنة، وتحقيق التوازن بين التطور الاقتصادي والأمان السيبراني، مع مراعاة التأثيرات الاجتماعية والثقافية. لذا، فإن اتباع نهج شامل للتحول الرقمي يعد ضرورة حتمية لضمان استدامة المؤسسات في بيئة تتسم بالتغير المستمر والتطور السريع.

المطلب الثاني: نماذج و استراتيجيات التحويل الرقمي

1. نماذج التحويل الرقمي¹

يمثل التحويل الرقمي عملية شاملة تتطلب استراتيجيات مختلفة وفقاً لطبيعة المؤسسة وأهدافها. لذلك، طورت العديد من النماذج التي تساعد في توجيه المؤسسات نحو التحويل الرقمي الناجح. تختلف هذه النماذج في تركيزها على الجوانب التقنية، الإدارية، والثقافية، لكنها تتفق في الهدف النهائي، وهو تحقيق أقصى استفادة من التقنيات الرقمية. وفيما يلي أهم النماذج المعروفة للتحويل الرقمي:

1.1 نموذج نولان² (Nolan's Stage Model)

يعد نموذج نولان من أقدم النماذج التي تصف مراحل تطور التحويل الرقمي داخل المؤسسات، حيث يقسم العملية إلى ست مراحل:

- المرحلة الأولية: (Initiation) يتم فيها إدخال التكنولوجيا بشكل محدود دون استراتيجية واضحة.
- المرحلة الانتشارية: (Expansion) تبدأ المؤسسة في توسيع استخدام التكنولوجيا، لكن بشكل غير منظم.
- مرحلة التحكم: (Control) يتم وضع سياسات وضوابط لتنظيم استخدام التكنولوجيا.
- مرحلة التكامل: (Integration) تصبح التكنولوجيا جزءاً من عمليات المؤسسة اليومية.
- مرحلة إدارة البيانات: (Data Administration) يتم التركيز على جمع البيانات وتحليلها لدعم اتخاذ القرار.
- مرحلة النضج: (Maturity) تصل المؤسسة إلى مستوى متقدم من الاعتماد على التكنولوجيا والابتكار الرقمي.

2.1 نموذج مكنزي للتحويل الرقمي

يعتبر نموذج مكنزي من أكثر النماذج شيوعاً، حيث يركز على ستة محاور رئيسية:

1. الاستراتيجية: تحديد رؤية واضحة للتحويل الرقمي.
2. البنية التحتية التكنولوجية: تطوير بيئة تقنية تدعم التحويل الرقمي.

3. تحليل البيانات: استخدام البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي لاتخاذ قرارات أفضل.
4. العمليات التشغيلية: تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال الأتمتة والرقمنة.
5. الثقافة المؤسسية: تعزيز ثقافة الابتكار والتغيير الرقمي داخل المنظمة.
6. التجربة الرقمية للعملاء: تحسين تجربة العملاء من خلال الحلول الرقمية المتطورة.

3.1 نموذج Capgemini للتحويل الرقمي

يعتمد هذا النموذج على تحليل قدرة المؤسسة على التحويل الرقمي من خلال أربعة أبعاد رئيسية:

- التكنولوجيا: مدى توفر الأدوات الرقمية والبنية التحتية اللازمة.
- الإدارة: دعم القيادة العليا للتحويل الرقمي.
- العمليات: مدى مرونة المؤسسة في تبني التغيير الرقمي.
- التجربة الرقمية: مدى تحقيق رضا العملاء من خلال التحويل الرقمي.

4.1 نموذج Gartner للتحويل الرقمي¹

يُركز نموذج Gartner على تقسيم التحويل الرقمي إلى ثلاث مراحل رئيسية:

1. التحويل التأسيسي: (**Digitization**) رقمنة العمليات التقليدية، مثل تحويل الملفات الورقية إلى ملفات إلكترونية.
2. التحويل التشغيلي: (**Digitalization**) إعادة هيكلة العمليات التشغيلية بالاعتماد على الأدوات الرقمية.
3. التحويل الشامل: (**Digital Transformation**) دمج التكنولوجيا في كل جوانب المؤسسة لإنشاء نماذج أعمال جديدة مبتكرة.

5.1 نموذج MIT Sloan للتحويل الرقمي²

يركز هذا النموذج على تحقيق التوازن بين ثلاث ركائز أساسية:

- القدرات الرقمية: (**Digital Capabilities**) مدى توفر الأدوات الرقمية داخل المؤسسة.

¹ Gartner Inc. (2016). *Six Key Steps to Build a Successful Digital Business*. [Gartner Research]. ❖

² العاني، سامر (2021). "النماذج الحديثة في التحويل الرقمي: قراءة في نموذج MIT"، المجلة العربية للإدارة الرقمية، العدد 3.

- القدرات القيادية: (Leadership Capabilities) مدى دعم القادة للتحويل الرقمي وإدارته بفعالية.
- التأثير المؤسسي: (Organizational Impact) قياس نتائج التحويل الرقمي على الأداء العام للمؤسسة.

❖ باضافة الى نماذج اخرى , نوضح جزء منها في الجدول الموالي :¹

جدول رقم(2) نماذج التحويل الرقمي

النموذج	يعتمد على
النموذج السلوكي	المتغيرات السلوكية (الفردية_الجماعية_التنظيمية_البيئية)
نموذج التحويل الاستراتيجي	التخطيط الاستراتيجي و اعتبار تكنولوجيا المعلومات ميزة تنافسية
نموذج التطوير التنظيمي	التحول العضوي للمؤسسة من خلال التعلم و التدريب التحولي
نموذج المثالي	البحث عن الحلول مثالية و على عمليات المحاكاة قبل التنفيذ الفعلي
نموذج التحويل المتكامل	فلسفة التحويل المتكامل لجميع الادارات و المستويات التنظيمية
نموذج التحويل الاستراتيجي	شركات الحسابات و البرمجيات في ادارة منظومة الاتصالات

المصدر : من اعداد الطالبة

الخلاصة

تختلف نماذج التحويل الرقمي من حيث التركيز على التكنولوجيا، الإدارة، البيانات، أو الثقافة المؤسسية، ولكن جميعها تهدف إلى تحسين كفاءة المؤسسات وتعزيز قدرتها على المنافسة في العصر الرقمي. اختيار النموذج المناسب يعتمد على طبيعة المؤسسة، مستوى نضجها الرقمي، والأهداف الاستراتيجية التي تسعى لتحقيقها.

¹ زهرة بن طيبة، صبرينة خليل، التحويل الرقمي و علاقته بادارة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، مجلة الابحاث الاقتصادية، المجلد 17، العدد02، البلدة، 2022، ص247

2. استراتيجيات التحويل الرقمي¹ :

إذا أرادت المنظمة أن تتحول رقمياً فعليها وضع خطة عمل واضحة، تراعي موارد المنظمة قدراتها الحقيقية، وهي استراتيجية التحويل الرقمي يمكن تلخيص استراتيجيات التحويل الرقمي بثلاث استراتيجيات رئيسية وهي :

1.2 استراتيجية الاستجابة للمنافسة الجديدة² :

و تعني هذه الاستراتيجية استجابة منظمة الاعمال لتحركات المنافسين وأنشطتهم عوضاً عن التزامها أو قيامها بعملية المبادرة في الفعل والنشاط ومن أبرز الاسباب التي تدفع المنظمة لهذا الاتجاه هو صعوبة القيام بالفعل المعاكس والتكلفة العالية للقيام بالفعل المستقبل .

2.2 استراتيجية التكيف التكنولوجي :

تتيح هذه الاستراتيجية عندما تجبر المؤسسة على الاتجاه نحو تنمية منتجاتها أو نحو منتج جديد من طرف المحيط، لأن احتياجات السوق تأثرت بابتداع التكنولوجيا الموجود، وتتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي بالخانة الثانية .

3.2 استراتيجية التموضع :

في هذه الاستراتيجية تحاول المؤسسات المالية انتجّل استثماراتها الرئيسية في التكنولوجيا وتؤتي ثمارها عن طريق اعتماد استراتيجيات رقمية تنطوي على تغيير جذري في هيكلها التنظيمي، بالشكل يجعلها رائدة في مجال عملها، و يمكن أن نطلق على هذا الاستراتيجية (استراتيجية التدعيم الالكتروني .)

¹ حمدان، خالد (2021)، (التحول الرقمي واستراتيجياته في المؤسسات .مجلة الاقتصاد المعرفي، عدد 4.
² البديوي، محمود (2019). "استراتيجيات التغيير في المؤسسات الرقمية"، مجلة الإدارة الحديثة، العدد 12.

المطلب الثالث: مزايا و معوقات التحول الرقمي

التحول الرقمي يقدم مزايا كبيرة ، من أبرزها تحسين جودة الخدمات و سرعة انجازها ، و توفير حلول مبتكرة تواكب التغيرات السريعة في السوق، و مع ذلك يواجه التحول الرقمي عدة معوقات مما يشكل تحديا للمؤسسات ذات الموارد المحدودة و يوضح الجدول الموالي أهم مزايا ومعوقات التحول الرقمي¹ :

جدول رقم(3):مزايا ومعوقات التحول الرقمي

المزايا	المعوقات
امكانية استرجاع المعلومات في ثوان معدودة	ندرة القوى العاملة المؤهلة رقميا
حفظ مصادر المعلومات بأكثر من الشكل ,غير الشكل المطبوع	قيود الميزانية والقدرة على التمويل
حل مشكلة الحيز المكاني داخلا لمنظمة	ثقافة رفض التغيير أو ثقافة المقاومة للتغيير
تخفيض التكاليف و الجهد بشكل كبير	غياب الشعور بالحاجة
تبسيط الاجراءات للحصول على الخدمة	ضعف في تكنولوجيا المعلومات وقدم النظم محدوديتها
تقديم خدمات مبتكرة و ابداعية	المخاوف والحواجز التنظيمية
الاتاحة الدائمة لمصادر المعلومات	عدم وجود استراتيجيه و رؤية واضحة للتحول الرقمي
الاستفادة من التقنيات الرقمية الحديثة للكشف عن مسارات جديدة لخلق قيمة	غياب التعاون وعدم ارتباط وحدات العمل

المصدر: من اعداد الطالبة

¹سلية محمد أحمد سليما نسبع , تأثير التحول الرقمي في مؤسسات المعلومات,مجلة المكتبات و المعلومات , المجلد 19 , العدد الأول , ص25

المبحث الثالث: دور التحويل الرقمي في تطوير المؤسسات

يُعتبر التحويل الرقمي من العوامل الحاسمة في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز تنافسيتها. فهو لا يقتصر فقط على إدخال التكنولوجيا، بل يشمل إعادة هيكلة العمليات وتحسين بيئة العمل لرفع الكفاءة والإنتاجية. في هذا المبحث، سنناقش أثر التحويل الرقمي على الأداء الوظيفي والإداري، دوره في تحقيق ميزة تنافسية، وتأثيره على رضا العملاء.

المطلب الأول: أثر التحويل الرقمي على الأداء الوظيفي والإداري¹

يساهم التحويل الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي والإداري من خلال عدة جوانب رئيسية، منها:

1. تحسين كفاءة العمليات الإدارية:
 - يساهم التحويل الرقمي في أتمتة العمليات الإدارية، مما يقلل من الأخطاء البشرية ويسرع سير العمل.
 - يُسهل الوصول إلى البيانات والمعلومات، مما يساعد في اتخاذ قرارات أكثر دقة وسرعة.
2. تعزيز الإنتاجية والابتكار:²
 - يساعد في توفير بيئة عمل أكثر مرونة، حيث يمكن للموظفين العمل عن بُعد بسهولة باستخدام الأدوات الرقمية.
 - يشجع على الابتكار من خلال تبني حلول تقنية جديدة تساهم في تحسين الأداء.
3. تحسين التواصل الداخلي:³
 - يساهم في تعزيز التواصل بين الإدارات المختلفة عبر استخدام الأنظمة الرقمية مثل البريد الإلكتروني، أدوات التعاون، والمنصات السحابية.
 - يقلل من الحواجز الزمنية والمكانية بين الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة التفاعل والتنسيق بينهم.
4. تحليل البيانات واتخاذ القرار:
 - يتيح التحويل الرقمي جمع البيانات وتحليلها باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة، مما يساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية دقيقة.

¹ عياد، سناء (2020). (أثر التحويل الرقمي على تطوير الأداء الإداري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية). مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 15، ص. 102.

² Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press. ↵

³ بوشارب، خالد (2022). (التحول الرقمي كأداة لتحديث الوظائف الإدارية). مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 8، ص. 89. ↵

يساعد المدراء في التنبؤ بالمشكلات المحتملة واتخاذ إجراءات استباقية لمعالجتها.

المطلب الثاني: التحويل الرقمي كعامل تنافسي في المؤسسات

يُعد التحويل الرقمي من أهم العوامل التي تمنح المؤسسات ميزة تنافسية في الأسواق، وذلك من خلال:

1. تحسين سرعة وكفاءة الخدمات:¹
 - يساهم في تسريع إنجاز العمليات التجارية، مما يقلل من أوقات الانتظار ويحسن تجربة العملاء.
 - يساعد في تطوير المنتجات والخدمات وفقًا لاحتياجات السوق بشكل أسرع وأكثر دقة.
2. توسيع نطاق السوق وزيادة الانتشار:²
 - يتيح للمؤسسات التوسع في الأسواق الدولية من خلال التجارة الإلكترونية والمنصات الرقمية.
 - يوفر قنوات جديدة للتسويق والمبيعات عبر الإنترنت، مثل وسائل التواصل الاجتماعي والإعلانات الرقمية.
3. تعزيز الابتكار والتطوير المستمر:
 - يسمح التحويل الرقمي بتطوير نماذج أعمال جديدة، مثل الاشتراكات الرقمية والخدمات السحابية، التي تزيد من إيرادات المؤسسات.
 - يُمكن الشركات من التفاعل مع التغيرات في السوق بسرعة أكبر، مما يساعدها في البقاء في صدارة المنافسة.
4. تقليل التكاليف التشغيلية وتحسين الكفاءة:³
 - يؤدي إلى تقليل التكاليف من خلال تقنيات مثل الأتمتة، الحوسبة السحابية، وتحليل البيانات، مما يجعل العمليات أكثر كفاءة وأقل تكلفة.

¹ العثماني، سمير (2021). (دور التحويل الرقمي في تعزيز التنافسية المؤسسية. مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة سيدي بلعباس، العدد 9، ص. 110

²•Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company. [↗](#)

³•بن دادي، نوال (2022). "أثر التحويل الرقمي على كفاءة الأداء والتكاليف التشغيلية في المؤسسات"، مجلة الباحث في العلوم الاقتصادية، العدد 7، ص. 98.

المطلب الثالث: التحويل الرقمي وأثره على رضا العملاء

يلعب التحويل الرقمي دوراً أساسياً في تحسين رضا العملاء من خلال:

1. تقديم تجربة عملاء متميزة:¹
 - توفر الأدوات الرقمية مثل تطبيقات الهاتف المحمول والمواقع الإلكترونية تجربة أكثر راحة وسهولة للعملاء.
 - تسهم التقنيات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي، في تقديم دعم فوري واستجابات أسرع لاستفسارات العملاء
2. تخصيص الخدمات حسب احتياجات العملاء:²
 - باستخدام تحليلات البيانات، يمكن للمؤسسات فهم تفضيلات العملاء بشكل أعمق وتقديم عروض وخدمات مخصصة لهم.
 - تساعد أنظمة الذكاء الاصطناعي في تقديم توصيات دقيقة بناءً على سلوك العملاء.
3. تحسين جودة الخدمات والمنتجات:³
 - يساهم التحويل الرقمي في تحسين مراقبة الجودة من خلال أنظمة تتبع وتحليل الأداء.
 - يوفر إمكانية تلقي التغذية الراجعة بشكل مستمر من العملاء وتحليلها لتحسين الخدمات.
4. تعزيز التواصل بين المؤسسة والعملاء:⁴
 - توفر التقنيات الرقمية وسائل متعددة للتواصل، مثل الدردشة الحية، البريد الإلكتروني، ومنصات التواصل الاجتماعي، مما يعزز علاقة العملاء بالمؤسسة.
 - يساعد التواصل الفعال في بناء الثقة وزيادة ولاء العملاء للعلامة التجارية.

¹حسن، ياسين (2021). (دور التحويل الرقمي في تحسين رضا الزبون. مجلة أبحاث الاقتصاد والتسويق، العدد 6، ص. 91

²•Chaffey, D. (2019). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. Pearson Education. [↗](#)

³بن رقية، زهرة (2022). (التحول الرقمي كآلية لرفع جودة الخدمات العامة. مجلة الإدارة والتنمية، جامعة قسنطينة، العدد 4، ص. 87

⁴Kotler, P., Kartajaya, H., &Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Wiley

خلاصة الفصل الأول

يعد التحويل الرقمي أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتحقيق التطور والابتكار في بيئة أعمال متسارعة التغير. وقد تناول هذا الفصل الإطار النظري للتحويل الرقمي، حيث تم استعراض مفاهيمه الأساسية وفوائده التي تشمل تحسين الكفاءة التشغيلية، تقليل التكاليف، وتعزيز القدرة التنافسية. كما تم توضيح أهداف التحويل الرقمي وأهميته في تطوير العمليات الداخلية للمؤسسات ودفع عجلة النمو والابتكار.

وفي سياق أكثر تفصيلاً، تم التطرق إلى خصائص التحويل الرقمي ومكوناته، حيث يتطلب تطبيقه بنية تحتية تكنولوجية متقدمة، إدارة فعالة للتغير، واعتماد استراتيجيات مرنة تتماشى مع متطلبات السوق. كما تم استعراض أبعاد التحويل الرقمي التي تشمل البعد التكنولوجي، التنظيمي، الاقتصادي، والاجتماعي، بالإضافة إلى النماذج والاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات لإنجاح عملية التحويل الرقمي. كذلك، تم تحليل المزايا التي يوفرها التحويل الرقمي، مثل تحسين الأداء وزيادة رضا العملاء، إلى جانب التحديات والمعوقات التي قد تواجه المؤسسات أثناء عملية التحويل، مثل نقص المهارات الرقمية والتكاليف العالية للتنفيذ.

وفيما يخص دور التحويل الرقمي في تطوير المؤسسات، تم التركيز على أثره الإيجابي في تحسين الأداء الوظيفي والإداري من خلال أتمتة العمليات وتسهيل الوصول إلى البيانات، كما تم إبراز دوره كعامل تنافسي يمكن المؤسسات من التوسع في الأسواق، تحسين جودة الخدمات، وتقديم منتجات مبتكرة. علاوة على ذلك، تم التأكيد على أن التحويل الرقمي يلعب دوراً محورياً في تعزيز رضا العملاء من خلال تحسين تجربة المستخدم، توفير خدمات أكثر تخصيصاً، وتعزيز التواصل بين المؤسسة والعملاء.

بشكل عام، يمكن القول إن التحويل الرقمي أصبح ضرورة حتمية للمؤسسات الراغبة في البقاء والنجاح في بيئة الأعمال الحديثة، غير أنه يتطلب تبني استراتيجيات دقيقة وإدارة فعالة للتغير لضمان تحقيق أقصى استفادة من إمكانياته.

الفصل الثاني: التأصيل المفاهيمي و النظري لاستراتيجيات التحول الرقمي

تمهيد :

في عالم الأعمال المعاصر، لم يعد التحول الرقمي مجرد خيار، بل أصبح ضرورة استراتيجية تفرضها التغيرات السريعة في التكنولوجيا واحتياجات السوق. ومع تزايد الاعتماد على الحلول الرقمية في إدارة العمليات والأنشطة المختلفة، أصبح من المهم تبني استراتيجيات متكاملة للتحول الرقمي. تكمن أهمية هذه الاستراتيجيات في تمكين المؤسسات من تحقيق أهدافها بكفاءة، من خلال الاستفادة القصوى من الأدوات والتقنيات الرقمية المتاحة.

يهدف الفصل الثاني إلى استعراض التأسيس المفاهيمي والنظري لاستراتيجيات التحول الرقمي، حيث سيتم تناول مفهوم الاستراتيجية بشكل عام، ومن ثم تطبيقه في سياق التحول الرقمي. سيغطي الفصل أيضًا الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها من خلال هذه الاستراتيجيات، وأهميتها في خلق بيئة تنظيمية مرنة وقادرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية المستمرة.

كما سيتناول الفصل تعريف استراتيجيات التحول الرقمي، المراحل المختلفة لإعدادها، والمكونات الأساسية التي تتضمنها لضمان نجاحها في تحقيق الأهداف المنشودة. بالإضافة إلى ذلك، سيتم التعرف على أنواع الاستراتيجيات التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات وفقًا لاحتياجاتها، مع التركيز على كيفية مواجهة التحديات التي قد تعترض طريق التحول الرقمي.

من خلال هذا الفصل، سيتم تقديم الإطار النظري اللازم لفهم استراتيجيات التحول الرقمي، مما يساعد المؤسسات على بناء أسس قوية لتطبيق التحول الرقمي بشكل فعال ومستدام، وضمان استمراريته في السوق التنافسي.

المبحث الأول : ماهية الاستراتيجية

سيتناول هذا المبحث مفهوم الاستراتيجية بشكل عام، مع التركيز على تعريفها وأهميتها داخل المؤسسات، بالإضافة إلى عرض خصائص الاستراتيجية التي تجعلها أداة فعالة لتحقيق الأهداف المؤسسية والنمو المستدام.

المطلب الأول: تعريف الاستراتيجية¹

الاستراتيجية هي مجموعة من الخطط والإجراءات المدروسة التي تحدد كيفية تحقيق أهداف معينة على المدى الطويل، سواء كانت هذه الأهداف تخص المؤسسات أو الأفراد. تُعد الاستراتيجية أداة أساسية في الإدارة، لأنها تساعد على توجيه القرارات وتنسيق الأنشطة داخل المؤسسة لتحقيق نتائج محددة تتماشى مع رؤيتها ورسالتها. تتنوع التعريفات المتعلقة بالاستراتيجية باختلاف المدارس الفكرية والنظريات الإدارية، ولكن يمكن القول بأن الاستراتيجية تُعتبر خطة شاملة تهدف إلى تحديد المسار الأفضل لتحقيق أهداف المؤسسة في ظل المعطيات والظروف المحيطة بها. تُركّز الاستراتيجية على تحديد الأولويات وتنظيم الموارد وتخصيصها بطريقة تضمن تحقيق التفوق التنافسي في السوق².

في السياق المؤسسي، يُعرف "إدجار شامان" الاستراتيجية بأنها "مجموعة من الأهداف التي تتخذها المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة العمل". من هذا المنظور، تشكل الاستراتيجية الأساس الذي يُبنى عليه كل نشاط تنفيذي داخل المؤسسة، ويُشرف عليها مجلس الإدارة والقيادة العليا لضمان التنسيق بين مختلف الأنشطة والإجراءات التي تقوم بها المؤسسة.

أما "مايكل بورتر"، فيرى أن الاستراتيجية هي "اختيار مسار عمل مميز لتحقيق أهداف معينة مع الأخذ في الاعتبار التفوق على المنافسين". وبالتالي، تُعتبر الاستراتيجية عملية مستمرة تتطلب تقييماً وتعديلاً وفقاً للظروف المتغيرة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

أهمية تعريف الاستراتيجية³

تمثل أهمية تعريف الاستراتيجية في أنها توفر للمؤسسة إطاراً واضحاً لتوجيه الأنشطة والموارد بشكل منهجي، وتساعد على تنسيق الجهود المختلفة داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف المشتركة. كما أن تحديد الاستراتيجية يساعد في تحديد المعايير التي يتم من خلالها قياس الأداء وتقييم النجاح، مما يعزز القدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في الأسواق.

¹ الزبيدي، عبد الكريم. (2020). *الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وتطبيقات*. عمان: دار المناهج.
² السويقي، سامي. (2019). *الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل*. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
³ السويقي، سامي. (2019). *الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل*. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

الاستراتيجية في سياق التحول الرقمي¹

في ظل التحول الرقمي، يكتسب تعريف الاستراتيجية بُعدًا إضافيًا، حيث يتم دمج التقنيات الحديثة بشكل أساسي في جميع جوانب الاستراتيجية المؤسسية. تتطلب استراتيجيات التحول الرقمي تبني الابتكار التكنولوجي كأساس لتحقيق الأداء المثالي في بيئة الأعمال. لذلك، يشمل تعريف الاستراتيجية الرقمية توجيه الأنشطة التنظيمية نحو تحسين استخدام التكنولوجيا في جميع المجالات، سواء كان ذلك في تحسين الإنتاجية، تقديم الخدمات، أو تعزيز تجربة العملاء.

إذن، فإن تعريف الاستراتيجية يتوسع في هذا السياق ليشمل إضافة البُعد الرقمي كأداة أساسية لتحقيق الأهداف وتساعد المؤسسات على التكيف مع التحولات المستمرة في عالم التكنولوجيا.

المطلب الثاني: أهمية الاستراتيجية²

تعتبر الاستراتيجية أداة حيوية لنجاح المؤسسات، حيث تمثل الأساس الذي يُبنى عليه كل نشاط تنظيمي داخلي وخارجي. تكمن أهمية الاستراتيجية في عدة جوانب رئيسية تساعد المؤسسات على التكيف والنمو في بيئات عمل معقدة ومتغيرة. من أبرز هذه الأهمية:

1. توجيه الأنشطة والموارد

الاستراتيجية تضمن أن جميع الأنشطة والموارد داخل المؤسسة تكون موجهة نحو تحقيق الأهداف

2. طويلة الأجل. فهي تُعطي إرشادات واضحة حول كيفية تخصيص الموارد، سواء كانت بشرية، مالية أو تكنولوجية، مما يزيد من كفاءة استخدام هذه الموارد³.

3. تحقيق التفوق التنافسي

من خلال وضع استراتيجية محكمة، يمكن للمؤسسة أن تميز نفسها عن منافسيها، سواء عبر الابتكار، تحسين الجودة أو تقديم قيمة مضافة للعملاء. هذه الميزة التنافسية تعتبر أساسًا لاستمرارية المؤسسة ونجاحها في السوق.

¹ عبد الحميد، زينب محمد. (2020). "أثر التحول الرقمي في تحسين جودة أداء المؤسسات الحكومية". *مجلة الدراسات الإدارية والمالية والاقتصادية*، العدد 8، ص. 101-122

خليفة، محمد، وعلوان، أحمد. (2020). "دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات". *مجلة الاقتصاد والتسيير*، جامعة سطيف، العدد 15، ص. 45-67.

السويحي، سامي. (2019). *الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل*. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية³.

4. الاستجابة للتغيرات البيئي

في ظل الظروف المتغيرة في الأسواق والصناعات، فإن الاستراتيجية تمنح المؤسسات القدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات التكنولوجية، الاقتصادية والاجتماعية. تساعد الاستراتيجية المؤسسية على التوقع بالمستقبل واتخاذ القرارات المناسبة في وقتها.

5. تحقيق الاستدامة والنمو

الاستراتيجيات طويلة المدى تركز على استدامة الأعمال وتوسيع نطاقها في المستقبل. عن طريق تحديد الواضح للأهداف والرؤية، تضمن الاستراتيجية للمؤسسة مسارًا مستدامًا يمكنها من التوسع والنمو تدريجيًا.

6. دعم الابتكار والتطوير

الاستراتيجية تؤثر بشكل كبير على اتجاهات الابتكار داخل المؤسسة. من خلال تحديد المجالات التي ينبغي أن تركز عليها المؤسسة في المستقبل، تساهم الاستراتيجية في دعم التطوير المستمر وتحفيز الابتكار، سواء على مستوى المنتجات أو العمليات.

7. تحقيق التنسيق والتكامل داخل المؤسسة

وجود استراتيجية واضحة يساعد في التنسيق بين مختلف الإدارات والوظائف داخل المؤسسة، مما يضمن أن الجهود المبذولة من قبل الجميع تتماشى مع الأهداف الكبرى للمؤسسة. وهذا يؤدي إلى تحسين التعاون الداخلي وضمان اتخاذ قرارات متناغمة.

المطلب الثالث: خصائص الاستراتيجية

تتميز الاستراتيجية بعدة خصائص تميزها عن باقي الخطط والبرامج التنفيذية. هذه الخصائص تساهم في تعزيز فعالية الاستراتيجية وضمان تحقيقها للأهداف المرجوة. من أبرز خصائص الاستراتيجية:

1. **الطابع طويل المدى** الاستراتيجية ليست مجرد خطة قصيرة الأجل، بل هي إطار عمل يمتد على فترات زمنية طويلة، قد تمتد لعدة سنوات. تهدف إلى تحقيق الأهداف الكبرى للمؤسسة على المدى البعيد، مع التركيز على استدامة الأداء والتوسع المستقبلي¹.
2. **المرونة والتكيف**
3. في ظل التغيرات السريعة في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية، يجب أن تتمتع الاستراتيجية بالمرونة. هذه المرونة تمكن المؤسسة من التكيف مع المتغيرات الطارئة وتعديل الأهداف والخطط بما يتناسب مع الظروف الجديدة.

3. التوجيه نحو المستقبل

تُركز الاستراتيجية على التوقع بالمستقبل واتخاذ قرارات بناءً على التحليلات الدقيقة للاتجاهات المستقبلية. هذا التوجيه يساعد المؤسسات على الاستعداد لمواجهة التحديات المستقبلية والاستفادة من الفرص الجديدة².

4. التكامل والشمولية

الاستراتيجية تغطي جميع جوانب العمل في المؤسسة، بما في ذلك الموارد البشرية، المالية، العمليات، والتسويق. فهي تتطلب تكامل كافة الأنشطة والمؤسسات الفرعية ضمن هيكل تنظيمي واحد يعمل نحو هدف موحد.

التركيز على التميز والابتكار

واحدة من خصائص الاستراتيجية هي السعي نحو التفرد والابتكار. الاستراتيجيات الناجحة تركز على تميز المؤسسة عن منافسيها من خلال تقديم منتجات وخدمات مبتكرة تلي احتياجات العملاء بشكل فريد.

¹ الزبيدي، عبد الكريم. (2020). *الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وتطبيقات*. عمان: دار المناهج.
عبد الحميد، زينب محمد. (2020). "أثر التحول الرقمي في تحسين جودة أداء المؤسسات الحكومية". *مجلة الدراسات الإدارية والمالية والاقتصادية*، العدد 8، ص. 101-122²

5. التركيز على النتائج

الاستراتيجية تركز على تحقيق النتائج والإنجازات الكبرى للمؤسسة. فهي تركز على وضع أهداف واضحة ومحددة ومؤشرات أداء تقيس مدى نجاح التنفيذ وتحقيق هذه الأهداف.

6. التوجيه الإداري على جميع المستويات

تتطلب الاستراتيجية التنسيق والتنظيم على جميع مستويات المؤسسة، بدءًا من المستوى الأعلى وصولاً إلى المستويات التشغيلية. حيث تلعب القيادة العليا دورًا في وضع الاستراتيجية، بينما يتم تطبيقها من قبل الفرق والموظفين في مختلف الأقسام.

7. التقييم المستمر

لضمان فاعلية الاستراتيجية، يجب أن تكون هناك آلية تقييم مستمر للأداء وفقًا للمؤشرات المحددة مسبقًا. هذا التقييم يساعد في تحديد ما إذا كانت الاستراتيجية تسير في الاتجاه الصحيح أم تحتاج إلى تعديل.

من خلال هذه الخصائص، تُظهر الاستراتيجية دورًا محوريًا في تشكيل هوية المؤسسات وتحديد مسارها في السوق، سواء كان ذلك عبر التحول الرقمي أو من خلال استراتيجيات تقليدية أخرى تركز على جوانب تنظيمية وإدارية متعددة¹.

خليفة، محمد، وعلوان، أحمد. (2020). "دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات". *مجلة الاقتصاد والتسيير*، جامعة سطيف، العدد 15، ص. 45-67.

المبحث الثاني : مفهوم الاستراتيجية في سياق التحول الرقمي

في هذا المبحث، سنتناول مفهوم الاستراتيجية الرقمية في سياق التحول الرقمي، حيث نركز على أهداف هذه الاستراتيجيات وكيف تساهم في تحسين الكفاءة والتنافسية داخل المؤسسات. كما نناقش أنواع الاستراتيجيات الرقمية المختلفة التي يمكن اتباعها مثل التحول الرقمي الكلي والتحسين الرقمي، إضافة إلى مستويات هذه الاستراتيجيات بدءاً من المستوى الاستراتيجي القيادي وصولاً إلى المستوى التكنولوجي التنفيذي¹.

المطلب الأول: أهداف الاستراتيجية الرقمية

تتعدد أهداف الاستراتيجية الرقمية التي تسعى المؤسسات لتحقيقها في سياق التحول الرقمي، ويمكننا التوسع في هذه الأهداف لتشمل ما يلي:

1. تحقيق الكفاءة التشغيلية

إحدى الأهداف الرئيسة للتحول الرقمي هي تحسين الكفاءة داخل المؤسسة من خلال أتمتة العمليات وتحسين تدفق العمل. استخدام الأدوات الرقمية يمكن أن يساهم في تقليل الزمن المستغرق في إنجاز المهام وزيادة الإنتاجية بشكل عام. على سبيل المثال، يمكن استخدام البرمجيات لتحسين إدارة سلسلة الإمداد، تقليل التكاليف التشغيلية، وتحسين دقة العمليات².

2. تعزيز تجربة العملاء

مع التحول الرقمي، تسعى المؤسسات إلى تحسين وتخصيص تجربة العملاء باستخدام التكنولوجيا. يمكن أن تشمل هذه الأهداف تحسين خدمة العملاء عبر منصات التواصل الرقمي، تخصيص العروض من خلال البيانات الضخمة (Big Data)، وتسهيل الوصول إلى المنتجات والخدمات عبر الإنترنت. علاوة على ذلك، يساعد التحول الرقمي في تسريع الردود على استفسارات العملاء وتحقيق رضاهم بشكل أكبر.

¹ الزبيدي، عبد الكريم. (2020). (الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وتطبيقات. عمان: دار المناهج.
² الزبيدي، عبد الكريم. (2020). (الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وتطبيقات. عمان: دار المناهج.

3. زيادة القدرة التنافسية

أحد الأهداف الأساسية للاستراتيجية الرقمية هو تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في سوق العمل. من خلال الاستفادة من التكنولوجيا، يمكن للمؤسسة أن تميز نفسها عن منافسيها، سواء كان ذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة أو تحسين طرق تقديم الخدمة أو تحسين سرعة وفعالية العمليات.¹

4. تحفيز الابتكار والنمو

تساعد الاستراتيجيات الرقمية في تحفيز الابتكار داخل المؤسسات عن طريق استخدام التقنيات الحديثة لتطوير منتجات أو خدمات جديدة. الابتكار الرقمي يشمل استخدام تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي

5. (AI) والتعلم الآلي لتقديم حلول مبتكرة، مما يفتح المجال أمام المؤسسات لتوسيع أسواقها وتحقيق نمو مستدام.

6. تحقيق الاستدامة

تعمل الاستراتيجية الرقمية أيضاً على تحقيق الاستدامة طويلة الأجل للمؤسسات، من خلال التكيف مع التحولات البيئية والاجتماعية. تستخدم المؤسسات التقنيات الرقمية لمراقبة أداءها البيئي وتقليل آثارها السلبية على البيئة، مما يعزز من قدرتها على الاستمرار والنمو في بيئات تجارية تتغير باستمرار.²

المطلب الثاني: أنواع الاستراتيجيات الرقمية

هناك عدة أنواع من الاستراتيجيات الرقمية التي قد تتبعها المؤسسات بناءً على احتياجاتها وأهدافها. يمكن توسيع هذه الأنواع لتشمل ما يلي:

1. استراتيجية التحول الرقمي الكلي

هذه الاستراتيجية تُركز على تحويل المؤسسة بشكل كامل باستخدام التقنيات الرقمية، حيث يتم إعادة تصميم جميع العمليات والخدمات بشكل رقمي. يمكن أن تشمل هذه الاستراتيجية دمج أدوات تكنولوجيا مثل الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، والتحليلات الكبيرة عبر جميع الأقسام في المؤسسة. الهدف هنا هو إعادة هيكلة العمليات لتصبح أكثر كفاءة ومرونة.

السويقي، سامي. (2019). (الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل). القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.¹
الخليفي، محمد، وعلوان، أحمد. (2020). "دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات". مجلة الاقتصاد والتسيير، جامعة سطيف، العدد 15، ص. 45-67.²

2. استراتيجية التحسين الرقمي

تتبنى المؤسسات التي تتبع هذه الاستراتيجية التحول الرقمي بشكل تدريجي، حيث تركز على تحسين العمليات الحالية باستخدام تقنيات رقمية. هذه الاستراتيجية قد تشمل أتمتة بعض الأنشطة التشغيلية مثل المحاسبة أو إدارة الموارد البشرية باستخدام البرمجيات المتخصصة. هذه الاستراتيجية تركز على رفع مستوى الكفاءة دون الحاجة إلى تغيير جذري في هيكل المؤسسة¹.

3. استراتيجية التوسع الرقمي

تركز هذه الاستراتيجية على استخدام التكنولوجيا للوصول إلى أسواق جديدة أو فئات عملاء جديدة. تستخدم المؤسسات هذه الاستراتيجية لتوسيع نطاق خدماتها عبر الإنترنت، مثل التجارة الإلكترونية أو الدخول إلى أسواق جديدة جغرافياً. قد تشمل استخدام المنصات الرقمية للوصول إلى جمهور أكبر في مختلف أنحاء العالم.

4. استراتيجية الابتكار الرقمي

تعتبر هذه الاستراتيجية محورية في المؤسسات التي تهدف إلى أن تكون رائدة في مجالات الابتكار الرقمي. تركز هذه الاستراتيجية على تطوير تقنيات جديدة أو استخدام تقنيات مبتكرة لتحسين المنتجات والخدمات. على سبيل المثال، قد تركز هذه الاستراتيجية على استخدام الذكاء الاصطناعي لتطوير حلول جديدة للعملاء أو تحسين المنتجات الحالية.

5. استراتيجية الشراكات الرقمية

تعتمد هذه الاستراتيجية على التعاون مع شركات تكنولوجيا أو مؤسسات أخرى لتحقيق نتائج مشتركة. قد تشمل الشراكات مع مزودي الحلول السحابية أو الشركات المتخصصة في تطوير البرمجيات. هذه الاستراتيجية تهدف إلى تحسين القدرة التكنولوجية للمؤسسة دون الحاجة للاستثمار في جميع الجوانب التكنولوجية داخلياً².

¹مرسلي، كمال. (2021). التحول الرقمي كخيار استراتيجي لتحسين أداء المؤسسات الجزائرية. دار الهدى، الجزائر.
²عبد الحميد، زينب محمد. (2020). "أثر التحول الرقمي في تحسين جودة أداء المؤسسات الحكومية". مجلة الدراسات الإدارية والمالية والاقتصادية، العدد 8، ص. 101-122.

المطلب الثالث: مستويات الاستراتيجيات الرقمية

تقسم الاستراتيجيات الرقمية إلى مستويات متعددة، وكل مستوى يخدم غرضًا معينًا ضمن إطار التحول الرقمي للمؤسسة:

1. المستوى الاستراتيجي (القيادي)

هذا المستوى يتضمن اتخاذ القرارات العليا التي تحدد التوجه العام للمؤسسة تجاه التحول الرقمي. يشمل ذلك تحديد الأهداف الاستراتيجية الكبرى التي يجب أن تحققها المؤسسة باستخدام التقنيات الرقمية. كما يتطلب هذا المستوى التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية في التكنولوجيا وكيفية تأثيرها على القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة.

2. المستوى التكتيكي (التنفيذي)

يتعامل هذا المستوى مع تنفيذ الاستراتيجيات الرقمية على المدى المتوسط. يشمل تحديد التقنيات المناسبة التي يجب أن تعتمد عليها المؤسسة وتطوير الأنظمة التي تدعمها. يتضمن هذا المستوى تحسين العمليات الداخلية، تدريب الموظفين، وضمان التعاون بين الفرق التكنولوجية والإدارية لتطبيق الاستراتيجية الرقمية بفعالية.

3. المستوى العملي (التنفيذي اليومي)

يركز هذا المستوى على تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي في الأنشطة اليومية للمؤسسة. يشمل هذا استخدام التكنولوجيا في العمليات التشغيلية اليومية مثل إدارة العلاقات مع العملاء (CRM)، أتمتة الأعمال، وتحسين التفاعل مع العملاء عبر القنوات الرقمية. في هذا المستوى، يتم التركيز على توفير الأدوات والموارد التقنية التي تسهل العمليات اليومية.

4. المستوى التكنولوجي

يتعلق هذا المستوى باختيار التقنيات التي تدعم استراتيجيات التحول الرقمي. يشمل ذلك تنفيذ حلول تكنولوجية مثل الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء (IoT) لتعزيز العمليات داخل المؤسسة. يعتبر هذا المستوى أساسًا لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الرقمية من خلال التطبيقات التكنولوجية التي تُنفذ على جميع المستويات الأخرى.

من خلال هذه المستويات المتنوعة، يظهر أن الاستراتيجية الرقمية ليست مجرد عملية تقنية، بل هي خطة متكاملة تتطلب تنسيقاً بين الإدارة العليا، الفرق التكنولوجية، والموظفين لضمان نجاح التحول الرقمي في المؤسسة¹.

المبحث الثالث: ماهية استراتيجيات التحول الرقمي

في هذا المبحث، نتناول ماهية استراتيجيات التحول الرقمي من خلال تعريف هذه الاستراتيجيات وتوضيح أهدافها وأهميتها في تحسين أداء المؤسسات. كما نناقش مراحل إعداد استراتيجية التحول الرقمي، بدءاً من تحديد الأهداف والرؤية، مروراً بتقييم الوضع الحالي واختيار التقنيات المناسبة، وصولاً إلى تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها لضمان تحقيق النتائج المرجوة.

المطلب الأول: تعريف إستراتيجيات التحول الرقمي :

تعرف إستراتيجيات التحول الرقمي على أنها " مفهوم يركز على التنسيق بين مختلف العمليات، حيث تعمل على تحديد الأولويات والاهداف عند تنفيذ التحول الرقمي داخل المؤسسة ".
و عرفت أيضاً أنها " خطة مصممة أو طريقة أو وسيلة، يتم إعتادها على مستوى المؤسسات لبناء ثقافة تحول رقمي صحيحة، و هي عمليات و أهداف و إرشادات و هياكل التحكم في عملية التحول الرقمي و تعمل كواجهة للتنسيق بين مختلف الأنشطة الرقمية."
وما تقدم نرى بأن إستراتيجيات التحول الرقمي هي جميع الخطط والعمليات و الاجراءات التي يمكن من خلالها و الموائمة بين التقنيات الحديثة و الأعمال التيتمارسها المنظمات بمختلف أنواعها الانتاجية و الخدماتية، و بما يحقق أعلى كفاءة و أفضل فاعلية و يضمن التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال، و يلي تطلعات الزبائن وإحتياجاتهم المستقبلية، ويسهم في توليد ميزة تنافسية إستراتيجية لهذه المنظمات².

المطلب الثاني : أهمية استراتيجيات التحول الرقمي

دخلت الرقمنة في جميع جوانب الحياة، و سيطرت على جميع مجالاتها الاستراتيجية، و هذا ما زاد من الاهمية الاستراتيجية للتحول الرقمي، اذ يرى (*Dehnert*) ، بأن التحول الرقمي يؤثر في تغيير الاعمال بثلاثة أبعاد مميزة هي (: صنع القيمة، عرض القيمة و تفاعل الزبون)، فضلاً على أنه عالمي و من المستحيل الهروب من التحول الرقمي و يجب على الشركات التعامل معه الا سوف تموت، وأنه سريع و و يزداد بسرعة، بينما يرى كل من (رشوان وقاسم)، أن الاستراتيجيات التحول الرقمي فوائد عديدة ، بينما يرى كل من (رشوان وقاسم) متنوعة ليس فقط للزبائن والجمهور ولكن أيضاً للمؤسسات والشركات أهمها :

¹•Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.

²الزبيدي، عبد الكريم. (2020). *الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وتطبيقات*. عمان: دار المناهج .

- يحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها، ويوفر التكلفة والجهد بشكل كبير .
 - يخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية .
 - يعمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات .
 - يساعد على التوسع و الانتشار في نطاق أوسع والوصول الى شريحة أكبر من الزبائن .
- مما تقدم نتفق مع آراء الباحثين أعلاه و نرى بأن للتحول الرقمي أهمية إستراتيجية فرضتها التقنيات الحديثة وإستمرارية تطورها الذي ساهم في تطوير المنظمات وزيادة نفوذها وسرعة وصولها إلى الزبائن و تقليل تكلفتها وزيادة فاعليتها في خلق قيمة جديدة ذات محتوى عال للزبائن وزيادة أرباحها ونجاحها¹.

المطلب الثالث : مراحل اعداد استراتيجية التحول الرقمي

هناك ستة خطوات(6) أساسية لاستراتيجية التحول الرقمي يمكن عرضها فيما يلي :

الخطوة الاولى :خلق رؤية (creation of Digital transformation vision and objectives)

في الخطوة الاولى، يجب على المؤسسات تحديد رؤيتها وأهدافها ولكن بدلا من التركيز على المشكلات التي يحاولون حلها بالابتكارات، يجب عليهم النظر إلى هدفهم النهائي وما يريدون تحقيقه، وبالتالي لا بد عليهم من تحديد الأهداف طويلة المدى و التركيز أكثر على التجربة التي يريدون الحصول عليها مع عملائهم و موظفيهم، لذلك تحتاج المنظمات لبناء رؤية استراتيجية حول الاهداف والموارد المتاحة لأعمالها اليوم للوصول إلى الرؤية عالمية في المستقبل².

الخطوة الثانية : تقييم قدرة التحول الرقمي للمنظمات (Assess the Organizations Digital Transformation Capability)

في هذه الخطوة، نقوم بتقييم وضع المؤسسة فيما يتعلق بالتحول الرقمي أي يجب على المنظمة تقييم بنيتها التحتية و التحقيق في مدى جودة نظامها و تطبيق البرمجيات و الأدوات في تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية، سيدعم هذا التقييم المنظمة لمعرفة الخدمات التي سيتم تحديثها، والعمليات التي تحتاج إلى أتمتتها أو تحسينها و نتيجة لذلك، ستختار المنظمة المهام و الاستثمارات و الجهود في إستراتيجية التحول الرقمي بأفضل طريقة ممكنة .

رشوان، أحمد، وقاسم، علي. (2022). "دور استراتيجيات التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي". *مجلة الاقتصاد الرقمي وتكنولوجيا المعلومات*، العدد 4، ص. 66-80.

² • Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation*. MIT Sloan Management Review.

الخطوة الثالثة : تصميم تجربة المستخدم النهائي و الموظف (*Design the End User and Employee Experience*)

بمجرد وضع المؤسسة لرؤيتها و تقييم وضعها الحالي، ينبغي عليها أيضاً أن تدعم القيادة الجامعية أي العناصر البشرية من الأفراد، ممن لديهم القدرة لنجاح وتنفيذ التغيير والتحول، وإقناع و حث الآخرين لتقبل التغيير والمشاركة فيه و عدم مقاومته، من خلال توضيح مزاياه ونتائجه .

الخطوة الرابعة :تقييم الوضع الحالي(*Review and select solutions and vendors*)
و هنا يجب تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف و الفرص و التحديات ¹ .

الخطوة الخامسة : إنشاء خارطة طريق للتنفيذ (*Creation of Implementation Roadmap*)

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 والبنية التحتية (*Adjust Organization Culture and Infrastructure*)

المنظمة إنشاء مجموعة من الخبراء المؤهلين رقمياً مثل المسؤول الرقمي وغيرهم من المهنيين المؤهلين الخطوة الأخيرة في مراحل إستراتيجية التحول الرقمي هي إعداد البنية التحتية. في البداية، يجب على لضمان تحول ناجح، الدعم الخارجي مطلوب في حالة عدم توفر الموارد البشرية الحالية مع الفريق الداخلي من خلال الاستعانة بشريك موثوق به للتنفيذ و أخيراً، من المهم جعل التحول الرقمي جزءاً أساسياً من أهداف المؤسسة. وكذلك بناء ثقافة رقمية جديدة من شأنها أن تتماشى مع العمليات المحولة رقمياً².

المبحث الرابع : التحديات والحلول في استراتيجيات التحول الرقمي

في هذا المبحث، سنناقش العوامل الممكنة التي تساهم في نجاح استراتيجيات التحول الرقمي داخل المؤسسات، مثل البنية التحتية الرقمية، والموارد البشرية المؤهلة، والدعم الإداري. كما سنتطرق إلى أبرز التحديات الاستراتيجية التي تواجه عملية التحول الرقمي، بما في ذلك العقبات التقنية، والمقاومة التنظيمية، ونقص الكفاءات الرقمية. أخيراً، سنستعرض الحلول والسبل الفعالة لمواجهة هذه التحديات، من خلال تبني استراتيجيات مرنة، والاستثمار في التدريب والتطوير، وتعزيز ثقافة الابتكار الرقمي لضمان تحقيق تحول رقمي ناجح ومستدام.

¹الزبيدي، عبد الكريم. (2020). *(الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وتطبيقات*. عمان: دار المناهج.

• Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Press.

المطلب الأول: الممكنات الاستراتيجية للتحول الرقمي

تعتبر تقنيات التحول الرقمي نتاج مجموعة من التقنيات الرقمية الحديثة التي تعمل بشكل متزامن مع العصر الرقمي حيث أشار *(Hunage)*، إلى فكرة الانتشار السريع للتقنيات الجديدة مثل (أنترنت، الأشياء، الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، الروبوتات الآلية....) غيرها من التقنيات التي أدت، إلى ظهور وانتشار التحول الرقمي، لما كان تحسين كفاءة المؤسسات الخدماتية أحد المحاور الرئيسية، و أصبح التحول الرقمي من القوى الدافعة الأولى للارتقاء بمكانة المؤسسات حيث يتسم التحول الرقمي بشكل مباشر في تعزيز عناصر البناء المؤسسي و كذلك تسهيل إتاحة الخدمات المقدمة للمستخدمين و تحسين جودة تلك الخدمات، و عليه هناك العديد من التقنيات الرقمية و هي كما يلي:

■ أنترنت الأشياء (Internet things / Lot

أنترنت الأشياء* تتيح إمكانية إرسال و إستقبال البيانات بكفاءة أعلى و تحسين عملية جمع البيانات و التحليلات .

■ الروبوتات الآلية (robot

تساعد على نشر القوة العاملة الرقمية و ذلك بإنشاء إنسان بشري افتراضي (إنسان آلي) يؤثر على جميع البرمجيات والتطبيقات .

■ الحوسبة السحابية (Cloud computing

توفر الحوسبة السحابية مرونة كبيرة للقوة العاملة، إنتاجية أفضل، رؤية أبعد، وكفاءة أعلى بتكلفة أقل مقارنة بالحلول الأخرى .

■ تقنية الجيل الخامس لاتصالات (5G/Fifth Generation

تقوم بتوفير تجربة أفضل للمستخدم النهائي و ذلك من خلال توفير تطبيقات جديدة و بالطبع فإن تطبيق تكنولوجيا الجيل الخامس يعتمد على نجاح الشبكات المتنقلة من الأجيال السابقة و التي حولت المجتمعات وقدمت الدعم لخدمات ونماذج أعمال جديدة.

■ البيانات الضخمة (Big Data

البيانات هي الركيزة الأساسية لعملية التحول الرقمي و لأي مجتمع يسعى نحو التقدم و الرقي من خلال تعزيز الشفافية و ترسيخ مبدأ المساءلة، و المساهمة في تصميم قنوات رقمية تخدم إحتياجات المستخدمين و تستند على مخزون البيانات المتوفرة لديها، إضافة إلى تعزيز الابتكار و ريادة الأعمال و إتاحة الوصول للبيانات، و لقد أوضح (Serban)، فيدراسة تفكرت في تعامل الشركات والمؤسسات في و وقتنا الحاضر مع كميات كبيرة من البيانات، ليس فقط من أجل إتخاذ قرار مهم، بل لكي يتم العامل بشكل صحيح مع هذه البيانات؛ كما يرى بأن الشركات تحتاج إلى معرفة كيفية إدارة البيانات الضخمة لصالحها، و لمواجهة التحديات التي تواجهها المؤسسات؛ لم يعد ينظر إلى

الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية و عليه لنجاح المؤسسة في التعامل على أنه يعطي ميزة تنافسية لمؤسسة ما، بل يعتبر معياراً ينبغي الاعتماد عليه لنجاح المؤسسة في التعامل مع ضخامة بياناتها¹.

■ الأمن السيبراني (Cyber Security)

الأمن السيبراني مصطلح جاء من الكلمة اللاتينية (ساير) *Cyper* و التي تعني فضاء (فضاء المعلومات)، و بهذا فإنه معني بالأمن المرتبط بشبكات الانترنت و كذلك شبكات الاتصالات، " إذا فهو مجموع الوسائل التقنية و التنظيمية و الادارية التي يتم إستخدامها لمنع الاستخدام غير المصرح به و سوء الاستغلال و إستعادة المعلومات الالكترونية و نظم المعلومات و تعزيز حماية سرية و خصوصية البيانات الشخصية و إتخاذ جميع التدابير اللازمة لحماية المواطنين و المستهلكين من المخاطر في الفضاء السيبراني ".
يمكن القول أن الأمن السيبراني يتضمن حماية المعلومات و الأجهزة الرئيسية للمؤسسات من التهديدات والهجمات السيبرانية، خاصة وأن هناك تزايد في عدد الاشخاص الذين يحاولون الوصول إلى المعلومات، و بهذا فإن الأمن السيبراني مرتبط بشكل أساسي بالمحافظة على البيانات الافراد و المؤسسات و حمايتها من الاختراق غير المشروع .
و بالتالي يتم بناء التحول الرقمي بإستخدام منظومة من الاجهزة و البرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية تسمح بإستخدام جميع الاصول بكفاءة وفعالية².

¹•Kumar, N., Mallick, P. K., &Pradhan, S. (2019). *Internet of Things (IoT): Enabling Technologies, Applications and Challenges*. Springer.

²Kshetri, N. (2017). 1 Cybersecurity for SMEs. IT Professional, 19(5), 38–43.

المطلب الثاني : التحديات الاستراتيجية للتحول الرقمي

هناك مجموعة من الموانع التي تعد تحديات إستراتيجية تعيق عملية التحول الرقمي في المنظمات، إذ يرى (Brunette)، بأن تحديات التحول الرقمي هي (الثقافة و المهارات، و البنى التحتية و التقنيات)، أما (Rissolle&Dissanayake)، فقد توصل إلى أن التحديات الاستراتيجية للتحول الرقمي هي النقص في البنية التحتية للاتصالات، وغياب الموظفين المؤهلين، والنقص في الوصول إلى الأنترنت، وبطاقات الائتمان)، بينما (Abdulquadri)، أكد بأن تحديات هذا التحول هي (إنخفاض الاهتمام بالتكنولوجيا وضعف الاتصال بالزبائن)، و يؤكد كل من (المصدر، و نصر الله)، على أن تحديات التحول الرقمي تتمثل في (نقص الكفاءات و القدرات المتمكنة و القدرة على التغيير و قيادة برامج التحول الرقمي داخل المؤسسة، نقص المزايا والمرصودة لعملية التحول الرقمي، مخاطر أمن المعلومات في ظل استخدام الوسائل التكنولوجية، ضرورة رفع ثقافة المواطن الالكترونية، تهديد الخصوصية و الجرائم المعلوماتية، عدم وجود إستراتيجية رقمية شاملة¹).

من العرض أعلاه نلاحظ أن هناك مجموعه كبيرة من التحديات الاستراتيجية التي تعترض عملية التحول الرقمي و تعيق تحقيق إستراتيجيته و تعرقل رقمنة المنظمات، لذلك فنحن نتفق مع جميع التحديات التي قدمها الباحثين، و يمكن توضيحها بالتفصيل في النقاط التالية :

للرداءة خدمة الأنترنت و شبكات الاتصالات

إن الانترنت يستخدم على نطاق واسع من قبل المصارف والقطاعات المالية و غير المالية وكذلك من قبل المؤسسات و أن ضعف الأنترنت يؤثر على عمل المصارف و عمل المؤسسات حيث يبحث المستخدمون عن خدمات متطورة بشكل متزايد، كما يجب أن تكون شبكات الاتصالات قادرة على دعم العدد المتزايد من المستخدمين و الأجهزة، البرمجيات، قواعد البيانات، و هذا يتطلب شبكات إتصالات عالية الجودة ومرنة وفعالة تسهل عمليات التحويل.

للثقافة التنظيمية الرقمية

تشير بشكل أساسي إلى الحاجة لخلق موقف عقلي منفتح و إيجابي تجاه التحديات التكنولوجية ، و تعتمد الثقافة المستقبلية، و كسر مقاومة الرقمنة، و سد الفجوة الرقمية بين الأجيال المختلفة الرقمية إعتمادا كليا على المعرفة بالعمل الرقمي و أدواته العديدة التي توغلت داخل كل ما يتعلق في حياتنا و باتت من ركائز العمل اليومي، ونرى هنا أن غياب الثقافة الرقمية و إنخفاض مستوى تبنيها لدى الموظفين بشكل خاص، و عدم الوعي بأهميتها وكيفية² استخدامها في الممارسات الرقمية يؤدي إلى عرقلة عملية التحول الرقمي وصعوبة تحقيقه .

لللمهارات الرقمية

¹ نصر الله، خالد. (2020). (إدارة التحول الرقمي في المؤسسات العامة). المجلة الجزائرية للتكنولوجيا والإدارة، 12(4)، 77-95.
² عبد اللطيف، خديجة. (2021). (معوقات التحول الرقمي في القطاع العام). مجلة الاقتصاد الرقمي، 7(1)، 33-50.

و يمثل التحدي فيها في تطوير و تحديث المهارات الرقمية داخل المؤسسة، و تعني المهارات الرقمية أن يكون العامل ملماً باستخدام كافة الأدوات التقنية، و نرى هنا أن غياب المهارات الرقمية لدى العاملين وضعفها يولد صعوبة لديهم في استخدام تطبيقات الرقمنة و أدواتها ويؤثر بشكل سلبي على تحقيق إستراتيجية ناجحة للتحول الرقمي .

للم شح المخصصات المالية للتحول الرقمي

إن مكونات البيئة المالية من ميزانيات، و دعم مالي إحتياطي، وإجراءات الشراء للمعدات و التطبيقات و التكنولوجيا تسهم في نجاح عملية التحول الرقمي، لكن في المقابل نجد أن شح الإعتمادات المخصصة للتحول الرقمي سوف تؤدي الى محالة إلى فشله .

للم مخاطر أمن المعلومات

عدم توفر التأمين الكافي لنظم الحاسبات مما يؤدي الى اختراقها ونرى هنا بأن مخاطر أمن المعلومات كثيرة وزادت في الآونة الأخيرة، ومنها التجسس و الإختراق، والقرصنة وغيرها مما يؤثر على عملية التحول الرقمي ويزيد من مخاوف إعتماده في المنظمات .

للم 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 وتطوير المنتجات والخدمات المبتكرة .

للم ضعف القوانين والتشريعات

وتمثل 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 الأفراد.

المطلب الثالث :سبل مواجهة التحديات الاستراتيجية للتحول الرقمي

بعد ما فرضت التحديات الإستراتيجية للتحول الرقمي نفسها بشكل متزايد على عملية التحول الرقمي التي أصبحت ضرورة لا محالة منها في رقمنة المنظمات، كان لابد من سعي الباحثين للبحث عن سبل لمواجهتها، إذ يرى (*Power & Hearin*)، بأنه يمكن مواجهة تحديات التحول الرقمي من خلال التركيز على جانبين هما (الجانب التكنولوجي والزبون أو المستخدم)، ضمن منظور التكنولوجيا تستفيد الشركات من الأجهزة والبرامج الجديدة و التطورات في توفير الأنترنت في إنشاء منتجات وخدمات رقمية جديدة يمكنها مواجهة التحديات ومن منظور المستفيد استخدام التقنيات الرقمية كوسيلة لتحويل عملياتها إلى خدمات تكنولوجية بهدف بناء منظمة تتمحور حول المستفيد، و تزويد الزبائن بقنوات مستقلة عن الوقت و المكان تدعم تجربة الزبون الشاملة و تتجاوز شراء منتج أو خدمة مع الأخذ بعين الاعتبار دور الأفراد والثقافة التنظيمية والحاجة إلى التخطيط الإستراتيجي لتصميم التحول الرقمي الناجح، أما (*Boneva*)، فقد قدمت خوارزمية لتنفيذ التحول الرقمي لأعمال يمكن عدها أحد السبل الاستراتيجية لمواجهة تحديات، و تتكون من المراحل التالية (: إنشاء إستراتيجية للتحول الرقمي، تحديد الأهداف، ترتيب الأولويات، تقييم النتائج المحققة، تطبيق إجراءات التحسين¹). و يجد (*دور و آخرون*)، بأن حلول تحديات التحول الرقمي تكمن في (نشر الثقافة الرقمية عبر إجراء دورات تدريبية، تأسيس هيئة لإشراف على العمليات الرقمية و تمكينها، توفير البنى التحتية)...

مما تم ذكره من سبل لمواجهة التحديات الاستراتيجية للتحول الرقمي و حسب وجهة نظر الباحثين أعلاه نرى أن ما يميز سبل مواجهة التحديات الاستراتيجية للتحول الرقمي هو أنه يمكن تطبيقها على مختلف أنواع المنظمات التي ترغب في تنفيذ إستراتيجية ناجحة للتحول الرقمي فيها، و أن مواجهة هذه التحديات و معالجتها ليس مستحيلاً و إنما يتطلب إستراتيجية واضحة، تأخذ بعين الاعتبار كل تحدي و سبل مواجهته علمياً و تنفيذه واقعياً، و من ما تقدم نستنتج بأن السبل الاستراتيجية لمواجهة التحديات الاستراتيجية للتحول الرقمي هي :

لـ جودة خدمات الأنترنت شبكات الاتصالات الرقمية

إن تحسين جودة خدمات الأنترنت وزيادة فاعليتها و كفاءة شبكات الاتصالات وفق المعايير الدولية تعد

أحد أهم سبل مواجهة تحديات التحول الرقمي إستراتيجياً خاصة و أن جميع عمليات التحول الرقمي و تعاملاتها تعتمد بشكل أساسي عليهما .

لـ تعزيز الثقافة الرقمية باستمرار في المجتمع

¹•Boneva, M. (2018). *Challenges related to the digital transformation of businesses*. Trakia Journal of Sciences, 16(1), 528–533.

من سبل مواجهة تحديات التحول الرقمي إستراتيجيًا تعزيز الثقافة الرقمية بين أفراد المجتمع باستمرار من خلال فرض التعليم الرقمي في المؤسسات التعليمية و جعله أحد المواد الدراسية فيها، و العمل على نحو الأمية الرقمية، و تشجيع إستخدام الرقمنة و تفتيت مقاومتها، و التحول نحو مجتمع المعرفة الرقمية، وهذا يزيد من الثقافة الرقمية الأفراد المجتمع ويدفعهم لاستخدام التقنيات الرقمية ويقلل من مخاوفهم ويسهم في نجاح التحول الرقمي بالمنظمات.

للتطوير المهارات الرقمية للموظفين

لمواجهة التحديات الاستراتيجية للتحول الرقمي و معالجتها إستراتيجيًا ينبغي تطوير مهارات الموظفين الرقمية من خلال إشراكهم في برامج تدريبية و ورش عمل و حلقات نقاشية متخصصة و منسجمة مع التقنيات الرقمية المستخدمة في منظماتهم و المسؤولين عن إستخدامها في تقديم الخدمات الرقمية للزبائن .

للتوفير منظومة متكاملة للبنية التحتية الرقمية

إن توفير مثل هذه المنظومة يعد من أهم سبل مواجهة تحديات التحول الرقمي إستراتيجيًا، لأنها المكونات و المعدات و البرمجيات و أنظمة التشغيل قواعد البيانات والمنصات وغيرها التي يمكن من خلالها تنفيذ التحول الرقمي بالتأكيد كلما تميزت هذه البنى التحتية بالجودة العالية والحدثة المتطورة كلما انعكس ذلك على كفاءة هذا التحول و نجاحه¹ .

للتصميم نماذج أعمال رقمية متكيفة

للتغلب على تحديات التحول الرقمي التي تواجه المنظمات لابد من تصميم نماذج أعمال رقمية مرنة تمكن من إستخدام 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 إستخدام التقنيات الذكية و حوسبة التشغيل الذاتي و غيرها من التقنيات الرقمية التي تسهم في نجاح التحول الرقمي .

للتخصيص 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 واستدامته .

للتحماية أمن المعلومات

من أكثر التحديات الاستراتيجية للتحول الرقمي صعوبة في مواجهتها هي أمن المعلومات، إذ يجب إبتكار و

¹ Power, M., & Hearin, L. (2021). *Overcoming strategic challenges in digital transformation*. Journal of Digital Management, 11(2), 45–61.

تطوير منصات حماية و مضادات إختراق و تطبيقات لحماية السرية و الخصوصية في الجوانب الفنية و الادارية المعنية بالرقمنة و حماية المعلومات، وكلما توفرت حماية أكبر للمعلومات وأمنها كلما زادت رغبة المنظمات والمستفيدين في التحول نحو الرقمنة .

للمضمان توفير تقنيات الادارة 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 .

للمسن وتحديث 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 وإختراقها .

للمتحقق الثقة الرقمية لدى الأفراد وضمانها

إن زيادة ثقة أفراد المجتمع بالرقمنة و ضمان إستمرارها في استخدام التقنيات الرقمية يساهم في تذليل تحديات التحول الرقمي و مواجهتها إستراتيجيًا، و يتم ذلك من خلال تأطير المجتمع بالثقافة الرقمية و تحفيز أفرادها على الثقة بالرقمنة و إستخدامها و جذب المواهب الرقمية و مكافأتها و نمذجة الخدمات المجتمعية رقميًا بمنهجية تضمن زيادة الوعي الرقمي و تساهم في نجاح التحول الرقمي من خلال الثقة الرقمية للأفراد المجتمع¹ .

خلاصة الفصل:

على ضوء ما تقدم توصلنا إلى أن وضع إستراتيجية تسير عليها المنظمات جد ضرورية، من أجل التوجه إلى تبني برنامج للتحول الرقمي في نشاطاتها خاصة و أن برامج التحول الرقمي مستمرة و لا تتوقف لأنها مرتبطة بالتطورات و التغيرات التي تفرضها البيئة المحيطة بها، لذلك لا بد على المؤسسات من إختيار إستراتيجية واضحة تتناسب مع محيطها و إمكانياتها و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقه .

¹• Duro, D., El-Amin, N., & Gomez, R. (2020). *Institutional readiness for digital reform in developing countries*. Digital Innovation Journal, 5(4), 88–102.

الفصل الثالث: التحول الرقمي والأداء الاستراتيجي لمؤسسة اتصالات الجزائر

تمهيد الفصل

يهدف هذا الفصل إلى دراسة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الاستراتيجي، مع التركيز على تطبيق ذلك في مؤسسة اتصالات الجزائر باعتبارها نموذجًا للدراسة. في البداية، سنتناول مفهوم الأداء الاستراتيجي وأبعاده المختلفة، مع تحليل تأثير التحول الرقمي على هذا الأداء، واستعراض المؤشرات التي يمكن استخدامها لقياسه في ظل التطورات الرقمية.

بعد ذلك، سنتطرق إلى دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال تقديم لمحة عامة عن المؤسسة، وتحليل واقع التحول الرقمي فيها، ومدى تأثيره على أدائها الاستراتيجي. وأخيرًا، سنقوم بتحليل نتائج الدراسة لتحديد مدى نجاح مؤسسة اتصالات الجزائر في تطبيق التحول الرقمي، مع استعراض أبرز التحديات التي تواجهها، وتقديم توصيات ومقترحات لتعزيز التحول الرقمي وتحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة .

المبحث الأول: العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الاستراتيجي

يعد التحول الرقمي من العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء الاستراتيجي للمؤسسات في العصر الحديث، حيث أصبح من الضروري تبني التقنيات الرقمية لتعزيز الكفاءة، تحسين العمليات، وتعزيز القدرة التنافسية. في هذا المبحث، سنتناول العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الاستراتيجي من خلال التطرق إلى مفهوم الأداء الاستراتيجي وأبعاده المختلفة، ثم نناقش كيف يؤثر التحول الرقمي على هذا الأداء، وأخيراً نستعرض المؤشرات التي يمكن اعتمادها لقياس الأداء الاستراتيجي في ظل التحول الرقمي.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الاستراتيجي وأبعاده

يعد الأداء الاستراتيجي من المفاهيم الأساسية التي تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل وضمان استدامتها في بيئة أعمال تتسم بالتنافسية العالية. يعتمد الأداء الاستراتيجي على مجموعة من العوامل التي تتكامل فيما بينها، مثل استغلال الموارد المتاحة، تحسين الكفاءة التشغيلية، تحقيق رضا العملاء، وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة. كما يرتبط الأداء الاستراتيجي بالقدرة على الابتكار، التكيف مع المتغيرات التكنولوجية، وتحقيق نمو مستدام في ظل بيئة عمل متغيرة باستمرار.

يتم قياس الأداء الاستراتيجي من خلال مجموعة من الأبعاد، والتي تشمل الجوانب المالية، التشغيلية، التنافسية، التنظيمية، والتكنولوجية، حيث تساهم هذه الأبعاد مجتمعة في تشكيل صورة متكاملة عن مدى نجاح المؤسسة في تحقيق رؤيتها ورسالتها¹.

1. البعد المالي

- يعتبر الأداء المالي من أهم مؤشرات الأداء الاستراتيجي، حيث يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح والاستدامة المالية. وتشمل أهم المؤشرات المالية التي يتم الاعتماد عليها لقياس الأداء الاستراتيجي ما يلي:
- **العائد على الاستثمار (ROI)** وهو مؤشر يعكس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام أصولها لتحقيق الأرباح.
- **هامش الربح**: الذي يوضح الفرق بين الإيرادات والتكاليف التشغيلية، مما يعطي صورة عن مدى تحقيق المؤسسة لعوائد إيجابية.
- **نمو الإيرادات**: حيث يعكس مدى قدرة المؤسسة على توسيع عملياتها وزيادة حصتها السوقية.

¹ عابد، سامي. (2021). *التحول الرقمي كخيار استراتيجي لتحسين أداء المؤسسات*. مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، العدد 18، ص. 45

- **القدرة على إدارة التكاليف:** حيث يعكس هذا الجانب مدى كفاءة المؤسسة في التحكم في نفقاتها وتحسين هوامش الربح.

2. البعد التنافسي

يتعلق الأداء الاستراتيجي أيضًا بقدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية في السوق، وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة تفوق ما يقدمه المنافسون. ومن أهم العوامل التي تعكس هذا البعد:

- **الابتكار والتطوير:** حيث تعتمد المؤسسات الناجحة على الابتكار المستمر في المنتجات والخدمات لزيادة جاذبيتها في السوق.
- **الحصة السوقية:** التي تعبر عن مدى قدرة المؤسسة على التوسع والسيطرة على نسبة أكبر من العملاء مقارنة بالمنافسين.
- **تكلفة التحول:** حيث يمكن للمؤسسة خلق ميزة تنافسية من خلال تقليل التكلفة التي يتحملها العملاء عند الانتقال من خدمة إلى أخرى.

3. البعد التشغيلي

يركز هذا البعد على مدى كفاءة العمليات الداخلية للمؤسسة، وقدرتها على تحسين الإنتاجية والاستفادة من الموارد بشكل أمثل. ويتم قياس هذا البعد من خلال:

- **كفاءة إدارة العمليات:** ويشمل ذلك سرعة تنفيذ المهام، تقليل الوقت المستغرق في العمليات، وتحقيق معدلات إنتاجية عالية.
- **تحسين جودة المنتجات والخدمات:** حيث تسعى المؤسسات إلى تقليل العيوب في الإنتاج وتقديم منتجات ذات معايير عالية.
- **أتمتة العمليات:** والتي تساعد في زيادة كفاءة الأداء من خلال تبني أنظمة رقمية تقلل من التدخل البشري وتسرع من عمليات الإنتاج¹.

4. البعد التنظيمي

يرتبط الأداء الاستراتيجي أيضًا بالقدرة على بناء بيئة تنظيمية قوية تدعم تحقيق الأهداف المؤسسية. ويشمل ذلك:

¹ أبوعلام، فاطمة الزهراء. (2020). أثر تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الجزائرية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، المجلد 7، العدد 2، ص. 110.

- تطوير الموارد البشرية: حيث تسعى المؤسسات إلى تعزيز مهارات موظفيها، وتوفير بيئة عمل تحفز على الإبداع والابتكار.
- هيكل تنظيمي فعال: يساعد على تسهيل الاتصال الداخلي واتخاذ القرارات الاستراتيجية بسرعة وكفاءة.
- ثقافة مؤسسية داعمة: حيث تلعب الثقافة التنظيمية دورًا مهمًا في تعزيز الولاء الوظيفي والانتماء للمؤسسة.

5. البعد التكنولوجي.

في ظل التحول الرقمي، أصبح الأداء الاستراتيجي مرتبطًا بشكل وثيق بمدى تبني المؤسسة للتكنولوجيا واستخدامها لتحسين الأداء. ومن أهم العوامل التي تعكس هذا البعد:

- مستوى تبني التقنيات الحديثة: مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء.
- كفاءة استخدام التكنولوجيا في تحسين العمليات: مثل التحول إلى الأنظمة السحابية لتعزيز الإنتاجية.
- الأمان السيبراني: حيث أصبحت المؤسسات تعتمد على استراتيجيات قوية لحماية بياناتها من التهديدات الرقمية¹.

خلاصة

يعد الأداء الاستراتيجي مفهومًا شاملاً يتجاوز المؤشرات المالية ليشمل الأبعاد التشغيلية، التنافسية، التنظيمية، والتكنولوجية. ومن خلال تحسين هذه الأبعاد، تستطيع المؤسسات تحقيق نمو مستدام، وتعزيز مكانتها في السوق، والاستفادة من الفرص التي يوفرها التحول الرقمي لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والابتكار.

المطلب الثاني: تأثير التحول الرقمي على الأداء الاستراتيجي

يؤثر التحول الرقمي بشكل عميق على الأداء الاستراتيجي للمؤسسات من خلال إحداث تغييرات جوهرية في مختلف جوانب العمل، مما يعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل وزيادة تنافسيتها في السوق. يتمثل هذا التأثير في عدة محاور رئيسية، أهمها:

1. تحسين الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف

يساعد التحول الرقمي المؤسسات على تبسيط العمليات وأتمتتها باستخدام تقنيات متطورة مثل الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، مما يؤدي إلى تقليل الأخطاء البشرية، تقليص الوقت المستغرق

خليف، محمد، وسالم، يوسف. (2019). *التحول الرقمي وأثره في تعزيز التنافسية المؤسسية*. المؤتمر العربي للتحول الرقمي، جامعة الجزائر 13

في تنفيذ المهام، وخفض التكاليف التشغيلية. فمثلاً، يمكن لأنظمة الذكاء الاصطناعي تحليل كميات كبيرة من البيانات بسرعة ودقة، مما يقلل من الحاجة إلى العمل اليدوي، ويحسن من جودة المخرجات.

2. تعزيز سرعة الاستجابة والمرونة التنظيمية

في ظل بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة، تحتاج المؤسسات إلى المرونة في اتخاذ القرارات والاستجابة السريعة للتغيرات. يوفر التحول الرقمي الأدوات اللازمة لجمع وتحليل البيانات في الوقت الفعلي، مما يساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية قائمة على معلومات دقيقة. على سبيل المثال، تساعد التحليلات المتقدمة وأنظمة ذكاء الأعمال المؤسسات على التنبؤ بالاتجاهات السوقية، مما يمنحها ميزة تنافسية تمكنها من تكييف استراتيجياتها بفعالية.

3. تحقيق ميزة تنافسية مستدامة

يمنح التحول الرقمي المؤسسات ميزة تنافسية من خلال تعزيز الابتكار وتحسين تجربة العملاء. فالشركات التي تعتمد على التكنولوجيا المتقدمة، مثل التجارة الإلكترونية، التسويق الرقمي، وتحليل البيانات الضخمة، تستطيع تقديم منتجات وخدمات أكثر تميزاً واستجابة لاحتياجات العملاء. على سبيل المثال، توفر الشركات الكبرى مثل أمازون تجربة تسوق شخصية بناءً على تحليل سلوك العملاء، مما يزيد من رضاهم ويعزز ولائهم¹.

4. دعم اتخاذ القرار القائم على البيانات

أحد أهم فوائد التحول الرقمي هو تمكين المؤسسات من اتخاذ قرارات استراتيجية دقيقة بناءً على بيانات وتحليلات متقدمة. يتيح استخدام الذكاء الاصطناعي وتقنيات البيانات الضخمة تحليل كميات هائلة من المعلومات بسرعة وكفاءة، مما يساعد القادة على اتخاذ قرارات مبنية على أدلة واضحة بدلاً من الاعتماد على الحدس أو التخمين. هذا الأمر يعزز من فعالية التخطيط الاستراتيجي ويقلل من المخاطر المحتملة.

5. تحسين رضا العملاء وتعزيز تجربة المستخدم

يلعب التحول الرقمي دوراً محورياً في تحسين تجربة العملاء، حيث تتيح التقنيات الحديثة مثل التطبيقات الذكية، الذكاء الاصطناعي، والدردشة الآلية (Chatbots) توفير خدمات سريعة، فعالة، ومخصصة لكل عميل. على سبيل المثال، تتيح أنظمة الذكاء الاصطناعي تحليل بيانات العملاء لتقديم توصيات مخصصة، مما يحسن من تجربة المستخدم ويزيد من معدلات الاحتفاظ بالعملاء.

¹ شريف، سعاد. (2021). (أثر التحول الرقمي على الأداء الاستراتيجي للمؤسسات. مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد 25.

6. تعزيز الابتكار وتطوير نماذج الأعمال الجديدة

يدفع التحول الرقمي المؤسسات نحو تبني نماذج أعمال جديدة تعتمد على التقنيات الحديثة، مثل الاقتصاد التشاركي، الخدمات السحابية، والعمل عن بُعد. هذا التحول يمكن الشركات من استكشاف فرص جديدة للنمو والتوسع، مما يعزز من استدامتها في الأسواق التنافسية¹.

خلاصة

يعد التحول الرقمي أحد الركائز الأساسية التي تسهم في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسات من خلال تعزيز الكفاءة التشغيلية، تمكين الابتكار، تحسين تجربة العملاء، ودعم اتخاذ القرار القائم على البيانات. وبفضل هذه المزايا، أصبحت المؤسسات التي تتبنى التحول الرقمي قادرة على تحقيق نمو مستدام وتعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق العالمية.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء الاستراتيجي في ظل التحول الرقمي

في ظل التطور المتسارع للتكنولوجيا والتحول الرقمي، أصبح قياس الأداء الاستراتيجي ضرورة ملحة لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية وتعزيز القدرة التنافسية. تعتمد المؤسسات الحديثة على مجموعة من المؤشرات التي تساعد على تقييم أدائها الاستراتيجي وتحسين عملياتها استنادًا إلى البيانات والتحليلات الدقيقة. وتشمل هذه المؤشرات الأبعاد المالية، التشغيلية، التنافسية، التكنولوجية، والتنظيمية، مما يضمن تحقيق رؤية شاملة حول أداء المؤسسة ومدى استفادتها من التحول الرقمي.

1. المؤشرات المالية

تعد المؤشرات المالية من أهم الأدوات التي تعكس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، خاصة فيما يتعلق بالربحية والاستدامة المالية. ومن أبرز هذه المؤشرات:

- **العائد على الاستثمار (ROI - Return on Investment):** يعكس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أرباح من استثماراتها في التحول الرقمي، ويُحسب بقسمة صافي الربح على إجمالي الاستثمار.
- **معدل نمو الإيرادات:** يقيس نسبة الزيادة في الإيرادات نتيجة استخدام التقنيات الرقمية، ويعكس قدرة المؤسسة على تحقيق مكاسب مالية من خلال التحول الرقمي.

¹ الجبالي، نوال. (2020). (الابتكار الرقمي والميزة التنافسية في المؤسسات الحديثة). مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 12

- هامش الربح التشغيلي: يوضح نسبة الربح الذي تحققه المؤسسة مقارنة بتكاليف التشغيل، حيث يمكن للتحول الرقمي تحسينه عبر تقليل التكاليف التشغيلية.
- تكلفة اكتساب العملاء: (CAC – Customer Acquisition Cost) يشير إلى إجمالي التكاليف التي تتحملها المؤسسة لجذب عميل جديد، حيث يساعد التحول الرقمي في خفض هذه التكاليف عبر استراتيجيات التسويق الإلكتروني¹.

2. المؤشرات التشغيلية

تُستخدم هذه المؤشرات لقياس كفاءة العمليات الداخلية للمؤسسة ومدى تأثير التحول الرقمي على تحسين الأداء التشغيلي. وتشمل²:

- معدل أتمتة العمليات: (Process Automation Rate) يقيس نسبة العمليات التي تم تحويلها إلى أنظمة رقمية مقارنة بالإجراءات التقليدية، مما يساعد في تحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء البشرية.
- زمن إنجاز العمليات: (Process Completion Time) كلما كان الوقت المستغرق في إنجاز المهام أقصر، دلّ ذلك على كفاءة التحول الرقمي في تحسين الأداء التشغيلي.
- معدل الخطأ في العمليات: (Error Rate in Processes) يعكس مدى دقة وفعالية العمليات الرقمية، حيث يؤدي التحول الرقمي إلى تقليل الأخطاء البشرية وتحسين جودة العمليات.
- إنتاجية الموظفين: (Employee Productivity) يتم قياسها من خلال عدد المهام التي يتم إنجازها لكل موظف باستخدام الأدوات الرقمية، حيث يساعد التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية للموظفين.

3. المؤشرات التنافسية

- تعكس هذه المؤشرات مدى قدرة المؤسسة على تعزيز موقعها في السوق بفضل التحول الرقمي، ومن أهمها:
- الحصة السوقية: (Market Share) تعبر عن نسبة مبيعات المؤسسة مقارنة بالمنافسين، حيث يمكن للتحول الرقمي زيادة الحصة السوقية من خلال تحسين استراتيجيات التسويق الرقمي وتقديم خدمات مبتكرة.

¹ القحطاني، أحمد. (2022). مؤشرات الأداء الاستراتيجية في ظل التحول الرقمي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 2.
² ناصر، سمير. (2020). أثر التحول الرقمي على الأداء الاستراتيجي في المؤسسات العمومية. مجلة العلوم الاقتصادية، 14(2)، 85-102.

• **معدل الاحتفاظ بالعملاء (Customer Retention Rate):** يقيس مدى نجاح المؤسسة في الاحتفاظ بعملائها من خلال تقديم تجربة رقمية متطورة، حيث تساهم تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في تحسين رضا العملاء.

• **معدل التحول الرقمي في السوق (Digital Market Penetration Rate):** يوضح مدى انتشار المنتجات والخدمات الرقمية للمؤسسة مقارنة بالمنافسين، وهو مؤشر على مدى استجابة المؤسسة للتحول الرقمي¹.

4. المؤشرات التكنولوجية

تعكس هذه المؤشرات مدى تبني المؤسسة للتكنولوجيا وتأثيرها على تحسين الأداء الاستراتيجي، ومنها:

• **مدى تكامل الأنظمة الرقمية (System Integration Level):** يشير إلى مدى ربط الأنظمة الرقمية المختلفة داخل المؤسسة، مما يساهم في تحسين تدفق المعلومات واتخاذ قرارات أفضل.

• **الابتكار الرقمي (Digital Innovation Rate):** يقيس مدى قدرة المؤسسة على تطوير حلول وخدمات جديدة باستخدام التكنولوجيا الرقمية، مثل استخدام الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء في العمليات التشغيلية.

• **سرعة الاستجابة للتغيرات التكنولوجية (Technology Adaptability Rate):** يعكس قدرة المؤسسة على مواكبة التطورات التكنولوجية وتبنيها بسرعة لتعزيز كفاءتها التشغيلية والتنافسية.

• **الأمان السيبراني (Cybersecurity Maturity Level):** يقيس مدى قدرة المؤسسة على حماية بياناتها من الهجمات السيبرانية، وهو عامل حيوي في نجاح التحول الرقمي وضمان استمرارية العمل.

5. مؤشرات رضا العملاء وتجربة المستخدم

يرتبط الأداء الاستراتيجي بشكل كبير بمستوى رضا العملاء عن الخدمات الرقمية التي تقدمها المؤسسة، ومن أهم هذه المؤشرات:

¹ ابن عيسى، نسرين. (2021). دور التحول الرقمي في تحسين المؤشرات المالية للمؤسسات الاقتصادية. مجلة الاقتصاد الرقمي والتنمية، العدد

- **معدل رضا العملاء (Customer Satisfaction Score – CSAT):** يتم قياسه من خلال استطلاعات الرأي وردود الفعل، حيث تعكس التقنيات الرقمية المتقدمة تحسين جودة الخدمات وزيادة رضا العملاء.
- **مؤشر صافي الترويج (Net Promoter Score – NPS):** يقيس مدى استعداد العملاء للتوصية بمنتجات وخدمات المؤسسة لأشخاص آخرين، وهو مؤشر على قوة العلاقة بين المؤسسة وعملائها.
- **مدة استجابة خدمة العملاء (Customer Service Response Time):** كلما كانت مدة الاستجابة أسرع، دلّ ذلك على نجاح التحول الرقمي في تحسين تجربة العملاء وتعزيز ثقتهم بالمؤسسة.
- **عدد التفاعلات الرقمية مع العملاء (Digital Engagement Rate):** يعكس مدى تفاعل العملاء مع المنصات الرقمية للمؤسسة، مثل مواقع الويب، تطبيقات الهواتف، ومنصات التواصل الاجتماعي¹.

خلاصة

تعد مؤشرات قياس الأداء الاستراتيجي في ظل التحول الرقمي عنصراً أساسياً في تقييم نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها طويلة الأجل. من خلال الاعتماد على البيانات والتحليلات المتقدمة، يمكن للمؤسسات تحسين أدائها المالي والتشغيلي، وتعزيز تنافسيتها في السوق، والاستفادة من التقنيات الحديثة لضمان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. إن تبني هذه المؤشرات يساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على أسس علمية، مما يعزز من فعالية التحول الرقمي ويضمن تحقيق نتائج إيجابية على المدى البعيد.

¹ العوفي، رامي. (2023). (إدارة الأداء المؤسسي باستخدام تقنيات التحليل المالي الرقمي). المجلة العربية للمحاسبة، العدد 29

المبحث الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

يهدف هذا المبحث إلى دراسة واقع التحول الرقمي في مؤسسة اتصالات الجزائر، من خلال تقديم لمحة عامة عن المؤسسة، ثم استعراض مدى تقدمها في تطبيق التحول الرقمي، وأخيراً تقييم أثر هذا التحول على أدائها الاستراتيجي. ستساعد هذه الدراسة في فهم كيفية تأثير التكنولوجيا الحديثة على تحسين العمليات الإدارية، التشغيلية، والخدمية داخل المؤسسة، بالإضافة إلى التحديات التي تواجهها في هذا السياق.

المطلب الأول: لمحة عامة عن مؤسسة اتصالات الجزائر

1. تعريف المؤسسة ونشأتها

اتصالات الجزائر (Algérie Télécom) هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات طابع صناعي وتجاري، أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-94 المؤرخ في 05 مارس 2003، والذي جاء في إطار إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات في الجزائر. وقد خلفت المؤسسة الشركة الوطنية للاتصالات (SNT) التي كانت تُعنى سابقاً بتقديم خدمات الهاتف السلكي واللاسلكي على المستوى الوطني.

تُعد اتصالات الجزائر اليوم الفاعل الرئيسي في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية في البلاد، حيث تتمثل مهمتها الأساسية في توفير خدمات الاتصالات للمواطنين والمؤسسات، بما في ذلك خدمات الهاتف الثابت، الإنترنت عالي التدفق، خدمات الألياف البصرية، والربط الشبكي.

تتميز المؤسسة بتغطيتها الواسعة لكامل التراب الوطني، كما تعتمد على شبكة متطورة من البنى التحتية الرقمية، وتسعى بشكل مستمر إلى تحديث خدماتها تماشياً مع التطورات التكنولوجية العالمية، وذلك في إطار استراتيجيتها الرامية إلى تعزيز التحول الرقمي وتقديم تجربة رقمية شاملة وعالية الجودة¹.

2. الأنشطة الرئيسية والمجالات التي تغطيها مؤسسة اتصالات الجزائر :

تغطي مؤسسة اتصالات الجزائر مجموعة واسعة من الأنشطة في قطاع الاتصالات، وتشمل المجالات التالية:

1. خدمات الاتصالات السلكية

- توفير خدمات الهاتف الثابت للأفراد والمؤسسات.

• اتصالات الجزائر. (2022). (التقرير السنوي لمؤسسة اتصالات الجزائر). الجزائر: المديرية العامة للاتصال والإعلام المؤسسي¹.

- تقديم حلول اتصالات موجهة لقطاعات الأعمال، المؤسسات، والهيئات الحكومية.

2. خدمات الإنترنت ونقل البيانات

- تقديم خدمات الإنترنت ذات التدفق العالي عبر:

○ تقنية **ADSL**

○ شبكة الألياف البصرية (FTTH)

○ تقنية **4G LTE Fixe**

- إدارة شبكات الربط الوطني والدولي لتبادل البيانات.

3. الخدمات الرقمية والذكية¹

- تطوير تطبيقات وخدمات رقمية موجهة للزبائن، مثل تطبيق **My AT** لتسيير الحسابات والفواتير.
- توفير حلول الدفع الإلكتروني واشتراكات رقمية عبر الإنترنت.
- خدمات الاستضافة (Hosting) والحوسبة السحابية (Cloud Computing) للمؤسسات.

4. الصيانة والدعم الفني

- صيانة الشبكات السلكية والبنية التحتية الرقمية.
- تقديم خدمات الدعم التقني للزبائن 7/24 عبر مراكز النداء ومنصات رقمية.

5. التكوين والتطوير التكنولوجي

- تنظيم دورات تكوينية لموظفيها في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- مواكبة التحولات الرقمية الحديثة من خلال الاستثمار في البحث والتطوير.

وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال. (2003). (المرسوم التنفيذي رقم 94-03 المؤرخ في 05 مارس 2003 المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات). الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 14¹.

6. تغطية وطنية شاملة

- تتوفر المؤسسة على شبكة فروع ومراكز تقنية تغطي جميع الولايات الجزائرية، ما يضمن توفير خدماتها على المستوى الوطني بشكل فعال.

3. البنية التحتية والإمكانات اللوجستية

تُعد مؤسسة اتصالات الجزائر من بين أبرز المؤسسات الوطنية التي تمتلك بنية تحتية تقنية ولوجستية متقدمة، تدعم قدرتها على تقديم خدمات الاتصالات الحديثة والاستجابة لتحديات التحول الرقمي. وتتمثل هذه البنية في مجموعة من العناصر الحيوية، نذكر من بينها:

1. الشبكات التقنية والكوابل

- تمتلك المؤسسة شبكة واسعة من الألياف البصرية (FTTH)، التي تمتد عبر آلاف الكيلومترات لتغطية معظم مناطق الوطن، وتُعد العمود الفقري لخدمة الإنترنت ذات التدفق العالي.
- شبكة متكاملة من كوابل النحاس التقليدية (ADSL) التي ما تزال تخدم مناطق لم تصلها الألياف البصرية بعد.
- شبكة كوابل بحرية دولية تؤمّن الربط مع الشبكات العالمية للإنترنت، مما يعزز من جودة الاتصال الدولي وسرعته¹.

2. المراكز التقنية ومراكز البيانات

- تتوفر المؤسسة على مراكز بيانات (Data Centers) مجهزة بأحدث التكنولوجيا، وتُستخدم لاستضافة المواقع والخدمات الرقمية، وتوفير حلول الحوسبة السحابية للمؤسسات.
- مراكز توزيع الإنترنت (DSLAM) موزعة على مستوى البلديات لضمان التدفق السريع وربط الشبكات المحلية بالشبكة الوطنية.

¹ اتصالات الجزائر. (2023). التقرير السنوي لمؤسسة اتصالات الجزائر 2023. الجزائر: المديرية العامة للاتصال المؤسسي.

3. البنية اللوجستية والدعم

- تمتلك المؤسسة أسطولاً من الوسائل اللوجستية (سيارات خدمة وتقنية، معدات تدخل سريع...) لتغطية أعمال التركيب والصيانة في كل أنحاء الوطن.
- نظام لوجستي داخلي يربط بين المديريات الولائية والمقرات المركزية، مما يسهل نقل المعدات التقنية والتجهيزات بفعالية.

4. مراكز الزبائن والدعم التقني

- أكثر من 500 وكالة تجارية موزعة عبر مختلف الولايات لتقريب الخدمة من الزبون.
- مراكز نداء وخدمة الزبائن على مدار الساعة (7/24) لتلقي الشكاوى والاستفسارات، مدعومة بمنصات رقمية مثل الموقع الإلكتروني وتطبيق الهاتف.

5. المنصات الرقمية والتكنولوجية

- منصة إلكترونية متكاملة (www.algerietelecom.dz) تسمح بالولوج إلى مختلف الخدمات (الاشتراك، الدفع، الشكاوى، طلب الأجهزة...).
- تطبيقات رقمية مثل Win Max و My AT تسهل التفاعل مع الزبائن¹.

4. الرؤية المستقبلية لمؤسسة اتصالات الجزائر

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر إلى ترسيخ مكانتها كفاعل استراتيجي ورائد وطني في قطاع الاتصالات الرقمية، من خلال رؤية مستقبلية طموحة تركز على الابتكار، التحديث التكنولوجي، وتحقيق التحول الرقمي الشامل.

¹ الهيئة الوطنية للاتصالات. (2023). دراسة حول الخدمات الرقمية ومراكز الدعم التقني في الجزائر. الجزائر: الهيئة الوطنية لتنظيم الاتصالات.

1. تحقيق مجتمع رقمي متكامل

تطمح المؤسسة إلى أن تكون مساهماً رئيسياً في بناء اقتصاد رقمي جزائري قائم على المعرفة والتكنولوجيا، وذلك من خلال توفير البنية الرقمية اللازمة لربط المواطنين، الإدارات، والمؤسسات ضمن منظومة رقمية مترابطة وفعّالة.

2. توسيع التغطية وتحسين جودة الخدمات

- تعزيز شبكة الألياف البصرية FTTH لتشمل أكبر عدد ممكن من المناطق الحضرية والريفية.
- رفع تدفق الإنترنت وتحسين جودة الاتصال لجميع فئات المستخدمين.
- توفير خدمات جديدة بتقنيات متقدمة مثل 5G مستقبلاً.

3. رقمنة تجربة الزبون

- تطوير حلول رقمية مبتكرة تُمكن الزبائن من إدارة خدماتهم ذاتياً. (Self-Service)
- استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحسين تجربة المستخدم، ومعالجة الطلبات والشكاوى بسرعة وفعالية.

4. دعم التحول الرقمي في المؤسسات

- تقديم حلول رقمية للمؤسسات والشركات الوطنية (Hosting, Cloud, VPN...) بما يتماشى مع احتياجاتها المتزايدة في الأمن السيبراني والتخزين السحابي.
- المساهمة في رقمنة القطاعات الحيوية مثل التعليم، الصحة، والعدل¹.

5. تعزيز الاستدامة والتحول الأخضر

- إدماج معايير التنمية المستدامة في أنشطتها، عبر تحسين استهلاك الطاقة، واعتماد بنية تحتية ذكية وصديقة للبيئة.
- الاستثمار في التكنولوجيا النظيفة. (Green ICT)

اتصالات الجزائر. (2024). (رؤية 2030: التحول الرقمي نحو المستقبل). الجزائر: قسم الاستراتيجية والتخطيط¹.

6. تطوير رأس المال البشري

- الاستثمار في تكوين الكفاءات التقنية، عبر شراكات مع الجامعات والمراكز المتخصصة.
- تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة وتمكين الموظفين من أدوات رقمية متطورة..

5. دور مؤسسة اتصالات الجزائر في الاقتصاد الوطني

تلعب مؤسسة اتصالات الجزائر دورًا محوريًا في دعم الاقتصاد الوطني، باعتبارها أحد الأعمدة الأساسية لقطاع الاتصالات والتكنولوجيا في البلاد. فهي لا تكتفي بتقديم خدمات الاتصالات، بل تسهم بشكل مباشر وغير مباشر في التنمية الاقتصادية والاجتماعية على عدة مستويات:

1. التحفيز المباشر للنمو الاقتصادي

تمثل اتصالات الجزائر مؤسسة استراتيجية تُوفر البنية التحتية الرقمية الضرورية لتشغيل باقي القطاعات (الصناعة، التعليم، الصحة، التجارة...). فتوفر خدمات الإنترنت عالية السرعة والربط الشبكي يُسهم في تسهيل الأعمال، تقليص التكاليف، وتحسين الإنتاجية.

2. خلق فرص العمل

توظّف المؤسسة آلاف العمال على المستوى الوطني، من مهندسين، تقنيين، إداريين، ومقدمي خدمات. كما تُساهم في خلق فرص عمل غير مباشرة عبر شبكات التوزيع، الوكالات، ومزودي الخدمات المرتبطة بها (مقاولات الأشغال، الدعم التقني، الصيانة...).

3. المساهمة في الدخل الوطني¹

بصفتها مؤسسة عمومية اقتصادية، تُساهم اتصالات الجزائر في تمويل خزانة الدولة من خلال الضرائب، الرسوم، والأرباح المحولة. كما تُساهم في تقليص الاعتماد على الواردات الرقمية من خلال تطوير حلول وخدمات محلية.

لهيئة الوطنية للاتصالات. (2023). (دراسة حول الخدمات الرقمية ومراكز الدعم التقني في الجزائر). الجزائر: الهيئة الوطنية لتنظيم الاتصالات¹.

4. دعم التحول الرقمي للاقتصاد

تلعب المؤسسة دورًا جوهريًا في رقمنة القطاعات الحيوية مثل:

- التعليم عبر دعم التعليم الإلكتروني ومنصات التكوين عن بعد
- الصحة من خلال تطوير البنية التحتية لتطبيقات الطب عن بعد
- الإدارة العمومية عبر تسهيل ربط الإدارات والمنصات الرقمية الحكومية

5. تعزيز التنافسية الوطنية

تمكن المؤسسة من توفير شبكة اتصالات متطورة، ما يُمكن الشركات الناشئة (Startups) والمؤسسات من العمل بكفاءة ومنافسة الأسواق الإقليمية، كما تُسهم في جذب الاستثمارات الأجنبية التي تشترط وجود بيئة رقمية مستقرة.

6. تقليص الفجوة الرقمية والتنمية

من خلال توسيع التغطية نحو المناطق الداخلية والريفية، تُساهم اتصالات الجزائر في تحقيق عدالة رقمية وتوفير فرص متساوية في الوصول إلى المعلومات والخدمات، مما يُعزز من الاندماج الاجتماعي والاقتصادي¹.

خلاصة المطلب الأول

من خلال هذا المطلب، تبين أن مؤسسة اتصالات الجزائر تُعدّ فاعلاً استراتيجياً في قطاع الاتصالات، بفضل بنيتها التحتية المتقدمة وانتشارها الوطني الواسع. وقد مكّنها اعتمادها على التقنيات الحديثة من مواكبة التحولات الرقمية العالمية، مما جعلها مؤهلة للعب دور محوري في تعزيز الاقتصاد الوطني ودفع عجلة التحول الرقمي. كما أبرز هذا المطلب الإمكانيات المادية والبشرية التي تستند إليها المؤسسة في تنفيذ مشاريعها الطموحة، والتي تُشكل الأساس في سعيها لتحقيق أداء استراتيجي فعال ومستدام.

اتصالات الجزائر. (2024). (رؤية 2030: التحول الرقمي نحو المستقبل). الجزائر: قسم الاستراتيجية والتخطيط¹.

المطلب الثاني: واقع التحول الرقمي في مؤسسة اتصالات الجزائر

1. مفهوم التحول الرقمي في مؤسسة اتصالات الجزائر

يُعد التحول الرقمي في مؤسسة اتصالات الجزائر عملية استراتيجية تهدف إلى إدماج التكنولوجيا الرقمية في جميع أنشطة المؤسسة، بهدف تحسين جودة الخدمات وتطوير الأداء التنظيمي والتشغيلي. وقد تبنت المؤسسة هذا التوجه استجابة للتطورات المتسارعة في قطاع الاتصالات، وسعيًا منها لمواكبة التحديات الجديدة التي تفرضها البيئة الرقمية. ويشمل هذا التحول اعتماد أنظمة معلومات متطورة، رقمنة المعاملات الإدارية والتجارية، تطوير البنية التحتية للاتصالات، وتقديم خدمات إلكترونية ذكية للمواطنين والمؤسسات.

كما حرصت المؤسسة على إطلاق تطبيقات رقمية مثل "My AT" وخدمات الدفع الإلكتروني، إلى جانب الاستثمار في شبكات الألياف البصرية (FTTH) وشبكات الجيل الرابع الثابت (4G LTE Fixe)، بما يعكس التزامها بتوفير تجربة زبون رقمية متكاملة. وقد ساهم هذا التوجه في تعزيز مكانة المؤسسة كفاعل وطني محوري في مسار التحول الرقمي الشامل، وفي دعم الاقتصاد الوطني نحو النمو الرقمي، من خلال تيسير الوصول إلى خدمات الاتصالات الحديثة في جميع أنحاء البلاد¹.

2. مبادرات التحول الرقمي في مؤسسة اتصالات الجزائر

أطلقت مؤسسة اتصالات الجزائر العديد من المبادرات الرقمية الرامية إلى تحديث بنيتها التحتية وتقديم خدمات ذات جودة عالية تتماشى مع متطلبات العصر الرقمي. وتندرج هذه المبادرات ضمن رؤية استراتيجية تهدف إلى تحسين تجربة الزبون، تسهيل الإجراءات، وتطوير الأداء التشغيلي للمؤسسة.

ومن أبرز هذه المبادرات:

• رقمنة الخدمات التجارية

عملت المؤسسة على رقمنة معظم معاملاتها مع الزبائن، عبر إطلاق تطبيقات إلكترونية مثل "My AT" الذي يُمكن المستخدمين من متابعة فواتيرهم، شحن أرصدتهم، وطلب خدمات جديدة دون التنقل إلى الوكالات.

¹ اتصالات الجزائر. (2023). (التحول الرقمي وخدمات الزبائن). الجزائر: المديرية العامة للاتصالات.

- **الدفع الإلكتروني والفاتورة الرقمية**
وقّرت المؤسسة خدمة **الدفع الإلكتروني** عبر موقعها الرسمي، مما مكّن الزبائن من تسديد فواتير الإنترنت والهاتف الثابت عن بعد، إلى جانب تفعيل خدمة **الفاتورة الإلكترونية** بدل الورقية، في إطار التحول نحو الاستدامة البيئية.
- **توسيع شبكة الألياف البصرية (FTTH)**
أطلقت المؤسسة مشاريع ضخمة لربط الأحياء السكنية والمؤسسات بشبكة الألياف البصرية، بهدف توفير تدفق عالي للإنترنت، وتحقيق العدالة الرقمية بين المناطق الحضرية والريفية.
- **إطلاق منصات تفاعلية وخدمة الزبائن عن بعد**
تم تطوير بوابة رقمية متكاملة www.algerietelecom.dz تُمكن الزبائن من الولوج إلى مختلف الخدمات، إضافة إلى دعم خدمة الزبائن عبر الهاتف، والبريد الإلكتروني، ومنصات التواصل الاجتماعي.
- **اعتماد أنظمة التسيير الرقمي (ERP/CRM)**
تبنت المؤسسة أنظمة رقمية حديثة لإدارة العمليات الداخلية، الموارد البشرية، الفوترة، والعلاقات مع الزبائن، مما ساهم في تحسين كفاءة العمل وتسهيل اتخاذ القرار.
- **تعزيز الأمن السيبراني**
عملت اتصالات الجزائر على تطوير نظام حماية رقمي متكامل، بهدف تأمين بيانات الزبائن والمنظومات الرقمية من أي اختراق أو تهديد خارجي، خاصة في ظل ازدياد الهجمات الإلكترونية.
- **التكوين والتأهيل الرقمي للموظفين**
أطلقت المؤسسة برامج تكوين مستمر في مجال التحول الرقمي لفائدة موظفيها، لضمان انسجام العنصر البشري مع متطلبات التغيير التكنولوجي¹.

3. أثر التحول الرقمي على عمليات مؤسسة اتصالات الجزائر

- أدّى اعتماد التحول الرقمي في مؤسسة اتصالات الجزائر إلى تغييرات جذرية في طريقة سير العمليات الداخلية والخارجية، حيث أصبح العنصر التكنولوجي يمثل الركيزة الأساسية في تسيير النشاطات اليومية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وقد شمل هذا الأثر عدة جوانب تشغيلية وإدارية نورد أبرزها فيما يلي:

¹ الهيئة الوطنية للاتصالات. (2023). *التقرير السنوي حول التحول الرقمي في مؤسسات الاتصالات*. الجزائر: الهيئة الوطنية لتنظيم الاتصالات.

- 1. تحسين كفاءة العمليات التشغيلية¹
- ساهمت الرقمنة في تسريع تنفيذ المعاملات اليومية مثل الاشتراكات، معالجة الشكاوى، ودفع الفواتير، من خلال الاعتماد على الأنظمة الرقمية بدل الإجراءات الورقية التقليدية. أدى ذلك إلى تقليص أوقات المعالجة، تقليل الأخطاء البشرية، ورفع مستوى الخدمة.
- 2. رفع جودة خدمة الزبائن
- مكنت التطبيقات الرقمية مثل "My AT" والمنصات الإلكترونية للمؤسسة من تحسين تجربة الزبون عبر خدمات ذاتية، تتبع الفواتير، والربط الفوري مع الدعم التقني. هذا التحول عزز من رضا الزبائن وسهل الوصول إلى الخدمات في أي وقت ومن أي مكان.
- 3. أتمتة المعاملات الداخلية
- تم اعتماد أنظمة رقمية حديثة لإدارة الموارد البشرية، المخزون، الفوترة، وشبكات التوزيع، مما مكن من تحسين التنسيق بين الوحدات، وتتبع الأداء بدقة، واتخاذ قرارات مبنية على البيانات.
- 4. تعزيز الرقابة والشفافية
- وفرت الأنظمة الرقمية الحديثة أدوات للرصد اللحظي والتقارير التفاعلية، مما سهّل مهام المراقبة الداخلية والتدقيق، وقلّص من مظاهر التسيب الإداري أو التلاعب في البيانات.
- 5. تحسين الاتصال الداخلي
- بفضل أدوات الاتصال والتعاون الرقمية (المنصات الداخلية، البريد المهني، إدارة المهام...) أصبح التواصل بين الإدارات أسرع وأكثر فعالية، مما ساعد على اتخاذ القرارات بشكل أسرع وتنسيق أعلى.
- 6. خفض التكاليف وزيادة الفعالية
- من خلال تقليص الاعتماد على الورق، التنقلات، والمعالجة اليدوية، ساهم التحول الرقمي في خفض التكاليف التشغيلية للمؤسسة، وزاد من الإنتاجية الفردية والجماعية.

¹ الهيئة الوطنية للاتصالات. (2023). (التقرير السنوي حول التحول الرقمي في مؤسسات الاتصالات). الجزائر: الهيئة الوطنية لتنظيم الاتصالات.

4. تحديات التحول الرقمي في مؤسسة اتصالات الجزائر

رغم الجهود الكبيرة التي تبذلها مؤسسة اتصالات الجزائر في مجال التحول الرقمي، إلا أن هذا المسار يواجه مجموعة من التحديات التي تُعيق تنفيذه الكامل والفعال. ويمكن تصنيف هذه التحديات إلى جوانب تقنية، تنظيمية، بشرية ومالية، نعرضها كما يلي:

1. ضعف البنية التحتية في بعض المناطق

رغم توسيع شبكة الألياف البصرية، لا تزال بعض المناطق الداخلية والريفية تُعاني من ضعف التغطية وسرعة الإنترنت، مما يُشكل عائقًا أمام تعميم الرقمنة وتوفير خدمات موحدة عبر كامل التراب الوطني.

2. مقاومة التغيير داخل المؤسسة

يُشكل الرفض الضمني أو العلني لبعض الموظفين لتبني الأنظمة الرقمية الجديدة أحد أبرز العراقيل، إما بسبب غياب ثقافة رقمية، أو الخوف من فقدان الوظائف، أو ضعف التكوين¹.

3. نقص الكفاءات المتخصصة

يُعاني سوق العمل الوطني من نقص في الموارد البشرية المتخصصة في مجالات التحول الرقمي، مثل الأمن السيبراني، تحليل البيانات، البرمجة، وتطوير الأنظمة، ما يؤثر على قدرة المؤسسة على مواكبة التطور التكنولوجي بالوتيرة المطلوبة.

4. مشكلات الأمن السيبراني

مع ازدياد الاعتماد على الأنظمة الرقمية، تزداد أيضًا مخاطر الهجمات الإلكترونية واختراق البيانات، الأمر الذي يفرض على المؤسسة استثمارات إضافية في مجال الحماية وتأمين المعلومات.

¹ عبد العالي، محمد. (2021). (إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية الجزائرية في ظل التحول الرقمي. مجلة الاقتصاد والتسيير، 18(2)، 45-62.

5. تكلفة التحول الرقمي

يُعد التحول الرقمي استثمارًا طويل الأمد، ويتطلب ميزانيات معتبرة لتحديث البنية التحتية، شراء البرمجيات، تكوين الموظفين، وتطوير الخدمات الرقمية، ما قد يُثقل كاهل المؤسسة خاصة في ظل الظروف الاقتصادية المتغيرة.

6. عدم تكامل الأنظمة الرقمية

في بعض الحالات، تواجه المؤسسة صعوبات في ربط وتكامل الأنظمة الرقمية المختلفة بين المديريات والمصالح، مما يؤدي إلى بطء في تبادل المعلومات وضعف التنسيق الإداري.

5. آفاق التحول الرقمي في مؤسسة اتصالات الجزائر :

- تسير مؤسسة اتصالات الجزائر بخطى ثابتة نحو توسيع نطاق التحول الرقمي ليشمل كافة أنشطتها وخدماتها، وذلك انسجامًا مع الرؤية الوطنية لبناء اقتصاد رقمي شامل. وفي هذا الإطار، تفتح عملية التحول الرقمي آفاقًا واعدة تمكن المؤسسة من ترسيخ موقعها كفاعل محوري في دعم التنمية التكنولوجية والاقتصادية في الجزائر.
- 1. تطوير خدمات رقمية مبتكرة
- تسعى المؤسسة إلى إطلاق خدمات جديدة تعتمد على الذكاء الاصطناعي، التحليلات الذكية (Big Data)، وإنترنت الأشياء (IoT)، من أجل تحسين تجربة الزبائن وتقديم حلول أكثر تخصيصًا وذكاءً.
- 2. نحو التحول إلى مؤسسة ذكية (Smart Enterprise)
- من خلال تعميم استعمال الأنظمة الذكية في التسيير، وربط كل المصالح الإدارية واللوجستية بمنصات موحدة، تطمح اتصالات الجزائر إلى الوصول إلى نموذج المؤسسة الذكية ذات الأداء المرتفع والتنسيق المحكم¹.
- 3. المساهمة في رقمنة القطاعات الحيوية
- تمثل المؤسسة شريكًا أساسيًا في رقمنة قطاعات التعليم، الصحة، العدالة، والمالية من خلال توفير بنية تحتية رقمية موثوقة وحلول تقنية متقدمة.

¹شعلال، ناصر. (2020). (أمن المعلومات في ظل التحول الرقمي: التحديات والرهانات. مجلة الدراسات الأمنية، 6(1)، 88-102.

- 4. تعزيز مكانتها الإقليمية
- مع استمرارها في تطوير خدماتها وتحسين قدراتها التكنولوجية، تملك المؤسسة مؤهلات لتوسيع شراكاتها على المستوى المغربي والإفريقي، ما يجعلها فاعلاً محتملاً في تصدير الخدمات الرقمية والاتصالات.
- 5. دعم ريادة الأعمال الرقمية
- من خلال فتح منصاتها أمام المؤسسات الناشئة (Startups)، وتقديم حلول استضافة، حوسبة سحابية وخدمات رقمية للشركات الصغيرة، تساهم اتصالات الجزائر في بناء بيئة أعمال رقمية ديناميكية.
- 6. تحقيق التحول الأخضر (Green ICT)
- في ظل التوجهات البيئية العالمية، تسعى المؤسسة إلى تبني ممارسات رقمية مستدامة، تعتمد على الطاقة النظيفة وتقليل النفايات الإلكترونية، بما يعزز من مسؤوليتها البيئية والاجتماعية¹.

خلاصة المطلب الثاني

يتضح من خلال هذا المطلب أن مؤسسة اتصالات الجزائر تبنت عدة مبادرات رقمية استراتيجية تهدف إلى تحسين أدائها التشغيلي وتقديم خدمات عصرية تواكب متطلبات التحول الرقمي. شملت هذه المبادرات رقمنة الخدمات، تطوير التطبيقات التفاعلية، توسيع شبكة الألياف البصرية، وتوظيف أنظمة معلومات متطورة لإدارة العمليات والموارد. كما أظهرت المؤسسة وعياً بأهمية تقديم تجربة زبون رقمية متكاملة وتعزيز الكفاءة الداخلية، ما يجعل من هذه المبادرات ركيزة أساسية في مسارها نحو تحقيق أداء استراتيجي فعال في بيئة تنافسية ومتغيرة.

¹الهيئة الوطنية للاتصالات. (2023). (التقرير السنوي حول التحول الرقمي في الجزائر. الجزائر: الهيئة الوطنية لتنظيم الاتصالات

المطلب الثالث: أثر التحول الرقمي على الأداء الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر

1. مفهوم الأداء الاستراتيجي وتأثير التكنولوجيا عليه

يُعتبر الأداء الاستراتيجي أحد العوامل الأساسية التي تحدد نجاح أي مؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها بعيدة المدى، فهو يعكس مستوى تحقيق المؤسسة لخططها الاستراتيجية وكفاءتها في التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية. في ظل الثورة الرقمية، أصبح التحول الرقمي عاملاً أساسياً في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسات، حيث يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية، تعزيز رضا العملاء، وتطوير أساليب اتخاذ القرار.

بالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر، فإن تبني تقنيات التحول الرقمي لم يكن مجرد خيار، بل أصبح ضرورة لتعزيز موقعها التنافسي، خصوصاً في سوق الطاقة الذي يشهد تطورات متسارعة وتحديات متزايدة. لقد أثر التحول الرقمي على الأداء الاستراتيجي لمؤسسة اتصالات الجزائر من عدة جوانب، مثل تحسين العمليات الداخلية، زيادة الكفاءة التشغيلية، وتحسين تجربة العملاء، وهو ما ينعكس إيجابياً على القدرة التنافسية للشركة في السوق.

2. أثر التحول الرقمي على الأداء التشغيلي والعمليات الداخلية

أحدث التحول الرقمي في مؤسسة اتصالات الجزائر نقلة نوعية في الأداء التشغيلي والعمليات الداخلية، حيث ساهم في أتمتة العديد من الإجراءات الإدارية والتقنية، مما أدى إلى تقليص الوقت والتكاليف، وتحسين جودة تنفيذ المهام. فقد مكّن اعتماد الأنظمة الرقمية من تحسين التنسيق بين المديريات المختلفة، وتسهيل تبادل المعلومات بشكل لحظي، وهو ما انعكس على سرعة اتخاذ القرار ودقته. كما وفرت الرقمنة أدوات فعالة للمراقبة الداخلية والتقييم المستمر للأداء، إلى جانب تحسين بيئة العمل من خلال تخفيف الضغط على الموظفين وتسهيل أداء مهامهم. ونتيجة لذلك، أصبحت المؤسسة أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات، وأكثر كفاءة في تقديم خدماتها، مما يعزز من قدرتها التنافسية ويدعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية¹.

3. أثر التحول الرقمي على تجربة العملاء ورضاهم

- أسهم التحول الرقمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بشكل فعال في تحسين تجربة العملاء وتعزيز مستوى رضاهم، من خلال تسهيل الوصول إلى الخدمات وتبسيط الإجراءات. فقد أصبح بإمكان الزبائن الاستفادة من العديد من الخدمات عن بُعد، مثل دفع الفواتير، متابعة الرصيد، طلب الاشتراكات، أو تقديم الشكاوى، عبر تطبيق "My AT" والمنصة الإلكترونية الرسمية. كما ساهمت الرقمنة في تقليص

¹بن عودة، عبد الرؤوف. (2021). (الرقمنة وتحسين الأداء الداخلي في المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة اتصالات الجزائر). مجلة التسيير والتنمية، 9(3)، 121-138.

فترات الانتظار داخل الوكالات، وتحسين سرعة الاستجابة للانشغالات عبر قنوات التواصل الرقمي. وبفضل الأنظمة الحديثة، أصبح التعامل أكثر شفافية ومرونة، ما عزز من ثقة الزبائن في المؤسسة. وبالتالي، ساعد التحول الرقمي في بناء علاقة أقوى بين المؤسسة وزبائنهم، تقوم على الراحة، الاستجابة السريعة، والجودة في تقديم الخدمة، مما رفع من مستوى الرضا العام لدى مختلف فئات العملاء..

4. أثر التحول الرقمي على القدرة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

- ساهم التحول الرقمي في تعزيز القدرة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر من خلال تحسين جودة الخدمات، وتسريع وتيرة الابتكار، وتقوية العلاقة مع الزبائن. فقد مكّن إدماج التقنيات الحديثة، مثل الألياف البصرية، الدفع الإلكتروني، والتطبيقات الذكية، من تقديم خدمات أكثر سرعة وفعالية مقارنة بالمنافسين، ما جعل المؤسسة أكثر جذبًا للعملاء. كما ساهم استخدام الأنظمة الرقمية في تقليص التكاليف التشغيلية، وتحسين الكفاءة الداخلية، وهو ما مكن المؤسسة من تحسين عروضها التجارية بأسعار وتسهيلات تنافسية. إضافة إلى ذلك، عززت استراتيجيات التحول الرقمي من مرونة المؤسسة في الاستجابة لمتغيرات السوق، وفتحت أمامها آفاق التوسع في خدمات جديدة، مما منحها موقعًا متقدمًا في سوق الاتصالات على المستوى الوطني، وساهم في دعم مكانتها كمؤسسة رائدة في هذا القطاع¹..

5. التحديات التي تواجه المؤسسة اتصالات الجزائر في تحقيق الأداء الاستراتيجي الرقمي.

- ضعف التغطية الرقمية في بعض المناطق
 - صعوبة توفير خدمات رقمية متكاملة في المناطق النائية والريفية.
- غياب التكامل بين الأنظمة الرقمية
 - وجود فجوات في ربط وتنسيق الأنظمة بين المديرات والولايات.
- محدودية الكفاءات البشرية المتخصصة
 - نقص في الموارد البشرية المؤهلة في مجالات مثل الأمن السيبراني، البيانات الضخمة، وتطوير الأنظمة.
- ضعف الثقافة الرقمية لدى بعض الموظفين
 - مقاومة التغيير وصعوبة التكيف مع التكنولوجيا الجديدة.
- مخاطر الأمن السيبراني

¹ بونلجة، سميرة. (2021). (رضا الزبائن في ظل الخدمات الرقمية: دراسة تطبيقية على مؤسسة اتصالات الجزائر. مجلة بحوث السوق والخدمات، 10(1)، 74-90.

- تزايد التهديدات الإلكترونية التي تستهدف البيانات والبنية الرقمية.
- ضعف التمويل والاستثمار في الرقمنة
- ارتفاع تكلفة التحول الرقمي مقابل محدودية الموارد المالية.
- بطء الإجراءات الإدارية والبيروقراطية
- تعطل في تنفيذ بعض المشاريع الرقمية نتيجة لبطء اتخاذ القرار.
- عدم استقرار بعض البنى التحتية التكنولوجية
- مشاكل تقنية متكررة تؤثر على استمرارية بعض الخدمات الرقمية¹.

6. آفاق تطوير التحول الرقمي في مؤسسة اتصالات الجزائر

1. توسيع تغطية شبكة الألياف البصرية (FTTH)
 - لتوفير إنترنت عالي التدفق في جميع أنحاء الوطن، خاصة في المناطق الريفية.
2. رقمنة شاملة لكل الخدمات والمعاملات
 - اعتماد منصات رقمية موحدة لتقديم كل خدمات الزبائن والإدارة.
3. توظيف الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة
 - لتحسين اتخاذ القرار، التنبؤ بالطلب، وتخصيص الخدمات حسب احتياجات الزبائن.
4. تعزيز الأمن السيبراني
 - تطوير أنظمة الحماية المعلوماتية لمجابهة التهديدات الإلكترونية المتزايدة.
5. إطلاق خدمات رقمية مبتكرة ومتكاملة
 - مثل الحوسبة السحابية، مراكز البيانات (Data Centers)، وخدمات استشارية رقمية للمؤسسات.
6. دعم التحول الرقمي على المستوى الوطني
 - المساهمة في رقمنة القطاعات الحكومية (التعليم، الصحة، العدالة...) عبر توفير البنية التحتية.
7. تطوير رأس المال البشري الرقمي
 - الاستثمار في تكوين الموظفين وتأهيلهم لمواكبة التكنولوجيا الحديثة.
8. تعزيز الشراكات التقنية والابتكار
 - التعاون مع شركات تكنولوجية محلية ودولية لتسريع الابتكار الرقمي.
9. تحسين تجربة الزبون الرقمية
 - عبر تبسيط التطبيقات والمنصات، وتوفير دعم تقني فعال وسريع.

¹ اصغر، سمير. (2020). أثر التحول الرقمي على الأداء الاستراتيجي في المؤسسات العمومية. مجلة العلوم الاقتصادية، 14(2)، 85-102.

10. تفعيل استراتيجيات الاستدامة الرقمية

➤ العمل على تحوّل رقمي صديق للبيئة وتقليل النفايات الإلكترونية¹.

خلاصة المطلب الثالث

لقد كان للتحول الرقمي أثر كبير وإيجابي على الأداء الاستراتيجي لمؤسسة اتصالات الجزائر، حيث ساعد في تحسين الكفاءة التشغيلية، تعزيز تجربة العملاء، وزيادة القدرة التنافسية. ومع ذلك، لا تزال هناك بعض التحديات التي تتطلب حلولاً مستدامة لضمان تحقيق الاستفادة القصوى من الرقمنة. بالتالي، يُعتبر الاستثمار المستمر في التكنولوجيا وتطوير المهارات الرقمية للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر أمراً حاسماً لضمان النجاح المستقبلي للمؤسسة في ظل الاقتصاد الرقمي المتنامي.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة والتوصيات

المطلب الأول : الاساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

1. معامل الثبات (ألفا كرونباخ): لقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتأكد من صدق وثبات الاستبيان، بحيث تحصلنا على معامل الثبات بقيمة 0.671 كما هو موضح في الجدولين (01) و (02) لمتغيرات القسم الثاني المكونة للمحورين الأول والثاني بحيث أن هذه القيمة تفوق المعدل المتعارف عليه والذي يقدر ب 0,60 ومنه نستنتج أن نتائج الاستبيان حققت صدق وثبات في التقديرات

الجدول رقم(01) : يمثل الصدق و الثبات

بوثلجة، سميرة. (2021). (رضا الزبائن في ظل الخدمات الرقمية: دراسة تطبيقية على مؤسسة اتصالات الجزائر). مجلة بحوث السوق والخدمات، 10(1)، 74-90.¹

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.671	22

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على نتائج spss

القيمة 22 تمثل عدد المتغيرات الإجمالي لمتغيرات المحور الأول والمحور الثاني (فقرات مقياس ليكرت الخماسي)

الجدول رقم (02) عدد المتغيرات

écapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	40	100,0

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على نتائج spss 25

بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتضح لنا ان قيمة معامل الفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان بخصوص مساهمة التحول الرقمي في تحقيق الأداء الاستراتيجي للمؤسسة قد بلغت 0.671. وهي نسبة ثبات جيدة مما يدل على أن عبارات الاستبيان تتسم بالتناسق الداخلي وبالموثوقية وهذا ما يجعلها صالحة للدراسة والتحليل واستخلاص النتائج

N: يمثل العدد الكلي للعينة (40 مجيب على الاستبيان)

2. التحليل الإحصائي الوصفي للمحور الأول (البيانات الشخصية) :

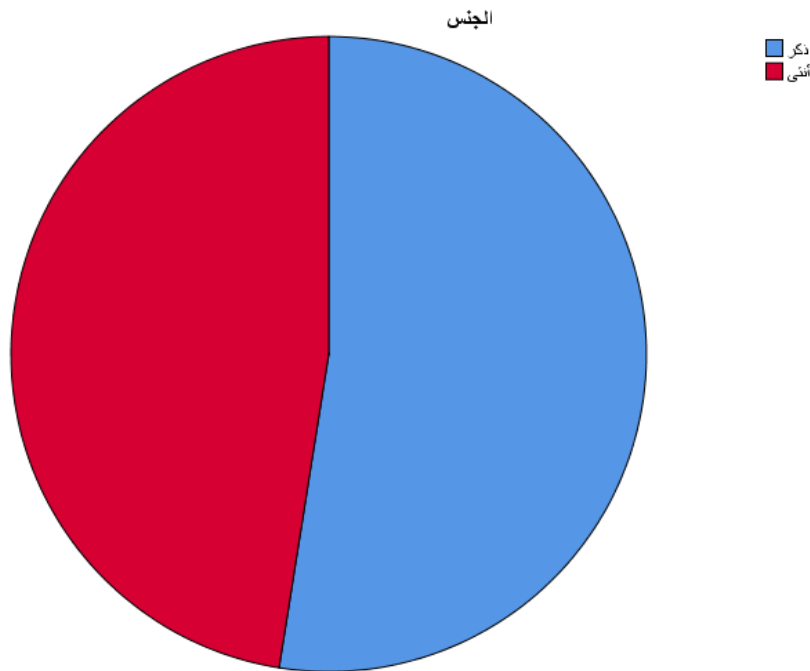
أ- الجنس

جدول رقم (03) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	
% 52.5	21	ذكر
% 47.5	19	أنثى
%100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على نتائج spss 25

الشكل رقم (01) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على نتائج spss 25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير الجنس تقارب وتساوي بين ذكور بعدد 21 ونسبة 52.5% وتليها فئة الإناث بعدد 19 ونسبة 47.5% من المجموع الإجمالي للنسب. ما يدل على أن مؤسسة اتصال الجزائر- فرع سعيدة محل الدراسة تكافئ فرص التوظيف لكلا الجنسين، وهذا راجع لما تحتله الأفراد من الجنسين في مجتمعنا وقدرتهم على الانجاز .

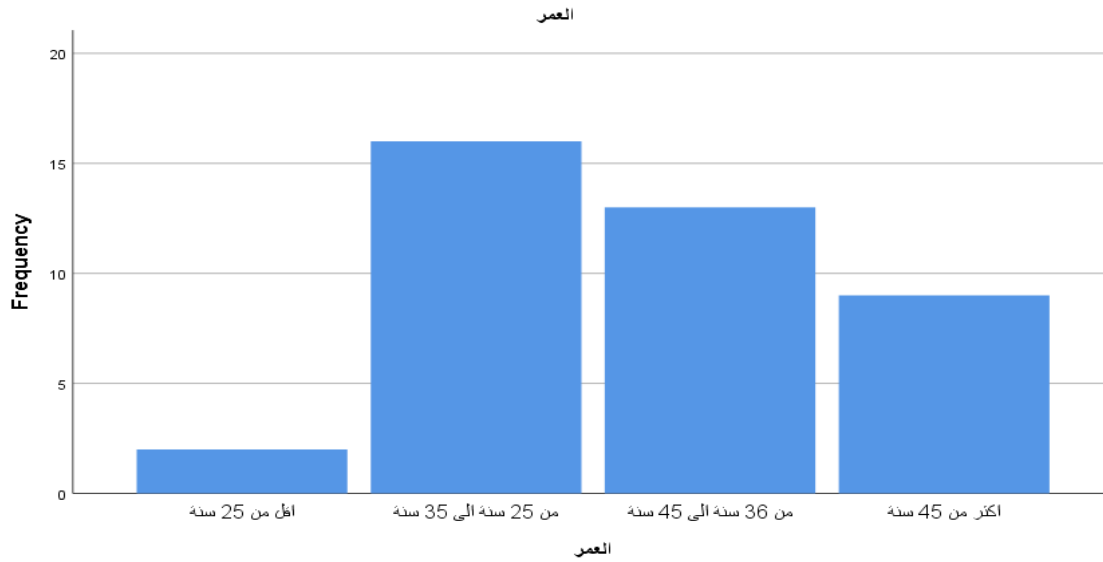
ب- السن:

جدول رقم (04) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب السن

النسبة	التكرار	
5%	02	اقل من 25 سنة
40%	16	من 25 سنة الى 35 سنة
32,5%	13	من 36 سنة الى 45 سنة
22,5%	09	اكبر من 45 سنة
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على نتائج spss 25

شكل رقم (02) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على نتائج spss 25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير السن بأغلبية الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة بعدد 16 ونسبة 40% تليها الفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة بعدد 13 ونسبة 32.5%، اما الفئة اكبر من 45 سنة بعدد 09

ونسبة 22.5% ، كما نجد الفئة العمرية اقل من 25 سنة بعدد 2 ونسبة 5% ما يدل أن أغلبية عينة الدراسة من فئة الشباب التي تتميز بالأبداع والنشاط وتقديم أفكار إبداعية، وهذا مؤشر إيجابي بالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر من شأنه أن يعزز القدرة على اكتساب المعرفة فيها وإنجاز،

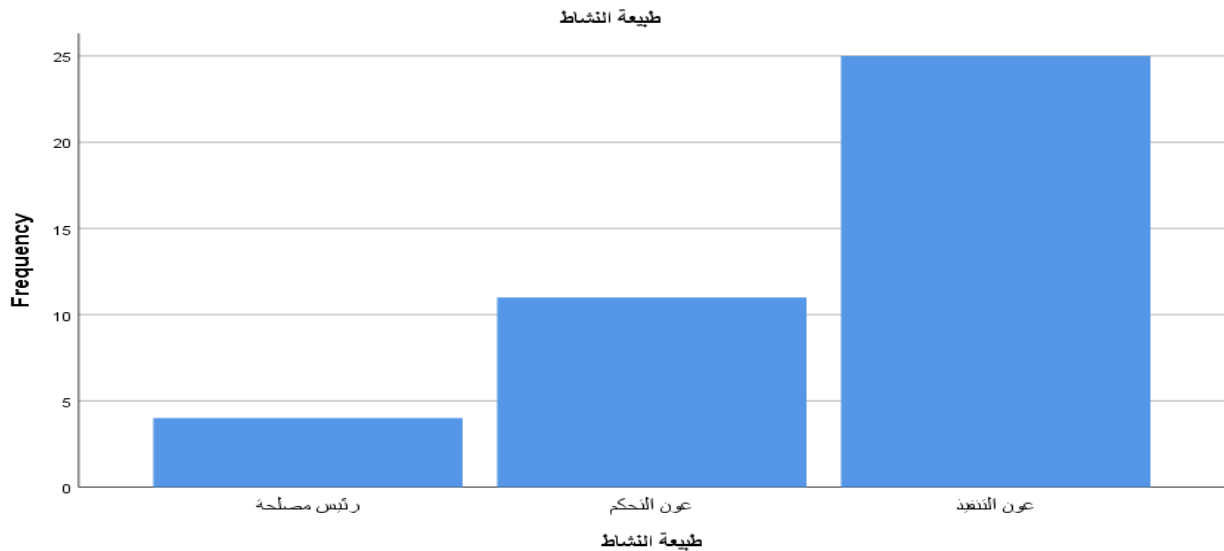
ح- طبيعة النشاط

جدول رقم (05) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب الفئة طبيعة النشاط

النسبة	التكرار	
10%	04	رئيس المصلحة
27.5 %	11	عون التحكم
62.5 %	25	عون التنفيذ
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على نتائج spss 25

شكل رقم (03) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب الفئة المهنية



المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على نتائج spss 25

تتوزع عينة الدراسة المستجوبة من العاملين بأغلبية الفئة عون التنفيذ بعدد 25 ونسبة 62.5% تليها فئة عون التحكم بعدد 11 ونسبة 27.5% في حين رئيس المصلحة بعدد 04 ونسبة 10% من المجموع الإجمالي للنسب ما يدل على أن موضوع دراستنا حول مساهمة التحول الرقمي في تحقيق الاداء الاستراتيجي للمؤسسة. ونجد إن الإطارات تحتاجها المؤسسة في الوظائف التسييرية عوض عن الوظائف التقنية لما لها من امتيازات يستفيد منها هؤلاء.

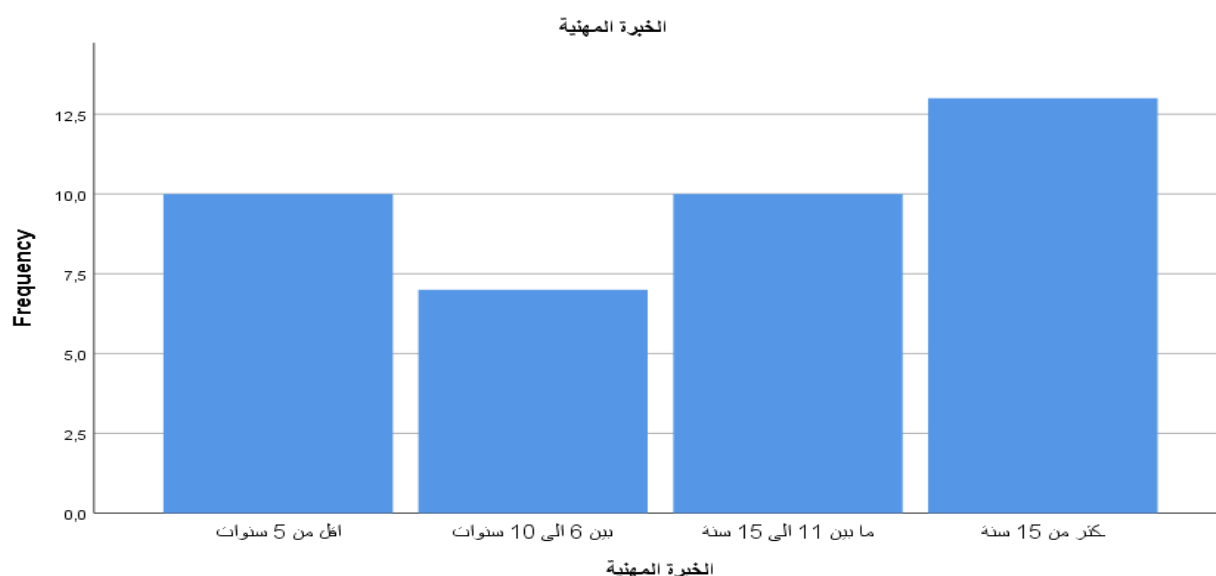
خ-الخبرة المهنية

جدول رقم (06) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية

النسبة	التكرار	
25%	10	أقل من 05 سنة
17.5%	07	من 6 الى 10 سنة
25%	10	من 11 الى 15 سنة
32.5%	13	أكثر من 15 سنة
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على نتائج spss 25

شكل رقم (04) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية



تتوزع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية بأغلبية أكثر من 15 سنة بعدد 13 ونسبة 32.5% وتليها الفئة اقل من 05 سنوات ومن 11 الى 15 سنة بعدد 10 ونسبة 25% لكل منهما، اما فئة من 06 الى 10 سنوات كانت بعدد 07 ونسبة 17.5% من المجموع الإجمالي للنسب. ما ينعكس بالإيجاب على كفاءة وخبرة المورد البشري بالمؤسسة حيث كلما تقدمت كلما زادت قيمتهم وكفاءتهم المهنية، وهذا دليل على أنها يعتمدون على الفئة ذات الخبرة والديهم قدرة وصبر في إنجاز الاعمال .

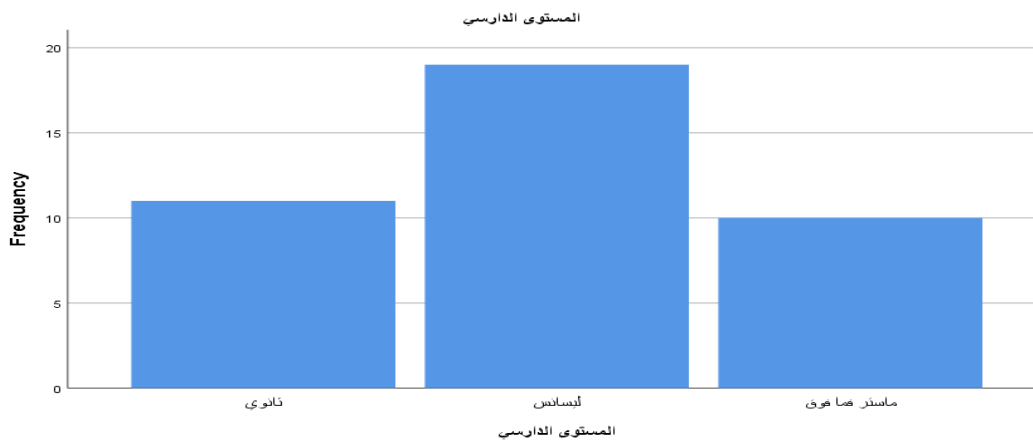
ج - المؤهل العلمي:

جدول رقم (07) يبين توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	
27.5%	11	ثانوي
47.5%	19	ليسانس
25%	10	ماستر فما فوق
100%	90	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على نتائج spss 25

الشكل رقم (05) يبين توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على نتائج spss 25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي بأغلبية فئة ليسانس بعدد 19 ونسبة 47.5% تليها فئة ثانوي بعدد 11 ونسبة 27.5% أما فئة ماستر فما فوق بلغ عددها 10 ونسبة 25% من المجموع الإجمالي للنسب ، وهذا مما يدل ان المؤسسة تعتمد على تنوع مستويات التعليمية التي تساعدها على الانجاز والتميز.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي للعبارات الاستبيان

I. المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري :

جدول رقم(08) يبين إجابات الأسئلة ودلالاتها

ملاحظة	المتوسط الحسابي	الرمز	إجابة عن الأسئلة
جيد جدا وله دلالة قوية	من 1 إلى اقل من 1.80	1	موافق بشدة
جيد وله دلالة قوية	من 1.81 إلى اقل من 2.60	2	موافق
متوسط	من 2.61 إلى اقل من 3.40	3	محايد
غير جيد وليس له دلالة قوية	من 3.41 إلى اقل من 4.20	4	غير موافق
غير جيد جدا وليس له دلالة قوية	من 4.21 إلى اقل من 5.00	5	غير موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على نتائج spss 25

جدول رقم(09) يبين حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الاول التحول الرقمي)
بعد استراتيجية الرقمية)

الرقم	العبارة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه العام للبيئة
1	لديكم فهم واضح لمفهوم التحول الرقمي داخل المؤسسة	1,80	0,607	1	مرتفع جدا
2	تعتبر التحول الرقمي خيار ضرورة	2,125	1,588	4	مرتفع
3	توجد استراتيجية رقمية واضحة ومكتوبة داخل المؤسسة	2,05	0,782	3	مرتفع
4	هناك تقييم دوري لمدى تقدم التحول الرقمي في المؤسسة	2,125	0,965	4	مرتفع
5	ترى البنية التحتية الرقمية بالمؤسسة كافية	2,275	0,986	5	مرتفع
6	المؤسسة تستثمر بشكل مستمر في تطوير تقنياتها الحديثة ذات العلاقة مع التحول الرقمي	2,025	0,999	2	مرتفع
المتوسط الإجمالي		2,0667	0,988		مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على نتائج spss 25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الأول الاستراتيجية الرقمية حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط العام المرجح بلغ (2.0667) والانحراف المعياري (0.988) وبدرجة مرتفع او موافقة ، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 1.81 إلى 2.60 درجة) إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الأول موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) . حيث ان العبارة رقم 1، احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(1.80) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة جدا على أنه توجد رؤية واضحة وفهم واضح لعملية التحول الرقمي في المؤسسة اتصالات الجزائر ، أما "العبارة رقم 6 جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي(2.025) ما يؤكد بدرجة مرتفعة على وجود تطور واستثمار بصفة مستمرة في تقنيات الحديثة التي لها علاقة بالتحول الرقمي، اما العبارة رقم 3، جاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي(2.05) مما يدل على تبني مؤسسة اتصالات الجزائر استراتيجية رقمية واضحة ومكتوبة، في حين بالمرتبة الرابعة كل من العبارتين رقم 2 والعبارة رقم 4 ، بمتوسط حسابي(2.125) حيث يعتبر التحول الرقمي خيار ضروري دخل المؤسسة وانه يتم تقيمه دوري لمعرفة مدى تقدم وتطور التحول الرقمي الذي يبين الرؤية ورسالة وأهداف المؤسسة. واخير تأتي العبارة رقم 05 بمتوسط حسابي (2.275) مما يؤكد ان المؤسسة تسهر على توفير كل احتياجات الرقمنة وتحسين البنية التحتية لرقمنة بداخلها.

وهذا حقيقة ما تم ملاحظته أثناء حضورنا الشخصي داخل المؤسسة اتصالات الجزائر، إذ أن المؤسسة تمتلك الإمكانيات والتقنيات اللازمة لتحسين البنية التحتية للرقمنة بإضافة إلى تبنيها إستراتيجية واضحة في مجال التحويل الرقمي ، بإضافة إلى الدقة في معالجة البيانات والسرعة في التنفيذ.

جدول رقم(10) يبين حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الاول التحول الرقمي (بعد التكوين)

الرقم	العبارة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مرتبة	الاتجاه العام للعينة
1	تربأالتكوينالمقدمكافي لمواكبة التطورات	2,075	0,944	2	مرتفع جدا
2	تلقيتتكوينارسميافياستخدامأدواتالرقمنة	2	0,816	1	مرتفع
3	تسعى المؤسسة لحل مشاكلبطءالشبكةأو عطلمتكررةفيالأنظمة.	2,125	0,938	3	مرتفع
4	هناكمقاومةداخليةتجاهتغيير غطاءالعماللرقمي	2,375	1,004	4	مرتفع
5	تربأالتحولالرقميسعمالى تخفيفعبءالعمل	2,425	1,152	5	مرتفع
	المتوسط الإجمالي	2,2	0,971		مرتفع

المصدر :من إعداد الطلبة باعتماد على نتائج spss 25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد التكوين حسبوجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي المرجح بلغ (2.2) والانحراف المعياري (0.971) وبدرجة جيد أي مرتفع او موافقة ،المتوسط الحسابي له ضمنمجال الموافقة (من1.81 إلى 2.60 درجة)حيث "العبارة رقم 2احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي(2) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن المؤسسة تقوم بدوراتتكوينية بشكل رسمي لتحسين مستوى أداء موظفيها مما يساهم في زيادة كفاءتهم المهنية، أما "العبارة رقم 1 جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسطحسابي(2.075) ما يؤكد على أن المؤسسة تحرص على التكوينالمقدم لكافيمواكبةالتطورات وإكساب المهارات والقدرات اللازمة لعمليةالتحول الرقمي، أما العبارة رقم 3 جاءت بالمرتبة الثالثة وبمتوسطحسابي(2.125) ما يؤكد على أن المؤسسةتسعملحلالمشاكلالمتكرر للأعطالوبطاءالشبكةفيالأنظمة وإيجاد الحلول المناسبة، وجاءت العبارة رقم 4 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.375) ما يبين ان المؤسسة تجدد بعض الصعوبات في مواجهة التغيير الداخلي ومقاومتها تجاهنمطالعمال

لرقمي وهي تسعى لمواجهة عن طريق الدورات التكوينية المستمرة، في حين بالمرتبة الخامسة العبارة 5 بمتوسط حسابي (2.425) ما يدل ان التحويل الرقمي يسعى الى تخفيف عبء العمل وهذا ما توصل اليه الموظفين من خلال الدورات التكوينية.

جدول رقم (11) يبين حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الاول والتحويل الرقمي

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	مستوى الإجابة
01	المحور الأول	2.066	مرتفع
02	المحور الثاني	2.2	مرتفع
	المتوسط العام لأبعاد	2.133	مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد عل نتائج spss 25

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك مستوى عاليفي ما يخص التحويل الرقمي؛ بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.133 والذي يدل على موافقة قوية و دلالة جيد للتحقق من صحة هذهالفرضية، وهذا يعني أن أفراد العينة يميلون في إجاباتهم للمحاور الثاني إلى المجال الذي يحوي عبارة موافق، وهو ما يعبر على وجود فعلي لتحويل الرقمي من خلال عملية التكوين من اجل الاداء .

جدول رقم(12) يبين حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني الاداء الاستراتيجي

الرقم	العبارة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
1	يساهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة العاملين داخل مصالحكم	1,95	1,011	5	مرتفع
2	ساعدت الرقمنة في تحسين التنسيق بين المديريات	2,125	0,911	9	مرتفع
3	لاحظت تغييراً إيجابياً في إنتاجيتك الشخصية بعد الرقمنة	1,975	0,800	6	مرتفع
4	ساعدت الرقمنة في التركيز على المهام الأكثر أهمية	2,00	0,784	7	مرتفع
5	غير التحول الرقمي طريقة تعاملك مع المهام اليومية	2,15	1,098	10	مرتفع
6	تلاحظ فرقا بين الموظفين الذين تأقلمون رقمياً و الذين	2,07	0,997	8	مرتفع
7	ساهمت التطبيقات الرقمية في تسريع الاستجابة للزبائن	1,925	0,729	4	مرتفع
8	مكنتكم الرقمنة من الوصول لشرائح جديدة من الزبائن	1,9	0,871	3	مرتفع
9	كانت لكم القدرة على الاستجابة لتغيرات السوق بفضل التحول الرقمي	1,95	0,749	5	مرتفع
10	ترى أن التحول الرقمي يمكن أن يحقق أهداف المؤسسة لاستراتيجية على المدى البعيد	1,75	0,742	1	مرتفع جداً
11	كان لكم مستوى رضا العام عن التحول الرقمي داخل المؤسسة	1,85	0,769	2	مرتفع جداً
	المتوسط الإجمالي	1,968	0,860		مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على نتائج spss 25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات المحور الثاني الاداء الاستراتيجي حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (1,96) والانحراف المعياري (0.86) وبدرجة جيد أي مرتفع أو موافقة، و بدرجة تطبيق أو موافقة مرتفعة، حيث "العبارة رقم 10 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (1,75) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة جدا يرون أن التحول الرقمي يمكناً يحقق أهداف المؤسسة الاستراتيجية على المدى البعيد، وجاءت العبارة رقم 11 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (1.85) بدراسة موافقة جدا وهذا يدل على ان الموظفين لهم مستوى رضا العام عن التحول الرقمي داخل المؤسسة اتصالات الجزائر، في حين جاءت العبارة رقم 8 بمتوسط حسابي (1.9) في المرتبة الثالثة بدراسة موافقة قريبة من جيد التي تؤكد ان الرقمنة مكنتهم من الوصول لشرائح جديدة من الزبائن وتوسعة السوق في ظل المنافسة، وتليها العبارة رقم 7 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (1.925) التي تشير الى ان التطبيقات تساهم في تسريع الاستجابة للزبائن، وتليها كل من العبارتين رقم 1 والعبارة رقم 9 بمتوسط حسابي (1.95) في المرتبة الخامسة، مما يؤكد أن التحول الرقمي يساهم فيتحسين كفاءة العاملين داخل مصالح المؤسسة ، وكذلك تشير الى ان الموظفين كانت لديهم القدرة على الاستجابة لتغير اتالسوق بفضل التحول الرقمي، اما العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي (1.975) في المرتبة السادسة حيث يلحظ و تتغيراً إيجابياً في إنتاجيتهم الشخصية، والعبارة رقم 4 بمتوسط حسابي (2) في المرتبة السابعة مما يدل على ان الرقمنة تساعد في التركيز على المهام الأكثر أهمية، والعبارة رقم 6 بمتوسط حسابي (2.07) في المرتبة الثامنة ان الرقمنة تساعد فيتحسين التنسيق بين المديريات، و العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي (2.15) في المرتبة الاخيرة تبين ان التحويل الرقمي طريقة تغير تعامل مع المهام اليومية في المؤسسة.

المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة :

سنحاول من خلال البحث 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 خلال تحديد تأثير كل بعد من وفق معامل الانحدار البسيط والنتائج مبينة في الجداول التالية

أولا : عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الأولى

- نص الفرضية : تساهم الاستراتيجية الرقمية في تحسين الاداء الاستراتيجي لمؤسسة.

الجدول رقم: (13) نتائج اختبار الفرضية الأولى

قرار الاختبار	معنوية العلاقة بين المتغيرين					متغيرات الدراسة	
	قيمة معامل الانحدار	معامل التفسير	معامل الارتباط	معنوية لنموذج الانحدار ANOVA			
قبول الفرضية	B	R ²	R	الدلالة sig	قيمة F المحسوبة	المتغير المستقل	المتغير التابع
	0.566	0,293	0,542a	0.000	15,766	التحول الرقمي	الأداء الاستراتيجي

المصدر : من إعداد الطلبة باعتماد على نتائج spss 25

تشير نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته $R(0.542)$ وهو موجب،

وبذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية متوسطة، أي أن استراتيجية الرقمنة تساهم في تحسين أداء

الاستراتيجي للمؤسسة، حيث كلما ازدادت ممارسات استخدام استراتيجية الرقمنة بالمؤسسة محل الدراسة بشكل

جيد يعقبه زيادة في درجات تحسين أداء الاستراتيجية المؤسسة حسب عينة الدراسة.

أما من خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ $R^2 = 0.293$ فيتضح أن استراتيجية الرقمنة تساهم بنسبة 54.2 % في تحسين الاداء الاستراتيجي.

ونفسرقية التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ (0.566)، أنه كلما رفعنا في مستويات ممارسات استخدام التحويل الرقمي بالمؤسسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات الأداء الاستراتيجي لعينة الدراسة بقيمة (0.566) وحدة.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر لدراسة مساهمة استراتيجية الرقمنة في تحسين أداء الاستراتيجية قد بلغت قيمة (15.766) أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نتيجة لبلوغ مستوي دلالتها (0,000).

اثبات صحة نص الفرضية الأولى: تساهم الاستراتيجية الرقمية في تحسين أداء الاستراتيجي لمؤسسة اتصالات

الجزائر

ثانيا : عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الثانية

- نص الفرضية :تمتلك المؤسسة بنية تحتية لتحويل الرقمي في تحسين الاداء الاستراتيجي لمؤسسة.

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			
قبول الفرضية	B	R ²	R	الدلالة sig	قيمة F المحسوبة	المتغير المستقل	المتغير التابع
	0.604	0.347	a0,589	0.002	20,171	التحول الرقمي	الأداء الاستراتيجي

المصدر :من إعداد الطلبة باعتماد على نتائج spss 25

تشير نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته $R(0.589)$ وهو موجب،

ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية، أي أن المؤسسة تمتلك البنية التحتية لتحويل الرقمي الذي يساهم

في تحسين أداء الاستراتيجي للمؤسسة،

أما من خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ $R^2(0.347)$ فيتضح أن المؤسسة لديها القدرة على امتلاك

البنية التحتية لتحويل الرقمي بنسبة 58.9% في تحسين الاداء الاستراتيجي.

ونفسقيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول

أعلاه والمقدرة بـ (0.566) ، أنه كلما رفعنا قيم مستويات امتلاك البنية التحتية لتحويل الرقمي بالمؤسسة بوحدة واحدة

يعقبها زيادة في درجات الأداء الاستراتيجي لعينة الدراسة بقيمة (0.604) وحدة.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر لدراسة مساهمة استراتيجية الرقمنة في تحسين أداء الاستراتيجية قد بلغت قيمة (20.171) أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نتيجة لبلوغ مستوي دلالتها (0,002).

اثبات صحة نص الفرضية الثانية : تمتلك المؤسسة بنية تحتية لتحويل الرقمي في تحسين الاداء الاستراتيجي للمؤسسة اتصالات الجزائر.

ثالثا : عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

- نص الفرضية : يساهم التحول الرقمي في تحسين الاداء الاستراتيجي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

الجدول (15) : يبين نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

قرار الاختبار	معنوية العلاقة بين المتغيرين					متغيرات الدراسة	
	قيمة معامل الانحدار	معامل التفسير	معامل الارتباط	معنوية لنموذج الانحدار ANOVA			
قبول الفرضية	B	R ²	R	الدلالة sig	قيمة T	المتغير المستقل	المتغير التابع
	0.728	0.579	0.761a	0.000	7,235	التحول الرقمي	الأداء الاستراتيجي

المصدر : من إعداد الطلبة باعتماد على نتائج spss 25

بينت نتائج الجدول اعلاه صحة الفرضية الرئيسية بوجود علاقة ذاتا رتباط موجب وطردية ذاتا أثر معنوي لها تأثير ذو دلالة إحصائية لتأثير محور التجويل الرقمي على الاداء الاستراتيجي , حيث جاء تقيمه الارتباط

الثنائي بيرسون 0,761 و هي قيمة معبرة على وجود علاقة ارتباط قوية و طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع , و أثبتت نتائج الانحدار الخطي المتعدد أن نموذج الانحدار معنوي حيث جاء قيمة الدلالة الإحصائية 0,000 أصغر من مستوى المعنوية (0,05) أي نستطيع التنبؤ بالمتغير التابع من خلال الاعتماد علىا لمتغيرات المستقلة (المتنبأة), و تفسر النتائج أن محور التحويل الرقمي يؤثر بنسبة 57.9% من التباين الحاصل على الاستراتيجي.

ونفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ (0.728)، أنه كلما زاد التحول الرقمي زاد الاداء الاستراتيجي للمؤسسة بقيمة (72.8%).

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة t لدراسة مساهمة التحويل الرقمي في تحسين أداء الاستراتيجي قد بلغت قيمة (7,235) أي أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نتيجة لبلوغ مستودالاتها (0,000).

اثبات صحة نص الفرضية الرئيسية :

- يساهم التحويل الرقمي في تحسين الاداء الاستراتيجي لمؤسسة اتصالات الجزائر .
- يمكننا القول أن التحويل الرقمي له تأثير بمقدر جيد على الاداء الاستراتيجي

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا أن نسقط جانبا من الجزء النظري لموضوع مساهمة التحول الرقمي دورها في تحسين أداء الاستراتيجي، دراسة حالة اتصالات الجزائر، وقد تم إعطاء لمحة موجزة عن المؤسسة، 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 يساهم التحويل الرقمي تحسين أداء الاستراتيجي لمؤسسة اتصال الجزائر من خلال وجهة نظر الفئة المستهدفة محل الدراسة من خلال كل من الاستراتيجية والقدرة على امتلاك البنية التحتية للتحويل الرقمي.

على الرغم من توفر أساليب مختلفة لتحسين الاداء الاستراتيجي إلا أن التسيير الحديث له دور كبير في تنمية وتطوير قدرات ومهارة وزيادة الثقة بالنفس لدى العاملين مما يحقق للمؤسسة أهدافها المسطرة، كما تساهم في خلق ميزة تنافسية ومواكبة التطور التكنولوجي الذي يحيط بالمؤسسة مع منافسيها، وحتى تكون العملية أكثر مصداقية ومطابقة للواقع.

فقد قمنا بالدراسة مؤسسة اتصال الجزائر وهذا من خلال المعالجة الإحصائية وتحليل الاستبيان الموزع على عينة الدراسة، حيث توصلنا إلى يساهم التحويل الرقمي تحسين أداء الاستراتيجي لمؤسسة اتصال الجزائر من خلال وجهة نظر الفئة المستهدفة محل الدراسة من خلال كل من الاستراتيجية والقدرة على امتلاك البنية التحتية للتحويل الرقمي.

توصلنا إلى القول بأن التحويل الرقمي يساهم في تحسين الاداء الاستراتيجي وهي أمر ضروري لا بد منه إذا أرادت المؤسسة الارتقاء والاستقرار و تحسين علاقتها بالمواطنو العميل من خلال الخدمات المقدمة اليه وكذا مواكبة التغيرات الحاصلة في العالم الخارجي خاصة في مجال التكنولوجيات الحديثة واستعمال الآلة.

الختام

من خلال هذه الدراسة التي تناولت موضوع دور التحول الرقمي في تحقيق الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، تم التوصل إلى جملة من النتائج التي تؤكد أن الرقمنة لم تعد مجرد خيار ثانوي، بل أصبحت توجهًا استراتيجيًا تفرضه البيئة التنافسية المعاصرة. فقد تبين أن المؤسسات التي تبادر إلى تبني التكنولوجيات الرقمية الحديثة وتكيف مع متغيراتها تكون أكثر قدرة على رفع كفاءتها التشغيلية، تحسين جودة خدماتها، وتعزيز قدرتها على الابتكار والاستجابة لمتطلبات العملاء بشكل أفضل.

كما أن النتائج أثبتت أن التحول الرقمي يساهم في ترسيخ مبادئ الشفافية والسرعة في معالجة المعلومات واتخاذ القرارات، مما ينعكس إيجابًا على الأداء الاستراتيجي العام للمؤسسة. وفي هذا السياق، تبرز أهمية الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية، وتأهيل الموارد البشرية لمواكبة متطلبات العصر الرقمي، مع ضرورة تهيئة بيئة تنظيمية وقانونية مشجعة تدعم هذا التوجه.

غير أن الدراسة لم تخلُ من بعض الحدود، أهمها ما يتعلق بالجوانب التطبيقية التي قد تختلف باختلاف طبيعة المؤسسات وإمكاناتها، بالإضافة إلى محدودية بعض البيانات المتاحة، وهو ما يفتح المجال أمام باحثين آخرين لتوسيع دائرة التحليل، وربط التحول الرقمي بمحاور أكثر دقة مثل الذكاء الاصطناعي، الحوكمة الإلكترونية، أو الأمن السيبراني.

وبناءً على ذلك، فإن المؤسسات الجزائرية مدعوة اليوم أكثر من أي وقت مضى إلى اعتماد سياسات واضحة في مجال التحول الرقمي، ليس فقط لمجاراة التطورات التكنولوجية العالمية، بل أيضًا لضمان استدامة أدائها الاستراتيجي وتحقيق ميزة تنافسية حقيقية تُمكنها من مواجهة التحديات المستقبلية بكفاءة وفعالية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

أولا :الكتب :

- ❖ مصطفى مُجَد علي شديد, تأثير التحول الرقمي على المستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الادارة العمة للمرور بمحافظة القاهرة , مجلة كلية الاقتصاد و العلوم السياسية , المجلد الثاني و العرون , العدد الرابع , مصر , اكتوبر 2021 , ص 203
- ❖ الشناوي, مُجَد. (2018). (الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي). القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية
- ❖ مرسللي, كمال. (2021). (التحول الرقمي كخيار استراتيجي لتحسين أداء المؤسسات الجزائرية . دار الهدى، الجزائر.
- ❖ بن غالم، فاطمة. (2022). "تأثير تكنولوجيا المعلومات على الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الجزائرية . "مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة الجزائر 3، 10، 88-104.
- ❖ خليف، مُجَد، وعلوان، أحمد. (2020). "دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات . "مجلة الاقتصاد والتسيير، جامعة سطيف، 15، 45-67
- ❖ عبد الحميد، زينب مُجَد. (2020). "أثر التحول الرقمي في تحسين جودة أداء المؤسسات الحكومية . "مجلة الدراسات الإدارية والمالية والاقتصادية، العدد 8، ص. 101-122.
- تركز على الأبعاد الإدارية والبشرية
- ❖ عطوي، نوال. (2019). التحول الرقمي ودوره في تحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف . "مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة تبسة، العدد 5، ص. 56-56. Nolan, R. L. (1979). "Managing the Crises in Data Processing." *Harvard Business Review*, 57(2), 115-126
- ❖ العاني، سامر (2021). "النماذج الحديثة في التحول الرقمي: قراءة في نموذج MIT"، المجلة العربية للإدارة الرقمية، العدد 3.
- ❖ زهرة بن طيبة، صبرينة خليل , التحول الرقمي و علاقته بادارة التغير في كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير, مجلة الابحاث الاقتصادية, المجلد 17, العدد 02, البليدة, 2022, ص 247
- ❖ حمدان، خالد (2021). (التحول الرقمي واستراتيجياته في المؤسسات .مجلة الاقتصاد المعرفي، عدد 4.

- ❖ البديوي، محمود (2019). "استراتيجيات التغيير في المؤسسات الرقمية"، *مجلة الإدارة الحديثة*، العدد 12
- ❖ عياد، سناء (2020). (أثر التحول الرقمي على تطوير الأداء الإداري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، العدد 15، ص. 102
- ❖ بوشارب، خالد (2022). (التحول الرقمي كأداة لتحديث الوظائف الإدارية. *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا*، العدد 8، ص. 89. [↗](#)
- ❖ حسن، ياسين (2021). (دور التحول الرقمي في تحسين رضا الزبون. *مجلة أبحاث الاقتصاد والتسويق*، العدد 6، ص. 91
- ❖ بن رقية، زهرة (2022). (التحول الرقمي كآلية لرفع جودة الخدمات العامة. *مجلة الإدارة والتنمية*، جامعة قسنطينة، العدد 4، ص. 87
- ¹Kotler, P., Kartajaya, H., &Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Wiley
- ❖ سليمة محمد أحمد سليمان نسبع , تأثير التحول الرقمي في مؤسسات المعلومات, *مجلة المكتبات و المعلومات* , المجلد 19 , العدد الأول , ص25
- ❖ الزبيدي، عبد الكريم. (2020). (الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وتطبيقات. عمان: دار المناهج.
- ❖ السويقي، سامي. (2019). (الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- ❖ عبد الحميد، زينب محمد. (2020). "أثر التحول الرقمي في تحسين جودة أداء المؤسسات الحكومية". *مجلة الدراسات الإدارية والمالية والاقتصادية*، العدد 8، ص. 101-122
- ❖ "رشوان، أحمد، وقاسم، علي. (2022). "دور استراتيجيات التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي". *المجلة الاقتصادية الرقمي وتكنولوجيا المعلومات*، العدد 4، ص. 66-80
- ❖ نصر الله، خالد. (2020). (إدارة التحول الرقمي في المؤسسات العامة. *المجلة الجزائرية للتكنولوجيا والإدارة*، 12(4)، 77-95
- ❖ عابد، سامي. (2021). (التحول الرقمي كخيار استراتيجي لتحسين أداء المؤسسات. *مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية*، العدد 18، ص. 45
- ❖ بوعلام، فاطمة الزهراء. (2020). (أثر تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الجزائرية. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير*، المجلد 7، العدد 2، ص. 110

- ❖ خليف، مُجد، وسالم، يوسف. (2019). (التحول الرقمي وأثره في تعزيز التنافسية المؤسسية. المؤتمر العربي للتحول الرقمي، جامعة الجزائر 3
- ❖ شريف، سعاد. (2021). (أثر التحول الرقمي على الأداء الاستراتيجي للمؤسسات. مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد 25
- ❖ الجبالي، نوال. (2020). (الابتكار الرقمي والميزة التنافسية في المؤسسات الحديثة. مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 1
- ❖ القحطاني، أحمد. (2022). (مؤشرات الأداء الاستراتيجي في ظل التحول الرقمي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 2
- ❖ ناصر، سمير. (2020). (أثر التحول الرقمي على الأداء الاستراتيجي في المؤسسات العمومية. مجلة العلوم الاقتصادية، 14(2)، 85-102
- ❖ بن عيسى، نسرين. (2021). (دور التحول الرقمي في تحسين المؤشرات المالية للمؤسسات الاقتصادية. مجلة الاقتصاد الرقمي والتنمية، العدد
- ❖ العوفي، رامي. (2023). (إدارة الأداء المؤسسي باستخدام تقنيات التحليل المالي الرقمي. المجلة العربية للمحاسبة، العدد 29
- ❖ اتصالات الجزائر. (2022). (التقرير السنوي لمؤسسة اتصالات الجزائر. الجزائر: المديرية العامة للاتصال والإعلام المؤسسي.
- ❖ المرسوم التنفيذي رقم 03-94 المؤرخ في 05 مارس 2003 المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 14
- ❖ اتصالات الجزائر. (2023). (التقرير السنوي لمؤسسة اتصالات الجزائر 2023. الجزائر: المديرية العامة للاتصال المؤسسي
- ❖ الهيئة الوطنية للاتصالات. (2023). (دراسة حول الخدمات الرقمية ومراكز الدعم التقني في الجزائر. الجزائر: الهيئة الوطنية لتنظيم الاتصالات
- ❖ اتصالات الجزائر. (2024). (رؤية 2030: التحول الرقمي نحو المستقبل. الجزائر: قسم الاستراتيجية والتخطيط
- ❖ الهيئة الوطنية للاتصالات. (2023). (التقرير السنوي حول التحول الرقمي في مؤسسات الاتصالات. الجزائر: الهيئة الوطنية لتنظيم الاتصالات

- ❖ عبد العالي، مُجّد. (2021). (إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية الجزائرية في ظل التحول الرقمي. مجلة الاقتصاد والتسيير، 18(2)، 45-62.
- ❖ شعلال، ناصر. (2020). (أمن المعلومات في ظل التحول الرقمي: التحديات والرهانات. مجلة الدراسات الأمنية، 6(1)، 88-102.
- بن عودة، عبد الرؤوف. (2021). (الرقمنة وتحسين الأداء الداخلي في المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة اتصالات الجزائر. مجلة التسيير والتنمية، 9(3)، 121-138.
- ❖ بوثلجة، سميرة. (2021). (رضا الزبائن في ظل الخدمات الرقمية: دراسة تطبيقية على مؤسسة اتصالات الجزائر. مجلة بحوث السوق والخدمات، 10(1)، 74-74.
- ❖ 2021. (رضا الزبائن في ظل الخدمات الرقمية: دراسة تطبيقية على مؤسسة اتصالات الجزائر. مجلة بحوث السوق والخدمات، 10(1)، 74-90.

ثانيا _ الأطروحات :

- فاطمة الزهراء فرحات ' نور الدين حفافة , دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في مؤسسة العمومية الجزائرية , مذكرة لنيل شهادة الماستر ' كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية ' جامعة العربي بن مهيدي , ام بواقي ' الجزائر , 2019_2020, ص

ثالثا _المراجع باللغة الانجليزية :

- Nolan, R. L. (1973). "Managing the Computer Resource: A Stage Hypothesis." *Communications of the ACM*, 16(7), 399-40
- Gartner Inc. (2016). *Six Key Steps to Build a Successful Digital Business*. [Gartner Research].
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press. [↵](#)
- Chaffey, D. (2019). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. Pearson Education. [↵](#) السويقي، سامي.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.

- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation*. MIT Sloan Management Review.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Press
- Kumar, N., Mallick, P. K., & Pradhan, S. (2019). *Internet of Things (IoT): Enabling Technologies, Applications and Challenges*. Springer
- Kshetri, N. (2017). 1 Cybersecurity for SMEs. IT Professional, 19(5), 38–43
- Boneva, M. (2018). *Challenges related to the digital transformation of businesses*. Trakia Journal of Sciences, 16(1), 528–533
- Power, M., & Hearin, L. (2021). *Overcoming strategic challenges in digital transformation*. Journal of Digital Management, 11(2), 45–61.
- Duro, D., El-Amin, N., & Gomez, R. (2020). *Institutional readiness for digital reform in developing countries*. Digital Innovation Journal, 5(4), 88–102

رابعاً : مواقع الأنترنت

www.algeriatelecom.dz

قائمة الملاحق

ملحق 1: استبيان الدراسة

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي طاهر سعيدة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

استبيان موجه للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع سعيدة-

ان الاستمارة المتاحة بين أيديكم تسعى الى انجاز مذكرة لتحضير شهادة ماستر حول
مساهمة التحول الرقمي في تحقيق الاداء الاستراتيجي للمؤسسة - دراسة حالة- لهذا
نرجو منكم التفضل بالاجابة على هذه الأسئلة بغية تحقيق اهداف الدراسة .

1) البيانات الشخصية : ضع علامة (x) في المربع المقابل للاجابة المختارة :

1- الجنس :

ذكر : ☐ أنثى : ☐

2- العمر : ☐

3- طبيعة النشاط :

مدير : ☐ رئيس مصلحة او قسم : ☐ موظف : ☐

4- الخبرة المهنية :

أقل من 5 سنوات : ☐ بين 6 الى 10 سنوات : ☐

ما بين 11 الى 15 سنة : ☐ أكثر من 15 سنة : ☐

5- المستوى الدراسي :

☐ ☐

(2) الاستبيان :

<u>الابعاد</u>	<u>فقرات القياس</u>	<u>موافق</u> <u>بشدة</u>	<u>موافق</u>	<u>محايد</u>	<u>غير</u> <u>موافق</u>	<u>غير</u> <u>موافق</u> <u>بشدة</u>
<u>أولا :</u>	المحور الأول : التحول الرقمي					
<u>1</u>	هل لديك فهم واضح لمفهوم التحول الرقمي داخل المؤسسة؟					
<u>2</u>	هل تعتبر التحول الرقمي ضرورة أم خيار؟					
<u>3</u>	هل توجد استراتيجية رقمية واضحة ومكتوبة داخل المؤسسة؟					
<u>4</u>	هل هناك تقييم دوري لمدى تقدم التحول الرقمي في المؤسسة؟					
<u>5</u>	هل ترى أن البنية التحتية الرقمية بالمؤسسة كافية؟					
<u>6</u>	هل المؤسسة تستثمر بشكل مستمر في تطوير تقنياتها الحديثة ذات العلاقة مع التحول الرقمي؟					
<u>7</u>	هل ترى أن التكوين المقدم كافٍ لمواكبة التطورات					
<u>8</u>	هل تلقيت تكويناً رسمياً في استخدام أدوات الرقمنة؟					
<u>9</u>	هل تعاني من بطء الشبكة أو عطل متكرر في الأنظمة؟					
<u>10</u>	هل هناك مقاومة داخلية تجاه تغيير نمط العمل الرقمي؟ ولماذا؟					
<u>11</u>	هل ترى أن التحول الرقمي يزيد من عبء العمل أو يخففه؟					
<u>ثانياً :</u>	المحور الثاني : الأداء الاستراتيجي					
<u>12</u>	هل ساهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة العاملين داخل مصالحكم؟					
<u>13</u>	هل ساعدت الرقمنة في تحسين التنسيق بين المديرين؟					
<u>14</u>	هل لاحظت تغيراً إيجابياً في إنتاجيتك الشخصية بعد الرقمنة؟					

					هل ساعدت الرقمنة في التركيز على المهام الأكثر أهمية؟	<u>15</u>
					هل غير التحول الرقمي طريقة تعاملك مع المهام اليومية؟	<u>16</u>
					هل لاحظ فرقاً بين الموظفين الذين يتأقلمون رقمياً والذين لا؟	<u>17</u>
					هل ساهمت التطبيقات الرقمية في تسريع الاستجابة للزبائن؟	<u>18</u>
					هل مكنتم الرقمنة من الوصول لشرائح جديدة من الزبائن؟	<u>19</u>
					ما مدى قدرتكم على الاستجابة لتغيرات السوق بفضل التحول الرقمي؟	<u>20</u>
					هل ترى أن التحول الرقمي يمكن أن يحقق أهداف المؤسسة الاستراتيجية على المدى البعيد؟	<u>21</u>
					ما مستوى رضاك العام عن التحول الرقمي داخل المؤسسة	<u>22</u>

الملحق 2 : نتائج برنامج الحزمة الاحصائية spss 25

Visible : 31 variables s															
	الجنس	العمر	النشاط	الخبرة	المستوى	س1	س2	س3	س4	س5	س6	س7	س8	س9	س10
1	1,00	2,00	3,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00
2	2,00	2,00	3,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00
3	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00
4	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00
5	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	4,00	4,00
6	1,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00
7	1,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	3,00	3,00
8	2,00	3,00	3,00	4,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	3,00	3,00
9	1,00	4,00	3,00	4,00	1,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
10	2,00	2,00	3,00	1,00	3,00	2,00	1,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	4,00	1,00	3,00
11	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	3,00
12	1,00	3,00	3,00	4,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00
13	2,00	3,00	3,00	3,00	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00
14	2,00	1,00	3,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00
15	1,00	2,00	3,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00
16	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	3,00
17	1,00	3,00	1,00	4,00	3,00	1,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	4,00
18	2,00	3,00	3,00	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00	3,00	1,00
19	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	4,00	1,00	2,00	3,00	1,00	1,00	1,00	2,00
20	1,00	3,00	1,00	3,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00
21	2,00	2,00	3,00	1,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00

	Num	Type	Largeur	Decimales	Libelle	valeurs	Manquant	Colonnes	Align	Mesure	Rôle
1	الجنس	Nomérique	8	2		... {1,00} نكر	Aucun	8	Droite	Nominales	Entrée
2	العمر	Nomérique	8	2		... 2 من 1,00 أقل	Aucun	8	Droite	Nominales	Entrée
3	النشاط	Nomérique	8	2	طبيعة النشاط	... رئيس م {1,00}	Aucun	8	Droite	Nominales	Entrée
4	الخبرة	Nomérique	8	2	الخبرة المهنية	... 5 من 1,00 أقل	Aucun	8	Droite	Nominales	Entrée
5	المستوى	Nomérique	8	2	المستوى الدراسي	... ثانوي {1,00}	Aucun	8	Droite	Nominales	Entrée
6	س1	Nomérique	8	2	لذلك فهم واضح لمفه...	... موافق بش {1,00}	Aucun	8	Droite	Nominales	Entrée
7	س2	Nomérique	8	2	تعتبر التحول الرقمي ...	... موافق بش {1,00}	Aucun	8	Droite	Nominales	Entrée
8	س3	Nomérique	8	2	توجد استراتيجية رقم...	... موافق بش {1,00}	Aucun	8	Droite	Nominales	Entrée
9	س4	Nomérique	8	2	هناك تكيم دوري لمد...	... موافق بش {1,00}	Aucun	8	Droite	Nominales	Entrée
10	س5	Nomérique	8	2	نرى أن البنية التحتية...	... موافق بش {1,00}	Aucun	8	Droite	Nominales	Entrée
11	س6	Nomérique	8	2	المؤسسة تستثمر بشك...	... موافق بش {1,00}	Aucun	8	Droite	Nominales	Entrée
12	س7	Nomérique	8	2	نرى أن التكوين المقدر...	... موافق بش {1,00}	Aucun	8	Droite	Nominales	Entrée
13	س8	Nomérique	8	2	تلتفت تكوينًا رسميًا ف...	... موافق بش {1,00}	Aucun	8	Droite	Nominales	Entrée
14	س9	Nomérique	8	2	تعالى من بدء التفكير...	... موافق بش {1,00}	Aucun	8	Droite	Nominales	Entrée
15	س10	Nomérique	8	2	هناك مقاومة داخلية...	... موافق بش {1,00}	Aucun	8	Droite	Nominales	Entrée
16	س11	Nomérique	8	2	نرى أن التحول الرقم...	... موافق بش {1,00}	Aucun	8	Droite	Nominales	Entrée
17	س12	Nomérique	8	2	ساهم التحول الرقمي...	... موافق بش {1,00}	Aucun	8	Droite	Nominales	Entrée
18	س13	Nomérique	8	2	ساعدت الرقمنة في ت...	... موافق بش {1,00}	Aucun	8	Droite	Nominales	Entrée
19	س14	Nomérique	8	2	لاحظت تغيرًا إيجابيًا...	... موافق بش {1,00}	Aucun	8	Droite	Nominales	Entrée
20	س15	Nomérique	8	2	ساعدت الرقمنة في ال...	... موافق بش {1,00}	Aucun	8	Droite	Nominales	Entrée
21	س16	Nomérique	8	2	غير التحول الرقمي...	... موافق بش {1,00}	Aucun	8	Droite	Nominales	Entrée
22	س17	Nomérique	8	2	تلاحظ فرقًا بين المو...	... موافق بش {1,00}	Aucun	8	Droite	Nominales	Entrée
23	س18	Nomérique	8	2	ساهمت التطبيقات ال...	... موافق بش {1,00}	Aucun	8	Droite	Nominales	Entrée
24	س19	Nomérique	8	2	مكنتكم الرقمنة من ال...	... موافق بش {1,00}	Aucun	8	Droite	Nominales	Entrée

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	21	52,5	52,5	52,5
	أنثى	19	47,5	47,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 25 سنة	2	5,0	5,0	5,0
	من 25 سنة إلى 35 سنة	16	40,0	40,0	45,0
	من 36 سنة إلى 45 سنة	13	32,5	32,5	77,5
	أكثر من 45 سنة	9	22,5	22,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

طبيعة النشاط

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير	3	7,5	7,5	7,5
	رئيس مصلحة أو قسم	11	27,5	27,5	35,0
	موظف	25	62,5	62,5	97,5
	4,00	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

Ac
Acc
act

Frequencies

Statistics

		الجنس	العمر	طبيعة النشاط	الخبرة المهنية	المستوى الإداري
N	Valid	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	21	52,5	52,5	52,5
	أنثى	19	47,5	47,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 25 سنة	2	5,0	5,0	5,0
	من 25 سنة إلى 35 سنة	16	40,0	40,0	45,0
	من 36 سنة إلى 45 سنة	13	32,5	32,5	77,5
	أكثر من 45 سنة	9	22,5	22,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

فا
أ
ا

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
هل لديك فهم واضح لمفهوم التحول الرقمي داخل المؤسسة؟	40	1,00	4,00	1,8000	,60764
هل تعتبر التحول الرقمي ضرورة أم خيار؟	40	1,00	11,00	2,1250	1,58822
هل توجد استراتيجية رقمية واضحة ومكتوبة داخل المؤسسة؟	40	1,00	4,00	2,0500	,78283
هل هناك تقييم دوري لمدى تقدم التحول الرقمي في المؤسسة؟	40	1,00	4,00	2,1250	,96576
هل ترى أن البنية التحتية الرقمية بالمؤسسة كافية؟	40	1,00	5,00	2,2750	,98677
هل المؤسسة تستثمر بشكل مستمر في تطوير تقنياتها الحديثة ذات العلاقة مع التحول الرقمي؟	40	1,00	5,00	2,0250	,99968
Valid N (listwise)	40				

DESCRIPTIVES VARIABLES=11 ص 10 ص 9 ص 8 ص 7 ص
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
هل ترى أن التكوين المقدم كافٍ لمواكبة التطورات	40	1,00	4,00	2,0750	,94428
هل تلقت تكويناً رسمياً في استخدام أدوات الرقمنة؟	40	1,00	4,00	2,0000	,81650
هل تعاني من بطء الشبكة أو عطل	40	1,00	4,00	2,1250	,93883

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
هل لديك فهم واضح لمفهوم التحول الرقمي داخل المؤسسة؟	40	1,00	4,00	1,8000	,60764
هل تعتبر التحول الرقمي ضرورة أم خيار؟	40	1,00	11,00	2,1250	1,58822
هل توجد استراتيجيات رقمية واضحة ومكتوبة داخل المؤسسة؟	40	1,00	4,00	2,0500	,78283
هل هناك تقييم دوري لمدى تقدم التحول الرقمي في المؤسسة؟	40	1,00	4,00	2,1250	,96576
هل ترى أن البنية التحتية الرقمية بالمؤسسة كافية؟	40	1,00	5,00	2,2750	,98677
هل المؤسسة تستثمر بشكل مستمر في تطوير تقنياتها الحديثة ذات العلاقة مع التحول الرقمي؟	40	1,00	5,00	2,0250	,99968
Valid N (listwise)	40				

DESCRIPTIVES VARIABLES=11 من 10 من 9 من 8 من 7 من
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
هل ترى أن التكوين المقدم كافٍ لمواجهة التطورات	40	1,00	4,00	2,0750	,94428
هل تلقت تكويناً رسمياً في استخدام أدوات الرقمنة؟	40	1,00	4,00	2,0000	,81650
هناك تعاون بين دوائر الشبكة أو عطل	40	1,00	4,00	2,1250	,93883

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,286	,147		1,951	,059
	التحول الرقمي	,728	,101	,761	7,235	,000

a. Dependent Variable: الأداء الاستراتيجي

DATASET ACTIVATE Jeu_de_données1.

```
SAVE OUTFILE='C:\Users\belagraa saida\Documents\1 ماستر.sav'
/COMPRESSED.
FREQUENCIES VARIABLES=النشاط
/BARCHART FREQ
/ORDER=ANALYSIS.
```

► Frequencies

[Jeu_de_données1] C:\Users\belagraa saida\Documents\1 ماستر.sav

Statistics

طباعة الفئات

N	Valid	40
	Missing	0

Activer Winc
Accédez aux par
activer Windows

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,542 ^a	,293	,275	,50109

a. Predictors: (Constant), استراتيجية الرقمنة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,959	1	3,959	15,766	,000 ^b
	Residual	9,541	38	,251		
	Total	13,500	39			

a. Dependent Variable: الأداء الاستراتيجي

b. Predictors: (Constant), استراتيجية الرقمنة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,081	,305		,267	,791
	استراتيجية الرقمنة	,566	,142	,542	3,971	,000

a. Dependent Variable: الأداء الاستراتيجي

Activer Windows
Accédez aux paramètres de l'ordinateur