

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مخبر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر

المسيلة في: 2024/02/28

## اللقاء الشاركي

يشهد عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ورئيس الملتقى الوطني حول: "انعكاسات التحول الرقمي على جودة وظائف الجامعة الجزائرية في إطار تطبيق المختلط التوجيهي للرقمنة (SDN)" بأن:

حضر فيشوش أستاذ محاضراً جامعة محمد بوضياف المسيلة

قد شارك (ت) بالداخلة الموسومة: التحول الرقمي مدخل مفاهيمي

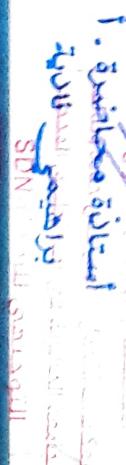
لملتقى المنعقد يوم 28 فبراير 2024 بجامعة محمد بوضياف - المسيلة

رئيس الملتقى

عبد الحفيظ العبدالله

وزير التعليم العالي والبحث العلمي

اخديم محمد العبد



بالتعاون مع مخبر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر

والتنسيق مع مديرية الرقمنة بالجامعة

برنامج مدخلات الملتقى الوطني الحضوري وعن بعد حول:

## انعكاسات التحول الرقمي على جودة وظائف الجامعة الجزائرية في إطار تطبيق المخطط التوجيهي للرقمنة (SDN)

يوم: 28 فيفري 2024

الرئيس الشرفي للملتقى: أ.د. بودلاعة عمار - مدير الجامعة

المشرف العام للملتقى: أ.د. ختيم محمد العيد - عميد الكلية

منسي الملتقى: أ.د. برحومة عبد الحميد - مدير المخبرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
الملاقي الوطني حول:  
انعكاسات التحول الرقمي على جودة وظائف  
الجامعة الجزائرية في إطار تطبيق المخطط  
التوجيهي للرقمنة  
SDN

د. مزراق فارس - مدير الرقمنة

رئيس الملتقى: د. براهيمي نادية

نائب رئيس الملتقى: د. تاهي نادية

رئيس اللجنة العلمية: أ.د. تمار توفيق

نائب رئيس اللجنة العلمية: د. بتغة صونية

رئيس اللجنة التنظيمية: د. بن التومي سارة

نائب رئيس اللجنة التنظيمية: رحmani سناء

## برنامج المداخلات على مستوى الجلسة الافتتاحية والورشات

أشغال الجلسة الافتتاحية الأربعاء 28 فيفري 2024 بقاعة المحاضرات عبد المجيد علاهم إبتداء من الساعة 9:30 \_ 11:30

ـ تلاوة مباركة من الذكر الحكيم ثم يليه مباشرة الاستماع إلى النشيد الوطني

ـ مداخلة عن بعد للدكتور هرافي كمال الدين مدير الشبكات و تطوير الرقمنة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي حول: واقع تطبيق المخطط التوجيي للرقمنة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر (استثناء قبل الافتتاح للتزاماته في الوزارة)

ـ كلمة رئيس الملتقى الدكتورة براهيمي نادية حول إشكالية ومحاور وأهداف الملتقى

ـ كلمة البروفسور برحومة عبد الحميد مدير مخبر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر

ـ كلمة البروفسور ختيم محمد العيد عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير حول أهداف وأهمية الملتقى

ـ كلمة مدير الجامعة البروفيسور بودلاعة عمار حول أهمية التحول الرقمي لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي، والإعلان عن افتتاح فعاليات الملتقى

ـ تضمنت الجلسة الحضورية الأولى لقاعة عبد المجيد علاهم المداخلات التالية:

ـ مداخلة نموذجية للدكتور مزراق فارس رئيس مكتب الإستراتيجية الرقمية حول: التحول الرقمي في جامعة المسيلة وفق المخطط التوجيي الرقمي

ـ مداخلة البروفسور بيصار عبد المطلب نائب مدير الجامعة حول: واقع الرقمنة في مصالح الدراسات والمسائل المرتبطة بطلبة (البيداغوجيا) بجامعة محمد بوضياف.

ـ مداخلة الدكتور زميت عبد الرحيم عضو اللجنة الوطنية للتعليم عن بعد حول: دمج تكنولوجيات الاعلام والاتصال TIC في الممارسات البيداغوجية بجامعة المسيلة وفق المخطط التوجيي الرقمي SDN

ـ مداخلة البروفسور حصابة محمود نائب مدير الجامعة حول: واقع الرقمنة في مصالح مابعد التخرج والبحث العلمي والتأهيل الجامعي بجامعة محمد بوضياف

ـ مداخلة الدكتور تومي يزيد عضو اللجنة الجهوية لجامعات الشرق حول: التحول الرقمي في التعليم العالي

14.30 ← 11.30

الجلسة الثانية (الرئيسية): قاعة عبد المجيد علاهم

رئيس الجلسة: أ.د. فراحتية العيد

1	أ.د. شوتري أمال	رقمنة الوظائف: الرهانات المطروحة	جامعة برج بوعريريج	تم تسديد رسوم المشاركة
2	د. براهيمي نادية	استراتيجيات التحول الرقمي في قطاع التعليم العالي	جامعة المسيلة	تم تسديد رسوم المشاركة
	د. تاهي نادية	بالجزائر: المخطط التوجيي للرقمنة SDN نموذجا	جامعة برج بوعريريج	
	د. لعنور صورية	تقييم الموقع الإلكتروني لجامعة محمد بوضياف - المسيلة من منظور عينة من طلبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-	جامعة المسيلة	تم تسديد رسوم المشاركة
3	أ.د. بلبار موسى	تحديات وعقبات التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي	جامعة تيزي وزو	تم تسديد رسوم المشاركة
	د. بن السيلت أحمد			
	ط.د. مشقق مصعب			
4	د. دخان حسينة	أهمية رقمنة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الحفاظ على المال العام	مفتش رئيسي بالشلف	تم تسديد رسوم المشاركة
5	أ. راجح نفاس	فتح المناقشة		

الورشة الحضورية الأولى : قاعة مناقشات الدكتوراه

رئيس الجلسة: أ.د حريزي فاروق

تم تسديد رسوم المشاركة	جامعة المسيلة	أهمية التحول الرقمي في تفعيل حوكمة التعليم العالي في الجزائر	د. بن عامر صافية	6
تم تسديد رسوم المشاركة	جامعة سطيف 1	و اقع التحول الرقمي في قطاع التعليم العالي بالجزائر- دراسة حالة برمجية تسير البحث والتعليم العالي PROGRES-	د. برازمه ريمة ط.د بلجنان شيماء	7
تم تسديد رسوم المشاركة	جامعة المسيلة	و اقع التحول الرقمي بالديوان الوطني للخدمات الجامعية	أ.د بشير عبد العالى ط. د بركاتي نجيب	8
تم تسديد رسوم المشاركة	جامعة الأغواط	مظاهر التحول الرقمي في الجامعات الجزائرية	د. بن يخلف بلال د. مرزوق فاتح	9
تم تسديد رسوم المشاركة	جامعة المدية	متطلبات ونماذج التحول الرقمي لتحقيق جودة التعليم العالي	د. عطا الله ياسين	
تم تسديد رسوم المشاركة	جامعة المسيلة	جامعة محمد بöhème	أ.د فراحتية العيد	10
تم تسديد رسوم المشاركة	جامعة المسيلة	جامعة المدية	ط.د زموري إيمان	
تم تسديد رسوم المشاركة	جامعة المدية	محددات تبني التحول الرقمي وأثرها على تحسين أداء الجامعات - إشارة الى جامعة غرب تيميشوارا رومانيا (WUT)	د. نبيلة ميمون ط.د بوقفة لينا ط.د عمرون بدرة	11

فتح المناقشة

الساعة: 12.00 ← 10.00

الورشة الحضورية الثانية: قاعة مناقشة الدكتوراه

رئيس الجلسة: أ. د. بركاتي حسين

تم تسديد رسوم المشاركة	جامعة المسيلة	التعليم الإلكتروني كآلية لتحسين جودة التعليم العالي في الجزائر	د. الوفي رابح ط.د. شرقى الخنساء ط. شرقى صورية	12
تم تسديد رسوم المشاركة	جامعة المسيلة	تحليل محتوى الواقع الإلكتروني لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر	د. رفيق سعدون	
تم تسديد رسوم المشاركة	جامعة المسيلة	دراسة مقارنة لجامعات: المسيلة، سطيف وبج بوعريريج	ط.د سمير زنات	13
تم تسديد رسوم المشاركة	جامعة الجزائر-3	دور المنصات الرقمية في دعم التحول الرقمي بالجامعات الجزائرية	د سهام عزي ط.د.أحمد سالمي	14
تم تسديد رسوم المشاركة	جامعة المسيلة	نحو تحول رقمي ناجح للجامعة العربية قراءة في عوامل ومتطلبات التحول الرقمي	د. زويينة بوساق	15
تم تسديد رسوم المشاركة	جامعة المسيلة	تقييم استراتيجيات التحول الرقمي في الجامعات العربية - دراسة حالة جامعات دولة الإمارات المتحدة.	د.نوال ضريفي د. مريم لحسن	16
تم تسديد رسوم المشاركة	جامعة أدرار	دور الأستاذ الجامعي في دعم التحول الرقمي بالجامعات الجزائرية.	أ. حوتية فاطمة الزهراء د. عمر حوتية ط.د عبد القادر كشيدة	17
تم تسديد رسوم المشاركة	جامعة أدرار			
تم تسديد رسوم المشاركة	جامعة البويرة			

فتح مناقشة

تم تسديد رسوم المشاركة	جامعة المسيلة	التحول الرقمي في التعليم الجامعي: الأسس والمقومات	د. لعجال لعمرية	18
تم تسديد رسوم المشاركة	جامعة المسيلة	الإطار النظري للرقمنة والتحصيل العلمي في قطاع التعليم العالي بالجزائر	د. برابح دلال	19
تم تسديد رسوم المشاركة	جامعة مستغانم	أهمية التحول الرقمي في تحسين العملية التعليمية للتعليم العالي في الجزائر	ط.د. مختار بوري ط.د. جاهد لزرق	20
تم تسديد رسوم المشاركة	جامعة تبسة جامعة خنشلة جامعة تبسة	دور التحول الرقمي في تعزيز جودة خدمات التعليم العالي بالجزائر	د. مومن سميحة د. بوشريط نهاد د. عابي وليد	21
تم تسديد رسوم المشاركة	جامعة المسيلة	الخطوات والبدائل المتاحة للتحول الرقمي في الجامعات	د. زيد أيمن د. بودراع أمنية د. نذير ياسين	22
تم تسديد رسوم المشاركة	جامعة الأقزائر	التعليم عن بعد في التعليم العالي كبدائل للتعليم التقليدي في علوم التقنية والفنون الجميلة وأثر ورهانات التحول الرقمي على جودة وفاعلية التعليم	ط.د. لعموري ربيحة ط.د. براهيمي نسرين	23
تم تسديد رسوم المشاركة	جامعة المسيلة	المؤشرات المركبة للاستدلال عن التوجهات في المعرفة	د. علي عيشاوي	24
تم تسديد رسوم المشاركة	جامعة قسنطينة 2	استراتيجيات تطبيق التحول الرقمي	د. كعوان محمد ط.د. عزوز منال	25
تم تسديد رسوم المشاركة	جامعة المسيلة	الابداع الرقمي كأحد الركائز لنجاح عملية التحول الرقمي بالجامعات الجزائرية	د. بن التومي سارة د. ديليبي فتيحة د. بوزناد سميحة	26
تم تسديد رسوم المشاركة	جامعة المسيلة	التحول الرقمي في جامعة محمد بوضياف - المسيلة الواقع والأفاق	أ.د. خرخاش سامية	27
تم تسديد رسوم المشاركة	جامعة المسيلة	الإطار النظري للتعليم الرقمي ودوره في تحسين أداء قطاع التعليم العالي	أ.د. شريف مراد ط.د. عماري بلال	28
تم تسديد رسوم المشاركة	جامعة العربي بن مهيدى أم البوابي المركز الجامعي إيليزى	مستقبل التعليم العالي نحو التحول الذي باستخدام التكنولوجيا	ط.د. سلمى واضح د. خثير شين	29
تم تسديد رسوم المشاركة	المركز الجامعي بريكة جامعة المسيلة	التوجه الرقمي في قطاع التعليم العالي - تجربة مكتب الإستراتيجية الرقمية بالمركز الجامعي بريكة	د. ناصرى سمية عبد الكريم هاجر مسعودة	30

تم تسديد رسوم المشاركة	جامعة البليدة 2	مسار الجزائر في تجسيد التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي	د. بعيليش فائزه	31
	جامعة المسيلة		أ.د. تمار توفيق	
	جامعة المسيلة		أ.د. نوي نور الدين	

فتح مناقشة

		الورشة الثانية (عن بعد): مكتب الرقمنة بالجامعة	الساعة : 10.30 ← 13.00	
رابط الجلسة: <a href="https://meet.google.com/knh-uxqa-spg">https://meet.google.com/knh-uxqa-spg</a>				
رئيس الجلسة: د. رحماني سناء				
تم تسديد رسوم المشاركة	جامعة الجلفة	التحول الرقمي في الجامعات الجزائرية	ط.د. براهيمي حنان	32
	جامعة تيزي وزو		ط.د. قراوي أحلام	
تم تسديد رسوم المشاركة	جامعة المسيلة	التحول الرقمي ودوره في تحسين جودة الخدمات بمؤسسات الخدمات الجامعية	د. سالمي نصيرة	33
	جامعة البويرة		د. حمري نجود	
	جامعة برج بوعريريج		ط.د. حمريط ليلي	
تم تسديد رسوم المشاركة	جامعة المسيلة	واقع التحول الرقمي في الجامعة الجزائرية من خلال المنصات الرقمية	د. بوبكر رزيقات	34
تم تسديد رسوم المشاركة	جامعة ميلة	منصات التعليم الإلكتروني: استعراض واقع التحول الرقمي في التعليم العالي	ط.د. مزوزي	
تم تسديد رسوم المشاركة	جامعة ميلة		مصطفى	
تم تسديد رسوم المشاركة	Ecole supérieure de commerce	Impact des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sur le rendement du personnel dans un établissement universitaire : Cas de l'Ecole Supérieure de Commerce -Kolea	د. فاطمة محبوب	35
			ط.د. فاطمة الزهراء	
			شطاح	
تم تسديد رسوم المشاركة	جامعة البليدة 2	الاعكاسات التحول الرقمي على جودة وظائف الجامعة الجزائرية في إطار تطبيق المصلحة SDN	Dr. BEN ACHOUR AMIRA	36
تم تسديد رسوم المشاركة			Dr. CHERFA Farida	
تم تسديد رسوم المشاركة	جامعة المسيلة	واقع وآفاق القيادة الاستراتيجية وتأثيرها على الاستعداد للتحول الرقمي بالجامعة	Dr. ABDELMALEK HANANE	37
تم تسديد رسوم المشاركة			د. صالح زابي	
تم تسديد رسوم المشاركة	جامعة المسيلة	تأثير استخدام منصة بروغرس على رضا الطالب الجامعي	د. رشيد عربوة	38
تم تسديد رسوم المشاركة			د. رحماني سناء	
تم تسديد رسوم المشاركة	جامعة تلمسان	الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي في ظل التحول الرقمي "نموذج التعليم عن بعد"	ط.د. ميمون نبيلة	39
تم تسديد رسوم المشاركة			د. بابا خالي حاجة فاطمة	
تم تسديد رسوم المشاركة	جامعة تبسة	دور المنصات الالكترونية في تعزيز فعالية التدريب	ط.د. بوزيدى رجاء	40
تم تسديد رسوم المشاركة	جامعة المسيلة	التحول الرقمي مدخل مفاهيمي	ط.د. بثينة زديري	41
تم تسديد رسوم المشاركة			د. حمزة فيشوش	
تم تسديد رسوم المشاركة			ط.د. هشام بسطي	
تم تسديد رسوم المشاركة			ط.د. عصام بوعيادة	42

تم تسديد رسوم المشاركة	جامعة بشار	مساهمة منصة نظام متابعة المشاريع المبتكرة في نشر الثقافة المقاولاتية في أوساط الطلبة.	د.كرولي يحي	43
مناقشة				

الساعة: 10.30 ← 13.00

الورشة الثالثة (عن بعد): مكتب الرقمنة بالجامعة

رابط الجلسة: <https://meet.google.com/prq-uyiy-jwt>

رئيس الجلسة: أ.د. قروش عيسى

د. بوعلقة عز الدين	واقع وتحديات تطبيق التحول الرقمي في التعليم العالي الجزائري	جامعة الجزائر 3	تم تسييد رسوم المشاركة	44
د. عرعار محمد	واقع التحول الرقمي في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي - جامعة المسيلة نموذجا -	جامعة الجلفة	تم تسييد رسوم المشاركة	45
ط. د. علال علي		جامعة الجلفة		
د. بورحمة منجية	التحول الرقمي بين النظري والتطبيقي دراسة حالة جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة.	جامعة تبسة	تم تسييد رسوم المشاركة	46
ط. د. بدري فيروز				
د. زدورى أسماء	واقع جودة خدمة التعليم العالي بالجزائر في ظل التحول الرقمي	جامعة قالمة	تم تسييد رسوم المشاركة	47
ط. د. جلابي العالية				
د. بوشهير هواري	مظاهر وتحديات التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر	جامعة الأغواط	تم تسييد رسوم المشاركة	48
ط. د. بالولي سيف الدين				
ط. د. كموش سعيدة				
أ. د. حوحو مصطفى	مظاهر التحول الرقمي كمدخل لتحسين جودة مؤسسات التعليم العالي	جامعة تلمسان	تم تسييد رسوم المشاركة	49
د. دقمان بلال		جامعة الجزائر 3		
ط. د. دقيشي إيمان		جامعة المسيلة		
أ. د. القيني عبد الحق	التحول الرقمي في قطاع التعليم العالي بين التنمية الاجتماعية والتربية والتأهيل والمهنية والتأثيرات التكنولوجية على جودة التعليم الجامعة الجزائرية في إطار تطبيق المخطط الرقمي بالجزائر - دراسة حالة جامعة المسيلة	جامعة مده بوصرة البلدة 2	تم تسييد رسوم المشاركة	50
أ. د. القيني عز الدين		جامعة الميلاد 2		
د. قرواط يونس				
د. بتغة صونية	مستوى الاعتماد على نظام ادارة التعليم الالكتروني موديل Moodle في إطار المخطط التوجيي للرقمنة (SDN) - دراسة ميدانية على عينة من أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة	جامعة برج بوعريريج	تم تسييد رسوم المشاركة	51
د. بن شهرة مججوبة		جامعة برج بوعريريج		
د. بن حليمة إيمان		جامعة بسكرة		
د. بهلوبي نور الهدى	أهمية المنصات الرقمية في دعم المخطط التوجيي الرقمي بالجزائر - دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمستوى	جامعة الجزائر	تم تسييد رسوم المشاركة	52
د. فضيلي سمية				
ط. د. فضيلي أسماء				
د. دايي خالد	التحول الرقمي في قطاع التعليم بالجزائر واقع وآفاق	جامعة المسيلة	تم تسييد رسوم المشاركة	53
د. دايي محمد				

تم تسدید رسوم المشاركة	جامعة قالمة	Digital transformation in higher education: China case study	Dr. Rebahi Ghouzlane Pr.Zeraoula Rafik	54
تم تسدید رسوم المشاركة	جامعة تمثراست	استراتيجيات دولية رائدة في مجال التحول الرقمي (الجامعات السعودية نموذجا)	د. قاسي محمد منير	55
تم تسدید رسوم المشاركة	جامعة بسكرة جامعة سطيف 01	تجربة الصين في مجال التحول الرقمي للجامعات	ط.د. طجين سمير أ. زهري حنيفة	56
تم تسدید رسوم المشاركة	جامعة المسيلة	التحول الرقمي في قطاع التعليم العالي -بعض التجارب الأجنبية الرائدة-	ط.د سلام حمزة ط.د قماز نعيمة	57
تم تسدید رسوم المشاركة	جامعة غرداية	تطبيق التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي في العصر الرقمي - عرض لتجارب دولية-	ط.د. محمد الحبيب سنوسى	58
تم تسدید رسوم المشاركة	جامعة ورقلة	واقع التحول الرقمي في بعض الجامعات الرائدة	أ. العربي عطية ط.د شمس الدين بوزقو	59
تم تسدید رسوم المشاركة	جامعة المسيلة	التجهيز نحو الجامعة الذكية في ظل التحول الرقمي - جامعة حمدان بن محمد الذكية نموذجا	أ. خضور أمال	60
تم تسدید رسوم المشاركة	جامعة المسيلة	التحول الرقمي في المؤسسات الجامعية - حملة الالكترونية حول جامعة المسيلة حمدان بن محمد الذكي نموذجا	أ. شريف حسين الأمين عطوي نوال خطابات أمينة	61
تم تسدید رسوم المشاركة	جامعة المسيلة	سبل وأدوات ترقية التحول الرقمي في الجامعات SDN الجزائرية على ضوء تجارب الدول الرائدة: عرض تجربة جامعة مالا الماليزية وجامعة هارفارد الأمريكية.	د. زواوي حميدة	62
تم تسدید رسوم المشاركة	جامعة المسيلة جامعة سوق أهراس	The development of the functions of the Algerian University by activating the role of innovation in enhancing the quality of entrepreneurial projects Analytical study referring to the digital transformation at the university	د. ساكري نويري د. رماش ياسين	63
تم تسدید رسوم المشاركة	جامعة خنشلة	جودة التعليم العالي في ظل الذكاء الاصطناعي	ط.د جميل هاجر	64
تم تسدید رسوم المشاركة	جامعة سكيكدة جامعة سطيف 01	التجربة الصينية في رقمنة التعليم العالي	د. بلا رو علي د. بوركاب نبيل	65
فتح المناقشة				

بعد انعقاد الملتقى الوطني لانعكاسات التحول الرقمي على جودة وظائف الجامعة الجزائرية في إطار تطبيق المخطط التوجيهي للرقمنة، الذي نظمته كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بجامعة المسيلة-الجزائر، بتاريخ 28 فيفري 2024، تمت مناقشة عامة على مستوى الورشات بإشراف وتنشيط أساتذة الكلية والطاقم الإداري والبيداغوجي للكلية.

مناقشة الأفكار والمقترحات التي تسلمتها اللجنة العلمية قبل وأثناء انعقاد الملتقى والتي تضمنت ما يلي:

## أهم توصيات الملتقى:

- ضرورة تضافر وتكامل جهود الأطراف المعنية بتجسيد برامج الرقمنة على مستوى المؤسسات الجامعية الجزائرية، لإنجاح مشروع التحول الرقمي، انطلاقا من توفر الإرادة السياسية، والعمل على تعزيز البنية التحتية، وتوفير الموارد الاقتصادية اللازمة لذلك:

  - تكثيف الجهود أكثر فأكثر لنشر الوعي بأهمية التحول الرقمي، وتجسيد ثقافة الرقمنة وترسيخ مفاهيمها في الأوساط الجامعية وخارجها، بتوسيع الاهتمام بالدورات التكوينية والأيام الدراسية والملتقيات العلمية؛
  - العمل على تأسيس لوحة قيادة لتكوين الطواقم الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، بما يتواافق ومعايير الرقمنة الدولية، وما تطلع إليه وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية؛
  - تنظيم ورشات عمل للتشخيص القطاعي لعمليات الرقمنة بشكل تفصيلي، من أجل رصد نقاط القوة ونقاط الضعف، وحصر مختلف الفرص المتاحة والتهديدات التي قد تعرّض نجاح تطبيق المخطط التوجيي للرقمنة في إطار إستراتيجية التحول الرقمي؛
  - التأكيد على ضرورة الاستثمار في رأس المال الفكري، وتطوير المهارات التقنية والتكنولوجية للموارد البشرية بالجامعات الجزائرية بجميع فئاتها، لإنجاح مشروع التحول الرقمي، وتحقيق أهداف جامعة الجزائر وطنية حول:
    - بناء شراكات واتفاقات بين مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ونظيرتها في الدول التي وظائفها تتطابق المخطط الرقمي، لاستفادتها من تجربتها والإفاده من خبراتها؛
    - التأكيد على ضرورة تفعيل الرقمنة في الأنشطة الخاصة بالوظيفة الثالثة للجامعة، ضمن المخطط التوجيي للرقمنة، وهي ربط الجامعة بمحيطها الاقتصادي والاجتماعي؛
    - السهر على متابعة التقدم الفعلي والتطبيق العملي لبرامج المخطط التوجيي للرقمنة في مختلف مجالات الوظائف الثلاث للجامعة، بهدف إجراء تقييم دوري والوقوف على أي اختلالات لتصحيحها؛
    - تشجيع الطلبة على المساهمة بإبداعاتهم وابتكاراتهم التكنولوجية، في مشروع رقمنة البرامج التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع؛
    - التأكيد على ضرورة إحياء وتفعيل دور مخابر البحث في الجامعات الجزائرية، لتساهم بالمقام الأول في إنجاح إستراتيجية التحول الرقمي.

اختتمت أشغال الملتقى بتاريخه (28/02/2024) بقاعة عبد المجيد علاهم من قبل عميد الكلية البروفسور ختيم محمد العيد.

كل الشكر والتقدير لكل من ساهم في إنجاح الملتقى الوطني.

أ. س. ج. هـ  
أ. س. ج. هـ  
أ. س. ج. هـ

## التحول الرقمي مدخل مفاهيمي

### Digital transformation is a conceptual introduction

د. حمزة فيشوش<sup>1</sup>, ط.د. عصام بوعياية<sup>2</sup>, ط.د. هشام بسطي<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، hamza.fichouche@univ-msila.dz

<sup>2</sup> جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، assam.boubaya@univ-msila.dz

<sup>3</sup> جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، hichame.basti@univ-msila.dz

**ملخص:** تتلخص هذه الدراسة في الإجابة على إشكالية تمحورت حول التعرف على مفهوم التحول الرقمي، ومهدف هذه البحث إلى التعرف على مركبات التحول الرقمي واستراتيجياته وقد اعتمد لإجراء الدراسة على المنهج الوصفي بهدف تقديم ووصف دقيق لمتغيرات الدراسة من خلال تقديم كافة المفاهيم المرتبطة بالتحول الرقمي. توصلت هذه الدراسة إلى أن التحول الرقمي يتطلب التوجه الاستراتيجي الرقمي والكفاءات والمواهب وإلى البنية التحتية والتمويل، بالإضافة إلى أن عملية التحول الرقمي تمر بالتحول التكنولوجي والتشغيلي والاستراتيجي في المؤسسات، وأن هناك تحديات وعوائق كبيرة تواجه التحول الرقمي، مع التعرف على ايجابيات وسلبيات التحول الرقمي على الدول النامية.

**كلمات مفتاحية:** التحول الرقمي، استراتيجيات التحول الرقمي، تكنولوجيا المعلومات.

**تصنيفات JEL:** O33, O32

**Abstract:** This study aims to address the issue surrounding the identification of the concept of digital transformation. It seeks to identify the pillars and strategies of digital transformation, employing a descriptive methodology to provide an accurate description of the study variables by presenting all concepts related to digital transformation.

The study concludes that digital transformation requires digital strategic direction, competencies, talents, infrastructure, and financing. Furthermore, it highlights that the process of digital transformation involves technological, operational, and strategic shifts within institutions. Additionally, significant challenges and obstacles are identified in the face of digital transformation, alongside recognizing the positive and negative impacts of digital transformation on developing countries.

**Keywords:** Digital transformation; Digital transformation strategy.

**Jel Classification Codes :** O32, O33.

## 1. مقدمة :

ما لا شك فيه أن الانتشار الواسع للتقنيات الحديثة وتوسيع مجال استخدامها أثر بشكل واسع في جميع المجالات، وبالتالي يفرض على المؤسسات على اختلاف أنواعها حتمية التحول الرقمي لا سيما مع النجاح الذي حققه المؤسسات في فترات زمنية قصيرة جداً، وذلك من خلال تطوير البنية التكنولوجية والمعلوماتية للمؤسسات بالإضافة إلى مقومات أخرى، وقد تزايد الاهتمام بالموضوع خصوصاً بعد أزمة كورونا التي فرضت على العالم عملية التحول الرقمي في أغلب القطاعات.

1. الإشكالية الدراسية: انطلاقاً مما سبق تبلور السؤال الرئيسي لهذه الدراسة كما يلي:

- ما المقصود بالتحول الرقمي؟ وما هي أهم معالمه؟

الأسئلة الفرعية: من خلال هذه الإشكالية يتم طرح العديد من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي المتطلبات الضرورية للتحول الرقمي؟

- ما هي أهم مركبات واستراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات؟

- ما هي العوائق التي تقف أمام تطوير التحول الرقمي؟

- ما هي إيجابيات وسلبيات التحول الرقمي في الدول النامية؟

2.1. فرضيات الدراسة: للإجابة عن الإشكالية المطروحة تم صياغة الفرضيات التالية:

- هناك تباين في تحديد مفهوم التحول الرقمي؛

- تحقيق استراتيجية المؤسسات وتطوير نماذج الأعمال باستخدام التقنيات؛

- تحديد العوائق المالية والبشرية والقانونية التي تواجه عملية التحول الرقمي.

3.1. أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة من الأهمية التي يحظى بها موضوع التحول الرقمي، حيث أنه يلقى الكثير من الاهتمام من الدول والمؤسسات والأفراد لمواجهة تحديات الثورة الصناعية الرابعة والعلمية، وما يزيد من أهمية الدراسة دور التحول الرقمي في تعزيز تطوير نظم تكنولوجية وثقافة مالية أكثر ابتكاراً على مستوى المؤسسات والمجتمع.

4.1. هدف الدراسة: يتجسد الهدف الرئيس للبحث في دراسة المفاهيم المتعلقة بالتحول الرقمي، وذلك سعياً نحو تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- دراسة مفهوم ومتطلبات التحول الرقمي؛ - بيان محددات نجاح استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات؛ - تحديد التحديات التي تواجه تنفيذ آليات التحول الرقمي؛

- تحديد إيجابيات وسلبيات التحول الرقمي على الدول النامية.

5.1. منهجية الدراسة: من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي لعرض وتوضيح ماهية التحول الرقمي ومتطلباته، ووصف مراحل التحول الرقمي واستراتيجياته في المؤسسات، بالإضافة إلى أسباب التوجه إلى التحول الرقمي في المؤسسات، كما تم استخدام هذا المنهج للتعرف على تحديات والعوائق التي تواجه التحول الرقمي، ودراسة إيجابيات وسلبيات التحول الرقمي في الدول النامية.

## 2. مفهوم التحول الرقمي ومتطلباته

### 1.2. مفهوم التحول الرقمي:

على الرغم من التركيز العالمي على البحث وفهم التحول الرقمي، حيث يسعى الكتاب لتحديد المصطلح بدقة، إلا أنه لا توجد تعريفات محددة للتحول الرقمي، وأي حدود تساعد في تحديد ما زالت غير واضحة، وتصف التفسيرات القائمة مجموعة واسعة من سياقات الأعمال والتكنولوجيات الرقمية، ويدرك التحول الرقمي بشكل واسع باعتباره محركا للتغيير في جميع السياقات، وبشكل بارز في سياق الأعمال، وتأثيره على جميع جوانب الحياة البشرية بناء على استخدام التكنولوجيا، ويحتاج مفهوم التحول الرقمي إلى التمييز عن الرقمنة في بعض الأبحاث.

-يشير التحول الرقمي إلى التغييرات الناشئة عن التكنولوجيات الرقمية، بينما تشير الرقمنة إلى تحويل المعلومات من تنسيق تناصري إلى رقمي، وتأتي الآلية في العمليات من خلال تكنولوجيا المعلومات، ويكون مصطلح "التحول" من القدرة على اتخاذ الإجراءات المطلوبة عندما تواجه المؤسسات تكنولوجيات جديدة (Kraus, et al., 2021, p. 4)؛

-يعني التحول الرقمي كيفية استخدام التكنولوجيا داخل المؤسسات والهيئات الحكومية أو القطاع الخاص على حد سواء، فهو يساعد على تحسين الكفاءة التشغيلية وتحسين الخدمات المقدمة للعملاء والجمهور ، كما يقوم على توظيف التكنولوجيا بما يخدم سير العمل داخل المؤسسة في كافة أقسامها لتحسين الخدمات وتسهيل الحصول عليها، بما يضمن توفير الوقت والجهد في آن واحد، كما تعرف عملية التحول الرقمي بشكل مبسط بأنها عملية المواءمة بين تقنية المعلومات واستراتيجيات الأعمال لدعم وتحسين كفاءة الأعمال في المنظمات والدول وإضافة مصدر دخل إضافي وتسريع عملية الابتكار (إبراهيم و الحداد، 2018، صفحة 25)؛

-ويمكن تعريف التحول الرقمي من جانب الأعمال على أنه عملية انتقال المؤسسة إلى استخدام أساليب أعمال جديدة من خلال الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا الحديثة ومختلف القدرات الأخرى،

- الأمر الذي يثبت بأن عملية التحول الرقمي مرتبطة بكيفية استغلال التكنولوجيا من أجل ما خلق القيمة وليس مجرد الاستثمار فيها (خوصة، 2022، صفحة 43):
- يعرف التحول الرقمي في الصناعة بأنه عملية استخدام التكنولوجيا الرقمية بهدف تحقيق التميز في أداء المؤسسات، وتعزيز قدراتها التنافسية، من خلال تسهيل تنفيذ الخطط الاستراتيجية للأعمال (مكي، 2021، صفحة 17)
  - عملية تغييرات جوهرية داخل سلسلة خلق القيمة للشركة أو هيكلها الداخلي والتي تكون إما مسبب أو شرط مسبق لاستخدام التكنولوجيا (Rueckel, Muehlburger, & Koch, 2020, p. 15)
  - هو ذلك التحول بشكل جزئي أو كلي للإجراءات الإدارية والممارسات سواء في القطاعات الحكومية أو منظمات الأعمال أو إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات، حيث تتحول تلك الإجراءات والممارسات إلى عمليات تعتمد على التقنية، حيث ترتكز على سرعة تقديم الخدمة وتوفير إدارة بل مكان أو زمان، وتهدف إلى تقليل التكاليف ورفع الجودة والتطوير وسهولة الوصول (بشير، 2023، صفحة 59).

مما سبق يمكن ان نستنتج ان التحول الرقمي هو عملية الانتقال المستمر في جميع الجوانب سواء من طرف المؤسسات أو الحكومات بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة لدفع عجلة التنمية الاقتصادية وتحقيق الميزة التنافسية للدول.

## 2.2 متطلبات التحول الرقمي:

- تستوجب عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في أعمال المؤسسات متطلبات أساسية تكون بمثابة الدعامة لتطوير المؤسسة، والتي تمثل في:
- دعم من الإدارة العليا وتوفير المارد المالية للتزود بالمعدات وصيانتها؛
  - توفر كفاءات بشرية مؤهلة تمتلك معارف ومهارات عالية تساهم في إتمام مشاريع الرقمنة بجودة عالية؛
  - الأجهزة والمعدات وبرامج للقيام بعملية الرقمنة وتحديد رؤية للتحول الرقمي؛
  - إتباع خطوات ترسم معالم تحولها الرقمي من خلال رسم الأهداف وكتابة الاستراتيجية وتقسيمها إلى مشاريع مصغرة.

لذلك فإن التحول الجوهرى الذى حدث في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال ولد ما يسعى بالتحول الرقمي الذى أصبح من بين أهم الاستراتيجيات والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها كل من القطاع الحكومي والقطاع الخاص، بالنظر إلى فوائده على العملاء والجمهور من جهة والمؤسسات من جهة أخرى، فالتحول الرقمي أدى إلى تطوير الخدمات الحكومية، كما يساعد على تأسيس اقتصاد رقمي يمكن من خلاله الأفراد والقطاعات والمؤسسات العمومية والخاصة من رفع الانتاجية، وخلق مكانة تجارية محفزة قادرة على المنافسة لاستقطاب الاستثمارات والشراكات الدولية (دبيحي، 2023، الصفحات 175-176).

### 3. مرتکزات واستراتيچيات التحول الرقمي ومراحله في المؤسسات

#### 1.3 مرتکزات التحول الرقمي:

- إن عملية التحول الرقمي عملية كبيرة ومعقدة ومكلفة بحاجة إلى مجموعة من المركبات والمكونات الأساسية التي تساهم في نجاح تطبيقها ومنها (أشقر، 2022، صفحة 13):
- التوجه الاستراتيجي الرقمي:** والذي يتحدد من خلال رؤية المؤسسة ورسالتها وفرصها وتحدياتها وغاياتها المتعلقة بعملية التحول الرقمي، وكافة التوجهات المستقبلية نحو الرقمنة، عبر الفهم الدقيق لبيئة العمل داخلياً وخارجياً؛
  - القيادة الرقمية:** تتمثل بقدرات مهارات القيادة الرقمية للمؤسسة والمحفزات والأدوات التي يمكنها استخدامها لنشر واستخدام التحول الرقمي؛
  - القيم التنظيمية الرقمية:** وهي مجموعة القيم والمعتقدات والتصورات والسلوكيات التنظيمية الرقمية لعملية التحول الرقمي؛
  - الكفاءات والمواهب الرقمية:** وهي الكفاءات والتخصصات البشرية الممكنة رقمياً والتي تمتلك قدرات فنية وشخصية مهنية رقمية جيدة في هذا المجال؛
  - البنية التحتية التقنية اللوجستية الرقمية:** هي كافة متطلبات التحول الرقمي سواء تكنولوجية، برمجية وتطبيقات، وموارد ومعدات لوجستية، وامكانيات مالية كافية.

## 2.3 استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات:

يقصد بالتحول الرقمي السعي إلى تحقيق استراتيجية المؤسسات وتطوير نماذج الأعمال والتشغيل المبتكرة والمرنة من خلال الاستثمار في التقنيات وتطوير المواهب وإعادة تنظيم العمليات وإدارة التغيير، ويطلب بناء هذه الاستراتيجية اتباع مجموعة من الخطوات المتمثلة في (سيد ، 2021، الصفحات 12-14):

- إنشاء رؤية: بمعنى التعرف على المهد الأصلي من أجل الوصول بالمؤسسة من مؤسسة تقليدية إلى مؤسسة رقمية، وهذا يتطلب أن يتم وضع أهداف طويلة الأجل، حيث أنه من خلال هذه الأهداف يمكن وضع التصور العام لما ترغب المؤسسة الوصول إليه، ويطلب ذلك دراسة السوق التي تعمل فيه المؤسسة، ودراسة كلا من الرقمنة الداخلية والخارجية، ودراسة التطورات المستقبلية التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، للتوصل لرؤية شاملة لاحتياجات المستقبلية للمؤسسة؛
- تحليل السوق: ويقصد به ضرورة دراسة سوق عمل المؤسسة وعمل تحليل دقيق له، من حيث ما هي الأدوات التكنولوجية التي يعتمد عليها في بناء النظم الرقمية وما هي المنظمات المماثلة للمؤسسة ولكنها تعتمد على الرقمنة بشكل كلي؛
- تصميم تجربة المستخدم: بمجرد إنشاء رؤية وتحليل السوق، فيجب العمل على تصميم التجربة الرقمية التي ترغب المؤسسة في توصيلها إلى العميل، مع العلم أن العميل في سوق العمل يقارن بين تلك التجربة وتجاربها مع المؤسسات المنافسة؛
- تقييم الوضع الحالي: تعمل الخطوات السابقة على التعرف على الاحتياجات الأساسية للعملاء من التحول الرقمي، بمعنى ما الذي سوف يعود على العملاء نتيجة انتقال المؤسسة إلى الرقمنة الابتكارية، وما الذي يتطلع إليه العميل من الرقمنة، وتمثل الخطوة الرابعة في التعرف على الواقع الحقيقي والحالي للمؤسسة تمهيداً للتعرف على الفجوة الحالية بين الواقع وما ترغب أن تصل إليه المؤسسة في المستقبل؛
- تهيئة البنية التحتية: تعتبر خطوة محورية وهامة للبدء في وضع استراتيجية رقمية لها، ويطلب ذلك الاعتماد على البيانات والمتخصصين في الرقمنة وتحليل البيانات، بالإضافة إلى قيادة مهنية مؤهلة والبحث عن شركاء لتنفيذ الاستراتيجية الرقمية للمؤسسة بفعالية، ومساعدة فريق العمل على تطوير المهارات الالزمة للتغيرات المستقبلية، وكذلك بناء ثقافة رقمية جديدة من شأنها أن تتماشى مع العمليات المحولة.

### 3.3. مراحل التحول الرقمي:

يمكن حصر مراحل التحول الرقمي في التحولات التالية (عفيف و خولوفي ، 2022، الصفحات 280-281):

- التحول التكنولوجي: من الناحية المثالية، فإن الخطوة الأولى في مرحلة التحول الرقمي هي سحب الديون الفنية الحالية، وقد يشمل ذلك ترحيل أعباء العمل الخاصة إلى السحابة وتحديث التقنيات القديمة الخاصة، وستطلب هذه الخطوة أيضا بعض التغييرات على تكنولوجيا المعلومات الحالية ونموذج التشغيل؛

- التحول التشغيلي: بمجرد أن تتم تصفية الديون الفنية، يجب تحسين نموذج تشغيل المؤسسة وتصبح هذه الأخيرة تعتمد على البيانات، وقد يشمل ذلك الاستفادة من منصات البيانات والتحليلات الجديدة لإنشاء رؤية قابلة للتنفيذ في المؤسسة، مما يساعد التحول التشغيلي في زيادة انتاجية المؤسسة نظراً لبيئة الأعمال المتغيرة باستمرار؛

- التحول الاستراتيجي: بمجرد الانتهاء من التحول التكنولوجي والتشغيلي، وتصبح المؤسسة قائمة على البيانات، قد ترغب هذه المؤسسة في إعادة ابتكار نموذج العمل، حيث تكون هذه العملية كتمرين استراتيجي والاستفادة من التقنيات الرقمية لدخول الأسواق الجديدة، والتحول الرقمي المستمر ضرورة استراتيجية لتصبح المؤسسة سريعة الحركة من الناحية الاستراتيجية والتشغيلية.

### 4. أسباب وتحديات التحول الرقمي

#### 4.1. أسباب التحول الرقمي:

تعود الحاجة إلى التحول الرقمي إلى الأسباب التالية (Verhoef, et al., 2021, p. 890):

أولاً- ظهور شبكة الويب العالمية واعتمادها عالميا ، ازدياد عدد التقنيات المصاحبة (مثل الإنترن트 واسع النطاق والهواتف الذكية وWeb 2.0 و SEO والحوسبة السحابية والتعرف على الكلام وأنظمة الدفع عبر الإنترن트 والعملات المشفرة) عززت تنمية التجارة الإلكترونية، حيث بلغت مبيعات التجارة الإلكترونية العالمية 2.3 تريليون دولار في عام 2017 ومن المتوقع أن تنمو عائدات التجزئة الإلكترونية إلى 4.88 تريليون دولار مستقبلا، والوجود الكلي للبيانات الضخمة وظهور التقنيات الرقمية الناشئة ، مثل الذكاء الاصطناعي ، فعلى الرغم من أنه ربما لن تكون كل واحدة من هذه التقنيات قوية كما هو متوقع ، فإن المدخل الواسع للتقنيات الرقمية الجديدة يشير بوضوح إلى الحاجة إلى شركات لتحويل أعمالهم رقميا، علاوة على ذلك ، قد تشكل هذه التقنيات الرقمية

الجديدة أيضاً هيكل تكلفة من خلال استبدال البشر الأكثر تكلفة أثناء تقديم الخدمة بمساعدة الروبوتات أو الوكالء الافتراضيين أو تحسين التدفقات اللوجستية وتقليل تكاليف سلسلة التوريد من خلال استخدام الذكاء الاصطناعي وسلسلة الكتل؛

ثانياً- بسبب هذه التقنيات الرقمية الجديدة، تتغير المنافسة بشكل كبير. في مجال البيع بالتجزئة، عطلت التقنيات مشهد العرائض، مما أدى إلى تحويل المبيعات إلى نظم رقمية حديثة العهد نسبياً، ولم يقتصر الأمر على أن المنافسة أصبحت أكثر عالمية، بل ازدادت حدتها أيضاً بقدر كبير وغنى بالمعلومات في الولايات المتحدة والصين كذلك.

#### 2.4. تحديات وصعوبات التحول الرقمي:

يتطلب التحول الرقمي كتحدي، أركان للتغيير لذلك يجب مراجعة ما يلي (عبيد، صفحة 4):

- التحول الرقمي الآمن للحفاظ على سرية وسلامة واستمرارية الخدمات والأعمال؛

- تغيير الثقافة التنظيمية وهي عملية تمهيدية لأي تغيير وتطوير تنظيمي، ويطلب ذلك تدريب وتهيئة الموظفين للتغيير، فقد يكون هناك مقاومة للتغيير؛

- البدء في جهود التحول الرقمي من خلال أتمتة العمليات والإجراءات الحالية، دون الفهم الكامل أو التوافق على تعريف نجاح هذه العملية، فالادارة القوية أساس لتقنية قوية؛

- ارتفاع مستوى توقعات المستفيدين من ناحية القيمة التي سيحصلون عليها، والتجربة التي سيمررون بها، ذلك يتطلب امتلاك البنية والثقافة والتنظيم والموارد البشرية والعمليات والتكنولوجيا.

ويتطلب التحول الرقمي تغييرات في أطر مختلفة، والتغلب على الصعوبات والتحديات التي تقف أمام تطويره، وهذه الصعوبات يمكن إجمالها في (محمد قرني ، 2023، الصفحات 82-83):

- المعوقات المالية والتقنية: وتجلى في ارتفاع البنية التحتية للتحول الرقمي، وقلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية للموظفين، وضعف الموارد المالية المخصصة للبرامج الإلكترونية، وضرورة الصيانة التقنية للبرامج الإلكترونية؛

- المعوقات البشرية: والتي تكمن في انتشار الأممية الإلكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة، بالإضافة إلى غياب الدورات التكوينية والتكوين المستمر لموظفي الإدارة والأجهزة التنظيمية في ظل التحول الرقمي؛

- **المعوقات السياسية والقانونية:** ويمكن تلخيصها في غياب الإرادة السياسية الفاعلة والداعمة في التحول نحو الإدارات الإلكترونية، وتقديم الدعم السياسي لإقناع الجهات المختلفة بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة، وأيضاً عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق إطار قانوني؛
- **المعوقات المرتبطة بالجانب الأمني:** وتمثل في الخوف من التقنية وعدم الاقتناع بالتعاملات الإلكترونية، خوفاً مما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد بعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية.

#### 4. ايجابيات وسلبيات التحول الرقمي في الدول النامية

تقود الدوافع المشار إليها في متطلبات التحول الرقمي وخاصة في الدول النامية إلى وضع استراتيجيات لتطوير عملية التحول الرقمي، وتمثل أهم ايجابيات التحول الرقمي في العناصر التالية (ديلويت، 2018، صفحة 19):

**التكليف وضغط الميزانية:** تدهورت أسعار البترول منذ أواخر العام 2014، وتلجم الدول النامية التي تعتمد على البترول إلى مواجهة التراجع الكبير في حجم إيراداتها اليوم من خلال تحفيض حجم إنفاقها على الأصول والعمليات الحكومية لذا، تعتبر التدابير المتخذة لتوفير التكاليف وتنفيذ العمليات الحكومية الفعالة من أهم دوافع التحول الرقمي، ولا تساهم عملية تقليل التكاليف هذه في تحسين قدرة الحكومة على وضع الموازنة المناسبة فحسب بل تعود أيضاً بمتاعاً عديداً على كل من العملاء والمؤسسات؛

**متطلبات العملاء والمواطنين:** حققت وسائل التواصل الاجتماعي شعبية كبيرة بين الشعوب ووفرت لهم قناة جديدة للتواصل، وأتاحت بذلك الفرصة أمام الحكومات والمواطنين للتعاون معاً، وبالتالي سمح قنوات التواصل من معرفة آراء المواطنين الذين اعتمدوا بدورهم على هذه القنوات للمطالبة بتوفير مستوى أرقي من الخدمات الحكومية (مثل حلول الدفع عبر الإنترنت لأجور المرافق الخدمية ومواقف السيارات والغرامات ورسوم العبور)؛

**توجيهات الحكومة الاتحادية:** تعتمد الحكومات في الدول النامية على منهج التخطيط من القمة إلى القاعدة لاتخاذ قراراتها وهذا ما يساعدها على تسريع وتيرة تنفيذ برامج التحول الرقمي، مقارنة بالعمليات الاستشارية، وهي تتمكن الدول النامية من توفير الميزانية المطلوبة لتنفيذ برامج التحول الرقمي؛

- التنويع الاقتصادي: تواصل الاقتصادات في الدول النامية اعتمادها الكبير على البترول، الأمر الذي يتطلب من الحكومات توسيع نطاق تركيزها على قطاعات أخرى وتطوير قطاعات جديدة تساهم في بناء مستقبلها الواعد من خلال التركيز الاستراتيجي على قطاع تقنية المعلومات والاتصالات، وتطوير القطاعات الأخرى كالتعليم والصحة...:

- الحماية الأمنية: من خلال تشجيع حكومات الدول النامية على تخصيص المزيد من الاستثمارات في مجال أنظمة الحماية والحلول الرقمية لتعزيز مسألة الأمن الوطني وأمان المواطن التي طالما كانت ضمن قائمة الأولويات الحكومية، بتخصيص استثمارات في مجال أنظمة الحماية والحلول الرقمية. ويعتبر التحول الرقمي غاية تسعى لها كل الدول، وبالتالي فسلبيات التحول الرقمي تطرح بشكل كبير على مستوى الدول النامية، بسبب تبعية هذه الدول وعدم قدرتها على تصنيع التكنولوجيا، ويمكن تلخيص هذه السلبيات في آثار انتقال التكنولوجيا إلى الدول النامية في النقاط التالية (تنيو، 2020، صفحة 126):

- يؤدي سعي الدول النامية إلى حيازة وسائل التكنولوجيا الحديثة إلى تحملها المزيد من التكاليف المالية وخاصة نتيجة احتكار الشركات متعددة الجنسيات لهذه التكنولوجيا وفرضها أسعاراً مرتفعة ثمناً لها:

- عدم استفادة الدول النامية من التكنولوجيا التي تحصل عليها نتيجة عدم توافر البيئة المناسبة والعناصر المدرية على تشغيلها، مما يجعلها أسيبة موردي هذه التكنولوجيا سواء في تشغيلها أو صيانتها بتوفير قطع الغيار الازمة لها وبشرط تزداد قسوة، مما يؤدي إلى زيادة تبعيتها للخارج، فكلما تغيرت أشكال المنتجات أو تطورت وسائل الانتاج ادعت الضرورة لاستيراد الوسائل الجديدة أو التوقف عن الانتاج؛ - يؤدي نقل التكنولوجيا الحديثة إلى قطاع معين في الاقتصاد الوطني إلى تعميق الثنائية الاقتصادية وما يتربّ عليه من آثار في توزيع الدخل والنمو؛

- يؤدي استيراد التكنولوجيا إلى صعوبة نمو التكنولوجيا المحلية لعدم القدرة على المنافسة وتعود المستملkin واقباليهم على السلع المستوردة وتفضيلها على السلع المحلية، نتيجة شيوخ نمط المحاكاة للعالم الغربي والرغبة في التظاهر.

## 5. خاتمة:

يعتبر التحول الرقمي من أهم التحديات في العصر الحالية في الدول ويطرح هذا التحول العديد من الإيجابيات والفرص للهوض بمختلف المجالات وتحقيق الاستقرار فيها، وهذا في حال توفير الامكانيات والبنية التحتية الازمة لنجاح التحول الرقمي، وعلى الرغم من أن التحول الرقمي يساعد المؤسسات بمختلف أنواعها في التوسيع والانتشار على نطاق واسع والوصول إلى تحقيق أهدافها من خلال استخدام التكنولوجيا، إلا أنه توجد العديد من العوائق والتحديات التي تعرقل عملية التحول الرقمي داخل المؤسسات، ومن جهة أخرى يطرح التحول الرقمي إيجابيات وسلبيات متعددة بالنسبة للدول النامية التي تسعى لتحقيق التحول الرقمي.

وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج من خلال الدراسة النظرية يمكن حصرها في النقاط

التالية:

- أن التحول الرقمي عملية ضرورية لجميع الدول والمؤسسات وفي جميع القطاعات؛
- أظهرت الدراسة النظرية أن التحول الرقمي يحتاج إلى توجيه استراتيجي رقمي وكفاءات بشرية وبنية تحتية تقنية؛
- التحول الرقمي يتطلب مجموعة من الاستراتيجيات؛
- يطرح التحول الرقمي العديد من التحديات بالنسبة للدول النامية.

ولتحقيق التحول الرقمي في جميع القطاعات وعلى كافة المستويات، نقترح مجموعة من

الوصيات:

- العمل باستمرار على مواكبة التطورات التكنولوجية والتقنية في شتى المجالات؛
- وضع استراتيجيات للتحول الرقمي بما يحقق أهداف المؤسسات؛
- توفير وتنمية وتطوير البيئة التحتية والتشريعية والبشرية في مجالات التكنولوجيا؛
- تدريب الموارد البشرية لتحسين الأداء في مجال التحول الرقمي؛
- ضرورة استقطاب الكفاءات والمواهب في مجال الرقمنة والتكنولوجيا.

## 6. قائمة المراجع:

### أولاً: المراجع باللغة العربية:

- أمين حسن محمد قرني. (أפרيل, 2023). التحول الرقمي في ضوء المصلحة (دراسة أصولية مقاصدية). مجلة الشريعة والقانون (41).
- تمارا أحمد أشقر. (06, 2022). مرتکزات التحول الرقمي وعلاقتها في تحسين جودة الخدمات الحكومية المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية. إدارة، 1.
- حسين مصيلحي سيد. (2021). التحول الرقمي الإطار المستقبلي لنظم وتقنولوجيا المعلومات. مصر: دار الكتب والوثائق القومية.
- ديلويت. (2018). التحول الوطني في الشرق الأوسط رحلة رقمية. لبنان: ديلويت أند توش .
- عبد الحميد بشير. (21, 03, 2023). أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد الشهيد العربي التبسي - تبسة-، الجزائر: جامعة الشهيد الشهيد العربي التبسي - تبسة-.
- عماد ناصيف مكي. (2021). دور التحول الرقمي في تحسين أداء صناعة التكرير والبتروكيمياويات. الصفاية - الكويت -: منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول أوابك.
- عمر إبراهيم عبيد. (بلا تاريخ). التحول الرقمي. محاضرة في كلية التربية، كلية التربية، الجامعة العراقية، العراق: الجامعة العراقية.
- كنزة تنيو. (2020). دور التحول نحو الاقتصاد الرقمي في تحقيق التنمية الاقتصادية دراسة حالة الجزائر. أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري -قسنطينة 2-، الجزائر: جامعة عبد الحميد مهري -قسنطينة 2-.
- مباركة دببيجي. (2023, 6, 6). دور التحول الرقمي في تعزيز فرص الاندماج في المجتمع الرقمي. مجلة الابداع (1)، الصفحات 173-192.
- محمود محمد إبراهيم، وبسمه محرم الحداد. (21, 07, 2018). منشآت الأعمال والتحول الرقمي. مجلة الجمعية المصرية لنظم المعلومات وتقنولوجيا الحاسوبات، الصفحات 31-24.
- مصطفى خوصة. (2022). التحول الرقمي وإشكالية تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجزائر دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الناشطة في الجزائر. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. كلية

العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسويق، جامعة مصطفى اسطمبولي - معسكر -، الجزائر:  
جامعة مصطفى اسطمبولي - معسكر -.

هنا عفيف، و وهيبة خلوفي. (2022, 04, 15). الاتجاه نحو التحول الرقمي: حتمية أو خيار؟ مجلة اقتصاد  
المال والأعمال، 01(01)، الصفحات 291-276.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

Rueckel, D., Muehlburger, M., & Koch, S. (2020, 12). An Updated Framework of Factors  
Enabling. Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems (4), pp. 1-26.

Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N., & Roig-Tierno, N. (2021, 9  
23). Digital Transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research.  
SAGE Open, pp. 1-15.

Verhoef, P., Thijs, B., Yakov, B., Abhi, B., John, Q., Nicolai, F., & Michael, H. (2021, January).  
Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of  
Business Research (122), pp. 889-901.