جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الموضوع:

الحداثة الرقمية وأثرها على التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الإقتصادية:

دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر – فرع المدية -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالب:

- صلاح الدين عصنوني
- عزيز مهدي

إشراف الأستاذ(ة):

د. سارة مولاي مصطفى

أعضاء لجنة التقييم

د. إيمان حيولة	أستاذ محاضر "أ"	رئيسا
د.سارة مولاي مصطفى	أستاذ محاضر "ب"	مشرفا
د.حورية قاسيمي	أستاذ محاضر "ب"	ممتحنا

السنة الجامعية 2022-2023


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه ونشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيما لشأنه ، ونشهد أن سيدنا وحبيبنا ونبينا محمدًا عبده ورسوله صلى الله عليه و على آله و صحبه وسلم .

بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع،

نتقدم بجزيل الشكر :

إلى من شرفتنا بالإشراف على هذه المذكرة الأستاذة الدكتورة

" سارة مولاي مصطفى "

فجزاها الله عنا كل خير ولها منا كل التقدير والإحترام.

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل

إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد.

إهـــــــــداء

الحمد لله الذي هدانا إلى نور العلم وميزنا بالعقل الذي يسير طريقنا والصلاة والسلام على خير خلق الله محمد وعلى آله وصحبه والتابعين بإحسان إلى يوم الدين،

نهدي هذا العمل

إلى مدرسة الحب والحنان ... إلى رمز الأمومة ... إلى من جعل الرحمان الجنة تحت أقدامها ...أمي الحبيبة؛

إلى من أحمل إسمه بكل إفتخار ... إلى من كان لي خير عون وسند في الحياة وغرس في أعماقي المثابرة... أبي العزيز؛

إلى كل زملائنا، إلى كل طلبة السنة الثانية ماستر تخصص إدارة أعمال ...

دفعة: 2022 / 2023

ونسأل الله أن يجعله نبراسا لكل طالب علم.

عصنوني صلاح الدين

إهـــــــــداء

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المُستنير؛

فلقد كان له الفضل الأوَّل في بلوغي التعليم العالي

(والدي الحبيب)، أطال الله في عُمره.

إلى من وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني رابط الجأش،

ورعتني حتى صرت كبيرًا

(أمي الغالية)، حفظها الله ورعاها.

إلى إخوتي؛ من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب.

إلى جميع أساتذتي الكرام؛ ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي

إلى كل زملائنا، إلى كل طلبة السنة الثانية ماستر تخصص إدارة أعمال ...

دفعة: 2022 / 2023

ونسأل الله أن يجعله نبراسا لكل طالب علم

مهدي عزيز

مستخلص:

هدفت الدراسة إلى إبراز **أثر الرقمنة** على **التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية،** حيث جاءت إشكالية البحث متمثلة في التساؤل التالي :**ما هو أثر الرقمنة على التسيير الاستراتيجي في المؤسسات؟** ومن أجل الوصول إلى هدف الدراسة تم الاعتماد على **المنهج** الوصفي التحليلي في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فقد قمنا بإعداد **الإستبانة** والتي تكونت من **26 فقرة،** بالإضافة الى الأسئلة المتعلقة بالجانت الشخصي والوظيفي لأفراد العينة، حيث تم توزيع **30 إستبانة** على **عمال مؤسسة بريد الجزائر – فرع المدية –.**

وقد بلغ عدد الإستبانات المسترجعة 30 إستبانة، وبدون وجود أي إستبانة ملغاة بسبب توفر كل الشروط، وبذلك تم تحليل بيانات 30 إستبانة، وبعدها تم إدراج هذه البيانات في برنامج SPSS والإستعانة بمخرجاته لإختبار صحة أو خطأ فرضيات الدراسة.

وقد أظهرت **نتائج** الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرقمنة على التسيير الاستراتيجي عند مستوى (α=0,05) داخل مؤسسة بريد الجزائر فرع المدية، وتتفرع منها النتائج التالية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الأجهزة والمعدات وبعد الشبكات على التسيير الاستراتيجي في مؤسسة بريد الجزائر بالمدية عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05، بينما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد قواعد البيانات والمورد البشري على التسيير الاستراتيجي في مؤسسة بريد الجزائر بالمدية عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05، وكذا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0,05) في متغير الرقمنة ومتغير التسيير الاستراتيجي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، ليتم فيما بعد تقديم بعض **الاقتراحات** إلى المؤسسات الاقتصادية أو غيرها بوضع خطط واستراتيجيات مستقبلية للتحول الرقمي، وتكون مدروسة بشكل دقيق.

الكلمات المفتاحية :الرقمنة، التسيير الاستراتيجي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

Extract:

The study aimed to highlight the impact of digitization on strategic governance in economic institutions, where the problem of research was the following question: **What is the impact of digitization on strategic governance in institutions**? In order to reach the objective of the study, the analytical descriptive curriculum was based on the theoretical aspect. In the applied aspect, we prepared the 26-paragraph questionnaire, as well as questions about the personal and functional gendarmerie of the sample individuals, where 30 questionnaires were distributed to the workers of the Algiers Post Foundation - Medea branch -.

The number of questionnaires retrieved was 30, and without any questionnaire cancelled due to the availability of all conditions, the data of 30 questionnaires were analyzed, after which these data were included in the SPSS program and its output was used to test the validity or error of the study hypotheses.

The results of the study showed that there is a statistically significant effect of the dimensions of digitization on the strategic management at the level ($0.05 = \alpha$) within the Algeria Postal Corporation, Medea branch, and the following results are derived from them: Algeria Post Corporation in Medea at the level of statistical significance 0.05, while there is a statistically significant effect of the dimension of databases and human resource on strategic management in Algeria Post Corporation in Medea at the level of statistical significance 0.05, as well as the absence of statistically significant differences at the level ($\alpha = 0.05$) In the digitization variable and the strategic management variable, it is attributed to personal and functional data (gender, age, educational qualification, years of experience), so that later some suggestions will be submitted to economic institutions or others to develop future plans and strategies for digital transformation, and they are carefully studied.

Keywords: digitization, strategic management, information and communication technology.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

العنـــــــوان	رقم الصفحة
كلمة شكر وعرفان	III
الإهداء	IV
مستخلص	VI
فهرس المحتويات	IX
فهرس الأشكال	XIII
فهرس الجداول	XV
فهرس الملاحق	XVIII
مقدمة	أ-خ
الفصـــل الأول: الإطار المفاهيمي للتسيير الإستراتيجي في المؤسسة	
تمهيد:	02
المبحث الأول: ماهية التسيير الإستراتيجي.....	03
المطلب الأول: مرحلة تطور الفكر الإستراتيجي.....	03
المطلب الثاني: مفهوم التسيير الإستراتيجي.....	05
المطلب الثالث: التحديات التي تواجه التسيير الإستراتيجي في المؤسسات.....	10
المبحث الثاني: مراحل التسيير الإستراتيجي.....	11
المطلب الأول: مرحلة الصياغة الإستراتيجية.....	11
المطلب الثاني: مرحلة التنفيذ الإستراتيجية.....	14
المطلب الثالث: مرحلة التقييم والرقابة الإستراتيجية.....	17
المبحث الثالث: مستويات التسيير الإستراتيجي وشروط تطبيقه.....	21
المطلب الأول: مستويات التسيير الإستراتيجي.....	21
المطلب الثاني: شروط تطبيق التسيير الإستراتيجي.....	24
المطلب الثالث: الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة.....	26
خلاصة الفصل:	37

الفصل الثاني: البعد النظري للرقمنة وتأثيرها على التسيير الإستراتيجي	
تمهيد:	39
المبحث الأول: مفاهيم أساسية للرقمنة.....	40
المطلب الأول: تعريف الرقمنة، أهدافها ومبررات استخدامها.....	40
المطلب الثاني: متطلبات الرقمنة.....	45
المطلب الثالث: خطوات عملية الرقمنة.....	49
المبحث الثاني: برامج التحويل الرقمي والفجوة الرقمية.....	50
المطلب الأول: مكونات وعناصر برامج الرقمنة.....	50
المطلب الثاني: عوامل نجاح برنامج الرقمنة.....	54
المطلب الثالث: الفجوة الرقمية وأسبابها.....	57
المبحث الثالث: الرقمنة والتسيير الإستراتيجي.....	60
المطلب الأول: واقع الرقمنة في الجزائر.....	60
المطلب الثاني: معيقات الرقمنة في المؤسسة الجزائرية.....	65
المطلب الثالث: دور التسيير الإستراتيجي في ظل تحديات الرقمنة في المؤسسة...	67
خلاصة الفصل:	70
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر الرقمنة على التسيير الإستراتيجي في مؤسسة بريد الجزائر – فرع المدية –	
تمهيد:	72
المبحث الأول: التعريف بمؤسسة بريد الجزائر ومهامها.....	73
المطلب الأول: التعريف بمؤسسة بريد الجزائر.....	73
المطلب الثاني: مهام مؤسسة بريد الجزائر.....	75
المطلب الثالث: الخدمات الإلكترونية المقدمة من طرف بريد الجزائر.....	76
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.....	79
المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة.....	79
المطلب الثاني: الأساليب المستخدمة في الدراسة.....	81

المطلب الثالث: الاختبارات القبلية لأداة الدراسة.....	82
المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة	89
المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية.....	89
المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بعبارات الاستبيان.....	92
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....	96
خلاصة الفصل:	106
خاتمة	108
قائمة المراجع	113
ملاحق	120

فهرس الأشكال

الرقم	العنـــــــــوان	رقم الصفحة
1-1	عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية	03
2-1	هرمية الإستراتيجية	23
3-1	مقارنة بين إستراتيجيات النمو المحدد (الاستقرار)، النمو والتراجع	32
1-3	توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس	90
2-3	توزيع عينة الدراسة وفقا للسن	91
3-3	توزيع عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي	91
3-4	توزيع عينة الدراسة وفقا للسنوات الخبرة	92

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الرقم	العنـــــــوان	رقم الصفحة
1-1	أوجه الاختلاف بين مرحلة صياغة الإستراتيجية وتنفيذها	15
1-2	العوامل الحاسمة لنجاح التحول الرقمي	55
1-3	مجالات الاتجاهات حسب ليكارت (الصيغة الخماسية)	81
2-3	اختبار كلمجروف-سميرنوف (K-S) للتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	82
3-3	معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان	83
4-3	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الاجهزة والمعدات	84
5-3	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الشبكات	85
6-3	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات لبعد قواعد البيانات	85
7-3	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد المورد البشري	86
8-3	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الصياغة الإستراتيجية	87
9-3	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد تنفيذ الإستراتيجية	87
10-3	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد تقييم والرقابة الإستراتيجية	88
11-3	معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للفقرات الاستبيان	89
12-3	يوضح النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل البيانات الشخصية والوظيفية	89
13-3	نتائج أراء عينة الدراسة الخاصة بعبارات أبعاد المحور الأول من الاستبيان	92
14-3	نتائج آراء عينة الدراسة الخاصة بعبارات أبعاد المحور الثاني من الاستبيان	94
15-3	اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الأجهزة والمعدات على التسيير الإستراتيجي	97
16-3	اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الشبكات على التسيير الإستراتيجي	98
17-3	اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر قواعد البيانات على التسيير الإستراتيجي	99
18-3	اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر المورد البشري على التسيير الإستراتيجي	100
19-3	اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الرقمنة على التسيير الإستراتيجي	101

20–3	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الرقمنة تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية	103
21–3	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير التسيير الإستراتيجي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية	104

فهرس الملاحق

الرقم	العنـــــــوان	رقم الصفحة
01	استبانـــة	120
02	اختبار التوزيع الطبيعي	123
03	ثبات الاستبيان	123
04	الارتباطات اللامعلمية	124
05	وصف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	127
06	تحليل نتائج عبارات الاستبيان	128
07	تحليل الانحدار	129
08	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي في متغير الرقمنة	132
09	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي في متغير التسيير الاستراتيجي	133

المقدمة

لا يخفى على أحد أن الرقمنة وتكنولوجيا الإعلام والاتصال أصبحت اليوم إحدى القوى المحركة التي يعول عليها كثيرا لإنجاح برامج التنمية الاجتماعية والاقتصادية إقليمية كانت أو وطنية، وفي كافت قطاعات النشاط، وتعتبر ديناميكية المجال التكنولوجي أهم ما يميز العصر الحالي في خضم التحولات التي يعيشها اليوم حيث ظهرت الرقمنة والتكنولوجيا كعامل مؤثر في كافة الأنشطة والعمليات، خاصة ما تعلق منها بمعالجة المعلومات ونشرها أو ما يعرف بتكنولوجيا المعلومات والاتصال التي فجرت ثورة هائلة في نظم المعلومات وساهمت بذلك في إدماج مختلف الأطراف العالمية في منظومة مالية وإعلامية ومعلوماتية واحدة، وجعلت العالم رقعة جغرافية صغيرة مما توحي به كلمة القرية من علاقة قرابة وجوار ومحدودية في الزمان والمكان.

وقد كانت لتكنولوجيا المعلومات والاتصال الأثر الكبير في إعادة تشكيل الكثير من طرق الحياة الاعتيادية للأفراد والمؤسسات وهي جزء لا يتجزأ من نسيج الإدارة في المؤسسة المعاصرة ومورِدًا أساسيا تعتمد عليه في تفعيل العملية الإدارية وتدعيم القرارات والاستغلال الأمثل للموارد بما ينجز عنه سرعة تأدية المهام وبالتالي تحسين مستوى الأداء العام لها.

ولا يخفى أيضا أن المؤسسة أصبحت اليوم تواجه مشاكل وتحديات غير مسبوقة في كافة المجالات وهذه التحديات مفروضة عليها بفعل التغيرات والتحولات الحادة والهامة التي تحدث في محيطها مما زاد تعقيد التسيير أكثر فأكثر.

كما يُعتبر التسيير الإستراتيجي حلقة وصل بين المؤسسة الاقتصادية ومحيطها فهو الذي يمكنها من التعامل مع طوارئ المحيط وتغيرات عوامله المستمرة، وقد أجمع كافة المحللين الاقتصاديين على أن الأداة الإستراتيجية الكفأة هي العصا السحرية التي تحقق رفع معدلات الأداء، خاصة في عصرنا الراهن حيث تواجه كافة المؤسسات العامة أو الخاصة إنتاجية أو خدماتية تحديات جمة نتيجة التغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة.

وأمام تلك التحديات تحتمت على إدارة المؤسسات استخدام كل الأساليب الإدارية المعاصرة التي تمكنها من ذلك، ومن أهم تلك الأساليب: أسلوب التسيير الإستراتيجي كونه يمثل منهجا فكريا يتميز بالحداثة والريادة ويتم خلال عملياته ووسائله القدرة على زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة وتطوير أدائها، وهذا الأسلوب الذي تبنته معظم المؤسسات في الدول المتقدمة والدول السائرة إلى طريق النمو وكان له الأثر في تفوقها وتميزها ونجاحها.

إشكالية الدراسة:

تبعا للأهمية المتزايدة للرقمنة وتكنولوجيا الإعلام والاتصال والآثار التي أفرزتها تطبيقاتها على الإدارة الإستراتيجية، تظهر معالم الإشكالية التي سنعالجها اليوم في هذا التساؤل الجوهري التالي:

ما مدى تأثير الحداثة الرقمية على التسيير الإستراتيجي في مؤسسة بريد الجزائر؟

الأسئلة الفرعية:

ولمعالجة وتحليل هذه الإشكالية وتكوين إطار نظري وفكري نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية تساعدنا في الإلمام بحيثيات التساؤل الرئيسي المطروح وتتمثل في:

- ✓ ما هي الرقمنة؟ وما هو التسيير الإستراتيجي؟
- ✓ كيف تساهم الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية؟
- ✓ كيف يكون التسيير الإستراتيجي مكونا أساسيا للمؤسسة؟
- ✓ كيف تساهم عمليات الرقمنة في التسيير الإستراتيجي للمؤسسة؟

الفرضيات:

للإجابة على الأسئلة المطروحة آنفا تنطلق دراستنا هاته من الفرضيات التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقمنة على التسيير الإستراتيجي في مؤسسة بريد الجزائر بالمدية عند مستوى المعنوية الإحصائية **0.05**؛ حيث تتفرع منها الفرضيات التالية:

- ➢ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الأجهزة والمعدات على التسيير الإستراتيجي في مؤسسة بريد الجزائر بالمدية، عند مستوى المعنوية الإحصائية **0.05**؛
- ➢ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الشبكات على التسيير الإستراتيجي في مؤسسة بريد الجزائر بالمدية عند مستوى المعنوية الإحصائية **0.05**؛
- ➢ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد قواعد البيانات على التسيير الإستراتيجي في مؤسسة بريد الجزائر بالمدية عند مستوى المعنوية الإحصائية **0.05**؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد المورد البشري على التسيير الإستراتيجي في مؤسسة بريد الجزائر بالمدية عند مستوى المعنوية الإحصائية **0.05**.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α= 0.05) في متغير الرقمنة تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α= 0.05) في متغير التسيير الإستراتيجي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة:

- ✓ يعتبر هذا الموضوع إضافة جديدة ومساهمة في إفراد المجال المعرفي وتدعيم الباحثين والمهتمين للقيام بدراسات جديدة في مثل هذه المواضيع؛
- ✓ يساعد هذا الموضوع في معرفة الأثر البالغ والكبير للرقمنة على التسيير الإستراتيجي في المؤسسات؛
- ✓ حداثة الموضوع كونه يربط بين متغيرات ذات أهمية بالغة في الوقت الراهن بالنظر للمزايا الجديدة التي يمنحها التطبيق الجديد للرقمنة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

أهداف الدراسة:

يتمثل **الهدف الأساسي** من هذه الدراسة في معرفة أثر تطبيق الرقمنة على التسيير الإستراتيجي في مؤسسة بريد الجزائر –فرع المدية–ويتم ذلك من خلال:

- ✓ تقديم إطار نظري علمي ومنظم من خلال التعرف على ماهية الرقمنة ومتطلبات تطبيقها كمصطلح جديد أفرزته الثورة الرقمية كمرحلة جديدة في ميدان الإدارة وتسيير المؤسسات.
- ✓ التعرف على العلاقة الترابطية بين المتغيرين وأثر الرقمنة على التسيير الإستراتيجي من وجهة نظر موظفي مؤسسة بريد الجزائر–فرع المدية–
- ✓ إبراز الكيفية التي تتعامل بها مؤسسة بريد الجزائر باستخدام آليات وتقنيات تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إطار الرقمنة؛

- ✓ تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي تساهم في تفعيل التسيير الإستراتيجي من أجل تطبيق الرقمنة وتطويرها في منظومة بريد الجزائر فرع ولاية المدية.

حدود الدراسة:

يمكن إبراز حدود هذه الدراسة فيما يلي:

- **الحدود البشرية:** تتعلق بإطارات وموظفي مؤسسة بريد الجزائر، واقتصرت الدراسة على وكالة بريد المدية؛

- **الحدود المكانية:** المرتبطة بالدراسة الميدانية في بريد المدية،

- **الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة على أثر الرقمنة على التسيير الإستراتيجي في المؤسسة، وقد اعتمدنا في ذلك أساسا على الاستبيان والعمل على تدعيم نتائج التقييم بدراسة تحليلية للوصول إلى تفسيرات وتحليل أكثر بالنسبة للنتائج المتوصل إليها.

المنهج والأدوات المستعملة في الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث وتحليل أبعاده واختبار فرضياته، تم الاعتماد في الجزء النظري (فصلين) على **المنهج الوصفي** الذي يعتمد على جمع المعلومات ودراستها، بهدف استيعاب الإطار النظري للموضوع وفهم عناصره وتحليل أبعاده، بالاعتماد على الكتب والمقالات، الملتقيات، الدراسات السابقة، والاستعانة بشبكة الانترنت، كما تم الاعتماد في الجزء الثاني من البحث (الفصل الثالث) على **المنهج التحليلي** من أجل دراسة مدى تأثير الرقمنة على التسيير الإستراتيجي في المؤسسة، وتمَّ ذلك بالاعتماد في الدراسة الميدانية على **منهج دراسة الحالة** باستخدام "الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية –SPSS"، بُغيةَ الوصول إلى نتائج علمية مضبوطة.

ونظرا لعدم توفر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة، وبناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع، وُجِد أن الأداة الأكثر مُلاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي **الاستبانة**، وتمَّ تصميم الاستبانة بالاعتماد على الدراسات التي تناولت المواضيع المتعلقة بالرقمنة والتسيير الإستراتيجي.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع وعينة الدراسة من موظفي مؤسسة بريد الجزائر فرع ولاية المدية على اختلاف خصائصهم ورتبهم.

الدراسات السابقة:

في إطار معالجتنا لموضوع التسيير الإستراتيجي في ظل تحديات الرقمنة في المؤسسة، تمكنا من الإطلاع على بعض الدراسات السابقة والتي تناولت هذا الموضوع بشكل مباشر أو أحد جوانب الموضوع، وأهم هذه الدراسات نوردها كما يلي:

- دراسة بعنوان" أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية" (بلقيدوم صباح، 2012)، حيث هدفت هذه الدراسة إلى أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الإستراتيجي في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اعتمادها على أسلوب التسيير الإستراتيجي، وخلصت الدراسة توسيع استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال يؤدي إلى زيادة إيراداتها وتقليل تكاليف الخدمة المعروضة وحل الكثير من المشاكل في البيئة الإدارية، وقد أحدثت التطورات التكنولوجية طفرة اتصالات ومعلومات في كل المجالات فقد عملت على تحويل الاقتصاد التقليدي إلى اقتصاد معرفي تمثل فيه الموارد اللامادية (المعرفة والمعلومات) أهم وسائل الإنتاج.
- دراسة بعنوان: "**إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال**" (ياسر عبد الرحمان، 2019)، وهدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي من خلال التطرق إلى التحديات التي تواجهها والتركيز على دورها الكبير في إنجاح عملية التحول الرقمي في منظمات الأعمال، و**خلصت** الدراسة إلى أن لإدارة الموارد البشرية دور مهم في نجاح عملية التحول الرقمي من خلال الحرص على إشراك كافة الموارد البشرية في عملية التحول الرقمي، وتعليم الموظفين المهارات الرقمية اللازمة دون أن ننسى دور القيادة في مجال التحول الرقمي.
- دراسة بعنوان: "**أثر القيمة المضافة للمورد البشري في تعزيز الثقة لدى العميل ضمن البيئة الرقمية**" (بكوش كريمة وآخرون، 2018)، و**هدفت** الدراسة إلى تحليل القيمة المضافة للمورد البشري من أجل تعزيز ثقة العميل ضمن البيئة الرقمية، و**خلصت** الدراسة إلى نتيجة مفادها أن نقص المهارات الرئيسية المطلوبة يعد من أهم التهديدات التي تواجهها المنظمات بصفة عامة، فالأمر لا يتعلق بامتلاك المؤهلات المناسبة فقط، بل يتعلق

بالسلوكيات السليمة التي تسهم في تعزيز الثقة، فالموظفون مهمون وتكون لأفعالهم آثار مباشرة على سير عمل المنظمات، وعليه من الضروري ترسيخ الثقافة المؤسسية السليمة التي بمقتضاها يقوم الأفراد بعمل الأمور الصائبة بشكل تلقائي.

- دراسة بعنوان: "**الرقمنة ومدى تأثيرها على الفعالية التنظيمية–تثمين رأس المال البشري في المؤسسة بين الإدارة الكلاسيكية والالكترونية**"، و**هدفت** الدراسة إلى مدى مساهمة الرقمنة في تحقيق الفعالية التنظيمية والحفاظ على بقاء المنظمة في ظل المشهد التنافسي من خلال استغلال الموارد المتاحة بأقل تكلفة وبكفاءة مع الحفاظ على صحة وراحة القوى البشرية، و**خلصت** الدراسة إلى أن تفعيل الرقمنة يتطلب تشكيل إدارة أو هيئة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ الخطط لمشروع الرقمنة وأيضا متابعة القيادة والموارد البشرية لمشروع الرقمنة سيضمن تطويره.

يلاحظ من خلال استعراض هذه الدراسات أن معظمها تناولت الرقمنة وتأثيرها على المؤسسات بصفة عامة دون التركيز على دور التسيير الإستراتيجي في ظل تحديات هذه الرقمنة (موضوع هذه الدراسة).

هيكل الدراسة:

من أجل الإلمام بمختلف الجوانب التي يطرحها موضوع الدراسة، قمنا بتقسيم دراستنا هذه إلى مقدمة وفصلين نظريين وفصل تطبيقي يعكس الدراسة الميدانية وخاتمة.

في الفصل الأول، والذي جاء تحت عنوان " **الإطار النظري للتسيير الإستراتيجي للمؤسسة**"، فقد تضمن ثلاث مباحث، المبحث الأول ماهية التسيير الإستراتيجي، والمبحث الثاني مراحل التسيير الإستراتيجي، أما المبحث الثالث فتكلمنا عن مستويات التسيير الإستراتيجي وشروط تطبيقه.

أما الفصل الثاني، والذي يحمل عنوان " **البعد النظري للرقمنة وتأثيرها على التسيير الإستراتيجي**" تضمن ثلاث مباحث، المبحث الأول مفاهيم أساسية للرقمنة، والمبحث الثاني برامج التحويل الرقمي والفجوة الرقمية، أما المبحث الأخير فكان عن واقع الرقمنة في الجزائر.

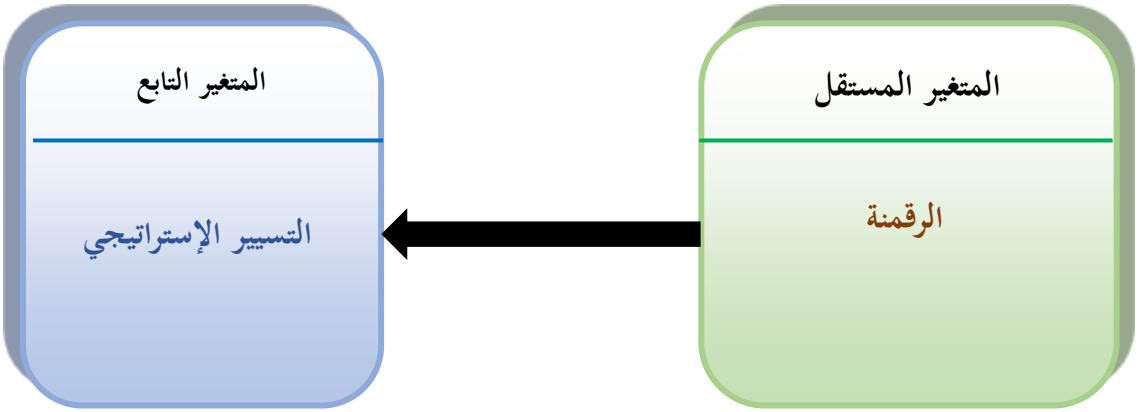
بينما في الفصل الثالث أسقطنا ما تم دراسته في الجانب النظري على مؤسسة بريد الجزائر وكالة مدينة المدية تحت عنوان "**دراسة ميدانية لأثر الرقمنة على التسيير الإستراتيجي في مؤسسة بريد الجزائر–فرع المدية**"، من خلال ثلاث مباحث، تناولنا في المبحث الأول تقديم عام لمؤسسة بريد الجزائر ومهامه الإلكترونية

التي يقدمها، وعرضنا في المبحث الثاني الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، أما المبحث الأخير فقد تم فيه تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

وانتهينا في **الخاتمة** إلى تقديم أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة النظرية والتطبيقية، بالإضافة إلى بعض **الاقتراحات أو التوصيات**.

نموذج الدراسة:

يكون نموذج الدراسة كما يلي:



الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للتسيير الإستراتيجي في المؤسسة

المبحث الأول: ماهية التسيير الإستراتيجي.

المبحث الثاني: مراحل التسيير الإستراتيجي.

المبحث الثالث: مستويات التسيير الإستراتيجي وشروط تطبيقه.

تمهيد:

إن التوجه نحو بناء مركز إستراتيجي تنافسي متميز أساسه عملية الإبداع والابتكار والتحديات وتحقيق الخيار الإستراتيجي التنافسي الأفضل في ظل البيئة التي تعمل فيها مؤسسات الأعمال يتطلب منها امتلاك رؤية بعيدة المدى، ولذلك فإن عملية التفكير المستقبلي لتوجه أي مؤسسة ودراسة وتحليل المتغيرات البيئية المؤثرة في عملياتها هي جوهر الأسلوب في الإدارة الحديثة ألا وهو التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية.

كما أن ازدياد التأثيرات الدولية على نشاط مؤسسات الأعمال وتسارع العمليات التكنولوجية وبروز دور متميز لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات إنما يتطلب مديرا يتصف بصفات القائد الإستراتيجي الذي يمتلك مهارات فكرية وتحليلية مُدركا لأهم التغيرات البيئية ضمن إطار التكيف والتفاعل بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها ويقع على عاتق الإدارة العليا مسئولية توفير النظرة المستقبلية للمؤسسة من خلال قدرتها على تتبع الأبعاد الجديدة للتغيير من حيث سرعته وكثافته سواء على مستوى البيئة الخارجية أم البيئة الداخلية.

ففي داخل كل مؤسسة مقومات للنجاح وأخرى للفشل، وما يميز المؤسسات بعضها عن بعض هو قدرتها على الاستفادة من مقومات النجاح في تحسين فرصها في التميز، كما أن الاتجاه المعاصر في ميدان إدارة الأعمال ينصب على ثبات الرؤية المتكاملة والشمولية لأنشطة مؤسسات الأعمال لتحقيق الترابط والتفاعل والابتعاد عن النظرة الجزئية لأنشطة المؤسسات بحيث تكون المؤسسة كتلة واحدة تؤمن بفلسفة عناصر القوة في الأنشطة الأخرى.

وعليه فإن التسيير الإستراتيجي كفيل بتحقيق هذه التكاملات والتفاعلات والتوجهات بحيث يضبط ويُفعِّل حركة المؤسسة اتجاه ضمان المستقبل الإستراتيجي لها، وهذا يعني أن المستقبل يتطلب قدرات وكفاءات إستراتيجية فكرية وعملية قادرة على دراسة وتحليل واستيعاب المستقبل وتقليل عدم التأكد، ومحاكاة المتغيرات الحاسمة في البيئة التنافسية .يضمن البقاء والنمو وتحسين أداء المؤسسة.

لذلك كان لزامًا علينا التطرق في هذا الفصل إلى:

- ✓ **المبحث الأول**: ماهية التسيير الإستراتيجي؛
- ✓ **المبحث الثاني**: مراحل التسيير الإستراتيجي؛
- ✓ **المبحث الثالث**: مستويات التسيير الإستراتيجي وشروط تطبيقه.

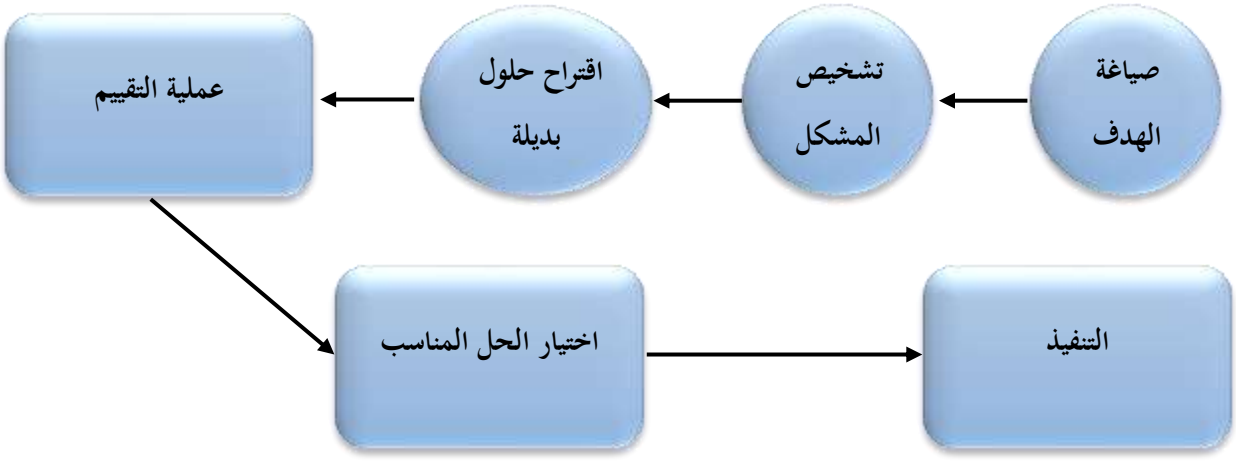
المبحث الأول: ماهية التسيير الإستراتيجي

تُعتبر إدارة المؤسسات وخاصة الإقتصادية منها على درجة عالية من التعقد والتشابك والتداخل نظرا لكثرة ما تتفاعل معه من متغيرات تتصف بالتطور والحركية الدائمة وتتغير تبعا لذلك البنى التنظيمية للمؤسسات وتتعقد هياكلها وتتنوع أهداف الأفراد العاملين بها وتتعقد كذلك أهداف الشخصيات الاعتبارية والقانونية والمشاريع الأخرى التي تتعامل معها المؤسسات.

المطلب الأول: مرحلة تطور الفكر الإستراتيجي

يمكن تحديد المراحل الأساسية التي مرت بها الإدارة الإستراتيجية وتطبيقاتها في مجال إدارة الأعمال من خلال تتبع المسار التاريخي لمفهوم الإستراتيجية في سياق تطور إدارة مؤسسات الأعمال، حيث يرجع تطور الفكر الإستراتيجي إلى فترة الستينات من القرن الماضي التي عرفت الصياغة الأولى لإستراتيجية المؤسسة ولنظام التسيير الإستراتيجي كنموذج فكري وعملي انبثق أساسا من محاضرات السياسة العامة (بجامعة هارفارد) لإدارة الأعمال حيث يعتبر النموذج الذي اقترحه كل من **LEARNED, CHRISTENSEN**، (**ANDREWS et GUTH**) أساتذة بجامعة هارفارد[1] والذي يحمل اسم **L.C.A.G**(نسبة إلى الأحرف الأولى من أسماء الأساتذة) وهو من بين أهم النماذج المساعدة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، حيث يتضمن مجموعة من الخطوات يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (1-1): اتخاذ القرارات الإستراتيجية



المصدر: بلقيدوم صباح، **أثر تكنولوجيا المعلومات والإتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، ص61.

[1] Michel Marchesnay , **Management Stratégique**, les éditions l'ADREG, France, 2004, p 40.

وقد استخدم ANDREWS المدخل المعروف UNI-DIRECTION الذي يتكون من عدد من العمليات المحددة ذات الخطوات الواضحة والنتائج المترابطة مثل: التحليل البيئي لاختبار وتطبيق الإستراتيجية، فجوهر هذا المدخل الذي يعرف بمدرسة « **التصميم** »[1] يعتمد على أساس النظر إلى الإستراتيجية على أنها محور امتزاج القدرات التنظيمية والفرص في داخل البيئة التنافسية، وفي الغالب يستخدم تحليل - SWOT – أي تحليل عناصر القوة والضعف، الفرص والمخاطر(التهديدات) لتحقيق هذا الغرض.

وقد ساهم كتاب آخرون من أمثال[2]: MINTEZBERG, ANSOFF SNOW,HAMERMESH في تطوير مدرسة التصميم وتطوير الإدارة الإستراتيجية نظريا وتطبيقيا.

وفي هذا السياق ظهرت نماذج تحليل محفظة الأعمال وفي مقدمتها: مصفوفة بوسطن الاستشارية BCG، ومصفوفة جنرال إلكتريك GE وأدوات أخرى اقل استخداما.

ومع مطلع الثمانينات من القرن الماضي، قدم (PORTER) نموذجا جديدا في كتابه المعروف (COMPÉTITIVE STRATEGY) حيث تتمحور الفكرة الرئيسية التي يطرحها هذا النموذج حول أن هيكل الصناعة هو الذي يحدد حالة المنافسة داخلها، ويضع سياقا لسلوك مؤسسات الأعمال أي لإستراتيجياتها؛ وفي داخل الصناعة توجد قوى أو عوامل هيكلية أطلق عليها تسمية القوى الخمسة تحدد معدل ربحية الصناعة، ولها تأثير بالغ على الأرباح المتحققة لإستراتيجيات الأعمال، واهتم (PORTER) بتحليل الميزة التنافسية الإستراتيجية، ومكوناتها والإستراتيجيات التنافسية التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة، وذلك في سياق تحليل هيكل الصناعة، ودراسة الظاهرة على المستوى الصناعي.

بينما ظهرت في بداية التسعينات من القرن الماضي ظهر مفاهيم جديدة مثل مفهوم محفظة الكفاءات الأساسية ومفهوم مصفوفة القرارات....الخ. وبصفة عامة مر التسيير الإستراتيجي بأربعة مراحل أساسية هي[3]:

1. **مرحلة التوجه بالتخطيط طويل المدى**: تسمى هذه المرحلة كذلك (بالفترة الخافتة) في دراسات وممارسات التسيير الإستراتيجي لعدم وضوح معالمه الرئيسية حيث كان التركيز ينصب على اتخاذ القرارات ذات التأثير الكبير

[1] Emmanuel Metais,**Stratégie D'entreprise, Evolution de la Pensée**, groupe EDHEC, France; vol 4, n° 1, mars 2001, p 21.

[2]. سوما علي سلطين، **الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء المؤسسات**، منشورات جامعية، دمشق، سوريا، 2005، ص22.

[3] عبدالحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999، ص35.

في حياة المؤسسات التالي تمثلت الجهود الإستراتيجية في العمل على تحقيق النمو الداخلي أو توزيع المنتجات أو تخفيض حجم العمليات أو التركيز السوقي؛

2. **مرحلة التوجه الإستراتيجي المحدود:** تميزت هذه المرحلة بظهور التحليل البيئي واختيار البديل الإستراتيجي المناسب لانتهاز الفرص وتجنب المخاطر، إضافة إلى التطبيق الإستراتيجي مع رقابة تلك الخطوات وتقييمها كما تميزت هذه المرحلة وضوح الرؤيا لماهية الإستراتيجية (الفترة المنيرة)؛

3. **مرحلة التوجه البيئي:** في هذه المرحلة انصب اهتمام الباحثين بدراسة وتحليل العوامل البيئية الداخلية والخارجية خاصة البيئة التنافسية وذلك لمعرفة مدى تأثيرها على أنشطة ومهام المؤسسات إذ لوحظ أن متغيرات البيئة معقدة وغير مستقرة وتركز الاهتمام إلى ما وراء الموردين والمنافسين. وذلك للوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف بالمؤسسة مما يساعد على بناء إستراتيجية تمكنها من التعامل مع المتغيرات المختلفة (الفترة المزدهرة)؛

4. **مرحلة التوجه الإستراتيجي المتكامل:** هذه المرحلة من أصعب المراحل وأكثرها تعقيدا وهي تمثل المرحلة المعاصرة حيث تقوم المؤسسة في هده المرحلة باستغلال وتسيير مواردها بكفاءة وفعالية بهدف تحقيق ميزة تنافسية (الفترة الساطعة) من أهم الأبعاد التي ميزت هاته المرحلة ما يأتي:

- ✓ وضوح الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتحديد واضح لرسالتها وأهدافها وغاياتها؛
- ✓ الإستراتيجية أصبحت وسيلة لتحقيق تماسك التنظيم داخليا وخارجيا، وعلاقته بالمحيط؛
- ✓ تزايد أهمية التحليل الإستراتيجي للوقوف على عناصر القوة والفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسة.

المطلب الثاني: مفهوم التسيير الإستراتيجي

التغير الديناميكي الذي تحياه المؤسسات الإقتصادية الذي جاء نتيجة عملية التفكير الإستراتيجي أصبح ضرورة حتمية وسر نجاحها وتفوقها التنافسي وضمان ديمومتها خاصة مع سرعة التحولات التي يشهدها كل من المحيط والمؤسسة على حد سواء.

الفرع الأول: تعريف الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي

1. **الإستراتيجية:** اشتقت كلمة الإستراتيجية من الكلمة اليونانية STRATEGOS[1] وهي تعني فن القيادة أو فن الجنرال، وهي على هذا النحو، ترتبط بالمهام العسكرية، وتعمم بعد ذلك استخدامها في عدة ميادين منها، الاجتماعية والسياسية والإقتصادية والإدارية....الخ.

وفي مجال الإدارة لم يتفق الكثير من الباحثين على إعطاء تعريف شامل ومحدد للإستراتيجية، حيث:

[1] Dominique Siegel, **Stratégie et Organisation**, revue des sciences de gestion,NO 160, France,p 13.

✓ عرفها CHABDLER على أنها " تحديد المؤسسة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف"[1].

✓ ويرى ANSOFF بأن الإستراتيجية هي" تصور المؤسسة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية، والتي في ضوئها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، وتحديد المدى الذي تسعى المؤسسة من ورائه، تحقيق غاياتها وأهدافها "[2].

✓ كما عرفها THOMAS بأنها " خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق ما بين رسالة المؤسسة وأهدافها وبين رسالة المؤسسة وبيئتها "[3].

✓ وعرفها Michel Porter على أنها" بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو البحث عن موقع للمؤسسة في السُّوق، حيث تكون القوى الأخرى أضعف ما يكون أي؛ إيجاد التوافق ما بين المؤسسة وبيئتها، للحصول على ميزة تنافسية "[4].

وهناك من يرى أن الإستراتيجية هي تحديد المراحل الأساسية التالية :[5]

- المعرفة الصحيحة للمؤسسة ووضعية انطلاقها وظروفها (المحيط، الأنشطة، التنظيم، نقاط القوة والضعف بها، مواردها كفاءاتها....)؛
- تحديد إلى أين تريد المؤسسة الوصول (الذهاب) (الاستمرارية الفرص المتاحة نوعية المنتجات والخدمات المقدمة، الزبائن، الصورة التي تبحث عنها جديدة أم قديمة، الأماكن والأسواق والبلدان المستهدف...)؛
- ابتكار واختيار طريقة الانطلاق (ما هي التكنولوجيا المستعملة، التحسينات، طريقة التسويق، الاستثمارات اللازمة، المعارف، شراكة أو لا، مستويات المخاطر....)؛
- تطبيق الإستراتيجية *(ما هي منهجية العمل ؟ وما هي الإستراتيجيات التنفيذية التي تم تحديدها؟).

---

[1] زكريا مظلك الدوري، **الإدارة الإستراتيجية**، اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2005 ، ص ص25-26.

[2] هاني عرب، **الإدارة الإستراتيجية**، متوفر على الموقع: www.rsscrs.info، تاريخ الاطلاع: 05-02-2023، توقيت الإطلاع: 21:45.

[3] زيد منير عبودي، **الإدارة الإستراتيجية**، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2006 ، ص35.

[4] Michel Porter**, What is Strategy?** Harvard Business Review, USA, nov-dec, 1996, p25.

[5] بلقيدوم صباح، **أثر تكنولوجيا المعلومات والإتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، ص58.

2. التخطيط الإستراتيجي:

✓ يعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه " ذلك النظام المتكامل الذي يتم من خلاله تحديد رسالة المؤسسة في المستقبل، وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك والجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد"[1].

ويعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد مداخل ممارسة وظيفة التخطيط حيث يتميز هذا الأخير بربط بيئة المؤسسة الخارجية ببيئتها الداخلية وليس العكس.

✓ ويعرف P.DRUCKER التخطيط الإستراتيجي بأنه" عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبل تلك القرارات مع قياس النتائج "[2].

✓ وكذلك يعرفه **أبو قحف** نقلا عن R.ANTONY بأنه " عملية إقرار أهداف المؤسسة والتغيرات في هذه الأهداف والموارد المستعملة والسياسات التي ستحدد كيفية تحصيل، استعمال والتصرف بهذه الموارد "[3].

الفرع الثاني: مفهوم التسيير الإستراتيجي

لقد تعددت وتنوعت التعاريف التي تناولت موضوع التسيير الإستراتيجي وذلك حسب تباين واختلاف وجهات نظر الباحثين، حيث عرفت على أنها:

✓ "مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية، التي تحدد أداء المؤسسة في الأمد الطويل" WHEELEN HUNGER وهي "العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تأسيس اتجاه طويل الأمد للمؤسسة وتحديد أهدافها وتطوير الإستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية ذات العلاقة"[4].

✓ كما تعرف أيضا بأنها "العملية الإدارية التي تستهدف انجاز رسالة المؤسسة من خلال إدارة وتوجيه علاقة المؤسسة مع بيئتها "[5].

✓ أما H.ANSOFF فيعرف التسيير الإستراتيجي على انه "تصور المؤسسة لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة، والغايات التي يجب أن تحققها "[6].

---

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المرجع السابق، ص 34.

[2] Dominique Siegel, op cit, p79.

[3] عبد السلام أبو قحف، **إدارة الأعمال الدولية**، الدار الجامعية للنشر، بيروت، 1997، ص 27.

[4] احمد القطامين، **الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)**، الطبعة الأولى، دار مجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص15.

[5] احمد القطامين، المرجع السابق، ص23.

[6] مؤيد سعيد السالم، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص56.

✓ كما يعرفها DAVID, FR بأنها "علم وفن صياغة، تنفيذ، وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة والتي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها"[1].

✓ كما يعرف GLUEK, JAUCHE التسيير الإستراتيجي بأنه " الخطة الموحدة المتفاعلة والشاملة التي تربط المزايا الإستراتيجية للمؤسسة بتحديات البيئة، وقد صممت هذه الأخيرة لضمان تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال التنفيذ الملائم للمؤسسة"[2].

إن تفحص التعريفات السابقة الذكر يوضح أن كل تعريف يتناول جانب معين ويهمل الجوانب الأخرى في تعريف التسيير الإستراتيجي فالبعض يركز على تصور دور المؤسسة على المدى البعيد ويهمل العلاقات البيئية وبعضها يهتم برسالة وغاية المؤسسة بينما يركز البعض الآخر على عملية اتخاذ القرارات.

وبناء عليه فإنَّ التعريف التالي هو شامل كل الجوانب السابقة "**التسيير الإستراتيجي هو تصور الرؤى المستقبلية للمؤسسة وتصميم رسالتها وتحديد غايتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها، بما يساهم في اكتشاف الفرص والمخاطر المحيطة بها وكذلك نقاط القوة والضعف المميزة لها وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد وتقويمها**".

ويخطئ البعض في استخدام التسيير والتخطيط الإستراتيجيين كوجهان لعملة واحدة، فعلى الرغم من الترابط بينهما إلا أنهما متطابقان في المعنى حيث أنهما أسلوبان منظمان للتعامل مع المستقبل في بيئة تتسم بالتعقيد والديناميكية، إلا أنَّ التسيير الإستراتيجي يختلف عن التخطيط الإستراتيجي في كون الأخير جزء من التسيير الإستراتيجي وعنصرا مهما من عناصره يرتبط بالبرمجة والجدولة الزمنية للإستراتيجية، التي هي الناتج النهائي لعملية التخطيط الإستراتيجي، وهي الخطة التي تقدم تصورا عن المسار الذي ستكون عليه المؤسسة مستقبلا.

الفرع الثالث: أهداف التسيير الإستراتيجي للمؤسسة وأهمية تطبيقه

تسعى المؤسسات من خلال التسيير الإستراتيجي إلى تحقيق جملة من الأهداف، وتحقيق العديد من المكاسب المترتبة على تطبيق هذا النوع من التسيير والتي تعكس أهميته.

أولا: أهداف التسيير الإستراتيجي: من أهمها[3]:

- صياغة الرؤية والرسالة الإستراتيجية للمؤسسة؛

[1] David,F.R , **Strategic Management,** printice hall, new jersy, 1995, p 128.

[2] W. Gluck, L. Jauch; **Business Policy and Strategic Management**, mccrow-hillint, Auckland, 1984,p 08.

[3] أحمد محمد عوض، **الإدارة الإستراتيجية–الأصول والأسس العلمية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 06.

- تحليل مكامن القوة والضعف (تحليل البيئة الداخلية) وكذلك تحليل الفرص والتهديدات (تحليل البيئة الخارجية)؛
- تطوير إستراتيجية المؤسسة عبر اختيار مجموعة الأهداف طويلة المدى والإستراتيجيات التي تحقق الخيارات المرغوب فيها؛
- تنفيذ وتطبيق الإستراتيجية من خلال توزيع المصادر عبر عملية يتم فيها ربط المهام والقوى العاملة، والهياكل والتكنولوجيا بكفاءة وفعالية؛
- إنجاز القرارات الإستراتيجية للمؤسسة، وتنفيذ أنشطة الرقابة الإستراتيجية لضمان الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية، وتقييم نجاح العملية الإستراتيجية كأساس لاتخاذ القرارات السليمة؛
- بيان واقع المؤسسة الذي يعكس ظروفها وقدراتها، وتحديد الخصائص الأساسية للمؤسسة واستثمارها بما يساعد المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؛
- تقويم الأداء الكلي للمؤسسة والعمل على تحسين مستوياته.

ثانيا: أهمية تطبيق التسيير الإستراتيجي

يمكن تلخيص مزايا تطبيق هذا التسيير بالنسبة للمؤسسات الإقتصادية كما يلي[1]:

- ✓ التسيير الإستراتيجي له دور كبير في مساعدة المؤسسات على تطوير وتحسين أدائها من خلال الموازنة بين عنصري كفاءة وفعالية الأداء؛
- ✓ يتجه التسيير الإستراتيجي نحو التركيز على إنجاز الأهداف الإستراتيجية؛
- ✓ يسمح التسيير الإستراتيجي للمؤسسة بالاندماج والتأثير في بيئة العمل الخاصة بها، وبالتالي إحداث تحكم مستمر في العوامل المؤثرة على أنشطتها؛
- ✓ يقدم التسيير الإستراتيجي أسسا منطقية لتخصيص الموارد والإمكانات على الوحدات الإستراتيجية والوظائف حسب مساهمة كل واحد منها في إنجاز الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، مما يؤدي إلى تخفيض حدة الصراعات الداخلية؛
- ✓ يوفر للمؤسسة فرصة الحصول على فرص من البيئة المتاحة مع تجنب المخاطر والتهديدات.

[1] شريف بوقصبة، **انعكاسات تحليل البيئة الخارجية الدولية على التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الإقتصادية في ظل العولمة–دراسة حالة شركة سوناطراك–**الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015–2016، ص 97.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه التسيير الإستراتيجي في المؤسسات

رغم المزايا التي يحققها التسيير الإستراتيجي للمؤسسات إلا أنه غالبا ما يواجه العديد من التحديات أهمها[1]:

- **تسارع التغيرات الكمية في بيئة الأعمال:** نعيش اليوم في عالم سريع التغير والتعقد والتشابك بين مختلف متغيراته، ويظهر هذا التغير في البيئة السياسية، الاجتماعية، الإقتصادية، التكنولوجية والمعلوماتية ومن ثم فقد أصبح وضع الإستراتيجيات والتعامل مع الفرص والتهديدات أمر حيوي وهام في مختلف أنواع المؤسسات؛
- **ازدياد حدة المنافسة:** لم تعد المنافسة مقتصرة على السعر وجودة المنتج كما كانت في السابق بل تعددت الآن لتشمل كل أنشطة المؤسسة، الأمر الذي يفرض على الإدارة العليا وضع خطط إستراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع المؤسسة في أسواق مختلفة، فعلى سبيل المثال وقبل 20 عاما ما كانت شركة (General-Motors) تتحدى العالم بصناعتها ونموذجا يقتدي به أما اليوم فنجدها تلهث من اجل البقاء (على حد قول أحد مدرائها).
- **التحالفات الإستراتيجية:** لقد تلاشت من عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول وذلك مع تزايد الطبيعة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات ونمو المنافسة الأجنبية ندرة الموارد الطبيعية وحرية التبادل التجاري، هذه العوامل وغيرها دفعت العديد من الشركات نحو إقامة تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع الشركات العالمية الأخرى، بحيث يتعرف كل طرف على عناصر القوة التقنية عند الطرف الآخر.
- **ندرة الموارد:** أصبح الصراع على موارد الطاقة والماء والكفاءات العلمية النادرة، سِمة العصر وترتب على المؤسسات وضع الإستراتيجيات التي تضمن توفير الموارد بالقدر وبالمواصفات المطلوبة، في الوقت المناسب.
- **ظهور المؤسسات المتعلمة:** أمام التغيرات البيئية السريعة أصبح لزاما على المؤسسات امتلاك القدرة على التنافس الناجح في مثل هذه البيئات، ولا يتأتى لها ذلك إلا بامتلاك مرونة إستراتيجية تمكنها من تكوين ميزة تنافسية مستدامة، يتطلب ذلك تطوير وتنمية الموارد ذات الأهمية الاستثنائية كما تتطلب إلزامية أن تصبح المؤسسة متعلمة وتركز بشكل مباشر على الحصول على المعرفة، حيث تعتبر هذه الأخيرة ميزة إستراتيجية في أي مكان على المدى البعيد، وهي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية، وتقوم المعرفة بدور المضاعف للثروة والقوة.

[1] إسماعيل محمد السيد، **الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية**، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993، ص ص 26-27.

- **زيادة دور جماعات الضغط:** فالمؤسسات الدولية لحماية البيئة، وحقوق الإنسان وكذا مؤسسات المواصفات القياسية للجودة والمؤسسات الداعية للالتزام بالسلوك الأخلاقي ازداد ضغطها وتعددت مطالبها التي أصبحت تشكل ضغوطا كثيرة على الإستراتيجيين.
- **انخفاض تكاليف استعمال شبكات الحاسب الآلي وانتشارها:** حيث أصبح التنافس بين الشبكات بدلا من الشركات، ويتطلب النجاح والبقاء والتميز في هذه الظروف الجديدة إستراتيجيات أكثر ابتكارا وكفاءة.

المبحث الثاني: مراحل التسيير الإستراتيجي

يمكن اعتبار التسيير الإستراتيجي من مظاهر تطور علم الإدارة ويتسم بالتغير المستمر وبما أن التغير والتطور هو سِمة من سمات الحياة وخاصة الإقتصادية، فلا بد للتسيير الإستراتيجي من التطور وفي مستويات مختلفة تبعا لتطور الحياة ومستوياتها، وذلك لان الثابت الوحيد في حياة المؤسسات هو التغير.

المطلب الأول: مرحلة الصياغة الإستراتيجية

يقصد بصياغة الإستراتيجية وضع خطط طويلة الأمد، لتمكن الإدارة العليا من إدارة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف بأسلوب فعال، وتتضمن عملية الصياغة الإستراتيجية التحديد الدقيق لكل من المجالات الآتية:

1. **تحديد رسالة المؤسسة:** تكمن الخطوة الجوهرية في عملية الإدارة الإستراتيجية قي صياغة رؤيا شاملة للمؤسسة إذ يجب أن يكون لكل مؤسسة فلسفة وفكر خاص بها يميزها عن المؤسسات الأخرى، فرسالة المؤسسة هي الغرض أو سبب وجودها في بيئة معينة، وهي وثيقة مكتوبة تمثل دستور المؤسسة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود وتغطي عادة فترة زمنية طويلة الأمد، فرسالة المؤسسة قد تتسم بالتحديد أو النطاق كما تتسم بالعمومية أو الاتساع، والرسالة الضيقة تحدد بوضوح نطاق أنشطة المؤسسة من حيث المنتجات أو الخدمات التي تقدمها والتكنولوجيا المستخدمة والأسواق المستهدفة ويؤخذ على الرسالة الضيقة أنها قد تحد من قدرة المؤسسة على استغلال فرص النمو المستقبلية في بيئتها والتي لا ترتبط مباشرة بأنشطتها أو منتجاتها الحالية.

من ناحية أخرى، يعاب على الرسالة الواسعة أنها لا تحدد بوضوح المجالات التي ترغب المؤسسة في التركيز عليها، الأمر الذي قد يولد الغموض وسوء الفهم بين أوساط العاملين والعملاء. وفي حقيقة الأمر فان تحديد رسالة واضحة ومحددة للمؤسسة، يجيب على أسئلة هامة أربعة هي[1]:

[1] بلقيدوم صباح، مرجع سابق، ص69.

- ✓ ماهو عمل المؤسسة؟
- ✓ ماذا سيكون في المستقبل؟
- ✓ لمن يؤدى هذا العمل؟
- ✓ لماذا توجد المؤسسة؟

فالإجابة على هذه التساؤلات الأساسية، يساعد المديرين في تجنب خطر الوقوع في إشكالية التوجه باتجاهات متعددة في لحظة واحدة، فعندما يفقد قائد السفينة بوصلة الملاحة تتساوى أمامه الاتجاهات الأربعة وهو في وسط البحر.

2. تحديد الأهداف القابلة للتحقيق: الأهداف هي النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة أو إتباع الإستراتيجيات المطبقة وتحدد يجب أن يتم؟ ويفضل أن يتم ذلك بأسلوب كمي كلما أمكن، متى يجب إنجازه؟ وتختلف الأهداف عن الغايات، فالغاية هي عبارة أو حالة عامة لما ترغب المؤسسة في تحقيقه مستقبلا دون أن يكون ذلك محدد بإطار زمني وأن يتم التعبير عنه كمياً، أما الأهداف فهي تشتق من الغايات. إنها الغايات النهائية الواجب تحقيقها مثل؛ تعظيم الأرباح[1].

وتتميز الأهداف بكونها يجب أن تكون قابلة للتفاوض، كمية ومخططة هرميا ومحددة، قابلة للتحقيق، تكتب في أجل واضح ودقيق، تتوافق مع الأنشطة ومتناسقة عموديا وأفقيا. وتختلف مستويات الأهداف من حيث طبيعتها (أساسية، فرعية، وظيفية) أو من حيث أبعادها (قصيرة، متوسطة، طويلة الأجل)[2].

فالأهداف الأساسية تكون طويلة الأجل نسبيا وهي تعبر عن طموح ومهمة المؤسسة وتتخذ ثلاثة أشكال؛ إما البحث عن البقاء أو البحث عن التوسع والسيطرة على الأسواق وإما البحث عن الاستقلالية في اتخاذ القرارات خاصة الإستراتيجية منها.

أما الأهداف الفرعية تكون قصيرة ومتوسطة الأجل مشتقة من الهدف الرئيسي (الأساسي) للمؤسسة، تتصف بأنها كمية ومحدودة وتشكل في مجموعها الهدف الأساسي. أما الأهداف الوظيفية فهي قصيرة ومتوسطة الأجل كذلك تتعلق بكيفية تحديد مهام كل وظيفة، تساعد على انجاز الهدف الفرعي. ومن بين المجالات التي تتجه المؤسسة إلى تحديد الغايات والأهداف فيها ما يلي:

---

[1] بلقيدوم صباح، مرجع سابق، ص69.

[2] Jacques Castel Nau, Loïc Daniel, Bruno Meeting: **Le Pilotage Stratégique (Comment Mobiliser L**'é**nergie Collectif),** 2° éd, éd d'organisation, paris, 2002, p 96

- ✓ الربحية (الأرباح الصافية)؛
- ✓ الكفاءة (انخفاض التكلفة)؛
- ✓ النمو (الزيادة في المبيعات، الأصول...الخ)؛
- ✓ ثروة الملاك أو المساهمين (العائد، أسعار الأسهم)؛
- ✓ السمعة والشهرة؛ استغلال الموارد (العائد على الاستثمار)؛
- ✓ القيادة السوقية (الحصة السُّوقية)؛
- ✓ المساهمة في خدمة المجتمع (الضرائب، التوظيف، التبرعات)؛
- ✓ القيادة التكنولوجية (الابتكار، التطوير)؛
- ✓ البقاء (تفادي الإفلاس)؛
- ✓ رفاهية العاملين (الأمان، الأجور، المزايا الوظيفية).

3. **وضع الإستراتيجيات وتطويرها**: الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة هي خطة رئيسية شاملة تحدد كيف ستنجز المؤسسة رسالتها وأهدافها. وذلك من خلال الاستفادة القصوى من المميزات التنافسية وتقليص الآثار السلبية للمخاطر التي تفرزها المنافسة. أنها مجموعة الأفعال والقرارات التي يضطلع بها المديرون من أجل تحقيق مستوى متفوق من الأداء للمؤسسة، والإستراتيجية قد تكون صريحة أو مكتوبة كما قد تكون ضمنية أو غير مكتوبة والإستراتيجية الجيدة هي تلك التي يجب أن يعرفها جميع العاملين ويسعون إلى تحقيقها بشكل لا يبعث على سوء الفهم أو التضارب أو التداخل[1].

4. **وضع السياسات**: لابد على الإدارة العليا أن تضع مجموعة من السياسات تصف من خلالها القواعد الأساسية للتنفيذ، وتنبع السياسات من الإستراتيجية المختارة لتشكل خطوط إرشاد عريضة يسترشد بها العاملون في اتخاذ القرارات الجوهرية ذات المدى الزمني البعيد في مختلف أجزاء المؤسسة[2].

فهي مجموعة المبادئ والمفاهيم التي تضعها الإدارة العليا لكي تهتدي بها مختلف المستويات الإدارية عند وضع خططها وتنفيذها، ويسترشد بها المديرين عندما يتخذون قراراتهم في نشاطهم اليومي، ويلتزم بها المنفذون أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية، إنها بعبارة أخرى دستور العمل، فهي الإطار الدائم الذي يوجه الفكر في اتخاذ القرارات ومن أمثلة السياسات الإدارية ما يلي:

[1] بلقيدوم صباح، مرجع سابق، ص70.

[2] بلقيدوم صباح، مرجع سابق، ص 71.

- إن شركتنا ترفض أي تخفيض في التكاليف إذ اقترن بتخفيض جودة منتجاتنا بأي شكل من الأشكال.
- يجب أن تحتل شركة (General-Electric)، المرتبة الأولى أو الثانية في أي سوق تنافسية.

المطلب الثاني: مرحلة تنفيذ الإستراتيجية

تعتبر مرحلة التنفيذ الإستراتيجي المرحلة الثانية من مراحل التسيير الإستراتيجي، والتي تلي مرحلة صياغة الإستراتيجية المنتهية بعملية الاختيار الإستراتيجي، حيث تهتم مرحلة التنفيذ هاته بتحديد الخطوات العملية والتحركات الفعلية التي يتم من خلالها وضع الإستراتيجية المختارة موضع التنفيذ.

الفرع الأول: القواعد الأساسية للتنفيذ الإستراتيجي وعلاقته بالصياغة الإستراتيجية

تعبر مرحلة التنفيذ الإستراتيجي عن تعبئة وتوجيه العاملين والمديرين لوضع الإستراتيجيات المختارة موضع التنفيذ، حيث تعتبر هذه المرحلة من أصعب مراحل التسيير الإستراتيجي، لذا فهي تتطلب التزام وتضحية وانتظام من طرف موارد المؤسسة البشرية، وإدراك شديد لأهم القواعد الأساسية للمرحلة وعلاقتها بمرحلة صياغة الإستراتيجية.

أولا: القواعد الأساسية للتنفيذ الإستراتيجي

هناك مجموعة من القواعد الأساسية لمرحلة التنفيذ الإستراتيجي، نوضح أهمها فيما يلي[1]:

- ✓ التزام الإدارة العليا بالتسيير الإستراتيجي؛
- ✓ مدى ملائمة التنظيم الحالي للمؤسسة الإقتصادية مع الإستراتيجية؛
- ✓ إعداد خطط إستراتيجية جديرة بالثقة؛
- ✓ إعداد تخصيصات واقعية للموارد؛
- ✓ توافق الإستراتيجية مع ثقافة المؤسسة الإقتصادية؛
- ✓ اعداد خطط للتصرف على المستوى الوظيفي لتدعيم الإستراتيجية، وربط الحوافز بتنفيذ الإستراتيجية؛
- ✓ وجود نظام جيد لمتابعة تنفيذ الإستراتيجية.

[1] نبيل محمد مرسي، **الإدارة الإستراتيجية–تكوين وتنفيذ إستراتيجية التنافس**، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 352.

ثانيا: علاقة مرحلة تنفيذ الإستراتيجية بصياغتها

إنَّ التسيير الإستراتيجي عملية متكاملة مترابطة، فعلى الرغم مما حظيت به مرحلة الصياغة الإستراتيجية من اهتمام كبير دون غيرها من طرف المفكرين الإستراتيجيين، إلا أنه لا يمكن التركيز على نجاح مرحلة دون أخرى، حيث أنَّ العلاقة بين مرحلة صياغة الإستراتيجية ومرحلة تنفيذها علاقة ترابط وتكامل، وأن عملية الفصل بينهما صعبة بوصفهما مرحلتين مستمرتين، إلا أنَّ هذا لا يمنع الاعتراف بأوجه اختلاف تميز بين المرحلتين، يمكن أن نوضحها في الجدول رقم (1-1) كما يلي:

الجدول رقم (1-1): أوجه الاختلاف بين مرحلة صياغة الإستراتيجية وتنفيذها

صياغة الإستراتيجية	تنفيذ الإستراتيجية
هي بمثابة تحديد مواقع القوات قبل التحرك	بمثابة تسيير القوات خلال التحرك
تركز على الفعالية	يركز على الكفاءة
إعداد الإستراتيجية أساسا عملية تشغيلية	تنفيذ الإستراتيجية أساسا عملية تنفيذية
تتطلب مهارات تحليلية وذهنية	يتطلب مهارات خاصة في مجال الدافعية والقيادة
تتطلب التنسيق بين عدد محدود من الأفراد	يتطلب التنسيق بين الكثير من الأفراد

المصدر: نادية العارف، **التخطيط الإستراتيجي والعولمة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 297.

فعلى الرغم من أهمية الصياغة الجيدة لنجاح الإستراتيجية إلا أنَّ مجرد الصياغة الجدية وحدها لا تكفي لضمان النجاح دون وجود كفاءة عالية في عملية التنفيذ، فقد تتوصل المؤسسة الإقتصادية إلى صياغة إستراتيجية مناسبة ولكن يؤدي التنفيذ الرديء لها إلى إلحاق الفشل بهذه المؤسسة، كما أنَّ التنفيذ السيء يؤدي إلى فشل إستراتيجية مناسبة بينما التنفيذ الجيد سوف يؤدي ليس فقط إلى نجاح إستراتيجية مناسبة بل قد يؤدي إلى إنقاذ إستراتيجية غير مناسبة[1].

الفرع الثاني: متطلبات التنفيذ الإستراتيجي الناجح

يتطلب وضع الاختيار الإستراتيجي موضع التنفيذ تجهيز المؤسسة بصفة عامة، عن طريق مراجعة بعض المكونات الرئيسية التي يعتمد عليها التنفيذ الناجح للإستراتيجية، والتي من أهمها[2]:

[1] شريف بوقصبة، مرجع سابق، ص 127.

[2] جمال رشدي عبد العزيز، **منهج مقترح لتطوير قياس وتقويم أداء الوحدات الإقتصادية في ظل مفهوم الإدارة الإستراتيجية**، أطروحة دكتوراه، جامعة عين شمس، مصر، 2004، ص ص 127-131.

أولا: الهيكل التنظيمي

إنَّ الاتفاق بين الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإقتصادية والإستراتيجية يعتبر من المسائل الواجب الاهتمام بها في مرحلة التنفيذ الإستراتيجي، حيث أنَّ ملاءمة الهيكل للإستراتيجية المقترح تطبيقها يزيد من عوامل القوة لدى المؤسسة، كما أنَّ عدم تناسق أو مواءمة الهيكل للإستراتيجية محل التنفيذ سيكون أحد نقاط الضعف المؤثرة على أدائها.

فالأشكال التنظيمية تتفاوت في كفاءتها في ظل تنفيذ الإستراتيجية، لذا يصبح من الأهمية بما كان اختيار وتصميم الهيكل المناسب للتنفيذ الإستراتيجي، ومن القضايا الهامة التي انتشرت في الفكر الإستراتيجي هو توافق وتطابق الإستراتيجية والهيكل التنظيمي للمؤسسة الإقتصادية والاختلاف حول من الذي يتبع الآخر، فالبعض يميل إلى أن الهيكل هو الذي يتبع الإستراتيجية في حين البعض الآخر يرى العكس، لكن ما يمكن الاحتكام إليه هو المعيار الأساسي الذي يستوجب ضرورة توافق وتناسب الإستراتيجية والهيكل التنظيمي لأي مؤسسة وإحداث التوازن بين الاثنين بغض النظر عن الأسلوب.

ثانيا: القيادة

تقوم القيادة بدور هام في تحقيق نجاح التنفيذ الإستراتيجي حيث تعكس مجموعة القرارات التي يتم اتخاذها بمعرفة الإستراتيجيين، لتحديد مهام ومتطلبات فريق العمل التابع لهم في مختلف المستويات الإدارية، وتمثل القيادة الإيجابية العامل الفعال في تهيئة البيئة المناسبة لتنفيذ الاختيار الإستراتيجي ووضعه موضع التنفيذ، من خلال ما تضطلع به من مهام تحديد وتوضيح غايات وأهداف كل مرحلة من مراحل التنفيذ الإستراتيجي، وهي التي تحدد الموارد اللازمة للتنفيذ وكيفية توزيعها على الوحدات الإستراتيجية، وأوجه النشاط الوظيفي المختلفة، كما أنَّها تشرف على إعداد التقييم المناسب ووضع وتطوير السياسات والإجراءات والبرامج الوظيفية المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية المختارة.

ثالثا: السياسات الوظيفية

تمثل السياسات الوظيفية خطط التحركات التفصيلية اللازمة لوضع الإستراتيجية موضع التنفيذ، فهي الطريقة التي تتحدد بها كيفية بلوغ الأهداف والكيفية التي يتم بها توجيه الأداء نحو تحقيق الأهداف، ويؤثر حجم المؤسسة الإقتصادية ودرجة انتشار وكثافة أنشطتها وتعقد عملياتها على شكل السياسة الوظيفية المناسبة.

رابعا: توزيع الموارد

ويقصد بها تخصيص الموارد المتاحة فيما بين الوظائف التي تقوم المؤسسة بأدائها، ويتم تحديد نصيب كل وظيفة من الموارد المادية والمالية حتى يمكن إنجاز الهدف المطلوب من تأدية الوظيفة بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية.

خامسا: ثقافة المؤسسة

من الثقافة الهامة في منهج التسيير الإستراتيجي نحو اختيار الإستراتيجية التي تتلاءم وتتناسب مع الثقافة التنظيمية للمؤسسة، وعند حدوث تعارض بين الاختيار الإستراتيجي وهذه الثقافة، فالأمر يتطلب تعديل هاته الأخيرة حتى يتم ضمان النجاح لهذا الاختيار في مرحلة التنفيذ.

المطلب الثالث: مرحلة التقييم والرقابة الإستراتيجية

تمثل الرقابة الإستراتيجية مرحلة مهمة من مراحل التسيير الإستراتيجي التي تمكن المؤسسة من معرفة مدى نجاحها إستراتيجيا، وقد اختلفت الأفكار حول آليات تحقيقها فمنهم من نادى بضرورة اعتماد الرقابة على مقارنة المعايير السابق تحديدها بعد الانتهاء من التنفيذ الإستراتيجي ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية، إلا أن هذه الأفكار لا تفيد في الرقابة على الإستراتيجية حيث لا يعقل الانتظار حتى تطبيق الإستراتيجية (وهذا ربما يستغرق أكثر من خمس سنوات)، و على هذا فلا بد من إحلال الرقابة الإستراتيجية محل الرقابة التقليدية، وعلى ذلك فإن المديرين الإستراتيجيين في المؤسسة الإقتصادية سيعتمدون مراحل الرقابة الإستراتيجية التالية: اختبار الافتراضات و الأسس التي تم خلالها صياغة إستراتيجية المؤسسة، فقياس الأداء الفعلي و مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المحددة ثم القيام أخيرا بالإجراءات التصحيحية.

الفرع الأول: اختبار الأسس والافتراضات التي تم من خلالها صياغة إستراتيجية المؤسسة

تنطوي هذه المرحلة على مراجعة العوامل البيئية التي تم التركيز عليها عند صياغة إستراتيجية المؤسسة الإقتصادية، وذلك للتأكد من مدى صلاحيتها للظروف التي تمت فيها عملية التنفيذ، وتسمى هذه العملية بالرقابة المسبقة والتي تنفذ إما من خلال متخصصين من داخل المؤسسة الإقتصادية أو من خلال مستشارين من خارج هذه المؤسسة، وفي هذه العملية يكون مضمون الرقابة مُركزا على الافتراضات الأساسية التي أعدت في ظلها الإستراتيجية للتأكد من مدى صلاحيتها ومناسبتها للمؤسسة، عبر جملة من التساؤلات التي تحدد إجابتها

مدى فاعلية عملية الصياغة، وإن الإجابة بالنفي على أي من التساؤلات السابقة تسهم في فشل الإستراتيجية حتى و إن حسن تصميمها. ويتم ذلك من خلال اختبار ما يلي[1]:

أولا: اختبار التحليل البيئي

يتم عبر مجموعة من التساؤلات، والتي من أهمها:

- هل حسن تحليل المتغيرات البيئية لتوقع الفرص والتهديدات؟
- هل حسن تقدير نقاط ومواضع القوة والضعف؟
- هل أمكن توظيف نقاط القوة لاقتناص الفرص وتحييد أو تجنب التهديدات؟

ثانيا: الرؤية والرسالة

يتم تقسيمها من خلال الإجابة على مدى فاعلية كل منهما، ونوضح ذلك كما يلي:

أ–الرؤية: السؤال المطروح لتقييمها هو: إلى أي مدى حققت الرؤية ما يلي:

- ✓ النمو الذي كانت ترغب المؤسسة فيه؟
- ✓ استشراف المستقبل بشكل واقعي؟
- ✓ قابليتها لقياس مقدار التقدم الذي أحرزته؟
- ✓ نسبة الإنجاز مقارنة مع التاريخ المحدد لتحقيقها؟
- ✓ قيادة عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول؟
- ✓ المرونة والتكيف مع كافة التغيرات؟

ب–الرسالة: السؤال المطروح لتقييمها هو: إلى أي مدى كانت الرسالة:

- ✓ تتمتع بالوضوح؟
- ✓ تتمتع بدقة التعبير؟
- ✓ تتمتع بملاءمة الظروف الواقعية وإمكانية تحقيقها؟
- ✓ طموحة وتعبر عن قيم وفلسفة المؤسسة الإقتصادية؟
- ✓ محفزة للعاملين في المؤسسة الإقتصادية؟
- ✓ قابلة للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل واضحة؟

ثالثا: الأهداف الإستراتيجية

[1] أحمد سيد مصطفى، **التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية**، ماس للطباعة، مصر، 2012، ص 404.

ويتم تقييمها من خلال التساؤلات التالية:

- ✓ هل حسن تصميم الأهداف الإستراتيجية وفق معيار SMARTER؟
- ✓ هل وقع مديرو الإدارات العليا والوسطى بمشاركتهم في صياغة هذه الأهداف؟
- ✓ هل حسن ترجمة الرسالة إلى أهداف إستراتيجية واضحة ومرنة وقابلة للقياس؟
- ✓ هل صممت الأهداف انطلاقا من معالجة نقاط الضعف، وتعزيز نقاط القوة لتوظيفها في اقتناص الفرص وتعظيم عوائدها، وكذلك مواجهة التهديدات أو التقليل من مخاطرها؟
- ✓ هل تم نقل هذه الأهداف إلى المرؤوسين من طرف مديري الإدارة العليا والمتوسطة؟

رابعا: الاختيار الإستراتيجي

ويقيم أيضا من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ✓ هل حسن ترجمة الأهداف إلى إستراتيجيات؟
- ✓ هل حسن تصميم معايير تقييم الإستراتيجيات البديلة؟
- ✓ هل حسن اختيار البديل الإستراتيجي الأنسب؟
- ✓ هل حسن ترجمة الإستراتيجيات إلى سياسات؟
- ✓ هل فصلت السياسات لإجراءات عمل واضحة ومحددة؟
- ✓ هل تم تصميم معايير واضحة يقاس عليها الأداء (جدولة، جودة، وتكلفة) ؟

الفرع الثاني: قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية

يعبر قياس الأداء عن عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة المرتبطة بأداء المؤسسة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق هذه الأخيرة لأهدافها، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، وتتم هذه العملية كما يلي[1]:

أولا: اختيار مؤشرات القياس

يتم اختيار مؤشرات القياس من خلال مجموعة من العناصر الضرورية التي يجب توفرها، والتي من أهمها:

- أن يكون المقياس ذا معنى ويحقق الأهداف التي تسعى المؤسسة الإقتصادية للوصول إليها.
- ارتباط المقاييس بالعمليات التي تقوم بها المؤسسة الإقتصادية وتجنب الإفراط في استخدام المقاييس.
- توفير مؤشرات تتعلق بالمستقبل لتحديد النتائج السلبية التي يمكن أن تحدث فيما بعد.

[1] عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، **الإدارة الإستراتيجية–خمس خطوات نحو الهدف**، دار المعارف، الدوحة، 2012، ص 124.

- توفير البيانات الفنية الحقيقية وتخفيض حجم البيانات التي يتم جمعها.

ثانيا: قياس الأداء

بعد تحديد مؤشرات قياس الأداء تأتي مرحلة قياس الأداء والتي جوهرها جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي، وقياس الأداء الفعلي عموما لا بد أن يشمل كلا من الجانبين الكمي والنوعي، حيث أن عملية جمع المعلومات الكمية قد تكون أسهل وأيسر من جمع المعلومات النوعية وأقل تكلفة كقياس عدد الزبائن المستفيدين من خدمة ما، أما المعلومات النوعية كتلك المتعلقة بالأداء الفكري والتي يصعب وضع مقاييس محددة وثابتة لقياسها.

ينبغي قياس الأداء الحقيقي بوحدات القياس التي يجب أن تكون محددة ومؤسسة ومتجانسة في جميع مراحل عملية القياس، كما أنه يوجد العديد من الأساليب لجمع المعلومات الرقابية اللازمة حول الأداء الفعلي وتتنوع بين الأساليب الوصفية (الملاحظة الشخصية، التقارير الرقابية، الزيارات الميدانية،...) وأساليب كمية (النسب المالية، الموازنات التقديرية، شبكة PERT، الرسوم البيانية...).

ثالثا: مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط

في هذه المرحلة يتم مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط ما إذا كان هناك تطابق بينهما أم هناك اختلاف، وهل هذا الاختلاف مقبول أو غير مقبول حتى نستطيع تحديد الفجوة بينهما، وتكون هذه المقارنة أقل تعقيدا إذا كانت وحدة القياس للمؤشرات الموضوعة والأداء المقاس متماثلة ومحددة المقدار.

رابعا: اتخاذ الإجراءات التصحيحية

تمثل المرحلة الأخيرة من عملية الرقابة الإستراتيجية حيث يتم القيام بتصرفات من شأنها أن تؤدي إلى تصحيح الانحرافات المؤثرة في الأداء الفعلي للمؤسسة الإقتصادية وجعله يطابق المعايير والمؤشرات الموضوعة، وقد تتضمن هذه الإجراءات تعديل المؤشرات والمعايير أو القيام بتغيير الإستراتيجيات، ولذلك فإن هذه العملية تشتمل على خطوتين رئيسيتين هما: تحديد أسباب الانحرافات، ثم القيام بالإجراءات اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات.

وهناك جملة من التساؤلات تحدد الإجابة عليها الأسباب الحقيقية التي أدت إلى ظهور انحرافات من أهمها:

- ✓ هل الأسباب التي أدت إلى ظهور انحرافات داخلية أم خارجية؟
- ✓ هل هذه الأسباب فجائية أم من المفروض التنبؤ بها مسبقا؟
- ✓ هل أن هذه الأسباب ستكون موجودة بصورة مستمرة أم مؤقتة؟

- ✓ هل أن الإستراتيجية الحالية ملائمة في ظل أسباب الانحرافات الحالية؟
- ✓ هل يوجد لدى المؤسسة الإقتصادية قدرة على التعامل مع هذه الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات؟

المبحث الثالث: مستويات التسيير الإستراتيجي وشروط تطبيقه.

يرتبط تعدد واختلاف مستويات التسيير الإستراتيجي مع طبيعة المنتجات أو الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة، فإذا كانت المؤسسة تقدم سلعة أو خدمة واحدة نجد أنها تمتلك مستوى إستراتيجي واحد تستطيع بواسطته القيام بجميع الأعمال لإنجاز السلعة أو الخدمة.

ولكن شهدت مؤسسات الأعمال في السنوات الأخيرة بروز مؤسسات تتميز بتنوع سلعها وخدماتها مما استوجب ظهور مستويات مختلفة للتسيير الإستراتيجي تتناسب مع تعدد وتنوع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة كما يقتضي أسلوب التسيير الإستراتيجي توفر مجموعة من الشروط ذات الطابع الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والمعلوماتي وغيرها.

المطلب الأول: مستويات التسيير الإستراتيجي:

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للتسيير الإستراتيجي وهي:

- التسيير الإستراتيجي على مستوى المؤسسة؛
- التسيير الإستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال؛
- التسيير الإستراتيجي على مستوى الوظائف.

الفرع الأول: التسيير الإستراتيجي على مستوى المؤسسة

في هذا المستوى تتولى الإدارة الإستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المؤسسة وتخصيص الموارد اللازمة لبلوغها وكذلك تحديد الاتجاه العام للمؤسسة من حيث مدى النمو وكيفية إدارة أنشطة المؤسسة وخطوط سلعها وهي تهتم بسؤال أساسي هو: ما هي مجموعة الأعمال التي ينبغي أن تعمل فيها المؤسسة؟ أي أنها تهتم بتحديد الصناعات التي ينبغي أن تعمل فيها، أو تدخل فيها، أو تخرج منها. وعليه فإن إستراتيجية المؤسسة تهتم بتحليل الفجوة الإستراتيجية[1] وتحديد الغايات التي تهدف المؤسسة إلى تحقيقها.

وتتميز الإستراتيجيات الكلية بكونها إستراتيجيات طويلة الأجل، تؤثر على كل المؤسسة، وتأخذ واحدة من أشكال ثلاثة وهي: **الاستقرار، النمو، التقلص** أو **الإنكماش**.

[1] إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 26-28.

تتمثل أهداف التسيير الإستراتيجي في هذا المستوى فيما يلي[1]:

- ✓ تحديد الخصائص المميزة للمؤسسة (الرؤية، الرسالة والأهداف الإستراتيجية)؛
- ✓ تحديد السوق الذي ستتعامل فيه المؤسسة؛
- ✓ تحديد وتخصيص الموارد المتاحة؛
- ✓ خلق روح التعاون بين وحدات الأعمال.

الفرع الثاني: التسيير الإستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال

خلافا لإستراتيجية المؤسسة فان إستراتيجية الأعمال تحدث عادة في مستوى الأقسام وهنا يكون التركيز على كيفية تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المؤسسة في الصناعة التي تنتمي إليها أو القطاع السوقي الذي يتم خدمته بواسطة ذلك القسم وعادة ما تعامل الإدارة العليا وحدة الأعمال الإستراتيجية باعتبارها وحدة مستقلة، تمتلك السلطة في تنمية إستراتيجياتها الخاصة وذلك في إطار الأهداف والإستراتيجيات العامة للمؤسسة.

ومن أهم القرارات الإستراتيجية في هذا المجال تلك الخاصة بتحديد خط المنتجات، تنمية السُّوق، التوزيع، التمويل، العمالة، البحث والتطوير، تصميم نظم التصنيع وتحليل الأوضاع البيئية لتحديد الفرص والمخاطر المحتمل أن تواجهها المؤسسة.

إن التسيير الإستراتيجي في هذا المستوى يحاول وضع أجوبة لعدة أسئلة أهمها:

- ✓ ما المنتوج أو الخدمة التي سوف تقدمها الوحدة للأسواق ومن هم العملاء المحتملين لها؟
- ✓ كيف يمكن للوحدة أن تنافس بكفاءة مع منافسيها في نفس القطاع ؟
- ✓ كيف تساهم الوحدة في تحقيق أهداف المؤسسة ؟.

وتأخذ إستراتيجية الأعمال أو ما يعبر عنه بالإستراتيجية التنافسية عدة أشكال أبرزها القيادة في التكلفة، التنويع، التركيز.

الفرع الثالث: التسيير الإستراتيجي على المستوى الوظيفي

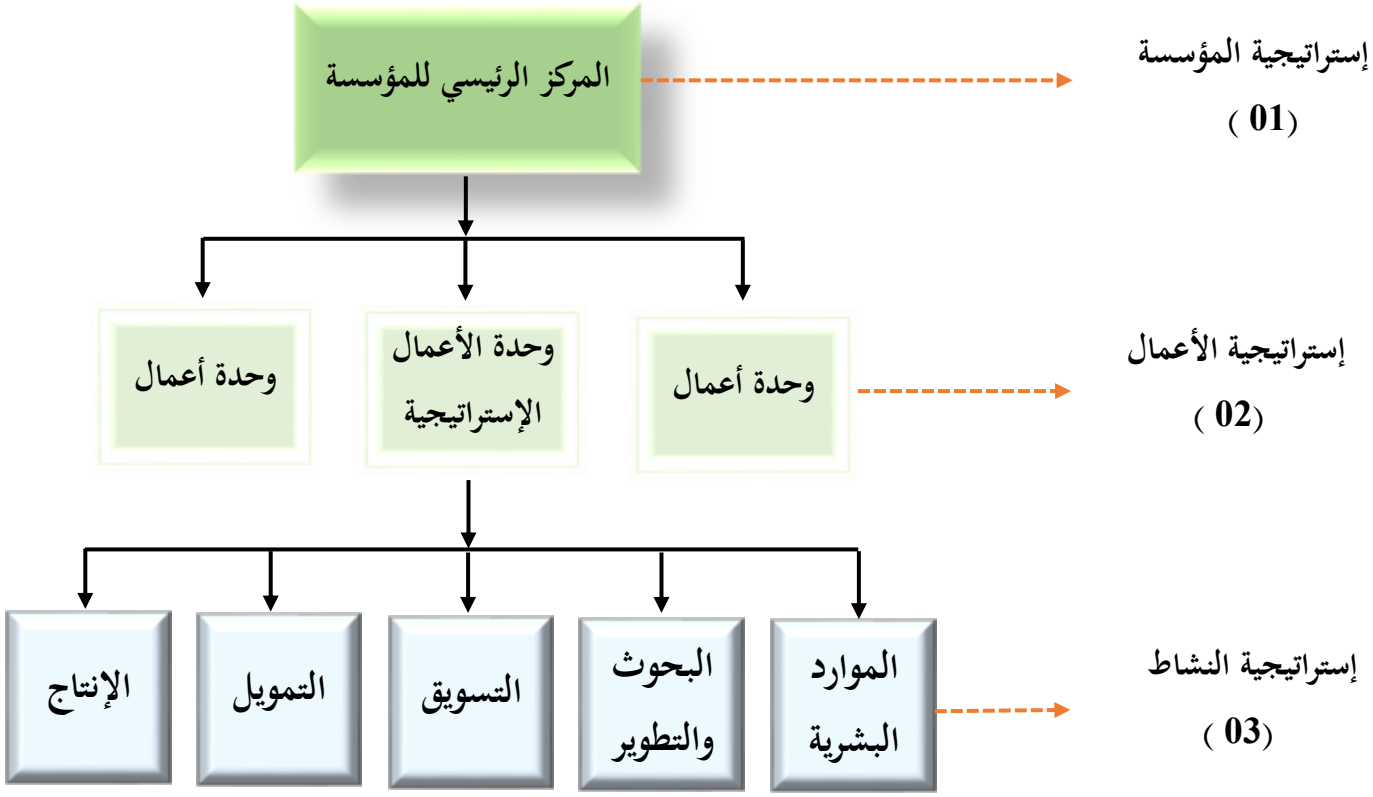
هي عبارة عن الإستراتيجيات التي تتخذ في كل مجال من المجالات الوظيفية (مثل: الإنتاج، التمويل، التسويق.. . الخ) ومن الضروري أن تكون هناك ملائمة بين الإستراتيجيات في وظيفة معينة وإستراتيجيات الوظائف الأخرى وكذلك أن تُسهم الإستراتيجيات الوظيفية بفعالية وكفاءة في تحقيق الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة. وتتميز الإستراتيجيات في هذا المستوى بأنها ذات طابع تشغيلي[2] وتنفيذي قصير الأجل لا يستمر

[1] John son & R.sholes: **Exploring Corporate Strategy,** text and cases, printice hall, new york, 1997, p 96.
[2] مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص ص 30-31.

تأثيرها لفترة طويلة ومن أمثلة الإستراتيجيات الوظيفية القرارات الخاصة باختيار الموردين، المناطق الجغرافية، التحفيز، أماكن تقديم الخدمة الخاصة بالصيانة.... الخ.

ويلاحظ أن المستويات الثلاثة للتسيير الإستراتيجي تكون ما يسمى بهرمية الإستراتيجية في المؤسسات الكبرى، هذه الإستراتيجيات الثلاثة يجب أن يكون هناك تناسق وتفاعل فيما بينها إذا ما كانت هناك رغبة في تحقيق النجاح بوجه عام.

الشكل رقم (1-2): هرمية الإستراتيجية



المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، القاهرة، 2002، ص 49

يتضح من الشكل أعلاه أن كل مستوى من المستويات الإستراتيجية تميل البيئة الإستراتيجية للمستوى التالي في المؤسسة.

المطلب الثاني: شروط تطبيق التسيير الإستراتيجي

يعتمد تطبيق التسيير الإستراتيجي على ضرورة توفر مجموعة من الشروط تتمثل في الجوانب الآتية[1]:

1. **الجانب الاقتصادي**: تسعى المؤسسات إلى تحقيق أهدافها من خلال المحيط التنافسي الذي تنشط فيه لذلك كان لزاما عليها تحليله (المحيط) للوقوف على نقاط القوة والضعف ويتضح هذا التحليل من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة أهمها: ماذا تريد أن تصبح عليه المؤسسة؟ ماذا تريد أن تفعل؟ ماذا ستفعل؟

وعليه فالمؤسسة تقوم بتحديد كل من رسالتها، أهدافها ومحفظة أنشطتها لمعرفة ماذا تريد أن تصبح عليه مستقبلا ثم تقوم بتحليل المحيط الذي تنشط فيه وتقيم مختلف مواردها، بعدها تقوم المؤسسة بالتعرف على مختلف الإستراتيجيات الممكن تطبيقها وتقييمها لاختيار أيها أنسب للتطبيق ووضع البرامج وتصميم الخطط وتحديد الميزانيات اللازمة لتطبيق الإستراتيجية المختارة.[2]

2. **الجانب المعلوماتي**: تتميز مجتمعات اليوم بتعقد المحيط الذي تعيش فيه حيث كثرت التغيرات والتقلبات السريعة مما يؤدي إلى اشتداد المنافسة بين مؤسسات هذا المحيط وأصبحت عملية البقاء أو الاستمرار في السوق مرهونة بقدرة هذه المؤسسات على مواجهة هذه المنافسة، هذه القدرة تتأثر بنوعية وتوقيت المعلومات التي تتحصل عليها المؤسسة. ويساعد نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة في حصولها على المعلومات اللازمة والمفيدة والمؤثرة في عملية اتخاذ القرار.

وتعرف نظم المعلومات على أنها "مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات لتدعيم عمليات اتخاذ القرارات والرقابة داخل المؤسسة"[3].

ومع زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات أصبح ينظر للمعلومات كمورد إستراتيجي ومصدر لحصول المؤسسة على مزايا تنافسية دائمة ودعامة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة لضمان استمراريتها وبذلك ظهر بما يسمى بنظم المعلومات الإستراتيجية (SIS) والذي يعتبر بمثابة نظام لاستشعار متغيرات المحيط المختلفة ومتابعتها وتقييمها لاقتناص الفرص وتشخيص التهديدات، التي قد تتعرض لها المؤسسة وتمكنها من الاستجابة بسرعة لهذه التغيرات، لتجعلها في وضعية تسمح لها بمواجهة المنافسة، واكتساب مزايا تنافسية دائمة.

---

[1] Alain Charles Martinet: **Management Stratégique (Organisation et Politique),** éd science, paris, 1994, p34.

[2] بلقيدوم صباح. مرجع سابق. ص 75.

[3] صونيا محمد البكري، **نظم المعلومات الإدارية**، الطبعة الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 15.

وتلعب نظم المعلومات الإستراتيجية دورا هاما وحيويا في تحديد إستراتيجية المؤسسة ومدى تحقيقها لهذه الإستراتيجية وفي تقييم النتائج المترتبة عن ذاك وبذلك تحاول المؤسسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ✓ ما هو المجال الذي يجب أن تعمل فيه المؤسسة؟
- ✓ ما هي المناطق السوقية التي يمكن أن تتنافس فيها؟
- ✓ ما هي تشكيلة المنتجات التي يجب طرحها في السوق؟
- ✓ ما هي الموارد المتاحة والموارد المطلوب الحصول عليها؟
- ✓ ما هي أهم استخدامات هذه الموارد؟

إن اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة يحتاج إلى تدفق غزير من المعلومات المفيدة والمتجددة عن ظروف المحيط المتغيرة، وهو ما يتطلب نظام معلومات إستراتيجي ليس على مستوى المؤسسات فحسب، وإنما يتعدى ليشمل المستوى الوطني في إطار نظام المعلومات الوطني.

3. **الجانب السياسي**: تضم المؤسسة ككيان سياسي مجموعة من التحالفات المعلنة وغير المعلنة التي تشكل أطرافا تعمل على تحقيق مصالحها الذاتية وتتنافس فيما بينها على الموارد المتاحة بها، وعليه فالمؤسسة تؤثر وتتأثر بالعديد من الجماعات التي لها مصالح مشتركة معها وتعرف هذه الأخيرة بالأطراف ذات المصالح. ومن أجل اتخاذ القرار الإستراتيجي الملائم لا بد على المؤسسة أن تقوم بالتوفيق بين المصالح المتعارضة لهذه الأطراف[1].

ومن أجل صياغة الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة وفق هذا البعد السياسي فهي تحاول الإجابة على مجموعة من الأسئلة منها:

- ✓ ماهية الأطراف ذات المصالح المؤثرة على المؤسسة (داخليا وخارجيا) ؟
- ✓ ماذا يمكن أن تفعله هذه الجماعات؟
- ✓ كيف يمكن مواجهة هذه الجماعات؟
- ✓ كيف يمكن الاستفادة من تصرفات هذه الجماعات؟

4. **الجانب التنظيمي**: يلعب التنظيم دورا هاما في تحديد إستراتيجيات المؤسسة، حيث يسمح نوع التنظيم الذي تطبقه المؤسسة، بتطبيق إستراتيجياتها بشكل فعال مما يؤدي إلى تعزيز المزايا التنافسية. ولتفعيل هذا الجانب ينبغي على المؤسسة الإجابة على العديد من الأسئلة أهمها[2]:

[1] شوقي ناجي جواد، **إدارة إستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن، 2000، ص 23.

[2] Alain Charles Martinet, op cit, p 36.

- ✓ ما هو نوع التنظيم الذي يجب أن تتبناه المؤسسة؟
- ✓ ما هي طريقة اتخاذ القرارات؟
- ✓ ما هو نمط النشاط الإداري؟
- ✓ ماهية إجراءات الرقابة المتبعة؟

ولتفادي تأثير جماعات الضغط (المصالح) على نشاط المؤسسة، يجب عليها تحليل مختلف العلاقات التي تربطها بهذه الأخيرة، مع البحث عن الدعم السياسي وتقييم إمكانيات الأطراف المعارضة وذلك بتحليل التأثيرات السياسية الداخلية والخارجية لهذه الجماعات على المؤسسة وكيفية الاستفادة منها وكذلك معرفة ردود أفعالهم واختيار الحلفاء ومفاوضة الائتلافات عند الضرورة. وعلى كل مؤسسة أن تتبع تنظيما معينا خاص بها ولذلك فهي تقوم بتحديد حجم الوحدات العملية واختيار وسائل التنسيق ونوع تقسيم العمل من أجل معرفة نوع التنظيم الذي ستختاره. أما فيما يتعلق بالتساؤل حول طريقة اتخاذ القرار فالمؤسسة عليها بتحديد مراحل اتخاذ القرار الأساسية وآفاقها وإعداد طريقة اتخاذ القرار. ولتبيان نمط النشاط الإداري الذي تتبعه المؤسسة عليها أن تقوم بتحديد مستوى مشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرار وإعداد نظام للتقييم والمكافآت واختيار درجة الاستقلالية. وبالنسبة لإجراءات الرقابة على المؤسسة تحديد درجة المركزية في عملية الرقابة وتحديد وتيرة ومستويات الرقابة واختيار اتجاه الرقابة...الخ.

وحتى تتمكن المؤسسة من تطبيق التسيير الإستراتيجي وصياغة إستراتيجية تستجيب لتطلعاتها وأهدافها ينبغي عليها تحقيق التوازن والتوافق بين مختلف الجوانب (الإقتصادية، السياسية، المعلوماتية والتنظيمية) كي تصبح متكاملة.

المطلب الثالث: الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة

تقوم المؤسسة باختيار الإستراتيجية والإستراتيجيات التي تراها مناسبة وملائمة لمواردها وإمكانياتها وتساعدها في تحقيق أهدافها، حيث أن المؤسسة تجد نفسها أمام خيارات إستراتيجية عديدة يتم الاختيار الأفضل من بينها حسب وضعيتها ووضعية أنشطتها في السوق الذي تنشط فيه.

وسنتطرق في هذا المبحث إلى مختلف الإستراتيجيات الهامة التي يمكن للمؤسسة تطبيقها والمتمثلة في الإستراتيجيات التالية[1]:

1- الإستراتيجيات التوجيهية وتتمثل في:

[1] رضا صاحب أبو حمد آل علي :الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن،، 2006، ص474 :

- إستراتيجيات النمو المحدد (الاستقرار)؛
- إستراتيجيات النمو؛
- إستراتيجيات الإنكماش؛
- الإستراتيجيات المختلطة؛

2- الإستراتيجيات التنافسية الشاملة.

3- الإستراتيجيات التنافسية ل KOTLER

وسنتناول هذه الإستراتيجيات بشيء من التفصيل لأهميتها بالنسبة للمؤسسة.

الفرع الأول: الإستراتيجيات التوجيهية

وتتمثل في مجموعة من الإستراتيجيات تحدد التوجه العام للمؤسسة وتشمل الإستراتيجيات الآتية:

أولا: إستراتيجية النمو المحدد (الاستقرار)

وهي الإستراتيجية التي تستمر فيها المؤسسة بتقديم خدماتها لزبائنها بنفس طريقتها في الماضي دون إحداث تغيير جوهري في توجهها الإستراتيجي، وبالرغم من أن الاستقرار قد يبدو أحيانا انه لا يمثل إستراتيجية، لكن يمكن أن يكون ملائما لمؤسسة ناجحة تعمل في بيئة مستقرة نسبيا. ومن الأسباب التي تدعو المؤسسة إلى اعتماد هذه الإستراتيجية ما يلي:

- ✓ رضا المؤسسة عن أدائها المالي؛
- ✓ عدم ميل المؤسسة إلى مستوى عالي من المخاطرة؛
- ✓ عدم إدراك التغيرات البيئية بصورة عامة.

ومن بين الإستراتيجيات التي تنطوي عليها إستراتيجية الاستقرار والأكثر استخداما ما يلي:

1. **إستراتيجية التوقف / التحرك بحذر:** هي إستراتيجية مؤقتة تأخذها المؤسسة كفترة راحة أو فرصة للتريث قبل الاتجاه إلى اختيار إستراتيجية النمو أو التقليص من أنشطتها إلى حين تغير البيئة الحالية وحتى تصبح المؤسسة قادرة على تقوية مواردها أو تطوير كوادرها القيادية أو تعديل هيكلها التنظيمي.
2. **إستراتيجية عدم التغيير:** حسب هذه الإستراتيجية تستمر المؤسسة بنفس أسلوبها السابق، أي عدم إحداث أي جديد، واستخدام هذه الإستراتيجية ونجاحها يتوقف على حقيقة أساسية وهي عدم وجود تغيير ذو دلالة في البيئة الداخلية.

3. إستراتيجية الربح: تتلخص هذه الإستراتيجية في محاولة ادعاء الأرباح عند تناقص المبيعات، حيث تقوم المؤسسة بإتباع هذه الإستراتيجية فتقوم بتقليل حجم الاستثمار أو تخفيض النفقات أو الاثنين معا، لتحقيق الاستقرار لأرباحها خلال الفترات التي تتعرض فيها لبعض المشاكل، على اعتبار أن هذه المشاكل هي حالة مؤقتة.

ثانيا: إستراتيجيات النمو:

تشتمل إستراتيجيات النمو على زيادة ملموسة في أهداف الأداء، وغالبا ما يكون حجم المبيعات أو حصة السوق هو الهدف، وتعتبر سيادة مفهوم الأكبر هو الأفضل وهو من الأسباب الرئيسية لانتهاج هذه الإستراتيجية على اعتبار أن النمو دليل على النجاح، ويؤدي إلى تحسين فعالية المؤسسة.

ويمكن للمؤسسة أن تنمو داخليا أو خارجيا ويتحقق الأول عن طريق التوسع في عملياتها الإنتاجية محليا أو دوليا، ويتحقق النمو الخارجي من خلال الاندماج والاستحواذ والتحالفات الإستراتيجية.

ويسمح الحجم الكبير للمؤسسة بتخفيض تكاليفها عن طريق:

- التمتع بمزايا اقتصاديات الحجم الكبير كالقدرة على استغلال مواردها استغلالا امثلا، القدرة على معالجة المشاكل والصعاب، القدرة على التنافس، القدرة على التفاوض أو التساوم والحصول على دعم وتأييد أصحاب المصالح؛
- معدل تكلفة اقل للوحدة المنتجة؛
- علاقات جيدة مع المجهزين بسبب الطلبات الأكبر وبالتالي تكلفة اقل (الخصم) وتجهيز وتسليم أفضل؛
- المشاركة في المعلومات بين الوحدات المختلفة للمؤسسة؛
- استفادة المؤسسات الكبيرة من الفروقات الجغرافية (أجور العمل، الضرائب، تكلفة الطاقة، كلفة الشحن،.....).

وهناك ثلاث أنواع من إستراتيجيات النمو وهي[1]:

1. إستراتيجية التركيز: تتميز هذه الإستراتيجية بقيام المؤسسة بالتركيز على خليط محدود من التقنية (التكنولوجيا)، الزبون، المنتجات والسوق بحيث؛ تصبح ذات كفاءة عالية في مجال اختصاصها ومتمتعة بشهرة في السُّوق وقائدة للصناعة، كما يتم سحب موارد المؤسسة من الأنشطة غير المربحة أو السِّلع الضعيفة أو المتقادمة.

[1] الحسني، فلاح حسن، **الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 167.

ومن أبرز عيوب هذه الإستراتيجية هو عدم قدرة المؤسسة على تنويع المخاطر حيث تعرض مواردها للخطر عند تركيزها في مجال واحد.

و يمكن أن يتحقق النمو المركز إما عموديا أو أفقيا:

- **النمو المركز العمودي**: يتحقق من خلال سيطرة المؤسسة على وظيفة معينة، كان تقوم بإنشاء مصادر توريد خاصة بها، أو تقوم بتوزيع منتجاتها من خلال منافذها الخاصة، وهذا النمو يأخذ شكلين هما التكامل الخلفي في حالة امتلاك كل أو بعض مصادر التوريد، والتكامل الأمامي في حالة امتلاك كل أو بعض قنوات التوزيع.
- **النمو المركز الأفقي**: يتحقق هذا النمو من خلال ضخ منتجات المؤسسة إلى أسواق جديدة (مواقع جغرافية أخرى) أو من خلال زيادة تنوع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها للأسواق الحالية، وتستطيع المؤسسة أن تنمو كذلك أفقيا من خلال النمو الداخلي أو الخارجي كما يتحقق النمو الأفقي كذلك من خلال التكامل الأفقي أي درجة تعامل المؤسسة مع مواقع جغرافية متعددة في نفس الصناعة.

2. إستراتيجيات التنويع: يبقى هدف التنويع هو السماح للمؤسسة ولوج مجالات عمل مختلفة بعض الشيء عن عملياتها الراهنة، ومن إستراتيجيات التنويع:

- **التنويع متحد المركز**: وهو التنويع الذي يكون فيه التوزيع الجديد للمؤسسة ذو علاقة بخطط العمل الراهنة، وعليه فالمؤسسة يمكن أن تستخدم مجالات القوة التي تتمتع بها للتنويع في صناعة جديدة ذات علاقة بالصناعة الحالية.
- **التنويع المتكتل**: أو التنويع غير المترابط وهو التنويع الذي يكون فيه المجال الجديد للمؤسسة ليس بذي علاقة بمجال عملها الحالي، ويكون الهدف تحسين الربحية، ومحدودية فرص النمو في المجال الحالي، ويأخذ التنويع شكلان داخلي وخارجي.
- **التنويع الداخلي**: من صيغه تسويق المنتجات الحالية في الأسواق الجديدة، أو تسويق المنتجات الجديدة في الأسواق الجديدة، أو تسويق المنتجات الجديدة في الأسواق الحالية.
- **التنويع الخارجي**: من صيغه الاندماج أو التملك وبموجب صيغة الاندماج تجمع منشاتان أو أكثر عملياتها لتكوين منشاة واحدة ربما تحت اسم جديد وذلك لخلق إدارة أقوى، وغالبا ما يكون الاندماج بين منشئات ذات أحجام متقاربة، أما التملك فيتم عندما تفقد المؤسسة التي يتم شراؤها هويتها، وتستحوذ الشركة المتملكة عليها، ومن بين أهم الأسباب لشيوع صيغ الاندماج أو التملك ما يلي:

- ✓ الحصول على مورد مطلوب بسرعة، كمرافق إنتاج أو قنوات توزيع؛
- ✓ زيادة نسبة نمو المؤسسة؛
- ✓ تحسين إيرادات ومبيعات المؤسسة؛
- ✓ موازنة خط الإنتاج وتنوعه؛
- ✓ تقليل المنافسة عن طريق شراء منافس؛
- ✓ زيادة قيمة أسهم المؤسسة.

3. **إستراتيجية المشاريع المشتركة:** تسمى كذلك إستراتيجية المشاركات المؤقتة وتقوم على قيام مؤسستين أو أكثر بتكوين مشروع مشترك هو أقرب ما يكون إلى اتحاد مؤقت من اجل انجاز عمل معين ولغرض محدد وتساعد المشاريع المشتركة على توزيع مصاريف البحث والتطوير، وتكون المؤسسات المتشاركة ذات خبرات ومعارف وموارد مختلفة غالبا ما تكمل إحداها الأخرى، ومن أمثلة المشاريع المشتركة الناجحة مشروع (Xerox-Fuji) في مجال أجهزة الاستنساخ والتصوير[1].

ثالثا: إستراتيجيات الإنكماش (التراجع)

تلجأ المؤسسات إلى إتباع إستراتيجيات التراجع عندما تريد تخفيض أو تقليص أعمالها. إذن فهي إستراتيجية دفاعية يلجأ إليها عندما يكون الوضع التنافسي ضعيف (تدهور في المبيعات، انخفاض حجم الأرباح).

ومن الأسباب التي تدفعه لانتهاج مثل هذه الإستراتيجيات ما يلي:[2]

- ✓ الظروف الإقتصادية السيئة؛
- ✓ عدم الكفاءة التشغيلية والإنتاجية؛
- ✓ الضغوط التنافسية.

ومن صيغ إستراتيجيات التراجع الشائعة ما يلي:

1. **إستراتيجية التخفيض والالتفات:** قد تجد العديد من المؤسسات نفسها مجبرة على تحسين كفاءاتها التشغيلية إذا ما كان وضعها في حالة ترهل عن طريق تخفيض الاستثمار وكلف العمليات، مع بذل الجهد للحفاظ على المبيعات والأرباح، كقيام مصرف مثلا؛ من تخفيض عدد فروعه خاصة غير المربحة، وتستخدم هذه الإستراتيجية

[1] Thomas, Joe.G: **Strategic Management**,, Harper and Row Publishers, Inc, NewYork, 1988, p 215.
[2] Pearce and Robins, K.D: **Retrenchmen**t **Remains the Foundation of Business Turnaround**, Strategic Management Journal,usa, 1994, p p 407-417.

عندما تعاني المؤسسة من مشكلات عامة كثيرة ومنتشرة ولكنها، ليست بالخطيرة، وتتضمن هذه الإستراتيجية مرحلتين:

- مرحلة الإنكماش في النشاط من اجل تخفيض الحجم والتكاليف.
- مرحلة التعزيز أو التقوية أي وضع برنامج معين لتثبيت الاستقرار للمؤسسة في وضعها الجديد.

2. إستراتيجية المؤسسة الأسيرة: تتمثل هذه الإستراتيجية بقيام المؤسسة ببيع أغلبية منتجاتها إلى زبون واحد، لتخفيض كلف العمل، وحجم القوى العاملة وتخفيض بعض الأنشطة التسويقية. وتتمتع الشركة الأسيرة بتوفر عقود لمبيعاتها مما يساعد على التمويل، باعتبار أن عقود البيع يستند إليها في عملية الاقتراض.

3. إستراتيجية إلغاء جزء (التجريد): تلغي المؤسسة وفق هذه الإستراتيجية جزءا من أعمالها (وحدة عمل إستراتيجية، قسم إنتاجي رئيسي أو خط إنتاجي) إذا ما عجزت عن تحقيق النتائج المرجوة. ويمكن للمؤسسة هنا تحويل ذات الموارد إلى أعمال أخرى لاستغلالها في تحقيق عوائد أعلى أو أفضل، ويمكن للمؤسسة إتباع هذه الإستراتيجية عن طريق تحويل جزء من أعمالها إلى كيان مستقل أو بيع وحدة عمل (نشاط) إلى مؤسسة أخرى.

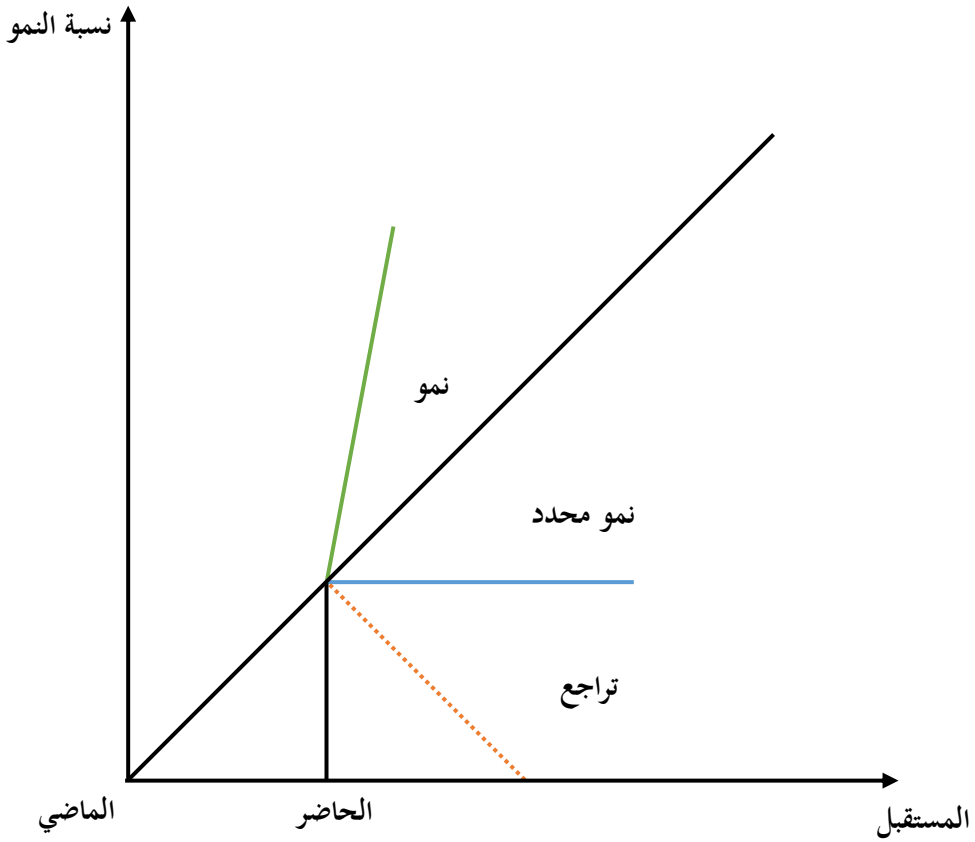
4. إستراتيجية التحوير: يتم التحوير أو الرجوع عندما تقوم مؤسسة باعتماد تغيير رئيسي في مظهرها وعملياتها عادة ما يشمل على الانتقال من مجال عمل إلى مجال عمل آخر، ومن الصعوبة بمكان تنفيذ هذه الإستراتيجية نظرا لأنها تتطلب مرونة كبيرة وتبدو المؤسسات راغبة في إتباع مثل هذه الإستراتيجية عندما تكون:

- عوائد العمليات الراهنة أقل من المرغوب فيها؛
- الفرص في المجالات الأخرى جذابة؛
- الإدارة قوية ومرنة؛
- للمؤسسة قاعدة مالية قوية لإسناد الرجوع (التحوير).

5. إستراتيجية التصفية: هذه الإستراتيجية عادة هي الخيار الأخير أمام المؤسسات، وتتضمن غلق المؤسسة وبيع موجوداتها وتصفيتها نهائيا وذلك راجع إلى عدم ربحيتها أو سوء إدارتها أو وجودها في وضع تنافسي سيء، أو وجودها في صناعة ذات مستقبل سيء، لذلك فان الإدارة لا يبقى أمامها سوى إنهاء أعمالها.

والشكل التالي يبين العلاقة بين الإستراتيجيات الثلاثة السابقة أو ما يسمى بالإستراتيجيات التوجيهية.

الشكل رقم (1-3): مقارنة بين إستراتيجيات النمو المحدد (الاستقرار)، النمو والتراجع



المصدر: بلقيدوم صباح، **أثر تكنولوجيا المعلومات والإتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، ص61.

رابعا: الإستراتيجيات المختلطة:

يمكن للمؤسسة انتهاج أكثر من إستراتيجية رئيسية وقد تشتمل الإستراتيجية المختلطة على تنفيذ الإستراتيجيات المبينة سابقا وفق «نسق متتابع»، تلجأ المؤسسة إلى اتخاذ إستراتيجية التخفيض والالتفاف، لتحسين كفاءة عملياتها وربحيتها وبعد تحقيق ذلك، تنتهج إستراتيجية نمو عن طريق الحصول على حصة سوق أكبر أو تقديم منتوج جديد.

ويمكن للمؤسسات أن تتبع إستراتيجية مختلفة كذلك عن طريق استغلال إستراتيجيتين أو أكثر بصورة توافقية متلازمة ويظهر هذا عادة في المؤسسات الكبيرة التي يكون لديها سلع عديدة أو أسواق متعددة إذ تكون إحدى السلع في مرحلة الانحدار من مراحل حياة المنتوج، فتقوم بإتباع إستراتيجية إلغاء جزء، فيما تكون سلعة

أخرى في مرحلة النمو من مراحل دورة حياة المنتج وتوفر فرص نمو كبيرة للمؤسسة فتتبع فيما يخص هذه السلعة إستراتيجيات نمو[1].

الفرع الثاني: الإستراتيجيات التنافسية الشاملة

وهي الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في تعزيز مركزها التنافسي في السوق وتتحدد وفق ما يلي[2]:

- ✓ **الميزة التنافسية:** والتي تتحقق بإضافة قيمة للمستهلك، عن طريق التميز الذي يبرر الأسعار المرتفعة للمنتجات، أو عن طريق تخفيض التكاليف وزيادة القيمة المضافة.
- ✓ **القدرة التنافسية:** والتي تعكس مدى توافر الموارد التنظيمية اللازمة للوفاء بحاجات المستهلكين، وحسب بورتر توجد أمام المؤسسة ثلاث إستراتيجيات تنافسية شاملة تقع في إطارها مختلف قراراتها وحركاتها الإستراتيجية، ويمكن استخدامها لإيجاد موقع للمؤسسة ضمن الصناعة وهي[3]:

أولا: القيادة الشاملة للكلفة (إستراتيجية السيطرة بالتكاليف)

ترتكز هذه الإستراتيجية على تخفيض جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة وذلك عن طريق مجموعة سياسات وظيفية موجهة لهذا الهدف وبالتالي السيطرة على مستوى الأسعار بشكل اقل من المنافسين المتواجدين بنفس القطاع من اجل تنافسية مبيعاتها، الأمر الذي بجعلها تكتسب تنافسية عن طريق التكاليف.[4]

وقد يتحقق ذلك من خلال اكتشاف مورد رخيص للمواد الأولية أو الاعتماد على تحقيق وفرات الحجم الكبير (أي توزيع التكلفة الثابتة على عدد كبير من وحدات الإنتاج) أو التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ التوزيع المملوكة للمؤسسة أو استخدام طرق للإنتاج والبيع تخفض من التكلفة أو استخدام الحاسب الآلي لتخفيض القوى العاملة.. .. الخ.

والمؤسسة تستخدم إستراتيجية السيطرة بالتكاليف من أجل ضمان مركز تنافسي قوي في الصناعة فهناك بعض المؤسسات تسعى إلى تحقيق عائدا أكبر من استثماراتها وزيادة مبيعاتها ولكن أغلب هذه المؤسسات تريد أن تكون لها القيادة في السوق وذلك عن طريق تخفيض الأسعار وتحقيق حصة سوقية كبيرة.

---

[1] Tomas, Joe, G: op cit, p 223.

[2] عادل أحمد زايد، **الأداء التنظيمي المتميز (الطريق إلى مؤسسة المستقبل)**، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 51-52.

[3] Thomas, Joe, G; op cit, p223.

[4] Michel Porter: op cit, p 23.

ثانيا: إستراتيجية التميز:

يعد تميز المنتوج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة عن طريق خلق شيء ما تدركه الصناعة على أأنه متميز ومنفرد هو إستراتيجية تنافسية شاملة. الأمر الذي يجعل الزبون يتعرف على المميزات التي تنفرد بها منتجات المؤسسة وبالتالي تميزها عن غيرها من منتجات المؤسسات المنافسة.

وهذا التمايز يتحقق بطريقتين: **الأولى**، محاولة المؤسسة تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للسلعة أما الثانية فتتمثل في؛ محاولة خلق مزايا فريدة في أداء المنتج لا توجد عند المنتج المنافس. ويمكن لصيغ التمايز أن تتخذ إشكالا عديدة منها:

- التصميم (شركة رولز رويس للسيارات مثلا)؛
- النوعية (شركة مرسيدس للسيارات مثلا)؛
- التقنية أي التكنولوجيا (شركة ماكنتوش لصناعة مكونات الأجهزة الدقيقة مثلا)؛
- خدمات الزبائن (شركة جنرال موتورز مثلا)؛
- شبكة الموزعين والباعة (شركة كاتر بيلار لإنتاج الساحبات والمعدات الثقيلة)؛
- صورة نوع المنتوج في أذهان المستهلكين (شركة كوكا كولا مثلا).

والجدير بالذكر أن إستراتيجية التميز لا تسمح للمؤسسة بإهمال التكاليف، إلا أن الأخيرة لا تكون الهدف الإستراتيجي الرئيسي لها.

وتحقق إستراتيجية التميز عوائد أعلى من المعدل ضمن الصناعة لأنها تخلق، مركز ممكن الدفاع عنه لمواكبة القوى التنافسية، ويوفر كذلك التميز حاجزا إزاء العداء التنافسي بسبب الولاء للعلامة التجارية من قبل الزبائن مما ينتج عنه حساسية أقل اتجاه الأسعار كذلك فهي تزيد من هوامش الربح ويضع المؤسسات في موقف أفضل إزاء المنتجات البديلة مقارنة بمنافسيها.

ثالثا: إستراتيجية التركيز:

تهدف الإستراتيجية الشاملة للكلفة وإستراتيجية التميز إلى تحقيق أهداف المؤسسة على نطاق الصناعة ككل، أما إستراتيجية التركيز فإنها تبنى حول خدمة جزء معين منها بشكل جيد أي التركيز على خدمة مجموعة معينة من المشترين، أو سوق جغرافي معين وبذلك تحصل المؤسسة على تميز وتفرد عن طريق تلبية احتياجات مجموعة المشترين المعينة بشكل أفضل أو عن طريق خفض الكلفة بالنسبة لهذه المجموعة أو كلاهما.

ويمكن انتهاج إستراتيجية التركيز لاختيار أهداف أقل عرضة للبدائل أو حيثما يكون المنافسين أقل قوة أي استهداف فجوة سوقية محددة وذلك باختيار التركيز عن طريق السيطرة على التكاليف أو عن طريق التميز. وهذه الإستراتيجية تمكن المؤسسة من تفصيل جهودها الإعلانية لتتلاءم مع جزء معين من السوق كما تتمكن من تصميم منتجات للزبائن بشكل خاص مما يعطي هؤلاء اهتماما خاصا لا توليه لهم باقي المؤسسات المنافسة.

الفرع الثالث: الخيارات الإستراتيجية لـ KOTLER

جاء KOTLER وغيره بمجموعة من الخيارات الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسة اعتمادها لمواجهة المؤسسات المنافسة الأخرى إضافة إلى الإستراتيجيات السابقة الذكر، وتتمثل في الآتي[1]:

أولا: إستراتيجية الرائد:

المؤسسة التي تبادر بتقديم منتوجات جديدة أو إضافات جديدة وتغير في الأسعار كما تريد ولها نظام واسع للتوزيع وتقوم بحملات إعلانية وترويجية بشكل واسع هي مؤسسة رائدة والتي تحاول باقي المؤسسات الأخرى منافستها عن طريق تقليدها بطرح منتجات مماثلة لمنتجاتها في السوق الذي تنشط فيه. وعليه وجب على المؤسسات الرائدة العمل على الحفاظ على مكانتها التنافسية الرائدة في السوق وتجنب المنافسة من الغير وذلك ب:

- **رفع الطلب الأولي**: تنمية الطلب على منتجاتها عن طريق الحصول على مستعملين جدد؛
- **حماية حصة السوق**: عن طريق دراسة المنافسين وتحديد المنتجات وتنويع أشكالها؛
- **تنويع حصة السوق**: للتمكن من رفع وزيادة أرباحها عن طريق توفير منتوج جديد ذو جودة عالية وأسعار مقبولة.

ثانيا: إستراتيجية التحدي:

كل مؤسسة تكون في وضعية المتحدي إذا ما كانت تحمل المرتبة الثانية، الثالثة أو الرابعة في السوق حيث تقوم باختيار الهدف وهو رفع حصتها في السوق على حساب المنافسين الآخرين وذلك باستعمال عدة طرق أهمها:

- ✓ مهاجمة الرائد لانتزاع بعض من حصته السوقية؛
- ✓ مهاجمة منافسين لهم نفس المستوى معها ومحاولة إقصائهم؛
- ✓ الهجوم على أي جانب في قطاع معين أين يكون المنافس ضعيف جدا.

[1] Thomas, Joe, G: op cit, p 225.

ثالثا: إستراتيجية التابع:

قد تتخذ بعض المؤسسات في السُّوق إستراتيجية عدم الهجوم على المؤسسة الرائدة، وتفضل وضعيتها متابع للمؤسسات المنافسة الرائدة وذلك تخوفا من ردود أفعالها أو انطلاقا من تحليل نقاط القوة وإمكاناتها الداخلية التي تبين عدم قدرتها على الهجوم.

وفي هذه الحالة تعمل مثل هذه المؤسسات على الحفاظ على وضعيتها في السوق وذلك بالاحتفاظ بزبائنها والعمل على كسب ولائهم، وبالتالي تجد نفسها مجبرة على متابعة حركات السوق وكل الظواهر والتغيرات الجديدة.

رابعا: إستراتيجية المتخصص:

هناك مؤسسات تحاول التخصص في مجال معين وتوجه إليه كل مجهوداتها ومعارفها وذلك من اجل الحصول على حصة صغيرة من السوق وذلك عن طريق التعريف بمنتوجاتها وكل عناصر المزيج التسويقي لزبنائها. ولنجاح أي مؤسسة في إستراتيجية التخصص في مجال معين يجب أن يتميز هذا الأخير بالخصائص التالية:

- أن يكون ذو حجم كاف بالنسبة للقدرة الشرائية؛
- أن يحتوي على طاقة نمو كبيرة؛
- أن يكون مجال مهمل من طرف المنافسين؛
- إمكانية الدفاع عنه في حالة الهجوم عليه.

خلاصة الفصل:

تشهد مؤسسات الأعمال اليوم تغيرات هامة على مختلف الأصعدة، صاحبها ظهور الشركات العملاقة، العولمة، التكتلات الإقتصادية الضخمة، التطورات التكنولوجية الهائلة خاصة الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كل هذه التداعيات أدت إلى اتسام بيئة الأعمال بالتغير السريع والمنافسة الشديدة وأصبح من الصعب على المؤسسات التي لا تتبنى إستراتيجيات تمكنها من المنافسة البقاء في ظل هذه الظروف.

فاليوم اتجهت جل مؤسسات الأعمال إلى البحث عن أدوات وآليات تدعم بها مكانتها التنافسية وهو ما يفرض عليها التخلي عن الأساليب التقليدية وانتهاج التطبيقات الحديثة وأنجع الأساليب التسييرية التي تمكنها من الاستغلال الأمثل لمواردها وإمكانياتها؛ لذلك يعتبر التسيير الإستراتيجي أداة هامة تعتمدها المؤسسات للتعامل مع التطورات البيئية الجديدة خاصة مع بروز نوع جديد من المنافسة بالإبداع يدعمها التطور التكنولوجي المستمر والمتجدد.

من هنا أصبحت الحاجة ملحة إلى إتباع أسلوب التسيير الإستراتيجي يعمل على دراسة الوضع التنافسي ووضع الأهداف الإستراتيجية الكفيلة بتحقيقها وتشخيص بيئتها الداخلية والخارجية للوقوف على نقاط قوتها ومواطن القصور فيها ضمن فعاليات بيئة شديدة التنافس، وهو ما يعكس متطلبات أعمال جديدة تستوجب التحرك السريع لمواكبة المؤسسات الناجحة بالاستعانة بأدوات **الرقمنة** من أجل تحسين أدائها وضمان بقائها، وهذا ما سيتم تناوله في الفصل الثاني.

الفصل الثاني:

البعد النظري للرقمنة وتأثيرها على التسيير الإستراتيجي

المبحث الأول: مفاهيم أساسية للرقمنة؛

المبحث الثاني: برامج التحويل الرقمي والفجوة الرقمية؛

المبحث الثالث: واقع الرقمنة في الجزائر

تمهيد:

تمثل مرحلة المتغيرات التكنولوجية والتقنية شوطا جديدا بالنسبة للعالم من أجل التقدم والتميز ويتحكم فيها النظام الرقمي، الذي صارت فيه التقنية واقعا محتما في حياة الأفراد، وربما أصبح من الصعب إنجاز العديد من الأشغال من دون وجود التكنولوجيا، وهو ما دفع بالحكومات بالإستفادة التامة من معطيات ثورة تكنولوجيا الإعلام والاتصال، فإذا كان تحقيق مستوى خدمات أفضل للمواطنين مازال وسيظل الهدف الأسمى للإدارة العامة نظرا لتغير حاجات وتطلعات المواطنين المتجددة بإستمرار، فإن التغيير والتطوير لابد منه لإحداث التكيف مع متغيرات البيئة الجديدة الذي جاء ليتلاءم مع المؤسسات، وهو ما انبثق عنه ميلاد مصطلح "الرقمنة" مع التحولات التكنولوجية الحديثة، والذي يهدف إلى تحقيق الخدمات العامة من خلال إستخدام الوسائل الإلكترونية في إدارة الأعمال.

والجزائر كغيرها من الدول لم تحيد عن منطلق رقمنة الإدارة والمؤسسات الخدماتية في ظل التحولات الهائلة، فلقد شهدت تغيرات جمة خلال حملة الإصلاحات التي قامت بها، من أجل الانتقال من المفهوم الكلاسيكي إلى المفهوم الإلكتروني الحديث والذي يهدف إلى عصرنة الخدمات المقدمة لتحقيق رفاهية المواطن والمجتمع والتأقلم مع محيطها الجديد الذي يزداد رقمنة يوما بعد يوم، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

- ✓ **المبحث الأول**: مفاهيم أساسية للرقمنة؛
- ✓ **المبحث الثاني**: برامج التحويل الرقم والفجوة الرقمية؛
- ✓ **المبحث الثالث**: واقع الرقمنة في الجزائر؛

المبحث الأول: مفاهيم أساسية للرقمنة.

تُعدُّ الرقمنة أحد أقوى التحولات النوعية الكبرى التي عرفها قطاع المعلومات منذ أكثر من عقدين من الزمن، إذ بفضلها استحدثت طرق جديدة لحفظ المعلومات وإتاحتها، وهي تمثل قلبا جذريا للأنظمة المعلوماتية.

المطلب الأول: تعريف الرقمنة، أهدافها ومبررات إستخدامها.

نحاول من خلال هذا المطلب عرض مختلف المفاهيم المرتبطة بالرقمنة، ثم تبيان أهميتها وأهدافها، وكذا مبررات إستخدامها.

الفرع الأول: تعريف الرقمنة

عُرِّفت الرقمنة على أنها عملية إستنساخ راقية تمكن من تحويل الوثيقة مهما كان نوعها ووعاؤها إلى سلسلة رقمية Chaine numérique، يواكب هذا العمل التقني عمل فكري ومكتبي لتنظيم ما بعد المعلومات، من أجل فهرستها وجدولتها وتمثيل محتوى النص المرقم[1].

والرقمنة أو التحويل الرقمي Digitization هي عملية تحويل البيانات إلى شكل رقمي، وذلك لأجل معالجتها بواسطة الحاسب الإلكتروني، وفي سياق نظم المعلومات عادة ما تشير الرقمنة إلى تحويل النصوص المطبوعة أو الصور (سواءً كانت صور فوتوغرافية أو خرائط)، إلى إشارات ثنائية Signal binary، بإستخدام نوع ما من أجهزة المسح الضوئي Scanning التي تسمح بعرض نتيجة ذلك على شاشة الحاسب"[2].

إن عملية الرقمنة تسمح بترميز وتحويل الصور والأصوات والنصوص إلى لغة الحاسب، والبيانات المرمزة يمكنها الانتقال في شكل الكتروني ضوئي، عن طريق الألياف الضوئية، أو عن طريق موجات هرتزية (أي الموجات تحت الصوتية)، وهذه البيانات المرمزة يمكن حفظها على أقراص صلبة أو اقراص مضغوطة CV-ROM, DVD[3].

---

[1] الدلهومي صالح، **إشكالية المكتبة الإلكترونية ومستفيديها**، أعمال المؤتمر العاشر للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، المكتبة الإلكترونية والنشر الالكتروني وخدمات المعلومات في الوطن العربي، معهد الأعلى للتوثيق، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، تونس، 2001، ص72.

[2] فراج عبد الرحمان، **مفاهيم أساسية في المكتبات الرقمية**، مجلة المعلوماتية، مركز المصادر التروبوية بوزارة التربية والتعليم، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 38.

[3] Que'est ce que la numérisation, [En ligne],[20-04-2023], Disponible sut internet: http://vicent.hildebert.free/quoi.html

إن عملية الرقمنة ليست مقصورة على الوثائق الورقية ومصادر المعلومات المطبوعة فقط، وإنما تعدت ذلك إلى التسجيلات الصوتية والميكروفيلم والميكروفيش، حيث أن الأصوات سواء كانت كلاما أو قطعا موسيقية يمكن رقمنتها بواسطة برامج متخصصة تثبت على الحاسوب، مع ربط هذا الأخير بواسطة ميكروفون ينقل الصوت إلى الحاسب الذي يقوم بتحويله إلى الشكل الرقمي وتخزينه على مستواه[1].

وتتم عملية الرقمنة بالنسبة للوثائق الورقية عن طريق عملية التصوير الضوئي، حيث توضع الصفحة المراد تصويرها فوق ماسح ضوئي، ليتم تصويرها وتحويلها إلى الحاسب المرتبط بهذا الماسح الذي يحفظ المعلومات القادمة إليه على مستوى القرص الصلب، إذا الصفحة مرمزة في لغة يفهمها الحاسب الآلي واسترجاع هذه الوثائق المرقمنة يمكن بواسطة استعراضها عبر شاشة الكمبيوتر[2].

الفرع الثاني: أهمية وأهداف الرقمنة في المؤسسات

1. أهمية الرقمنة: تتمثل أهمية الرقمنة فيما يلي[3]:

- ✓ تبرز أهمية الرقمنة من كونها تساعد المؤسسات في الحصول على المعلومات المطلوبة لأداء أعمالها بشكل مميز، فالمؤسسة الناجحة تلك التي تستطيع الموازنة ما بين كثرة المعلومات وندرتها، فتكنولوجيا المعلومات تساعد المؤسسات في إيجاد فرص جديدة للعمل، وتزداد أهميتها من خلال توفير معلومات واسعة ودقيقة مما يساعدهم على السيطرة على تنفيذ قراراتهم من مرؤوسيهم وهذا ربما يعود بهم إلى المركزية من خلال الرقابة التي ستوفرها لهم الرقمنة أو تكنولوجيا المعلومات؛
- ✓ إنَّ أهمية الرقمنة تبرز من خلال ما تمنحه للمؤسسات من فرص سوقية جديدة لأنها تجعل المؤسسات تخرج على النظام التقليدي في ممارسة أعمالها في موقع واحد فهي بذلك توفر فرص لإقامة شبكات أعمال بين أطراف متفرقة في شتى أنحاء العالم، وبالتالي فإن أهمية الرقمنة تبرز من خلال ما توفره من إسهامات للعاملين والمديرين وذلك باطلاعهم على الرقمنة، إذ أنَّ المؤسسات التي تكون في مجال المنافسة العالمية لا بد لها أن تمتلك مقومات الميزة التنافسية والتي تعد الرقمنة جزء هام فيها.

[1] Comment numériser, [En ligne],[20-04-2023], Disponible sur internet: http://vicent.hildebert.free/comment.html/

[2] سهيلة مهري، **المكتبة الرقمية في الجزائر دراسة حالة لواقع وتطلعات المستقبل**، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/2005، ص 82.

[3] ريحي فاطمة، زنيني فريدة، **دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في ظل تحديات الرقمنة في المنظمة–دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تسمسيلت**، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، 2022، ص ص 162-163.

2. **أهداف الرقمنة:** هنالك العديد من الأهداف الخاصة بالرقمنة، نذكر منها[1]:

- ✓ **الحفظ:** حيث أن الوسائط الرقمية تعد أقل عرضة للتلف والضرر، مقارنة بالوسائط الورقية التي تتعرض لعدة أخطار؛
- ✓ **التخزين:** أما بخصوص التخزين فإن قرص مضغوط يمكنه تخزين آلاف الصفحات، فما بالك بقرص رقمي DVD، إذا فالرقمنة توفر علينا الكثير من المساحات؛
- ✓ **الاقتسام:** من خلال الشبكات وخصوصا شبكة الانترنت سمحت الرقمنة بالإطلاع على نفس الوثيقة من قبل مئات الأشخاص في نفس الوقت؛
- ✓ **سرعة الاسترجاع وسهولة الإستخدام:** تتميز النظم الرقمية بسرعة كبيرة في الاسترجاع، حيث أنه عندما تحول المواد المكتبية والوثائقية إلى الشكل الرقمي يمكن للمرء استرجاعها في ثوان بدلا من عدة دقائق.

إضافة إلى أهداف أخرى تتمثل في[2]:

- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات، وزيادة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والمنظمات؛
- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد، إذ أنَّ قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة؛
- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء، والقضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به.
- إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام أرشفة إلكتروني في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والإستفادة منها في أي وقت كان.

---

[1] سهيلة مهري، مرجع سابق، ص83

[2] عبد السلام عبد اللاوي، **أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر**، مجلة صوت القانون، المجلد 04، العدد 01، 2017، ص 63.

الفرع الثالث: مبررات (دوافع) إستخدام الرقمنة

إن موجة التغير في مجال تقديم وايصال المعلومات قد دفعت بجميع الحكومات للتحول نحو الإدارة الرقمية لذلك نجد هناك عدة تطورات دفعت باتجاه إعتماد الإدارة الرقمية منها ما يتعلق بالمسؤولين الحكوميين الذين يقومون بتطوير طرق جديدة لتطوير العمل الحكومي، ولزيادة الكفاءة في توصيل الخدمات وأحيانا استجابة لضغوط المواطنين أو قطاع الأعمال أو أطراف أخرى لها علاقة بالعمل الحكومي[1].

وإننا نجد في كل دولة هناك دوافع تظهر في الواقع تدعو إلى التحول إلى الإدارة الرقمية على حساب دوافع أخرى، حسب وضع هذه الدولة الاقتصادي والسياسي وأهم هذه الدوافع نجد ما يلي[2]:

- **تسارع التقدم التكنولوجي والثروة المعرفية المرتبطة به:** إن توظيف التكنولوجيا الحديثة لصالح المجتمع وتمكينه من الحصول على فوائد كثيرة تتمثل في تحسين أداء المؤسسات وإتاحة لها الفرص للاستثمار في قطاع التكنولوجيا لتسهيل الحياة والإستفادة من المزايا التقنية المتوفرة على المستوى الدولي؛
- **توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية:** حيث اعتبرت دافعا للعديد من الدول لتحسين خدماتها لترتقي للمستويات العليا للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية، ولإرضاء المواطن من ناحية أخرى، بعد أن أصبح أمامه معيارا عالميا يستطيع من خلاله مقارنة ما تقدمه دولته من خدمات محلية بما تقدمه من الدول المتقدمة من خدمات راقية لمواطنيها؛
- **التحولات الديمقراطية:** وما ارفقها من إصلاحات إدارية مطلوبة من كل دولة ترغب في الإنضمام إلى منظمة التجارة العالمية أو تلبية مطالب جمعيات حقوق الإنسان المحلية والدولية إن تغير الأوضاع الدولية فرض واقع أجبر الجميع على الدخول فيها، والذي لا يستطيع المواكبة سوف يعيش في عزلة دائمة وذلك يعني تضرر الدولة ومواطنيها؛
- **تزايد الضغط الشعبي على الحكومات وتطلعات المواطنين:** للحصول على خدمات أفضل وأسرع وأسهل في الوصول إلى المعلومات، وقد تدعم هذا الوعي الشعبي بشعور كل مواطن بحقه في الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار السياسي؛
- **حاجة الموظفين الحكوميين للدعم النوعي:** من خلال قاعدة معلومات صلبة ونظام عمل متطور وحديث؛

[1] صباح شارف،مروى كشرود، **دور الرقمنة في عصرنة الإدارة الجزائرية**، مذكرة ماستر،جامعة العربي التبسي – تبسة، 2020/2019، ص 14.

[2] عمار بوحوش، **نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين**، بيروت، دار الغرب الإسلامي، 2006، ص 182.

- **وجود ضغوط شعبية على القيادة السياسية:** في كل بلد لتمكين المواطن من المشاركة في النقاش وإبداء آرائهم في القضايا التي تهمهم، ومطالبتهم بخلق منظومة اتصال مفتوحة وأثر شفافية؛
- **الكفاءة في تقديم الخدمات العامة:** فالكفاءة تأخذ عدة أشكال منها تخفيض الأخطاء، وتحسين الدخل وأيضا تخفيض التكاليف والتقليل من البيروقراطية من خلال إعادة هندسة الإجراءات، وهذا يؤدي إلى تقليل الوقت المحدد لتحقيق الأهداف وإعطاء الفرصة للموظفين للحصول على مهارات جديدة وتطوير أنفسهم؛
- **التسويق:** ويشمل التعرف على أفضل الطرق للتعامل مع الأفراد والقطاع الخاص، وتنمية الإحساس لدى المواطنين بأهمية تمركز اهتمام الحكومة حوله وبالتالي أهميته كمواطن له حقوق كما له واجبات؛
- **تقديم خدمات جديدة ومتطورة:** إن تقديم الخدمات بصورة أفضل هي من الدوافع الرئيسية للإدارة الرقمية، وتركز على تحسين خبرات الأفراد في التعامل مع الحكومة عند تقديمهم للطلبات أو الحصول على خدمات، ويمكن تحسين هذه الخدمات من خلال الكفاءة كما ذكرنا وتشديد المراقبة وإجراءات أفضل من خلال إستخدام التقنيات التي تحسن من نوعية الخدمة؛
- **اللامركزية:** هو هدف تسعى إليه الدول ذات المساحة الجغرافية الكبيرة، مع وجود تجانس في نوعية الأهداف مع أنه من الصعب على الحكومة الإلكترونية التأثير على المنظمات الكبرى التي اعتمدت على البيروقراطية من فترة طويلة[1].
- **السيطرة الإدارية:** إن التقنية المستخدمة في مشروع الإدارة الرقمية الإلكترونية تساعد على مضاعفة الرقابة الإدارية المستمرة والمباشرة، وتوقع الخلل، وتتبع معاملات المواطنين، والتقليل من البيروقراطية، ويمنع احتكار الحكومة لصالح فئة معينة، وهذا ما يحقق تطورا اقتصاديا أسرع، واستقرارا أكبر.
- **طلب المواطنين:** وخاصة لدى جيل الشباب الذي تعود على إستخدام التكنولوجيا الحديثة والتي أصبحت جزءا مهما من روتين حياتهم.
- **زيادة مساهمة المواطنين:** يطالب المدافعون عن الإدارة الرقمية بزيادة مساهمة المواطنين في الحكومة، حتى تعطيهم شعورا بالمشاركة في اتخاذ القرار، أما من جانب الحكومة فيمكنها الاتصال مع المناطق النائية والأقليات وارسال واستقبال المعلومات، وأيضا فتح المجال لعمل لقاءات بين المواطنين من أجل توفير الفرص للأشخاص الذين لديهم نفس الاهتمامات والآراء وتبعد بينهما المسافات؛

[1] Murru, MariaElena, **E- government: from real to virtual**. Brussels, 11 April 2003, p 25.

- **الشفافية:** إن دعم الشفافية مرتبط بالفساد الحكومي، ويزيد من تعقيدات الإجراءات الروتينية، ويجعل من الديموقراطية هدفا مستحيلا، ويزيد من حالات التشاؤم لدى المواطنين، ويقلل من المساعدات الخارجية للدول، فالإدارة الرقمية تقلل من الرشاوى وتزيد من الشفافية السياسية، وتزيد من ثقة المواطنين بها؛
- **التنمية الإقتصادية:** لها علاقة مباشرة بالشفافية، فالدول التي تتطلع إلى التطوير الاقتصادي يكون لديها دافع قوي للاتجاه نحو مشروع الإدارة الرقمية، وخاصة إذا كانت تتطلع إلى جذب الاستثمارات الأجنبية، وتحسين صورتها أمام المستثمرين، فالإدارة الإلكترونية تحسن البيئة التحتية لتقديم الخدمات، وهذا جانب من جوانب التزامها بإجراء تغييرات للدخول إلى اقتصاد المعرفة.

المطلب الثاني: متطلبات الرقمنة

إن نجاح عملية الرقمنة يتوقف على مدى توفر المتطلبات اللازمة لذلك، وأي مشروع رقمنة عليه أن يقوم بتوفير المتطلبات التالية:[1]

1. **التخطيط:** الرقمنة يجب أن تحتوي على خطة انطلاقا من مجموعاتها ومستعمليها، والتخطيط هو "عملية منتظمة تتضمن اتخاذ مجموعة من الإجراءات والقرارات للوصول إلى أهداف محددة وعلى مراحل معينة، مستخدمة كافة الإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة حاليا ومستقبلا أحسن إستخدام"

والتخطيط لمشروع رقمنة يجب أن يسند إلى لجنة تشرف على المشروع، تعرف باسم فريق عمل المكتبة الرقمية، والتي يجب أن تتكون من عناصر يشهد لها بالكفاءة العلمية والعملية في المجالات التالية: مكتبات، حاسوب، شبكات وإتصالات، برمجيات، حيث تقوم بوضع خطة مناسبة لمراحل تنفيذ المشروع وأبرز عناصر هذه الخطة هي:

- ✓ تحديد أهداف المشروع؛
- ✓ دراسة جدوى يتم فيها تحديد المتطلبات الضرورية لعملية الرقمنة (الوسائل والتجهيزات، الإطارات البشرية)؛
- ✓ تحديد تكاليف المشروع وإقرار ميزانية مناسبة للمشروع مع تبويبها؛
- ✓ وضع خطة زمنية واضحة لمراحل تنفيذ المشروع؛
- ✓ إعادة هندسة الإجراءات الإدارية والتنظيمية والعمليات الفنية بما يتناسب والتحول الجيد؛
- ✓ تحديد الإجراءات التي سوف تتخذ بخصوص المشاكل التي سوف تعترض المشروع.

[1] سهيلة مهري، مرجع سابق، ص ص 99-100

2. **البنية التحتية التكنولوجية:** ويتعلق الأمر بتوفير ثلاث عناصر أساسية هي:

1.2 الأجهزة والمعدات:

أ- **الحواسيب:** لا يمكن أن تتم عملية الرقمنة بدون وجود أجهزة حاسب آلي ذات مواصفات ملائمة لعملية الرقمنة ويتوقف نوع الحاسبات الالية المطلوب انجازها، بإستخدام تلك الحاسبات ومن أهم العناصر الواجب مراعاتها عند شراء الحاسبات: المعالج، والذاكرة، والقرص الصلب، وشاشة العرض، وبطاقة الفيديو، ومشغلات المعدات الضوئية مثل DVD driver أو Cv driver[1].

ب- **الماسح الضوئي:** تتمثل مهمة جهاز الماسح الضوئي Scanner بالأساس في تحويل صورة موجودة على الورق أو على فيلم شفاف إلى صور إلكترونية حتى يمكن معالجتها ببرامج خاصة مثل فوتوشوب Photoshop وإخراجها في صورة منتج نهائي إما مطبوعاً لأغراض النشر المكتبي أو مضافاً إلى العروض التقدمية أو مقدماً على الانترنيت ويتمثل جهاز الماسح الضوئي بالحاسوب عادة من خلال منفذ vsb هذا عن اتصال الماسحة بالحاسوب من حيث الأجهزة hardware، ولكن فيما يتعلق باتصالها من حيث البرامج software، فإنه يتم من خلال برامج تشغيل محركات drivers يوفرها مصممو الماسحات الضوئية وأشهر هذه البرامج تسمي برامج Twain وهذا الاسم يعني معيار قياس صمم ليسمح لبرنامج الصور الذي تتعامل معه بالتواصل مع الماسحة الضوئية.

وقد قامت مايكروسوفت مؤخرا بتقديم دعم أساسي للمسح الضوئي في نظامي التشغيل Me Win و Win xpوبرامج التشغيل المثبتة في هذين النظامين تسمح للماسحة بأن تظهر كجهاز في نافذة my computer بحيث يؤدي النقر المزدوج على أيقونتها إلى بدء المسح الضوئي، وهنالك عدة أنواع من الماسحات منها:

- **الماسحات أحادية اللون:** مجرد أجهزة تتعامل بالأبيض والأسود بمعني أنها تحول أية صور تمسحها إلى مناطق ذات لون بين الأبيض والأسود، وقد تتمكن من تسجيل مستويات متفاوتة من كثافة الضوء تتراوح بين 256/46/32 مستوي وهذا النوع الأخير من الماسحات أحادية اللون يعرف عموما بالماسحات الرمادية greyscale تسمح أيضا بقراءة الصور الفوتوغرافية وغيرها من الصور التي تحوي درجات متغيرة من الكثافة الضوئية هذين النوعين من الماسحات هما في طريق الانقراض بسبب انخفاض أسعار الماسحات الملونة إلى حد كبير.

[1] نبيل بن عبد الرحمن المعثم ، المكتبة الرقمية في المملكة العربية السعودية مكتبة الملك فهد الوطنية نموذجا، الرياض، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، 2010، ص 360.

- **الماسحات الملونة:** التي شاعت مؤخراً بعد أن هبطت أسعارها وبعد أن توافرت البرامج والطابعات المناسبة واللازمة لإخراج نتائج هذه الماسحات بأسعار مناسبة كذلك وتتوافر كل من الماسحات الملونة والرمادية على شكل FLATBED أو يدوي hand –held.
- **الماسحات المسطحة:** تشبه آلة تصوير المستندات photocopier حيث يتم وضع الصورة فوق شاشة زجاجية ثم يتحرك رأس المسح فوقها داخل الوحدة نفسها وهذا النوع المسطح هو أشهر أنواع الماسحات وأكثرها إستخداما لسهولة إستخدامه ومعالجته لوثائق وصور من حجم A4 وA3 وبعضها الماسحات المسلحة مزودة بأداة ADAPTEN لتمكينها من معالجة المواد الشفافة مثل الشرائح SLIDES إضافة إلى المواد العاكسة وتسمى Transparency adaptor أو light lid كما أن هناك ماسحات مسطحة تسمي slide scanner مخصصة للمواد الشفافة.
- **الماسحات اليدوية:** تتطلب قيام المستخدم بتمرير الجهاز فوق الصفحة بنفسه يقتصر هذا النوع على مسح الوثائق والصور الأكبر حجما بواسطة الماسحات اليدوية من خلال عملية تسمي "تجميع الغرز stitching يتم فيها مسح الصورة على قطاعات متوازية متتابعة يتم دمجها معا بعد من خلال برنامج الماسحة غير أن نجاحها يعتمد على ثبات يد المشغل.
- **الماسحات الأسطوانية** drum: هذا النوع من الماسحات شائع داخل دور الإخراج والتصميم المحترفة يتميز بتكلفته العالية والتي تتجاوز إمكانيات المكتبات الجامعية

ج- آلات التصوير الرقمية (Appareils photos numériques): يتعلق الأمر بآلات تصوير رقمية منتظمة نظام رقمنة داخلي وأغلبيتها متشابهة من الناحية البصرية على غرار نظيرتها الكلاسيكية وحاليا تصل إلى إحاطات بالصورة إلى عدد من البيكسالات يصل إلى ثلاثة ملايين بيسكال وهذا ما يسمح بالوصول إلى نوعية مذهلة من الصور والوثائق[1].

د- كاميرا كلاسيكية موصلة ببطاقة إمتلاك(caméra classique relieéa une carte d'acquisition): يمكن استعمال كاميرا تعمل بالنظام التناظري موصولة ببطاقة إمتلاك موجودة على الحاسوب وقد كانت هذه الطريقة أكثر استعمالا قبل ظهور آلات التصدير الرقمية وانخفاض أسعارها.

[1] **متطلبات الرقمنة بالمكتبات الجامعية**، تم الإطلاع عليه يوم: 18-04-2023، رابط الموقع: http://alyaseer.net/vb/showthread.php?t=9627

هـ- ناسخ الأقراص المليزر (Graveur): يمكن استرجاع البيانات المرقمنة (الرقمية) وتسجيلها (Graveur) على أقراص مليزرة قابلة للتسجيل.

2.2 شبكة المعلومات: تقوم الشبكة المحلية للمعلومات على الربط بين مجموعة من الحاسبات داخل مبنى واحد أو مباني متجاورة من خلال كابل رئيسي[1]، ولابد من توفر هذه الشبكة بالمكتبة التي تنوي إقامة مشروع مكتبة رقمية، حيث تربط بين مختلف محطات العمل الموجودة بالمشروع وهذا لضمان سيرورة العمل بسهولة ودقة، كما يجب الارتباط بشبكة الانترنت[2].

3.2 البرمجيات: والمؤكد أن الرقمنة تحتاج إلى العديد من البرمجيات من أجل القيام بوظائفها، وتحتاج إلى البرامج التالية[3]:

- ✓ أنظمة التشغيل: وأهمها وأكثرها استعمالا نظام Windows XP؛
- ✓ برمجيات التطبيقات: حزمة الأوفيس Microsoft Office؛
- ✓ برمجيات معالجة الصور Adobe Photoshop & Adobe Photodelux؛
- ✓ برمجية ضغط الملفات: Winrar, Winzip؛
- ✓ برمجيات التشابك Unix؛
- ✓ برمجيات إنشاء وإدارة قواعد البيانات.

3. الموارد المالية: تعتبر الموارد المالية من الركائز الأساسية لتكوين أي مؤسسة ولإستمراريتها، حيث تسمح بتوفير وسائل الدعم اللازمة لتوسعها ونماءها وبقائها وعليه يمكن حصر هذه المتطلبات في ما يلي[4]:

- توفير الدعم والمساندة المالية اللازمة لإدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال بحسب حاجة كل جهة إدارية؛
- القيام بالتحليل المالي اللازم اتجاه إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحقيق اقتصاديات تشغليها؛
- إعتماد دراسة الجدوى المالي والاقتصادي اللازم قبل إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتأكيد فوائدها على المدى البعيد.

---

[1] بلخيري صالح، **الشبكات المحلية: الشبكة المحلية لجامعة مسيلة**، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر،2005، ص38.

[2] مهري سهيلة، نفس المرجع السابق، ص 103.

[3] المرجع السابق، ص 103.

[4] محمد لعربي، **تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على البناء التنظيمي للمؤسسات-حالة المؤسسات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2012، ص42.

المطلب الثالث: خطوات عملية الرقمنة (عمليات وإجراءات الرقمنة)

سنوضح أهم الخطوات المنهجية للقيام بعملية الرقمنة، وتتجلى هذه العناصر فيما يلي[1]:

1. التخطيط الميداني: إن البيانات التي يتم جمعها في هذه المرحلة تعتبر خطوة ذات أهمية كبيرة لأنها تساعد على اتخاذ القرارات المصيرية المؤثرة على مرتكزات المشروع، ويجب دراسة الصعوبات والإمكانات وكل المالات التي لها علاقة بالمشروع لضمان نجاح هذه العملية الرقمية، كما أنه لابد من تأسيس خلية يقظة لتصفية وغربلة مختلف المعلومات بالإضافة إلى تعيين الإطار الإداري والتنظيمي للمشروع مع تسطير الخطة وتحديد نمط إستراتيجية الرقمنة.

2. إختيار المواد للرقمنة: إن الرقمنة تعتبر عملية معقدة تتطلب كثيرا من الجهد وتستغرق مدة زمنية طويلة وتحتاج لموارد مالية، بالإضافة إلى الخبرة والكفاءة العالية لهذا فإن المؤسسة مطالبة بتوضيح ما تملكه من موارد بشرية، وطبيعية ومدى أهميتها والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وترتبط عملية نجاح الإختيار بوضوح ودقة الأهداف التي تريد المؤسسة تحقيقها.

3. البدء في عملية الرقمنة: إن القائم بهذه العملية يكون وفق أوجه متعددة من أبرزها الاستعانة بالموردين (وسطاء الخدمات أو المتعاملين الخواص) نظرا لنقص الخبرة وارتفاع أسعار الأجهزة الرقمية، كذلك قد تقتصر المؤسسة على إمكانياتها، أو الإعتماد المشترك بينها وبين المورد، فيتم هنا الاتفاق على خطة عمل تحدد فيها كل النشاطات.

4. إتاحة الوثائق المرقمنة: أثناء الإنتهاء من المراحل السالفة الذكر نصل إلى مرحلة بث هذه الوثائق والمعلومات، والتي عادة ما تعرض على الموقع الخاص بالمؤسسة.

5. إستراتيجية الحفظ الرقمي: للحفظ الرقمي أهمية كبيرة كونه يتميز بصفة الإمتداد عبر زمن بعيد المدى، فلا بد أن يتحلى بالجدية نظرا للتكاليف والمجهودات المبذولة، والحفظ يوكون على المعطيات التي تم تحويلها أو إنشاؤها رقميا، ولابد من مراعاة طبيعة الأجهزة المستخدمة في عملية الحفظ وتقادمها.

[1] حفطاري سمير، **الرقمنة وتأثيرها على فعالية أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية–دراسة ميدانية ببلدية خنشلة**، أطروحة دكتوراه، جامعة خنشلة، 2018، ص ص 50-51.

المبحث الثاني: برامج التحويل الرقمي والفجوة الرقمية

بما أن الرقمنة تساهم في تحقيق النمو الاقتصادي وتخلق فرص عمل جديدة، فضلا عن ذلك فإنها ترتبط ارتباطا وثيقا بالابتكار بل وتشجع أيضا على إستخدام الموارد البشرية والإقتصادية بذكاء أكثر، لذلك هناك برامج من أجل التحويل الرقمي وهذا ما سنتاوله في هذا المبحث.

المطلب الأول: مكونات وعناصر برامج الرقمنة

يتكون برنامج الرقمنة من العناصر الآتية:

1- مجموعات الوثائق.
2- التجهيزات المادية.
3- البرامج.
4- العاملون.
5- تكلفة البرنامج.

أولاً: المجموعات: Collection

قبل البدء في تنفيذ مشروع الرقمنة في المؤسسة، يجب تحديد مجموعات الوثائق التي تخضع للمشروع، فليس كل الوثائق تستحق أن تحول إلى صورة رقمية، وتقوم المؤسسة بالتعاون مع المتخصصين والخبراء في المجالات المختلفة بتحديد نوعيات الوثائق التي تدخل ضمن نطاق مشروع الرقمنة. ويعد تحديد المجموعات التي تستحق الرقمنة أمر مهم وضروري أنه بناءً عليه نستطيع أن نحدد فائدة إقامة مشروع الرقمنة من عدمه[1].

وإذا ما تقرر إقامة مشروع الرقمنة بناء على أهمية مجموعات الوثائق وكمياتها تستطيع تحديد التجهيزات المادية والبرامج المطلوبة لتثبيت مشروع الرقمنة، وهناك عدد من الأسئلة التي يجب اعتبارها عند النظر في مجموعات الوثائق هي:

1. ما هي نوعيات الوثائق التي تحفظ بشكل دائم وما هو عددها؟
2. ما هي الحالة المادية لهذه الوثائق وهل تحتاج إلى عملية صيانة قبل رقمنتها؟
3. ما هي أحجام الوثائق وهل تحتوي على وثائق ذات أحجام كبيرة كالخرائط وغيرها؟

[1] أشرف عبد المحسن الشريف، **الأرشيف الإلكتروني في الشركات والمؤسسات العامة**، ط1، دار الجوهرة، القاهرة، مصر، 2015، ص 168.

ومعرفة الخصائص المادية للسِّجلات الورقية يجب تحديدها لأنها تساعدنا في تحديد المواصفات المطلوبة للرقمنة؛ فالوثائق كبيرة الحجم مثل الخرائط والرسومات، والصور الفوتوغرافية الملونة تحتاج إلى أجهزة دقيقة لالتقاطها، وتحول السِّجلات الورقية إلى الشكل الرقمي سوف يحقق قيمة مضافة إلى المؤسسة، لأنه يمكن الوصول إلى السِّجلات بشكل أسرع مما عليه في الحالة الورقية الساكنة.

وهناك عدد من الأسئلة تساعدنا في إختيار السجلات لعملية الرقمنة، هي:

- هل يوجد فائدة أو منفعة من وراء رقمنة السجلات؟
- هل الأصل مناسب للرقمنة؟
- هل المعدات قادرة على الالتقاط الكامل لمحتوى السجل؟
- هل هناك خصائص مميزة للسجل تحتاج إلى تقنيات خاصة لالتقاطها؟
- هل يوجد لوائح وتشريعات لحفظ مجموعات الوثائق؟
- ما هي إجراءات الفرز والاستبعاد التي تمت على المجموعات؟
- هل هناك سياسة محددة لإتاحة وإستخدام الوثائق؟
- هل تم إقامة معارض للوثائق؟
- إلى أي مدى نحتاج إلى وصف بيليوغرافي للمجموعات؟
- هل هناك سجلات جديدة تنشأ؟
- هل نحتاج إلى عمل وسائل إيجاد، وهل هي موجودة أساسًا؟

ثانيًا: المستفيدون من عملية الرقمنة

إن التعرف على متطلبات المستفيد تجعل من تحديد المواصفات التقنية المطلوبة للتحويل الرقمي أسهل بكثير، ومعرفة الموارد المتاحة لخدمة الجمهور أمر ضروري لإستمرار عملية الرقمنة، ومن خلال وضع الاقتراحات اللازمة لإستمرار النظام عشرة أو عشرون سنة قادمة.

ويعد المستفيد هو جوهر برنامج التحويل الرقمي، فهو حجر الزاوية الذي تقام عليه عملية الرقمنة؛ فالهدف الأساسي من الرقمنة هو إتاحة الوثائق وتعظيم الإستفادة منها مستعينين في ذلك بالتطورات التكنولوجية في مجال الإتصالات والمعلومات لتسهيل وصولها إلى المستفيدين، لذا لابد من التعرف على الانطباعات الأولية

للمستفيدين عن مجموعات الوثائق الموجودة في الأرشيف، والأنواع التي يرونها مهمة، ويتم البدء بها في عملية الرقمنة، والتعرف كذلك على اتجاهاتهم وتحديد فئاتهم ومدى تقبلهم لعملية التحويل الرقمي.

ويتم جمع البيانات المتعلقة بالمستفيدين وانطباعاتهم واتجاهاتهم وموقفهم من الرقمنة من خلال إستخدام أدوات جمع البيانات سواء بالمقابلة الشخصية أو بتوزيع الاستبيانات والعمل على تحليل هذه البيانات واستنباط النتائج وإستخدامها في الوصول إلى برنامج لرقمنة السجلات يفي باحتياجات المستفيدين[1].

وعند النظر في الطرق التقنية التي تستخدم لتحسين إتاحة السجلات للمستفيدين يجب اعتبار الأسئلة الآتية:

- ✓ من هم المستفيدون الفعليون والمحتملون من مجموعات الوثائق؟
- ✓ كيف يتم تحديد مجموعات الوثائق الرئيسية والمجموعات الفرعية؟
- ✓ كيف يتم عرض الصور الرقمية على شاشة الحاسب؟ وهل يتم مشاهدتها في وقت واحد؟
- ✓ هل يسمح للمستفيد بطباعة الصور الرقمية؟
- ✓ من وجهة نظر المستفيد ما هي شروط دقة وضوح الصورة المطلوب نسخها؟ وما مدى مقاربتها من الأصل؟
- ✓ ما هي شروط عرض الوثائق من حيث حجم وأبعاد الصورة والتدرجات اللونية؟

ثالثًا: العاملون في برنامج التحويل الرقمي[2]

1. إدارة المشروع: مطلوب لنجاح مشروع الرقمنة وجود عاملون لديهم القدرة على التحليل ويمتلكون مهارات إدارة المشروعات، وعليهم أن يتابعوا خطط العمل الحالية، وإضافة أعمال جديدة لضمان تحقيق الفائدة من مشروع الرقمنة، ويجب أن يكون لديهم مهارات خاصة في إدارة الموارد المالية، والتفاوض مع موردي المعدات والخدمات والاستعداد الدائم لتقديم الدعم والصيانة وإدارة دورة حياة العمل.

2. الخبراء الفنيون: يتضمن مشروع الرقمنة التكامل بين أجهزة الحاسب ومعدات التصوير الرقمي، وحزم البرامج المستخدمة في التصوير، ونحتاج إلى الخبراء الفنيين ذوي المهارة لمتابعة وفحص الخيارات المتعددة من أجهزة وبرامج لتحقيق أهداف مشروع الرقمنة في ضوء ما هو متاح من ميزانية وبكفاءة عالية.

[1] **Queensland state archives**, guide liners for the digitization of paper – records, version 2, 2015, www.archives,qld.gor.au/pudigi-tisation/digi guide line, p 11.

[2] حفطاري سمير، مرجع سابق، ص 54.

ويقوم الفنيون بالاتصال بالموردين وإختيار تركيبات ومعدات مختلفة، وهم المسؤولون عن صيانتها، ويجب أن يشكل موظفو التكنولوجيا مكتب للدعم الفني للتدخل في إصلاح أي عطل أثناء تنفيذ المشروع الاتصال بالموردين إذا لزم الأمر.

3. **مديري السجلات:** على مديري السجلات متابعة إجراءات تصنيف وفهرسة واسترجاع وحفظ السجلات سواء الرقمية أو الورقية، ويجب أن يكون لديهم الخبرة في إدارة السجلات الرقمية وتوثيقها مستعينين في ذلك بإدارة المعلومات والتكنولوجيا بالمؤسسة.

4. **مشغلو الحاسب والأجهزة:** لابد من وجود عاملون يقومون بالحصول على السجلات المراد رقمنتها، وتصويرها رقميًّا على الماسحات الضوئية، وإدخال البيانات الواصفة وقواعد البيانات وربطها بالصور الرقمية، ويجب أن يكون لديهم فهم واضح لخطة سير العمل من أجل أن تسير عملية الرقمنة بانتظام ووفق معايير الجودة.

وبصفة عامة يجب أن يشمل مشروع الرقمنة العاملون الآتي توصيفهم:

- مدير المشروع.
- مسؤول عن تحليل مصادر الوثائق.
- المسؤول عن التحضيرات الفنية.
- المفهرس المسؤول عن إعداد التسجيلات الببليوغرافية.
- المسؤول عن المسح الضوئي والتصوير الرقمي.
- فني ضبط الجودة.
- المسؤول عن تحليل الميتاداتا.
- فني إدخال البيانات.
- مبرمج وخبير في قواعد البيانات إدارة وتصميم.
- مسؤولون عن تحويل الصورة بعد المسح إلى شكل رقمي.
- مدير لنظام إدارة السجلات الإلكترونية – ERMS.
- مطورو ومصممو واجهة الإستخدام على شبكة الويب.

رابعًا: تكلفة المشروع

من الصعب تعميم تكلفة لكل مشروعات الرقمنة، حتى إذا كانت الموارد الأصلية والمنتجات الرقمية يمكن مقاربتها، إلا أن هناك أنشطة تختلف مثل التخطيط لإدارة المشروع، ومدى توافر البنية التحتية لتخزين ونقل

الكيانات الرقمية. ويتم حساب تكلفة مشروع الرقمنة تبعًا لما يتم إختياره من مواد يراد رقمنتها، كما يمكن الاستعانة بالمشروعات الأخرى المماثلة، كما يجب معرفة ما إذا كان المسح سوف يقوم به جهات خارجية أم ينفذ بواسطة الإدارة نفسها.

ويدخل الوقت الذي يتم فيه المشروع ضمن حساب التكلفة، فمن عناصر ضبط جودة الصورة الرقمية ألا يزيد مدة التقاطها وضبطها وتخزينها عن خمس دقائق، لذا يجب التعرف على المعوقات التي تعوق فريق العمل عن تنفيذ مهام الرقمنة[1].

المطلب الثاني: عوامل نجاح برنامج الرقمنة

هناك عوامل مهمة للغاية ترتبط ارتباطا مباشرا بنجاح التحول الرقمي. فقد وجد Henriette et al أن التحول الرقمي يؤدي إلى تغييرات جوهرية متضمنة في نموذج عمل المؤسسة، والتي قد تؤثر على العمليات، الموارد، الأساليب التشغيلية، وكذلك الثقافة التنظيمية. وتشير مراجعة أدبيات موضوع الدراسة أن نجاح التحول الرقمي يتطلب الآتي:

1. نشر التطبيقات الإلكترونية الأكثر إمام عمليات القرصنة والتشويش وكذا تأطير الكوادر البشرية وتأهيلها بما يتلائم مع عمليات الرقمنة ، وتمكينهم من العمليات الإدارية وإستخدام أنظمة إلكترونية داخل الإدارة المحلية[2].

2. تكثيف عملية استغلال المؤسسات للتقنيات الثورة الصناعية الرابعة، في استحداث مشاريع تقنية تخدم عملها بصورة فعلية؛ ضرورة التعريف بالخدمات الإلكترونية المتاحة والترويج لها عن طريق استغلال التقنية كوسائل الإعلام المختلفة وشبكات التواصل الاجتماعي ، حتى يتم التعرف إليها من قبل المستفيدين ومن ثم توسيع دائرة إستخدامها[3].

3. بناء إستراتيجية التحول الرقمي في ضوء تحليل السوق واحتياجاته، وتحليل نقاط الضعف، القوة ومسح الفرص والتهديدات بالبيئة الخارجي[4].

---

[1] المرجع السابق، ص 55.

[2] صادقي فوزية، **واقع رقمنة الجماعات المحلية الجزائرية وتحديات تحسين الخدمة العمومية في ظل الثورة التكنولوجية وتأثيرات التجول الرقمي العالمي**، مجلة العلوم الإنسانية بجامعة أم البواقي، مجلد 7، العدد 3، 2020، ص25.

[3] البلوشية علي، حراصي حارث، **واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية**، مجلة دراسة المعلومات والتكنولوجيات جمعية المكتبات المتخصصة فرع الخليج العربي، العدد 1، 2021، ص15.

[4] الغبيري حسن محمد عبد الرحمن، **واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية–دراسة تحليلية**، مجلة العلوم الإدارية والمالية، مجلد 4، عدد 3، 2020، ص17.

والجدول التالي يلخص العوامل الحاسمة لنجاح التحول الرقمي كما يلي:

جدول رقم (2–1): العوامل الحاسمة لنجاح التحول الرقمي

الأبعاد	عوامل النجاح
عوامل النجاح التنظيمية	✓ المشاريع التجريبية (يعني تبني وادخال التحول الرقمي بشكل تدريجي، وعدم تبنيه بشكل كامل في جميع المواقع دفعة واحدة)؛ ✓ الاستعداد للمستقبل (بما في ذلك القدرة على إعداد خريطة الطريق والأهداف الإستراتيجية والتشغيلية)؛ ✓ القدرة على فهم احتياجات العملاء؛ ✓ الإعتماد على الروبوات الآلية المستقلة (التي تقوم بأداء سلوكيات ومهام بدرجة عالية من الاستقلالية/أي تبرمج على التصرف دون انتظار أوامر شخص ما)؛ ✓ تأهيل الموظفين (يجب تدريب وتأهيل الموظفين بشكل فعال)؛ ✓ الثقافة (تخبرنا الثقافة بما يجب فعله عندما لا يكون الرئيس التنفيذي في المكتب)؛ ✓ إستخدام البيانات الضخمة (Big Data) (القدرة على توفير وإستخدام وجمع الكثير من البيانات)؛ ✓ الدعم الإداري (يشمل تزويد المشاريع بالموارد والمعرفة والوقت اللازم)؛ ✓ سهولة الإستخدام (يضمن التوافق بين التكنولوجيا والمهام)؛ ✓ بيئة عمل متعددة التخصصات (فريق عمل متعدد التخصصات).
عوامل النجاح البيئية	✓ الاتصال (يتضمن التبادل السلس للبيانات بين الشبكات وداخل الشبكة الواحدة)؛ ✓ درجة عالية من الشفافية (تتطلب الثقة في تبادل البيانات)؛ ✓ ضرورة التعاون عبر حدود الشركة (لأن المهام لا يمكن حلها بشكل فردي بسبب التعقيد)؛ ✓ توليد القيمة المختلطة (عملية توليد قيمة إضافية من خلال الجمع المبتكر بين المنتجات (المكون الملموس) والخدمات (المكون غير الملموس)؛

	✓ الالتزام بالمعايير (المعايير الموضوعة من قبل الهيئات الدولي).
عوامل النجاح التكنولوجية	✓ البنية التحتية (توفير بنية تحتية مفيدة)؛ ✓ الموثوقية (يضمن النظام البيانات الصحيحة)؛ ✓ الملاءمة (توفير البيانات الصحيحة للمستخدم المناسب)؛ ✓ القدرة على التكيف (تعني نظامًا مرنًا يمكنه التكيف مع احتياجات المعلومات الجديدة والشركة التي تستخدم النظام)؛ ✓ الأمن (هو أساس تبادل المعلومات)؛ ✓ اكتمال المعلومات (يجب توفير معلومات تغطي كل الجوانب ومختلف البدائل)؛ ✓ التوفر (يؤمن الوصول إلى النظام)؛ ✓ آنية البيانات (يجب أن تكون البينات متاحة في الوقت المناسب دون تأخير).

المصدر: لبنى سحر فاري، **دراسة تحليلية لمحددات نجاح التحول الرقمي في الشركات**، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد 08، العدد 15، 2021، ص38-39.

وكشفت دراسة Mhlungu أن التحول الرقمي الناجح يحتاج إلى توفر أربع عوامل وهي:

- ✓ التركيز على العميل؛
- ✓ الحوكمة؛
- ✓ الابتكار؛
- ✓ الحصول على الموارد.

ووفقا لـ Berman لنجاح التحول الرقمي، تولي الشركات الرائدة اهتماما وثيقا لنشاطين إضافيين هما: إعادة إنشاء عروض القيمة للعملاء وتحويل عملياتهم بإستخدام التكنولوجيا لإحداث المزيد من التفاعل والتعاون مع العملاء[1].

[1] لبنى سحر فاري، **دراسة تحليلية لمحددات نجاح التحول الرقمي في الشركات**، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد 08، العدد 15، 2021، ص38-39.

المطلب الثالث: الفجوة الرقمية وأسبابها

الفجوة الرقمية خلفتها المعلومات والإتصالات بين الدول المتقدمة والدول النامية وتقاس بدرجة توافر أسس المعرفة بمكونات الرقمنة، ودرجة الارتباط بشبكة المعلومات العالمية، وتوافر خدمات التبادل الرقمي للمعلومات، وهي الأسس التي أصبحت تحكم كافة مناحي الحياة وأسلوب أداء الأعمال.

أولا: تعريف الفجوة الرقمية

تعددت التعاريف التي تشرح ظاهرة الفجوة الرقمية لكن أغلبها يشير إلى دور المعلومات والإتصالات والفوارق الموجودة سواء على المستوى الدولي أو الإقليمي أو المحلي، فتعرف على أنها " الفجوة التي خلفتها ثورة المعلومات و الإتصالات بين الدول المتقدمة والدول النامية وتقاس بدرجة توافر أسس المعرفة بمكونات الاقتصاد الرقمي الذي يستند إلى تكنولوجيا المعلومات العالمية(الانترنت) وتوافر طرق المعلومات السريعة والهواتف النقالة وخدمات التبادل الرقمي للمعلومات وهي الأسس التي أصبحت تحكم كافة مناحي الحياة وأسلوب الأعمال حيث انعكس ذلك على تطور التجارة الالكترونية وزيادة الشركات الجديدة التي تؤسس يوميا لممارسة أعمالها عبر الشبكة العالمية وإطلاق المبادلات التجارية اللاسلكية وإقامة الحكومات الالكترونية وتنفيذ المعاملات المصرفية والمالية وإنشاء الشبكات التعليمية والبحثية والصحية والسياحية وغيرها، وتقنين هذه العمليات عبر تطوير التشريعات اللازمة[1]"

ويعرفها الاتحاد الدولي للإتصالات بأنها " الاختلاف بين من يملك ومن لا يملك فرص النفاد أو الوصول إلى المعلومات عبر وسائل وتقنيات الاتصال(الهاتف الثابت والمحمول والحاسوب والانترنت وخدمة الحزم العريضة) وقد تكون الفجوة بين البلدان المتقدمة والنامية أو بين البلدان ضمن المجموعة الواحدة أو في البلد الواحد أي بين الريف والمدينة أو بين السكان بحسب خصائص العمر والجنس والدخل والعرق"[2]

فالاتحاد الدولي للإتصالات يشير إلى دور البنية التحتية للإتصالات ومدى مساهمتها في بناء مجتمع المعلومات من خلال الأدوات التي تستخدمها وتحتويها وأيضا إلى مستويات الفجوة، ومعلوم دور الاتحاد في قياس مجتمع والمعلومات والقيام بمختلف التحليلات على أساس أنه أهم هيئة دولية تابعة للأمم المتحدة ويضم

[1] نبيل علي، ونادية حجازي، **الفجوة الرقمية**، سلسلة عالم المعرفة، الكويت، 2005، ص 26

[2] عماري عمار وآخرون :**واقع الاقتصاد الجديد في العالم العربي والجزائري**، مجلة الباحث، العدد5، جامعة ورقلة, 2007، ص 124

أكثر من 100 دولة عضو تقدم تقريراتها السنوية لأخصائي الاتحاد وتحليلها باستعمال أحدث الأساليب الإحصائية والكمية.[1]

ويشير تعريف آخر بأن " الفجوة الرقمية هو تعبير يستخدم للدلالة على الهوة بين من يملك قوة ووسائل معلوماتية وبين من لا يملك هذه القدرة المعلوماتية والفجوة الرقمية تعبير عن الفرق بين البلدان التي تتحكم وتستخدم وتنتج المعلومات والبلدان التي لا تستطيع ذلك[2] "وذكر نبيل علي ونادية حجازي في كتابهما الذي يعتبر من المراجع العربية الأولى في هذا المجال أن هناك ثلاثة تعريفات للفجوة الرقمية من حيث مدى تغطيتها لدورة اكتساب المعرفة وهي:[3]

تعريف ضيق :يحصر مفهوم الفجوة الرقمية في النفاد إلى مصادر المعرفة من حيث توفر البنى التحتية اللازمة للحصول على موارد المعلومات والمعرفة بالوسائل الآلية أساسا دون إغفال الوسائل الغير آلية.

تعريف واسع :ويشمل بجانب النفاد إلى مصادر المعرفة استيعابها من خلال النوعية والتعليم والتدريب وتوظيفها اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا.

تعريف أشمل :وهو يغطي النطاق الكامل لدورة اكتساب المعرفة يشمل أيضا توليد المعرفة الجديدة من خلال مؤسسات البحث والتطوير وكذلك في مؤسسات الإنتاج والخدمات.

من التعريفات السابقة الذكر نستخلص أن لها دائرة اهتمام مشتركة وهي أن الفجوة الرقمية تشير إلى تداعيات الاقتصاد الرقمي وسمات مجتمع المعلومات ومجمل الف وا رق بين من يملكون هذه المكونات وبين من يفتقدونها.

ثانيا: أسباب الفجوة الرقمية

يذكر الكثير من الخبراء في مجال المعلومات والمهتمين بالهوة أو الفجوة الرقمية بين أقطار العالم الأسباب وراء تزايد. ..الفجوة وذلك على عدة مستويات، حيث اختلفت أسباب هاته الظاهرة اختلافا واضحا مع اختلاف وجهات نظر المهتمين بها، وكذلك المستويات التي يقوم عليها التحليل بين المستوى العالمي والمستوى

[1] ITU.**Meseving the information society. the ICT Development Index Geneva** ,2010,p40

[2] لحمر عباس وبن سعيد محمد :**تكنولوجيا الإعلام والاتصال والتنمية الاقتصادية**، الملتقى الدولي 3 حول تسيير المؤسسات :المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة، 13/12 نوفمبر 2005، ص 283

[3] نبيل علي ونادية حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 26

الإقليمي والمستوى المحلي وكذلك اختلاف الموضوع المدروس بين الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات ولا ننسى أيضا عامل الاختلافات في الإمكانيات وظرف كل دولة، ومدى توافر المواد المالية والبشرية والمادية.

وعلى الرغم من اتساع نطاق الاختلاف تضل هناك مجموعة من الأسباب وراء الفجوة الرقمية نوردها تحت العناوين الرئيسية التالية:[1]

1. **الأسباب التكنولوجية:** وقد تم تفريعها إلى الأسباب التالية:
   - سرعة التطور التكنولوجي
   - تنامي الاحتكار التكنولوجي
   - شدة الاندماج المعرفي
   - تفاقم الانغلاق التكنولوجي
2. **الأسباب الإقتصادية:** من أهمها:
   - ارتفاع كلفة توطين تكنولوجيا المعلومات
   - تكتل الكبار على الصغار
   - التهام الشركات المتعددة الجنسية للأسواق المحلية
   - كلفة الملكية الفكري
   - انحياز التكنولوجيا اقتصاديا إلى صف القوى على حساب الضعيف
3. **الأسباب السياسية:** ومن أبرزها:
   - صعوبة وضع سياسات التنمية المعلوماتية
   - سيطرة الولايات المتحدة عالميا على المحيط الجيومعلوماتي
   - سيطرة حكومات الدول النامية على الوضع المعلوماتي محلية
   - انحياز المنظمات الدولية إلى صف الكبار
4. **الأسباب الاجتماعية:** ومن أبرزها:
   - تدني التعليم وعدم توافر فرص التعلم
   - الأمية أغلبهم نساء

[1] نبيل علي ونادية حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 1-3

- الجمود المجتمعي
- الجمود التنظيمي والتشريعي
- غياب الثقافة العلمية–التكنولوجية.

المبحث الثالث: الرقمنة والتسيير الإستراتيجي

سنحاول في هذا المبحث معرفة واقع الرقمنة في الجزائر، وعلاقتها بالتسيير الإستراتيجي في المؤسسات الجزائرية وذلك من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: واقع الرقمنة في الجزائر

ضمن هذا المطالب سنستعرض واقع المنشآت القاعدية الرقمية في الجزائر وآليات تنفيذ هذه الرقمنة في الإدارات الجزائرية.

الفرع الأول: واقع المنشآت القاعدية الرقمية في الجزائر

1. **البنية الرقمية:** تتمثل البنية الرقمية في:

- وصلة الألياف البصرية الرابطة بين الجزائر –عين قزام، وهي جزء لا يتجزأ من الوصلة البحرية للألياف البصرية الرابطة بين (العاصمة) الجزائر (زندر) النيجر (أبوجا) نيجيريا، التي تمت مباشرتها في إطار النيباد، وسيتم تعزيز هذه الوصلة وتأمينها من خلال إنجاز خطين آخرين بغرض ضمان إستمرارية الخدمة في حال طرأ خلل وظيفي[1]؛
- الوصلة البحرية للألياف البصرية الرابطة بين (وهران) الجزائر (وفالنسيا) اسبانيا، ذات قدرة 100 جيغابيت/ثا، الداعمة للكابلين الموجودين مسبقا، أي SMW4 الرابط (عنابة) الجزائر(بمارسيليا) فرنسا، و ALPAL2 الرابط بين (العاصمة) الجزائر (ببالما) اسبانيا؛
- الهاتف النقال بتكنولوجيا الجيل الثالث، الذي تم بسطه تدريجيا منذ سنة 2014 في كافة التراب الوطني، والذي تم تحويله سنة 2016 إلى تكنولوجيا الجيل الرابع ذي التدفق السريع جدا والعمل مستقبلا على تكنولوجيا الجيل الخامس وانترنت الأشياء؛
- القمر الصناعي للإتصالات ALCOMSAT1، الذي أطلقته الجزائر سنة 2017 والذي سيسمح:

[1] خطاب السيد الأمين بعنوان **"آفاق التحول الرقمي في الجزائر"**، الاجتماع الافتراضي لمديري برامج الحكومة الالكترونية العرب التاسع، يوم 16 ديسمبر 2021 ، على الرابط الإلكتروني يوم 16 ديسمبر 2021 ، على الرابط الإلكتروني www.unescwa.org.

- ✓ ربط كل التراب الوطني بشبكة الانترنت بما فيها المناطق المعزولة، حيث تمتد التغطية بهذا القمر الصناعي أيضا إلى بعض البلدان الإفريقية على غرار المغرب، الصحراء الغربية، موريتانيا، المالي، النيجر، ليبيا، شمال التشاد، مصر، شمال السودان وبوركينافاسو[1]؛
- ✓ منح تشكيلة من الحلول والخدمات عبر القمر الصناعي (VSAT)، هاتف IP PHONE، المحاضرة المرئية وتحديد الموقع الجغرافي بشكل خاص؛
- ✓ ضمان إستمرارية التوصيل مقابل أسعار منخفضة نسبيا في حال حدوث اضطراب في الشبكات الأرضية.

2. مظاهر التحول الرقمي في الجزائر: تمتلك الجزائر مظاهر الرّقمنة المناسبة، فقد اتّخذت بعض القطاعات إجراءات رقمية لتحسين جودة حياة المواطنين خاصَّةً من خلال:

- ➢ تطوير تكنولوجيات الإعلام والاتصال وإستخدامها، حيث وفي الوقت الراهن يتمّ إيصال الإنترنت إلى أقصى حدود البلاد، كما تمّ تأسيس خطوط اتّصال بالألياف البصرية يتجاوز طولُها 160000 كيلومتر؛
- ➢ امتلاك المواطن الجزائري لبطاقة هوية، رخصة قيادة وجواز سفر بيومتري، ناهيك عن خدمات البطاقة الذهبية النقدية؛
- ➢ رقمنة بعض الخدمات العامة (الحالة المدنية، صحيفة السوابق العدلية وبطاقة الشفاء والبطاقة الذهبية...).

كما قد كشف مخطّط عمل الحكومة المصادق عليه في مجلس الوزراء يوم 30 أوت 2021، أنّه وفي نهاية الربع الأول من عام 2021 تم تسجيل:

- ✓ معدّل وصول الإنترنت عن طريق الإتصالات الثابتة في الجزائر 39%.
- ✓ معدل الاتصال بالإنترنت عن طريق الإتصالات المتنقّلة ما يغطّي نسبة 90% من السكان.
- ✓ مستخدمي الهاتف المحمول أزيد من 46مليون شخص.

[1] خطاب السيد الأمين بعنوان **"آفاق التحول الرقمي في الجزائر"**، مرجع سابق.

الفرع الثاني: آليات تنفيذ الرقمنة في الإدارة الجزائرية

هناك العديد من الآليات لتنفيذ الرقمنة في الإدارة الجزائرية وهي:

1. برنامج تطوير التشريعات: ويتضمن قانون ينظم المعاملات الحكومية الإلكترونية وتطوير التشريعات، فالملاحظ أن أهم النصوص القانونية التي تنظم البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، المرسوم التنفيذي رقم 17-271 مؤرخ في 07 أكتوبر 2017 يحدد صلاحيات وزير البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، قانون 18-04 الذي يتدخل للتكيف مع التطورات الاجتماعية والإقتصادية الوطنية والدولية وكذا للتقدم التقني والتكنولوجي المسجل مند عام 2000[1].

وكذلك مرسوم رئاسي رقم 20-05 مؤرخ في 20 جانفي 2020 يتعلق بوضع منظومة وطنية لأمن الأنظمة المعلوماتية.

والمرسوم رئاسي رقم 19-317 مؤرخ في 26 نوفمبر 2019 يتضمن إنشاء وكالة وطنية لتطوير الرقمنة وتحديد مهامها وتنظيمها وسيرها، وقد جاء النص على مهام الوكالة وصلاحيتها، ضمن المادة 05 من المرسوم التي نصت عليه على أن: "**تكلف الوكالة بتصميم الإستراتيجيات الوطنية لتطوير الرقمنة واقتراحها على الحكومة بالتشاور مع الدوائر الوزارية والمؤسسات والقطاع الاقتصادي والمجتمع المدني، وتكلف بضمان متابعة تنفيذ الإستراتيجيات الوطنية لتطوير الرقمنة**"، بهذه الصفة تتولى المهام الآتية[2]:

- ✓ إقامة تآزر بين مخططات الأعمال وتنسيق أعمال الدوائر الوزارية والمؤسسات والهيئات الفاعلة في مجال الرقمنة؛
- ✓ إنجاز دراسات استشرافية تتعلق بتطوير الرقمنة وضمان اليقظة التكنولوجية لحساب الوزير الأول؛
- ✓ إنجاز كل دراسة خبرة لحساب الحكومة وتقيم مخططات الأعمال والبرامج في مجال الرقمنة؛
- ✓ تقيم فعالية الوسائل والاستثمار العمومية المسخرة في ميدان الرقمنة؛
- ✓ اقتراح على الحكومة كل الأعمال الرامية إلى تنمية الموارد البشرية والكفاءات الوطنية اللازمة لتطوير الرقمنة.

---

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الجزائرية ، .وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، الموقع:https: //www.mpt.gov.dz/ar/blog?page=36 ،تاريخ الإطلاع: 19-04-2023

[2] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 19-317 المؤرخ في 26 نوفمبر 2019، المتضمن إنشاء وكالة وطنية لتطوير الرقمنة وتحديد مهامها وتنظيمها وسيرها، المادة رقم 05، الجريدة الرسمية، العدد 74، المؤرخة في أول ديسمبر، الاطلاع على موقع :https .//www.mpt.gov.dz/ar/content

- ✓ اقتراح بالتشاور مع الأطراف الفاعلة كل مبادرة تهدف إلى ترقية المؤسسات الناشئة المبتكرة في مجال الرقمنة والتكنولوجيات الإعلام والاتصال.
- ✓ إعداد تقارير دورية تتعلق بتطور مؤشرات تطوير الرقمنة واتحاد كل التدابير والأعمال الرامية إلى تحسينها وعرضها على الحكومة.
- ✓ اقتراح أدوات التمويل المخصصة لتطوير الرقمنة على الوزير الأول.
- ✓ اقتراح سياسة للتعاون الدولي في مجال الرقمنة على الوزير الأول.
- ✓ التعاون مع المؤسسات والمنظمات الدولية المماثلة في مجال الرقمنة، طبقا لتشريع والتنظيم المعمول بهما.
- ✓ تقديم تقرير دورية للوزير الأول حول مدى تقدم الأعمال والحصائل السنوية ومتعددة السنوات عن نشاطها في مجال تطور الرقمنة.

وفي سنة 2020 عرفت الجزائر كغيرها من دول العالم جائحة كورونا التي كان لها تأثير على مختلف لجوانب ومن هذه الجوانب الإدارة المحلية وكذا إستمرارية المرفق العام مما أدى إلى الحاجة الملحة للرقمنة، وفي يوم 03 ماي 2020 عن طريق تقنية التوصل المرئي عن بعد، حيث جاء في موقع رئاسة الجمهورية ووسائل الإعلام " أن الرئيس الجمهورية السيد عبد المجيد تبون دعا أثناء ترؤسه اجتماع لمجلس الوزراء، إلى تعميم الرقمنة على جميع القطاعات قصد الخروج من الإحصاءات التقريبية التي تساعد على خلق اقتصاد قوي".

وتنفيذا لسياسة الرئيس تم توقيع مرسوم رئاسي لإنشاء وزارة الرقمنة والإحصائيات وهو المرسوم رقم 20-163 المؤرخ في 23 جوان 2020 المتضمن تعين أعضاء الحكومة التي بدأت تخطو خطوات نحو الرقمنة الإدارية، وذلك ما تجلى في الخدمات الرقمية الجديدة التي تم تفعيلها على مستوى بوابة بريد الجزائر من خدمات رقمية عن طريق البطاقة الذهبية، كما نجد بوابة وزارة الداخلية والجماعات المحلية التي وضعت مجموعة من الخدمات الرقمية[1].

2. برنامج تطوير البنية المالية: بحيث يعتبر من الأهداف التي تصبو إليها الرقمنة وهي تطوير الإدارات والمؤسسات ماليا، لتصبح أكثر مرونة.

[1] الصادق هاني، محمد الأخضر كرام، **الرقمنة ودورها في التصدي للانحراف بالسلطة في أعمال الإدارة المحلية الجزائرية الواقع والمتطلبات**، المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، المجلد 12، العدد03، 2021، ص 679.

3. **برنامج التطوير الإداري التنفيذي**: ويشمل تطوير أساليب العمل في الجهات المقرر إستخدامها للمعاملات الإلكترونية.

4. **برنامج التطوير الفني**: يركز هذا البرنامج على إستخدام التكنولوجيات الرقمية في الجهات الحكومية لتطوير الطاقات وقدرات اللازمة لإنجاز المشروع، كما يهتم بتحسين الكفاءة التشغيلية والتي تتضمن إستخدام أحدث الأجهزة والمعدات وأنظمة قواعد البيانات تحديث البنية الأساسية للإتصالات والمعلومات.

5. **برامج تنمية الإطارات البشرية**: تعمل على تطوير فكر القيادات الحكومية بما يتلاءم مع مفهوم الحكومة الإلكترونية، وإعداد خطة مناسبة لتدريب موظفين التي يتم تكوينها من جميع الجهات الحكومية التي تشارك في مشروع الحكومة الإلكترونية بهدف القدرة على إدارتها.

فقد قامت الإدارات المحلية بتكوين العديد من الموظفين على طريقة إستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في الإدارة وكذا الرقمنة لتسهيل تقديم الخدمة والتقليص من الجهد والوقت المبذول.

6. **برنامج الإعلام والتوعية**: يتم من خلال إعداد خطة تعرف المجتمع بمزايا التحول إلى المجتمع الرقمي وكيفية الإستفادة من مشروع الحكومة الإلكترونية.[1]

بالإضافة إلى ذلك يجب أن تكون هناك بنية تحتية فهي تمثل عامل محوري للوصول إلى هدف الشمول الرقمي الذي يمكن من تحقيق نفاد الجميع إلى تكنولوجيا المعلومات والإتصالات كما يجب على الإدارة العمومية أن توفر كل شبكات الاتصال الداخلية والخارجية وهي:

- **الإنترنت**: وهي"شبكة الشبكات "حيث تتكون من عدد كبير من الحاسبات المترابطة في جميع إنحاء العالم ومعظم استعمالات الإنترنت هي البريد الإلكتروني(WWW) ويتصل العديد من مستخدمي الإنترنت ببعض الملفات عبر الإنترنت بواسطة بروتوكولات أقل إستخداما مثل (FTP) USENT و البروتوكول الرئيسي المستخدم هو TCP/IP وتمكن الانترنت مستخدميها من الإستفادة من عشرات الخدمات المختلفة والتخاطب مع المستخدمين الآخرين[2].

[1] أمينة بن حامد، **الحكومة الإلكترونية تجربة الجزائر لتحول نحو حكومة الكترونية**، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012-2013، ص29.

[2] رمضان عبد المجيد، **محاضرات في مقياس تكنولوجيا الإعلام والاتصال**، مطبوعة بيداغوجية موجهة لمستوى الأولى ماستر، تنظيمات إدارية، جامعة قاصدي مرباح ،2021-2022، ص04.

كما ساهمت الإنترنت في عقد الاجتماعات والمؤتمرات عن بعد خاصة بعد جائحة كورونا فهي ساعدت على انخفاض التكاليف وتقليل الحاجة إلى السفر وسرعة إنهاء الأعمال وتوفير الجهد والوقت والمال[1].

- **الإنترانت:** هي مجموعة من أنظمة توزيع للمعلومات تقوم بتطبيق تكنولوجيا الانترنت والمعاير الخاصة بها عبر شبكة محلية داخلية للإدارة أو مؤسسة، وهذه الشبكة تربط كل مصادر المؤسسة من معلومات ملفات وقواعد بيانات وأجهزة مثل الطابعات والماسحات الضوئية وأجهزة الفاكس مودم وبرامج مثل البريد الإلكتروني المحلي، وغيرها بحيث يتم تبادل المعلومات وتداولها بطريقة منظمة، تعتبر هذه شبكة طريقة لأداء العمل الجماعي بطريقة سهلة وسريعة[2].

وتستعمل الإنترانت أدوات الانترنت ومعاييرها لإنشاء بنية تحتية يستطيع الوصول إليها فقط أولئك الذين يعملون ضمن الإدارة أو الشركة ولا يستطيع الوصول إليها من خارج الإدارة إلا بتصريح دخول عن بعد.

- **الإكسترانت:** وهي الشبكة المكونة من مجموعة شبكات إنترنت ترتبط ببعضها عن طريق الإنترنت.

المطلب الثاني: معيقات الرقمنة في المؤسسة الجزائرية

تعتبر الرقمنة كعملية جديدة ظهرت نتيجة لتطور التقنية والتقدم البشري من النظام التقليدي إلى نظام الرقمي لتحسين الخدمة، رغم نجاحه إلا أنه هناك العديد من المعيقات والتحديات التي تقف أمام رقمنه الإدارة والمؤسسة في الجزائر من أهمها نجد:

1. المعيقات الإدارية: تهيئة وإصلاح البيئة التنظيمية لأن أي تقنية يتم إدخالها تتطلب من الإدارات إجراء تغيرات في الهياكل التنظيمية والإجراءات التشغيلية، كما هناك بعض القيادات لا تقتنع بالرقمية أو الإدارة الإلكترونية فهي تحبذ النمط التقليدي في العمل، وعدم قدرتهم على التخلي على نمط الإدارة البيروقراطية وقلة عدد الكوادر العاملة في مجال جمع البيانات وتنظيمها وضعف الإمكانيات المادية والتمويل لهذه المشاريع وكذا التخطيط وضعف العلاقة بين البرامج المسطرة في الإدارة الإلكترونية والتطوير الإداري.

[1] حسن عماد مكاوي، **تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات**، ط 1، دار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، (د.ب)، ص 236.

[2] خضر مصباح الطيطي، **إدارة التغير التحديات والإستراتيجية للمدراء المعاصرين**، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، مصر، 2010، ص228.

2. **المعيقات السياسية والقانونية:** ويظهر في قلة اهتمام القيادة السياسيين أو المسؤولين القائمين في هذا القطاع في النهوض بمجال تكنولوجيا المعلومات والإتصالات أي عدم وجود استقرار سياسي الذي يعتبر من أهم عوامل نجاح أي برنامج داخل أي دولة.

بطء عملية اتخاذ القرارات وعمليات الإصلاح والاندماج أو البيروقراطية يضاف إلى ذلك التخطيط السياسي الذي يمكن أن يؤدي إلى مقاطعة مبادرة كل ما يتعلق بالرقمنة.

يضاف إلى ذلك عدم تحديث القوانين التي تتلاءم مع إستخدام الوثائق الإلكترونية فهناك بعض القوانين والتشريعات المنظمة للعمل الإلكتروني لا تخدم ولا تسير العمل من بدايتها حتى تطبيقها، وعدم ملائمة الأنظمة واللوائح المعمول بها بشأن مختلف الخدمات الإلكترونية[1].

3. **المعيقات الأمنية:** ازدياد حجم المخالفات الجرائم الواقعة على المعلومات منها ما يتعلق بسرقة البريد الإلكتروني أو سرقة بطاقة الائتمان وكذلك سرقة التوقيع الإلكتروني أو اختراق أو لدخول بعض الإدارات [2].

4. **المعيقات البشرية:** يمكن تلخيصها فيما يلي[3]:

- ✓ ضعف دور الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين في نظم المعلومات الإدارية على تطوير ومتابعة التدريب؛
- ✓ انخفاض الخبرات التكنولوجية والكفاءة بسبب طريقة إختيار الموظفين؛
- ✓ عدم توفير البنية التحتية اللازمة للرقمنة التي تسهل للموظف بتقديم الخدمة بأداء جيد؛
- ✓ غياب الدورات التكوينية ورسكلة موظفي الإدارة والأجهزة التنظيمية في ظل التحول الرقمي؛
- ✓ الفقر وانخفاض الدخل الفردي أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الإلكترونية؛
- ✓ تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع فهناك من يمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفتقرها.

[1] رمضان عبد المجيد، مرجع سابق، ص 4.

[2] بن عياش آسية، أوكحيل محمد أمين، **رقمنة المرفق العام كآلية لترشيد الخدمة العمومية في الجزائر**، مجلة معالم للدراسات القانونية والسياسية، مجلد 04، العدد 02، 2020، ص268.

[3] المرجع السابق، ص268.

المطلب الثالث: دور التسيير الإستراتيجي في ظل تحديات الرقمنة في المؤسسة

نحاول في هذا المطلب إبراز الدور الذي يلعبه التسيير الإستراتيجي في رقمنة المؤسسة والإدارة الجزائرية من خلال:

الفرع الأول: الموارد البشرية ركيزة أساسية في مواجهة تحديات الرقمنة في المؤسسة

ساهمت التطورات التكنولوجية والتغيرات البيئية السريعة اعتبارا من منتصف القرن الماضي في التركيز على العنصر البشري ودوره في تحقيق النجاح والنمو لمنظمات الأعمال، من خلال الاهتمام به والتركيز على تدريبه والاهتمام بنظم الحوافز المادية والمعنوية لخلق بيئة ومناخ ملائم للتكيف معها، إن التحول الرقمي في المؤسسات يؤثر تأثيرا قويا على المهارات البشرية المطلوبة، فأصبحت قدرة المؤسسة على التكيف والتلاؤم مع عملية التحول الرقمي هي المحدد الرئيسي في مجال الأعمال، أي أصبح يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية مسؤولية أكبر في تنمية إستراتيجيات من شأنها مواجهة تحديات هذا التحول التقني، ومن أهم الممارسات التي تتبناها إدارة الموارد البشرية بصورة إستراتيجية لمواجهة تحديات التحول الرقمي نذكر[1]:

1. **إستراتيجية التدريب**: وذلك لجعل الموارد البشرية ذات قدرات ومهارات ومعارف عالية المستوى لتمكنها من التأقلم مع الابتكارات والتحولات التقنية وتقديم الأفضل في منتجاتها وخدماتها؛
2. **إستراتيجية التحفيز**: بالرغم من أن مشكلة تحفيز الموارد البشرية وتحريك رغباتهم قديمة قدم التنظيمات، إلا أنَّ الاهتمام بها بطريقة معرفية منظمة تطور حديثا في علم الإدارة وخاصة مع سرعة التغيرات التكنولوجية والتحولات التقنية السريعة، والتي أصبحت في بعض الأحيان تفقد لدى بعض الموارد البشرية الرغبة في العمل لعدم القدرة على التكيف معها وإستخدامها بشكل جيد؛
3. **إستراتيجية فرق العمل**: هناك العديد من التحديات داخل المؤسسات والتي تتطلب الأخذ بمنهجية فرق العمل، ومن أهم هذه التحديات تحول التقنية التي أدت في أغلب الأحيان إلى نقص في الأداء لصعوبة التكيف معها، فنتج عن ذلك انخفاض ملحوظ في الروح المعنوية للموارد البشرية داخل المؤسسة فكان على عكس التصور الشائع من أن عملية بناء فرق العمل عبارة عن تجميع عدد من الأفراد وجعلهم يعملون مع بعضهم البعض، فإن هذه العملية وبمرورها بعدة مراحل، يحدث فيها النمو والنضج وصولا إلى مرحلة التكامل وترتفع معنويات الأفراد بفضل التعاون وتبادل المهارات والخبرات.

---

[1] ياسر عبد الرحمان، **إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال**، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 05، العدد 03، 2018، ص ص 216-217

الفرع الثاني: أثر تطبيقات الإدارة الرقمية على بناء ميزة التميز للمؤسسة

إن الإعتماد المتزايد على أساليب الإدارة الرقمية كان له الأثر الكبير في المؤسسة حيث أحدث تغييرات عميقة في مختلف المستويات، فلقد أسهمت الإدارة الرقمية في تحقيق منطق نماذج "إدارة التميز والإبداع" من خلال تسييرها لتحولات أساسية في أنماط تنظيم العمل وتنفيذ العمليات بالمؤسسة ونذكر منها ما يلي[1]:

1. تطوير جذري في نظم وآليات الاتصال تسمح بتطبيق نظم الهندسة الموازية حيث يعمل أفراد متعددون في مشروع واحد من مواقع متباعدة ولكنهم على اتصال آني ودائم؛

2. إحداث تغييرات تنظيمية تتوافق تماما مع متطلبات "إدارة التميز" من أهمها:

- ✓ إعادة تصميم نظم التخطيط بإضفاء عناصر المرونة واستشعار التغييرات من خلال الربط الآني بنظم رقابة وقياس الأداء؛
- ✓ إعادة تصميم الأعمال باستبعاد الأنشطة والمهام التي تم تعويضها آليا (أوتوماتيكيا)، وإدخال عناصر التكامل والتمكين في الاعتبار؛
- ✓ التوسع في الإستخدام الآلي أو الأوتوماتيكي يؤدي إلى تخفيض إعداد العاملين حتى في المستويات الإدارية خاصة الإدارة الوسطى والوظائف الاشرافية.

3. تبسيط الهيكل التنظيمي بتقسيم المؤسسة إلى مجموعة الوحدات الإستراتيجية وفرق العمل ذاتية الإدارة، وفي نفس الوقت تنمية الفاعلية وسرعة الأداء واتخاذ القرارات عند نقاط التنفيذ مما يجعلها أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المحيطة؛

4. استثمار فرق العمل الطارئة بدلا من التكوينات والتقسيمات التنظيمية الدائمة، ومن ثم يتم التحول إلى التنظيم الشبكي حيث الربط آنيا بين الوحدات الإستراتيجية وفرق العمل المختلفة بوسائط الكترونية تسمح بالتواصل والتفاعل والتنسيق المستمر والعمل المشترك وتبادل المعلومات بينها جميع؛

5. تسمح المعلوماتية، وعلى وجه الخصوص الشبكات، لفتح وتطوير أسواق جديدة وإعتماد أساليب متطورة في العمل، يكشف عن إمكانية استغلال هذه التكنولوجيا لخدمة المؤسسة وإيجاد عوامل الإنتاج جديدة، تمكنها من الحفاظ على نشاطها وقوتها، ومن أهم آليات العمل المعتمدة التي تعمل على تفعيل مفاهيم الإدارة الرقمية الحديثة للمؤسسات ما يلي:

- التصميم والهندسة والإنتاج بإستخدام الحاسب الآلي، والهندسة المواكبة وتخطيط موارد المشروع؛

[1] ربحي فاطمة، زنيني فريدة، مرجع سابق، ص 164.

- الإنتاج المرن والإنتاج لدى الغير، والتنسيق عبر العلاقات المستندة للتكنولوجيا، والأعمال الالكترونية والتجارة الالكترونية؛
- الشبكات الداخلية Intranet والخارجية Extranet والشبكة العالمية Internet.

خلاصة الفصل:

أضحت الرقمنة اليوم إحدى القوى المحركة التي يعتمد عليها كثيرا لإنجاح برامج التنمية الاجتماعية والإقتصادية، إقليمية كانت أم وطنية، وفي كافة قطاعات النشاط، إلا أن عملية الرقمنة تبقى تحتاج إلى شروط ضرورية وأساسية في تفعيلها كواقع ملموس، فالكفاءات البشرية والمادية والتقنية تعد أسباب رئيسية لابد على مختلف المؤسسات أن تسعى لتجسيدها خاصة إذا ما توفرت الإمكانيات والمتطلبات الضرورية لتحقيق ذلك، وكل ها من أجل ضمان النتائج وتحقيق الأهداف.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لأثر الرقمنة على التسيير الإستراتيجي في مؤسسة بريد الجزائر–فرع المدية–

تمهيد:

بعد معالجتنا لإشكالية البحث في الجزء النظري سنحاول من خلال الدراسة التطبيقية إبراز أثر الرقمنة على التسيير الإستراتيجي للمؤسسة، وقد وقع الاختيار على مؤسسة بريد الجزائر لولاية المدية ولتحقيق أهدافنا استخدمنا عدة أدوات كان أهمها الاستبيان الموزع على الموظفين داخل المؤسسة لجمع البيانات اللازمة ونظرا لتعدد أدوات الدراسة كان علينا وضع منهجية مناسبة لتحليل البيانات.

حيث قمنا بتقسيم هذا العمل إلى ثلاث مباحث:

- ✓ **المبحث الأول:** التعريف بمؤسسة بريد الجزائر ومهامها؛
- ✓ **المبحث الثاني:** الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية؛
- ✓ **المبحث الثالث:** تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: مفهوم ومهام مؤسسة بريد الجزائر.

شهد قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال في الجزائر إصلاحات عميقة في السنوات الأخيرة كان الغرض منها تحديث هذا القطاع وتأهيله كجزء من جهد الحكومة لتنمية البنية القاعدية للاقتصاد الوطني، تمثلت هذه الإصلاحات أساسا في تفويض وظيفة استغلال الخدمة العمومية إلى مؤسستين عموميتين أنشأتا لهذا الغرض هما "**اتصالات الجزائر**" و "**بريد الجزائر**".

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة بريد الجزائر

نشأت مؤسسة بريد الجزائر نتيجة لعدة إصلاحات شملت إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات، بحيث أعطت الدولة بذلك حرية التصرف الكاملة لهذا المتعامل الاقتصادي للمشاركة في النمو الاقتصادي والاجتماعي للدولة كانت مؤسسة بريد الجزائر تسير وفق أحكام الأمر رقم 89-75 المؤرخ في 30 ديسمبر 1975 والمتضمنة قانون البريد والمواصلات[1].

إن ميلاد بريد الجزائر وبروزها في السُّوق ليس وليد الصدفة بل هو نتيجة لتضافر عدة جهود وعوامل جلها خارجية ولا يمكن التحكم فيها ولا حتى توجيهها، من بينها محاولات الجزائر للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة التي تظم أكبر عدد من البلدان والمتحكمة في التجارة العالمية خاصة في إقليم حوض البحر الأبيض المتوسط وما تمليه من شروط على الدول التي ترغب في الانضمام إليها، والسوق العالمية تعيش في خضم تأثيرات العولمة، وما جاءت به من تغيرات في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وعلى رأسها الانترنت التي قلبت بكل الموازين وغيرت من شكل العالم هيكلة المؤسسات طرق التنظيم والإدارة داخل هذه المؤسسات[2].

هذا ما يقال على قطاع البريد والموصلات الذي وضمن تأثيرات البيئة العالمية اليوم تم إعادة هيكلته وإدخال إصلاحات عليه تمخضت عنها ميلاد مؤسستي الجزائر للاتصالات وبريد الجزائر لكن قبل ذلك فإن إدارة البريد والمواصلات الجزائرية، قد ورثت عن النظام الفرنسي ما بعد الاستقلال معظم التشريعات المتعلقة بخدمات هذا القطاع واستمر نشاطها بصفة عادية حتى سنة 1975 حيث تم إصدار الأمر رقم 89-75 في 30 ديسمبر 1975 المتضمن قانون وزارة البريد والموصلات[3].

---

[1] مبروك يوسفي، **النظام القانوني لمؤسسة بريد الجزائر**، مذكرة ماستر، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر، 2014، ص16.

[2] سعادي الخنساء، **التسويق الإلكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي – دراسة حالة الجزائر**، مذكرة ماجستير، جامعة يوسف بن خدة الجزائر، 2006، ص 119.

[3] المرسوم التنفيذي رقم 02-43 المؤرخ في 14 يناير 2002 المتضمن انشاء بريد الجزائر.

من جراء إعادة تنظيم قطاع البريد والمواصلات وفي إطار سياسة الإصلاح والتطوير لقطاع البريد أنشئت مؤسسة بريد الجزائر كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري " **EPIC** " حفاظا على الإرث القديم الوظيفي والرمزي للمؤسسة الأم الذي غذى الذاكرة الجماعية بالكلمة الرمز "بريد" فإن مؤسسة بريد الجزائر تحاول جادة خلق وجه جديد يحمل الخصائص الهوية لبريد الجزائر[1].

إن مؤسسة بريد الجزائر كنتيجة للإصلاح الذي جاء بموجب قانون قطاع البريد والمواصلات سنة 2003 أراد المشرع بهذه الإصلاحات أن يلحق بركب دول الجوار وقبلها الدول الأوربية والصناعية عموما، والتي سبقت إلى تحرير قطاع البريد من التسيير الإداري البيروقراطي باتجاه الفعالية والمنافسة.

أبرز ما تولد عن القانون هو فصل النشاطين البريد والاتصالات عن بعضهما وتحويلهما من التسيير الإداري إلى التسيير التجاري بموجب هذا القانون أنشئت مؤسسة بريد الجزائر كمستغل للخدمات البريدية والمالية التي انتقلت إليها من الإدارة السابقة، وأنشئت مؤسسة أخرى لتسيير الاتصالات هي "اتصالات الجزائر".

إن الإصلاحات في الجزائر لم تختلف كثيرا عما تم في بلدان أخرى، مصنعة ونامية على السواء، فالجزائر أخذت بالنموذج الفرنسي، حيث يتضح من الوهلة الأولى وجه الشبه الكبير بين الإصلاحات في الدولتين، فيما عدا الفجوة الزمنية بين العمليتين والتي تبلغ تقريبا عشر سنوات، فإصلاح قطاع البريد والمواصلات في الجزائر كان متأخرا أيضا مقارنة من بالدول العربية ودول الجوار فتونس مثلا بدأت إعادة هيكلة قطاع الاتصالات منذ 1990 من فصل أنشطة البريد عن الاتصالات بإنشاء الديوان الوطني للاتصالات الذي بدأ نشاطه في 1996، ثم الديوان الوطني للبريد في جوان 1998، ودولة المغرب أيضا بدأت إصلاحاتها في نفس الفترة حيث أحدثت قانونا جديد للفصل بين البريد والاتصالات منذ 1996.

شرعت الجزائر في إصلاحاتها على قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال في ظل تأخر محسوس عن بلدان المنطقة، وحاولت الحكومة استدراك هذا التأخر في تحديث هذا القطاع الذي يشكل جزاء مهما من البنية القاعدية للاقتصاد الوطني، خاصة وأن الجزائر كانت قد اقتربت بعد من الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة ولها اتفاقيات مبرمة مع الاتحاد الأوربي استفادت من خلاله من دعم مالي من قبل البنك الدولي والسوق الأوربية (برنامج ميدا).

[1] مبروك يوسفي، مرجع سابق، ص16.

المطلب الثاني: مهام مؤسسة بريد الجزائر

إن هذا الإطار القانوني كمؤسسة عمومية وكمؤسسة تجارية واقتصادية، يؤدي اضطلاعها بالعديد من المهام تبدو في بعض الأحيان في ظاهرها متناقضة أو على الأقل صعبة التحقيق[1].

- فباعتبارها خدمة عمومية يفرض على المؤسسة توفير للمجتمع أحسن الخدمات، بأقل التكاليف لتسمح لكل شرائح المجتمع الاستفادة منها؛
- وباعتبارها مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري يجب أن تعمل على تخطيط وترقية تنميتها وتقليص تكاليفها والعمل على الحصول على نتائج ايجابية لمتابعة تطورها؛
- وباعتبارها أيضا مؤسسة اقتصادية ذات دور حيوي في التنمية الشاملة يجب أن تلعب دورا محركا للاقتصاد الوطني من خلال مضاعفة الجهود في مجال البحث والاستثمار لتوفير الشروط الضرورية لباقي القطاعات للإقلاع الاقتصادي الشامل.

فمهام هذه المؤسسة إذن تبدو متعددة والتوفيق بينها يبدو أيضا صعب التحقيق لكن كل منها يحمل التزاما واجب الأداء فالاضطلاع بها كلها وبشكل مرضي يمثل أهم الانشغالات.

أما عن موضوع هذه المهام فيمكن تلخيصها فيما يلي[2]:

- استغلال كل النشاطات المدرجة تحت نظام التخصيص أو الحصر (Exclusivité) حسب المادة 63 من قانون 03-2000 بخصوص بريد الرسائل بكل أشكاله في النظام الداخلي وفي علاقتها مع الخارج؛
- القيام بكل النشاطات الملحقة والتي لها علاقة بالنشاط الرئيسي سواء تعلق الأمر بالنشاطات المرتبطة ببريد الرسائل، الطرود البريدية، الامدادات والمصالح المالية البريدية بما في ذلك مصلحة التوفير؛
- القيام بكل النشاطات الموكلة إليها لصالح الخزينة العمومية؛
- إنشاء وخلق هيئات وهياكل تتماشى مع نشاطاتها وأهدافها على مستوى التراب الوطني مع توفير كل الوسائل الضرورية لتأمين الاستغلال وصيانة كل الهياكل القاعدية الموجودة تحت تصرفها؛
- صياغة المخططات الرئيسية لتطوير مختلف الهياكل المرتبطة بنشاطها؛

[1] مبروك يوسفي، مرجع سابق، ص 19.

[2] وهاب محمد، **تقييم صورة المؤسسة وآثارها على سلوك المستهلك، دراسةحالة مؤسسة بريد الجزائر**، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر03، 2005، ص ص 104- 105.

- ❖ النجاعة الصياغة والإشراف على السياسة التجارية تماشيا مع عقد المصادق عليه بقرار من وزير المكلف بالبريد؛
- ❖ الإشراف على تنفيذ سياحة الخدمة الدولية في إطار السياسة القطاعية وفي إطار التنظيمات الجاري بها العمل ووفق دفتر الاعباء الممضي مع سلطة الضبط للبريد والمواصلات.

المطلب الثالث: الخدمات الإلكترونية المقدمة من طرف بريد الجزائر

مواكبة للتطورات التكنولوجية التي مست القطاع البريدي عبر العالم، والاستعمال المتزايد للاتصالات الإلكترونية، مؤسسة بريد الجزائر هي الأخرى قطعت أشواطا كبيرة في سبيل تطوير خدماتها، وعصرنتها، تنويعها ورقمنتها أيضا، حيث قامت في وقت وجيز بتطوير وعصرنة الخدمات المالية البريدية، والخدمات النقدية والخدمات المتنوعة وتعميم الاستعمال المتزايد للتكنولوجيا الحديثة، بُغية جعل هذه التكنولوجيا الحديثة في فائدة المواطن الجزائري، ومن بين هذه الخدمات الإلكترونية نجد[1]:

1. **فتح حساب بريدي جاري CCP عبر الأنترنت**: أطلقت مؤسسة بريد الجزائر خدمة فتح حساب **ccp** بريدي جاري عبر الأنترنت، مُوجهةً لكل شخص طبيعي أو معنوي من جنسية جزائرية أو أجنبية مُقيم بالجزائر بشرط استيفائه للشروط القانونية والتنظيمية الجاري بها العمل.

كما يمكن أيضا للطلبة الجدد الحاصلين على شهادة البكالوريا يمكنهم القيام بعملية أولية لفتح حسابات بريدية جارية عن بعد، حيث تسمح هذه العملية بتسريع وتيرة معالجة الطلب.

2. **كشف حساب CCP**: يمكن لزبائن بريد الجزائر CCP Algérie Poste الاطلاع على كشف الرصيد و الحساب البريدي الجاري ccp عبر الأنترنت، من خلال الموقع الرسمي أو تطبيق بريدي موب، يتيح هذا الخيار للزبائن الاطلاع على تفاصيل حساباتهم البريدية بكل سهولة.
3. **البطاقة الذهبية**: توفر المؤسسة لزبائنها إمكانية طلب البطاقة الذهبية عبر موقعها الإلكتروني كما يمكننا تتبع حالة البطاقة عبر موقعها أيضًا، ويمكن استخدام البطاقة الذهبية في العديد من الخدمات المتاحة عبر الأنترنت من طرف بريد الجزائر مثل دفع الفواتير وتعبئة الرصيد وغير ذلك من الخدمات، وتتوفر بنسختين منها العادية

[1] بريد الجزائر التحديث الجديد Algerie Poste 2023، رابط الموقع: https://www.awrasaljazair.com/ بريد-الجزائر-algerie-poste تاريخ الاطلاع: 24-05-2023.

والبطاقة الذهبية المدفوعة، وهي من البطاقات الائتمانية تمنحنا مزايا وخدمات إضافية، يمكن الحصول عليها عبر الموقع الرسمي أو مراكز البريد المحلية.

4. **تفعيل خدمة الإشعارات:** تتيح خدمة الإشعارات النصية **sms** بريد الجزائر للعملاء تلقي تنبيهات وإشعارات حول حساباتهم البريدية، وأيضا العمليات المالية المنجزة مثل عند دخول الراتب تصلك رسالة نصية.

أما فيما يخص دفع الفواتير واشتراك الهاتف عبر الأنترنت:

5. **تعبئة رصيد الأنترنت والهاتف المحمول:** تتيح هذه الخدمة إعادة شحن رصيد الهاتف المحمول وشحن الأنترنت بكل سهولة وسرعة باستخدام البطاقة الذهبية وتتم عملية الدفع بشكل آمن ومن دون أي مخاطر. يمكن الاستفادة من الخدمة لجميع شركات الاتصالات المتوفرة في الجزائر، مثل اوريدو و موبيليس وجازي و أيضا اتصالات الجزائر بكل انواعها الجيل الرابع 4G، idoom fiber، LTE idoom adsl، وتعد هذه الخدمة مريحة لجميع من يرغبون في إعادة شحن رصيد هواتفهم، أو شراء رصيد الأنترنت عن بعد دون الحاجة إلى الذهاب إلى متاجر الاتصالات أو الوكلاء.

6. **دفع الفواتير عبر الأنترنت:** يتيح بريد الجزائر Algérie Poste للعملاء إمكانية دفع الفواتير عبر الأنترنت. والمدفوعات المختلفة مثل دفع فواتير الكهرباء والغاز، ودفع فاتورة المياه والهاتف الثابت والمحمول. وذلك عن طريق الأنترنت لتجنب التنقل إلى مراكز البريد والوقوف في طوابير طويلة، ويتم ذلك عبر إدخال معلومات البطاقة الذهبية والمبلغ المراد دفعه، ثم تأكيد الدفع.

بينما الشراء عبر الأنترنت من الهاتف يكون كما يلي:

7. **شراء تذاكر السفر:** تتيح مؤسسة بريد الجزائر لزبائنها إمكانية الحصول على تذاكر الطيران، عبر استخدام البطاقة الذهبية بالتعاون مع العديد من الشركات، مثل الخطوط الجوية الجزائرية، وطيران الطاسيلي.

8. **شراء التأمينات:** توفر بريد الجزائر خدمة شراء التأمين على السيارات والمساكن، حيث يتم تقديم خيارات متعددة للتأمين تغطي مخاطر مختلفة، مثل الحوادث المرورية، الحرائق، السرقة، الأضرار الناجمة عن الطقس السيئ، وتختلف تكلفة التأمين بناءً على النوع والموقع وقيمة الممتلكات المطلوب تأمينها.

9. **شراء الكتب من الأنترنت:** يوفر بريد الجزائر خدمة شراء الكتب عبر الأنترنت، حيث يمكن الاطلاع على مجموعة واسعة من الكتب والمنتجات الأخرى، والتي يمكن طلبها وشرائها بسهولة وأمان، كما يوفر الموقع خدمة التوصيل إلى عنوان العميل المحدد والدفع يكون بالبطاقة الذهبية، مما يجعل عملية الشراء سهلة ومريحة.

10. **شراء الطوابع البريدية:** يمكن شراء الطوابع البريدية من الأنترنت والذي يحتوي على مجموعة واسعة من الطوابع البريدية، ويمكنك شراؤها مباشرة من المتجر بسهولة وأمان. كما تتوفر خيارات دفع مختلفة، مثل الدفع عند الاستلام والدفع بالبطاقة الذهبية، وغيرها من الوسائل المتاحة.

11. **تنزيل المطبوعات:** يوفر بريد الجزائر خدمة تنزيل المطبوعات عبر موقعه الإلكتروني مجانا. يمكنك الوصول إلى المطبوعات المتاحة للتنزيل، ويشمل ذلك المطبوعات المتعلقة بالخدمات البريدية، مثل صك بريدي احتياطي شاك سوكور وغيره، حيث يمكن تنزيلها بصيغة PDF أو DOCX، وتسهل هذه الخدمة الحصول على الأوراق اللازمة بسهولة ويسر، دون الحاجة إلى الانتظار في المكاتب.

أما البريد السريع وتتبع الشحنات والطرود:

12. **البريد السريع:** يقدم بريد الجزائر خدمات متميزة تتيح للعملاء إرسال واستلام الوثائق والطرود، من عنوان المرسل، إلى المرسل إليه، يتم توصيل الوثائق والطرود بشكل أسرع، من خلال البريد السريع. بالإضافة إلى أنه يقدم خدمات عالية من الأمان للشحنات، حيث يتم تتبعها ومراقبتها على مدار الساعة. كما يوفر خدمة تتبع الشحنات بسهولة، عبر الأنترنت أو عبر تطبيقات الهاتف المحمول، مما يسمح لهم بمعرفة موقع الشحنة والتحقق من موعد التسليم المتوقع.

كما يوفر عروض كل فترة منها عرض استلام البريد السريع، ويتم التوصيل إلى العنوان المحدد في الوقت المحدد. حيث تقوم خدمات بريد الجزائر السريع بجلب الشحنة من عنوان المرسل. وتسليمها إلى عنوان المرسل إليه، مما يوفر الوقت ويقلل من المتاعب.

13. **خدمة تتبع الشحنات:** يمكن استخدام خدمة تتبع الشحن المحلية، أو تتبع شحنة دولية، يتم إرسالها عن طريق بريد الجزائر. وتتوفر هذه الخدمة على مدار الساعة وطوال أيام الأسبوع، كما توفر لكم الاتصال بخدمة العملاء. إذا كانت لديهم أي استفسارات حول تتبع الشحنة، أو للحصول على المساعدة اللازمة، خاص للزبائن الذين يحتاجون توصيل شحناتهم في الوقت المحدد.

وفي الأخير خدمات الهاتف المحمول لبريد الجزائر يتمثل في:

14. **تطبيق بريدي موب BaridiMob:** تتيح هذه الخدمة لزبائن المؤسسة إمكانية الاشتراك في تطبيق بريدي موب BaridiMob الشهير والذي يوفر بدوره العديد من الخدمات أهمها إمكانية تحويل الأموال من

حساب إلى آخر، إمكانية تسيير بطاقتكم الذهبية، الحصول على كشف مصغر خاص بالعمليات التي تم اجرائها باستخدام البطاقة الذهبية، إمكانية سحب الأموال عبر الصراف الآلي بدون استخدام البطاقة الذهبية.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تُعتبر الدراسة الميدانية مجالاً لجمع المعطيات من الواقع المراد دراسته، وذلك استنادًا إلى قواعد وإجراءات المنهجية وكل الأدوات الملائمة للبحث، قصد الوصول إلى الغاية والأهداف المرجوة من الدراسة، حيث يتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض مفصل للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ دراسة وجهة نظر عينة موظفي المؤسسة محل الدراسة حيث تحديد عينة الدراسة، وأداة الدراسة لإجابات بيانات العينة على محاور الاستبيان، والأساليب المعتمدة في المعالجة الإحصائية. بغية التعرف إلى أثر الرقمنة على التسيير الإستراتيجي في مؤسسة بريد الجزائر –فرع المدية–

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

سنقوم بتقديم الإطار المنهجي للدراسة الميدانية التي قام بها الطالبين في المؤسسة محل الدراسة أين سنعرض طريقة الدراسة وكذلك الأداة المستخدمة، والتعرف على مجتمع وعينة الدراسة، والأساليب المستخدمة في هذه الدراسة.

أولا: مجتمع وعينة الدراسة

سيتم التعرف إلى كل من مجتمع الدراسة والعينة المختارة للدراسة كما يلي:

1. مجتمع الدراسة: إجراء الدراسة الميدانية يجب على الباحث وضع تعريف محدد وواضح لمجتمع الدراسة والأصل في ذلك أن تجرى هذه الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة لأن ذلك يظهر نتائج دقيقة وأقرب إلى الواقع إذ تتميز بالصحة والصدق في نفس الوقت، و**مجتمع** الدراسة في هذا البحث يتمثل في جميع الموظفين في مؤسسة بريد الجزائر فرع المدية.

2. عينة الدراسة: تشير عينة الدراسة في العادة إلى جزء من مجتمع الدراسة ككل يتم اختيارها بطريقة معينة تسمح بمنح نتائج دقيقة وتمثل المجتمع تمثلا صادق ويمكن أن تعمم نتائجها على المجتمع ككل إذا تم اختيارها بالطريقة المناسبة.

ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة فإن عينة الدراسة في هذا البحث تتمثل في كل العاملين في بريد الجزائر المدية، أين تم توزيع **30** استبانة على عمال المؤسسة محل الدراسة وقد تم استرجاعها ولم تستبعد أي استبانة أثناء التحليل وهي الاستبانات الخاضعة للتحليل.

ثانيا: منهجية وأدوات جمع البيانات

1. منهجية الدراسة: بالنظر إلى الهدف الرئيسي من هذه الدراسة ككل والمتمثل في أثر الرقمنة على التسيير الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة، فإن المنهج الأكثر ملائمة في دراسة هذا النوع من الظواهر هو المنهج الوصفي التحليلي وهذا المنهج يعبر عن الظاهرة المراد دراستها كما توجد في الواقع، وتحليل كافة بيانات مجتمع الدراسة من خلال الإجابة عن الاستمارة باستخدام الطرق الإحصائية المناسبة.

2. أداة الدراسة: لقد تم الاعتماد على أداة الاستبيان كوسيلة لتعرف على أثر الرقمنة على التسيير الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة، وذلك انطلاقا من تصميمه بما يعطى الفرضيات التي تم إدراجها سابقا إذ يتكون الاستبيان من ثلاثة أجراء وهي:

- **الجزء الأول:** يشمل **البيانات الشخصية والوظيفية** لعينة الدراسة والمتمثلة في العناصر التالية: الجنس، السن، المستوى العلمي، عدد سنوات الخبرة.
- **الجزء الثاني:** يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى محورين كما يلي:

✓ **المحور الأول:** يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في **الرقمنة** الذي اشتمل ثلاثة عشر عبارة (13)، وتم تقسيم هذا المحور إلى أربعة أبعاد وهي كالتالي:

- الأجهزة والمعدات: واشتمل على أربع عبارات.
- الشبكات: اشتمل على ثلاث عبارات.
- قواعد البيانات: اشتمل على ثلاث عبارات.
- المورد البشري: اشتمل على ثلاث عبارات.

✓ **المحور الثاني:** يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل في **التسيير الإستراتيجي**، وتضمن ثلاثة عشر عبارة (13)، وتم تقسيم هذا الجزء إلى ثلاثة أبعاد:

- الصياغة الإستراتيجية: واشتمل على أربع عبارات.
- تنفيذ الإستراتيجية: واشتمل على أربع عبارات.
- التقييم والرقابة الإستراتيجية: واشتمل على خمس عبارات.

3. المقياس المستخدم: تم الاعتماد في إعداد الاستبانة على السُّلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة، وذلك باستخدام مقياس ليكارت Likert scaleالمتدرج ذي النقاط 5 لقياس العبارات حيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختبارات التالية: (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) والمتناسبة مع الأوزان (1،2،3،4،5) على التوالي (أنظر الملحق رقم 01).

وانطلاقا من هذه الدرجات، ولحساب الحدود الدنيا والعليا لكل فئة من فئات مقياس ليكارت الخماسي تم حساب طول المدى: **5–1=4**، ومن ثمَّ نقسم طول المدى على عدد الفئات فنحصل على: **4/5=0,8**، بعد ذلك تم إضافة العدد **0,8** بالتدرج ابتداءً من الفئة الأولى، والجدول رقم (3–1) يوضح ذلك.

جدول رقم (3–1): مجالات الاتجاهات حسب ليكارت (الصيغة الخماسية)

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
الأوزان	5.00 -4.21	4.20 -3.41	3.40 -2.61	2.60 -1.81	1.80 -1.00

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على كتاب عز الدين عبد الفتاح، **مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي**، خوارزمية العلمية للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2007، ص 450.

المطلب الثاني: الأساليب المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا على برنامج الإعلام الآلي المسمى بالحزم الإحصائية للمعلومات الاجتماعية، والذي يرمز لها اختصارا (**SPSS26**)، الذي يوفر عدد من الأساليب الإحصائية التي سوف نستخدمها لوصف خصائص عينة الدراسة واختبار الفرضيات وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة وفيما يلي وصف لهذه الأساليب الإحصائية.

أولا: الأساليب الاستدلالية

- ✓ اختبار كلمجروف–سميرنوف ($K\text{-}S$) لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة؛
- ✓ معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لتأكد من درجة ثبات عبارة كل متغير من متغيرات الدراسة؛
- ✓ معامل الارتباط سبيرمان Spearman Corrélation لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي؛

ثانيا: الأساليب الوصفية

- ✓ التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات العيّنة من حيث خصائصها؛
- ✓ المتوسطات الحسابية من أجل معرفة الأهمية النسبية للمتغيرات والعبارات التي تقيسها؛

- ✓ الانحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت قيم استجابات الموظفين عن المتوسط الحسابي؛
- ✓ الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر أبعاد الرقمنة على التسيير الإستراتيجي؛
- ✓ تحليل التباين الأحادي لمعرفة ما إذا كان هنالك فروق في متغير أبعاد الرقمنة ومتغير التسيير الإستراتيجي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

المطلب الثالث: الاختبارات القبلية لأداة الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى اختبار صحة الاستبيان بعد الحصول على إجابات أفراد العينة من المؤسسة محل الدراسة.

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل تحديد الاختبارات الملائمة للتأكد من فرضيات الدراسة الميدانية يجب معرفة طبيعة توزيع البيانات المتحصل عليها بعد تبويبها في برنامج الحزم الإحصائية؛ لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

H°: تتبع البيانات التوزيع الطبيعي عند مستوى ثقة 95%.

H1: لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي عند مستوى ثقة 95%.

وقاعدة أخذ القرار هي قبول فرضية العدم H° إذا كان مستوى الدلالة المحسوب أقل من 5%، وترفض فرضية العدم إذا كان مستوى الدلالة المحسوب أكبر من 5% وتقبل الفرضية البديلة H1

والجدول رقم (3–2) يبين اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات أداة الدراسة.

جدول رقم (3– 2): اختبار كلمجروف–سميرنوف (K–S) للتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

البيان	اختبار كولمجروف– سمرنوف		اختبار شابيرو ويلك	
	قيمة الاختبار (Z)	مستوى الدلالة Sig	قيمة الاختبار (Z)	مستوى الدلالة sig
المحور الأول: الرقمنة	0.092	0.200	0.892	0.880
المحور الثاني: التسيير الإستراتيجي	0.109	0.200	0.974	0.657
اختبار التوزيع الطبيعي الكلي	0.105	0.200	0.972	0.599

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يوضح الجدول (3-2) (أنظر الملحق رقم 02) أن نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات عند كولمجروف-سمرنوف وشابيرو– ويلك حيث أن مستوى الدلالة في كل المحاور والاستبانة ككل أكبر من مستوى المعنوية 0.05 ومنه نستنتج أن **البيانات تتبع التوزيع الطبيعي** لذلك يجب استخدام الاختبارات المعملية في معالجتها.

ثانيا: صدق ثبات أداة الدراسة

يعبر الثبات عن مدى خلو أدوات جمع البيانات من الأخطاء التي تشوب القياس أي مدى قياس الاختبار للسمة التي يريد الباحث/الطالب قياسها، فدرجات الاختبار تكون ثابتة عندما يقيس الاختبار سمة معينة قياساً متسقاً في الظروف المتباينة التي قد تؤدى إلى أخطاء القياس، وبالتالي فالثبات يفيد الدِّقة في القياس كما يهتم أيضا بتأثير الأخطاء العشوائية للقياس على استقرار الدرجات، من أجل التعرف إلى مدى ثبات الاستبيان سيتم الاعتماد على المؤشر الإحصائي (**Alpha Gronpach**) ألفا كرونباج وهو يعرف بأنه طريقة لقياس ثبات الاستبيان بحيث كلما زاد هذا المؤشر عن نسبة **60%** كلما دل ذلك على ثبات الاستبيان ولنا فيما يلي الجدول التالي الذي يوضح معاملات الثبات بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (3– 3): معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان

البيـــــان	ألفا كرونباج
الدرجة الكلية لمتغير الرقمنة	**0.824**
الدرجة الكلية لمتغير التسيير الإستراتيجي	**0.837**
قيمة الثبات الكلي للاستبيان	**0,887**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

نلاحظ حسب الجدول رقم (3-3) أن نتائج معامل كرومباج بالنسبة لمحاور الدراسة فيما يتعلق بالمحور الأول من الاستبيان نجد قيمته **0.824** أي **82.4%**، وبالنسبة للمحور الثاني من الاستبيان تصل قيمة ألفا كرومباج إلى **0.837** أي **83.7%**، واستنادا إلى نتيجة معامل ألفا كرمباج بالنسبة لمعامل الثبات الكلي التي بلغت (**0.887**) أي **88.7%** فإن هذا يدل على ثبات الاستبيان استنادا إلى القاعدة السابقة للقياس (أنظر الملحق رقم 03)

ثالثا: صدق الاتساق الداخلي

هو مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي إليه هذه العبارات، وهذا من خلال استعمال معامل ارتباط **سبيرمان (Spearman corrélation)** لحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة.

1. الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول " الرقمنة ": لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وأبعاد محور الرقمنة، اعتمد الطالبان على معامل ارتباط سبيرمان **Spearman correlation** لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة من عبارات المكونة لعبارات أبعاد المحور.

1.1 الاتساق الداخلي لبعد الأجهزة والمعدات: بالاعتماد على معامل الارتباط **(spearman)** تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد الأجهزة والمعدات، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (3–4): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الاجهزة والمعدات

رقم العبارة	العبـــــــارات	معامل الارتباط SP	مستوى الدلالة Sig
	البعد الأول: الاجهزة والمعدات 1 –		
01	تملك المؤسسة عدد كافي من الحواسيب والأجهزة الملحقة.	**0.775****	**0.000**
02	تملك المؤسسة موقعا الكترونيا تقدم فيه معلومات بخصوص الخدمات التي يقدمها (جانب إعلامي).	**0.664****	**0.000**
03	تمتلك المؤسسة عدد كافي من الصرافات الألية تلبي حاجات العملاء.	**0.781****	**0.000**
04	البطاقة الذهبية ساهمت في تخفيف الضغط على الشبابيك	**0.512****	**0.004**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

يوضح الجدول رقم (3–4) أن قيمة الارتباط للعبارات محصورة بين (**0.512**) (**0.781**) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**0.01**) هذا ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة في بعد الأجهزة والمعدات.

2.1 الاتساق الداخلي لبعد الشبكات: بالاعتماد على معامل الارتباط **(spearman)** تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد الشبكات، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (3–5): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الشبكات

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط SP	مستوى الدلالة Sig
	البعد الثاني: الشبكات 1 –		
05	تستخدم المؤسسة تطبيقا الكترونيا لتسهيل التواصل مع العملاء (فتح حساب، طلب البطاقة الذهبية، طلب الشبكات).	0.724**	0.000
06	يستطيع زبائن المؤسسة تسديد فواتيرهم والقيام بمختلف التحويلات عبر تطبيق بريدي موب، دون المجيء للمؤسسة	0.641**	0.000
07	هناك ربط الكتروني بين المؤسسة ومختلف فروعها	0.794**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال الجدول رقم (3–5) نلاحظ أن قيمة الارتباط للعبارات البعد محصورة بين (**0.641**) (**0.794**) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**0.01**)، هذا ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة في بعد الشبكات ولا نستثني أي عبارة.

3.1 الاتساق الداخلي لبعد قواعد البيانات: بالاعتماد على معامل الارتباط **(spearman)** تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد قواعد البيانات، والجدول رقم (3–6) يوضح ذلك:

جدول رقم (3–6): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات لبعد قواعد البيانات

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط SP	مستوى الدلالة Sig
	البعد الثالث: قواعد البيانات 1 –		
08	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات مفصلة عن عملائها	0.618**	0.000
09	امتلاك المؤسسة لقاعدة بيانات مشتركة بين جميع فروعها يساعدها في تسهيل تقديم الخدمة	0.782**	0.000
10	امتلاك المؤسسة قاعدة بيانات يساهم في سرعة تنفيذ القرارات.	0.807**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (**0.618) و(**0.807) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)، هذا ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة في بعد قواعد البيانات (أنظر الملحق رقم 04).

4.1 الاتساق الداخلي لبعد المورد البشري: بالاعتماد على معامل الارتباط **(spearman)** تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد المورد البشري، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (3–7): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد المورد البشري

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط SP	مستوى الدلالة Sig
	البعد الرابع: المورد البشري 1 –		
11	تهتم المؤسسة بتوظيف افراد مختصين في المجال التكنولوجي	0.863**	0.000
12	تستقطب المؤسسة مختصين في مجال الاعلام الآلي	0.989**	0.000
13	تقوم المؤسسة بدورات تكوينية لتدريب الاطارات على التقنيات التكنولوجية الحديثة	0.800**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة الارتباط للعبارات البعد محصورة بين (**0.800) و (**0.989) ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01)، وهذا ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة في بعد المورد البشري، ممَّا يُشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع الفقرات وبين الدرجة الكلية التي تنتمي إليها (الرقمنة)، وبذلك تُعتبر فقرات المحور المعنية صادقة ومتسقة داخلياً، لما وُضِعت لقياسه.

2. الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني "التسيير الإستراتيجي": لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وأبعاد محور التسيير الإستراتيجي، اعتمد الطلبة على معامل ارتباط سيبرمان **Spearman correlation** لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة من عبارات المكونة لعبارات أبعاد المحور.

1.2 الاتساق الداخلي لبعد الصياغة الإستراتيجية: بالاعتماد على معامل الارتباط (**spearman**) تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد الصياغة الإستراتيجية، والجدول رقم (3–8) يوضح ذلك.

جدول رقم (3–8): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الصياغة الإستراتيجية

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط SP	مستوى الدلالة Sig
	البعد الأول: الصياغة الإستراتيجية 1 –		
01	تملك المؤسسة إستراتيجية واضحة	0.779**	0.000
02	يتم اختيار إستراتيجية المؤسسة بالتشاور مع أصحاب المصلحة.	0.849**	0.000
03	يتم شرح هاته الإستراتيجية للعاملين بالمؤسسة.	0.743**	0.000
04	إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة يحسن من إستراتيجية المؤسسة	0.760**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال الجدول رقم (3–8) نلاحظ أن قيمة الارتباط للعبارات البعد محصورة بين (**0.743**) و(**0.849**) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (**0.01**)، هذا ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة في بعد الصياغة الإستراتيجية.

2.2 الاتساق الداخلي لبعد تنفيذ الإستراتيجية: بالاعتماد على معامل الارتباط (**spearman**) تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد تنفيذ الإستراتيجية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (3–9): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد تنفيذ الإستراتيجية

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط SP	مستوى الدلالة Sig
	البعد الثاني: تنفيذ الإستراتيجية 1 –		
01	هناك توافق ونطاق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي للمؤسسة	0.793**	0.000
02	تساهم الرقمنة في تحقيق الفعالية في التسيير الإستراتيجي	0.439*	0.015
03	تساهم الرقمنة بصفة فعالة في خلق نشاطات ابتكارية تحسن من أداء المؤسسة	0.682**	0.000
04	تؤدى الأعمال بكل موضوعية في ظل العمل بالرقمنة	0.735**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

نلاحظ من هذا الجدول أن قيمة الارتباط للعبارات محصورة بين (**0.439) و (**0.793) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، هذا ما يدل على وجود ارتباط موجب ومقبول بين العبارات المتضمنة في بعد تنفيذ الإستراتيجية.

3.2 الاتساق الداخلي التقييم والرقابة الإستراتيجية: بالاعتماد على معامل الارتباط (**spearman**) تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد التقييم والرقابة الإستراتيجية، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (3–10): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد تقييم والرقابة الإستراتيجية

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط SP	مستوى الدلالة Sig
	البعد الثالث: تقييم والرقابة الإستراتيجية 1 –		
01	تمثل الرقابة الإستراتيجية مرحلة مهمة من مراحل التسيير الإستراتيجي في المؤسسة	0.800**	0.000
02	تؤدي الرقمنة إلى تنظيم مختلف المعلومات والعمليات الادارية	0.434*	0.017
03	تفعيل انظمة الرقابة الإلكترونية يؤدي إلى الانضباط	0.825**	0.000
04	عن طريق الرقمنة نتمكن من إنجاز المهام الإدارية في أقل وقت ممكن	0.748**	0.000
05	تطوير المؤسسة والعمل الاداري له علاقة ارتباطية بالعمليات الرقمية	0.732**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال الجدول رقم (3–10) نلاحظ أن قيمة الارتباط للعبارات البعد محصورة بين (**0.434) و(**0.800) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) و (0.05)، هذا ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة في بعد تقييم والرقابة الإستراتيجية.

3. صدق الاتساق البنائي للمحاور: يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل متغير من متغيرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة، ومن هذا المنطلق قمنا بحساب معامل الارتباط **سبيرمان (Spearman)** بين درجة كل متغير مع الدرجة الكلية الاستبيان، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (3–11): معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للفقرات الاستبيان

البيان	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
الجزء الأول: الرقمنة	0.863**	0.000
الجزء الثاني: التسيير الإستراتيجي	0.861**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول (3–11) الذي يبين معاملات ارتباط المتغير المستقل (الرقمنة) مع المتغير التابع (التسيير الإستراتيجي)، ثم مع الدرجة الكلية للاستبيان (جميع عبارات الاستبيان)، أن جميع معاملات الارتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين القيمتين [SP=0.861; SP=0.863] وهي كلها معنوية وذات ارتباط موجب قوي، وبالتالي تعتبر فقرات الاستبانة صادقة ومتسقة داخلياً، لما وُضعت لقياسه.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

سنحاول في هذا المطلب عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية ومن ثم اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية

سنتطرق في هذا المطلب إلى عرض البيانات الشخصية لعينة الدراسة كما جاء في الاستبيان، حيث سيتم اعتماد على التكرارات، النسب المئوية، ثم تقديم وعرض نتائج ودراستها لاختبار صحة الفرضيات السابقة في المؤسسة محل الدراسة (أنظر الملحق رقم 05).

جدول رقم (3–12): يوضح النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل البيانات الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	21	**70%**
	أنثى	09	**30%**
السن	من 20 إلى 30 سنة	07	**23.3%**
	من 31 سنة إلى 40	11	**36.7%**
	من 41 إلى 50 سنة	09	**30%**
	من 51 إلى 60 سنة	03	**10%**

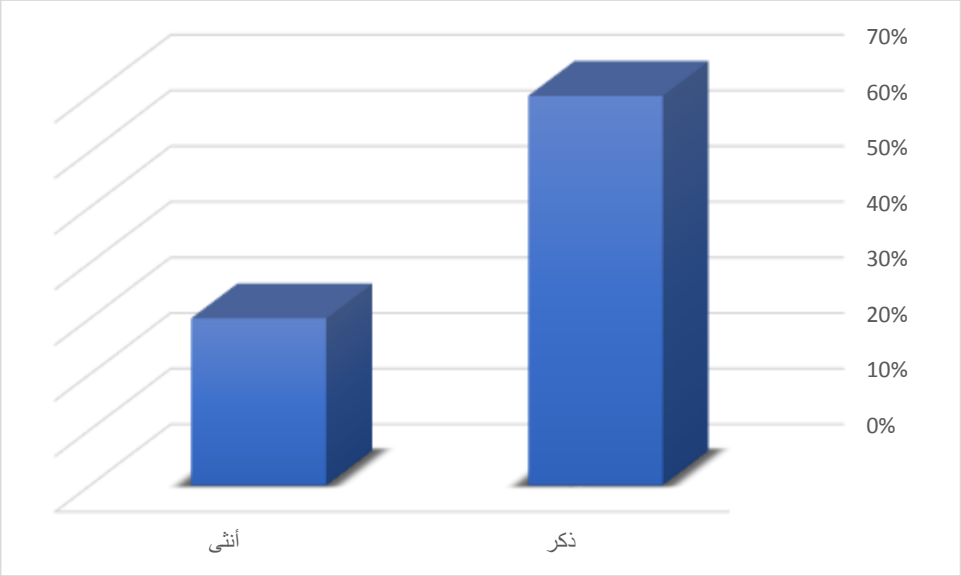
المستوى التعليمي	ثانوي	09	**30%**
	جامعي	16	**53.3%**
	دراسات عليا	05	**16.7%**
سنوات الخبرة	من 01 إلى 05 سنوات	05	**16.7%**
	من 06 إلى 10 سنوات	11	**36.7%**
	من 11 إلى 15 سنة	04	**13.3%**
	من 16 سنة فما فوق	10	**33.3%**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن:

1. **توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للجنس**: نلاحظ من الجدول أعلاه، أن نسبة الذكور أكثر من نسبة الإناث حيث بلغ عددهم **21** بنسبة **70%**، أما الإناث فبنسبة **30%** أي بلغ عددهم **09** من أفراد العينة محل الدراسة، نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة الذكور. والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (3–1): يمثل توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس

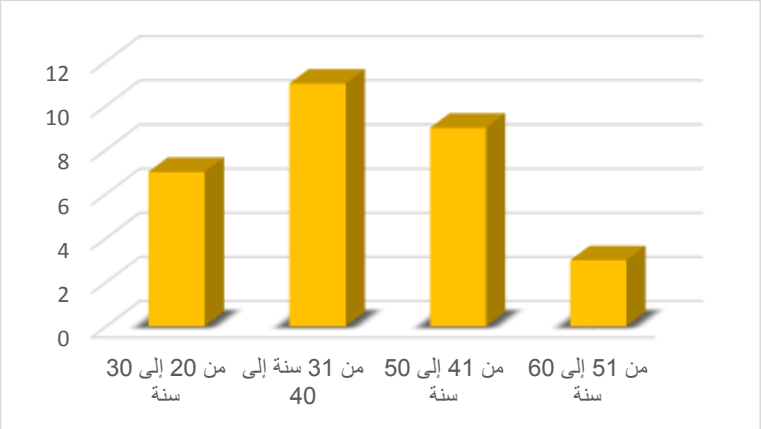


المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

2. **توزيع عينة الدراسة حسب السن**: يوضح الجدول أن أغلبية موظفي مؤسسة محل الدراسة من عينة الدراسة أعمارهم محصورة بين **31** سنة إلى **40** سنة بنسبة **36.7%**، ثم تليها الفئة المحصورة بين **41** سنة إلى **50** سنة بنسبة **30%**، ثم تليها الفئة المحصورة بين **20** سنة إلى **30** سنة بنسبة **23.3%**، وتليها الفئة الأخيرة وهي الفئة

المحصورة من **51**إلى **60** سنة بلغت نسبتها **10%**، وبشكل عام يمكن القول أن غالبية موظفي عينة الدراسة داخل بريد الجزائر هم من الفئات الشبابية التي تتميز بالنشاط والحيوية، والشكل رقم (3-2) يوضح ذلك:

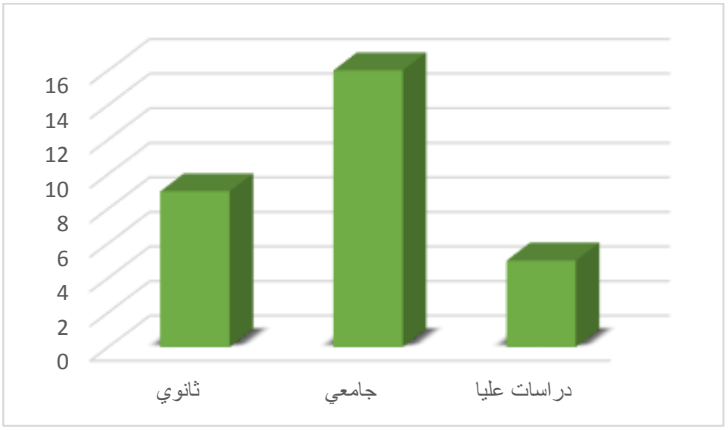
شكل رقم (3–2): يمثل توزيع عينة الدراسة وفقا للسن



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

3. توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي: يوضح الجدول أن أغلبية أفراد العينة محل الدراسة لديهم مستوى جامعي بنسبة **53.3%**، تليها نسبة **30 %**لديهم مستوى ثانوي، وتليها أخيرا نسبة **16.7%** لأصحاب الدراسات العليا، وبناء على ما سبق يمكننا القول أنَّ غالبية موظفي عينة الدراسة جامعيين على اعتبارهم الأكثر طلبا في سوق العمل، والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (3–3): يمثل توزيع عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي

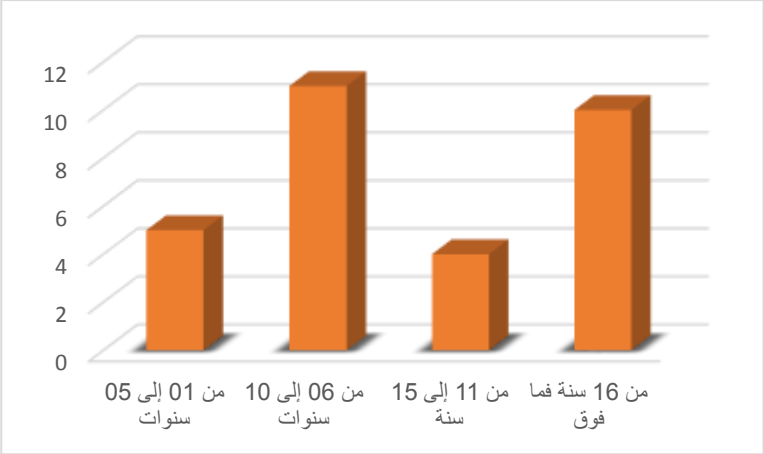


المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

4. توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة: يوضح الجدول أن أغلبية أفراد العينة محل الدراسة لديهم خبرة من **06** إلى **10** سنوات بنسبة **36.7%** وهي أعلى نسبة مقارنة بالسنوات الأخرى، تليها الفئة الأكثر **16** سنة بنسبة **33.3 %**، ثم الفئة من سنة إلى **05** سنوات بنسبة **16.7%** والفئة من **11** إلى **15** سنة هي الفئة الأخير بنسبة

13.3% وبشكل عام يمكن القول أن معظم موظفي عينة الدراسة لديهم خبرة مهنة معتبرة وهذا يدل على وجود استقرار وظيفي داخل مؤسسة بريد الجزائر، والشكل الموالي يوضح ذلك.

شكل رقم (3–4): يمثل توزيع عينة الدراسة وفقا للسنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بعبارات الاستبيان

1. تحليل نتائج المحور الأول: من أجل معرفة مدى تحقيق هذا العنصر (**الرقمنة**) من طرف عينة الدراسة تم تلخيص النتائج في الجدول التالي (أنظر الملحق رقم 06):

جدول رقم (3–13): نتائج أراء عينة الدراسة الخاصة بعبارات أبعاد المحور الأول من الاستبيان

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
	البعد الأول: الأجهزة والمعدات	**4.14**	**0.45**	**موافق**
01	تمتلك المؤسسة عدد كافي من الحواسيب والأجهزة الملحقة	4.16	0.53	موافق
02	تمتلك المؤسسة مرقعا إلكترونيا تقدم فيه معلومات بخصوص الخدمات التي يقدمها (جانب إعلامي)	4.20	0.48	موافق
03	تمتلك المؤسسة عدد كافي من الصرافات الآلية تلبي حاجات العملاء	3.63	0.96	موافق
04	البطاقة الذهبية ساهمت في تخفيف الضغط على الشبابيك	4.56	0.56	موافق بشدة
	البعد الثاني: الشبكات	**4.20**	**0.51**	**موافق**

05	تستخدم المؤسسة تطبيقا الكترونيا لتسهيل التواصل مع العملاء (فتح حساب، طلب البطاقة الذهبية، طلب الشيكات...)	4.26	0.63	موافق بشدة
06	يستطيع زبائن المؤسسة تسديد فواتيرهم والقيام بمختلف التحويلات عبر تطبيق بريدي موب، دون المجيء للمؤسسة	4.23	0.62	موافق بشدة
07	هناك ربط إلكتروني بين المؤسسة ومختلف فروعها	4.10	0.88	موافق
	البعد الثالث: قواعد البيانات	**3.75**	**0.73**	**موافق**
08	تملك المؤسسة قادة البيانات فصلة عن عملائها	3.60	0.67	موافق
09	امتلاك المؤسسة لقاعدة بيانات مشتركة بين جميع فروعها يساعدها في تسهيل تقديم الخدمة؛	3.93	0.63	موافق
10	امتلاك المؤسسة قاعدة بيانات يساهم في سرعة تنفيذ القرارات.	3.73	0.73	موافق
	البعد الرابع: المورد البشري	**3.53**	**0.76**	**موافق**
11	تهتم المؤسسة بتوظيف أفراد مختصين في المجال التكنولوجي؛	3.40	0.85	موافق
12	تستقطب المؤسسة مختصين في مجال الإعلام الآلي؛	3.43	0.89	موافق
13	تقوم المؤسسة بدورات تكوينية لتدريب الإطارات على التقنيات التكنولوجية الحديثة.	3.76	0.85	موافق
	المتوسط العام للمحور	**3.92**	**0.41**	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

من خلال الجدول رقم (3-13) نلاحظ أن اتجاهات عينة الدراسة موافقة في أغلب العبارات أبعاد المحور الأول حيث بلغ المتوسط العام للمحور الأول (**3.95**) أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون على ما جاء في العبارات، كما بلغ الانحراف المعياري (**0.41**) أي عدم تشتت في إجابات أفراد العينة المدروسة.

ونظرا لوجود أبعاد للمحور الأول فسيتم تحليل ودراسة نتائج أراء عينة الدراسة وذلك بهدف تحليل محتوى كل بعد من أبعاده:

– **بالنسبة للبعد الأول (الاجهزة والمعدات)**: تضمن هذا البعد أربع عبارات مختلفة ولقد حقق متوسط حسابي قدر بـ (**4.14**) يشير إلى اتجاه موافق، وهذا ما دل على أن أفراد العينة المدروسة موافقون على ما جاء في عبارات هذا البعد، حيث بلغ الانحراف المعياري (**0.45**)، وهذا يدل على عدم تشتت الإجابات.

– **بالنسبة للبعد الثاني (الشبكات)**: تضمن هذا البعد ثلاث عبارات مختلفة ولقد حقق هذا البعد متوسط حسابي قدر بـ (**4.20**) والذي يشير إلى اتجاه موافق، في حين بلغ الانحراف المعياري (**0.51**) وهذا ما يدل على غالبية أفراد عينة موافقون على ما تضمنه بعد الشبكات في العبارات.

– **بالنسبة للبعد الثالث (قواعد البيانات)**: تضمن هذا البعد ثلاث عبارات ومن الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات هذا البعد يساوي (**3.75**) والذي يشير إلى اتجاه موافق، كما حقق الانحراف المعياري (**0.49**) وهذا بدوره يشير إلى أن الأفراد العينة المستجوبة موافقون على توافر بعد قواعد البيانات في المؤسسة محل الدراسة.

– **بالنسبة للبعد الرابع (المورد البشري)**: تضمن هذا البعد ثلاث عبارات مختلفة ولقد حقق هذا البعد متوسط حسابي قدر بـ (**3.53**) والذي يشير إلى اتجاه متوسط حسب مقياس ليكارت الخماسي، بلغ الانحراف المعياري (**0.78**) وهذا ما يدل على عدم تشتت إجابات أفراد العينة المدروسة.

وبشكل عام يمكن القول أنَّ نتائج إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت بين درجة المحايد ودرجة الموافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع إيجابي نوعا لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية الرقمنة داخل مؤسسة بريد الجزائر –فرع المدية–

2. تحليل نتائج المحور الثاني: من أجل معرفة مدى تحقيق هذا العنصر من طرف عينة الدراسة تم تلخيص النتائج في الجدول رقم (3–14) كما يلي (أنظر الملحق رقم 06):

جدول رقم (3–14): نتائج آراء عينة الدراسة الخاصة بعبارات أبعاد المحور الثاني من الاستبيان

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
	البعد الأول: الصياغة الإستراتيجية	**3.73**	**0.77**	**موافق**
01	تملك المؤسسة إستراتيجية واضحة؛	3.86	0.77	موافق
02	يتم اختيار إستراتيجية المؤسسة بالتشاور مع أصحاب المصلحة؛	3.63	0.96	موافق
03	يتم شرح هاته الإستراتيجية للعاملين بالمؤسسة؛	3.16	0.94	موافق
04	إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة يحسن من إستراتيجية المؤسسة.	4.26	0.58	موافق بشدة
	البعد الثاني: تنفيذ الإستراتيجية	**4.05**	**0.80**	**موافق**
05	هناك توافق ونطاق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي للمؤسسة	3.63	0.88	موافق

06	تساهم الرقمنة في تحقيق الفعالية في التسيير الإستراتيجي	4.30	0.46	موافق بشدة
07	تساهم الرقمنة بصفة فعالة في خلق نشاطات ابتكارية تحسن من أداء المؤسسة	4.23	0.56	موافق بشدة
08	تؤدى الأعمال بكل موضوعية في ظل العمل بالرقمنة.	4.03	0.80	موافق
	البعد الثالث: التقييم والرقابة الإستراتيجية	**4.30**	**0.43**	**موافق بشدة**
09	تمثل الرقابة الإستراتيجية مرحلة مهمة من مراحل التسيير الإستراتيجي في المؤسسة؛	4.10	0.80	موافق
10	تؤدي الرقمنة إلى تنظيم مختلف المعلومات والعمليات الإدارية؛	4.33	0.66	موافق بشدة
11	تفعيل أنظمة الرقابة الإلكترونية يؤدي إلى الانضباط؛	4.33	0.71	موافق بشدة
12	عن طريق الرقمنة نتمكن من إنجاز المهام الإدارية في أقل وقت ممكن؛	4.40	0.49	موافق بشدة
13	تطوير المؤسسة والعمل الإداري له علاقة ارتباطية بالعمليات الرقمية.	4.36	0.49	موافق بشدة
	المتوسط العام للمحور	**4.05**	**0.42**	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه أنَّ اتجاهات عينة الدراسة موافقة في أغلب عبارات أبعاد المحور الثاني حيث بلغ المتوسط العام للمحور الأول (**4.05**) أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون على ما جاء في العبارات، كما بلغ الانحراف المعياري (**0.42**) أي عدم تشتت في إجابات أفراد العينة المدروسة.

ونظرا لوجود أبعاد للمحور الثاني فسيتم تحليل ودراسة نتائج أراء عينة الدراسة وذلك بهدف تحليل محتوى كل بعد من أبعاده:

– **البعد الأول (الصياغة الإستراتيجية)**: تضمن هذا البعد أربع عبارات مختلفة ولقد حقق متوسط حسابي قدر بـ (**3.73**) يشير إلى اتجاه موافق، وهذا ما دل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على ما جاء في عبارات هذا البعد، حيث بلغ الانحراف المعياري (**0.77**)، وهذا يدل على تشتت في الإجابات.

– **بالنسبة للبعد الثاني (تنفيذ الإستراتيجية)**: تضمن هذا البعد أربع عبارات مختلفة ولقد حقق هذا البعد متوسط حسابي قدر بـ (**4.05**) والذي يشير إلى اتجاه موافق، في حين بلغ الانحراف المعياري (**0.80**) وهذا ما يدل على غالبية أفراد عينة موافقون على ما تضمنته عبارات هذا البعد.

– **بالنسبة للبعد الثالث (لتقييم والرقابة الإستراتيجية)**: تضمن هذا البعد خمس عبارات حيث يتضح أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات هذا البعد يساوي (**4.30**) والذي يشير إلى اتجاه موافق بشدة، كما حقق الانحراف المعياري (**0.43**) وهذا بدوره يشير إلى أن الأفراد العينة المستجوبة موافقون بشدة على توافر بعد التقييم والرقابة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.

وبشكل عام يمكن القول أنَّ نتائج إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت بين درجة المحايد ودرجة الموافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع إيجابي نوعا لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية التسيير الإستراتيجي داخل مؤسسة بريد الجزائر–فرع المدية–

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

في هذا المطلب سنحاول اختبار صحة الفرضيات المدرجة سابقا والمتعلقة بالجانب التطبيقي من الدراسة، وذلك بالاعتماد على أبعاد الرقمنة ودراسة أثرها بالتسيير الإستراتيجي، وهذا ما سنوضحه فيما يلي:

أولا: اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

من الفرضية العامة سنتطرق للفرضيات الفرعية التالية:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: وتنص على

H0: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الأجهزة والمعدات على التسيير الإستراتيجي في مؤسسة بريد الجزائر بالمدية، عند مستوى المعنوية الإحصائية **0.05**".

H1: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الأجهزة والمعدات على التسيير الإستراتيجي في مؤسسة بريد الجزائر بالمدية، عند مستوى المعنوية الإحصائية **0.05**".

فإذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي **0.05**، فإننا نرفض فرضية العدم**H0** ونقبل الفرضية البديلة **H1**، ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد لانحدار الأجهزة والمعدات كمتغير مستقل على التسيير الإستراتيجي كمتغير تابع، والنتائج مبينة في الجدول رقم (3-15) كما يلي (أنظر الملحق رقم 07).

الجدول (3–15): اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الأجهزة والمعدات على التسيير الإستراتيجي

الأجهزة والمعدات					
التسيير الإستراتيجي	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
	0.359[a]	*0.129*	*0.334*	*2.03*	*0.051*

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه أثر الأجهزة والمعدات على التسيير الإستراتيجي في مؤسسة بريد الجزائر بالمدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط **R=0.359** وهذا ما يوضح علاقة متوسطة بين المتغيرين، حيث بلغ معامل التحديد **R^2=0.129**، أي **12%** من المتغيرات في التسيير الإستراتيجي ناتجة عن التغير في الأجهزة والمعدات وهي قيمة ضئيلة، كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B=0.334** وهذا يعني زيادة درجة واحدة في الأجهزة والمعدات تؤدي إلى الزيادة في التسيير الإستراتيجي بـ **0.334**.

كما بلغت **T** المحسوبة **T=2.03** عند مستوى الدلالة **sig=0.051**، وهي غير دالة عند مستوى المعنوية **0.05**، ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الأجهزة والمعدات على التسيير الإستراتيجي في مؤسسة بريد الجزائر بالمدية عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05".

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: وتنص على:

H0: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الشبكات على التسيير الإستراتيجي في مؤسسة بريد الجزائر بالمدية عند مستوى المعنوية الإحصائية **0.05**".

H1: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الشبكات على التسيير الإستراتيجي في مؤسسة بريد الجزائر بالمدية عند مستوى المعنوية الإحصائية **0.05**".

فإذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي **0.05**، فإننا نرفض فرضية العدم**H0** ونقبل الفرضية البديلة **H1**، ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد لانحدار الشبكات كمتغير مستقل على التسيير الإستراتيجي كمتغير تابع، والنتائج مبينة في الجدول أدناه كما يلي (أنظر الملحق رقم 07).

جدول (3–16): اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الشبكات على التسيير الإستراتيجي

الشبكات					
التسيير الإستراتيجي	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
	0.269[a]	*0.072*	*0.220*	*1.47*	*0.151*

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يوضح الجدول رقم (3–16) أثر الشبكات على التسيير الإستراتيجي في مؤسسة بريد الجزائر بالمدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط **R=0.269**، وهذا يوضح العلاقة بين التسيير الإستراتيجي والشبكات متوسطة نوعا ما، حيث بلغ معامل التحديد **R^2=0.072** أي **07%** من المتغيرات في التسيير الإستراتيجي ناتج عن التغير في الشبكات وهي قيمة ضعيفة جدا، كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B=0.22** وهذا يعني زيادة درجة واحدة في الشبكات تؤدي إلى الزيادة في التسيير الإستراتيجي بـ **0.22**.

كما بلغت **T** المحسوبة **T=1.47** عند مستوى الدلالة **sig=0.151**، وهي غير دالة احصائيا عند مستوى المعنوية **0.05**، ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الشبكات على التسيير الإستراتيجي عند مستوى في مؤسسة بريد الجزائر بالمدية عند مستوى المعنوية 0.05".

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية على ما يلي:

H0: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد قواعد البيانات على التسيير الإستراتيجي في مؤسسة بريد الجزائر بالمدية عند مستوى المعنوية الإحصائية **0.05**".

H1: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد قواعد البيانات على التسيير الإستراتيجي في مؤسسة بريد الجزائر بالمدية عند مستوى المعنوية الإحصائية **0.05**".

فإذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي **0.05**، فإننا نرفض فرضية العدم**H0** ونقبل الفرضية البديلة **H1**، ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد لانحدار قواعد البيانات كمتغير مستقل على التسيير الإستراتيجي كمتغير تابع، والنتائج مبينة في الجدول أدناه كما يلي (أنظر الملحق رقم 07).

جدول (3–17): اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر قواعد البيانات على التسيير الإستراتيجي

قواعد البيانات					
التسيير الإستراتيجي	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
	0.443[a]	0.197	0.378	2.61	0.014

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يوضح الجدول رقم (3-17) أثر قواعد البيانات على التسيير الإستراتيجي في مؤسسة بريد الجزائر بالمدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل **R=0.443**، وهذا يوضح أن العلاقة بين التسيير الإستراتيجي وقواعد البيانات متوسطة، حيث بلغ معامل التحديد **R^2=0.197**، أي **19 %** من المتغيرات في التسيير الإستراتيجي ناتج عن التغير في قواعد البيانات وهي قيمة ضعيفة، كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B=0.378** وهذا يعني زيادة درجة واحدة في قواعد البيانات يؤدي إلى الزيادة في التسيير الإستراتيجي بـــ **0.378**.

كما بلغت **T** المحسوبة **T=2.61**عند مستوى الدلالة **sig=0.014**، وهي دالة احصائيا عند مستوى المعنوية **0.05**، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد قواعد البيانات على التسيير الإستراتيجي عند مستوى دلالة 0.05 في مؤسسة بريد الجزائر بالمدية".

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تنص الفرضية على ما يلي:

H0: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد المورد البشري على التسيير الإستراتيجي في مؤسسة بريد الجزائر بالمدية عند مستوى المعنوية الإحصائية **0.05**".

H1: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد المورد البشري على التسيير الإستراتيجي في مؤسسة بريد الجزائر بالمدية عند مستوى المعنوية الإحصائية **0.05**".

فإذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي **0.05**، فإننا نرفض فرضية العدم **H0** ونقبل الفرضية البديلة **H1**، ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد لانحدار المورد البشري كمتغير مستقل على التسيير الإستراتيجي كمتغير تابع، والنتائج مبينة في الجدول رقم (3-18) كما يلي (أنظر الملحق رقم 07).

جدول رقم (3–18) اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر المورد البشري على التسيير الإستراتيجي

المورد البشري					
التسيير الإستراتيجي	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
	0.625[a]	0.391	0.346	4.23	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يوضح الجدول رقم (3-18) أثر المورد البشري على التسيير الإستراتيجي في مؤسسة بريد الجزائر بالمدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل **R=0.625**، وهذا يوضح أن العلاقة بين التسيير الإستراتيجي والمورد البشري طردية، حيث بلغ معامل التحديد **R^2=0.391**، أي **39 %** من المتغيرات في التسيير الإستراتيجي ناتج عن التغير في المورد البشري وهي قيمة متوسطة نوعا ما، كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B=0.346** وهذا يعني زيادة درجة واحدة في المورد البشري يؤدي إلى الزيادة في التسيير الإستراتيجي بـ **0.346**.

كما بلغت **T** المحسوبة **T=4.23** عند مستوى الدلالة **sig=0.000**، وهي دالة احصائيا عند مستوى المعنوية **0.05**، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد المورد البشري على التسيير الإستراتيجي عند مستوى في مؤسسة بريد الجزائر بالمدية عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05".

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسة

سيتم اختبار صحة الفرضية العامة التي تنص على ما يلي:

H0:"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقمنة على التسيير الإستراتيجي في مؤسسة بريد الجزائر بالمدية عند مستوى المعنوية الإحصائية **0.05**".

H1: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقمنة على التسيير الإستراتيجي في مؤسسة بريد الجزائر بالمدية عند مستوى المعنوية الإحصائية **0.05**".

فإذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي **0.05**، فإننا نرفض فرضية العدم**H0** ونقبل الفرضية البديلة **H1**، ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد لانحدار الرقمنة كمتغير مستقل على التسيير الإستراتيجي كمتغير تابع، والنتائج مبينة في الجدول أدناه كما يلي (أنظر الملحق رقم 07).

الجدول (3–19): اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الرقمنة على التسيير الإستراتيجي

المتغير المستقل: الرقمنة					
المتغير التابع: التسيير الإستراتيجي	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
	0.581[a]	0.338	0.588	3.77	0.001

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يوضح الجدول رقم (3–19) أثر الرقمنة على التسيير الإستراتيجي في مؤسسة بريد الجزائر بالمدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل **R=0.581**، وهذا يوضح العلاقة بين التسيير الإستراتيجي والرقمنة، ومنه يتضح أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين، وبلغ معامل التحديد **R^2=0.338**، أي **33%** من المتغيرات في التسيير الإستراتيجي ناتج عن التغير في الرقمنة، كما بلغت قيمة معامل الانحدار**B=0.588** وهذا يعني زيادة درجة واحدة في التسيير الإستراتيجي يؤدي إلى الزيادة في الرقمنة بـ**0.588**.

كما بلغت **T** المحسوبة **T=3.77**عند مستوى الدلالة **sig=0.001**، وهي دالة عند مستوى المعنوية **0.05**، ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الرقمنة على التسيير الإستراتيجي في مؤسسة بريد الجزائر بالمدية عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05".

ومن كل ما سبق يمكن استخلاص معادلة الانحدار البسيط للدراسة (أنظر الملحق رقم 07) كالآتي:

$$Y= 1.74 +0.588X$$

حيث أن:

X: الرقمنة **Y : التسيير الإستراتيجي**

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة

❖ تنص الفرضية **الفرعية الأولى** للدراسة الحالية على ما يلي:

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير الرقمنة تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير الرقمنة تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

فإذا كانت قيمة الاحتمال أقل من أو تساوي (0.05) نرفض فرضية العدم (H_0)، ونقبل الفرضية البديلة (H_1)، أما إذا كانت قيمة الاحتمال أكبر من (0.05) نقبل فرضية العدم (H_0)، ونرفض الفرضية البديلة (H_1).

وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح ذلك (أنظر الملحق رقم 08):

جدول رقم (3–20): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الرقمنة تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

اسم	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	0.007	1	0.007	**0.118**	**0.896**
	داخل المجموعات	10.59	28	0.378		
العمر	بين المجموعات	0.375	3	0.119	**0.660**	**0.584**
	داخل المجموعات	4.69	26	0.180		
المؤهل العلمي	بين المجموعات	0.443	2	0.222	**1.30**	**0.289**
	داخل المجموعات	4.06	27	0.171		
سنوات الخبرة	بين المجموعات	0.778	3	0.259	**1.57**	**0.218**
	داخل المجموعات	4.26	26	0.164		

المصدر: من إعداد الطالبين بإعتماد على نتائج برنامج Spss

يوضح الجدول رقم (3-20):

–بالنسبة للجنس : عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور الرقمنة باختلاف الجنس، حيث جاءت قيمة **F** (**0.118**) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى (0.05).

– بالنسبة للعمر: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور الرقمنة باختلاف العمر، حيث جاءت قيمة **F** (**0.660**) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى (0.05).

– بالنسبة للمؤهل العلمي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور الرقمنة باختلاف المؤهل العلمي، حيث جاءت قيمة **F** (**1.30**) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى (0.05).

– بالنسبة لعدد سنوات الخبرة: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور الرقمنة باختلاف سنوات الخبرة، حيث جاءت قيمة **F** (**1.57**) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05).

ونستنتج مما سبق أنه: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد نحو محور الرقمنة باختلاف البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) داخل مؤسسة بريد الجزائر بالمدية.**

❖ تنص الفرضية **الفرعية الثانية** للدراسة على ما يلي:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير التسيير الإستراتيجي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير التسيير الإستراتيجي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح ذلك (أنظر الملحق رقم 09):

الجدول رقم (3–21): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير التسيير الإستراتيجي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

اسم	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	0.007	1	0.018	**0.071**	**0.791**
	داخل المجموعات	10.59	28	0.249		
العمر	بين المجموعات	0.676	3	0.225	**1.30**	**0.294**
	داخل المجموعات	4.48	26	0.173		
المؤهل العلمي	بين المجموعات	0.062	2	0.031	**0.165**	**0.849**
	داخل المجموعات	5.10	27	0.189		
سنوات الخبرة	بين المجموعات	0.219	3	0.073	**0.383**	**0.766**
	داخل المجموعات	4.94	26	0.190		

المصدر: من إعداد الطالبين بإعتماد على نتائج برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

– **بالنسبة للجنس:** عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور التسيير الإستراتيجي باختلاف الجنس، حيث جاءت قيمة **F** (**0.071**) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى (0.05).

– **بالنسبة للعمر**: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور التسيير الإستراتيجي باختلاف العمر، حيث جاءت قيمة **F** (**1.30**) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى (0.05).

– **بالنسبة للمؤهل العلمي**: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور التسيير الإستراتيجي باختلاف المؤهل العلمي، حيث جاءت قيمة **F** (**0.165**) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى (0.05).

– **بالنسبة لعدد سنوات الخبرة:** عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور التسيير الإستراتيجي بإختلاف سنوات الخبرة، حيث جاءت قيمة **F** (**0.383**) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05).

ونستنتج مما سبق أنه: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات موظفي مؤسسة بريد الجزائر بالمدية نحو محور التسيير الإستراتيجي باختلاف المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).**

خلاصة الفصل:

تعرفنا في هذ الفصل على أثر الرقمنة على التسيير الإستراتيجي في المؤسسة – دراسة حالة بريد الجزائر ولاية المدية – واعتمدنا في هذه الدراسة على استمارة (استبيان) التي تم توزيعها على عمال البريد بشكل ورقي، ثم معالجة إجاباتهم عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الـ **SPSS** لنتوصل في الأخير إلى نتائج اختبار الفرضيات التي أظهرت أن الرقمنة تساهم في تسهيل التسيير الإستراتيجي داخل المؤسسة، ومن خلاله يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في كل من الأبعاد الآتية: المورد البشري على التسيير الإستراتيجي، قواعد البيانات على التسيير الإستراتيجي، كما لا يوجد أثر على بعد الأجهزة والمعدات والشبكات على التسيير الإستراتيجي، وفي الأخير لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير الرقمنة ومتغير التسيير الإستراتيجي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

خاتمة

خاتمة:

على ضوء ما سبق فإنه يمكن القول أن التسيير الإستراتيجي اليوم هو ممارسة متجذرة في المؤسسات الاقتصادية بمختلف وظائفها وعملياتها ومستوياتها التنظيمية ليصنع سر تفوقها التنافسي ويضمن ديمومتها، وعلى قدر سرعة التحولات التي يشهدها كل من المحيط والمؤسسة على حد سواء إزدادت أهميته ليكون الركن الأساس لضمان التنافسية، غير أنه كباقي المصطلحات التسييرية يرهن مفهومه ممارسته ومن ثم تعامله مع التحديات التي يواجهها.

إنَّ الرقمنة تُعدُ جوهر جهود العصرنة التي أطلقتها الدولة الجزائرية لتحسين الخدمة العمومية المقدمة من قبل مرافقها، وهو الأمر الذي قطعت فيه الجزائر أشواطا كبيرة من خلال إرساء منظومة معلوماتية تسمح بتقديم الخدمات في وقت وجيز والإستغناء عن بعض الإجراءات التي تثقل كاهل المواطنين، كما تجسدت العصرنة من خلال استعمال الوثائق الإلكترونية والإستغناء التدريجي عن الدعائم الورقية للإعتماد على التصديق الإلكتروني الشيء الذي يعزز ثقة المواطن في الإدارة.

ومن خلال ماقمنا باستعراضه في ثنايا الدراسة نقول أن مؤسسة بريد الجزائر–فرع ولاية المدية تسعى إلى تعزيز الوعي على مستوياتها كافة بأهمية الرقمنة وأثرها على التسيير الإستراتيجي في المؤسسة، حيث ساهمت الرقمنة في تبسيط الإجراءات والمعاملات الإدارية بشكل سهّل الأعمال الإدارية، ولا يتحقق هذا إلا بتوفر موارد بشرية ذات كفاءة ومهارة في المجال التقني والتسيير الاستراتيجي لإنجاح عصرنة وتطور المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما **يجيب على الاشكالية الرئيسية**، ثم سنقوم بإختبار فرضيات الدراسة وأهم النتائج المتوصل اليها بالإضافة إلى مجموعة من الإقتراحات.

إختبار الفرضيات:

نحاول إختبار صحة الفرضيات أو خطئها وفقا للنتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة كما يلي:

1. بالنسبة **للفرضية الرئيسية**: المتمثلة في "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقمنة على التسيير الاستراتيجي في مؤسسة بريد الجزائر بالمدية عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05**"، فقد ثبت من خلال استخدام اختبار تحليل انحدار الخطي البسيط لكل بعد، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرقمنة والتسيير الاستراتيجي وهذا ما **يؤكد صحة الفرضية الرئيسية**؛ وتتفرع منها الفرضيات التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** المتمثلة في "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الأجهزة والمعدات على التسيير الاستراتيجي في مؤسسة بريد الجزائر بالمدية، عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05**" فقد ثبت من خلال استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي عدم وجود أثر لبعد الأجهزة والمعدات على التسيير الاستراتيجي وهذا ما **ينفي صحة الفرضية الفرعية الأولى؛**
- **الفرضية الفرعية الثانية:** المتمثلة في " **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الشبكات على التسيير الاستراتيجي في مؤسسة بريد الجزائر بالمدية عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05**" فقد ثبت من خلال استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي عدم وجود أثر لبعد الشبكات على التسيير الاستراتيجي وهذا ما **ينفي صحة الفرضية الفرعية الثانية؛**
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** المتمثلة في " **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد قواعد البيانات على التسيير الاستراتيجي في مؤسسة بريد الجزائر بالمدية عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05**" فقد ثبت من خلال استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد وجود أثر لبعد قواعد البيانات على التسيير الاستراتيجي وهذا ما **يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة؛**
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** المتمثلة في "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد المورد البشري على التسيير الاستراتيجي في مؤسسة بريد الجزائر بالمدية عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05**" فقد ثبت من خلال استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد وجود أثر لبعد المورد البشري على التسيير الاستراتيجي وهذا ما **يؤكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة؛**

2. بالنسبة **للفرضية الثانية:** المتمثلة في " **عدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α= 0.05) في متغير الرقمنة تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)** "، باستعمال تحليل التباين الأحادي **One-way-anova**، ثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتغير الرقمنة بالنسبة إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) ، وهو ما **يؤكد صحة الفرضية الثانية** بالنسبة لهذه العناصر؛

3. بالنسبة **للفرضية الثالثة:** المتمثلة في " **عدم توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α= 0.05) في متغير التسيير الإستراتيجي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)** "، بإستعمال تحليل التباين الأحادي **One-way-anova**

ثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير التسيير الإستراتيجي بالنسبة إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وهو ما **يؤكد صحة الفرضية الثالثة** بالنسبة لهذه العناصر.

نتائج الدراسة:

بعد قيامنا بدراسة وتحليل مجموع عناصر البحث بجانبيه النظري والتطبيقي، أمكننا التوصل إلى النتائج التالية:

- ✓ التسيير الإستراتيجي يضبط ويفعل حركة المؤسسة نحو ضمان مستقبلها الإستراتيجي، ويمكنها من التكيف بشكل أكبر مع الظروف المحيطة بها؛
- ✓ يطمح التسيير الإستراتيجي في المؤسسات بتحقيق الرؤية الشمولية للمؤسسة، فضلا على دراسة العلاقة بين المؤسسة والمحيط الذي تعمل فيه، وتحديد نمط هذه العلاقة من خلال تشخيص العوامل الداخلية والخارجية بالمؤسسة، قصد تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، وتحليل الفرص والتهديدات التي تفرزها متغيرات المحيط؛
- ✓ ساهمت الرقمنة في تسهيل الإجراءات خصوصا المعاملات مع المواطن بصفة عامة، وفي إعطاء أرقام وإحصائيات دقيقة في زمن وجيز؛
- ✓ ساهم تطبيق الرقمنة في الإدارات في تحسين الخدمة العمومية خاصة في التقليل من أشكال التعقيد الإداري؛
- ✓ إن رقمنة المؤسسة اليوم تكتسي أهمية كبيرة في مختلف المجالات خاصة وأنها يمكن أن تدفع الإقتصاد نحو التطور والنمو وهو أمر جد ممكن إلى ما توافرت الإدارة الحقيقية مع توافر المناخ السائد الملائم لذلك.

التوصيات:

من خلال هذه الدراسة نتوصل لأهم التوصيات التي نوجزها كالتالي:

- ✓ ضرورة أن يشمل التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الإقتصادية بدائل لحل الأزمات المحتملة في حالة حدوثها، مع توفير دورات تدريبية للموظفين في مجال التسيير الاستراتيجي؛

- ✓ العمل على إشراك موظفي الإدارات الوسطى في عملية إعداد الخطط الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية؛
- ✓ العمل على تطبيق التحليل الإستراتيجي في كل المؤسسات الإقتصادية كعملية ضرورية تساهم في تحقيق المركز التنافسي للمؤسسة وتقييمه ضمن إطار البيئة التنافسية، مما يحسن القدرة على البقاء والنمو والاستمرار، والقدرة على مواجهة كل الأزمات المحتملة؛
- ✓ وضع خطط وإستراتيجيات مستقبلية للتحول الرقمي، وتكون مدروسة بشكل دقيق؛
- ✓ إجراء دورات تكوينية بالمؤسسات العمومية للتعريف بالرقمنة، وتبيان أهميتها وضرورتها من أجل الإرتقاء بالخدمة العمومية وتفادي التعقيدات الإدارية؛
- ✓ إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال، وأنواع المعارف المعاصرة إستخداما فعالا، وليس إستخداما شكليا وتوظيف هذه التكنولوجيا للنهوض بقطاع الإقتصادي والرقمي.

آفاق الدراسة:

حاولنا من خلال دراستنا لموضوع أثر الرقمنة على التسيير الإستراتيجي للمؤسسة لتغطية ولو لجانب بسيط من خلال ما توفر لدينا من مراجع ومعلومات ولا يعدو كونه محاولة منا في الإلمام ببعض جوانبه وأن يكون لبنة لمواصلة البحث في هذا الموضوع، ولهذا نقترح بعض البحوث المستقبلية:

- ✓ دور الرقمنة في تخفيض التكاليف في المؤسسات الإقتصادية؛
- ✓ متطلبات نجاح التسيير الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية.

قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية:

❖ الكتـــب:

1. أحمد القطامين، **الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)**، ط1، دار مجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
2. أحمد سيد مصطفى، **التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية**، ماس للطباعة، مصر، 2012.
3. أحمد محمد عوض، **الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العملية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
4. إسماعيل محمد السيد، **الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية**، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993.
5. أشرف عبد المحسن الشريف، **الأرشيف الإلكتروني في الشركات والمؤسسات العامة**، ط1، دار الجوهرة، القاهرة، مصر، 2015.
6. ثابت عبد الرحم إدريس، جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)**، ط1، الدار الجامعية، القاهرة، 2002.
7. حسن عماد مكاوي، **تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات**، ط1 ، دار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، (د.ب)، 2015.
8. الحسني، فلاح حسن، **الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
9. خضر مصباح الطيطي، **إدارة التغير التحديات والإستراتيجية للمدراء المعاصرين**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، مصر، 2010.
10. رضا صاحب أبو حمد آل علي، **الإدارة لمحات معاصرة**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
11. زكرياء مضك الدوري، **الإدارة الإستراتيجية**، اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
12. زيد منير عبودي، **الإدارة الإستراتيجية**، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
13. شوقي ناجي جواد، **إدارة إستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن، 2000.

14. صونيا محمد البكري، **نظم المعلومات الإدارية**، الطبعة الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.

15. عادل أحمد زايد، **الأداء التنظيمي المتميز (الطريق إلى مؤسسة المستقبل)**، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.

16. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الإستراتيجية**، طبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999.

17. عبد السلام أبو قحف، **إدارة الأعمال الدولية**، الدار الجامعية للنشر، بيروت، 1997.

18. عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، **الإدارة الإستراتيجية–خمس خطوات نحو الهدف**، دار المعارف، الدوحة، 2012.

19. عمار بوحوش، **نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين**، بيروت، دار الغرب الإسلامي، 2006.

20. مؤيد سعيد السالم، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.

21. نادية العارف، **التخطيط الإستراتيجي والعولمة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.

22. نبيل علي، ونادية حجازي، **الفجوة الرقمية**، سلسلة عالم المعرفة، الكويت، 2005.

23. نبيل محمد مرسي، **الإدارة الإستراتيجية–تكوين وتنفيذ إستراتيجية التنافس**، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.

❖ الأطروحات والرسائل:

1. أمينة بن حامد، **الحكومة الإلكترونية تجربة الجزائر لتحول نحو حكومة الكترونية**، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012-2013.

2. بلخيري صالح، **الشبكات المحلية :الشبكة المحلية لجامعة مسيلة**، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2005.

3. بلقيدوم صباح، **أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية**، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة 2، 2012-2013.

4. جمال رشدي عبد العزيز، من**هج مقترح لتطوير قياس وتقويم أداء الوحدات الإقتصادية في ظل مفهوم الإدارة الإستراتيجية**، أطروحة دكتوراه، جامعة عين شمس، مصر، 2004.

5. حفطاري سمير، **الرقمنة وتأثيرها على فعالية أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية–دراسة ميدانية ببلدية خنشلة**، أطروحة دكتوراه، جامعة خنشلة، 2018.

6. رمضان عبد المجيد، **محاضرات في مقياس تكنولوجيا الإعلام والاتصال**، مطبوعة بيداغوجية موجهة لمستوى الأولى ماست، تنظيمات إدارية، جامعة قاصدي مرباح، 2021-2022.

7. سعادي الخنساء، **التسويق الإلكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي – دراسة حالة الجزائر**، مذكرة ماجستير، جامعة يوسف بن خدة الجزائر، 2006.

8. سهيلة مهري، **المكتبة الرقمية في الجزائر دراسة حالة لواقع وتطلعات المستقبل**، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005-2006.

9. سوما علي سلطين، **الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء المؤسسات**، منشورات جامعية، دمشق، سوريا، 2005.

10. شريف بوقصبة، **انعكاسات تحليل البيئة الخارجية الدولية على التسيير الإستراتيجي للمؤسسة الإتصادية في ظل العولمة– دراسة حالة شركة سونطراك–** الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015-2016.

11. صباح شارف،مروى كشرود، **دور الرقمنة في عصرنة الإدارة الجزائرية**، مذكرة ماستر ،جامعة العربي التبسي – تبسة، 2019-2020.

12. مبروك يوسفي، **النظام القانوني لمؤسسة بريد الجزائر**، مذكرة ماستر، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر، 2014.

13. محمد لعريبي، **تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على البناء التنظيمي للمؤسسات–حالة المؤسسات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، جامعة جزائر 3، 2012.

14. نبيل بن عبد الرحمن المعثم، **المكتبة الرقمية في المملكة العربية السعودية مكتبة الملك فهد الوطنية نموذجا**، الرياض، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، 2010.

15. وهاب محمد، **تقييم صورة المؤسسة وآثارها على سلوك المستهلك، دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر**، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 03، 2005.

❖ **المجلات العلمية:**

1. بن عياش آسية، أوكحيل محمد أمين، **رقمنة المرفق العام كآلية لترشيد الخدمة العمومية في الجزائر**، مجلة معالم للدراسات القانونية والسياسية، مجلد 04، عدد 02، 2020.
2. ربحي فاطمة، زنيني فريدة، **دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في ظل تحديات الرقمنة في المنظمة–دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تسمسيلت**، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 06 ، العدد01 ، 2022.
3. الصادق هاني، محمد الأخضر كرام، **الرقمنة ودورها في التصدي للانحراف بالسلطة في أعمال الإدارة المحلية الجزائرية الواقع والمتطلبات**، المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، المجلد 12، العدد 03، 2021.
4. صادقي فوزية، **واقع رقمنة الجماعات المحلية الجزائرية وتحديات تحسين الخدمة العمومية في ظل الثورة التكنولوجية وتأثيرات التجول الرقمي العالمي**، مجلة العلوم الإنسانية بجامعة أم البواقي، مجلد 7، العدد 03، 2020.
5. عبد السلام عبد اللاوي، **أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر**، مجلة صوت القانون، المجلد 04، العدد 01، 2017.
6. علي، حراصي حارث، **واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية**، مجلة دراسة المعلومات والتكنولوجيات جمعية المكتبات المتخصصة فرع الخليج العربي، العدد 01، 2021.
7. عماري عمار وآخرون، **واقع الاقتصاد الجديد في العالم العربي والجزائري**، مجلة الباحث، العدد5، جامعة ورقلة، 2007.
8. الغبيري حسن محمد عبد الرحمن، **واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية–دراسة تحليلية**، مجلة العلوم الإدارية والمالية، مجلد4 ، عدد 3، 2020.
9. فراج عبد الرحمان، **مفاهيم أساسية في المكتبات الرقمية**، مجلة المعلوماتية، مركز المصادر التوبوية بوزارة التربية والتعليم، المملكة العربية السعودية، 2005.
10. لبنى سحر فاري، **دراسة تحليلية لمحددات نجاح التحول الرقمي في الشركات**، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد 08، العدد 15، 2021.

11. ياسر عبد الرحمان، **إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال**، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 05، العدد 03، 2018.

❖ المؤتمـــرات:

1. خطاب السيد الأمين بعنوان**" آفاق التحول الرقمي في الجزائر"**، الاجتماع الافتراضي لمديري برامج الحكومة الالكترونية العرب التاسع، يوم 16 ديسمبر 2021 ، على الرابط الإلكتروني يوم 16 ديسمبر 2021 ، على الرابط الإلكتوني www.unescwa.org.
2. الدلهومي صالح، **إشكالية المكتبة الإلكترونية ومستفيديها**، أعمال المؤتمر العاشر للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، المكتبة الإلكترونية والنشر الالكتروني وخدمات المعلومات في الوطن العربي، معهد الأعلى للتوثيق، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، تونس، 2001.
3. لحمر عباس وبن سعيد محمد، **تكنولوجيا الإعلام والاتصال والتنمية الاقتصادية**، الملتقى الدولي 3 حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005.

❖ المواقع الإلكترونية:

1. بريد الجزائر التحديث الجديد Algeria Poste 2023، رابط الموقع: algerie-poste-بريد-الجزائر/https://www.awrasaljazair.com
2. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الجزائرية ،. وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية: الموقع: https: //www.mpt.gov.dz/ar/blog?page=36
3. متطلبات الرقمنة بالمكتبات الجامعية، رابط الموقع: http://alyaseer.net/vb/showthread.php?t=9627
4. هاني عرب، الإدارة الإستراتيجية، متوفر على الموقع www.rsscrs.info.

❖ المراسيم والنصوص القانونية:

1. المرسوم التنفيذي رقم 02-43 المؤرخ في 14 يناير 2002 المتضمن انشاء بريد الجزائر.
2. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 19-317 المؤرخ في 26 نوفمبر 2019 المتضمن إنشاء وكالة وطنية لتطوير الرقمنة وتحديد مهامها وتنظيمها وسيرها، المادة رقم05 ، الجريدة الرسمية، العدد 74 ، المؤرخة في أول ديسمبر.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1. Alain Charles Martinet: **Management Stratégique (Organisation et Politique),** éd science, paris, 1994,
2. Comment numériser, Disponible sur internet: http://vicent.hildebert.free/comment.html/
3. David F.R, **Strategic management**, printic hall, new jersy, 1995.
4. Dominique siegel, **Stratégie et Organisation**, revue des sciences de gestion, N° 160, France.
5. Emmuanuel Metais, **Stratégie D'entrepris, Evolution de la Pensé**, Groub EDHEC, France, Vol 4, N°1, Mars 2001.
6. ITU.**Meseving the information society. the ICT Development Index Geneva** ,2010
7. Jacques Castle Nau, Loic Daniel, Bruno Meeting: **Le Pilotage Stratégique (Comment Mobiliser L'éngergie Colletif)**, 2° éd, éd d'organisation, Paris, 2002.
8. John son & R. sholes: **Exploring Corporate Strategy**, Text and cases, printic hall, new york, 1997.
9. Michel Marchesnay, **Management stratégique**, les édition l'ADREG, France, 2004.
10. Michel Porter, **What is Strategy?,** Havard business Review, USA, Nov-dec, 1996.
11. Murru, MariaElena, **E- government: from real to virtual**. Brussels, 11 April 2003.
12. Pearce and Robins, K.D: **Retrenchmen**t **Remains the Foundation of Business Turnaround**, Strategic Management Journal,usa, 1994.
13. **Queensland state archives**, guide liners for the digitization of paper – records, version 2, 2015, www.archives,qld.gor.au/pudigi-tisation/digi guide line.
14. Que'est ce que la numérisation, Disponible sut internet: http://vicent.hildebert.free/quoi.html
15. Thomas, Joe.G: **Strategic Management**,, Harper and Row Publishers, Inc, NewYork, 1988.
16. W. Gluck, L.Jauch, **Business Policy and strategic management**, mccrow-hilint, Auckland, 1984.

الملاحق

الملحق رقم 01: استبانة

جامعة يحي فارس – المدية –

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

السنة ثانية ماستر قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

استبانـــــــــة

الأخ الكريم، الأخت الكريمة

تحية طيبة، وبعد....

يُشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صُمِّمت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير–تخصص إدارة الأعمال، بعنوان " **أثر الرقمنة على التسيير الاستراتيجي في المؤسسة–دراسة ميدانية ببريد الجزائر –ولاية المدية–"**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه الرقمنة في التسيير الاستراتيجي للمؤسسة، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال آمُل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة **بدِقَّةٍ وتركيز**، حيث أنَّ صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على **دّقة إجابتكم**، لذلك يُرجى أن تولوا هذه الاستبانة **بالغ اهتمامكم**، مع العلم بأن المعلومات التي سنحصل عليها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسوف تحاط بالسِّرية التامة، مُقدِّرا جهودكم وشاكرا لكم حُسن تعامُلِكُم.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

المعلومات الشخصية:

الرجاء وضع علامة(×) في الخانة المناسبة لك

الجنس: ذكر { } - أنثى { }

السن: 20-30 سنة { } - 31-40 سنة { } - 41-50 سنة { } - 51-60 سنة { }

المستوى التعليمي: ثانوي { } - جامعي { }- دراسات عليا { }

سنوات الخبرة: 1-5 سنوات { } - 6-10 سنوات { } - 11-15 سنة { } - من 16 فما فوق { }

المحور الأول: الرقمنــة

الرجاء وضع علامة في الخانة التي ترى أنها توافق قناعتك وموقفك عند كل فترة من فقرات الاستبانة

الرقم	العبــارة	درجات سلم القياس				
	أولا: الأجهزة والمعدات	**غير موافق بشدة**	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**	**موافق بشدة**
01	تمتلك المؤسسة عدد كافي من الحواسيب والأجهزة الملحقة؛					
02	تمتلك المؤسسة موقعًا إلكترونياً، تقدِّم فيه معلومات بخصوص الخدمات التي يقدمها (جانب علامي)؛					
03	تمتلك المؤسسة عدد كافي من الصرافات الآلية تلبي حاجات العملاء؛					
04	البطاقة الذهبية ساهمت في تخفيف الضغط على الشبابيك.					
	ثانيا: الشبكات	**غير موافق بشدة**	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**	**موافق بشدة**
05	تستخدم المؤسسة تطبيقا إلكترونيا لتسهيل التواصل مع العملاء (فتح حساب، طلب البطاقة الذهبية، طلب الشيكات....؛					
06	يستطيع زبائن المؤسسة تسديد فواتيرهم والقيام بمختلف التحويلات عبر تطبيق **بريدي موب**، دون المجيء للمؤسسة؛					
07	هناك ربط إلكتروني بين المؤسسة ومختلف فروعها.					
	ثالثا: قواعد البيانات	**غير موافق بشدة**	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**	**موافق بشدة**
08	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات مفصلة عن عملائها؛					

09	امتلاك المؤسسة لقاعدة بيانات مشتركة بين جميع فروعها يساعدها في تسهيل تقديم الخدمة؛					
10	امتلاك المؤسسة قاعدة بيانات يساهم في سرعة تنفيذ القرارات.					
	رابعا: المورد البشري	**غير موافق بشدة**	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**	**موافق بشدة**
	تهتم المؤسسة بتوظيف أفراد مختصين في المجال التكنولوجي؛					
	تستقطب المؤسسة مختصين في مجال الإعلام الآلي؛					
	تقوم المؤسسة بدورات تكوينية لتدريب الإطارات على التقنيات التكنولوجية الحديثة.					

المحور الثاني: التسيير الاستراتيجي

الرجاء وضع علامة في الخانة التي ترى أنها توافق قناعتك وموقفك عند كل فترة من فقرات الاستبانة

الرقم	**العبارة**	**درجات سلم القياس**				
	أولا: الصياغة الاستراتيجية	**غير موافق بشدة**	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**	**موافق بشدة**
01	تملك المؤسسة استراتيجية واضحة؛					
02	يتم اختيار استراتيجية المؤسسة بالتشاور مع أصحاب المصلحة؛					
03	يتم شرح هاته الاستراتيجية للعاملين بالمؤسسة؛					
04	إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة يحسن من استراتيجية المؤسسة.					
	ثانيا: تنفيذ الاستراتيجية	**غير موافق بشدة**	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**	**موافق بشدة**
05	هناك توافق وتطابق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي للمؤسسة؛					
06	تساهم الرقمنة في تحقيق الفعالية في التسيير الاستراتيجي؛					
07	تساهم الرقمنة بصفة فعالة في خلق نشاطات ابتكارية تحسن من أداء المؤسسة؛					
08	تؤدى الأعمال بكل موضوعية في ظل العمل بالرقمنة.					
	ثالثا: التقييم والرقابة الاستراتيجية	**غير موافق بشدة**	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**	**موافق بشدة**
09	تمثل الرقابة الاستراتيجية مرحلة مهمة من مراحل التسيير الاستراتيجي في المؤسسة؛					

10	تؤدي الرقمنة إلى تنظيم مختلف المعلومات والعمليات الإدارية؛					
11	تفعيل أنظمة الرقابة الإلكترونية يؤدي إلى الانضباط؛					
12	عن طريق الرقمنة نتمكن من إنجاز المهام الإدارية في أقل وقت ممكن؛					
13	تطوير المؤسسة والعمل الإداري له علاقة ارتباطية بالعمليات الرقمية.					

الملحق رقم 02: اختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
المحور الأول: الرقمنة	,092	30	,200	,982	30	,880
المحور الثاني: التسيير الاستيراتيجي	,109	30	,200	,974	30	,657
المحور الكلي	,105	30	,200	,972	30	,599

الملحق رقم 03: ثبات الاستبيان

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,824	13

Fiabilité

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,837	13

Fiabilité

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,887	26

الملحق رقم 04: الارتباطات اللامعلمية

Corrélations non paramétriques

Corrélations

			البعد الاول: الاجهزة و المعدات
Rho de Spearman	تمتلك المؤسسة عدد كافي من الحواسيب والأجهزة الملحقة؛	Coefficient de corrélation	,775**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	تمتلك المؤسسة موقعًا إلكترونياً، تقدِّم فيه معلومات بخصوص الخدمات التي يقدمها (جانب إعلامي)؛	Coefficient de corrélation	,664**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	تمتلك المؤسسة عدد كافي من الصرافات الآلية تلبي حاجات العملاء؛	Coefficient de corrélation	,781**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	البطاقة الذهبية ساهمت في تخفيف الضغط على الشبابيك.	Coefficient de corrélation	,512**
		Sig. (bilatéral)	,004
		N	30
	البعد الاول: الاجهزة و المعدات	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

			البعد الثاني: الشبكات
Rho de Spearman	تستخدم المؤسسة تطبيقا إلكترونيا لتسهيل التواصل مع العملاء (فتح حساب، طلب البطاقة الذهبية، طلب الشيكات....؛	Coefficient de corrélation	,724**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	يستطيع زبائن المؤسسة تسديد فواتيرهم والقيام بمختلف التحويلات عبر تطبيق بريدي موب، دون المجيء للمؤسسة؛	Coefficient de corrélation	,641**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	هناك ربط إلكتروني بين المؤسسة ومختلف فروعها.	Coefficient de corrélation	,794**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	البعد الثاني: الشبكات	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

			البعد الثالث: قواعد البيانات
Rho de Spearman	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات مفصلة عن عملائها؛	Coefficient de corrélation	,618**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	امتلاك المؤسسة لقاعدة بيانات مشتركة بين جميع فروعها يساعدها في تسهيل تقديم الخدمة؛	Coefficient de corrélation	,782**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	امتلاك المؤسسة قاعدة بيانات يساهم في سرعة تنفيذ القرارات.	Coefficient de corrélation	,807**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30

	البعد الثالث: قواعد البيانات	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

			البعد الرابع: المورد البشري
Rho de Spearman	تهتم المؤسسة بتوظيف أفراد مختصين في المجال التكنولوجي؛	Coefficient de corrélation	,863**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	تستقطب المؤسسة مختصين في مجال الإعلام الآلي؛	Coefficient de corrélation	,889**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	تقوم المؤسسة بدورات تكوينية لتدريب الإطارات على التقنيات التكنولوجية الحديثة.	Coefficient de corrélation	,800**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	البعد الرابع: المورد البشري	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

			البعد الاول: الصياغة الاستراتيجية
Rho de Spearman	تملك المؤسسة استراتيجية واضحة؛	Coefficient de corrélation	,779**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	يتم اختيار استراتيجية المؤسسة بالتشاور مع أصحاب المصلحة؛	Coefficient de corrélation	,849**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	يتم شرح هاته الاستراتيجية للعاملين بالمؤسسة؛	Coefficient de corrélation	,743**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة يحسن من استراتيجية المؤسسة.	Coefficient de corrélation	,760**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	البعد الاول: الصياغة الاستراتيجية	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

			البعد الثاني: تنفيذ الاستيراتيجية
Rho de Spearman	هناك توافق وتطابق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي للمؤسسة؛	Coefficient de corrélation	,793**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	تساهم الرقمنة في تحقيق الفعالية في التسيير الاستراتيجي؛	Coefficient de corrélation	,439*
		Sig. (bilatéral)	,015
		N	30
	تساهم الرقمنة بصفة فعالة في خلق نشاطات ابتكارية تحسن من أداء المؤسسة؛	Coefficient de corrélation	,682**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	تؤدى الأعمال بكل موضوعية في ظل العمل بالرقمنة.	Coefficient de corrélation	,735**

		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	البعد الثاني: تنفيذ الاستيراتيجية	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

			البعد الثالث: التقييم و الرقابة الاستراتيجية
Rho de Spearman	تمثل الرقابة الاستراتيجية مرحلة مهمة من مراحل التسيير الاستراتيجي في المؤسسة؛	Coefficient de corrélation	,800**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	تؤدي الرقمنة إلى تنظيم مختلف المعلومات والعمليات الإدارية؛	Coefficient de corrélation	,434*
		Sig. (bilatéral)	,017
		N	30
	تفعيل أنظمة الرقابة الإلكترونية يؤدي إلى الانضباط؛	Coefficient de corrélation	,825**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	عن طريق الرقمنة نتمكن من إنجاز المهام الإدارية في أقل وقت ممكن؛	Coefficient de corrélation	,748**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	تطوير المؤسسة والعمل الإداري له علاقة ارتباطية بالعمليات الرقمية.	Coefficient de corrélation	,732**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	البعد الثالث: التقييم و الرقابة الاستراتيجية	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

			المحور الأول: الرقمنة	المحور الثاني: التسيير الاستيراتيجي	المحور الكلي
Rho de Spearman	المحور الأول: الرقمنة	Coefficient de corrélation	1,000	,559**	,863**
		Sig. (bilatéral)	.	,001	,000
		N	30	30	30
	المحور الثاني: التسيير الاستيراتيجي	Coefficient de corrélation	,559**	1,000	,861**
		Sig. (bilatéral)	,001	.	,000
		N	30	30	30
	المحور الكلي	Coefficient de corrélation	,863**	,861**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	.
		N	30	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم 05: وصف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	21	70,0	70,0	70,0
	أنثى	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	20-30 سنة	7	23,3	23,3	23,3
	31-40 سنة	11	36,7	36,7	60,0
	41-50 سنة	9	30,0	30,0	90,0
	51-60 سنة	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	9	30,0	30,0	30,0
	جامعي	16	53,3	53,3	83,3
	دراسات عليا	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1-5 سنوات	5	16,7	16,7	16,7
	6-10 سنوات	11	36,7	36,7	53,3
	11-15 سنة	4	13,3	13,3	66,7
	من 16 فما فوق	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الملحق رقم 06: تحليل نتائج عبارات الاستبيان

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تمتلك المؤسسة عدد كافي من الحواسيب والأجهزة الملحقة؛	30	3,00	5,00	4,1667	,53067
تمتلك المؤسسة موقعًا إلكترونياً، تقدِّم فيه معلومات بخصوص الخدمات التي يقدمها (جانب إعلامي)؛	30	3,00	5,00	4,2000	,48423
تمتلك المؤسسة عدد كافي من الصرافات الآلية تلبي حاجات العملاء؛	30	2,00	5,00	3,6333	,96431
البطاقة الذهبية ساهمت في تخفيف الضغط على الشبابيك.	30	3,00	5,00	4,5667	,56832
البعد الاول: الاجهزة و المعدات	30	3,00	5,00	4,1417	,45336
تستخدم المؤسسة تطبيقا إلكترونيا لتسهيل التواصل مع العملاء (فتح حساب، طلب البطاقة الذهبية، طلب الشيكات....؛	30	2,00	5,00	4,2667	,63968
يستطيع زبائن المؤسسة تسديد فواتيرهم والقيام بمختلف التحويلات عبر تطبيق بريدي موب، دون المجيء للمؤسسة؛	30	2,00	5,00	4,2333	,62606
هناك ربط إلكتروني بين المؤسسة ومختلف فروعها.	30	2,00	5,00	4,1000	,88474
البعد الثاني: الشبكات	30	2,67	5,00	4,2000	,51491
تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات مفصلة عن عملائها؛	30	2,00	5,00	3,6000	,67466
امتلاك المؤسسة لقاعدة بيانات مشتركة بين جميع فروعها يساعدها في تسهيل تقديم الخدمة؛	30	2,00	5,00	3,9333	,63968
امتلاك المؤسسة قاعدة بيانات يساهم في سرعة تنفيذ القرارات.	30	2,00	5,00	3,7333	,73968
البعد الثالث: قواعد البيانات	30	2,67	4,67	3,7556	,49467
تهتم المؤسسة بتوظيف أفراد مختصين في المجال التكنولوجي؛	30	2,00	5,00	3,4000	,85501
تستقطب المؤسسة مختصين في مجال الإعلام الآلي؛	30	2,00	5,00	3,4333	,89763
تقوم المؤسسة بدورات تكوينية لتدريب الإطارات على التقنيات التكنولوجية الحديثة.	30	2,00	5,00	3,7667	,85836
البعد الرابع: المورد البشري	30	2,00	5,00	3,5333	,76112
المحور الأول: الرقمنة	30	3,08	4,77	3,9256	,41718
N valide (liste)	30				

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تملك المؤسسة استراتيجية واضحة؛	30	2,00	5,00	3,8667	,77608
يتم اختيار استراتيجية المؤسسة بالتشاور مع أصحاب المصلحة؛	30	1,00	5,00	3,6333	,96431
يتم شرح هاته الاستراتيجية للعاملين بالمؤسسة؛	30	1,00	5,00	3,1667	,94989
إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة يحسن من استراتيجية المؤسسة.	30	3,00	5,00	4,2667	,58329
البعد الاول: الصياغة الاستراتيجية	30	2,25	5,00	3,7333	,64639

هناك توافق وتطابق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي للمؤسسة؛	30	2,00	5,00	3,6333	,88992
تساهم الرقمنة في تحقيق الفعالية في التسيير الاستراتيجي؛	30	4,00	5,00	4,3000	,46609
تساهم الرقمنة بصفة فعالة في خلق نشاطات ابتكارية تحسن من أداء المؤسسة؛	30	3,00	5,00	4,2333	,56832
تؤدى الأعمال بكل موضوعية في ظل العمل بالرقمنة.	30	2,00	5,00	4,0333	,80872
البعد الثاني: تنفيذ الاستيراتيجية	30	2,75	5,00	4,0500	,47976
تمثل الرقابة الاستراتيجية مرحلة مهمة من مراحل التسيير الاستراتيجي في المؤسسة؛	30	2,00	5,00	4,1000	,80301
تؤدي الرقمنة إلى تنظيم مختلف المعلومات والعمليات الإدارية؛	30	2,00	5,00	4,3333	,66089
تفعيل أنظمة الرقابة الإلكترونية يؤدي إلى الانضباط؛	30	2,00	5,00	4,3333	,71116
عن طريق الرقمنة نتمكن من إنجاز المهام الإدارية في أقل وقت ممكن؛	30	4,00	5,00	4,4000	,49827
تطوير المؤسسة والعمل الإداري له علاقة ارتباطية بالعمليات الرقمية.	30	4,00	5,00	4,3667	,49013
البعد الثالث: التقييم و الرقابة الاستراتيجية	30	3,40	5,00	4,3067	,43544
المحور الثاني: التسيير الاستيراتيجي	30	3,00	4,85	4,0513	,42197
N valide (liste)	30				

الملحق رقم 07: تحليل الانحدار

Régression

Variables introduites/éliminées

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المحور الأول: الرقمنة	.	Introduire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,581	,338	,314	,34950

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,744	1	1,744	14,274	,001
	de Student	3,420	28	,122		
	Total	5,164	29			

Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés B	Coefficients non standardisés Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,744	,614		2,840	,008
	المحور الأول: الرقمنة	,588	,156	,581	3,778	,001

Régression

Variables introduites/éliminées

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البعد الاول: الاجهزة و المعدات	.	Introduire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,359	,129	,098	,40075

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,667	1	,667	4,152	,051
	de Student	4,497	28	,161		
	Total	5,164	29			

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,666	,684		3,899	,001
	البعد الاول: الاجهزة و المعدات	,334	,164	,359	2,038	,051

a. Variable dépendante : المحور الثاني: التسيير الاستيراتيجي

Régression

Variables introduites/éliminées

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البعد الثاني: الشبكات	.	Introduire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,269	,072	,039	,41366

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,372	1	,372	2,177	,151
	de Student	4,791	28	,171		
	Total	5,164	29			

Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,127	,631		4,955	,000
	البعد الثاني: الشبكات	,220	,149	,269	1,475	,151

Régression

Variables introduites/éliminées

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البعد الثالث: قواعد البيانات	.	Introduire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,443	,197	,168	,38493

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,015	1	1,015	6,850	,014
	de Student	4,149	28	,148		
	Total	5,164	29			

Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés B	Coefficients non standardisés Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,631	,547		4,808	,000
	البعد الثالث: قواعد البيانات	,378	,144	,443	2,617	,014

Régression

Variables introduites/éliminées

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البعد الرابع: المورد البشري	.	Introduire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,625	,391	,369	,33526

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,017	1	2,017	17,941	,000
	de Student	3,147	28	,112		
	Total	5,164	29			

Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés B	Coefficients non standardisés Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,827	,295		9,570	,000
	البعد الرابع: المورد البشري	,346	,082	,625	4,236	,000

الملحق رقم 08: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي في متغير الرقمنة

الجنس

ANOVA

المحورالاول: الرقمنة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,007	1	,007	,118	,896
Intragroupes	10,596	28	,378		
Total	10,603	29			

السن

ANOVA

المحور الأول: الرقمنة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,357	3	,119	,660	,584
Intragroupes	4,690	26	,180		
Total	5,047	29			

المؤهل العلمي

ANOVA

المحور الأول: الرقمنة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,443	2	,222	1,300	,289
Intragroupes	4,604	27	,171		
Total	5,047	29			

الخبرة

ANOVA

المحور الأول: الرقمنة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,778	3	,259	1,579	,218
Intragroupes	4,269	26	,164		
Total	5,047	29			

الملحق رقم 09: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي في متغير التسيير الاستراتيجي

ANOVA

الجنس

االمحور الثاني: التسيير الاستراتيجي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,018	1	,018	,071	,791
Intragroupes	6,961	28	,249		
Total	6,979	29			

السن

ANOVA

المحور الثاني: التسيير الاستيراتيجي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,676	3	,225	1,306	,294
Intragroupes	4,487	26	,173		
Total	5,164	29			

المؤهل العلمي

ANOVA

المحور الثاني: التسيير الاستيراتيجي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,062	2	,031	,165	,849
Intragroupes	5,101	27	,189		
Total	5,164	29			

الخبرة

ANOVA

المحور الثاني: التسيير الاستيراتيجي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,219	3	,073	,383	,766
Intragroupes	4,945	26	,190		
Total	5,164	29			