



مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية



موقع المجلة: www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/

استراتيجية التحول الرقمي وأثرها في تعزيز التميز التنظيمي (دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الجلفة)

The digital transformation strategy and its impact on enhancing organizational excellence (a field study at the National social Insurance Fund for wage workers in djelfa)

سارة خمخام، Sara khemkham¹ *، sara.khemkham@univ-djelfa.dz

سارة موساوي، Sara mousaoui²، moussoui17@gmail.com

طلال عمراني، Talal omrani³، omranitalal@univ-djelfa.dz

¹ طالبة دكتوراه، مخبر الطرق الكمية في العلوم الاقتصادية وعلوم إدارة الأعمال وتطبيقاتها من أجل التنمية المستدامة، جامعة الجلفة (الجزائر)

² أستاذة محاضرة "أ"، مخبر سياسات التنمية الريفية في المناطق السهلية بالجزائر، جامعة الجلفة (الجزائر)

³ أستاذ التعليم العالي، مخبر الطرق الكمية في العلوم الاقتصادية وعلوم إدارة الأعمال وتطبيقاتها من أجل التنمية المستدامة، جامعة الجلفة (الجزائر)

تاريخ النشر: 2025/05/28

تاريخ القبول: 2025/05/24

تاريخ الإرسال: 2024/12/12

ملخص	الكلمات المفتاحية
تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر تبني استراتيجية التحول الرقمي في تعزيز التميز التنظيمي بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الجلفة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان وتوزيعه على عينة تشمل 40 إطار وذلك من أجل جمع المعلومات وتحليلها من خلال برنامج Spss25 وخلصت الدراسة إلى: أن مستوى تبني استراتيجية التحول الرقمي ومستوى إدراك التميز التنظيمي كان متوسطاً، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$ لتحول الرقمي بأبعاده في تعزيز التميز التنظيمي بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.	التحول الرقمي؛ التميز التنظيمي؛ الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالجلفة.

تصنيف JEL: J79؛ O39؛ M52؛

Abstract	Keywords
The study aimed to know the impact of adopting a digital transformation strategy in enhancing organizational excellence at the national social insurance Fund for social insurance for workers in the state of djelfa, In order to achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach was used and the questionnaire was used and distributed, The study concluded: The leevel of adoption strategy and the level of perception of organizational excellence was moderate and that there was a statistically significant effect of digital transformation in its dimensions in enhancing organizational excellence at the National Fund for social insurance for workers.	Digital transformation ;Organizational excellence; The national social insurance fund for wage workers in djelfa.

JEL Classification Codes : J79 ; O39 ; M52 ;

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل: sara.khemkham@univ-djelfa.dz

1. مقدمة:

انتقلنا اليوم لنعيش في عصر متطور انتقلنا فيه من عصر المعلومات وعصر المعرفة وعصر الأوراق إلى ما يسمى بعصر التكنولوجيا والتحول الرقمي، الذي أثبت جدارته واستطاع أن يكتسح العالم بأسره ويحوّله بفضل ما يمتاز به هذا الأخير من مزايا وخصائص إلى قرية صغيرة، حيث غير في مضامين الوظائف وحتى في تفكير البشر وخطط أكبر المؤسسات العالمية، هذا المولود الجديد على الرغم من أنه يقدمه إلا أنه يبقى سلاح ذو حدين، فهو بمثابة الداء والدواء في آن واحد، فهو يسهل علينا الكثير من الأعمال ويحل محل العمل البشري وله سرعة كبيرة في حل أكبر المشاكل التي تعرقلنا على المستوى العملي ويخفف أعباء ومتاعب العمل على العاملين داخل المنظمات بل حتى أنه يسرع مختلف العمليات الإدارية؛ في المقابل فهو يهدد الكفاءات إلى فقدان مناصبها الوظيفية في المنظمة؛ ونظرا لشدة المنافسة والتغيرات الحاصلة على المستوى الاقتصادي صارت منظمات اليوم قلقة بشأن خسارة مكانتها فأصبحت تسعى لإدخال التحسينات واستحداث طرق وأساليب جديدة من أجل تميز على بقية المنظمات، ويمكن لها تحقيق أداء متميز من خلال تميز في مواردها البشرية وهيكلها وعملياتها وشكل القيادة الممارس، حيث أصبحت تطبيقات التحول الرقمي الشيء الذي يصنع الفارق بين المنظمات اليوم نظرا لما تمتاز به هاته التطبيقات من تسريع واستحداث العمليات والأساليب التي يمكنها دفع المنظمات إلى المراكز العليا في عصر تغيرت فيه أهداف المنظمة من هدف البقاء والنمو والاستمرارية إلى هدف احتلال الصدارة والمراكز المتميزة.

1. إشكالية الدراسة:

يقدم من خلال ما تم التطرق إليه سابقا، ونظرا لما احتله التحول الرقمي من مكانة مرموقة في عالم الأعمال، ونظرا لما تسعى إليه منظمات الأعمال الضخمة من تحقيقها للتميز على كافة الأصعدة، يتم طرح التساؤلات الآتية:

- إلى أي مدى يتم تبني استراتيجية التحول الرقمي بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالجلفة؟
- ما مستوى ادراك التميز التنظيمي من قبل العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالجلفة؟

- هل يوجد أثر لإستراتيجية التحول الرقمي على التميز التنظيمي بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالجلفة؟

2. فرضيات الدراسة:

- هناك مستوى مرتفع للتبني استراتيجية التحول الرقمي بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالجلفة.
- هناك مستوى ادراك مرتفع للتميز التنظيمي بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالجلفة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للتحول الرقمي بأبعاده على التميز التنظيمي بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالجلفة.

3. أهداف الدراسة:

- محاولة إعطاء تقديم للإطار النظري لمتغيري الدراسة (التحول الرقمي، التميز التنظيمي)؛
- محاولة تقديم عرض مزايا وسلبات التحول الرقمي؛
- محاولة إسقاط الإطار النظري على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
- محاولة تلخيص والخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات من خلال الدراسة الميدانية.

4. أهمية موضوع الدراسة: تتجلى أهمية موضوع الدراسة في كون أن الموضوع من المواضيع الهامة وكونه من المواضيع التي أحدثت ضجة سياسيا واقتصاديا بل وحتى اجتماعيا لقدرة هذا الأخير (التحول الرقمي) لتسهيله للأعمال وجعل المنظمات لها القدرة للتميزها على نظيراتها، وموضوع (التميز التنظيمي) الذي يعتبر من المداخل الحديثة في الإدارة ومن المواضيع التي تستحق البحث والدراسة.

5. منهج الدراسة : تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال القيام بتحليل مختلف الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة، وأما في الجانب الميداني فقد تم توزيع استبانة وتحليلها من خلال البرنامج الاحصائي SPSS.

6. قسيمات الدراسة: تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة محاور كالتالي:

- المحور الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي؛
- المحور الثاني: الإطار النظري للتميز التنظيمي؛
- المحور الثالث: الدراسة الميدانية

II. الإطار النظري للدراسة:

1.1 مفهوم التحول الرقمي:

ترجع بدايات التحول الرقمي إلى نهاية الثمانينيات وبداية التسعينيات القرن الماضي عندما قام الباحثون بفحص آثار تبني تكنولوجيا المعلومات على الهيكل التنظيمي وعلى الإبداع والأداء والتسلسل الهرمي (dmitry, Henrik, & Torbjorn H, 2023)؛ يؤدي التحول الرقمي إلى حدوث تغيرات جذرية في ممارسة الأعمال التقليدية وذلك من خلال تطبيق واستعمال تكنولوجيا الرقمية، حيث نرى أنه يتضمن تغيرات في الثقافة التنظيمية والعلاقات إضافة إلى خلق القيمة والوصول إلى العميل فضلا عن ما يسببه على موقف السوق (Edvard t. , Marija, Sasa, & Andreja, 2021) ؛ يشير التحول الرقمي إلى استعمال الحاسب الآلي والأنترنت من أجل إنشاء قيمة اقتصادية لتكون أكثر كفاءة وفعالية، وبمعنى أكثر دقة يشير إلى مختلف التغيرات التي قد تحدثها التكنولوجيا المستحدثة بشكل عام حول طرق العمل وكيفية التفاعل معها وتكوين الثروة دخل هذا النظام (سنا، 2022)؛ ويتفق أن مصطلح التحول الرقمي يعتبر من المصطلحات الأكثر حداثة لظهوره في نهاية القرن الماضي مع تسارع التحول التكنولوجي واختراع الأنترنت مع زيادة استخدامها في حقل الأعمال الأمر الذي ساهم في حدوث تغييرات جوهرية في بيئة الأعمال وغيرها من مجالات الحياة المختلفة (خوصة و قرابري، 2023)؛ يمكن تعريف التحول الرقمي بأنه عملية التي تؤدي إلى حصول على تغيرات استراتيجية وتشغيلية في المنظمات الناتجة عن الفرص والتهديدات المختلفة التي تحدثها التقنيات الرقمية (Jorge, Francesco, Reyes, & Jose, 2022)؛

بل و يتعدى مفهوم التحول الرقمي على أنه مجرد استعمال عمال المنظمة للتكنولوجيا في تسير مختلف أعمالهم وخدماتهم وأنشطتهم والقيام بمعالجة وتحليل البيانات والتواصل بين أعضاء المنظمة والقيام بمختلف التعاملات الكترونيا ويجب القيام بما سبق في بيئة أمنة ومحمية للبيانات أي أن التحول الرقمي هو عبارة عن نقل وتحويل البيانات إلى محتويات رقمية نستطيع نقلها ومعالجتها ثم تخزينها (Gihan, 2023) ؛ ومنه نستنتج أن التحول الرقمي هو عبارة عن تحول مختلف أنشطة وعمليات ووظائف المنظمة من شكلها الورقي والنمطي والروتيني إلى شكلها الرقمي الغير الملموس لتصبح أكثر دقة وكفاءة وفي مأمن خاص الأمر الذي يقصر عليها تخفيض الوقت والجهد والتكلفة لإنجاز مختلف مهامها.

2.1 أهمية التحول الرقمي: لخص العديد من الباحثين والمهتمين فوائد التحول الرقمي في النقاط التالية: (كريم، 2023)

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

1. 3 المعوقات التي تحول دون التطبيق التحول الرقمي: تواجه المنظمات العديد من العوائق التي قد تعرقل عملية تطبيق التحول الرقمي داخلها، حيث هناك العديد من التحديات التي قد تواجهها في تطبيق هذا الأخير هاته التحديات التي تختلف من نموذج لآخر وتتوقف على الإرادة والرغبة في التغيير بالإضافة إلى تواجد إدارة واعية وامكانيات مالية وبشرية قادرة على مواجهة الصعوبات ومختلف التحديات، كما يتطلب التحول الرقمي وجود بنية تحتية قوية وإمكانات تكنولوجية ملائمة نستطيع من خلالها تطبيق التحول الرقمي، حيث أن مختلف التحديات التي يمكن أن تواجه هذا التحول لا ترتب حسب الأهمية ولا تحدد بصناعة معينة، وتتضمن مقاومة التغيير ومقاومة التكنولوجيا بالإضافة إلى تغيير توقعات العملاء ونقص دعم القيادة، قلة الكفاءات والمهارات المتعلقة باستخدام التحول الرقمي، بالإضافة إلى ما سبق يمكن أن تسهم التحليلات السيئة لنماذج الأعمال القديمة والتخطيط السيئ وعدم القدرة على التوافق مع استراتيجية الخاصة بالأعمال والتحديات التي تواجه التكنولوجيا وعدم توفر الرؤية الجيدة ومحاولة القضاء على الأمية الرقمية لأصحاب المصلحة كلها تحديات يمكن لها عرقلة عمليات التحول الرقمي (زيد، 2023)؛

4.1 أبعاد التحول الرقمي: تعددت آراء ووجهات نظر الباحثين حول تحديد أبعاد التحول الرقمي، فقد تم الاعتماد على أبعاد المعتمدة في دراسة (عبد الحميد، 2023)

- الإدارة الرقمية التشغيلية: تتضمن هاته الإدارة وظائف إدارية تتقوم بإنجاز أعمالها عن طريق استخدام أجهزة الكمبيوتر وبرمجيات حديثة، مثل كشوف المرتبات وإدارة الأجور والحفاظ على قاعدة بيانات الموظفين؛

- الإدارة الرقمية العلائقية: تتعامل هاته الإدارة فقط مع وظائف التنظيمية من خلال استخدام أجهزة الكمبيوتر وبرمجيات حديثة لمختلف الشبكات (داخلية للمؤسسة، أو شبكة الأنترنت)، مثل وظيفة العمليات التجارية والتدريب والتطوير، التوظيف، إدارة الأداء؛
- الإدارة الرقمية التحويلية: تحتوي هاته الإدارة على جزء من وظيفة الموارد البشرية الاستراتيجية مثل إدارة المعرفة، إعادة التوجيه الاستراتيجي.

2. التميز التنظيمي: سوف نتطرق إلى أهم المفاهيم والمزايا وبعض المبادئ المتعلقة بالتميز التنظيمي

1.2 مفهوم التميز التنظيمي:

أصبحت العولمة ومظاهر الانفتاح الذي وصل إليها عالم اليوم السبب الرئيسي الذي يدفع ويجعل موضوع التميز التنظيمي من المواضيع التي تحتاج إلى دراسات مكثفة حيث أنه لم يعد عصر المعرفة والمعلومات محصوراً في التوظيف التقليدي الذي تتحدد فيه الوظائف وفق التسلسل الهرمي البيروقراطي بل صار يعتمد على التعدد والتنوع إضافة إلى التميز في المعرفة لدى القادة والموظفين، حيث أصبحت المنظمة المعاصرة تدعو أعضائها للابتعاد عن الأساليب والأعمال الروتينية المتبعة في أداء وسلوك معظم المنظمات واتباعها أنظمة ديناميكية وذات فعالية من أجل تحقيق التميز في الأداء (Hashem, 2022)؛

حيث ارتبط ظهور التميز بتطوير مفاهيم الجودة، واستلهمت نماذج التميز العديد من افكارها من نموذج ديمينج، ومع زيادة انتشار مفهوم التميز في الأداء أدى ذلك إلى ولادة إدارة التميز (زقار و بلقرع، 2022)، حيث قدمت عدة تعاريف للتميز التنظيمي باختلاف وجوه النظر للباحثين فقد يمكن تعريفه بأنه نهج شامل لمختلف العمليات يهدف إلى تحقيق التوازن بين رضا العملاء والموظفين والمجتمع الأمر الذي يدفع إلى تحقيق النجاح في بيئة العمل، كما يتضمن كل إجراء أو جهد محقق من قبل الافراد يساهم في تحقيق الإنجاز في المنظمة بما في ذلك عنصر الموارد البشرية الذي يمثل الإطار التنظيمي (Mansour, Al- qudah, Abu siam, Hammouri, & Hijazin, 2024)، ويمكن تعريفه كذلك بأنه مفهوم عريق في تحقيق الأداء المتميز والتطوير الدائم، وهو مسار متعدد الأوجه من متطلباته دمج القيادة والثقافة إضافة للاستراتيجية والابتكار (Al-abbadi, Alsmairat, Alshawabkeh, & Abu rumman, 2024)

ويمكن تعريفه كذلك على أنه حالة من الإدارة التي تحقق الإبداع والأداء المتفرد والاستثنائي الذي يبنى على تحقيق عمليات تنظيمية متعددة مثل التسويق، الإنتاج إضافة إلى المالية وهذا يدفع إلى تحقيق مجموعة من الإنجازات التي تجعل المنظمة متفوقة على كل منافسيها وتحقيقها لرضا أصحاب المصلحة (Mbaidin, 2024).

22. أهمية التميز التنظيمي: يمكن تلخيص مزايا وأهمية التميز التنظيمي في النقاط التالية: (ستو، 2024)

- ضرورة المنظمة وحاجتها إلى وسائل تمكنها من جمع المعلومات، ليتسنى لها اتخاذ القرارات الهامة الخاصة بالموارد البشري، من الموظف الذي يتصف بروح الإيثار والإقبال على الابداع والتميز في الأداء؛

- ضرورة احتياج المنظمة إلى مجموعة من الآليات والوسائل والطرق من أجل التصدي لعقبات التي تواجهها في حال ظهورها؛
 - ضرورة احتياج المنظمة إلى مجموعة من المهارات اللازمة من أجل صناعة القرار بغض النظر كانوا أفراد أو جماعات مع النظر في صعوبة الدور الذي يقومون به، و مدى أهميته في المنظمة وذلك بتحقيقه لعناصر الإبداع والتميز والابتكار ؛
 - الانتقال من منظمات تقليدية إلى منظمات متميزة وذلك من خلال إعادة الهندرة لكافة العمليات الخاصة بالمنظمة وتطوير أساليب الأداء إلى أساليب أكثر تطوراً وتميزاً؛
 - زيادة القدرة على جني معدلات التغيير السريعة في وقت المنافسة الشديدة والمتسارعة الأمر الذي يدفع إلى رفع مستوى المنافسة بين مختلف المنظمات؛
 - تحقيق ولاء الموظفين ورضاهم اتجاه وظائفهم، الأمر الذي يدفعهم إلى بذل أقصى جهد ، هذا الرضا يزيد كذلك من ولائهم اتجاه منظماتهم مما يسهم ذلك في نجاح وتطور المنظمة؛
 - توسيع مجال الخبرات البعيدة عن إطار العمل، حيث يتواجد لدى المنظمات الخبرات خارج إطار العمل التي تضم خدمة المجتمع ومن شأنها تقديم الكثير من الفرص التي تكسب المنظمة التميز في الأداء؛
 - قدرة المنظمات المتزايدة على التصدي للمختلف التحديات والصعوبات وذلك من خلال التعلم السريع، و برامج التدريب والتطوير التي تساهم في تنمية المهارات والقدرات وذلك بهدف تطوير وتحسين الأداء؛
 - جعل عملية الاتصال الفعال أكثر سهولة بين العاملين في المنظمة وذلك على جميع الأصعدة الإدارية والوظيفية وفي مختلف الاتجاهات بالإضافة إلى سهولة الاتصال بين المنظمة ومحيطها الخارجي.
- 3.2 مبادئ التميز التنظيمي:** يمكن تلخيصها في النقاط التالية: (بوسالم، 2015)
- **قبول الأعمال المتحدية:** فرص النمو والتعلم المتسارع للمنظمة يتحقق من خلال اقبالها على المخاطرة ومحاولة الإصلاح من العمليات المضطربة والبدء من جديد؛ حيث أن أهم مصادر تحقيق التميز التنظيمي هو قبول والاقبال على الأعمال التي تحمل تحدي كبير؛
 - **توفر القيادات الكفوة:** يعتبر عمل القيادات قدوة لما لها من دور هام في تشجيع على التميز والتحفيز عليه؛
 - **تحمل المصاعب:** إن عملية ارتكاب الأخطاء واكتشافها وتحمل الأزمات ومواجهتها واحتوائها من قبل المنظمة يرفع من قدرات المنظمة وتميزها فالمصاعب تدفع المنظمة لاكتشاف قدراتها؛
 - **الخبرات بعيدا عن العمل:** حيث أن توفر الخبرات خارج مجال العمل يجعل المنظمة متميزة؛ وذلك من خلال حصولها على العديد من الفرص التي تجنيها من خدمة المجتمع؛
 - **برامج التدريب:** تعتبر برامج التدريب التي تحقق تميز المنظمة أكثر أهمية من نظام المعايير الغالب في المنظمة لقياس عمليات التميز في الأداء؛
 - **الدقة المعززة:** القصد من ذلك هو تحقيق دقة نظام التنبؤ لديها وذلك عبر انتقاء أفضل الطرق لتنفيذ الأعمال وخلق بيئة داخلية تبرز أهمية دقة التنبؤ التي تؤثر على تميز المنظمة؛
 - **التعلم المستمر:** يعتبر تبني التعلم الدائم من بين سمات المنظمة المتميزة التي تضمن التحسين والتطوير الدائمين للمختلف المنتجات والعمليات، إن المنظمات المتعلمة هي التي تقوم بنقل أساليب التعلم من المحيط الخارجي وتنفيذها وتطبيقها في محيطها الداخلي الأمر الذي يعزز من تحقيقها للتميز التنظيمي؛

- **منظمات عالية الإنجاز:** إن النظم الأداء العالي يعتبر من بين الصفات التي تتصف بها المنظمة المتميزة وذلك يكون بإزالة بعض المستويات التي تشكل زيادة في هيكل التنظيمي للمنظمة وجمع بعض الوظائف وتقليصه والبحث عن بيئة تنظيمية داعمة للمشاركة والاتصال داخل المنظمة؛

- **إعادة هندسة العمليات:** إن مدخل إعادة هندسة أو هندرة العمليات من بين المداخل التي تتبناها المنظمات المتميزة وذلك من أجل التحول من منظمة تقليدية إلى منظمة متميزة من خلال إعادة تشكيل كل النشاطات والأعمال التي تقوم بها المنظمة سواء التي تتعلق بالمدخلات أو حتى المخرجات وذلك لإحداث تغييرات في مختلف الأساليب الحالية إلى أساليب متميزة أكثر.

3. الدراسات السابقة:

أ. دراسة (نوال و سهير، 2022) مقال بعنوان: متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بكلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء النموذج الأوربي (EFQM)

هدفت الدراسة إلى تحديد أهم متطلبات التي تحقق التميز المؤسسي بكلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبد العزيز ومن أجل تحقيق أهداف البحث اعتمد على المنهج الوصفي المسحي واستخدام الاستبانة كأداة من أجل جمع المعلومات والبيانات وشمل مجتمع البحث القيادات وأعضاء التدريس والإداريين بالكلية وبلغ حجم العينة 136، توصلت نتائج البحث إلى أن درجة توافر متطلبات تحقيق التميز المؤسسي في إطار معايير النموذج الأوربي (EFQM) بكلية الدراسات العليا التربوية احتلت درجة متوسطة حيث احتلت المتطلبات التنظيمية المرتبة الأولى ثم تأتي المتطلبات البشرية و ثم المتطلبات المادية والتقنية تحتل المرتبة الأخيرة، وتوصلت كذلك الدراسة أنها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات افراد مجتمع المبحوث.

ب. دراسة (زقار ليلي ويلقرع فاطمة 2022) مقال بعنوان: أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي -دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة-

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي بمديرية العملية للاتصالات بولاية الجلفة، ومن أجل تحقيق أهداف البحث تم استخدام الاستبانة كأداة من أجل جمع المعلومات وبلغ حجم العينة 62 عامل، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن تبني كلا من تمكين فرق العمل في مديرية كان مرتفع بينما تبني التميز التنظيمي كان متوسط؛
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين فرق العمل في تحقيق التميز وذلك بعد تحليل الانحدار الخطي البسيط.

ت. دراسة (بشير عبد الحميد 2023) أطروحة بعنوان: أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الاعمال-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى مساهمة التحول الرقمي بأبعاده الثلاثة في تحسين إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة اتصالات الجزائر ومن أجل تحقيق أهداف البحث تم توزيع استبانة على عينة عشوائية من العاملين بالمؤسسة وقد شملت العينة 219 عامل، توصلت الدراسة على النتائج التالية:

وجود أثر للتحول الرقمي من خلال أبعاده الثلاثة على ممارسات إدارة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر؛
حيث يسهم البعدين (الإدارة الرقمية العلائقية، الإدارة الرقمية التحويلية) 76% في التغيرات التي تحدث في ممارسات إدارة الموارد البشرية ومن الملاحظ أنها نسبة جيدة،

ولوحظ أن بعد الإدارة الرقمية التحويلية هو البعد الأكثر اسهاما في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية (تمثل مساهمته 29.9% من التغيرات التي تحدث في ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؛ بينما يحتل بعد الإدارة الرقمية المرتبة التي تلي بعد الإدارة الرقمية التحويلية والذي يساهم ب 28.6%

ج. دراسة (محمود علي المدني & زياد ونيس الدروقي 2024) مقال بعنوان : أثر التحول الرقمي على التطوير التنظيمي -دراسة تطبيقية على الموظفين بالإدارة العامة في جامعة بنغازي-

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التحول الرقمي على التطوير التنظيمي بجامعة بنغازي ومن أجل تحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع استبانة على عينة عشوائية تشمل 108 موظف، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

أنه ليس هناك أثر للتحول الرقمي على التطوير التنظيمي وذلك من خلال التأكد من مؤشر ألفا كرونباخ الذي يتمثل دوره في قياس الصدق والثبات لأداة المستخدمة للدراسة والتكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف ومعاملات الارتباط والانحدار البسيط؛ وأنه يوجد أثر ذات مدلول إحصائي للتحول الرقمي على التطوير التنظيمي.

هـ. التعقيب على الدراسات السابقة:

تختلف دراستنا مع الدراسات السابقة المذكورة في النقاط:

اسقاط الدراسة الميدانية على المؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء، فحين أن الدراسات السابقة المذكورة ركزت على الجامعات ومديريات اتصالات الجزائر؛ أن هاته الدراسة من بين الدراسات القليلة التي ربطت المتغيرين معا؛ وتتشابه دراستنا مع الدراسات السابقة (دراسة زقار ليلي & بلقرع فاطنة - دراسة بشير عبد الحميد) أن المؤسسة المستخدمة هي مؤسسة اقتصادية، و في استخدام البرنامج الاحصائي Spss من أجل تحليل الاستبانة.

III. الطريقة والإجراءات:

1.مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع الإطارات العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء بالجلفة ، حيث تم اختيار عينة عشوائية من الإطارات وقمنا بتوزيع 60 استمارة استبيان وبعد معالجة تم استخراج 40 استمارة استبيان صالحة لتحليل والمعالجة الإحصائية؛

2. أداة الدراسة: تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي لاستجابات أفراد العينة المبحوثة ؛

3. صدق وثبات أداة الدراسة: تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة للمتغيرات (التحول الرقمي، التميز التنظيمي) وللدراسة ككل ؛

4.اختبار التوزيع الطبيعي: وذلك من أجل التأكد أن البيانات المستخرجة موزعة توزيع طبيعي أو توزيع غير طبيعي

الجدول (1): اختبار التوزيع الطبيعي

المجال	قيمة Z	القيمة الاحتمالية Sig
التحول الرقمي	0.148	0.028
التميز التنظيمي	0.176	0.003

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS 25

نلاحظ من خلال الجدول (1) أن القيمة الاحتمالية لمتغيري الدراسة (التحول الرقمي-التميز التنظيمي) أقل من

قيمة مستوى الدلالة 0.05 ومنه نستنتج أن البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي، مما يدعونا إلى اتباع نوع آخر من

الاختبارات يدعى بالاختبارات اللا معلمية في اختبار الفرضيات.

5. صدق وثبات أداة الدراسة:

الجدول (2): معاملات الثبات للمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	الفقرات	ألفا كرونباغ
التحول الرقمي	12	0.707
التميز التنظيمي	10	0.929
الدراسة ككل	22	0.809

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS 25

نلاحظ من خلال الجدول (2) أن معاملات الثبات الدراسة ككل ولمحوري الدراسة تتجاوز قيمة 0.6 ، وتشير قيمة ألفا كرونباغ للمتغير التحول الرقمي قيمة 0.707 كما تشير قيمة ألفا كرونباغ للمتغير التميز التنظيمي إلى قيمة 0.929 وهي قيمة جيدة ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة، بينما تشير قيمة الثبات لدراسة ككل إلى 0.809 وهي قيمة جيدة، ومنه نفسر أن الدراسة تتمتع بثبات جيد وأن أداة الدراسة تتصف بالثبات وصالحة للدراسة.

6. الاتساق الداخلي: وهو يشير إلى مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وذلك باستخدام اختبار معامل الارتباط سبيرمان والذي يقوم بقياس درجة كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الاجمالية لجميع فقرات البعد والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول (3): معاملات الارتباط بين فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية لكل بعد تنتمي اليه (بالنسبة لمحور التحول الرقمي)

أبعاد التحول الرقمي					
الإدارة الرقمية التشغيلية		الإدارة الرقمية العلائقية		الإدارة الرقمية التحويلية	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
A1	0.647	A5	0.576	A9	0.900
A2	0.652	A6	0.816	A10	0.815
A3	0.797	A7	0.906	A11	0.883
A4	0.785	A8	0.677	A12	0.851

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS 25

نلاحظ من خلال الجدول (3) أن كل معاملات الارتباط موجبة وهذا ما يفسر أن هناك علاقة طردية بين فقرات والدرجة الكلية لكل أبعاد المحور الخاص بالتحول الرقمي، وتتراوح معاملات الارتباط ب 0.576 كحد أدنى (الفقرة A5) وبقيمة 0.906 كحد أقصى (الفقرة A9)، حيث نلاحظ أن جميع الفقرات الخاصة بمحور التحول الرقمي كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، ومنه نفسر أن جميع الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (4): معاملات الارتباط بين فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية لكل بعد تنتمي اليه (بالنسبة التميز التنظيمي)

عبارات التميز التنظيمي	
العبارة	معامل الارتباط
B1	0.932
B2	0.887

0. 877	B3
0. 909	B4
0.909	B5
0.938	B6
0.885	B7
0.928	B8
0.930	B9
0.909	B10

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS 25

نلاحظ من خلال الجدول (4) أن كل معاملات الارتباط موجبة وهذا ما يفسر أن هناك تغير طردي بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية لمحور التميز التنظيمي، وتتراوح معاملات الارتباط ب 0.877 في حدها الأدنى (الفقرة B3) و 0.938 في حدها الأقصى (الفقرة B6)، ونلاحظ أن جميع الفقرات الخاصة بمحور التميز التنظيمي كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، ومنه نفسر أن جميع الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

7.الصدق البنائي:

الجدول (5): معامل الارتباط بيرسون بين درجة التحول الرقمي والتميز التنظيمي

المحور	التميز التنظيمي
التحول الرقمي	*0.799

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS 25

نلاحظ من خلال الجدول (5) أن معامل الارتباط بين بعد التحول الرقمي والتميز التنظيمي كانت دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.01، وهذا ما يفسر وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين بعد التحول الرقمي والتميز التنظيمي .

IV.نتائج الدراسة (التحليل والمناقشة)

1.التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة: ويكون ذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية لعينة المدروسة والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول(6) : توزيع خصائص العينة

العنوان	البيان	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	17	42.5
	أنثى	23	57.5
	المجموع	40	100
العمر	25 سنة فأقل	02	5
	من 26 سنة إلى 35 سنة	27	67.5

17.5	7	من 36 سنة إلى 45 سنة	
10	4	46 سنة فأكثر	
100	40	المجموع	الخبرة
12.5	5	5 سنوات فأقل	
57.5	23	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	
30	12	أكثر من 11 سنة	
100	40	المجموع	
10	4	أقل من ليسانس	المستوى التعليمي
30	12	ليسانس	
50	20	ماستر	
10	04	دكتوراه	
100	40	المجموع	المنصب
12.5	5	إطار سامي	
87.5	35	إطار	
100	40	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS 25

نلاحظ من خلال الجدول (6) أن نسبة الذكور ونسبة الإناث متقاربة تقدر على التوالي (42.5) و (57.5) %، أما الفئة العمرية الأكثر تواجد في المؤسسة هي الفئة من 26 سنة إلى 35 سنة وتليها الفئة العمرية من 36 سنوات إلى 45 سنة ثم تليها الفئة العمرية من 46 سنة فأكثر فالفئة 25 سنة فأقل تتواجد بقلة في المؤسسة محل الدراسة ونفسر ذلك بأن معظم إطارات المؤسسة هم من فئة الشباب بنسبة معتبرة وجيدة، ونلاحظ أن معظمهم كانت لهم خبرة معتبرة حيث احتل العاملين الذين لهم خبرة بين 6 سنوات إلى 10 سنوات المرتبة الأولى وتليها فئة العاملين ذوي خبرة تتجاوز 11 سنة ثم أخيراً العاملين ذوي خبرة 5 سنوات فأقل وهذا ما يفسر أن معظم الإطارات العاملين بالمؤسسة لهم خبرة كافية لمعرفة مؤسستهم وطرقها وأساليبها، ونلاحظ أن جلهم متحصلين على درجة الماستر بنسبة 50 ثم العاملين المتحصلين على ليسانس بنسبة 30 ثم يليها أصحاب شهادة الدكتوراه وأقل من الليسانس بنسبة 10 وهذا يفسر أن معظمهم من أصحاب الشهادات العليا وهذا ما يعني تفهمهم لموضوع الدراسة.

2. مستوى التحول الرقمي والتميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة:

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد التحول الرقمي

التحول الرقمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
بعد الإدارة التشغيلية	3.8519	0.80611	1	مرتفع
بعد الإدارة العلائقية	2.8750	0.86022	2	متوسط

متوسط	3	0.89583	2.7269	بعد الإدارة التحويلية
متوسط	_____	0.55041	3.1512	مجال التحول الرقمي

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS 25

نلاحظ من خلال الجدول (7) أن مستوى تطبيق التحول الرقمي بمؤسسة محل الدراسة كان متوسط وكان ذلك بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.1512 وانحراف معياري يقدر بـ 0.55041 وهذا مايفسر قبول الفرضية الأولى التي تنص على أن مستوى تطبيق استراتيجية التحول الرقمي مرتفعة في المؤسسة محل الدراسة ، حيث احتلت الإدارة الرقمية التشغيلية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.8519 ثم احتلت الإدارة الرقمية العلائقية المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.8750 واحتلت الإدارة الرقمية التحويلية المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.7269

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التميز التنظيمي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
13	يقوم المسؤولون بتفويض بعض من صلاحياتهم للعاملين كل حسب قدراته التي يتمتع بها.	2.6296	1.47042	2	متوسط
14	تقوم المنظمة بمشاركة العاملين في العمليات الخاصة باتخاذ القرارات.	2.3889	1.33765	6	متوسط
15	عند تعرض المنظمة للمشكلات تقوم بالاستماع والاهتمام بالأفكار والحلول التي يقترحها العاملين بالمنظمة	2.6481	1.34806	1	متوسط
16	يتوفر في المنظمة جو من التقاهم والانسجام بين العاملين حيث يقومون بأداء مهامهم كفريق واحد.	2.2778	1.21960	8	منخفض
17	تقوم الخطة الاستراتيجية للمنظمة على القيام بدراسة وتحليل البيئة الحالية ومختلف متطلباتها.	2.4259	1.34026	5	متوسط

18	تقوم المنظمة بوضع بدائل استراتيجية في حالة إذا ما اكتشفت نقائص في الاستراتيجية التي تتبعها.	2.2593	1.08480	9	منخفض
19	يتصف الهيكل التنظيمي الخاص بالمنظمة بالمرونة لإمكانية إجراء أي تغييرات قد تحتاجها المنظمة.	2.4630	1.28435	4	متوسط
20	خطوط السلطة محددة بوضوح من خلال الهيكل التنظيمي للمنظمة الذي يتجنب التداخل والازدواجية في المهام	2.2963	1.07510	7	منخفض
21	جميع العمليات في المنظمة تسير بطرق منظمة وسهولة بعيدا عن الفوضى والعشوائية	2.4815	1.29936	3	متوسط
22	تتمتع المنظمة ببيئة تمكن العاملين من التواصل والاتصال فيما بينهم.	1.7353	0.79043	10	منخفض
التميز التنظيمي		2.4300	1.13240	_____	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS 25

نلاحظ من خلال الجدول (8) أن مستوى التميز التنظيمي كان متوسط في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي مقدّر بـ 2.4300 وانحراف معياري مقدّر بـ 1.13240 ، مما يفسر رفض الفرضية الثانية التي تنص أن مستوى ادراك العاملين للتميز التنظيمي مرتفع في المؤسسة محل الدراسة، حيث احتلت العبارة B3 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.6481 وهذا ما يفسر أن المنظمة في حالة تعرضها للمشكلات تستعين بعاملها وتسمع أفكارهم وحلولهم، واحتلت العبارة B10 الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يقدر بـ 1.7353 وهذا ما يفسر أن المنظمة ليس لها بيئة مشجعة على الاتصال والتواصل .

3. نتائج اختبار الفرضيات:

أ. اختبار الفرضية الأولى: التي تنص على (هناك مستوى مرتفع لاستراتيجية التحول الرقمي بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالجلفة) ومن خلال استخدام المتوسطات المرجعة والانحراف المعياري كما هو في الجدول (7) أن مستوى التحول الرقمي كان بدرجة متوسطة لدى العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الجلفة وهذا بمتوسط الحسابي لهذا المحور 3.1512 وانحراف معياري مقدّر بـ 0.55041 وهذا ما ينفي صحة الفرضية الأولى؛

ب. اختبار الفرضية الثانية: التي تنص على (أن هناك مستوى مرتفع للتميز التنظيمي من قبل العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء بالجلفة) من خلال استخدام المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية كما هو في الجدول (8) أن مستوى إدراك العاملين للتميز التنظيمي بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء بولاية الجلفة وهذا بمتوسط الحسابي لهذا المحور 2.4300 وانحراف معياري مقدّر ب 1.13240 وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثانية؛

ت. اختبار الفرضية الثالثة: التي تنص على (أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للتحول الرقمي بأبعاده على التميز التنظيمي بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء بالجلفة) بعدما قمنا بتحليل التباين للانحدار من أجل التأكد من صلاحية النموذج وتحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التحول الرقمي على التميز التنظيمي توصلنا إلى أن يوجد أثر لتبني استراتيجية التحول الرقمي بأبعاده في تعزيز التميز التنظيمي وهذا يعني قبول الفرضية الثالثة ويظهر ذلك في الجدول التالي:

الجدول (9): نتائج تحليل تباين للانحدار لتأكد من صلاحية النموذج

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة F
الانحدار	31.446	3	10.482	14.352	0.000
الخطأ	36.517	50	0.730		
المجموع	67.964	53			

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS 25

نلاحظ من خلال الجدول (9) أن قيمة الدلالة F المحسوبة (14.352) وهي أقل من المستوى الدلة المجدولة ، بالإضافة أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من من مستوى المعنوية اللازم (0.05)، ومنه نفسر أن النموذج صالح لاختبار الفرضية.

الجدول (10): نتائج التحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التحول الرقمي على التميز التنظيمي :

المتغير المستقل	(B)	قيمة T المحسوبة	الارتباط R	معامل التحديد	مستوى الدلالة	وجود الأثر
الثابت	2.246	3.000			0.004	
الإدارة الرقمية التشغيلية	-0.549	-3.733	0.680	0.463	0.000	يوجد أثر
الإدارة الرقمية العلائقية	0.278	1.848			0.071	يوجد أثر

يوجد أثر	0.000			3.831	0.550	الإدارة الرقمية التحويلية
----------	-------	--	--	-------	-------	---------------------------------

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS 25

نلاحظ من خلال الجدول (10) أن قيمة مستوى الدلة لبعء الإدارة الرقمية التشغيلية المقدر ب 0.000 أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي يوجد أثر لبعء الإدارة الرقمية في تعزيز التميز التنظيمي، ونلاحظ أن قيمة المعنوية لبعء الإدارة الرقمية العلائقية المقدر ب 0.071 أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي يوجد أثر لبعء الإدارة الرقمية العلائقية في تعزيز التميز التنظيمي، ونلاحظ أن قيمة المعنوية لبعء الإدارة الرقمية التحويلية المقدر ب 0.000 أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي يوجد أثر لبعء الإدارة الرقمية التحويلية في تعزيز التميز التنظيمي؛ حيث أن قوة الارتباط بين الأبعاد (الإدارة الرقمية التشغيلية – الإدارة الرقمية العلائقية – الإدارة الرقمية التحويلية) بلغت 0.680 وهو ما يفسر علاقة طردية بين متغيرات في حين بلغت قيمة معامل التحديد 0.463 ومنه نستخلص أن أبعاد التحول الرقمي تفسر ما نسبته 46% من المتغير التابع (التميز التنظيمي) والباقي يتم تفسيره من خلال عوامل أخرى أو يرجع لأبعاد آخر لم يتم التطرق إليها في الدراسة.

VI. الخلاصة:

- من خلال الدراسة التي قمنا بها والتي تهدف إلى تحليل أثر تبني استراتيجية التحول الرقمي في تعزيز التميز التنظيمي بالصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء بولاية الجلفة توصلنا إلى عدة نتائج تتمثل في:
- أهم النتائج المتوصل إليها:** يتم تلخيصها في النقاط التالية:
- تم التوصل إلى أن هناك مستوى متوسط لتبني استراتيجية التحول الرقمي بالصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء بولاية الجلفة؛
 - تم التوصل إلى أن هناك مستوى متوسط لتعزيز التميز التنظيمي بالصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء بولاية الجلفة؛
 - تم التوصل إلى أن هناك أثر لتبني استراتيجية التحول الرقمي بأبعاده (الإدارة الرقمية التشغيلية، الإدارة الرقمية العلائقية، الإدارة الرقمية التحويلية) في تعزيز التميز التنظيمي بالصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء بولاية الجلفة؛
 - أن العاملين بالصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء بولاية الجلفة هم في محاولة تقبل التغيير من أسلوب العمل الورقي إلى العمل الرقمي ومحاولة الانسجام مع عمليات وتطبيقات التحول الرقمي ؛
 - أن تبني استراتيجية التحول الرقمي من شأنها تخفيض الوقت والجهد والتكاليف التي كانت تترتب من خلال الاستخدام الورقي في انجاز الأعمال والمهام؛
 - أن الاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية يجعل من المؤسسة مؤسسة متميزة على نظيراتها بتميز خدماتها السريعة والدقيقة والموثوقة.
- أهم التوصيات والاقتراحات:** نلخصها في النقاط التالية:
- على المؤسسة السعي دوماً على جلب واستحداث الوسائل الرقمية من أجل محاولة تأقلم العاملين مع هاته الوسائل والتعود عليها؛
 - على المؤسسة القيام بدورات تدريبية على الوسائل الرقمية الجديدة باستمرار حتى يتسنى للعاملين العمل بها وعدم رفض التعامل معها؛
 - على المؤسسة توعية العاملين بضرورة ادخال الأليات والأساليب الرقمية لما لها من مزايا للحفاظ على أعمالهم وإمكانية استرجاعها في أي وقت وأي مكان؛
 - التقنيات الرقمية أصبحت وسيلة لمنع ومحاربة الغش والتزوير في مكان العمل، حيث أصبح بإمكان المنظمة معرفة وقت حضور العامل ووقت غيابه وحتى ساعات عمله الشهرية وما يستحقه من أجر أو خصم أو غيرها.....؛
 - على المؤسسة محاولة جذب واستقطاب الأفراد ذو كفاءة في مجال التقنيات الرقمية والبرمجية والاستثمار فيهم لترقية وتطوير خدمات المنظمة وجعلها تحتل الصدارة والتميز.

VII.الهوامش والإحالات:

1. Al-abbadi, l., Alsmairat, m. A., Alshawabkeh, r., & Abu rumman, a. (2024). The impact of strategic on organizational excellence: An empirical examination in Jordan's ICT sector. *International journal of data and network science*, 8.
2. dmitry, p., Henrik, F., & Torbjorn H, N. (2023). Digital Transformation: A review and research agenda. *European Management Journal*, 41.
3. Edvard, t., Marija, J., Sasa, a., & Andreja, p. (2021). Digital Transformation in the maritime transport sector. *Tchnological forecasting & social change*.
4. Gihan, e.-d. i. (2023). The Impact of digital Transformation in the egyptian private universities on achieving organizational excellence using the German university in cairo as a model. *International journal of business and management*, 18(5).
5. Hashem, t. n. (2022, 4). Marketing logistics in reaching organizational excellence: Mediating Role of the European Foundation for Quality management excellence model. *Journal of huna university (Natural science)*, 49(4).
6. Jorge, f. v., Francesco, a. p., Reyes, G., & Jose, G. (2022). Managing digital transformation: The view from the top. *Journal of business research*.
7. Mansour, a., Al- qudah, s., Abu siam, y. i., Hammouri, q., & Hijazin, a. k. (2024). employing E-HRM to attain contemporary organizational excellence at the Jordan sicial security corporation. *International journal of data and network science*, 8.
8. Mbaidin, h. O. (2024). E-learning's influence on organizational excellence in UAE universites: Exploring the moderating role of demographic variables. *International od data and Network science*, 8.
9. أبو بكر بوسالم. (2015). ور التمكين الإداري في التميز التنظيمي-دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي رمل - (أطروحة الدكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
10. أحمد الزهراني نوال، و محمد حوالة سهير. (2022). متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بكلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء النموذج الأوروبي EFQM. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، 6(13)، 100-124.
11. بشير عبد الحميد. (2023). ثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-، أطروحة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد العربي تبسي، تبسة،الجزائر.
12. فاطمة الزهراء ستو. (2024). أثر الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي -دراسة حالة لعينة من الوكالات السياحة والأسفار بولايات الوادي- بسكرة- ورقلة- تبسة- باتنة- (أطروحة دكتوراه)، تخصص

اقتصاد وتسيير مؤسسة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر.

13. - ليلي زقار، و فاطنة بلقرع. (2022). أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، 6(1).

14. محمد عبد الغني سناء. (4، 2022). انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر. مجلة كلية السياسة والإقتصاد، 15(14).

15. محمود عباس كريم. (2023). أثر التحول الرقمي على تفعيل دور المراجعة الداخلية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. المجلة العلمية للبحوث والدراسات الأجنبية، 37(2).

16. مصطفى خوصة، و نور الدين قرايري. (5، 11، 2023). التحول الرقمي في قطاع الأعمال-مفاهيم أساسية-. المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، 14.

17. هلا زيد. (10، 2023). أثر التحول الرقمي على المرونة الاستراتيجية -دراسة تطبيقية على العاملين بشركة الخدمات التجارية البترولية-. مجلة العلوم التجارية والبيئية، 2(2).