

## Digital transformation and its role in achieving the effectiveness of strategic foresight in the organization

### - A case study of a sample of service institutions in Algeria-

Dr. HADDADI Abdelghani <sup>1</sup>, Dr. BROUKI Abderahmen <sup>2</sup>

<sup>1</sup> University of Ahmed DRAIA Adrar (Alegria), haddadi.abdelghani@univ-adrar.edu.dz

<sup>2</sup> University of Ahmed DRAIA Adrar (Alegria), abrouki@univ-adrar.edu.dz

Received: 11/2023, Published: 12/2023

#### Abstract:

The study aims to shed light on digital transformation and its role in achieving the effectiveness of strategic foresight in the service institutions under study.

This is done by researching the nature of the relationship between digital transformation through its dimensions (environmental examination, information processing methods, organizational culture) and the effectiveness of strategic foresight through its indicators (use of digital technologies, digital strategy, network relations, digital culture) from the point of view of employees of service institutions. Place of study.

The study data was collected from (68) employees using a questionnaire that included (54) items.

The study adopted descriptive statistics methods to determine the strength of the study variables, and parametric inferential statistics methods to test its hypotheses. The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program was used for statistical analysis of the data.

The study concluded that there is a statistically significant effect of digital transformation in achieving the effectiveness of strategic foresight in the institutions under study.

**Keywords:** digital transformation, strategic foresight, Gourara Timimoun Hotel, Algeria Telecom.

التحول الرقمي ودوره في تحقيق فاعلية الاستبصار الاستراتيجي بالمؤسسة  
- دراسة حالة عينة من المؤسسات الخدمية بالجزائر -

د. حدادي عبد الغني <sup>1</sup>، د. بروكي عبد الرحمان <sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة أحمد دراية أدرار (الجزائر)، haddadi.abdelghani@univ-adrar.edu.dz

<sup>2</sup> جامعة أحمد دراية أدرار (الجزائر)، abrouki@univ-adrar.edu.dz

#### المخلص:

هدف الدراسة إلى تسليط الضوء على التحول الرقمي ودوره في تحقيق فاعلية الاستبصار الاستراتيجي في المؤسسات الخدمية محل الدراسة، وذلك من خلال البحث في طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي من خلال أبعاده (الفحص البيئي، طرق معالجة المعلومات، الثقافة التنظيمية) وفاعلية الاستبصار الاستراتيجي من خلال مؤشرات (استخدام التقنيات الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، العلاقات الشبكية، الثقافة الرقمية) من وجهة نظر موظفي المؤسسات الخدمية محل الدراسة، أما بيانات الدراسة فجمعت من (68) موظفاً باعتماد الاستبانة التي اشتملت على (54) فقرة.

واعتمدت الدراسة أساليب الإحصاء الوصفي في تحديد قوة متغيرات الدراسة، وأساليب الإحصاء الاستدلالي المعملية لاختبار فرضياتها؛ وقد تم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من أجل التحليل الإحصائي للبيانات، خلصت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي في تحقيق فاعلية الاستبصار الإستراتيجي بالمؤسسات محل الدراسة.

**الكلمات الدالة:** تحول رقمي، استبصار استراتيجي، فندق قورارة، تيميمون، اتصالات الجزائر.

## مقدمة

في عالم الأعمال اليوم، تعد التكنولوجيا المحور الحيوي الذي يقود التحول الجذري لمنظمات الأعمال والشركات. فالتقدم السريع في مجالات الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، والتحليلات الضخمة (Big Data)، والأتمتة، يعزز من قدرة الشركات على التكيف والابتكار وتحسين أدائها.

يتسم عالم الأعمال بتطورات متسارعة، حيث تعمل منظمات اليوم على إعادة صياغة استراتيجياتها وطرق عملها لتناسب هذه الظروف المتغيرة باستمرار. فالتحول الرقمي لم يعد مجرد خيار، بل أصبح ضرورة للبقاء والازدهار في ساحة المنافسة العالمية.

وبفضل التكنولوجيا، غدت العمليات اليومية أكثر كفاءة ودقة، حيث تم تبسيط العديد من الأنشطة والعمليات التي كانت تستغرق وقتاً طويلاً وتتطلب جهداً كبيراً.

ومع ذلك، يأتي التحول الرقمي مع تحدياته أيضاً، فإدماج التكنولوجيا في العمل يتطلب تغييراً في ثقافة المؤسسة وطرق التفكير والتعامل. كما يحتاج الأمر إلى استثمارات كبيرة في التحديث التقني وتطوير مهارات العمل الحديثة لدى العاملين. سنستكشف في هذا الدراسة كيف يمكن للمؤسسات أن تستفيد من الابتكار التكنولوجي لتحقيق نجاح مستدام في هذا العصر الرقمي المتطور من خلال بناء استراتيجية واضحة المعالم والأهداف معتمدة على الاستبصار الاستراتيجي للمستقبل من خلال جمع البيانات والمعلومات عن الماضي والحاضر وتحليلها استناداً إلى الطرق العلمية وبراعة العاملين وخبرتهم في التعامل مع التحول الرقمي.

**الإشكالية الرئيسية:** بناءً على ما تقدم، يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية للدراسة كما يلي:

- ما مدى مساهمة التحول الرقمي للمؤسسة في تحقيق فاعلية للاستبصار الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة؟

**الأسئلة الفرعية للإجابة على الإشكالية الرئيسية والإلمام بجوانبها ارتأينا تجزئتها إلى الإشكاليات الفرعية التالية:**

- هل توجد علاقة بين التحول الرقمي للمؤسسة والاستبصار الاستراتيجي في المؤسسات الخدمية محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر للتحول الرقمي على الاستبصار الاستراتيجي في المؤسسات الخدمية محل الدراسة؟

## فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للتحول الرقمي للمؤسسة على تحقيق فاعلية الاستبصار الاستراتيجي في المؤسسات الخدمية محل الدراسة.
- وذلك من خلال الفرضيات الفرعية التالية:
- ✓ الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للتحول الرقمي على الفحص (المسح البيئي) بالمؤسسات الخدمية محل الدراسة.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للتحول الرقمي على طرق معالجة المعلومات بالمؤسسات الخدمية محل الدراسة.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للتحول الرقمي على الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الخدمية محل الدراسة.

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا البحث في أهمية الموضوع نفسه بوصفه أحد الموضوعات الحديثة في الإدارة المعاصرة، إضافة إلى أهمية الدور الذي يضطلع به التحول الرقمي في توفير المعلومات والبيانات في الوقت المناسب والتي تساعد في فهم الحاضر وتحليله لوضع الأطر الصحيحة لاستبصار المستقبل وبالتالي مجابهة حالة اللابقين التي تمثل هاجس كل المنظمات.

أهداف الدراسة: للدراسة عدة أهداف نسعى إلى تحقيقها، والتي سوف نوجزها فيما يلي:

- تشخيص واقع التحول الرقمي والاستبصار الاستراتيجي بفندق قورارة.
- الخروج بتوصيات واقتراحات تساهم في تحقيق فاعلية الاستبصار الاستراتيجي وهذا بالاعتماد على التحول الرقمي في حالة ثبوت العلاقة.

**المنهج المتبع في الدراسة:** قصد الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع والإجابة على التساؤل الرئيسي اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي والذي يتوافق مع دراستنا من أجل جمع المعلومات ووصف الظاهرة المدروسة وتحليلها، وبعد ذلك توجهنا إلى الميدان المبحوث وتم طرح الاستبانة التي كان الغرض منها جمع المعلومات وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج التحليل الإحصائي Spss من أجل إثبات أو نفي الفرضيات التي تم اقتراحها مسبقاً وكذا استخلاص نتائج الدراسة.

### المحور الأول: ماهية التحول الرقمي

في هذا المحور سوف نعرض على التحول الرقمي من خلال إعطاء مفهوم له وكذا إبراز أهميته والأهداف التي يسعى التحول الرقمي إلى تحقيقها في المؤسسة، وبعدها نذكر أهم تطبيقاته والخطوات المتبعة حتى يتسنى للمؤسسة الاستفادة من مزاياه، وأخيراً سوف نذكر أبعاده التي من خلالها نقيس مدى تواجد التحول الرقمي في المؤسسة.

#### أولاً: تعريف التحول الرقمي

- **تعريف التحول:** يشتق الفعل تحول من اللاتينية من كلمة (Transformare) وتعني حول الشيء وغير طبيعته، وظيفته ونشاطه وظروفه، ليكون شيء آخر مختلف، ويشمل مفهوم التحول مجالات عديدة وعلى مكونات متنوعة: مثل (العلاقات، الأفراد، المجموعات، الفرق، المجتمعات المحلية، الأنظمة السياسية). (سعادة، 2015، صفحة 33)
  - **تعريف الرقمنة:** عرفت الرقمنة على أنها عملية استنساخ رقمية تمكن من تحويل الوثيقة مهما كان نوعها ووعاؤها إلى سلسلة رقمية، يواكب هذا العمل التقني عمل فكري ومكتبي لتنظيم ما بعد المعلومات، من أجل فهرستها وجدولتها وتمثيل محتوى النص المرقم. (مهري، 2006)
  - **مفهوم التحول الرقمي:** هو عملية انتقال الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرضها تزيد من قيمة منتجاتها. (سلايمي و بوشي، 2019)
- كما يعرف التحول الرقمي على أنه تحول المؤسسة تدريجياً من الاستغراق في التعامل مع الماديات فقط إلى الاهتمام بالمعلومات والمعرفة واستثمار ما تكشف عنه من فرص وإمكانيات وذلك للوصول إلى أعلى مستوى من الإنجاز والكفاءة. (رشوان و عبد الحفيظ أحمد قاسم، 2020)
- فالتحول الرقمي بالنسبة للمؤسسات هو عملية الاستفادة من التقنيات الحديثة لتكون أكثر إدراكاً ومرونة في العمل وقدرة على التنبؤ والتخطيط للمستقبل وبهذه السمات تتمكن المؤسسة من الابتكار والمواكبة بشكل أسرع لتحقيق النتائج المرجوة من إستعمالها والسير نحو النجاح (أمال و إكرام، 2019)
- وعليه يمكن القول أن التحول الرقمي هو تحول المؤسسة من الطريقة التقليدية في طريقة عملها وكذا أداء عملياتها إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الأهداف من أجل تخفيض التكاليف وكذا توليد منتجات وخدمات ذات جودة ودقة تتماشى مع متطلبات الزبائن.

#### ثانياً: أهمية التحول الرقمي وأهدافه

إن ثورة التحول الرقمي أسهمت ببناء مظهر جديد للعالم بعد الأزمة الاقتصادية العالمية سنة 2008 وعملت التكنولوجيا الرقمية على خلق تأثيرات وإبداعات إيجابية للأعمال وغيرت بشكل كامل الطريقة التي يتعامل بها الناس مع الأموال بشكل حذر. (بريس و جبر، 2020، صفحة 211)، كما أن شركات الأعمال مهما كان حجمها يجب عليها أن تواكب التطور في عالم التقنيات والتكنولوجيا وذلك لأن التكنولوجيا غيرت سلوك المستهلك وتفكيره، فإن لم تواكب الشركات ما هو حاصل حولها وبالسريعة القصوى ستخسر حتماً وهذا ما حدث لعدة شركات عملاقة على سبيل المثال مؤسسة نوكيا لصناعة الهواتف المحمولة، فالتحول الرقمي مهم إذا لم تقم به سيقك إليه المنافسين، كذلك سيجعل المؤسسة أكثر ربحية، وقد تصل أرباح الشركات الرقمية إلى النصف بحسب تقرير فورنيسر، فضلاً على أنه يجعل المؤسسة أكثر فاعلية وكفاءة في العمل عن طريق مواكبة التكنولوجيا الموجودة في البيئة المحيطة بها، أخيراً الموظفين والعملاء يعيشون في عالم رقمي متسارع ويطبقون معظم ما يخص التحول الرقمي. (النداوي و الزهيري، بدون سنة نشر، صفحة 04).

وتتضمن عملية التحول الرقمي العديد من الأهداف التي تتمحور بشكل أساسي في قيام المؤسسات والشركات بتوليد القيمة عن طريق الفكر الرقمي والابتكارات وكيفية عرض المنتج والخدمات وإظهار نماذج العمل بنمط جديد عن طريق أسرع وأحدث التقنيات المبتكرة مع المتطلبات الجديدة وسلوكيات المجتمع، فتتغير هيكل المنتجات من الجمع بين الأجهزة الرقمية والخدمات والشبكات مما يؤدي ذلك إلى سرعة نمو المؤسسة، وهناك عدد من الأهداف الرقمية العامة وتتلخص بما يأتي:

1. دفع المؤسسات لتبني نهج يتم عن طريقه وضع استراتيجيات تحول واضحة وإعطاء تطلع واضح عن التزام جميع أصحاب المصلحة (بريس و جبر، 2020).

2. زيادة كفاءة تشغيل تكنولوجيا المعلومات لتحسين تجربة مواردها وبعدها زيادة كفاءة الأعمال ثم تسريع قدرتها على تقديم مخرجاتها وتحسين تجربة موظفيها وشركائها. (أمانى، 2020).
3. التطور الشامل وتنمية سرعة وكفاءة العمليات والخدمات المالية ومن ثم تقديمها بأسعار معقولة للعملاء وبكل سهولة (بريس و جبر، 2020).
4. كما تستعين المؤسسات بالتكنولوجيا الرقمية لفهم متطلبات شؤونها على نحو أفضل عبر مختلف القنوات والأجهزة التكنولوجية التي تختار المؤسسات الاستثمار فيها، إذ ترتبط مباشرة بتأمين تجربة النجاح والارتقاء بها. (أمانى، 2020).

### ثالثاً: خطوات التحول الرقمي:

خطوات التحول الرقمي: يبدأ التحول الرقمي من خلال بناء استراتيجية رقمية وإجراء تحسين على الوضع الراهن ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال قياس الإمكانيات الرقمية الحالية ولتحديد أفضل هيكل عمل لأنشطة التسويق الرقمي في المؤسسة، بعد ذلك يتم تحديد المتطلبات لخطط الاستثمار مع تحديد عوائق التكامل الرقمي لعمل خطة شاملة ومحكمة لكافة الظروف ولتدفع بعجلة التحول إلى المسار المنشود، وأخيراً، وجود إدارة التغيير للتحول الرقمي مطلب رئيسي للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية. (البار و المرحبي، مدونة، 2018)

#### أبعاد التحول الرقمي: للتحول الرقمي عدة أبعاد نوجزها فيما يلي:

1. استخدام التقنيات الرقمية: يحتوي هذا الجانب على الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسة وطموحها التكنولوجي في المستقبل، ومدى قدرتها على استغلال هذه التكنولوجيات. (حماني و طوبال، 2020، صفحة 88)
2. الاستراتيجية الرقمية: التحول الرقمي هو مهمة معقدة مستمرة يمكن أن تشكل عرقلة المؤسسة وعملياتها بشكل كبير. لذلك من المهم تحديد مسؤوليات كافية وواضحة لتحديد وتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي. إذا تم التعامل مع استراتيجية التحول الرقمي بفتور، فقد تفقد الشركات نطاقها وقد تواجه صعوبات تشغيلية. يجب على الشركات التأكد من أن الشخص المسؤول من الناحية التشغيلية عن استراتيجية التحول الرقمي لديه خبرة كافية في المشاريع التحولية بشكل مباشر. (مات، هيس، و بينليان، 2015، صفحة 341).
3. القدرات التنبؤية والتحليلية: يجب على المؤسسة لكي تكون ناضجة بشكل رقمي أن يكون لها القدرة على التنبؤ بالظروف البيئية والتكيف معها بسرعة. (بريس و جبر، 2020، صفحة 208).
4. رقمنة العملاء وعلاقتهم: يمثل هذا البعد بجميع النواحي المتعلقة بعلاقات العملاء ومدى تأثير التقدم التكنولوجي الرقمي على هذه العلاقات. (بريس و جبر، 2020، صفحة 208).
5. الثقافة والناس: لن يتسنى للتحول الرقمي أن ينجح إلا إذا دعم الناس العاملون في المؤسسة له، ولن يتسنى تحقيق النجاح إلا من خلال قيادة المؤسسة، وهذا يتفق مع الاستنتاج الذي خلص إليه تقرير ستانتون تشيس، الذي وضع مقاومة التغيير في المرتبة الأولى من بين العقبات الرقمية، ومن خلال الالتزام بالسلامة تعمل القيادة بمكان العمل على وضع إجراءات تعمل على خلق ظروف آمنة وصحية لقوة العمل، فهو يعزز بيئة تشجع جميع الموظفين على المساهمة والنمو والابتكار وتحقيق نتائج مرضية. (النداوي و الزهيري، بدون سنة نشر، صفحة 15).
6. العلاقات الشبكية: إن المؤسسة التي تسعى إلى التطور رقمياً يجب أن تكون عنصرًا من عناصر الشبكة التي تتمثل بالموردين، والشركات الناشئة، والحكومات، والمستثمرين، والجامعات، إذ أن تقنيات التكنولوجيا الرقمية تتفاعل بشكل كبير مع هؤلاء عن طريق تقنيات الاتصال التي تكون على مستوى عالٍ من السرعة والدقة والتواصل. (بريس و جبر، 2020، صفحة 208).
7. نماذج الأعمال الرقمية الجديدة: إن المنظمات التي تتمتع بنضج رقمي يمكن أن تقوم بإنشاء نماذج جديدة تنافسية، إذ أن التقنيات الرقمية المتكاملة تمكن المنظمات من تطوير عروضها. (بريس و جبر، 2020، صفحة 208).
8. الجوانب المالية: تعتبر الجوانب المالية قوة ملزمة للتحول الرقمي، إذ ينبغي أن تواجه المنظمات الحاجة لإجراء تحولات رقمية واستكشاف خياراتهم بصراحة وفي الوقت المناسب. (حماني و طوبال، 2020، صفحة 89).

### المحور الثاني: مدخل عام للاستبصار الاستراتيجي

#### أولاً: مفهوم الاستبصار الاستراتيجي

تم طرح فكرة "الاستبصار" لأول مرة من قبل الكاتب الإنكليزي ألفريد نورث في كتابه أنماط التفكير سنة 1966 عندما توصل إلى أن الميزة الحاسمة لعقلية الأعمال هي "الاستبصار الاستراتيجي"، لذلك فإن مفهوم الاستبصار الاستراتيجي له جانبان رئيسيان، فهم وتوقع المستقبل. (العبادي و هادي، 2019، صفحة 75) ، وقبل التطرق لتعريف الاستبصار الاستراتيجي لا بأس أن نعرف الاستبصار والاستراتيجية، فالاستبصار مصدره استبصر: ويعني ذلك التوصل بصورة تلقائية إلى فكرة جديدة (سعدوني، 2019)، هو القدرة على تخيل ما سيحدث على الأرجح، مما يسمح لأحد بالتصرف للمساعدة أو منع التطورات". (العبادي و هادي، 2019، صفحة 75) أما الاستراتيجية فيمكن تعريفها على أنها: خطط مستقبلية طويلة الأجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف. (فلاح حسن، 2002). أما التعاريف المتعلقة بالاستبصار الاستراتيجي نذكرها كما يلي:

- التعريف الأول: الاستبصار الاستراتيجي يعمل على استيعاب العوامل المؤثرة في التغيير وتوليد مصادر معرفة من أجل تطوير رؤية مستوعبة لأبعاد التنافسية والريادة. (الجبوري، 2019)
  - **التعريف الثاني:** هو عملية تنطوي على طرائق وتقنيات لجمع المعلومات ذات الصلة وتقييمها وتفسيرها ودعم صنع القرار. فالبصائر ليست التنبؤ، أي لا تتنبأ بالمستقبل، ولكنها تستعد لتلبية المتطلبات والفرص المستقبلية من خلال توقع مجموعة من التطورات البديلة. (العبادي و هادي، 2019)
  - **التعريف الثالث:** عملية تشاركية تحتوي على تطوير القدرات المعرفية للعاملين، للتعامل مع المتغيرات ذات التأثير على المؤسسة استراتيجياً، بوصفه يسعى لمعرفة كل الفرص والتهديدات وإدارتها. (الجبوري، 2019)
  - **التعريف الرابع:** يقصد به القدرة على التطلع إلى الأمام واستخدام الرؤى في طرق مفيدة من الناحية التنظيمية، مثل تشكيل الاستراتيجية أو تحديد الأسواق والمنتجات والخدمات الجديدة، وهذا يعني أنها عملية تسمح بتحديد التطورات المستقبلية في العلوم والتكنولوجيا والاقتصاد والمجتمع بشكل منظم قبل أن تصبح هذه التطورات اتجاهات أو قبل أن تتحول المشاكل الصغيرة إلى أزمة. (العبادي و هادي، 2019)
- ويمكن القول أن الاستبصار الاستراتيجي هو عملية تحليل واستكشاف أنشطة وعمليات المؤسسة من أجل وضع رؤية مستقبلية تساهم في استمرارية المؤسسة وتطويرها.

#### ثانياً: أهمية وفوائد الاستبصار الاستراتيجي

في عصر يزداد فيه التعقيد وسرعة الابتكار، أصبح التفكير المستقبلي واستبصاره أكثر أهمية من أي وقت مضى، بكونه يدعم المنظمات في الحفاظ على مرونة كافية لمسايرة التطورات المستقبلية والظروف غير المتوقعة، وفي عصرنا الحالي تستخدم الحكومات والمؤسسات العامة الاستبصار للتخطيط طويل الأجل، ويمكن المؤسسة أن تجهز نفسها بقدرات تتوافق مع سرعة وديناميكية البيئة والتقدم التكنولوجي، فهو يساعد صناع القرار والأفراد بشكل عام على مواكبة التطورات البيئية السريعة، وكذلك تبرز أهمية الاستبصار الاستراتيجي في إيجاد مصادر المعلومات وإدارتها الأمر الذي يحقق فاعلية في اتخاذ القرارات ضمن المؤشرات البيئية، وأن أهمية الاستبصار الأساسية تنبع من القابلية على معرفة الموضوعات الجديدة التي تحدث، (جهاد و حامد، 2020، صفحة 219) أما فوائد الاستبصار الاستراتيجي فهي كالتالي:

- ❖ يساعد الاستبصار على تشجيع ودعم الحكم الشامل عن طريق إمعان النظر في القضايا المعقدة وذلك لصعوبة رسم صورة للظروف المستقبلية بالطرق التقليدية، ومنها العولمة، الابتكار، رأس المال الاجتماعي. (جهاد و حامد، 2020، صفحة 219)
- ❖ يساعد على تطوير القدرات المعرفية للعاملين، للتعامل مع المتغيرات ذات التأثير على المؤسسة استراتيجياً، بوصفه يسعى لمعرفة كل الفرص والتهديدات وإدارتها. (الجبوري، 2019، صفحة 121)

#### ثالثاً: أدوات عملية الاستبصار الإستراتيجي

أدوات عملية الاستبصار الإستراتيجي هي الأدوات التي تتبناها المؤسسة من أجل تحقيق الفاعلية والكفاءة في الأداء وهي الاستشعار، الاستيلاء وإعادة التكوين نذكرها كما يلي:

- **الاستشعار:** هو القدرة على استشعار الفرص والتهديدات في البيئة، والتي تتطلب الإدراك والاهتمام، والتي تتوافق مع تركيز الاستبصار الاستراتيجي على تطوير الرؤية المحيطة والقدرة على الشعور بشكل أفضل بالتغيير الوشيك في البيئات غير المؤكدة، كما يمكن لتخطيط السيناريو أن يساعد في الاستشعار التوليدي الذي يمكن أن يكون أداة داخلية مهمة لإدارة عدم اليقين وتسهيل الاستجابة السريعة للمتطلبات الجديدة، لذلك قد نقول أن الاستبصار الاستراتيجي يساعد في صنع الإستراتيجية في ظل عدم اليقين عندما يحسن الاستشعار. وباستخدام رؤى من أدبيات الاستدلال والتحيز، يمكننا أن نفترض أنه يفعل ذلك من خلال تبني مفهوم تعددي للمستقبل. (سكوبليك، 2020، الصفحات 26-27)
- **الاستيلاء:** التأسيس الدقيق الثاني للقدرات الديناميكية هو الاستيلاء على قدرة الشركات على الاستفادة من الفرص الناشئة، الأمر الذي يتطلب المرونة في المصنع المادي والهيكل التنظيمي. مثل الاستشعار، فإن الاستيلاء يتناسب

مع أهداف الاستشراف الاستراتيجي بشكل عام وتخطيط السيناريو على وجه التحديد، إن النظر في السيناريوهات كان يهدف إلى تنمية عقلية ريادة الأعمال وتنشيط الاعتراف الإداري بالفتحات الإستراتيجية، كما أن الاستبصار الاستراتيجي يساعد في صنع الإستراتيجية في ظل عدم اليقين إلى الحد الذي يشجع على الاستيلاء، وعلى الرغم من أن التبصر الاستراتيجي يمكن أن يمنح الشركات وعياً أكبر إلا أن المديرين يحتاجون مع ذلك إلى الالتزام بالهياكل التنظيمية والاستثمار في القدرات، نظراً لأن الاستشراف الاستراتيجي لا يُرغم أنه تنبؤي، فإنه يؤكد على القدرة على التكيف، ولكن القدرة على التكيف لها حدودها. (سكوبيليك، 2020، الصفحات 27-28)

- **إعادة التكوين:** إعادة التكوين هي القدرة على إعادة توحيد الأصول وإعادة هيكلة المؤسسة لتلائم البيئة، وتتطلب إعادة التشكيل من المديرين إعادة تنظيم كل من موارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة. يمكن أن يتطلب "تنظيم الأصول" بدوره القدرة على إقناع المديرين بتغيير الطريقة التي يرون بها العالم، وهو جهد قد يواجه مقاومة، وتعد القدرة على تغيير النماذج العقلية للفرد من الفوائد المزعومة لتخطيط السيناريو، كما أن الشركات التي تنجح ستكون تلك التي تدفع مديريها باستمرار نحو مراجعة وجهات نظرهم عن العالم، وبالتالي قد نقيس فائدة التبصر الاستراتيجي من خلال قدرته على فك النماذج العقلية، في الواقع يجب على المديرين الذين يتبنون الفرضية الأساسية للاستشراف الاستراتيجي "أن المستقبل يتميز بعدم اليقين" يجب أن يظهروا قدرًا أقل من الثقة المفرطة في نماذجهم العقلية الحالية. كما يجب عليهم أيضاً مراعاة المحددات التنظيمية لقدرة البصيرة على تغيير النماذج العقلية. (سكوبيليك، 2020، الصفحات 28-29)

#### رابعاً: أبعاد الاستبصار الاستراتيجي

يمكن حصر أبعاد الاستبصار الاستراتيجي في النقاط التالية:

أ. **الفحص/المسح البيئي:** إن للمسح البيئي أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات حيث يعمل الفحص البيئي للمؤسسة المحتملة في البيئة العامة، تمكنها من معرفة الأعمال التجارية وذكاء تكنولوجيا المنافسين.

يمكن تعريف المسح البيئي بأنه الخطوة الأولى للتعرف على مدى التوافق والانسجام بين استراتيجية المؤسسة والبيئة الخارجية في ضوء الكشف عن التوجهات والاحداث والتغيرات المهمة التي تحدث خارج حدودها. (جهاد و حامد، 2020، صفحة 220)

ب. **طرق معالجة المعلومات:** طريقة معالجة المعلومات تصف قدرتها على تفسير المعلومات التي تم جمعها بشكل منهجي، اذ ركز البحث على المعلومات المستقبلية في المقام الاول على انشاء المعرفة حول استخدام الطرق.

وقد أشار معظم الباحثين على أساليب اكثر استخداما في الاستبصار في المستقبل لتمكن المؤسسة من تفسير ومعالجة المعلومات التي تم جمعها مسبقا واستخدامها بطريقة أكثر كفاءة وفاعلية لاستشراف المستقبل في ما يتعلق بالأساليب النوعية، حيث قام دورستر وكرافيت بجمع اساليب الاستبصار وتكاملها بطبيعته (النوعية والكمية)، النوعية فيما تتعلق بالمعرفة الضمنية والخرائط الذهنية (الإبداع، الخبرة، الأدلة، التفاعل)، تعتمد أساليب الإبداع على البراعة والابتكار لدى الأفراد، بينما تتطلب أساليب الخبرة المعرفة الموروثة للأفراد، تسعى الأساليب المستندة إلى الأدلة إلى توضيح بعض الظواهر المتوقعة من خلال مؤشرات الإحصاء والقياس والعديد من الأساليب الكمية، مثل دلفي أو العصف الذهني التعاونية في الطبيعة، ومن ثم يتم التصرف بها كطرق تفاعلية. (جهاد و حامد، 2020، صفحة 220)

ت. **الثقافة:** يحث الاستبصار على المشاركة والتعلم الجماعي والتنمية الثقافية من خلال التفكير الاستراتيجي للمستقبل بمعنى تحفيز تطبيق الاستبصار من خلال التواصل والتعاون في إنشاء الشبكات الجديدة تساهم في توفير معلومات إستباقية لتحسين القاعدة المعرفية للمؤسسات الاستشرافية (جهاد و حامد، 2020، صفحة 220). الثقافة التنظيمية هي مجموعة الإفتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المؤسسة. (كمال ع، 2014، صفحة 54)

#### المحور الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة:

نستعرض في هذا المحور الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من المؤسسات الخدمية بالجزائر:

#### أولاً: صدق وثبات أداة الدراسة:

للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول أدناه وبعد حسابنا للمعاملات بلغت قيمة معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.865) وهي قيمة مرتفعة وأكبر تماما من (0.60) ومنه نستنتج أن معامل ثبات الاستبيان إجمالاً مقبول جداً. وهذا ما يجعلها صالحة ومناسبة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة. والجدول التالي يوضح معامل الصدق والثبات لمحاور الدراسة:

الجدول رقم(1): معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

المحاور والأبعاد	معاملات ألفا كرونباخ
المعامل الكلي	0.865
محور التحول الرقمي	0.902
محور الاستبصار الاستراتيجي	0.811

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss v26

وبالرجوع إلى الجدول السابق يتضح أن معاملات ألفا كرونباخ مرتفعة نسبياً بالنسبة لكل المحاور التي تتضمنها الدراسة حيث كانت قيمة ألفا كرونباخ محصورة بين (0.81-0.90) وهي أكبر من 0.6، وبالتالي فالنتائج مقبولة من الناحية الإحصائية وأداة الدراسة تتسم بالثبات.

ثانياً: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

### 1. إختبار فرضيات الدراسة:

- إختبار الفرضية الرئيسية: والتي تنص على أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للتحول الرقمي على فعالية الاستبصار الاستراتيجي بالمؤسسات الخدمية محل الدراسة. سيتم اختبار صحة الفرضية الرئيسية من عدمه من خلال تقدير العلاقة الانحدارية البسيطة بين محور التحول الرقمي (X) ومحور الاستبصار الاستراتيجي (Y)، وذلك باستخدام طريقة المربعات الصغرى العادية، وتنص الفرضية على التالي:

والهدف من تقدير نموذج الدراسة باستخدام طريقة المربعات العادية هو أنها أفضل طريقة لاختبار الفرضية محل البحث، كما أن التقدير وفق هذه الطريقة يمكن من حساب معاملات الارتباط والتحديد وكذا التأكد من خطية العلاقة بين متغيرات الدراسة.

### أ. حساب معامل الارتباط البسيط وقياس القدرة التفسيرية للنموذج

جدول رقم (2): يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

ANOVAa				
النموذج	معامل الارتباط لبيرسون	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الانحراف المعياري لأخطاء التقدير
1	0.713a	0.509	0.496	0.50112
a Prédicteurs : (Constante), التحول الرقمي				

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات Spss v26

من خلال الجدول أعلاه ظهر أن معامل الارتباط الخطي بين التحول الرقمي والاستبصار الاستراتيجي هو % 71 أي أن هناك ارتباط إيجابي وقوي بينهما، كما أن قيمة معامل التحديد ( $r^2=0.50$ ) أي أن القدرة التفسيرية لمحور التحول الرقمي مرتفعة نسبياً (% 50.9) لمحور الاستبصار الاستراتيجي وهي نسبة مقبولة من الناحية الإحصائية على اعتبارها أكبر من (% 50) وهذا يدل على أن التحول الرقمي له أثر متبر على متغير لاستبصار الاستراتيجي ن، في حين أن النسبة المتبقية (% 37) فهي عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج ولكنها مدرجة في هامش الخطأ.

ب. اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة نوع العلاقة بين المتغيرات

الجدول رقم(3): يوضح تحليل التباين للانحدار

متوسط المربعات	مربعات البواقي	درجة الحرية	F	Sig.	النموذج
9.625	9.625	1	38.33	.000b	1 الانحدار
0.251	9.291	37			البواقي
	18.917	38			المجموع
<b>a Variable dépendante : الاستبصار الاستراتيجي</b>					
<b>b Prédicteurs : التحول الرقمي (Constante)</b>					

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss v26

يوضح الجدول أعلاه تحليل تباين خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط الانحدار المعطيات وفرضيته الصفرية التي تنص على أن "خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة، وبناء على نتائج الاختبار بلغت قيمة فيشر الإحصائية  $F_{stat} = 38.33$  وهي دالة من الناحية الإحصائية على اعتبار أن القيمة الاحتمالية لهذه الإحصائية  $Prop - F_{stat} = 0.00$  وهي أقل من القيمة الحرجة (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة خطية بين متغيري الاستبصار الاستراتيجي، التحول الرقمي

ثالثاً: النموذج القياسي المقدر لأثر التحول الرقمي على الاستبصار الاستراتيجي

جدول رقم(4): قيمة معاملات خط الانحدار

النموذج	B	الانحراف المعياري للأخطاء	T	Sig	
			إحصائية ستيودنت		
1	(Constante)	0.26	0.519	0.502	0.619
	التحول الرقمي	0.843	0.136	6.191	0
<b>a Variable dépendante : الاستبصار الاستراتيجي</b>					

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss v26

كملخص لكل ما سبق ظهر أن معامل الارتباط الخطي بين الاستبصار الاستراتيجي والتحول الرقمي هو 0.71 أي هناك ارتباط قوي بينهما بالإضافة إلى أن نتائج تحليل التباين لاختبار ANOVA تبين أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة خطية وهذا لأن قيمة  $F\text{-statistic} = 38.33$  وقيمتها الاحتمالية أقل من 0.05 وبعبارة أخرى توجد علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، كما أن معامل التحديد  $R^2 = 0.50$  وبالتالي فإن المتغير المستقل يساهم في تفسير المتغير التابع بنسبة 50% والنسبة الباقية عوامل أخرى لم تدرج في النموذج، من جهة ثانية نلاحظ أن معلمة النموذج المقدر (الميل) معنوية إحصائياً لأن قيمة  $\text{sig} = 0.00$  لإحصائية ستيودنت الخاصة بها، وهي أقل من (0.05).

وكننتيجة لكل ما سبق ذكره فالنموذج المقدم محل الدراسة مقبول من الناحية الإحصائية وبالتالي يمكن القول بوجود أثر للمتغير المستقل على المتغير التابع الأمر الذي يؤكد الفرضية الرئيسية القائلة بأن: "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للتحول الرقمي على فعالية الاستبصار الاستراتيجي بالمؤسسات الخدمية محل الدراسة"، فالتحول الرقمي يلعب دوراً فعالاً في التأثير على فعالية الاستبصار الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الخدمية محل الدراسة.

رابعاً: اختبار الفرضيات الفرعية:

سيتم اختبار صحة الفرضيات الفرعية من عدمه من خلال تقدير العلاقة الانحدارية بين محور التحول الرقمي كمتغير مستقل وأبعاد محور الاستبصار الاستراتيجي (الفحص المسح البيئي Y1، طرق معالجة المعلومات (Y2)، الثقافة التنظيمية (3Y) كمتغيرات تابعة.

وللإجابة عن الفرضيات السابقة سيتم تقدير ثلاث نماذج للانحدار الخطي باستخدام نفس المنهجية المذكورة سابقاً وهي طريقة المربعات الصغرى العادية حيث يشتمل كل نموذج على بعد من أبعاد محور فعالية الاستبصار الاستراتيجي كمتغير

تابع يفسره محور التحول الرقمي، ولتسهيل تحليل مناقشة نتائج الدراسة تم تلخيص نماذج الانحدار لنماذج الدراسة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(5): نماذج الانحدار المتعدد لأثر محور التحول الرقمي على أبعاد الاستبصار الاستراتيجي

تحليل تباين الانحدار		R	R2	R2 adj	معنوية المعلمات		معلمات النموذج	النماذج	
								المتغير التابع	المتغير المستقل
21.35	f- stat	.605a	0.366	0.349	0.231	T-stat	الثابت a	X	النموذج الأول الفحص المسح البيئي Y1
					0.74	Sig			
0	sig				0.853	T-stat	الميل b1	X	
					0	Sig			
34.99	f- stat	0.697a	0.486	0.472	-0.274	T-stat	الثابت a	X	النموذج الثاني طرق معالجة المعلومات Y2
					0.66	Sig			
0	sig				0.96	T-stat	الميل b1	X	
					0	Sig			
24.45	f- stat	0.631a	0.398	0.382	0.816	T-stat	الثابت a	X	النموذج الثالث الثقافة التنظيمية Y3
					0.14	Sig			
0	sig				0.718	T-stat	الميل b1	X	
					0	Sig			
<b>المعادلة الخطية لنموذج الإندار المتعدد</b>									
$Y1 = 0.23 + 0.85X$									
$Y2 = -0.27 + 0.96X$									
$Y3 = 0.81 + 0.71X$									

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss v26

- العلاقة الارتباطية وجودة توفيق النماذج من خلال الجدول أعلاه ظهر أن معامل الارتباط الخطي بين محور التحول الرقمي وكل بعد من أبعاد الاستبصار الاستراتيجي (المسح البيئي، طرق معالجة المعلومات، الثقافة التنظيمية) بلغت على التوالي

( $R^2 = 0.60; 0.69; 0.63$ ) وهي قيم مرتفعة في مجملها على اعتبار أنها أكبر من أو تساوي (0.6) وبالتالي فهناك ارتباط إيجابي قوي بين محور التحول الرقمي وأبعاد الاستبصار الاستراتيجي بشكل منفرد بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد للنماذج الثلاث على التوالي (0.36؛ 0.48؛ 0.39) أي أن القدرة التفسيرية للنماذج المقدمة مرتفعة نسبياً وهي

محصورة بين (36%؛ 48%)، أي أن محور التحول الرقمي يفسر تغيرات أبعاد الاستبصار الاستراتيجي بالنسب المذكورة سلفاً والنسب المتبقية فهي مفسرة من عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج ولكنها مدرجة في هامش الخطأ.  
- اختبار العلاقة الخطية بين محور التحول الرقمي وأبعاد الاستبصار الاستراتيجي:

بناءً على نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بلغت قيمة إحصائية فيشر النموذج الأول الخاص بالفحص (المسح البيئي)  $F_{STAT} = 21.35$  وهي دالة من الناحية الإحصائية على اعتبار أن القيمة الاحتمالية لهذه الإحصائية  $PROP F_{STAT} = 0.00$  وهي أقل من القيمة الحرجة (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة خطية بين التحول الرقمي وبعد الفحص البيئي.

في حين أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) الخاص بالنموذج الثاني أن قيمة إحصائية فيشر للنموذج الخاص بطرق معالجة المعلومات  $F_{STAT} = 34.99$  وهي دالة من الناحية الإحصائية على اعتبار أن القيمة الاحتمالية لهذه الإحصائية  $PROP F_{STAT} = 0.00$  وهي أقل من القيمة الحرجة (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة خطية بين التحول الرقمي وبعد طرق معالجة المعلومات.

في حين أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) الخاص بالنموذج الثاني أن قيمة إحصائية فيشر للنموذج الخاص بالثقافة التنظيمية  $F_{STAT} = 24.45$  وهي دالة من الناحية الإحصائية على اعتبار أن القيمة الاحتمالية لهذه الإحصائية  $PROP F_{STAT} = 0.00$  وهي أقل من القيمة الحرجة (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة خطية بين التحول الرقمي وبعد الثقافة التنظيمية.

#### - معنوية معاملات نماذج الدراسة:

بالرجوع إلى الجدول السابق يظهر أن معلمة الثابت ظهرت غير دالة من الناحية الإحصائية في النماذج الثلاث حيث أن القيمة الاحتمالية الخاصة بإحصائية ستودنت الخاصة بمعلمة الثابت أكبر من القيمة الحرجة (0.05) وبشكل عام فمعلمة الثابت ليس لها أي مدلول من الناحية الاقتصادية ولهذا سيتم إهمالها في عملية التحليل.

كما أظهرت نتائج التقدير أن المعلمات المرتبطة بالمتغيرات المستقلة في النماذج الثلاث والخاصة بأبعاد (النموذج الأول الفحص المسح البيئي Y1، النموذج الثاني طرق معالجة المعلومات Y2، النموذج الثالث الثقافة التنظيمية Y3) دالة من الناحية الإحصائية على اعتبار أن القيم الاحتمالية الخاصة بإحصائية ستودنت تساوي 0.00 بالنسبة لكل المعلمات المقدر، وهي أقل من القيمة الحرجة (0.05) أي أن محور التحول الرقمي لها أثر ذو دلالة إحصائية على كل بعد من أبعاد الاستبصار الاستراتيجي عند مستوى المعنوية (5%).

وكخلاصة عامة لنتائج التحليل الإحصائي السابقة فالنماذج المقدر مقبولة من الناحية الإحصائية بتوفر شروط المعنوية الإحصائية للمعاملات الخاصة بالمتغيرات المستقلة من جهة بالإضافة إلى القدرة التفسيرية ومعاملات الارتباط المرتفعة في هذه النماذج، وسيتم في المرحلة التالية مناقشة كل فرضية على حدة.

الخاتمة

أصبح التحول الرقمي اليوم ركيزة أساسية في القيام بأعمال المنظمات، حيث أن المنظمات التي تعتمد في أعمالها على الرقمنة تجدها تتمتع بنوع من التحكم في عملياتها وأدواتها، على غرار التشخيص الدقيق لبيئتها الداخلية والخارجية من خلال توفر قاعدة بيانات وآليات معالجتها تساعد المؤسسة على الاستبصار الاستراتيجي والتنبؤ بالمستقبل من خلال قدرتها على جمع أكبر قدر من المعلومات وبأسرع وقت ممكن.

ولقد حاولنا في هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية المتمثلة في استنباط الأهمية التي يضيفها التحول الرقمي للمؤسسة على تحقيق فاعلية الاستبصار الاستراتيجي بالمؤسسات محل الدراسة، وقد استطعنا التحقق من ذلك من خلال طرح الفرضية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي للمؤسسة في تحقيق فاعلية الاستبصار الاستراتيجي بالمؤسسات محل الدراسة، حيث تم قبول هذه الفرضية، وذلك كون أن المؤسسات محل الدراسة تتمتع بتحول رقمي عالي مقارنة بالمؤسسات المنافسة له والذي ساهم بتحقيق فاعلية الاستبصار الاستراتيجي من خلال العديد من القرارات طويلة المدى التي تم طرحها هناك، وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للتحول الرقمي للمؤسسة في تحقيق فاعلية الاستبصار الاستراتيجي بالمؤسسات محل الدراسة
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للتحول الرقمي على الفحص (المسح البيئي) بالمؤسسات الخدمية محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للتحول الرقمي على طرق معالجة المعلومات بالمؤسسات الخدمية محل الدراسة، وهذا راجع للتقنيات المستخدمة في طرق جمع هذه المعلومات ومعالجتها بشكل رقمي.

■ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية للتحويل الرقمي على الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الخدمية محل الدراسة حيث أن أغلب العمال يعبرون عن رضاهم عن التكنولوجيا المتواجدة بالمؤسسة ويرغبون بزيادة تطويرها.

#### المراجع:

#### ✓ العربية:

1. أحمد كاظم بريس، و ورود قاسم جبر. (2020). تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الاداء الاستراتيجي للمصرف (دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري المصارف الخاصة في محافظة كربلاء). المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 213.
2. إسلام محمد البنا. (2016). أثر السياسة النقدية على الناتج المحلي الإجمالي في الاقتصاد المصري. مجلة البحوث التجارية، المجلد 38 العدد 01 ، 2016، ص: 284.
3. الجريدة الرسمية. (2003). قانون النقد والقرض الأمر رقم 03- 11 المؤرخ في 26 أوت 2003.
4. الطاهر لطرش. (2015). الاقتصاد النقدي والبنكي. الطبعة الثانية ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر: ص: 138.
5. اوو سيكران. (2004). طرق البحث للأعمال نهج بناء المهارات. نيويورك: المؤتمر الوطني العراقي.
6. بلعوز بن علي. (2017). محاضرات في النظريات والسياسات النقدية. ديوان المطبوعات الجامعية الطبعة الأولى الجزائر: ص: 02.
7. بن بوزيان محمد. (2015). مدى تحقيق السياسة النقدية لأهدافها في الجزائر. ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي العاشر حول: فعالية السياسة النقدية في الدول النامية بين تجارب الماضي وتحديات المستقبل يومي 17 و 18 نوفمبر 2015 جامعة الشلف، 05.
8. بوصافي كمال. (2018). قياس وتحليل اثار صدمات السياسة النقدية على النمو الاقتصادي باستخدام نموذج الانحدار الذاتي VAR للفترة 2000-2016. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية العدد 09 جوان 2018، ص: 54.
9. جميلة سلامي، و يوسف بوشي. (28 سبتمبر، 2019). التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر. مجلة العلوم القانونية والسياسية، 947.
10. جيه بيتر سكوبليك. (27 02، 2020). الاستشراف الاستراتيجي كقدرة ديناميكية عدسة جديدة على عدم اليقين الفلكي. كلية هارفارد لإدارة الأعمال، 28، 27، 26.
11. حسن تشوكتش كبير. (2017). تقييم أداء السياسة النقدية في ظل تقلبات أسعار النفط في الاقتصاد الجزائري للفترة 2001-2015 باستخدام مقارنة أشعة الانحدار الذاتي الهيكلية SVAR. مجلة الابداع، ص: 71.
12. حسين محمد حسين أبو سعادة. (13 10، 2015). علاقة الإدارة بالتجوال في إحداث التحول التنظيمي "دراسة ميدانية على وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية". رسالة ماجستير، 33. غزة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين: جامعة الأقصى.
13. حورية حمني، و ابتسام طوبال. (23 04، 2020). دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في إنجاح التحول الرقمي. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، 88.
14. ديان بلانكانشيب. (2009). أساليب البحث والتقييم التطبيقية في الترفيه، . الولايات المتحدة الأمريكية: الحركية البشرية.
15. روبرت غروفيش. (2009). منهجية المسح. نيو جيرسي أمريكا: بدون دار نشر.
16. سهيلة مهري. (00 00، 2006). المكتبة الرقمية في الجزائر "دراسة للواقع وتطلعات المستقبل". مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم المكتبات تخصص إعلام علمي وتقني. قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، الجزائر: جامعة منتوري قسنطينة.
17. عباس سمير. (00 00، 2008). الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD. مذكرة ماجستير . عنابة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والإجتماعية، الجزائر: جامعة باجي مختار عنابة.
18. عبد الخالق عبد الحسين أماني. (2020). أنماط الذكاء الإصطناعي والتحول الرقمي في التعليم. مجلة كلية الكوت الجامعة للعلوم الإنسانية، 261.
19. عبد الرحمن بن عبد الله الواصل. (1999). البحث العلمي خطواته ومراحله، أساليبه ومناهجه، أدواته ووسائله، أصول كتابته. السعودية: إدارة التعليم في محافظة عنيزة، وزارة المعارف.
20. عبد الرحمن بن فهد المطرف. (2020). التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. إدارة البحوث والنشر العلمي، 163.

21. عبد الرحمن محمد سليمان رشوان، و زينب عبد الحفيظ أحمد قاسم. (2020). دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الإستثمار. المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، صفحة 07.
22. عبد الستار مر كمال. (00 00, 2014). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة- تحليل استطلاعي لمعلمي مدرسة الأطفال المعوقين بصريا بمدينة الجلفة"دراسة مسحية"- مذكرة ماجستير. الجلفة، كلة الآداب واللغات والعلوم الإجتماعية والإنسانية، الجزائر: جامعة زيان عاشور الجلفة.
23. عبد الكريم مسعودي. (03 12, 2017). دور الإستثمار السياحي في تنمية الموارد المالية للجماعات المحلية بالجزائر. أطروحة دكتوراه. تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان.
24. عبد الله قوري يحي. (2014). محددات التضخم في الجزائر: دراسة قياسية باستعمال نماذج متجهات الانحدار الذاتي المتعدد الهيكلية SVAR للفترة 1970 2012. مجلة الباحث العدد 14 ، 2014، ص: 88.
25. عبد المجيد قدي. (2009). أسس البحث في العلوم الاقتصادية والإدارية"الرسائل والأطروحات". الجزائر: دار الأبحاث للترجمة والنشر والتوزيع.
26. عبد المجيد قدي. (2017). المدخل إلى السياسات الاقتصادية الكلية دراسة تحليلية تقييمية. ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر: ص: 53.
27. عداي الحسيني فلاح حسن. (2002). الإدارة الإستراتيجية - مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
28. عدنان مصطفى البار. (2017). تقنيات التحول الرقمي. مجلة كلية الحاسبات وتقنية المعلومات، 04.
29. عدنان مصطفى البار، و خالد علي المرحبي. (03 12, 2018). مدونة. تاريخ الاسترداد 05 04, 2021، من منتدى أسبار الدولي: <https://www.awforum.org/index.php/ar>
30. علاء أحمد حسن الجبوري. (2019). اعتماد التعهيد الجماعي في تفعيل الاستبصار الاستراتيجي للقيادات نحو اختيار استراتيجية الإصلاح الإداري: دراسة مقترحة للقيادات الإدارية. مجلة الإقتصاد والعلوم الإدارية، 121.
31. فتان الطيب. (2017). أثر استقلالية البنك المركزي على أداء السياسة النقدية في الجزائر. مجلة المغرب الاقتصادية وإدارة الأعمال، 103.
32. قناة الجزائر "EL-DJAZAIR". (06 05, 2021). قناة الجزائر. تاريخ الاسترداد 06 05, 2021، من فندق قورارة - قناة الجزائر: <https://www.chaineeldjazair.com/gourara/%D9%81%D9%86%D8%AF%D9%82-%DA%A8%D9%88%D8%B1%D8%A7%D8%B1%D8%A9/?lang=ar>
33. كريستيان مات، توماس هيس، و الكسندر بينليان. (2015). استراتيجيات التحول الرقمي. مجلة كروس مارك، 341.
34. لوك فان دير لان. (بدون سنة نشر). حتمية التبصر الاستراتيجي للتفكير الاستراتيجي. أستراليا: جامعة جنوب كوينزلاند.
35. ماجدة مدوخ. (2011). أدوات السياسة النقدية في الجزائر بعد صدور قانون النقد والقرض ( 90-10). مجلة العلوم الإنسانية، ص: 375.
36. محمد أريوشد حماني. (2018). أثر صدمات أسعار النفط على ديناميكية النشاط الاقتصادي ومعدلات البطالة: أدلة تجريبية من الجزائر باستخدام نماذج الانحدار الذاتي الهيكلية. مجلة رؤى اقتصادية، ص: 55.
37. محمد صالح حسن الندوي، و مصطفى محمد كليبان الزهيري. (بدون سنة نشر). دور تطوير ثقافة المنظمة في دعم التحول الرقمي. صفحة 15.
38. مخفي أمين. (2015). تقييم فعالية السياسة النقدية في تحقيق أهداف المربع السحري كالدور في ظل التحولات الاقتصادية في الجزائر خلال الفترة 2001-2014. الملتقى الدولي حول فعالية السياسة النقدية بجامعة الشلف، ص: 04.
39. مصطفى رجب البلعزي. (2018). العلاقة بين عرض النقود والتضخم في الاقتصاد الليبي للفترة ( 1981-2016) دراسة قياسية. مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية العدد الثاني عشر، ص: 56.
40. هاشم فوزي العبادي، و محمد نبيل هادي. (07, 2019). دور الاستبصار الاستراتيجي في تحقيق الإستدامة الإستراتيجية -دراسة تطبيقية في جامعة الكفيل-. مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث - المركز الديمقراطي العربي- برلين، ألمانيا -، 75.
41. هند سعدوني. (2019). "2084 حكاية العربي الأخير" استبصار روائي للهوية العربية. مجلة منتدى الأستاذ، 15.
42. ولد محمد عيسى محمد محمود. (2015). البات تفعيل أدوات السياسة النقدية في البلدان النامية. ملتقى الشلف حول السياسة النقدية يومي 17 و 18 نوفمبر 2015، 07.

43. ولدان مهدي جهاد، و سهير عادل حامد. (2020). تأثير الإستبصار الاستراتيجي في اتخاذ القرار الإستراتيجي- دراسة تحليلية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي- مجلة الإقتصاد والعلوم الإدارية، 220.
44. يوب أمال، و بودبزة إكرام. (06 09 2019). أثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية - دراسة استطلاعية لعينة من بلديات ولاية سكيكدة - مجلة الإقتصاد الجديد، 49.

✓ المراجع الأجنبية:

1. bourbonnais. (2002). econometrie edition 09. p: 233.
2. Cooley. (2016). A Theoretical measurements: A critique. journal of Monetary Economic, 283.
3. Johansen. (1988). statistical analysis of cointegration vectors. jornal of economic dynannics and control vol 12, 231.
4. Ralf Brugge Mann .(2004) .Model reduction Methodes for Vector autoregressive processes springer science and business media .p 107.