

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة استكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر الأكاديمي

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة اعمال

بغنوان:

أثر التحول الرقمي على التميز المؤسسي

(دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر - برج بوعرييج -)

إشراف الأستاذ(ة):

■ حمزة لفقيير

من إعداد الطلبة:

■ مروة شللاب

■ أمينة مروش

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الصفة
لعمrani نسيم	الرئيس (ة)
براهيمي حياة	المناقش (ة)
لفقيير حمزة	المشرف



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





الإهداء

بسم الله الذي بنوره تهتدي الخطى، وبتوفيقه تتحقق الأمنيات

أهدي هذا الإنجاز الذي أشرف به اليوم إلى من كانا أصل الحلم ومنبعه، إلى والدي الكريمين

العطاء الذي لا ينضب، والدعاء الذي رافقني في كل خطوة، فلكما من الامتنان ما تعجز الكلمات

عن وصفه.

إلى أخي وأختي، الذين كانوا لي ظلا في الحر، وسندا في التعب، ومصدر اعتزاز وفخر دائم.

إلى أساتذتي الأفاضل، حملة رسالة العلم، الذين صقلوا فكري ووجهوا طموحي، فكانوا نبراسا أنا ودربي

نحو التميز.

إلى كل من آمن بقدرتي، ورافقني في هذه الرحلة، هذا الإنجاز يحمل أسماءكم كما يحمل اسمي

وأخص بالإهداء نفسي ...

لأنني امنت، فصبرت، فاجتهدت، حتى بلغت هذه اللحظة التي أكتب فيها فصلا جديدا من طموحي.

الحمد لله الذي أكرمني ببلوغ الغاية، وجعل بعد العسر يسرا.

مروش أمينة





الإهداء

بكل المودة والامتنان

إلى عائلتي الغالية إلى أمي وأبي اللذين كانا دائما مصدر قوتي لقد كنتم لي السند الذي مكنني من مواجهة التحديات وتجاوز الصعاب فبفضلكم تعلمت الا أستسلم وأصبحت الخطوات أكثر ثباتا مهما واجهت من صعوبات

أسأل الله أن يحفظكما ويديم علي رضاكم وأن أكون مصدر فخر لكم

وإلى إخوتي الأعزاء، اللذين كانوا لي العون والسند، واللذين شاركوني لحظات التعب والنجاح فهذه الثمرة هي ثمرة حبكم ودعواتكم الصادقة، لكم مني جزيل الشكر ووافر الحب

تمضي الساعات وتمر الأيام، وها أنا أصل إلى لحظة التخرج هذه، مدركة تماما أن كل خطوة نجاح هي ثمرة لعطاءكم وتضحياتكم

أهديكم جميعا هذا العمل المتواضع

والله ولي التوفيق

شלבاب مروة



شكر و عرفان

الشكر والحمد والثناء لله تعالى أولاً واخراً على منه علينا بإتمام وإنجاز هذا العمل وبعد ذلك نتقدم بجزيل الشكر إلى الدكتور المشرف السيد: لفقيه حمزة لقبوله الإشراف على هذه المذكرة وعلى صبره وتفهمه، وعدم بخله بنصائحه القيمة وتوجيهاته الصائبة.

كما نتوجه بالشكر الخاص لأساتذة قسم علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال على كل المجهودات المقدمة وما قدموه لنا من توجيهات ومعلومات مفيدة للرفع من المستوى التعليمي للطلبة.

دون أن ننسى طاقم عمال مؤسسة بريد الجزائر على منحهم لنا هذه الفرصة من خلال موافقتهم ومنحهم لنا الترخيص بإكمال الدراسة وتقديمهم لنا كل التسهيلات.

نتقدم بالشكر كذلك إلى الأستاذة على مساعداتهم في إنجاز هذا العمل كما نتقدم بالشكر إلى كل من قدم لنا الدعم من بعيد أو قريب.



الملخص

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على التميز المؤسسي في مؤسسة بريد الجزائر _ برج بوعرييج، تم استخدام استبانة كأداة لجمع المعلومات و استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، بحيث بلغ عدد أفراد العينة المدروسة 35 مفردة موزعين بين موظفي المؤسسة، وتم تحليل البيانات الواردة في الإستمارة عن طريق استخدام برنامج EXCEL و البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على كل من ثبات أداة الدراسة و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الانحدار الخطي البسيط و توصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، التميز المؤسسي، مؤسسة بريد الجزائر Algérie poste

Abstract:

The study aimed to identify the impact of digital transformation on institutional excellence at Algeria post _ Bourj bou arreridj, a questionnaire was used as a tool for collecting information and using the descriptive analytical approach, and the distribution process was limited to a simple random sample Method, so that the number of the studied sample reached 35 individuals distributed among the employees of the institution, and the data contained in the the results indicate that there is a statistically significant positive impact of digital transformation in achieving institutional excellence.

Keywords : Digital Transformation, Organizational Excellence, Algeria Post Corporation.

فهرس المحتويات

فهرس الجداول والأشكال والملاحق:

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر وعرفان
IV	ملخص الدراسة
IV- IV	قائمة المحتويات
IVII	قائمة الجداول
VIIIV	قائمة الأشكال
VIIIV	قائمة الملاحق
أ-ي	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
12	تمهيد
	المبحث الأول: الإطار النظري للتحويل الرقمي
13	المطلب الأول: ماهية التحويل الرقمي
13	أولاً: نشأة التحويل الرقمي
14	ثانياً: تعريف التحويل الرقمي
15	ثالثاً: خصائص التحويل الرقمي
16	رابعاً: أهمية وأهداف التحويل الرقمي
17	المطلب الثاني: متطلبات، تقنيات وأبعاد التحويل الرقمي
17	أولاً: متطلبات التحويل الرقمي
18	ثانياً: تقنيات التحويل الرقمي
20	ثالثاً: أبعاد التحويل الرقمي
21	المبحث الثاني: الإطار النظري للتميز المؤسسي
21	المطلب الأول: ماهية التميز المؤسسي
21	أولاً: تعريف التميز المؤسسي
23	ثانياً: فلسفة التميز المؤسسي
25	ثالثاً: مبادئ التميز المؤسسي
26	رابعاً: خصائص وأهداف التميز المؤسسي
28	المطلب الثاني: أسس، نماذج وأبعاد التميز المؤسسي
28	أولاً: أسس التميز المؤسسي

29	ثانيا: نماذج التميز المؤسسي
35	ثالثا: أبعاد التميز المؤسسي بالنسبة للنموذج الأوروبي
39	خلاصة الفصل الأول
40	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
41	تمهيد
42	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
42	المطلب الأول: النشأة والتعريف بمؤسسة بريد الجزائر
42	أولا: نشأة مؤسسة بريد الجزائر
42	ثانيا: التعريف بمؤسسة بريد الجزائر
43	ثالثا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر برج بوعريج
45	المطلب الثاني: خطوات التحول الرقمي ومنهجية المؤسسة لتحقيق التميز المؤسسي
45	أولا: خطوات التحول الرقمي في مؤسسة بريد الجزائر
46	ثانيا: المنهجية المتبعة للمؤسسة وخططها للتميز المؤسسي
47	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
47	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
47	أولا: منهج الدراسة
48	ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة
48	ثالثا: متغيرات الدراسة
49	رابعا: الأدوات المستخدمة في الدراسة
51	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
51	أولا: التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية
56	ثانيا: تحليل محاور الدراسة
65	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
65	أولا: اختبار الفرضية الرئيسية
66	ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية
71	خلاصة الفصل الثاني
73	خاتمة
76	قائمة المصادر والمراجع
80	الملاحق

فهرس الجداول والأشكال والملاحق

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	المقارنة بين الدراسات	ح
2	توزيع النقاط التقييمية في نموذج مالكوم بالدريج	31
3	مقياس ليكارت الخماسي	50
4	المجالات حسب قيم المتوسط الحسابي	50
5	معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات الدراسة	50
6	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	51
7	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	52
8	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	54
9	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	55
10	نتائج المستجوبين حول بعد القيادة الرقمية	57
11	نتائج المستجوبين حول بعد التكنولوجيا	58
12	نتائج المستجوبين حول بعد الموارد البشرية والثقافة التنظيمية	59
13	نتائج المستجوبين حول بعد رقمنة العمليات	60
14	نتائج تحليل ابعاد التحول الرقمي	61
15	نتائج المستجوبين حول بعد التوجه (الغاية والرؤية الاستراتيجية)	62
16	نتائج المستجوبين حول بعد التنفيذ (خلق القيمة المستدامة)	63
17	نتائج المستجوبين حول بعد النتائج (الأداء الاستراتيجي والتشغيلي)	64
18	نتائج أبعاد التميز المؤسسي	65
19	أثر التحول الرقمي على التميز المؤسسي	66
20	أثر القيادة الرقمية على التميز المؤسسي	67
21	أثر التكنولوجيا على التميز المؤسسي	68
22	أثر الموارد البشرية والثقافة التنظيمية على التميز المؤسسي	69

70	أثر رقمنة العمليات على التميز المؤسسي	23
----	---------------------------------------	----

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
31	نموذج مالكوم بالدريج	1
38	نموذج التميز الأوروبي	2
44	الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر برج بوعريريج	3
48	نموذج الدراسة	4
52	تمثيل لعينة الدراسة حسب متغير الجنس	5
53	تمثيل لعينة الدراسة حسب متغير العمر	6
55	تمثيل لعينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	7
56	تمثيل لعينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	8

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
80-83	استبيان الدراسة	1
84-96	مخرجات برنامج Spss	2
97-99	صور تعريفية خاصة ببريد الجزائر	3

المقدّمة:

تمهيد:

يشهد العالم المعاصر اليوم تحولات جذرية نتيجة الطفرات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مما فرض على المنظمات العديد من التحديات وفي الوقت نفسه أتاح لها فرصا جديدة للتطور والتنافس، الأمر الذي أدى إلى بروز مفاهيم حديثة غيرت مناهج التسيير والإدارة وأساليبها، ومن أشهر هذه المفاهيم التحول الرقمي الذي أصبح عمود المؤسسات وضرورة حتمية لمواكبة تغيرات البيئة الحديثة لتنمية الأداء المؤسسي وتحقيق التميز.

فالتحول الرقمي أصبح خيارا استراتيجيا وضرورة حتمية، يساهم في تحسين أداء وخدمة المؤسسات وتطويرها ويعكس هذا الأخير إنتقال المؤسسات من الأساليب التقليدية إلى إستخدام التقنيات الرقمية الحديثة بغرض تلبية إحتياجات المستفيدين بسرعة وفعالية، وتوفير كل من الجهد والوقت وتحقيق مستوى أعلى من الجودة والكفاءة كما يساهم في تعزيز قدرة المؤسسات على التنافس وتحقيق التميز من خلال الإعتماد على أدوات رقمية متطورة تساعد في تحسين العمليات الداخلية للمؤسسة وتبسيط التواصل وتطوير الخدمات المقدمة.

كذلك أصبح التميز المؤسسي ضرورة تسعى إليه جميع المؤسسات لضمان تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وتحقيق مستويات عالية من الأداء والجودة، وذلك من خلال تبني طرق إدارية متطورة تساعد على إستغلال مواردها بكفاءة ويعكس هذا الأخير قدرة المؤسسة على تقديم خدمات ذات جودة عالية، وتحقيق رضا المستفيدين مع قدرتها على تعزيز روح المنافسة والإستمرار في بيئة تتسم بالحركة والتطور المستمر والنجاح على المدى الطويل.

فالعلاقة بين كل من التحول الرقمي والتميز المؤسسي وثيقة جدا، حيث يعد التحول الرقمي أهم وسيلة تساعد المؤسسات على تحقيق التميز وتحسين أدائها وذلك بالاعتماد على التقنيات الرقمية الحديثة ما يمكنها من تسريع عملياتها وجودة أدائها وتحقيق رضا المستفيدين، وعليه فإن نجاح المؤسسات في تطبيق التحول الرقمي يساهم بشكل كبير في الوصول إلى التميز المؤسسي.

❖ مشكلة الدراسة:

تتمحور إشكالية الدراسة فيما يلي:

- ما أثر التحول الرقمي على تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة بريد الجزائر. برج بوعرييج؟

❖ الأسئلة الفرعية:

في ظل الإشكالية الرئيسية تطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة؟
2. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية و الثقافة التنظيمية على تحقيق التميز المؤسسي؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرقمنة العمليات على تحقيق التميز المؤسسي؟

❖ الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة بريد الجزائر برج بوعرييج.

❖ الفرضيات الفرعية:

بناء على الأسئلة الفرعية تم تقديم الفرضيات التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على التميز المؤسسي.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا على التميز المؤسسي.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية والثقافة التنظيمية على التميز المؤسسي.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرقمنة العمليات على التميز المؤسسي.

❖ أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في إبراز دور الرقمنة في تعزيز التميز المؤسسي عبر تحسين الأداء، تطوير العمليات، رفع جودة المعلومات، ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات في البيئة الرقمية المتغيرة من خلال:

- تسليط الضوء على دور التحول الرقمي في تعزيز مفاهيم التميز المؤسسي وتطوير الأداء التنظيمي.
- إبراز أهمية التحول الرقمي كأداة استراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي.
- المساهمة في تقديم رؤية مستقبلية حول الاتجاهات الرقمية التي يمكن أن تتبناها مؤسسة بريد الجزائر بوعريرج.
- تسليط الضوء على الإستراتيجيات الرقمية والنماذج المعتمدة في مجال التميز المؤسسي.

❖ أهداف الدراسة:

يتلخص الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في التعرف على مدى إسهام التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي داخل مؤسسة بريد الجزائر بوعريرج:

- الحصول على نتائج دقيقة تبرز مدى مساهمة التحول الرقمي في دعم التميز المؤسسي.
- تشخيص واقع التميز المؤسسي داخل مؤسسة بريد الجزائر بوعريرج.
- اكتشاف دور الرقمنة في تحسين أبعاد التميز المؤسسي.
- اقتراح توصيات عملية يمكن أن تساعد مؤسسة بريد الجزائر في تعزيز التميز المؤسسي من خلال التحول الرقمي.

❖ منهج الدراسة:

تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري لوصف وتحليل طبيعة الموضوع وتعريف المفاهيم المرتبطة به، مما ساهم في فهم أعمق للموضوع وتحليله بشكل دقيق. بالإضافة إلى الاعتماد على دراسة حالة في الفصل الثاني وهو الفصل التطبيقي تم تنفيذها على مؤسسة بريد الجزائر في ولاية برج بوعريرج، عن طريق توزيع الاستبيان على موظفي مؤسسة بريد الجزائر، الهدف من ذلك هو الوصول إلى نتائج تطبيقية وتقديم توصيات عملية لتحسين الأداء.

❖ حدود الدراسة:

وتتمثل حدود الدراسة في الأطر المكانية والزمانية والموضوعية. وسنناقش هذه القيود في النقاط التالية:

- ✓ **الحدود الموضوعية:** وتختص بالموضوعات المتعلقة بكل من التحول الرقمي والتميز المؤسسي.
- ✓ **الحدود المكانية:** اقتصرَت الدراسة الميدانية على شركة بريد الجزائر كنموذج لتطبيق هذه الدراسة وذلك من خلال أخذ عينة من موظفيها.
- ✓ **الحدود الزمانية:** بالنسبة للجانب النظري فقد تم جمع المعلومات من مصادر ثانوية مختلفة بدءاً من نوفمبر 2025 حتى أبريل 2026، أما الجانب التطبيقي فقد تم جمعه من أبريل حتى ماي 2026.

❖ أسباب اختيار الموضوع:

- تعتبر مبررات وأسباب اختيار الموضوع تحفيزاً قوياً لإجراء الدراسة، حيث تنطوي على العديد من العوامل المحفزة منها:
- الأهمية المتزايدة للتحول الرقمي باعتباره توجه حديث في تسيير المؤسسات.
 - الدور المتنامي للتكنولوجيا الرقمية في تحسين جودة الخدمات.
 - إمكانية تعميم نتائج الدراسة على مؤسسات خدمية أخرى مشابهة.
 - حداثة الموضوع.
 - اهتمامنا وميولنا الشخصي لدراسة موضوع التحول الرقمي.
 - الشعور بأهمية وقيمة الموضوع.
 - ارتباط الموضوع بمجال اختصاصنا.

❖ صعوبات الدراسة:

- من أبرز الصعوبات التي اعترضت إنجاز هذا البحث ما يلي:
- صعوبة الحصول على المراجع الحديثة خاصة فيما يتعلق بموضوع التحول الرقمي والتميز المؤسسي
 - رفض بعض المؤسسات استقبالننا لإجراء التربص الميداني كذلك عدم تعاونهم معنا بشكل كافي في تقديم المعلومات.

❖ الدراسات السابقة:

- أولاً: الدراسات باللغة العربية:

1. دراسة إيمان محمود محمد عبد العزيز، متطلبات التحول الرقمي كآلية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى التحول الرقمي في الجمعيات الأهلية من خلال أبعاده (التخطيط الإستراتيجي، البنية التحتية لإستخدام الشبكات و الإنترنت، و التدريب على تكنولوجيا المعلومات) وكذلك تحديد مستوى تحقيق التميز المؤسسي من خلال أبعاده (التميز القيادي، التميز البشري، التميز الخدماتي) بالإضافة إلى تحديد العلاقة بين التحول الرقمي و تحقيق التميز المؤسسي، إتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي و استخدام الإستبيان لجمع البيانات و قد توصلت الدراسة إلى أن مستوى متطلبات التحول الرقمي و مستوى التميز المؤسسي في الجمعيات الأهلية كانا مرتفعين و أثبتت الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات التحول الرقمي و تحقيق التميز المؤسسي.

2. دراسة أحمد فاروق أبو غبن، ماجد نبيل المدهون، دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على العاملين في بلدية غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 2023.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، البنية التحتية التكنولوجية، الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي) على التميز المؤسسي بالإضافة إلى التعرف على واقع التحول الرقمي و التميز المؤسسي لبلدية غزة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تتكون عينة الدراسة من 132 مفردة و تم استخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات و توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية لجميع أبعاد التحول الرقمي و التميز المؤسسي حيث تم ترتيب الأبعاد على النحو التالي: التخطيط الاستراتيجي تليه الموارد البشرية، تليه البنية التحتية التكنولوجية و أخيرا الهيكل التنظيمي.

3. دراسة رحمة أحمد عبد الموجود، التحول الرقمي كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية دراسة حالة على كلية التربية للطفولة المبكرة جامعة الفيوم، مجلة بحوث ودراسات الطفولة، 2023.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير التحول الرقمي على تحقيق التميز المؤسسي بكلية التربية للطفولة المبكرة، تم الإعتماد على المنهج الوصفي و استخدام الإستبيان لجمع البيانات إستخدمت الدراسة أسلوب العينة القصدية بعينة حجمها 20 وتوصلت الدراسة إلى أن كلية التربية للطفولة المبكرة تخطو خطوات مرضية نحو تطبيق التحول الرقمي و تحقيق التميز المؤسسي كما توصلت الدراسة إلى وجود معوقات تحول دون تحقيق

التميز المؤسسي عبر التحول الرقمي أبرزها ارتفاع التكلفة الإقتصادية للأجهزة و التطبيقات و القصور المعرفي بالإدارة الالكترونية لدى بعض العاملين و مقاومة التغيير

4. دراسة أماني عصمت السيد علام، أثر التحول الرقمي على الغاية والرؤية الاستراتيجية للتميز المؤسسي في الجامعات المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية و التجارية، 2025.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر محاور التحول الرقمي (استراتيجية التحول الرقمي، البنية التحتية التكنولوجية، الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية) في تحقيق الغاية و الرؤية الاستراتيجية للتميز المؤسسي في الجامعات المصرية تم استخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات و استخدام برنامج ال spss v.26 لتحليل البيانات و تتكون عينة الدراسة من 385 مفردة كما تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و قد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمحاور التحول الرقمي على الغاية و الرؤية الاستراتيجية للتميز المؤسسي.

• ثانيا: الدراسات الأجنبية:

1.Gihan Essam El Din Ibrahim, The Impact of Digital Transformation in the Egyptian private Universities on Achieving Organizational Excellence Using the German University in Cairo as a Model , International journal of Business and Management , 2023.

أثر التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية على تحقيق التميز التنظيمي، الجامعة الألمانية بالقاهرة نموذجا.

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر أبعاد التحول الرقمي (المتطلبات الإستراتيجية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، المتطلبات التكنولوجية) في تحقيق التميز التنظيمي إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و استخدمت الإستبيان لجمع البيانات و شملت عينة الدراسة 185 عضو من هيئة التدريس بالجامعة الألمانية بالقاهرة و توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي بكافة أبعاده على تحقيق التميز التنظيمي، كما بينت الدراسة أن المتطلبات الإستراتيجية جاءت في المرتبة الأولى تليها الثقافة التنظيمية ثم التكنولوجية و التشريعية و أخيرا متطلبات الموارد البشرية.

2. Jose maria Garcia , Digital transformation and organizational excellence : the mediating role of innovation and organizational learning , journal of innovation and entrepreneurship , 2024

هدفت هذه الدراسة الى تحليل أثر التحول الرقمي على التميز المؤسسي مع التركيز على الدور الوسيط لكل من الابتكار والتعلم التنظيمي اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام أداة الاستبيان عن طريق نمذجة المعادلات الهيكلية طبقت الدراسة على 300 عينة مؤسسات صغيرة ومتوسطة توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يؤثر إيجابا على التميز المؤسسي سواء بشكل مباشر او غير مباشر من خلال الابتكار والتعلم التنظيمي حيث تساهم هذه العوامل في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

❖ الجدول 1: مناقشة الدراسات

الدراسات	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
دراسة إيمان محمود محمد عبد العزيز، متطلبات التحول الرقمي كألية لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات الاهلية	- كلتا الدراستين تهدف الى معرفة العلاقة بين التحول الرقمي والتميز المؤسسي - كلتا الدراستين استخدمتا الاستبيان كأداة لجمع البيانات - نفس متغيرات الدراسة	- اعتماد الدراسة على منهج المسح الاجتماعي بينما الدراسة الحالية اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي - مقال في مجلة بينما موضوعنا مذكرة ماستر - مكان الدراسة في الجمعيات الاهلية بينما دراستنا في بريد الجزائر
دراسة أحمد فاروق أبو غبن، ماجد نبيل المدهون، دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على العاملين في بلدية غزة.	- استخدام المنهج الوصفي التحليلي - استعمال الاستبيان كأداة لجمع البيانات - نفس متغيرات الدراسة أي نفس المتغير المستقل والتابع	- تتكون عينة الدراسة من 132 مفردة أما دراستنا 35 مفردة - مكان الدراسة في بلدية غزة أما دراستنا في بريد الجزائر برج بوعرييج

- مقال في مجلة اما موضوعنا مذكرة ماستر	- تهدف الى معرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة	
- مكان الدراسة كلية التربية للطفولة المبكرة اما دراستنا في بريد الجزائر - طبقت الدراسة على عينة حجمها 20 اما دراستنا فطبقت على 35 عينة - العينة قصدية بينما دراستنا اعتمدت على عينة عشوائية من عمال المؤسسة	- نفس متغيرات الدراسة - اعتماد المنهج الوصفي - استخدام الاستبيان - كلتا الدراستين تهدف الى معرفة تأثير التحول الرقمي على التميز المؤسسي	دراسة رحمة أحمد عبد الموجود، التحول الرقمي كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية دراسة حالة على كلية التربية للطفولة المبكرة جامعة الفيوم
- طبقت الدراسة على 385 عينة بينما دراستنا 35 عينة - مقال في مجلة بينما موضوعنا مذكرة ماستر	- الإعتماد على الاستبانة في جمع البيانات - استخدام المنهج الوصفي التحليلي	دراسة أماني عصمت السيد علام، أثر التحول الرقمي على الغاية والرؤية الاستراتيجية للتميز المؤسسي في الجامعات المصرية.
- شملت عينة الدراسة 185 عضو من هيئة التدريس بينما بلغت عينة دراستنا 35 - مكان الدراسة بالجامعة الألمانية بالقاهرة بينما مكان دراستنا في مؤسسة بريد الجزائر برج بوعرييج - الدراسة عبارة عن مقال في مجلة بينما دراستنا عبارة عن مذكرة ماستر	- كلتا الدراستين استخدموا المنهج الوصفي التحليلي - الإعتماد على الاستبيان لجمع البيانات	جيهان عصام الدين إبراهيم، أثر التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية على تحقيق التميز التنظيمي الجامعة الألمانية بالقاهرة نمودجا
- اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي بينما دراستنا اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي	- نفس متغيرات الدراسة - كلتا الدراستين استخدموا الاستبيان	ماريا غارسيا، التحول الرقمي والتميز التنظيمي الدور الوسيط للابتكار والتعلم التنظيمي

- شملت الدراسة 300 عينة من مؤسسات صغيرة ومتوسطة وكبيرة بينما دراستنا تتكون من 35 عينة - الدراسة عبارة عن مقال بينما دراستنا مذكرة ماستر		
---	--	--

مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

- تكوين خلفية نظرية شاملة حول متغيرات الدراسة التحول الرقمي والتميز المؤسسي
- الاستفادة من المنهج
- استخدام الأداة المناسبة للدراسة في جمع وتحليل البيانات
- توضيح العلاقة بين التحول الرقمي والتميز المؤسسي
- التعرف على الاختلافات في آراء الباحثين

❖ هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول يتضمن الإطار النظري للموضوع، حيث قسم إلى مبحثين، المبحث الأول الإطار النظري للتحول الرقمي، أما المبحث الثاني الإطار النظري للتميز المؤسسي، أما في الفصل الثاني فتطرقنا إلى الدراسة التطبيقية بمؤسسة بريد الجزائر برج بوعرييج، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول تم فيه تقديم عام لمؤسسة بريد الجزائر، أما المبحث الثاني فيه عرض لمنهجية الدراسة الميدانية، كما تم في النهاية إعداد خاتمة الدراسة التي تضمنت نتائج الفصلين مع توضيح اختبار صحة الفرضيات، متبوعة بجملة من الاقتراحات المستنتجة، وأخيرا تم صياغة آفاق الدراسة.



الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة

تمهيد الفصل الأول:

أصبح التحول الرقمي ضرورة ملحة لكافة المؤسسات التي تسعى لتطوير وتحسين خدماتها. لا يقتصر التحول الرقمي على تطبيق التكنولوجيا فقط، بل يشمل تغييراً شاملاً في أسلوب عمل المؤسسة داخلياً وخارجياً، مما يسهل وصول الخدمات للمستخدمين ويعزز مرونة إنجاز الأعمال بين القطاعات المختلفة.

من جهة أخرى، يعد التميز المؤسسي منهجاً إدارياً يسعى إلى تحسين أداء المؤسسة بشكل مستمر وتحقيق نتائج متميزة من خلال التركيز على الجودة، والابتكار، وتطوير العمليات، وتلبية احتياجات العملاء وأصحاب المصلحة. وقد شهد مفهوم التميز المؤسسي تطوراً ملحوظاً في الإدارة الحديثة، حيث أصبح مرتبطاً بالتحول الرقمي وتحسين الأداء وتحقيق الاستدامة داخل المؤسسات.

يمثل الجانب النظري لأي دراسة الأساس الذي تقوم عليه الدراسات العلمية في مختلف المجالات. بناءً على ذلك، تم في هذا الفصل توضيح العناصر الأساسية للموضوع ومحاولة ضبط المفاهيم الرئيسية لكل من التحول الرقمي والتميز المؤسسي، بالإضافة إلى توضيح أثر التحول الرقمي على التميز المؤسسي.

حيث سنتناول في هذا الفصل مبحثين أساسيين:

- المبحث الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي
- المبحث الثاني: الإطار النظري للتميز المؤسسي

المبحث الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي

يعد التحول الرقمي من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية، نظرا لأهميته في إعادة تشكيل نماذج الأعمال وتحسين أداء المؤسسات، ويستند هذا التحول إلى توظيف تقنيات رقمية متقدمة وعلى رأسها الذكاء الاصطناعي، الذي يساهم بشكل فعال في دعم إتخاذ القرار ورفع كفاءة العمليات.

المطلب الأول: ماهية التحول الرقمي

أولاً: نشأة التحول الرقمي

قبل الوصول الى التحول الرقمي الذي نعيشه اليوم، لقد مر بالمراحل التالية:

عرفت المرحلة الأولى بالثورة الصناعية الأولى ، في اواخر القرن الثامن عشر ، التي تميزت باختراعات التصنيع الميكانيكي ، من خلال البخار فتم اختراع القطار البخاري ، و الطاقة المائية والتكستيل ، والحديد ، أما المرحلة الثانية تعرف بالثورة الصناعية الثانية ، في أوائل القرن العشرين ، حيث عرفت بتطور الكهرباء ، ومحركات الاحتراق لتوليد الطاقة وتطور علم الكيمياء، وتم منح مسارات التجميع لأول مرة ، وأصبح التواصل أسرع من ذي قبل، أما المرحلة الثالثة من سنة 1950 إلى 1990 عرفت بتطور مجالات الطيران والإلكترونيات والمواد البيتروكيمياوية ، واختراع الانترنت ، وأخيرا مرحلة ما بعد التسعينات حيث انتشر استخدام الانترنت في العالم ، وحدث تطورا سريعا وملحوظا في الإعلام الآلي والبرمجيات وظهرت تكنولوجيا المعلومات و الإتصال التي مهدت الطريق إلى ظهور الهواتف المحمولة المتصلة بالإنترنت و مواقع الويب التي كان لها الأثر المباشر في ظهور بوابد التحول الرقمي ، كل ذلك مهد إلى الثورة الصناعية الرابعة التي نعيشها اليوم التي تتميز بظهور الروبوتات وأنترنت الأشياء ، والمدن الذكية ، والذكاء الاصطناعي و الجيل الخامس من الشبكات ، الذي ساعد في تطوير وتعزيز الواقع الافتراضي وسيغير طريق الحياة على المعمورة.¹

¹ سي الطيب الهشمي رضا، التحول الرقمي و إشكالية التغيير التنظيمي، اطروحة دكتوراه الطور الثالث، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطيمولي، معسكر، الجزائر، 2023-2024، ص120-121.

ثانيا: تعريف التحول الرقمي

1. تعريف الرقمنة:

يقصد بالرقمنة عملية تحويل المعلومات التناظرية إلى نصوص وصور وأصوات باستخدام الأجهزة الإلكترونية مثل الماسحات الضوئية أو رقائق الكمبيوتر المتخصصة.

وهي عبارة عن تكنولوجيا تعمل على تحويل مصادر المعلومات من شكلها التقليدي الكلاسيكي سواء المطبوع أو الميكرو فيلم أو الشفافات ومهما كان نوع مصادر المعلومات إلى شكل رقمي يمكن قراءته وعرضه من خلال شاشات الحاسوب وتجدر الإشارة إلا أن فكرة الرقمنة تعود أساسا إلى ظهور الفاكس الذي يقوم على إرسال نسخة و الاحتفاظ بالأصل، و قد طور هذا المبدأ إلى تقنيات الماسحات الضوئية التي تمكن من الحصول على وثائق إلكترونية.¹

تم تعريف الرقمنة على أنها "عملية تحويل الوثائق الورقية إلى وثائق رقمية في الحاسوب، مثلا مجموعة من النصوص المكتوبة والصور من الحالة العادية إلى شكل رقمي يكون في شكل ملفات بواسطة أدوات تكنولوجية كالماسح الضوئي.²

2. تعريف التحول الرقمي:

يعرف التحول الرقمي على أنه العملية التي تطبقها المؤسسة لدمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال من أجل تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة للعملاء، ويتم الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية المبتكرة لإجراء تحولات ثقافية وتشغيلية تتوافق بشكل أفضل مع متطلبات العملاء المتغيرة.³

يعرف Terrar التحول الرقمي بأنه: "عملية نقل مؤسسة من نهج تقليدي إلى طرق جديدة للعمل والتفكير باستخدام التقنيات الرقمية، إنه ينطوي على تغيير القيادة، والتفكير بشكل مختلف، ودفع الابتكار ونماذج الأعمال

¹ ضياء الدين بن فردية، دور الرقمنة في تطوير البحث العلمي والرفع من مستوى التحصيل الأكاديمي للطلبة، مجلة مقاربات في التعليمية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد 3، العدد 4، ديسمبر 2022، ص 56، 57.

² صراع سعاد، بومدين حسين، واقع الرقمنة في الإدارة الجزائرية، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01، 2025، ص 180.

³ تكيالين فوزية، مساهمة التحول الرقمي في تدعيم الشمول المالي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد نقدي وبنكي، جامعة الجزائر 3، 2025/2024، ص 14.

الفصل الأول: الدراسة النظرية لأثر التحول الرقمي على التميز المؤسسي

الجديدة، وزيادة استخدام التكنولوجيا لتحسين تجربة الأفراد والعملاء والموردين والشركاء وأصحاب المصلحة في المؤسسة".¹

وبالتالي يمكننا تعريف التحول الرقمي على أنه عملية إعادة هندسة استراتيجية وشاملة لنموذج عمل المؤسسة، من خلال دمج التكنولوجيات الرقمية في كافة مفاصلها، بهدف إحداث تغيير جذري في كيفية تقديم القيمة لأصحاب المصلحة (الزبائن والموظفين)، وتحسين الأداء التشغيلي بما يضمن الاستدامة والتميز التنافسي.

ثالثا: خصائص التحول الرقمي:

تتمثل خصائص التحول الرقمي فيما يلي:²

- **التفاعلية الزمنية:** يتيح التحول الرقمي تواصلًا مستمرًا وسريعًا بين الأفراد بغض النظر عن الزمان أو المكان. يتم تقليل الحاجة للتواصل التقليدي وجها لوجه، مع إمكانية استمرار العملية في الوقت الحقيقي عبر الشبكات الرقمية.
- **الاتصال المتزامن:** يساهم التحول الرقمي في تمكين التواصل الفوري عبر الأنظمة الرقمية، ما يسمح للأفراد بالتفاعل في الوقت الفعلي.
- **التشارك والانفتاح:** يوفر التحول الرقمي أدوات بسيطة تسمح بالتواصل والمشاركة مع الآخرين بشكل فعال، حيث يمكن للأفراد مشاركة المعلومات والموارد بسهولة عبر المنصات الرقمية.
- **الأتمتة والتحكم:** يخضع التحول الرقمي للأنظمة البرمجية التي تتيح أتمتة العمليات ومراقبتها عبر الشبكات الرقمية، مما يضمن الكفاءة وتحقيق نتائج مستدامة.
- **الذكاء الاصطناعي:** يمكن للتحول الرقمي استخدام الذكاء الاصطناعي لتفسير وتحليل البيانات، و تقديم حلول مبتكرة تساعد في تحسين العمليات و تطويرها باستمرار.

¹ جمال دالي، أثر التحول الرقمي على كفاءة أسواق الأوراق المالية العربية للفترة 2000-2022، أطروحة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، جامعة إبراهيم سلطان شيبوط، الجزائر 3، 2024.2025، ص3.

² د. صبرينة بن عطاء الله وأحمد تميزار، "استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية: من الرؤية إلى التطبيق العملي"، مجلة البصائر للبحوث في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي تيبازة، الجزائر، المجلد 3، العدد 2، ديسمبر 2024، ص 25.

الفصل الأول: الدراسة النظرية لأثر التحول الرقمي على التميز المؤسسي

- **تقليل التكاليف:** يؤدي التحول الرقمي إلى تخفيض تكاليف التواصل والإدارة، من خلال استبدال الطرق التقليدية بأخرى رقمية أكثر كفاءة وفاعلية
- **المرونة الزمانية والمكانية:** يتيح التحول الرقمي للأفراد العمل والتواصل من أي مكان وفي أي وقت، مما يعزز الإنتاجية.
- **تسريع الوصول إلى المعلومات:** يمكن الوصول إلى المعلومات بشكل أسرع وأسهل بفضل التحول الرقمي، مما يعزز من قدرة المؤسسات على اتخاذ قرارات مدروسة.

رابعاً: أهمية وأهداف التحول الرقمي:

1. أهمية التحول الرقمي:

لخص العديد من الباحثين والمهتمين فوائد التحول الرقمي في النقاط التالية:¹

- توافر البيانات بشكل أكثر وذات قيمة تشغيلية فورية، حيث تقوم التقنيات الرقمية على تعزيز إنتاج البيانات بشكل واسع الأمر الذي يهدف للمنظمة على استغلال قدرات البيانات لصالحها الخاص، ويمكن المنظمات من منح خدمات تحقق طلبات العملاء بشكل أحسن أو القيام بأداء العمليات بطرق أكثر كفاءة.
- تحقيق الفائدة من التقنيات الرقمية التي تدفع للكشف عن طرق جديدة لخلق القيمة حيث تتيح هاته التقنيات من تكوين مقترحات جديدة تحقق القيمة المضافة الأمر الذي يدفع الى تقديم المنتجات من خلال حلول مبتكرة ومتطورة وجمع البيانات المتعلقة بتفاعلات وتأثيرات العملاء مع المنتجات والخدمات المقدمة.
- القيام بتحسين الكفاءة التشغيلية حيث تمتلك التقنيات الرقمية القدرة على تحويل عمل المنظمة والقيام بتحسين عملياتها التجارية بالإضافة إلى تقليل التكاليف.
- تحقيق التميز من خلال خلق فرص للابتكار، حيث يتيح استخدام المنظمة للتحول الرقمي في مختلف أعمالها القدرة على دمج تحسينات في كل عملياتها، ومنه تعزيز الابتكار، إضافة على أنه يفتح المجال لإبتكار منتجات جديدة لأن استخدام التقنيات المستحدثة يمكنهم من ادخال تحسينات كثيرة على الأداء.

¹ سارة خمخام، سارة موساوي وطلال عمران، استراتيجية التحول الرقمي وأثرها في تعزيز التميز التنظيمي . دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الجلفة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 11، العدد 1، 2025، ص 102.

2. أهداف التحول الرقمي:

تتمثل أهداف التحول الرقمي فيما يلي:¹

- تحسين إمكانية الوصول إلى الخدمات العامة، وإرساء ضوابط وآليات جودة الخدمات الرقمية المقدمة للمجتمع.
- تعظيم الاستفادة من تطورات نظم تكنولوجيا المعلومات، وتعزيز الثقافة المالية الأكثر ابتكارا وتعاونية على مستوى المؤسسات والمجتمع.
- دعم إنشاء وصيانة البنية للاتصالات الرقمية، وضمان إدارتها وإمكانية الوصول إليها بسهولة، وتحقيق التوازن بين جودة الخدمة وتكاليف تقديمها.
- تعزيز الثقة في العمليات التشغيلية والمالية، ودعم متطلبات الشفافية، وضمان متطلبات الاستقلالية لتعزيز حماية البيانات الرقمية.
- تغيير نظام التعلم والتدريب لخلق مهارات جديدة وتوجيه مستقبلي جيد للأشخاص حتى يتمكنوا من تحقيق التميز في العمل الرقمي والمجتمعي.
- تطبيق نماذج أعمال جديدة ومبتكرة، وتحسين الإطار التنظيمي والمعايير الفنية بالمؤسسات الحكومية.

المطلب الثاني: متطلبات، تقنيات وأبعاد التحول الرقمي:

أولا: متطلبات التحول الرقمي:

يتم تطبيق التحول الرقمي عبر مجموعة من المتطلبات المتكاملة وتشمل الموارد البشرية، العمليات، البيانات والتقنيات وهي كالتالي:²

- **الموارد البشرية:** تشكل الموارد البشرية جانبا حيويا يصعب على المؤسسات تطبيق التحول الرقمي بدونه، إذ يتوجب توفير كوادر مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة، كما يتطلب تخطيط الرؤى وتنفيذها كفاءات بشرية وخبرات علمية وعملية مع الايمان بالتغيير والتطوير.

¹ جمال دالي، مرجع سابق ص 7-8.

² بالقاسمي خالد ودهيمي عمر، **مظاهر التحول الرقمي في الجزائر**، عرض تجربة الجزائر، ضمن أبحاث الملتقى الوطني حول: جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية رهانات وتحديات تقييم الواقع واستشراف الواقع، الجزائر، 2023، ص 4.

الفصل الأول: الدراسة النظرية لأثر التحول الرقمي على التميز المؤسسي

- **العمليات:** وهي عبارة عن مجموعة من النشاطات أو المهام المرتبة والمتراطة التي تنتج خدمة معينة أو منتجا معين للمستخدمين، يجب على المؤسسات إرساء بناء تقني فعال يسمح بتطوير العمليات على الصعيدين الداخلي والخارجي وذلك لضمان التطبيق الأمثل للتحول الرقمي، ويتضمن ذلك المواءمة الداخلية والخارجية في انجاز العمليات مع وجود رقابة في انجاز العمليات.
- **البيانات:** يفترض ان تقوم المؤسسات بجهود إدارة وتحويل البيانات بشكل منتظم وفعال، وتوفير معلومات وإجراءات نوعية موثوقة وكاملة مع توفير وتطوير أدوات مناسبة للتحليل الإحصائي والبحث عن البيانات والتنبؤ بالمستقبل، كما يجب متابعة البيانات بشكل مستمر لضمان استمرار تدفقها والاستفادة منها بشكل يتماشى مع أهداف المؤسسة وتوقعاتها.
- **التقنيات:** حيث يتم بناء التحول الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة، وأنظمة التشغيل، ووسائط التخزين، والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تسمح باستخدام جميع الأصول بكفاءة تشغيلية غير منقطعة، كما يستلزم ضمان مستوى خدمة مناسبة لأفراد المؤسسة وعملائها ومورديها عبر فرق مهنية مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة سواء أكانت هذه المنظومة محلية أو سحابية.

ثانيا: تقنيات التحول الرقمي:

تتطلب التقنيات نظاما متكاملا من الأجهزة والبرمجيات والبنية التحتية لتشغيل البيانات بكفاءة وضمان تقديم خدمات عالية الجودة، بإدارة فرق تقنية متخصصة سواء على المستوى المحلي أو السحابي.¹

وتتمثل تقنيات التحول الرقمي فيما يلي:

- **منصات انترنت الأشياء:** تعتبر انترنت الأشياء من اهم الجسور التي تربط بين التطبيقات المادية و الرقمية، فالعدد المتزايد من الأجهزة المتصلة بالإنترنت يمكن الشركات من مراقبة و استغلال الأصول و الأنشطة على مستوى عالي، حيث أصبحت الشركات قادرة على العمل بكفاءة و الحصول على المعلومات في الوقت الحقيقي، مما يعطي الدقة في اتخاذ القرارات و دمج الاعمال بطريقة امنة و موثوقة، كما يركز انترنت الأشياء على تكنولوجيات الاستشعار، و الأجهزة المتصلة، و التوابع المترتبة على هذا التواصل المتشابك مما يجعله محركا أساسيا في قيادة عملية التحول الرقمي، و الذي ينعكس بشكل إيجابي على المستخدمين.

¹ د.صيرينة بن عطاء الله وأحمد تميزار، مرجع سابق، ص 26.

- **الطباعة ثلاثية الأبعاد:** ظهرت الطباعة ثلاثية الأبعاد قبل 40 عاما على شكل أفكار وأبحاث، وتعد إحدى تقنيات التصنيع المتطورة، حيث يتم تصميم الشكل المراد طباعته عبر أجهزة الحاسوب ويقسم إلى طبقات متتالية صغيرة. ومن ثم إرساله إلى الطباعة. وتعتمد هذه التقنية على بناء نماذج أولية للمجسمات المراد تنفيذها مع إمكانية التعديل عليها قبل تنفيذ المشروع، ما يوفر الكثير من الجهد والانفاق المالي وتعدد استخداماتها لتشمل العديد من القطاعات أهمها التعليم حيث تسهم في تسهيل العملية التعليمية
- **الحوسبة السحابية:** تعني توفير موارد تقنية المعلومات حسب الطلب عبر الانترنت مع تسعير التكلفة حسب الاستخدام فبدلا من شراء مراكز البيانات الفعلية وامتلاكها والاحتفاظ بها يمكنك الاستفادة من الخدمات التكنولوجية مثل إمكانية الحوسبة والتخزين وقواعد البيانات.
- **الواقع المعزز:** تعتمد تكنولوجيات الواقع المعزز على مبدأ التكامل بين كل من عمليات وصف بيئة العمل الحقيقية و بين المعلومات المتعلقة بهذه البيئة بهدف تمكين المستخدم من تصورها بشكل أوضح و اشم و تستخدم هذه التقنية في مجالات عديدة مثل عمليات الصيانة في موقع العمل حيث تظهر تعليمات افتراضية على لوحة العرض تبين مراحل عملية الفحص و الإصلاح وفي نفس الوقت يتم بث صور مباشرة إلى خبراء الصيانة توضح الأجزاء التالفة أو التي تحتاج إصلاح فيقوم الخبراء بإرسال رسائل نصية معززة بالمخططات التي توضح مراحل عملية اصلاح العطل كما تستخدم تقنية الواقع المعزز في تدريب المشغلين اثناء وجودهم في العمل وذلك بتنظيم دورات تدريبية عن بعد من قبل خبراء مختصين و تظهر مواقع و اشكال المعدات بالتصوير ثلاثي الأبعاد بطريقة تحاكي الواقع الحقيقي.¹
- **تقنية البلوكشين:** تعرف تقنية البلوكشين بأنها كتلة رقمية مخزنة في قاعدة البيانات العامة، تستخدم لتخزين البيانات المشفرة و تهدف لحل العديد من المشاكل المتعلقة بالمعاملات الرقمية كأمن البيانات، منع الاحتيال وما إلى ذلك ، تتيح تقنية البلوكشين طريقة مغايرة لعملية انشاء البيانات وتخزينها حيث تتم بشكل لا مركزي وموزع على جميع الأجهزة المرتبطة في الشبكة التي تقوم بالتحقق من صحة البيانات، ويتم حفظ البيانات في سجل معاملات موحد كنسخ متطابقة على جميع الأجهزة، ويضم السجل قائمة مستمرة من المعاملات تسمى كتل (Blocks) يتم ربطها و تشفيرها لحماية السرية و تأمين صحة بياناتها باستخدام الخوارزميات.
- **التعلم الآلي:** يعرف التعلم الآلي على أنه مجال فرعي من الذكاء الاصطناعي حيث يجري تدريب الخوارزميات على أداء المهام عن طريق تعلم أنماط من البيانات بدلا من البرمجة المحددة كما يعرف التعلم

¹ قرين ربيع، " تقنيات التحول الرقمي واستراتيجياته، نماذج عن قصص فشل ونجاح لشركات عالمية"، مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية، المجلد 2، العدد2، 2023، ص 62-63-64.

الآلي بأنه برمجة الحاسوب لتوليد خوارزمية بشكل مستقل قادرة على بناء تمثيل داخلي لتنفيذ المهمة المطلوبة ولتحقيق ذلك يستلزم تقديم أكبر عدد من الأسئلة لغرض التدريب والتحسين حتى يصبح مستقلاً بذاته.¹

• ثالثاً: أبعاد التحول الرقمي:

تتمثل أبعاد التحول الرقمي فيما يلي:

- ❖ **القيادة الرقمية:** تشير القيادة الرقمية إلى القدرة على استخدام التقنيات الرقمية بشكل استراتيجي لقيادة الفرق و المنظمات نحو تحقيق أهدافها وهذا يتطلب من القائد أن يكون لديه فهم عميق للتكنولوجيا الرقمية وكيفية تطبيقها لتحسين العمليات واتخاذ القرارات داخل المنظمة، كما تشمل القيادة الرقمية القدرة على توجيه وتحفيز الفرق في بيئات العمل التي تعتمد بشكل كبير على الأدوات الرقمية، وتحقيق التفاعل والتواصل الفعال بين الأفراد في مختلف الأماكن والأوقات، والقائد الرقمي يجب أن يكون قادراً على الابتكار في استخدام التكنولوجيا لتعزيز الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة بشكل أسرع وأكثر كفاءة.²
- ❖ **التكنولوجيا:** يقصد بالتكنولوجيا المهارات والخبرات والمعرفة المتراكمة وكذلك الأدوات والوسائل والمواد التنظيمية والإدارية المتاحة التي يستخدمها الإنسان للاستفادة من الموارد لتلبية احتياجاته المادية والمعنوية. تهتم المنظمات بتمويل وتطوير بنية تحتية متكاملة للمعلومات ونشر شبكات تكون بمثابة الأساس لتكامل البيانات والمحتوى، مما يمكن إدارة المعلومات من استخدام التقنيات لإنشاء منتجات جديدة والتفاعل وتحليل البيانات التي تدفع النمو وتعمل على تعزيز المنافسة والوصول العادل للجميع.
- ❖ **يركز البعد التكنولوجي على تحديد الطرق التي يتم من خلالها دمج التكنولوجيا في المنظمة الحالية ويبحث فيما إذا كانت المؤسسة تسعى بنشاط للحصول على المعرفة حول التقنيات الجديدة لدعم تطوير الأعمال الرقمية وما إذا كانت تربط التقنيات الرقمية لجمع البيانات.**
- ❖ **العمليات:** تتمثل العمليات في زيادة الكفاءة التنظيمية والأداء وتطوير نماذج أعمال رقمية جديدة والذي يتطلب تحليلاً كاملاً لدورة حياة تجربة العميل لفهم كيفية تفاعل كل عميل مع علامته التجارية خلال كل خطوة، كما تعمل العمليات على تحقيق التكامل بين الأنظمة المختلفة داخل المؤسسة (الأنظمة المالية،

¹ تكيالين فوزية، مرجع سبق ذكره، ص 26، ص 33.

² د. محمود كمال العربي، يزيد عبد الله الخريجي وعلي عبد الرحمن العطية، تأثير القيادة الرقمية على الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية على كليات عنيزة في المملكة العربية السعودية، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، المجلد 21، العدد 38، 2025، ص

الفصل الأول: الدراسة النظرية لأثر التحول الرقمي على التميز المؤسسي

البشرية، المبيعات) تحليل البيانات واتخاذ القرارات وإدارة المخاطر من خلال مراقبة الأداء والعمليات المتعلقة بالرقابة و الامتثال.¹

❖ **الموارد البشرية:** يعد المورد البشري عنصر أساسي لنجاح عملية التحول الرقمي ذلك من خلال توفير كوادر بشرية مؤهلة ومدربة تتمتع بمهارات رقمية متقدمة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات وتحليل البيانات واتخاذ القرارات الفعالة كما يجب ان يكون لدى العنصر البشري دراية تامة ورؤية استراتيجية بحتمية عملية التغيير نحو الرقمنة.

❖ **الثقافة التنظيمية:** ان توفر ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية ركيزة أساسية لنجاح التحول الرقمي فنشر ثقافة التحول الرقمي هو أحد أبرز المناهج الحديثة في إدارة التغيير والتطوير، ببعديها المادي (استخدام التقنيات المختلفة) والبعد الأخلاقي (الالتزام بأخلاقيات التعامل مع هذه التقنيات من المحافظة عليها واحترام الملكية الفكرية وغيرها). وتشكل ثقافة التحول الرقمي الإطار الذي يبين أسلوب العمل في المؤسسات وتميزها كما تلعب دور أساسي في التأثير على سلوك العاملين فيها تعزيزا لمشاركة المهارات والموارد والمعرفة، التعلم والتنمية وتكييف المؤسسات ككل لممارسات جديدة.²

المبحث الثاني: الإطار النظري للتميز المؤسسي:

يعد التميز المؤسسي من المفاهيم الحديثة في الإدارة التي تهدف إلى تحقيق أداء متفوق داخل المؤسسات، ويعتمد على تطبيق أساليب إدارية فعالة تسهم في تحسين الأداء واستغلال الموارد بكفاءة كما يساعد المؤسسات على تحقيق التفوق والاستمرار في بيئة تنافسية متغيرة، ولذلك سنتناول في هذا المبحث الإطار النظري للتميز المؤسسي.

المطلب الأول: ماهية التميز المؤسسي:

¹ خولة مرسى، دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات المصرفية. دراسة حالة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، جامعة الجزائر 3، 2025/2024، ص 15-16-17.

² اسيا بالقاضي، "متطلبات التحول الرقمي ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في قطاع الاتصالات دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سطيف"، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 9، العدد 1، جوان 2024، ص 695-696.

الفصل الأول: الدراسة النظرية لأثر التحول الرقمي على التميز المؤسسي

أولاً: تعريف التميز المؤسسي:

من خلال الدراسات التي قام بها العديد من الباحثين في مجال التميز المؤسسي، تعددت مفاهيمه ، وبالتالي يمكن توضيح بعض المفاهيم :

1. مفهوم التميز:

التميز مرادف للابتكار الذي هو الإتيان بما هو جديد ومختلف عن الآخرين، وينتج عنه تحقيق ميزة تنافسية في واحد أو أكثر من عناصر الأداء الإستراتيجي.¹

التميز هو الريادة والابداع في تقديم منتجات وخدمات وتحقيق نتائج باهرة ترضي العملاء والمساهمين والموظفين²

التميز هو قدرة المؤسسة أو الفرد على تحقيق مستوى متفوق من الأداء يفوق الأداء العادي، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد وتطبيق أفضل الممارسات بما يحقق نتائج متميزة ومستدامة ويلبي توقعات المستفيدين.³

2. التميز المؤسسي:

التميز المؤسسي هو حالة من الابداع الاداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه من نتائج وإنجازات، تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضي عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة.⁴

التميز المؤسسي هو حالة من التفوق في كل جانب من جوانب المنظمة وفي جميع أنشطتها اليومية، لتحقيق ما يتجاوز توقعات العملاء.⁵

¹ ابراهيم عمر حمدان المصري، الادارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، ماجد عبد السلام الفراء، قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2015، ص46، بحث منشور.

² المرجع نفسه.

³ John's. Oakland, **total quality management and organizationl excellence**, 4th ed, routledge, london, 2014, p23.

⁴ احمد رياض سيف النصر ابو سعده، "ادارة التميز المؤسسي كمدخل لتطوير الاداء الاداري في مدارس التعليم الاساسي بمحافظة الفيوم"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 15، العدد 15، ديسمبر 2011، جامعة الفيوم، الفيوم، مصر، ص42.

⁵ صاحبي جمال الدين، التميز المؤسسي اليه لتحقيق تنافسية منظمات الاعمال، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر، ص48، بحث منشور.

الفصل الأول: الدراسة النظرية لأثر التحول الرقمي على التميز المؤسسي

التميز المؤسسي هو النظام الذي يمكن المؤسسة من تحديد صورتها المستقبلية وبناء اهدافها الاستراتيجية مع ضمان تميز الاداء من خلال الدقة في التنفيذ والمتابعة المستمرة لاستراتيجياتها التنافسية.¹

يشير التميز المؤسسي الى القدرة على تحقيق الانسجام والتنسيق بين مكونات المنظمة، وادارتها بأقصى درجات التكامل والترابط، بهدف انتاج مستويات من المخرجات التي تلبي متطلبات وتوقعات جميع الاطراف المعنية داخل المنظمة.²

وبالتالي يمكننا القول أن التميز المؤسسي هو نهج اداري يهدف الى تحقيق التفوق في اداء جميع وظائف المنظمة من خلال التخطيط الجيد، والتكامل بين مختلف الانشطة وتحسين العمليات باستمرار، بما يحقق نتائج تتجاوز التوقعات وترضي جميع الأطراف المعنية.

ثانيا: فلسفة التميز المؤسسي:

تستند فلسفة التميز الى عدة ركائز لعل من أبرزها مايلي:³

- **شمولية التطوير لتحقيق التميز:** حيث يتم تطوير التعليم لتحقيق التميز وفق نظرة شمولية تتناول كافة مكوناته ومؤشراته الداخلية والخارجية، فلا يمكن أن نحقق التميز في جزء ونترك باقي عناصر المؤسسة
- **استمرارية التطوير لتحقيق التميز:** حيث ان عملية اصلاح وتجديد التعليم حتى يصل للتميز، تعتبر عملية مستمرة لا تتوقف عند مرحلة معينة، وان يرافقها جهد فكري تأملي تأصيلي يحدد غايتها ومقاصدها ويرسم مساراتها المستقبلية.
- **واقعية التطوير لتحقيق التميز:** حيث يجب أن ترتبط التغييرات والتجديدات في المؤسسة الراغبة في التحول نحو المؤسسة المتميزة بحاجة حقيقية يراد تلبيتها، ومعرفة إمكانات الواقع ومحدداته الفعلية.

¹ راشد محمد راشد العلوي، دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة مقدمة لنيل الماجستير، محمد البشير، كلية ادارة الاعمال، جامعة الشرقية، سلطنة عمان، 2023، ص26، بحث منشور.

² Nermeen.A. Ahmed, and others, **Organizational Excellence and its Relation to Human Resources Management as Perceived by Academic Teaching Staff**, Benha Journal of Applied Sciences, n°04, v08, (2023), (139-146)

³ محمد عبد الناصر القناوي ابراهيم، 'متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية الصناعية'، مجلة تطوير الاداء العالمي، المجلد17، العدد 1، جانفي 2022، كلية التربية - جامعة المنصورة، محافظة الدقهلية، مصر، ص52.

- **جوهرية التطوير لتحقيق التميز:** حيث أن تحقيق التميز المؤسسي يتطلب أحداث تعديلات وتغيرات جوهرية في شكل ومضمون اللوائح المؤسسية والقواعد والقوانين الحاكمة للعمل فيها، وإعادة صياغتها في إطار مستقبلي ينطوي على سياسات وبرامج بديلة.
- **تكاملية التطوير لتحقيق التميز:** حيث يجب أن تسعى المؤسسة إلى تحقيق التميز في بعده الرأسي والأفقي، بجانب شمولية عملية التطوير من أجل التميز للبعد المستقبلي، ومتابعة فعاليات التميز المؤسسي والتأكد من أن ما وضعنا خطته صح تنفيذه، وأن الأمور تسير في مسارها الصحيح.
- **استشرافية المستقبل في التطوير لتحقيق التميز:** حيث أن تحقيق التميز المؤسسي يتطلب القدرة على إعادة قراءة الماضي من منظور المستقبل، والقدرة على التخطيط واتخاذ القرار في ضوء التوقعات المستقبلية، وامتلاك إرادة التغيير والتطبيق في الواقع.
- **مؤسسية التطوير لتحقيق التميز:** حيث يتحقق التميز من خلال وضع معايير ومحددات العمل يلتزم بها جميع من بالمؤسسة، وإشراك مختلف الأطراف والمعنيين بتحقيق التميز، وإحداث التغيير البناء القائم على الجهود السابقة.
- **في ضوء ما سبق نجد أن فلسفة التميز المؤسسي تتبع من التغيير المستمر من خلال البحث عن التطوير والتحسين المستمرين، وأيضاً من خلال إعادة هيكلة الثقافة المؤسسية الهرمية وتحويلها من ثقافة تعوق التعلم إلى تعلم متغيرة، تتغير باستمرار تبعاً للعصر الحالي وبطريقة ملائمة لبناء مؤسسة متميزة، ومتطورة باستمرار، كما تتبع من التنبؤ بالمستقبل من خلال الاهتمام والتركيز على دراسة كل من البيئة الداخلية والخارجية ودراسة الظروف المحيطة بالعمل للمستفيدين والمعنيين وتأثير هذه الظروف على العمل وقياس هذا التأثير من خلال أداء المؤسسة، وأنه أصبح ينظر للمؤسسة على أنها مؤسسة متميزة دائماً في عالم سريع التغيير.¹**

¹ نفس المرجع السابق.

ثالثاً: مبادئ التميز المؤسسي:

اتفق الباحثون حول وجود مجموعة من المبادئ الأساسية يتوجب على منظمات الأعمال المعاصرة والتي تسعى لتحقيق التميز الالتزام بها ومراعاتها، والتي يمكن أن تسهم بفعالية في نجاح هذه المنظمات وتميزها، ويمكن حصر هذه المبادئ فيما يلي:¹

- **الاستمرارية:** عملية التميز عملية متواصلة، فلا ينبغي للمؤسسة الوصول إلى مستوى معين من التميز وتنتهي العملية، فإن هذا الإجراء سوف يؤدي إلى الرجوع للوراء والوقوف مع باقي المؤسسات بعيداً عن التفرد والتميز.
- **الشمولية:** يقصد به أن يمس التميز أجزاء المؤسسة وبصفة كلية، وأن لا يقتصر على جزئية معينة دون باقي أجزائها، ومن دون شك أن النظرة الشاملة في التميز المؤسسي مطلوبة أكثر من التميز في أجزاء معينة من المنظمة والتي تعتبر نظرة قاصرة في مفهوم التميز.
- **التركيز على التوقعات المستقبلية:** يرى الكثير من الكتاب والباحثين أن التميز الحقيقي هو التميز النابع من توقعات مستقبلية أي ما سوف يكون عليه الواقع في المستقبل، وهذا يعني ضرورة دراسة التوقعات المستقبلية لواقع المنظمة في المستقبل المنشود، وهذا ما يعطي للمنظمة ويضمن لها عنصر السبق والانفراد والتميز.
- **توافر مقومات التميز:** إن للتميز مقومات، ولا يمكن التميز بالأقوال والشعارات والتصريحات، فلا بد أن يبنى على عدة مقومات أساسية أهمها: مناخ عمل قوي، وقيم عمل راسخة، وقيادة مستقرة وقوية ووجود أفضل العناصر البشرية والقادرة على الابتكار، بالإضافة إلى الميل إلى الاستثمار في المنتجات الجديدة وتوطيد العلاقات مع أصحاب المصلحة في المنظمة، والاستثمار في تدريب الأفراد، والإيمان الراسخ بأهمية نظم المعلومات.
- **التركيز على الأشياء التي تحقق الصدارة والتميز:** إن تشتت التركيز على الأمور التي قد لا تكون ذات فائدة يحد من قدرة المنظمات على تحقيق الصدارة والتفوق، لأن ذلك من شأنه أن يضعف الجهود ويشغلها

¹ بوروبة فهيمة، دور تسيير المهارات الاستراتيجية في تميز المؤسسة دراسة حالة: مجموعة من المؤسسات، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019-2020، ص 60-61.

الفصل الأول: الدراسة النظرية لأثر التحول الرقمي على التميز المؤسسي

بما لا يعود بالفائدة على المنظمة، ويجعلها تبتعد عن المفاتيح الرئيسة للتميز، فتحقيق التميز لا يكون ملحوظا وفعالا ما لم يكن متمركزا على الأشياء التي تحقق ميزة الصدارة والتفوق.

• **تشجيع الابتكار والتفكير المبدع:** يعتبر شيوع فلسفة الابتكار والابداع من أهم المبادئ الأساسية للتميز المؤسسي بعيدا عن الخوف من الفشل أو العقاب مع إعطاء الصلاحيات اللازمة لذلك، ومع رصد المكافآت للمبدعين والمبتكرين، فالمنظمة التي لا تمتلك القدرة على الابداع والابتكار ستواجه تحديات كبيرة وصعبة لأن الواقع يفرض على المنظمات إذا أرادت البقاء أن تعمل على الابتكار والتحسين المستمر لمنتجاتها وخدماتها، وإلا سوف تقضي عليها المنافسة بعد فترة وجيزة.¹

• **الإحساس المستمر بالحاجة للتعلم:** يرى الكثير من الباحثين أن فشل الكثير من المنظمات وإفلاسها يرجع بالأساس إلى الإحساس والاعتقاد بالوصول إلى الكمال في تحقيق أهدافها، لكن الحقيقة في نجاح المنظمات الحديثة اليوم هو الشعور المستمر بالحاجة للتعلم والسعي الدائم لذلك من أجل الوصول إلى الأفضل والأحسن، مع الابتعاد عن التباهي والتكلم عن امجاد الماضي، بل يجب أن ينحصر التفكير عن الحاضر والمستقبل.

• **المناخ الملائم للعمل:** إن المناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل ايجابي يحقق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل الأفراد في المنظمة يشعرون بأهميتهم من حيث المشاركة واتخاذ القرارات ورسم السياسات المنظمة، فالبيئة التنظيمية التي لا تتوفر على مناخ تنظيمي سليم تعاني من ظهور الآثار السلبية لذلك كاللامبالاة وعدم الحيوية وتدني الإنتاجية، وتلاشي الرغبة في التحسين والتميز.

رابعا: خصائص وأهداف التميز المؤسسي

1. خصائص التميز المؤسسي:²

1. قبول الأعمال الصعبة، إذ إن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز المؤسسي حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات، وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر.
2. توفر القيادة الكفوة، إذ إن القيادة تعمل كقدوة، ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.

¹ نفس المرجع السابق.

² أسماء سالم النصور، 'أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي'، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الاردن، 2010، ص33-34، بحث منشور.

3. تحمل المصاعب، فالمصاعب توضح مستويات قدرة المنظمات، إذ إن ارتكاب الأخطاء، وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها، يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.
4. الخبرات البعيدة عن العمل، إن المنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لاكتساب التميز في الأداء.
5. برامج التدريب، إن النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات.
6. الدقة، ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختبار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة.¹

2. أهداف التميز المؤسسي:

تتمثل أهداف التميز المؤسسي فيما يلي:²

- ربط استراتيجيات المؤسسة في مختلف المستويان الإدارية، لتحقيق نتائج ايجابية ملموسة.
- المساهمة في إدارة التغيير المؤسسي، والانتقال بالمؤسسة من وضعها الحالي الى وضع أفضل مما كانت عليه، لتكون قادرة على التنافس والبقاء في السوق.
- تحقيق أهداف المؤسسات، من خلال ربط ورسم الخطط المنهجية لأفضل الممارسات، وبأقل التكاليف والجهود.
- تنفيذ منهجيات فرص التحسين، والتطوير على مستوى المؤسسة، وعلى مستوى الأفراد العاملين، من خلال تطبيقات التميز.
- تحقيق التواصل والاتصال التنظيمي الفعال، في كافة الاتجاهات والمستويات، لتحقيق التوافق التنظيمي.
- تكوين بيئة مناسبة للابتكار، والابداع لدى العاملين، وتحسين جودة الحياة الوظيفية والمجتمعية.

¹ نفس المرجع السابق.

² الشيعي أحمد حسن، ومجلد أسامة عبد الرحمان، 'دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي'، Journal of Economic Administrative and Legal Sciences، المجلد 7، العدد 13، 2023، ص 23-24.

الفصل الأول: الدراسة النظرية لأثر التحول الرقمي على التميز المؤسسي

المطلب الثاني: أسس ونماذج التميز المؤسسي:

أولاً: أسس التميز المؤسسي:

تتمثل أسس التميز المؤسسي فيما يلي:¹

- مشاركة القيادة: تشير الى الالتزام والمشاركة الفعلية للقيادة العليا في إرساء وتكوين اتجاه عام مشترك واحد يضمن توحيد جهود جميع أفراد المنظمة نحو مجموعة من الأهداف المحددة.
- التوافق: على اعتبار ان المنظمة عبارة عن مجموعة العمليات المتصلة والمتراصة، ولذلك فإن جميع الأنشطة يجب ان تكون تتوافق وتتماشى مع الاتجاه العام للمنظمة المحدد مسبقاً.
- التركيز على العميل: يهدف الى ضمان ان الهدف الأول بالنسبة لجميع افراد المنظمة يتمثل في فهم ومقابلة حاجات ورغبات العملاء ومقابلتها بدقة.
- السيطرة القائمة على ادارة العمليات: وتشير الى العمل على تطوير عقلية الوقاية من الأخطاء وتجنب الانحرافات قبل وقوعها، او على الأقل في مراحل متقدمة من العملية الإنتاجية، من خلال الإدارة الفعالة لمختلف عمليات المنظمة.
- مشاركة العمال: يشير الى العمل على تعزيز التعاون والعمل الجماعي بين افراد المنظمة وإتاحة فرص متساوية لهم لتطوير امكانياتهم وقدراتهم الخاصة وتحسين مساراتهم الوظيفية.
- تطوير الشراكات: من خلال السعي الى بناء علاقات جيدة ومتينة مع الموردين والشركاء والعمل على تطويرها وتنميتها.
- التطوير المستمر: السعي المتواصل والدائم الى تحسين جميع أنشطة وعمليات المنظمة، من خلال تسخير المعرفة الجماعية والفردية للأفراد لتعزيز الابداع والابتكار داخل المنظمة.
- اتخاذ القرارات القائمة على البيانات والمعلومات: اتخاذ جميع القرارات بناء على بيانات ومعلومات موثوقة ودقيقة، وقياس مدى فعاليتها بالاعتماد على معايير أداة محددة.
- الالتزام المجتمعي: السعي الى فهم وإثبات التزام المنظمة بقضايا التي تخص المجتمع الذي تنشط ضمنه.

¹ صاحبي جمال الدين، مرجع سبق ذكره، ص56-55.

ثانيا: نماذج التميز المؤسسي:

1. النموذج الياباني للتميز: (جائزة ديمينغ).

ارتبط اسم ديمينج بحلقة الجودة في اليابان منذ الأربعينات من القرن الماضي، حيث وضعت أسس هذه الجائزة من طرف اتحاد العلماء المهندسين اليابانيين سنة 1951، وذلك تقديرا واعترافا بمجهودات ديمينج وإسهاماته في وضع الأساليب الإحصائية لضبط الجودة، في بداية تأسيس الجائزة كانت تقدم للمؤسسات المتميزة اليابانية فقط، ثم بعد ذلك فتحت للمؤسسات الأجنبية، ويركز النموذج على العمليات المؤدية إلى الجودة الشاملة دون النظر إلى النتائج المترتبة عنها.¹

هذا وتمنح جائزة ديمينغ لثلاث فئات وهي:

- **جائزة ديمينغ للأفراد:** تمنح للأفراد أو المجموعات الذين ساهموا في تطوير ونشر مفاهيم وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة.
- **جائزة ديمينج للتطبيقات:** تمنح للمؤسسات التي حازت على أفضل معدلات التميز في الأداء حسب المعايير التي تنشر سنويا من قبل هيئة الجائزة.
- **جائزة ضبط الجودة للأقسام والإدارات:** هي إحدى أقسام جائزة ديمينج وتمنح للأقسام أو الإدارات التابعة للمؤسسات التي حازت على أفضل معدلات التميز في تطبيق آليات ضبط الجودة أو الجهود الهادفة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وفيما يلي سنتطرق للمعايير التي تقوم عليها الجائزة وهذه المعايير يتم تنقيطها ليصل مجموعها إلى 100 نقطة موزعة كما يلي:

- سياسات الإدارة (20 نقطة).
- تطوير المنتجات وابتكار طرق جديدة في العمل (20).
- الصيانة وتحسين المنتجات والعمليات على المستوى التشغيلي (20 نقطة).
- نظم العمل (10 نقطة).

¹ فيروز زروخي، الأخضر لقيطي، "نماذج عالمية من الأداء المتميز"، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، الشلف، المسيلة، الجزائر، ص 177-174.

الفصل الأول: الدراسة النظرية لأثر التحول الرقمي على التميز المؤسسي

– تحليل المعلومات واستخدام تكنولوجيا المعلومات (15 نقطة)

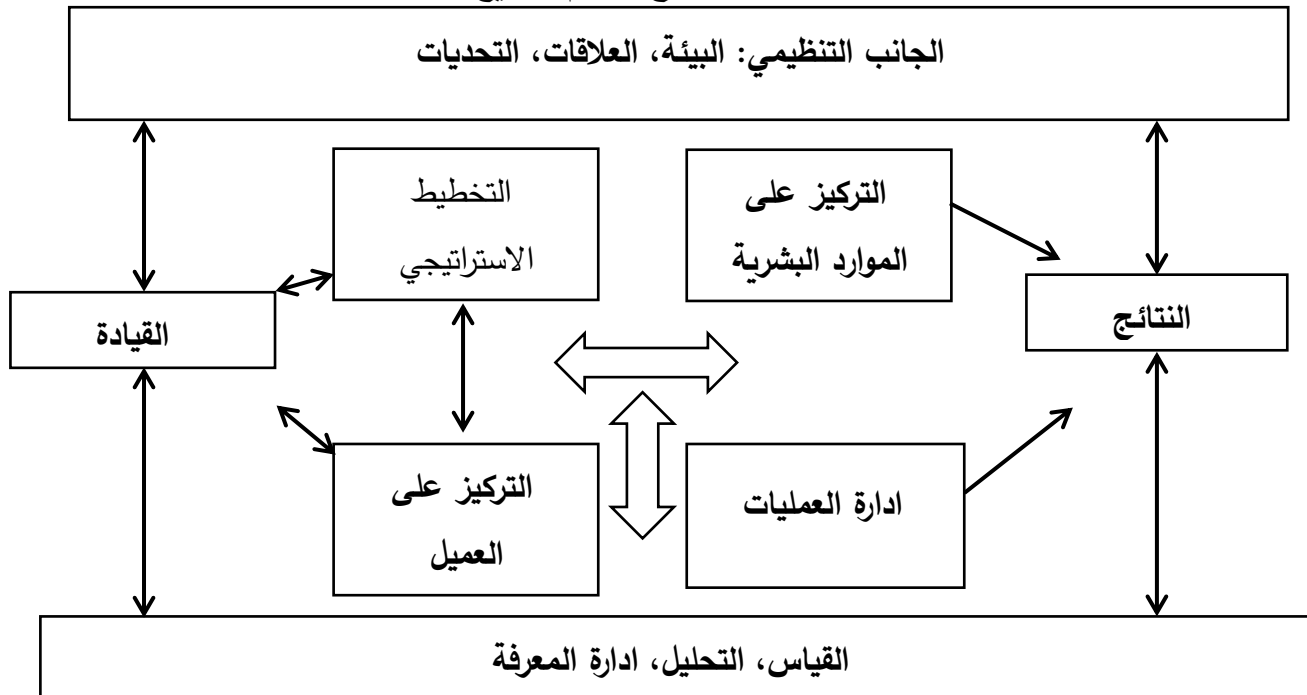
– تطوير الموارد البشرية (15 نقطة)

2. النموذج الأمريكي للتميز: (جائزة مالكوم بالدريج)

أسس النموذج في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1987 بهدف تعزيز التنافسية للمؤسسات الأمريكية وقد سمي بجائزة مالكوم بالدريج للجودة تقديرا لجهود ومساهمات هذا الأخير في تحسين كفاءة بعض المؤشرات الأمريكية يقوم بإدارة هذا النموذج المعهد الأمريكي للنقيس والتكنولوجيا والهدف منه هو استيعاب المؤسسات لمفهوم التميز والاهتمام بالجودة وتبادل المعلومات والخبرات عن تجارب المؤسسات الرائدة.¹

يتكون النموذج الأمريكي من إطار يضم 7 معايير تمثل الأساس في تقييم المؤسسات وتشمل كل من القيادة ودورها في إيجاد القيم، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العملاء، ادارة المعرفة وتحليل المعلومات، التركيز على الموارد البشرية، تفعيل ادارة العمليات، وأخيرا فحص نتائج الأعمال.

الشكل 1: نموذج مالكوم بالدريج



المصدر: بن العربي حمزة، مساهمة المواصفات القياسية العالمية (ISO) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2014-2015، ص48.

¹ حسن إسماعيل الطافش، إدارة الجودة في الصناعة، مكتبة النهضة، مصر، 2005، ص27.

الفصل الأول: الدراسة النظرية لأثر التحول الرقمي على التميز المؤسسي

إن المعايير الممثلة في الشكل تم تنقيطها ليصل مجموع النموذج إلى 1000 نقطة حيث لكل معيار فرعي وزنه النسبي في التقييم، ونوضح توزيع النقاط في نموذج مالكوم بالدريج من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 02: توزيع النقاط التقييمية في نموذج مالكوم بالدريج

المحاور	النقاط التقييمية	المجموع
القيادة: - القيادة العليا - التسيير والمسؤولية الاجتماعية	70 50	120
التخطيط الاستراتيجي: - تطوير الاستراتيجية - تنفيذ الاستراتيجية	40 45	85
التركيز على العميل: - الالتزام مع العميل - الاهتمام بالعميل	40 45	85
ادارة المعرفة، التحليل، القياس: - القياس، التحليل، تحسين أداء المؤسسة - ادارة المعلومات، ادارة المعرفة، تكنولوجيا المعلومات	45 45	90

الفصل الأول: الدراسة النظرية لأثر التحول الرقمي على التميز المؤسسي

85	45 40	التركيز على الموارد البشرية: - الالتزام مع الموارد البشرية - بيئة العمل
85	35 40	ادارة العمليات: - انظمة العمل - عمليات التشغيل
450	100 70 70 70 70	النتائج: - نتائج المنتجات - نتائج التركيز على العميل - النتائج المالية والسوق - نتائج العمال - نتائج فعالية العمليات نتائج القيادة العليا

المصدر: بن العربي حمزة، مساهمة المواصفات القياسية العالمية (iso) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2014-2015، ص48.

تتمثل عناصر النموذج الأمريكي فيما يلي:

1. القيادة: وتضم القيادة العليا والتسيير والمسؤولية الاجتماعية حيث:

تهتم القيادة العليا بكيفية تقديم الرؤية السليمة أمام عملائها وعمالها وشركائها، وقدرتها على تعزيز القيم ونشرها وخلق جو للتحسين المستمر والعمل على إيجاد نظام اتصال فعال داخل المؤسسة.

1.1 أما جانب التسيير والمسؤولية الاجتماعية فهو يهتم بالشفافية وتحمل المسؤوليات، كما يهتم بسبل تعزيز السلوكيات السليمة عن طريق نشر ثقافة مناسبة داخل المؤسسة، بالإضافة إلى الاهتمام بالمجتمع والمساهمة في بنائه والحفاظ على الموارد المختلفة.

2. التخطيط الاستراتيجي: ويشمل تطوير إستراتيجية المؤسسة والتنفيذ حيث:

1.2 يهتم جانب تطوير الإستراتيجية بتشخيص وضعية المؤسسة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف لديها إلى جانب تشخيص البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات، ومن ثم تحديد الأهداف التي تتطلع إلى بلوغها وترتيبها حسب الأهمية.

2.2 في حين يهتم جانب تنفيذ الإستراتيجية بتحويل الخطط والسياسات إلى برامج تنفيذية ومراقبتها كما تهتم بتحديد وتوفير الموارد المختلفة المناسبة واللائمة للتنفيذ.¹

3. التركيز على العميل: يضم هذا العنصر كل من الالتزام مع العميل والاهتمام به حيث:

1.3 يتضمن الالتزام مع العميل تقديم المنتجات له وكذا بناء ثقافة العميل داخل المؤسسة الشيء الذي يسمح بتحديد وتطوير المنتجات بشكل يؤدي إلى إرضاء العميل وتلبية حاجاته ورغباته، بالإضافة إلى السماح بتحديد الطرق المثلى للاتصال بالعملاء وتقديم المعلومات والإرشادات حول كفاءات استخدام المنتجات والاستفادة منها.

2.3 بينما يشير عنصر الاهتمام بالعميل إلى قدرة المؤسسة على السماح لصوت عملائها وقياس رضاهم من خلال تحديد الطرق المناسبة لجمع المعلومات عن العملاء، وتحليلها وتحسين عمليات التغذية العكسية ووضع معايير لقياس درجة الرضا عن منتجات وخدمات المؤسسة.

4. القياس، التحليل، وإدارة المعرفة: يشمل هذا العنصر كل من القياس والتحليل وتحسين الأداء بالإضافة إلى إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات حيث:

¹ بن العربي حمزة، مساهمة المواصفات القياسية العالمية (ISO) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2015-2014، ص52-50، بحث منشور.

الفصل الأول: الدراسة النظرية لأثر التحول الرقمي على التميز المؤسسي

1.4 يشمل عنصر قياس وتحليل الأداء اختيار المؤشرات المالية والغير مالية القادرة على تفسير العمليات، والعمل على تحليل المعلومات التي تقدمها هذه المؤشرات والقيام بالتصحيحات اللازمة لضمان التحسين المستمر في أداء المؤسسة.

2.4 أما إدارة المعرفة فهي تتضمن الاهتمام بالمعرفة وإيجاد بيئة تساعد على الإبداع من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، بينما تشير إدارة تكنولوجيا المعلومات إلى توفير قاعدة البيانات وضمان صدق وموثوقية المعلومات وسهولة وصول الأفراد إليها والاستفادة منها.

5- التركيز على الموارد البشرية: يضم هذا العنصر الالتزام مع العمال وبيئة العمل:

1.5 يشير الالتزام مع العمال إلى تحديد العناصر التي تؤدي إلى تحقيق رضا العمال، وتسهيل الاتصال بينهم، بالإضافة إلى وضع نظم لتطوير وتدريب وتكوين المورد البشري، مع تنفيذ الرقابة والقيام بتصحيح الانحرافات.

2.5 وتشير بيئة العمل إلى كيفية اختبار العمال والاهتمام بقدراتهم وإمكانياتهم، بالإضافة على تهيئة المناخ المناسب للعمل مما يدفع العمال إلى بذل المزيد من المجهودات وبالتالي الوصول إلى أحسن النتائج.

6- إدارة العمليات: يشمل هذا العنصر على أنظمة العمل وعمليات التشغيل حيث:¹

1.6 يهتم مؤشر أنظمة العمل بكيفية تصميم وتطوير هذه الأنظمة بالإضافة إلى تحديد العمليات الرئيسية وكيفية مساهمتها في خلق القيمة المضافة للمؤسسة. ب- بينما تشمل عمليات التشغيل كيفية تصميم العمليات وتشغيلها ومراقبتها والعمل على تقادي الأخطاء وكذا القيام بالتحسينات وتقليل نسب الانحراف.

7- النتائج: يشمل هذا العنصر على كل من:

1.7 نتائج المنتجات وتعلق بمستوى جودة المنتجات المقدمة ومقارنتها بالمنتجات المنافسة والبديلة.

2.7 نتائج التركيز على العميل وتعلق بدرجة رضا العملاء ودرجة التزام المؤسسة مع عملائها.

3.7 النتائج المالية والسوق وتخص المؤشرات المالية للأداء، كما تتعلق بالحصة السوقية ونمو القطاع.

¹ نفس المرجع السابق.

الفصل الأول: الدراسة النظرية لأثر التحول الرقمي على التميز المؤسسي

4.7 نتائج التركيز على الموارد البشرية وتتعلق بدرجة رضا العمال ومدى الالتزام معهم، كما تتعلق بمؤشرات بيئة العمل من صحة وأمن والخدمات المقدمة.

5.7 نتائج فعالية العمليات وتتعلق بفعالية وكفاءة العمليات التشغيلية (الإنتاجية).

6.7 نتائج القيادة العليا وتتعلق بمدى تنفيذ الاستراتيجيات، وتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

3. النموذج الأوروبي EFQM:

أحد أشهر أطر التميز المؤسسي في العالم، وقد طورته المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتي أسست سنة 1988 التي سعت لوضع نموذج أوروبي يعادل نموذج بالدريج الأمريكي وديمينغ الياباني وهو ما تحقق سنة 1991 من خلال إطلاق أول إصدار رسمي لنموذج التميز الأوروبي كأداة لتحسين الجودة والقدرة التنافسية العالمية ، شهد هذا النموذج والذي يمثل اطارا عمليا يدعم المؤسسات في إدارة التغيير وتحسين الأداء ، عددا ن دورات التحسين على مر السنين للتأكد من ملائمته ، ففي نهاية التسعينيات ولمواجهة التحديات العالمية التي اعترضت الشركات الأوروبية توجهت EFQM لتحديث النموذج سنة 1999 من خلال الإصدار الثاني ، ثم حدث مجددا سنة 2010 في الإصدار الثالث ، ثم الإصدار الرابع سنة 2013 وبعده الإصدار الخامس سنة 2020 وأخيرا الإصدار السادس سنة 2025، ويعتمد هذا الأخير على فلسفة التحسين المستمر وتحقيق أداء مستدام عبر منهجية شاملة تحقق التوازن بين ما تقوم به المنظمة من ممارسات وما تحققه من نتائج ويرتكز النموذج على كل من التوجه ،التنفيذ ،النتائج.¹

ثالثا: أبعاد التميز المؤسسي بالنسبة للنموذج الأوروبي.

يقوم EFQM على مجموعة من الأبعاد التي تستخدم لتقييم أداء المؤسسات، هذه الأبعاد مقسمة إلى فئتين رئيسيتين:²

¹ دروس على الخط ، موقع التعليم الالكتروني لجامعة بسكرة <https://elearning.univ-biskra.dz/moodle/mod/folder/view.php?id=197479>

اطلع عليه يوم 21 أبريل 2026 على الساعة 20:00 مساء.

² لرجان وريدة، علي عرقوب، 'معايير التميز في الأداء في إطار النموذج الأوروبي للتميز'، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 15، العدد 1، 2025، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، ص 209-211.

الفصل الأول: الدراسة النظرية لأثر التحول الرقمي على التميز المؤسسي

1.الممكنات: وهي تلك العناصر المساعدة، والتي تركز على الأعمال المطلوبة من المؤسسة القيام بها لتحقيق النتائج وهي كالتالي:

1.1 القيادة: عبارة عن منظومة من الإدارات العليا ككل في المؤسسة، والقادة المتميزون يعملون على تطوير القيم المؤسسية المطلوبة للنجاح المستدام من خلال الرسالة والرؤية والقيم والمبادئ.

2.1 الاستراتيجية: يتم من خلالها تحديد التوجه والغايات والأهداف طويلة المدى، حيث أن المؤسسات المتميزة هي التي تطبق رؤيتها ورسالتها من خلال سياسة موجهة نحو أصحاب المصلحة، والتي تأخذ بعين الاعتبار السوق والقطاع الذي تعمل فيه السياسات والخطط والأهداف والعمليات ليتم تطويرها وتطبيقها لتحقيق هذه الإستراتيجية.

3.1 الموارد البشرية: يبحث في إدارة وتطوير وتحفيز كامل إمكانات الأفراد، فالمؤسسة تقدم لهم الإنصاف والمساواة والشراكة والتمكين، وتتواصل معهم وتكافئهم وتعترف بهم على نحو يحفزهم على تبني الالتزام باستخدام مهاراتهم وعملهم لصالح المؤسسة، وذلك من خلال مكافأة الموظفين وتقدير جهودهم والاعتناء بهم.

4.1 الموارد والشراكة: المؤسسات المتميزة تخطط وتعمل على إدارة الشراكات الخارجية كالموردين، والموارد الخارجية، من أجل دعم السياسة والإستراتيجية وضمان فاعلية العملية التشغيلية، وتقوم المؤسسة بالموازنة بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية، من خلال إدارة العلاقة مع الشركاء والموردين لتحقيق منفعة مستدامة.

5.1 العمليات والخدمات: يبحث في تصميم وإدارة تحسين العمليات من أجل دعم سياسات واستراتيجيات المؤسسة لكي ترضي عملائها وغيرهم من أصحاب المصلحة، وذلك من خلال تطوير العمليات والخدمات لتحقيق القيمة المثلى لصالح متلقي الخدمة.

2.النتائج: تركز النتائج على المخرجات وما تحققه المؤسسة وعلاقة ذلك بكل من العاملين والفئة المستهدفة والمجتمع، وهي موضحة كما يلي:¹

1.2 نتائج متلقي الخدمة: يبحث في الإجراءات الشاملة لتحقيق نتائج العملاء، وذلك من خلال:

¹ نفس المرجع السابق.

الفصل الأول: الدراسة النظرية لأثر التحول الرقمي على التميز المؤسسي

- مقاييس رأي متلقي الخدمة: مدى إدراك الفئة المستهدفة للمؤسسة، وتفاعلها معها ورأيها فيما تقدمه إليهم، ويكون ذلك من خلال دراسات استقصائية.
- مؤشرات متلقي الخدمة: هي الإجراءات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحقيق الرضا لدى الفئة المستهدفة.

2.2 نتائج الأفراد: يبحث في تحقيق النتائج وتفهم المتعلقة بالأفراد العاملين، وذلك من خلال:

- مقياس أداء المؤسسة: مدى إدراك العاملين وتفهم المؤسسة ومستوى الرضا المتوفر لديهم اتجاه المؤسسة.
- مؤشرات الأفراد: الإجراءات الداخلية التي تقوم بها المؤسسة لرصد وفهم، ومن ثم تحسين أداء العاملين وتحقيق رضاهم.

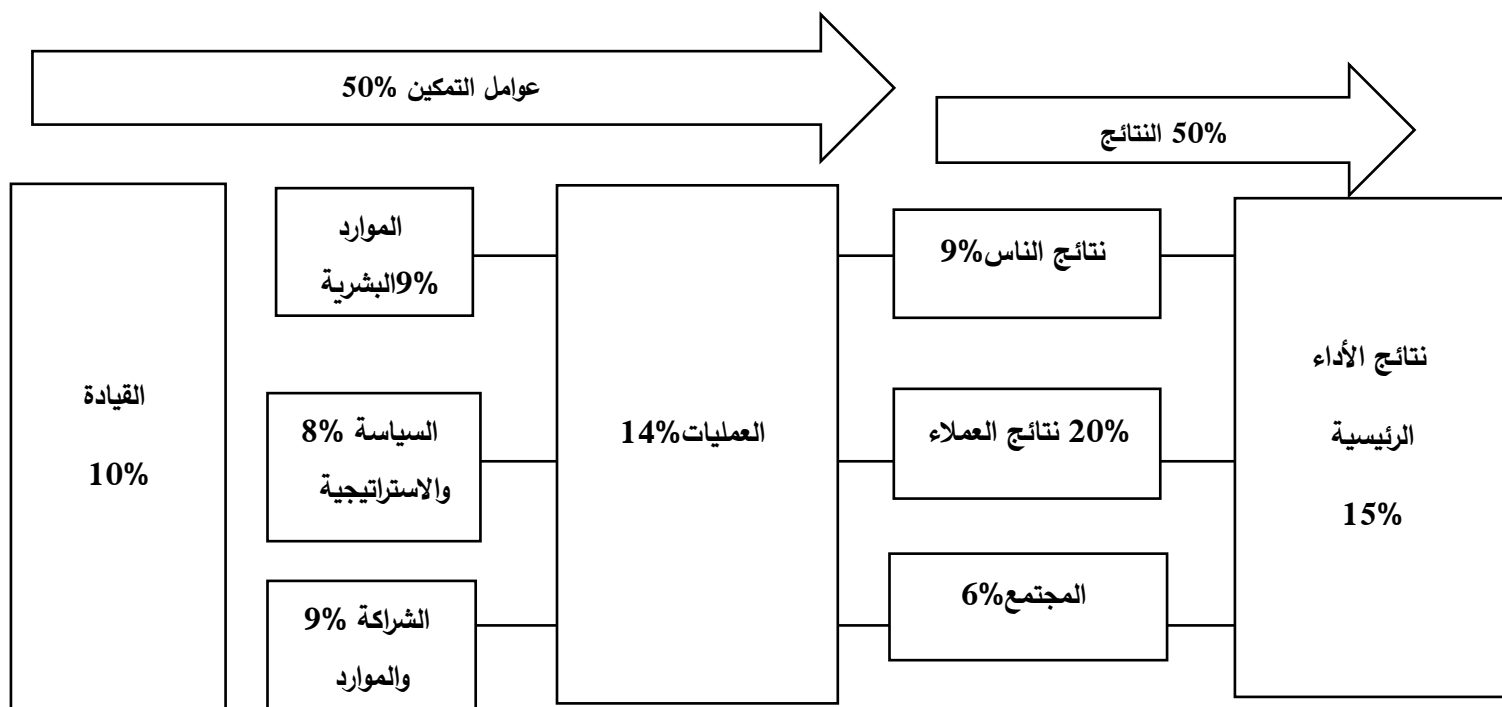
3.2 نتائج المجتمع: يبحث في قياس النتائج التي تتعلق بالمجتمع المحلي والقومي والدولي، وذلك من خلال:

- مقاييس رأي المجتمع: مدى إدراك المجتمع لما تقدمه المؤسسة له من خدمات تلبي رغباته، ومدى تأثير المؤسسة فيه، ورضاه عنها.
- مؤشرات نتائج المجتمع: الإجراءات الداخلية للمؤسسة لرصد وفهم وتحسين أداء المؤسسة، من أجل تلبية رغبات وتطلعات المجتمع.

3.2 النتائج الرئيسية: تبحث في قياس نتائج الأداء التي حددتها المؤسسات والمتفق عليها في سياساتها واستراتيجيتها لإنجاز ما يتعلق بأداء مخطط له، وذلك من خلال:

- مخرجات الأداء الرئيسية: هي الإجراءات والتدابير التي تعكس تحقيق المؤسسة للنجاح والتميز.
- مؤشرات الأداء الرئيسية: هس الإجراءات والتدابير التشغيلية المستخدمة لرصد وضعهم، ومن ثم تحسين نتائج الأداء الرئيسية للمؤسسة.

الشكل 2: نموذج التميز الأوروبي:



المصدر: لرجان وريدة، علي عرقوب، 'معايير التميز في الأداء في إطار النموذج الأوروبي للتميز'، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 15، العدد 1، 2025، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، ص 208.

خلاصة الفصل الأول:

في ختام هذا الفصل توصلت الدراسة النظرية إلى أن هناك علاقة ارتباط بين التحول الرقمي و التميز المؤسسي حيث يمثل التحول الرقمي المحرك الأساسي لتطوير الأداء الإداري

فالتحول الرقمي ليس مجرد اقتناء للتكنولوجيا الحديثة بل هو استراتيجية شاملة كما أن التميز المؤسسي يعتبر نظام عمل متكامل و هدف تسعى إليه المؤسسات لتكون الأفضل و تضمن استمرار نجاحها و تفوقها على المنافسين.

تأسيسا على هذه الأطر النظرية، يمهد هذا الفصل النظري للفصل التطبيقي الذي سيستعرض كيفية تطبيق هذه المفاهيم النظرية في الدراسة الميدانية لمؤسسة بريد الجزائر، مما يوفر فهما شاملا لكيفية تأثير التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي في الواقع العملي.

الفصل الثّاني:

الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد الفصل الثاني:

بعد استعراض الإطار النظري للتحويل الرقمي والتميز المؤسسي في الفصل الأول، يأتي الفصل الثاني ليركز على الجانب التطبيقي من الدراسة من خلال دراسة ميدانية في مؤسسة بريد الجزائر، يهدف هذا الفصل إلى تقديم وتحليل البيانات الفعلية لفهم أثر التحويل الرقمي على التميز المؤسسي.

سيتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

- المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة بريد الجزائر
- المبحث الثاني: عرض منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة بريد الجزائر:

إن المؤسسات الخدماتية تلعب دورا هاما في التطور الاجتماعي والاقتصادي للبلد، وعليه سنقوم بإعطاء نظرة عامة عن مؤسسة بريد الجزائر من خلال نشأة المؤسسة وهيكلها التنظيمي، وذلك من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: نشأة وتعريف شركة بريد الجزائر

أولاً: نشأة شركة بريد الجزائر

تعود نشأة البريد في الجزائر إلى الفترة الاستعمارية الفرنسية، حيث ظهرت أولى أشكال الخدمات البريدية مع الاحتلال الفرنسي سنة 1830، إذ كانت في البداية عبارة عن بريد عسكري موجه لخدمة الجيش، قبل أن يتم فتحه تدريجياً أمام المدنيين ابتداءً من سنة 1835، مع توسع الشبكة البريدية عبر مختلف مناطق البلاد. وقد تطورت هذه الخدمات بشكل ملحوظ خلال أواخر القرن التاسع عشر، حيث بلغ عدد مكاتب البريد حوالي 295 مكتباً سنة 1880.

بعد استقلال الجزائر سنة 1962، ورثت الدولة الجزائرية هذا النظام البريدي وقامت بإعادة تنظيمه بما يتماشى مع السيادة الوطنية، حيث تم إدخال طوابع بريدية وطنية وإعادة هيكلة الخدمات لتلبية حاجيات المواطنين.

أما الشكل الحالي لمؤسسة بريد الجزائر فقد تأسس رسمياً في 14 يناير 2002، عقب إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات وفصل نشاطات البريد عن الاتصالات، لتصبح مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري مكلفة بتقديم مختلف الخدمات البريدية والمالية في الجزائر.

ثانياً: التعريف بمؤسسة بريد الجزائر

1. تعريفها:

تعد بريد الجزائر مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، أنشئت بتاريخ 14 جانفي 2002 في إطار إصلاح قطاع البريد والمواصلات في الجزائر، وذلك بعد فصل نشاط البريد عن الاتصالات. تخضع المؤسسة لوصاية وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

2. مهامها:

- نقل وتوزيع الرسائل والطرود داخل وخارج الوطن

- تقديم خدمات مالية بريدية مثل الحسابات الجارية والتحويلات والسحب
- تسديد الفواتير والخدمات اليومية للمواطنين
- توفير خدمات الدفع الإلكتروني والتطبيقات الرقمية
- دعم التجارة الإلكترونية من خلال توصيل الطرود
- ضمان خدمة عمومية متاحة لكل المواطنين في مختلف المناطق

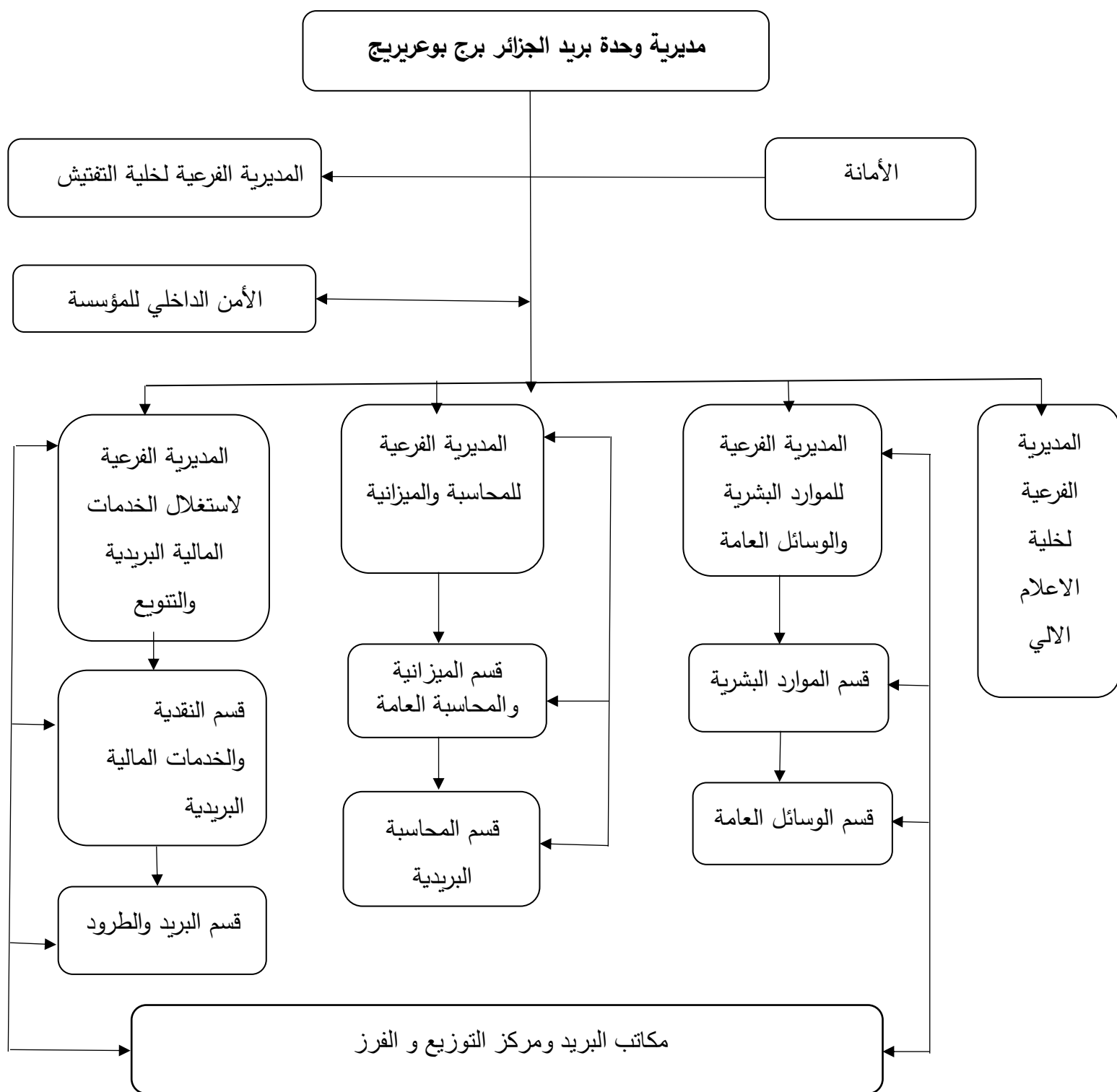
ثالثا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر برج بوعريـج

تعتبر مديرية وحدة بريد الجزائر لولاية برج بوعريـج محور أساسي لتسيير الأنشطة البريدية والمالية على المستوى المحلي حيث تقوم بالتنسيق بين مختلف المصالح، يترأس قمة الهيكل مدير وحدة بريد الجزائر برج بوعريـج والذي يتبع له مباشرة كل من (الأمانة، الأمن الداخلي، والمديرية الفرعية لخلية التفتيش). وذلك لضمان الرقابة داخل المؤسسة.

حيث ينقسم الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى أربع مديريات فرعية تندرج من خلالها مجموعة من الأقسام والتي تتمثل فيما يلي:

- المديرية الفرعية لاستغلال الخدمات المالية البريدية والتوزيع وهي تضم كل من قسم النقدية والخدمات المالية البريدية وقسم البريد والطرود.
 - المديرية الفرعية للمحاسبة والميزانية والتي تتولى الجوانب المالية من خلال قسم الميزانية والمحاسبة العامة وقسم المحاسبة البريدية.
 - المديرية الفرعية للموارد البشرية والوسائل العامة والذي يندرج فيه قسم الموارد البشرية وقسم الوسائل العامة.
 - المديرية الفرعية لتقنية الاعلام الالي التي تختص بالجانب التقني والرقمنة.
- بالإضافة الى وجود مكاتب البريد ومركز التوزيع والفرز الذي يعمل على تقديم الخدمات.

شكل رقم 3: الهيكل التنظيمي لمديرية وحدة بريد الجزائر -برج بوعريج-



المصدر: مديرية وحدة بريد الجزائر - ببرج بوعريج-

المطلب الثاني: خطوات التحول الرقمي ومنهجية المؤسسة لتحقيق التميز المؤسسي:

أولاً: خطوات التحول الرقمي في مؤسسة بريد الجزائر:

شهدت مؤسسة بريد الجزائر العديد من الخطوات خلال مسيرتها نحو التحول الرقمي، منها:

1. تشخيص الوضع الحالي: (Diagnostic de l'existant)

في البداية، تعمل المؤسسة على تقييم أنظمتها التقليدية، خاصة ما يتعلق بالخدمات المالية والبريدية، مع تحديد نقاط الضعف مثل البطء في المعاملات أو الضغط الكبير على الشبابيك.

2. وضع استراتيجية رقمية واضحة:

تسعى المؤسسة إلى تبني رؤية استراتيجية تهدف إلى رقمنة الخدمات وتحسين تجربة الزبون، من خلال إدماج التكنولوجيا في مختلف العمليات.

3. رقمنة الخدمات الأساسية:

من خلال تطوير عدة خدمات رقمية مثل:

- تطبيق BaridiMob للعمليات المالية.
- خدمة السحب عبر البطاقة الذهبية.
- الاطلاع على الرصيد وتحويل الأموال إلكترونياً.
- وهذا ساهم في تقليل الضغط على المكاتب.

4. تطوير البنية التحتية التكنولوجية:

تعتمد المؤسسة على تحديث الشبكات والأنظمة المعلوماتية لضمان سرعة وأمان العمليات، خاصة مع تزايد عدد المستخدمين للخدمات الرقمية.

5. تكوين الموارد البشرية:

تحرص المؤسسة على تدريب الموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية الجديدة، مما يساعد على تحسين الأداء وتقليل الأخطاء.

6. تحسين تجربة الزبون:

من خلال رقمنة الخدمات، أصبح بإمكان الزبون القيام بعدة عمليات عن بعد دون الحاجة للتنقل، مما رفع من مستوى رضاه.

7. ضمان أمن المعلومات:

تعتمد المؤسسة على أنظمة حماية متطورة لضمان سرية البيانات والمعاملات الإلكترونية.

8. التقييم المستمر والتطوير:

تعمل المؤسسة على متابعة أداء الخدمات الرقمية وجمع ملاحظات الزبائن من أجل تحسينها بشكل مستمر.

ثانيا: المنهجية المتبعة للمؤسسة وخططها للتميز المؤسسي:

فيما يخص المنهجية المعتمدة، المؤسسة تنطلق أولا من تشخيص واقعها الحالي، حيث يتم ملاحظة النقائص مثل الضغط الكبير على الشبابيك أو بطء بعض الخدمات، ثم يتم تحديد الأولويات التي تحتاج إلى تحسين بعد ذلك، يتم وضع أهداف واضحة مرتبطة أساسا بتحسين جودة الخدمة وتسريع العمليات.

كما تعتمد المؤسسة على مقارنة تدريجية في التغيير، أي أنها لا تقوم بتغييرات مفاجئة، بل تعمل على إدخال التحول الرقمي خطوة بخطوة، مع تجربة الخدمات الجديدة وتقييمها قبل تعميمها، وهذا ما لاحظته من خلال إدماج بعض الخدمات الإلكترونية بشكل تدريجي.

ومن جهة أخرى، هناك اعتماد على التنسيق بين مختلف المصالح، حيث يتم ربط الجانب التقني (الأنظمة الرقمية) بالجانب الإداري (تنظيم العمل) لضمان انسجام الأداء، وهذا يعكس نوع من العمل المنظم وليس الفردي.

أما فيما يخص خطط تحقيق التميز المؤسسي، فقد لاحظنا عدة توجهات أساسية، من بينها:

- أولا: التحول الرقمي كخيار استراتيجي، حيث تعمل المؤسسة على رقمنة خدماتها لتقليل الجهد والوقت، وتحسين تجربة الزبون، وهذا يعتبر من أهم ركائز التميز حاليا.
- ثانيا: تحسين تجربة الزبون، من خلال تقليل الطوابير، تسهيل الإجراءات، وتوفير بدائل رقمية، مما يجعل الخدمة أكثر مرونة.

الفصل الثاني: دراسة حالة بريد الجزائر -برج بوعريج-

- ثالثا: الاستثمار في العنصر البشري، عبر تكوين الموظفين وتحسين مهاراتهم، لأن المؤسسة تدرك أن التميز لا يتحقق بالتكنولوجيا فقط بل بالإنسان أيضا.
- رابعا: تعزيز الموثوقية والأمان، خاصة في المعاملات المالية، وهو عنصر مهم جدًا في كسب ثقة الزبائن واستمراريتهم.
- خامسا: المتابعة والتقييم المستمر، حيث يتم ملاحظة نتائج التغييرات وتعديلها عند الحاجة، ما يدل على وجود نوع من التحسين المستمر وليس حلول مؤقتة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية:

يتضمن هذا المبحث تحديد منهج الدراسة، مجتمع و عينة الدراسة و مختلف الأدوات المستعملة في التحليل كما تضمن تحليل الاستبيان المقدم إلى موظفي مؤسسة بريد الجزائر برج بوعريج و لقد تم تقسيم هذا المبحث كالتالي:

- المطلب الأول: منهج الدراسة الميدانية
- المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
- المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية:

أولا: منهج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا لموضوع أثر التحول الرقمي على التميز المؤسسي في مؤسسة بريد الجزائر على المنهج الوصفي التحليلي كون طبيعة الموضوع تتطلب الوصف والتعريف ، كما تم الاعتماد على دراسة حالة في الفصل الثاني وهو الفصل التطبيقي بمؤسسة بريد الجزائر برج بوعريج حيث تم استخدام أداة الاستبيان لجمع المعلومات بهدف الوصول إلى بعض النتائج وتحليلها وتفسيرها بالإضافة إلى تقديم توصيات.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة:

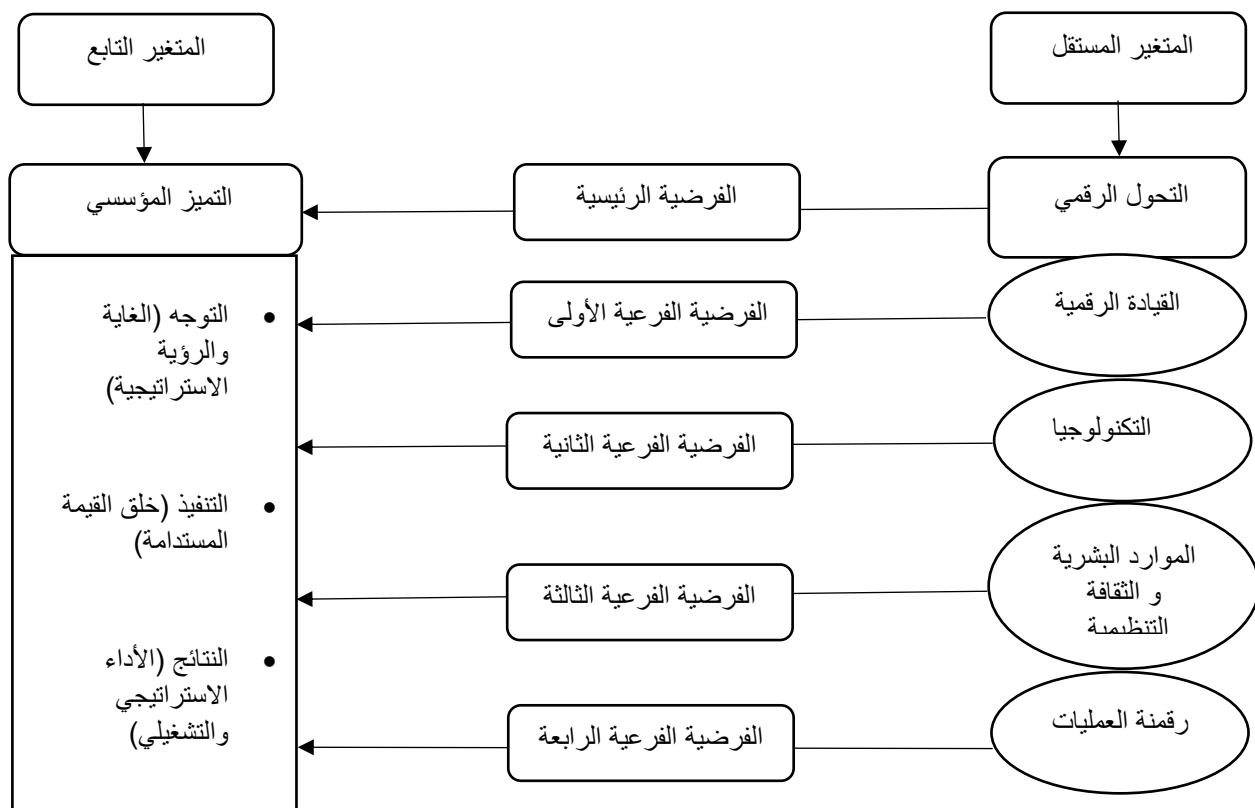
يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين الإداريين في مؤسسة بريد الجزائر ويقدر عددهم ب 45 عامل، تم توزيع 40 استبانة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، استرجع منه 35 استبانة كلها صالحة للدراسة والتحليل أي أن حجم العينة بلغ 35 مفردة بنسبة مئوية تقدر ب 77.78%، يتوزعون بين رؤساء مصالح وموظفين وأعاون إداريين وهذه النسبة مقبولة إحصائيا لمثل هذا النوع من الدراسات.

ثالثا: متغيرات الدراسة:

شملت الدراسة متغيرين:

- المتغير المستقل: يتمثل في التحول الرقمي الذي يشمل الابعاد التالية (القيادة الرقمية، التكنولوجيا، الموارد البشرية والثقافة التنظيمية، رقمنة العمليات)
- المتغير التابع: يتمثل في التميز المؤسسي والذي يشمل الابعاد التالية (التوجه، التنفيذ، النتائج)

الشكل 4: نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين

ولاختبار هذا النموذج تم صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة بريد الجزائر
- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على التميز المؤسسي بمؤسسة بريد الجزائر
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا على التميز المؤسسي بمؤسسة بريد الجزائر
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية والثقافة التنظيمية على التميز المؤسسي بمؤسسة بريد الجزائر
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرقمنة العمليات على التميز المؤسسي بمؤسسة بريد الجزائر

رابعاً: الأدوات المستخدمة في الدراسة:

❖ مصادر جمع البيانات:

جمعت بيانات هذه الدراسة من خلال:

مصادر أولية: تمثلت في أفراد العينة وإجاباتهم على أسئلة الاستبيان

حيث تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف الدراسة الميدانية في الحصول على المعلومات وقد تم تقسيم الاستبيان الى ثلاث أجزاء:

• الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

اشتمل هذا المحور على المعلومات الشخصية لأفراد العينة المتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي.

• الجزء الثاني: التحويل الرقمي:

وهو المتغير المستقل في الدراسة يحتوي على الابعاد التالية (القيادة الرقمية، التكنولوجيا، الموارد البشرية والثقافة التنظيمية، رقمنة العمليات) والذي يضم في مجمله 12 عبارة كما هو موضح في الاستبيان.

• الجزء الثالث: التميز المؤسسي:

وهو يمثل المتغير التابع يحتوي الابعاد التالية التوجه (الغاية والرؤية الاستراتيجية)، التنفيذ (خلق القيمة المستدامة)، النتائج (الأداء الاستراتيجي والتشغيلي) ويضم في مجمله 9 عبارات كما هو موضح في الاستبيان

تم اعداد استبانة وفق مقياس ليكارت الخماسي الذي يعتبر أحد المقاييس الأكثر شيوعا حيث يطلب فيه من المبحوث ان يحدد درجة موافقته او عدم موافقته على خيارات محددة، وهو يتكون من خمس خيارات متدرجة على النحو التالي: غير موافق تماما، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماما، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 3: يوضح مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات السابقة

الجدول 4: يوضح المجالات حسب قيم المتوسط الحسابي

المجال	من 1 إلى 1,8	من 1,81 إلى 2,6	من 2,61 إلى 3,4	من 3,41 إلى 4,2	من 4,21 إلى 5
المقياس	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من اعداد الطالبتين

❖ قياس الثبات:

للحصول على أداة دراسة قادرة على جمع معلومات دقيقة، لابد ان تكون قادرة على تقديم إجابات ثابتة نسبيا، حيث يقصد بثبات أداة الدراسة مدى دقتها واتساقها فيما تقيسه من معلومات وللحكم على دقة القياس من خلال تحديد ثبات أداة الدراسة الممثلة في الاستبيان تم اختبار مدى ثبات الاستبيان باستخدام معامل الثبات الفا كرومباخ حيث ان هذا المعامل إذا كان أكبر من 0.6 دلالة على وجود الثبات الداخلي للأداة المستخدمة

الجدول 5: يمثل معامل الفا كرومباخ

المحور	عدد الفقرات	عامل الثبات ألفا كرومباخ
التحول الرقمي	12	0.808

الفصل الثاني: دراسة حالة بريد الجزائر -برج بوعريج-

0.779	9	التميز المؤسسي
0.876	21	الثبات العام للاستبيان

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يعرض الجدول نتائج تحليل الثبات باستخدام معامل الثبات الفا كرومباخ لكل من المحورين (التحول الرقمي والتميز المؤسسي) بالإضافة إلى الثبات العام للاستبيان.

بالنسبة للتحول الرقمي معامل الثبات الفا كرومباخ قيمته 0.808 وهي تعتبر جيدة ومقبولة احصائيا مما يعني وجود مستوى جيد من الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبيان.

بالنسبة للتميز المؤسسي معامل الثبات الفا كرومباخ قيمته 0.779 وهي قيمة تعتبر جيدة ومقبولة احصائيا مما يشير الى ان العبارات تتفق بشكل جيد مع بعضها البعض.

اما بالنسبة للثبات العام للاستبيان معامل الثبات الفا كرومباخ قيمته 0.876 وهي قيمة تعتبر جيدة ومقبولة احصائيا حيث انها أكبر من 0.6 وهذا ما يدل على ان الاستبيان لديه مستوى عال من الثبات مما يعزز موثوقية نتائج الدراسة ويساهم في إمكانية تعميمه والاعتماد عليه في تقدير الظاهرة المراد دراستها

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة:

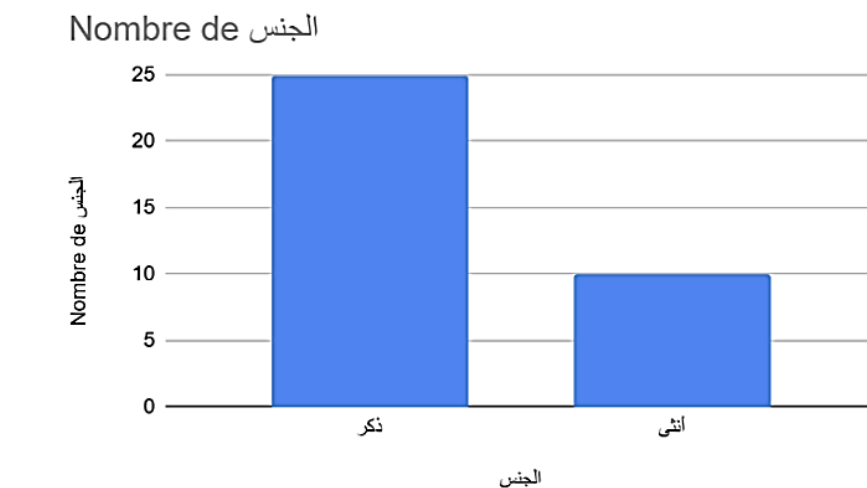
أولا: التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية:

الجدول 6: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

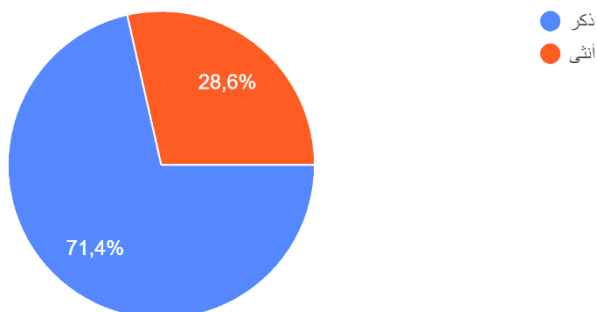
النسبة المئوية	التكرار	الفئة
71,4	25	ذكر
28,6	10	انثى
100	35	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات غوغل فورم

الشكل 5: يوضح تمثيل لعينة الدراسة حسب متغير الجنس



الجنس
35 réponses



المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات غوغل فورم

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 71,4% من الذكور يمثلون جل أفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث 28,6% من عينة الدراسة ويلاحظ أن نسبة الإناث بعيدة جدا عن الذكور، ذلك أن الفارق بينهما 42,8% ، حيث يسجل حضور أكبر للذكور مقارنة بالإناث.

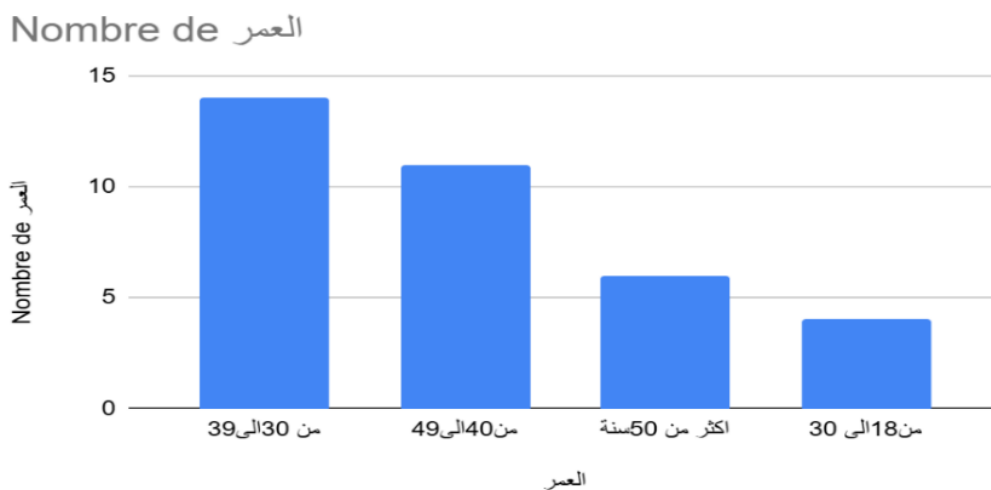
الجدول 7: توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
11,4	4	من 18 الى 30
40	14	من 30 الى 39
31,4	11	من 40 الى 49
17,1	6	أكثر من 50
100	35	المجموع

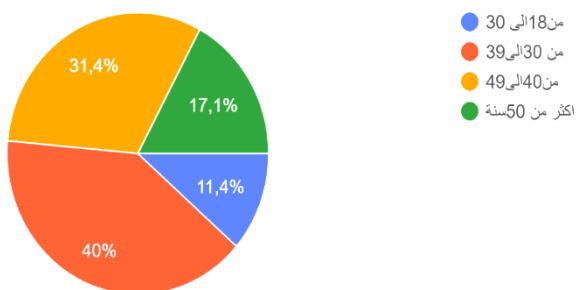
المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات غوغل فورم

يتبين من الجدول ان الفئة السائدة هي التي تتراوح ما بين 30الى39 بنسبة 40% تليها فئة من40الى49 بنسبة 31,4% ثم فئة اكثر من 50 بنسبة 17,1% ثم بعدها فئة من18الى30 بنسبة 11,4% حيث نلاحظ ان اغلب افراد العينة ينتمون الى فئة عمرية تتميز بالنشاط والخبرة المهنية.

الشكل 6: يوضح تمثيل لعينة الدراسة حسب متغير العمر



العمر
35 réponses



المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات غوغل فورم

جدول 8: توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دون الابتدائي	0	0
الابتدائي	0	0
متوسط	0	0
ثانوي	5	14,3
جامعي	29	82,9
تقني سامي	1	2,9
المجموع	35	100

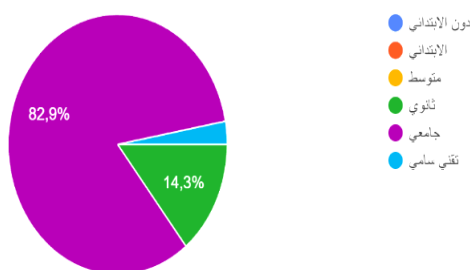
المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات غوغل فورم

الشكل 7: تمثيل لعينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المؤهل العلمي
35 réponses

بالاعتماد على مخرجات غوغل



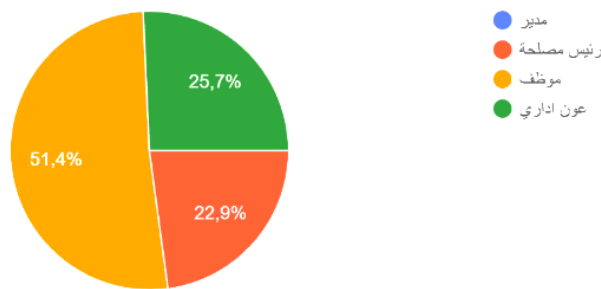
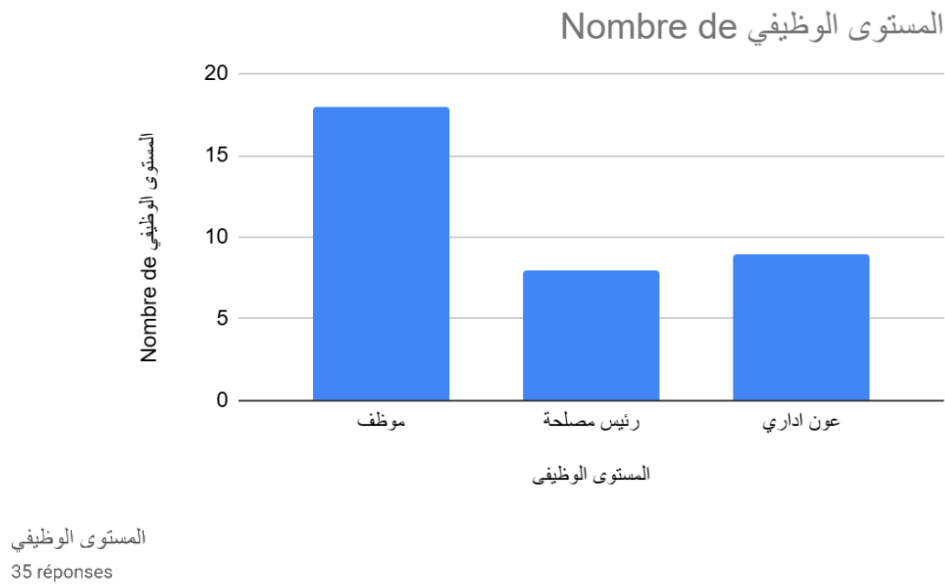
المصدر: من إعداد الطالبات
فورم

الجدول 9: توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
0	0	مدير
22,9	8	رئيس مصلحة
51,4	18	موظف
25,7	9	عون اداري
100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات غوغل فورم

الشكل 8: تمثيل لعينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات غوغل فورم.

يتضح من الجدول أن أغلب أفراد عينة الدراسة يشغلون منصب موظف بنسبة 51,4%، ما يدل على أن هذه الفئة تمثل الشريحة الأكبر داخل المؤسسة، تليها فئة عون إداري بنسبة 25,7%، ثم فئة رئيس مصلحة بنسبة 22,9%.

ثانيا: تحليل محاور الدراسة

1. عرض وتحليل النتائج الخاصة بمتغير التحول الرقمي وأبعاده:

لمعرفة واقع التحول الرقمي بمؤسسة بريد الجزائر قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل أبعاد المتغير والجدول التالية توضح النتائج التي تم التحصل عليها:

الجدول 10: يوضح نتائج المستجوبين حول بعد القيادة الرقمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تتبنى الإدارة العليا في المؤسسة رؤية رقمية واضحة تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة	4,57	0,502	مرتفع جدا	1
2	تحرص قيادة المؤسسة على توفير الموارد اللازمة لتنفيذ مبادرات التحول الرقمي بفعالية واستمرارية	4,17	0,785	مرتفع	2
3	يشجع قادة المؤسسة الابتكار الرقمي ويعملون على مواكبة التطورات الحديثة وتطبيقها	4,14	0,810	مرتفع	3
	القيادة الرقمية	4,29	0,699	مرتفع جدا	

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول نتائج المستجوبين حول بعد القيادة الرقمية حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد 4,29 بانحراف معياري 0,699 و هو ما يقابل درجة موافقة مرتفع جدا من قبل الموظفين ما يعني أن القيادة الرقمية في مؤسسة بريد الجزائر لا تعمل بشكل عشوائي و انما تمتلك رؤية واضحة تدعم و توجه المؤسسة نحو مسار التحول الرقمي حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (1) بمتوسط حسابي 4,57 و انحراف معياري 0,502 وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة جدا وهذا ما يدل على وعي عينة الدراسة بأهمية القيادة الرقمية و دورها في تحقيق الأهداف طويلة المدى تليها الفقرة (2) بمتوسط حسابي 4,17 و انحراف معياري 0,785 و هذا ما يشير إلى أن الإدارة العليا تعمل على توفير و تخصيص الموارد اللازمة لعملية التحول الرقمي من موارد تقنية، بشرية و غيرها وذلك لضمان الاستمرارية بينما جاءت الفقرة (3) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 4,14 و انحراف معياري 0,810 ما يدل على ان تشجيع الابتكار و مواكبة التطورات الحديثة يحتاج دعم اكبر و هذا ما يعكس أن المؤسسة تتبع نمط عمل تقليدي يبطئ من تبني الابتكارات.

الجدول 11: جدول يوضح نتائج المستجوبين حول بعد التكنولوجيا

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تعتمد المؤسسة على بنية تحتية رقمية متطورة تساهم في تحسين أداء العمليات وسرعة إنجازها	4,20	0,531	مرتفع	3
2	توفر المؤسسة أنظمة معلومات حديثة تضمن دقة معالجة البيانات وسهولة الوصول إليها	4,34	0,539	مرتفع جدا	1
3	تحرص المؤسسة على تأمين بياناتها ومعلوماتها من خلال تطبيق تقنيات أمن معلومات متقدمة	4,26	0,505	مرتفع جدا	2
	التكنولوجيا	4,26	0,525	مرتفع جدا	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول نتائج المستجوبين حول بعد التكنولوجيا حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد 4,26 بانحراف معياري 0,525 و هو ما يقابل درجة موافقة مرتفع جدا ما يعكس وجود توافق كبير لدى أفراد العينة على أن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تعتبر ركيزة أساسية في تسيير و رقمنة أنشطة و خدمات المؤسسة لدعم عملية التحول الرقمي حيث جاءت الفقرة (2) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,34 و انحراف معياري 0,539 وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة جدا وهذا يعود إلى طبيعة المعاملات بالمؤسسة و اعتمادها الكلي على البرامج و الأنظمة لمعالجة الحسابات مثل سحب الأموال و صب الأجور و تسهيل الوصول الى المعلومات تليها الفقرة (3) بمتوسط حسابي 4,26 و انحراف معياري 0,505 يرجع ذلك الى أن مؤسسة بريد الجزائر تعمل على حماية و تأمين بياناتها من الاختراق من خلال حماية الأموال و الحسابات الجارية للمواطنين بينما جاءت الفقرة (1) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 4,20 و انحراف معياري 0,531 بدرجة موافقة مرتفعة.

الجدول 12: جدول يوضح نتائج المستجوبين حول بعد الموارد البشرية والثقافة التنظيمية

الرقم	العمليات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	توفر المؤسسة برامج تدريبية مستمرة لرفع كفاءة الموارد البشرية في استخدام التقنيات الحديثة	4,03	0,857	مرتفع	1
2	تسود في المؤسسة ثقافة تنظيمية تشجع الابتكار الرقمي و تدعم التغيير و التطوير المستمر	3,63	0,843	مرتفع	3
3	تحرص المؤسسة على تنمية المهارات الرقمية لموظفيها بما يتماشى مع متطلبات التحول الرقمي	3,77	1,087	مرتفع	2
	الموارد لبشرية والثقافة التنظيمية	3,81	0,929	مرتفع	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول نتائج المستجوبين حول بعد الموارد البشرية و الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي 3,81 و انحراف معياري 0,929 وهو ما يقابل درجة موافقة مرتفعة ما يشير إلى رضا الموظفين بأن الموارد البشرية المؤهلة هي الركيزة الأساسية التي تعمل على إنجاح عملية التحول الرقمي كما يعكس أيضا وعي المؤسسة في تهيئة مناخها من اجل تقبل التغيير و تجنب مقاومته حيث جاءت الفقرة (1) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,03 و انحراف معياري 0,857 بدرجة موافقة مرتفعة ما يفسر اتفاق عينة الدراسة على أن المؤسسة توفر برامج تدريبية لعمالها وذلك بهدف تأهيلهم و تمكينهم من استخدام الأنظمة الرقمية و التقنيات الحديثة بينما جاءت الفقرة (3) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,77 و انحراف معياري 1,087 بدرجة موافقة مرتفع الا ان الانحراف المعياري يشير إلى أن وجود نوع من التشتت في اراء الموظفين و هو ما يعكس وجود تفاوت في فرص التدريب و تنمية المهارات الرقمية بينما جاءت الفقرة (2) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3,63 و انحراف معياري 0,843 بدرجة موافقة مرتفعة ما يفسر وجود ضوابط صارمة في المؤسسة تحد من الابتكار

الجدول 13: يوضح نتائج المستجوبين حول بعد رقمنة العمليات

الرقم	العمليات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تعتمد المؤسسة على رقمنة العمليات الإدارية والتشغيلية بما يساهم في تحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء	4,37	0,770	مرتفع جدا	2
2	تساهم الأنظمة الرقمية في تسريع انجاز الخدمات وتبسيط إجراءات العمل	4,43	0,502	مرتفع جدا	1
3	تحقق المؤسسة تكاملا رقميا بين مختلف الوحدات والأقسام لضمان انسيابية العمليات	3,86	0,733	مرتفع	3
	بعد رقمنة العمليات	4,22	0,668	مرتفع جدا	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول نتائج المستجوبين حول بعد رقمنة العمليات حيث بلغ متوسطه 4,22 بانحراف معياري 0,668 وهو ما يقابل درجة موافقة مرتفعة جدا ما يعكس انتقال مؤسسة بريد الجزائر من التسيير التقليدي إلى التسيير عن طريق رقمنة عملياتها وهو ما جعل أداءها يتحسن حيث جاءت الفقرة (2) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,43 و انحراف معياري 0,502 ما يقابل درجة موافقة مرتفع جدا ما يشير الى رضا الموظفين و اتفاقهم على ان الأنظمة الرقمية في المؤسسة تعمل على اختصار الوقت و الجهد و تسريع وتيرة المعاملات ، ثم تأتي الفقرة (1) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4,37 و انحراف معياري 0,770 ما يقابل درجة موافقة مرتفع جدا وهو ما يدل على رضا عمال المؤسسة على ان الأنظمة و الاتمة قد ساعدت في تقليل الأخطاء و رفع مستوى الأمان و الموثوقية بينما جاءت الفقرة (3) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3,86 و انحراف معياري 0,733 وهو ما يقابل درجة موافقة مرتفع ما يفسر وجود بعض الفجوات الطفيفة في التكامل الرقمي بين الوحدات و الأقسام.

الجدول 14: نتائج تحليل أبعاد التحول الرقمي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الابعاد
1	مرتفع جدا	0,699	4,29	القيادة الرقمية
2	مرتفع جدا	0,525	4,26	التكنولوجيا
4	مرتفع	0,929	3,81	الموارد البشرية والثقافة التنظيمية
3	مرتفع جدا	0,668	4,22	رقمنة العمليات
	مرتفع	0,705	4,14	التحول الرقمي

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام للتحول الرقمي يبلغ 4,14 بانحراف معياري 0,705 وهو ما يقابل درجة موافقة مرتفع من قبل الموظفين على أن مؤسسة بريد الجزائر تتبنى التحول الرقمي بمختلف أبعاده حيث يحتل بعد القيادة الرقمية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,29 و انحراف معياري 0,699 بدرجة موافقة مرتفعة جدا ما يعني أن عينة الدراسة لديها موافقة مرتفعة على أن القيادة الرقمية في المؤسسة تعتبر الدافع أساسي لسير عملية التحول الرقمي، بينما بعد التكنولوجيا احتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4,26 و انحراف معياري 0,525 ما يعكس درجة موافقة مرتفعة جدا على توفر المؤسسة للبنية التكنولوجية، بينما جاء بعد رقمنة العمليات في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4,22 وانحراف معياري 0,668 وهو ما يقابل درجة موافقة مرتفعة جدا من قبل عينة الدراسة ما يؤكد اعتماد المؤسسة على رقمنة عملياتها في تسير مختلف وظائفها، بينما جاء بعد الموارد البشرية و الثقافة التنظيمية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3,81 و انحراف معياري 0,929 وهذا ما يفسر أن مؤسسة بريد الجزائر ركزت على الجانب التقني و القيادي بشكل أكبر من الثقافة التنظيمية و المورد البشري.

2. عرض وتحليل نتائج التميز المؤسسي وأبعاده:

حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد التميز المؤسسي والجدول توضح النتائج التي تم التوصل إليها:

الجدول 15: جدول يوضح نتائج المستجوبين حول بعد التوجه (الغاية والرؤية الاستراتيجية)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تمتلك المؤسسة رؤية استراتيجية واضحة توجه جهودها نحو تحقيق التميز المؤسسي	4,11	0,631	مرتفع	1
2	تعكس الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة توجهها مستقبليا قائما على الابتكار والتطوير المستمر	4,03	0,568	مرتفع	3
3	تحرص المؤسسة على مواءمة استراتيجيتها مع التغيرات في البيئة الرقمية والتنافسية	4,06	0,765	مرتفع	2
	التوجه (الغاية والرؤية الاستراتيجية)	4,06	0,654	مرتفع	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول نتائج المستجوبين حول بعد التوجه حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد 4,06 بانحراف معياري 0,654 وهو ما يقابل درجة موافقة مرتفعة ما يعني أن المؤسسة تمتلك رؤية استراتيجية مستقبلية تسعى من خلالها لتحقيق التميز المؤسسي، حيث جاءت الفقرة (1) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,11 و انحراف معياري 0,631 ما يقابل درجة موافقة مرتفعة، وهو ما يفسر رضا عينة الدراسة عن نجاح مؤسسة بريد الجزائر في شرح أهدافها للموظفين بشكل واضح تليها الفقرة رقم (3) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4,06 و انحراف معياري 0,765 ما يقابل درجة موافقة مرتفعة، و هو ما يشير الى مرونة المؤسسة و متابعتها للتغيرات للتمكن من تطوير خدماتها بينما جاءت الفقرة (2) في المرتبة الثالثة و الأخيرة بمتوسط حسابي 4,03 و انحراف معياري 0,568 و هو ما يفسر أن الابتكار الرقمي داخل المؤسسة يكون أقل مقارنة بالخطط المسطرة من قبل المؤسسة.

الجدول 16: نتائج المستجوبين حول بعد التنفيذ (خلق القيمة المستدامة)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تعمل المؤسسة على تقديم خدمات ذات قيمة مضافة تلبي احتياجات العملاء بشكل مستمر	4,26	0,886	مرتفع جدا	2
2	تسعى المؤسسة الى تحسين جودة خدماتها بما يحقق رضا العملاء واستدامة الاداء	4,40	0,553	مرتفع جدا	1
3	تعتمد المؤسسة على استغلال مواردها بكفاءة لتحقيق قيمة مستدامة	3,91	0,742	مرتفع	3
	التنفيذ (خلق القيمة المستدامة)	4,19	0,727	مرتفع	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول (14) نتائج المستجوبين حول بعد التنفيذ حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد 4,19 بانحراف معياري 0,727 ما يقابل درجة موافقة مرتفع من قبل عينة الدراسة و هو ما يفسر ان مؤسسة بريد الجزائر لا تكتفي بوضع الخطط فقط بل انها تعمل على تنفيذ و تجسيد مهامها بفعالية مما ينعكس على أدائها العام ، حيث جاءت الفقرة (2) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,40 وانحراف معياري 0,553 وهو ما يعادل درجة موافقة مرتفعة جدا من قبل عينة الدراسة، ما يشير الى ان المؤسسة تعمل على تلبية احتياجات عملائها من خلال تقليص أوقات الانتظار و تحسين الاستقبال لضمان استمرار الخدمات بينما جاءت الفقرة (1) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4,26 و انحراف معياري 0,886 وهو ما يعادل درجة موافقة مرتفع جدا، و هو ما يدل على تحقيق المؤسسة قيمة مضافة من خلال ادخال خدمات جديدة مثل خدمة السحب عبر البطاقة الذهبية و تطبيق BaridiMob بينما جاءت الفقرة (3) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3,91 و انحراف معياري 0,742 ما يشير إلى وجود فجوة طفيفة في استغلال المؤسسة لمواردها بسبب وجود ضغط و الحاجة لتحديث التقنيات القديمة.

الجدول 17: جدول يوضح نتائج المستجوبين حول بعد النتائج (الأداء الاستراتيجي والتشغيلي)

الرقم	العمليات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تحقق المؤسسة نتائج إيجابية تعكس نجاح استراتيجياتها المعتمدة	4,06	0,725	مرتفع	1
2	تسجل المؤسسة تحسنا مستمرا في كفاءة أدائها التشغيلية	4,03	0,664	مرتفع	2
3	تساهم مؤشرات الأداء المعتمدة في المؤسسة في تقييم مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية	3,94	0,591	مرتفع	3
	النتائج (الأداء الاستراتيجي والتشغيلي)	4,01	0,66	مرتفع	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول نتائج المستجوبين حول بعد النتائج حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد 4,01 بانحراف معياري 0,66 وهو ما يقابل درجة موافقة مرتفعة وهو ما يعكس رضا الموظفين عن المجهودات التي تبذلها المؤسسة في تحقيقها لمخرجات ملموسة من خلال وصولها لأهدافها المسطرة حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (1) بمتوسط حسابي 4,06 و انحراف معياري 0,725 وهو ما يقابل درجة موافقة مرتفعة وهو ما يفسر ان التحسينات التي تقوم بها المؤسسة قد أدت الى تحسين اداءها العام بينما جاءت الفقرة (2) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4,03 و انحراف معياري 0,664 و هو ما يقابل درجة موافقة مرتفع وهو ما يفسر سعي و عمل المؤسسة على تحسين كفاءتها التشغيلية عن طريق انجاز اعمالها بوقت و جهد اقل ، أما الفقرة (3) فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3,94 و انحراف معياري 0,591 ما يعكس درجة موافقة مرتفع من قبل عينة الدراسة يرجع ذلك الى ان مؤشرات الأداء تلعب دور مهم في تقييم الأهداف الا انه ينظر اليه بدرجة اقل من بقية العبارات الأخرى.

الجدول 18: يوضح نتائج أبعاد التميز المؤسسي

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
التوجه (الغاية والرؤية الاستراتيجية)	4,06	0,654	مرتفع	2
التنفيذ (خلق القيمة المستدامة)	4,19	0,727	مرتفع	1
النتائج (الأداء الاستراتيجي والتشغيلي)	4,01	0,66	مرتفع	3
التميز المؤسسي	4,09	0,680	مرتفع	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي العام للتميز المؤسسي بلغت 4,09 بانحراف معياري 0,680 ما يقابل درجة موافقة مرتفع وهو ما يعكس رضا الموظفين على أبعاد التميز المؤسسي و المستوى العام لأداء مؤسسة بريد الجزائر حيث جاء بعد التنفيذ في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,19 و انحراف معياري 0,727 ما يقابل درجة موافقة مرتفعة من قبل عينة الدراسة، وهو ما يعني ان مؤسسة بريد الجزائر تعتمد بشكل كبير على العمل الميداني من خلال تعاملها المباشر مع الزبائن ثما يليه بعد التوجه في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4,06 و انحراف معياري 0,654 ما يقابل درجة موافقة مرتفع، ما يعني ان المؤسسة لديها خطط استراتيجية واضحة يليه في المرتبة الأخيرة بعد النتائج بمتوسط حسابي 4,01 و انحراف معياري 0,66 و هذا يرجع الى ان الموظفين يلاحظون ان العمل و الخدمات اليومية اكثر من ملاحظتهم لنتائج و مؤشرات الأداء التي تكون على المدى البعيد.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

لمناقشة واختبار صحة الفرضيات التي قامت عليها الدراسة تم الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي يهدف إلى قياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية: التي صيغت على النحو الآتي " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على التميز المؤسسي في مؤسسة بريد الجزائر برج بوعريج"

الفصل الثاني: دراسة حالة بريد الجزائر -برج بوعرييج-

لاختبار صحة الفرضية الرئيسية نقوم بصياغة الفرضيتين المساعدةتين التاليتين:

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للتحويل الرقمي على التميز المؤسسي في مؤسسة بريد الجزائر برج بوعرييج.
- H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للتحويل الرقمي على التميز المؤسسي في مؤسسة بريد الجزائر برج بوعرييج.

جدول 19: أثر التحويل الرقمي على التميز المؤسسي

البيان	مستوى الدلالة sig	قيمة R	قيمة R^2	الثابت	معامل الانحدار
القيمة	0,000	0,699	0,489	1,183	0,701

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول (17) نلاحظ أن مستوى الدلالة $\text{sig}=0,000$ وهي قيمة أقل من 0,05 ما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على التميز المؤسسي كما بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0,699$ وهي قيمة تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2=0,489$ مما يفسر أن التحويل الرقمي مسؤول عن تفسير 48,9% من التغيرات الحاصلة في التميز المؤسسي، كما قدر معامل الانحدار بـ 0,701 وهذا يعني أن الزيادة في مستوى التحويل الرقمي بوحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في مستوى التميز المؤسسي بنسبة 70,1% و انطلاقا من هذه النتائج نقوم برفض الفرضية الصفرية H_0 و قبول الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للتحويل الرقمي على التميز المؤسسي في مؤسسة بريد الجزائر برج بوعرييج.

ويمكن تمثيل نموذج العلاقة بين المتغيرين كالتالي:

$$Y=0,701X+1,183$$

حيث Y : يمثل المتغير التابع (التميز المؤسسي)، و X : تمثل المتغير المستقل (التحويل الرقمي).

ومن خلال هذه النتائج نلاحظ ان مؤسسة بريد الجزائر برج بوعرييج تقوم بالاستثمار في مجال الرقمنة وتطوير بنيتها التحتية التكنولوجية مما جعلها تحقق التميز المؤسسي المستدام

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: التي صيغت على النحو التالي " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على التميز المؤسسي"

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى نقوم بصياغة الفرضيتين المساعدةتين التاليتين:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للقيادة الرقمية على التميز المؤسسي.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للقيادة الرقمية على التميز المؤسسي.

جدول 20: أثر القيادة الرقمية على التميز المؤسسي

البيان	مستوى الدلالة sig	قيمة R	قيمة R ²	الثابت	معامل الانحدار
القيمة	0,015	0,409	0,167	2,548	0,337

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول (18) نلاحظ أن مستوى الدلالة $\text{sig}=0,015$ وهي قيمة أقل من 0,05 مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على التميز المؤسسي، كما بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0,409$ و هي قيمة تشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2=0,167$ ما يفسر أن القيادة الرقمية مسؤولة عن 16,7% من التغيرات الحاصلة في التميز المؤسسي، كما قدر معامل الانحدار بـ 0,337 وهذا يعني أن الزيادة في مستوى القيادة الرقمية بوحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في مستوى التميز المؤسسي بنسبة 33,7 و انطلاقا من هذه النتائج نقوم برفض الفرضية الصفرية H0 و قبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للقيادة الرقمية على التميز المؤسسي. ويمكن تمثيل نموذج العلاقة بين المتغيرين كالتالي:

$$Y=0,337X+2,548$$

حيث Y: يمثل المتغير التابع (التميز المؤسسي)، و X: يمثل المتغير المستقل (القيادة الرقمية)

ومن خلال هذه النتائج نلاحظ ان القيادة الرقمية في المؤسسة تعتبر من بين العوامل الأساسية لنجاح وتحقيق التميز المؤسسي من خلال توجيه القادة للموارد البشرية.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: التي صيغت على النحو التالي " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا على التميز المؤسسي"

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية نقوم بصياغة الفرضيتين المساعدةتين التاليتين:

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للتكنولوجيا على التميز المؤسسي.
- H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للتكنولوجيا على التميز المؤسسي.

الجدول 21: أثر التكنولوجيا على التميز المؤسسي

البيان	مستوى الدلالة sig	قيمة R	قيمة R^2	الثابت	معامل الانحدار
القيمة	0,063	0,318	0,101	3,049	0,248

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج الspss

من خلال الجدول 19 نلاحظ أن مستوى الدلالة $\text{sig}=0,063$ وهي قيمة أكبر من 0,05 ما يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا على التميز المؤسسي كما بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0,318$ و هي قيمة تشير إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2=0,101$ مما يفسر أن التكنولوجيا تساهم بنسبة 10,1% في تفسير مستوى التميز المؤسسي، كما قدر معامل الانحدار بـ 0,248 وهذا يعني أن الزيادة في مستوى التكنولوجيا بوحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في مستوى التميز المؤسسي بنسبة 24,8 و انطلاقا من هذه النتائج نقوم برفض الفرضية البديلة H_1 ونقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للتكنولوجيا على التميز المؤسسي.

ويمكن تمثيل نموذج العلاقة كالتالي:

$$Y=0,248X+3,049$$

حيث Y : يمثل المتغير التابع (التميز المؤسسي) و X : يمثل المتغير المستقل (التكنولوجيا).

وتشير هذه النتائج الى ان التكنولوجيا والأجهزة والبرمجيات داخل المؤسسة تعتبر غير كافية لتحقيق التميز ويرجع ذلك الى وجود بعض العمليات الرقمية التي لازالت تطبق بشكل تقليدي وذلك ما يقلل من مساهمة التكنولوجيا في تحقيق التميز المؤسسي كما ان التكنولوجيا في المؤسسة قد تتأثر بعوامل خارجية مثل انقطاع او تذبذب في شبكة الانترنت.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: التي صيغت على النحو التالي " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية والثقافة التنظيمية على التميز المؤسسي "

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة نقوم بصياغة الفرضيتين المساعدةتين التاليتين:

- H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للموارد البشرية و الثقافة التنظيمية على التميز المؤسسي.
- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للموارد البشرية و الثقافة التنظيمية على التميز المؤسسي.

الجدول 22: أثر الموارد البشرية والثقافة التنظيمية على التميز المؤسسي

البيان	مستوى الدلالة sig	قيمة R	قيمة R ²	الثابت	معامل الانحدار
القيمة	0,018	0,398	0,158	3,315	0,192

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول 20 نلاحظ أن مستوى الدلالة $\text{sig}=0,018$ وهي قيمة أقل من 0,05 ما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية و الثقافة التنظيمية على التميز المؤسسي كما بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0,398$ و هي قيمة تشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرين كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2=0,158$ ما يعني أن الموارد البشرية و الثقافة التنظيمية يفسرون 15,8% من التغيرات الحاصلة في التميز المؤسسي، كما قدر معامل الانحدار بـ 0,192 وهذا يعني أن الزيادة في مستوى الموارد البشرية و الثقافة التنظيمية بوحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في مستوى التميز المؤسسي بنسبة 19.2% و انطلاقا من هذه النتائج نقوم برفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للموارد البشرية و الثقافة التنظيمية على التميز المؤسسي.

ويمكن تمثيل نموذج العلاقة بين المتغيرين كالتالي:

$$Y=0,192X+3,315$$

حيث Y: يمثل المتغير التابع (التميز المؤسسي) و X: يمثل المتغير المستقل (الموارد البشرية والثقافة التنظيمية). تشير هذه النتائج الى ان العنصر البشري والثقافة التنظيمية للمؤسسة يعتبران عنصرين أساسيين في تحقيق التميز المؤسسي لان وجود مورد بشري مؤهل يضمن للمؤسسة الاستغلال الأمثل لموارد بينما الثقافة التنظيمية القوية تعمل على توفير مناخ عمل إيجابي يشجع على التعاون وتبادل الخبرات والمعلومات.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: التي صيغت على النحو التالي "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرقمنة العمليات على التميز المؤسسي".

ولاختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة نقوم بصياغة الفرضيتين المساعدةتين التاليتين:

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لرقمنة العمليات على التميز المؤسسي.
- H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لرقمنة العمليات على التميز المؤسسي.

الجدول 23: أثر رقمنة العمليات على التميز المؤسسي

البيان	مستوى الدلالة sig	قيمة R	قيمة R^2	الثابت	معامل الانحدار
القيمة	0,076	0,303	0,092	3,376	0,163

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول 21 نلاحظ أن مستوى الدلالة $\text{sig}=0,076$ و هي قيمة أكبر من 0,05 مما يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرقمنة العمليات على التميز المؤسسي، كما بلغت قيمة معامل الارتباط R 0,303 و هي قيمة تشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرين كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 0,092 مما يفسر أن متغير رقمنة العمليات مسؤول عن تفسير 9,2% من التغيرات الحاصلة في التميز المؤسسي، كما قدر معامل الانحدار بـ 0,163 وهذا يعني أن الزيادة في مستوى رقمنة العمليات بوحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في مستوى التميز المؤسسي بنسبة 16,3 و انطلاقا من هذه النتائج نقوم برفض الفرضية البديلة H_1 و نقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لرقمنة العمليات على التميز المؤسسي.

ويمكن تمثيل نموذج العلاقة بين المتغيرين كالتالي:

$$Y=0,163X+3,376$$

حيث Y : يمثل المتغير التابع (التميز المؤسسي) و X : يمثل المتغير المستقل (رقمنة العمليات).

تشير هذه النتائج الى ان رقمنة العمليات في مؤسسة بريد الجزائر على الرغم من أهميتها إلا أنها لم تؤثر على تحقيق التميز بالمؤسسة .

خلاصة الفصل الثاني

من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة بريد الجزائر برج بوعرييج تم تقديم نشأة و تعريف الشركة بالإضافة الى الهيكل التنظيمي لها كما تم استعراض خطوات التحول الرقمي و المنهجية التي تتبعها المؤسسة لتحقيق التميز المؤسسي حيث اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من الموظفين و قد أظهرت النتائج أن المؤسسة تتبنى التحول الرقمي بدرجة مرتفعة بالإضافة الى رضا الموظفين عن مستوى التميز المؤسسي كما بينت الدراسة وجود اثر إيجابي لكل من القيادة الرقمية و الموارد البشرية و الثقافة التنظيمية على التميز المؤسسي كما أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا ورقمنة العمليات على التميز المؤسسي.

الخاتمة:

تناولت هذه المذكرة موضوعا حيويا ومتنوعا، حيث اتضح من خلالها أن التحول الرقمي أصبح من أهم العوامل التي تساهم في تحقيق التميز المؤسسي داخل المؤسسات، وذلك من خلال وسائل وتقنيات تساعد على تحسين الأداء وتسريع الخدمات بالإضافة إلى رفع مستوى الكفاءة والجودة كما أن الاعتماد عليه أصبح ضرورة حتمية تفرضها التغيرات في بيئة الأعمال بالتزامن مع المنافسة المتزايدة.

من خلال الجانب النظري تم التطرق إلى مختلف مفاهيم التحول الرقمي وأبعاده المتمثلة في كل من القيادة الرقمية ، التكنولوجيا ، رقمنة العمليات ، الموارد البشرية والثقافة التنظيمية ، حيث تبين أن هذه الأخيرة تلعب دورا أساسيا في تطوير أداء المؤسسة أما فيما يخص التميز المؤسسي فقد تم التركيز على أبعاده المتمثلة في التوجه من خلال الغاية والرؤية الاستراتيجية ، والتنفيذ عبر خلق القيمة المستدامة وتحسين العمليات ، إضافة إلى النتائج التي تعكس مستوى الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للمؤسسة حيث بينت الدراسة أن التحول الرقمي ساهم بشكل واضح في تعزيز أبعاد التميز المؤسسي وتحقيق أفضل أداء بكفاءة وفعالية ، كما توصلت الدراسة التطبيقية إلى أن بريد الجزائر تسعى إلى تبني التحول الرقمي لتحسين خدماتها وتطوير وتوطيد علاقتها مع الزبائن مما يساهم في تعزيز التميز المؤسسي .

في الأخير يمكن القول أن التحول الرقمي يمثل خيارا استراتيجيا للمؤسسات الراغبة في تحقيق التميز والاستمرارية والتغلب على المنافسة في ظل التغيرات والتطورات التي يشهدها العالم اليوم.

❖ النتائج النظرية:

- يعتبر التحول الرقمي عملية شاملة لا تقتصر فقط على استخدام التكنولوجيا بل تتطلب أيضا قيادة رقمية واعية وموارد بشرية مؤهلة وثقافة تنظيمية مشجعة للابتكار وغيرها.
- يعد التميز المؤسسي منهج اداري يهدف الى تحقيق أداء متفوق وهو يعني ان تكون المؤسسة مبدعة ورائدة.
- ان تطبيق التحول الرقمي يساهم في تحقيق التميز المؤسسي من خلال رفع مستوى الأداء وتحقيق النجاح المستدام.

❖ النتائج التطبيقية العامة:

- واقع تطبيق التحول الرقمي بمؤسسة بريد الجزائر كان مرتفعا اذ بلغ متوسطه الحسابي (4,14) وانحراف معياري (0,705) حيث جاء بعد القيادة الرقمية في المرتبة الأولى يليه بعد التكنولوجيا في المرتبة الثانية ثم رقمنة العمليات وأخيرا الموارد البشرية والثقافة التنظيمية.
- مستوى التميز في مؤسسة بريد الجزائر جاء مرتفعا بمتوسط حسابي (4,09) وانحراف معياري (0,680) حيث جاء بعد التنفيذ في المرتبة الأولى يليه بعد التوجه وأخيرا جاء بعد النتائج في المرتبة الأخيرة.

❖ نتائج اختبار الفرضيات:

- تم قبول الفرضية الرئيسية H1 و رفض الفرضية الصفرية H0 عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على التميز المؤسسي
- تم قبول الفرضية الفرعية الأولى H1 ورفض الفرضية الصفرية H0 عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على التميز المؤسسي
- تم رفض الفرضية الفرعية الثانية H1 وقبول الفرضية الصفرية H0 عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ مما يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا على التميز المؤسسي.
- تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة H1 ورفض الفرضية الصفرية H0 عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية والثقافة التنظيمية على التميز المؤسسي.
- تم رفض الفرضية الفرعية الرابعة H1 وقبول الفرضية الصفرية H0 عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ مما يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرقمنة العمليات على التميز المؤسسي.

❖ التوصيات:

- استمرار القيادة الرقمية لمؤسسة بريد الجزائر في دعم عملية التحول الرقمي والعمل على توجيه الفرق نحو الابتكار.
- العمل على تحديث الأنظمة التكنولوجية للمؤسسة باستمرار لضمان سرعة عملياتها.
- تكثيف البرامج التدريبية للموارد البشرية لتنمية مهاراتهم الرقمية.
- تعزيز الثقافة التنظيمية من خلال دعم الابتكار الرقمي وتقديم الحوافز.
- العمل على تحسين رقمنة عمليات المؤسسة وتطوير الأنظمة الرقمية بما يحسن الأداء ويحقق التميز.

❖ أفاق الدراسة:

من أجل اثراء البحث العلمي نقترح جملة من المواضيع البحثية المستقبلية:

- دور التحول الرقمي في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الخدمية.
- دراسة العلاقة بين الابتكار الرقمي والتميز المؤسسي.
- دور التحول الرقمي في تحسين الأداء وتحقيق التميز المؤسسي.
- متطلبات تحقيق التميز المؤسسي في ظل التحول الرقمي.

قائمة المراجع:

1- المراجع باللغة العربية:

❖ الأطروحات والرسائل الجامعية:

- إبراهيم عمر حمدان المصري، الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015.
- أسماء سالم النصور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، أطروحة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
- بن العربي حمزة، مساهمة المواصفات القياسية العالمية (ISO) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2014-2015.
- بوروبة فهمية، دور تسيير المهارات الاستراتيجية في تميز المؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019-2020.
- تكيالين فوزية، مساهمة التحول الرقمي في تدعيم الشمول المالي، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، جامعة الجزائر 3، 2024-2025.
- جمال دالي، أثر التحول الرقمي على كفاءة أسواق الأوراق المالية العربية للفترة 2000-2022، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، جامعة إبراهيم سلطان شيبوط، الجزائر، 2024-2025.
- خولة مرسى، دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات المصرفية - دراسة حالة، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2024-2025.
- أرشد محمد أرشد العلوي، دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة الشرقية، سلطنة عمان، 2023.
- سي الطيب الهشمي رضا، التحول الرقمي وإشكالية التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، جامعة مصطفى اسطبولي، معسكر، الجزائر، 2023-2024.
- صاحبي جمال الدين، التميز المؤسسي آلية لتحقيق تنافسية منظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه، جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر.

❖ المقالات والمجلات العلمية

- أحمد رياض سيف النصر أبو سعده، "إدارة التميز المؤسسي كمدخل لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 2011.
- آسيا بالقاضي، "متطلبات التحول الرقمي ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في قطاع الاتصالات"، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، 2024.
- د. صبرينة بن عطاء الله وأحمد تميزار، "استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية: من الرؤية إلى التطبيق العملي"، مجلة البصائر للبحوث في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2024.
- د. محمود كمال العربي وآخرون، "تأثير القيادة الرقمية على الإبداع التنظيمي"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 2025.
- سارة خمخام، سارة موساوي وطلال عمران، "استراتيجية التحول الرقمي وأثرها في تعزيز التميز التنظيمي"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 2025.
- الشيخ أحمد حسن وأسامة عبد الرحمان، "دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي"، *Economic Administrative and Legal Sciences Journal*, 2023.
- صراع سعاد وبومدين حسين، "واقع الرقمنة في الإدارة الجزائرية"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، 2025.
- ضياء الدين بن فردية، "دور الرقمنة في تطوير البحث العلمي والرفع من مستوى التحصيل الأكاديمي للطلبة"، مجلة مقاربات في التعليم، 2022.
- فيروز زروخي والأخضر لقلبي، "نماذج عالمية من الأداء المتميز"، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية.
- قرين ربيع، "تقنيات التحول الرقمي واستراتيجياته: نماذج عن قصص فشل ونجاح لشركات عالمية"، مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية، 2023.
- لرجان وريدة وعلي عرقوب، "معايير التميز في الأداء في إطار النموذج الأوروبي للتميز"، مجلة أبعاد اقتصادية، 2025.
- محمد عبد الناصر القناوي إبراهيم، "متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية الصناعية"، مجلة تطوير الأداء العالمي، 2022.

❖ الملتقيات والمؤتمرات العلمية

- بالقاسمي خالد ودهيمي عمر، مظاهر التحول الرقمي في الجزائر: عرض تجربة الجزائر، ضمن أعمال الملتقى الوطني حول جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية، الجزائر، 2023.

2- المراجع باللغة الأجنبية:

❖ المراجع الإلكترونية:

- منصة التعليم الإلكتروني لجامعة بسكرة :

<https://elearning.univ-biskra.dz/moodle/mod/folder/view.php?id=197479>

❖ الكتب:

- John Oakland, *Total Quality Management and Organizational Excellence*, 4th ed, Routledge, London, 2014, p.23.

❖ المقالات والمجلات العلمية:

- Nermeen A. Ahmed, and others, “Organizational Excellence and its Relation to Human Resources Management as Perceived by Academic Teaching Staff”, *Benha Journal of Applied Sciences*, n°04, v08, 2023, pp.139-146.

الملاحق:

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعرييج -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال

أثر التحول الرقمي على التميز المؤسسي

إعداد الطالبات:

تحت إشراف:

د. حمزة لفقيير

شلباب مروة

مروش أمينة

الأخ الكريم، الأخت الكريمة

في إطار انجازنا لبحث علمي ميداني نضع بين أيديكم استمارة خاصة بدراسة أثر التحول الرقمي على التميز المؤسسي، دراسة حالة في مؤسسة بريد الجزائر برج بوعرييج.

لذا نرجو من سيادتكم التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة على الأسئلة بموضوعية، علما بان هذه البيانات لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون دقة إجاباتكم ومساهماتكم عوناً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

السنة الجامعية: 2026/2025

المحور الاول: البيانات الشخصية والوظيفية

1. الجنس:

☐

انثى

☐

ذكر

2. العمر:

☐

من 30 الى 39

☐

من 18 الى 30

☐

أكثر من 50 سنة

☐

من 40 الى 49

3. المؤهل العلمي:

☐

جامعي

☐

ثانوي

☐

متوسط

☐

الابتدائي

☐

دون الابتدائي

4. المستوى الوظيفي:

☐

عون اداري

☐

موظف

☐

رئيس مصلحة

☐

مدير

المحور الثاني: خاص بالتحول الرقمي

درجة الموافقة					الرقم	العمليات
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
					01	تتبنى الإدارة العليا في المؤسسة رؤية رقمية واضحة تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة
					02	تحرص قيادة المؤسسة على توفير الموارد اللازمة لتنفيذ مبادرات التحول الرقمي بفعالية واستمرارية
					03	يشجع قادة المؤسسة الابتكار الرقمي ويعملون على مواكبة التطورات الحديثة وتطبيقها
					04	تعتمد المؤسسة على بنية تحتية رقمية متطورة تساهم في تحسين أداء العمليات وسرعة إنجازها
					05	توفر المؤسسة أنظمة معلومات حديثة تضمن دقة معالجة البيانات وسهولة الوصول اليها

06	تحرص المؤسسة على تأمين بياناتها ومعلوماتها من خلال تطبيق تقنيات أمن معلومات متقدمة				
07	توفر المؤسسة برامج تدريبية مستمرة لرفع كفاءة الموارد البشرية في استخدام التقنيات الحديثة				
08	تسود في المؤسسة ثقافة تنظيمية تشجع الابتكار الرقمي وتدعم التغيير والتطوير المستمر				
09	تحرص المؤسسة على تنمية المهارات الرقمية لموظفيها بما يتماشى مع متطلبات التحول الرقمي				
10	تعتمد المؤسسة على رقمنة العمليات الإدارية والتشغيلية بما يساهم في تحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء				
11	تساهم الأنظمة الرقمية في المؤسسة في تسريع إنجاز الخدمات وتبسيط إجراءات العمل				
12	تحقق المؤسسة تكاملا رقميا بين مختلف الوحدات والأقسام لضمان انسيابية العمليات				

أية إضافات أو اقتراحات أو آراء أخرى تودون ذكرها:

.....

.....

المحور الثالث: خاص بالتميز المؤسسي

الرقم	العمليات	درجة الموافقة				
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	تمتلك المؤسسة رؤية استراتيجية واضحة توجه جهودها نحو تحقيق التميز المؤسسي					
02	تعكس الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة توجهها مستقبليا قائما على الابتكار والتطوير المستمر					
03	تحرص المؤسسة على مواءمة استراتيجيتها مع التغيرات في البيئة الرقمية والتنافسية					
04	تعمل المؤسسة على تقديم خدمات ذات قيمة مضافة تلبي احتياجات العملاء بشكل مستمر					
05	تسعى المؤسسة الى تحسين جودة خدماتها بما يحقق رضا العملاء واستدامة الأداء					

					تتعتمد المؤسسة على استغلال مواردها بكفاءة لتحقيق قيمة مستدامة	06
					تحقق المؤسسة نتائج إيجابية تعكس نجاح استراتيجياتها المعتمدة	07
					تسجل المؤسسة تحسنا مستمرا في كفاءة أدائها التشغيلية	08
					تساهم مؤشرات الأداء المعتمدة في المؤسسة في تقييم مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية	09

أية إضافات أو اقتراحات أو آراء أخرى تودون ذكرها:

.....

.....

...شكرا لكم...

الفا كرونباخ

```

/ASSUMEDSTRWIDTH=32767.
EXECUTE.
DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.
RELIABILITY
/VARIABLES=1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability

[Jeu_de_données1]

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	35	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	35	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,808	12

```

RELIABILITY
/VARIABLES=13 14 15 16 17 18 19 20 21
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

→ Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	35	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	35	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,779	9

الفا كرونباخ للمحورين

RELIABILITY

```
/VARIABLES=1ع 2ع 3ع 4ع 5ع 6ع 7ع 8ع 9ع 10ع 11ع 12ع 13ع 14ع 15ع 16ع 17ع 18ع 19ع 20ع 21ع
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

→ Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	35	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,876	21

المتوسطات والانحرافات

Statistics

المحور الثاني: خاص بالتحول الرقمي

→ تتبنى الإدارة العليا في المؤسسة رؤية رقمية واضحة تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

N	Valid	35
	Missing	0
Mean		4,57
Median		5,00
Std. Deviation		,502

المحور الثاني: خاص بالتحول الرقمي

تتبنى الإدارة العليا في المؤسسة رؤية رقمية واضحة تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	15	42,9	42,9	42,9
	5	20	57,1	57,1	100,0
Total		35	100,0	100,0	

```

FREQUENCIES VARIABLES=4ع
/STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN
/ORDER=ANALYSIS.

```

→ Frequencies

Statistics

تعتمد المؤسسة على بنية تقنية رقمية متطورة تساهم في تحسين أداء العمليات وسرعة إنجازها

N	Valid	35
	Missing	0
Mean		4,20
Median		4,00
Std. Deviation		,531

تعتمد المؤسسة على بنية تقنية رقمية متطورة تساهم في تحسين أداء العمليات وسرعة إنجازها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	5,7	5,7
	4	24	68,6	74,3
	5	9	25,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

```

FREQUENCIES VARIABLES=7ع
/STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN
/ORDER=ANALYSIS.

```

→ Frequencies

Statistics

توفر المؤسسة برامج تدريبية مستمرة لرفع كفاءة الموارد البشرية في استخدام التقنيات الحديثة

N	Valid	35
	Missing	0
Mean		4,03
Median		4,00
Std. Deviation		,857

توفر المؤسسة برامج تدريبية مستمرة لرفع كفاءة الموارد البشرية في استخدام التقنيات الحديثة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	8,6	8,6
	3	3	8,6	17,1
	4	19	54,3	71,4
	5	10	28,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

```

FREQUENCIES VARIABLES=10ع
/STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN
/ORDER=ANALYSIS.

```

→ Frequencies

Statistics

تعتمد المؤسسة على رقمنة العمليات الإدارية والتنشغيلية بما يساهم في تحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء

N	Valid	35
	Missing	0
Mean		4,37
Median		4,00
Std. Deviation		,770

تعتمد المؤسسة على رقمنة العمليات الإدارية والتنشغيلية بما يساهم في تحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	5,7	5,7	5,7
	4	16	45,7	45,7	51,4
	5	17	48,6	48,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

```

FREQUENCIES VARIABLES=13ع
  /STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN
  /ORDER=ANALYSIS.

```

→ Frequencies

Statistics

المحور الثاني خاص بالتميز المؤسسي
تمتلك المؤسسة رؤية استراتيجية واضحة توجه جهودها نحو تحقيق التميز المؤسسي

N	Valid	35
	Missing	0
Mean		4,11
Median		4,00
Std. Deviation		,631

المحور الثاني خاص بالتميز المؤسسي
تمتلك المؤسسة رؤية استراتيجية واضحة توجه جهودها نحو تحقيق التميز المؤسسي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	5	14,3	14,3	14,3
4	21	60,0	60,0	74,3
5	9	25,7	25,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

```

FREQUENCIES VARIABLES=16ع
/STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN
/ORDER=ANALYSIS.

```

Frequencies

Statistics

تعمل المؤسسة على تقديم خدمات ذات قيمة مضافة تلبي احتياجات العملاء بشكل مستمر

N	Valid	35
	Missing	0
Mean		4,26
Median		4,00
Std. Deviation		,886

تعمل المؤسسة على تقديم خدمات ذات قيمة مضافة تلبي احتياجات العملاء بشكل مستمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2,9	2,9	2,9
	2	1	2,9	2,9	5,7
	3	1	2,9	2,9	8,6
	4	17	48,6	48,6	57,1
	5	15	42,9	42,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

```

FREQUENCIES VARIABLES=19ع
  /STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN
  /ORDER=ANALYSIS.

```

Frequencies

Statistics

تحقق المؤسسة نتائج إيجابية تعكس نجاح استراتيجياتها المعتمدة

N	Valid	35
	Missing	0
Mean		4,06
Median		4,00
Std. Deviation		,725

تحقق المؤسسة نتائج إيجابية تعكس نجاح استراتيجياتها المعتمدة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	5,7	5,7	5,7
	3	2	5,7	5,7	11,4
	4	23	65,7	65,7	77,1
	5	8	22,9	22,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

```

FREQUENCIES VARIABLES=1ع 2ع 3ع 4ع 5ع 6ع 7ع 8ع 9ع 10ع 11ع 12ع
  /STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN
  /ORDER=ANALYSIS.

```

➔ Frequencies

Statistics

	المصور الفني: خاص بالصور الفهني	تتبع الإدارة العليا في المؤسسة وكونه رهبة واضحة تدع تحقيق الأهداف الاستراتيجية المؤسسة	تدعم من إداره المؤسسة على توفير الموارد اللازمة لتتبع مبادرات العمل الرهبي فعاله واسمرا لره	يشجع قادة المؤسسة الابتكار الرهبي ويمنحون على موكبه التحولات الحديثة وتطبيقاتها	تتبع المؤسسة على بنية تحتية رهبة منظورة تساهم في تأمين أداء العمليات وسرع إدارها	توفر المؤسسة أنظمة معلومات حديثة تضمن دقة معالجة البيانات وسهولة الوصول إليها	تدعم المؤسسة على تأمين بياناتها ومعلوماتها من خلال مطابق تقنيات أمن معلومات متقدمة	توفر المؤسسة برامج تدريبية مستمرة لرفع كفاءة الموارد ال بشرية في استخدام التقنيات الحديثة	تسود في المؤسسة ثقافة تنظيمية تشجع الابتكار الرهبي وتدعم التغيير والتطوير المستمر	تدعم المؤسسة على تنمية المهارات الرهبة لموظفيها بما يتناسب مع متطلبات العمل الرهبي	تتبع المؤسسة على رهبة للعمليات الإدارية والتشغيلية بما تساهم في تحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء	تساهم الأنظمة الرهبة في المؤسسة في سرعة إدار العمليات وتبسيط إجراءات العمل	تتبع المؤسسة مكاملا رهبا بين مختلف الوحدات والأقسام لضمان استدامة العمليات
N	Valid	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,57	4,17	4,14	4,20	4,34	4,26	4,03	3,63	3,77	4,37	4,43	3,86
Median		5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Std. Deviation		,502	,785	,810	,531	,539	,505	,857	,843	1,087	,770	,502	,733

Statistics										
		المحور الثاني خاص بالميز المؤسسي	تعبير الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة	تحرص المؤسسة على موازنة	تعمل المؤسسة على تقديم خدمات ذات قيمة مضافة تلبي احتياجات العملاء بشكل مستمر	تسعى المؤسسة إلى تحسين جودة خدماتها بما يحقق رضا العملاء واستدامة الأداء	تعتمد المؤسسة على استغلال مواردها بكفاءة لتحقيق قيمة مستدامة	تحقق المؤسسة نتائج إيجابية يمكن دمج استراتيجياتها المعتمدة	تسجل المؤسسة نمواً مستمراً في كفاءتها التشغيلية	تساهم مؤشرات الأداء المعتمدة في تقييم المؤسسة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية
N	Valid	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,11	4,03	4,06	4,26	4,40	3,91	4,06	4,03	3,94
Median		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Std. Deviation		,631	,568	,765	,886	,553	,742	,725	,664	,591

اختبار الفرضية الرئيسية

/DEPENDENT التميز المؤسسي
/METHOD=ENTER التحول الرقمي .

→ Regression

[Jeu_de_données1]

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
التميز_المؤسسي	4,0889	,41381	35
التحول_الرقمي	4,1476	,41277	35

Correlations

	التميز_المؤسسي	التحول_الرقمي
Pearson Correlation	التميز_المؤسسي 1,000	,699
	التحول_الرقمي ,699	1,000
Sig. (1-tailed)	التميز_المؤسسي .	,000
	التحول_الرقمي ,000	.
N	التميز_المؤسسي 35	35
	التحول_الرقمي 35	35

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التحول_الرقمي ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: التميز_المؤسسي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,699 ^a	,489	,473	,30039

a. Predictors: (Constant), التحول_الرقي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,844	1	2,844	31,523	,000 ^b
	Residual	2,978	33	,090		
	Total	5,822	34			

a. Dependent Variable: المميز_المؤسسي

b. Predictors: (Constant), التحول_الرقي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,183	,520		2,273	,030
	التحول_الرقي	,701	,125	,699	5,615	,000

a. Dependent Variable: المميز_المؤسسي

اختبار الفرضيات الفرعية

→ Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	القيادة الرقمية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المميز_المؤسسي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,409 ^a	,167	,142	,38331

a. Predictors: (Constant), القيادة الرقمية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,974	1	,974	6,627	,015 ^b
	Residual	4,849	33	,147		
	Total	5,822	34			

a. Dependent Variable: المميز_المؤسسي

b. Predictors: (Constant), القيادة الرقمية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,548	,602		4,233	,000
	القيادة الرقمية	,337	,131	,409	2,574	,015

a. Dependent Variable: المميز_المؤسسي

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التكنولوجيا ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: التميز المؤسسي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,318 ^a	,101	,074	,39823

a. Predictors: (Constant), التكنولوجيا

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,589	1	,589	3,714	,063 ^b
	Residual	5,233	33	,159		
	Total	5,822	34			

a. Dependent Variable: التميز المؤسسي

b. Predictors: (Constant), التكنولوجيا

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,049	,544		5,604	,000
	التكنولوجيا	,248	,129	,318	1,927	,063

a. Dependent Variable: التميز المؤسسي

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الموارد البنزرة+الثقافة التطعيمية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المميز_المؤسسي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,398 ^a	,158	,133	,38532

a. Predictors: (Constant), الموارد البنزرة+الثقافة التطعيمية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,923	1	,923	6,214	,018 ^b
	Residual	4,900	33	,148		
	Total	5,822	34			

a. Dependent Variable: المميز_المؤسسي

b. Predictors: (Constant), الموارد البنزرة+الثقافة التطعيمية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,315	,317		10,443	,000
	الموارد البنزرة+الثقافة التطعيمية	,192	,077	,398	2,493	,018

a. Dependent Variable: المميز_المؤسسي

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

→ Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	رقصة المملكات ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المميز_المؤنسي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,303 ^a	,092	,065	,40023

a. Predictors: (Constant), رقصة المملكات

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,536	1	,536	3,348	,076 ^b
	Residual	5,286	33	,160		
	Total	5,822	34			

a. Dependent Variable: المميز_المؤنسي

b. Predictors: (Constant), رقصة المملكات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,376	,395		8,539	,000
	رقصة المملكات	,163	,089	,303	1,830	,076

a. Dependent Variable: المميز_المؤنسي

[ACCUEIL](#)[EXTRAIT & RELEVÉ ▾](#)[NOTIFICATION SMS](#)[CARTE EDAHABIA](#)[CARNET DE CHÈQUES](#)[SE CONNECTER](#)

ECCP - ALGÉRIE POSTE

SE CONNECTER

Connectez-vous ou créez un compte ECCP



EXTRAIT DE COMPTE

Consultez votre solde CCP en temps réel



NOTIFICATION SMS

Recevez une notification SMS pour chaque opération de versement, virement, retrait ...



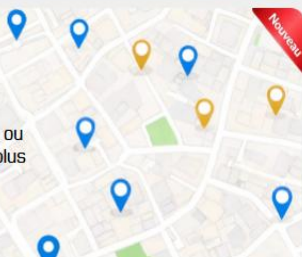
RELEVÉ DE COMPTE

Relevé détaillé de vos opérations CCP



BARIDIMAP

Localiser les bureaux de poste ou les distributeurs de billets les plus proches



CARTE EDAHABIA

Commandez ou suivez votre carte EDAHABIA



CARNET DE CHÈQUES

Commandez et suivez vos carnets de chèques



TRACKING COURRIER & COLIS

Suivez vos envois en temps réel



BARIDI WEB

VOTRE COMPTE SUR LE WEB

Login

Password

Enter



Enroll

023 92 32 00-15 30

Call center





ALGERIE POSTE