جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

العنوان:

أثر نضج التحول الرقمي على تحقيق التميز المؤسسي

ـ دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية ـ

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

إعداد الطالبتين :

- رزيقة العماري
- ندى ياسمين صحرواي

إشراف الدكتورة :

د – نورة بوعلاقة

أعضاء لجنة المناقشة

أ.د/ حسين يرقي	أستاذ التعليم العالي	جامعة المدية	رئيسا
د/ نورة بوعلاقة	أستاذ محاضرة –ب-	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
د/ حورية قاسيمي	أستاذ محاضر - أ -	جامعة المدية	مناقشا

السنة الجامعية: 2026/2025

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

العنوان:

أثر نضج التحول الرقمي على تحقيق التميز المؤسسي

ـ دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية ـ

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

إعداد الطالبتين:

- رزيقة العماري
- ندى ياسمين صحرواي

إشراف الدكتورة :

د – نورة بوعلاقة

أعضاء لجنة المناقشة

أ.د/ حسين يرقي	أستاذ التعليم العالي	جامعة المدية	رئيسا
د/ نورة بوعلاقة	أستاذ محاضر-ب-	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
د/ حورية قاسيمي	أستاذ محاضر - أ -	جامعة المدية	مناقشا

السنة الجامعية: 2026/2025

.

شكر وعرفان

الحمد لله الذي فضلنا بالعقل ومكننا بالعلم، وجملنا بالفضيلة وأسعدنا بالهداية والتوفيق، الصلاة والسلام على أبر الخلق سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، وما توفيقي الا بالله رب العالمين.

إن واجب الاعتراف بالجميل يدعونا ونحن ننهي إعداد هذه الدراسة أن نتقدم بأجمل عبارات الشكر والتقدير الى جامعة الدكتور يحي فارس _المدية _ التي احتضنتنا طيلة المسار الجامعي إلى الأساتذة الأفاضل الذين تلقينا عنهم العلم والمعرفة والتوجيه طيلة مرحلة الدراسة.

وعلى رأس هؤلاء الأساتذة الأستاذة الفاضلة " بوعلاقة نورة "التي قبلت هذه الدراسة بصدر رحب فلم تبخل علينا بإرشاداتها وملاحظاتها القيمة التي كان لها الأثر الفعال في انجاز هذا المجهود، كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر الى اللجنة الكريمة التي ستناقش هذه الدراسة ...والشكر موصول أيضا إلى أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة الذين تفضلوا مشكورين في تحكيمها..

كما لا يمكننا نسيان دور عائلاتنا التي كانت دائما بجانبنا، مد يد العون وتقديم الدعم النفسي خلال هذه المرحلة.

تفرحنا مشاركة هذه اللحظة السعيدة مع الجميع، ونتطلع إلى المستقبل بتفاؤل وثقة

اهداء

إلى من طاعتهما من طاعة الله، إلى من أعطتني الحب الحنان وعلمتني العطاء والتسامح التي حملتني وهنا على وهن، ورأتني أخطوا الخطوات الأولى في حياتي ورأتني أكبر أمام أعينها إلى أمي الحبيبة أطال الله في عمرها.

إلى الذي تعلمت منه كيف تكون الحياة، إلى من كان ولا يزال سندا لي في الحياة، إلى صاحب القلب الكبير والصبر الطويل أبي العزيز أطال الله في عمره ومنحه الصحة والعافية.

إلى جواهر العائلة ومنابع الحب والأمان جدي وجدتي الحبيبين.

إلى أجمل نساء الكون جدتي العزيزة رحمها الله وجعلها من أهل الجنة.

إلى من قاسموني دفئ العائلة، وأروع الأيام واللحظات إخوتي الأعزاء "زهية "،"سعيدة "،"كمال" وآخر العنقود "عبد اللطيف إلى زوجي خير الدين.

إلى من زرع بذور العلم في نفسي عمي العزيز "محمد ".

إلى كل أساتذتي وأستاذتي القديرة بوعلاقة نورة وكل من تعرفت عليهم بالجامعة المدية.

إلى كل زميلاتي ومن قاسمني حلو الحياة ومرها.

إلى كل من يعرفني أهدي ثمرة جهدي هذا والحمد لله.

العماري رزيقة

إهداء:

من قال انا لها... نالها، وإن أبت رغما عنها أتيت بها.

لم تكن الرحلة قصيرة، ولم يكن الطريق مفروشا بالتسهيلات، ولم يكن الحلم قريبا، كانت دروبا قاسية وطرقا خسرت فيها الكثير.... اليوم أقف هنا حاملة شهادة تخرجي مكللة بسنوات من الجد والاجتهاد استرجع كل لحظة كافحت فيها، كل تحد تغلبت عليه وكل حلم رسمته وسعيت لتحقيقه، كانت رحلة مليئة بالتجارب، بعضها كان صعبا وبعضها منحني القوة والاصرار، تعلمت ان الصبر مفتاح النجاح وأن الاستمرار انتصار.... اليوم أضع نقطة النهاية لمسيرة من التعب والجهد، ليكون هذا اليوم مسك الختام ويوما من أجمل ايام العمر.

اما بعد:

الحمد لله حبا وامتنانا، ماكنت لأفعل هذا لولا فضل الله فالحمد لله على البدء والختام.

إلى من ذكرهما الله في كتابه الكريم، وجعل برهما من أعظم القربات، الى من كانا سندي ودعمي في كل خطوة من حياتي...إلى والدي العزيزين، بارك الله فيهما وأطال في عمرهما، وجعلني دائما سببا في فخرهما وسعادتهما.

إلى إخوتي وأختي سندي في الحياة رائد، أنس، رتاج.. ادامكم الله ضلعا ثابتا لي.

إلى من أضاءت دربي بنصحها وتوجيهاتها، وكانت لي خير سند في مسيرتي العلمية... أستاذتي القديرة "نورة بوعلاقة".

إلى كل صديقاتي بدون استثناء خاصة صديقتي بن عيش شاهيناز التي مدت يديها في اوقات الضعف وتذكرني بمدى قوتي واستطاعتي..حفظهم الله جميعا.

الى كل من مد لي يد العون، وساندني بكلمة أو فعل...من أساتذة وأهل وأحبة، أهدي ثمرة جهدي عرفانا وامتنانا .

صحرواي ندى ياسمين

الملخص

مع تطور التكنولوجيا في العصر الحديث، أصبح التحول الرقمي ضرورة لا غنى عنه لضمان التميز المؤسسي، تسعى هذه الدراسة الى استكشاف الدور الذي يلعبه نضج التحول الرقمي في ظل التطورات السريعة في مجال التكنولوجيا، بحيث أصبحت الوسائل الرقمية تلعب دور حيويا في تعزيز التميز المؤسسي وذلك من خلال فحص العلاقة بين الرؤية الرقمية والقدرات الابتكارية وبين مؤشرات التميز.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر نضج التحول الرقمي على تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة اتصالات الجزائر _المدية_ ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على استبيان في جمع البيانات وقمنا بتحليلها بواسطة برنامج SPSS، كما توصلنا في بحثنا إلى مجموعة من النتائج أهمها ان التحول الرقمي يعتبر وسيلة أساسية لضمان جودة التميز المؤسسي مع ضرورة توفير البنية التكنولوجية لازمة لضمان نجاحه.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، نضج التحول الرقمي، التميز المؤسسي، مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

Abstract :

With the development of technology in modern era, digital transformation has become an indispensable necessity for ensuring institutional excellence. This study seeks to explore the role of digital transformation maturity in light of rapid technological advancements, where digital tools have become vital in enhancing institutional excellence, this is achieved by examining the relationship between digital vision, innovative capabilities, and excellence indicators.

This study aims to determine the impact of impact of digital transformation maturity on achieving institutional excellence at Algeria Telecom Medea, To achieve the study's objectives a questionnaire was used to collect data , which was then analyzed using SPSS software our research yielded several key findings ,most notably that digital transformation is a fundamental means of ensuring the quality of institutional excellence, provided that the necessary technological infrastructure is available to guarantee its success.

Keywords: Digital transformation, digital transformation maturity, institutional excellence, Algeria Telecom in medea.

فهرس المحتويات

العنوان:	رقم الصفحة:
شكر وتقدير	
الإهداء	
الملخص	
فهرس المحتويات	I
قائمة الجداول	IV
قائمة الاشكال	VI
قائمة الملاحق	VII
المقدمة	أ
الفصل الأول : المفاهيم الأساسية حول التحول الرقمي	
تمهيد	2
المبحث الأول : ماهية التحول الرقمي	**3**
المطلب الأول : مفهوم التحول الرقمي	3
المطلب الثاني : استراتيجيات التحول الرقمي وأبعاده	**6**
المطلب الثالث : أهمية وأهداف التحول الرقمي	10
المبحث الثاني : ماهية نضج التحول الرقمي	12
المطلب الأول : تعريف نضج التحول الرقمي	12
المطلب الثاني : مراحل نضج التحول الرقمي ومؤشراته	13
المطلب الثالث : نماذج التحول الرقمي	**16**
المبحث الثالث : أثر التحول الرقمي على أداء المؤسسة	21
المطلب الأول : أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية	21
المطلب الثاني : أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات التشغيلية	22
المطلب الثالث : التحديات والحلول المقترحة	23
خلاصة الفصل	**27**

الفصل الثاني : مفاهيم أساسية حول التميز المؤسسي	
تمهيد	29
المبحث الأول : ماهية التميز المؤسسي	**30**
المطلب الأول : مفهوم التميز المؤسسي	30
المطلب الثاني : مبادئ وأسس التميز المؤسسي	33
المطلب الثالث : أهمية التميز المؤسسي و أهدافه	37
المبحث الثاني : آليات التميز المؤسسي	40
المطلب الأول : مراحل التميز المؤسسي ومؤشراته	**40**
المطلب الثاني : أبعاد التميز المؤسسي و متطلبات تحقيقه	45
المطلب الثالث : نماذج التميز المؤسسي	49
المطلب الرابع :العلاقة بين التحول الرقمي والتميز المؤسسي	63
المبحث الثالث: تجارب دولية في نضج التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي	65
المطلب الأول : عرض تجربة مؤسسة أمازون AMAZON	**65**
المطلب الثاني :عرض تجربة مؤسسة نتفلكس NETFLIX	69
المطلب الثالث : عرض تجربة شركة تويوتا TOYOTA	71
خلاصة الفصل	75
الفصل الثالث : دراسة مؤسسة اتصالات الجزائر "المدية "	
تمهيد:	77
المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.	**78**
المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر.	78
المطلب الثاني : مهام مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.	80
المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية	82
المطلب الرابع: فروع اتصالات الجزائر.	86
المبحث الثاني : إجراءات الدراسة ميدانية.	**87**

المطلب الأول : منهجية الدراسة	87
المطلب الثاني : ثبات واتساق الاستبيان	89
المطلب الثالث : تحليل المعلومات الشخصية وعبارات المحاور	93
المبحث الثالث :اختبار الفرضيات	107
المطلب الأول :اختبار الفرضيات السببية	**107**
المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرقية	116
خلاصة الفصل	130
خاتمة عامة	**131**
قائمة المراجع	136
الملاحق	145

الرقم	العنوان :	الصفحة
(01_02)	مؤشرات التميز المؤسسي وفق نموذج هارينغتون	44
(02_02)	معايير النموذج الجزائري للتميز	60
(03_02)	صافي المبيعات خدمات أمازون ويب (2013_2022)	67
(01_03)	سلم ليكارت likert الخماسي	88
(02_03)	توضيح عدد عينة الدراسة للموظفين	89
(03_03)	قيم معامل ثبات ألفاكرونباخ لكل محور وللاستبانة ككل	90
(04_03)	الاتساق الداخلي لعبارات محور التحول الرقمي _معامل بيرسون_	91
(05_03)	الاتساق الداخلي لعبارات محور التميز المؤسسي _معامل بيرسون_	92
(06_03)	توزيع الافراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	94
(07_03)	توزيع الافراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	95
(08_03)	توزيع الافراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	96
(09_03)	توزيع الافراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	97
(10_03)	توزيع الافراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	98
(11_03)	بيانات متعلقة بمحور التحول الرقمي	99
(12_03)	بيانات متعلقة بمحور التميز المؤسسي	103
(13_03)	اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير التحول الرقمي في التميز المؤسسي في اتصالات الجزائر في المدية	107
(14_03)	اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد التحول الرقمي (البعد الاستراتيجي ، البعد المادي ، البعد المؤسسي ، البعد الوظيفي) في التميز المؤسسي في اتصالات الجزائر لولاية المدية.	111
(15_03)	نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى اختلاف متغير الجنس	117
(16_03)	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى اختلاف متغير العمر	119

(17_03)	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي	122
(18_03)	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير سنوات الخبرة	125
(19_03)	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الحالة الاجتماعية	128

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
(01_01)	استراتيجية التحول الرقمي	6
(02_01)	أبعاد التحول الرقمي	8
(03_01)	نماذج التحول الرقمي	17
(01_02)	أسس تحقيق التميز المؤسسي	35
(02_02)	مراحل تحقيق التميز في المؤسسة	41
(03_02)	أبعاد التميز المؤسسي	46
(04_02)	معايير التقيم التميز في المؤسسات حسب النموذج الامريكي	54
(05_02)	حلقة ديمنج	56
(06_02)	معايير تقييم التميز حسب النموذج الياباني	57

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الاستبيان	145
02	مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSSللعلوم التسيير	152

مقدمة

يشهد العالم المعاصر ثورة تكنولوجية متسارعة احدثت تحولا جذريا في بنية العمل المؤسسي، فقد انتقل العالم من عصر المعلومات والمعرفة القائم على الوثائق الورقية إلى ما يعرف بعصر التكنولوجيا والتحول الرقمي، الذي أثبت جدارته واستطاع أن يكتسح العالم بأسره ويحوله الى قرية صغيرة، وقد انتشر مصطلح التحول الرقمي"Digital transformation" في الآونة الاخيرة كأحد الظواهر الهامة التي جذبت اهتمام الباحثين والممارسين، من خلال الاشارة الى ضرورة قيام المؤسسات بالبحث عن الطرق الملائمة للابتكار والاعتماد على التكنولوجيا الحديثة لوضع استراتيجيات تتضمن تطبيقات التحول الرقمي وتحقيق أداء تشغيلي أفضل.

وعلى الرغم من المزايا التنافسية التي يتيحها التحول الرقمي، فإنه يحمل طبيعة مزدوجة، فمن جهة يساهم في أتمتة العمليات الادارية المعقدة، وتخفيف الاعباء التشغيلية عن المورد البشري وزيادة الكفاءة الزمنية، ومن جهة أخرى، يفرض تحديات تتعلق بضرورة إعادة تأهيل الكفاءات لمواجهة خطر الإحلال الوظيفي، وفي ظل التنافس الشديد على المستوى العالمي والتغيرات الاقتصادية المستمرة، لم يعد هدف المنظمات مقتصرا على البقاء فقط، بل أصبح الهدف الاستراتيجي هو تحقيق "التميز المؤسسي" واحتلال الصدارة والاماكن المتميزة، كما يتحقق ذلك من خلال تحقيق التوازن بين تحديث الهياكل التنظيمية وتطوير الموارد البشرية، واعتماد تطبيقات رقمية متقدمة التي تعتبر أساسا رئيسيا لتسريع العمليات وابتكار أساليب عمل توفر للمنظمة مكانة رائدة في عالم الاعمال وتميزها عن باقي المنظمات.

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسة التالية:

"ما هو أثر نضج التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية؟"

الأسئلة الفرعية:

تبعا للإشكالية الرئيسة يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يعد التحول الرقمي ضرورة حتمية للمنظمات في ظل الظروف الراهنة؟
- فيما تتمثل العلاقة بين التحول الرقمي والتميز المؤسسي؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على التميز المؤسسي من وجهة نظر المسؤولين والأفراد العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية؟

فرضيات الدراسة:

من خلال الأسئلة الفرعية يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- ✓ يعتبر التحول الرقمي عملية موجهة ومقصودة من أجل تقليص الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المستهدف.
- ✓ توجد علاقة تكاملية بين التحول الرقمي والتميز المؤسسي حيث يساهم التحول الرقمي في تطوير أداء المؤسسة وتحسين جودة خدماتها ورفع الكفاءة التشغيلية بما يعزز تحقيق التميز المؤسسي.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والتميز المؤسسي من وجهة نظر المسؤولين والأفراد العاملين في اتصالات الجزائر لولاية المدية عند المستوى الدلالة 0,05.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في نقاط التالية:

- إظهار القيمة الحقيقية لتحول الرقمي والتميز المؤسسي.
- يعتبر الموضوع من متطلبات العصر نظرا لدوره الفعال في المجتمع الحديث.
- الاهتمام المتزايد للدول المتقدمة بموضوع التحول الرقمي وتطبيقه في المؤسسات.

أهداف الدراسة:

- تسليط الضوء على واقع التحول الرقمي في المؤسسات.
- التعرف على تحول المؤسسة من إدارة الورقية إلى إدارة الرقمية على مستوى تحقيق تميز المؤسسي.
- التعرف على أبعاد التحول الرقمي من أجل تحقيق التميز المؤسسي.

دوافع اختيار موضوع الدراسة:

توجد العديد من الدوافع التي أدت الى اختيار هذا الموضوع، يمكن ابرازها فيما يلي:

- ✓ اختيار هذا الموضوع ليس وليد الصدفة فهو تطابق مع التخصص الذي أدرسه.
- ✓ قابلية الموضوع للبحث بمراجع جديدة.
- ✓ المبادرة لاكتشاف خبايا الموضوع وأهميته.

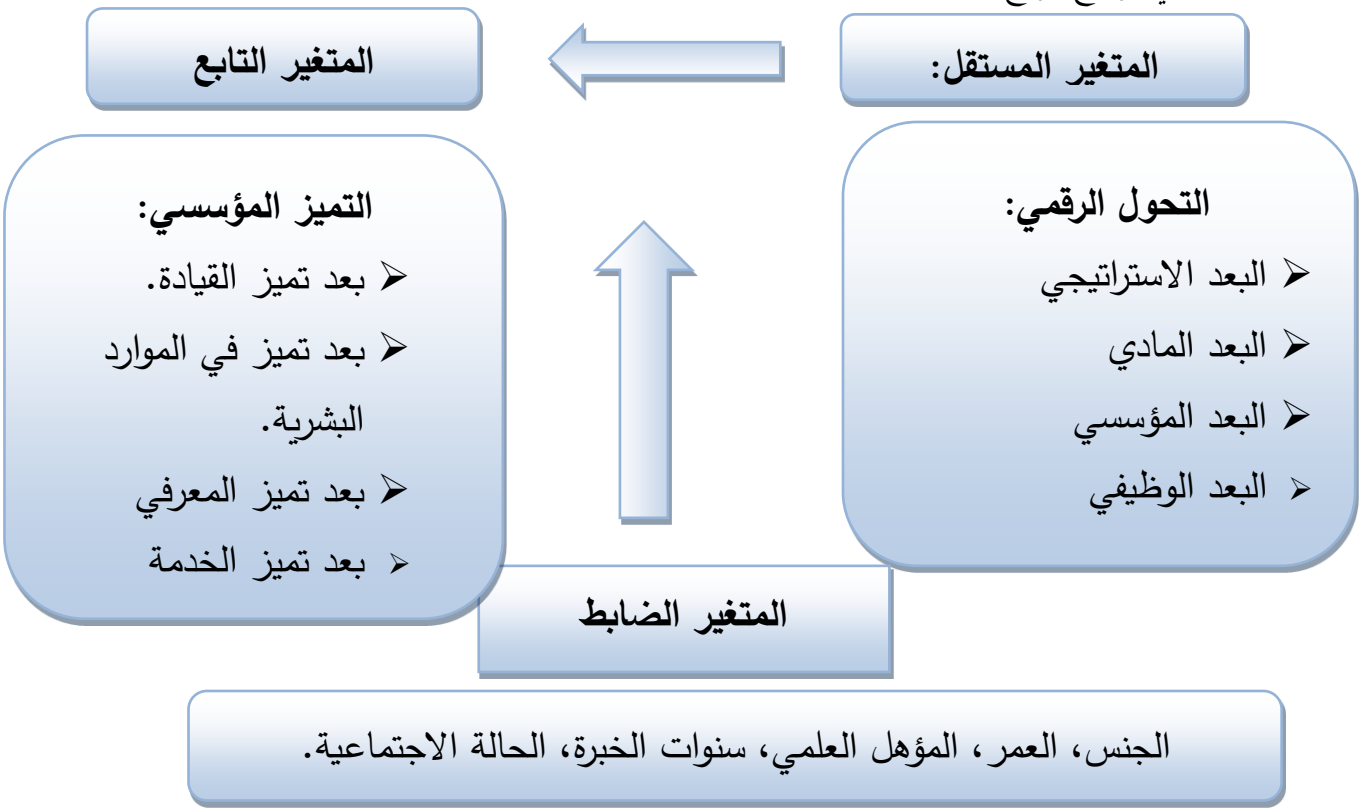
- ✓ كثرة الدراسات والأبحاث الاكاديمية التي عالجت تأثير هذا الموضوع وكذا قابليته للخضوع الى التغيير والتطور.

حدود الدراسة

وشملت حدود الدراسة الإبعاد التالية:

- ✓ **الحدود الموضوعية:** جاء بحثنا وفق حدود معينة تمثلت بين متغيري الدراسة بحيث ركزت الدراسة على أثر نضج التحول الرقمي على تحقيق التميز المؤسسي.
- ✓ **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية _المدية _
- ✓ **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة المسؤولين والعاملين في مختلف مستويات المؤسسة من (رؤساء الأقسام والأفراد العاملين في المستويات التنفيذ)

مخطط الدراسة تم اعتماد متغيرين أساسين لبناء نموذج الدراسة، التحول الرقمي، التميز المؤسسي والشكل التالي يوضح نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الدراسات السابقة:

- **الدراسة الأولى** :سالم حميم، فاطنة بلقرع، **أثر التحول الرقمي في تحقيق الاداء المتميز للعاملين في المؤسسات:(دراسة ميدانية شركة اتصالات الجزائر بالاغواط)**، مقال مقدم الى مجلة ابحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الجلفة، العدد02، 2023، هدف الباحثان من خلال دراستهما تبيان العلاقة والاثر بين التحول الرقمي وبين مستوى اداء العاملين وذلك بطرح الاشكالية التالية: هل يوجد أثر للتحول الرقمي بأبعاده (التشغيلية، العلائقية، التحويلية) في تحقيق الاداء المتميز لدى العاملين بشركة اتصالات الجزائر بالاغواط ؟، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة مكونة من 99 فردا، وقد توصل الباحثان من خلال الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي (بأبعاده التشغيلية، العلائقية، والتحويلية) في تعزيز الأداء المتميز للعاملين، كما أكدت النتائج أن تبني التقنيات الرقمية يساهم بشكل مباشر في تحسين جودة وكفاءة الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- **الدراسة الثانية** : سارة خمخام، سارة موساوي، طلال عمراني، **استراتيجية التحول الرقمي واثرها في تعزيز التميز التنظيمي(دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بولاية الجلفة)**، مقال مقدم الى مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الجلفة، العدد01، 2025، هدف الباحثون الى استكشاف مدى مساهمة ابعاد التحول الرقمي(الرؤية والاستراتيجية، الثقافة الرقمية، التكنولوجيا الرقمية، والعمليات والخدمات الرقمية)، في تحقيق التميز التنظيمي، وذلك بطرح الاشكالية التالية: الى أي مدى يتم تبني استراتيجية التحول الرقمي بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بالجلفة؟، اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة وزعت على عينة من الإطارات والموظفين، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التحول الرقمي في تعزيز التميز التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، كما بينت النتائج أن بُعد 'التكنولوجيا الرقمية كان الأكثر تأثيراً، اوصلت الدراسة ان الاعتماد الأمثل على التكنولوجيا الرقمية يساهم في جعل المؤسسة متميزة على غيرها بفضل خدماتها السريعة والدقيقة والموثوقة.

- **الدراسة الثالثة :** فتيحة ابو بكر محمد ابوشويتة، عبد الناصر محمد الحراري، **التحول الرقمي وأثره في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في بلدية سرت**، مقال مقدم الى مجلة البيان العلمية، العدد الحادي والعشرون، مايو2026، تطرق الباحثان من خلال دراستهما على ثلاثة أبعاد للتحول الرقمي (البنية التحتية التكنولوجية، الموارد البشـــرية الرقمية، والهيكل التنظيمي الداعم) وأثرها على أبعاد التميز (القيادي، الاستراتيجي، وأداء الموظفين)، من خلال طرح الاشكالية التالية: ما اثر التحول الرقمي في تحقيق التميز التنظيمي في المصارف التجارية العاملة في بلدية سرت؟، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجُمعت البيانات بواسطة استبانة وزعت على عينة من الموظفين والمسؤولين في المصارف محل الدراسة، وتوصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصـــائية لأبعاد التحول الرقمي في تحقيق التميز التنظيمي، حيث أظهرت البنية التحتية التكنولوجية تأثيراً جوهرياً في تعزيز مستوى التميز، كما أشارت الدراسة إلى أن مستوى التحول الرقمي في المصارف المبحوث جاء بدرجة متوسطة.
- **الفرق بين دراستنا والدراسات السابقة وجوانب الاستفادة منها:** بعد مراجعتنا للدراسات السابقة التي تناولت متغيرات البحث في ســياقات زمنية ومكانية متنوعة، اســتطعنا تحديد الفوائد التي يمكن اســتغلالها في تعزيز الجانب النظري وتطوير اداة القياس، ومع ذلك تظهر حاجة ملحة لتقديم منظور يعكس الوضع الحالي، ولذلك تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من خلال تركيزها الاساسي على الربط المتكامل بين جوانب التحول الرقمي الشامل ومعايير التميز المؤسسي الحديثة، وقد استفدنا من الادبيات السابقة في تصميم ادوات الدراسة وتحديد المؤشرات، مع اضافة عنصر التحديث لمواكبة التحولات الرقمية السريعة، وتكمن القيمة الاضافية في ابراز كيف يمكن توظيف الاستراتيجيات الرقمية لتعزيز الاداء المؤســســـي في بيئتنا المحلية، مما يؤدي الى تقديم اطار عملي يســـاعد في تحقيق الريادة التنافسية.

المصطلحات المتعلقة بالدراسة:

التحول: هو تكيف المؤسسة بأن تتبنى التغيير والإبداع واختراع الحادث من استخدام التكنولوجيا الرقمية بدلا من احتضان ومساندة الطرق التقليدية البسيطة.

الرقمي: هي كلمة مفردة لوتيرة التغيير الحادث في العالم اليوم، المدفوع بواسطة تبني التكنولوجيا الرقمية الحديثة.

التحول الرقمي: هو توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المؤسسات لتطور الأداء المؤسسي وتحسين الكفاءة التشغيلية والإنتاجية.

التميز: السعي وراء جميع الفرص المتاحة بان تحقق المؤسسة نجاحا كبيرا بما يساهم في تميزها عن باقي المؤسسات المنافسة.

التميز المؤسسي: هو قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج فائقة ومستدامة تتجاوز توقعات جميع المعنيين عبر نظام عمل متكامل.

منهجية الدراسة:

انطلاقا من طبيعة دراسة المعلومات المراد الحصول عليها من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة والتي تعكس إشكالية الدراسة، فقد تم الالتزام بالمنهج الوصفي في الفصل الأول والفصل الثاني نظرا لانسجامه مع طبيعة وغرض الدراسة، كما تم الاعتماد على منهج تحليل المضمون ومنهج المقارنة في الفصل الثالث ولخصوصية الفصل التطبيقي تم الالتزام بالمنهج الاستقرائي حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة المختارة ومن ثم تحليلها واختبار الفرضيات

صعوبات الدراسة:

- حداثة موضوع الدراسة وقلة الكتب والمراجع التي تتناوله.
- قلة الدراسات التي تربط بين التحول الرقمي والتميز المؤسسي، كون الموضوع جديد.
- صعوبة الحصول على موعد خاصة على مستوى المؤسسة الاتصالات الجزائر بالمدية وتبرير ذلك أنها مذكرةماسترلايوجدتربص.
- تباين المستوى الثقافي والإدراكي لدى عمال مؤسسة فيما يتعلق بجانب التعامل مع الاستبانة.

نقص تجاوب المسؤولين في المؤسسة واعتبار بعض المعلومات سرية.

الفصل الاول:

المفاهيم الأساسية حول التحول الرقمي

تمهيد:

يشهد العالم المعاصر تطور متسارعا في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال مما أدى الى إحداث تغييرات عميقة في مختلف المجالات، خاصة داخل المؤسسات وقد أصبح التحول الرقمي أحد أبرز التوجهات الحديثة التي تسعى المؤسسات إلى تبنيها من أجل تحسين أدائها ومواكبة متطلبات العصر الرقمي.

لا يقتصر التحول الرقمي على استخدام التقنيات الحديثة فحسب، بل يتطلب الوصول إلى مستويات متقدمة من النضج الرقمي، من خلال التكامل بين التكنولوجيا العمليات التنظيمية والموارد البشرية ويعكس نضج التحول الرقمي قدرة المؤسسة على استغلال الإمكانيات الرقمية بشكل فعال ومنهجي، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتعزيز استدامة المؤسسة، من خلال هذا الفصل نحاول توضيح مختلف المفاهيم المرتبطة بالتحول الرقمي ونضج الرقمي وأثر التحول الرقمي على أداء المؤسسة من خلال ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي.

المبحث الثاني: نضج التحول الرقمي.

المبحث الثالث: أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسة.

المبحث الأول: مفهوم التحول الرقمي

يمثل التحول الرقمي عملية منهجية تقوم على توظيف التقنيات الرقمية بهدف الارتقاء بمستوى الأداء وتعزيز الابتكار، وتسهيل مختلف العمليات داخل المؤسسات بمختلف مجالاتها ويهدف هذا التحول إلى إحداث تغيير جذري في الأساليب والإجراءات التي تعتمدها المؤسسات وفقا لطبيعة نشاطها واختلاف خصائصها.

المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي

أولا: تعريف التحول الرقمي:

عرف التحول الرقمي بالعديد من التعاريف التي يختلف كل منها عن الآخر فبعضها يربطه بتحسين الكفاءة التشغيلية، وأخر ينظر إليه كآلية لابتكار نماذج عمل جديدة تخلق قيمة اقتصادية، في حين ترتكز تعريفات أخرى على دوره في تحسين جودة الخدمات ورفع مستوى رضا العملاء وعلى الرغم من اختلاف هذه المقاربات، إلا أنها تتفق على أن التحول الرقمي يمثل عملية شاملة تدمج من خلالها التكنولوجيا الحديثة داخل أنشطة المؤسسة بهدف تحقيق أداء اقتصادي أكثر فعالية واستدامة ويمكن توضيحها كما يلي:

هو تعريف مركب من شقين "**التحول**" و"**الرقمي**" هو كما يلي:

- **التحول**: هو تكيف المؤسسة بأن بتبني التغيير والإبداع وابتكار الناجم من استخدام التكنولوجيا الرقمية بدلا من تمسك ودعم الأساليب التقليدية بسيطة.
- **الرقمي**: هي كلمة مفردة لوتيرة التغيير الحادث في العالم اليوم، المدفوع بواسطة تبني التكنولوجيا الرقمية الحديثة.[1]

التحول الرقمي: هو اعتماد المؤسسات سواء الربحية كالبنوك والشركات أو غير الربحية كالمؤسسات التعليمية والحكومية على تكنولوجيا المعلومات لتنفيذ أنشطتها عبر التبادل الإلكتروني للبيانات، خاصة عبر الأنترنت يهدف هذا التحول إلى تقليل الحاجة للتعامل المباشر مع العملاء والموردين، مما يسهم في زيادة الكفاءة وتحسين العمليات.[2]

---

[1] محمود محمد محمود سعيد، **أثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية حالة دراسية من البنوك الإسلامية في فلسطين**، تخصص التمويل الإسلامي، رسالة الماجستير، كلية الدراسات العليا جامعة العربية الأمريكية، فلسطين 2023، ص11.

[2] عبد العزيز السيد مصطفى، **التحول الرقمي في المؤسسان الأعمال**، كلية التجارة، القاهرة، مصر ،2022 ص20.19.

عرف التحول الرقمي أيضا أنه عملية استراتيجية شاملة تعاد من خلالها صياغة أنماط العمل والتواصل والإنتاج داخل المجتمع، اعتمادا على التقنيات الحديثة والتخطيط المستدام لإعادة صياغة الخبرات العملية وتحسين جودة الخدمات المقدمة لمختلف الفئات، من خلال إحداث تغيرات جوهرية في العمليات التجارية والإنتاجية. [1]

كما يعرف أيضا أنه عملية ديناميكية مستمرة، تتم من خلالها إدخال جميع عناصر التكنولوجيا والمستحدثات التكنولوجية في جميع سياسات وإجراءات العمل قصد تقديم خدمات بجودة راقية تتناسب مع معايير عالمية، يكون الغرض الأسمى من هذا التحول هو إرضاء العميل.[2]

كما يعد التحول الرقمي على أنه عملية تسعى إلى تحسين الكيان عبر إجراء تغيرات جوهرية في خصائصه عبر دمج تقنيات المعلومات والحوسبة والاتصال والتواصل.[3]

كما أنه عرف على أنه عملية تغيير شاملة تؤثر على الثقافة التنظيمية للمؤسسة حيث وتشمل دمج التكنولوجيا الرقمية في كافة جميع جوانب الأعمال والخدمات، يسعى التحول الرقمي إلى إحداث تغيير جذري في أساليب العمل وطرق تقديم الخدمات، مما يسهم في تعزيز الابتكار و دعم التطوير وإعادة تشكيل العمليات والنماذج التشغيلية بصورة شاملة.[4]

بناء على ما تم ذكره يمكن اعتبار التحول الرقمي هو: عملية استراتيجية شاملة تسعى الى احداث تغيرات جوهرية في أساليب العمل والإدارة وتقديم الخدمات من خلال توظيف التقنيات الرقمية الحديثة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف الأنشطة والعمليات التنظيمية ،ويقوم هذا التحول على إعادة تصميم الإجراءات والسياسات ونماذج العمل بما يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية ،رفع الجودة الخدمات

---

[1] محمد إبراهيم محمد محرم صالح الحداد، **الثورة الصناعية الرابعة (الذكاء الاصطناعي . التحول الرقمي (تحديات وفرص الاستحواذ على القوة الرقمية الجديدة**، سلسلة أوراق السياسات في التخطيط والتنمية المستدامة رقم 8 معهد التخطيط القومي، جمهورية مصر العربية، يناير 2021، ص11.

[2] عبد القادر كناف، عادل أنزارن، **استراتيجية التحول الرقمي ضمن السياسات العامة التنموية في الجزائر الواقع والأفاق**، مجلة أفاق الفكرية، المجلد 12، العدد 02، 2024، ص180.

[3] Patrick Mikaief ; ElinaParmiggianai ,**Digitai transformationin Norwegian Enterprises** ,facultfof InFormatiom Technologg and Electrical Engineering of the Norwegian University of the Norwegian University of science and Technology. 3rd edition 2022, P2

[4] فاطمة الزهراء بن أحمد، نادية بن أحمد، **التحول الرقمي في الجزائر الواقع والتحديات مدراسة حالة Digital transformationin Algeria:reality and challenges–Acase studyhgl** ، المجلة الجزائر للمالية العامة issn 2170_1881، المجلد 15 ، العدد01 ،2025 ، 503 .

تسريع الأداء وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات ،كما نستنتج بأن التحول الرقمي يعد عملية مستمرة لا يقتصر على إدخال التكنولوجيا فقط ،بل تشمل أيضا تطوير الثقافة التنظيمية ،تحسين تجربة العميل ودعم الابتكار والتواصل الفعال من أجل تحقيق الأهداف المؤسسة والقدرة على التكيف مع المتغيرات الحديثة.

ثانيا: خصائص التحول الرقمي

يتميز التحول الرقمي بعدة خصائص نذكر منها:

1. **الشفافية:** ذلك من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح وتحديد الأهداف، واتخاذ العديد من القرارات اليومية دون الالتزام التسلسل الهرمي التقليدي.
2. **تحقيق التميز:** من خلال امتلاك جميع مقومات التفرد اللازمة لتحقيق ميزة تنافسية
3. **التكيف:** القدرة على الاستجابة بسرعة وفعالية للتغيرات في البيئة الرقمية، يشمل ذلك تبني التقنيات الجديدة، تطوير المهارات الرقمية، وإعادة تصميم العمليات لتلبية احتياجات السوق المتغيرة.[1]

كما يوجد بعض خصائص

1. **تقنية متقدمة:** حيث تعتمد على الأحدث الأنظمة المعلوماتية على مستوى العالمي.
2. **عابر للحدود:** اذ تقدم منتجات يستفيد منها الأفراد في جميع الأنحاء العالم.
3. **البناء التنظيمي الشبكي:** يعكس طبيعة عملها ويعزز ارتباطها بالمنظمات الأخرى سواء محليا أو دوليا.
4. **امتلاك بنية معلوماتية أساسية متطورة:** تمكنها من تنفيذ أعمالها عبر الأنترنت ما يمنحها مقومات التميز والريادة .[2]

[1] أيمن براهيمي، **دور التحول الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة . دراسة حالة شركة مناجم الحديد**، إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ماستر أكاديمي، 2025، ص 6،7.

[2] هدى أحمد إبراهيم عبد النبي، نورة عبد العزيز الجربوع، **دور ابعاد التحول الرقمي في التطوير الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في شركة الاتصالات السعودية STC**، العدد 2، 5552 – ISSN 2314، المجلد 24، كليات الشرق العربي للدراسات العليا . الرياض . السعودية، 19 مايو 2025، ص 4.

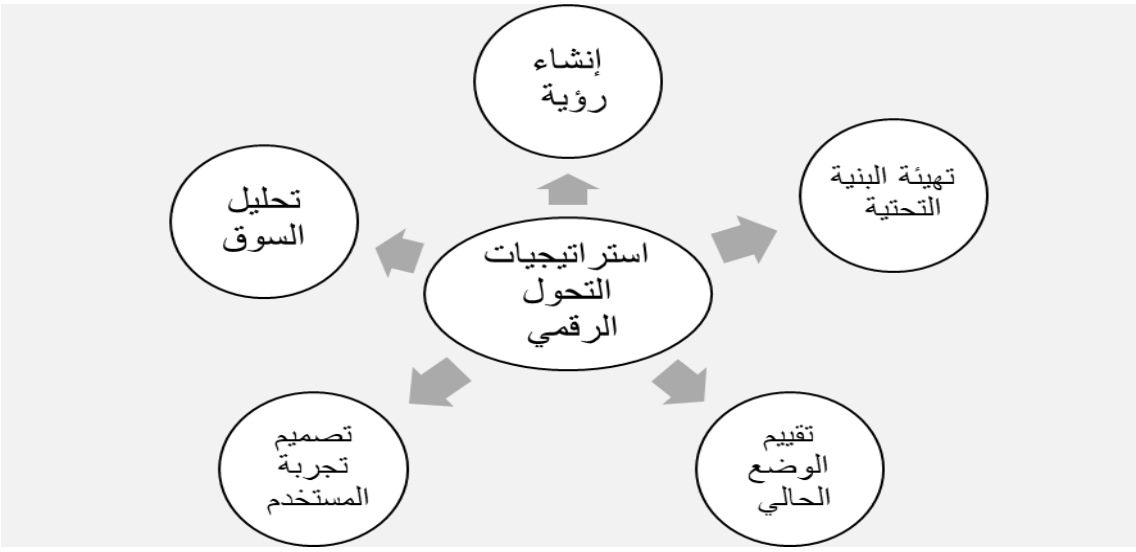
المطلب الثاني: استراتيجيات التحول الرقمي وأبعاده

التحول الرقمي يعد أحد أبرز التوجهات الاستراتيجية الحديثة التي يتم تبنيها لمواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، حيث يقوم على تبني استراتيجيات واضحة لتوظيف التقنيات الرقمية في تطوير الهياكل التنظيمية والعمليات والخدمات وترتكز هذه الاستراتيجيات على أبعاد متكاملة تشمل البعد التكنولوجي والتنظيمي والبشري، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الكفاءة وتحقيق الاستدامة والميزة التنافسية.

أولا: استراتيجيات التحول الرقمي

يتطلب التحول الرقمي وجود استراتيجية واضحة تعتمد على تقديم خدمات مبتكرة تمكن المنظمة من تعزيز ميزتها التنافسية وتحقيق الكفاءة مع تقليل التكاليف، بما يساهم في تحسين موقعها في السوق وتحقيق رضا وولاء المستهلك، ويستوجب بناء هذه الاستراتيجية اتباع مجموعة من خطوات تتمثل فيما يلي:

شكل رقم (01_ 01) استراتيجية التحول الرقمي



المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على الملتقى الدولي حول: التحول الرقمي كألية لتحقيق التنمية المستدامة بين التشريع الجزائري والتشريعات المقارنة، المركز الجامعي سي الحواس –بريكة – معهد الحقوق والعلوم الاقتصادية

يوضح الشكل أعلاه الاستراتيجيات التحول الرقمي والتي تتمثل في:

1. إنشاء رؤية:

وضع تصور مستقبلي لوضع الرقمنة داخل المنظمة وخارجها، من خلال تحديد الهدف الأساسي المتمثل في الانتقال من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب الرقمي وذلك عبر تحديد أهداف طويلة المدى.[1]

2. تحليل السوق:

يقصد به دراسة سوق عمل المنظمة وتحليله بدقة، مع تحديد الأدوات التكنولوجية التي يمكن الاعتماد عليها في بناء النظم الرقمية.

3. تصميم تجربة المستخدم:

بعد إنشاء الرؤية وتحليل السوق، يتم العمل على تصميم تجربة رقمية تسعى المنظمة إلى تقديمها للعميل، مع مقارنتها بتجارب المنظمات المنافسة.

4. تقييم الوضح الحالي:

يهدف إلى التعرف على الوضع الراهن للمنظمة وتحديد الفجوة بين الواقع الحالي والمستقبل المرغوب فيه، من خلال تقييم البنية الأساسية الرقمية وجودة البرامج والتطبيقات المستخدمة.

5. تهيئة البنية التقنية:

هي خطوة مهمة تتطلب الاعتماد على كفاءات متخصصة في الرقمنة وتحليل البيانات، إلى جانب توفير قيادة مؤهلة واختيار شركاء مناسبين، العمل على تطوير مهارات فرق العمل وبناء ثقافة تتماشى مع متطلبات التحول الرقمي.[2]

---

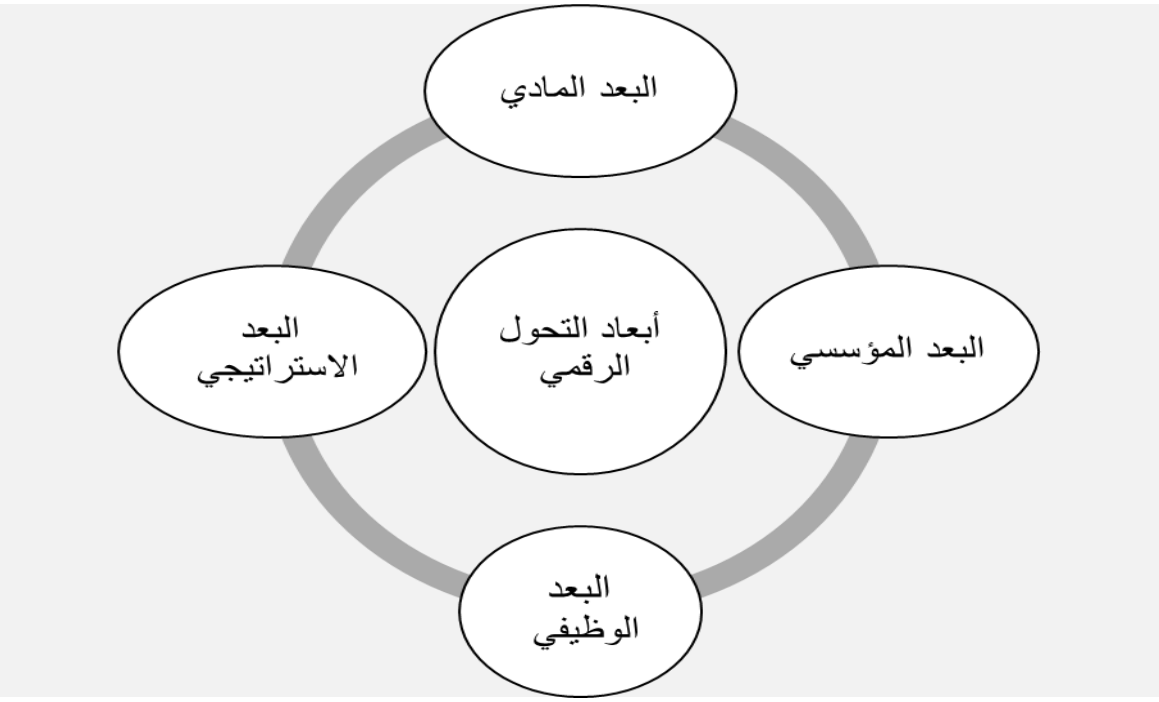
[1] ماهي استراتيجية التحول الرقمي وأهم الاستراتيجيات والتقنيات وكيفية تطوير محاورها والاتجاهات الرئيسية لها http://bakkah.com ، 1فيفيري 2026، 12:54 .

[2] عبد الحكيم بيصار، عنتر بوتيار، **الملتقى الدولي حول: التحول الرقمي كألية لتحقيق التنمية المستدامة بين التشريع الجزائري والتشريعات المقارنة**، المركز الجامعي سي الحواس –بريكة – معهد الحقوق والعلوم الاقتصادية، يوم 07ماي 2024، ص 7.

ثانيا: أبعاد التحول الرقمي

تمثل أبعاد التحول الرقمي إطار متكاملا يشمل الجوانب المادية والمؤسسة والوظيفية والاستراتيجية، ويهدف الى تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات من خلال توظيف التكنولوجيا الرقمية، والتي تتمثل في الشكل الاتي:

شكل رقم (01_ 02) أبعاد التحول الرقمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على أثر **التحول الرقمي في تحسين جودة خدمة الموظفين: دراسة تطبيقية على العاملين في قطاع الاتصالات السعودية بجدة**، المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية، ال عدد9، الإصدار 4، 2025/8/9

ومن خلال الشكل السابق يتضح لنا أن أبعاد التحول الرقمي تتمثل فيما يلي:

1. **البعد الاستراتيجي**: يرتكز على ملائمة التحول الرقمي مع رؤية المؤسسة وأهدافها طويلة المدى، من خلال وضع استراتيجيات رقمية واضحة والتكيف مع التطورات التكنولوجية والتشريعية وتعزيز الابتكار والإبداع إضافة إلى تحقيق التكامل مع البيئة الخارجية وأصحاب المصلحة.[1]

[1] أشواق عبد الجلبان، أحلام عاتق العتيبي، نوال فهد العازمي، **أثر التحول الرقمي على تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في عيادات الأسنان ـدراسة في مركز النخيل لطب الأسنان**، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 89، تاريخ الصدور 2025/11، ص12.

2. **البعد المادي:** يتمثل في توفير البنية التحتية التكنولوجية اللازمة مثل الأجهزة الرقمية، الشبكات أدوات الاتصال الحديثة والأنظمة الذكية حيث يسهم هذا البعد في تمكين الموظفين من أداء مهامهم بكفاءة أعلى وتحسين جودة الخدمات المقدمة وتعزيز سرعة الاستجابة والتفاعل مع العملاء.
3. **البعد المؤسسي:** يرتبط بإحداث تغييرات جوهرية في الهياكل التنظيمية والسياسات الإجرائية الإدارية مما يدعم تبني التحول الرقمي داخل المؤسسة، يشمل ذلك تطوير الثقافة التنظيمية ودمج التكنولوجيا في استراتيجيات العمل، وتحقيق التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية مما ينعكس إيجابا على أداء المواد البشرية وجودة الخدمات.[1]
4. **البعد الوظيفي:** تغيير أساليب أداء الوظائف داخل المؤسسة من خلال استخدام الأدوات الرقمية مما يؤدي إلى تحسين العمليات، تقليص الجهد والوقت، الحد من الأخطاء البشرية ورفع مستويات الإنتاجية والكفاءة في مختلف الأنشطة الوظيفية مثل التسويق، المالية، خدمة العملاء، إدارة الموارد البشرية. [2]

[1] محمد صالح حسن الحسني الزهراني، **أثر التحول الرقمي في تحسين جودة خدمة الموظفين: دراسة تطبيقية على العاملين في قطاع الاتصالات السعودية بجدة**، المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية، ال عدد9، الإصدار 4، 2025/8/9، ص(62،61).

[2] محمد صالح حسن الحسني الزهراني، نفس المرجع، ص(62،61).

المطلب الثالث: أهمية وأهداف التحول الرقمي.

يعد التحول الرقمي من أهم التوجهات الاستراتيجية المعاصرة، لما له من دور فعال في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءات الخدمات. ويهدف إلى تعزيز الابتكار وتسريع الإجراءات ودعم اتخاذ القرار بما يحقق التنافسية والاستدامة.

أولا: أهمية التحول الرقمي.

يمكن إبراز أهمية التحول الرقمي من خلال النقاط التالية:

1. إنشاء شراكات تعاونية بين القطاعين العام والخاص من خلال إطلاق حلول التكنولوجية المشترك مثل تنفيذ برامج الإلكترونية لتسهيل العمليات الجمركية وإدارة الضرائب عبر الأنترنت وتطبيقها بشكل فعال، استخدام مصادقة ثنائيه بين الشركات الأجنبية.
2. تعزيز رأس المال البشري بشكل فعال عبر تطوير مهارات والحد من التفاوتات في بيئة العمل.
3. يساهم في ادماج الاقتصاد غير الرسمي ضمن الاقتصاد الرسمي بالاستفادة من مختلف الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات او الهيئات الحكومية او البنوك.
4. يسهم التحول الرقمي في تعزيز رضا وقبول الجمهور تجاه الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات أو الهيئات الحكومية او البنك.
5. يساعد التحول الرقمي في المؤسسات على الوصول إلى الأسواق الخارجية عبر تقليص تكاليف التجارة باستخدام الأدوات الرقمية، إضافة إلى توسيع قاعة العملاء المحتملين في الأسواق الدولية والمحلية.
6. يساهم التحول الرقمي في تسهيل خدمات التصدير والاستيراد ومراقبة البيانات الجمركية، وتسوية المعاملات المالية وإجراءات التخلص الجمركي.[1]

[1] خولة مرسي ،دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات المصرفية ، لنيل شهادة دكتورة ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،اقتصاد نقدي وبنكي ،جامعة الجزائر 3 ،2025/2024 ، ص 8 .

ثانيا: أهداف التحول الرقمي:

من بين أهداف التحول الرقمي نذكر:

1. تحسين التكنولوجيا وتعزيز الثقافة المالية داخل المؤسسات والمجتمع.
2. تغيير نظام التعلم لتقديم مهارات حديثة وتوجيه الأفراد لتمكينهم من الابتكار في بيئة العمل.
3. إنشاء وصيانة البنية التحتية للاتصالات الرقمية وتعزيز امكانية إليها بأقل تكاليف.
4. تعزيز حماية البيانات الرقمية وزيادة امكانية الوصول إليها بتكاليف معقولة.
5. زيادة الوصول إلى الخدمات ووضع قواعد وأليات لضمان جودة الخدمات المتاحة.
6. تطبيق نماذج أعمال متطورة وتعزيز الهيكل التنظيمي والمواصفات الشاملة.[1]

[1] فوزية تكيالين، **مساهمة التحول الرقمي في تدعيم الشمول المالي**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، جامعة الجزائر 3، 2025/2024، ص17.

المبحث الثاني: ماهية نضج التحول الرقمي.

يعكس نضج التحول الرقمي قدرة المؤسسات على تبني التكنولوجيا ودمجها بفاعلية ضمن هياكلها وعماليتها اليومية، ويعد مؤشرا على قدرتها على الابتكار وتحسين الأداء كما يساهم تقييم هذا النضج في معرفة نقاط القوة والضعف وصياغة استراتيجيات فعالة للتحول.

المطلب الأول: تعريف نضج التحول الرقمي.

ما يقرب 50 عاما من البحث، بالإضافة الى ذلك يكشف فحص الأدبيات ذات الصلة عن وجود تفسيرات مختلفة لمصطلح نضج التحول الرقمي، حتى الآن لا يوجد تعريف موحد.

أولا: تعريف نضج الرقمي

هو حالة التحول الرقمي للمؤسسة، ويصف ما حققته الشركة بالفعل فيما يتعلق بجهود التحول وتشمل الجهود التغييرات المطبقة من منظور تشغيلي بالإضافة إلى القدرات المكتسبة فيما يتعلق بإتقان عملية التحول الرقمي للمؤسسة.[1]

كما يعرف على أنه قدرة المؤسسة على التكيف والاستجابة بفعالية وسرعة للتغيرات المتسارعة في التكنولوجيا وتوجهاتها المتجددة ،ويتركز هذا المفهوم على توظيف القدرات الرقمية الحديثة من أجل خلق قيمة مضافة حقيقية، تلبي احتياجات المستهلكين المتغيرة وتعزز القدرة التنافسية للمؤسسة في بيئة أعمال ديناميكية .[2]

مما سبق نستنتج أن: مدى قدرة المؤسسة على تبني وتوظيف التقنيات الرقمية الحديثة بكفاءة وفعالية في مختلف أنشطتها وعملياتها التنظيمية، بما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويعكس النضج الرقمي مستوى التطور الذي وصلت إليه المؤسسة في مجال التحول الرقمي من خلال قدرتها على

---

[1] Rafeeq Mohamed Ahmed Mahmoud ,**The impact of Digital Transformation Maturity on Corporate's Competitive Advantage ;The Case of the Private Egyptian Transportation Sector** ، العدد الثالث ، المجلد 16 يوليو 2025 ، ص 210 .

[2] ستيفان ف .ديفنباخر ، **ما هو نضج الرقمي وكيفية قياسه ، الأدوات والنماذج** Digital Leadership ، https://digitalleadership.com، 4/ 02/ 2026، 17:08 .

التكيف مع التغيرات التكنولوجية المتسارعة، تطوير أساليب العمل وتعزيز الابتكار ورفع جودة الخدمات المقدمة.

المطلب الثاني: مراحل نضج التحول الرقمي ومؤشراته.

يمر التحول الرقمي في المؤسسات عبر مراحل متدرجة تعكس مستوى تبنى التكنولوجيا الرقمية ويعرف ذلك بمراحل النضج التحول الرقمي التي توضح درجة تطور المؤسسة في استخدام التقنيات الحديثة، كما يتم تقييم هذا النضج بالاعتماد على مجموعة من مؤشرات التي تقيس مدى جاهزية المؤسسة الرقمية وقدرتها على تطوير أدائها.

أولا: مراحل نضج التحول

لا يسير نضج التحول الرقمي وفق مسار موحد ينطبق على جميع الشركات، إذ يختلف باختلاف السياق التنظيمي والاستراتيجي لكل مؤسسة ومع ذلك يمكن استرشاد بست مراحل:

1. المرحلة الأولى: الوضع الراهن

تتسم هذه المرحلة باستمرار الشركات في ممارسة أعمالها بالأساليب التقليدية مع الاكتفاء بالحفاظ على الوضع الراهن دون إدراك كاف لمتطلبات العملاء المتغيرة أو تسارع التقدم التكنولوجيا ويؤدي غياب المبادرات الرقمية في هذه المرحلة إلى تعريض المؤسسة لخطر التراجع أو الزوال، ما يستدعي ضرورة الانتقال السريع إلى مراحل أكثر تقدما.

2. المرحلة الثانية: نشط

في هذه المرحلة يزداد إدراك المؤسسة للحاجة إلى تحسين الرقمي، حيث تبدأ في استيعاب التحديات القائمة ومتطلبات التحول الرقمي وتبدأ الأقسام المختلفة في معالجة المشكلات بطرق منفصلة ورغم اتساع دائرة الاهتمام مقارنة بالمرحلة السابقة إلا أن هذه المرحلة تعاني من ضعف التنسيق وغياب الرؤية الموحدة، الأمر الذي يتطلب البحث عن آليات لتجاوز هذه المعيقات. [1]

[1] https://aws.amazon.com ، 8 /02/ 2026، 13:41

3. المرحلة الثالثة: العزم

تمثل الانتقال الى هذه المرحلة نقطة التحول الفعلية للتحول الرقمي، حيث يبرز القادة الرقميون ووكلاء التغيير الرئيسيون، ويبدؤون في تجربة تقنيات جديدة والسعي للحصول على الموافقات الرسمية من المدرين التنفيذيين، كما تصبح ثقافة العمل أكثر تقبلا للتغيير ويتعين على القادة تعزيز ثقافة الابتكار بشكل نشط لدفع عملية التحول.

4. المرحلة الرابعة: الاستراتيجية.

في هذه المرحلة يتم إحداث تغيير ثقافي ملموس داخل المنظمة، بما يتيح للإدارات الفردية والمجموعات المختلفة العمل في إطار تعاوني منسجم، يقوم أصحاب المصلحة الرئيسيون بوضع خارطة طريق استراتيجية مركزية تهدف إلى تحقيق النجاح في التحولات الرقمية مع التخطيط المنهجي لمختلف أبعاد التغيير، مثل الملكية والبحث الجهد، الاستثمار.

5. المرحلة الخامسة: الاستهداف.

تبدأ الشركات في هده المرحلة بتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي التي تم تحديدها مسبقا ويتم تشكيل فريق ابتكار عابر للأقسام يتولى تحديد الأنشطة الأساسية التي ينبغي تنفيذها من خلال الفترة القادمة لضمان نجاح التحول الرقمي، كما تبدأ المشاريع الرقمية والبنية التحتية والمبادرات الجديدة في التبلور.

6. المرحلة السادسة: التكيف

تصل المؤسسات في هذه المرحلة الى مستوى متقدم من النضج، حيث تمتلك إطار عمل متكامل للتحول الرقمي يمكنها من الاستجابة بمرونة لمتطلبات الأعمال والعملاء المستقبلية ويصبح التحول الرقمي عنصرا متجذرا في بنية المؤسسة، مما يسمح للفرق باستكشاف تقنيات مبتكرة بسلاسة وتسريع مشاريع التحول الرقمي وجعلها قابلة للتكرار بسهولة.[1]

[1] https://aws.amazon.com ، 8 /2026/02 ، 13:41 .

ثانيا: مؤشرات التحول الرقمي.

تعريف مؤشرات التحول الرقمي : هي عبارة عن مجموعة من الأدوات والمعايير والمقاييس تستخدم في تقييم وقياس مدى فعالية نجاح استراتيجيات التحول الرقمي ومدى نسبة نجاح المؤسسات في تطبيقها .[1]

من أهم مؤشرات التحول الرقمي نجد:

1. مؤشر الحكومة الرقمية: يُعد مؤشر الحكومة الرقمية من المؤشرات المهمة التي تستخدم لقياس مستوى التحول الرقمي في القطاع الحكومي. وقد قامت منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي Organization for Economic Co-operation and Developmentبتطوير هذا المؤشر بهدف تقييم مدى قدرة الحكومات على استخدام البيانات والتكنولوجيا الرقمية لتحسين الخدمات العامة وتعزيز كفاءة الإدارة الحكومية.

يقيس هذا المؤشر درجة نضج الحكومات الرقمية من خلال تقييم مدى شمول الاستراتيجيات والمبادرات الرقمية التي تعتمدها الحكومات لتحقيق تحول رقمي شامل يتمحور حول المواطن. ويعتمد التقييم على ستة أبعاد رئيسية تتمثل في: التصميم الرقمي للخدمات والقطاع العام القائم على البيانات، والحكومة كمنصة، وتوفير الخدمات الرقمية بشكل افتراضي والتركيز على المستخدم، إضافة إلى الطابع الاستباق للخدمات الحكومية.

يُعد مؤشر الحكومة الرقمية مؤشرًا مركبًا تتراوح قيمته بين (0) و(1)، حيث تشير القيمة (1) إلى أعلى مستوى من نضج الحكومة الرقمية، بينما تعكس القيمة (0) مستوى منخفضًا من التحول الرقمي أو تشتت المبادرات الرقمية بين المؤسسات الحكومية[2].

2. مؤشر الأسس الرقمية: يهدف هذا المؤشر لتوفير الأسس اللازمة لنظام رقمي متين يشمل البنية التحتية والسياسات واللوائح، والمهارات الرقمية، والتمويل، والحكومة، وتعتبر هذه المجالات بالغة الأهمية في تطوير النظام الرقمي على المستوى الدولي، والإقليمي، والمحلي وكذلك على مستوى المؤسسات[3].

---

[1] https://brains-rs .com ، 10/ 02/ 2026 ، 12:00.

[2] https://goingdigital.oecd.org/ar/indicator/58 13/02/2026 ، 11:00 سا

[3] محمد بوعتلي ، **تنمية الحكومية الرقمية كعامل أساسي لتحقيق التحول الرقمي في الدول العربية :دراسة تحليلية وتصنيفية باستخدام تقنية التحليل العنقودي الهرمي خلال سنة 2022** ، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 07، العدد:02، 2023، ص94.

3. مؤشر الاستعداد الرقمي للمواطن:

الاستعداد الرقمي للمواطن يجب أن يكون المواطن هو محور منظومة التحول الرقعي، وأن تعمل التكنولوجيات الرقمية على تحسين نوعية حياة المواطنين والمجتمع المدني، بما في ذلك الفئات المهمشة والأقليات.

4. مؤشر الابتكار الرقمي:

يجب التعامل مع الابتكار كمحفز للرقمنة، حيث تؤدى التكنولوجيات الرقمية الجديدة مثل الطباعة ثلاثية الأبعاد والذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة والحوسبة السحابية إلى ثورة في المفاهيم وإلى خلق مصادر جديدة للقيمة المضافة للعديد من الصناعات.

5.مؤشر الأعمال الرقمية:

قطاع الأعمال سيكون المستفيد الأكبر من عمليات التحول الرقمي، وسيزيد ذلك من القيمة المقدمة للمستهلك، ويحسن من كفاءة التكلفة، ويؤسس قاعدة أكبر من المتعاملين من خلال إتاحة فرص الدخول الأسواق جديدة.

هذه المؤشرات الخمسة هي الأسس الرئيسية المكونة للاقتصاد الرقمي، ويجب النظر إليها بمثابة الدعائم التي يجب أن تقوم عليها المنظومات الحكومية لتحقيق مستهدفات التنمية المستدامة والشاملة وتطوير قدرات الاستجابة لاحتياجات ومطالب المواطنين. والاهتمام والتفاعل المستمر معهم ومع ما يهمهم، من أجل تعزيز مسيرة التحول والمستقبل الرقمي في الدول العربية.

بناء على هذه الأبعاد، يقوم مؤشر الاقتصاد الرقمي العربي بتحليل أداء 22 دولة عربية ويصنفها حسب استعداد كل منها للاقتصاد الرقمي. كما يقدم تحليلاً احصائياً لكل دولة يحدد فيها موجهات ومتطلبات النمو الاقتصادي و الحكومة لمواكبة المتغيرات الرقمية وبناء النماذج المستقبلية[1].

[1] Arab Monetary Fund، **تقرير مؤشر الاقتصاد الرقمي العربي**، أبوظبي، ص47، 2022.

المطلب الثالث: نماذج التحول الرقمي.

تشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى تعدد نماذج التحول الرقمي، التي تعكس اختلاف الرؤى والمنطلقات المعتمدة في تفسير كيفية انتقال المؤسسات من النظم التقليدية الى نظم الرقمية.

أولا: تعريف نموذج التحول الرقمي.

هو إطار عمل يوجه المؤسسة في مسارها نحو رقمنه عملياتها وخدمتها، وتحسين تجربة العملاء بالاعتماد على توظيف التقنيات الرقمية الحديثة وتعزيز ثقافة الابتكار.[1]

[1] http://Spskills .com، أكاديمية مهارات التخطيط الاستراتيجي،2026/02/26، 16:00سا

ثانيا: نماذج التحول الرقمي.

ويرتكز التحول على مجموعة من نماذج والتي تتمثل في الشكل الاتي:

الشكل رقم (01_03) نماذج التحول الرقمي



المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على **واقع التحول الرقمي للملكة العربية السعودية . دراسة تحليلية** العدد 03، رقم 04 ،2020/12/31.

1. **النموذج الفني Technical Model**: تحويل المنظمات التقليدية إلى منضمات رقمية من خلال التركيز على الجوانب التقنية، كأنظمة المعلومات وعلوم الحاسوب، تطبيقات الإدارية الإلكترونية، مع إيلاء اهتمام أقل للجوانب السلوكية والتنظيمية وهو ما قد يؤدي إلى ارتفاع مستويات المقاومة للتغيير وضعف فعالية القرارات الرقمية المتخذة.
2. **النموذج السلوكيBechavioral Model** : يركز على المتغيرات السلوكية للأفراد والجماعات والتنظيم ككل ويولي أهمية أكبر للعوامل الإنسانية والبيئية مقارنة بالعوامل التقنية، خاصة في مراحل تطوير البرمجيات واتخاذ القرارات الرقمية، حيث تنخفض فيه مركزية النماذج الفنية والتقنية البحتة.
3. **النموذج الفني الاجتماعيSocio-Technical Model** : يهتم بالتفاعل بين المتغيرات الفنية (الحاسوب والبرامج) والجوانب السلوكية والتنظيمية من خلال التفاعل المتبادل بينهما أثناء تنفيذ عمليات التحول الرقمي، بما يضمن انسجام التكنولوجيا مع البنية التنظيمية والثقافة المؤسسة.
4. **نموذج الشراكة في المعلومات Information Partner hip**: يركز على اعتماد على شبكات المعلومات المحلية أو الدولية لفترة زمنية محددة، يتم خلالها إنجاز التحول الرقمي الاستعانة بشركات متخصصة لتقديم الخدمة بالشراكة بما يتيح للمنظمة الاستفادة من الخبرات الخارجية دون تحمل تكاليف أنشاء بنية تقنية كاملة.
5. **نموذج تحليل القوي التنافسية:** يهدف الى دعم عملية التحول الرقمي من خلال بناء نظم معلومات تحليلية تعتمد على التحليل الرباعي، بما يسهم في تعزيز نقاط القوة التنظيمية وتقليص نقاط الضعف، استغلال الفرص ومواجهة التحديات البيئية المحلية والعالمية، في إطار التخطيط الاستراتيجي للمنظمة. [1]

[1] محمد أحمد الغبيري، عبد الرحمان حسن حسن محمد ،**واقع التحول الرقمي للملكة العربية السعودية . دراسة تحليلية** ، العدد 03، رقم 04 ،2020/12/31 ، ص (18 ،19).

6. **نموذج إدارة الأصول الرقمية:** تقوم على توحيد مصادر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ضمن منصة مركزية واحدة، سواء تعلق الأمر بإدارة الملفات الرقمية أو تخزين المعلومات أو تبادلها واسترجاعها بما يعزز كفاءة استخدام الموارد الرقمية
7. **نموذج التحول التدريجي:** إنه يعتمد عل الإمكانات المالية للمؤسسة، حيث يتم الانتقال من النموذج الورقي الى نموذج الرقمي عبر مراحل متتالية، وفقا لحجم النشاط والموارد المتاحة، دون الاعتماد بالضرورة على دراسات جدوى تحليلية مسبقة.
8. **نموذج التحول الاستراتيجي:** يفترض هذا النموذج ان المعلومات والاتصالات عبارة عن أصول رأسمالية للمؤسسة، كما يحدد موقعها التنافسي داخل القطاع الذي تنتمي إليه وينظر الى قيمة هذه التكنولوجيا باعتباره أحد مرتكزات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
9. **نموذج التحول الديناميكي:** يفترض هذا النموذج في التحول على درجة التفاعل بين المؤسسة ومحيطها الخارجي من خلال الاستجابة المستمرة للتغيرات البيئية والتقنية، تحقيق التكامل والتنسيق بين احتياجات المنظمة والتطور المتسارع في مجال تكنولوجيا المعلومات باعتباره الأساس الجوهري لنجاح التحول.
10. **نموذج التطوير التنظيمي:** يعتمد على التعلم المستمر والتدريب التحويلي ومحو المية الحو سبية بالمؤسسة مع التركيز على تنمية الكفاءات الرقمية وبناء القدرات التنظيمية، حيث يتم التغيير وفق منطق التعلم العضوي التدريجي، بعيدا عن الحلول الميكانيكية الجامدة.
11. **نموذج الأمثلة Optimisation Model:** يرتكز هذا النموذج على السعي للوصول الى الحدود المثالية لاستخدامات التكنولوجيا المعلومات والاتصال يتم ذلك من خلال القيام بمحاكاة واختبارات السابقة وتطبيق التجارب قبل بدء عملية التحول مع السعي الى تقليل التكاليف وتحقيق أفضل النتائج الممكنة.
12. **نموذج التكلفة والعائد:** يعتمد على اجراء مقارنة بين تكاليف التحول لمؤسسة رقمية بالمكاسب المتوقعة من اقتناء تكنولوجيا المعلومات. [1]

[1] محمد أحمد الغبيري، عبد الرحمان حسن حسن محمد ، **نفس مرجع** ص (18 ،19).

13. **نموذج التحول المتكامل**: يقوم هذا النموذج على تبني فلسفة شاملة للتحول الرقمي داخل المؤسسة، حيث يشمل مختلف الإدارات والمستويات التنظيمية بهدف بناء منظمة رقمية متكاملة وتعمل إدارة تكنولوجيا المعلومات من خلاله على تحقيق التكامل بين التغييرات في منظومة الاعمال والتحديثات في النظام الإدارة الإلكترونية، عبر إطار متكامل يضم الحواسيب والبرمجيات والشبكات وقواعد البيانات ونضم المعلومات والإنترنت[1].

14. **نموذج التحول الاستئجاري**: يتم في هذا النموذج تنفيذ التحول الرقمي من خلال الاستعانة بخدمات خارجية وذلك عبر استئجار الحاسبات أو إسناد أنجاز الأعمال لجهات متخصصة وتستند فلسفة هذا التحول إلى أن الشركات المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تمتلك خبرة أوسع في تصميم وتحليل النظم والبرمجيات مقارنة بالمستخدمين.

15. **نموذج المشاركة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات**: يسلط هذا النموذج الضوء على الدور الحيوي للربط الشبكي في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستفادة من خدمات الإنترنت لدعم عملية اتخاذ القرار ورسم السياسات، يركز أيضا على تقييم المواقع التنافسية للشركات والسعي نحو إدخال تحسينات مستمرة في منظومة الاتصالات والمعلومات بما يتناسب مع توجهات المنافسين واحتياجات صانعي القرار، ويتم تحقيق ذلك عبر الاستفادة من خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تقدمها شركات متخصصة بعقود طويلة الأجل وبشكل منتظم ومستدام [2]

[1] محمد أحمد الغبيري، عبد الرحمان حسن حسن محمد ، **نفس المرجع** ص (18 ،19).

[2] محمد أحمد الغبيري ،عبد الرحمان حسن حسن محمد ،نفس المرجع السابق ص20 .

المبحث الثالث: أثار التحول الرقمي على أداء المؤسسات

يشكل أداء المؤسسات مرآة لقدرتها على التكيف مع المتغيرات، ويعد التحول الرقمي اليوم أحد أبرز العوامل المعززة لهذا الأداء، فالتحول الرقمي يتجاوز مجرد توظيف التكنولوجيا إلى إعادة هندسة العمليات وتحسين المخرجات، مما ينعكس على جانبي الأداء الرئيسيين: الجانب الداخلي المتمثل في الكفاءة التشغيلية، والجانب الخارجي المرتبط بجودة الخدمات.

المطلب الأول: أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية للمؤسسات

ساهم التحول الرقمي بشكل ملحوظ في رفع الكفاءة التشغيلية للمؤسسات من خلال دمج الأدوات والتقنيات الحديثة في العمليات اليومية، ويمكن تلخيص أبرز آثار التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية فيما يلي:

1. **تحسين العمليات التشغيلية**

اعتمدت المؤسسات على الأدوات الرقمية لإتمام المهام المتكررة وتبسيط سير العمل مما أتاح تنفيذ العمليات بشكل أسرع وأكثر دقة، وتقليل الجهد المبذول من الموظفين ونتج عن ذلك زيادة الإنتاجية وتحقيق استغلال أفضل للموارد البشرية والمادية.

2. **تقليل الأخطاء وتحسين الدقة**

أصبحت العمليات التي كانت تعتمد على الإدخال اليدوي للبيانات تُدار عبر تقنيات رقمية، مما قلل من الأخطاء البشرية التي قد تؤثر على الأداء أو تسبب مشكلات أمنية أو مالية، وأدى ذلك إلى تعزيز موثوقية العمليات وتحسين نتائج العمل.

3. **خفض التكاليف التشغيلية**

ساهم استخدام التقنيات الرقمية مثل برامج تخطيط موارد المؤسسة (ERP) والأتمتة في تقليل الوقت والتكاليف المرتبطة بالعمليات اليومية، مع تحسين تخصيص الموارد وتقليل الهدر، ما أدى إلى تعزيز كفاءة الإنفاق وتحقيق وفورات مالية[1].

[1] https://bakkah.com/أثر-التحول-الرقمي ، **أثر التحول الرقمي على كفاءة المؤسسات**، 2026/03/03 ، 19:20سا.

4. **رفع جودة المنتجات والخدمات**

أسهمت أدوات التحول الرقمي في تحسين جودة المنتجات والخدمات من خلال تقليل الأخطاء في الإنتاج وزيادة سرعة ودقة العمليات، مع تمكين المؤسسات من اختبار المنتجات قبل طرحها في السوق وضمان مطابقتها لمعايير الجودة المطلوبة.[1]

المطلب الثاني: أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات

1. **تحسين الكفاءة:** يساعد التحول الرقمي في زيادة سرعة الإجراءات الإدارية والتشغيلية ويقلل معدل الأخطاء، ويعزز جودة الخدمات المقدمة. كما يعمل على تسهيل الخطوات والإجراءات، مما يتيح للجمهور الوصول إلى الخدمات ب طريقة أسرع وأكثر فعالية.
2. **تعزيز التنافسية:** تتمكن المؤسسات التي تعتمد التحول الرقمي من تقديم خدمات مبتكرة وإبداعية تتجاوز الأساليب التقليدية، مما يمنحها ميزة تنافسية في الأسواق ويزيد قدرتها على ابتكار فرص حديثة.
3. **تحسين تجربة العملاء:** يسهم التحول الرقمي في تمكين للمؤسسات من جمع البيانات وتحليها بدقة، مما يساعدها اكتسابّ فهم أعمق لاحتياجات العملاء وهو ما يترتب عليه تحسين جودة الخدمات محسنة وتجربة شاملة تلبي توقعات العملاء بكفاءة بفعالية.
4. **تحقيق الشفافية:** يتيح التحول الرقمي للجهات استخدام أدوات تسمح برصد الأداء لحظيا، مما يساهم في تحسين وضوح الإجراءات، كما يسهل الوصول إلى المعلومات ويضمن وضوح الإجراءات لجميع الأطراف المعنية.
5. **تقليل النفقات:** يسهم التحول الرقمي في تقليص النفقات التشغيلية والجهد المبذول عبر تعزيز الفعالية وتنسيق العمليات، مما يتيح للمؤسسات توظيف الموارد وتوجيهها نحو مجالات أخرى.

[1] https://bakkah.com/أثر-التحول-الرقمي: **أثر التحول الرقمي على كفاءة المؤسسات**، 2026/03/03 ، 19:20سا.

6. **تعزيز التنمية المستدامة:** يعزز التحول الرقمي الارتقاء بقطاعات أساسية مثل التعليم، الرعاية الصحة، والطاقة بفضل تقنيات مبتكرة تقلل من الأثر السلبي على البيئي كما يساعد في إنشاء مجتمع ذكي ومستدام يدعم التنمية الشاملة. [1]

المطلب الثالث: التحديات والحلول المقترحة

يعتبر التحول الرقمي توجها حديثا فرض نفسه على المؤسسات، حيث أصبحت تعمل ضمن بيئة رقمية على دمج التكنولوجيا والتقنيات الرقمية في مختلف أنشطتها اليومية للمؤسسة بهدف تحسين الكفاءة والفعالية، غير أن هذا التحول يرافقه عدد من التحديات التي تعيق تحقيق أهدافه، خاصة ما يتعلق بالبنية التحتية والقدرات البشرية إضافة إلى الفجوة الرقمية التي تظهر بين الإمكانيات التقنية المتوفرة ومستوى استغلالها الفعلي داخل المؤسسة، غير ان هذه التحديات يمكن تجوزها من خلال تبني مجموعة من الحلول.

أولا التحديات التحول الرقمي.

عندما نقوم بالانتقال من النظام التقليدي إلى التحول الرقمي تواجه العديد من التحديات يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. نقص المهارات التقنية للأفراد العاملين بالمنظمة يعتبر عامل أساسي يجب أخذه بعين الاعتبار أثناء عملية التخطيط والتنفيذ للرقمنة.
2. الثقافة التنظيمية التي تمثل مزيجا من المعتقدات والقيم التقاليد والأساطير تعد عائقا أمام التغيير الرقمي ما لم تكن مبنية على الانفتاح للتغيير.
3. التنسيق: بمعنى إذا لم يكن اتصال فعال بين القيادة الاستراتيجية والأفراد فسوف تفشل عملية التحول الرقمي لذا من الضروري تحديد المسؤوليات والأدوار والأهداف بصورة دقيقة[2]

وكذلك تحديات تنظيمية الرقمية المؤسسة:

1. غياب الشعور بالحاجة.
2. تعارض الأدوار والأهداف بسب مشكل التنسيق والقيادة.

---

[1] . فاطمة الزهراء بن أحمد، نادية بن احمد، ، نفس مرجع سابق ، ص (504 ،505)

[2] غريسي صدوقي، رضا سي الطيب الهشمي، علي العبسي، **واقع وأهمية التحول الرقمي والامة**، مجلة أراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد02، المجلد 03، 31 / 12 / 2021، ص103.

3. غياب الرؤية أو الفشل في إيصالها عبر كافة حدود المنظمة.
4. تعد قضية الثقافة التنظيمية عنصرا حيويا في نجاح عملية التحول الرقمي.
5. ضعف في تكنولوجيا المعلومات وقدم النظم ومحدوديتها.
6. غياب التعاون وعدم ارتباط وحدات العمل.
7. تقلق بشأن عدم النجاح في الانتقال الى الرقمية وعدم الإيمان بها.
8. العجز في التمويل وغياب رؤية واضحة لنموذج العمل.
9. نقص في الخبرات والمهارات.[1]

ثانيا: الحلول المقترحة للتحول الرقمي

1. بناء ثقافة مؤسسية داعمة للتغيير

يجب على المؤسسات العمل على ترسيخ ثقافة تنظيمية تشجع على تبني التحول الرقمي، وذلك من خلال دعم القيادة العليا لمشروعات الرقمنة ونشر الوعي بأهمية التكنولوجيا في تحسين الأداء المؤسسي، كما ينبغي إشراك الموظفين في مراحل التخطيط والتنفيذ، لأن ذلك يعزز الشعور بالمسؤولية ويزيد من تقبل التغيير.

2. تدريب وتنمية المهارات الرقمية

يعد تطوير مهارات الموارد البشرية من أهم خطوات نجاح التحول الرقمي، لذلك ينبغي تنظيم برامج تدريبية مستمرة تهدف إلى تمكين الموظفين من استخدام التقنيات الحديثة واكتساب المهارات الرقمية اللازمة، كما يمكن تقييم المهارات الحالية للعاملين وتحديد الفجوات التدريبية لمعالجتها من خلال برامج تطوير مهني مناسبة.

3. تحديث البنية التحتية التكنولوجية

يتطلب التحول الرقمي تحديث الأنظمة التكنولوجية داخل المؤسسات من خلال استبدال الأنظمة القديمة تدريجيًا بأنظمة حديثة أكثر كفاءة، ويمكن استخدام واجهات برمجة التطبيقات (APIs) لربط الأنظمة القديمة بالجديدة دون الحاجة إلى إعادة بناء كامل للنظام، بالإضافة إلى الاعتماد على الحوسبة السحابية لما توفره من مرونة وتقليل للتكاليف.

4. تعزيز دعم القيادة العليا للتحول الرقمي

[1] مريم نعموني ، **تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة** ، مجلة معهد العلوم الاقتصادية المجلد 23 ، العدد 02جامعة الجزائر 2020 ، ص ص 565 – 566.

يعد دعم القيادات العليا عنصرًا أساسيًا في نجاح التحول الرقمي، لذلك ينبغي ربط المبادرات الرقمية بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذها، كما يمكن تعيين مسؤول تنفيذي للتحول الرقمي يتولى قيادة المشروعات الرقمية ومتابعة تنفيذها.

5. تعزيز الأمن السيبراني وحماية البيانات

يجب أن يكون الأمن السيبراني جزءًا أساسيًا من استراتيجية التحول الرقمي، وذلك من خلال تطبيق أنظمة حماية متقدمة مثل التشفير، وأنظمة كشف التسلل، والمصادقة متعددة العوامل كما ينبغي تدريب الموظفين على مبادئ الأمن الرقمي للحد من المخاطر المرتبطة بالأخطاء البشرية.

6. وضع استراتيجية رقمية واضحة

ينبغي على المؤسسات إعداد خطة استراتيجية للتحول الرقمي تتضمن أهدافًا واضحة ومؤشرات أداء قابلة للقياس، إضافة إلى تحديد مراحل التنفيذ والموارد المطلوبة، كما يُفضل إشراك مختلف الإدارات في إعداد هذه الاستراتيجية لضمان شموليتها وارتباطها بمتطلبات العمل.

7. إدارة التكلفة بفعالية

يمكن تقليل تكاليف التحول الرقمي من خلال البدء بمشروعات رقمية ذات تأثير كبير وتكلفة منخفضة نسبيًا، مما يساعد على تحقيق نتائج سريعة، كما أن استخدام حلول البرمجيات كخدمة (SaaS) يساهم في تقليل الحاجة إلى شراء بنية تحتية تكنولوجية مكلفة.

8. إنشاء نظام فعال لإدارة التغيير

يتطلب التحول الرقمي إدارة فعالة للتغيير داخل المؤسسة، لذلك يمكن إنشاء وحدة أو مكتب مختص بإدارة التغيير يتولى تنسيق جهود التحول الرقمي ومتابعة تنفيذها، كما يمكن استخدام نماذج إدارة التغيير مثل نموذج ADKAR لتعزيز تقبل الموظفين للتغيير.

9. تعزيز التكامل بين الأنظمة والإدارات

من الضروري اعتماد نهج متكامل يربط بين الأنظمة المختلفة داخل المؤسسة، بما يسمح بتدفق البيانات بسهولة بين الإدارات. كما يمكن الاستثمار في أنظمة إدارة متكاملة مثل أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP)أو إدارة علاقات العملاء (CRM) لتحسين الكفاءة التشغيلية.

10. اعتماد استراتيجيات مرنة لمواكبة التطور التكنولوجي

ينبغي أن تعتمد المؤسسات استراتيجيات مرنة تمكنها من التكيف مع التغيرات التكنولوجية المتسارعة، وذلك من خلال استخدام منصات قابلة للتطوير والتحديث المستمر، كما يمكن إنشاء فرق مختصة بمتابعة الاتجاه ات الرقمية وتقييم التقنيات الجديدة قبل اعتمادها.

11. تعزيز ثقافة الابتكار

يجب تشجيع الابتكار داخل المؤسسات من خلال دعم الأفكار الجديدة وتحفيز الموظفين على التجريب وتطوير الحلول الرقمية. كما يمكن إنشاء مختبرات ابتكار رقمية تعمل على تطوير مشاريع تقنية جديدة وتحسين الخدمات المقدمة.

12. تطوير إدارة البيانات

تحتاج المؤسسات إلى وضع استراتيجية واضحة لإدارة البيانات تشمل تنظيم عمليات جمع البيانات وتخزينها وتحليلها. كما يمكن استخدام أدوات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي لاستخراج معلومات تساعد في تحسين عملية اتخاذ القرار وتعزيز فعالية التحول الرقمي.

إن تطبيق هذه الحلول بشكل متكامل يعزز قدرة المؤسسات على نجاح التحول الرقمي، ويضمن تحقيق كفاءة أعلى، وخدمات أفضل، واستجابة فعّالة لمتطلبات العصر الرقمي[1].

[1] https://spskills.com التحديات-التي-تواجه-التحول-الرقمي، 2026/03/03، 12:00 سا

خلاصة الفصل:

يعد التحول الرقمي أحد المتغيرات التي يشهدها العالم اليوم، حيث أصبح يحظى بمكانة كبيرة وأهمية بالغة في المؤسسات المعاصرة، حيث يهدف الى توظيف التكنولوجيا الرقمية في جميع أنشطة المؤسسة لتحسين الأداء وتعزيز الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات وقد تبين ان نجاح التحول الرقمي يعتمد على استراتيجيات واضحة وأبعاد متعددة تشمل جوانب منها: مادية، مؤسسي، استراتيجي و وظيفي لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية عالية ، كما توضح لنا أن نضج التحول الرقمي يعكس قدرة المؤسسة على استعمال التكنولوجيا الرقمية ودمجها بشكل فعال في هياكلها التشغيلية ويمكن قياس التحول عبر مؤشرات ونماذج محددة تساعد على تقييم مستوى التقدم وتحديد نقاط القوة و الضعف، رغم وجود عدة تحديات مثل: نقص المهارات التقنية للأفراد، ثقافة المنظمة.

الفصل الثاني:

مفاهيم أساسية حول التميز المؤسسي

تمهيد

شهدت منظمات المجتمع خلال العقود الأخيرة تحولات جوهرية دفعتها نحو السعي المستمر لتحقيق التميز، والارتقاء بمستوى أدائها، وكذا ضمان جودة وفعالية خدماتها، هذا التطور المتسارع فرض على المؤسسات تبني مفهوم التميز كنهج استراتيجي يعزز قدرتها على التكيف مع المتغيرات وتحسين أدائها، كما يتطلب ذلك دعم الابتكار والإبداع، بالإضافة الى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، مع الاستفادة من الخبرات والتجارب السابقة، حيث برز هذا التوجه بشكل واضح من خلال التركيز المتزايد على معايير القياس والتقويم، الى جانب البحث عن آليات أكثر دقة وفعالية تساعد في تعزيز مسار البحث المرتبط بالتميز داخل المؤسسات، وفي هذا الإطار تم اعتماد التقسيم التالي لهذا الفصل حيث يتناول ثلاث مباحث رئيسية يتم من خلالها استعراض مختلف جوانب الموضوع كمايلي:

المبحث الاول: ماهية التميز المؤسسي.

المبحث الثاني: آليات التميز المؤسسي.

المبحث الثالث: عرض تجارب عالمية.

المبحث الاول: ماهية التميز المؤسسي

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، لم يعد تحقيق الأداء التقليدي كافياً لضمان ديمومة المنظمات، بل أضحى التميز في الأداء ضرورة حتمية للبقاء والاستمرار والمنافسة. لقد برز مفهوم "التميز المؤسسي" كسمة جوهرية في الفكر الإداري الحديث، مكتسباً زخماً واسعاً كونه الأداة الرئيسية التي تمكن المؤسسات من التكيف مع المتغيرات وتحقيق الريادة.

المطلب الاول: مفهوم التميز المؤسسي

"يعد التميز المؤسسي المعيار الاستراتيجي لتعظيم الكفاءة والفعالية في الفكر الإداري المعاصر، إذ يمثل نموذجاً لقياس جودة الأداء وتخصيص الموارد على المستويين الفردي والتنظيمي، مما يضمن تحقيق استدامة القيمة المضافة في القطاعين الخاص والعام.

أولا: تعريف التميز المؤسسي

لقد حظي مفهوم التميز المؤسسي باهتمام بحثي واسع، حيث سعت العديد من الدراسات إلى صياغة تعريف جامع له. وبالرغم من هذا الاهتمام، برز تباين واضح في الرؤى تبعاً لاختلاف المدارس الفكرية والتوجهات الإدارية، مما أدى إلى تعدد المقاربات التي تناولت هذا المفهوم يمكن تصنيفها على أنها [1] : قيم الاخلاق، تحدي وامتلاك عقل مشع بالأفكار التي تنجح من خلال النشاط والسعي المستمر لإنجاز ما لم ينجزه الآخرون، فالأشخاص المتميزون والناجحون هم الذين يتجاوزون الإخفاق ليصبحوا أكثر قوة وثباتًا.

التميز في اللغة يعني: التفوق والاختلاف، ويمثل الحالة التي ينفرد بها شخص أو شيء عن غيره بفضل صفات أو خصائص محددة، اما المؤسسة فتشير إلى الكيان الذي يتولى تنظيم وإدارة مختلف الأنشطة ضمن نطاق معين، سواء كان ذلك في مجال الأعمال أو التعليم أو أي مجال آخر[2].

---

[1] نورة بوعلاقة، **دور ادارة التغيير في تميز اداء المنظمات دراسة حالة شركة الكهرباء و الغاز لولاية المدية**، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير،جامعة يحي فارس بالمدية، كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2020- 2021، ص99 .

[2] تغريد محمد الخوتاني وعبد الرحمن جمال مطر، **أثر إدارة التغيير على تحقيق التميز المؤسساتي دراسة ميدانية لموظفي مجموعه من البنوك المتخصصة في المملكة العربية السعودية**، المجلة الالكترونية متعددة التخصصات، جامعة المملكة العربية السعودية، مجلد03، العدد2025،81، ص 15.

أما التميز اصطلاحا فهو يشير إلى: قدرة المؤسسة على تحقيق التفوق المستدام في مجالات متعددة، مثل الاداء الاداري، الجودة، الابتكار، ورضا العملاء. ويعتبر هذا التميز نتاجا لتطبيق استراتيجيات واساليب عمل فريدة تسهم بشكل اساسي في تعزيز مستوى الكفاءة والفعالية داخل المنظمة[1].

ويعرف أيضا: السعي وراء جميع الفرص المتاحة التي يمكن ان تحقق نجاحا كبيرا للمنظمة، بما يساهم في تميزها منظمة عن باقي المنظمات المنافسة[2] .

وقد عرفWebster Dictionary : التميز بأنه القيام بشيء بطريقة أفضل وبمستوى عالي من الاحترافية والاتقان، بالإضافة الى ذلك يعكس مصطلح التميز إلى السمو والرفعة[3].

انشغلت العديد من الدراسات والبحوث بوضع مفهوم محدد للتميز المؤسسي، ونذكر ما يلي:

- ✓ تتفوق المؤسسات دائماً على أبرز المعايير العالمية في إنجاز أعمالها، وتعمل على بناء علاقات دعم وتفاعل مع عملائها والمتعاملين، كما أنها تدرك قدرات أداء منافسيها وتحدد نقاط القوة والضعف لديهم والمحيطة بها[4] .
- ✓ **وفقا لإرشادات الاتحاد الأوروبي لعام 1999:** يُعرَّف التميز المؤسسي بأنه الممارسات المتأصلة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج، والتي تعتمد على تسعة مفاهيم رئيسية، تشمل هذه المفاهيم الرئيسية التوجه نحو النتائج، التوجه نحو العملاء، القيادة والاستقرار في الأهداف، الإدارة المبنية على العمليات والحقائق، فضلاً عن تطوير الأفراد ومشاركتهم والتعلم[5].

---

[1] تغريد محمد الخوتاني وعبد الرحمان جمال مطر، نفس المرجع السابق، ص15

[2] سيد محمد جاد الرب، **ادارةالابداع و التميز التنافسي**، دط، مطابع الدار الهندسية، جامعة قناة السويس، 2013، ص115.

[3] الزهراء رويشد، **دور المنظمة المتعلمة في التميز المؤسسي من خلال قيادة التغيير بمؤسسات التعليم العالي** . دراسة حالة بجامعة عمار ثليجي الأغواط . اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،20252024، ص38.

[4] حسين ابراهيم حسين، **القياس المقارن بالأفضل كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمدارس المعتمدة بمصر**، مجلة كلية التربية، ج03،عدد اكتوبر، 2023، ص617.

[5] –لحسن عبد الله باشيوة، نزار عبد المجيد البرواري ومحمد احمد عيشوني، **التميز المؤسسي مدخل الجودة وافضل الممارسات مبادئ و تطبيقات**، ط01، دارالوراق للنشر و التوزيع، عمان،2013،ص37.

- ✓ هو حالة من الابتكار الإداري والتفوق التنظيمي تؤدي إلى تحقيق مستويات عالية غير معتادة من الاداء و تنفيذ العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة، مما يحقق نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، وتلبي توقعات العملاء وجميع أصحاب المصلحة في المؤسسة[1].
- ✓ **عرف حسب ماكس ويل (Max Well)**:هو اتمام المهام بالشكل الصحيح مما يتوافق مع مبادئ ادارة الجودة الشاملة [2].

من خلال ما سبق يمكننا القول بأن التميز المؤسسي: يعكس نوعًا من الابتكار في الإدارة وتفوق في تنظيم العمل، تسهم في قدرة المنظمة على تحقيق مستويات متميزة من الكفاءة والفعالية في أداء وتنفيذ وظائفها الأساسية، خصوصًا في مجالات الإنتاج، التسويق، المالية، وغيرها من الأنشطة التنظيمية، هذا التميز يتيح للمنظمة تحقيق نتائج وإنجازات تتجاوز ما يحققه المنافسون، مما يُعزز ميزتها التنافسية المستدامة ويضمن تحقيق رضا العملاء وتلبية تطلعات مختلف أصحاب المصلحة.

ثانيا: خصائص التميز المؤسسي

هناك مجموعة من الخصائص تتمثل في:

- نظام شامل ومترابط لا يقبل التجزئة.
- سلسلة مترابطة من المهارات والمعارف.
- العنصر الاساسي لتحقيق التقدم.
- عامل رئيسي لتعزيز القدرة التنافسية.
- أداة فعالة لتحقيق الأهداف المحددة.
- ضروري لنجاح المنظمة.
- تستدعي وجود إدارة إلكترونية متطورة.
- تتطلب رؤية استراتيجية ذات بُعد عالمي.
- تتطلب الكفاءة والاحتراف الاداري.
- تتطلب امتلاك مهارات سلوكية شاملة ومهارات ارشادية فعالة.

---

[1] احمد رياض سيف النصر ابو سعده، **ادارة التميز المؤسسي كمدخل لتطوير الأداء الاداري في مدارس التعليم الاساسي بمحافظة الفيوم**، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية و النفسية، المجلد15، العدد15، ديسمبر، 2021، ص42.

[2] نورة بوعلاقة، نفس المرجع السابق، ص100.

- يرتكز التميز المؤسسي على الالتزام بالكود الاخلاقي.
- تركز على اجراء المقارنات التطويرية لضمان التحسين المستمر.
- تهتم بالتحليل البيئي والمرونة والقدرة على التكيف[1] .

وتبرز كذلك خصائص التميز المؤسسي فيما يلي:

✓ تطوير استراتيجية شاملة تعكس الاتجاهات الأساسية للمنظمة ورؤيتها للمستقبل نحو معايير اتخاذ القرار.

✓ نظام متقدم لضمان الجودة الشاملة، يوضح آليات تحليل العمليات ومعايير الجودة وأساليب المراقبة وطرق التصحيح.

✓ هياكل تنظيمية مرنة تتوافق مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل لتتناسب مع التغيرات الخارجية.

✓ نظام معلومات شامل لمتابعة البيانات، وتجميعها، ومعالجتها، وتوزيعها، واستثمارها، وتطويرها، بالإضافة إلى تقييم أدائها وكفاءة الأفراد والمجموعات ووحدات الأعمال الاستراتيجي.

✓ قيادة فعالة مسؤولة عن وضع الأسس والمعايير، وتوفير العناصر اللازمة لتنفيذ الخطط والبرامج بصورة صحيحة مما يعزز فرص المنظمة في الوصول إلى التميز[2].

المطلب الثاني: مبادئ وأسس التميز المؤسسي

تعتبر مبادئ وأسس التميز المؤسسي العمود الفقري الذي تعتمد عليه المؤسسات لتحقيق أداء مميز وضمان تنفيذ أفضل الممارسات الإدارية بشكل فعال.

أولا: مبادئ التميز المؤسسي : يرتكز التميز المؤسسي على مجموعة من المبادئ الاساسية التي من خلالها تسعى المؤسسات الى تحسين أدائها وتحقيق التفوق والاستدامة، ومن أبرز هذه المبادئ مايلي[3]:

1. **القيادة الرشيدة:** تشكل القيادة الناجحة عنصرا أساسيا للوصول الى التميز في المؤسسات، حيث تركز على ادارة التغيير والرقمنة بشكل مدروس ودائم، بالإضافة الى استخدام نمط التشاركية الذي يعزز من تمكين الموارد البشرية ويحفزها من أجل الوصول الى الاهداف الاستراتيجية للمنظمة.

---

[1] فريد النجار، **التميز والتفوق المؤسسي** المحددات . المحاور . النماذج . المهارات . التطبيقات . دط، منشاة المعارف، الاسكندرية،2014، ص(17. 18).

[2] الزهراء رويشد، نفس المرجع السابق، ص 42.

[3] رواء عبد الامير عباس، عبد الله غازي، محمد عاصم غازي، لمياء حسن الديوان، **منهجيات التميز المؤسسي في ظل التحولات الرقمية**، الطبعة الاولى، دار الحامد، عمان، 2024، ص 43.

2. **التعاون والشراكة:** يعتمد التميز المؤسسي على تعزيز التعاون بين افراد المؤسسة، بالإضافة الى اقامة شراكات استراتيجية مع مختلف الفاعلين في السوق، مما يساهم في تحقيق النجاح المشترك وتعزيز القدرة التنافسية.

3. **المرونة والتكيف:** يتطلب الوصول الى التميز استعداد المؤسسة للتكيف مع التحولات السريعة التي تحدث في البيئة التكنولوجية والسوقية، وذلك عن طريق اعتماد اساليب مرنة في ادارات المشاريع والعمليات لضمان الاستجابة الفعالة للتحديات.

4. **الاستدامة** : يعتمد هذا المبدأ على استخدام ممارسات مستدامة في جميع أنشطة المؤسسة، مع الإبقاء على التركيز على تحقيق تأثيرات ايجابية تدوم طويلا بدلا من الاكتفاء بتحقيق أهداف قصيرة الأمد.

5. **التعلم المستمر** : يساعد تعزيز ثقافة التعلم والتطوير المستمر في تحسين كفاءة الموارد البشرية من خلال إتاحة الفرص لتعلم مهارات جديدة وتعزيز القدرات الحالية بما يسهم في تحقيق التميز المؤسسي .

6. **التركيز على النتائج:** يتطلب التميز المؤسسي وضع أهداف واضحة يمكن قياسها مع القيام بالمتابعة الدورية لمستوى الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة.

7. **الاستفادة من التكنولوجيا** : تلعب التكنولوجيا دورا هاما في تعزيز التميز المؤسسي من خلال استخدامها في تحسين العمليات والخدمات، وتبني التقنيات الحديثة لزيادة مستوى الكفاءة والفعالية [1].

بالإضافة الى المبادئ السابقة توجد مبادئ أخرى للتميز المؤسسي تتمثل في:

- ✓ **الاستقلالية:** يعد هذا المبدأ جزءًا من الاستقلال الإداري والفني، ويتعلق بتطبيق نهج إداري لامركزي، مما يتيح التميز ويفتح المجال للتنافس الإبداعي بين الأقسام والإدارات، مع ضرورة وجود رقابة دقيقة على الأنظمة المعمول بها.
- ✓ **الشمولية:** يتطلب تحقيق التميز في الخدمات عدم الاكتفاء بتحسين أداء جزء معين، بل يتطلب أن يتم تحقيق التميز بشكل شامل في عدة جوانب.
- ✓ **التركيز على التوقعات المستقبلية:** يتعين دراسة توقعات المستفيدين المستقبلية، والعمل على تحقيق التميز الذي يوفر عنصر الابتكار والانفراد مع ضمان تلبية احتياجاته[2].

---

[1] رواء عبد الامير عباس، عبد الله غازي، محمد عاصم غازي، لمياء حسن الديوان، نفس المرجع السابق، ص 44.

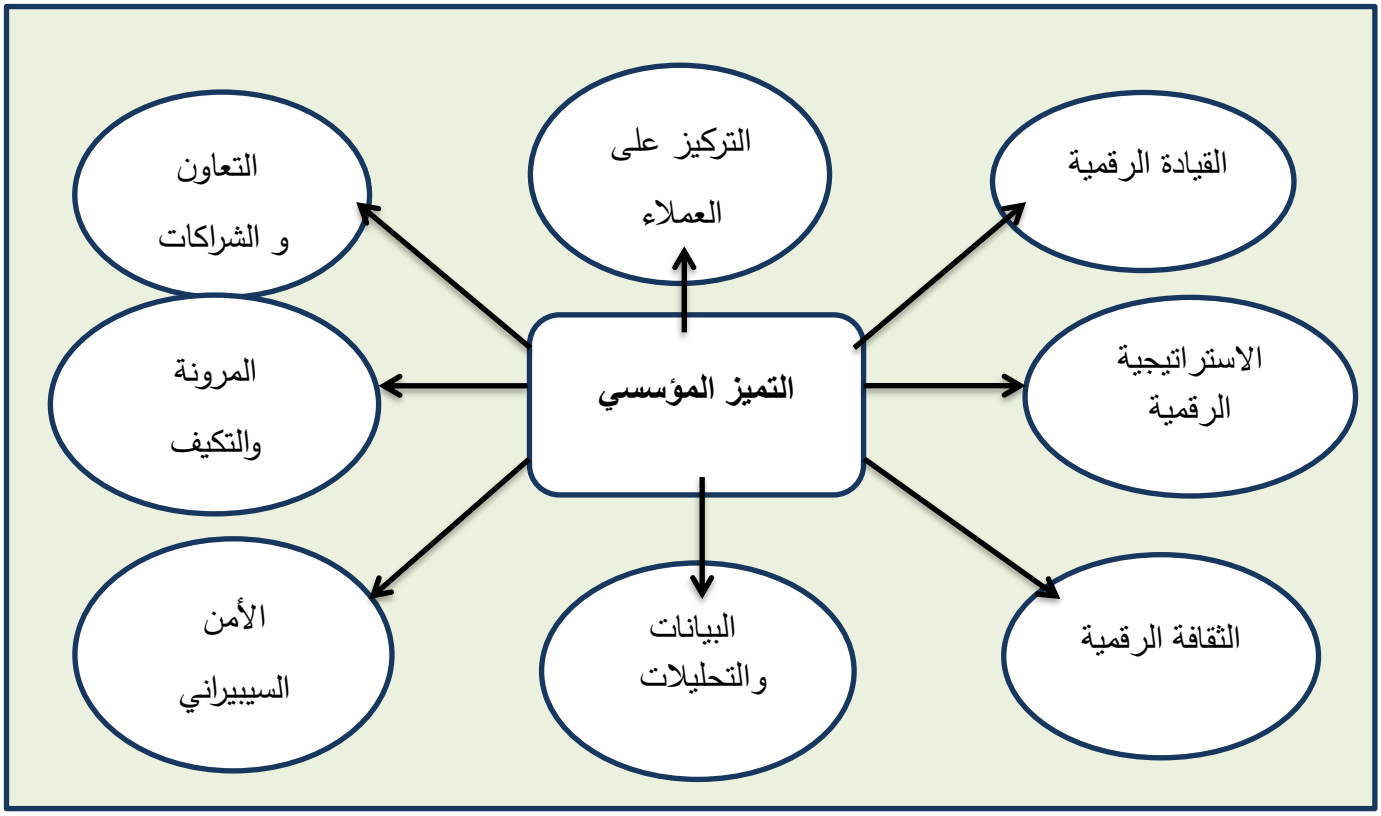
[2] نصيرة علاوي، عبد الكريم بن دخيس، **دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي** : دراسة حالة المؤسسة الجهوية موبيليس بشار، مجلة مجاميع المعرفة، جامعة طاهري محمد بشار، المجلد 08، العدد03،اكتوبر 2022، ص310.

✓ **توافر مقومات التميز** : يرتكز التميز على عدة مقومات أساسية منها: بيئة عمل قوية، وقيم عمل راسخة، وقيادة مستقرة وفعالة، وتوظيف أفضل الكوادر البشرية، واستثمار في المنتجات الجديدة، وتعزيز العلاقات مع المستفيدين، والاستثمار في التدريب وتطوير المهارات القيادية، ونظام فعال للمعلومات الإدارية، والإيمان بأهمية الابتكار ودور الأفراد وقدراتهم الكامنة[1].

ثانيا: أسس التميز المؤسسي

تعد اسس التميز المؤسسي الإطار المرجعي الذي تعتمد عليه المؤسسات من اجل تحقيق مستويات عالية من الاداء والاستدامة، وذلك من خلال توجيه مختلف انشطتها ومواردها نحو تحقيق الاهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، وفي هذا السياق يمكن توضيح اسس التميز المؤسسي كما هو مبين في الشكل التالي:

شكل رقم (02_01): أسس تحقيق التميز المؤسسي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على رواء عبد الامير عباس، عبد الله غازي، محمد عاصم غازي، لمياء حسن الديوان، مرجع سبق ذكره، ص(31_32).

[1] نصيرة علاوي، عبد الكريم بن دخيس، نفس المرجع السابق، ص310.

يوضح الشكل الأسس الجوهرية لتحقيق التميز المؤسسي وتشمل مايلي:

1. **القيادة الرقمية:** يجب أن تتمتع قيادة المؤسسة برؤية واضحة لفوائد التحول الرقمي والتزامه بدعمه وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذه بنجاح، كما يجب على القادة الرقميين ان يكونوا منفتحين على التغيير وأن يشجعوا على الابتكار وأن يحفزوا الموظفين على تبني التقنيات الرقمية الجديدة.
2. **الاستراتيجية الرقمية:** يجب على المؤسسة وضع استراتيجية رقمية واضحة تحدد اهدافها من التحول الرقمي وخططها لتحقيق هذه الاهداف وأن تتضمن الاستراتيجية الرقمية تحليلا للبيئة التكنولوجية والسوقية واحتياجات العملاء وقدرات المؤسسة.
3. **الثقافة الرقمية:** يجب أن تُنشأ ثقافة تدعم التعلم والابتكار والتعاون، بالإضافة إلى دمج التكنولوجيا الرقمية في كافة مجالات عمل المؤسسة. ويتعين على المؤسسة تقديم برامج تدريبية للموظفين لتعريفهم بالتقنيات الرقمية الحديثة وكيفية استخدامها بفاعلية.
4. **البيانات والتحليلات:** ينبغي على المؤسسة جمع البيانات وتحليلها بفاعلية من أجل فهم احتياجات العملاء، وتحسين عملياتها، واتخاذ قرارات مدروسة، ويجب ايضا على المؤسسة ان توظف ادوات تحليل البيانات لتحويل البيانات الى رؤى قابلة للإجراء.
5. **الامن السيبيراني** : ينبغي على المؤسسة أن تحمي بياناتها وأنظمتها من المخاطر السيبرانية، وعليها أن تضع خططًا وإجراءات للتعامل مع الاختراقات والهجمات السيبرانية[1].
6. **المرونة والتكيف:** يجب على المؤسسة أن تكون قادرة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة التكنولوجية والسوقية، كما يجب أن تكون المؤسسة مستعدة لتجربة تقنيات جديدة ونماذج عمل مبتكرة، والابتعاد عن الطرق التقليدية التي لم تعد فعالة.
7. **التعاون و الشراكات** : يجب على المؤسسة العمل مع شركات أخرى، ومنظمات أكاديمية، وشركات ناشئة للاستفادة من أحدث المعرفة والتقنيات، كما ينبغي على المنظمة أن تقيم شراكات مع موردي التكنولوجيا لمساعدتها في تحقيق التحول الرقمي بنجاح .
8. **التركيز على العملاء** : يجب على المؤسسة أن تضع احتياجات عملائها في صدارة أولوياتها، ويجب عليها استغلال التقنيات الرقمية لتقديم تجربة عملاء ممتازة ومناسبة للاحتياجات الفردية[2].

[1] رواء عبد الامير عباس، عبد الله غازي، محمد عاصم غازي، لمياء حسن الديوان، نفس المرجع السابق، ص 31.

[2] رواء عبد الامير عباس، عبد الله غازي، محمد عاصم غازي، لمياء حسن الديوان نفس المرجع السابق، ص (31-32).

بتطبيق هذه الأسس يمكن للمؤسسات أن تحقق التميز في العصر الرقمي.

المطلب الثالث: أهمية التميز المؤسسي وأهدافه

يعد التميز المؤسسي من اهم المفاهيم الحديثة التي تسعى المنظمات من خلاله الى تحقيق اداء متفوق ومستدام في بيئة تنافسية متغيرة، كما يعتبر اداة استراتيجية تمكن المؤسسة من تحسين جودة خدماتها ورفع كفاءتها، بما يضمن تحقيق أهدافها وتعزيز مكانتها في السوق.

أولا: أهمية التميز المؤسسي

أصبح تبني المؤسسات لمنهج التميز المؤسسي في الوقت الراهن ضرورة لا غنى عنها في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، ويمكن توضيح اهمية ذلك في:

1. يساعد التميز المؤسسة في تحديد الوسائل والطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها في حال ظهورها.
2. يمكن التميز المؤسسة من المحافظة على تطوير مواردها البشرية بصفة مستمرة سواء المديرين او الموظفين حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل ادائها أكثر تميزا.
3. يساعد على توفير المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فردا او مجموعة من الافراد.
4. يساعد التميز المؤسسة على التركيز على الزبائن وآرائهم والتحسين من خلال التواصل معهم [1].
5. يمكن التميز من تحويل كل أعمال المؤسسة الى عمليات مدروسة ومترابطة.
6. تقوم المؤسسة المتميزة بتأسيس تميزها من خلال التركيز على تقديم قيمة مضافة للمتعاملين، وأيضاً من خلال إعداد مستقبل مستدام من خلال تطوير القدرة المؤسسية وقيادة برؤية وطموح، بالإضافة إلى تعزيز فعالية وكفاءة التكيف مع الظروف المتغيرة[2].
7. تحقيق ولاء ورضا الموظفين، مما يحفزهم على بذل أقصى طاقاتهم وجهودهم، ويسهم في نجاح المؤسسة وتقدمها[3].

---

[1] رابح بوقرة، امال قبايلي، قرمية دوفي، **أثر التعلم المستمر وتمكين العاملين كخاصيتي للمنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي** دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي –ميلية، جيجل– ،مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 04، العدد 02، 2019، ص 104.

[2] رابح بوقرة، امال قبايلي، قرمية دوفي، نفس المرجع السابق، ص 104.

[3] إسلام أبو سيف، محمد آيت محمد، **أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي في مصرف السلام الجزائري**، مجلة المؤسسة، جامعة الجزائر 3 ،العدد 01 ، 2025 ، ص 113.

8. المنظمات بحاجة الى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية مثل من يجب ترقيته؟ ومن الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء [1].

9. يعتبر التميز المؤسسي أمرا ضروريا للمنظمة إذ يمكنها من تحقيق العديد من الانجازات الايجابية، سواء في سلوك الافراد داخلها او في نتائجها المتعلقة بالمنتجات والخدمات التي توفرها، او حتى في صورتها في البيئة الخارجية التي وجد فيها، وهذا يساعد في الحفاظ على زبائنها الحاليين، حيث تسعى المنظمات المتميزة ليس فقط للحفاظ على زبائنها الحاليين بل أيضا لجذب زبائن جدد وغير متوقعين.

يتوجب على المنظمة إجراء المزيد من الابحاث لفهم نفسية العملاء ومعرفة توقعاتهم ومتطلباتهم، وذلك لتقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجاتهم واهدافهم مما يضمن لهم عملاء دائمين ويساهم في الانتشار الذي تسعى اليه المؤسسة من خلال تميزها، فالتميز في المؤسسة لا يقتصر فقط على العملاء، بل هو عملية شاملة تمس جميع جوانب أو مجالاتها، مما يساهم في خلق علاقة قوية وفعالة بين كافة المشاركين داخل وخارج المنظمة عبر التعاون لتحقيق الأهداف المشتركة، وبما أن التميز التنظيمي يساعد في تحقيق الأهداف المؤسسية، فإنه أيضاً يولى اهتماماً لاحتياجات الأفراد الذين يعملون فيها، حيث يسعى لتحقيق أهدافهم الشخصية. وبالتالي يمكن اعتبار تحقيق التميز التنظيمي خطوة هامة في مسيرة التطور والانصهار التي مرت بها المؤسسة[2].

ثانيا: أهداف التميز المؤسسي

لا يعتمد التميز المؤسسي على جانب واحد فقط، بل هناك مجموعة من الأهداف التي تهدف المنظمات الوصول اليها، والتي يمكن تلخيصها كما يلي:

1) توفير مجموعة من المعايير التي تساعد في تقييم مدى قدرة الوحدات التنظيمية في المنظمة على تحقيق اهدافها، وكذلك لتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء.

2) توضيح مدى الكفاءة المؤسسية في تقليل هدر الموارد المالية من خلال خفض التكاليف والنفقات، دون التأثير على جودة الخدمات المقدمة، واستثمار الموارد البشرية بشكل أفضل مما يعكس قدرة الادارة على استخدام جميع الموارد المتاحة بفعالية.

---

[1] سمير سليمان الجمل، ميساء عمران، **رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا**، المجلة الجزائرية للابحاث والدراسات، جامعة القدس المفتوحة(فلسطين)، العدد 01، 2025، ص 267.

[2] Saber bahri , mouna kharmouche , **Requirements for Achieving Organizational Excellence An entry into business organizations** , Journal Of North African Economies , University center of barika – Algeria , vol20 , N°:35 , 2024 , p104.

3) خلق بيئة تنافسية بين مستويات الادارة لتعزيز التميز في الاداء، مع تشجيع الادارات على وضع نظم ومعايير متطورة وعادلة لتوزيع المكافات لتحقيق نتائج فاعلة لتطوير التميز في اداء المنظمة.

4) تحسين درجة المشاركة وتحمل المسؤولية، وزيادة الروح المعنوية للأفراد ورضاهم، وتدريب الافراد على كيفية تطوير العمليات[1].

وايضا تعزيز القدرة على اتخاذ القرارات بناءً على المعطيات، وتحليل المشكلات ومعالجتها، كما يهدف التميز في المؤسسة للمحافظة على العملاء وإنشاء بيئة تعزز التحسين المستمر وتحافظ على الجودة[2].

باختصار يمكن القول بأن اهداف التميز المؤسسي تتمحور حول إرساء بيئة عمل متكاملة ترتكز على تشجيع المنافسة والتعاون الإيجابي، بما يضمن رفع مستوى الأداء الجماعي والوفاء بمتطلبات العملاء والمجتمع على حد سواء. كما يسعى هذا النهج بتشجيع الاستقلالية واحترام الحرية الفردية والتنظيمية، مع تعميق فهم طبيعة العلاقات المتشابكة وتأثيرها المتبادل في محيط المؤسسة الداخلي والخارجي، الأمر الذي يؤدي إلى تعظيم كفاءة القوى العاملة وزيادة قدرتها على تحقيق التميز المستدام، وصولاً إلى إرساء توازن دقيق بين الأنشطة التشغيلية والنتائج الاستراتيجية المحققة [3].

---

[1] حسين محمد سعد، بسام احمد حجازي، **القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تجريبية من وجهة نظر أساتذة التعلم المهني والتقني في لبنان**، المجلة الالكترونية متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية و التربوية MECSJ ، العدد29 ، ايلول 2020، ص 06.

[2] صبيحة عبد اللاوي، اسية بن داود، **دور استراتيجية الادارة بالمشاركة في بناء التميز المؤسسي**، جامعة البليدة 02، مجلة السياسة العالمية، المجلد 06، العدد 01، 2022، ص 921 .

[3] خيرة معمري، **دور ادارة الاداء في منظمات الاعمال في تحقيق التميز المؤسسي** . دراسة حالة مؤسسة الزجاج الجديدة بوادي سلي الشلف NOVER . ، مجلة الاقتصاد و المالية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، المجلد 11، العدد 01، 2025، ص 140.

المبحث الثاني: آليات التميز المؤسسي

ان الانتقال نحو التميز ليس مجرد هدف عابر، بل هو عملية مستمرة تتطلب أدوات ومنهجيات عمل دقيقة وشاملة، فالتميز هو فلسفة إدارية متكاملة تهدف إلى إحداث نقلة نوعية في ثقافة المنظمة وأدائها، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال فهم عميق للآليات التي تحكم هذا التميز، والوعي بالركائز التي يستند إليها، لضمان قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة وتحقيق الريادة المستدامة.

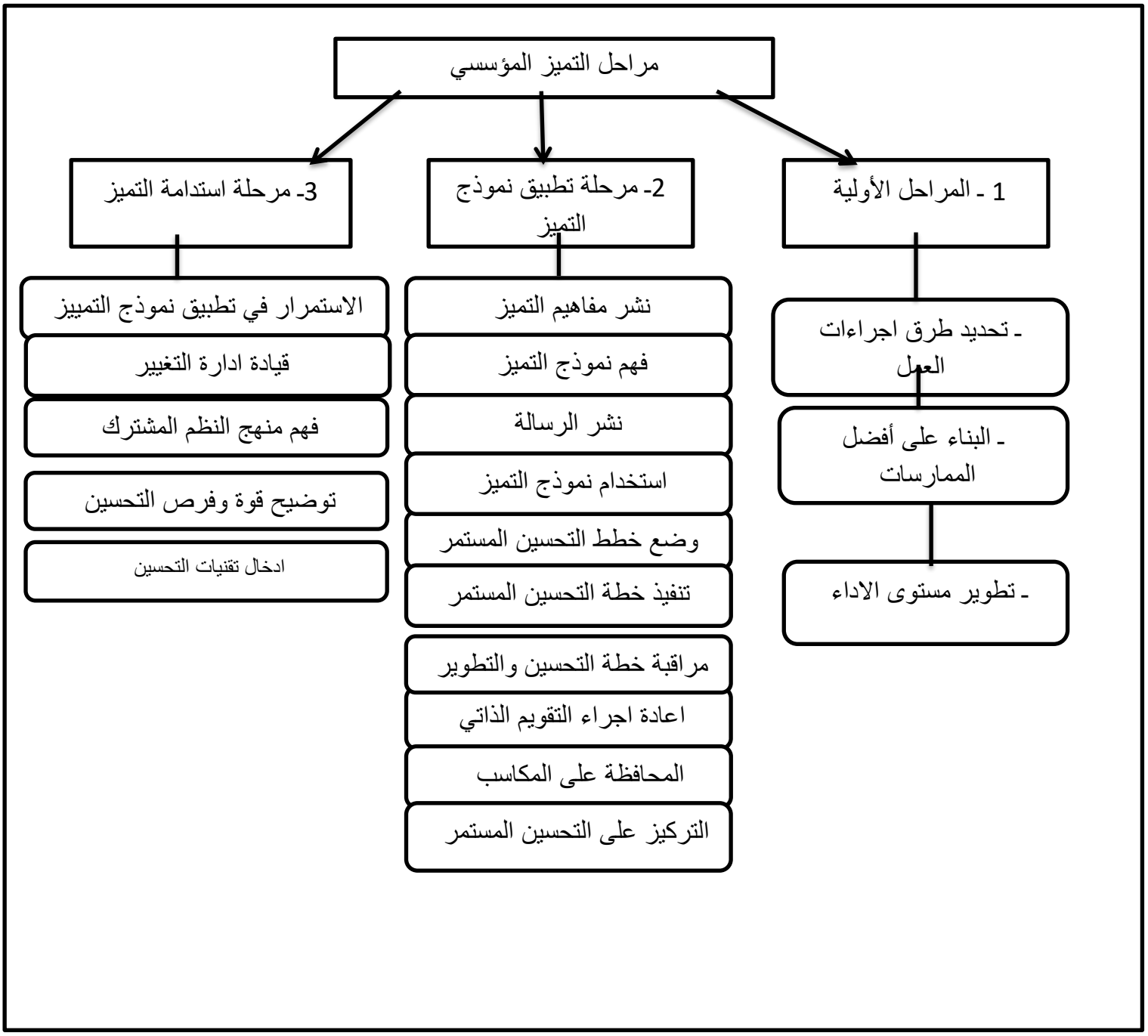
المطلب الاول: مراحل التميز المؤسسي ومؤشراته

يمر تحقيق التميز المؤسسي بعدة مراحل متكاملة تهدف الى تطوير الاداء وتحسين النتائج، ويتم قياس مستوى هذا التميز من خلال مؤشرات محددة تعكس درجة الكفاءة والفعالية في مختلف مجالات المؤسسة.

أولا: مراحل التميز المؤسسي

يعتمد التميز المؤسسي على المرور بمراحل منظمة تمكن المؤسسة من الانتقال من الاداء العادي الى الاداء المتميز، وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:

الشكل رقم (02_02): مراحل تحقيق التميز في المنظمة



المصدر: من اعداد الطالبتين، بالاعتماد على عائشة سعدي، **دور التعلم التنظيمي في تفعيل ادارة التميز بالمنظمة**، مجلة الحكمة للدراسات الجامعية، المركز الجامعي بتيسمسيلت، المجلد 03، العدد 05، جانفي 2015، ص (94 . 95 . 96).

من خلال الشكل السابق تبين لنا انا مراحل التميز المؤسسي تشمل ثلاث مراحل وهي[1]:

1. **المراحل الاولية:** في هذه المرحلة تضع المنظمة رؤيتها بشكل واضح الاستراتيجية لتحقيق التميز وقد حددها porter and tanner كما يلي:

- ✓ **تحديد طرق اجراءات العمل:** تم تحديد طريقة وإجراءات العمل التشغيلية وتحسينها لضمان التكامل والوضوح يُفضل في هذه المرحلة استخدام معايير الأيزو لتحسين إجراءات العمل.
- ✓ **البناء على أفضل الممارسات:** بعد تحسين إجراءات العمل، يتم اعتماد التقنيات المناسبة التي تحدد هذه الممارسات الأفضل من المؤسسات الأخرى وذلك للاستفادة منها والقيام بمقارنة بينها، ومن المناسب في هذه المرحلة تنفيذ المقارنات والتقييم الذاتي.
- ✓ **تطوير مستوى الاداء:** يتطلب رفع مستوى الأداء إلى مستوى متميز الاستفادة من نماذج التميز، حيث تقدم فرصة حقيقية لتعزيز التعلم التنظيمي وتحقيق أداء متميز.

2. **مرحلة تطبيق نموذج التميز:** وهي الخطوات اللازمة لتنفيذ نموذج التميز التي تم تحديدها من طرف كاندي بعشر خطوات تتمثل في:

- ✓ **نشر مفاهيم التميز:** عرض مفاهيم التميز ومناقشتها مع جميع الموظفين في المنظمة وتوجيهات بشأن كيفية استخدامها وتطبيقها مكان العمل.
- ✓ **فهم نموذج التميز:** من خلال تشكيل مجموعة عمل تهدف إلى تحليل نموذج التميز وفهم مكوناته ومحتواه.
- ✓ **نشر الرسالة:** يرسخ إصدار التزام المؤسسة باعتماد التحسين المستمر من خلال نشر لمفاهيم التميز بين جميع الموظفين.
- ✓ **استخدام نموذج التميز للتقويم:** يعمل فريق العمل على تقويم الأداء وتطوير الأنشطة داخل المؤسسة من خلال تطبيق معايير نموذج التميز لرصد الفجوات التي يُظهرها التقويم الذاتي.
- ✓ **وضع خطط التحسين المستمر:** تقوم المؤسسة باعداد خطة للتطوير كذلك تحديد الأماكن التي تحتاج إلى تحسين لتعزيز موقع المنظمة من خلال التميز، وذلك باستخدام البيانات التي تم جمعها من نتائج التقويم الذاتي المبني وفقا لنموذج التميز في المرحلة السابقة، بالإضافة إلى المعلومات التي تحدد متطلبات العملاء.

[1] عائشة سعدي، نفس المرجع السابق، ص 94.

✓ **تنفيذ خطة التحسين التطوير**: يجب ان تكون الاهداف في خطة التطوير محددة بدقة ويتضمن ذلك تدريبا مناسبا.

✓ **مراقبة خطة التحسين والتطوير**: ويشمل ذلك متابعة التقدم نحو الوصول الى اهداف الخطة، كما يجب على المنظمة ان تقدم الدعم والتحفيز الضروريين للتغلب على التحديات.

✓ **اعادة اجراء التقويم الذاتي باستخدام نموذج التميز**: وذلك لمراقبة الانجازات وقياس تقدم المنظمة عن طريق التميز ثم وضع اسس لخطط التحديثات الجديدة.

✓ **المحافظة على المكاسب والاهداف المحققة** : عبر استخدام ادوات التحسين في جميع جوانب التنظيم للحفاظ على التقدم المحقق [1].

✓ **التركيز على التحسين المستمر**: من خلال الالتزام بالتطوير المستمر واتباع نموذج التميز يعتبر جزءا اساسيا من ثقافة المنظمة وكيفية إدارتها لأعمالها.

3. **مرحلة استدامة التميز**: وهي الخطوات اللازمة لاستمرار تحقيق التميز، وتشمل ما يلي:

- مواصلة تنفيذ نموذج التميز.
- إدارة عملية التغيير بكفاءة.
- فهم المنهج المشترك للنظم المتعلقة بالمدخلات والأولويات المتفق عليها للمخرجات.
- تقديم توضيح حول نقاط القوة والفرص المتاحة للتحسين وذلك لتخصيص جزء من الموارد المتاحة لعملية التحسين.
- إدخال تقنيات التحسين من خلال استخدام أدوات التحسين والمسؤوليات التنموية.[2].

[1] عائشة سعدي، نفس المرجع السابق، ص 95.

[2] عائشة سعدي ، نفس المرجع السابق، ص96 .

ثانيا: مؤشرات التميز المؤسسي

تعتمد الدراسات المعاصرة في مجال التميز المؤسسي على مجموعة مؤشرات التي تعكس قدرة المنظمة على تحقيق التفوق والاستدامة، وفي هذا السياق قام **هارينغتون** (**harrington**) بتجميع وتصنيف هذه المؤشرات ضمن خمسة مؤشرات رئيسية شاملة، ويمكن التطرق اليها في الجدول التالي :

جدول رقم (02_01) : مؤشرات التميز المؤسسي وفق نموذج هارينغتون

المؤشرات	المضمون
إدارة العمليات (process management)	التحسين المستمر للعمليات لتحقيق الجودة والكفاءة .
إدارة التغيير (change management)	ادارة الانتقال والتطوير التنظيمي بطريقة مخططة .
ادارة المشاريع (project management)	تنفيذ المشاريع وتحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية .
ادارة المعرفة (knowledge management)	تنظيم وتبادل المعرفة لدعم الاداء المؤسسي .
ادارة الموارد (Resources management)	الاستخدام الامثل للموارد لتحقيق اهداف المنظمة .

Sourrce : prepared by the students , Based on : NAZEM MALKAOUI **, USING ELECTRONIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FOR ORGANIZATIONAL EXCELLENCE-CASE STUDY AT SOCIAL SECURITY CORPORATION – JORDAN** , International jornal of engineering technologies and management research , Vol.5 (Iss.5) , may 2018 , p 151 .

من خلال الجدول السابق تبين لنا بأن الباحث (**هارينغتون**) اعتمد على خمسة مؤشرات لقياس التميز المؤسسي، ويبعد تعلم كيفية ادارتها معا مفتاح النجاح في تحقيق التميز المؤسسي وتشمل ما يلي:

ادارة العمليات: تتضمن الأنشطة والمهارات المطلوبة لتحويل المدخلات إلى مخرجات تلبي احتياجات الزبائن من حيث الاداء والجودة، وتتطلب المنظمات المتميزة أن تتحمل فرق العمل او الاقسام مسؤولية تحسين وتطوير العمليات التي تعتمد عليها، باعتبار ان تحسين العمليات يعد عملية مستمرة.

- ✓ **ادارة التغيير** : عملية مقصودة ومنظمة تهدف إلى تحقيق النمو والتقدم من خلال الانتقال من الحالة الراهنة الى حالة مستقبلية مستهدفة، وذلك بهدف الوصول إلى أهداف معينة ضمن رؤية واضحة ومشتركة بين القيادة

والموظفين في المؤسسة.

- ✓ **ادارة المشاريع**: استخدام المهارات والمعرفة والأدوات والتقنيات في تنفيذ أنشطة المشروع بما يضمن تحقيق متطلبات المشروع بكفاءة وفعالية.
- ✓ **ادارة المعرفة**: هي مجموعة من الأساليب والممارسات المنهجية التي تسهم في

تنظيم ونقل المعرفة وتدفق المعلومات بين الأفراد المناسبين وفي الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة وبأقل تكلفة مناسبة، وبالتالي يتمكنون من أداء عملهم بكفاءة وفعالية وخلق قيمة مضافة للمنظمة، وتشمل ادارة المعرفة مبادرات واستراتيجيات وعمليات وانظمة تدعم توليد المعرفة وتخزين وتقييمها ومشاركتها.

- ✓ **ادارة الموارد** : هي العملية التي تقوم من خلالها المؤسسات بتوجيه مواردها المتنوعة بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية، وتشمل هذه الموارد موارد غير ملموسة: مثل الأفراد والوقت، بالإضافة إلى موارد ملموسة كالمعدات والمواد والموارد المالية[1] .

[1] NAZEM. MALKAOUI, Ibid, p151.

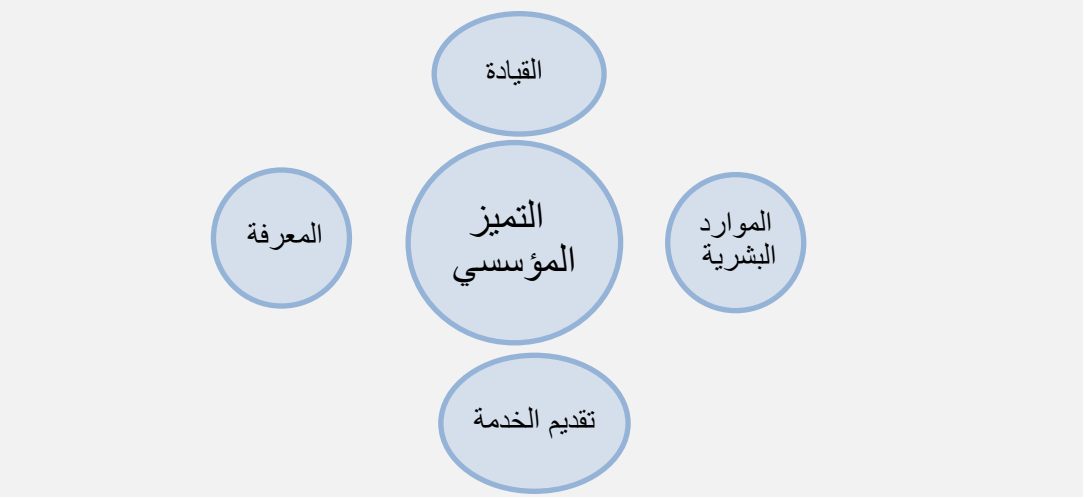
المطلب الثاني: أبعاد التميز المؤسسي ومتطلبات تحقيقه

يعد التميز المؤسسي نتاج تفاعل مجموعة من الأبعاد المتكاملة، بما يضمن تحقيق أداء متفوق ومستدام، ويتطلب تحقيق هذا التميز توفر جملة من المتطلبات التي تمكن المنظمة من تحويل قدراتها الى نتائج ملموسة.

أولا: ابعاد التميز المؤسسي

يرتكز التميز المؤسسي على مجموعة من الأبعاد والتي تتمثل في الشكل الآتي:

شكل رقم (02_03) : ابعاد التميز المؤسسي



المصدر: من اعداد الطالبتين استنادا على أبحاث سابقة.

من خلال الشكل السابق يتضح أن أبعاد التميز المؤسسي تشمل كل من:

- ✓ **التميز في القيادة:** للقادة دور مهم في التوجيه، وذلك من خلال تعزيز مهارات الأفراد وتحفيزهم على تحقيق الأهداف وتشجيعهم نحو تحقيق الابتكار والتميز، يتطلب هذا تفوقاً في المهارة القيادية، وبناء علاقات عمل فعالة، والقدرة على التفكير الإبداعي بعيدًا عن الأساليب التقليدية، فضلاً عن اهتمامهم بتحفيز المنافسة بين الأفراد لتحقيق أفكار جديدة.

والتميز القيادي من اهم المرتكزات التي تستند اليها الادارة الحديثة، حيث تتطلب الادارة المعاصرة قدرات فائقة من القائد، ليتمكن من مواكبة التطورات والمستجدات التي تفرضها عصر المعرفة، ويمكن تلخيص العوامل الداعمة للتميز القيادي فيما يلي:

- وجود نظام مشترك وفعال.
- تطوير ونشر الرؤية الابداعية.
- تحديد رسالة واضحة لما ستكون عليه المنظمة.
- تطوير الاستراتيجية بشكل ينسجم مع الرسالة والرؤية.
- بناء هيكل واستراتيجيات تنفيذية لتسهيل تنفيذ النموذج القيادي[1] .

✓ **التميز في الموارد البشرية**: هذا المعيار يقيس كيف تدير وتطور المؤسسة معرفة واداء افرادها على كافة المستويات، وكيف تخطط لدعم سياستها واستراتيجياتها، وتضمن تشغيلا فعالا لعملياتها.

كما يجب ان يكون لدى العاملين في المؤسسة المهارات والخبرات والمؤهلات اللازمة لتنفيذ مسؤولياتهم بكفاءة وفعالية، كما تتوفر لدى المؤسسة سياسات تطوير وبرامج تحسين لضمان التحسين المستمر في اداء الافراد، اذ يجب ان تتوافر لدى الادارة اجراءات فعالة وعادلة تتميز بالشفافية لحل المشكلات والنزاعات المتعلقة بالعاملين في المؤسسة، ويتم تقويم هذا البعد حسب العناصر التالية:

- التخطيط وادارة وتطوير نظم الموارد البشرية بشكل منظم وموضوعي.
- يتم تقييم مستويات المعرفة والقدرات لدى الأفراد وتطويرها والمحافظة عليها.
- يتم إشراك الأفراد وتمكينهم في الأنشطة والفعاليات الخاصة بالمؤسسة.
- إجراء الاتصال والتحاور بين الافراد وبين ادارة المؤسسة.
- يتم مكافأة الأفراد وتقدير جهودهم، والعناية بيهم [2].

✓ **التميز المعرفي**: المعرفة تمثل مزيجًا من التجارب والمهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة التي يمتلكها العاملين داخل المؤسسة، والتي يجب ان تستثمر بكفاءة في مختلف أنشطتها، وتعد المؤسسات خاضعة للتعلم المستمر من اجل تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق اهدافها الاستراتيجية، كما تعد المعرفة موردا غير ملموس لا ينفذ بالاستخدام، بل تزداد اهميته مع مرور الوقت، فالتميز المعرفي يعد من السمات الجوهرية التي تميز المعرفة عن بقية موارد المنظمة من بينها:(غير مادية، يصعب قياسها، حيوية، تتزايد مع

---

[1] سعود بن عبد الجبار الحارثي، **المقارنة المرجعية و اثرها في تحقيق التميز المؤسسي، بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف**، مجلة كلية التربية ببنها، العدد 122، افريل2020، ص(238 . 239) .

[2] سميرة مشري، **التمكين التنظيمي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي** دراسة ميدانية بمؤسسات ENICAB GUEDILA. ZIBAN GARDEN بولاية بسكرة، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، 2021 . 2022، ص 152 .

الاستخدام، يمكن تطبيقها في عمليات متنوعة في الوقت ذاته، وتكون متجسدة في الافراد، يمكن استخدامها لفترة طويلة ....)[1].

✓ **التميز في الخدمة:** في ظل إدارة التميز، يُعتبر تحول العملاء نحو المنافسين "ناقوس خطر" يشير بوضوح إلى خلل في منهجية تقديم الخدمة، هذه المؤشرات ليست مجرد مشكلات عابرة، بل هي أعراض تستوجب صياغة خطط عمل تصحيحية دقيقة لمعالجة القصور، ومن المؤكد أن اعتماد المنهج الهيكلي في حل المشكلات يضمن للمنظمة المضي قدماً في مسار التحسين المستمر.

وان التميز في الخدمة يمكن تطويرها بأساليب فريدة، مما يتيح للمنظمة فرصة لفرض اسعار تنافسية، فعلى سبيل المثال : حين يرفع الموردون أسعار المواد الأولية، تستطيع المنظمة تمرير هذه التكلفة الإضافية إلى عملائها دون خوف من فقدانهم، وذلك لأن الولاء لخصائص المنتج الفريدة يجعل من الصعب عليهم إيجاد بديل يكافئه في السوق[2].

ثانيا: متطلبات تحقيق التميز في المؤسسة

إن الانتقال نحو تحقيق التميّز المؤسسي يحتاج إلى أكثر من مجرد الطموح للتغيير، فهو يتطلب إنشاء أسس قوية تجمع بين الكفاءة البشرية والتقنيات الحديثة، ومنه سنبرز أهم المتطلبات التي تحول رؤية المؤسسة إلى واقع ملموس و متميز [3]:

✓ **المتطلبات التنظيمية** : تشير الى قدرة المؤسسة على وضع خطط واهداف استراتيجية، وضمان وجود هيكل تنظيمي مرن يتكيف مع التغيرات الضرورية، تشمل ايضا تطبيق إدارة التغيير وإدارة المخاطر، وتوضيح المهام والمسؤوليات، مع تحديد الوصف الوظيفي، وانشاء قسم متخصص في ادارة التميز، وتعزيز ثقافة التميز بين الموظفين وبناء علاقات وثيقة مع المستفيدين، ووجود نظام متكامل لقياس و تقييم الأداء

---

[1] عبد الوهاب طمعة الهندال، **تأثير القيادة الريادية على التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية الكويتية**، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية، المجلد13، العدد03، مارس2022، ص(1185.1186).

[2] MAZEN J. AL SHOBAKI, SAMY S. ABU NASER , **THE DIMENSIONS OF ORGANIZATIONAL EXCELLENCE IN THE PALESTINIAN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS FROM THE PERSPECTIVE OF THE STUDENTS**, *global journal of multidisciplinary studies* , october2016 , vol05 , iss11, p70 .

[3] نوال أحمد الزهراني، سهير محمد حوالة، **متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بكلية الدراسات العليا التربية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء النموذج الأوروبي(EFQM)**، المجلة العربية للعلوم و نشر الأبحاث ـمجلة العلوم التربية والنفسية ـالمجلد06، العدد13، مارس2022، ص107.

بناءا على أساليب إحصائية، وتقديم حوافز تشجع على الإنجازات المميزة، مع وضع مجموعة من المؤشرات التي تساعد في زيادة الكفاءة، و إدارة الشفافية في المؤسسة والأفراد، وتحسين مستويات المساءلة.

✓ **المتطلبات البشرية:** تعني توفر قيادة فعالة لها رؤية واضحة، قادرة على تخطيط احتياجات الموارد البشرية وجذبها، والتواصل بشفافية، وتقدير مجهودات وانجازات الافراد وتمكينهم، وجود مختصين أكفاء لتقديم برامج تدريبية تركز على التميز للعاملين، وتبني نظام لتقييم الاداء وفق المسميات الوظيفية، وآلية مكافأة وتحفيز تعتمد على الأداء المتميز، بالإضافة إلى قياس رضا الموظفين وتلبية احتياجاتهم ومتطلبات المستقبل التي يتطلعون اليها.

✓ **المتطلبات المادية والتقنية:** تعني القدرة على توفير الموارد الضرورية، وتوفر الأدوات والتقنيات الحديثة التي تسهم في تقديم الخدمات وإتمام الاعمال بشكل متميز مقارنة بالمؤسسات الأخرى، وذلك بأقل وقت وجهد وتحديث نظم المعلومات الإدارية من أجل تحقيق التميز المؤسسي، وتطوير شبكات المعلومات والاتصالات داخل المؤسسة وكذا تطوير موقع المؤسسة على الأنترنت، وتحديث الأجهزة الإلكترونية في المؤسسة، وتدريب الموظفين على استخدام نظم المعلومات وتطوير مكتبة إلكترونية تسهم في التواصل مع قواعد البيانات العالمية.

✓ **متطلبات مالية** : تشير إلى وجود طريقة واضحة تحدد احتياجات الموارد المالية، وتوفير المخصصات المالية اللازمة لتلبية هذه الاحتياجات[1]، الخدمات، البرامج لتحسين الايرادات المالية وتطوير وإنشاء شراكات مع المجتمع المحلي، وترشيد النفقات.

المطلب الثالث: نماذج التميز المؤسسي

تسعى المؤسسات اليوم الى تحقيق مستويات عالية من الأداء والجودة لضمان استمراريتها وقدرتها على المنافسة في بيئة ديناميكية ومتغيرة، ومن بين الأدوات الفعالة التي تساعد على تحقيق هذا الهدف هي نماذج التميز المؤسسي التي توفر أطر منهجية للربط بين الأهداف الاستراتيجية والتنفيذ الفعال ووسائل تقييم أداء المؤسسات وتحسينه على مختلف المستويات، بل تمثل أيضا ثقافة مؤسسية تسعى لتحقيق الريادة المستدامة والابتكار المستمر، عبر موازنة دقيقة بين الكفاءة التشغيلية وتوقعات جميع الأطراف المعنية.

[1] نوال احمد الزهراني، سهير محمد حوالة، نفس المرجع السابق، ص107.

اولا: النموذج الأوروبي EFQM للتميز المؤسسي

تأسست المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة في بروكسل عام 1988 على يد 14 شركة رائدة، بهدف تعزيز رفع مستوى جودة المؤسسات الأوروبية و تعزيز مكانتها في السوق العالمي، تم تصميم نموذج المؤسسة على غرار جوائز الجودة البارزة مثل جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة في الولايات المتحدة الامريكية وجائزة ديمنج في اليابان[1].

تمنحُ الجائزة سنويًا للشركات التي تحقق نجاحًا بارزًا في مجال إدارة الجودة الشاملة، حيث يُتاح لكل عضو ترشيح أربع منظمات لنيل الجائزة. تهدف هذه المبادرة إلى تعزيز المنافسة بين المنظمات في القطاعين العام والخاص، إلى جانب الترويج لفكرة أن الجودة تُعدّ عملية أساسية للتحسين المستمر داخل أي منظمة أوروبية، ومنذ عام 2000 قامت جميع دول الاتحاد الأوروبي بإطلاق جوائز وطنية للجودة تستند إلى متطلبات النموذج الأوروبي للتميز.

استخدامات نموذج التميز الاوروبي:

يشمل هذا النموذج عدة استخدامات من بينها:

- يُعد أداة إدارية تتطلب تطبيقها الصبر والمثابرة، ولا يمكن اعتبارها حلاً سريعًا أو عصا سحرية.
- يُساعد المنظمات في تحسين جوانب العمل المناسبة، مما يمكنها من تحقيق نتائج استثنائية بكفاءة.
- يمثل أساسًا لتقييم أداء المنظمات التي تتنافس على الجوائز العالمية والمحلية المتعلقة بالجودة.
- يهدف إلى تعزيز الوعي بأهمية الجودة ودورها المحوري في السوق العالمية اليوم.
- يمثل طريقة لقياس الاداء مقارنة مع المنظمات الاخرى.

أهم المجالات التي تغطيها جائزة النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي:

تقسم جائزة المنظمة الاوروبية الى أربعة قطاعات ويمكن عرضها على النحو التالي:

- منظمات كبيرة الحجم.
- منظمات القطاع العام.

[1] منى سعيد محمد السيابي، **التميز المؤسسي الاوروبي EFQM وعلاقته ببطاقة الاداء المتوازن في تطوير الاداء المؤسسي**، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد05، العدد50، 20ديسمبر 2023، ص259.

- منظمات صغيرة ومتوسطة الحجم(سواء كانت مستقلة او تابعة لشركات اخرى).
- وحدات تشغيلية بالمنظمات[1].

المفاهيم الاساسية(المبادئ) للتميز حسب النموذج الاوروبي EFQM :

في سنة 2010 حدد نموذج التميز المعتمد من قبل المؤسسة الاوروبية للجودة على ثمانية مبادئ اساسية واجبة التطبيق من قبل المؤسسات التي تسعى لتحقيق التميز وتشمل:

- تحقيق نتائج متوازنة.
- اضافة قيمة للعملاء.
- القيادة عن طريق الرؤية، الالهام والامانة.
- الادارة بالعمليات.
- تحقيق النجاح عبر تمكين الافراد.
- تعزيز بيئة الابداع والابتكار.
- تطوير شراكات فعالة ومستدامة.
- تحمل المسؤولية لمستقبل مستدام[2].

مكونات النموذج الاوروبي EFQM:

تعتمد نموذج التميز الأوربي على تسعة معايير: خمسة تخص "لتمكين" وأربعة تخص "النتائج"، حيث تغطي معايير "التمكين"، ما تقوم به المنظمة وكيف تفعل ذلك، بينما تغطي معايير "النتائج" ما تحققه المؤسسة، ويمكن شرح ذلك كالتالي[3]:

---

[1] احمد اسعد فياض وآخرون، **اثر تطبيق نموذج التميز الاوروبي على الاداء المؤسسي**(دراسة تطبيقية على الجامعات الاهلية في مدينة بغداد)، ادارة، العدد60، ص24.

[2] العياشي زرزار، كريمة غياد، **مميزات وخصائص ادارة التميز في التعليم العالي وفق النموذج الاوروبي للتميزEFQM**، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، العدد04، 2020، ص63.

[3] الطاهر لوراسية، **اعتماد النموذج الأوربي للتميز EFQM كمرجع للتميز في الأداء والتعلم التنظيمي– تجربة مؤسسة فرتيال .** مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، جامعة عنابة، المجلد08، العدد01، 2021، ص262.

✓ **معايير الممكنات**: وهي المعايير المحفزة التي تهدف الى تحقيق النتائج المتميزة وتشمل:

✓ القيادة:(10%) وهي تتميز بوجود رؤية واضحة والتخطيط الاستراتيجي وتعزيز الروح المعنوية للعاملين وتحقيق الولاء والانتماء داخل الفريق.

✓ مشاركة العاملين: (09%) مما يعني زيادة مشاركة وتمكين الموظفين داخل المؤسسة بالاضافة الى تدريبهم وتطوير مهاراتهم.

✓ السياسات والاستراتيجيات: (08%) تعكس الرؤية والخطط التنفيذية والاستراتيجية، وكذلك مبادئ الجودة.

✓ العلاقة مع الموردين والشركاء: (09%) وهذا يتم من خلال بناء علاقة مستمرة ذات قيمة تقوم على الرغبة في النجاح المشترك.

✓ إدارة العمليات: (14%) وذلك من خلال التركيز على سلسلة العمليات الانتاجية والخدمية والتحسين المستمر.

✓ **معايير النتائج**: تتكون من أربعة معايير، وكما ذكرنا سابقا تمثل هذه المعايير النتائج الملموسة التي تنتج عن التطبيق الفعال لمعايير الممكنات، وتشمل:

- إرضاء العاملين: (09%) اشباع احتياجات الموظفين وكسب ولائهم، مع تعزيز مسؤولياتهم تجاه المؤسسة وزيادة شعورهم بالانتماء.
- إرضاء العملاء: (20%) من خلال تحديد حاجاتهم وتلبيتها وإرضائهم والمحافظة عليهم .
- الأثر على المجتمع: (06%) حصيلة الالتزام بمتطلبات البيئة المجتمعية ومساهمات المؤسسة في مجالات التعليم، والخدمات وغيرها[1].
- نتائج الاداء المالية: (15%) تحقيق نتائج متميزة تلبي توقعات جميع الاطراف المعنية بنجاح المؤسسة من مساهمين وموظفين .

[1] فيروز زروخي، الاخضر لقليطي، **نماذج عالمية من الاداء المتميز**، مجلة البحوث الادارية والاقتصادية، ISSN:97502571، ص176.

ثانيا: النموذج الامريكي للتميز (نموذج مالكوم بالدريج) Malcom Baldrige Nationaly Quality Awards (MBNQA):

يعتبر نموذج مالكوم بالدريج أكثر من مجرد جائزة تأسست في 1987، فهو يجسد الفلسفة الأمريكية حول التميز المؤسسي، تم تصميم هذا النموذج ليعمل كدليل يقيس قدرة المؤسسات على تحقيق التوازن بين الأداء العملي والابتكار المستدام، يُعتبر"مالكوم بالدريج" هو المؤسس الرئيسي لفكرة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة، وقد دعا إلى تنفيذ هذا المفهوم في جميع مؤسسات المجتمع.

✓ **سمات النموذج الأمريكي لتميز الأداء:** يعتبر مثالا يحتذي به غالبية المقيمين الخارجيين في جميع الجوائز المتعلقة بالجودة، وذلك بسبب توفر جميع المكونات الضرورية لتقييم اي نظام للجودة وسهولة تطبيقه على مختلف المؤسسات بغض النظر عن انشطتها وحجمها ومواردها وقدراتها[1].

✓ **المفاهيم والقيم الاساسية لنموذج بالدريج للتميز:** يستند النموذج الامريكي للتميز على مجموعة من القيم والمفاهيم الجوهرية التي تشكل البنية الفكرية له، وهي تمثل الاتجاهات والسلوكيات اللازمة للمؤسسات عالية الاداء، وهي كما يلي:

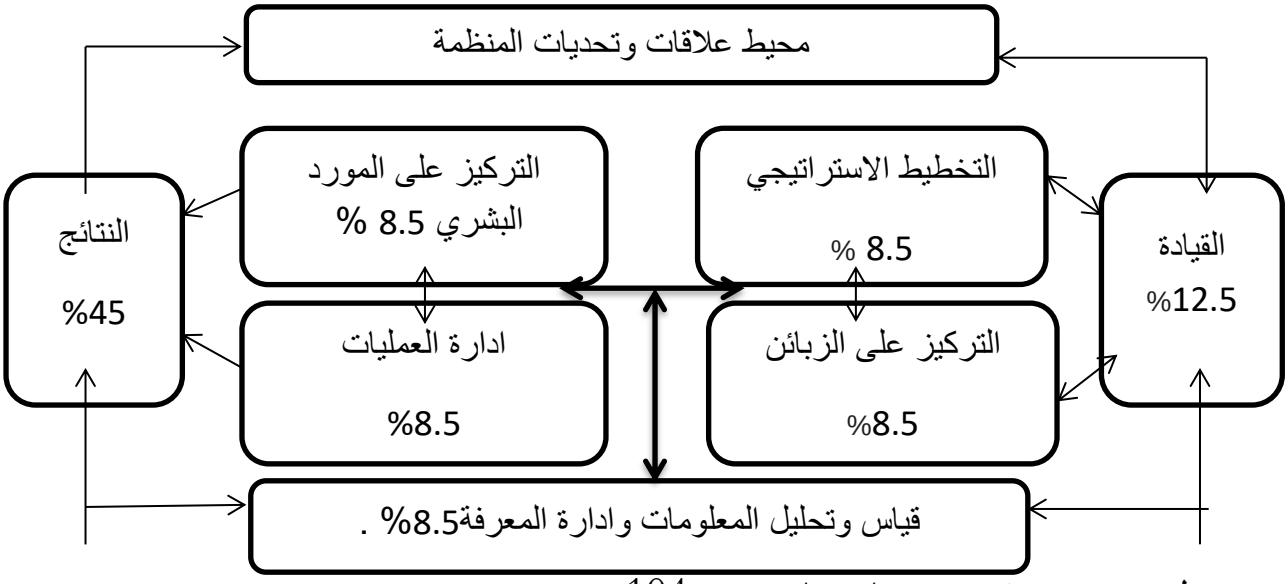
- القيادة ذات الرؤية Visionary leadership
- التميز المستمد من رغبات الزبائن customer driven excellence
- التعلم الشخصي والتنظيمي organizational and personal learning
- تقدير العاملين والشركاء valuing employees and partners
- الرشاقة التنظيمية agility
- التركيز على المستقبل focus on the future
- الادارة بهدف الابداع والابتكار managing for innovation
- الادارة استنادا للحقائق management by fact
- المسؤولية العامة والمواطنة public responsibility and citizenship
- التركيز على النتائج وخلق القيمة focus on results and creating value
- انتهاج مدخل النظم في التفكير والادارة systems perspective

[1] لحسن عبد الله باشيوة، نزار البرواري، **نماذج الادارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحولات العالمية ـ دراسة مقارنة ـ** المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة، العدد03، 2009، ص(117.115).

- **معايير تميز الاداء لنموذج بالدريج للتميز المؤسسي:**

بناءا على المفاهيم والقيم السابقة، فقد يطرح النموذج الامريكي إطارا عمليا يتكون من سبعة معايير أساسية، هذه المعايير هي الاداة التي تستخدمها المؤسسات لقياس ادائها وتحديد نقاط القوة وفرص التحسين، وهي مرتبة وفق تسلسل يربط بين القيادة والنتائج كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (02_04): معايير تقييم التميز في المنظمات حسب النموذج الأمريكي



المصدر: نورة بوعلاقة، نفس المرجع السابق، ص104

نلاحظ ان الشكل اعلاه يوضح اهم المفاهيم الرئيسية التي تعبر عن قيم التميز والفعالية وتنبع بالدرجة الاولى من فكر ادارة الجودة الشاملة وتهدف لتحقيق مايلي:

- الاهتمام بالجودة انطلاقا من رغبات الزبائن.
- اهمية وحيوية القيادة كعنصر مؤثر وفاعل في تحقيق تميز الاداء.
- الزامية التعلم التنظيمي والتحسين المستمر لعناصر ومقومات الاداء.
- اهمية التجاوب السريع لمتطلبات العملاء والتغيرات في الظروف المحيطة بالكيان.
- التركيز على أهمية تصميم الجودة فيم مجالات العمل المختلفة بمايحقق تجنب الهفوات.
- تطوير روابط المنظمة مع مختلف الجهات الخارجية المتعاملة معها[1] .

[1] لحسن عبد الله باشيوة، نزار عبد المجيد البرواري، محمد احمد عيشوني، نفس المرجع السابق، ص(82.81).

ثالثا: النموذج الياباني للتميز (نموذج ديمنج Deming):

يعتبر نموذج ديمنج الأساس الذي انطلقت منه غالبية نماذج التميز، وقد ارتبط اسم العالم الأمريكي "إدوارد ديمنج" بحركة الجودة في اليابان منذ الأربعينات من القرن الماضي، حيث يُعتبر ديمنج رائد الجودة في اليابان بعد نجاحه في تنفيذ أفكاره في المجال الصناعي، مما أدى إلى ظهور أساليب واستراتيجيات جديدة في إدارة الأعمال، ساهم هذا في تطوير اليابان وتحقيق شعار "صُنع في اليابان بتكلفة ميسورة ودرجة عالية من الإتقان"[1].

وتمنح جائزة ديمنج لثلاث فئات وهي:

- ✓ **جائزة ديمنج للافراد:** تمنح للافراد او الجماعات الذين ساهموا في تطوير ونشر مبادئ وتطبيقات ادارة الجودة الشاملة.
- ✓ **جائزة ديمنج للتطبيقات:** تمنح هذه الجائزة للجهات التي حققت اعلى مستويات التميز في الاداء وفقا للمعايير التي تعلن كل سنة من قبل الهيئة المعنية.
- ✓ **جائزة ضبط الجودة للأقسام والادارات:** هي احدى اقسام جائزة ديمنج، وتمنح للأقسام او الادارات التابعة للمؤسسات التي حققت اعلى درجات التميز في تنفيذ اساليب ضبط الجودة أو الجهود التي تسعى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة[2].
- ✓ **المبادئ الأربعة عشر حسب ديمنج:** تعد مبادئ ديمنج من اكثر المبادئ تطبيقا على نطاق واسع، كما تهدف الى الوصول بالمنظمة الى حالة اقرب من الكمال، وهي تشكل منظومة متكاملة لتحقيق الجودة، وفيما يلي سيتم عرض لمبادئ نموذجه:

1. تحديد اهداف ثابتة للمنظمة من اجل تحسين جودة منتجاتها.
2. اعتماد مفهوم جديد للجودة يركز على القيام بالأشياء بطرق مبتكرة.
3. تحويل هدف الرقابة من كشف الأخطاء ومعاقبتها إلى نظام رقابي وقائي يسعى إلى منع حدوث الأخطاء وتقديم المساعدة لمن يقع في الخطأ.
4. تجنب اتخاذ القرارات بناءً على التكاليف فقط.

---

[1] سوسن محمد مصطفي كمال الدين، **متطلبات تطبيق ادارة التميز المؤسسي بالحلقة الاولى من التعليم الاساسي في ضوء بعض الخبرات العربية والاجنبية**، مجلة كلية التربية، جامعة دمياط، المجلد38، العدد87، الجزء03، اكتوبر2023، ص(176.175).

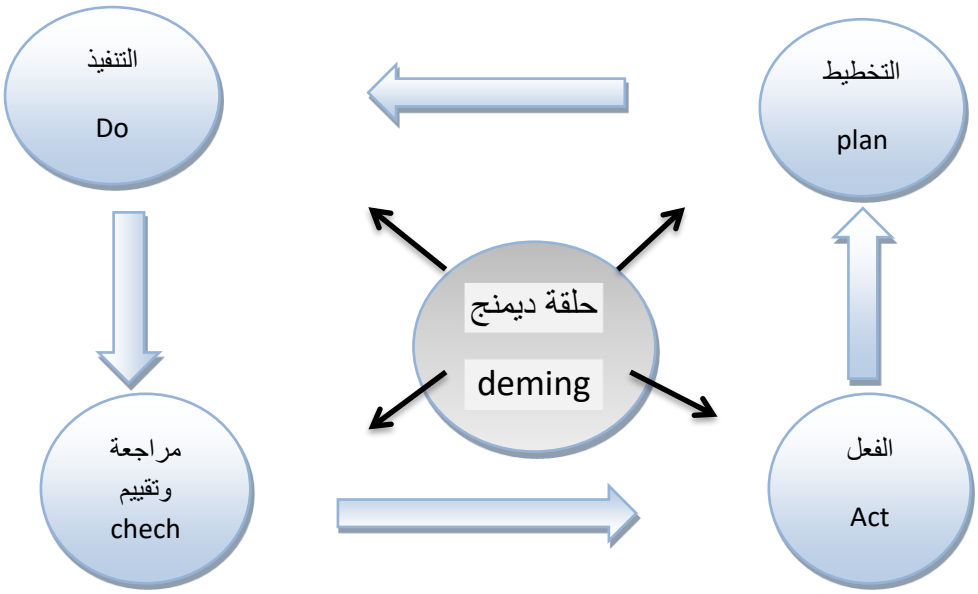
[2] فيروز زروخي، الاخضر لقليطي، نفس المرجع السابق، ص174.

5. الابتعاد عن فكرة تحقيق الربح بأي وسيلة، فهذه الرؤية قصيرة النظر.
6. التدريب المتواصل اثناء الخدمة.
7. إحداث تعديلات جذرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
8. تعزيز وترسيخ القيادة الإدارية، وتفعيل دورها في تحسين النظام.
9. الاستقرار الوظيفي للعاملين، وتوفر الامان لهم.
10. . التوقف عن اتباع سياسة التقييم المبني على الكميات، والتوجه نحو سياسة التقييم المعتمدة على جودة النتائج المحققة.
11. ازالة العوائق والحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم والفخر بها.
12. التركيز على تطوير الذات للعاملين، وتزويدهم بالمعرفة والمهارات الجديدة تعزيز العمل بروحية الفريق الواحد داخل المنظمة، لتحقيق الانتقال إلى نظام الجودة من خلال فرق العمل والمشاركة المستمرة كفلسفة عملية[1].

[1] بهجت راضي، هشام يوسف العربي، **ادارة الجودة الشاملة: المفهوم والفلسفة والتطبيقات**، دار روابط للنشر وتقنية المعلومات، ط1، القاهرة، 2015، ص(49.48).

✓ **أسس حلقة ديمنج PDCA**: ويمكن اسقاط دورة ديمنج كمائلي:

شكل رقم (02_05): حلقة ديمنج



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على: سمير الكامل الخطيب، **إمكانية تطبيق حلقة ديمنغ لتحسين الجودة في المنظمات العراقية(دراسة تطبيقية)**، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، السنة الرابعة، العدد12، ص115.

يظهر المخطط الموضح في الشكل اعلاه المكونات الاساسية لحلقة ديمنج، والتي يمكن تفصيل مراحلها الاربع في مايلي[1]:

- **التخطيط(plan)**: هي الحجر الاساس وفيها يتم تحديد الاهداف والعمليات اللازمة للحصول على نتائج تطابق متطلبات الزبون وسياسات المؤسسة.
- **التنفيذ (Do)**: تطبيق الخطة وتنفيذ العمليات.
- **مراجعة (تقييم) (Check)**: مراقبة وقياس العمليات والمنتوج ومقارنة نتائج ذلك مع سياسات واهداف ومتطلبات المنتوج.

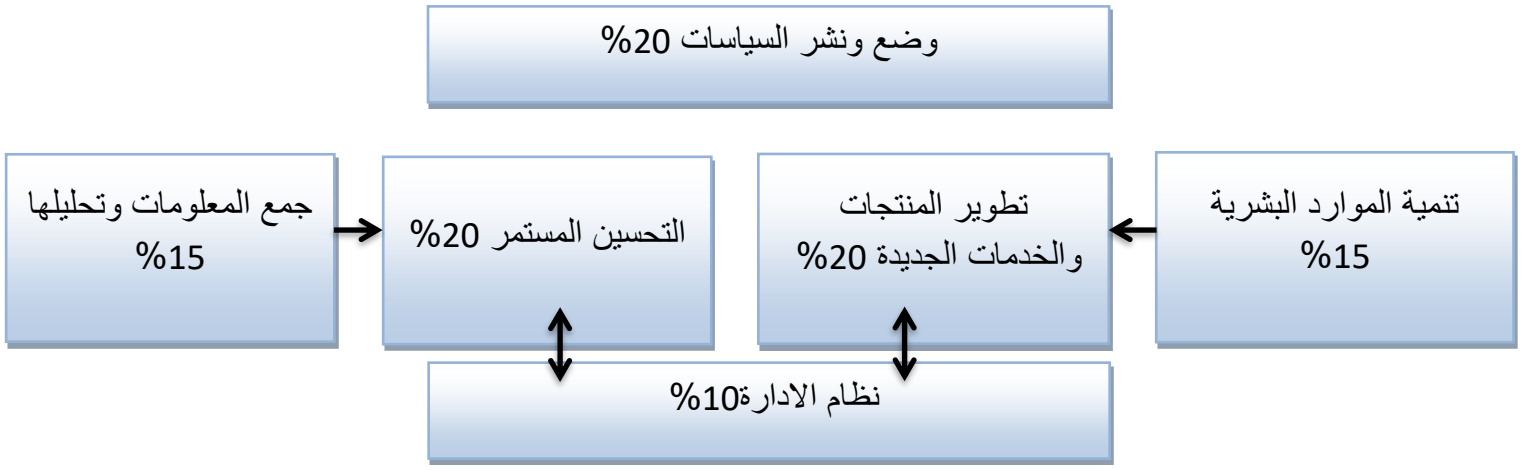
[1] محمد مصطفاي، مصطفى رديف، محمد سمير بن عياد، **حلقة ديمنج للجودة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمؤسسة . دراسة قياسية باستخدام طريقة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM على مستوى مصنع الاسمنت بسعيدة**. مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد13، العدد01، 2022، ص163.

- **الفعل (Act)** : مباشرة اجراءات التحسين المستمر لأداء العمليات، ومعالجة الانحرافات.

✓ **معايير تقييم التميز في المنظمات حسب النموذج الياباني:**

يمكن صياغتها في الشكل التالي:

شكل رقم (02_06): معايير تقييم التميز حسب النموذج الياباني



المصدر: نورة بوعلاقة، نفس المرجع السابق، ص106.

يمكن استنتاج من خلال توزيع النسب المئوية في الشكل السابق أن النموذج الياباني للتميز يعتمد يركز بدرجة اكبر على وضع ونشر السياسات، والتحسين المستمر، تطوير المنتجات والخدمات باعتبارها المحاور الاساسية لتحقيق التميز، في حين يمنح اهمية داعمة لكل من جمع المعلومات وتحليلها، تنمية الموارد البشرية، اضافة الى نظام الادارة كإطار منظم يضمن تكامل هذه المعايير.

رابعا: النموذج الجزائري للتميز المؤسسي

بظهور مجموعة من النماذج العالمية والعربية للجودة، بذلت الجزائر مجهودات لتفعيل ثقافة هذه الجودة داخل مؤسساتها، لذا أطلقت برنامجا لتطوير نظام وطني لضبط الجودة، وبفضل هذا القرار عملت الحكومة على تغطية النفقات المتعلقة بحصول المؤسسات على شهادة مطابقة المعايير العالمية ISO، بالإضافة الى تأسيس الجائزة الجزائرية للجودة [1]، بحيث قامت الحكومة في مارس 2000 بإنشاء معايير وطنية للقياس، وبموجب

[1] مصطفى يونسي، سعد مرزق، **النموذج الجزائري للجودة ودوره في تحسين الجودة بالمؤسسات الجزائرية**، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد11، العدد02، 2020، ص94.

هذه المعايير تم تأسيس الجودة الجزائرية والتي أطلقت في عام 2003 بواسطة وزارة الصناعة، هذه الجائزة مفتوحة لجميع الشركات التي تعمل في الجزائر وتسعى للتنافس، كما تعتبر هذه الجائزة مرجعا للجودة لكل أنواع المؤسسات الجزائرية. إن مسار الجودة في جائزة الجودة الجزائرية يقدم دليلا مرجعيا للجودة ويوفر دعما خاصا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة، ويهدف هذا الدليل الى تحديد النقاط القوية بوضوح وكذلك المجالات التي تحتاج الى تحسين، بالإضافة إلى تقديم آلية للتحسين، وتمنح الجائزة الجزائرية للجودة مكافئة قدرها مليوني دينار، وشهادة شرفية، وكأس الجودة[1].

ومنذ بداية منح الجائزة، حصلت عليها عدة منظمات، نذكرها أدناه:

1. المؤسسة الوطنية للصناعات الدوائية (SAIDAL) سنة 2003.
2. المؤسسة العمومية لإنتاج الإسمنت بباتنة (SCIMAT) سنة 2004.
3. المؤسسة الوطنية لإنتاج المسامير والسكاكين والحنفيات (BCR) سنة 2005.
4. المؤسسة الوطنية للأملاح بقسنطينة (ENASEL) سنة 2006.
5. المؤسسة العمومية للتجهيزات البنى التحتية المعدنية (ELRIME) سنة 2007.
6. مؤسسة النقل والتجهيزات الصناعية والالكترونية (TRANSMEX) سنة 2008.
7. مؤسسة ميناء بجاية سنة 2009.
8. المؤسسة الوطنية للدهون (ENAP) سنة 2010.
9. مجمع بن حمادي للصناعات الكهرو منزلية والالكترونية (CONDOR) سنة 2011.
10. مؤسسة صناعة الخزف بالغزوات سنة 2012.
11. المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية(ENIEM) سنة 2013[2] .
12. الشركة الالمانية لصناعة الجبس كنواف 2014.

[1] ربيع المسعود، **متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية . دراسة حالة بنك البركة .** أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، 20142013، ص45.

[2] شوقي قبطان، **النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي**، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، جامعة المدية، العدد 01، افريل 2014، الصفحة 112.

13. شركة سيتال لصناعة وصيانة عربات التراموای سنة 2019[1].

ويصادف 19 ديسمبر من كل سنة وهو "اليوم الوطني للتقييس والجودة"، والذي يتم من خلاله تنظيم فعاليات رسمية يتم فيها تكريم المؤسسات المتحصلة على الجوائز تقديرا لجهودها في تطبيق معايير الجودة، بما يعكس حرص الجهة الوصية الى نشر ثقافة الجودة في المنظمات الجزائرية، وتكريس مبدأ التحسين المستمر للمنتجات الوطنية[2].

أهداف النموذج الجزائري للجودة:

يعتبر النموذج الجزائري للجودة معيارا يستند اليه لكل انواع المنظمات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة الحجم، إن سعي المؤسسة للحصول على هذه الجائزة عبر اتباع الخطوات والمراحل المطلوبة يساعدها في التعرف على نقاط قوتها وضعفها لديها، كما ان الجائزة التي يمنحها النموذج تعتبر تكريما للمجهودات الباهرة التي حققتها المنظمة.

وتجسد المشاركة في النموذج الجزائري للجودة في:

- ✓ اختيار المسار الذي يؤدي الى تحقيق التميز في المنظمة.
- ✓ التنافس للحصول على هذه الجائزة يضمن تقدير جهود هذه المنظمة ويدعم تدمها في مجال تحسين الجودة.
- ✓ استغلال فرصة خضوع نظام الجودة في المؤسسة للتقييم من قبل مجموعة من الخبراء والمختصين في هذا المجال.
- ✓ إشراك العاملين وتحفيزهم في مشروع الجودة.
- ✓ تعزيز سمعة المنظمة من خلال الحصول على جائزة الجودة وإقناع عملائها بمستوى الجودة الذي تتمتع به.
- ✓ تقدير جهود المنظمة والاعتراف بها لتحفيزها نحو الاستمرار في سبيل السعي للارتقاء بالجودة[3].

---

[1] شوقي قبطان، **تشخيص ثقافة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية باستخدام معايير الجائزة الجزائرية للجودة. دراسة حالة كليات الاقتصاد بجامعات الوسط في الجزائر.** مجلة الاقتصاد والمناجمنت، جامعة المدية، المجلد20، العدد01، جوان2021، ص201.

[2] احلام كركود، **القيادة الابداعية كأحد متطلبات التميز التنظيمي حالة المؤسسة الوطنية للدهن(ENAP)**، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد09، العدد01، ديسمبر2021، ص154.

[3] شوقي قبطان، نفس المرجع السابق، ص(113.112).

معايير النموذج الجزائري للتميز:

تتمحور عملية التقييم في النموذج الجزائري حول ثمانية معايير جوهرية، حيث تشكل المعايير السبعة الأولى الركائز الأساسية، بينما يركز المعيار الثامن على قياس النتائج، وتجدر الإشارة إلى أن المنهجية المتبعة في هذا النموذج تتماشى بشكل وثيق مع النماذج العالمية الرائدة، مما يجعله الخيار الأنسب للمنظمات الجزائرية التي تسعى لتحقيق التميز المؤسسي وزيادة القيمة المضافة لجميع الأطراف المعنية، ويمكن تلخيص هذه المعايير وتنقيطها في الجدول التالي:

جدول رقم (02_02): معايير النموذج الجزائري للتميز

المعيار الأول	التعريف بالمنظمة	بدون نقطة
المعيار الثاني	التزام الادارة	120 نقطة
المعيار الثالث	الاستراتيجية والاهداف	80 نقطة
المعيار الرابع	الاصغاء للعملاء والمستهلكين	200 نقطة
المعيار الخامس	السيطرة على الجودة	120 نقطة
المعيار السادس	قياس الجودة	100 نقطة
المعيار السابع	تحسين الجودة	80 نقطة
المعيار الثامن	مشاركة الموظفين	100 نقطة
المعيار التاسع	النتائج	200 نقطة

المصدر: ميلود زيد الخير، **إشكالية الجودة كمحرك لتنافسية مؤسسات الصناعة الغذائية بالجزائر . دراسة ميدانية .** اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2007 . 2008، ص173.

من خلال الجدول السابق يتضح أن معايير النموذج الجزائري تتمثل في:

- ✓ **التزام الادارة(120 نقطة)**: يتم قياس التزام الادارة عبر طرح الاسئلة التالية:
- ✓ هل توفر الإدارة الموارد الضرورية وتخصصها لتحقيق أهداف الجودة في المؤسسة؟ (40 نقطة).
- ✓ هل تقدم الإدارة نموذجاً يحتذى به عبر الاجراءات الداخلية والخارجية؟ (50 نقطة)
- ✓ هل تقوم الإدارة بتقدير الجهود المبذولة والإنجازات التي حققها الموظفون؟ (30 نقطة).
- ✓ **الاستراتيجية والاهداف (80 نقطة)**: يتم تقييم خطة وأهداف المؤسسة بناءً على الأسئلة التالية:
  - هل ترتبط استراتيجية الجودة في المنظمة بالفعل بالاستراتيجية العامة لها؟ (20 نقطة).
  - هل تعتبر استراتيجية الجودة هدفًا في كافة أنشطة المنظمة؟ (20 نقطة).
  - هل يعرف اعضاء المؤسسة استراتيجية الجودة؟ (30 نقطة).
  - كيف تحقق المؤسسة مساهمة أفرادها في تنفيذ خطة الجودة؟ (10 نقاط).
- ✓ **الاستماع الى الزبائن (200 نقطة)**: يتم تقييم حرص المؤسسة على الاستماع إلى عملائها من خلال:
  - هل يتم قياس رضا الزبائن لدى المنظمة بشكل كاف؟ (40 نقطة).
  - ماهي الطريقة المستخدمة في توقع احتياجات العملاء؟ (40 نقطة).
  - كيف يتم التعامل مع شكاوى العملاء وما مدى استجابة المؤسسة لذلك؟ (30نقطة).
  - كيف يتم النظر في جميع احتياجات العملاء انطلاقا من تصور السلع والخدمات؟ (30 نقطة).
  - ما هي الطرق المستخدمة لتحديد المنافسين الذين يقدمون سلعًا وخدمات مشابهة؟ (20 نقطة).
  - ما هو رد الفعل من جانب المؤسسة تجاه أداء المنافسين الذين يقدمون نفس المنتجات؟ (40 نقطة).
- ✓ **التحكم في النوعية (120 نقطة)**: يتم قياس قدرة المؤسسة على التحكم في الجودة بناءً على الأسئلة التالية:
  - كيف يتم السيطرة على نوعية المنتجات والخدمات المقدمة؟ (40نقطة).

- كيف يتم التحكم في الإجراءات العملية التي تدعم عملية التحكم في الجودة؟ (40نقطة).
- كيف يتم مراقبة الخدمات التي يقدمها الموردين؟(40نقطة).

✓ **قياس الجودة (100 نقطة)**: يتم تقييم اهتمام المؤسسة بقياس الجودة من خلال طرح الاسئلة التالية:

- كيف تحدد إدارة المؤسسة المؤشرات التي تساهم في تحقيق أهدافها المتعلقة بالجودة؟ (50 نقطة).
- هل تنتقل تلك المؤشرات إلى الهياكل المناسبة لمتابعة أداء تلك العمليات؟ (50 نقطة).

✓ **تحسين الجودة (80 نقطة)**: يتم قياس مدى اهتمام المؤسسة بتحسين الجودة من خلال الأسئلة التالية:

- هل يتم تحليل نتائج الانشطة الخاصة بالجودة بشكل مناسب؟ (20نقطة).
- كيف يتم تحديد الأنشطة المتعلقة بتحسين الجودة فيما يتعلق بأهداف المؤسسة ونتائجها؟ (20 نقطة).
- كيف يتم توجيه العمليات التي تتعلق بتحسين الجودة؟ (20نقطة).
- كيف يتم التأكد من فعالية الأنشطة المتعلقة بالتحسين؟ (20نقطة).

✓ **مشاركة العمال (100 نقطة)**: يتم تقييم مشاركة الأفراد في تحقيق الجودة بناءا على الأسئلة طرح التالية:

- كيف يتم تحفيز مشاركة أعضاء المؤسسة في سياق تنفيذ الجودة؟ وكيف يتم قياس تفاعلهم في عملية ضمان الجودة؟ (30 نقطة).
- كيف يتم إبلاغ وتكوين الأفراد في المنظمة لتحقيق أهداف الجودة؟ (30 نقطة).
- كيف يمكن لأعضاء المنظمة تقديم اقتراحات بشأن الإجراءات التي تهدف إلى تحسين الجودة؟ (20 نقطة).
- ما هي الطريقة التي يتم من خلالها إبلاغ أعضاء المؤسسة بالعمليات والإنجازات المحققة في مجال الجودة؟ (20 نقطة) [1].

✓ **المعيار الثامن: النتائج(200 نقطة)**: يتم تقويم اداء المنظمة من خلال طرح الاسئلة التالية:

- كيف كانت نتائج المنظمة في ما يخص رضا عملائها الخارجيين (الزبائن)؟ (50 نقطة).
- ما هي النتائج الناتجة عن الأنشطة المرتبطة بإرضاء وتلبية احتياجات العملاء الداخليين في المنظمة (الموظفين)؟ (50 نقطة).

[1] شوقي قبطان، نفس المرجع السابق، ص(203_204).

- ما هي النتائج التي حققتها في المجالات: تطور ادائها المالي، حصتها السوقية (حملة الأسهم)؟ (50 نقطة).
- ما مدى مساهمة المنظمة في بيئتها وخاصة في الجوانب الاجتماعية، في التخفيف من الاضرار الناتجة عن نشاطها، في تعزيز مناصب فرص العمل، ودعم النشاطات الرياضية والثقافية وكذلك الخيرية، المسؤولية الاجتماعية.....؟ (50 نقطة)[1].

المطلب الرابع: العلاقة بين التحول الرقمي التميز المؤسسي.

تعتبر العلاقة بين التحول الرقمي والتميز المؤسسي علاقة تكاملية تساهم في تطوير أداء المؤسسات ورفع كفاءتها الإدارية والتشغيلية ، ويتجلى هذا الترابط من خلال مجموعة من الجوانب التي تساعدها المؤسسة على تحقيق الجودة والفعالية والقدرة التنافسية ومن أبرز نقاط التالية[2]:

- يتيح التحول الرقمي للمؤسسات للوصول الى البيانات والمعلومات التي تحتاج اليها وفي الوقت المناسب، وهذا بلا شك يسهم في تعزيز تميز المؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى.
- يساهم في تحسين جودة القرارات الإدارية والتشغيلية بالمؤسسة.
- يعزز كفاءة وفاعلية الاتصال والتواصل بين الإدارة والموظفين.
- تقليل الوقت والجهد المبذول في تنفيذ المهام الوظيفية.
- يعزز ويحسن كفاءة أداء الموظفين في المؤسسة.
- يساعد في تقليل تكاليف تنفيذ إنجاز الأعمال، وتقليص الأعمال الإدارية.
- الزيادة في نسبة الأرباح كما يعزز أدوات وأساليب الرقابة.
- يشجع على الإبداع والتطوير لمواكبة التغيرات في مجال الأعمال.

لهذا يتعين على المؤسسات اعتماد التحول الرقمي لضمان البقاء والاستمرارية والتميز مقارنة بالمنافسين وبغض النظر عن حجمها أو طبيعة أنشطتها.

---

[1] شوقي قبطان، نفس المرجع السابق، ص

[2] حاتم محمد عفسة، عرفات علي نصار، **أثر تبني التحول الرقمي في تعزيز التميز المؤسسي على الجامعات الخاصة من وجهة نظر الموظفين وفق نموذج UTAUT، بالمحافظات الجنوبية في فلسطين**، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، جامعة القصيم، المجلد18، العدد01، 2025، ص121.

المبحث الثالث: تجارب دولية في نضج التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسس

يهدف هذا المبحث الى استكشاف تجارب بعض المؤسسات المتميزة عالميا التي تمكنت من تحقيق تقدم كبير في التميز المؤسسي من خلال التحول الرقمي، تركز هذه الدراسة على أبرز الممارسات الرقمية والاستراتيجيات التي أدت إلى تعزيز الأداء ورفع الكفاءة وزيادة القدرة التنافسية لدى المؤسسات.

المطلب الأول: عرض تجربة مؤسسة أمازون AMAZON :

تعتبر أمازون واحدة من أهم النماذج العالمية التي تمكنت من الوصول الى التميز المؤسسي، من خلال اعتمادها على التحول الرقمي والابتكار المستمر، هذا ما جعلها متقدمة في مجالات التجارة الإلكترونية والخدمات الرقمية، وتوضح تجربتها كيف يمكن ان تساهم الاستراتيجيات الرقمية الفعالة في تعزيز القدرة التنافسية واستدامة المؤسسة.

- ✓ **التعريف بالمؤسسة ومجالات عملها:** أمازون.كوم AMAZON.COM هي منصة للتجارة الالكترونية والحوسبة السحابية تأسست سنة 1994 بواسطة "جيف بيزوس" ويقع مركزها في سياتل واشنطن، تعد أمازون أكبر متجر تجزئة إلكتروني في العالم من حيث إجمالي العائدات والقيمة السوقية، بدأت أمازون كمتجر لبيع الكتب عبر الأنترنت، ثم توسعت لتشمل بيع اقراص الفيديو الرقمية، وأقراص بلو- راي والاقراص المدبلجة، تنزيل وبث مقاطع الفيديو، تنزيل وبث ملفات MP3 وتنزيل الكتب والبرمجيات، وألعاب الفيديو، والالكترونيات والملابس والاثاث والمجوهرات، كما تصنع الشركة الالكترونيات الاستهلاكية، ولاسيما قارئ الكتب الالكترونية كيندل، جهاز كيندل فاير وتلفاز فاير، تعد امازون ايضا اكبر مزود لخدمات البنية التحتية السحابية عالميا، أيضا تقدم امازون منتجات بأسعار منخفضة القيمة مثل كابلات USB تحت العلامة التجارية AMAZONBASIC.

لدى أمازون مواقع مخصصة للبيع بالتجزئة في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة وايرلندا وكندا وفرنسا واسبانيا والمانيا، ايطاليا، هولندا، استراليا، البرازيل، الصين، اليابان، المكسيك، الهند، كما توفر امازون خدمة الشحن الدولي لبعض المنتجات الى بعض الدول الاخرى[1].

[1] توفيق حناشي، فارس قاطر، صالح محرز، **دور ريادة الاعمال الرقمية في تحسين الخدمات شركتي علي بابا وأمازون أنموذجا**، مجلة الاصيل للبحوث الاقتصادية والادارية، جامعة تبسة، المجل د07، ال عدد01، أفريل2023، ص330.

✓ **الاستراتيجيات التسويقية والبيع الرقمي لمؤسسة أمازون:**

تتبنى شركة امازون العديد من الاستراتيجيات ونذكر منها:

1. **استراتيجية التنويع:** بدأت امازون ببيع الكتب ومن ثم قامت بتوسيع مجموعة منتجاتها لتشمل الاجهزة الالكترونية والبرمجيات والمحتوى الرقمي، مع تقديم خدمات تقنية متطورة مثل محرك البحث 9A، خدمة توصيل الطرود الى منزلك دون الحاجة لتواجدك، مما يعزز من قدرتها التنافسية.
2. **استراتيجية التدويل:** فتح فروع دولية ترتبط بالمؤسسة الام، وتصميم مواقع الكترونية تدعم التجارة الالكترونية، مما زاد من قيمة الشركة وجعلها تتجاوز الحدود الجغرافية في هذا المجال.
3. **استراتيجية التوسع والنمو:** تسعى هذه الاستراتيجية الى تلبية احتياجات السوق من خلال اقامة شراكات مع شركات عالمية.
4. **استراتيجية الإحالة:** تعتمد الشركة على مواقع مشهورة مثل "جوجل" لجذب الزبائن بأقل تكلفة وبأسرع وقت.
5. **استراتيجية التجديد:** تسعى الشركة الى تحسين خدماتها باستمرار وفقا لمتطلبات السوق، وذلك لتعزيز رضا العملاء وكسب ثقتهم.
6. **استراتيجية الحفاظ على ولاء الزبائن (ادارة علاقة الزبون):** تركز على بناء علاقات متينة مع الزبون ومتابعة مساره، تقديم هدايا وعروض سعرية لضمان تميز التجربة وصعوبة انتقال الملاء للمنافسين[1].

✓ **التحول الرقمي كركيزة للنمو العالمي لأمازون:**

حققت امازون نموا وصل الى اعلى مستوياته في كل عام منذ تأسيسها، حتى بالعودة الى عام 2004، وفي سنة 2021 حققت امازون ايرادات متواضعة بلغت 6.9 مليار دولار مقارنة ب 469 مليار دولار، كما تأتي معظم هذه المبيعات من عمليات التجزئة والتجارة الالكترونية التي اشتهرت بها الشركة، ومع ذلك فإن 74% من الارباح التشغيلية لأمازون تأتي من خدمات امازون ويب.

فيما يلي نظرة عامة على مبيعات منصة امازون الرقمية في الاسواق العالمية لعام 2021: تحتل الولايات المتحدة الامريكية المرتبة الاولى كأكبر سوق لتصريف منتجات امازون، بقيمة 314 مليار دولار وهو ما يمثل

[1] رابح غازي، توفيق كرمية، **دور برامج الذكاء الاصطناعي في تعزيز اساليب التسويق الرقمي: شركة أمازون أنموذجا**، مجلة معارف، جامعة البويرة، المجل د20، ال عدد02، ديسمبر2025، ص (664 . 667).

67% من اجمالي الاسواق العالمية، ويعود ذلك الى ان المنصة تتخذ من الولايات المتحدة مقرا رئيسا لها، كما يتم توجيه منتجات امازون الى اسواق اخرى، حيث تعد المانيا سوقا هاما بصافي مبيعات بلغ 37.33 مليار دولار بنسبة 8% تليها بريطانيا بقيمة 31.91 مليار دولار بنسبة 7%، ثم اليابان بقيمة 23.04 مليار دولار اي بنسبة 5 %[1].

جدول رقم (02_03): صافي مبيعات خدمات امازون ويب (2013 –2022)

السنوات	المصاريف التشغيلية	الدخل التشغيلي	المبيعات(مليون دولار امريكي)
2013	2,435	673	3,108
2014	3,984	660	4,644
2015	6,017	1,863	7,880
2016	9,111	3,108	12,219
2017	13,128	4,331	17,459
2018	18,359	7,296	25,655
2019	25,825	9,201	35,026
2020	31,839	13,531	45,370
2021	43,670	18,532	62,202
2022	57,255	22,841	80,096

[1] Nacera Belakhdar, mokhtaria Horri **,'' Blockchain technology and its implications on digital marketing (a case study of Amazon web services)''** , management &economics research journal, university of djelfa, vol.05, no.02, 2023, p412.

Source: Nacera Belakhdar, mokhtaria Horri, Ibid, p413

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ رغم تسجيل ارتفاع المصاريف التشغيلية إلا أن الزيادة الاكبر في حجم المبيعات والدخل التشغيلي تعكس فعالية النموذج الرقمي للشركة، كما ساهم التحول الرقمي في تحسين الانتاجية وتعزيز الربحية، وهو مايؤكد قوة الاداء المالي وتحقيق الاستدامة والنمو.

✓ شهدت أمازون خلال السنة المالية المنتهية في 31 ديسمبر 2025 نموا ملحوظا في مؤشراتها الاقتصادية، حيث تعكس الارقام المسجلة كفاءة تشغيلية عالية وقدرة مستمرة على التوسع الاستراتيجي، حيث وصلت ايراداتها الى 716.9 مليار دولار وهو ما يمثل زيادة بنسبة 12% مقارنة بسنة 2024، كما ارتفع الدخل التشغيلي ليصل الى 80 مليار دولار مما يشير الى نجاح الشركة في تحسين هوامش الربح وادارة التكاليف بفعالية رغم التحديات الاقتصادية العالمية، كما ارتفع صافي الربح السنوي الى 77,7 مليار دولار مقارنة ب59,2 مليار دولار سنة 2024 وتعود هذه الزيادة الكبيرة بشكل رئيسي لقطاع الحوسبة السحابية وزيادة كفاءة العمليات اللوجيستي[1].

يتبين من خلال دراسة شركة أمازون ان التحول الرقمي لم يكن مجرد اتجاه تقني، بل أصبح عنصرا استراتيجيا مهما نحو تحقيق نمو مستدام وتعزيز مكانتها التنافسية على الصعيد العالمي، لقد أدى الاستثمار في البنية التحتية الرقمية وتطوير الخدمات السحابية، واعتماد استراتيجيات التنويع والنمو والتوسع الى تحقيق زيادات ملحوظة في الايرادات والمبيعات، ولذلك يمكن اعتبار أن التحول الرقمي عاملا حاسما في دعم التميز المؤسسي لشركة "أمازون" وذلك من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز الابتكار المستمر، كذلك توفير قيمة مضافة للعملاء.

مما مكنها من تسريع عمليات التوصيل وتخفيض التكاليف مما أدى الى تعزيز تجربة العميل مع الشركة، وتمكنها من تحليل البيانات الضخمة وتقديم اعلانات مستهدفة مما أدى الى زيادة كفاءة وفعالية الحملات التسويقية، ورفع مستويات رضا وثقة العميل[2].

[1] AMAZON.COM, Inc, "Amazon Announces Fourth Quarter Results ", February 5, 2026, Available at: https://ir.aboutamazon.com, accessed on february27, 2026.

[2] مريم لحسن ونوال ضريفي، **تقنيات الذكاء الاصطناعي كآلية لتعزيز تجربة العميل دراسة حالة أمازون**، مجلة آفاق علوم الادارة والاقتصاد، جامعة المسيلة، المجلد09، العدد02، 2025، ص155.

المطلب الثاني: عرض تجربة مؤسسة نيتفلكس NETFLIX:

تمثل مؤسسة نيتفليكس مثالا حيا لنضج التحول الرقمي، حيث استطاعت أن تجعل التكنولوجيا عنصرا اساسيا في نموذج عملها، بدلا من كونها مجرد أداة مساعدة بحيث لم تقتصر المؤسسة على مجرد الرقمنة بل انتقلت الى مرحلة نضج كاملة من خلال استخدام البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي في توجيه قراراتها، هذا النضوج في المجال الرقمي هو الدافع الرئيسي الذي ساعد نيتفليكس على تحقيق تميز عالمي، والذي ظهر في قدرتها على توقع رغبات المشاهدين وسرعتها في التوسع على المستوى الدولي، مما جعلها معيارا للجودة والابتكار في زمن الاقتصاد الرقمي.

- ✓ **بطاقة تعريفية لمنصة البث الرقمي Netflix**: هي مؤسسة اعلامية امريكية مقرها لوس أنجلوس في كاليفورنيا، أسسها كل من "ريد هاستينغ" و"مارك راندولف" في 29 أوت 1997، هي قائمة على أساس الاشتراك بمنصتها عبر الانترنت التي تقدمها من خلال مجموعة متنوعة من العروض التلفزيونية والافلام الروائية وأعمال الأنمي، الوثائقيات مقابل رسم شهري ثابت[1]. حيث بدأت نشاطها كخدمة تأجير أقراص DVD عبر الانترنت، ولا يزال الجزء الاكبر من أعمالها يتمثل في بث المحتوى الذي كان يعرض سابقا في دور السينيما او على شاشات التلفزيون[2].
- ✓ **مراحل التحول الرقمي في تجربة Netflix**:
- ✓ **مرحلة الرقمنة**: بدأت نتفليكس في سنة 2007 بتقديم خدمة البث عبر الانترنت مستفيدة من تقنيات الحوسبة السحابية وذلك لتوفير محتوى يمكن مشاهدته عند الطلب، مما أدى الى رفع الكفاءة وتوسيع قاعدة العملاء.
- ✓ **مرحلة التحول الرقمي الكامل**: اعتمدت نتفليكس على الذكاء الاصطناعي لفهم ميول العملاء، مما أتاح لها إمكانية تقديم اقتراحات مخصصة تعتمد على سلوك المستخدمين[3].

---

[1] نسيمة طبوش ورياض مزعاش، **منصة نتفليكس وأثرها على القيم الاسرية**، مجلة الرسالة للدراسات الاعلامية، جامعة باتنة، المجلد06، العدد04، ديسمبر2022، ص50.

[2] Mareike Jenner**, "Is this TVIV? On Netflix, TVIII and binge-watching"**, New medea & society, vol. 18, no.02, 2016, p260.

[3] ابراهيم عاشوري، **دور التحول الرقمي في خلق محيطات زرقاء رقمية –دراسة حالة Netflix–** مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة ميلة، المجلد16، العدد02، 2025، ص801.

✓ **تجربة العملاء كآلية لتعزيز التميز لمؤسسة نتفليكس :**

من بين أحد اهم المجالات التي تركز عليها نت فليكس هي تجربة العملاء، حيث تسعى لتوفير خدمة مخصصة تناسب احتياجاتهم وتعزز ولائهم للمنصة على عدة بعاد رئيسية في تجربة العملاء وتشمل:

- **التخصيص:** تعتمد على خوارزميات الذكاء الاصطناعي لتحليل سلوك المشاهدة وتقديم اقتراحات فردية لكل مستخدم بناءا على سجلاتهم واهتماماتهم.
- **سهولة الوصول:** تتيح المنصة للمستخدمين الوصول اليها عبر عدة اجهزة مثل الهواتف الذكية واجهزة التلفاز الذكي، مع إمكانية تنزيل المحتوى لمشاهدته في حالة عدم الاتصال بالإنترنت.
- **جودة تجربة المشاهدة:** توفر محتوى عالي الجودة باستخدام تقنيات عرض متعددة تناسب سرعة اتصال الانترنت مثل HD و4K.
- **المحتوى الاصلي والمتنوع:** انتقلت نتفليكس من كونها مجرد موزع للمحتوى الى منتج ينشئ محتوى اصلي، مما ساعدها على تعزيز ميزتها التنافسية وجذب جمهور جديد، وخلق طلب لم يكن موجود سابقا.
- **نموذج الاشتراك البسيط:** تتيح netflix نظام اشتراك موحدا برسوم شهرية معقولة، مما يعزز شعور الثقة و الراحة لدى العملاء[1].

✓ **مكاسب التحول الرقمي لمؤسسة NETFLIX في تحقيق التميز المؤسسي:**

من خلال استراتيجية التحول الرقمي والتركيز على الابتكار في القيمة، تمكنت المؤسسة من تحقيق مجموعة متنوعة من المكاسب، ومنها:

- **تزايد عدد العملاء:** تخطى عدد المشتركين حاجز270 مليون بحلول عام 2024، مما يدل على نجاحها في استخدام التحول الرقمي لإنشاء سوق جديدة بالكامل.
- **السيطرة:** حيث تم القضاء على المنافسين التقليديين مثل Blockbuster، هذه الاخيرة لم تتمكن من مواكبة الابتكار الرقمي ل Netflix مما ادى الى انهيارها، وبالرغم من ظهور منافسين جدد مثل Disney ظلت Netflix متصدرة بفضل استثماراتها المستمرة في مجال التكنولوجيا والمحتوى.

[1] ابراهيم عاشوري، نفس المرجع السابق، ص(801-802).

- **التوسع الدولي:** من خلال انتاج محتوى بلغات مختلفة مثل "La Casa de Papel"، اصبحت netflix منصة عالمية لخدمة ثقافات وأسواق عالمية.

إن تجربة نتفليكس تثبت أن التحول الرقمي هو المفتاح الفعلي لتحقيق التميز المؤسسي، فمن خلال الاستثمار بشكل ذكي نحو التكنولوجيا استطاعت الشركة إعادة بناء نموذج اعمالها ليصبح أكثر كفاءة وابتكارا، والقدرة على خلق اسواق جديدة تضمن لها الاستمرارية في الصدارة[1].

المطلب الثالث: عرض تجربة مؤسسة تويوتا(TOYOTA):

تعرف تويوتا عالميا بكونها مثالا يحتذى به في الكفاءة والابتكار، وتستمد اهميتها التاريخية من نظام انتاج (TPS) وهو نظام قائم على تقليل الهدر والتحسين المستمر، ومع ظهور الثورة الصناعية الرابعة لم تتمسك تويوتا بالاساليب التقليدية بل التزمت بدمج التحول الرقمي في صميم عملياتها، وتهدف هذه المبادرة الى تعزيز التميز المؤسسي من خلال رقمنة سلاسل التوريد وتطبيق تقنيات الروبوتات المتقدمة والذكاء الاصطناعي، مما يضمن استمرار جودة تويوتا وسمعتها العالمية المرموقة.

✓ **تعريف مؤسسة تويوتا للسيارات:**

مؤسسة تويوتا للسيارات "Toyota Motor corporation" تعتبر واحدة من الشركات العالمية، تنحدر اصولها من اليابان، وتعمل في ميدان تصنيع وبيع السيارات، سميت تكريما لعائلة مؤسسيها Toyoda، وقد تأسست في 28 اوت 1937 بواسطة"كيشيرو تويودا"، بعد وفاة والده "ساكيتشي تويودا"، حيث كانا يديران شركة لصناعة الاقمشة، كان حلمهما هو تصنيع سيارة يابانية على غرار السيارات الامريكية، اسهم كيشيرو في تطوير مبادئ العمل التي تلتزم بها تويوتا والتي تنطبق على كافة موظفيها، وقدم ارشادات بمختلف جوانب النشاط داخل الشركة، بما في ذلك قيم تويوتا واولوياتها. مقرها الرئيسي في Toyota-Cho,City، ولديها فرعين آخرين في كل من مقاطعة طوكيو وناغويا باليابان، تحت اشراف المدير العام Akio Toyada الذي هو أحد أحفاد المؤسس الاصلي تاكيشي تويادا[2].

يمكن تلخيص الانجازات والارقام الرئيسية للشركة وفقا للتقرير المالي عام 2021 كما يلي:

[1] ابراهيم عاشوري، نفس المرجع السابق، ص802.

[2] مسعود بن مويزة، **اخلاقيات الاعمال في شركة تويوتا للسيارات من خلال مدونة قواعد السلوك**، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة الاغواط، المجلد19،العدد32، 2023، ص(307-308).

- ✓ تمتلك تويوتا 16 مصنعا في اليابان، 13 في أمريكا الشمالية، 26 في اسيا، 07 في اوروبا، و07 في مناطق مختلفة حول العالم.
- ✓ بلغ عدد موظفيها 366283 موظفا، من بينهم 71.373 موظفا في اليابان.
- ✓ بلغ انتاجها السنوي 7552896 وحدة، ومبيعاتها 7.646.105 وحدة.
- ✓ بلغ رقم اعمالها 272145 مليار ين ياباني، وهذا ما يعادل 200 مليار دولار تقريبا.
- ✓ بلغ صافي دخلها 22452 مليار ين ياباني، مايساوي16 مليار دولار على اساس سنوي.
- ✓ كان الانفاق الرأسمالي للشركة 12932 مليار ين ياباني، ما يعادل 09 مليار دولار امريكي.
- ✓ بلغ اجمالي اصولها 622671 مليار ين ياباني، ما يساوي 460 مليار دولار امريكي.
- ✓ وصلت معدلات العائد على السيولة وعلى الاصول الى 10.2% و3.9% على التوالي.

تحصلت تويوتا على اكثر من 700 جائزة عالمية في مجال الجودة خلال 20 السنة الماضية، مما ساعدها على التوسع عالميا وزيادة عدد مصانعها الى 42 مصنع في 25 دولة، وزيادة عدد فروعها الى 529 فرع في اكثر من 170 دولة، حيث توظف اكثر من 316 الف عامل في تلك الفروع داخل اليابان وخارجها[1].

يعتبر نظام انتاج تويوتا(TOYOTA PRODUCTION SYSTEM TPS) نظاما مميزا فريدا ويستخدم في عمليات تصنيع منتجاتها، يعد هذا النظام اساسا لجزء كبير من فلسفتها الانتاجية التي كانت لها تاثير كبير على اسلوبها في التصنيع خلال العقد الاخير، تعتبر عملية التصنيع في نظام تويوتا هو اجراءا يتطلب من العاملين السعي لتحقيق التميز، والتفكير بطرق تركز على تحقيق تدفق المنتجات عبر عمليات ذات قيمة مضافة دون انقطاع، وبالتالي ثقافة تحت كل فرد على تحسين أدائه وتطويره بشكل متواصل، تعد فلسفتها في التصنيع التي يشار اليها بنظام انتاج تويوتا (TPS) هي ابرز نتيجة لجهود تويوتا المستمرة نحو التفوق، وتمثل هذه المنهجية التطور الرئيسي الثاني بين طرق العمل الفعالة بعد نظام الانتاج الضخم(نظام الانتاج بالجملة (mass production) الذي ابتكره هنري فورد [2].

[1] Omar mehdi , Tayeb Hachemi, **Lean Management Concepts And Practices: Lessons learned from the Japanese Toyota experience**, Journal of Economic Growth and Entrepreneurship, vol.02, no.01, 2019, p30.

[2] Omar mehdi, tayeb hachemi, Ibid, p31.

✓ **مظاهر التحول الرقمي في شركة تويوتا وأثره في تحقيق التميز:**

انتقلت تويوتا من مجرد مصنع للسيارات الى شركة حلول تنقل ذكية تعتمد على البرمجيات والبيانات لتحقيق اهدافها، وتتمثل في[1]:

- **تقليص الحوادث:** وذلك باستخدام أنظمة مثل(Toyota Safety Sense) والاعتماد على الحوسبة السحابية لربط بيانات الحساسات الخارجية(في الطريق) بالحساسات الداخلية(في السيارة)، والتي اثبتت فعالية عالية في تقليل التصادمات الناتجة عن الاهمال، هذا التحول الرقمي أدى الى تحقيق نتائج ملموسة وهي تقليل الحوادث الى السدس مقارنة بالسنوات السابقة.
- **القيادة بالبيانات والبرمجيات:** تستفيد تويوتا من بيانات 150 مليون مركبة خاصة قيد التشغيل لتطوير برمجياتها، كذلك الاعتماد على منصة "Arene" كقاعدة رقمية للإنشاء برمجيات آمنة وعالية الجودة والتي تسمح بتطوير وتحديث ميزات السيارة بسرعة ومرونة فائقة، ايضا تويوتا تخلق نظاما بيئيا يربط السائق والسيارة والطريق رقميا، ايضا يتم تطوير وكلاء الذكاء الاصطناعي (ai agents) ينمون مع العميل لمحاكاة أساليب القيادة الاحترافية.
- **التكامل مع البنية التحتية الذكية:** يتم ذلك من خلال ربط مستشعرات الطريق واللوحات الرقمية لتنبيه السائقين من النقاط العمياء والتنبؤ بالمخاطر وتجاوزها.
- **الشراكات الاستراتيجية:** من خلال التعاون مع شركة(NTT) لبناء بنية تحتية رقمية ومراكز بيانات تضمن اتصالا غير منقطع بين السيارة والمجتمع.
- **مراكز تعلم جودة العملاء:** استخدام الدروس المستفادة من الازمات السابقة مثل (ذكرى 24 فيفري) لتدريب الموظفين رقميا وتقنيا مما يضمن عدم تكرار الاخطاء في العصر البرمجي الجديد.
- **الامتثال للمعايير الدولية:** الحصول على تقييمات طرف ثالث مثل (ISO27001 /ISO27002/ NIST) لضمان تميز وريادة تويوتا في تطبيق اعلى معايير الجودة الرقمية العالمية.

[1] Toyota Motor corporation(2025), **integrated Report2025**, Retrieved from, https://global.toyota/pages/global_toyota/ir/library/annual/2025_001_integrated_en.pdf.

خلاصة القول:

إن التحول الرقمي في تويوتا لم يكن مجرد تحديث تقني، بل استراتيجية متكاملة لدمج التكنولوجيا الذكية في صلب عملياتها لتطوير سلاسل الامداد ورفع كفاءة الانتاج عبر دمج البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي، وقد ادى هذا التبني التقني الى تحقيق تميز مؤسسي تجسد في مرونة عالية واستجابة سريعة لمتطلبات السوق، مما عزز مكانتها كقائد عالمي في الابتكار الصناعي.

خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل، يتضح جليا أن التميز المؤسسي لم يعد مجرد اختيار اضافي او رفاهية إدارية تسعى اليها المؤسسات، بل أصبح حاجة ملحة تفرضها تغيرات التحول العالمي وزيادة حدة المنافسة، فالتميز قد تجاوز لمفهوم الجودة التقليدية ليصبح ثقافة متجذرة ومنهجا شاملا يربط بين فعالية العمليات الداخلية ورضا العملاء، معتمدا على أسس قوية تتمثل في القيادة الملهمة، والابتكار المستمر، والاستثمار الفعال في الرأس المال البشري، إن تحقيق التميز يتطلب وضع رؤية استباقية تتناسب مع التغيرات البيئية، وتستطيع تحويل التحديات إلى فرص للنمو المستدام.

وبناءا على ذلك فإن الاساس الحقيقي للتميز المؤسسي يتواجد في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين الوصول الى نتائج نوعية والمحافظة على القيم المؤسسية التي تضمن لها الاستمرارية والقدرة على الريادة، كما تؤكد نتائج هذا الفصل أن التميز هو عملية مستمرة وليس هدفا نهائيا، حيث يتطلب جهودا مستمرة في تطوير الادارة، واستخدام نماذج تقييم ذاتي تتيح اكتشاف الفجوات والعمل على معالجتها، بهذا يعتبر التميز المؤسسي اساسا مهما في تأسيس منظمة مرنة، قادرة على تقديم قيمة مضافة للمجتمع

الفصل الثالث:

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

بعد عرض الجانب النظري للبحث في الفصل الأول والثاني، حاولنا أسقاط ما تضمنا على الدراسة الميدانية للوصول إلى النتائج المرجوة من الدراسة، إذ تعتبر الدراسة الميدانية خطوة مهمة في جمع البيانات وتحليلها وفق منهج علمي لتحقيق من صحة فرضيات الموضوع المتمثل في أثر نضج التحول الرقمي على تحقيق التميز المؤسسي وفي هذا الفصل سوف نتطرق الى ثلاثة مباحث هي:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة ميدانية

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

المبحث الأول: الإطار منهجي للدراسة

منذ الاستقلال أسندت مهام سير قطاع البريد والمواصلات إلى الإدارة والتي أخذت على عاتقها تطوير وتنمية شبكة الاتصالات الهاتفية من أجل تلبية الطلبات المتزايدة على هذه الخدمات ومن اجل تحقيق الأهداف المسطرة من خلال المخططات التنموية المختلفة والمتعاقبة تم توزيع مراكز المسؤولية لهذه الإدارة على 13 مستويات (مركزية، جهوية وولائية)، بحيث تختص كل جهة بالمشاريع المكلفة بها.

هذا الاحتكار الشبه كلي الذي أوكل إدارة البريد والمواصلات الاعتناء بالجوانب التشريعية، التنظيمية وحتى التنفيذية، وفي خضم انجاز هذه الجوانب ظهرت عدة سلبيات على رأسها تدهور الخدمة العمومية إضافة إلى زيادة طلبات الجمهور على خدمات جديدة ليس بوسع الإدارة تلبيتها الضعف الاستثمار ونقص التحكم في التكنولوجية الجديدة ما شجع ذلك على التجارب الناجحة التي مرت بها العديد من دول العالم في مجال تحرير سوق المواصلات وإعطاء فرصة أمام رأسمال خاص في هذا المجال.

وعليه لجأت الجزائر إلى التفكير في هيكلة قطاع البريد والمواصلات كمرحلة أولى، ثم خوصصت شركة الاتصالات والوصول في نهاية المطاف إلى تحرير سوق الخدمات ما نتج عنه صدور قانون رقم3 / 2000، في 5 أوت 2000 والذي وافق على تمويله البنك الدولي للإنشاء والتعمير على مستوى وزارة البريد والمواصلات وهذا المشروع سجل هو الآخر نقائص وملاحظات على مستوى عمليات تحضير المشروع مرورا بجرد المباني والتجهيزات والمعدات وصولا إلى الفصل بين البريد والمواصلات إذا أعيدت تسميتها تحت اسم اتصالات الجزائر.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر:

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى تقديم لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر، وكذلك أهم النشاطات التي نقوم بها بمنفذيها وهياكلها التنظيمية

أولا: لمحة تاريخية عن مؤسسة الاتصالات الجزائر:

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البرية والمواصلات وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون تجنيد القطاع في شهر أوت2000.

جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين،

أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية المتمثلة في مؤسسة بريد الجزائر وثانيهما بالاتصالات ممثلة في اتصالات الجزائر.[1]

وفي إطار فتح سوق الاتصالات المنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة الإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق المنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات"VSAT" وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك للدراسات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004 وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية والقواعد المنافسة وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم[2].

ثانيا: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر:

اتصالات الجزائر هي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم حددت مدتها ب 99 عام، وبرأسمال عمومي قدر ب 50.000 .000.000 دج، هي ملك للدولة بنسبة 100% ، ومقيدة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002م، تحت رقم02B 0018083 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس المحمدية 16211 بالجزائر العاصمة، ممثلة بالسيد **عادل بن تومي** الرئيس المدير العام، من جهة وفيدرالية البريد والمواصلات التابعة للاتحاد العام للعمال الجزائريين ممثلة بأمينها العام محمد تشولاق من جهة أخرى، هي رائدة في سوق الاتصالات الجزائرية التي تشهد نموا قويا ، تقدم مجموعة كاملة من خدمات الصوت و البيانات لزبائن القطاعية المنزلي والأعمال، مصممة لابتكار سياسات واستخدامات جديدة موجهة لصالح العملاء أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 03/2000 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ، ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم، دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 01/ 01/ 2003

وذلك باعتمادها على ثلاث أهداف في عالم التكنولوجيا والاتصالات: المر دودية، الفعالية، جودة الخدمة.

رغبا في تحقيق مستوى عالي، قياسي، تقني و اقتصادي و اجتماعي لتبقى دوما الرائدة نظرا لوجودها في محيط تنافسي، هدفها تنمية سعتها والحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام و اتصال في الجزائر، كما

---

[2] الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر WWW. Algérie télécom.DZ

ساهمت أيضا في تنمية قدرات استعمال شبكة الإنترنت، لها مواقع متعددة ووحدات عملياتية منفصلة تشرف على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة، تحت وصايتها 08 مديريات و هي :[1]

الجزائر العاصمة، الشلف، وهران، عنابة سطيف، قسنطينة، بشار، ورقلة

المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية:

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى مختلف المهام التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر بالإضافة إلى أهدافها.

أولا: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية:

تتكفل مؤسسة اتصالات الجزائر بتنمية المجتمع الإعلامي الجزائري، وهي تنشط في سوق الهاتف الثابت، والحلول الشبكية بتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص حيث تعد اتصالات الجزائر الرائدة في قطاع الاتصالات بالجزائر، لذا فهي تسهر على تقديم أحسن وأرقى الخدمات لزبائنها كما يلي:

- ✓ تتكفل بالخدمات الهاتفية ومختلف الإرساليات عبر الأقمار الصناعية، حيث توفر للغير خدمات إرسال المعلومات أو الحصول عليها أصوات، صور، معطيات"، عن طريق أي واسطة كهربائية أو راديو كهربائية بصرية أو كهرومغناطيسية كانت.. الخ، وذلك بغية رفع تحديات معقدة ومتعددة.
- ✓ العمل على استقطاب الكفاءات والخبرات الضرورية من مهندسين وتقنيين خاصة في مجال الاتصالات.
- ✓ زيادة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصال إلى عدد كبير من المواطنين، خاصة في المناطق الريفية.
- ✓ تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصوت والصورة والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- ✓ تطوير والاستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة
- ✓ إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.
- ✓ محاولة تصميم نظام معلوماتي متميز (GAIA)، وفاء للزبائن، وذلك عن طريق ما يلي:

كل زبون له شباك وحيد على مستوى الوكالة التجارية الاتصالات الجزائر، التي تحفظ طلب الزبون، ومعلومات خاصة به، عنوانه.... الخ[2]

---

[1] الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر WWW. Algérie télécom .DZ

[2] الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر WWW. Algérie télécom .DZ

ثانيا : أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية:

اتصالات الجزائر تعمل في عالم تكنولوجيا الإعلام والاتصال ذلك بأربع أهداف هي:

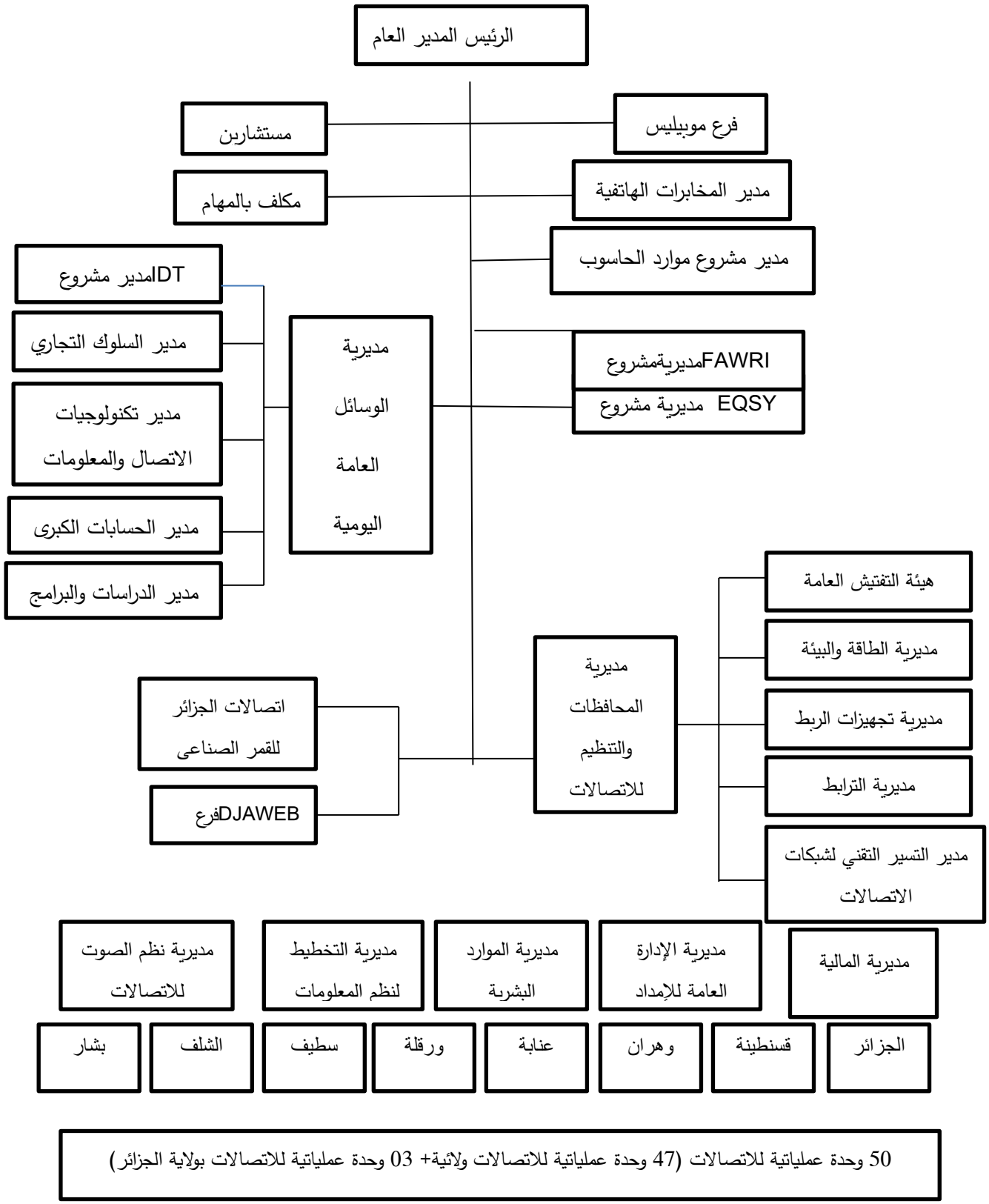
- ✓ زيادة في نسبة العرض بالنسبة للخدمات الهاتفية، وتسهيل الولوج لخدمات الاتصالات وذلك للوصول لعدد أكبر من المستعملين، وبالخصوص المناطق الريفية.
- ✓ زيادة وتنمية في جودة الخدمات المعروضة، وسلسلة أو مجموعة التشكيلات المقدمة، وجعلها أكثر تنافسية في مجال خدمات الاتصالات.
- ✓ تطوير شبكة وطنية محلية للاتصالات، مرنة وموصولة بطرق الإعلام. 4. المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برنامج تطوير المؤسسة الإعلام والاتصال في الجزائر.

وتتمحور نشاطات المؤسسة حول:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية – تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة. – إنشاء واستثمار وتسير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات [1]

[1] الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر WWW. Algérie télécom .DZ

المطلب الثالث :الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية:



الهيكل التنظيمي لمؤسسة "اتصالات الجزائر"

وسنتناول ذكر مختصر لمهام بعض المصالح:

1. الرئيس المدير العام (PDG):

هو رئيس مجلس الإدارة ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المتخصصة ومن مهامه السهر على:

- ✓ الحفاظ على الحصص في السوق.
- ✓ تطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة.
- ✓ تطوير التسويق العملي.
- ✓ السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها والتنسيق بين المصالح
- ✓ مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة.
- ✓ النظر في الاقتراحات المقدمة.
- ✓ المحافظة على السير الحسن والعادي في الشركة.

2. مديرية التخطيط IDT (information des données Technique):

وتنحصر مهامه فيما يلي:

- ✓ التغذية الإعلامية العامة[1].
- ✓ تطبيق المهام الموكلة عند طلب رئيس المدير العام.
- ✓ التنسيق بين المديريات عبر المعلوماتية.
- ✓ الاطلاع على كل ما يخص الفواتير من تخليص أو عدم تخليص أو تعطلات أو ماشابه ذلك.

3. المفتشية العامة (INSPECTION GENERALE):

وتكون تحت وقاية مباشرة للمدير وهي مكلفة ب:

[1] الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر WWW. Algérie télécom.DZ

- ✓ مراقبة قاعدة الأعمال السنوية.
- ✓ تنفيذ المهام المفاجئة للتفتيش بطلب من المدير العام شخصيا.
- ✓ القيام بتحقيقات في حالة ظهور أي مشكلة في الشركة.
- ✓ تنسيق ومتابعة ومراقبة مصاح المقتنيات الإقليمية.
- ✓ تطبيق المخطط السنوي الجهوي بموافقة المدير العام.

4. مديرية الطاقة والمحيط (DEE):

وهي مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة من طرف الشركة بالإضافة إلى دراسة المحيط العامخار

5. مديرية الموارد البشرية (DRH):

وهي تعتبر العمود الفقري للشركة من مهامها:

- ✓ إعداد الدراسات وإنشاء والإحصائيات ومتابعة مؤشرات التسيير.
- ✓ المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال والكفاءات.
- ✓ إنشاء مخططات وبرامج التكوين وتنشيطها وفقا لوضعها العملي.
- ✓ تسيير أنظمة المكافآت والتحفيزات.

6. مديرية المالية والمحاسبة (DFC):

وهي مكلفة:

- ✓ تقديم المساعدة للهياكل العملية.
- ✓ تنشيط السير المحاسبي والمالي للشركة.
- ✓ تسيير الميزانية والجباية.
- ✓ إعداد ووضع القواعد والإجراءات والسهر على تطبيقها.

7. مديرية الإدارة العامة والإمدادات (DGAL):

وتقوم ب:

- ✓ معالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة الشركة.
- ✓ المحافظة على هياكل الشركة ومعالجة المسائل القضائية.
- ✓ تسيير وحماية الذمم المالية، وإعادة تسجيل عقود الملكية وإعادة الملفات العقارية.
- ✓ تهيئة وتسيير المراكز التابعة للشركة.
- ✓ تنشيط التسيير الإداري باستنتاج ومعالجة الصفقات.
- ✓ التنظيم العام الاتصالات الجزائر مقسم حسب المبادئ العامة إلى ثلاثة مستويات:

المستوى الأول: **المديرية العامة للمؤسسة:** وهي مقسمة إلى:

- ✓ خمسة مديريات مركزية: والمكونة من:
  - مديرية تخطيط وتنظيم الإعلام.
  - مديرية المالية.
  - مديرية التسيير التقني الشبكات الاتصالات.
  - مديرية الموارد البشرية.
  - مديرية الإدارة العامة التشريعية.
- ✓ فرعين مركزيين:
  - فرع التسويق وتسيير النوعية
  - فرع تطوير شبكات الاتصالات.

المستوى الثاني: **المديريات الإقليمية للاتصالات:** بعدد يبلغ ثمانية وهي مكونة من:

- ✓ عدة وحدات عملية للاتصالات.
- ✓ فريق عمل مكون:
- ✓ خمسة مديريات فرعية.
- ✓ مفتشية جهوية.

المستوى الثالث: **الوحدات العملية للاتصالات:**

بعدد ثمانية وأربعون أي واحدة في كل ولاية وهي مكونة من:

- ✓ مركز عملي:
- مركز الاتصالات الهاتفية، وكالة تجارية للهاتف، CECLI وخدمات أخرى.
- فريق عمل.

المطلب الرابع : فروع مجمع اتصالات الجزائر :[1]

تعتبر اتصالات الجزائر بمجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات. فقد تم إنشاء:

أولا: فرع اتصالات الجزائر "موبيليس": مختص في الهاتف الخلوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت ٩٨ بالمائة وكدا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك. كما يضم بمجمع اتصالات الجزائر فرع أساسي هام وهو اتصالات الجزائر للأنترنت "جواب" مختص في تكنولوجيا الانترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذو السرعة الفائقة. وللإشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية...اخ) مربوطة حاليا شبكات الأنترانات Intranet بمقرات الربط بالانترنت عن طريق شبكة "جواب".

ثانيا: اتصالات الجزائر الفضائية: المختصة في تكنولوجيات الوسائل والأقمار الصناعية.

الحسابات الكبرى:

هي أكبر الفواتير المحصلة مقابل الاستخدام الأكبر للخدمات المنتجة من طرف شركة اتصالات الجزائر وبذلك يتم تحقيق رقم حساب أكبر مقابل تلك الخدمات وتندرج مديرية الحسابات الكبرى تحت مديرية التسويق وتسييرا لنوعية. إن عناصر الحسابات الكبرى تندرج تحت اسم (Liste top50) قائمة الزبائن الشهيرة الكبرى وهو عدد افتتاحي لمديرية الحسابات الكبرى الشركة اتصالات الجزائر.

[1] الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر WWW. Algérie télécom.DZ

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى الإجراءات المنهجية والتي من خلالها يمكن التعامل مع الجانب الميداني للدراسة، إذ يعتبر هذا المبحث من المتطلبات الضرورية للدراسة الميدانية باعتباره أحد الركائز الأساسية لنجاح الدراسة لكونه يضم عناصر هامة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

يتناول هذا المطلب الإطار المنهجي المعتمد في الدراسة من خلال عرض عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات، إلى جانب الإجراءات المتبعة في تنفيذ الدراسة الميدانية، ويبرز هذا العرض الأسس التي بني عليها الجانب التطبيقي للبحث.

أولا: عينة الدراسة

تم اختيار عينة ميسرة مكونة من 80 موظف موزعين على مختلف إدارات اتصالات الجزائر لولاية المدية، وتم توزيع 80 قائمة استبيان عليهم، تم استرجاع 68 استبانة منها.

ثانيا: أدوات الدراسة

1: الاستبيان

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وتوفير بيانات للإجابة عن أسئلتها، استخدمنا الاستبيان كأداة، ويتكون الاستبيان من جزأين وهما:

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

هو عبارة عن بيانات شخصية عن المستجيب وهذه المتغيرات هي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية).

الجزء الثاني: الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة

ويتكون من محورين وهما:

المحور الأول: التحول الرقمي

المحور الثاني: التميز المؤسسي

2: المقياس المستخدم

تم استخدام سلم ليكارت (**likert**) الخماسي من أجل قياس درجة الاستجابة لفقرات الاستبيان وهو من بين أشهر المقاييس المستخدمة.

الجدول رقم (03_01): سلم ليكارت(likert) الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبتين

قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج (spss) الإحصائي وثم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات العينة؛
- المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة موافقة الموظفين؛
- الانحراف المعياري؛
- اختبار ألفا كرونباخ conbach's alpha لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان؛
- حساب معامل الارتباط بيرسون لأن المتغيرات رتيبة؛
- الانحدار الخطي البسيط: تم استخدامه لقياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل (التحول الرقمي) على المتغير التابع (التميز المؤسسي).
- الانحدار الخطي المتعدد: تم استخدامه لقياس التأثير المعنوي لأبعاد المتغير المستقل (البعد الاستراتيجي، البعد المادي، البعد المؤسسي والبعد الوظيفي) على المتغير التابع (التميز المؤسسي).
- اختبار التجانس LEVENE's TEST.
- تحليل التباين ال أحاديONE WAY ANOVA.

ثالثا: إجراءات الدراسة

بعد أن توافرت جميع الشروط التي أوضحت إمكانية إجراء الدراسة، من حيث أدوات الدراسة وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، قمنا بالإجراء التالي:

1: وزعنا الاستبيانات على أفراد عينة الدراسة.

2: قمنا بعد استرداد الاستبانات بتجميعها وفرزها مبدئيا، وتم تفريغ كل استبيان وإدخال البيانات في الحاسوب وتحليلها عن طريق برنامج SPSS والتوصل إلى نتائج وفقا لأسئلة الدراسة.

تطلب تطبيق الاستبانة عددا من الإجراءات التي يمكن توضيحها في الخطوات التالية:

1. تقديم الاستبانة إلى عينة الدراسة من الموظفين، حيث تم توزيع 80 استبانة.
2. تم استرداد 68 استبانة.
3. معالجة البيانات احصائيا باستخدام برنامج (spss).

الجدول رقم (03_02): توضيح عدد عينة الدراسة للموظفين

الاستبانات	العدد	النسبة المئوية
الموزعة	80	%100
الضائعة	12	%15
المسترجعة	68	%85

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: ثبات واتساق الاستبيان

يتناول هذا المطلب اختبار مدى ثبات وصدق أداة الدراسة، من خلال قياس ثبات متغيرات الدراسة واتساق عبارات الاستبيان، إذ يعد ذلك خطوة ضرورية للتحقق من موثوقية الأداة وصلاحيتها للتحليل.

أولا: ثبات متغيرات الدراسة

استخدمنا في الدراسة معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.

الجدول رقم (03_03): قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور وللاستبانة ككل

محاور الدراسة	معامل ثبات ألفا كرونباخ	
	عدد العبارات	معدل الثبات
التحول الرقمي	16	0.79
التميز التنظيمي	16	0.88
الدرجة الكلية للاستبيان	35	0.90

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

تعليق: يتضح من خلال الجدول السابق أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، حيث بلغ معامل الثبات للمحور الخاص بالتحول الرقمي الموجه لأفراد عينة الدراسة 0.79 وهو ما يشير إلى مستوى ثبات جيد يعكس إنسجام فقرات هذا المحور وقدرته على قياس المفهوم بشكل دقيق، بلغ معامل الثبات للمحور الخاص بالتميز المؤسسي الموجه لأفراد عينة الدراسة 0.88 وهو ما يشير إلى مستوى ثبات جيد جدا يدل على درجة عالية من الترابط بين فقراته، قي حين سجل معامل الثبات للاستبيان ككل 0.90 وهو مستوى ممتاز يعكس قوة الأداة وموثوقيتها العالية في قياس متغيرات الدراسة، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات مناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فالاستبيان يفي بأغراض الدراسة.

ثانيا: اتساق العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه

1: الاتساق الداخلي:

- **صدق الاتساق الداخلي لمحور التحول الرقمي:**

يتم حساب الاتساق الداخلي عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة ومتوسط محورها ويتم حذف العبارة المقابلة لمعاملات الارتباط الضعيفة (غير المعنوية).

الجدول رقم (03_04): الاتساق الداخلي لعبارات محور التحول الرقمي _معامل بيرسون_

رقم العبارة	معامل الارتباط	SIG	النتيجة
X1	0.478**	<0.001	دال
X2	0.463**	<0.001	دال
X3	0.400**	<0.001	دال
X4	0.372**	<0.001	دال
X5	0.434**	<0.001	دال
X6	0.429**	<0.001	دال
X7	0.445**	<0.001	دال
X8	0.523**	<0.001	دال
X9	0.566**	<0.001	دال
X10	0.719**	<0.001	دال
X11	0.562**	<0.001	دال
X12	0.581**	<0.001	دال
X13	0.468**	<0.001	دال
X14	0.656**	<0.001	دال
X15	0.433**	<0.001	دال

X16	0.473**	<0.001	دال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: يتضح من خلال الجدول السابق أن كل العبارات معامل ارتباطها مرتفع إذ يتراوح بين 0.372 و0.719 وهي قيم موجبة ومقبولة إلى مرتفعة، كما أنها جميعا دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.001>، الأمر الذي يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة قوية بين كل عبارة على حدة والمحور الذي تنتمي إليه، وبالتالي تعتبر كل عبارات الاستبيان الخاصة بهذا المحور صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه، وعليه يتم الحفاظ عليها جميعا دون حذف أي عبارة.

- **صدق الاتساق الداخلي لمحور التميز المؤسسي:**

الجدول رقم (03_05): الاتساق الداخلي لعبارات محور التميز المؤسسي _ معامل بيرسون_

رقم العبارة	معامل الارتباط	SIG	النتيجة
Y1	0.740**	<0.001	دال
Y2	0.591**	<0.001	دال
Y3	0.641**	<0.001	دال
Y4	0.693**	<0.001	دال
Y5	0.698**	<0.001	دال
Y6	0.652**	<0.001	دال
Y7	0.669**	<0.001	دال
Y8	0.521**	<0.001	دال

Y9	0.385**	<0.001	دال
Y10	0.619**	<0.001	دال
Y11	0.540**	<0.001	دال
Y12	0.616**	<0.001	دال
Y13	0.482**	<0.001	دال
Y14	0.594**	<0.001	دال
Y15	0.609**	<0.001	دال
Y16	0.596**	<0.001	دال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: يتضح من خلال الجدول السابق أن كل العبارات معامل ارتباطها مرتفع إذ يتراوح بين 0.385 و0.740 وهي قيم موجبة ومقبولة إلى مرتفعة، كما أنها جميعا دالة إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001، الأمر الذي يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة قوية بين كل عبارة على حدة والمحور الذي تنتمي إليه، وبالتالي تعتبر كل عبارات الاستبيان الخاصة بهذا المحور صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه، وعليه يتم الحفاظ عليها جميعا دون حذف أي عبارة.

المطلب الثالث: تحليل المعلومات الشخصية وعبارات المحاور

خُصص هذا المطلب لتحليل البيانات المتحصل عليها، من خلال عرض كل من الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، ومن ثم تحليل استجابات الأفراد حول عبارات المحورين، الأمر الذي يسهم في تقديم قراءة تفسيرية لنتائج الدراسة.

أولا: تحليل المعلومات الشخصية

1: **الجنس**

الجدول رقم (03_06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

البيان / الجنس	التكرار	النسب المئوية %
ذكر	43	%63.2
أنثى	25	%36.8
المجموع	68	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تعليق: من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن عدد الذكور بلغ 43 بما يعادل 63.2%، أما عدد الإناث فقد بلغ 25 أنثى بما يعادل 36.8%، الأمر الذي يشير إلى هيمنة عددية للذكور ضمن عينة الدراسة دون إقصاء الإناث، ما قد يرجع لعوامل موضوعية ترتبط بطبيعة نشاط قطاع الاتصالات الذي يتطلب في بعض الوظائف خاصة التقنية والميدانية مهارات أو ظروف عمل قد تشهد إقبالًا أكبر من الذكور.

2: **العمر**

الجدول رقم :(03_07) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

البيان / العمر	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	15	%22.1
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	16	%23.5
من 40 سنة إلى 50 سنة	20	%29.4
أكثر من 50 سنة	17	%25
المجموع	68	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن عدد الموظفين الذين ينتمون للفئة العمرية من 40 سنة إلى 50 سنة والذين بلغ عددهم 20 مفردة بما يعادل 29.4% من عينة الدراسة هم أكبر نسبة متواجدة في اتصالات الجزائر لولاية المدية، تليها بعد ذلك الفئة العمرية أكثر من 50 سنة والذي بلغ عددهم 17 مفردة بما يعادل 25% من عينة الدراسة، ثم تليها بعد ذلك الفئة العمرية من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة والذي بلغ عددهم 16 مفردة بما يعادل 23.5% من عينة الدراسة، ثم تليها بعد ذلك الفئة العمرية أقل من 30 سنة والذي بلغ عددهم 15 مفردة بما يعادل 22.1% من عينة الدراسة، الأمر الذي يشير إلى وجود تمثيل متقارب نسبيا بين الفئات العمرية مع تفوق طفيف للفئة العمرية من 40 سنة إلى 50 سنة، ما يعكس البنية الوظيفية المتوازنة لاتصالات الجزائر لولاية المدية والتي تضم موظفين من مختلف الأجيال مما يسمح بتنوع في الخبرات بين الكفاءات الشابة ذات الإلمام بالتقنيات الحديثة والموظفين ذوي الخبرة الطويلة في المجال.

3: المؤهل العلمي

الجدول رقم (03_08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

البيان / المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية%
بكالوريا	07	**%10.3**
تقني سامي	20	**%29.4**
ليسانس	19	**%27.9**
ماستر	19	%27.9
ماجستير	02	%2.9
دكتوراه	01	%1.5
المجموع	68	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن عدد الموظفين ذوي المؤهل العلمي تقني سامي بلغ عددهم 20 مفردة بما يعادل 29.4% من عينة الدراسة، وهي أكبر نسبة متواجدة في اتصالات الجزائر لولاية المدية، ثم تليها فئة الموظفين ذوي المؤهل العلمي ليسانس وماستر والذين بلغ عددهم 19 مفردة (لكل مؤهل علمي على حدة) بما يعادل 27.9 % من عينة الدراسة (لكل مؤهل علمي على حدة)، ثم تليها فئة الموظفين ذوي المؤهل العلمي بكالوريا والذين بلغ عددهم 7 مفردات بما يعادل 10.3% من عينة الدراسة، ثم تليها فئة الموظفين ذوي المؤهل العلمي بكالوريا والذين بلغ عددهم مفردتين بما يعادل 2.9% من عينة الدراسة، ثم تليها الموظفين ذوي المؤهل العلمي بكالوريا والذين بلغ عددهم مفردة واحدة بما يعادل 1.5% من عينة الدراسة، الأمر الذي يشير إلى وجود تمثيل متقارب نسبيا بين الموظفين ذوي المؤهلات التقنية و الجامعية الجيدة، مع تفوق طفيف للموظفين ذوي المؤهل العلمي تقني سامي، وهو ما يعكس الطابع المهني

والتقني لهيكلة الموارد البشرية داخل اتصالات الجزائر لولاية المدية، كما يمكن تفسير هذا التوزيع بكون اتصالات الجزائر لولاية المدية تعتمد بشكل كبير على كفاءات ذات طابع تطبيقي أو جامعي، في حين فئة المؤهل العلمي بكالوريا يمكن تفسير تواجدها بطبيعة بعض المناصب التشغيلية التي لا تحتاج مؤهلات جامعية عليا، أما محدودية فئة الدراسات العليا (ماجستير/ دكتوراه) فيرجع لطبيعة المناصب التشغيلية مقارنة بالمناصب البحثية في اتصالات الجزائر لولاية المدية، كل هذا يعكس التنوع العلمي الذي يعزز التوازن المعرفي في اتصالات الجزائر لولاية المدية.

4: **سنوات الخبرة**

الجدول رقم (03_09): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

البيان / سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	16	%23.5
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	11	**%16.2**
من 10 سنوات إلى 15 سنة	10	**%14.7**
أكثر من 15 سنة	31	%45.6
المجموع	68	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تعليق: من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن عدد الموظفين الذين سنوات خبرتهم أكثر من 15 سنة بلغ عددهم 31 موظف بما يعادل 45.6% من إجمالي عينة الدراسة، وهي أكبر نسبة متواجدة في اتصالات الجزائر لولاية المدية، ثم تليها فئة الموظفين الذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات والذين بلغ عددهم 16 مفردة بما يعادل 23.5% من إجمالي عينة الدراسة، ثم تليها فئة الموظفين الذين سنوات خبرتهم

من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات والذين بلغ عددهم 11 مفردة بما يعادل 16.2% من إجمالي عينة الدراسة، ثم تليها فئة الموظفين الذين سنوات خبرتهم من 10 سنوات إلى 15 سنة والذين بلغ عددهم 10 مفردات بما يعادل 14.7% من إجمالي عينة الدراسة، الأمر الذي يشير إلى هيمنة عددية للفئة أكثر من 15 سنة ضمن عينة الدراسة دون إقصاء باقي الفئات، وهو ما يعكس وجود رصيد بشري ذو خبرة مهنية معتبرة داخل اتصالات الجزائر لولاية المدية، الأمر الذي يشير إلى استقرار وظيفي، ثم إن وجود فئات حديثة الالتحاق يعكس التجديد، وبناءً عليه فاتصالات الجزائر لولاية المدية تتميز بتوازن نسبي بين الخبرة والاستقرار وكذا التجديد والحداثة.

5: الحالة الاجتماعية

الجدول رقم (03_10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

البيان / الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية%
أعزب	19	%27.9
متزوج	45	%66.2
مطلق	01	%1.5
أرمل	03	%4.4
المجموع	68	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تعليق: من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن عدد الموظفين المتزوجين بلغ عددهم 45 موظف بما يعادل 66.2% من إجمالي عينة الدراسة، وهي أكبر نسبة متواجدة في اتصالات الجزائر لولاية المدية، ثم تليها فئة الموظفين العزاب والذين بلغ عددهم 19 مفردة بما يعادل 27.9% من إجمالي عينة الدراسة، ثم تليها فئة الموظفين الأرامل والذين بلغ عددهم 03 مفردات بما يعادل 4.4% من إجمالي عينة

الدراسة، ثم تليها فئة الموظفين المطلقين والذين بلغ عددهم مفردة واحدة بما يعادل 1.5% من إجمالي عينة الدراسة، الأمر الذي يشير إلى هيمنة عددية لفئة المتزوجين ضمن عينة الدراسة دون إقصاء باقي الفئات، وهو ما يعكس الطابع الاجتماعي لفئة الموظفين داخل اتصالات الجزائر لولاية المدية، الأمر الذي يشير إلى الطابع الأسري المستقر لعينة الدراسة، ثم إن وجود فئة العزاب عادة يرتبط ببداية المسار المهني، أما انخفاض نسبة المطلقين والأرامل فيعد أمر طبيعي رغم محدوديته.

ثانيا: تحليل نتائج المتعلقة بمحوري التحول الرقمي والتميز المؤسسي

1: تحليل عبارات محور التحول الرقمي

الجدول رقم (03_11): بيانات متعلقة بمحور التحول الرقمي

الرقم	استجابة أفراد العينة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
	%	%	%	%	%			
X1	00	00	00	36	32	4.47	0.503	03
	%00	%00	%00	%52.9	%47.1			
X2	00	01	02	41	24	4.29	0.600	08
	%00	%1.5	%2.9	%60.3	%35.3			
	00	00	02	27	39	4.54	0.558	01

X3	%00	%00	%2.9	%39.7	%57.4			
X4	01	01	04	32	30	4.31	0.778	07
	%1.5	%1.5	%5.9	%47.1	%44.1			
المتوسط الكلي للبعد الاستراتيجي						**4.40**		**01**
X5	00	00	03	33	32	4.43	0.581	04
	%00	%00	%4.4	%48.5	%47.1			
X6	00	00	03	46	17	4.15	0.629	14
	%00	%2.9	%4.4	%67.6	%25			
X7	00	00	01	42	25	4.35	0.512	05
	%00	%00	%1.5	%61.8	%36.8			
X8	00	00	01	30	37	4.53	0.532	02
	%00	%00	%1.5	%44.1	%54.4			
المتوسط الكلي للبعد المادي						**4.36**		**02**
X9	01	01	07	32	27	4.22	0.808	11
	%1.5	%1.5	%10.3	%47.1	%39.7			
X10	00	00	04	34	27	4.25	0.760	10
	%00	%4.4	%5.9	%50	%39			

X11	00	04	05	38	21	4.12	0.783	16
	%00	%5.9	%7.4	%55.9	%30.9			
X12	00	04	01	45	18	4.13	0.710	15
	%00	%5.9	%1.5	%66.2	%26.5			
المتوسط الكلي للبعد المؤسسي						**4.18**		**04**
X13	00	01	05	33	29	4.32	0.679	06
	%00	%1.5	%7.4	%48.5	%42.6			
X14	01	01	05	38	23	4.19	0.758	13
	%1.5	%1.5	%7.4	%55.9	%33.8			
X15	02	03	04	28	31	4.22	0.960	12
	%2.9	%4.4	%5.9	%41.2	%45.6			
X16	00	00	04	41	23	4.28	0.569	09
	%00	%00	%5.9	%60.3	%33.8			
المتوسط الكلي للبعد الوظيفي						**4.25**		**03**
المتوسط الكلي لمحور التحول الرقمي						**4.29**		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: من خلال الجدول السابق يتضح بصفة عامة أن مستوى تبني التحول الرقمي داخل اتصالات الجزائر لولاية المدية مرتفع جدا، حيث بلغ المتوسط الكلي(4.29) ، وهو ما يعكس إدراكًا إيجابيًا وقويًا

لدى أفراد العينة لأهمية الرقمنة وتطبيقاتها داخل اتصالات الجزائر لولاية المدية، مع وجود تفاوت طفيف بين أبعاد المحور.

سجل البعد الاستراتيجي أعلى متوسط حسابي (4.40) وهو مستوى مرتفع جدا، ما يدل على أن التحول الرقمي يُعد خيارًا استراتيجيًا واضحًا داخل اتصالات الجزائر لولاية المدية، وليس مجرد إجراءات تقنية معزولة، ويعكس ذلك اهتمام اتصالات الجزائر لولاية المدية بوضع التحول الرقمي ضمن الرؤية والأهداف العامة، وتوجيه السياسات نحو دعم الابتكار الرقمي وتطوير الأداء المؤسسي، كما يشير هذا المستوى المرتفع إلى وجود وعي قيادي بأهمية الرقمنة ومواكبة التطورات التكنولوجية.

وبلغ متوسط البعد المادي (4.36)، وهو مستوى مرتفع جدا يعكس توفر بنية تحتية رقمية وتقنية متطورة نسبيًا داخل اتصالات الجزائر لولاية المدية، تشمل تهيئة جميع الظروف لضمان نجاح برامج التحول الرقمي وتوفير مختلف التجهيزات اللازمة، الأمر الذي يدل أن اتصالات الجزائر لولاية المدية قد استثمرت في الجانب المادي اللازم لتفعيل التحول الرقمي، مما يوفر بيئة تقنية داعمة.

كما وسجل البعد الوظيفي متوسطًا قدره (4.25)، وهو مستوى مرتفع أيضًا، لكنه أقل نسبيًا مقارنة بالبعدين السابقين، ويشير ذلك إلى أن استخدام التكنولوجيا في أداء المهام اليومية وتحسين سير العمل موجود بشكل جيد داخل اتصالات الجزائر لولاية المدية، كما وتولي داخل اتصالات الجزائر لولاية المدية أهمية كبير للتدريب في هذا الجانب، الأمر الذي يدل أن اتصالات الجزائر لولاية المدية تولي أهمية بالغة للتمكين الرقمي والتدريب لتعزيز الاستخدام الأمثل للأدوات الرقمية على المستوى التطبيقي.

وجاء البعد المؤسسي في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.18)، مع بقائه ضمن المستوى المرتفع، ويعكس ذلك سرعة تكييف السياسات الداخلية وكذا الجانب الهيكلي والاجراءات الإدارية لاتصالات الجزائر لولاية المدية مع متطلبات التحول الرقمي، الأمر الذي يدل أن اتصالات الجزائر لولاية المدية تدعم التحول الرقمي دعم يسمح بترسيخ هذا الأخير ترسيخ فعلي.

بناءً على كل ما سبق يمكن القول إن مستوى التحول الرقمي داخل اتصالات الجزائر لولاية المدية يُعد مرتفعًا جدًا، مع وجود تقدم واضح في كل الأبعاد المعتمدة لقياس التحول الرقمي: البعد الاستراتيجي، والبعد المادي، البعد الوظيفي والبعد المؤسسي الأمر الذي يعكس توجهًا مؤسسيًا قويًا نحو الرقمنة يترجم في

شكل ممارسات يومية وإجراءات التنظيمية من شأنها أن توصل اتصالات الجزائر لولاية المدية إلى نضج رقمي أكثر توازنًا واستدامة داخل المؤسسة.

2: تحليل عبارات محور التميز المؤسسي

الجدول رقم (03_12): بيانات متعلقة بمحور التميز المؤسسي

الرقم	استجابة أفراد العينة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
	%	%	%	%	%			
Y1	00	00	11	38	19	4.12	0.659	08
	%00	%00	%16.2	%55.9	%27.9			
Y2	00	00	13	41	14	4.01	0.635	11
	%00	%00	%19.1	%60.3	%20.6			
Y3	00	01	13	28	26	4.16	0.784	06
	%00	%1.5	%19.1	%41.2	%38.2			
Y4	00	02	11	40	15	4.00	0.712	13
	%00	%2.9	%16.2	%58.8	%22.1			

المتوسط الكلي لبعد تميز القيادة						**4.07**		**03**
Y5	01	01	05	35	26	4.24	0.775	03
	%1.5	%1.5	%7.4	%51.5	%38.2			
Y6	01	05	08	33	21	4.00	0.930	14
	%1.5	%7.4	%11.8	%48.5	%30.9			
Y7	02	03	06	32	25	4.10	0.949	09
	%2.9	%4.4	%8.8	%47.1	%36.8			
Y8	01	05	05	38	19	4.01	0.889	12
	%1.5	%7.4	%7.4	%55.9	%27.9			
المتوسط الكلي لبعد التميز في الموارد البشرية						**4.08**		**02**
Y9	00	00	01	41	26	4.37	0.516	01
	%00	%00	%1.5	%60.3	%38.2			
Y10	01	02	05	42	18	4.09	0.768	10
	%1.5	%2.9	%7.4	%61.8	%26.5			
Y11	00	00	08	43	17	4.13	0.596	07
	%00	%00	%11.8	%63.2	%25			
	01	00	05	29	33	4.37	0.751	02

Y12	%1.5	%00	%7.4	%42.6	%48.5			
المتوسط الكلي لبعد التميز المعرفي						**4.24**		**01**
Y13	00	04	09	40	15	3.97	0.772	15
	%00	%5.9	%13.2	%58.8	%22.1			
Y14	00	02	07	37	22	4.16	0.725	05
	%00	%2.9	%10.3	%54.4	%32.4			
Y15	00	01	07	37	23	4.21	0.682	04
	%00	%1.5	%10.3	%54.4	%33.8			
Y16	00	06	08	38	16	3.94	0.844	16
	%00	%8.8	%11.8	%55.9	%23.5			
المتوسط الكلي لبعد تميز الخدمة						**4.07**		**03**
المتوسط الكلي لمحور التميز المؤسسي						**4.11**		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: من خلال الجدول السابق يتضح بصفة عامة أن مستوى تبني التميز المؤسسي داخل اتصالات الجزائر لولاية المدية مرتفع، حيث بلغ المتوسط الكلي(4.11) ، وهو ما يعكس إدراكًا إيجابيًا وقويًا لدى أفراد العينة لممارسات التميز المؤسسي داخل اتصالات الجزائر لولاية المدية، مع وجود تفاوت طفيف بين أبعاد المحور.

سجل التميز المعرفي أعلى متوسط حسابي (4.24) وهو مستوى مرتفع، ما يدل على المكانة المتقدمة التي توليها اتصالات الجزائر لولاية المدية لإدارة المعرفة، سواءً من حيث توليد المعرفة، تخزينها، توزيعها أو

تطبيقها، ويعكس ذلك وجود بيئة تنظيمية تشجع التعلم المستمر وتبادل الخبرات وهو ما يعتبر نقطة قوة استراتيجية لاتصالات الجزائر لولاية المدية.

وبلغ متوسط بعد التميز في الموارد البشرية (4.08)، وهو مستوى مرتفع يعكس اهتمام واضح بالعنصر البشري من حيث التحفيز والتمكين، ويشير هذا إلى أن اتصالات الجزائر لولاية المدية تدرك أهمية العنصر البشري كعنصر حاسم في تحقيق التميز، الأمر الذي يدل أن اتصالات الجزائر لولاية المدية قد استثمرت في الجانب البشر كعامل مهم في تجسيد التميز المؤسسي داخلها من خلال توفير البيئة الملائمة والداعمة.

كما وسجل البعدين تميز القيادة وتميز الخدمة نفس المتوسط والذي قدر بـ (4.07)وهو مستوى مرتفع أيضًا، ويشير ذلك إلى وجود انسجام في درجة الاهتمام المؤسسي بكل من الجوانب القيادية وجودة الخدمات المقدمة، حيث أن الممارسات القيادية القائمة داخل اتصالات الجزائر لولاية المدية تنعكس بشكل مباشر خارجها على مستوى الخدمة، الأمر الذي يدل أن اتصالات الجزائر لولاية المدية تدعم وتعزز التكامل بين القيادة وجودة الخدمة بما يضمن تحقيق الكفاءة والفعالية.

بناءً على كل ما سبق يمكن القول إن اتصالات الجزائر لولاية المدية تتمتع بمستوى مرتفع من التميز المؤسسي، مع وجود تقدم واضح لبعد التميز المعرفي كأحد أهم نقاط القوة الاستراتيجية، دون إغفال باقي الأبعاد والمتمثلة في بعد التميز في الموارد البشرية، بعد تميز القيادة وبعد تميز الخدمة، الأمر الذي يعكس انسجام بين مختلف مكونات التميز المؤسسي، ووعي اتصالات الجزائر لولاية المدية بأهمية التكامل بين مختلف جوانب التميز المؤسسي دون إهمال أي جانب.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

بعد الانتهاء من مناقشة نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد الدراسة ننتقل الآن إلى اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة السببية والفرقية.

المطلب الأول: اختبار الفرضيات السببية

بغية قياس مدى أثر نضج التحول الرقمي على تحقيق التميز المؤسسي في اتصالات الجزائر لولاية المدية، ومن أجل تبسيط الدراسة، تم قياس العلاقة بينهما وهذا باستخدام أحد الأساليب الإحصائية المتمثل في الانحدار الخطي البسيط وفق الفرضية الرئيسية الأولى التالية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والتميز المؤسسي في اتصالات الجزائر لولاية المدية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

لنختبر الفرضية الأولى نضع فرضين:

H_0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والتميز المؤسسي في اتصالات الجزائر لولاية المدية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

H_1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والتميز المؤسسي في اتصالات الجزائر لولاية المدية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

الجدول رقم (03_13): اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير التحول الرقمي في التميز المؤسسي في اتصالات الجزائر لولاية المدية

	المتغير التابع: التميز المؤسسي						
	B	**BETA**	**T**	**SIG**	**R^2**	**R**	**VIF**
الثابت	0.520	/	0.929	0.356	0.387	0.622	/

المتغير المستقل: التحول الرقمي	0.837	0.622	6.452	<0.001			1.000

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	SIG
بين المجموعات	5.371	01	5.371	41.622	<0.001
داخل المجموعات	8.516	66	0.129		
المجموع	13.887	67	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: الثابت يمثل درجة التميز المؤسسي في حالة ثبات التحول الرقمي وفي هذه الحالة فإن مستوى التميز المؤسسي في حالة عدم وجود التحول الرقمي هو 0.520، كما بلغت قيمة معامل الانحدار 0.837 وهذا يدل على أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق التحول الرقمي تؤدي إلى الزيادة في التميز المؤسسي بقيمة 83.7%، وهو ما يؤكد أن العلاقة ليست فقط ارتباطية بل تأثيرية أيضا وأن هذا التأثير إيجابي الاتجاه أي أن التحول الرقمي يسهم فعليا في رفع مستوى التميز المؤسسي داخل اتصالات الجزائر لولاية المدية، هذا وبلغ معامل الانحدار المعياري 0.622 الأمر الذي يعكس تأثير إيجابي متوسط للمتغير المستقل، وتكتمل دلالة هذه النتائج من خلال قيمة T والتي قدرت ب 6.452 والمرتبطة بمعامل الانحدار والذي جاء دالا إحصائيا عند مستوى معنوية قدر ب 0.001>، الأمر الذي يؤكد أن تأثير التحول الرقمي تأثير حقيقي وليس ناتج عن صدفة إحصائية.

كما وبلغ معامل التحديد قيمة 0.387 أي أن 38.7% من التغيرات في التميز المؤسسي –وهي نسبة تفسيرية معتبرة– ناتجة عن التغير في التحول الرقمي، في حين تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، أما درجة الارتباط بين التحول الرقمي والتميز المؤسسي فقد بلغت ما قيمته 0.622 وهو ما يعكس وجود علاقة متوسطة بين هذين المتغيرين لأن معامل الارتباط بين 0.3 و0.7 حيث:

- إذا كان $R<0.3$ فإن الارتباط ضعيف.
- إذا كان $0.3<R<0.7$ فإن الارتباط متوسط.
- إذا كان $R>0.7$ فإن الارتباط قوي.

ويدعم ذلك نتائج تحليل التباين، إذ بلغ مجموع التباين 13.887 وهذا يعود لمصدرين: التباين في التحول الرقمي وقيمته 5.371 والتباين في البواقي وقيمته 8.516، مما يدل على وجود جزء غير مفسر يعود إلى عوامل أخرى، كما أظهرت النتائج أن متوسط مربعات الانحدار بلغ 5.371 والذي يفوق بكثير متوسط مربعات الخطأ الذي بلغ 0.129 وهو ما انعكس في قيمة F ب 41.622 بمستوى دلالة $0.001>$ الأمر الذي دل على أن النموذج ككل معنوي وصالح للتفسير، أي أن المتغير المستقل يفسر بشكل فعال التغيرات في المتغير التابع، وعليه فجميع المؤشرات الإحصائية تتكامل بشكل منسجم لتؤكد أن التحول الرقمي يمثل عامل جوهري ومؤثر إيجابي في تحقيق التميز المؤسسي.

كل هذا يدفعنا لرفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديل ة$1H$ القائلة:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والتميز المؤسسي في اتصالات الجزائر لولاية المدية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط على الشاكلة التالية:

Y=0.520+0.837X

Y: المتغير التابع (التميز المؤسسي)

X: المتغير المستقل (التحول الرقمي)

وبغية قياس مدى أثر نضج أبعاد التحول الرقمي (البعد الاستراتيجي، البعد المادي، البعد المؤسسي والبعد الوظيفي) على تحقيق التميز المؤسسي في اتصالات الجزائر لولاية المدية، ومن أجل تبسيط الدراسة، تم قياس العلاقة بينهما وهذا باستخدام أحد الأساليب الإحصائية المتمثل في الانحدار الخطي المتعدد وفق ا لمجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد الاستراتيجي والتميز المؤسسي في اتصالات الجزائر لولاية المدية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

لنختبر الفرضية الأولى نضع فرضين:

H_0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد الاستراتيجي والتميز المؤسسي في اتصالات الجزائر لولاية المدية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

H_1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد الاستراتيجي والتميز المؤسسي في اتصالات الجزائر لولاية المدية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد المادي والتميز المؤسسي في اتصالات الجزائر لولاية المدية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

لنختبر الفرضية الأولى نضع فرضين:

H_0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد المادي والتميز المؤسسي في اتصالات الجزائر لولاية المدية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

H_1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد المادي والتميز المؤسسي في اتصالات الجزائر لولاية المدية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد المؤسسي والتميز المؤسسي في اتصالات الجزائر لولاية المدية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

لنختبر الفرضية الأولى نضع فرضين:

H_0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد المؤسسي والتميز المؤسسي في اتصالات الجزائر لولاية المدية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

H_1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد المؤسسي والتميز المؤسسي في اتصالات الجزائر لولاية المدية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد الوظيفي والتميز المؤسسي في اتصالات الجزائر لولاية المدية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

لنختبر الفرضية الأولى نضع فرضين:

H_0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد الوظيفي والتميز المؤسسي في اتصالات الجزائر لولاية المدية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

H_1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد الوظيفي والتميز المؤسسي في اتصالات الجزائر لولاية المدية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

الجدول رقم (03_14): اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد التحول الرقمي (البعد الاستراتيجي، البعد المادي، البعد المؤسسي والبعد الوظيفي) في التميز المؤسسي في اتصالات الجزائر لولاية المدية

	المتغير التابع: التميز المؤسسي						
	B	**BETA**	**T**	**SIG**	**R^2**	**R**	**VIF**
الثابت	0.721	/	1.197	0.236			/

أبعاد المتغير المستقل: التحول الرقمي	البعد الاستراتيجي	0.199	0.170	1.596	0.115	0.457	0.676	1.317
	البعد المادي	0.225	0.179	1.607	0.113			1.442
	البعد المؤسسي	0.402	0.510	4.530	<0.001			1.470
	البعد الوظيفي	-0.033	-0.036	-0.329	0.743			1.390

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	SIG
بين المجموعات	6.351	04	1.588	13.273	<0.001
داخل المجموعات	7.536	63	0.120		
المجموع	13.887	67	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: الثابت يمثل درجة التميز المؤسسي في حالة ثبات أبعاد التحول الرقمي (البعد الاستراتيجي، البعد المؤسسي، البعد المادي والبعد الوظيفي) وفي هذه الحالة فإن مستوى التميز المؤسسي في حالة عدم وجود أبعاد التحول الرقمي (البعد الاستراتيجي، البعد المؤسسي، البعد المادي والبعد الوظيفي) هو 0.721، كما بلغت قيمة معامل انحدار البعد الاستراتيجي للتحول الرقمي 0.199 وهذا يدل على أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق البعد الاستراتيجي للتحول الرقمي تؤدي إلى الزيادة في التميز المؤسسي بقيمة 19.9%،

وبلغت قيمة معامل انحدار البعد المادي للتحول الرقمي 0.225 وهذا يدل على أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق البعد المادي للتحول الرقمي تؤدي إلى الزيادة في التميز المؤسسي بقيمة 22.5%، وبلغت قيمة معامل انحدار البعد المؤسسي للتحول الرقمي 0.402 وهذا يدل على أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق البعد المؤسسي للتحول الرقمي تؤدي إلى الزيادة في التميز المؤسسي بقيمة 40.2%، أما قيمة معامل انحدار البعد الوظيفي للتحول الرقمي فقد بلغت 0.033- وهذا يدل على أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق البعد الوظيفي للتحول الرقمي تؤدي إلى النقصان في التميز المؤسسي بقيمة 3.3%.

هذا وبلغ معامل الانحدار المعياري للبعد الاستراتيجي للتحول الرقمي 0.170 الأمر الذي يعكس تأثير إيجابي متوسط لهذا البعد على التميز المؤسسي، غير أن هذه النتائج غير دالة ويظهر ذلك من خلال قيمة T والتي قدرت ب 1.596 والمرتبطة بمعامل الانحدار والذي جاء غير دال إحصائيا عند مستوى معنوية قدر ب 0.115، الأمر الذي يؤكد أنه لا يوجد تأثير معنوي يمكن الاعتماد عليه لتفسير التغير في التميز المؤسسي، كما وبلغ معامل الانحدار المعياري للبعد المادي للتحول الرقمي 0.179 الأمر الذي يعكس تأثير إيجابي متوسط لهذا البعد على التميز المؤسسي، غير أن هذه النتائج غير دالة ويظهر ذلك من خلال قيمة T والتي قدرت ب 1.607 والمرتبطة بمعامل الانحدار والذي جاء غير دال إحصائيا عند مستوى معنوية قدر ب 0.113، الأمر الذي يؤكد أنه لا يوجد تأثير معنوي يمكن الاعتماد عليه لتفسير التغير في التميز المؤسسي، وبلغ معامل الانحدار المعياري للبعد المؤسسي للتحول الرقمي 0.510 الأمر الذي يعكس تأثير إيجابي متوسط لهذا البعد على التميز المؤسسي، غير أن هذه النتائج غير دالة ويظهر ذلك من خلال قيمة T والتي قدرت ب 4.530 والمرتبطة بمعامل الانحدار والذي جاء دالا إحصائيا عند مستوى معنوية قدر ب 0.001>، الأمر الذي يؤكد أن تأثير البعد المؤسسي للتحول الرقمي تأثير حقيقي وليس ناتج عن صدفة إحصائية، وبلغ أيضا معامل الانحدار المعياري للبعد الوظيفي للتحول الرقمي 0.036-الأمر الذي يعكس تأثير سلبي متوسط لهذا البعد على التميز المؤسسي، غير أن هذه النتائج غير دالة ويظهر ذلك من خلال قيمة T والتي قدرت ب 0.329- والمرتبطة بمعامل الانحدار والذي جاء غير دال إحصائيا عند مستوى معنوية قدر ب 0.743، الأمر الذي يؤكد أنه لا يوجد تأثير معنوي يمكن الاعتماد عليه لتفسير التغير في التميز المؤسسي.

كما وبلغ معامل التحديد قيمة 0.457 أي أن 45.7% من التغيرات في التميز المؤسسي -وهي نسبة تفسيرية معتبرة- ناتجة عن التغير في أبعاد التحول الرقمي (البعد الاستراتيجي، البعد المادي، البعد

المؤسسي والبعد الوظيفي)، في حين تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، أما درجة الارتباط بين أبعاد التحول الرقمي (البعد الاستراتيجي، البعد المادي، البعد المؤسسي والبعد الوظيفي) والتميز المؤسسي فقد بلغت ما قيمته 0.676 وهو ما يعكس وجود علاقة متوسطة بين بين أبعاد التحول الرقمي (البعد الاستراتيجي، البعد المادي، البعد الوظيفي والبعد المؤسسي) والتميز المؤسسي لأن معامل الارتباط بين 0.3 و 0.7 حيث:

- إذا كان $R<0.3$ فإن الارتباط ضعيف.
- إذا كان $0.3<R<0.7$ فإن الارتباط متوسط.
- إذا كان $R>0.7$ فإن الارتباط قوي.

ويدعم ذلك نتائج تحليل التباين، إذ بلغ مجموع التباين 13.887 وهذا يعود لمصدرين: التباين في أبعاد التحول الرقمي (البعد الاستراتيجي، البعد المادي، البعد المؤسسي والبعد الوظيفي) وقيمته 6.351 والتباين في البواقي وقيمته 7.536، مما يدل على وجود جزء غير مفسر يعود إلى عوامل أخرى، كما أظهرت النتائج أن متوسط مربعات الانحدار بلغ 1.588 والذي يفوق بكثير متوسط مربعات الخطأ الذي بلغ 0.120 وهو ما انعكس في قيمة F المقدرة ب 13.273 بمستوى دلالة $0.001>$ الأمر الذي يدل على أن النموذج ككل معنوي وصالح للتفسير، أما على المستوى الفردي فتبين ان البعد المؤسسي فقط كان ذا تأثير معنوي إيجابي في التميز المؤسسي في حين لم تسجل باقي الأبعاد (البعد الاستراتيجي، البعد المادي والبعد الوظيفي) أي دلالة إحصائية.

وعليه فبالنسبة للفرضية الفرعية الأولى: نرفض الفرضية البديل ة$1H$ ونقبل الفرضية العدمية H_0 القائلة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد الاستراتيجي والتميز المؤسسي في اتصالات الجزائر لولاية المدية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

وبالنسبة للفرضية الفرعية الثانية: نرفض الفرضية البديل ة$1H$ ونقبل الفرضية العدمية H_0 القائلة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد المادي والتميز المؤسسي في اتصالات الجزائر لولاية المدية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

وبالنسبة للفرضية الفرعية الثانية: نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديل ة$1H$ القائلة:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد المؤسسي والتميز المؤسسي في اتصالات الجزائر لولاية المدية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

وبالنسبة للفرضية الفرعية الثانية: نرفض الفرضية البديل ة$1H$ ونقبل الفرضية العدمية H_0 القائلة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد الوظيفي والتميز المؤسسي في اتصالات الجزائر لولاية المدية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي المتعدد على الشاكلة التالية:

$$\mathbf{Y=0.721+0.199X_1 +0.225X_2 +0.402X_3-0.033X_4}$$

Y: المتغير التابع (التميز المؤسسي)

X_1: المتغير المستقل (البعد الاستراتيجي)

X_2: المتغير المستقل (البعد المادي)

X_3: المتغير المستقل (البعد المؤسسي)

X_4: المتغير المستقل (البعد الوظيفي)

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرقية

لدينا الفرضية الرئيسية الثانية كما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول التحول الرقمي والتميز المؤسسي في اتصالات الجزائر لولاية المدية كل على حدة تعزى للمتغيرات الشخصية.

والتي تتفرع بدورها إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول التحول الرقمي والتميز المؤسسي في اتصالات الجزائر لولاية المدية كل على حدة تعزى لمتغير الجنس

الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول التحول الرقمي والتميز المؤسسي في اتصالات الجزائر لولاية المدية كل على حدة تعزى لمتغير العمر

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول التحول الرقمي والتميز المؤسسي في اتصالات الجزائر لولاية المدية كل على حدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول التحول الرقمي والتميز المؤسسي في اتصالات الجزائر لولاية المدية كل على حدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول التحول الرقمي والتميز المؤسسي في اتصالات الجزائر لولاية المدية كل على حدة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية

أ: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

لنختبر هذه الفرضية نضع فرضيتين:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول التحول الرقمي والتميز المؤسسي في اتصالات الجزائر لولاية المدية كل على حدة تعزى لمتغير الجنس

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول التحول الرقمي والتميز المؤسسي في اتصالات الجزائر لولاية المدية كل على حدة تعزى لمتغير الجنس

الجدول رقم (03_15): نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار التجانس Levene's Test		قيمة t	
					F	SIG	T	SIG
التحول الرقمي	ذكر	43	4.29	0.340	0.002	0.996	-0.036	0.971
	أنثى	25	4.30	0.341				
التميز المؤسسي	ذكر	43	4.10	0.470	0.070	0.792	-0.272	0.786
	أنثى	25	4.13	0.436				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: أظهرت نتائج الجدول السابق تقارب واضح في متوسطات الاستجابات بين الذكور والإناث، حيث بلغ متوسط حسابي الذكور فيما يتعلق بمحور التحول الرقمي 4.29 مقابل 4.30 للإناث، أما فيما يتعلق بالتميز المؤسسي فقد بلغ متوسط حسابي الذكور 4.10 مقابل 4.13 للإناث، مع انحرافات معيارية متقاربة نسبيا، وعليه يمكن القول بتقارب استجابات كلا الجنسين في اتصالات الجزائر لولاية المدية اتجاه كل من التحول الرقمي والتميز المؤسسي مع تفوق طفيف جدا للإناث.

هذا وبلغت قيمة F ما يساوي 0.022 مع مستوى دلالة إحصائية 0.996 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين تباينات الذكور والإناث وبالتالي تحقق شرط تجانس التباين بين المجموعات، هذا فيما يتعلق بالتحول الرقمي، أما فيما يتعلق بالتميز المؤسسي فقد بلغت قيمة F ما يعادل 0.070 مع مستوى دلالة إحصائية 0.792 وهي أكبر من 0.005 الأمر الذي يدل أيضا على عدم وجود فروق بين تباينات الذكور والإناث وبالتالي تحقق شرط تجانس التباين بين المجموعات.

هذا وبلغت قيمة T ما يساوي 0.036- مع مستوى دلالة إحصائية 0.971 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن الفرق بين استجابة كل من الذكور والإناث في اتصالات الجزائر فيما يتعلق بالتحول الرقمي إنما كانت فروق ناتجة عن الصدفة وهي فروق عشوائية وغير حقيقية أي تندرج ضمن التباين العشوائي داخل العينة، هذا فيما يتعلق بالتحول الرقمي، أما فيما يتحقق بالتميز المؤسسي فقد بلغت قيمة T ما يعادل 0.272- مع مستوى دلالة إحصائية 0.786 وهي أكبر من 0.05 الأمر الذي يدل أيضا على أن الفرق بين استجابة كل من الذكور والإناث في اتصالات الجزائر فيما يتعلق بالتميز المؤسسي إنما كانت فروق ناتجة عن الصدفة وهي فروق عشوائية وغير حقيقية أي تندرج ضمن التباين العشوائي داخل العينة.

بناءً على كل ما سبق يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث اتجاه كل من التحول الرقمي والتميز المؤسسي داخل اتصالات الجزائر لولاية المدية، أي أن متغير الجنس لا يؤثر في اتجاهات أو إدراكات الموظفين نحو هذين المتغيرين، وكل الموظفين مهما تغير جنسهم فإن نظرتهم واحدة اتجاه كل من التحول الرقمي والتميز المؤسسي، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية العدميةH_0 القائلة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول التحول الرقمي والتميز المؤسسي في اتصالات الجزائر لولاية المدية كل على حدة تعزى لمتغير الجنس

ب: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لنختبر هذه الفرضية نضع فرضيتين:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول التحول الرقمي والتميز المؤسسي في اتصالات الجزائر لولاية المدية كل على حدة تعزى لمتغير العمر

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول التحول الرقمي والتميز المؤسسي في اتصالات الجزائر لولاية المدية كل على حدة تعزى لمتغير العمر

الجدول رقم (03_16): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير العمر

المجال	العمر	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التحول الرقمي	أقل من 30 سنة	15	4.39	0.387
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	16	4.26	0.310
	من 40 سنة إلى 50 سنة	20	4.34	0.361
	أكثر من 50 سنة	17	4.19	0.283
التميز المؤسسي	أقل من 30 سنة	15	4.17	0.411
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	16	4.04	0.577
	من 40 سنة إلى 50 سنة	20	4.08	0.451
	أكثر من 50 سنة	17	4.17	0.391

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	SIG

التحول الرقمي	بين المجموعات	0.354	03	0.118	1.032	0.384
	داخل المجموعات	7.320	64	0.114		
	المجموع	7.674	67	-		
التميز المؤسسي	بين المجموعات	0.203	03	0.068	0.317	0.813
	داخل المجموعات	13.684	64	0.214		
	المجموع	13.887	67	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: أظهرت نتائج الجدول السابق أن الموظفين الذين أعمارهم أقل من 30 سنة هم الأكثر استجابة بمتوسط حسابي قدر ب 4.39، ثم يليها الموظفين الدين أعمارهم من 40 سنة إلى 50 سنة بمتوسط حسابي قدر ب 4.34، ثم يليها الموظفين الذين أعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة بمتوسط حسابي قدر ب 4.26، وأخيرا الموظفين الذين أعمارهم أكثر من 50 بمتوسط حسابي قدر ب 4.19، هذا فيما يتعلق بالتحول الرقمي، أما فيما يتعلق بالتميز المؤسسي فالموظفين الذين أعمارهم أكثر من 50 سنة هم الأكثر استجابة بمتوسط حسابي قدر ب 4.17، ثم يليها الموظفين الذين أعمارهم أقل من 30 سنة بمتوسط حسابي قدر ب 4.17، (ترتيب الاستجابة كان بناءً على الانحراف المعياري)، ثم يليها الموظفين الذين أعمارهم من 40 سنة إلى 50 سنة بمتوسط حسابي قدر ب 4.80، وأخيرا الموظفين الذين أعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة بمتوسط حسابي قدر ب 4.04.

هذا وبلغت قيمة F ما يساوي 1.032 مع مستوى دلالة إحصائية 0.384 وهي أكبر من 0.05، هذا فيما يتعلق بالتحول الرقمي، الأمر الذي يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، أما فيما يتعلق بالتميز المؤسسي فقد بلغت قيمة F ما يعادل 0.317 مع مستوى دلالة إحصائية 0.813 وهي أكبر من 0.05، الأمر الذي يدل أيضا على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

بناءً على كل ما سبق يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين مهما اختلفت الفئات العمرية اتجاه كل من التحول الرقمي والتميز المؤسسي داخل اتصالات الجزائر لولاية المدية، أي أن متغير العمر لا يؤثر في اتجاهات أو إدراكات الموظفين نحو هذين المتغيرين، وكل الموظفين مهما تغير عمرهم فإن نظرتهم واحدة اتجاه كل من التحول الرقمي والتميز المؤسسي، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية العدمية H_0 القائلة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول التحول الرقمي والتميز المؤسسي في اتصالات الجزائر لولاية المدية كل على حدة تعزى لمتغير العمر

ج: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

لنختبر هذه الفرضية نضع فرضيتين كما يلي:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول التحول الرقمي والتميز المؤسسي في اتصالات الجزائر لولاية المدية كل على حدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول التحول الرقمي والتميز المؤسسي في اتصالات الجزائر لولاية المدية كل على حدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (03_17): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التحول الرقمي	بكالوريا	07	4.30	0.352
	تقني سامي	20	4.35	0.285
	ليسانس	19	4.29	0.435
	ماستر	19	4.27	0.299
	ماجستير	02	4.09	0.309
	دكتوراه	01	4.00	-
التميز المؤسسي	بكالوريا	07	4.30	0.392
	تقني سامي	20	4.10	0.483
	ليسانس	19	4.11	0.517
	ماستر	19	4.03	0.392
	ماجستير	02	4.21	0.662
	دكتوراه	01	4.43	-

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	SIG
التحول الرقمي	بين المجموعات	0.254	05	0.051	0.424	0.830
	داخل المجموعات	7.420	62	0.120		
	المجموع	7.674	67	-		
التميز المؤسسي	بين المجموعات	0.495	05	0.099	0.458	0.806
	داخل المجموعات	13.392	62	0.216		
	المجموع	13.887	67	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: أظهرت نتائج الجدول السابق أن الموظفين الذين مؤهلهم العلمي تقني سامي هم الأكثر استجابة بمتوسط حسابي قدر ب 4.35، ثم يليها الموظفين الذين مؤهلهم العلمي بكالوريا بمتوسط حسابي قدر ب 4.30، ثم يليها الموظفين الذين مؤهلهم العلمي ليسانس بمتوسط حسابي قدر ب 4.29، ثم يليها الموظفين الذين مؤهلهم العلمي ماستر بمتوسط حسابي قدر ب 4.27، ثم يليها الموظفين الذين مؤهلهم العلمي ماجستير بمتوسط حسابي قدر ب 4.09، وأخيرا الموظفين الذين مؤهلهم العلمي دكتوراه بمتوسط حسابي قدر ب 4.00، هذا فيما يتعلق بالتحول الرقمي، أما فيما يتعلق بالتميز المؤسسي فالموظفين الذين مؤهلهم العلمي دكتوراه هم الأكثر استجابة بمتوسط حسابي قدر ب 4.43، ثم يليها الموظفين الذين مؤهلهم العلمي بكالوريا بمتوسط حسابي قدر ب 4.30، ثم يليها الموظفين الذين مؤهلهم العلمي ماجستير بمتوسط حسابي قدر ب 4.21، ثم يليها الموظفين الذين مؤهلهم العلمي ليسانس بمتوسط حسابي قدر ب

4.11، ثم يليها الموظفين الذين مؤهلهم العلمي تقني سامي بمتوسط حسابي قدر ب 4.10، وأخيرا الموظفين الذين مؤهلهم العلمي ماستر بمتوسط حسابي قدر ب 4.03،

هذا وبلغت قيمة F ما يساوي 0.424 مع مستوى دلالة إحصائية 0.830 وهي أكبر من 0.05، هذا فيما يتعلق بالتحول الرقمي، الأمر الذي يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، أما فيما يتعلق بالتميز المؤسسي فقد بلغت قيمة F ما يعادل 0.458 مع مستوى دلالة إحصائية 0.806 وهي أكبر من 0.05، الأمر الذي يدل أيضا على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

بناءً على كل ما سبق يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين مهما اختلفت مؤهلاتهم العلمية اتجاه كل من التحول الرقمي والتميز المؤسسي داخل اتصالات الجزائر لولاية المدية، أي أن متغير المؤهل العلمي لا يؤثر في اتجاهات أو إدراكات الموظفين نحو هذين المتغيرين، وكل الموظفين مهما تغير مؤهلهم العلمي فإن نظرتهم واحدة اتجاه كل من التحول الرقمي والتميز المؤسسي، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية العدمية H_0 القائلة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول التحول الرقمي والتميز المؤسسي في اتصالات الجزائر لولاية المدية كل على حدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

د: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

لنختبر هذه الفرضية نضع فرضيتين كما يلي:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول التحول الرقمي والتميز المؤسسي في اتصالات الجزائر لولاية المدية كل على حدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول التحول الرقمي والتميز المؤسسي في اتصالات الجزائر لولاية المدية كل على حدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (03_18): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير سنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التحول الرقمي	أقل من5 سنوات	16	4.41	0.375
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	11	4.30	0.258
	من 10 سنوات إلى 15 سنة	10	4.21	0.332
	أكثر من 15 سنة	31	4.26	0.344
التميز المؤسسي	أقل من5 سنوات	16	4.20	0.444
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	11	4.11	0.482
	من 10 سنوات إلى 15 سنة	10	3.90	0.528
	أكثر من 15 سنة	31	4.14	0.427

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	SIG
	بين المجموعات	0.335	03	0.112	0.975	0.410

التحول الرقمي	داخل المجموعات	7.339	64	0.115		
	المجموع	7.674	67	-		
التميز المؤسسي	بين المجموعات	0.611	03	0.204	0.981	0.407
	داخل المجموعات	13.276	64	0.207		
	المجموع	13.887	67	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: أظهرت نتائج الجدول السابق أن الموظفين الذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات هم الأكثر استجابة بمتوسط حسابي قدر ب 4.41، ثم يليها الموظفين الذين سنوات خبرتهم من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بمتوسط حسابي قدر ب 4.30، ثم يليها الموظفين الذين سنوات خبرتهم أكثر من 15 سنة بمتوسط حسابي قدر ب 4.26، وأخيرا الموظفين الذين سنوات خبرتهم من 10 سنوات إلى 15 سنة بمتوسط حسابي قدر ب 4.21، هذا فيما يتعلق بالتحول الرقمي، أما فيما يتعلق بالتميز المؤسسي فالموظفين الذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات هم الأكثر استجابة بمتوسط حسابي قدر ب 4.20، ثم يليها الموظفين الذين سنوات خبرتهم أكثر من 15 سنة بمتوسط حسابي قدر ب 4.14، ثم يليها الموظفين الذين سنوات خبرتهم من 5 سنوات إلى 10 سنوات بمتوسط حسابي قدر ب 4.11، وأخيرا الموظفين الذين سنوات خبرتهم من 10 سنوات إلى 15 سنة بمتوسط حسابي قدر ب 3.90.

هذا وبلغت قيمة F ما يساوي 0.975 مع مستوى دلالة إحصائية 0.410 وهي أكبر من 0.05، هذا فيما يتعلق بالتحول الرقمي، الأمر الذي يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، أما فيما يتعلق بالتميز المؤسسي فقد بلغت قيمة F ما يعادل 0.981 مع مستوى دلالة إحصائية 0.407 وهي أكبر من 0.05، الأمر الذي يدل أيضا على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

بناءً على كل ما سبق يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين مهما اختلفت سنوات خبرتهم اتجاه كل من التحول الرقمي والتميز المؤسسي داخل اتصالات الجزائر لولاية المدية، أي أن متغير سنوات الخبرة لا يؤثر في اتجاهات أو إدراكات الموظفين نحو هذين المتغيرين، وكل الموظفين مهما تغيرت سنوات خبرتتهم فإن نظرتهم واحدة اتجاه كل من التحول الرقمي والتميز المؤسسي، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية العدمية H_0 القائلة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول التحول الرقمي والتميز المؤسسي في اتصالات الجزائر لولاية المدية كل على حدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة

هـ: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

لنختبر هذه الفرضية نضع فرضيتين كما يلي:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول التحول الرقمي والتميز المؤسسي في اتصالات الجزائر لولاية المدية كل على حدة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول التحول الرقمي والتميز المؤسسي في اتصالات الجزائر لولاية المدية كل على حدة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول(03_19): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الحالة الاجتماعية

المجال	الحالة الاجتماعية	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التحول الرقمي	أعزب	19	4.40	0.267
	متزوج	45	4.24	0.352
	مطلق	01	4.25	-
	أرمل	03	4.54	0.425
التميز المؤسسي	أعزب	19	4.18	0.441
	متزوج	45	4.07	0.476
	مطلق	01	4.37	-
	أرمل	03	4.25	0.312

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	SIG
التحول الرقمي	بين المجموعات	0.559	03	0.186	1.677	0.181
	داخل المجموعات	7.115	64	0.111		
	المجموع	7.674	67	-		
التميز المؤسسي	بين المجموعات	0.271	03	0.90	0.425	0.736
	داخل المجموعات	13.615	64	0.213		
	المجموع	13.887	67	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: أظهرت نتائج الجدول السابق أن الموظفين الذين حالتهم الاجتماعية أرمل هم الأكثر استجابة بمتوسط حسابي قدر ب 4.54، ثم يليها الموظفين الذين حالتهم الاجتماعية أعزب بمتوسط حسابي قدر ب 4.40، ثم يليها الموظفين الذين حالتهم الاجتماعية مطلق بمتوسط حسابي قدر ب 4.25، وأخيرا الموظفين الذين حالتهم الاجتماعية متزوج بمتوسط حسابي قدر ب 4.24، هذا فيما يتعلق بالتحول الرقمي، أما فيما يتعلق بالتميز المؤسسي فالموظفين الذين حالتهم الاجتماعية مطلق هم الأكثر استجابة بمتوسط حسابي قدر ب 4.37، ثم يليها الموظفين الذين حالتهم الاجتماعية أرمل بمتوسط حسابي قدر ب 4.25، ثم يليها الموظفين الذين حالتهم الاجتماعية أعزب بمتوسط حسابي قدر ب 4.18، وأخيرا الموظفين الذين حالتهم الاجتماعية متزوج بمتوسط حسابي قدر ب 4.07.

هذا وبلغت قيمة F ما يساوي 1.677 مع مستوى دلالة إحصائية 0.181 وهي أكبر من 0.05، هذا فيما يتعلق بالتحول الرقمي، الأمر الذي يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، أما فيما يتعلق بالتميز المؤسسي فقد بلغت قيمة F ما يعادل 0.425 مع مستوى دلالة إحصائية 0.736 وهي أكبر من 0.05، الأمر الذي يدل أيضا على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

بناءً على كل ما سبق يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين مهما اختلفت حالتهم الاجتماعية اتجاه كل من التحول الرقمي والتميز المؤسسي داخل اتصالات الجزائر لولاية المدية، أي أن متغير الحالة الاجتماعية لا يؤثر في اتجاهات أو إدراكات الموظفين نحو هذين المتغيرين، وكل الموظفين مهما تغيرت حالتهم الاجتماعية فإن نظرتهم واحدة اتجاه كل من التحول الرقمي والتميز المؤسسي، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية العدمية H_0 القائلة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول التحول الرقمي والتميز المؤسسي في اتصالات الجزائر لولاية المدية كل على حدة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة التعرف على أثر نضج التحول الرقمي على تحقيق التميز المؤسسي وواقع ذلك في اتصالات الجزائر لولاية المدية، وبعد عرضنا وتحليل نتائج الدراسة وبعد إختبار الفرضيات تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والتميز المؤسسي في اتصالات الجزائر لولاية المدية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$؛
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد الاستراتيجي والتميز المؤسسي في اتصالات الجزائر لولاية المدية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$؛
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد المادي والتميز المؤسسي في اتصالات الجزائر لولاية المدية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد المؤسسي والتميز المؤسسي في اتصالات الجزائر لولاية المدية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$؛
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد الوظيفي والتميز المؤسسي في اتصالات الجزائر لولاية المدية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول التحول الرقمي والتميز المؤسسي في اتصالات الجزائر لولاية المدية كل على حدة تعزى لمتغير الجنس؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول التحول الرقمي والتميز المؤسسي في اتصالات الجزائر لولاية المدية كل على حدة تعزى لمتغير العمر؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول التحول الرقمي والتميز المؤسسي في اتصالات الجزائر لولاية المدية كل على حدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول التحول الرقمي والتميز المؤسسي في اتصالات الجزائر لولاية المدية كل على حدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول التحول الرقمي والتميز المؤسسي في اتصالات الجزائر لولاية المدية كل على حدة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

خاتمة عامة

تسعى المؤسسات الاقتصادية في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة إلى تحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية من خلال تبني الأساليب الإدارية والتقنية الحديثة يعد التحول الرقمي من أبرز التوجهات المعاصرة التي ساهمت في إحداث تغييرات جوهرية داخل المؤسسات، لما يوفر من إمكانيات تكنولوجية التي تساعد على تطوير العمليات الإدارية وتحسين جودة الخدمات وتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء كما أصبح التميز المؤسسي من أهم الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسات إلى بلوغها باعتباره مؤشرا يعكس مدى نجاح المؤسسة في استغلال مواردها وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية.

ويعتبر التحول الرقمي عاملا أساسيا في دعم التميز المؤسسي، من خلال تحسين نظام العمل، تسريع تدفق المعلومات، تعزيز الابتكار وتطوير الخدمات بما يتلاءم مع احتياجات الزبائن ومتطلبات البيئة الحديثة. كما أن نجاح هذا التحول يتطلب توفير بنية تحتية رقمية متطورة وتكوين الموارد البشرية ونشر الثقافة الرقمية داخل المؤسسة، الى جانب دعم الإدارة العليا لعمليات التطوير والتحديث المستمر ومن خلال هذه الدراسة توضح لنا بأن التحول الرقمي يساهم بشكل فعال في تحقيق التميز المؤسسي داخل المؤسسة وذلك من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة، رفع كفاءة الأداء تعزيز سرعة الاستجابة لاحتياجات الزبائن وتحقيق مستوى أفضل من التنظيم والفعالية في مختلف الأنشطة والعمليات.

كما أظهرت الدراسة أن تبني التقنيات الرقمية الحديثة داخل الاتصالات الجزائر بالمدية ساعد على تطوير أساليب العمل وتحسين الأداء المؤسسي، مما يؤكد أهمية الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية باعتباره أداة استراتيجية لتحقيق التميز والاستمرارية في ظل تنافسية متغيرة.

اختبار الفرضيات:

من خلال الفصلين النظرين، الفصل الخاص بالدراسة التحليلية التي قمت بإجرائها في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية، بالاعتماد على الاستبيانات الموزعة واختبار فرضيات الدراسة توصلت الى اختبار مدى صحة الفرضيات والإجابة على إشكالية الدراسة كما هي موضحة في النقاط التالية:

الفرضية الأولى: والتي تنص في محتواها على أن التحول الرقمي موجهة ومقصودة من أجل تقليص الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المستهدف فقد تم التأكد من صحة الفرضية ذلك لأن جل ما تم التطرق إليه في الفصل الأول يثبت ذلك.

الفرضية الثانية: والتي تنص في محتواها على أن العلاقة بين التحول الرقمي والتميز المؤسسي علاقة تكاملية من خلال اعتماد على تحليل مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين التميز المؤسسي، تطور جودة الخدمات، تعزيز الكفاءة التشغيلية ودعم القدرة التنافسية.

الفرضية الثالثة: تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والتميز المؤسسي من وجهة نظر المسؤولين والأفراد العاملين في اتصالات الجزائر لولاية المدية عند المستوى 0,05 فقد تم قبول الفرضية، بحيث بلغ (F= 41.622)

بمستوى دلالة (0.001)، وأشار معامل الارتباط الى وجود علاقة الارتباطية بين المتغيرين بقيمة (0.622)، بحيث قام متغير التحول الرقمي بتفسير مستوى التميز المؤسسي بنسبة (38.7%).

فمن خلال موضوع البحث حاولنا دراسة أثر نضج التحول الرقمي على التميز المؤسسي انطلاقا من الإشكالية المتمثلة في:

ما هو أثر نضج التحول الرقمي على التميز المؤسسي دراسة حالة اتصالات الجزائر المدية؟ فالبنظر لنتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها والفرضيات التي تم اختبارها، تم التوصل إلى أن التحول الرقمي يساهم بشكل كبير في تحقيق التميز المؤسسي فالبنظر لاتجاهات أفراد العينة من مسؤولين وأفراد عاملين في مختلف المستويات نحو متغيري الدراسة، تم التواصل الى أن إجابتهم كانت إيجابية، وعند دراستي لأثر التحول الرقمي على التميز المؤسسي توصلت الى وجود أثر كبير بينهما وهو ما دل على إسهام التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي.

ان النتائج سابقة الذكر التي تم التوصل اليها في هذه الدراسة تعكس مدى وعي وثقافة أفراد العينة اتجاه برنامج التحول الرقمي وانعكاسه على تحقيق التميز المؤسسي كما يمكن اعتبارها بمثابة حق تضمن به المنظمة التميز، نمو القدرات الفكرية والإبداعية، رفع الكفاءات لكونه أحد الأسس المهمة التي تساعد على مواجهة التحديات وبلوغ الأهداف، نظرا لتميزه بسمات ومداخل متعددة تهتم بتوجهات واحتياجات الزبائن والتركيز على الأنشطة التي تخلق قيمة مضافة من أجل الخدمة المقدمة او التميز في السلعة.

نتائج الدراسة

على ضوء ما سبق ذكره في الفصل الأول والثاني من الدراسة تم التوصل الى نتائج التالية:

1. **النتائج الدراسة النظرية:**

- ✓ إحداث التحول الرقمي تغييرات مهمة في المؤسسات خاصة في التميز المؤسسي.
- ✓ يساعد نضج التحول الرقمي على تسريع الاجراءات الادارية وزيادة كفاءة الاداء المؤسسي.
- ✓ يعتبر التحول الرقمي أحد العناصر الحديثة الاساسية التي تلعب دورا في تطوير اداء المؤسسات وتحسين الخدمات التي تقدمها.
- ✓ يعتمد تحقيق التميز المؤسسي على عدة جوانب منها الجودة والكفاءة والابتكار ورضا الموظفين.
- ✓ هناك علاقة تكاملية بين التحول الرقمي والتميز المؤسسي حيث يسهم الاول في تعزيز الثاني ويحقق الاستدامة والتنافسية للمؤسسة.
- ✓ يعتمد التميز على التكامل بين القيادة الاستشرافية، الموارد البشرية الكفؤة، والعمليات المرنة التي تركز على رضا العميل.

1. **نتائج الدراسة التطبيقية:** نلخصها في النقاط التالية:

- ✓ اثبتت النتائج وجود أثر ايجابي ذو دلالة احصائية للتحول الرقمي في التميز المؤسسي، بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية عند مستوى (α=0.05).
- ✓ اظهرت الدراسة ان مستوى التحول الرقمي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية يعد مرتفعا جدا.
- ✓ يوجد تقدم واضح وملموس في كافة الابعاد المعتمدة لقياس التحول الرقمي، وهي البعد الاستراتيجي البعد المادي البعد الوظيفي والبعد المؤسسي.
- ✓ يعكس هذا التقدم وجود توجه مؤسسي قوي نحو الرقمنة، والذي يظهر بوضوح في شكل ممارسات يومية واجراءات تنظيمية فعلية داخل المؤسسة.
- ✓ الاستمرار في هذه الممارسات الرقمية من شأنه ان يوصل المؤسسة الى حالة من النضج الرقمي الاكثر توازنا واستدامة.

- ✓ تشير النتائج الى ان اتصالات الجزائر لولاية المدية تدعم التحول الرقمي بطريقة تسمح بترسيخه بشكل فعلي وعملي.

التوصيات والاقتراحات: ونذكر ما يلي:

- ✓ تكثيف برامج التأهيل والتدريب للموظفين في مجال التقنيات الرقمية الحديثة.
- ✓ تشجيع ثقافة الابتكار والتطوير المستمر داخل المؤسسة.
- ✓ العمل على تحديث الانظمة الرقمية بشكل دوري لمواكبة التطورات التكنولوجية.
- ✓ تعزيز الادارة الرقمية بما يسهم في تحسين جودة الخدمات وتحقيق التميز المؤسسي.
- ✓ ضرورة تعزيز البنية التحتية الرقمية داخل المؤسسة.
- ✓ ضرورة تحديث الاستراتيجية الرقمية بانتظام لمواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة، وضمان موائمتها مع اهداف التميز المؤسسي.
- ✓ الاستثمار المكثف في الامن السيبيراني وحماية البيانات كشرط اساسي لضمان استمرارية الخدمات وكسب ثقة الزبائن.
- ✓ الانتقال من الادارة التقليدية الى الادارة القائمة على تحليل البيانات الضخمة لدعم اتخاذ قرارات دقيقة وفعالة.

افاق الدراسة:

بعد هذه الدراسة حول أثر التحول الرقمي على التميز المؤسسي، يبقى الموضوع قابل للإثراء ويفتح المجال للبحث من خلال عدة جوانب أخرى منها:

- ✓ دراسة نفس الموضوع على مجموعة من المؤسسات.
- ✓ أثر تطبيق التحول الرقمي على التميز المؤسسي.
- ✓ دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي في منظمات الأعمال.
- ✓ اثر التحول الرقمي على تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات.

قائمة المراجع

الكتب:

1. بهجت راضي، هشام يوسف العربي، **ادارة الجودة الشاملة: المفهوم والفلسفة والتطبيقات**، دار روابط للنشر وتقنية المعلومات، ط1، القاهرة، 2015.
2. رواء عبد الامير عباس، عبد الله غازي، محمد عاصم غازي، لمياء حسن الديوان، **منهجيات التميز المؤسسي في ظل التحولات الرقمية**، الطبعة الاولى، دار الحامد، عمان، 2024.
3. سيد محمد جاد الرب، **ادارةالابداع و التميز التنافسي**، دط، مطابع الدار الهندسية، جامعة قناة السويس، 2013.
4. فريد النجار، **التميز والتفوق المؤسسي** ـالمحددات ـ المحاور ـ النماذج ـ المهارات ـ التطبيقات ـ دط، منشاة المعارف، الاسكندرية،2014.
5. لحسن عبد الله باشيوة، نزار عبد المجيد البرواري ومحمد احمد عيشوني، **التميز المؤسسي مدخل الجودة وافضل الممارسات مبادئ و تطبيقات**، ط01، دارالوراق للنشر و التوزيع، عمان،2013.

مذكرات و اطروحات الدكتوراه:

6. أيمن براهيمي، **دور التحول الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة ـ دراسة حالة شركة مناجم الحديد**، إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ماستر أكاديمي، 2025.
7. خولة مرسي ،دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات المصرفية ، لنيل شهادة دكتورة ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،اقتصاد نقدي وبنكي ،جامعة الجزائر 3 ،2025/2024 .
8. ربيع المسعود، **متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية ـ دراسة حالة بنك البركة ـ** أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، 20142013.
9. الزهراء رويشد، **دور المنظمة المتعلمة في التميز المؤسسي من خلال قيادة التغيير بمؤسسات التعليم العالي** ـ دراسة حالة بجامعة عمار ثليجي الأغواط ـ اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث

في علوم التسيير، جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،2024.2025.

10. سميرة مشري، **التمكين التنظيمي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي** دراسة ميدانية بمؤسسات ZIBAN GARDEN .ENICAB GUEDILA بولاية بسكرة، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، 2021 . 2022.

11. عبد العزيز السيد مصطفى، **التحول الرقمي في المؤسسان الأعمال**، كلية التجارة، القاهرة، مصر ،2022 ص20.19.

12. فوزية تكيالين، **مساهمة التحول الرقمي في تدعيم الشمول المالي**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، جامعة الجزائر 3، 2025/2024.

13. محمود محمد محمود سعيد، **أثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية حالة دراسية من البنوك الإسلامية في فلسطين**، تخصص التمويل الإسلامي، رسالة الماجستير، كلية الدراسات العليا جامعة العربية الأمريكية، فلسطين 2023.

14. نورة بوعلاقة، **دور ادارة التغيير في تميز اداء المنظمات دراسة حالة شركة الكهرباء و الغاز لولاية المدية**، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير،جامعة يحي فارس بالمدية، كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2020- 2021.

المجلات:

15. ابراهيم عاشوري، **دور التحول الرقمي في خلق محيطات زرقاء رقمية –دراسة حالة Netflix –** مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة ميلة، المجلد16، العدد02، 2025.

16. احلام كركود، **القيادة الابداعية كأحد متطلبات التميز التنظيمي حالة المؤسسة الوطنية للدهن(ENAP)**، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد09، العدد01، ديسمبر2021.

17. احمد اسعد فياض وآخرون، **اثر تطبيق نموذج التميز الاوروبي على الاداء المؤسسي**(دراسة تطبيقية على الجامعات الاهلية في مدينة بغداد)، ادارة، العدد60.

18. احمد رياض سيف النصر ابو سعده، **ادارة التميز المؤسسي كمدخل لتطوير الأداء الاداري في مدارس التعليم الاساسي بمحافظة الفيوم**، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية و النفسية، المجلد15، العدد15، ديسمبر، 2021.

19. إسلام أبو سيف، محمد آيت محمد، **أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي في مصرف السلام الجزائري**، مجلة المؤسسة، جامعة الجزائر 3 ،العدد 01 ، 2025.

20. أشواق عبد الجلبان، أحلام عاتق العتيبي، نوال فهد العازمي، **أثر التحول الرقمي على تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في عيادات الأسنان مدراسة في مركز النخيل لطب الأسنان**، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 89، تاريخ الصدور 2025/11.

21. تغريد محمد الخوتاني وعبد الرحمن جمال مطر، **أثر إدارة التغيير على تحقيق التميز المؤسساتي دراسة ميدانية لموظفي مجموعه من البنوك المتخصصة في المملكة العربية السعودية**، المجلة الالكترونية متعددة التخصصات، جامعة المملكة العربية السعودية، مجلد03، العدد2025،81.

22. توفيق حناشي، فارس قاطر، صالح محرز، **دور ريادة الاعمال الرقمية في تحسين الخدمات شركتي علي بابا وأمازون أنموذجا**، مجلة الاصيل للبحوث الاقتصادية والادارية، جامعة تبسة، المجل د07، ال عدد01، أفريل2023.

23. حاتم محمد عفسة، عرفات علي نصار، **أثر تبني التحول الرقمي في تعزيز التميز المؤسسي على الجامعات الخاصة من وجهة نظر الموظفين وفق نموذج UTAUT، بالمحافظات الجنوبية في فلسطين**، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، جامعة القصيم، المجلد18، العدد01، 2025.

24. حسين ابراهيم حسين، **القياس المقارن بالأفضل كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمدارس المعتمدة بمصر**، مجلة كلية التربية،ج03،عدد اكتوبر، 2023.

25. حسين محمد سعد، بسام احمد حجازي، **القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تجريبية من وجهة نظر أساتذة التعلم المهني والتقني في لبنان**، المجلة الالكترونية متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية و التربوية MECSJ ، العدد29 ، ايلول 2020.

26. خيرة معمري، **دور ادارة الاداء في منظمات الاعمال في تحقيق التميز المؤسسي** . دراسة حالة مؤسسة الزجاج الجديدة بوادي سلي الشلف NOVER . ، مجلة الاقتصاد و المالية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، المجلد 11، العدد 01، 2025.

27. رابح بوقرة، امال قبايلي، قرمية دوفي، **أثر التعلم المستمر وتمكين العاملين كخاصيتي للمنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي** دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي –ميلية، جيجل- ،مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 04، العدد 02، 2019.

28. رابح غازي، توفيق كرمية، **دور برامج الذكاء الاصطناعي في تعزيز اساليب التسويق الرقمي: شركة أمازون أنموذجا**، مجلة معارف، جامعة البويرة، المجل د20، ال عدد02، ديسمبر2025.

29. ستيفان ف .ديفنباخر ، **ما هو نضج الرقمي وكيفية قياسه ، الأدوات والنماذج** Digital Leadership ، محمد بوعتلي ، **تنمية الحكومية الرقمية كعامل أساسي لتحقيق التحول الرقمي في الدول العربية :دراسة تحليلية وتصنيفية باستخدام تقنية التحليل العنقودي الهرمي خلال سنة 2022** ، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 07، العدد:02، 2023.

30. سعود بن عبد الجبار الحارثي، **المقارنة المرجعية و اثرها في تحقيق التميز المؤسسي، بالمدارس الثانوية الحكومية بمدبنة الطائف**، مجلة كلية التربية ببنها، العدد 122، افريل2020.

31. سمير سليمان الجمل، ميساء عمران، **رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا**، المجلة الجزائرية للابحاث والدراسات، جامعة القدس المفتوحة(فلسطين)، العدد 01، 2025.

32. سوسن محمد مصطفي كمال الدين، **متطلبات تطبيق ادارة التميز المؤسسي بالحلقة الاولى من التعليم الاساسي في ضوء بعض الخبرات العربية والاجنبية**، مجلة كلية التربية، جامعة دمياط، المجلد38، العدد87، الجزء03، اكتوبر2023.

33. شوقي قبطان، **النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي**، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، جامعة المدية، العدد 01، افريل 2014.

34. شوقي قبطان، **تشخيص ثقافة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية باستخدام معايير الجائزة الجزائرية للجودة . دراسة حالة كليات الاقتصاد بجامعات الوسط في الجزائر.** مجلة الاقتصاد والمناجمنت، جامعة المدية، المجلد20، العدد01، جوان2021.

35. صبيحة عبد اللاوي، اسية بن داود، **دور استراتيجية الادارة بالمشاركة في بناء التميز المؤسسي**، جامعة البليدة 02، مجلة السياسة العالمية، المجلد 06، العدد 01، 2022.

36. الطاهر لوراسية، **اعتماد النموذج الأوربي للتميز EFQM كمرجع للتميز في الأداء والتعلم التنظيمي– تجربة مؤسسة فرتيال .** مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، جامعة عنابة، المجلد08، العدد01، 2021.

37. عبد الحكيم بيصار، عنتر بوتيار، **الملتقى الدولي حول: التحول الرقمي كألية لتحقيق التنمية المستدامة بين التشريع الجزائري والتشريعات المقارنة،** المركز الجامعي سي الحواس –بريكة – معهد الحقوق والعلوم الاقتصادية، يوم 07ماي 2024.

38. عبد القادر كناف، عادل أنزارن، **استراتيجية التحول الرقمي ضمن السياسات العامة التنموية في الجزائر الواقع والأفاق،** مجلة أفاق الفكرية، المجلد 12، العدد 02، 2024.

39. عبد الوهاب طمعة الهندال، **تأثير القيادة الريادية على التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية الكويتية،** المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية، المجلد13، العدد03، مارس2022.

40. العياشي زرزار، كريمة غياد، **مميزات وخصائص ادارة التميز في التعليم العالي وفق النموذج الاوروبي للتميزEFQM،** مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، العدد04، 2020.

41. غريسي صدوقي، رضا سي الطيب الهشمي، علي العبسي، **واقع وأهمية التحول الرقمي والاتمة،** مجلة أراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد02، المجلد 03، 31 / 12 / 2021.

42. فاطمة الزهراء بن أحمد، نادية بن أحمد، **التحول الرقمي في الجزائر الواقع والتحديات مدراسة حالة Digital transformationin Algeria:reality and challenges– Acase studyhgl** ، المجلة الجزائر للمالية العامة issn 2170_1881، المجلد 15 ، العدد01 ،2025 .

43. فيروز زروخي، الاخضر لقليطي، **نماذج عالمية من الاداء المتميز،** مجلة البحوث الادارية والاقتصادية، ISSN:97502571.

44. لحسن عبد الله باشيوة، نزار البرواري، **نماذج الادارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحولات العالمية . دراسة مقارنة** . المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة، العدد03، 2009.

45. ماهي استراتيجية التحول الرقمي وأهم الاستراتيجيات والتقنيات وكيفية تطوير محاورها والاتجاهات الرئيسية لها http://bakkah.com .

46. محمد إبراهيم محمد محرم صالح الحداد، **الثورة الصناعية الرابعة (الذكاء الاصطناعي . التحول الرقمي (تحديات وفرص الاستحواذ على القوة الرقمية الجديدة**، سلسلة أوراق السياسات في التخطيط والتنمية المستدامة رقم 8 معهد التخطيط القومي، جمهورية مصر العربية، يناير 2021.

47. محمد أحمد الغبيري، عبد الرحمان حسن حسن محمد ،**واقع التحول الرقمي للملكة العربية السعودية . دراسة تحليلية** ، العدد 03، رقم 04 ،2020/12/31 .

48. محمد صالح حسن الحسني الزهراني، **أثر التحول الرقمي في تحسين جودة خدمة الموظفين: دراسة تطبيقية على العاملين في قطاع الاتصالات السعودية بجدة**، المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية، ال عدد9، الإصدار 4، 2025/8/9.

49. محمد مصطفاي، مصطفى رديف، محمد سمير بن عياد، **حلقة ديمنج للجودة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمؤسسة . دراسة قياسية باستخدام طريقة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM على مستوى مصنع الاسمنت بسعيدة** . مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد13، العدد01، 2022.

50. مريم لحسن ونوال ضريفي، **تقنيات الذكاء الاصطناعي كآلية لتعزيز تجربة العميل دراسة حالة أمازون**، مجلة آفاق علوم الادارة والاقتصاد، جامعة المسيلة، المجلد09، العدد02، 2025.

51. مريم نعموتي ، **تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة** ، مجلة معهد العلوم الاقتصادية المجلد 23 ، العدد 02جامعة الجزائر 2020 .

52. مسعود بن مويزة، **اخلاقيات الاعمال في شركة تويوتا للسيارات من خلال مدونة قواعد السلوك**، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة الاغواط، المجلد19،العدد32، 2023.

53. مصطفى يونسي، سعد مرزق، **النموذج الجزائري للجودة ودوره في تحسين الجودة بالمؤسسات الجزائرية**، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد11، العدد02، 2020.

54. منى سعيد محمد السيابي، **التميز المؤسسي الاوروبي EFQM وعلاقته ببطاقة الاداء المتوازن في تطوير الاداء المؤسسي**، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد05، العدد50، 20ديسمبر 2023.

55. نسيمة طبوش ورياض مزعاش، **منصة نتفليكس وأثرها على القيم الاسرية**، مجلة الرسالة للدراسات الاعلامية، جامعة باتنة، المجلد06، العدد04، ديسمبر2022.

56. نصيرة علاوي، عبد الكريم بن دخيس، **دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي** : دراسة حالة المؤسسة الجهوية موبيليس بشار، مجلة مجاميع المعرفة، جامعة طاهري محمد بشار، المجلد 08، العدد03،اكتوبر 2022.

57. نوال أحمد الزهراني، سهير محمد حوالة، **متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بكلية الدراسات العليا التربية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء النموذج الأوروبي(EFQM)**، المجلة العربية للعلوم و نشر الأبحاث ـمجلة العلوم التربية والنفسية ـالمجلد06، العدد13، مارس2022.

58. هدى أحمد إبراهيم عبد النبي، نورة عبد العزيز الجربوع، **دور ابعاد التحول الرقمي في التطوير الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في شركة الاتصالات السعودية STC**، العدد 2، ISSN 2314 – 5552، المجلد 24، كليات الشرق العربي للدراسات العليا . الرياض . السعودية، 19 مايو 2025.

المواقع الالكترونية:

59. https://digitalleadership.com
60. https://aws.amazon.com
61. https://aws.amazon.com
62. https://brains-rs .com
63. *https://goingdigital.oecd.org/ar/indicator/58 2026/02/ 13*
64. http://Spskills .com أكاديمية مهارات التخطيط الاستراتيجي ،
65. : https://bakkah.com/**أثر التحول الرقمي على كفاءة المؤسسات** ، أثر-التحول-الرقمي
66. *https://spskills.com* التحديات-التي-تواجه-التحول-الرقمي
67. AMAZON.COM, Inc, "Amazon Announces Fourth Quarter Results ", February 5, 2026, Available at: https://ir.aboutamazon.com, accessed on february27, 2026.
68. WWW. Algérie télécom.DZ الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر

المراجع الاجنبية

69. Mareike Jenner**, "Is this TVIV? On Netflix, TVIII and binge-watching"**, New medea & society, vol. 18, no.02, 2016.

70. MAZEN J. AL SHOBAKI, SAMY S. ABU NASER , **THE DIMENSIONS OF ORGANIZATIONAL EXCELLENCE IN THE PALESTINIAN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS FROM THE PERSPECTIVE OF THE STUDENTS**, *global journal of multidisciplinary studies* , october2016 , vol05 , iss11.
71. Nacera Belakhdar, mokhtaria Horri **,'' Blockchain technology and its implications on digital marketing (a case study of Amazon web services)''** , management &economics research journal, university of djelfa, vol.05, no.02, 2023.
72. NAZEM MALKAOUI, Ibid.
73. Omar mehdi , Tayeb Hachemi, **Lean Management Concepts And Practices: Lessons learned from the Japanese Toyota experience,** Journal of Economic Growth and Entrepreneurship, vol.02, no.01, 2019.
74. Omar mehdi, tayeb hachemi, Ibid.
75. Patrick Mikaief ; ElinaParmiggianai ,**Digitai transformationin Norwegian Enterprises** ,facultfof InFormatiom Technologg and Electrical Engineering of the Norwegian University of the Norwegian University of science and Technology. 3rd edition 2022.
76. Rafeeq Mohamed Ahmed Mahmoud ,**The impact of Digital Transformation Maturity on Corporate's_Competitive Advantage ;The Case of the Private Egyptian Transportation Sector** . 2025 يوليو 16 المجلد ، العدد الثالث ،
77. Saber bahri , mouna kharmouche , **Requirements for Achieving Organizational Excellence An entry into business organizations ,** Journal Of North African Economies **,** University center of barika – Algeria , vol20 , N°:35 , 2024 .
78. Toyota Motor corporation(2025), **integrated Report2025**, Retrieved from, https://global.toyota/pages/global_toyota/ir/library/annual/2025_001_integrated_en.pdf.

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان

جامعة يحي فارس بالمدية

قسم علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

السنة الثانية ماستر (LMD)

تخصص: إدارة أعمال

استبانة الدراسة

الى السيد/ة المحترم /ة:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها من أجل نيل شهادة الماستر ، والتي تندرج ضمن متطلبات البحث على المعرفة تحت عنوان :" **أثر نضج التحول الرقمي على تحقيق التميز المؤسسي " –دراسة حالة الاتصالات الجزائر لولاية المدية – للفترة (2025–2026)** وعليه نرجو من سيادتكم المحترمة التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة ، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم ، لذلك نتمنى منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم فمشاركتكم ضرورية و رأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها .

ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا دمتم في رعاية العلم والمعرفة.

إعداد الطالبتين: **تحت إشراف الدكتورة**

:

- ✓ رزيقة العماري — بوعلاقة نورة
- ✓ ندى ياسمين صحرواي

السنة الجامعية – 2025–2026

القسم الأول: البيانات الشخصية:

يهدف هذا التقسيم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي الاتصالات الجزائر ـ بالمدية ـ غرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك:

1 . الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2 . العمر: أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐

من 40 سنة الى 50سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

3 . المؤهل العلمي: بكالوريا ☐ تقني سامي ☐ ليسانس ☐

ماستر ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

4. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ☐

من 10 سنوات إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

5. الحالة الاجتماعية: الحالة الاجتماعية لأفراد العينة: أعزب ☐ متزوج ☐

مطلق ☐ أرمل ☐

القسم ثاني: مصطلحات الدراسة:

تعريف التحول الرقمي: هو توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المؤسسات لتطوير الأداء المؤسسي وتحسين الكفاءة التشغيلية والإنتاجية.

تعريف التميز المؤسسي: هو قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج فائقة ومستدامة تتجاوز توقعات جميع المعنيين (عملاء، العاملين، مجتمع) عبر نظام عمل متكامل.

القسم الثالث: محاور الاستبانة:

المحور الأول: التحول الرقمي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مؤشرات التحول الرقمي في مؤسسة الاتصالات الجزائر والمرجو تحديد درجة موافقتكم أو عدم موافقتكم عنها، بناء على الواقع الحالي لخبرتكم في الشركة وذلك بوضع (X) في المربع المناسب لاختيارك:

الرقم	أبعاد التحول الرقمي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	أ- البعد الاستراتيجي					
01	تحدد المؤسسة رؤية وأهداف واضحة لبرامج التحول الرقمي.					
02	تعتبر المؤسسة التحول الرقمي عنصرا أساسيا لمواكبة التغيرات المستقبلية .					
03	تعتمد جودة القرارات المتعلقة بالتحول الرقمي على كفاءة وخبرة المسؤولين .					
04	يساهم التحول الرقمي في المؤسسة من الحد من الأخطاء وتقليص نسب الهدر والضياع .					
	ب- البعد المادي					
05	يسهل التحول الرقمي التواصل وتبادل المعلومات بين الإدارة والموظفين .					
06	نجاح التحول الرقمي يتطلب إقناع الموظفين بأهميته واستعدادهم لاستخدامه .					
07	تقوم المؤسسة بتهيئة جميع الظروف لضمان نجاح برامج التحول الرقمي .					
08	توفر المؤسسة الموارد و التجهيزات اللازمة لدعم برامج التحول الرقمي .					
	ب ـ البعد المؤسسي					
09	يعكس الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة و الاختصاصات الوظيفية بشكل جيد.					
10	يساهم الهيكل التنظيمي في إدارة برامج التحول الرقمي في المؤسسة.					

11	يسمح الهيكل التنظيمي للأفراد العاملين بأداء مهامهم بوضوح وسلاسة .					
12	تساعد القواعد القانونية واللوائح التنظيمية المشجعة للتغيير على سهولة انجاز الأعمال في المؤسسة .					
ج ـ البعد الوظيفي						
13	تستخدم المؤسسة تكنولوجيات لدعم وتنفيذ برامج التحول الرقمي					
14	تقوم المؤسسة بتدريب وتأهيل العاملين وتكوينهم وفق متطلبات التحول الرقمي.					
15	يهدف التحول الرقمي الى التخلص الجذري من العمل الورقي من خلال استخدام أنظمة الحاسب الآلي.					
16	تقوم المنظمة بدورات تدريبية للأفراد العاملين للتكيف مع الأوضاع الجديدة .					

المحور الثاني: تميز المؤسسي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى تحقيق التميز في مؤسسة الاتصالات الجزائر والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عليها، وذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختيارك:

الرقم	أبعاد تميز المؤسسي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	أ- بعد تميز القيادة					
01	يحرص القادة على صياغة رؤية مشتركة للمنظمة.					
02	استغلال القائد كل الفرص المتاحة لتوضيح ثقافة المنظمة وتوجيه الموظفين للعمل بها .					
03	يتميز القائد بقدرته على تشجيع التغيير وتبني الأفكار الجديدة داخل المنظمة.					
04	يتصف القائد بالحماس والدافعية بالقضايا المتعلقة بتحقيق التميز في المؤسسة.					
	ب- بعد تميز في الموارد البشرية					
05	يتميز العاملون بروح المبادرة والقدرة على تحمل المسؤولية					
06	تشجيع العمل الجماعي لخلق أفكار إبداعية على تحقيق التميز في الأداء					
07	تساهم المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار على تعزيز الثقة المتبادلة بين القادة والأفراد العاملين.					
08	تعتمد المؤسسة على أسلوب تمكين الأفراد العاملين للمشاركة في اتخاذ القرار.					
	ت- بعد تميز المعرفي					
09	تهتم المؤسسة بتوثيق وتنظيم وحماية المعرفة لضمان استمراريتها					
10	تستغل المنظمة المعرفة المتاحة لدعم القرار وحل المشكلات .					

11	تعمل المؤسسة على تحويل المعرفة إلى ابتكارات ملموسة تحقق ميزة تنافسية مستدامة. .					
12	تهتم المؤسسة بعملية تبادل المعرفة والخبرات بين العاملين وتوفير بيئة تنظيمية داعمة للتواصل المعرفي والعمل الجماعي.					
ث– بعد التميز الخدمة						
13	يتميز العاملون في المؤسسة بأخذ المبادرة والقدرة على تحمل المسؤولية .					
14	تعمل المؤسسة على ترسيخ مفاهيم الجودة لدى العاملين من خلال التكوين والتدريب.					
15	يرتبط عملية التميز بقدرة المنظمة على تلبية متطلبات الزبائن ومواصفاتهم .					
16	تعتمد المؤسسة على أسلوب تمكين الأفراد العاملين للمشاركة في اتخاذ القرار.					

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

الملحق رقم (02):

مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية

للعلوم التسيير SPSS

GET

FILE='F:\جديد\Nouveau dossier\Sans titre1.sav'.

DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.

RMV /1_الجنس=SMEAN1_العمر/ (الجنس)=SMEAN1_المؤهل/ (العمر)=SMEAN (المؤهل)
1_الخبرة/=SMEAN(الخبرة)

/1_الحالة=SMEAN(الحالة) /x7_1=SMEAN(x7) /x8_1=SMEAN(x8) /y1_1=SMEAN(y1)
/y6_1=SMEAN(y6)

/y9_1=SMEAN(y9) /y12_1=SMEAN(y12) /y13_1=SMEAN(y13).

Remplacer les valeurs manquantes

Remarques

Sortie obtenue		24-APR-2026 20:23:47
Commentaires		
Entrée	Données	F:\جديد\Nouveau dossier\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>

	N de lignes dans le fichier de travail	68
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		RMV /1_الجنس=SMEAN (الجنس) 1_العمر/=SMEAN (العمر) 1_المؤهل/=SMEAN (المؤهل) 1_الخبرة/=SMEAN(الخبرة) /1_الحالة=SMEAN(الحالة) /x7_1=SMEAN(x7) /x8_1=SMEAN(x8) /y1_1=SMEAN(y1) /y6_1=SMEAN(y6) /y9_1=SMEAN(y9) /y12_1=SMEAN(y12) /y13_1=SMEAN(y13).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00
Paramètres de la série temporelle (TSET)	Traitement des valeurs manquantes de l'utilisateur	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

[Jeu_de_données1] F:\جديد\Nouveau dossier\Sans titre1.sav

Variables de résultat

	Variable de résultat	Nombre de valeurs manquantes remplacées	Numéro de l'observation des valeurs non manquantes		Nombre d'observations valides
			Première	Dernière	
1	1_الجنس	2	1	68	68
2	1_العمر	1	1	68	68
3	1_المؤهل	1	1	68	68

4	الخبرة_1	1	1	68	68
5	الحالة_1	1	1	68	68
6	x7_1	4	1	68	68
7	x8_1	1	1	68	68
8	y1_1	2	1	68	68
9	y6_1	1	1	68	68
10	y9_1	1	1	68	68
11	y12_1	1	1	68	68
12	y13_1	1	1	68	68

Variables de résultat

Création d'une fonction

1	SMEAN(الجنس)
2	SMEAN(العمر)
3	SMEAN(المؤهل)
4	SMEAN(الخبرة)
5	SMEAN(الحالة)
6	SMEAN(x7)
7	SMEAN(x8)
8	SMEAN(y1)
9	SMEAN(y6)
10	SMEAN(y9)
11	SMEAN(y12)
12	SMEAN(y13)

RMV /x11_1=SMEAN(x11).

Remplacer les valeurs manquantes

Remarques

Sortie obtenue		24-APR-2026 20:25:30
Commentaires		
Entrée	Données	F:\جديد\Nouveau dossier\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	68
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		RMV /x11_1=SMEAN(x11).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00
Paramètres de la série temporelle (TSET)	Traitement des valeurs manquantes de l'utilisateur	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

Variables de résultat

	Variable de résultat	Nombre de valeurs manquantes remplacées	Numéro de l'observation des valeurs non manquantes		Nombre d'observations valides
			Première	Dernière	
1	x11_1	1	1	68	68

Variables de résultat

	Création d'une fonction
1	SMEAN(x11)

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /SUMMARY=TOTAL.
```

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		24-APR-2026 20:45:37
Commentaires		
Entrée	Données	F:\جديد\Nouveau dossier\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>

	N de lignes dans le fichier de travail	68
	Entrée de la matrice	F:\جديد\Nouveau dossier\Sans titre1.sav
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

[Jeu_de_données1] F:\جديد\Nouveau dossier\Sans titre1.sav

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	68	100,0
	Exclu[a]	0	,0
	Total	68	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,796	16

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression d'élément
x1	64,34	26,973	,401	,786
x2	64,51	26,671	,369	,787
x3	64,26	27,212	,309	,791
x4	64,50	26,791	,239	,798
x5	64,38	26,926	,341	,789
x6	64,66	26,794	,327	,790
x7	64,46	27,117	,365	,788
x8	64,28	26,592	,446	,783
x9	64,59	25,022	,451	,781
x10	64,56	23,982	,639	,765
x11	64,69	25,172	,450	,781
x12	64,68	25,356	,484	,779
x13	64,49	26,343	,361	,788
x14	64,62	24,508	,565	,772
x15	64,59	25,738	,273	,800
x16	64,53	26,730	,385	,786

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 y15 y16
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /SUMMARY=TOTAL.
```

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		24-APR-2026 20:46:06
Commentaires		
Entrée	Données	F:\جديد\Nouveau dossier\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	68
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.

Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 y15 y16 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	68	100,0
	Exclu[a]	0	,0
	Total	68	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,882	16

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression d'élément
y1	61,76	46,392	,695	,869
y2	61,87	47,997	,530	,875
y3	61,72	46,354	,570	,873
y4	61,88	46,374	,637	,871
y5	61,65	45,784	,637	,870
y6	61,88	45,090	,569	,874
y7	61,78	44,712	,587	,873
y8	61,87	47,102	,423	,880
y9	61,51	50,433	,323	,882
y10	61,79	46,733	,547	,874
y11	61,75	48,728	,478	,877
y12	61,51	46,880	,546	,874
y13	61,91	48,231	,395	,881
y14	61,72	47,309	,524	,875
y15	61,68	47,476	,545	,875
y16	61,94	46,444	,513	,876

RELIABILITY

/VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10

y11 y12 y13 y14 y15 y16

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		24-APR-2026 20:46:43
Commentaires		
Entrée	Données	F:\جديد\Nouveau dossier\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	68
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.

Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 y15 y16 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	68	100,0
	Exclu[a]	0	,0
	Total	68	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,902	32

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression d'élément
x1	130,22	125,936	,465	,899
x2	130,40	127,377	,273	,901
x3	130,15	127,709	,271	,901
x4	130,38	126,449	,251	,902
x5	130,26	127,392	,283	,901
x6	130,54	126,073	,352	,900
x7	130,34	127,451	,323	,901
x8	130,16	124,973	,520	,898
x9	130,47	121,984	,494	,898
x10	130,44	119,952	,655	,895
x11	130,57	121,890	,517	,898
x12	130,56	123,116	,496	,898
x13	130,37	124,743	,411	,899
x14	130,50	124,343	,386	,900
x15	130,47	126,910	,167	,905

x16	130,41	126,485	,362	,900
y1	130,57	121,383	,663	,895
y2	130,68	123,864	,508	,898
y3	130,53	121,686	,528	,897
y4	130,69	120,515	,666	,895
y5	130,46	121,356	,555	,897
y6	130,69	120,396	,499	,898
y7	130,59	120,067	,504	,898
y8	130,68	121,625	,460	,899
y9	130,32	128,073	,266	,901
y10	130,60	121,347	,562	,897
y11	130,56	124,220	,517	,898
y12	130,32	122,282	,517	,898
y13	130,72	124,264	,382	,900
y14	130,53	122,372	,533	,897
y15	130,49	122,015	,595	,896
y16	130,75	121,593	,491	,898

COMPUTE
meanofdigitaltransformati=(x1+x2+x3+x4+x5+x6+x7+x8+x9+x10+x11+x12+x13+x14+x15+x16)/
16.

EXECUTE.

COMPUTE
meanoforganisationalexcellence=(y1+y2+y3+y4+y5+y6+y7+y8+y9+y10+y11+y12+y13+y14+y15
+y16)/16.

EXECUTE.

CORRELATIONS

/VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 meanofdigitaltransformati

/PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques

Sortie obtenue		24-APR-2026 21:45:20
Commentaires		
Entrée	Données	F:\جديد\Nouveau dossier\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	68
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.

Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 meanofdigitaltransformati /PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Corrélations

		x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10
x1	Corrélation de Pearson	1	,276*	,404**	,157	,273*	,203	,331**	,562**	,182	,273*
	Sig. (bilatérale)		,022	,001	,201	,024	,098	,006	,000	,138	,024
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
x2	Corrélation de Pearson	,276*	1	,139	,186	,106	,200	,289*	,113	-,074	,229
	Sig. (bilatérale)	,022		,258	,128	,391	,102	,017	,360	,547	,060
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
x3	Corrélation de Pearson	,404**	,139	1	,123	,286*	,109	,258*	,272*	,226	,202
	Sig. (bilatérale)	,001	,258		,318	,018	,377	,033	,025	,063	,098
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
x4	Corrélation de Pearson	,157	,186	,123	1	-,032	,058	-,015	,104	,080	,297*

	Sig. (bilatérale)	,201	,128	,318		,798	,637	,900	,398	,516	,014
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
x5	Corrélation de Pearson	,273*	,106	,286*	-,032	1	,316**	,340**	,128	,210	,160
	Sig. (bilatérale)	,024	,391	,018	,798		,009	,005	,299	,086	,191
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
x6	Corrélation de Pearson	,203	,200	,109	,058	,316**	1	,161	,165	,258*	,296*
	Sig. (bilatérale)	,098	,102	,377	,637	,009		,190	,178	,033	,014
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
x7	Corrélation de Pearson	,331**	,289*	,258*	-,015	,340**	,161	1	,181	,242*	,153
	Sig. (bilatérale)	,006	,017	,033	,900	,005	,190		,140	,046	,211
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
x8	Corrélation de Pearson	,562**	,113	,272*	,104	,128	,165	,181	1	,384**	,443**
	Sig. (bilatérale)	,000	,360	,025	,398	,299	,178	,140		,001	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
x9	Corrélation de Pearson	,182	-,074	,226	,080	,210	,258*	,242*	,384**	1	,516**
	Sig. (bilatérale)	,138	,547	,063	,516	,086	,033	,046	,001		,000
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
x10	Corrélation de Pearson	,273*	,229	,202	,297*	,160	,296*	,153	,443**	,516**	1

	Sig. (bilatérale)	,024	,060	,098	,014	,191	,014	,211	,000	,000	
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
x11	Corrélation de Pearson	,199	,275*	-,183	,209	,019	,176	,193	,314**	,194	,577**
	Sig. (bilatérale)	,105	,023	,136	,087	,876	,150	,115	,009	,112	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
x12	Corrélation de Pearson	,074	,293*	-,034	,006	,187	,156	,116	,286*	,209	,546**
	Sig. (bilatérale)	,550	,015	,785	,962	,128	,204	,346	,018	,088	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
x13	Corrélation de Pearson	,247*	,129	,159	-,164	,402**	,306*	,096	,221	,276*	,130
	Sig. (bilatérale)	,042	,293	,196	,182	,001	,011	,436	,070	,023	,290
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
x14	Corrélation de Pearson	,152	,432**	,209	,253*	,117	,097	,285*	,226	,271*	,408**
	Sig. (bilatérale)	,216	,000	,087	,038	,342	,433	,018	,063	,025	,001
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
x15	Corrélation de Pearson	-,033	,093	,191	,307*	,150	-,030	,052	-,028	,225	,210
	Sig. (bilatérale)	,791	,451	,120	,011	,222	,809	,674	,824	,065	,086
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
x16	Corrélation de Pearson	,003	,193	,172	,139	,086	,134	,271*	,096	,189	,112

	Sig. (bilatérale)	,980	,115	,160	,257	,488	,277	,025	,437	,123	,363
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
meanofdigital transformati	Corrélation de Pearson	,478**	,463**	,400**	,372**	,434**	,429**	,445**	,523**	,566**	,719**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68

Corrélations

		x11	x12	x13	x14	x15	x16	meanofdigitaltransformati
x1	Corrélation de Pearson	,199	,074	,247*	,152	-,033	,003	,478**
	Sig. (bilatérale)	,105	,550	,042	,216	,791	,980	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68
x2	Corrélation de Pearson	,275*	,293*	,129	,432**	,093	,193	,463**
	Sig. (bilatérale)	,023	,015	,293	,000	,451	,115	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68
x3	Corrélation de Pearson	-,183	-,034	,159	,209	,191	,172	,400**
	Sig. (bilatérale)	,136	,785	,196	,087	,120	,160	,001
	N	68	68	68	68	68	68	68
x4	Corrélation de Pearson	,209	,006	-,164	,253*	,307*	,139	,372**
	Sig. (bilatérale)	,087	,962	,182	,038	,011	,257	,002
	N	68	68	68	68	68	68	68

x5	Corrélation de Pearson	,019	,187	,402**	,117	,150	,086	,434**
	Sig. (bilatérale)	,876	,128	,001	,342	,222	,488	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68
x6	Corrélation de Pearson	,176	,156	,306*	,097	-,030	,134	,429**
	Sig. (bilatérale)	,150	,204	,011	,433	,809	,277	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68
x7	Corrélation de Pearson	,193	,116	,096	,285*	,052	,271*	,445**
	Sig. (bilatérale)	,115	,346	,436	,018	,674	,025	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68
x8	Corrélation de Pearson	,314**	,286*	,221	,226	-,028	,096	,523**
	Sig. (bilatérale)	,009	,018	,070	,063	,824	,437	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68
x9	Corrélation de Pearson	,194	,209	,276*	,271*	,225	,189	,566**
	Sig. (bilatérale)	,112	,088	,023	,025	,065	,123	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68
x10	Corrélation de Pearson	,577**	,546**	,130	,408**	,210	,112	,719**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,290	,001	,086	,363	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68
x11	Corrélation de Pearson	1	,535**	,096	,364**	,144	,160	,562**
	Sig. (bilatérale)		,000	,437	,002	,242	,193	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68

x12	Corrélation de Pearson	,535**	1	,312**	,313**	,219	,276*	,581**
	Sig. (bilatérale)	,000		,010	,009	,072	,023	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68
x13	Corrélation de Pearson	,096	,312**	1	,255*	,095	,342**	,468**
	Sig. (bilatérale)	,437	,010		,036	,441	,004	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68
x14	Corrélation de Pearson	,364**	,313**	,255*	1	,228	,566**	,656**
	Sig. (bilatérale)	,002	,009	,036		,061	,000	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68
x15	Corrélation de Pearson	,144	,219	,095	,228	1	,131	,433**
	Sig. (bilatérale)	,242	,072	,441	,061		,285	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68
x16	Corrélation de Pearson	,160	,276*	,342**	,566**	,131	1	,473**
	Sig. (bilatérale)	,193	,023	,004	,000	,285		,000
	N	68	68	68	68	68	68	68
meanofdigitaltransformati	Corrélation de Pearson	,562**	,581**	,468**	,656**	,433**	,473**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	68	68	68	68	68	68	68

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

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

CORRELATIONS

/VARIABLES=y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 y15 y16 meanoforganisationalexcellence

/PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques

Sortie obtenue		24-APR-2026 21:45:57
Commentaires		
Entrée	Données	F:\جديد\Nouveau dossier\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	68
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 y15 y16 meanoforganisationalexcellence /PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02

Temps écoulé	00:00:00,01

Corrélations

		y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	y9	y10
y1	Corrélation de Pearson	1	,496**	,483**	,541**	,559**	,414**	,387**	,252*	,266*	,481**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,001	,038	,028	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
y2	Corrélation de Pearson	,496**	1	,415**	,528**	,448**	,227	,097	,000	,485**	,273*
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,062	,433	,997	,000	,024
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
y3	Corrélation de Pearson	,483**	,415**	1	,614**	,305*	,409**	,358**	,403**	,220	,373**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,012	,001	,003	,001	,072	,002
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
y4	Corrélation de Pearson	,541**	,528**	,614**	1	,433**	,383**	,398**	,424**	,041	,519**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,001	,001	,000	,742	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
y5	Corrélation de Pearson	,559**	,448**	,305*	,433**	1	,414**	,576**	,255*	,229	,241*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,012	,000		,000	,000	,036	,061	,048

	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
y6	Corrélation de Pearson	,414**	,227	,409**	,383**	,414**	1	,558**	,505**	,124	,272*
	Sig. (bilatérale)	,000	,062	,001	,001	,000		,000	,000	,312	,025
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
y7	Corrélation de Pearson	,387**	,097	,358**	,398**	,576**	,558**	1	,511**	,105	,315**
	Sig. (bilatérale)	,001	,433	,003	,001	,000	,000		,000	,396	,009
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
y8	Corrélation de Pearson	,252*	,000	,403**	,424**	,255*	,505**	,511**	1	-,142	,326**
	Sig. (bilatérale)	,038	,997	,001	,000	,036	,000	,000		,247	,007
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
y9	Corrélation de Pearson	,266*	,485**	,220	,041	,229	,124	,105	-,142	1	,256*
	Sig. (bilatérale)	,028	,000	,072	,742	,061	,312	,396	,247		,035
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
y10	Corrélation de Pearson	,481**	,273*	,373**	,519**	,241*	,272*	,315**	,326**	,256*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,024	,002	,000	,048	,025	,009	,007	,035	
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
y11	Corrélation de Pearson	,302*	,350**	,432**	,422**	,222	,081	,187	,278*	,325**	,561**
	Sig. (bilatérale)	,012	,003	,000	,000	,068	,513	,127	,022	,007	,000

	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
y12	Corrélation de Pearson	,484**	,270*	,100	,195	,541**	,427**	,491**	,171	,262*	,254*
	Sig. (bilatérale)	,000	,026	,416	,111	,000	,000	,000	,164	,031	,037
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
y13	Corrélation de Pearson	,212	,305*	,107	,163	,336**	,374**	,269*	,218	,215	,080
	Sig. (bilatérale)	,082	,011	,387	,185	,005	,002	,026	,074	,078	,517
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
y14	Corrélation de Pearson	,522**	,287*	,373**	,376**	,383**	,221	,366**	,066	,238	,403**
	Sig. (bilatérale)	,000	,018	,002	,002	,001	,070	,002	,595	,051	,001
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
y15	Corrélation de Pearson	,378**	,338**	,300*	,430**	,359**	,188	,336**	,315**	,206	,450**
	Sig. (bilatérale)	,002	,005	,013	,000	,003	,124	,005	,009	,092	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
y16	Corrélation de Pearson	,469**	,531**	,308*	,248*	,386**	,342**	,175	,081	,325**	,284*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,011	,041	,001	,004	,153	,513	,007	,019
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
meanoforganisationalexcellence	Corrélation de Pearson	,740**	,591**	,641**	,693**	,698**	,652**	,669**	,521**	,385**	,619**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000

N		68	68	68	68	68	68	68	68	68	68

Corrélations

		y11	y12	y13	y14	y15	y16	meanoforganisationalexcellence
y1	Corrélation de Pearson	,302*	,484**	,212	,522**	,378**	,469**	,740**
	Sig. (bilatérale)	,012	,000	,082	,000	,002	,000	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68
y2	Corrélation de Pearson	,350**	,270*	,305*	,287*	,338**	,531**	,591**
	Sig. (bilatérale)	,003	,026	,011	,018	,005	,000	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68
y3	Corrélation de Pearson	,432**	,100	,107	,373**	,300*	,308*	,641**
	Sig. (bilatérale)	,000	,416	,387	,002	,013	,011	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68
y4	Corrélation de Pearson	,422**	,195	,163	,376**	,430**	,248*	,693**
	Sig. (bilatérale)	,000	,111	,185	,002	,000	,041	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68
y5	Corrélation de Pearson	,222	,541**	,336**	,383**	,359**	,386**	,698**
	Sig. (bilatérale)	,068	,000	,005	,001	,003	,001	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68
y6	Corrélation de Pearson	,081	,427**	,374**	,221	,188	,342**	,652**

	Sig. (bilatérale)	,513	,000	,002	,070	,124	,004	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68
y7	Corrélation de Pearson	,187	,491**	,269*	,366**	,336**	,175	,669**
	Sig. (bilatérale)	,127	,000	,026	,002	,005	,153	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68
y8	Corrélation de Pearson	,278*	,171	,218	,066	,315**	,081	,521**
	Sig. (bilatérale)	,022	,164	,074	,595	,009	,513	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68
y9	Corrélation de Pearson	,325**	,262*	,215	,238	,206	,325**	,385**
	Sig. (bilatérale)	,007	,031	,078	,051	,092	,007	,001
	N	68	68	68	68	68	68	68
y10	Corrélation de Pearson	,561**	,254*	,080	,403**	,450**	,284*	,619**
	Sig. (bilatérale)	,000	,037	,517	,001	,000	,019	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68
y11	Corrélation de Pearson	1	,123	,106	,364**	,446**	,312**	,540**
	Sig. (bilatérale)		,318	,390	,002	,000	,010	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68
y12	Corrélation de Pearson	,123	1	,405**	,410**	,433**	,341**	,616**
	Sig. (bilatérale)	,318		,001	,001	,000	,004	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68
y13	Corrélation de Pearson	,106	,405**	1	,169	,267*	,364**	,482**

	Sig. (bilatérale)	,390	,001		,169	,028	,002	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68
y14	Corrélation de Pearson	,364**	,410**	,169	1	,294*	,381**	,594**
	Sig. (bilatérale)	,002	,001	,169		,015	,001	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68
y15	Corrélation de Pearson	,446**	,433**	,267*	,294*	1	,281*	,609**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,028	,015		,020	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68
y16	Corrélation de Pearson	,312**	,341**	,364**	,381**	,281*	1	,596**
	Sig. (bilatérale)	,010	,004	,002	,001	,020		,000
	N	68	68	68	68	68	68	68
meanoforganisationalexcellence	Corrélation de Pearson	,540**	,616**	,482**	,594**	,609**	,596**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	68	68	68	68	68	68	68

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

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

```
COMPUTE meanofstrategicdimension=(x1+x2+x3+x4)/4.
EXECUTE.
COMPUTE meanofphysicaldimension=(x5+x6+x7+x8)/4.
EXECUTE.
COMPUTE meanofinstitutionaldimension=(x9+x10+x11+x12)/4.
EXECUTE.
```

```
COMPUTE meanoffunctionaldimension=(x13+x14+x15+x16)/4.

EXECUTE.

COMPUTE meanofleadershipexcellencedimension=(y1+y2+y3+y4)/4.

EXECUTE.

COMPUTE meanofHRexcellencedimension=(y5+y6+y7+y8)/4.

EXECUTE.

COMPUTE meanofknowledgeexcellencedimension=(y9+y10+y11+y12)/4.

EXECUTE.

COMPUTE meanofserviceexcellencedimension=(y13+y14+y15+y16)/4.

EXECUTE.

FREQUENCIES VARIABLES=x1 الجنس العمر المؤهل الخبرة الحالة x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12
x13

  x14 x15 x16 y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 y15 y16

 /STATISTICS=STDDEV MEAN

 /ORDER=ANALYSIS.
```

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue		24-APR-2026 21:59:58
Commentaires		
Entrée	Données	F:\جديد\Nouveau dossier\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	68

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES= الجنس العمر المؤهل الخبرة الحالة x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 y15 y16 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Statistiques

		الجنس	العمر	المؤهل العلمي	سنوات الخبرة	الحالة الاجتماعية	x1
N	Valide	68	68	68	68	68	68
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		1,37	2,57	2,88	2,82	1,82	4,47
Ecart type		,486	1,097	1,113	1,245	,668	,503

Statistiques

		x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8
N	Valide	68	68	68	68	68	68	68
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0

Moyenne		4,29	4,54	4,31	4,43	4,15	4,35	4,53
Ecart type		,600	,558	,778	,581	,629	,512	,532

Statistiques

		x9	x10	x11	x12	x13	x14	x15
N	Valide	68	68	68	68	68	68	68
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,22	4,25	4,12	4,13	4,32	4,19	4,22
Ecart type		,808	,760	,783	,710	,679	,758	,960

Statistiques

		x16	y1	y2	y3	y4	y5	y6
N	Valide	68	68	68	68	68	68	68
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,28	4,12	4,01	4,16	4,00	4,24	4,00
Ecart type		,569	,659	,635	,784	,712	,775	,930

Statistiques

		y7	y8	y9	y10	y11	y12	y13
N	Valide	68	68	68	68	68	68	68
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,10	4,01	4,37	4,09	4,13	4,37	3,97
Ecart type		,949	,889	,516	,768	,596	,751	,772

Statistiques

		y14	y15	y16

N	Valide	68	68	68
	Manquant	0	0	0
Moyenne		4,16	4,21	3,94
Ecart type		,725	,682	,844

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	43	63,2	63,2	63,2
	أنثى	25	36,8	36,8	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	15	22,1	22,1	22,1
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	16	23,5	23,5	45,6
	من 40 سنة إلى 50 سنة	20	29,4	29,4	75,0
	أكثر من 50 سنة	17	25,0	25,0	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بكالوريا	7	10,3	10,3	10,3
	تقني سامي	20	29,4	29,4	39,7
	ليسانس	19	27,9	27,9	67,6
	ماستر	19	27,9	27,9	95,6
	ماجستير	2	2,9	2,9	98,5
	دكتوراه	1	1,5	1,5	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	16	23,5	23,5	23,5
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	11	16,2	16,2	39,7
	من 10 سنوات إلى 15 سنة	10	14,7	14,7	54,4
	أكثر من 15 سنة	31	45,6	45,6	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

الحالة الاجتماعية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعزب	19	27,9	27,9	27,9

	متزوج	45	66,2	66,2	94,1
	مطلق	1	1,5	1,5	95,6
	أرمل	3	4,4	4,4	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

x1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	36	52,9	52,9	52,9
	موافق بشدة	32	47,1	47,1	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

x2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,5	1,5	1,5
	محايد	2	2,9	2,9	4,4
	موافق	41	60,3	60,3	64,7
	موافق بشدة	24	35,3	35,3	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

x3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	2,9	2,9	2,9
	موافق	27	39,7	39,7	42,6
	موافق بشدة	39	57,4	57,4	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

x4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,5	1,5	1,5
	غير موافق	1	1,5	1,5	2,9
	محايد	4	5,9	5,9	8,8
	موافق	32	47,1	47,1	55,9
	موافق بشدة	30	44,1	44,1	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

x5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	4,4	4,4	4,4
	موافق	33	48,5	48,5	52,9
	موافق بشدة	32	47,1	47,1	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

x6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	2,9	2,9	2,9
	محايد	3	4,4	4,4	7,4
	موافق	46	67,6	67,6	75,0
	موافق بشدة	17	25,0	25,0	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

x7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	1,5	1,5	1,5
	موافق	42	61,8	61,8	63,2
	موافق بشدة	25	36,8	36,8	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

x8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	1,5	1,5	1,5
	موافق	30	44,1	44,1	45,6

	موافق بشدة	37	54,4	54,4	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

x9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,5	1,5	1,5
	غير موافق	1	1,5	1,5	2,9
	محايد	7	10,3	10,3	13,2
	موافق	32	47,1	47,1	60,3
	موافق بشدة	27	39,7	39,7	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

x10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	4,4	4,4	4,4
	محايد	4	5,9	5,9	10,3
	موافق	34	50,0	50,0	60,3
	موافق بشدة	27	39,7	39,7	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

x11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	5,9	5,9	5,9
	محايد	5	7,4	7,4	13,2
	موافق	38	55,9	55,9	69,1
	موافق بشدة	21	30,9	30,9	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

x12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	5,9	5,9	5,9
	محايد	1	1,5	1,5	7,4
	موافق	45	66,2	66,2	73,5
	موافق بشدة	18	26,5	26,5	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

x13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,5	1,5	1,5
	محايد	5	7,4	7,4	8,8
	موافق	33	48,5	48,5	57,4

	موافق بشدة	29	42,6	42,6	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

x14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,5	1,5	1,5
	غير موافق	1	1,5	1,5	2,9
	محايد	5	7,4	7,4	10,3
	موافق	38	55,9	55,9	66,2
	موافق بشدة	23	33,8	33,8	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

x15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	2,9	2,9	2,9
	غير موافق	3	4,4	4,4	7,4
	محايد	4	5,9	5,9	13,2
	موافق	28	41,2	41,2	54,4
	موافق بشدة	31	45,6	45,6	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

x16

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	4	5,9	5,9	5,9
	موافق	41	60,3	60,3	66,2
	موافق بشدة	23	33,8	33,8	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

y1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	11	16,2	16,2	16,2
	موافق	38	55,9	55,9	72,1
	موافق بشدة	19	27,9	27,9	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

y2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	13	19,1	19,1	19,1
	موافق	41	60,3	60,3	79,4
	موافق بشدة	14	20,6	20,6	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

y3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,5	1,5	1,5
	محايد	13	19,1	19,1	20,6
	موافق	28	41,2	41,2	61,8
	موافق بشدة	26	38,2	38,2	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

y4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	2,9	2,9	2,9
	محايد	11	16,2	16,2	19,1
	موافق	40	58,8	58,8	77,9
	موافق بشدة	15	22,1	22,1	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

y5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,5	1,5	1,5

	غير موافق	1	1,5	1,5	2,9
	محايد	5	7,4	7,4	10,3
	موافق	35	51,5	51,5	61,8
	موافق بشدة	26	38,2	38,2	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

y6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,5	1,5	1,5
	غير موافق	5	7,4	7,4	8,8
	محايد	8	11,8	11,8	20,6
	موافق	33	48,5	48,5	69,1
	موافق بشدة	21	30,9	30,9	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

y7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	2,9	2,9	2,9
	غير موافق	3	4,4	4,4	7,4
	محايد	6	8,8	8,8	16,2
	موافق	32	47,1	47,1	63,2

	موافق بشدة	25	36,8	36,8	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

y8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,5	1,5	1,5
	غير موافق	5	7,4	7,4	8,8
	محايد	5	7,4	7,4	16,2
	موافق	38	55,9	55,9	72,1
	موافق بشدة	19	27,9	27,9	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

y9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	1,5	1,5	1,5
	موافق	41	60,3	60,3	61,8
	موافق بشدة	26	38,2	38,2	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

y10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,5	1,5	1,5
	غير موافق	2	2,9	2,9	4,4
	محايد	5	7,4	7,4	11,8
	موافق	42	61,8	61,8	73,5
	موافق بشدة	18	26,5	26,5	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

y11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	8	11,8	11,8	11,8
	موافق	43	63,2	63,2	75,0
	موافق بشدة	17	25,0	25,0	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

y12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,5	1,5	1,5
	محايد	5	7,4	7,4	8,8
	موافق	29	42,6	42,6	51,5

	موافق بشدة	33	48,5	48,5	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

y13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	5,9	5,9	5,9
	محايد	9	13,2	13,2	19,1
	موافق	40	58,8	58,8	77,9
	موافق بشدة	15	22,1	22,1	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

y14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	2,9	2,9	2,9
	محايد	7	10,3	10,3	13,2
	موافق	37	54,4	54,4	67,6
	موافق بشدة	22	32,4	32,4	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

y15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,5	1,5	1,5
	محايد	7	10,3	10,3	11,8
	موافق	37	54,4	54,4	66,2
	موافق بشدة	23	33,8	33,8	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

y16

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	8,8	8,8	8,8
	محايد	8	11,8	11,8	20,6
	موافق	38	55,9	55,9	76,5
	موافق بشدة	16	23,5	23,5	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

* Générateur de graphiques.

GGRAPH

/GRAPHDATASET NAME="graphdataset" VARIABLES=COUNT()[name="COUNT"] الجنس MISSING=LISTWISE

REPORTMISSING=NO

/GRAPHSPEC SOURCE=INLINE

/COLORCYCLE COLOR1(85,150,230), COLOR2(255,196,226), COLOR3(159,24,83), COLOR4(250,77,86),

COLOR5(87,4,8), COLOR6(25,128,56), COLOR7(0,45,156), COLOR8(238,83,139), COLOR9(178,134,0),

```
  COLOR10(0,157,154), COLOR11(1,39,73), COLOR12(138,56,0), COLOR13(165,110,255),

  COLOR14(236,230,208), COLOR15(69,70,71), COLOR16(92,202,136), COLOR17(208,83,52),

  COLOR18(204,127,228), COLOR19(225,188,29), COLOR20(237,75,75), COLOR21(28,205,205),

  COLOR22(92,113,72), COLOR23(225,139,14), COLOR24(9,38,114), COLOR25(90,100,94),
COLOR26(155,0,0),

  COLOR27(207,172,227), COLOR28(150,145,145), COLOR29(63,235,124),
COLOR30(105,41,196)

 /FRAME OUTER=NO INNER=NO

 /GRIDLINES XAXIS=NO YAXIS=YES

 /STYLE GRADIENT=NO.

BEGIN GPL

 SOURCE: s=userSource(id("graphdataset"))

 DATA: ())unit.category"), الجنس("col(source(s), name=الجنس

 DATA: COUNT=col(source(s), name("COUNT"))

 COORD: polar.theta(startAngle(0))

 GUIDE: axis(dim(1), null())

 GUIDE: legend(aesthetic(aesthetic.color.interior), label(""))الجنس

 GUIDE: text.title(label("Diagramme en Secteurs Effectif de "))الجنس

 SCALE: linear(dim(1), dataMinimum(), dataMaximum())

 SCALE: cat(aesthetic(aesthetic.color.interior), include(

"1", "2"))

 ELEMENT: interval.stack(position(summary.percent(COUNT))), color.interior())الجنس

END GPL.
```

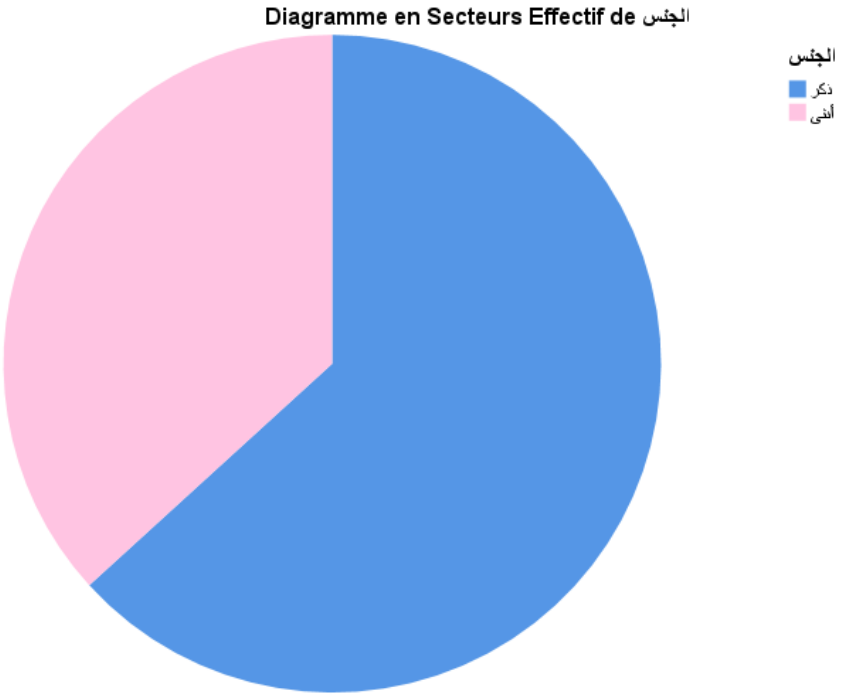
GGraph

Remarques

Sortie obtenue		24-APR-2026 22:06:45
Commentaires		
Entrée	Données	F:\جديد\Nouveau dossier\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	68

Syntaxe	GGRAPH /GRAPHDATASET NAME="graphdataset" VARIABLES=الجنس COUNT()[name="COUNT"] MISSING=LISTWISE REPORTMISSING=NO /GRAPHSPEC SOURCE=INLINE /COLORCYCLE COLOR1(85,150,230), COLOR2(255,196,226), COLOR3(159,24,83), COLOR4(250,77,86), COLOR5(87,4,8), COLOR6(25,128,56), COLOR7(0,45,156), COLOR8(238,83,139), COLOR9(178,134,0), COLOR10(0,157,154), COLOR11(1,39,73), COLOR12(138,56,0), COLOR13(165,110,255), COLOR14(236,230,208), COLOR15(69,70,71), COLOR16(92,202,136), COLOR17(208,83,52), COLOR18(204,127,228), COLOR19(225,188,29), COLOR20(237,75,75), COLOR21(28,205,205), COLOR22(92,113,72), COLOR23(225,139,14), COLOR24(9,38,114), COLOR25(90,100,94), COLOR26(155,0,0), COLOR27(207,172,227), COLOR28(150,145,145), COLOR29(63,235,124), COLOR30(105,41,196) /FRAME OUTER=NO INNER=NO /GRIDLINES XAXIS=NO YAXIS=YES /STYLE GRADIENT=NO. BEGIN GPL SOURCE: s=userSource(id("graphdataset")) DATA: الجنس=col(source(s), name("الجنس"), unit.category())

		DATA: COUNT=col(source(s), name("COUNT")) COORD: polar.theta(startAngle(0)) GUIDE: axis(dim(1), null()) GUIDE: legend(aesthetic(aesthetic.color.interior), label("الجنس")) GUIDE: text.title(label("Diagramme en Secteurs Effectif de الجنس")) SCALE: linear(dim(1), dataMinimum(), dataMaximum()) SCALE: cat(aesthetic(aesthetic.color.interior), include("1", "2")) ELEMENT: interval.stack(position(summary.percent(COUNT)), color.interior(الجنس)) END GPL.
Ressources	Temps de processeur	00:00:02,27
	Temps écoulé	00:00:14,95



* Générateur de graphiques.

GGRAPH

/GRAPHDATASET NAME="graphdataset" VARIABLES=COUNT()[name="COUNT"] العمر MISSING=LISTWISE

REPORTMISSING=NO

/GRAPHSPEC SOURCE=INLINE

/COLORCYCLE COLOR1(207,172,227), COLOR2(255,196,226), COLOR3(155,0,0), COLOR4(250,77,86),

COLOR5(87,4,8), COLOR6(25,128,56), COLOR7(0,45,156), COLOR8(238,83,139), COLOR9(178,134,0),

COLOR10(0,157,154), COLOR11(1,39,73), COLOR12(138,56,0), COLOR13(165,110,255),

COLOR14(236,230,208), COLOR15(69,70,71), COLOR16(92,202,136), COLOR17(208,83,52),

COLOR18(204,127,228), COLOR19(225,188,29), COLOR20(237,75,75), COLOR21(28,205,205),

COLOR22(92,113,72), COLOR23(225,139,14), COLOR24(9,38,114), COLOR25(90,100,94), COLOR26(155,0,0),

```
   COLOR27(207,172,227), COLOR28(150,145,145), COLOR29(63,235,124),
COLOR30(105,41,196)

  /FRAME OUTER=NO INNER=NO

  /GRIDLINES XAXIS=NO YAXIS=YES

  /STYLE GRADIENT=NO.

BEGIN GPL

  SOURCE: s=userSource(id("graphdataset"))

  DATA: ())unit.category"), العمر("col(source(s), name=العمر

  DATA: COUNT=col(source(s), name("COUNT"))

  GUIDE: axis(dim(1), label(""))العمر

  GUIDE: axis(dim(2), label("Effectif"))

  GUIDE: text.title(label("Diagramme en Barres : simple Effectif de "))العمر

  SCALE: cat(dim(1), include("1", "2", "3", "4"))

  SCALE: linear(dim(2), include(0))

  ELEMENT: interval(position()COUNT), shape.interior(shape.square)*العمر

END GPL.
```

GGraph

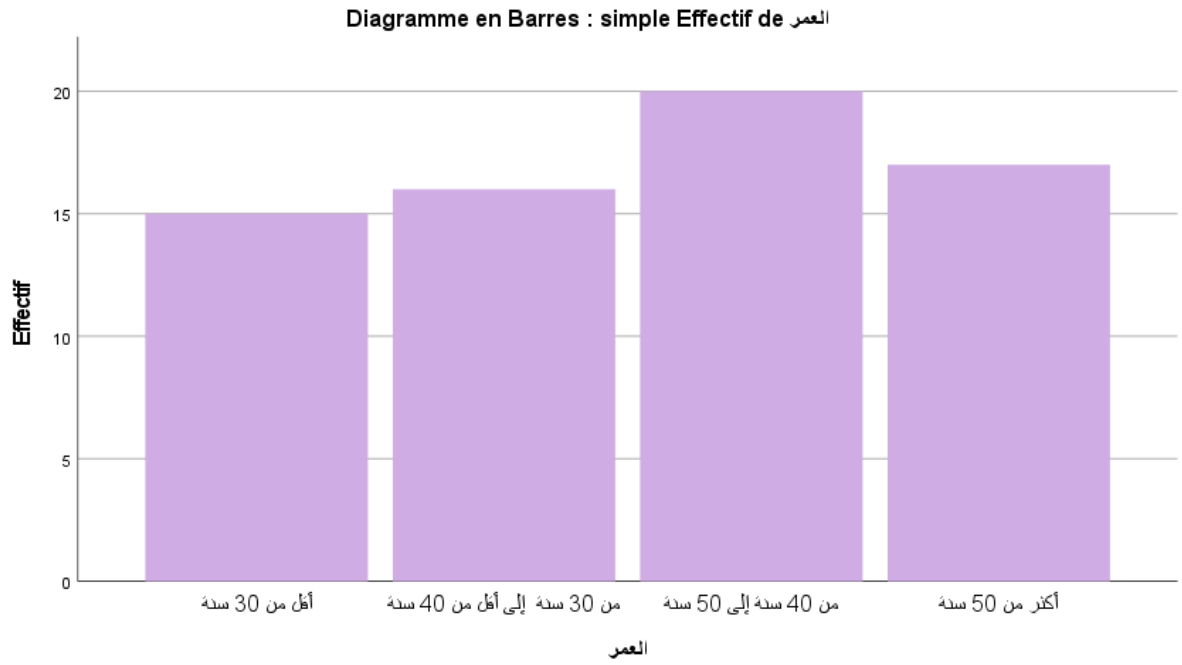
Remarques

Sortie obtenue	24-APR-2026 22:08:13
Commentaires	

Entrée	Données	F:\جديد\Nouveau dossier\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	68

Syntaxe	GGRAPH /GRAPHDATASET NAME="graphdataset" VARIABLES=العمر COUNT()[name="COUNT"] MISSING=LISTWISE REPORTMISSING=NO /GRAPHSPEC SOURCE=INLINE /COLORCYCLE COLOR1(207,172,227), COLOR2(255,196,226), COLOR3(155,0,0), COLOR4(250,77,86), COLOR5(87,4,8), COLOR6(25,128,56), COLOR7(0,45,156), COLOR8(238,83,139), COLOR9(178,134,0), COLOR10(0,157,154), COLOR11(1,39,73), COLOR12(138,56,0), COLOR13(165,110,255), COLOR14(236,230,208), COLOR15(69,70,71), COLOR16(92,202,136), COLOR17(208,83,52), COLOR18(204,127,228), COLOR19(225,188,29), COLOR20(237,75,75), COLOR21(28,205,205), COLOR22(92,113,72), COLOR23(225,139,14), COLOR24(9,38,114), COLOR25(90,100,94), COLOR26(155,0,0), COLOR27(207,172,227), COLOR28(150,145,145), COLOR29(63,235,124), COLOR30(105,41,196) /FRAME OUTER=NO INNER=NO /GRIDLINES XAXIS=NO YAXIS=YES /STYLE GRADIENT=NO. BEGIN GPL SOURCE: s=userSource(id("graphdataset")) DATA: العمر=col(source(s), name("العمر"), unit.category())

		DATA: COUNT=col(source(s), name("COUNT")) GUIDE: axis(dim(1), label("العمر")) GUIDE: axis(dim(2), label("Effectif")) GUIDE: text.title(label("Diagramme en Barres : simple Effectif de العمر")) SCALE: cat(dim(1), include("1", "2", "3", "4")) SCALE: linear(dim(2), include(0)) ELEMENT: interval(position(العمر*COUNT), shape.interior(shape.square)) END GPL.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,61
	Temps écoulé	00:00:00,19



* Générateur de graphiques.

GGRAPH

```
  /GRAPHDATASET NAME="graphdataset" VARIABLES=COUNT()[name="COUNT"] المؤهل
MISSING=LISTWISE

    REPORTMISSING=NO

  /GRAPHSPEC SOURCE=INLINE

  /COLORCYCLE COLOR1(207,172,227), COLOR2(255,196,226), COLOR3(155,0,0),
COLOR4(250,77,86),

    COLOR5(87,4,8), COLOR6(25,128,56), COLOR7(0,45,156), COLOR8(238,83,139),
COLOR9(178,134,0),

    COLOR10(0,157,154), COLOR11(1,39,73), COLOR12(138,56,0), COLOR13(165,110,255),

    COLOR14(236,230,208), COLOR15(69,70,71), COLOR16(92,202,136), COLOR17(208,83,52),

    COLOR18(204,127,228), COLOR19(225,188,29), COLOR20(237,75,75), COLOR21(28,205,205),

    COLOR22(92,113,72), COLOR23(225,139,14), COLOR24(9,38,114), COLOR25(90,100,94),
COLOR26(155,0,0),

    COLOR27(207,172,227), COLOR28(150,145,145), COLOR29(63,235,124),
COLOR30(105,41,196)

  /FRAME OUTER=NO INNER=NO

  /GRIDLINES XAXIS=NO YAXIS=YES

  /STYLE GRADIENT=NO.

BEGIN GPL

  SOURCE: s=userSource(id("graphdataset"))

  DATA: ())unit.category"), المؤهل("col(source(s), name=المؤهل

  DATA: COUNT=col(source(s), name("COUNT"))

  GUIDE: axis(dim(1), label(""))المؤهل العلمي

  GUIDE: axis(dim(2), label("Effectif"))

  GUIDE: text.title(label("Diagramme en Barres : simple Effectif de "))المؤهل العلمي

  SCALE: cat(dim(1), include("1", "2", "3", "4", "5", "6"))

  SCALE: linear(dim(2), include(0))

  ELEMENT: interval(position()COUNT), shape.interior(shape.square)*المؤهل

END GPL.
```

GGraph

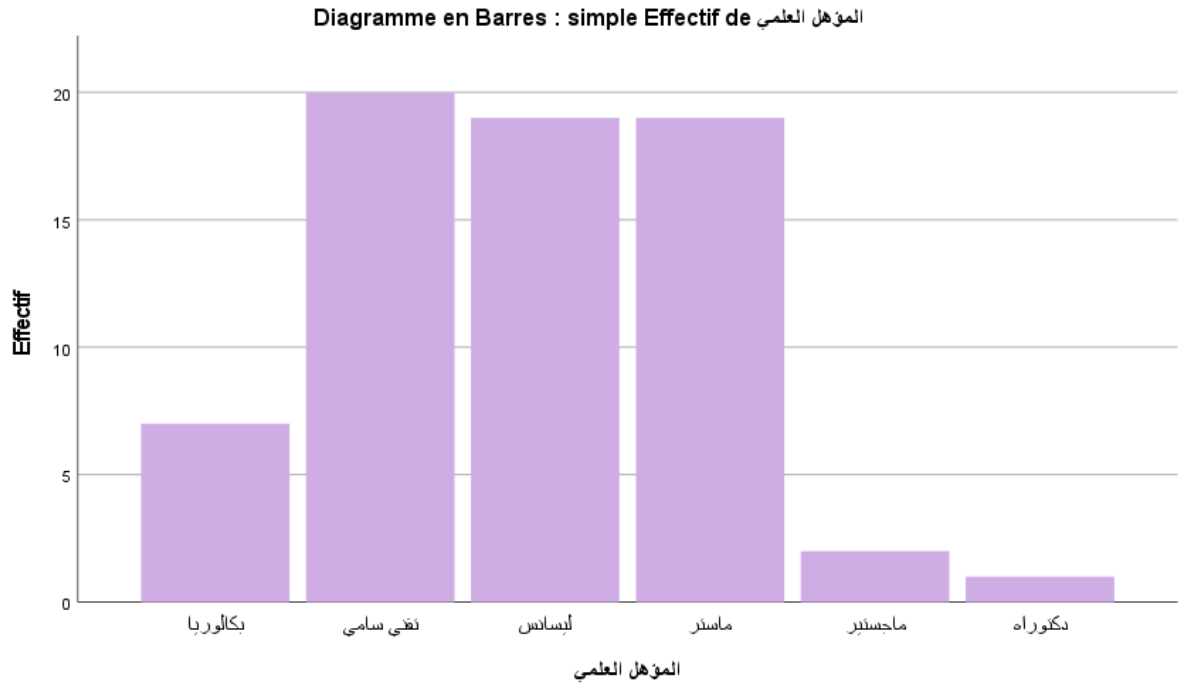
Remarques

Sortie obtenue		24-APR-2026 22:08:30
Commentaires		
Entrée	Données	F:\جديد\Nouveau dossier\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	68

Syntaxe	GGRAPH /GRAPHDATASET NAME="graphdataset" VARIABLES=المؤهل COUNT()[name="COU NT"] MISSING=LISTWISE REPORTMISSING=NO /GRAPHSPEC SOURCE=INLINE /COLORCYCLE COLOR1(207,172,227), COLOR2(255,196,226), COLOR3(155,0,0), COLOR4(250,77,86), COLOR5(87,4,8), COLOR6(25,128,56), COLOR7(0,45,156), COLOR8(238,83,139), COLOR9(178,134,0), COLOR10(0,157,154), COLOR11(1,39,73), COLOR12(138,56,0), COLOR13(165,110,255), COLOR14(236,230,208), COLOR15(69,70,71), COLOR16(92,202,136), COLOR17(208,83,52), COLOR18(204,127,228), COLOR19(225,188,29), COLOR20(237,75,75), COLOR21(28,205,205),

	COLOR22(92,113,72), COLOR23(225,139,14), COLOR24(9,38,114), COLOR25(90,100,94), COLOR26(155,0,0), COLOR27(207,172,227), COLOR28(150,145,145), COLOR29(63,235,124), COLOR30(105,41,196) /FRAME OUTER=NO INNER=NO /GRIDLINES XAXIS=NO YAXIS=YES /STYLE GRADIENT=NO. BEGIN GPL SOURCE: s=userSource(id("graph dataset")) DATA: المؤهل=col(source(s), name("المؤهل"), unit.category()) DATA: COUNT=col(source(s), name("COUNT")) GUIDE: axis(dim(1), label("المؤهل العلمي")) GUIDE: axis(dim(2), label("Effectif"))

		GUIDE: text.title(label("Diagramme en Barres : simple Effectif de المؤهل العلمي")) SCALE: cat(dim(1), include("1", "2", "3", "4", "5", "6")) SCALE: linear(dim(2), include(0)) ELEMENT: interval(position(المؤهل*COUNT), shape.interior(shape.square)) END GPL.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,27
	Temps écoulé	00:00:00,15



* Générateur de graphiques.

```
GGRAPH
  /GRAPHDATASET NAME="graphdataset" VARIABLES=COUNT()[name="COUNT"] الخبرة
MISSING=LISTWISE
    REPORTMISSING=NO
  /GRAPHSPEC SOURCE=INLINE
  /COLORCYCLE COLOR1(207,172,227), COLOR2(255,196,226), COLOR3(155,0,0),
COLOR4(250,77,86),
    COLOR5(87,4,8), COLOR6(25,128,56), COLOR7(0,45,156), COLOR8(238,83,139),
COLOR9(178,134,0),
    COLOR10(0,157,154), COLOR11(1,39,73), COLOR12(138,56,0), COLOR13(165,110,255),
    COLOR14(236,230,208), COLOR15(69,70,71), COLOR16(92,202,136), COLOR17(208,83,52),
    COLOR18(204,127,228), COLOR19(225,188,29), COLOR20(237,75,75), COLOR21(28,205,205),
    COLOR22(92,113,72), COLOR23(225,139,14), COLOR24(9,38,114), COLOR25(90,100,94),
COLOR26(155,0,0),
    COLOR27(207,172,227), COLOR28(150,145,145), COLOR29(63,235,124),
COLOR30(105,41,196)
  /FRAME OUTER=NO INNER=NO
  /GRIDLINES XAXIS=NO YAXIS=YES
  /STYLE GRADIENT=NO.
BEGIN GPL
  SOURCE: s=userSource(id("graphdataset"))
  DATA: ())unit.category"), الخبرة("col(source(s), name=الخبرة
  DATA: COUNT=col(source(s), name("COUNT"))
  GUIDE: axis(dim(1), label(""))سنوات الخبرة
  GUIDE: axis(dim(2), label("Effectif"))
  GUIDE: text.title(label("Diagramme en Barres : simple Effectif de "))سنوات الخبرة
  SCALE: cat(dim(1), include("1", "2", "3", "4"))
  SCALE: linear(dim(2), include(0))
```

ELEMENT: interval(position()COUNT), shape.interior(shape.square)*الخبرة

END GPL.

GGraph

Remarques

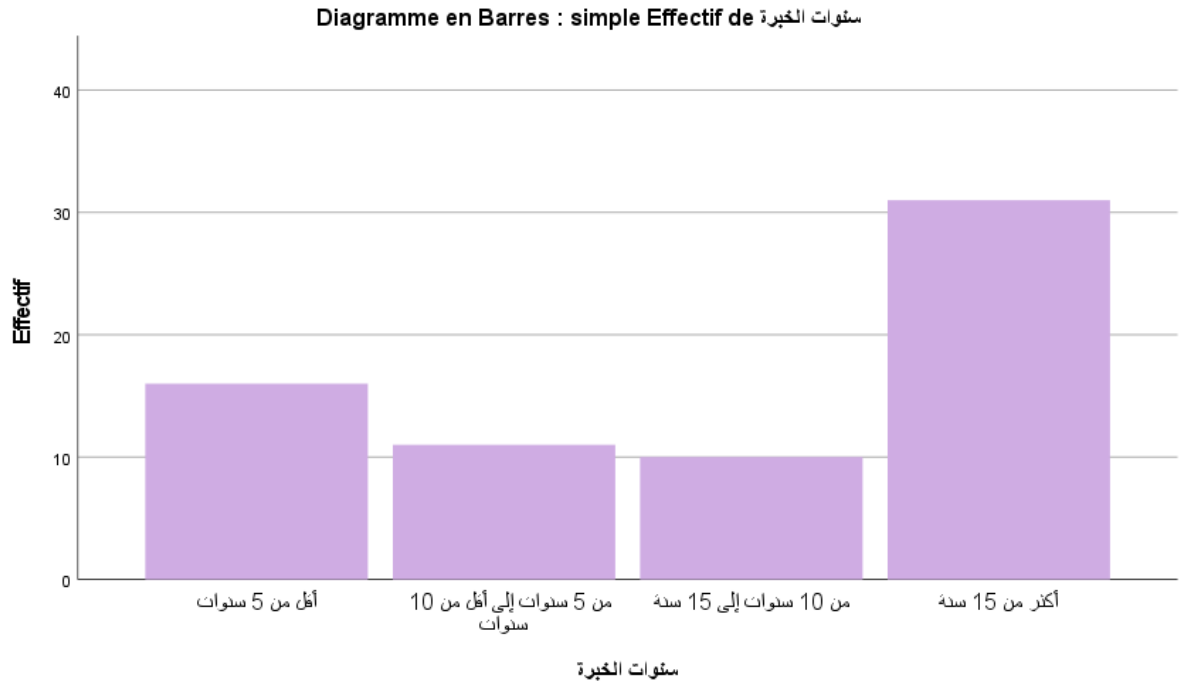
Sortie obtenue		24-APR-2026 22:08:42
Commentaires		
Entrée	Données	F:\جديد\Nouveau dossier\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	68

Syntaxe	GGRAPH /GRAPHDATASET NAME="graphdataset" VARIABLES=الخبرة COUNT()[name="COU NT"] MISSING=LISTWISE REPORTMISSING=NO /GRAPHSPEC SOURCE=INLINE /COLORCYCLE COLOR1(207,172,227), COLOR2(255,196,226), COLOR3(155,0,0), COLOR4(250,77,86), COLOR5(87,4,8), COLOR6(25,128,56), COLOR7(0,45,156), COLOR8(238,83,139), COLOR9(178,134,0), COLOR10(0,157,154), COLOR11(1,39,73), COLOR12(138,56,0), COLOR13(165,110,255), COLOR14(236,230,208), COLOR15(69,70,71), COLOR16(92,202,136), COLOR17(208,83,52), COLOR18(204,127,228), COLOR19(225,188,29), COLOR20(237,75,75), COLOR21(28,205,205),

```
COLOR22(92,113,72),
COLOR23(225,139,14),
COLOR24(9,38,114),
COLOR25(90,100,94),
COLOR26(155,0,0),

COLOR27(207,172,227
),
COLOR28(150,145,145
),
COLOR29(63,235,124),
COLOR30(105,41,196)
  /FRAME OUTER=NO
INNER=NO
  /GRIDLINES
XAXIS=NO
YAXIS=YES
  /STYLE
GRADIENT=NO.
BEGIN GPL
  SOURCE:
s=userSource(id("graph
dataset"))
  DATA:
الخبرة=col(source(s),
name("الخبرة"),
unit.category())
  DATA:
COUNT=col(source(s),
name("COUNT"))
  GUIDE: axis(dim(1),
label("سنوات الخبرة"))
  GUIDE: axis(dim(2),
label("Effectif"))
```

		GUIDE: text.title(label("Diagramme en Barres : simple Effectif de سنوات الخبرة")) SCALE: cat(dim(1), include("1", "2", "3", "4")) SCALE: linear(dim(2), include(0)) ELEMENT: interval(position(الخبرة*COUNT), shape.interior(shape.square)) END GPL.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,22
	Temps écoulé	00:00:00,17



```
* Générateur de graphiques.

GGRAPH

  /GRAPHDATASET NAME="graphdataset" VARIABLES=COUNT()[name="COUNT"] الحالة
MISSING=LISTWISE

    REPORTMISSING=NO

  /GRAPHSPEC SOURCE=INLINE

  /COLORCYCLE COLOR1(207,172,227), COLOR2(255,196,226), COLOR3(155,0,0),
COLOR4(250,77,86),

    COLOR5(87,4,8), COLOR6(25,128,56), COLOR7(0,45,156), COLOR8(238,83,139),
COLOR9(178,134,0),

    COLOR10(0,157,154), COLOR11(1,39,73), COLOR12(138,56,0), COLOR13(165,110,255),

    COLOR14(236,230,208), COLOR15(69,70,71), COLOR16(92,202,136), COLOR17(208,83,52),

    COLOR18(204,127,228), COLOR19(225,188,29), COLOR20(237,75,75), COLOR21(28,205,205),

    COLOR22(92,113,72), COLOR23(225,139,14), COLOR24(9,38,114), COLOR25(90,100,94),
COLOR26(155,0,0),

    COLOR27(207,172,227), COLOR28(150,145,145), COLOR29(63,235,124),
COLOR30(105,41,196)

  /FRAME OUTER=NO INNER=NO

  /GRIDLINES XAXIS=NO YAXIS=YES

  /STYLE GRADIENT=NO.

BEGIN GPL

  SOURCE: s=userSource(id("graphdataset"))

  DATA: ())unit.category"), الحالة("col(source(s), name=الحالة

  DATA: COUNT=col(source(s), name("COUNT"))

  GUIDE: axis(dim(1), label(""))الحالة الاجتماعية

  GUIDE: axis(dim(2), label("Effectif"))

  GUIDE: text.title(label("Diagramme en Barres : simple Effectif de "))الحالة الاجتماعية

  SCALE: cat(dim(1), include("1", "2", "3", "4"))

  SCALE: linear(dim(2), include(0))
```

ELEMENT: interval(position()COUNT), shape.interior(shape.square)*الحالة

END GPL.

GGraph

Remarques

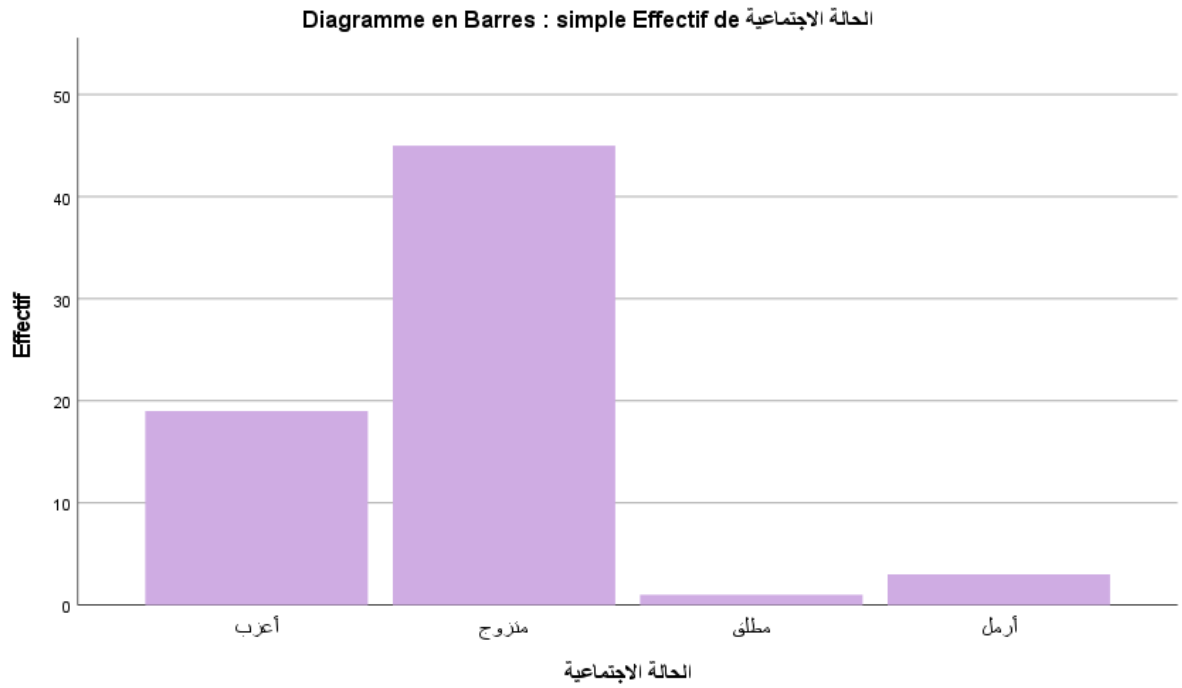
Sortie obtenue		24-APR-2026 22:09:05
Commentaires		
Entrée	Données	F:\جديد\Nouveau dossier\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	68

Syntaxe	GGRAPH /GRAPHDATASET NAME="graphdataset" VARIABLES=الحالة COUNT()[name="COU NT"] MISSING=LISTWISE REPORTMISSING=NO /GRAPHSPEC SOURCE=INLINE /COLORCYCLE COLOR1(207,172,227), COLOR2(255,196,226), COLOR3(155,0,0), COLOR4(250,77,86), COLOR5(87,4,8), COLOR6(25,128,56), COLOR7(0,45,156), COLOR8(238,83,139), COLOR9(178,134,0), COLOR10(0,157,154), COLOR11(1,39,73), COLOR12(138,56,0), COLOR13(165,110,255), COLOR14(236,230,208), COLOR15(69,70,71), COLOR16(92,202,136), COLOR17(208,83,52), COLOR18(204,127,228), COLOR19(225,188,29), COLOR20(237,75,75), COLOR21(28,205,205),

```
COLOR22(92,113,72),
COLOR23(225,139,14),
COLOR24(9,38,114),
COLOR25(90,100,94),
COLOR26(155,0,0),

COLOR27(207,172,227
),
COLOR28(150,145,145
),
COLOR29(63,235,124),
COLOR30(105,41,196)
  /FRAME OUTER=NO
INNER=NO
  /GRIDLINES
XAXIS=NO
YAXIS=YES
  /STYLE
GRADIENT=NO.
BEGIN GPL
  SOURCE:
s=userSource(id("graph
dataset"))
  DATA:
الحالة=col(source(s),
name("الحالة"),
unit.category())
  DATA:
COUNT=col(source(s),
name("COUNT"))
  GUIDE: axis(dim(1),
label("الحالة الاجتماعية"))
  GUIDE: axis(dim(2),
label("Effectif"))
```

		GUIDE: text.title(label("Diagramme en Barres : simple Effectif de الحالة الاجتماعية")) SCALE: cat(dim(1), include("1", "2", "3", "4")) SCALE: linear(dim(2), include(0)) ELEMENT: interval(position(الحالة*COUNT), shape.interior(shape.square)) END GPL.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,27
	Temps écoulé	00:00:00,17



```
T-TEST GROUPS=1(الجنس 2)
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=meanofdigitaltransformati
  /ES DISPLAY(TRUE)
  /CRITERIA=CI(.95).
```

Test T

Remarques

Sortie obtenue		24-APR-2026 22:14:54
Commentaires		
Entrée	Données	F:\جديد\Nouveau dossier\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	68

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors plage pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe		T-TEST GROUPS=الجنس(1 2) /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=meanofdigitaltransformati /ES DISPLAY(TRUE) /CRITERIA=CI(.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
meanofdigitaltransformati	ذكر	43	4,2994	,34057	,05194
	أنثى	25	4,3025	,34170	,06834

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes
		F	Sig.	t
meanofdigitaltransformati	Hypothèse de variances égales	,002	,966	-,036
	Hypothèse de variances inégales			-,036

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes		
		df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne
meanofdigitaltransformati	Hypothèse de variances égales	66	,971	-,00308
	Hypothèse de variances inégales	50,167	,972	-,00308

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes	
		Std. standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %

			Inférieur
meanofdigitaltransformati	Hypothèse de variances égales	,08576	-,17431
	Hypothèse de variances inégales	,08584	-,17547

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes Intervalle de confiance de la différence à 95 % Supérieur
meanofdigitaltransformati	Hypothèse de variances égales	,16814
	Hypothèse de variances inégales	,16931

Tailles d'effet pour échantillons indépendants

		Standardisation[a]	Estimation des points	95% Intervalle de confiance Inférieur
meanofdigitaltransformati	d de Cohen	,34098	-,009	-,502
	Correction de Hedges	,34492	-,009	-,496
	Delta de Glass	,34170	-,009	-,502

Tailles d'effet pour échantillons indépendants

		95% Intervalle de confiance[a] Supérieur
meanofdigitaltransformati	d de Cohen	,484
	Correction de Hedges	,478
	Delta de Glass	,484

a. Dénominateur utilisé pour estimer les tailles d'effet.

Le d de Cohen utilise l'écart type combiné.

La correction de Hedges utilise l'écart type combiné, plus un facteur de correction.

Le delta de Glass utilise l'écart type échantillon du groupe de contrôle.

```
T-TEST GROUPS=1(الجنس 2)
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=meanoforganisationalexcellence
 /ES DISPLAY(TRUE)
 /CRITERIA=CI(.95).
```

Test T

Remarques

Sortie obtenue		24-APR-2026 22:15:26
Commentaires		
Entrée	Données	F:\جديد\Nouveau dossier\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	68
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors plage pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe		T-TEST GROUPS=الجنس(1 2) /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=meanoforganisationalexcellence /ES DISPLAY(TRUE) /CRITERIA=CI(.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00

	Temps écoulé	00:00:00,00

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
meanoforganisationalexcellence	ذكر	43	4,1061	,47079	,07179
	أنثى	25	4,1375	,43601	,08720

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes
		F	Sig.	t
meanoforganisationalexcellence	Hypothèse de variances égales	,070	,792	-,272
	Hypothèse de variances inégales			-,278

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes		
		df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne

meanoforganisationalexcellence	Hypothèse de variances égales	66	,786	-,03140
	Hypothèse de variances inégales	53,513	,782	-,03140

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes	
			Intervalle de confiance de la différence à 95 %
		Std. standard	Inférieur
meanoforganisationalexcellence	Hypothèse de variances égales	,11530	-,26160
	Hypothèse de variances inégales	,11295	-,25790

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes
		Intervalle de confiance de la différence à 95 %
		Supérieur
meanoforganisationalexcellence	Hypothèse de variances égales	,19881
	Hypothèse de variances inégales	,19511

Tailles d'effet pour échantillons indépendants

		Standardisation[a]	Estimation des points	95% Intervalle de confiance Inférieur
meanoforganisationalexcellence	d de Cohen	,45845	-,068	-,561
	Correction de Hedges	,46374	-,068	-,555
	Delta de Glass	,43601	-,072	-,565

Tailles d'effet pour échantillons indépendants

		95% Intervalle de confiance[a] Supérieur
meanoforganisationalexcellence	d de Cohen	,425
	Correction de Hedges	,420
	Delta de Glass	,422

a. Dénominateur utilisé pour estimer les tailles d'effet.

Le d de Cohen utilise l'écart type combiné.

La correction de Hedges utilise l'écart type combiné, plus un facteur de correction.

Le delta de Glass utilise l'écart type échantillon du groupe de contrôle.

```
ONEWAY meanofdigitaltransformati BY العمر
  /STATISTICS DESCRIPTIVES
  /MISSING ANALYSIS
  /CRITERIA=CILEVEL(0.95).
```

Unidirectionnel

Remarques

Sortie obtenue		24-APR-2026 22:18:56
Commentaires		
Entrée	Données	F:\جديد\Nouveau dossier\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	68
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations dépourvues de données manquantes dans les variables de l'analyse.

Syntaxe		ONEWAY meanofdigitaltransformati BY العمر /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING ANALYSIS /CRITERIA=CILEVEL(0.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Descriptives

meanofdigitaltransformati

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne Borne inférieure
أقل من 30 سنة	15	4,3917	,38778	,10012	4,1769
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	16	4,2695	,31017	,07754	4,1043
من 40 سنة إلى 50 سنة	20	4,3438	,36189	,08092	4,1744
أكثر من 50 سنة	17	4,1985	,28318	,06868	4,0529
Total	68	4,3006	,33843	,04104	4,2186

Descriptives

meanofdigitaltransformati

	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne Borne supérieure	Minimum	Maximum
أقل من 30 سنة	4,6064	3,44	5,00
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	4,4348	3,63	4,69
من 40 سنة إلى 50 سنة	4,5131	3,69	5,00
أكثر من 50 سنة	4,3441	3,56	4,69
Total	4,3825	3,44	5,00

ANOVA

meanofdigitaltransformati

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	,354	3	,118	1,032	,384
Intra-groupes	7,320	64	,114		
Total	7,674	67			

```
ONEWAY meanoforganisationalexcellence BY العمر
  /STATISTICS DESCRIPTIVES
  /MISSING ANALYSIS
  /CRITERIA=CILEVEL(0.95).
```

Unidirectionnel

Remarques

Sortie obtenue		24-APR-2026 22:19:27
Commentaires		
Entrée	Données	F:\جديد\Nouveau dossier\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	68
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations dépourvues de données manquantes dans les variables de l'analyse.

Syntaxe		ONEWAY meanoforganisationalexcellence BY العمر /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING ANALYSIS /CRITERIA=CILEVEL(0.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

Descriptives

meanoforganisationalexcellence

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne Borne inférieure
أقل من 30 سنة	15	4,1750	,41133	,10621	3,9472
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	16	4,0469	,57712	,14428	3,7393
من 40 سنة إلى 50 سنة	20	4,0844	,45128	,10091	3,8732
أكثر من 50 سنة	17	4,1728	,39127	,09490	3,9716
Total	68	4,1176	,45527	,05521	4,0074

Descriptives

meanoforganisationalexcellence

	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne Borne supérieure	Minimum	Maximum
أقل من 30 سنة	4,4028	3,19	5,00
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	4,3544	2,69	4,56
من 40 سنة إلى 50 سنة	4,2956	3,13	5,00
أكثر من 50 سنة	4,3740	3,44	4,94
Total	4,2278	2,69	5,00

ANOVA

meanoforganisationalexcellence

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	,203	3	,068	,317	,813
Intra-groupes	13,684	64	,214		
Total	13,887	67			

```
ONEWAY meanofdigitaltransformati BY المؤهل
  /STATISTICS DESCRIPTIVES
  /MISSING ANALYSIS
  /CRITERIA=CILEVEL(0.95).
```

Unidirectionnel

Remarques

Sortie obtenue		24-APR-2026 22:19:53
Commentaires		
Entrée	Données	F:\جديد\Nouveau dossier\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	68
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations dépourvues de données manquantes dans les variables de l'analyse.

Syntaxe		ONEWAY meanofdigitaltransforma ti BY المؤهل /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING ANALYSIS /CRITERIA=CILEVEL(0 .95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Descriptives

meanofdigitaltransformati

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	
					Borne inférieure	Borne supérieure
بكالوريا	7	4,3036	,35250	,13323	3,9776	4,6296
تقني سامي	20	4,3594	,28524	,06378	4,2259	4,4929
ليسانس	19	4,2961	,43593	,10001	4,0859	4,5062
ماستر	19	4,2796	,29928	,06866	4,1354	4,4239
ماجستير	2	4,0938	,30936	,21875	1,3143	6,8732
دكتوراه	1	4,0000	.	.	.	.
Total	68	4,3006	,33843	,04104	4,2186	4,3825

Descriptives

meanofdigitaltransformati

	Minimum	Maximum
بكالوريا	3,56	4,63
تقني سامي	4,00	5,00
ليسانس	3,63	5,00
ماستر	3,44	4,75
ماجستير	3,88	4,31
دكتوراه	4,00	4,00
Total	3,44	5,00

ANOVA

meanofdigitaltransformati

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	,254	5	,051	,424	,830
Intra-groupes	7,420	62	,120		
Total	7,674	67			

ONEWAY meanoforganisationalexcellence BY المؤهل

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/MISSING ANALYSIS

/CRITERIA=CILEVEL(0.95).

Unidirectionnel

Remarques

Sortie obtenue		24-APR-2026 22:20:10
Commentaires		
Entrée	Données	F:\جديد\Nouveau dossier\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	68
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations dépourvues de données manquantes dans les variables de l'analyse.

Syntaxe		ONEWAY meanoforganisationalexcellence BY المؤهل /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING ANALYSIS /CRITERIA=CILEVEL(0.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Descriptives

meanoforganisationalexcellence

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	
					Borne inférieure	Borne supérieure
بكالوريا	7	4,3036	,39269	,14842	3,9404	4,6667
تقني سامي	20	4,1031	,48339	,10809	3,8769	4,3294
ليسانس	19	4,1184	,51745	,11871	3,8690	4,3678
ماستر	19	4,0362	,39215	,08997	3,8472	4,2252
ماجستير	2	4,2188	,66291	,46875	-1,7373	10,1748
دكتوراه	1	4,4375	.	.	.	.
Total	68	4,1176	,45527	,05521	4,0074	4,2278

Descriptives

meanoforganisationalexcellence

	Minimum	Maximum
بكالوريا	3,44	4,56
تقني سامي	3,13	5,00
ليسانس	2,69	5,00
ماستر	3,13	4,56
ماجستير	3,75	4,69
دكتوراه	4,44	4,44
Total	2,69	5,00

ANOVA

meanoforganisationalexcellence

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	,495	5	,099	,458	,806
Intra-groupes	13,392	62	,216		
Total	13,887	67			

ONEWAY meanofdigitaltransformati BY الخبرة

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/MISSING ANALYSIS

/CRITERIA=CILEVEL(0.95).

Unidirectionnel

Remarques

Sortie obtenue		24-APR-2026 22:20:50
Commentaires		
Entrée	Données	F:\جديد\Nouveau dossier\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	68
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations dépourvues de données manquantes dans les variables de l'analyse.

Syntaxe		ONEWAY meanofdigitaltransformati BY الخبرة /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING ANALYSIS /CRITERIA=CILEVEL(0.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01

Descriptives

meanofdigitaltransformati

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne Borne inférieure
أقل من 5 سنوات	16	4,4180	,37550	,09387	4,2179
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	11	4,3068	,25838	,07791	4,1332
من 10 سنوات إلى 15 سنة	10	4,2125	,33229	,10508	3,9748
أكثر من 15 سنة	31	4,2661	,34459	,06189	4,1397
Total	68	4,3006	,33843	,04104	4,2186

Descriptives

meanofdigitaltransformati

	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne Borne supérieure	Minimum	Maximum
أقل من 5 سنوات	4,6181	3,44	5,00
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	4,4804	3,75	4,69
من 10 سنوات إلى 15 سنة	4,4502	3,63	4,63
أكثر من 15 سنة	4,3925	3,56	5,00
Total	4,3825	3,44	5,00

ANOVA

meanofdigitaltransformati

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	,335	3	,112	,975	,410
Intra-groupes	7,339	64	,115		
Total	7,674	67			

```
ONEWAY meanoforganisationalexcellence BY الخبرة
  /STATISTICS DESCRIPTIVES
  /MISSING ANALYSIS
  /CRITERIA=CILEVEL(0.95).
```

Unidirectionnel

Remarques

Sortie obtenue		24-APR-2026 22:21:14
Commentaires		
Entrée	Données	F:\جديد\Nouveau dossier\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	68
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations dépourvues de données manquantes dans les variables de l'analyse.

Syntaxe		ONEWAY meanoforganisationalexcellence BY الخبرة /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING ANALYSIS /CRITERIA=CILEVEL(0.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Descriptives

meanoforganisationalexcellence

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne Borne inférieure
أقل من 5 سنوات	16	4,2031	,44459	,11115	3,9662
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	11	4,1193	,48206	,14535	3,7955
من 10 سنوات إلى 15 سنة	10	3,9000	,52803	,16698	3,5223
أكثر من 15 سنة	31	4,1431	,42732	,07675	3,9864
Total	68	4,1176	,45527	,05521	4,0074

Descriptives

meanoforganisationalexcellence

	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne Borne supérieure	Minimum	Maximum
أقل من 5 سنوات	4,4400	3,19	5,00
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	4,4432	3,13	4,56
من 10 سنوات إلى 15 سنة	4,2777	2,69	4,38
أكثر من 15 سنة	4,2999	3,13	5,00
Total	4,2278	2,69	5,00

ANOVA

meanoforganisationalexcellence

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	,611	3	,204	,981	,407
Intra-groupes	13,276	64	,207		
Total	13,887	67			

```
ONEWAY meanofdigitaltransformati BY الحالة
  /STATISTICS DESCRIPTIVES
  /MISSING ANALYSIS
  /CRITERIA=CILEVEL(0.95).
```

Unidirectionnel

Remarques

Sortie obtenue		24-APR-2026 22:21:39
Commentaires		
Entrée	Données	F:\جديد\Nouveau dossier\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	68
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations dépourvues de données manquantes dans les variables de l'analyse.

Syntaxe		ONEWAY meanofdigitaltransformati BY الحالة /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING ANALYSIS /CRITERIA=CILEVEL(0.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Descriptives

meanofdigitaltransformati

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	
					Borne inférieure	Borne supérieure
أعزب	19	4,4079	,26710	,06128	4,2792	4,5366
متزوج	45	4,2403	,35254	,05255	4,1344	4,3462
مطلق	1	4,2500	.	.	.	.
أرمل	3	4,5417	,42543	,24562	3,4848	5,5985
Total	68	4,3006	,33843	,04104	4,2186	4,3825

Descriptives

meanofdigitaltransformati

	Minimum	Maximum

أعزب	3,94	5,00
متزوج	3,44	5,00
مطلق	4,25	4,25
أرمل	4,06	4,88
Total	3,44	5,00

ANOVA

meanofdigitaltransformati

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	,559	3	,186	1,677	,181
Intra-groupes	7,115	64	,111		
Total	7,674	67			

ONEWAY meanoforganisationalexcellence BY الحالة

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/MISSING ANALYSIS

/CRITERIA=CILEVEL(0.95).

Unidirectionnel

Remarques

Sortie obtenue		24-APR-2026 22:21:56
Commentaires		
Entrée	Données	F:\جديد\Nouveau dossier\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	68
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations dépourvues de données manquantes dans les variables de l'analyse.

Syntaxe		ONEWAY meanoforganisationalexcellence BY الحالة /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING ANALYSIS /CRITERIA=CILEVEL(0.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

Descriptives

meanoforganisationalexcellence

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	
					Borne inférieure	Borne supérieure
أعزب	19	4,1809	,44140	,10126	3,9682	4,3937
متزوج	45	4,0764	,47466	,07076	3,9338	4,2190
مطلق	1	4,3750	.	.	.	.
أرمل	3	4,2500	,31250	,18042	3,4737	5,0263
Total	68	4,1176	,45527	,05521	4,0074	4,2278

Descriptives

meanoforganisationalexcellence

	Minimum	Maximum

أعزب	3,13	5,00
متزوج	2,69	5,00
مطلق	4,38	4,38
أرمل	3,94	4,56
Total	2,69	5,00

ANOVA

meanoforganisationalexcellence

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	,271	3	,090	,425	,736
Intra-groupes	13,615	64	,213		
Total	13,887	67			

```
REGRESSION
 /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA COLLIN TOL CHANGE
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT meanofdigitaltransformati
 /METHOD=ENTER meanoforganisationalexcellence
 /RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID)
 /SAVE MAHAL COOK.
```

Régression

Remarques

Sortie obtenue		24-APR-2026 22:27:24
Commentaires		
Entrée	Données	F:\جديد\Nouveau dossier\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	68
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.

Syntaxe		REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA COLLIN TOL CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT meanofdigitaltransforma ti /METHOD=ENTER meanoforganisationalex cellence /RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID) /SAVE MAHAL COOK.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,41
	Temps écoulé	00:00:00,28
	Mémoire requise	4720 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	640 octets
Variables créées ou modifiées	MAH_1	Mahalanobis Distance
	COO_1	Cook's Distance

```
REGRESSION
  /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA COLLIN TOL CHANGE
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT meanoforganisationalexcellence
  /METHOD=ENTER meanofdigitaltransformati
  /RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID)
  /SAVE MAHAL COOK.
```

Régression

Remarques

Sortie obtenue		24-APR-2026 22:42:08
Commentaires		
Entrée	Données	F:\جديد\Nouveau dossier\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>

	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	68
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.

Syntaxe		REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA COLLIN TOL CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT meanoforganisationalexcellence /METHOD=ENTER meanofdigitaltransformati /RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID) /SAVE MAHAL COOK.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,25
	Temps écoulé	00:00:00,19
	Mémoire requise	4800 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	640 octets
Variables créées ou modifiées	MAH_2	Mahalanobis Distance
	COO_2	Cook's Distance

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
meanoforganisationalexcellence	4,1176	,45527	68
meanofdigitaltransformati	4,3006	,33843	68

Corrélations

		meanoforganisationalexcellence	meanofdigitaltransformati
Corrélation de Pearson	meanoforganisationalexcellence	1,000	,622
	meanofdigitaltransformati	,622	1,000
Sig. (unilatéral)	meanoforganisationalexcellence	.	,000
	meanofdigitaltransformati	,000	.
N	meanoforganisationalexcellence	68	68
	meanofdigitaltransformati	68	68

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode

1	meanofdigital transformati[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : meanoforganisationalexcellence

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,622[a]	,387	,377	,35921	,387	41,622

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	Modifier les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1	66	,000

a. Prédicteurs : (Constante), meanofdigitaltransformati

b. Variable dépendante : meanoforganisationalexcellence

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,371	1	5,371	41,622	,000[b]

	de Student	8,516	66	,129		
	Total	13,887	67			

a. Variable dépendante : meanoforganisationalexcellence

b. Prédicteurs : (Constante), meanofdigitaltransformati

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	
		B	Erreur standard	Bêta	t
1	(Constante)	,520	,559		,929
	meanofdigitaltransformati	,837	,130	,622	6,452

Coefficients[a]

Modèle			Intervalle de confiance à 95,0% pour B		Statistiques de colinéarité
		Sig.	Borne inférieure	Borne supérieure	Tolérance
1	(Constante)	,356	-,597	1,637	
	Meanofdigitaltransformati	,000	,578	1,095	1,000

Coefficients[a]

Modèle	Statistiques de colinéarité
	VIF

1	(Constante)	
	Meanofdigitaltransformati	1,000

a. Variable dépendante : meanoforganisationalexcellence

Diagnostics de colinéarité[a]

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance (Constante)	Proportions de la variance meanofdigital transformati
1	1	1,997	1,000	,00	,00
	2	,003	25,643	1,00	1,00

a. Variable dépendante : meanoforganisationalexcellence

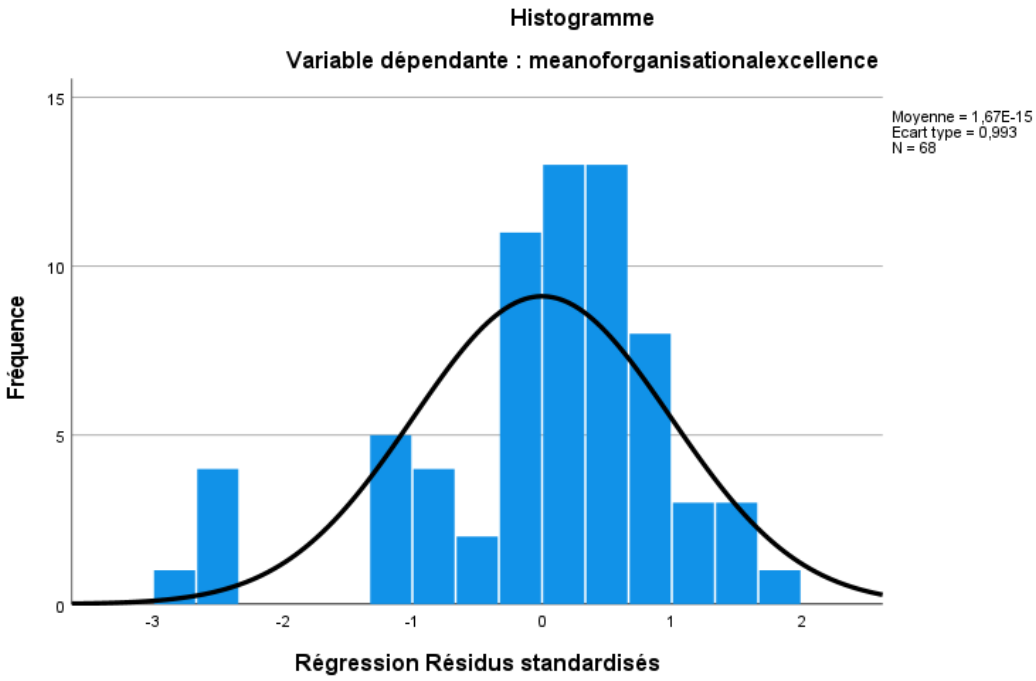
Statistiques des résidus[a]

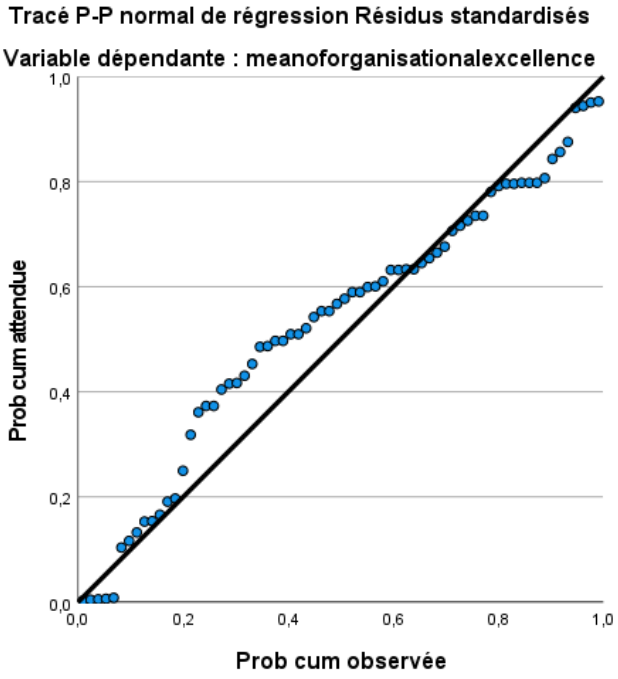
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	3,3956	4,7028	4,1176	,28312	68
Valeur prédite standard	-2,550	2,067	,000	1,000	68
Erreur standard de la prévision	,044	,120	,059	,018	68
Valeur prédite ajustée	3,3589	4,7413	4,1181	,28410	68
de Student	-1,00264	,60071	,00000	,35652	68
Résidus standard	-2,791	1,672	,000	,993	68
Résidus standard	-2,812	1,697	-,001	1,008	68

Résidu supprimé	-1,01763	,62691	-,00041	,36784	68
Résidu supprimé de Student	-2,974	1,722	-,009	1,035	68
Distance de Mahalanobis	,001	6,503	,985	1,405	68
Distance de Cook	,000	,251	,016	,035	68
Valeur influente centrée	,000	,097	,015	,021	68

a. Variable dépendante : meanoforganisationalexcellence

Graphiques





REGRESSION

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA COLLIN TOL CHANGE

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT meanoforganisationalexcellence

/METHOD=ENTER meanofstrategicdimension meanofphysicaldimension meanofinstitutionaldimension

meanoffunctionaldimension

/RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID)

/SAVE MAHAL COOK.

Régression

Remarques

Sortie obtenue		24-APR-2026 22:42:49
Commentaires		
Entrée	Données	F:\جديد\Nouveau dossier\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	68
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.

Syntaxe		REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA COLLIN TOL CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT meanoforganisationalexcellence /METHOD=ENTER meanofstrategicdimension meanofphysicaldimension meanofinstitutionaldimension meanoffunctionaldimension /RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID) /SAVE MAHAL COOK.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,25
	Temps écoulé	00:00:00,22
	Mémoire requise	6464 octets

	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	592 octets
Variables créées ou modifiées	MAH_3	Mahalanobis Distance
	COO_3	Cook's Distance

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
meanoforganisationalexcellence	4,1176	,45527	68
meanofstrategicdimension	4,4044	,38881	68
meanofphysicaldimension	4,3640	,36250	68
meanofinstitutionaldimension	4,1801	,57764	68
meanoffunctionaldimension	4,2537	,49341	68

Corrélations

		meanoforganisationalexcellence	meanofstrategicdimension	meanofphysicaldimension
Corrélation de Pearson	meanoforganisationalexcellence	1,000	,382	,474

	meanofstrategicdimension	,382	1,000	,423
	meanofphysicaldimension	,474	,423	1,000
	meanofinstitutionaldimension	,626	,294	,462
	meanoffunctionaldimension	,324	,376	,337
Sig. (unilatéral)	meanoforganisationalexcellence	.	,001	,000
	meanofstrategicdimension	,001	.	,000
	meanofphysicaldimension	,000	,000	.
	meanofinstitutionaldimension	,000	,008	,000
	meanoffunctionaldimension	,004	,001	,003
N	meanoforganisationalexcellence	68	68	68
	meanofstrategicdimension	68	68	68
	meanofphysicaldimension	68	68	68
	meanofinstitutionaldimension	68	68	68
	meanoffunctionaldimension	68	68	68

Corrélations

	meanofinstitutionaldimension	meanoffunctionaldimension

Corrélation de Pearson	meanoforganisationalexcellence	,626	,324
	meanofstrategicdimension	,294	,376
	meanofphysicaldimension	,462	,337
	meanofinstitutionaldimension	1,000	,462
	meanoffunctionaldimension	,462	1,000
Sig. (unilatéral)	meanoforganisationalexcellence	,000	,004
	meanofstrategicdimension	,008	,001
	meanofphysicaldimension	,000	,003
	meanofinstitutionaldimension	.	,000
	meanoffunctionaldimension	,000	.
N	meanoforganisationalexcellence	68	68
	Meanofstrategicdimension	68	68
	Meanofphysicaldimension	68	68
	meanofinstitutionaldimension	68	68
	Meanoffunctionaldimension	68	68

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode

1	meanoffunctionaldimension, meanofphysicaldimension, meanofstrategicdimension, meanofinstitutionaldimension[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : meanoforganisationalexcellence

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,676[a]	,457	,423	,34586	,457	13,273

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	Modifier les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	4	63	,000

a. Prédicteurs : (Constante), meanoffunctionaldimension, meanofphysicaldimension, meanofstrategicdimension, meanofinstitutionaldimension

b. Variable dépendante : meanoforganisationalexcellence

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,351	4	1,588	13,273	,000[b]
	de Student	7,536	63	,120		
	Total	13,887	67			

a. Variable dépendante : meanoforganisationalexcellence

b. Prédicteurs : (Constante), meanoffunctionaldimension, meanofphysicaldimension, meanofstrategicdimension, meanofinstitutionaldimension

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	
		B	Erreur standard	Bêta	T
1	(Constante)	,721	,602		1,197
	meanofstrategicdimension	,199	,125	,170	1,596
	meanofphysicaldimension	,225	,140	,179	1,607
	meanofinstitutionaldimension	,402	,089	,510	4,530
	meanoffunctionaldimension	-,033	,101	-,036	-,329

Coefficients[a]

Modèle		Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B		Statistiques de colinéarité
			Borne inférieure	Borne supérieure	Tolérance
1	(Constante)	,236	-,482	1,923	
	meanofstrategicdimension	,115	-,050	,448	,759
	meanofphysicaldimension	,113	-,055	,505	,693
	meanofinstitutionaldimension	,000	,225	,579	,680
	meanoffunctionaldimension	,743	-,235	,169	,720

Coefficients[a]

Modèle		Statistiques de colinéarité
		VIF
1	(Constante)	
	meanofstrategicdimension	1,317
	meanofphysicaldimension	1,442
	meanofinstitutionaldimension	1,470
	meanoffunctionaldimension	1,390

a. Variable dépendante : meanoforganisationalexcellence

Diagnostics de colinéarité[a]

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance (Constante)	Proportions de la variance meanofstrategicdimension
1	1	4,974	1,000	,00	,00
	2	,012	20,765	,06	,07
	3	,008	25,420	,02	,01
	4	,004	34,957	,18	,91
	5	,003	39,615	,75	,01

Diagnostics de colinéarité[a]

Modèle	Dimension	Proportions de la variance meanofphysicaldimension	Proportions de la variance meanofinstitutionaldimension	Proportions de la variance meanoffunctionaldimension
1	1	,00	,00	,00
	2	,01	,75	,00
	3	,06	,12	,95
	4	,21	,05	,03
	5	,71	,08	,02

a. Variable dépendante : meanoforganisationalexcellence

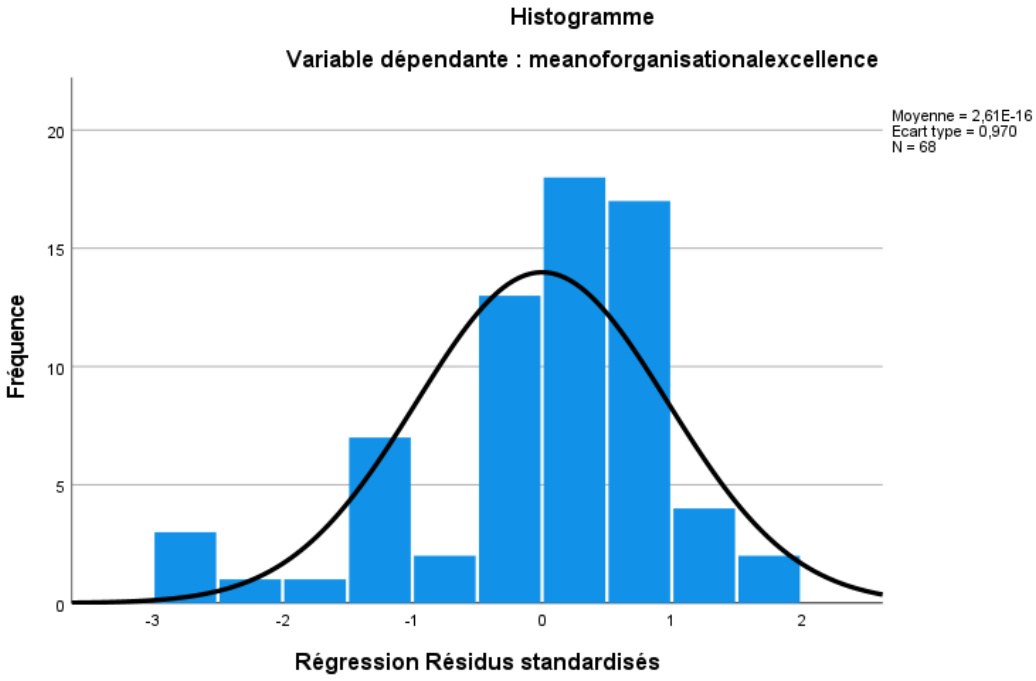
Statistiques des résidus[a]

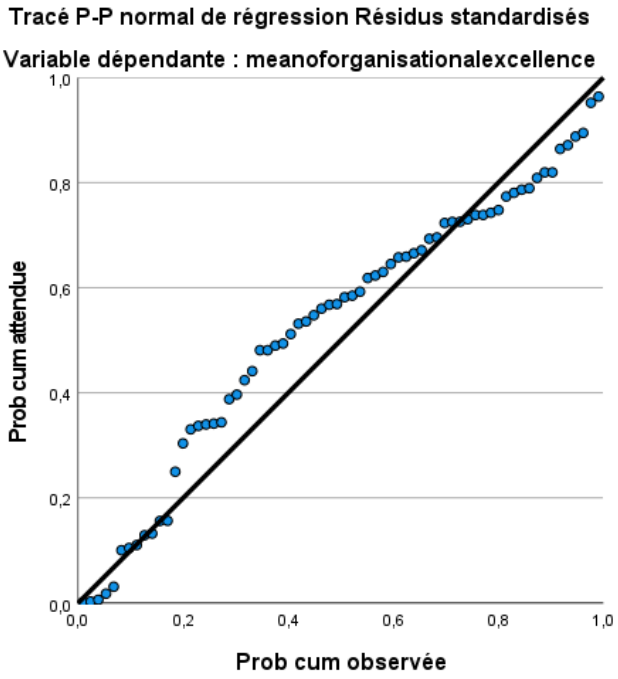
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N

Valeur prédite	3,2839	4,6923	4,1176	,30788	68
Valeur prédite standard	-2,708	1,866	,000	1,000	68
Erreur standard de la prévision	,050	,201	,089	,029	68
Valeur prédite ajustée	3,2450	4,7292	4,1156	,31564	68
de Student	-1,02069	,62136	,00000	,33538	68
Résidus standard	-2,951	1,797	,000	,970	68
Résidus standard	-2,985	1,914	,003	1,015	68
Résidu supprimé	-1,05582	,70511	,00200	,36800	68
Résidu supprimé de Student	-3,196	1,956	-,007	1,044	68
Distance de Mahalanobis	,391	21,747	3,941	3,493	68
Distance de Cook	,000	,181	,020	,040	68
Valeur influente centrée	,006	,325	,059	,052	68

a. Variable dépendante : meanoforganisationalexcellence

Graphiques


Histogramme
Variable dépendante : meanoforganisationalexcellence
Moyenne = 2,61E-16
Ecart type = 0,970
N = 68
Fréquence
20
15
10
5
0
-3
-2
-1
0
1
2
Régression Résidus standardisés


Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés
Variable dépendante : meanoforganisationalexcellence
Prob cum attendue
1,0
0,8
0,6
0,4
0,2
0,0
0,0
0,2
0,4
0,6
0,8
1,0
Prob cum observée

الملحق رقم (03): ورقة تربص المؤسسة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry Of Higher Education And Scientific Research

University Of Medea
جامعة المدية

Faculty of Economics, Commercial, and Management Sciences
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير الرقم: 04 / إ م تخ/ 2025 المدية في: 2025/11/10

إلى السيد: مدير الوكالة التجارية إتصالات الجزائر بالمدية

الموضوع: السماح للطلبة بإجراء " دراسة حالة "
-في إطار اعداد مذكرة تخرج ماستر-

سيادة المدير(ة) المحترم(ة)، في إطار التنسيق والتعاون بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية والإدارية، وبهدف الرفع من المستوى العلمي للطالب وتوطيد التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي ومن أجل اعداد مذكرة تخرج ماستر، تحت عنوان:

أثر نضج التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي
دراسة حالة اتصالات الجزائر المدية

فإننا نرجوا من سيادتكم السماح للطلبة الآتية أسماؤهم بإجراء تربص/دراسة حالة/دراسة ميدانية لدى مؤسستكم.

الاسم واللقب	رقم التسجيل	تاريخ الميلاد	مكان الميلاد
العماري رزيقة	212132044801	2001/10/24	عين بسام
صحراوي ندى ياسمين	202032036990	2002/10/07	البرواقية
المسجل(ة) في السنة الثانية ماستر تخصص: إدارة الأعمال			
السنة الجامعية: 2025/2026			

وفي الأخير تقبلوا منا سيادة المدير أسمى عبارات الاحترام والتقدير.

مدير المؤسسة المستقبلة
Directeur Opérationnel des Télécommunications - Médéa
Signé : FERNANE Rabah

رئيس القسم:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry Of Higher Education And Scientific Research

University Of Medea
Faculty of Economics, Commercial, and Management Sciences

جامعة المدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير الرقم: 04 / إ م تخ/ 2025 المدية في: 2025/11/10

إلى السيد: مدير الوكالة التجارية إتصالات الجزائر بالمدية

الموضوع: السماح للطلبة بإجراء " دراسة حالة "
-في إطار اعداد مذكرة تخرج ماستر-

سيادة المدير(ة) المحترم(ة)، في إطار التنسيق والتعاون بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية والإدارية، وبهدف الرفع من المستوى العلمي للطالب وتوطيد التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي ومن أجل اعداد مذكرة تخرج ماستر، تحت عنوان:

أثر نضج التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة حالة اتصالات الجزائر المدية

فإننا نرجوا من سيادتكم السماح للطلبة الآتية أسماؤهم بإجراء تربص/دراسة حالة/دراسة ميدانية لدى مؤسستكم.

الاسم واللقب	رقم التسجيل	تاريخ الميلاد	مكان الميلاد
العماري رزيقة	212132044801	2001/10/24	عين بسام
صحراوي ندى ياسمين	202032036990	2002/10/07	البرواقية
المسجل(ة) في السنة الثانية ماستر تخصص: إدارة الأعمال			
السنة الجامعية: 2025/2026			

وفي الأخير تقبلوا منا سيادة المدير أسمى عبارات الاحترام والتقدير.

مدير المؤسسة المستقبلة

Directeur Opérationnel des Télécommunications - Médéa
Signé : FERNANE Rabah

رئيس القسم:



.•°✧فإن وُفِقنا، فلنا أجران: أجرُ الاجتهاد وأجرُ التوفيق،

وإن أخطأنا، فلنا أجرُ الاجتهاد، واللهُ وليُّ التوفيق✧°•.