



قسم العلوم الاقتصادية

الرقم التسلسلي: / 2026

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

الميدان: علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم اقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

المذكرة موسومة بـ:

دور التحول الرقمي في تعزيز اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات
الاقتصادية الجزائرية

- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة -

تحت إشراف الأستاذة:

من إعداد الطالب(ة):

■ د. نادية عزالدين

■ إيمان محمدي

أعضاء لجنة المناقشة المتكونة من الأساتذة:

الصفة	جامعة الانتساب	الرتبة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة	أستاذ محاضر -أ-	د. حميدة مالكية
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة	أستاذ محاضر -ب-	د. نادية عزالدين
ممتحنا	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة	أستاذ محاضر -أ-	د. أسيا محجوب

السنة الجامعية: 2025 - 2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم، والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، خير معلّم وهادي البشرية.

بكلّ مشاعر الفخر والامتنان، أحمّد الله تعالى الذي وفّقني وأعانني على إتمام هذا العمل، والذي كان ثمرة جهدٍ طويل، وصبرٍ واجتهاد، وأسأله سبحانه أن يجعله علمًا نافعًا مباركًا.

وأ تقدّم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذة المشرفة الفاضلة د. نادية عز الدين، التي كانت خير موجهة ومرشدة، ولم تبخل عليّ بتوجيهاتها القيّمة، ونصائحها السديدة، ومتابعتها الدائمة، فكان لعلمها وصبرها ودعمها الأثر الكبير في إنجاز هذه المذكرة على أحسن وجه، فجزاها الله عني خير الجزاء.

كما يشرفني أن أتوجّه بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقّرة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة، وعلى ما سيقدموه من ملاحظات علمية قيّمة تثري هذا العمل وتزيده قيمة. ولا يفوتني أن أتقدّم بجزيل الامتنان إلى جميع أساتذتي الأفاضل الذين رافقوني طوال مشواري الدراسي، وكان لهم الفضل الكبير في تكويني العلمي والمعرفي، فكانوا مناراتٍ أنارت لي طريق العلم والنجاح.

كما أتوجّه بأصدق كلمات الحب والعرفان إلى عائلتي الكريمة، التي كانت السند الحقيقي والداعم الأول لي، بصبرهم، وتشجيعهم، ودعواتهم الصادقة التي كانت مصدر قوتي في كل خطوة. ونتقدم كذلك بخالص الشكر لكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل، ولوبكلمة طيبة أو دعوة صادقة.

وفي الأخير، نسأل الله عز وجل أن يجعل هذا العمل خالصًا لوجهه الكريم، وأن يكلّل مسيرتنا بالنجاح والتوفيق، وأن يكون هذا الجهد ثمرة علمٍ ينتفع به.

إهداء

الحمد لله الذي علم الإنسان ما لم يعلم، والحمد لله الذي وعد الصابرين بجزاء لا يخيّب.

اليوم أقف أمامكم وأنا أحمل قصة كتبها الأيام، وأودعتها بين صفحات العمر رحلة ابتدأت بحلم صغير، كانت تعترضها العثرات، وتثقلها التحديات، لكنها لم تفقدني إيماني أبداً.

كم ليلة مرت وأنا أجاهد الوقت والظروف... وكم صباح استقبلته بقلق، أخشى أن أتعثر في منتصف الطريق ... مرت سنوات كنت خلالها أنضج مع كل تجربة، وأقوى مع كل عثرة.

تعلمت أن النجاح لا يولد صدفة، ولا يهدى هدية، بل ينتزع بالصبر الطويل، وبالإصرار الذي لا يلين. وها أنا اليوم... وبعد كل هذا المشوار، أعلن بفخر تخرجي من مقاعد الدراسة، حاملاً معي شهادة ليست مجرد ورق، بل حكاية تعب وسهر وأمل لا يموت.

إن هذا الإنجاز لا يخصني وحدي، بل كان ثمرة حب لعائلتي، ...

أما أمي ... فهي الحكاية التي لا تشبه أحداً، هي الدعاء الذي كان يسبقني دائماً، والقلب الذي كان يؤمن بي حتى في اللحظات التي شككتُ فيها بنفسي. كل نجاح أصل إليه... أرى فيه أثر يديها، وصبرها، وحبها الذي لا ينتهي. وأبي... ذلك الجبل الذي لا يميل، والسند الذي كان يزرع الطمأنينة في قلبي كلما خفت. علمني أن الطريق نحو الأحلام يحتاج صبراً طويلاً، وأن التعب لأجل المستقبل لا يضيع عند الله.

إلى إخوتي ... يا من كنتم سندي الخفي في كل خطوة، ودفعني في أكثر الأيام تعباً... شكراً لأنكم شاركتُموني هذا الطريق بحبكم ودعواتكم ووجودكم الذي كان يخفف عني ثقل الأيام... كنتم دائماً الأمان الذي أعود إليه كلما تعبت، والابتسامة التي تمنحني القوة لأواصل.

أدين بهذا اليوم لكل معلم علمني، ولكل يد امتدت لتدفعني للأمام، ولكل كلمة أمل سمعتها في لحظة انكسار. إلى كل من يسير الآن في طريقه نحو حلمه... أعلم أن المشوار لن يكون سهلاً، ولكن النهاية تستحق كل هذا العناء. أصبر، وثابر، ولا تفقد إيمانك، فالنجاح الحقيقي ليس مجرد وصول... بل هو رحلة شكلتك وغيّرتك إلى الأفضل.

الحمد لله الذي بلغني هذه اللحظة، وجعلني شاهدة على أن لا شيء مستحيل مع الإصرار والدعاء.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.



الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التحول الرقمي في تعزيز اليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة. وللإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيعه على عينة من موظفي المؤسسة حيز الدراسة. كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، مثل المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، تحليل الانحدار الخطي، واختبارات الصدق والثبات. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تعزيز اليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسة محل الدراسة، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى الأبعاد الفرعية المتمثلة في التقنيات، البيانات، الموارد البشرية، والعمليات. كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة. وفي ضوء هذه النتائج، تؤكد الدراسة على أهمية تعزيز جهود التحول الرقمي داخل المؤسسات الاقتصادية باعتباره مدخلا أساسيا لدعم اليقظة الاستراتيجية وتحسين القدرة التنافسية في بيئة تتسم بالتغير المستمر.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، اليقظة الاستراتيجية، مؤسسة اتصالات الجزائر.

Abstract:

This study aims to examine the role of digital transformation in enhancing strategic vigilance in economic institutions, through a field study at Algeria Telecom in Tebessa. The study adopted a descriptive analytical approach. Data were collected using a questionnaire distributed to a sample of the institution's employees and analyzed through SPSS. The analysis relied on descriptive and inferential statistical methods, including means, standard deviations, linear regression, and validity and reliability tests.

The results revealed a good level of digital transformation within the institution under study, along with a statistically significant positive effect of digital transformation on enhancing strategic vigilance, both overall and across its dimensions: technologies, data, human resources, and processes. The results also showed no statistically significant differences attributable to the respondents' personal and job-related characteristics. In light of these findings, the study emphasizes the importance of strengthening digital transformation efforts within economic institutions, as a key approach to supporting strategic vigilance and improving competitiveness in an environment characterized by continuous change.

Keywords: Digital transformation, strategic vigilance, Algeria Telecom.

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
-	بسم الله الرحمن الرحيم
-	شكر وتقدير
-	إهداء
I	الملخص
II	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
أ-و	مقدمة
-01-	الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة
-02-	تمهيد
-03-	المبحث الأول: التعريف بمتغيرات الدراسة
-03-	المطلب الأول: التحول الرقمي
-14-	المطلب الثاني: اليقظة الاستراتيجية
-24-	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
-24-	المطلب الأول: عرض وتحليل الدراسات السابقة
-27-	المطلب الثاني: دراسة مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
-30-	خلاصة الفصل الأول
-31-	الفصل الثاني: دور التحول الرقمي في تعزيز اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة
-32-	تمهيد
-33-	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر
-33-	المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة اتصالات الجزائر
-34-	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة
-39-	المطلب الثالث: منتجات وخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة
-43-	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
-43-	المطلب الأول: المنهج المتبع وعينة الدراسة
-46-	المطلب الثاني: الأساليب المستخدمة في الدراسة
-52-	المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

-52-	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية
-55-	المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بعبارات الاستبيان
-60-	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
-69-	خلاصة الفصل الثاني
-70-	خاتمة
-77-	قائمة المراجع
-82-	قائمة الملاحق

الصفحة	قائمة الأشكال
-13-	الشكل رقم (01): مراحل تطبيق التحول الرقمي
-21-	الشكل رقم (02): أشكال البقطة الاستراتيجية حسب نموذج القوى الخمس لـ Porter
-36-	الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة
-44-	الشكل رقم (04): يوضح مجتمع الدراسة
-53-	الشكل رقم (05): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس
-54-	الشكل رقم (06): التوزيع البياني للعينة حسب السن
-55-	الشكل رقم (07): التوزيع العينة حسب المستوى التعليمي
-56-	الشكل رقم (08): التوزيع البياني لأفراد العينة حسب الخبرة

الصفحة	قائمة الجداول
-05-	الجدول رقم (01): مراحل تطور التحول الرقمي
-46-	الجدول رقم (02): مجالات الاتجاهات حسب ليكارت (الصيغة الخماسية)
-48-	الجدول رقم (03): اختبار كولموغروف - سميونوف (k-S) للتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
-49-	الجدول رقم (04): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان
-50-	الجدول رقم (05): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول واقع التحول الرقمي
-52-	الجدول رقم (06): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني اليقظة الاستراتيجية
-53-	الجدول رقم (07): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس
-54-	الجدول رقم (08): توزيع العينة حسب السن
-55-	الجدول رقم (09): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي
-56-	الجدول رقم (10): توزيع العينة حسب الخبرة
-57-	الجدول رقم (11): تحليل وتفسير إجابات العينة حول المحور الأول التحول الرقمي
-59-	الجدول رقم (12): تحليل وتفسير إجابات العينة حول المحور الثاني اليقظة الاستراتيجية
-61-	الجدول رقم (13): اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور التقنيات في تعزيز اليقظة الاستراتيجية
-62-	الجدول رقم (14): اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور البيانات في تعزيز اليقظة الاستراتيجية
-63-	الجدول رقم (15): اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور الموارد البشرية في تعزيز اليقظة الاستراتيجية
-64-	الجدول رقم (16): اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور العمليات في تعزيز اليقظة الاستراتيجية
-65-	الجدول رقم (17): اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور التحول الرقمي في تعزيز اليقظة الاستراتيجية
-67-	الجدول رقم (18): اختبار تحليل التباين الأحادي للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير التحول الرقمي تعزى البيانات الشخصية والوظيفية
-68-	الجدول رقم (19): اختبار تحليل التباين الأحادي للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير اليقظة الاستراتيجية تعزى البيانات الشخصية والوظيفية

مقدمة

عرف العالم في السنوات الأخيرة تغيرات متسارعة شملت مختلف مجالات الحياة، خاصة في ظل التطور التكنولوجي الذي أصبح يشكل عنصرا أساسيا في توجيه مسار الأنشطة الاقتصادية والتنظيمية. فقد ساهم التطور الرقمي في إحداث تغيرات عميقة في طرق التسيير وأساليب العمل، حيث لم تعد المؤسسات تعتمد على النماذج التقليدية، بل أصبحت مطالبة بمواكبة هذه التحولات من خلال تبني أساليب حديثة قائمة على التكنولوجيا والابتكار.

في ذات السياق، أصبح التحول الرقمي أحد أبرز التوجهات التي تسعى المؤسسات إلى تبنيها من أجل تحسين أدائها ورفع كفاءتها، إذ يتيح لها إعادة تصميم عملياتها الداخلية وتطوير خدماتها بما يتلاءم مع متطلبات البيئة الحديثة. كما يساهم في تسهيل تدفق المعلومات، وتسريع اتخاذ القرارات، وتحقيق قدر أكبر من المرونة في مواجهة التحديات المختلفة.

ومن جهة أخرى، تعيش المؤسسات في بيئة تتسم بالتغير المستمر وشدة المنافسة، الأمر الذي يفرض عليها ضرورة امتلاك القدرة على التنبؤ بمختلف التغيرات والاستعداد لها بشكل مسبق. وهنا تبرز أهمية اليقظة الاستراتيجية باعتبارها أداة فعالة تمكن المؤسسة من جمع المعلومات وتحليلها ومتابعة محيطها الداخلي والخارجي، بما يساعدها على اتخاذ قرارات مدروسة تدعم استمراريتها وتضمن لها التميز الدائم.

ومع تسارع وتيرة التحول الرقمي داخل المؤسسات، برزت علاقة وثيقة بين هذا التحول ومفهوم اليقظة الاستراتيجية، باعتبار أن التقنيات الرقمية أصبحت تمثل أداة أساسية لدعم عمليات جمع المعلومات وتحليلها وتوظيفها في الوقت المناسب. وفي ظل هذا التوجه، أصبح من الضروري دراسة مدى انعكاس هذا التحول على قدرة المؤسسات على تطوير آليات اليقظة الاستراتيجية، خاصة داخل المؤسسات التي تنشط في قطاعات تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا الحديثة.

الإشكالية:

تسعى العديد من المؤسسات إلى تعزيز توجهها نحو التحول الرقمي، خاصة في القطاعات التي تشهد تطورا تكنولوجيا سريعا، من بينها قطاع الاتصالات الذي يعد من أكثر القطاعات تأثرا بهذه التحولات، نظرا لاعتماده الكبير على التقنيات الحديثة في تقديم خدماته.

وفي هذا السياق، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على التحول الرقمي بصفة عامة وتحليل دوره في تعزيز اليقظة الاستراتيجية داخل إحدى المؤسسات الجزائرية بصفة خاصة، وذلك من خلال دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة، باعتبارها من المؤسسات التي تسعى إلى تحسين أدائها ومواكبة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا. بناء على ما سبق، تتبلور معالم إشكالية هذه الدراسة كما يلي:

ما مدى مساهمة التحول الرقمي في تعزيز اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة؟

انطلاقاً من الإشكالية الرئيسية، تدرج لدينا جملة من الأسئلة الفرعية:

- هل تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة على التقنيات الرقمية في تسيير نشاطها؟
- ما هو مستوى اعتماد المؤسسة على البيانات الرقمية في تسيير نشاطها؟
- ما دور الموارد البشرية في دعم التحول الرقمي داخل المؤسسة؟
- فيما تتمثل مساهمة العمليات الرقمية في تحسين أداء المؤسسة؟

فرضيات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على الفرضية الرئيسية الآتية: **للتحول الرقمي أثر إيجابي في تعزيز اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر - ولاية تبسة -.**

وانطلاقاً من ذلك، فإننا نضع الفرضيات الفرعية الآتية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد التقنيات في تعزيز اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد البيانات في تعزيز اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد الموارد البشرية في تعزيز اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد العمليات في تعزيز اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.

أسباب اختيار موضوع الدراسة:

ترجع أسباب اختيار هذا الموضوع إلى مجموعة من الدوافع الذاتية والموضوعية، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- الرغبة في دراسة موضوع التحول الرقمي باعتباره من أهم التوجهات الحديثة التي تعرفها المؤسسات في مختلف القطاعات؛
- الاهتمام بفهم دور التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسات وتطوير أساليب التسيير الحديثة؛
- ارتباط موضوع اليقظة الاستراتيجية بقدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية والمنافسة؛
- محاولة ربط الجانب النظري بالدراسة الميدانية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة؛
- توفر معطيات ميدانية تسمح بدراسة الموضوع بشكل واقعي وتحليلي داخل المؤسسة محل الدراسة.

أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهمية من الناحيتين العلمية والعملية، ويمكن إبرازها فيما يلي:

- تسليط الضوء على موضوع التحول الرقمي باعتباره من أهم التحولات التي طرأت على المؤسسات حديثاً؛
- إبراز دور التحول الرقمي في تحسين الأداء وتطوير أساليب العمل داخل المؤسسات؛
- توضيح مفهوم اليقظة الاستراتيجية وأهميتها في دعم قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات المحيطة بها؛
- دراسة العلاقة بين التحول الرقمي واليقظة الاستراتيجية داخل مؤسسة اقتصادية واقعية.

أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أهمها:

- التعرف على مستوى تبني مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة لمختلف أبعاد التحول الرقمي؛
- دراسة واقع استخدام التقنيات والبيانات الرقمية داخل المؤسسة محل الدراسة؛
- تحليل دور الموارد البشرية والعمليات في دعم التحول الرقمي داخل المؤسسة؛
- إبراز مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسة؛
- اختبار أثر التحول الرقمي في تعزيز اليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسة محل الدراسة.

المنهج المعتمد في هذه الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية في واقعها الفعلي، حيث يهدف إلى وصف واقع التحول الرقمي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة، وتحليل مختلف أبعاده ومدى علاقته باليقظة الاستراتيجية .

كما يقوم هذا المنهج على الجمع بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، من خلال الاعتماد على مجموعة من الأدوات العلمية.

الأدوات المعتمدة في الدراسة:

بالنسبة للجانب النظري، تم الاعتماد على الكتب والمراجع العلمية، والمقالات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع التحول الرقمي واليقظة الاستراتيجية ، بهدف بناء الإطار النظري للدراسة وتحديد مفاهيمها الأساسية.

أما في الجانب التطبيقي، فقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، حيث تم توجيهه إلى عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة، وتضمن مجموعة من العبارات التي تقيس متغيري الدراسة وأبعادها.

كما تم تفرغ وتحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، من خلال اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة لطبيعة الدراسة.

مجتمع و عينة الدراسة:

أولاً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة، باعتبارها المؤسسة محل الدراسة، والتي تعد من المؤسسات الخدمية ذات الطابع الاتصالي، حيث تضم فئات وظيفية مختلفة تتوزع بين الإطارات الإدارية والعمال التقنيين والموظفين الإداريين. ويعتبر هذا المجتمع الإطار العام الذي سعت الدراسة إلى تحليل آرائه واتجاهاته حول متغيري التحول الرقمي واليقظة الاستراتيجية .

ثانياً: عينة الدراسة

تُعد العينة جزءاً من مجتمع الدراسة يتم اختياره بطريقة مناسبة لتمثيله، بهدف جمع البيانات وتحليلها والوصول إلى نتائج يمكن تعميمها.

وقد اعتمدت هذه الدراسة على عينة مكونة من 40 موظفاً من مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة، حيث تم توزيع الاستبيان عليهم بشكل مباشر، وتم استرجاع جميع الاستمارات دون استبعاد أي منها أثناء التحليل الإحصائي.

ثالثاً: نوع العينة

اعتمدت الدراسة على العينة القصدية (غير الاحتمالية)، حيث تم اختيار أفراد العينة بشكل مقصود وفق توفرهم داخل المؤسسة واستعدادهم للإجابة على الاستبيان، مع مراعاة تمثيل مختلف المصالح والفئات الوظيفية، وذلك لضمان تغطية جيدة لمجتمع الدراسة وتحقيق أهداف البحث.

حدود الدراسة: شملت هذه الدراسة الحدود الآتية:

الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة، باعتبارها المؤسسة محل الدراسة التطبيقية.

الحدود البشرية: شملت الدراسة عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة من مختلف الفئات الوظيفية.

الحدود الزمنية: تم إنجاز هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي خلال الفترة الممتدة من ديسمبر 2025 إلى غاية

أفريل 2026، والتي تمت خلالها عملية جمع البيانات الميدانية وتحليلها.

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على تحليل أثر التحول الرقمي بأبعاده (التقنيات، البيانات، الموارد البشرية، العمليات) في تعزيز اليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسة محل الدراسة.

هيكل الدراسة:

من أجل الإحاطة بمتغيرات الدراسة والإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، تم تقسيم هذا العمل إلى فصلين، حيث:

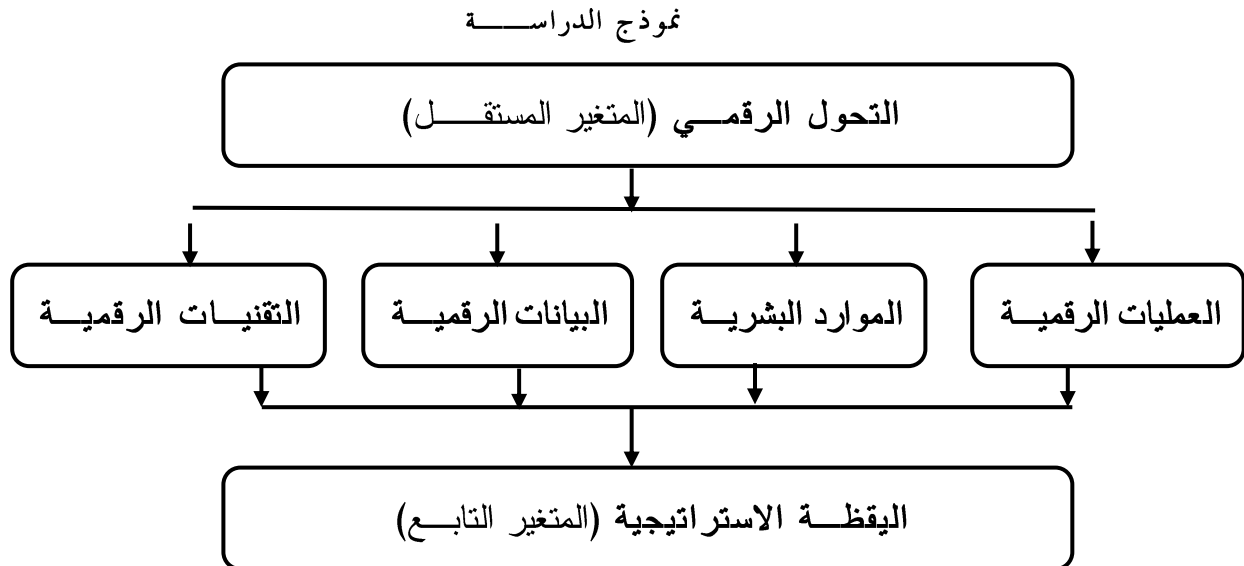
- تناول الفصل الأول الأدبيات النظرية للدراسة، حيث تم التطرق إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتحول الرقمي واليقظة الاستراتيجية، مع عرض أهم الدراسات المرتبطة بالموضوع.

- أما الفصل الثاني فتم تخصيصه للجانب التطبيقي، حيث تم فيه عرض الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة، من خلال تحليل البيانات المجمعة باستخدام الاستبيان وبرنامج (SPSS)، ثم اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

وفي الأخير، تم عرض مجموعة من النتائج العامة التي خلصت إليها الدراسة، مع تقديم بعض الاقتراحات المناسبة.

نموذج الدراسة:

يمكن تمثيل نموذج هذه الدراسة في الشكل التالي:



الفصل الأول:
الأدبيات النظرية
للدراسة

تمهيد:

في عالم المؤسسات اليوم، أصبحت الحاجة إلى التكيف مع التطورات التكنولوجية والبيئية من المتطلبات الأساسية لاستمراريتها ونموها. خصوصاً أن هذه المؤسسات تواجه بيئة تتسم بالتغير المستمر، ما يفرض عليها تبني أدوات وأساليب جديدة لتحسين الأداء واتخاذ القرارات بفعالية.

في هذا الإطار، يمثل التحول الرقمي واليقظة الاستراتيجية عناصر مركزية لفهم كيفية تفاعل المؤسسات مع بيئة ديناميكية ومتغيرة. وبهذا الصدد نسعى من خلال هذا الفصل إلى تقديم خلفية علمية شاملة لمتغيرات الدراسة، من خلال استعراض المفاهيم الأساسية، الديناميكيات، والمتطلبات المتعلقة بالتحول الرقمي واليقظة الاستراتيجية، إلى جانب تحليل الدراسات السابقة التي تناولت هذه المتغيرات، بما يمهّد لفهم العلاقة بينها في سياق الدراسة الحالية. وهو ما يتجلى من خلال ما يلي:

- المبحث الأول: التعريف بمتغيرات الدراسة؛
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: التعريف بمتغيرات الدراسة

تتغير بيئة المؤسسات باستمرار، وهو ما يجعل فهم المتغيرات التي تؤثر عليها أمراً حتمياً وضرورياً. في هذا السياق، نركز من خلال هذا المبحث على تقديم المتغيرات الرئيسية للدراسة، وهذا مع توضيح المفاهيم والديناميكيات المتعلقة بالتحول الرقمي واليقظة الاستراتيجية، لتسهيل فهم العلاقة بينهما في الدراسة الحالية.

المطلب الأول: التحول الرقمي

أصبح الاعتماد على التقنيات الرقمية ضرورة لمواكبة التغيرات التكنولوجية ومتطلبات المؤسسات والمستخدمين. ومن هذا المنطلق، نسعى من خلال هذا المطلب إلى تقديم إطار نظري شامل للتحول الرقمي من خلال الأجزاء التالية:

أولاً: مدخل مفاهيمي للتحول الرقمي

يتناول هذا الجزء التعريف بالتحول الرقمي ومراحل تطوره الأساسية، مع تسليط الضوء على أهدافه ومميزاته:

1. تطور مفهوم التحول الرقمي

يمكن تقسيم رحلة التحول الرقمي إلى خمس مراحل زمنية رئيسية، مرت بتحويلات تكنولوجية وتنظيمية واجتماعية متتابعة، وهي كما يلي:¹

المرحلة الأولى: الحوسبة البدائية (الخمسينات - الستينيات)

تميزت هذه المرحلة بالاعتماد على الحواسيب الضخمة في المؤسسات الكبرى، فكانت مكلفة جداً ومعقدة الاستخدام، لذا اقتصر تطبيقها على العمليات الحسابية الكبيرة وإدارة قواعد البيانات الأساسية. ومع ذلك، وضعت هذه المرحلة أساس الرقمنة وأثبتت قدرة الحوسبة على أداء مهام تتجاوز القدرات اليدوية.

المرحلة الثانية: انتشار الحواسيب الشخصية (السبعينيات - الثمانينيات)

شهدت هذه الفترة انتشار الحواسيب الشخصية في المنازل والشركات، وتطور نظم التشغيل وانتشار البرمجيات المكتبية، مما سهل رقمنة جزء كبير من الأعمال الورقية وأتاح للأفراد والمؤسسات التحكم المباشر في قدراتهم الحاسوبية.

¹ عبد الله السلحوت، التحول الرقمي بين إمكانيات الذكاء الاصطناعي وتحديات الأمن السيبراني خطط استراتيجية وعمليات تنفيذية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2025، ص ص 28-29.

المرحلة الثالثة: الإنترنت والاتصال الشبكي (التسعينيات)

تميزت هذه المرحلة بظهور الشبكة العنكبوتية العالمية، واعتماد البريد الإلكتروني كوسيلة أساسية للتواصل، بالإضافة إلى ظهور منصات التجارة الإلكترونية الأولى مثل Amazon و eBay. وساهم دمج الإنترنت في الأعمال في تسريع تبادل البيانات ونشرها، ممهدا الطريق للخدمات الرقمية الحديثة.

المرحلة الرابعة: ثورة خدمات الويب (الألفية الجديدة)

برزت شبكات التواصل الاجتماعي وتوسعت خدمات الويب وواجهات البرمجة التطبيقية (APIs)، وظهر التحول نحو التجارة الإلكترونية الشاملة وخدمات البث الرقمي. أين ركزت المؤسسات على تجربة العميل الرقمية وابتكار خدمات تفاعلية، مع تحليل البيانات المتدفقة من ملايين المستخدمين بسرعة.

المرحلة الخامسة: الحوسبة السحابية والبيانات الضخمة (2010 – 2015)

انتشرت منصات الحوسبة السحابية مثل AWS و Azure و Google Cloud، وتطورت أنظمة تحليل البيانات الضخمة، واستخدام خوارزميات تعلم الآلة. وأصبحت للمعالجة الضخمة ممكنة بتكلفة أقل، مما عزز تبني المشاريع الرقمية الكبيرة حتى للمؤسسات الناشئة.

المرحلة السادسة: الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء (منذ 2015 إلى وقتنا الحالي)

شهدت هذه المرحلة تطورا سريعا تمثل في التقدم في تقنيات تعلم الآلة وظهور تطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي، إلى جانب الانتشار الواسع للأجهزة الذكية المتصلة في مختلف القطاعات "صناعة، زراعة، مدن رقمية". كما ساهم توسع تقنيات التعرف على الصوت والصورة وواجهات المحادثة الذكية في تعزيز التحول الرقمي، من خلال دعم عمليات أكثر ذكاء وتفاعلية، حيث أصبحت الأجهزة قادرة على تحليل البيانات واتخاذ القرارات بشكل فوري.

بناء على ما سبق، نبسط من خلال هذا الجدول مراحل تطور التحول الرقمي:

الجدول رقم (01): مراحل تطور التحول الرقمي

المرحلة	الملامح الرئيسية	الأثر (أثر التحول الرقمي)
الحوسبة البدائية (الخمسينيات - الستينيات)	- الاعتماد على الحواسيب الضخمة، واقصر استخدامها في العمليات الحسابية الكبيرة.	- وضعت أساس الرقمنة وأثبتت قدرة الحوسبة على أداء مهام تتجاوز اليدوية.
انتشار الحواسيب الشخصية (السبعينيات - الثمانينيات)	- ظهور الحواسيب الشخصية؛ - تطور نظم التشغيل والبرمجيات المكتنية.	- منح الأفراد والمؤسسات القدرة على استخدام الحوسبة بشكل مباشر.
الإنترنت والاتصال الشبكي (التسعينيات)	- ظهور الشبكة العنكبوتية، البريد الإلكتروني، أول منصات التجارة الإلكترونية.	- تسريع تبادل البيانات وفتح الطريق للخدمات الرقمية الحديثة
ثورة خدمات الويب (الألفية الجديدة)	- بروز شبكات التواصل الاجتماعي، واجهات البرمجة التطبيقية، التجارة الإلكترونية الشاملة.	- تعزيز تجربة العميل الرقمية وابتكار خدمات تفاعلية.
الحوسبة السحابية والبيانات الضخمة (2010 - 2015)	- انتشار منصات الحوسبة السحابية، تحليل البيانات الضخمة، تعلم الآلة.	- تمكين المشاريع الرقمية الكبيرة وتسهيل تبني التحول الرقمي.
الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء (منذ 2015 إلى وقتنا الحالي)	- التقدم في تعلم الآلة، تطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي، الأجهزة الذكية المتصلة، تقنيات التعرف على الصوت والصورة، المحادثة الذكية	- دعم عمليات أكثر ذكاء وتفاعلية، تحليل البيانات واتخاذ القرارات بشكل فوري.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: عبد الله السلحوت، مرجع سبق ذكره، ص 28-29.

2. تعريف التحول الرقمي

لقد تعددت تعريف التحول الرقمي باعتباره ناتجا عن تقنيات حديثة متزامنة، ومن أهم هذه التعاريف، نذكر ما يلي:

- حسب (Gong and Ribiere) فالتحول الرقمي عملية تغيير أساسية تعتمد على الاستخدام المبكر للتقنيات الرقمية، مدعوما بالقدرات والموارد الاستراتيجية، بهدف تحسين المنظمة بشكل جذري وإعادة تعريف القيمة المقدمة لأصحاب المصلحة.¹

- وفقا لـ IDC – International Data Corporation، يعرف التحول الرقمي بأنه عملية مستمرة تتبناها المنظمات للتكيف مع متطلبات أعمالها وظروف بيئتها الخارجية عبر استثمار القدرات الرقمية. تهدف هذه العملية إلى ابتكار نماذج عمل جديدة وتطوير منتجات وخدمات تدمج بين العناصر الرقمية والتقليدية بشكل سلس مع تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحسين الاداء التنظيمي في الوقت ذاته.²

- هو عملية تدمج فيها المنظمات الراغبة في الرقمنة بين استخدام منصات رقمية متقدمة وتقنيات حديثة معززة بنظم اتصال متكاملة، بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. يشمل ذلك تحويل نموذج الأعمال، تحسين تجربة الزبون والمنتجات والخدمات الرقمية، تطوير العمليات وصنع القرار، وتنمية مهارات الأشخاص بجودة عالية، إضافة إلى إعادة تصميم البنية التحتية للشبكات بحيث تصبح مصدرا للقيمة المضافة ويغطي بذلك جميع جوانب العمليات التشغيلية وصولا للتحول إلى منظمات رقمية عابرة للحدود.³

- ويعتبر التحول الرقمي توجها تعتمد فيه المنظمات على التقنيات الرقمية الحديثة من أجل تطوير منتجات وخدمات جديدة، وتحسين ما هو قائم منها، مع استحداث نماذج أعمال مبتكرة، بما يساهم في رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية وتعزيز القدرة التنافسية.⁴

¹ بلاغيث موسى، التحول الرقمي ضرورة حتمية للول ومنظمات الأعمال المواكبة التطورات – تجربة سنغافورة نموذجا، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي: الفرص والتحديات، جامعة عنابة، الجزائر، 11 ماي 2021، ص 4.

² زمورة جمال، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية – دراسة حالة قطاع الصحة بولاية باتنة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2023-2024، ص 5.

³ عهود يوسف محمد مظهر، ادارة التحول الرقمي في المنظمات منظور استراتيجي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2024، ص 27.

⁴ Lucian-Ionel Cioca et al., **Digital Transformation: Technology, Tools, and Studies**, Springer Nature, Switzerland, 2024, P: 02.

بناء على ما تقدمنا به من تعاريف، يمكننا استخلاص أن التحول الرقمي هو عملية مستمرة تعتمد على المؤسسات لاستعمال التقنيات الرقمية بهدف تحسين الأداء، تطوير المنتجات والخدمات، ابتكار طرق جديدة للعمل، وزيادة الكفاءة والقيمة المقدمة للزبائن وأصحاب المصلحة.

3. أهداف التحول الرقمي ومميزاته

1.3 أهداف التحول الرقمي:

ويهدف التحول الرقمي على المستوى الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة إلى ما يلي:¹

- تطوير نظم تكنولوجية مبتكرة وتعزيز الثقافة المالية داخل المؤسسات والمجتمع؛
- تحديث التعليم واكتساب مهارات رقمية حديثة لتمكين الأفراد من التميز في العمل الرقمي والمجتمع؛
- إنشاء و صيانة وإدارة بنية تحتية للاتصالات الرقمية مع مراعاة جودة الخدمات وتكاليفها؛
- حماية البيانات الرقمية، تعزيز الشفافية، وضمان الاستقلالية وبناء الثقة لدى المستخدمين؛
- تحسين الوصول إلى الخدمات الرقمية وتطوير ضوابط وآليات لضمان جودتها؛
- اعتماد نماذج أعمال مبتكرة وتطوير الأطر التنظيمية والمعايير الفنية.

2.3 مميزات التحول الرقمي

يتسم التحول الرقمي بعدد كبير من الخصائص والمميزات للأفراد والمؤسسات، نذكر منها ما يلي:²

- تقليل التكاليف والجهد بشكل كبير؛
- رفع كفاءة العمليات التشغيلية وتنظيمها مع العمل على تحسين جودة الأداء؛
- تبسيط الإجراءات المتعلقة بتقديم الخدمات للجمهور؛
- تقديم خدمات مبتكرة وخارجة عن الأساليب التقليدية، بما يساهم في تعزيز رضا المستفيدين من خدمات المؤسسة، مثل تطبيقات الهواتف المحمولة ومنصات التجارة الإلكترونية؛
- جمع وتحليل كمية كبيرة من البيانات والمعلومات التي تساعد على متابعة الأداء واتخاذ القرارات ووضع الأهداف والاستراتيجيات؛
- تعزيز التكامل والتواصل بين المؤسسات، مما يعود بالنفع على المستفيدين؛

¹ بدر الدين أمينة وخدير نسيم، التحول الرقمي في الجزائر: بين الواقع والتحديات، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي: الثورة الرقمية: أي فرص للنمو؟، المدرسة العليا للتسيير والاقتصاد الرقمي بالقليعة، الجزائر 6 و 7 نوفمبر 2023، ص 3.

² محمود محمد إبراهيم وبسمه محرم الحداد، منشآت الأعمال والتحول الرقمي، المجلة المصرفية للمعلومات، العدد 21، 2018، ص 25.

- دعم المؤسسات والشركات في التوسع والوصول إلى جمهور أكبر، ليس فقط على المستوى المحلي، بل على الصعيد الإقليمي والدولي، عبر استخدام التطبيقات والقنوات الرقمية المختلفة.

ثانيا: ديناميكيات التحول الرقمي

يعرض هذا الجزء الشروط الأساسية لتطبيق التحول الرقمي والخطوات العملية، مع أهم التحديات التي قد تواجه المؤسسات.

1. دوافع التحول الرقمي

تسعى المؤسسات إلى التحول الرقمي استجابة لمجموعة من الدوافع والأسباب التي تؤثر على أدائها وقدرتها التنافسية، وفيما يلي أبرز هذه الدوافع:¹

- **خفض التكاليف وتحسين الكفاءة:** يساعد التحول الرقمي المؤسسات على استخدام الموارد بشكل أفضل، مما يقلل أوقات العمل ويخفض مخاطر التعطل، وبالتالي يقلل التكاليف الإجمالية ويزيد الكفاءة التشغيلية.
- **ضغوط العملاء:** أصبح العملاء أكثر اطلاعا وقدرة على مقارنة الخدمات والمنتجات المختلفة بفضل توفر المعلومات على الإنترنت. كما أن وسائل التواصل الاجتماعي مثل Facebook و Twitter تجعل من الصعب على المؤسسة تجاهل العملاء غير الراضين، حيث يمكنهم مشاركة تجربتهم بسرعة وانتشار واسع.
- **الضغوط التنافسية:** شهدت السوق ظهور شركات رقمية بالكامل تمكنت من التفاعل المباشر مع العملاء وتقديم خدمات منخفضة التكلفة مقارنة بالطرق التقليدية، ما جعل المنافسة أكثر حدة. كما أبرزت بعض حالات إفلاس الشركات التي لم تتكيف مع الرقمنة أهمية الاستثمار السريع في الأدوات الرقمية والمهارات اللازمة لتحقيق النجاح.
- **الإطار التنظيمي والتشريعي:** تتطلب القوانين واللوائح الجديدة من الشركات تبني التقنيات الرقمية للامتثال للمعايير الحديثة، مثل السلامة والبيئة. كما يمكن أن توفر الحكومات حوافز مالية لتشجيع المؤسسات على تبني التحول الرقمي.

2. أبعاد التحول الرقمي

يمكن تقسيم أبعاد التحول الرقمي إلى صنفين، أبعاد داخلية للمؤسسة وأبعاد خارجية، وذلك كما يلي:

1.2 الأبعاد الداخلية للمؤسسة: وتشمل ما يلي:²

¹ شرقي أسماء وصفيح صادق، تقييم التجربة الجزائرية في مجال التحول الرقمي الواقع والتحديات، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 06، العدد 02، 2023، ص 131.

أ- استخدام التقنيات الرقمية: يشير إلى قدرة المنظمة على استثمار تكنولوجيا المعلومات واستعدادها للتطور التكنولوجي المستقبلي.

ب- الاستراتيجية الرقمية: نظرا لأن التحول الرقمي عملية معقدة ومستمرة، فمن الضروري أن يتولى مسؤول العمليات الرقمية شخص يتمتع بخبرة كافية في المشاريع التحويلية، مع تحديد مهام واضحة لضمان تحديد وتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي.

ج- القدرة التنبؤية والتحليلية: يجب أن تتمتع المؤسسة بالقدرة على التنبؤ بالتغيرات البيئية والتكيف معها بسرعة، وذلك لتحقيق مستوى عالٍ من النضج الرقمي.

د- رقمنة العملاء وعلاقاتهم: يشمل جميع الجوانب المتعلقة بالعلاقات مع العملاء ومدى تأثير التحول الرقمي عليها.

هـ- ثقافة المنظمة والأفراد: لا ينجح التحول الرقمي إلا إذا دعمه الموظفون، لذلك تسعى القيادة إلى توفير بيئة عمل آمنة وصحية، تشجع جميع العاملين على التطور والابتكار.

2.2 الأبعاد الخارجية: وتتمثل في الآتي:¹

أ- البيئة (Environment): يتعلق هذا البعد بالظروف الاجتماعية والثقافية والسياسية المحيطة بتنفيذ برامج التحول الرقمي. يشمل ذلك تعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل الأفراد والشركات والجهات الحكومية، ودعم التعاون وتبادل المعرفة داخليا، بالإضافة إلى تنظيم برامج توعية لزيادة الاعتماد على التكنولوجيا. كما يتطلب هذا البعد تمكين الجهات المسؤولة عن استراتيجيات التحول الرقمي بالسلطة المناسبة لإحداث التغيير المطلوب، وتوفير إطار شامل من القوانين واللوائح التنظيمية التي تتيح تقديم الخدمات الرقمية مع ضمان الخصوصية والأمن السيبراني. هذه التشريعات الرقمية تساهم في خلق بيئة مواتية لتعزيز الموثوقية والمشاركة بين الحكومة والمؤسسات والأفراد، والتغلب على العقبات القانونية التي قد تعيق الحكومة الرقمية والتجارة الإلكترونية.

ب- الاستعداد (Readiness): يركز هذا البعد على تقييم قدرة الحكومة على تقديم خدماتها وفق المعايير العالمية، واستغلال التكنولوجيا لتحسين الكفاءة الداخلية ومعالجة نقاط الضعف المؤسسية. ويشمل ذلك مرونة الثقافة التنظيمية وتعقيد البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى بناء عوامل تمكين رئيسية لتوفير الخدمات رقميا سواء عبر المكونات

² مها رضوان محمد مصطفى و حازم حسانين محمد، التحول الرقمي والبيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي لتحقيق وتدعيم التنمية المستدامة في البلدان العربية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2025، ص 14.

¹ المرجع نفسه، ص ص 15-16.

المركزية أو اللامركزية. كما يبرز أهمية التعاون بين المؤسسات الحكومية وتبادل المعرفة، وضمان توفر الكفاءات والكوادر المتخصصة القادرة على تنفيذ خطط التحول الرقمي.

ج- الاستخدام (Usage): يركز هذا البعد على تقديم الخدمات للمستفيد النهائي عبر قنوات متعددة، مع مراعاة الاحتياجات الخاصة بكل جهة حكومية. يربط بعد الاستخدام بين متطلبات البيئة والاستعداد لضمان فعالية الخدمات، ويحدد نماذج التفاعل التي تركز على المستفيد النهائي وطريقة تقديم الخدمات وتنفيذها ضمن نطاق عمليات الجهات الحكومية.

3. مظاهر التحول الرقمي

تتعدد مظاهر التحول الرقمي نتيجة تأثير التطور التكنولوجي على جميع المجالات والقطاعات، ونركز فيما يلي على أبرزها وأكثرها انتشاراً:

- **أنترنت الأشياء:** تعتبر أنترنت الأشياء (IoT) من أبرز التقنيات المستقبلية التي تحظى باهتمام واسع في مختلف القطاعات الصناعية. وقد أسهمت هذه التقنية في إحداث تحول عميق في أساليب العمل، حيث تمكن المؤسسات من تقديم خدمات مضافة القيمة عبر شبكات متصلة من الأجهزة والآلات. ويساعد النشر الشامل لأجهزة الاستشعار اللاسلكية على تعزيز الترابط الرقمي بين المهام والعمليات والخدمات، أين يوفر تحليل البيانات المجمعة من هذه الأجهزة للمؤسسات إمكانية تطوير صورة قوية لعلامتها التجارية وتحقيق تواصل فعال سواء داخل المؤسسة أو مع الأطراف الخارجية.¹

- **البيانات الضخمة:** تشير إلى مجموعات كبيرة جداً من البيانات ذات تنوع وبنية معقدة والتي يصعب تخزينها أو تحليلها بالطريقة التقليدية. ويقصد بتحليل البيانات الضخمة عملية دراسة هذه الكميات الهائلة من المعلومات للكشف عن الأنماط المخفية والعلاقات غير الواضحة وكذلك لتوقع التغيرات المستقبلية في البيئة المحيطة. تتيح النتائج المستخلصة من هذا التحليل للمؤسسات فهماً أعمق ووضوحاً أكبر بالإضافة إلى إمكانية تحقيق ميزة تنافسية. ولكي تستغل هذه البيانات بشكل فعال يجب إجراء عملية التحليل والتنقيب عنها بدقة عالية.²

- **الحوسبة الإلكترونية:** هي مجموعة من الموارد والأنظمة الحاسوبية المتاحة عند الطلب عبر الشبكة، وتتيح تقديم خدمات متكاملة للمستخدم بطريقة سهلة وفعالة. تشمل هذه الموارد التخزين، النسخ الاحتياطي، المزامنة التلقائية، قدرات المعالجة البرمجية، جدولة المهام، إدارة البريد الإلكتروني، والطباعة عن بعد. ويمكن للمستخدم الوصول إلى هذه الخدمات والتحكم فيها بسهولة عبر واجهة برمجية بسيطة، دون الحاجة للانشغال بتفاصيل العمليات الداخلية المعقدة.³

¹ ثامري صلاح الدين، أثر التحول الرقمي على أداء مؤسسات التعليم العالي -دراسة حالة جامعة المسيلة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2023-2024، ص 10.

² المرجع نفسه، ص 10.

³ شرقي أسماء وصفيح صادق، مرجع سبق ذكره، ص 132.

– الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي: يعتمد الذكاء الاصطناعي على تحليل البيانات لمحاكاة بعض وظائف الدماغ البشري، ولا يمكن أن يحل محل الذكاء البشري بالكامل، لكنه يساهم بفعالية في تحسين الأداء في مجالات مختلفة. ويعتبر التعلم الآلي فرعاً من الذكاء الاصطناعي، حيث يتم تعليم الخوارزميات كيفية تنفيذ المهام من خلال التعرف على الأنماط في البيانات بدلاً من الاعتماد على تعليمات برمجية محددة.¹

ثالثاً: متطلبات تطبيق التحول الرقمي وإشكالياته

نستعرض من خلال هذا الجزء الشروط الأساسية لتطبيق التحول الرقمي والخطوات العملية، مع أهم التحديات التي قد تواجه المؤسسات في تطبيق التحول الرقمي:

1. متطلبات نجاح التحول الرقمي

يشترط تطبيق التحول الرقمي جملة من المتطلبات، نوضحها كما يلي:²

التقنيات: يعتمد التحول الرقمي على منظومة متكاملة من الأجهزة، وقواعد البيانات، والبرمجيات، تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تضمن الاستخدام الأمثل للأصول بكفاءة تشغيلية بشكل مستمر. كما يشمل ذلك توفير مستوى خدمة مناسب لأعضاء المنظمة والعملاء والموردين، عبر فرق مختصة بإدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة.

البيانات: يتطلب التحول الرقمي جهوداً منتظمة وفعالة لإدارة وتحليل البيانات، بمهدف توفير معلومات دقيقة وموثوقة وكاملة. ويشمل ذلك تطوير أدوات التحليل الإحصائي والتنبؤ بالمستقبل، ومتابعة تدفق البيانات بشكل مستمر لضمان استغلالها بما يتوافق مع أهداف وتوقعات المنظمة.

الموارد البشرية: تشكل الكوادر البشرية عاملاً حيوياً لا يمكن الاستغناء عنه في تطبيق التحول الرقمي. لذا يجب توفير موظفين مؤهلين قادرين على تحليل البيانات واتخاذ القرارات المبنية عليها، مع امتلاك الخبرات العلمية والعملية، والقدرة على التخطيط وتنفيذ الرؤية التطويرية، إضافة إلى الإيمان بأهمية التغيير والابتكار.

العمليات: ينبغي على المنظمة بناء إطار تقني متكامل يضمن تحسين الأداء داخلياً وخارجياً، بما يضمن تطبيق التحول الرقمي بشكل أمثل. ويشمل ذلك وضع سياسات وإجراءات تغطي جميع أنشطة المنظمة، مع ربط العمليات بالتقنيات المناسبة والتطبيقات المطورة والبيانات المعالجة.

¹ المرجع نفسه، ص 132.

² خيرة شاوشي وزهرة خلوف، التحول الرقمي في الجزائر، مجلة المحاسبة التدقيق والمالية، المجلد 5، العدد 01، 2023، ص 20.

2. خطوات تطبيق التحول الرقمي

تتم عملية التحول الرقمي في المؤسسات بمراحل وخطوات يمكن توضيحها كالآتي:¹

المرحلة الأولى: تتمثل هذه المرحلة في استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات الرقمية التي ترفع الإنتاجية، مثل برامج إدارة المشاريع، متابعة الوضعية المالية، تعزيز التعاون بين العاملين، حفظ الوثائق وأتمتة العمليات كدفع الأجور، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

المرحلة الثانية: تركز هذه المرحلة على ضمان حضور المؤسسة في الفضاء الرقمي من خلال إنشاء مواقع إلكترونية أو حسابات على شبكات التواصل الاجتماعي، والاستفادة من المنصات الرقمية المتخصصة، بالإضافة إلى تطوير التطبيقات وتحسين الظهور في محركات البحث.

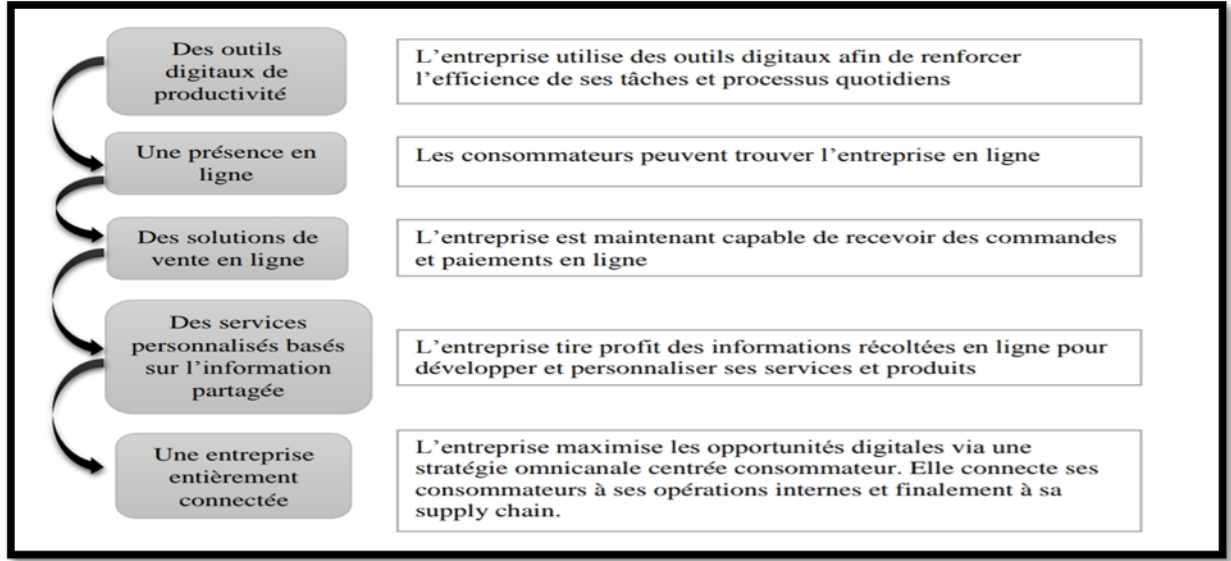
المرحلة الثالثة: تشمل هذه المرحلة تبني حلول البيع عبر الأنترنت، بما في ذلك استقبال الطلبات عبر الموقع الإلكتروني، التطبيقات أو المتاجر الافتراضية ضمن الأسواق الرقمية، واستخدام منصات الدفع الإلكتروني. كما يتم تطوير أنشطة التسويق الرقمي بهدف زيادة عدد زوار المواقع والتعريف بالمنتجات والخدمات لدى المستهلكين المحتملين.

المرحلة الرابعة: تعتمد هذه المرحلة على استخدام أدوات تحليل البيانات لفهم سلوك المستهلك وتتبع نشاطه على المواقع الإلكترونية، والتعرف على تفضيلاته، وتحليل معدل تحويل الزيارات إلى مبيعات، ما يسمح بتكييف المنتجات والخدمات وفق توقعات الزبائن. كما تشمل استخدام أنظمة إدارة علاقات الزبائن، رقمنة نقاط البيع وخدمات التوصيل، وربط قسم المبيعات بسلسلة التموين والعمليات الداخلية للمؤسسة.

و الشكل الموالي يوضح هذه المراحل:

¹ Madouche Rym et Madouche Yacine, **Les enjeux de la transformation digitale: Focus sur quelques entreprises dans le monde**, Conference sur la mutation digitale des organisations, un impératif pour libérer la croissance et le dynamisme de l'économie Algérienne, Université de Tizi-Ouzou, Algerie, 4 Février 2020 , P: 07.

الشكل رقم (01): مراحل تطبيق التحول الرقمي



Source: Ibid., P: 07.

3. التحديات التي تواجه التحول الرقمي

من بين هذه التحديات تذكر ما يلي:¹

- نقص في الكفاءات والقدرات المؤهلة لقيادة برامج التحول الرقمي داخل المؤسسة؛
- محدودية الميزانيات المخصصة للتحول الرقمي، مما قد يحد من تحقيق الأهداف المرجوة؛
- المخاطر المرتبطة بأمن المعلومات نتيجة استخدام التقنيات الحديثة؛
- وجود شكوك أو مقاومة بين بعض الكوادر تجاه استخدام المنصات الرقمية.

بالإضافة إلى:²

- ضعف جاهزية المؤسسات من حيث الموارد والتدريب والمعرفة اللازمة لتنفيذ التحول الرقمي؛
- قلة الكفاءات والمواهب المتخصصة في سوق العمل الضرورية لتحقيق أهداف التحول الرقمي.

¹ حمزة بن الزين وعبد الله الشايش، إستراتيجية التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية: التحديات والآفاق الجامعة الجزائرية كنموذج، مداخلة ضمن المنتدى الوطني حول مخاطر الهندسة الاجتماعية ومتطلبات تحقيق الأمن المجتمعي للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 04 ماي 2025، ص 7.

² مريم عبد العزيز جاسم علي آل ثاني، دور النمط القيادي في إنجاح عملية التحول الرقمي: إطار نظري للتحول الرقمي بإدارات التدقيق الداخلي في القطاع العام بدولة قطر، رسالة ماجستير في القيادات، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر، ص 55.

المطلب الثاني: اليقظة الاستراتيجية

تكتسي اليقظة الاستراتيجية أهمية متزايدة في دعم المؤسسات على مواجهة التحديات واستغلال الفرص في بيئة ديناميكية ومتغيرة. ومن هذا المنطلق، سنحاول من خلال هذا المطلب استعراض اليقظة الاستراتيجية من حيث ماهيتها، أهدافها وخصائصها، أشكالها والأطراف المعنية بها، بالإضافة إلى وظائفها ومراحلها:

أولاً: ماهية اليقظة الاستراتيجية

نركز من خلال هذه الجزئية على تعريف اليقظة الاستراتيجية وأهميتها، وكذلك أهدافها وخصائصها:

1. تعريف اليقظة الاستراتيجية وأهميتها

نستعرض فيما يلي تعريف اليقظة الاستراتيجية وأهميتها، وذلك كما يلي:

1.1 تعريف اليقظة الاستراتيجية

قبل التطرق إلى مفهوم اليقظة الاستراتيجية وجب التعرف على تعريف اليقظة أولاً، وعليه:

1.1.1 تعريف اليقظة:

تعود كلمة اليقظة في أصلها اللغوي إلى لفظ لاتيني VIGLIA بمعنى الحراسة والمتابعة من أجل حماية مجال أو قطاع معين.¹

وتعرف اليقظة على أنها نشاط مستمر ومنتظم يهدف إلى متابعة البيئة التكنولوجية والتجارية، بهدف التنبؤ بالتطورات المحتملة.²

¹ جميلة بوذن، أثر اليقظة الاستراتيجية على الأداء التنافسي للمجمعات الصناعية: دراسة حالة مجمع بن حمادي - برج بوعرييج، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2022-2023، ص 3.

² حسيب إلياس حديد، أصول الترجمة دراسات في فن الترجمة بأنواعها كافة الترجمة الفورية والترجمة الأدبية والترجمة الإعلانية، دار الكتب العلمية، لبنان، 2013، ص 333.

1.1.2 تعريف اليقظة الاستراتيجية :

نجد تباينا في تعريف اليقظة الاستراتيجية ، و من بين هذه التعاريف تذكر ما يلي:

-حسب Humbert Lesca تمثل جهدا جماعيا مستمرا تشارك فيه مجموعة من الأفراد، يقوم على جمع المعلومات واستعمالها بشكل طوعي واستباقي، بما يتوافق مع التغيرات المحتملة في البيئة الخارجية، وذلك بهدف استغلال فرص الاعمال والحد من مخاطر عدم اليقين.¹

- ويعرفها François Jakobiak بأنها عملية متابعة منظمة للبيئة تعتمد على جمع معلومات محددة ثم تحليلها وانتقائها ومعالجتها، من أجل دعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية .²

- سلسلة من العمليات المتكاملة التي تهدف إلى البحث عن المعلومات ومعالجتها ونشرها وحمايتها، بحيث تكون متاحة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب، بما يسمح باتخاذ قرارات سليمة وفعالة.³

- وتعرف اليقظة الاستراتيجية أيضا على أنها أسلوب لتحويل المعلومات الناتجة عن رصد البيئة إلى معرفة قابلة للاستغلال، من خلال اكتشاف الإشارات الضعيفة التي تعبر عن فرص أو تهديدات محتملة في أسرع وقت ممكن، وهي بذلك تمثل نظاما داعما للابتكار واتخاذ القرارات الاستراتيجية .⁴

بناء على هذه التعاريف المقدمة، نستخلص تعريفا شاملا لليقظة الاستراتيجية بأنها نشاط منظم ومستمر يهدف إلى جمع وتحليل ومتابعة المعلومات المرتبطة بمحيط المؤسسة، سواء كان تكنولوجيا أو تجاريا، بغرض تتبع التغيرات المحتملة والتنبيه بها، بما يساعد على دعم اتخاذ القرار وحماية المؤسسة.

¹ علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 02، 2014، ص 165.

² فضيلة بوطورة وآخرون، تأثير اليقظة الاستراتيجية في تحسين الخدمات البنكية دراسة حالة البنوك العمومية وكالات تبسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الافتراضي حول نظام اليقظة الاستراتيجية كآلية لتفعيل الأداء المؤسسي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 14 نوفمبر 2020، ص 40.

³ حكمت رشيد سلطان ومحمود محمد أمين عثمان، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2021، ص 108.

⁴ علاوي نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص 82.

2.1 أهمية اليقظة الاستراتيجية

يمكن إبراز أهمية اليقظة الاستراتيجية من خلال جملة من الجوانب الأساسية، من أهمها:¹

- **دعم التخطيط الاستراتيجي:** إذ تساهم اليقظة الاستراتيجية في مساعدة المؤسسة على إعداد خططها سواء على المدى القصير أو الطويل، من خلال توفير معطيات تساعد في صياغة الاستراتيجيات، تنفيذها، ومتابعة تحقيق أهدافها.
- **تعزيز التفاعل:** حيث تعد وسيلة فعالة لمواكبة التطورات الحاصلة في السوق وتحركات المنافسين، مما يسمح للمؤسسة بالتكيف مع التغيرات البيئية وضمان استمرارية نشاطها وتحسين وضعها المستقبلي.
- **تشجيع الابتكار:** تساهم اليقظة الاستراتيجية في دعم التوجه نحو تبني استراتيجيات أكثر استباقية، وتحسين نهج التعامل مع السوق، إلى جانب اعتماد تكنولوجيات معلومات حديثة تساهم في تطوير نظم الإنتاج والخدمات، مما يعزز الإبداع والابتكار ويدعم الميزة التنافسية.
- **المساهمة في حل المشكلات ودعم اتخاذ القرار:** من خلال توفير معلومات دقيقة تساعد على تشخيص المشكلات وفهمها، وجمع البيانات المرتبطة بها، ثم اقتراح البدائل المناسبة لاختيار الحل الأمثل، مع تمكين صانعي القرار من تجنب المعلومات المضللة.
- **استكشاف البيئة وتعزيز القدرة على التنبؤ:** حيث تمكن اليقظة الاستراتيجية من رصد الإشارات المبكرة للتغيرات المحتملة في البيئة المحيطة بالمؤسسة، مما يساعد على استغلال الفرص والوقاية من المخاطر في الوقت المناسب، وتحسين القدرة على التوقع والاستعداد المسبق.

2. أهداف اليقظة الاستراتيجية وخصائصها

2.1 أهداف اليقظة الاستراتيجية :

- تهدف اليقظة الاستراتيجية إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تساعد المؤسسة على تحسين ادائها وتعزيز قدرتها التنافسية، ومن أبرزها ما يلي:²
- متابعة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة، خاصة ما يتعلق بالتقنيات التكنولوجية المتوصل إليها والمستجدات المرتبطة بالموارد البشرية، مما يسمح باغتنام الفرص وتفادي التهديدات، لا سيما في مجال المنافسة؛

¹ علوط فنيحة، اليقظة الاستراتيجية كآلية فعالة لمواجهة الأزمات دراسة حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، أطروحة دكتوراه علوم في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2019-2020، ص 66.

² المرجع نفسه، ص 67.

- تحسين الوضع المالي للمؤسسة، من خلال استغلال المعلومات المتاحة في تطوير الخصائص التقنية للمنتجات، رفع جودتها، والمساهمة في تخفيض تكاليف الإنتاج؛
- دعم الابتكار والبحث والتطوير، عبر جمع المعلومات التي تساهم في الإبداع التكنولوجي والتعرف على التقنيات المعتمدة من طرف المنافسين؛
- استباق التهديدات التكنولوجية المحتملة، وتوفير المعطيات الضرورية لاتخاذ قرارات رشيدة وفي الوقت المناسب؛
- ضمان توفر المعلومات وتدفقها بشكل مستمر داخل المؤسسة، بما يساعد على التنبؤ بالعوائق المستقبلية والتنبيه اليها مسبقا؛
- مساعدة المؤسسة على تحديد المنتجات المناسبة التي يمكن طرحها في السوق بما يتماشى مع حاجات الزبائن؛
- تأمين المعلومات ذات الصلة، سواء كانت رسمية أو غير رسمية، واستغلالها في صياغة الاستراتيجيات ودعم تطور المؤسسة.

2.2 خصائص اليقظة الاستراتيجية

- تتسم اليقظة الاستراتيجية بجملة من الخصائص التي تجعلها عملية مستمرة وديناميكية داخل المؤسسة، ومن أهم هذه الخصائص تذكر ما يلي:¹
- **الطابع الإستراتيجي:** تركز اليقظة الاستراتيجية على توفير معلومات ذات بعد مستقبلي، لا ترتبط بالأنشطة الروتينية اليومية، بل تدعم اتخاذ قرارات غير تقليدية يكون لها أثر مباشر على تنافسية المؤسسة لارتباطها بالمستقبل.
 - **الذكاء الجماعي:** تقوم اليقظة الاستراتيجية على العمل الجماعي، من خلال مشاركة مجموعة من الأفراد في التقاط الإشارات، تحليلها، تفسيرها وتبادلها، بهدف إعطائها دلالة تساعد في دعم القرار. ويعتمد هذا المسار على التواصل والتنسيق المستمر بين أعضاء الفريق في إطار احترام قواعد العمل الجماعي.
 - **نشاط إبداعي مستحدث الفعل:** لا يقتصر دور اليقظة الاستراتيجية على جمع المعلومات لفهم التغيرات البيئية والتكيف معها، بل تسعى إلى استباق هذه التغيرات والتأثير فيها بما يخدم أهداف المؤسسة، وذلك من خلال استغلال الإشارات الضعيفة وتحليلها قصد:
- فهم التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية؛

¹ العيداني حبيبة، اليقظة الاستراتيجية كخيار استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016-2017، ص 110 - 111.

- الربط المنطقي بين الأحداث والمعطيات المتاحة لاستخلاص ما قد توحى إليه من أحداث مستقبلية لمختلف الأعوان الاقتصاديين في البيئة؛
 - تحليل واستغلال المعلومات المجمعة بفعالية؛
 - صياغة فرضيات وسيناريوهات محتملة حول انعكاسات هذه التغيرات على القرارات والأهداف الاستراتيجية .
- مسار جماعي وديناميكي مستقر: تعد اليقظة الاستراتيجية عملية تنظيمية متكاملة تمر بعدة مراحل مترابطة، وتتطلب مساهمة فاعلين من مختلف المستويات والوظائف داخل المؤسسة، يشكلون ما يعرف بحقل اليقظة، حيث يمارسون نشاطهم بشكل مستقر ومتجدد في جمع المعلومات وتحليلها.
- بالإضافة إلى:¹

- القدرة على التوقع: تتميز اليقظة الاستراتيجية بطابعها التنبؤي، إذ تركز على رصد التغيرات المحتملة في محيط المؤسسة، وتقديم مؤشرات تساعد على استشراف المستقبل، دون الاقتصار على تحليل الأحداث الماضية.
- الإبداع: تعتمد اليقظة الاستراتيجية على تفسير الإشارات المبكرة وتحويلها إلى معرفة قابلة للاستغلال، مما يسمح ببناء رؤى جديدة وصياغة فرضيات مبتكرة، استنادا إلى المعلومات المتاحة والمخزنة في الذاكرة التنظيمية الرسمية والضمنية للأفراد.

ثانيا: هيكل اليقظة الاستراتيجية

يستعرض هذا الجزء أنواع اليقظة الاستراتيجية مثل اليقظة التكنولوجية والتنافسية والتجارية والبيئية، بالإضافة إلى الأفراد المشاركين في هذه العملية من صانعي القرار والمديرين والفنيين، مع تحديد دور كل منهم في جمع وتحليل المعلومات:

1. الأفراد المعنيين في عملية اليقظة الاستراتيجية

يتمثل ممثلو اليقظة الاستراتيجية في:²

- أصحاب القرارات الاستراتيجية : هم المسؤولون عن تحديد أولويات المؤسسة وأهدافها، ويعملون على تحويل نتائج تحليلات اليقظة إلى قرارات تدعم الابتكار وتطوير المزايا التنافسية. كما يقومون بمتابعة المستجدات في البيئة الخارجية لضمان مواءمة الأهداف مع التغيرات المحيطة.

¹ علاوي نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص 166.

² علي محمد البلوشي، القيادة الاستراتيجية في منظمات الأعمال، دار الكتاب الثقافي، الأردن، 2023، ص 41.

- **المديرون:** يشكل المديرون حلقة وصل بين صانعي القرار الاستراتيجي والفريق المعني باليقظة الاستراتيجية ، حيث يشرفون على توثيق نشاطات اليقظة ومتابعة تنفيذها، ويحفزون العمل الجماعي، ويساهمون في إدارة الموارد البشرية وتوجيه عملية اتخاذ القرار بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية .

- **كبار المتقظون:** يضطلعون بتحليل وتجميع البيانات المجمعة، وإعداد السيناريوهات الاستراتيجية ، والتحقق من صحتها مقارنة بالبيئة الخارجية. ويعتمد عملهم على التعاون مع فريق التفكير الاستراتيجي، وقدرتهم على تفسير المعلومات، وتطبيق الرؤية المستقبلية في عمليات اليقظة.

- **المتقظون المشتركون:** يقومون بتحديد مصادر المعلومات، وتنقية البيانات الأولية للبيئة الخارجية، مستفيدين من فضولهم ومهارات الملاحظة والانتباه، وقدرتهم على إدارة كميات كبيرة من المعلومات والتفاعل مع الفريق لضمان دقة التحليل.

- **الموظفون الداعمين لليقظة الاستراتيجية :** يشملون أمناء المكتبات، وأمناء السر، والفنيين المختصين في نظم المعلومات، حيث يقدمون الدعم في مراحل جمع المعلومات وصيانتها ومعالجتها، ويساهمون تقنيا وإداريا في إنجاح عمل الفريق من خلال تنظيم البيانات وضمان تدفق المعلومات بشكل مستمر.

2. أشكال اليقظة الاستراتيجية

تتعدد أشكال اليقظة الاستراتيجية حسب طبيعة المعلومات المستهدفة والأهداف المرجوة، ومن أهم هذه الأشكال:

اليقظة التكنولوجية: تركز على متابعة التقنيات والتكنولوجيات المستخدمة من قبل العملاء والموردين والشركاء والمنافسين ضمن مجال نشاط المؤسسة، بهدف متابعة التطورات التي قد تؤثر على المؤسسة أو على محيطها، واتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة. ومن الدوافع الرئيسية لليقظة التكنولوجية:¹

- سرعة التغيرات التكنولوجية؛
- قصر دورة حياة المنتجات نتيجة ارتفاع نسبة المنتجات الجديدة؛
- المنافسة العالمية الشديدة المرتبطة بالأسعار؛
- محدودية الموردين للمواد الأولية في بعض القطاعات.

¹ هاني نوال وعطية حليلة، دور اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة بالتطبيق على الصناعة الدوائية، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 02، العدد 02، 2018، ص 04.

اليقظة التنافسية هي النشاط الذي من خلاله تهدف إلى التعرف على المنافسين الحاليين والمحتملين، وتحليل البيئة التي تعمل فيها المؤسسات المنافسة، من خلال جمع المعلومات المتعلقة بالصناعة والمنافسة، واستخدام النتائج لدعم اتخاذ القرار. وتساعد اليقظة التنافسية على:¹

- تقييم الأداء الحالي للمنافسين؛
- الإحاطة باستراتيجية المنافسة؛
- التعرف على أهداف وقدرات المنافس الجديدة.

اليقظة التجارية: تهتم اليقظة التجارية بسلوك العملاء واحتياجاتهم والتغيرات التي قد تطرأ عليها، كما تتابع السوق ومؤشرات ومتغيراته، مع التركيز على تقنيات تحسين ولاء العملاء ومتابعة الشكاوى كمصدر لمعلومات جديدة. وتمكن اليقظة التجارية المؤسسة من:²

- اكتشاف أسواق جديدة؛
- اقتراح منتجات جديدة تلي احتياجات المتعاملين؛
- متابعة تطور وعرض المنتجات الجديدة المعروضة في السوق.

اليقظة البيئية: تختص بمراقبة التطورات التي تؤثر على المؤسسة فيما يتعلق بالعوامل التي لم تُغطَّ في الأشكال السابقة، مثل الجوانب القانونية والاجتماعية والسياسية والثقافية.³

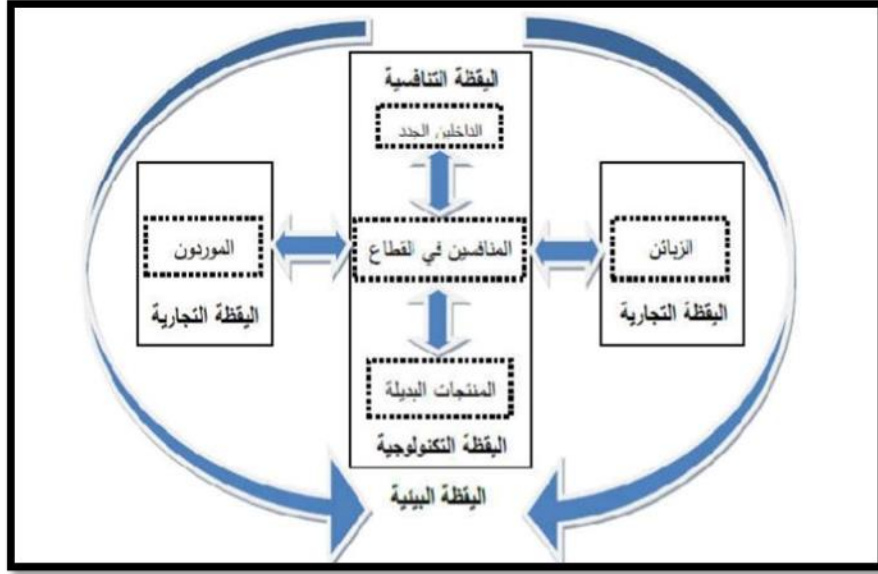
وبحكم اهتمام كل من اليقظة التنافسية اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، واليقظة البيئية بعناصر محددة من بيئة عمل المؤسسة، يشير الباحثون، وعلى رأسهم MARTINET و RIBAUT، إلى وجود علاقة مهمة بين مختلف أشكال اليقظة الاستراتيجية وقوى المنافسة الخمسة لـ PORTER، كما هو موضح في الشكل الموالي:

¹ نبيل كنوش ومصطفى طويطي، دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية دراسة ميدانية لعينة من موظفي الإدارة العليا والوسطى المؤسسة Condor، مجلة المعيار، المجلد 09، العدد 04، 2018، ص 331.

² المرجع نفسه، ص 331.

³ المرجع نفسه، ص 332.

الشكل رقم (02): أشكال اليقظة الاستراتيجية حسب نموذج القوى الخمس لـ PORTER



المصدر: المرجع نفسه، ص 332.

ثالثا: عمليات اليقظة الاستراتيجية

نسلط الضوء في هذا الجزء حول الوظائف الأساسية لليقظة الاستراتيجية مع توضيح المراحل العملية لهذه اليقظة العملية، وهذا كالتالي:

1. وظائف اليقظة الاستراتيجية

تؤدي اليقظة الاستراتيجية مجموعة من الوظائف الأساسية التي تساهم في دعم اتخاذ القرار وضمان استباق التغيرات في البيئة الخارجية للمؤسسة، وتتمثل هذه الوظائف في الآتي:¹

– **الوظيفة التنبؤية:** تعتبر هذه الوظيفة الأولى في اليقظة الاستراتيجية، إذ تركز على التنبؤ بالفرص والتهديدات المحتملة التي قد تواجه المؤسسة في البيئة الخارجية. وتشمل مراقبة تطور الأسواق والمنافسة، متابعة القوانين والتشريعات الجديدة، رصد تقادم المعرفة والموارد التقنية داخل المؤسسة، بالإضافة إلى الفرص الناشئة مثل التحالفات الاستراتيجية أو تصميم منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة. وبفضل هذا الرصد المستمر لجميع المصادر الممكنة للفرص والتهديدات، تستطيع المؤسسة تحديد الاستراتيجيات المناسبة والتصرف بسرعة لتجنب المخاطر واستغلال الفرص المتاحة.

¹ زواو ضياء الدين، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير في الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2012-2013، ص 50-52.

- **الوظيفة الإعلامية:** تعد وظيفة توفير المعلومات للمستفيدين من أهم وظائف اليقظة "وظيفة أساسية قاعدية"، إذ تكمن في تقديم معلومات دقيقة وملائمة، سواء كانت خام أو معالجة، بما يضمن توافقها مع احتياجات المؤسسة. ولتحقيق ذلك، تتطلب اليقظة القيام بعمليات التحليل والترتيب، وتصنيف المعلومات وفق أولويتها وأهميتها، لضمان أن تكون المعلومات المقدمة مفيدة وفعالة لدعم عمليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

- **وظيفة التحليل والتركيب:** تلعب هذه الوظيفة دوراً أساسياً عندما تكون كمية المعلومات المتاحة كبيرة ومتنوعة. فعملية التحليل تتضمن تفكيك المعلومات المجمعة لتحديد العناصر الأساسية التي تحمل مؤشرات عن التغيرات المستقبلية في البيئة، بينما تشمل عملية التركيب إعادة جمع هذه العناصر المتفرقة والمتنوعة لتكوين صورة شاملة وواضحة عن الوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسة. ويساعد هذا الأسلوب على فهم العلاقات بين البيانات المختلفة، وتحديد الاتجاهات المحتملة، وصياغة سيناريوهات تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة.

- **وظيفة التشكيل:** تركز هذه الوظيفة على تنظيم المعلومات بعد تحليلها وترتيبها، بحيث تصبح ضمن شكل واضح وسهل الاستخدام، مثل الجداول، المخططات، الرسوم البيانية، أو العروض التوضيحية. ويهدف ذلك إلى تسهيل فهم معاني المعلومات واستنتاج دالاتها بسرعة عند الحاجة، مما يمكن صانعي القرار من الوصول إلى النتائج الدقيقة بشكل أسرع وأكثر فعالية.

- **وظيفة الاتصال والإعلام:** تهدف هذه الوظيفة إلى ضمان وصول المعلومات إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب وبالشكل الملائم. وتتم هذه العملية عبر تفعيل شبكات اليقظة وتحفيز المشاركين على مشاركة المعلومات بفاعلية، بحيث يتم نقل البيانات والمعطيات إلى المعنيين بسرعة ودقة. ويعمل ذلك على تعزيز قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات صائبة ومبنية على معلومات موثوقة وفي الوقت المناسب.

- **وظيفة تحديد الاحتياجات من المعلومات:** تشمل هذه الوظيفة عملية تحديد نوع وطبيعة ومصدر المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لتلبية توقعات مستخدميها، سواء كانت هذه الاحتياجات صريحة أو ضمنية. كما تهم هذه الوظيفة بتحديد الأجزاء من البيئة الخارجية التي يجب وضعها تحت الرقابة المستمرة، لضمان مراقبة أي تغييرات قد تؤثر على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وضمان توافر المعلومات اللازمة لدعم الابتكار والتطوير المستقبلي.

2. مراحل اليقظة الاستراتيجية

ومن أجل تبني اليقظة الاستراتيجية ، لابد من الامتثال لمراحلها والتي توضحها في النقاط التالية:¹

- **مرحلة الاستهداف:** تعتبر هذه المرحلة أول خطوة في اليقظة الاستراتيجية ، حيث يتم تحديد مراكز الاهتمام والمجالات التي ينبغي مراقبتها ومتابعتها من قبل أعضاء جهاز اليقظة. وتمثل أهم التحديات في هذه المرحلة في تحديد المعلومات الأكثر فائدة وصلاحيّة لاتخاذ القرارات. ومن أبرز الأساليب المعتمدة في هذا المجال الطريقة المقترحة من قبل فريق Lesca، والتي تهدف إلى الإجابة عن أسئلة محددة حول نطاق الاستهداف وتحديد أولويات البحث. وتتضمن العملية إعداد وثائق منظمة مثل جداول ثنائية المدخلات، تسجل أسماء المتعاملين، الموضوعات، الكلمات المفتاحية، ومصادر المعلومات المستهدفة. وبفضل هذه العملية، يتمكن أعضاء لجنة اليقظة من تتبع الإشارات، بما في ذلك الإشارات الضعيفة، والتي تعتبر مدخلا أساسيا للتنبؤ بالفرص والتهديدات المستقبلية.

- **جمع المعلومات:** بعد تحديد أهداف اليقظة، تأتي مرحلة جمع المعلومات، التي تتطلب جهدا منهجيا واستباقيا من أعضاء المؤسسة. فالحصول على المعلومات الهامة لا يحدث بالصدفة، بل يحتاج إلى بحث منتظم واستقصاء مستمر عبر مصادر متنوعة. وتتضمن هذه المرحلة انتقاء المعلومات وفق معايير محددة، وتجميعها بشكل منظم، مع الاستفادة من الخبرات الفردية والجماعية، ودعمها بالتدريب لضمان جودة وموثوقية المعلومات المجمعة، مما يسهل استخدامها لاحقا في تحليل البيانات واتخاذ القرارات.

- **تحليل المعلومات:** بعد تجميع البيانات، يتم الانتقال إلى مرحلة التحليل والمعالجة، بهدف فرز المعلومات وتصنيفها بين ما هو أساسي وذو قيمة وما هو ثانوي أو غير مهم. وتشمل هذه المرحلة التحقق من صحة المعلومات وفحص دقتها، لضمان أن تكون المدخلات قابلة للاستخدام في التنبؤ واتخاذ القرار. كما يتم خلال هذه المرحلة توثيق المعلومات وتنظيمها في ملفات مفهرسة، بحيث يمكن الرجوع إليها بسهولة عند الحاجة.

- **نشر المعلومات:** تمثل هذه المرحلة الخطوة الأخيرة في عملية اليقظة، حيث يتم توفير المعلومات التي تم انتقاؤها وتحليلها للمستخدمين المعنيين، وخصوصا المسؤولين عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسة. وتشمل هذه العملية تلخيص المعلومات الأساسية وتقديمها بطريقة واضحة، مع الاستفادة من التغذية الراجعة لتحديد مجالات جديدة يمكن استهدافها في المستقبل. ويهدف هذا الإجراء إلى ضمان وصول المعرفة إلى الأطراف الصحيحة في الوقت المناسب، وتمكينهم من استخدامها بشكل فردي أو جماعي لدعم استراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها.

¹ محمد العربي وحنان جلاب، نظام اليقظة الاستراتيجية كعامل استراتيجي للارتقاء بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن المنتدى العلمي الوطني الأول حول نظام اليقظة الاستراتيجية كآلية لتفعيل الأداء المؤسسي، 14 نوفمبر 2020، ص 61 - 62.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

من خلال هذا المبحث نحاول الوقوف على أبرز ما تم التوصل إليه في الدراسات السابقة، سواء كانت عربية أم أجنبية، في مجال التحول الرقمي واليقظة الاستراتيجية. بهذا الصدد، سيتم تحليل الدراسات السابقة من حيث أوجه التشابه والاختلاف مع موضوع الدراسة الحالية، مع إبراز نقاط القوة وما يمكن الاستفادة منه، إلى جانب ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، مما يعزز مصداقيتها ويوضح إضافتها العلمية:

المطلب الأول: عرض وتحليل الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة من المرتكزات الأساسية التي تسهم في إثراء البحث العلمي وتوجيه مساره. وفيما يلي عرض لعدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع التحول الرقمي واليقظة الاستراتيجية، باللغتين العربية والأجنبية، مرتبة ترتيباً زمنياً.

أولاً: الدراسات العربية

من بين الدراسات العربية التي تناولت موضوع التحول الرقمي واليقظة الاستراتيجية، يمكن ذكر ما يلي:

الدراسة الأولى: دراسة قوادري بوجلطية عبد المالك، مقال بعنوان "مساهمة مرتكزات استراتيجيات التحول الرقمي لتعزيز اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الشلف، (2025).¹

تناولت الدراسة كيفية استفادة المؤسسات الاقتصادية من تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي في تعزيز اليقظة الاستراتيجية، مع التركيز على مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الشلف. وقد هدفت إلى قياس تأثير هذه الاستراتيجيات على قدرة المؤسسة على رصد الفرص والتحديات في البيئة الخارجية واتخاذ القرارات المبنية على معلومات دقيقة، من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستبانة وزعت على 40 فرداً وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS. وأظهرت الدراسة عدة نتائج مهمة، من أبرزها:

- أن تبني أدوات واستراتيجيات التحول الرقمي يسهم بشكل ملحوظ في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة؛

- يساعد هذا التبني على تحسين تنافسية المؤسسة وتعزيز مكانتها في السوق؛

¹ قوادري بوجلطية عبد المالك، مساهمة مرتكزات استراتيجيات التحول الرقمي لتعزيز اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الشلف، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 11، العدد 01، 2025.

- يمكن المؤسسة من متابعة تحركات المنافسين باستمرار ووضع توقعات مبكرة للتحديات المحتملة عبر جمع المعلومات بشكل دوري.

الدراسة الثانية: دراسة إيناس علاء الدين محمد حسين، مقال بعنوان "دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية داخل الشركات العامة دراسة ميدانية"، (2024)¹

تناول الباحث من خلال دراسته هذه تحليل أثر اليقظة الاستراتيجية بجميع أنواعها (التجارية التسويقية، البيئية، التكنولوجية، التنافسية) على تحسين الميزة التنافسية داخل شركات التأمين العامة في مصر. حيث هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين أنواع اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية، مع الاعتماد على المنهج الاستنباطي الاستقرائي، واستخدام استبيانات ميدانية لتجميع آراء المسؤولين في شركات التأمين محل الدراسة. وخلصت الدراسة إلى النتائج الرئيسية التالية:

- وجود علاقة إيجابية وقوية بين اليقظة الاستراتيجية وتحسين الميزة التنافسية داخل الشركات؛

- تعزيز ثقافة الابتكار والتجريب بين الموظفين من خلال الحوافز وتبني التقنيات الحديثة؛

- تطوير آليات التواصل الداخلي عبر منصات رقمية واجتماعات دورية لضمان تبادل المعلومات بشكل فعال وسريع الاستجابة للتغيرات.

الدراسة الثالثة: دراسة مصطفى سيد خلف الله عبد المنعم، مقال بعنوان "تأثير التحول الرقمي على اليقظة التنظيمية دراسة ميدانية مطبقة على العاملين بفروع البنك الزراعي المصري بمحافظه الوادي الجديد"، (2023).²

تناول الباحث من خلال هذه الدراسة أثر التحول الرقمي على اليقظة التنظيمية لدى العاملين بفروع البنك الزراعي المصري بمحافظه الوادي الجديد، مع التركيز على أبعاد التحول الرقمي مثل الاستعداد الرقمي، مركزية العملاء، والقيادة الرقمية. وقد هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى تأثير هذه الأبعاد على مستوى اليقظة التنظيمية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وتطبيق الاستبيان على عينة مكونة من 151 فردا من مجتمع الدراسة البالغ 260 فردا، وتم تحليل البيانات باستخدام برامج SPSS و Amos. وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن:

- قدرة مديري البنك على استيعاب تأثير التكنولوجيا الرقمية الجديدة على ممارسات البنك تسهم في رفع مستوى اليقظة التنظيمية؛

¹ إيناس علاء الدين محمد حسين، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية داخل الشركات العامة دراسة ميدانية، مجلة البحوث الإدارية، المجلد 42، العدد 03، 2024.

² مصطفى سيد خلف الله عبد المنعم، تأثير التحول الرقمي على اليقظة التنظيمية دراسة ميدانية مطبقة على العاملين بفروع البنك الزراعي المصري بمحافظه الوادي الجديد، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، المجلد الثالث، العدد الرابع، 2023.

- استخدام الأدوات الرقمية مثل وسائل التواصل الاجتماعي، الأجهزة المتنقلة، تحليل البيانات الضخمة، الحوسبة السحابية، وتطبيقات الهاتف المحمول في إنجاز العمل ينعكس إيجاباً على زيادة اليقظة التنظيمية.

- امتلاك مديري البنك للمهارات والخبرات الكافية لتنفيذ الاستراتيجية الرقمية يعزز اليقظة التنظيمية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

من بين أهم الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع التحول الرقمي واليقظة الاستراتيجية ، يمكن ذكر ما يلي:

الدراسة الأولى: دراسة Amel BÉDRINE et Safouane HOCINI ، مقال بعنوان:

"Les technologies de l'information et la communication numériques et leurs Impact sur la veille stratégique, (2022)¹

تناول الباحث في هذه الدراسة دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الرقمية في دعم وتعزيز اليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسات، مع التركيز على كيفية استغلال المعلومات المجمعة من اليقظة الاستراتيجية في تطوير المؤسسة وتحسين ابتكار وسائل الاتصال الخاصة بها، بالإضافة إلى اعتبار المعلومات المنشورة من المؤسسة أو من مستخدمي الأنترنت متغيراً رئيسياً للقدرة التنافسية. وقد هدف في دراسته هذه إلى التعرف على مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الرقمية في دعم وتعزيز اليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسات، من خلال تقدير درجة استخدام هذه التقنيات في الاتصال المؤسسي وحضور المؤسسات على الشبكة الإلكترونية، وإبراز العلاقة بين هذا الحضور الرقمي ومستوى اليقظة الاستراتيجية، بالإضافة إلى تمكين المديرين والمسؤولين والجمهور الفعال والمحتمل من فهم أهمية الموارد المعلوماتية المنتشرة على الأنترنت، ومساعدة الجهات العامة على إدراك أهمية اليقظة الاستراتيجية لصالح المؤسسات.

وخلصت الدراسة إلى النتائج الرئيسية التالية:

- تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ميزة مهمة ومصدراً للأداء الاتصالي والاستراتيجي والتنظيمي للمؤسسة؛

- تعتمد اليقظة الاستراتيجية على مصادر معلومات رسمية وغير رسمية على حد سواء؛

- تشمل اليقظة الاستراتيجية جميع التقنيات المنظمة لجمع المعلومات وتحليلها ونشرها واستغلالها.

¹ Amel BÉDRINE et Safouane HOCINI, **Les technologies de l'information et la communication numériques Et leurs Impact sur la veille stratégique**, Madar for digital communication studies, Vol. 02, No. 01, 2022.

الدراسة الثانية: دراسة Hayet SEDDIKI et Nadira BESSOUH ، مقال بعنوان:

La veille stratégique et ses effets sur le processus d'innovation, (2021).¹

تناولت الدراسة دور اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات، مع التركيز على تأثيرها على عملية الابتكار داخل بيئة العمل، من خلال تحليل الممارسات المتبعة لليقظة الاستراتيجية وأثرها على تطوير الأفكار والعمليات الجديدة.

وقد هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى استكشاف مدى اهتمام المؤسسة بهذه الأداة الإدارية الجديد وأهمية تطبيقها على مستوى المؤسسة، وذلك من خلال دراسة نوعية شملت إطارا من مدراء الشركة الوطنية للصناعات الإلكترونية (ENIE)، كما هدفت إلى تحديد أثر اليقظة الاستراتيجية على عملية الابتكار داخل المؤسسة. وخلصت الدراسة إلى النتائج الرئيسية التالية:

- تساهم اليقظة الاستراتيجية بشكل إيجابي وملحوس في تعزيز عملية الابتكار داخل المؤسسة؛
- تعكس الممارسات الفعالة لليقظة الاستراتيجية اهتمام المؤسسة بتحسين جودة وفعالية عمليات الابتكار؛
- يمكن استخدام اليقظة الاستراتيجية كأداة إدارية لدعم تطوير الأفكار الجديدة وتحسين الأداء المؤسسي.

المطلب الثاني: دراسة مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

يتضمن هذا المطلب مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة التي تم تناولها، من خلال إبراز أوجه التشابه والاختلاف بينها، وبيان الإضافة العلمية التي تقدمها الدراسة الحالية، ومدى استفادتها من الأدبيات السابقة، فضلا عن توضيح الجوانب التي تميزها عنها.

a. أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تشابه الدراسة الحالية مع مختلف الدراسات السابقة العربية والأجنبية في مجموعة من الجوانب الأساسية، سواء من حيث الموضوع العام أو من حيث المنهجية المعتمدة. فمن ناحية الموضوع، تشترك هذه الدراسة مع معظم الدراسات في تناولها لموضوع التحول الرقمي باعتباره متغيرا حديثا مرتبطا بتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وكذلك اليقظة الاستراتيجية باعتبارها أداة تنظيمية تساعد المؤسسات على متابعة محيطها الخارجي واتخاذ القرار.

¹ Nadira BESSOUH et Hayet SEDDIKI, **La veille stratégique et ses effets sur le processus d'innovation**, Journal of Contemporary Business and Economic Studies, Vol. 05, No.01, 2021.

كما تتقاطع هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأكثر استخداما في مثل هذه البحوث، لأنه يسمح بوصف الظاهرة كما هي في الواقع وتحليل العلاقات بين المتغيرات. إضافة إلى ذلك، تشترك جميع الدراسات تقريبا في اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة، مع استخدام برامج إحصائية مثل SPSS لتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

ومن حيث البيئة التطبيقية، نجد أن عددا من الدراسات السابقة العربية خاصة دراسات المؤسسات الجزائرية والمصرية، تناولت مؤسسات اقتصادية وخدمية مشابهة، مثل البنوك وشركات التأمين والمؤسسات الاتصالية، وهو ما يجعل الإطار العام للدراسة الحالية منسجما مع تلك البيئات التنظيمية المشابهة.

b. أوجه الاختلاف بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة

رغم وجود نقاط تشابه، إلا أن هناك اختلافات واضحة تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، سواء من حيث المتغيرات أو المجال التطبيقي أو زاوية المعالجة. فمن حيث المتغيرات، فإن هذه الدراسة تجمع بين متغيرين أساسيين بشكل مباشر، هما التحول الرقمي كمتغير مستقل واليقظة الاستراتيجية كمتغير تابع، مع تحليل كل من أبعاد التحول الرقمي (التقنيات، البيانات، الموارد البشرية، العمليات) بشكل تفصيلي ومدى تأثيرها على اليقظة الاستراتيجية، وهو ما لا نجده مجتمعاً بنفس الشكل في أغلب الدراسات السابقة.

كما تختلف الدراسة الحالية من حيث المجال التطبيقي، حيث تم تطبيقها على مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة، وهي مؤسسة ذات طابع خدمي رقمي، بينما ركزت بعض الدراسات السابقة على قطاعات أخرى مثل البنوك أو التأمين أو مؤسسات صناعية، مما يعطي خصوصية أكبر للدراسة الحالية من حيث طبيعة النشاط الرقمي.

كذلك تختلف من حيث السياق الزمني والمكاني، حيث تعكس هذه الدراسة الواقع الحالي للتحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية في ظل تسارع الرقمنة، بينما بعض الدراسات السابقة قد تمت في فترات أو بيئات مختلفة تختلف في درجة النضج الرقمي والبنية التكنولوجية.

ومن زاوية التحليل، تميزت الدراسة الحالية بدمج تحليل وصفي تفصيلي للبيانات الشخصية والوظيفية مع اختبار الفرضيات باستخدام الانحدار البسيط وتحليل التباين الأحادي، مما سمح بفهم أعمق للعلاقات بين المتغيرات مقارنة ببعض الدراسات التي ركزت فقط على الارتباط دون التوسع في التفسير.

c. أوجه الاستفادة في الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في عدة جوانب مهمة، أبرزها الجانب المنهجي، حيث ساعدت الدراسات السابقة في تحديد المنهج المناسب للدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى اختيار أدوات جمع البيانات خاصة الاستبيان وتصميمه وفق مقاييس علمية مثل مقياس ليكارت الخماسي.

كما استفادت الدراسة من الدراسات السابقة في تحديد الأبعاد الخاصة بالتحول الرقمي واليقظة الاستراتيجية، حيث ساعدت في بناء تصور واضح حول كيفية قياس هذه المتغيرات وتحويلها إلى عبارات قابلة للقياس والتحليل الإحصائي. إضافة إلى ذلك، ساهمت الدراسات السابقة في اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة مثل الانحدار الخطي، معامل الارتباط، واختبارات الثبات والصدق، مما عزز الجانب التطبيقي للدراسة الحالية.

كذلك ساعدت الدراسات السابقة في دعم الإطار النظري وتأكيد العلاقة المحتملة بين التحول الرقمي واليقظة الاستراتيجية، وهو ما شكل أساسا علميا لانطلاق الفرضيات في الدراسة الحالية.

d. ما ميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية بأنها تجمع بين التحول الرقمي واليقظة الاستراتيجية في إطار تطبيقي حديث داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة، مع تفصيل دقيق لأبعاد التحول الرقمي الأربعة وربطها مباشرة بأبعاد اليقظة الاستراتيجية، وهو ما يعطي قراءة تحليلية أكثر عمقا للعلاقة بين المتغيرين.

كما تتميز هذه الدراسة بكونها تركز على مؤسسة جزائرية خدمية ذات طابع رقمي متطور نسبيا، مما يجعل نتائجها أكثر ارتباطا بالواقع المحلي، ويعطي قيمة تطبيقية يمكن الاستفادة منها في تطوير المؤسسات الجزائرية المشابهة.

إضافة إلى ذلك، فإن الدراسة لم تكتف فقط بإثبات وجود علاقة بين المتغيرات، بل تجاوزت ذلك إلى قياس قوة التأثير لكل بعد على حدة، وهو ما يسمح بتحديد أكثر الجوانب تأثيرا في تعزيز اليقظة الاستراتيجية، وبالتالي تقديم نتائج أكثر دقة وقابلية للتطبيق.

وأخيرا، يمكن القول إن هذه الدراسة تقدم إضافة علمية تتمثل في دمج التحول الرقمي كمنظومة متكاملة (تقنيات، بيانات، موارد بشرية، عمليات) مع اليقظة الاستراتيجية، وهو ما يعزز الفهم الشامل لكيفية تأثير الرقمنة على قدرات المؤسسة في استشراف بيئتها واتخاذ قراراتها الاستراتيجية.

خلاصة الفصل الأول:

انطلاقاً مما تم التطرق إليه في الإطار النظري، يتضح أن التحول الرقمي أصبح من العناصر الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في الوقت الحالي، خاصة في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة. وهذا لما له من دور في تحسين طرق العمل داخل المؤسسة، وتسهيل تبادل المعلومات، بالإضافة إلى دعم عملية اتخاذ القرار بشكل أكثر دقة وفعالية.

كما تبين أن اليقظة الاستراتيجية تلعب دوراً مهماً في مساعدة المؤسسة على متابعة التغيرات التي تحدث في محيطها، سواء كانت فرصاً يمكن استغلالها أو تهديدات يجب الحذر منها، وهو ما يسمح لها بالتكيف مع مختلف الظروف والمحافظة على استقرارها.

وبناء على ذلك، فإن الربط بين التحول الرقمي واليقظة الاستراتيجية يبرز وجود علاقة تكاملية بينهما، إذ يوفر التحول الرقمي الوسائل والأدوات التي تسهم في تفعيل اليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسة، خاصة من خلال تحسين جمع المعلومات ومعالجتها واستثمارها في الوقت المناسب.

الفصل الثاني:

دور التحول الرقمي في تعزيز

اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة

اتصالات الجزائر بولاية تبسة

تمهيد:

تدعيما للإطار النظري الذي تم التطرق إليه سابقا، تم التوجه إلى الجانب التطبيقي من أجل دراسة الظاهرة في محيطها الفعلي، بما يسمح بفهم مختلف أبعادها بشكل أدق وأكثر واقعية. ويقوم هذا الجانب على مجموعة من الخطوات المنهجية التي تهدف إلى جمع البيانات الميدانية ومعالجتها وفق أدوات علمية مناسبة.

وفي هذا السياق، تم القيام بدراسة ميدانية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة، قصد تحليل واقع التحول الرقمي داخلها ومدى دوره في تعزيز اليقظة الاستراتيجية. وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، ثم معالجتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وبغرض الوصول إلى أهداف الدراسة، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

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

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني في مجال الاتصالات، حيث تسعى إلى مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة في ميدان الاتصال، من خلال تحسين خدماتها وتطوير بنيتها التحتية بما يستجيب لمتطلبات السوق واحتياجات الزبائن.

المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة اتصالات الجزائر

يتم من خلال ما يلي تقديم لمحة عن نشأة المؤسسة وتطورها:

1- نشأة المؤسسة:

تعتبر اتصالات الجزائر من المؤسسات الرائدة في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، في ظل التطور المتسارع الذي يشهده هذا القطاع. وتقدم المؤسسة تشكيلة واسعة من خدمات الهاتف الثابت والأنترنيت، الموجهة إلى الزبائن الخواص والمهنيين، وذلك من خلال سياسة قائمة على الابتكار ومواكبة الاستخدامات الجديدة، بما يتماشى مع تطلعات الزبائن واحتياجاتهم المتجددة.

وتعد اتصالات الجزائر شركة ذات أسهم برأسمال عمومي، تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، لاسيما خدمات الهاتف الثابت والأنترنيت. وقد تأسست بموجب القانون رقم 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والذي كرس الفصل بين نشاطات البريد ونشاطات الاتصالات السلكية واللاسلكية، وحدد القواعد العامة المنظمة لقطاع البريد والمواصلات.

كما جاء إنشاء المؤسسة تنفيذا لقرارات المجلس الوطني لمساهمات الدولة الصادرة بتاريخ 01 مارس 2001، والتي نصت على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية تحمل اسم "اتصالات الجزائر". ووفق هذا الإطار القانوني، اتخذت المؤسسة الصيغة القانونية لشركة ذات أسهم، برأسمال اجتماعي قدره 115.000.000.000,00 دج، وتم قيدها في المركز الوطني

للسجل التجاري بتاريخ 11 ماي 2002 تحت رقم B 0018083.02

وفي إطار انتشارها عبر التراب الوطني، تعتمد اتصالات الجزائر على وحدات عملية موزعة على مختلف الولايات، من بينها الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة. وتضطلع هذه الوحدة بمهام تقديم خدمات الهاتف الثابت والأنترنيت والخدمات الرقمية على مستوى الولاية، إلى جانب متابعة طلبات الزبائن، وصيانة الشبكات، وتحسين جودة الخدمة، بما يساهم في تعزيز البنية التحتية للاتصالات محليا.

2- تطور المؤسسة:

بدأ تطور نشاط المؤسسة من تقديم خدمات الهاتف الثابت إلى توفير خدمات الأنترنيت الثابت بمختلف تقنياته، مثل ADSL و VDSL والألياف البصرية FTTH، إضافة إلى العروض الموجهة للمهنيين والمؤسسات. وتشير المعطيات المنشورة

من طرف اتصالات الجزائر إلى أن عدد الزبائن الموصولين بالإنترنت بلغ أكثر من 6.9 مليون زبون، منهم أكثر من 3.06 مليون زبون موصولين بالإنترنت الألياف البصرية، وأكثر من 1.8 مليون زبون عبر خدمة ADSL/VDSL .

كما عرف مسار المؤسسة توسعا واضحا في نشر تكنولوجيا الألياف البصرية، إذ انتقل عدد مشتركي الإنترنت الثابت عبر الألياف البصرية من نحو 50 ألف مشترك سنة 2020 إلى أكثر من 1.2 مليون مشترك سنة 2024، قبل أن يتجاوز لاحقا عتبة 1.5 مليون مشترك خلال سنة 2024، وفق بيانات قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية. وقد ساهم هذا التوسع في رفع سرعات الإنترنت الثابت، حيث تراوحت عروض الألياف البصرية بين 100 و300 ميغابايت في الثانية.

وعلى المستوى التنظيمي، تعتمد المؤسسة على شبكة من المديريات والوحدات العملية المنتشرة عبر مختلف ولايات الوطن، بما يسمح بتقريب خدماتها من الزبائن وتغطية الطلب المحلي على خدمات الهاتف والإنترنت. وفي هذا الإطار، تندرج الوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة ضمن الهيكل المحلي للمؤسسة، حيث تتولى تنفيذ سياسة اتصالات الجزائر على مستوى الولاية من خلال تسيير خدمات الهاتف الثابت والإنترنت، معالجة طلبات الزبائن، صيانة الشبكات، ومرافقة مشاريع توسيع وتحسين البنية التحتية للاتصالات.

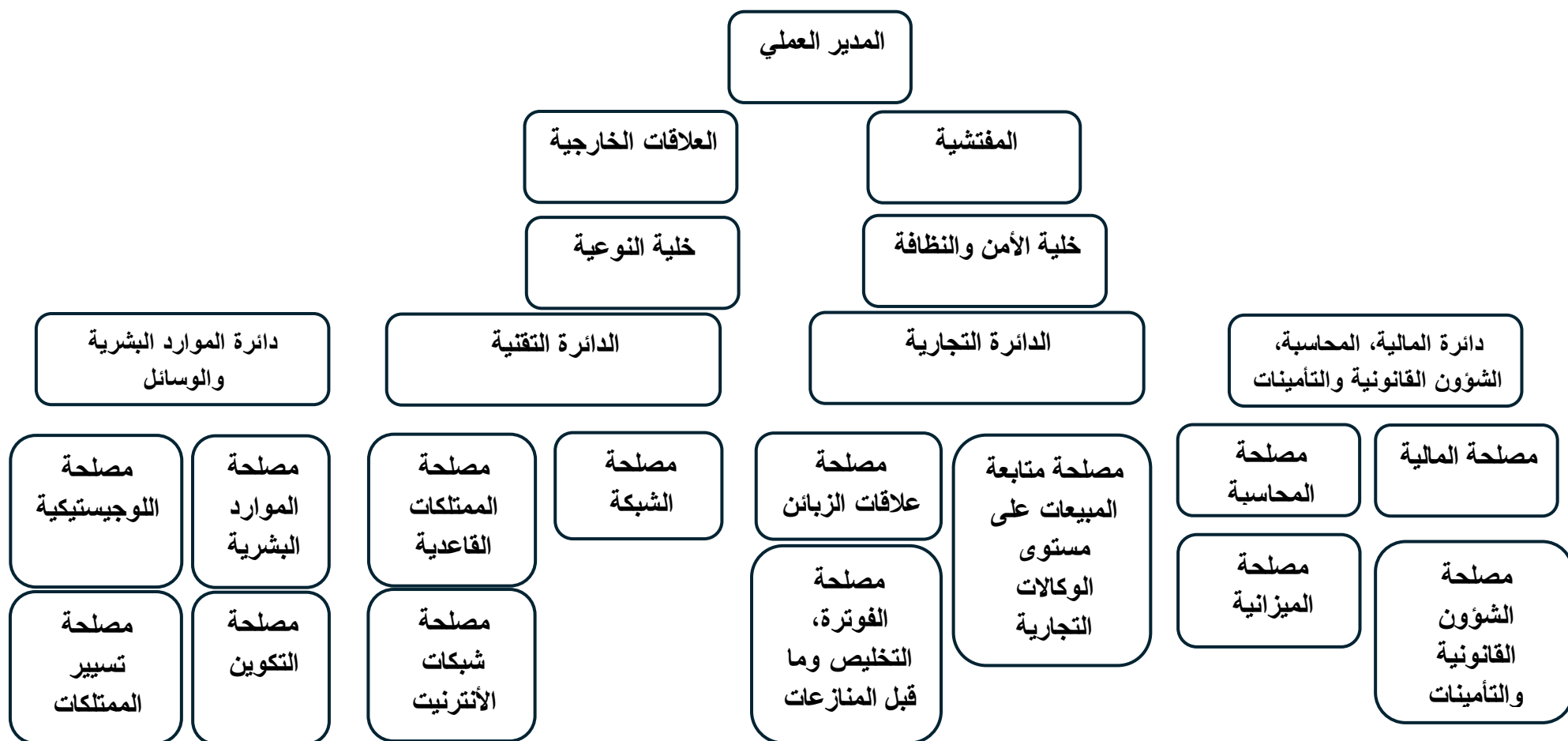
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة

تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة تبسة على هيكل تنظيمي يساهم في تنظيم مختلف الأنشطة والمهام داخل المؤسسة، وذلك من خلال توزيع المسؤوليات بين المصالح والأقسام المختلفة بما يضمن حسن سير العمل وتحقيق الأهداف المسطرة. ويُبرز هذا الهيكل طبيعة العلاقات التنظيمية والإدارية بين مختلف الوحدات، إضافة إلى دوره في تحسين الأداء وتسهيل عملية التنسيق داخل المؤسسة.

أولا: عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة

يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم العناصر التي تبرز كيفية تنظيم المؤسسة وتوزيع مختلف المهام والمسؤوليات بين مصالحها وأقسامها، بما يضمن تحقيق التنسيق والفعالية في الأداء. ويبين الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة، والذي يوضح مختلف المصالح والوحدات الإدارية المعتمدة داخل المؤسسة.

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة

ثانيا: توصيف مهام الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة

إن مديرية اتصالات الجزائر مؤسسة اقتصادية ذات طابع تجاري خدمي تعمل على توفير وتسهيل المبادلات والاتصالات بين أفراد المجتمع، وتنقسم مديرية اتصالات الجزائر إلى أربعة خلايا وأربعة دوائر، وكل دائرة تنقسم بدورها إلى مصالح.

وأوكلت لكل مصلحة مهام ووظائف خاصة في مجموعة مكاتب تعمل فيما بينها وتنسق المهام لإكمال العملية الإدارية في أحسن الظروف، ويشرف على كل مصلحة رئيس يعمل على إتمام مهامه والتنسيق بين المكاتب لتحسين خدمات المصلحة، وهو مكلف بتنفيذ الأوامر الصادرة عن رئيس الدائرة، وذلك بغية تحقيق الأهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها.

1- الخلايا: توجد في مؤسسة اتصالات الجزائر أربعة خلايا مختلفة المهام، وهي تقوم بتنفيذ الأوامر الصادرة من

مدير المديرية العملية، وذلك بغية تحقيق الأهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها، وتتمثل فيما يلي:

1-1 الخلية التفتيشية: وتقوم بالوظائف التالية:

- فتح التحقيقات مثل فتح التحقيق حول سرقة الكوابل؛
- تطبيق القانون.

2-1 خلية العلاقات الخارجية: وتقوم بالوظائف التالية:

- تحسين صورة المؤسسة أمام الزبائن أو المستثمرين؛
- تمثيل المؤسسة.

3-1 خلية الأمن الداخلي للمؤسسة: وتقوم بالوظائف التالية:

- توفير الوسائل اللازمة لحماية المكاتب؛
- تحديد فرقة حراسة تسهر على أمن الإدارة وجميع هياكلها.

4-1 الخلية النوعية: وتقوم بالوظائف التالية:

- مراقبة مخطط عمل المؤسسة المبرمج؛
- السعي وراء الأهداف المسطرة.

2- الدوائر: توجد في مؤسسة اتصالات الجزائر أربعة دوائر مختلفة المهام، وهي تقوم بتنفيذ الأوامر التي تتلقاها من

مدير المديرية العملية، وذلك بغية تحقيق الأهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها، وتتمثل فيما يلي:

2-1-1 الدائرة المالية والمحاسبة الشؤون القانونية والتأمينات:

2-1-1-1 مصلحة المالية : تقوم هذه المصلحة بتسديد الفواتير الخاصة بالمشاريع والضرائب المختلفة .

2-1-2- مصلحة المحاسبة : تقوم هذه المصلحة بتسجيل مختلف العمليات المحاسبية بالتسلسل في دفتر المحاسبة (دفاتر يومية - جدول حسابات - نتائج)، كما تعمل على تسوية وضعية الزبائن من خلال استلام المستحقات ودفع الالتزامات على مستوى الولاية والإدارة المركزية بالعاصمة

2-1-3- مصلحة الشؤون القانونية والتأمينات :

- مصلحة التأمين :

تقوم هذه المصلحة بتأمين الممتلكات والعقارات، والإبلاغ عن أي نوع من الأضرار التي قد تمس مؤسسة اتصالات الجزائر. كما تعمل على تقييم هذه الأضرار وتحديد قيمتها من طرف الجهات المختصة داخل المؤسسة.

- **مصلحة الشؤون القانونية:** تقوم هذه المصلحة بتقديم الشكايات لمصالح الأمن أو الدرك الوطني وإعطاء أوامر لمصالح الأمن من أجل الدفاع عن ممتلكات المؤسسة.

2-1-4- مصلحة الميزانية : من وظائفها ما يلي :

- استلام ملفات الاستلام بالنفقات من مختلف المصالح والأقسام؛
- فحص ومراقبة جميع الوثائق المكونة لملف النفقة والتأكد من صحة العمليات المحاسبية؛
- إعداد وضعية إقفال الحسابات النهائية وإحالتها إلى المديرية المركزية بالجزائر العاصمة.

2-2- دائرة الموارد البشرية:

وتتكون هذه الدائرة من ثلاثة مصالح، وأوكلت لكل مصلحة مهام ووظائف خاصة في مجموعة من المكاتب التي تعمل فيما بينها وتنسق المهام لإكمال العملية الإدارية في أحسن الظروف. ويشرف على كل مصلحة رئيس يعمل على إتمام مهامه والتنسيق بين المكاتب لتحسين خدمات المصلحة، وهو مكلف بتنفيذ الأوامر الصادرة من رئيس الدائرة أو من مدير المؤسسة، وذلك بغية تحقيق الأهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها.

2-2-1- مصلحة الموارد البشرية

وهذه المصلحة تنقسم إلى ثلاثة مكاتب وهي على النحو التالي:

2-2-1-1- مكتب تسير المستخدمين :

تقوم هذه المصلحة بتسيير الموارد البشرية وذلك بتطبيق اللوائح أو القوانين الخاصة بالعمل، كما تقوم بقضاء شؤون العمل الاجتماعية كالتأمين من حوادث العمل، كما تقوم بتقسيم أصناف الأجور حسب العمال وتدرس إمكانية التوظيف والتسريع وتعمل بالتنسيق مع مصالح أخرى وتضم مصلحة المستخدمين، مكتب التسيير ومكتب الأجور.

2-2-1-2- مكتب الأجور:

ويقوم بالوظائف التالية :

- القيام بعمليات دفع المنح الجزافية ذات المنفعة العامة؛

- معالجة المنازعات والشكاوى؛
- تسوية الأجور والعلاوات ذات الطابع الاجتماعي؛
- مطالبة مكتب المحاسبة بإرسال كل وثائق المحاسبة شهريا؛
- العمل على حل المشاكل الخاصة بالعمال والمتعلقة بالأجور العمومية كالمنح.

2-2-1-3- مكتب تسير : ويقوم بالوظائف التالية:

- تسير ملفات التوظيف بجميع فروعها؛
- تسير كل ما يتعلق بالحياة المهنية للموظفين؛
- متابعة العقود الإدارية الخاصة بالعمال؛
- تسير ملفات الترقية المختلفة؛
- تسير نفقات التكوين للمستخدمين عند مختلف الهيئات.

2-2-2- مصلحة تسير الممتلكات : ويقوم بالوظائف التالية :

- سير المخزن؛
- تعداد وإحصاء ممتلكات المؤسسة.

2-2-3- مصلحة اللوجستية : تعتبر من أهم المصالح في مديرية اتصالات الجزائر حيث تقوم بالتجهيز والصيانة وهي تنقسم إلى ثلاثة مكاتب:

2-2-3-1- مكتب النقل : ويقوم بالوظائف التالية :

- نقل الأجهزة والعتاد؛
- صيانة وتجهيز الأجهزة الإدارية.

2-2-3-2- مكتب البناء : ويقوم بالوظائف التالية :

- تجهيز كل المكاتب بالوسائل والأدوات لتسير المصالح؛
- إرسال الموظفين للقيام بالمهمة الإدارية؛
- تأمين الأجهزة وخاصة تجهيزات الإدارة.

2-2-3-3- مكتب الإمداد : ويقوم بالوظائف التالية :

- شراء احتياجات المؤسسة؛
- تسير وسائل المؤسسة.

4-2- الدائرة التقنية :

4-2-1- مصلحة الشبكة: تقوم هذه المصلحة بتسيير شبكات الاتصال وتنقسم إلى ثلاث مكاتب: مكتب تركيب الخطوط، مكتب دراسة المراجع، مكتب مراقبة الإنتاج.

4-2-2- مصلحة الممتلكات القاعدية: تقوم هذه المصلحة بإعداد الدراسات والمخططات الهاتفية للشبكة، وذلك بصيانة واستغلال وبناء كل المراكز الهاتفية وتضم هذه المصلحة ما يلي:

4-2-2-1- مكتب الإرسال والاستبدال

4-2-2-2- مكتب دراسة المحيط ومعطيات الشبكة

3-2-4- مصلحة شبكات الأنترنت : تقوم هذه المصلحة بمتابعة وصيانة شبكات الاتصالات والتكنولوجيا.

3-2- الدائرة التجارية : تشمل:

3-2-1- مصلحة علاقات الزبائن: تقوم هذه المصلحة بمعالجة شكاوى الزبائن.

3-2-2- مصلحة الفوترة وما قبل المنازعات: تقوم هذه المصلحة بإعداد الفواتير للزبائن وتدرس ملفات الزبائن المدينون ثم تحولهم إلى المنازعات.

3-2-3- مصلحة متابعة المبيعات على مستوى الوكالات التجارية: تقوم هذه المصلحة بالإحصائيات الأسبوعية والشهرية والسنوية لكل أنواع الممتلكات.

المطلب الثالث: منتجات وخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة

يتم التطرق فيما يلي إلى أهم المنتجات والخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر على مستوى وحدة تبسة، من خلال عرض أبرز العروض الموجهة للزبائن، وبيان طبيعة الخدمات التي تميز نشاط المؤسسة في مجال الاتصالات والأنترنت والخدمات الرقمية.

أولاً: خدمات الهاتف الثابت

توفر اتصالات الجزائر خدمة الهاتف الثابت باعتبارها من الخدمات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات والأفراد في الاتصال والتواصل. وتندرج هذه الخدمة ضمن عرض Idoom Fixe، والذي يتيح للمشاركين الاستفادة من المكالمات المحلية والوطنية والدولية بجودة عالية واستقرار في الشبكة. وتتميز خدمة الهاتف الثابت بعدة مزايا، من أهمها:

- استقرار جودة المكالمات الصوتية؛
- توفير تغطية واسعة عبر مختلف ولايات الوطن؛
- إمكانية الاستفادة من خدمات إضافية مرتبطة بالهاتف الثابت؛
- ربط خدمات الهاتف بخدمات الأنترنت ذات التدفق العالي.

كما تسمح هذه الخدمة للمؤسسات باستخدام الخطوط الهاتفية في تسيير الاتصالات الإدارية والمهنية، مما يساهم في تحسين سرعة التواصل الداخلي والخارجي.

ثانياً: خدمات الأنترنت الثابت

تعتبر خدمات الأنترنت من أهم الخدمات التي تقدمها اتصالات الجزائر، حيث شهدت تطوراً كبيراً في السنوات الأخيرة نتيجة التزايد المستمر في الطلب على خدمات الاتصال الرقمي. وتسعى المؤسسة إلى توفير أنترنت عالي التدفق للأفراد والمؤسسات من خلال عدة عروض وتقنيات مختلفة.

1. خدمة Idoom Fibre

تمثل خدمة Idoom Fibre أحدث خدمات الأنترنت التي توفرها اتصالات الجزائر، وتعتمد على تقنية الألياف البصرية التي تسمح بنقل البيانات بسرعة كبيرة وجودة عالية. وتتميز هذه الخدمة بما يلي:

- سرعة تدفق عالية قد تصل إلى سرعات كبيرة حسب العرض المتوفر؛
 - استقرار الاتصال بالأنترنت؛
 - تحسين جودة تحميل الملفات ومشاهدة الفيديوهات؛
 - دعم التعليم والعمل عن بعد؛
 - تسهيل استخدام التطبيقات والخدمات الرقمية الحديثة.
- وتسعى المؤسسة إلى توسيع شبكة الألياف البصرية لتشمل أكبر عدد ممكن من الأحياء والمناطق السكنية، وذلك بهدف تعزيز التحول الرقمي وتطوير البنية التحتية للاتصالات.

2. خدمة Idoom ADSL

توفر اتصالات الجزائر كذلك خدمة Idoom ADSL، وهي من الخدمات التقليدية التي تعتمد على خط الهاتف الثابت لتوفير الأنترنت. وتتميز هذه الخدمة بما يلي:

- سهولة الاشتراك والاستفادة من الخدمة؛
- توفير عروض متعددة تتناسب مع احتياجات الزبائن؛
- تغطية واسعة تشمل العديد من المناطق؛
- تكلفة اشتراك مناسبة مقارنة ببعض الخدمات الأخرى.

ورغم التطور المتسارع لخدمة الألياف البصرية، ما تزال خدمة ADSL تستعمل على نطاق واسع في المناطق التي لم تصلها بعد تقنية الألياف البصرية.

3. خدمة Idoom 4G LTE

تقدم اتصالات الجزائر خدمة Idoom 4G LTE التي تعتمد على تقنية الجيل الرابع للاتصالات اللاسلكية، وتهدف هذه الخدمة إلى توفير الإنترنت للمناطق التي يصعب فيها الربط عبر الألياف البصرية أو ADSL. وتتمثل أهم مزايا هذه الخدمة في:

- سهولة التركيب والاستعمال؛
 - توفير الإنترنت دون الحاجة إلى خط هاتفي ثابت؛
 - سرعة تدفق جيدة مقارنة ببعض الحلول التقليدية؛
 - إمكانية الاستفادة من الخدمة في المناطق النائية.
- وقد ساهمت هذه الخدمة في توسيع استعمال الإنترنت وتحسين الولوج إلى الخدمات الرقمية في العديد من المناطق.

ثالثا: الخدمات الرقمية والإلكترونية

في إطار التحول الرقمي، عملت اتصالات الجزائر على تطوير مجموعة من الخدمات الإلكترونية التي تهدف إلى تسهيل تعامل الزبائن مع المؤسسة وتحسين جودة الخدمة. ومن بين أهم هذه الخدمات:

1. فضاء الزبون الإلكتروني

- يوفر فضاء الزبون الإلكتروني إمكانية متابعة مختلف الخدمات والاشتراكات عن بعد، حيث يسمح للمشاركين بـ:
- الاطلاع على الفواتير؛
 - متابعة استهلاك الإنترنت؛
 - إعادة تعبئة الاشتراكات؛
 - طلب بعض الخدمات إلكترونيا؛
 - متابعة المعلومات المتعلقة بالحساب الشخصي.
- وقد ساهم هذا الفضاء في تقليل الضغط على الوكالات التجارية وتسهيل الإجراءات الإدارية.

2. الدفع الإلكتروني

- تتيح اتصالات الجزائر خدمة الدفع الإلكتروني التي تسمح للزبائن بتسديد الفواتير وتحديد الاشتراكات عبر الإنترنت باستعمال البطاقات البنكية أو البطاقة الذهبية. وتتميز هذه الخدمة بما يلي:
- تسهيل عمليات الدفع؛
 - توفير الوقت والجهد؛
 - تقليل التنقل نحو الوكالات التجارية؛
 - تحسين سرعة معالجة المعاملات.
- وتعد هذه الخدمة من أهم مظاهر التحول الرقمي داخل المؤسسة.

3. تطبيق MY IDOOM

تقترح اتصالات الجزائر تطبيق MY IDOOM الذي يسمح للمستخدمين بإدارة خدماتهم عبر الهاتف الذكي .

ويوفر التطبيق مجموعة من الوظائف، من بينها:

- متابعة الرصيد والاستهلاك؛
- الاطلاع على الاشتراكات؛
- تعبئة الأترنت؛
- تسديد الفواتير؛
- متابعة العروض والخدمات الجديدة.

وقد ساهم هذا التطبيق في تعزيز الخدمات الرقمية وتحسين تجربة المستخدم.

رابعاً: خدمات المؤسسات والحلول المهنية

إضافة إلى خدمات الأفراد، توفر اتصالات الجزائر حلولاً موجهة للمؤسسات والإدارات، وذلك من أجل دعم

الرقمنة وتحسين أنظمة الاتصال داخل مختلف الهيئات. وتشمل هذه الخدمات:

- ربط المؤسسات بشبكات الأترنت ذات التدفق العالي؛
- خدمات استضافة البيانات؛
- حلول الشبكات والاتصالات؛
- خدمات الحماية والأمن المعلوماتي؛
- حلول الاتصال المهني.

وتساعد هذه الخدمات المؤسسات على تحسين أدائها، وتطوير أنظمة العمل، وضمان استمرارية الاتصال وتبادل

المعلومات.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يعتبر تصميم الدراسة التطبيقية من أهم خطوات إعداد البحث العلمي، لأنها أكثر ما يتم مراجعته من قبل مقوم البحث، كما تمثل أساسا لقيمة البحث، فالخطوات السابقة تجيب إجابة علمية وافية على السؤال: ما هو موضوع البحث؟ وهذه الخطوة كفيلة للإجابة على السؤال التالي: كيف يتم انجاز البحث؟ فهي تتناول توضيحا للكيفية التي اتبعها الباحث في تصميمه للبحث وتحديد خطواته الإجرائية. وهو ما حاولنا التطرق إليه من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: المنهج المتبع وعينة الدراسة

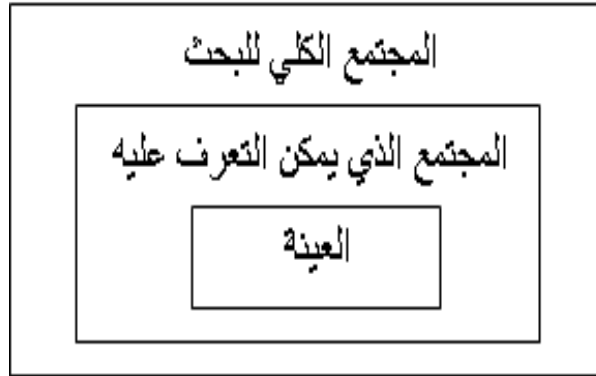
سيتناول هذا المطلب الإطار المنهجي للدراسة الميدانية التي قمنا بها داخل المؤسسة محل الدراسة، حيث سيتم عرض منهج الدراسة والأداة المستخدمة، بالإضافة إلى التعريف بمجتمع وعينة الدراسة، والأساليب الإحصائية المعتمدة في هذه الدراسة.

أولا: مجتمع وعينة الدراسة

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

مجتمع الدراسة: إجراء الدراسة الميدانية يجب على الباحث وضع تعريف محدد وواضح لمجتمع الدراسة والأصل في ذلك أن تجرى الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة لأن ذلك يظهر نتائج دقيقة وأقرب إلى الواقع إذ تتميز بالصحة والصدق في نفس الوقت، ومجتمع الدراسة في هذا البحث يتمثل في موظفين مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة.

الشكل رقم (04): يوضح مجتمع الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة

عينة الدراسة: تشير عينة الدراسة في العادة إلى جزء من مجتمع الدراسة ككل يتم اختيارها بطريقة معينة تسمح بمنح نتائج دقيقة وتمثل المجتمع تمثلا صادق ويمكن أن تعمم نتائجها على المجتمع ككل إذا تم اختيارها بالطريقة المناسبة، إن عينة الدراسة في هذا البحث تتمثل في موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة، أين تم توزيع 40 استبانة على عمال المؤسسة محل الدراسة وقد تم استرجاعها ولم تستبعد أي استبانة أثناء التحليل وهي الاستبانات الخاضعة للتحليل.

ثانيا: منهجية وأدوات جمع البيانات

- **منهجية الدراسة:** بالنظر إلى الهدف الرئيسي من هذه الدراسة ككل والمتمثل في دور التحول الرقمي في تعزيز اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة، فإن المنهج الأكثر ملائمة في دراسة هذا النوع من الظواهر هو المنهج الوصفي التحليلي وهذا المنهج يعبر عن الظاهرة المراد دراستها كما توجد في الواقع، وتحليل كافة بيانات مجتمع الدراسة من خلال الإجابة عن الاستمارة باستخدام الطرق الإحصائية المناسبة.

- **أداة الدراسة:** إن الأدوات المنهجية هي تلك الوسائل الفعالة التي يتمكن الباحث بواسطتها من جمع البيانات والمعلومات عن متغيرات الدراسة، للوصول إلى الأهداف والإجابة على تساؤلات البحث. ولما كان هدف الدراسة هو معرفة دور التحول الرقمي في تعزيز اليقظة الاستراتيجية ، فقد تم الاعتماد على الأدوات التالية:

- **الاستبيان "الاستمارة":** يعد الاستبيان من بين الوسائل الأساسية المستخدمة في جمع البيانات اللازمة والضرورية عن موضوع الدراسة وهي تمثل "نموذج يشمل أسئلة موجهة لأفراد (مبحوثين)، من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكل أو موقف.

هناك نوعان من الأسئلة التي يمكن أن ترد في الاستمارة، وهما:

- **السؤال المغلق:** قد تحتوي الاستمارة على أسئلة مغلقة تحتاج إلى أجوبة محددة حيث يطلب من المستجوب أن يضع رمزا على الإجابة التي يوافق عليها، وتمتاز الأسئلة المغلقة بسهولة تصنيف الإجابات ووصفها في قوائم وجدول، كما تقلل من إمكانية الوقوع في الخطأ عند التفسير مثال ذلك:

- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

- **السؤال المفتوح:** يعطي السؤال المفتوح الحرية للمبحوث بأن يصوغ الإجابة التي يريد والتعبير بشكل تلقائي عن موقف، ويعاب عليه صعوبة تصنيف الإجابة لمجموعات محددة أو فئات بسبب تنوع الإجابات مثال ذلك:

- الوظيفة:

طريقة جمع البيانات والمعلومات

- إن تحديد الأسلوب الذي يتبعه الباحث في جمعه للمعلومات يعد أحد الخطوات المهمة التي يجب أن يشتمل عليها تصميم البحث، وتعتبر مصادر المعلومات والإمكانات المادية للباحث والوقت المتوفر للبحث عوامل أساسية تؤثر على المفاضلة بين أساليب مختلفة لجمع المعلومات.

وتم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب جمع البيانات من خلال:

- التوزيع المباشر للاستبيان "الاستمارة": أي تسليم الاستمارة للمستجوب؛
- مقابلة المستجوبين ومحاولة الأخذ بأقوالهم بالتدوين في استمارة البحث؛
- إجراء الملاحظة؛

- وقد تم اللجوء لهذه الطرق معا لتمييزها بارتفاع نسبة من يجيب على الاستثمار وقلة احتمال الإجابة على الاستثمار من غير المعنيين بالإجابة عليها مع إمكانية توضيح وشرح ما يلزم شرحه للمجيب.

- المقياس المستخدم:

تم إعداد هذه الاستبانة باستخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس العبارات حيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختبارات التالية (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) والمتناسبة مع الأوزان (1,2,3,4,5) على التوالي.

وانطلاقا من هذه الدرجات، ولحساب الحدود الدنيا والعليا لكل فئة من فئات مقياس ليكارت الخماسي تم حساب طول المدى $5-1=4$ ، ومن ثم نقسم طول المدى على عدد الفئات فنحصل على: $0.8=4/5$ ، بعد ذلك تم إضافة العدد 0.8 بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى، والجدول رقم (02) يوضح ذلك:

الجدول رقم (02): مجالات الاتجاهات حسب ليكارت (الصيغة الخماسية)

المتوسط المرجح	1-1.79	1.80-2.59	2.60-3.39	3.40-4.19	4.20-5
اتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالبة اعتماد على الاستثمارات الموزعة

من خلال هذا الجدول يمكن أن نستنتج أن تحديد الاتجاه في هذه الدراسة يكون وفق الآلية التالية:

إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (1-1.79) فهذا يعني أن اتجاه عناصر عينة الدراسة من عمال الموقع لا يوافقون بشدة على ما جاء في العبارة.

إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (1.80-2.59) فهذا يعني أن اتجاه عناصر عينة الدراسة من عمال الموقع لا يوافقون على ما جاء في العبارة.

إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (2.60-3.39) فهذا يعني أن اتجاه عناصر عينة الدراسة من عمال الموقع محايدون حول ما جاء في العبارة.

إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (3.40-4.19) فهذا يعني أن اتجاه عناصر عينة الدراسة من عمال الموقع يوافقون على ما جاء في العبارة.

إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (4.20-5) فهذا يعني أن اتجاه عناصر عينة الدراسة من عمال الموقع يوافقون بشدة على ما جاء في العبارة.

المطلب الثاني: الأساليب المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا على برنامج الإعلام الآلي المسمى بالحزم الإحصائية للمعلومات الاجتماعية، والذي يرمز لها اختصارا (SPSS25)، الذي يوفر عدد من الأساليب الإحصائية التي سوف نستخدمها لوصف خصائص عينة الدراسة واختبار الفرضيات وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة وفيما يلي وصف لهذه الأساليب الإحصائية.

أولا: الأساليب الاستدلالية:

- ✓ اختبار كلمجروف-سميرنوف (k-S) للتحقق من التوزيع الطبيعي للدراسة؛
- ✓ معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات عبارة كل متغير من متغيرات الدراسة؛
- ✓ معامل الارتباط سبيرمان Spearman Corrélation لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي.

ثانيا: الأساليب الوصفية:

- ✓ التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات العينة من حيث خصائصها؛
- ✓ المتوسطات الحسابية من أجل معرفة الأهمية النسبية للمتغيرات والعبارات التي تقيسها؛
- ✓ الانحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت قيم استجابات الموظفين عن المتوسط الحسابي؛
- ✓ الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة دور التحول الرقمي في تعزيز اليقظة الاستراتيجية .

المطلب الثالث: الاختبارات القبلية لفرضيات الدراسة

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي (أنظر الملحق رقم 02)

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

H0 : تتبع البيانات التوزيع الطبيعي عند مستوى ثقة 95%.

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

وقاعدة أخذ القرار هي قبول فرضية العدم H0 إذا كان مستوى الدلالة المحسوب أكبر من 5%، وترفض فرضية

العدم إذا كان مستوى الدلالة المحسوب أقل من 5% وتقبل الفرضية البديلة H1.

والجدول الموالي بين اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات أداة الدراسة.

الجدول رقم (03): اختبار كولموغوروف -سميرنوف (k-S) للتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

اختبار كولموغوروف-سميرنوف		اختبار شابيرو ويلك		البيان
قيمة الاختبار	مستوى الدلالة sig	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة sig	
0.091	0.200	0.977	0.579	المحور الأول
0.107	0.200	0.937	0.028	المحور الثاني
0.079	0.200	0.991	0.981	اختبار التوزيع الطبيعي الكلي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج spss

ويتضح من خلال نتائج اختبار التوزيع الطبيعي أن قيم مستوى الدلالة (Sig) في اختبار Kolmogorov-Smirnov لجميع المحاور كانت أكبر من 0.05، مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. كما أظهرت نتائج اختبار Shapiro-Wilk أن المحور الأول والمحور الكلي يتبعان التوزيع الطبيعي، في حين سجل المحور الثاني قيمة أقل من 0.05، مما يشير إلى عدم اتباعه للتوزيع الطبيعي وفق هذا الاختبار. ويمكن تفسير هذا الاختلاف بحساسية اختبار Shapiro-Wilk مع العينات الصغيرة. وبصفة عامة، ونظرا لتقارب النتائج واعتمادا على اختبار Kolmogorov-Smirnov، يمكن اعتبار بيانات الدراسة موزعة توزيعا طبيعيا، مما يسمح باستخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية في تحليل البيانات.

ثانيا: صدق ثبات أداة الدراسة (أنظر الملحق رقم3)

يعبر الثبات عن مدى خلو أدوات جمع البيانات من الأخطاء التي تشوب القياس أي مدى قياس الاختبار للسمة التي يريد الباحث قياسها، فدرجات الاختبار تكون ثابتة عندما يقيس الاختبار سمة معينة قياسا متسقا في الظروف المتباينة التي قد تؤدي إلى أخطاء القياس، وبالتالي فالثبات يفيد الدقة في القياس كما يهتم أيضا بتأثير الأخطاء العشوائية للقياس على استقرار الدرجات، من أجل التعرف إلى مدى ثبات الاستبيان سيتم الاعتماد على المؤشر الإحصائي alpha Cronbach ألفا كرونباخ وهو يعرف بأنه طريقة لقياس ثبات الاستبيان بحيث كلما زاد هذا المؤشر عن نسبة 60% كلما دل ذلك على ثبات الاستبيان وفيما يلي الجدول الذي يوضح معاملات الثبات بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة:

الجدول رقم (04): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان

البيان	ألفا كرونباخ
البعد الأول: التقنيات	0.928
البعد الثاني: البيانات	0.935
البعد الثالث: الموارد البشرية	0.895
البعد الرابع: العمليات	0.905
المحور الثاني: اليقظة الاستراتيجية	0.966
قيمة الثبات الكلي للاستبيان	0.942

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نتائج معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لمحاور الدراسة فيما يتعلق بالبعد الأول نجد قيمته 0.928 أي 92.8%، وبالنسبة للبعد الثاني من الاستبيان تصل قيمته إلى 0.935 أي 93.5%، أما بالنسبة للبعد الثالث فقيمة ألفا كرونباخ 0.895 أي 89.5%، أما البعد الرابع فقيمة ألفا كرونباخ 0.905 أي 90.5%، وفي المقابل كانت قيمة ألفا كرونباخ للمحور الثاني 0.966 أي 96.6%، واستنادا إلى نتيجة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لمعامل الثبات الكلي للاستبيان التي بلغت 0.942 أي 94.2% فإن هذا يدل على ثبات الاستبيان استنادا إلى القاعدة السابقة للقياس.

ثالثا: صدق الاتساق الداخلي (أنظر الملحق رقم 4)

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

1. اختبار الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول "واقع التحول الرقمي":

لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات ومحورها، تم الاعتماد على معامل ارتباط سيرمان Spearman correlation لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة من أبعاد المحور الأول مع محورها:

الجدول رقم (05): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول واقع التحول الرقمي

العبارة	العبارة	معامل الارتباط سبيرمان ρ	مستوى الدلالة sig
	البعد الأول: التقنيات	0.726**	0.000
1	تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر على تقنيات رقمية حديثة في تيسير نشاطها.	0.861**	0.000
2	تتوفر بالمؤسسة بنية تحتية رقمية ملائمة تضمن استمرارية العمل.	0.888**	0.000
3	يتم تحديث وصيانة الوسائل الرقمية بما يضمن الفعالية والأمان.	0.862**	0.000
	البعد الثاني: البيانات	0.858**	0.000
4	ساهمت الوسائط الرقمية في تسهيل تبادل المعلومات داخل المؤسسة.	0.870**	0.000
5	تساعد قواعد البيانات والأنظمة الرقمية على متابعة سير العمل بشكل أفضل.	0.904**	0.000
6	يتم حفظ المعلومات وأرشفتها رقميا بما يسهل استرجاعها عند الحاجة.	0.755**	0.000
	البعد الثالث: الموارد البشرية	0.786	0.000
7	يسهم استخدام الوسائل الرقمية في تسهيل أداء المهام اليومية للعاملين.	0.834**	0.000
8	توفر المؤسسة تكوينًا يساعد العاملين على استخدام الأدوات الرقمية بفعالية.	0.812**	0.000

9	يتوفر دعم فني داخل المؤسسة لمعالجة صعوبات استخدام الأنظمة الرقمية.	**0.601	0.000
	البعد الرابع: العمليات	**0.694	0.000
10	ساهم التحول الرقمي في تسريع إنجاز الأعمال داخل المؤسسة.	**0.787	0.000
11	ساعدت الأنظمة الرقمية المعتمدة على تحسين تنظيم العمل داخل المؤسسة.	**0.849	0.000
12	قللت الرقمنة من الاعتماد على الإجراءات الورقية داخل المؤسسة.	**0.896	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج spss

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط للعبارات محصورة بين (0.904*) و (0.601**) ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01) و (0.05) هذا ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين عبارات المحور الأول مع محورها، حيث يتضح من خلال نتائج معامل الارتباط أن جميع معاملات الارتباط بين عبارات كل محور والدرجة الكلية جاءت موجبة ومرتفعة، كما أنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على وجود اتساق داخلي قوي بين العبارات التي تقيس كل متغير. ويعكس ذلك أن العبارات المستخدمة في الاستبيان تقيس نفس البعد بشكل متجانس، الأمر الذي يعزز من صدق أداة الدراسة وقدرتها على قياس المتغيرات محل البحث بدقة. وعليه، يمكن الاعتماد على نتائج الاستبيان في التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

2. اختبار الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني "اليقظة الاستراتيجية":

بالاعتماد على معامل الارتباط (spearman) تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين

عبارات المحور الثاني مع محورها، والجول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (06): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني اليقظة الاستراتيجية

العبارة	العبارة	معامل الارتباط سيرمان sp	مستوى الدلالة sig
1	تهتم المؤسسة بمتابعة التغيرات التي يشهدها محيطها الخارجي.	**0.601	0.000
2	تعتمد المؤسسة على المعلومات المتوفرة للتنبؤ بالفرص المستقبلية.	**0.670	0.000
3	تقوم المؤسسة بجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالمنافسين.	**0.770	0.000
4	يساعد تحليل المعلومات على التنبؤ بالمخاطر المحتملة.	**0.645	0.000
5	تهتم اليقظة الاستراتيجية في تحسين قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات.	0.728**	0.000
6	تساعد متابعة استراتيجيات المنافسين على تحسين قرارات المؤسسة.	0.786**	0.000
7	يدعم تحليل سلوك المنافسين اتخاذ قرارات أكثر دقة.	0.666**	0.000
8	تتابع المؤسسة باستمرار التطورات التكنولوجية في لراالاتصالات.	0.767**	0.000
9	يساعد توفر المعلومات بصيغة رقمية على اكتشاف المشكلات التنظيمية مبكرا.	**0.583	0.000
10	ساعد استخدام التكنولوجيا الرقمية المؤسسة على متابعة التغيرات المحيطة بها بفعالية أكبر.	**0.696	0.000
11	يساهم اعتماد اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة.	**0.541	0.000
12	توجد آليات داخل المؤسسة لتجميع المعلومات المهمة وتعميمها على المعنيين في الوقت المناسب.	0.598**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج spss

يوضح الجدول أعلاه ان قيمة الارتباط للعبارات محصورة بين (0.541**) و (0.786**) ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01)، وهذا ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين عبارات المحور الثاني مع محورها، حيث يتضح من خلال نتائج معامل الارتباط لعبارات المحور الثاني الخاص باليقظة الاستراتيجية أن جميع معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية جاءت موجبة، كما أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، مما يدل على وجود اتساق داخلي جيد بين العبارات. ويشير ذلك إلى أن العبارات المستخدمة تقيس مفهوم اليقظة الاستراتيجية بشكل متجانس ومتربط، الأمر الذي يعزز من صدق هذا المحور ويمكن الاعتماد عليه في تحليل البيانات واستخلاص النتائج المتعلقة بالدراسة.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

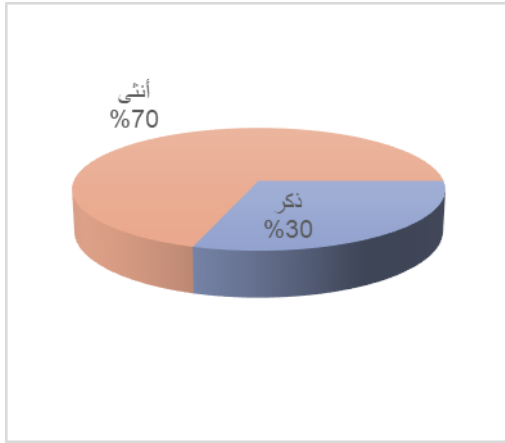
من خلال هذا المبحث نحاول عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية ومن ثم اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية (أنظر الملحق رقم 5)

تم توزيع استمارات الاستبيان على مجتمع الدراسة والتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة وفيما يلي تحليل لذلك:

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الشكل رقم (05): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج برنامج SPSS

الجدول رقم (07): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

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

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ انخفاض نسبة الذكور مقارنة بنسبة الإناث إذ قدرت نسبة الذكور من المجتمع بـ 30% مقابل 70% للإناث، وعليه فإن أغلب الوظائف تشغلها الإناث وهو ما قد يدل على أن مختلف الوظائف المشغولة في المؤسسة تتلاءم أكثر مع الإناث. ويؤكد الشكل رقم (05) نفس النتائج من خلال تمثيلها بيانياً، مما

يسهل قراءة الفروقات بين الفئتين. وكما يلاحظ وجود هيمنة في نسبة الإناث داخل العينة، وهو ما يعكس طبيعة التركيبة البشرية داخل المؤسسة، ويمكن أن يكون له تأثير على طبيعة الإجابات واتجاهاتها.

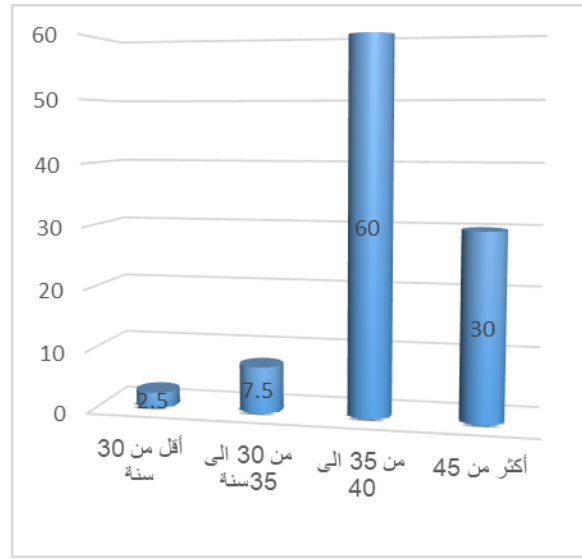
2. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

يمثل الجدول والشكل الموالين توزيع العينة حسب متغير العمر:

الجدول رقم (08): توزيع العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة %
أقل من 30	1	2.5
من 30 إلى 35	3	7.5
من 35 إلى 40	24	60
أكثر من 45	12	30
المجموع	40	100

الشكل رقم (06): التوزيع البياني للعينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

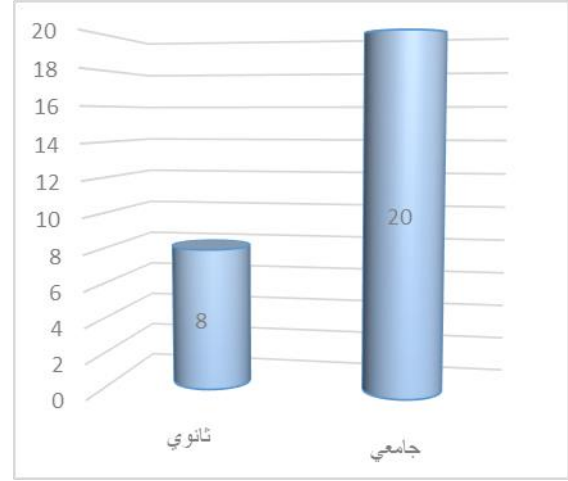
يتضح من الجدول رقم (08) أن الفئة (من 35 إلى 40 سنة) احتلت المرتبة الأولى بنسبة قدرت بـ: 60 %

لتليها الفئة (أكثر من 45 سنة) بنسبة 30%، وجاءت باقي الفئات متباعدة كما هي موضحة في الجدول، ومنه يمكن القول إن المؤسسة تحتوي على عامل خبرة مهم، وهو ما قد يساعد في تحسين أدائها وتعزيز تنافسيتها.

3. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

الشكل رقم (07): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي الجدول رقم (09): التوزيع حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	% النسبة
ثانوي	8	20
جامعي	20	80
المجموع	40	100



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

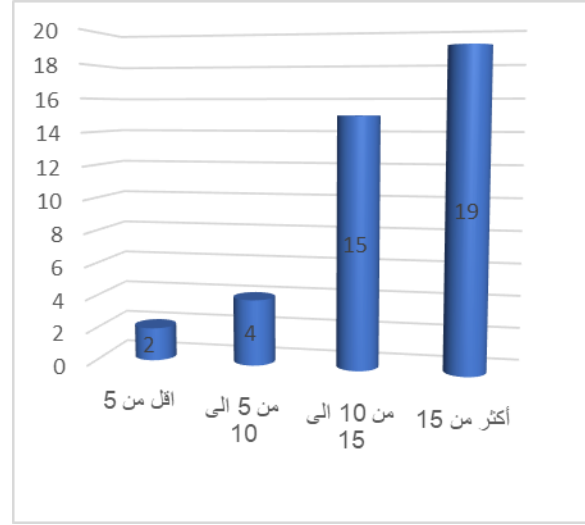
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (09) أن النسبة الأعلى لعدد المبحوثين فيما يخص المستوى التعليمي كانت من ضمن فئة المستوى (الجامعي) بنسبة قدرت بـ: 80% وهو ما يؤكد أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على الكفاءات، كما احتل المستوى الثانوي المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 20% والتي تعزز عامل الكفاءة إضافة إلى المستوى الجامعي.

4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

يوضح كل من الشكل والجدول المواليين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الدراسة، وذلك كما يلي:

الشكل رقم (08): التوزيع البياني لأفراد العينة حسب الخبرة



الجدول رقم (10): توزيع العينة حسب الخبرة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
5	2	أقل من 5
10	4	من 5 إلى 10
37.5	15	من 10 إلى 15
47.5	19	أكثر من 15
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة لا بأس بها، حيث سجلت الفئة (أكثر من 15 سنة) نسبة مئوية هي الأعلى قدرت بـ: 47.5%، واحتلت الفئة (من 10 إلى أقل من 15 سنوات) المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ 37.5%، واحتلت الفئة من 5 إلى 10 سنوات خبرة المرتبة الثالثة بنسبة قدرت بـ 10%، أما في المرتبة الأخيرة الفئة من أقل من 5 سنوات بنسبة 5%. إجمالاً يمكن القول أن المؤسسة تتوفر على عامل خبرة لا بأس به يمكن أن يساعد في تطويرها من خلال الاستفادة من الخبرات المتاحة لها.

المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بعبارات الاستبيان

تحليل نتائج المحور الأول: من أجل معرفة مدى تحقيق هذا المحور من طرف عينة الدراسة تم تلخيص النتائج في

الجدول التالي: (أنظر الملحق رقم 06)

الجدول رقم (11): تحليل وتفسير إجابات العينة حول المحور الأول التحول الرقمي

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	موافق	0.858	4.025	البعد الأول: التقنيات
3	موافق	0.861	4.025	1. تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر على تقنيات رقمية حديثة في تيسير نشاطها؛
6	موافق	1.025	3.975	2. تتوفر بالمؤسسة بنية تحتية رقمية ملائمة تضمن استمرارية العمل؛
1	موافق	0.858	4.075	3. يتم تحديث وصيانة الوسائل الرقمية بما يضمن الفعالية والأمان؛
3	موافق	0.873	3.983	البعد الثاني: البيانات
3	موافق	0.919	4.025	4. ساهمت الوسائط الرقمية في تسهيل تبادل المعلومات داخل المؤسسة؛
1	موافق	0.919	4.075	5. تساعد قواعد البيانات والأنظمة الرقمية على متابعة سير العمل بشكل أفضل ؛
11	موافق	0.948	3.850	6. يتم حفظ المعلومات وأرشفتها رقميا بما يسهل استرجاعها عند الحاجة ؛
4	موافق	0.854	3.933	البعد الثالث: الموارد البشرية
7	موافق	0.959	3.950	7. يساهم استخدام الوسائل الرقمية في تسهيل أداء المهام اليومية للعاملين؛
7	موافق	0.932	3.950	8. توفر المؤسسة تكوينًا يساعد العاملين على استخدام الأدوات الرقمية بفعالية؛
9	موافق	0.928	3.900	9. يتوفر دعم فني داخل المؤسسة لمعالجة صعوبات استخدام الأنظمة الرقمية؛

2	موافق	0.929	3.991	البعد الرابع: العمليات
2	موافق	0.985	4.05	10. ساهم التحول الرقمي في تسريع إنجاز الأعمال داخل المؤسسة؛
2	موافق	0.932	4.05	11. ساعدت الأنظمة الرقمية المعتمدة على تحسين تنظيم العمل داخل المؤسسة؛
10	موافق	1.113	3.875	12. يتوفر دعم فني داخل المؤسسة لمعالجة صعوبات استخدام الأنظمة الرقمية.
	موافق	0.787	3.983	المحور الأول: التحول الرقمي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال Spss

من خلال الجدول رقم نلاحظ أن اتجاهات عينة الدراسة موافقة في كامل عبارات أبعاد المحور الأول حيث بلغ المتوسط العام للمحور الأول 3.983 أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون على ما جاء في العبارات، كما بلغ الانحراف المعياري 0.787 أي يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة المدروسة. ونظرا لوجود أبعاد للمحور الأول فسيتم تحليل ودراسة نتائج آراء عينة الدراسة وذلك بهدف تحليل محتوى كل بعد من أبعاده:

بالنسبة للبعد الأول "التقنيات": يتضمن هذا البعد ثلاث عبارات مختلفة ولقد حقق متوسط حسابي قدر ب 4.025 يشير إلى اتجاه موافق، وهذا ما دل على أن أفراد العينة المدروسة موافقون على ما جاء في عبارات هذا البعد، حيث بلغ الانحراف المعياري 0.858، وهذا يدل على وجود تشتت في الإجابات.

بالنسبة للبعد الثاني "البيانات": يتضمن هذا البعد ثلاث عبارات مختلفة ولقد حقق متوسط حسابي قدر ب 3.983 يشير إلى اتجاه موافق، وهذا ما دل على أن أفراد العينة المدروسة موافقون على ما جاء في عبارات هذا البعد، حيث بلغ الانحراف المعياري 0.873، وهذا يدل على وجود تشتت في الإجابات.

بالنسبة للبعد الثالث "الموارد البشرية": يتضمن هذا البعد ثلاث عبارات مختلفة ولقد حقق متوسط حسابي قدر ب 3.933 يشير إلى اتجاه موافق، وهذا ما دل على أن أفراد العينة المدروسة موافقون على ما جاء في عبارات هذا البعد، حيث بلغ الانحراف المعياري 0.854، وهذا يدل على وجود تشتت في الإجابات.

بالنسبة للبعد الرابع "العمليات": يتضمن هذا البعد ثلاث عبارات مختلفة، ولقد حقق متوسط حسابي قدر بـ 3.991 يشير إلى اتجاه موافق، وهذا ما دل على أن أفراد العينة المدروسة موافقون على ما جاء في عبارات هذا البعد، حيث بلغ الانحراف المعياري 0.929، وهذا يدل على وجود تشتت في الإجابات.

1. تحليل نتائج المحور الثاني: من أجل معرفة مدى تحقيق هذا المحور من طرف عينة الدراسة تم تلخيص النتائج في الجدول التالي (أنظر الملحق رقم 07):

الجدول رقم (12): تحليل وتفسير إجابات العينة حول المحور الثاني اليقظة الاستراتيجية

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
4	موافق	0.981	3.90	1. تهتم المؤسسة بمتابعة التغيرات التي يشهدها محيطها الخارجي؛
8	موافق	0.981	3.700	2. تعتمد المؤسسة على المعلومات المتوفرة للتنبؤ بالفرص المستقبلية؛
10	موافق	0.939	3.500	3. تقوم المؤسسة بجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالمنافسين؛
6	موافق	1.086	3.750	4. يساعد تحليل المعلومات على التنبؤ بالمخاطر المحتملة؛
5	موافق	0.954	3.875	5. تهتم اليقظة الاستراتيجية في تحسين قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات؛
9	موافق	0.975	3.650	6. تساعد متابعة استراتيجيات المنافسين على تحسين قرارات المؤسسة؛
7	موافق	1.012	3.725	7. يدعم تحليل سلوك المنافسين اتخاذ قرارات أكثر دقة؛

2	موافق	1.036	3.950	8. تتابع المؤسسة باستمرار التطورات التكنولوجية في مجال الاتصالات
2	موافق	0.959	3.950	9. يساعد توفر المعلومات بصيغة رقمية على اكتشاف المشكلات التنظيمية مبكرا؛
1	موافق	0.831	4.025	10. ساعد استخدام التكنولوجيا الرقمية المؤسسة على متابعة التغيرات المحيطة بها بفعالية أكبر؛
3	موافق	0.944	3.925	11. يساهم اعتماد اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة؛
5	موافق	1.113	3.875	12. توجد آليات داخل المؤسسة لتجميع المعلومات المهمة وتعميمها على المعنيين في الوقت المناسب.
	موافق	0.840	3.818	المحور الثاني اليقظة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال Spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن اتجاهات عينة الدراسة موافقة في كامل عبارات المحور الثاني حيث بلغ المتوسط العام للمحور الثاني 3.818 أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون على ما جاء في العبارات، كما بلغ الانحراف المعياري 0.840 أي يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة المدروسة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

في هذا المطلب سنحاول اختبار صحة الفرضيات المدرجة سابقا والمتعلقة بالجانب التطبيقي من الدراسة، وذلك بالاعتماد على محور واقع التحول الرقمي ودراسة أثره في تعزيز اليقظة الاستراتيجية ، وهذا ما سنوضحه فيما يلي:

أولا: اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة:

من الفرضية العامة سنتطرق للفرضيات الفرعية التالية:

1 : اختبار الفرضية الفرعية الأولى

سيتم اختبار صحة الفرضية العامة التي تنص على ما يلي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التقنيات في تعزيز اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر عند

مستوى المعنوية الإحصائية 0.05"

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التقنيات في تعزيز اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى

المعنوية الإحصائية 0.05"

فإن كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05، فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، ومن أجل التأكد

من صحة هذه الفرضية، قمنا باستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط لانحدار التقنيات كمتغير مستقل على اليقظة

الاستراتيجية كمتغير تابع، والنتائج مبينة في الجدول أدناه كما يلي (أنظر الملحق رقم 08)

الجدول رقم (13): اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور التقنيات في تعزيز اليقظة الاستراتيجية

المتغير المستقل التقنيات					
المتغير التابع اليقظة الاستراتيجية	R	R ²	B	T	مستوى الدلالة Sig
الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	المحسوبة		
0.602 ^a	0.362	0.589	4.645	0.000	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على تحليل الاستبيان من خلال SPSS

يوضح الجدول (13) دور التقنيات في تعزيز اليقظة الاستراتيجية ، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط $R=0.602^a$ ، وهذا يوضح أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين، وبلغ معامل التحديد $R^2=0.362$ ،

أي 36% من المتغيرات في اليقظة الاستراتيجية ناتجة عن التغير في التقنيات، كما بلغت قيمة معامل الانحدار $B=0.589$

وهذا يعني زيادة درجة واحدة في التقنيات يؤدي إلى الزيادة في اليقظة الاستراتيجية بـ 0.589. كما بلغت T

المحسوبة $T=4.645$ عند مستوى الدلالة $\text{sig}=0.000$ ، وهي دالة عند مستوى المعنوية 0.05 ، ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التقنيات في تعزيز اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05 ".

2 : اختبار الفرضية الفرعية الثانية

سيتم اختبار صحة الفرضية العامة التي تنص على ما يلي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء البيانات في تعزيز اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05 .

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء البيانات في تعزيز اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05 .

فإن كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05 ، فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية، قمنا باستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط لانحدار البيانات كمتغير مستقل على اليقظة الاستراتيجية كمتغير تابع، والنتائج مبينة في الجدول أدناه كما يلي:

الجدول رقم (14): اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور البيانات في تعزيز اليقظة الاستراتيجية

المتغير المستقل البيانات					
المتغير التابع اليقظة الاستراتيجية	R	R^2	B	T	مستوى الدلالة Sig
الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	المحسوبة		
0.869 ^a	0.755	0.836	10.834	0.000	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على تحليل الاستبيان من خلال SPSS

يوضح الجدول (14) دور البيانات في تعزيز اليقظة الاستراتيجية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط $R=0.869^a$ ، وهذا يوضح أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين، وبلغ معامل التحديد $R^2=0.755$ ، أي 75% من المتغيرات في اليقظة الاستراتيجية ناتجة عن التغير في البيانات، كما بلغت قيمة معامل الانحدار $B=0.836$ ، وهذا يعني زيادة درجة واحدة في البيانات يؤدي إلى الزيادة في اليقظة الاستراتيجية بـ 0.836 ، كما

بلغت T المحسوبة $T=10.834$ عند مستوى الدلالة $\text{sig}=0.000$ ، وهي دالة عند مستوى المعنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:
 "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير البيانات في تعزيز اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05 ".

3 : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

سيتم اختبار صحة الفرضية العامة التي تنص على ما يلي:
 H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الموارد البشرية في تعزيز اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05
 H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الموارد البشرية في تعزيز اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05
 فإن كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05 ، فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط لانحدار الموارد البشرية كمتغير مستقل على اليقظة الاستراتيجية كمتغير تابع، والنتائج مبينة في الجدول أدناه كما يلي: (أنظر الملحق رقم 08)

الجدول رقم (15): اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور الموارد البشرية في تعزيز اليقظة الاستراتيجية

المتغير المستقل الموارد البشرية					
المتغير التابع اليقظة الاستراتيجية	R	R^2	B	T	مستوى الدلالة Sig
الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	المحسوبة		
0.894^a	0.800	0.879	12.323	0.000	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على تحليل الاستبيان من خلال SPSS

يوضح الجدول (15) دور الموارد البشرية في تعزيز اليقظة الاستراتيجية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي: قيمة معامل الارتباط $R=0.894^a$ ، وهذا يوضح أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين، وبلغ معامل التحديد $R^2=0.800$ أي 80% من المتغيرات في اليقظة الاستراتيجية ناتجة عن التغير في الموارد البشرية، كما بلغت قيمة معامل الانحدار $B=0.879$ ، وهذا يعني زيادة درجة واحدة في الموارد البشرية يؤدي إلى الزيادة في اليقظة الاستراتيجية بـ

0.879، كما بلغت T المحسوبة $T=12.323$ عند مستوى الدلالة $\text{sig}=0.000$ ، وهي دالة عند مستوى المعنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:
 "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الموارد البشرية في تعزيز اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05".

4 : اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

سيتم اختبار صحة الفرضية العامة التي تنص على ما يلي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء العمليات في تعزيز اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء العمليات في تعزيز اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.

فإن كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05، فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط لانحدار العمليات كمتغير مستقل على اليقظة الاستراتيجية كمتغير تابع، والنتائج مبينة في الجدول أدناه كما يلي: (أنظر الملحق رقم 08).

الجدول رقم (16): اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور العمليات في تعزيز اليقظة الاستراتيجية

المتغير المستقل العمليات					
المتغير التابع اليقظة الاستراتيجية	R	R^2	B	T	مستوى الدلالة Sig
الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	المحسوبة		
0.883 ^a	0.780	0.799	11.606	0.000	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على تحليل الاستبيان من خلال SPSS

يوضح الجدول (16) دور العمليات في تعزيز اليقظة الاستراتيجية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:
 قيمة معامل الارتباط $R=0.883^a$ ، وهذا يوضح أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين، وبلغ معامل التحديد $R^2=0.780$ ، أي 78% من المتغيرات في اليقظة الاستراتيجية ناتجة عن التغير في العمليات، كما بلغت قيمة معامل الانحدار $B=0.799$ ، وهذا يعني زيادة درجة واحدة في العمليات يؤدي إلى الزيادة في اليقظة الاستراتيجية

بـ 0.799، كما بلغت T المحسوبة $T=11.606$ عند مستوى الدلالة $\text{sig}=0.000$ ، وهي دالة عند مستوى المعنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير العمليات في تعزيز اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05".

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية

سيتم اختبار صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على ما يلي: (أنظر الملحق رقم 09)

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تعزيز اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05"

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تعزيز اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05"

فإن كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05، فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط لانحدار التحول الرقمي كمتغير مستقل على اليقظة الاستراتيجية كمتغير تابع، والنتائج مبينة في الجدول أدناه كما يلي يتم اختبار صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على ما يلي:

الجدول رقم (17): اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور التحول الرقمي في تعزيز اليقظة الاستراتيجية

المتغير المستقل التحول الرقمي					
تغير التابع اليقظة الاستراتيجية	R	R ²	B	T	مستوى الدلالة
الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	المحسوبة	Sig	
0.909 ^a	0.825	0.970	13.407	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تحليل الاستبيان من خلال SPSS

يوضح الجدول (17) دور التحول الرقمي في تعزيز اليقظة الاستراتيجية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي: قيمة معامل الارتباط $R=0.909^a$ ، وهذا يوضح أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين، وبلغ معامل التحديد $R^2=0.825$ ، أي 82% من المتغيرات في اليقظة الاستراتيجية ناتجة عن التغير في التحول الرقمي، كما بلغت قيمة معامل الانحدار $B=0.970$ ، وهذا يعني زيادة درجة واحدة في التحول الرقمي يؤدي إلى الزيادة في اليقظة الاستراتيجية

بـ 0.970 كما بلغت T المحسوبة $T = 13.407$ عند مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.000$ ، وهي دالة عند مستوى

المعنوية 0.05. ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التحول الرقمي في تعزيز اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية

تبسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05".

ومن كل ما سبق يمكن استخلاص معادلة الانحدار البسيط للدراسة كالآتي:

$$Y = 0.043 + 0.970 X$$

حيث أن:

X : التحول الرقمي Y : اليقظة الاستراتيجية

ثالثا: اختبار الفرضية الخامسة:

تنص الفرضية الفرعية الأولى للدراسة الحالية ما يلي: (أنظر الملحق رقم 10)

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ في متغير التحول الرقمي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ في متغير التحول الرقمي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

فإذا كانت قيمة الاحتمال أقل أو تساوي 0.05 نرفض فرضية العدم H0 ونقبل الفرضية البديلة H1، أما إذا كانت قيمة الاحتمال أكبر من 0.05 نقبل الفرضية العدمية H0 وترفض الفرضية البديلة H1.

وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (18): اختبار تحليل التباين الأحادي للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير التحول الرقمي تعزى البيانات الشخصية والوظيفية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الجنس	0.344	1	0.344	0.549	0.463
داخل المجموعات	23.825	38	0.627		
الفئة العمرية	0.471	3	0.157	0.239	0.869
داخل المجموعات	23.698	36	0.658		
المستوى التعليمي	1.771	1	0.771	3.005	0.091
داخل المجموعات	22.398	38	0.589		
سنوات الخبرة	0.350	3	1.117	0.176	0.912
داخل المجموعات	23.820	36	0.662		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (18):

- ✓ بالنسبة للجنس: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور التحول الرقمي باختلاف الجنس حيث جاءت قيمة F (0.549) وهي دالة إحصائية عند مستوى (0.05).
- ✓ بالنسبة للفئة العمرية: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور التحول الرقمي باختلاف السن حيث جاءت قيمة F (0.239) وهي غير دالة إحصائية عند مستوى (0.05).
- ✓ بالنسبة للمستوى التعليمي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور التحول الرقمي باختلاف المستوى التعليمي حيث جاءت قيمة F (3.005) وهي غير دالة إحصائية عند مستوى (0.05).

✓ بالنسبة لسنوات الخبرة: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور التحول الرقمي باختلاف سنوات الخبرة حيث جاءت قيمة $F(0.176)$ وهي غير دالة إحصائية عند مستوى (0.05) .

ونستنتج مما سبق أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد نحو محور التحول الرقمي باختلاف البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة. تنص الفرضية الفرعية الثانية للدراسة الحالية ما يلي:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ في متغير اليقظة الاستراتيجية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ في متغير اليقظة الاستراتيجية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

فاذا كانت قيمة الاحتمال أقل أو تساوي 0,05 ترفض فرضية العدم H_0 وتقبل الفرضية البديلة H_1 ، أما إذا كانت قيمة الاحتمال أكبر من 0,05 نقبل الفرضية العدمية H_0 وترفض الفرضية البديلة H_1 .

وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (19): اختبار تحليل التباين الأحادي للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير اليقظة الاستراتيجية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية

مصدر التباين	مجموع المربعا	درجة الحر	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	1	0.441	0.619	0.436
	داخل المجموعات	38	0.713		
الفئة العمرية	بين المجموعات	3	0.162	0.216	0.885
	داخل المجموعات	36	0.751		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	1	1.225	1.770	0.191

		0.692	38	26.301	داخل المجموعات	
0.825	0.301	0.224	3	0.673	بين المجموعات	سنوات الخبرة
		0.746	36	26.853	داخل المجموعات	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (19):

- ✓ بالنسبة للجنس: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور اليقظة الاستراتيجية باختلاف الجنس حيث جاءت قيمة $F(0.619)$ وهي غير دالة إحصائية عند مستوى (0.05) .
 - ✓ بالنسبة للفئة العمرية: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور اليقظة الاستراتيجية باختلاف السن حيث جاءت قيمة $F(0.212)$ وهي غير دالة إحصائية عند مستوى (0.05) .
 - ✓ بالنسبة للمستوى التعليمي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور اليقظة الاستراتيجية باختلاف المستوى التعليمي حيث جاءت قيمة $F(1.770)$ وهي غير دالة إحصائية عند مستوى (0.05) .
 - ✓ بالنسبة لسنوات الخبرة: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور اليقظة الاستراتيجية باختلاف سنوات الخبرة حيث جاءت قيمة $F(0.301)$ وهي غير دالة إحصائية عند مستوى (0.05) .
- ونستنتج مما سبق أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد نحو محور اليقظة الاستراتيجية باختلاف البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة.

خلاصة الفصل الثاني:

ختاماً، قمنا من خلال هذا الفصل بالتعرف على دور التحول الرقمي في تعزيز اليقظة الاستراتيجية من خلال دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة، حيث قمنا بالاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان (الاستمارة) التي تم توزيعها على عمال المؤسسة بشكل ورقي، ثم معالجة إجاباتهم عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS25 لتتوصل في الأخير إلى نتائج اختبار الفرضيات التي أظهرت أن التحول الرقمي يساهم في تعزيز اليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسة، ومن خلاله يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في التحول الرقمي على اليقظة الاستراتيجية، وفي الأخير لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في متغير التحول الرقمي ومتغير اليقظة الاستراتيجية تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الوظيفة).

بناء على ذلك، يمكن القول بأن التحول الرقمي يمثل عاملاً أساسياً في دعم اليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسة محل الدراسة.

نتائج الدراسة:

- أظهرت نتائج اختبار التوزيع الطبيعي أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه تم الاعتماد على الاختبارات المعلمية في تحليل البيانات؛
- بينت نتائج معامل ألفا كرونباخ أن محاور الدراسة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة، مما يؤكد اتساق فقرات الأداة وصلاحياتها للتحليل الإحصائي؛
- كشفت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل عبارة من عبارات الدراسة مع المحور التي تنتمي إليه؛
- أثبتت النتائج وجود تأثير معنوي للتحول الرقمي في تعزيز اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.

خاتمة

في ختام هذه الدراسة، يتضح أن التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم في مختلف المجالات، خاصة في ظل التقدم التكنولوجي، قد أفرزت واقعا جديدا فرض على المؤسسات ضرورة إعادة النظر في أساليب تسييرها وآليات عملها، بما يتماشى مع متطلبات البيئة الحديثة. وفي هذا الإطار، برز التحول الرقمي كأحد أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات لتعزيز قدراتها التنافسية وتحسين أدائها، من خلال تبني تقنيات حديثة تساهم في تسهيل العمليات وتدعيم نظم المعلومات. وفي المقابل، تمثل اليقظة الاستراتيجية أحد المفاهيم الحديثة التي تهدف إلى تمكين المؤسسة من متابعة مختلف التغيرات المحيطة بها، سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية، بما يسمح لها بالتكيف السريع واتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية. ومن هنا، تتجلى العلاقة الوطيدة بين التحول الرقمي واليقظة الاستراتيجية، حيث يوفر التحول الرقمي الأدوات والوسائل التي تدعم جمع المعلومات ومعالجتها، في حين تساهم اليقظة الاستراتيجية في توظيف هذه المعلومات لخدمة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وقد جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على هذا الموضوع من خلال مقارنة تجمع بين الجانب النظري، الذي تناول مختلف المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة، والجانب التطبيقي الذي سمح بفهم واقع هذه الظاهرة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة، وذلك بالاعتماد على أدوات علمية ومنهجية دقيقة.

كما تؤكد هذه الدراسة أن التوجه نحو الرقمنة لم يعد خيارا ثانويا، بل أصبح ضرورة تفرضها تحديات العصر، خاصة في ظل اشتداد المنافسة وتسارع التغيرات، الأمر الذي يستوجب على المؤسسات العمل على تطوير بنيتها الرقمية وتعزيز قدراتها في مجال اليقظة الاستراتيجية لضمان الاستمرارية وتحقيق التميز.

وفي هذا السياق، يمكن التأكيد على أن نجاح المؤسسات في بيئة تتسم بالتغير وعدم الاستقرار يرتبط بمدى قدرتها على تبني التحول الرقمي بشكل فعال، وتوظيفه في دعم آليات اليقظة الاستراتيجية، بما يضمن تحسين جودة المعلومات المتاحة، وترشيد عملية اتخاذ القرار، وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات المختلفة. وعليه، فإن تحقيق التكامل بين هذين البعدين يشكل أحد المرتكزات الأساسية التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات في سعيها نحو تحسين أدائها وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات المحيطة بها.

نتائج الدراسة:

من خلال ما تم عرضه في الجانب النظري وما تم التوصل إليه في الجانب التطبيقي، أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج التي يمكن تقسيمها إلى نتائج نظرية وأخرى تطبيقية، كما يلي:

أولاً/ النتائج النظرية للدراسة

وهي كما يلي:

- يعتبر التحول الرقمي من أهم التوجهات الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لضمان استمراريته وتحسين أدائها في بيئة تتسم بالتغير السريع؛
- تمثل اليقظة الاستراتيجية أداة أساسية تمكن المؤسسة من رصد بيئتها الداخلية والخارجية واتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة؛
- يوجد ارتباط نظري قوي بين التحول الرقمي واليقظة الاستراتيجية، حيث يساهم التحول الرقمي في دعم عمليات جمع المعلومات وتحليلها ونشرها داخل المؤسسة؛
- يعتمد نجاح اليقظة الاستراتيجية على مدى توفر بنية رقمية متطورة، وموارد بشرية مؤهلة، ونظم معلومات فعالة؛
- تسهم أبعاد التحول الرقمي (التقنيات، البيانات، الموارد البشرية، العمليات) بشكل تكاملي في تعزيز القدرات الاستراتيجية للمؤسسة.

ثانياً/ النتائج التطبيقية للدراسة:

وتشمل ما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود مستوى مرتفع من تطبيق التحول الرقمي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة؛
- بينت النتائج أن المؤسسة تعتمد بشكل واضح على الأنظمة الرقمية في تسير مختلف وظائفها الإدارية والتنظيمية؛
- تبين وجود مستوى جيد من اليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسة، من خلال قدرتها على متابعة التغيرات البيئية واتخاذ القرارات المناسبة؛

- أظهرت نتائج اختبار الفرضيات وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على تعزيز اليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسة محل الدراسة؛

- تبين أن بعد البيانات يعد الأكثر تأثيراً في تعزيز اليقظة الاستراتيجية مقارنة بباقي الأبعاد؛

- أظهرت النتائج أن جميع أبعاد التحول الرقمي (التقنيات، البيانات، الموارد البشرية، العمليات) لها تأثير إيجابي على اليقظة الاستراتيجية ؛

- أظهرت النتائج أن بعد البيانات كان الأكثر تأثيراً مقارنة بباقي أبعاد التحول الرقمي في تعزيز اليقظة الاستراتيجية . ويمكن تفسير ذلك بأن جودة المعلومات ودقتها وسهولة الوصول إليها تمثل العنصر الأساسي في عملية اليقظة الاستراتيجية ، حيث تعتمد المؤسسة بشكل كبير على تدفق المعلومات الداخلية والخارجية لاتخاذ قراراتها. وبالتالي فإن تطوير نظم إدارة البيانات داخل المؤسسة ينعكس بشكل مباشر على قدرتها على الاستشراف والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية؛

- بينت النتائج أن أبعاد التقنيات والموارد البشرية والعمليات كلها تساهم بشكل إيجابي في تعزيز اليقظة الاستراتيجية ، ولكن بدرجات متفاوتة. حيث تلعب التقنيات دوراً في تسريع العمليات وتسهيل المعالجة، بينما تساهم الموارد البشرية في تفعيل الاستخدام الفعلي لهذه التقنيات، في حين تعمل العمليات التنظيمية على تحويل هذا الاستخدام إلى إجراءات فعالة داخل المؤسسة. وهذا يعكس الطابع التكاملي بين هذه الأبعاد، بحيث لا يمكن لأي بعد أن يحقق أثره بشكل منفرد دون دعم باقي الأبعاد؛

- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة). ويمكن تفسير ذلك بأن إدراك أهمية التحول الرقمي وأثره على اليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسة هو إدراك عام ومشترك بين مختلف الفئات الوظيفية، بغض النظر عن اختلاف خصائصهم الديموغرافية، وهو ما يعكس نوعاً من التجانس في الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة؛

- تتوافق هذه النتائج بشكل عام مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي واليقظة الاستراتيجية ، سواء في المؤسسات الاقتصادية أو الخدمية، مما يعزز مصداقية النتائج المتوصل إليها ويؤكد أن هذه العلاقة ليست ظرفية بل هي علاقة بنيوية ترتبط بتطور بيئة الأعمال.

مناقشة فرضيات الدراسة:

في ضوء النتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية، سيتم التطرق في هذا الجزء إلى مناقشة فرضيات الدراسة، وذلك من خلال تحديد مدى قبولها أو رفضها بناء على النتائج الإحصائية المتوصل إليها:

الفرضية الرئيسية: تنص هذه الفرضية على ما يلي: **للتحول الرقمي أثر إيجابي في تعزيز اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر - ولاية تبسة -.**

هذه الفرضية مقبولة، فقد أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي بأبعاده المختلفة على تعزيز اليقظة الاستراتيجية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن التحول الرقمي أصبح يشكل ركيزة أساسية في تسيير المؤسسة، من خلال الاعتماد على التقنيات الحديثة والأنظمة المعلوماتية التي تسهل جمع البيانات ومعالجتها وتبادلها، مما ينعكس مباشرة على قدرة المؤسسة في متابعة محيطها واتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية.

ويؤكد ذلك ما توصلت إليه نتائج تحليل الانحدار، حيث أظهرت وجود دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، إضافة إلى كون معاملات الارتباط والانحدار موجبة، مما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين.

الفرضية الفرعية الأولى: تنص هذه الفرضية على ما يلي: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدهم التقنيات في تعزيز اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.**

هذه الفرضية مقبولة. ويستند ذلك إلى أن قيمة مستوى الدلالة (Sig) أقل من 0.05، إضافة إلى أن معامل الانحدار موجب، مما يدل على وجود أثر إيجابي لبعدهم التقنيات على اليقظة الاستراتيجية .

الفرضية الفرعية الثانية: تنص هذه الفرضية على ما يلي: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدهم البيانات في تعزيز اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.**

هذه الفرضية مقبولة. ويظهر ذلك من خلال أن قيمة Sig أقل من 0.05، وأن معامل الانحدار موجب، مما يؤكد وجود أثر إيجابي لبعدهم البيانات على اليقظة الاستراتيجية .

الفرضية الفرعية الثالثة: تنص هذه الفرضية على ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الموارد البشرية في تعزيز

اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.

هذه الفرضية مقبولة. ويرجع ذلك إلى أن نتائج الانحدار أظهرت قيمة دلالة أقل من 0.05، مع وجود معامل

الانحدار موجب، مما يدل على وجود أثر إيجابي للموارد البشرية على اليقظة الاستراتيجية .

الفرضية الفرعية الرابعة: تنص هذه الفرضية على ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير العمليات في تعزيز

اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.

هذه الفرضية مقبولة. ويظهر ذلك من خلال أن قيمة Sig أقل من 0.05، إضافة إلى أن معامل الانحدار موجب،

مما يؤكد وجود أثر إيجابي لبعء العمليات على اليقظة الاستراتيجية .

توصيات الدراسة:

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها دعم وتحسين واقع التحول

الرقمي وتعزيز اليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسة، وذلك على النحو الآتي:

- ضرورة تبني رؤية استراتيجية واضحة للتحول الرقمي داخل المؤسسة؛
- تعزيز الاستثمار في البنية التحتية الرقمية بما يضمن كفاءة الأنظمة واستمراريتها؛
- تكثيف برامج التكوين لفائدة العاملين بهدف تطوير مهاراتهم الرقمية؛
- تطوير نظم معلومات متكاملة تدعم عمليات جمع وتحليل البيانات؛
- ترسيخ ثقافة اليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسة من خلال إشراك مختلف المستويات الإدارية؛
- الاستفادة من التطورات التكنولوجية الحديثة لتحسين جودة الخدمات المقدمة.

آفاق الدراسة:

على ضوء ما سبق، يظل هذا الموضوع مفتوحاً أمام مزيد من الدراسات التي يمكن أن تعمق البحث فيه، خاصة في ظل التطور المستمر في التكنولوجيات الرقمية وما تتيحه من إمكانيات جديدة أمام المؤسسات. وفي هذا الإطار، يمكن اقتراح الآفاق التالية:

- توسيع نطاق الدراسة ليشمل مؤسسات وقطاعات مختلفة لإجراء مقارنات أعمق؛
- دراسة أثر التحول الرقمي على مؤشرات أخرى مثل الأداء المالي أو الكفاءة التشغيلية؛
- استخدام نماذج تحليل إحصائي متقدمة لفهم العلاقات بين المتغيرات بشكل أدق؛
- التعمق في دراسة دور التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي في دعم اليقظة الاستراتيجية ؛
- تحليل التحديات التنظيمية والتقنية التي تعيق تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

• الكتب:

1. حسيب إلياس حديد، أصول الترجمة دراسات في فن الترجمة بأنواعها كافة الترجمة الفورية والترجمة الأدبية والترجمة الإعلامية، دار الكتب العلمية، بيروت - لبنان، 2013.
2. حكمت رشيد سلطان ومحمود محمد أمين عثمان، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2021.
3. عبد الله السلحوت، التحول الرقمي بين إمكانيات الذكاء الاصطناعي وتحديات الأمن السيبراني خطط استراتيجية وعمليات تنفيذية، دار اليازوري، 2025.
4. علي محمد البلوشي، القيادة الاستراتيجية في منظمات الأعمال، دار الكتاب الثقافي، الأردن، 2023.
5. عهود يوسف محمد مظهر، إدارة التحول الرقمي في المنظمات منظور استراتيجي، دار اليازوري للنشر، 2024.
6. فضيلة بوطورة وآخرون، كتاب أعمال الملتقى الوطني الافتراضي حول . نظام اليقظة الاستراتيجية كآلية لتفعيل الأداء المؤسسي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة لو نيسي علي البليدة 2، 14 نوفمبر 2020.
7. مهارضوان محمد مصطفى و حازم حسانين محمد، التحول الرقمي والبيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي لتحقيق وتدعيم التنمية المستدامة في البلدان العربية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2025.

• الملتقيات:

1. بدر الدين أمينة وخدير نسيم، التحول الرقمي في الجزائر: بين الواقع والتحديات، المؤتمر العلمي الدولي: الثورة الرقمية: أي فرص للنمو؟، المدرسة العليا للتسيير والاقتصاد الرقمي، القليعة، 6 و 7 نوفمبر 2023.
2. بلاغيث موسى، مداخله بعنوان التحول الرقمي ضرورة حتمية للدول ومنظمات الأعمال المواكبة التطورات - تجربة سنغافورة نموذجاً-، ضمن الملتقى الوطني حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل التحول الرقمي و الذكاء الاصطناعي: الفرص والتحديات، جامعة باجي مختار -عنابة-، 11 ماي 2021.
3. حمزة بن الزين وعبد الله الشايش، ملتقى وطني (حضور / عن بعد) بعنوان: مخاطر الهندسة الاجتماعية ومتطلبات تحقيق الأمن المجتمعي للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، يوم 04 ماي 2025.
4. محمد العربي وحنان جلاب، نظام اليقظة الاستراتيجية كعامل استراتيجي للارتقاء بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى العلمي الوطني الأول حول نظام اليقظة الاستراتيجية كآلية لتفعيل الأداء المؤسسي، 14 نوفمبر 2020.

● المقالات:

1. مصطفى سيد خلف الله عبد المنعم، تأثير التحول الرقمي على اليقظة التنظيمية دراسة ميدانية مطبقة على العاملين بفروع البنك الراعي المصري بمحافظه الوادي الجديد، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، المجلد الثالث، العدد الرابع، 2023.
2. إناس علاء الدين محمد حسين، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية داخل الشركات العامة دراسة ميدانية، مجلة البحوث الادارية، المجلد 42، العدد 03، 2024.
3. خيرة شاوشي وزهرة خلوف، التحول الرقمي في الجزائر، مجلة المحاسبة التدقيق والمالية، المجلد 5، العدد 01، 2023.
4. شرقي أسماء وصفيح صادق، تقييم التجربة الجزائرية في مجال التحول الرقمي الواقع والتحديات، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 06، العدد 02، ديسمبر 2023.
5. علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 02، 2014.
6. قوادري بوجلطية عبد المالك، مساهمة مرتكزات استراتيجيات التحول الرقمي لتعزيز اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الشلف، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 11، العدد 01، 2025.
7. محمود محمد إبراهيم وبسمه محرم الحداد، منشآت الأعمال والتحول الرقمي، المجلة المصرفية للمعلومات، العدد 21، 2018.
8. نبيل كنوش ومصطفى طويطي، دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية دراسة ميدانية لعينة من موظفي الإدارة العليا والوسطى المؤسسة condor، مجلة دويرة محكمة، المجلد التاسع، العدد الرابع، ديسمبر 2018.
9. هاني نوال وعطية حليلة، دور اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة بالتطبيق على الصناعة الدوائية، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، العدد الرابع، سبتمبر 2018.

● أطروحات الدكتوراه و رسائل الماجستير:

1. ثامري صلاح الدين، أثر التحول الرقمي على أداء مؤسسات التعليم العالي -دراسة حالة جامعة المسيلة-، أطروحة دكتوراه، تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجليلي بونعامة - خميس مليانة، 2023 - 2024.

2. جميلة بوذن، أثر اليقظة الاستراتيجية على الاداء التنافسي للمجمعات الصناعية دراسة حالة: مجمع بن حمادي - برج بوعرييج، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة اعمال المجموعات الصناعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2022/2023.
3. زمورة جمال، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية -دراسة حالة قطاع الصحة بولاية باتنة -، أطروحة دكتوراه، تخصص ادارة عامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر، 2024-2023.
4. زواو ضياء الدين، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس -سطيف، 2013-2012.
5. علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة موبيليس"، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2010/2011.
6. علوط فتيحة، اليقظة الاستراتيجية كآلية فعالة لمواجهة الأزمات دراسة حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2019 - 2020.
7. العيداني حبيبة، اليقظة الاستراتيجية كخيار استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2017-2016.
8. مريم عبد العزيز جاسم علي آل ثاني، دور النمط القيادي في إنجاح عملية التحول الرقمي : إطار نظري للتحول الرقمي بإدارات التدقيق الداخلي في القطاع العام بدولة قطر، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر.

ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية:

• الكتب:

1. Lucian-Ionel Cioca *et al.* (eds.), **Digital Transformation: Technology, Tools, and Studies**, Springer Nature, Switzerland, 2024.

• المقالات:

1. Amel BÉDRINE et Safouane HOCINI, **Les technologies de l'information et la communication numériques Et leurs Impact sur la veille stratégique**, Madar for digital communication studies, Vol 02, No 01, 2022 .
2. BESSOUH Nadira et SEDDIKI Hayet, **La veille stratégique et ses effets sur le processus d'innovation**, Journal of Contemporary Business and Economic Studies, Vol.(05) No.(1), 2021 .
3. Madouche Rym et Madouche Yacine, **Les enjeux de la transformation digitale (Focus sur quelques entreprises dans le monde)**, 2020.

قائمة الملاحق



جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي -تبسة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

دور التحول الرقمي في تعزيز اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة -

تحت إشراف:

أ/د عز الدين نادية

إعداد الطالبة:

- محمدي إيمان

استبيان الدراسة

سيدتي المحترمة، سيدتي المحترمة؛

تحية طيبة وبعد، في إطار انجاز دراسة ميدانية بغرض استكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، نقوم بإجراء هذا الاستبيان الذي يهدف إلى جمع آراء العاملين حول بعض الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة.

يتضمن هذا الاستبيان مجموعة من المحاور، نرجو من حضرتكم التفضل بالإجابة عليها بكل موضوعية من خلال وضع علامة (x) أمام الخيار الذي يعبر عن رأيكم بكل دقة. كما نؤكد أن المعلومات المقدمة ستستعمل لأغراض البحث العلمي فقط.

وبهذا الصدد ارتأينا احاطتكم علما بتعريف متغيرات دراستنا:

نحيطكم علما بالآتي:

يقصد بالتحول الرقمي: اعتماد المؤسسة على التقنيات والأنظمة الرقمية في انجاز أعمالها وتسيير خدماتها، بهدف تسهيل العمل وتحسين الأداء.

يقصد باليقظة الاستراتيجية: عملية متابعة وجمع المعلومات حول التغيرات المحيطة بالمؤسسة، من أجل اتخاذ قرارات مناسبة في الوقت المناسب.

I- بيانات عامة

- 1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2- الفئة العمرية: أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 35 سنة ☐ من 35 إلى 40 سنة ☐ أكثر من 45 سنة ☐
- 3- المستوى التعليمي: ثانوي ☐ جامعي ☐
- 4- عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 10 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

II- واقع التحول الرقمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة

التقنيات (البنية التحتية)					
الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
01	تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر على تقنيات رقمية حديثة في تسير نشاطاتها.				
02	تتوفر بالمؤسسة بنية تحتية رقمية ملائمة تضمن استمرارية العمل.				
03	يتم تحديث وصيانة الوسائل الرقمية بما يضمن الفعالية والأمان.				
البيانات					
الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
04	ساهمت الوسائط الرقمية في تسهيل تبادل المعلومات داخل المؤسسة.				
05	تساعد قواعد البيانات والأنظمة الرقمية على متابعة سير العمل بشكل أفضل.				
06	يتم حفظ المعلومات وأرشفتها رقميا بما يسهل استرجاعها عند الحاجة.				
الموارد البشرية					
الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
07	يسهم استخدام الوسائل الرقمية في تسهيل أداء المهام اليومية للعاملين.				
08	توفر المؤسسة تكوينًا يساعد العاملين على استخدام الأدوات الرقمية بفعالية.				
09	يتوفر دعم فني داخل المؤسسة لمعالجة صعوبات استخدام الأنظمة الرقمية.				
العمليات					

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
10	ساهم التحول الرقمي في تسريع إنجاز الأعمال داخل المؤسسة.					
11	ساعدت الأنظمة الرقمية المعتمدة على تحسين تنظيم العمل داخل المؤسسة.					
12	قللت الرقمنة من الاعتماد على الإجراءات الورقية داخل المؤسسة.					

III- اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تتم المؤسسة بمتابعة التغيرات التي يشهدها محيطها الخارجي.					
02	تعتمد المؤسسة على المعلومات المتوفرة للتنبؤ بالفرص المستقبلية.					
03	تقوم المؤسسة بجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالمنافسين.					
04	يساعد تحليل المعلومات على التنبؤ بالمخاطر المحتملة.					
05	تسهم اليقظة الاستراتيجية في تحسين قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات.					
06	تساعد متابعة استراتيجيات المنافسين على تحسين قرارات المؤسسة.					
07	يدعم تحليل سلوك المنافسين اتخاذ قرارات أكثر دقة.					
08	تتابع المؤسسة باستمرار التطورات التكنولوجية في مجال الاتصالات.					
09	يساعد توفر المعلومات بصيغة رقمية على اكتشاف المشكلات التنظيمية مبكرا.					
10	ساعد استخدام التكنولوجيا الرقمية المؤسسة على متابعة التغيرات المحيطة بها بفعالية أكبر.					
11	يساهم اعتماد اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة.					
12	توجد آليات داخل المؤسسة لتجميع المعلومات المهمة وتعميمها على المعنيين في الوقت المناسب.					

نشكركم على تعاونكم.

قائمة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	التخصص	الامضاء
01	فامدة الزهرة معايب	استاذ محاضر بـ		
02	عمران الزيد	=		
03	هادية زارع	استاذ محاضر بـ		
04	عبد الدين خاديه	استاذ محاضر بـ		

اتفاقية التربص



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نوبة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتقييم

اتفاقية التربص

المادة الأولى: هذه الاتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة - ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة: المركز العلمي للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات
مقرها: تبسة

ممثلة من طرف: حنان بن سليحة الوظيفة: مديرة

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم:

1. مكي ابي صان
2. ماستر التخصص
3. عنوان المذكرة: دور التحول الرقمي في تعزيز البنية التحتية الإستراتيجية
4. الاستاذ (ة) المشرف (ة):
5. د. تاديه عز الدين

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم:

1. 3
2. 5
3. 4
4. 5
5. 4

المسائل التخصص:

عنوان تقرير التربص:

الاستاذ (ة) المشرف(ة) :

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 90-88 المؤرخ في : 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة-الثانية : يهدف هذا التريض الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين .

المادة الثالثة : التريض التطبيقي يجري في مصلحة :

المصلحة : الخزائن
الفترة من : 15 خيفري 2020 الى : 15 خيفري 2020

المادة الرابعة : برنامج التريض المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية .

المادة الخامسة :

على غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمناوبة تنفيذ التريض التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية لتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب للتريض يثني أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة : خلال التريض التطبيقي والمحدد يثلاثين يوما يتبع المتريص مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن تريضهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن والنظافة وتبين لهم الاخطاء الممكنة.

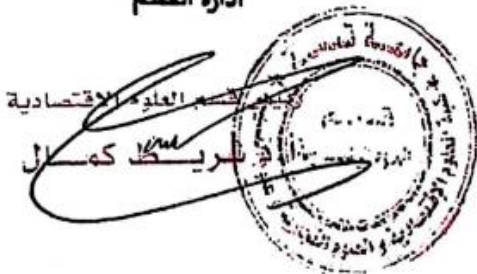
المادة السابعة : في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في اثناء تريض الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة : تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتريص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والامن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التريض.

المادة التاسعة : في حالة حادث ما على المتريصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريراً مفصلاً مباشرة الى القسم.

المادة العاشرة : تتحمل المؤسسة التكاليف بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الانفاقة الموقعة بين الطرفين عند الوجوب ولا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، السكن ، الطعام

ادارة القسم



ادارة المؤسسة المستفيلة





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشاذلي بن جديد - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نباة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتقييم

إذن بالقبول لمذكرة التخرج ماستر

أنا الممضي أسفله الاستاذ (ة) : بنادي عن الدين

للسنة الجامعية: 2026/2025

ماستر

المشرف على مذكرة التخرج:

عنوان المذكرة بالتفصيل	الاختصاص	فريق العمل
دور التحول الرقمي في تعزيز البنية التحتية المستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية	اقتصاد وإدارة	1* محمد ابراهيم 2*

أو افق على تقديم المذكرة أو تقرير التريص وهذا بعد المراجعة الكاملة .

تاريخ الامضاء

2026/05/17

الامضاء

بنادي عن الدين

اللقب والاسم للاستاذ المشرف

بنادي عن الدين

الإدارة



الملحق رقم 02: اختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wil		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
المحور الأول التحول الرقمي	,091	40	,200*	,977	40	,579
المحور الثاني الاستراتيجية	,107	40	,200*	,937	40	,028
المحور الكلي	,079	40	,200*	,991	40	,981
*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.						
a. Correction de signification de Lilliefors						

الملحق رقم 03: ثبات الاستبيان

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

البعد الأول

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,928	3

البعد الثاني

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,935	3

البعد الثالث

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,895	3

البعد الرابع

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,905	3

المحور الثاني

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,966	12

الملحق رقم 04: الارتباطات العلمية للمحاور

Corrélations						
البعد الأول			a1	a2	a3	A
Rho de Spearman	a1	Coefficient de corrélation	1,000	,738**	,650**	,861**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000
		N	40	40	40	40
	a2	Coefficient de corrélation	,738**	1,000	,700**	,888**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,000
		N	40	40	40	40
	a3	Coefficient de corrélation	,650**	,700**	1,000	,862**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,000
		N	40	40	40	40
	A	Coefficient de corrélation	,861**	,888**	,862**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	.
		N	40	40	40	40
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).						

البعد الثاني

Corrélations						
			b4	b5	b6	B
Rho de Spearman	b4	Coefficient de corrélation	1,000	,709**	,639**	,870**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000
		N	40	40	40	40
	b5	Coefficient de corrélation	,709**	1,000	,599**	,904**

		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,000
		N	40	40	40	40
	b6	Coefficient de corrélation	,639**	,599**	1,000	,755**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,000
		N	40	40	40	40
	B	Coefficient de corrélation	,870**	,904**	,755**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	.
		N	40	40	40	40
	**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).					

البعد الثالث

Corrélations						
			c7	c8	c9	C
Rho de Spearman	c7	Coefficient de corrélation	1,000	,611**	,328*	,834**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,039	,000
		N	40	40	40	40
	c8	Coefficient de corrélation	,611**	1,000	,474**	,812**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,002	,000
		N	40	40	40	40
	c9	Coefficient de corrélation	,328*	,474**	1,000	,601**
		Sig. (bilatéral)	,039	,002	.	,000
		N	40	40	40	40
	C	Coefficient de corrélation	,834**	,812**	,601**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	.
		N	40	40	40	40
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).						
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).						

البعد الرابع

Corrélations						
			d10	d11	d12	D
Rho de Spearman	d10	Coefficient de corrélation	1,000	,632**	,548**	,787**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000
		N	40	40	40	40
	d11	Coefficient de corrélation	,632**	1,000	,677**	,849**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,000
		N	40	40	40	40
	d12	Coefficient de corrélation	,548**	,677**	1,000	,896**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,000

		N	40	40	40	40
	D	Coefficient de corrélation	,787**	,849**	,896**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	.
		N	40	40	40	40

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

المحور الاول

Corrélations

			التقنيات	البيئات	العمليات	البقطة الاستراتيجية	التحول الرقمي
Rho de Spearman	التقنيات	Coefficient de corrélation	1,000	,604**	,382*	,492**	,726**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,015	,001	,000
		N	40	40	40	40	40
	البيئات	Coefficient de corrélation	,604**	1,000	,585**	,653**	,858**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,000	,000
		N	40	40	40	40	40
	العمليات	Coefficient de corrélation	,382*	,585**	1,000	,506**	,786**
		Sig. (bilatéral)	,015	,000	.	,001	,000
		N	40	40	40	40	40
	البقطة الاستراتيجية	Coefficient de corrélation	,492**	,653**	,506**	1,000	,694**
		Sig. (bilatéral)	,001	,000	,001	.	,000
		N	40	40	40	40	40
	التحول الرقمي	Coefficient de corrélation	,726**	,858**	,786**	,694**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	.
		N	40	40	40	40	40

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

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

المحور الثاني

Corrélations			f1	f2	f3	f4	f5	f6	f7	f8	f9	f10	f11	f12	F
Rho de Spearman	f1	Coefficient de corrélation	1,000	,646**	,210	,498**	,310	,408**	,378*	,509**	,457**	,574**	,474**	,610**	,601**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,193	,001	,052	,009	,016	,001	,003	,000	,002	,000	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	f2	Coefficient de corrélation	,646**	1,000	,536**	,551**	,434**	,462**	,466**	,501**	,402*	,544**	,239	,514**	,670**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,000	,005	,003	,002	,001	,010	,000	,138	,001	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	f3	Coefficient de corrélation	,210	,536**	1,000	,505**	,610**	,678**	,586**	,665**	,529**	,406**	,319*	,440**	,770**
		Sig. (bilatéral)	,193	,000	.	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,009	,045	,004	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	f4	Coefficient de corrélation	,498**	,551**	,505**	1,000	,540**	,540**	,588**	,437**	,322*	,656**	,484**	,471**	,645**
		Sig. (bilatéral)	,001	,000	,001	.	,000	,000	,000	,005	,043	,000	,002	,002	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	f5	Coefficient de corrélation	,310	,434**	,610**	,540**	1,000	,703**	,605**	,606**	,497**	,475**	,461**	,319*	,728**
		Sig. (bilatéral)	,052	,005	,000	,000	.	,000	,000	,000	,001	,002	,003	,045	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	f6	Coefficient de corrélation	,408**	,462**	,678**	,540**	,703**	1,000	,751**	,590**	,415**	,413**	,472**	,548**	,786**
		Sig. (bilatéral)	,009	,003	,000	,000	,000	.	,000	,000	,008	,008	,002	,000	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	f7	Coefficient de corrélation	,378*	,466**	,586**	,588**	,605**	,751**	1,000	,528**	,302	,367*	,371*	,297	,666**
		Sig. (bilatéral)	,016	,002	,000	,000	,000	,000	.	,000	,059	,020	,018	,063	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	f8	Coefficient de corrélation	,509**	,501**	,665**	,437**	,606**	,590**	,528**	1,000	,587**	,553**	,407**	,512**	,767**
		Sig. (bilatéral)	,001	,001	,000	,005	,000	,000	,000	.	,000	,000	,009	,001	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	f9	Coefficient de corrélation	,457**	,402*	,529**	,322*	,497**	,415**	,302	,587**	1,000	,590**	,457**	,348*	,583**
		Sig. (bilatéral)	,003	,010	,000	,043	,001	,008	,059	,000	.	,000	,003	,028	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	f10	Coefficient de corrélation	,574**	,544**	,406**	,656**	,475**	,413**	,367*	,553**	,590**	1,000	,519**	,492**	,696**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,009	,000	,002	,008	,020	,000	,000	.	,001	,001	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	f11	Coefficient de corrélation	,474**	,239	,319*	,484**	,461**	,472**	,371*	,407**	,457**	,519**	1,000	,580**	,541**
		Sig. (bilatéral)	,002	,138	,045	,002	,003	,002	,018	,009	,003	,001	.	,000	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	f12	Coefficient de corrélation	,610**	,514**	,440**	,471**	,319*	,548**	,297	,512**	,348*	,492**	,580**	1,000	,598**
		Sig. (bilatéral)	,000	,001	,004	,002	,045	,000	,063	,001	,028	,001	,000	.	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	F	Coefficient de corrélation	,601**	,670**	,770**	,645**	,728**	,786**	,666**	,767**	,583**	,696**	,541**	,598**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

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

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

الملحق رقم 05: وصف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	12	30,0	30,0	30,0
	أنثى	28	70,0	70,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الفئة العمرية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	1	2,5	2,5	2,5
	من 30 إلى 35 سنة	3	7,5	7,5	10,0
	من 35 إلى 40	24	60,0	60,0	70,0
	أكثر من 45	12	30,0	30,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المستوى التعليمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	8	20,0	20,0	20,0
	جامعي	32	80,0	80,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

سنوات الخبرة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	2	5,0	5,0	5,0
	من 5 إلى 10 سنوات	4	10,0	10,0	15,0
	من 10 إلى 15 سنة	15	37,5	37,5	52,5
	أكثر من 15 سنة	19	47,5	47,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الملحق رقم 06: تحليل نتائج عبارات المحور الأول

Descriptives

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التقنيات	40	1,00	5,00	4,0250	,85863
a1	40	1,00	5,00	3,9750	1,02501
a2	40	1,00	5,00	4,0750	,85896
a3	40	1,00	5,00	4,0250	,86194
N valide (liste)	40				

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
البيئات	40	1,00	5,00	3,9833	,87364
b4	40	1,00	5,00	4,0250	,91952
b5	40	1,00	5,00	4,0750	,91672
b6	40	1,00	5,00	3,8500	,94868
المواد البشرية	40	1,00	5,00	3,9333	,85468
c7	40	1,00	5,00	3,9500	,95943
c8	40	1,00	5,00	3,9500	,93233
c9	40	1,00	5,00	3,9000	,92819
العمليات	40	1,00	5,00	3,9917	,92907
d10	40	1,00	5,00	4,0500	,98580
d11	40	1,00	5,00	4,0500	,93233
d12	40	1,00	5,00	3,8750	1,11373
N valide (liste)	40				

الملحق رقم 07: تحليل نتائج عبارات المحور الثاني

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
f1	40	1,00	5,00	3,9000	,98189
f2	40	1,00	5,00	3,7000	,93918
f3	40	1,00	5,00	3,5000	1,08604
f4	40	1,00	5,00	3,7500	,95407
f5	40	1,00	5,00	3,8750	,96576
f6	40	1,00	5,00	3,6500	,97534
f7	40	1,00	5,00	3,7250	1,01242

f8	40	1,00	5,00	3,9500	1,03651
f9	40	1,00	5,00	3,9500	,95943
f10	40	1,00	5,00	4,0250	,83166
f11	40	1,00	5,00	3,9250	,94428
f12	40	1,00	5,00	3,8750	1,11373
اليقطة الاستراتيجية	40	1,00	5,00	3,8188	,84012
N valide (liste)	40				

الملحق رقم 08: تحليل الانحدار

Régression

البعد الأول

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,602 ^a	,362	,345	,67971	,362	21,580	1	38	,000

a. Prédicteurs : (Constante), التقنيات

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9,970	1	9,970	21,580	,000 ^b
	de Student	17,556	38	,462		
	Total	27,526	39			
a. Variable dépendante : اليقطة الاستراتيجية						
b. Prédicteurs : (Constante), التقنيات						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,449	,521		2,778	,008
	التقنيات	,589	,127	,602	4,645	,000
a. Variable dépendante : اليقطة الاستراتيجية						

البعد الثاني

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				Sig. Variation de F
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,869 ^a	,755	,749	,42090	,755	117,376	1	38	,000

a. Prédictors : (Constante), البيانات

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	20,794	1	20,794	117,376	,000 ^b
	de Student	6,732	38	,177		
	Total	27,526	39			

a. Variable dépendante : اليقظة الاستراتيجية

b. Prédictors : (Constante), البيلت

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,489	,314		1,557	,128
	البيانات	,836	,077	,869	10,834	,000

a. Variable dépendante : اليقظة الاستراتيجية

البعد الثالث

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				Sig. Variation de F
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,894 ^a	,800	,795	,38078	,800	151,844	1	38	,000

a. Prédictors : (Constante), المواد البشرية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	22,016	1	22,016	151,844	,000 ^b
	de Student	5,510	38	,145		
	Total	27,526	39			

a. Variable dépendante : اليقظة الاستراتيجية

b. Prédictors : (Constante), المواد البشرية

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,361	,287		1,258	,216
	المواد البشرية	,879	,071	,894	12,323	,000

a. Variable dépendante : اليقظة الاستراتيجية

البعد الرابع

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,883 ^a	,780	,774	,39923	,780	134,704	1	38	,000

a. Prédicteurs : (Constante), العمليات

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	21,470	1	21,470	134,704	,000 ^b
	de Student	6,057	38	,159		
	Total	27,526	39			

a. Variable dépendante : اليقظة الاستراتيجية

b. Prédicteurs : (Constante), العمليات

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,631	,282		2,239	,031
	العمليات	,799	,069	,883	11,606	,000

a. Variable dépendante : اليقظة الاستراتيجية

الملحق رقم 09: تحليل الانحدار

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,909 ^a	,825	,821	,35555
a. Prédictors : (Constante), التحول الرقمي				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	22,722	1	22,722	179,740	,000 ^b
	de Student	4,804	38	,126		
	Total	27,526	39			
a. Variable dépendante : اليقظة الاستراتيجية						
b. Prédictors : (Constante), التحول الرقمي						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,043	,294		,148	,883
	التحول الرقمي	,970	,072	,909	13,407	,000
a. Variable dépendante : اليقظة الاستراتيجية						

الملحق رقم 10: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي

Unidirectionnel

الجنس

ANOVA					
التحول الرقمي					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,344	1	,344	,549	,463
Intragroupes	23,825	38	,627		
Total	24,169	39			

الفئة العمرية

ANOVA					
-------	--	--	--	--	--

التحول الرقمي					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,471	3	,157	,239	,869
Intragruppes	23,698	36	,658		
Total	24,169	39			

ANOVA					
التحول الرقمي					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	1,771	1	1,771	3,005	,091
Intragruppes	22,398	38	,589		
Total	24,169	39			

سنوات الخبرة

ANOVA					
التحول الرقمي					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,350	3	,117	,176	,912
Intragruppes	23,820	36	,662		
Total	24,169	39			

الجنس

ANOVA					
اليقظة الاستراتيجية					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	1,225	1	1,225	1,770	,191
Intragruppes	26,301	38	,692		
Total	27,526	39			

الفئة العمرية

ANOVA					
اليقظة الاستراتيجية					

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,487	3	,162	,216	,885
Intragruppes	27,039	36	,751		
Total	27,526	39			

المستوى التعليمي

ANOVA					
اليقظة الاستراتيجية					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	1,225	1	1,225	1,770	,191
Intragruppes	26,301	38	,692		
Total	27,526	39			

سنوات الخبرة

ANOVA					
اليقظة الاستراتيجية					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,673	3	,224	,301	,825
Intragruppes	26,853	36	,746		
Total	27,526	39			