



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال
بعنوان

أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي
دراسة حالة: الصندوق الوطني للتقاعد *CNR* وكالة غرداية

من اعداد الطالبة: بن ساحة منال
نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:// 2026/
أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د.		غرداية	رئيسا
أ، د برهان نورالدين	أستاذ محاضر - أ -	غرداية	مشرفا ومقررا
د.		غرداية	ممتحنا

الموسم الجامعي: 2025/2026



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال
بعنوان

أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي
دراسة حالة: الصندوق الوطني للتقاعد *CNR* وكالة غرداية

من اعداد الطالبة: بن ساحة منال
نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:/...../2026
أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د.		غرداية	رئيسا
أ.د. برهان نورالدين	أستاذ محاضر—أ—	غرداية	مشرفا ومقررا
د.		غرداية	ممتحنا

الموسم الجامعي: 2026/2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الإهداء

الحمد لله على لطفه وإنجازه،
والحمد لله عند البدء والختام وآخر دعواهم أن
(الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ)
وبكل حب أهدي ثمرة تخرجي ونجاحي:



إلى نفسي التي قالت انا لها سأنالها وأخيرا
ها أنا اليوم أقف على عتبة تخرجي أقطف ثمار تعبتي
وأرفع قبعتي بكل فخر.



إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود
وأعطاني بلا مقابل، من علمني أن النجاح كفاح
وسلاحه العلم والمعرفة داعمي وسندي بعد الله
فخري واعتزازي : أبي الغالي



و إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها، واحتضنتني
قلبها قبل يديها وسهلت لي الشدائد بدعائها،
إلى القلب الحنون إلى سر قوتي وسماتي جنتي:
أمي عزيزة



و إلى من ساندني بكل حب و أزاح عن طريقي المتاعب
ممهدا لي الطريق زارعا لي الثقة و الإصرار بداخلي
وأضاء دربي وطريقي في كل خطوة أخطتها
كنتم لي الحب والسند : إخوتي وأختي و زوجها
أرجو من الله ان يوفق اولادها
(بلال - عامر - وائل)
ويتوفقون مثل خالتهم وأحسن.

2026



شكر وعرفان

أولا الشكر لله عز وجل الذي وفقني وأمدني القوة والصبر
لا تمام مذكرتي، والذي ألهمني الصحة والعافية
كل فخر وامتنان،

أتقدم بخالص الشكر وعظيم التقدير إلى أستاذي المحترم
الدكتور: "برهان نوردين" لما بذله من جهد وتوجيهات قيمة
ودعم مستمر طيلة فترة إنجاز هذه المذكرة
فله مني كل الاحترام والتقدير ...

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذة قسم العلوم التسيير
بجامعة غرداية.

الذين لم ييخلوا علينا بعلمهم وخبراتهم،
فكانوا خير معين في مسيرتنا العلمية.

كما أشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل
من مدير المؤسسة.
وموظفي صندوق التقاعد على تعاونهم
وكرمهم العلمي.

لكم جميعا أطيب عبارات الشكر والتقدير



هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة على تعزيز الأداء المؤسسي في الصندوق الوطني للتقاعد CNR وكالة غرداية، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع، وذلك باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من عينة عشوائية قوامها 45 موظفا وإطارا بالصندوق، وبعد معالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج SPSS v.29، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها:

- وجود مستوى عال لتطبيق التحول الرقمي والأداء المؤسسي، ووجود أثر إيجابي طردي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي، حيث برز بعد أمن البيانات والربط المؤسسي كأكثر الأبعاد تأثيرا.
- كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في إدراك الأداء المؤسسي تعزى للجنس، العمر، والمستوى الوظيفي، بما يعكس ثقافة رقمية موحدة. بينما وجدت فروق دالة تعزى للمستوى التعليمي والخبرة المهنية لصالح ذوي الكفاءات العليا.
- وبناء على النتائج، أوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تحديث البنية التحتية الرقمية مع تكثيف الاستثمار في أنظمة الأمن السيبراني، واستثمار الكفاءات العلمية وأصحاب الخبرات الطويلة وتوظيفهم كقادة لمشاريع التحديث لضمان استدامة جودة الخدمة العمومية المقدمة للمتقاعدين

. **الكلمات المفتاحية :** تحول الرقمي، أداء المؤسسي ، خدمة عمومية، الصندوق الوطني للتقاعد. CNR.

Abstract:

This study aimed to investigate the impact of digital transformation and its various dimensions on enhancing institutional performance at the National Retirement Fund CNR - Ghardaia agency. To achieve the study's objectives, the descriptive-analytical approach was adopted, utilizing a questionnaire as the primary data collection tool from a random sample of 45 employees and executives at the fund. Following statistical data processing using SPSS v.29, the study revealed several key findings, notably: a high level of implementation for both digital transformation and institutional performance, and a statistically significant positive impact of digital transformation on improving institutional performance, with Data Security and Institutional Connectivity emerging as the most influential dimension. Furthermore, the results showed no significant differences in the perception of institutional performance attributed to gender, age, or job level, reflecting a unified digital culture; however, significant differences were found based on educational level and professional experience in favor of highly qualified staff. Based on these outcomes, the study recommended the continuous modernization of the digital infrastructure with a strong focus on cybersecurity investments, and empowering highly educated and experienced personnel to lead digitalization projects to ensure the sustainability of high-quality public services provided to retirees. Keywords: Digital Transformation, Institutional Performance, Data Security, Public Service, National Retirement Fund CNR.

الصفحة	قائمة المحتويات
	الإهداء
	الشكر
I	ملخص الدراسة
III-II	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال البيانية
VI	قائمة الملاحق
أ- هـ	مقدمة
الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول التحول الرقمي والأداء المؤسسي	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: الإطار النظري حول التحول الرقمي
08	المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي
11	المطلب الثاني: التوجه نحو التحول الرقمي
14	المطلب الثالث: تطبيق التحول الرقمي في المؤسسة
17	المبحث الثاني: الإطار النظري حول الأداء المؤسسي
17	المطلب الأول: ماهية الأداء المؤسسي
22	المطلب الثاني: تحسين الأداء المؤسسي
25	المطلب الثالث: دور التحول الرقمي في الارتقاء بأداء المؤسسة
28	المبحث الثالث : الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية
28	المطلب الأول : الدراسات باللغة العربية
31	المطلب الثاني : الدراسات باللغة الأجنبية
33	المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية
41	خلاصة الفصل :
الفصل الثاني: الجانب الميداني للدراسة	
43	تمهيد:
44	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

قائمة المحتويات

44	المطلب الأول: تقديم عام للصندوق محل الدراسة CNR
49	المطلب الثاني: متغيرات ومنهج الدراسة
50	المطلب الثالث: أدوات الدراسة وأساليب الإحصائية المستخدمة
53	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
56	المطلب الأول: صدق وثبات الاستبيان
65	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
70	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج
70	المبحث الثالث: مناقشة النتائج وتفسيرها
70	المطلب الأول: مدى تحقق الفرضيات ومناقشة نتائجها
71	المطلب الثاني : مقارنة النتائج الحالية بالإطار النظري والدراسات السابقة
73	خلاصة الفصل :
75	خاتمة
78	قائمة المراجع
83	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.1	الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية	33
1.2	الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان	48
2.2	مجالات مقياس ليكرت وأوزانها	48
3.2	نتائج اختبار ثبات الاستبيان باستخدام معامل كرونباخ ألفا	53
4.2	نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون بين البنود والمحور الكلي	54
5.2	نتائج شايبرو ويلك للتوزيع الطبيعي	55
6.2	التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية	56
7.2	التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب الفئة العمرية	57
8.2	التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي	58
9.2	التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب الخبرة	59
10.2	التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	60
11.2	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري البنية التحتية والمنصات الرقمية	61
12.2	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للبعد الثاني رقمية الإجراءات والخدمات	62
13.2	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري البعد الثالث الموارد البشرية والمهارات الرقمية	62
14.2	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري البعد الرابع أمن البيانات والربط المؤسسي	63
15.2	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمحور الأداء المؤسسي	64
16.2	المتوسط الحسابي العام والقرار الإحصائي للفرضية الرئيسية الأولى	66
17.2	نتائج اختبار R واقع أبعاد التحول الرقمي وتفعيل الخدمة العمومية	66
18.2	نتائج تحليل الانحدار لأثر التحول الرقمي تعزيز الأداء المؤسسي	67
19.2	ملخص نتائج اختبارات الفروق في الأداء المؤسسي حسب المتغيرات الديموغرافية	68

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1.1	يوضح نموذج الدراسة المقترح	د
2-1	الأداء الداخلي والخارجي للمؤسسة	20
1-2	المهيكل التنظيمي لمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد CNR	46
2-2	التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية	56
3-2	التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب الفئة العمرية	57
4-2	التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي	58
5-2	التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب الخبرة المهنية.	59
6-2	التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	60

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	إستمارة الإستبيان	83
03	مخرجات SPSSV29	86

مقدمة

أ. توطئة :

تضطلع مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد بأدوار بالغة الأهمية في صيانة منظومة الحماية الاجتماعية الجزائرية، متجاوزةً البعد المالي لتعانق أبعاداً تمس الأمن الاجتماعي للمواطن. وفي ظل حتمية الرقمنة التي تفرضها متطلبات الإدارة الحديثة، تواجه المؤسسة تحدي الانتقال من بيئة العمل التقليدية إلى بيئة رقمية متكاملة. هذا التوجه لا يعبر عن استبدال آلي للأدوات والمعدات، بقدر ما يعكس حاجة ملحة لإعادة هندسة الإجراءات الإدارية وتطوير الخدمات، بما يكفل استيعاب التدفق المعلوماتي وتلبية الاحتياجات المتنامية للمرتفقين.

وتأسيساً على ذلك، يبرز التحول الرقمي كمتغير استراتيجي حاسم في معادلة تطوير الأداء المؤسسي للقطاع العمومي. فهو يتيح بيئة تنظيمية أكثر شفافية ومرونة وسرعة في اتخاذ القرار. ومن ثمّ، فإن الغاية القصوى لا تقف عند حدود امتلاك البنى التحتية التكنولوجية، بل تتعداها إلى توظيف هذه الرقمنة كمحرك فعلي لتعظيم مخرجات الأداء، وترشيد استخدام الموارد، وبناء نموذج إداري رائد يحقق الاستدامة والتفوق المؤسسي.

ب. الإشكالية :

على الرغم من الجهود الحثيثة التي يبذلها الصندوق الوطني للتقاعد في تبني الأدوات الرقمية وعصرنة مصالحه، إلا أن التحدي ظل قائماً حول مدى انعكاس هذه التدابير التقنية على جودة المخرجات الإدارية والارتقاء بمستوى الأداء الكلي للمؤسسة.

أولاً: تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي:

ما مدى تأثير التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في الصندوق الوطني للتقاعد CNR ؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما هو مستوى تطبيق التحول الرقمي في الصندوق الوطني للتقاعد من وجهة نظر الموظفين؟
2. ما هو مستوى الأداء المؤسسي المحقق في الصندوق الوطني للتقاعد؟
3. هل يوجد تأثير للتحول الرقمي بأبعاده على الأداء المؤسسي في الصندوق الوطني للتقاعد CNR ؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين للأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات الشخصية الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، المستوى الوظيفي؟

ج. فرضيات الدراسة

1. فرضيات الارتباط

• الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين التحول

الرقمي والأداء المؤسسي في صندوق CNR.

2. فرضيات التأثير

• الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي بأبعاده في تعزيز الأداء المؤسسي

للصندوق الوطني للتقاعد.

الفرضيات الفرعية للتأثير:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ البنية التحتية والمنصات الرقمية في الأداء المؤسسي.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ رقمنة الإجراءات والخدمات في الأداء المؤسسي.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ الموارد البشرية والمهارات الرقمية في الأداء المؤسسي.

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ أمن البيانات والربط المؤسسي في الأداء المؤسسي.

3. فرضيات الفروق

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم مستوى الأداء المؤسسي في صندوق CNR

تعزى للمتغيرات (الجنس ، الفئة العمرية ، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية ، المستوى الوظيفي)

د. أسباب إختيار الموضوع:

تم إختيار الموضوع لمجموعة من الأسباب نذكر منها:

1. يندرج الموضوع ضمننا تخصصنا الجامعي إدارة الأعمال.

2. الرغبة في معرفة التحول الرقمي بكل أبعاده، ومدى تأثيره على الأداء المؤسسي.

3. يعد الموضوع الأكثر استعمالا في جميع المؤسسات بصفة عامة.

4. الرغبة الذاتية، تتمثل في فضولنا العلمي للطموح لدراسة موضوع حديث عصري.

هـ. أهداف الدراسة :

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة نوجزه في نقاط التالية:

1. توضيح العلاقة بين المتغيرين التحول الرقمي و الأداء المؤسسي.

2. قياس مستوى تأثير التحول الرقمي على الأداء المؤسسي.

3. التعرف على واقع التحول الرقمي داخل مؤسسة محل الدراسة.

4. اقتراح آليات وتوصيات تساعد على تعزيز التحول الرقمي و تحسين أداء مؤسسي

و. أهمية الدراسة :

تكتسي هذه الدراسة أهميتها من زاويتين أساسيتين:

- **الأهمية العلمية النظرية:** إثراء المكتبة الجامعية والأدب النظري المتعلق بموضوعين بالغي الأهمية في الإدارة الحديثة التحول الرقمي والأداء المؤسسي، وتقديم إطار نظري يربط بين المتغيرين في بيئة الإدارة العمومية الجزائرية.
- **الأهمية العملية التطبيقية:** تقديم نتائج وتوصيات ميدانية تساعد صناع القرار في الصندوق الوطني للتقاعد CNR على تقييم مسار الرقمنة الحالي، والوقوف على نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها، بما ينعكس إيجابيا على جودة الخدمة المقدمة لفئة المتقاعدين.

ز. حدود الدراسة:

1. **الحدود الموضوعية :** تناولت الدراسة أثر التحول الرقمي على أداء مؤسسي.

2. **الحدود المكانية:** اقتصر تطبيق هذه الدراسة على الأشخاص الموظفين في صندوق الوطني للتقاعد وكالة غرداية.

3. **الحدود الزمنية:** تحصرت حدود الزمنية لدراسة من 8 فيفري 2026 إلى 22 فيفري 2026.

4. **الحدود البشرية:** تم إجراء الدراسة على عينة من العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني لتقاعد وكالة غرداية.

ز. المنهج المتبع والأدوات:

- **منهج الدراسة :** للإجابة على إشكالية الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فهو الأنسب لوصف المفاهيم المتعلقة بالتحول الرقمي والأداء المؤسسي في الجانب النظري بناء على المراجع الأكاديمية والوثائق، كما يتيح هذا المنهج تحليل البيانات ميدانيا لاختبار الفرضيات وقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
- **أدوات الدراسة :** تم الاعتماد على الاستبانة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة. ولتحليل هذه البيانات إحصائيا، سيتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لإجراء الاختبارات اللازمة كحساب المتوسطات، الانحرافات المعيارية، الانحدار الخطي، ومعاملات الارتباط.

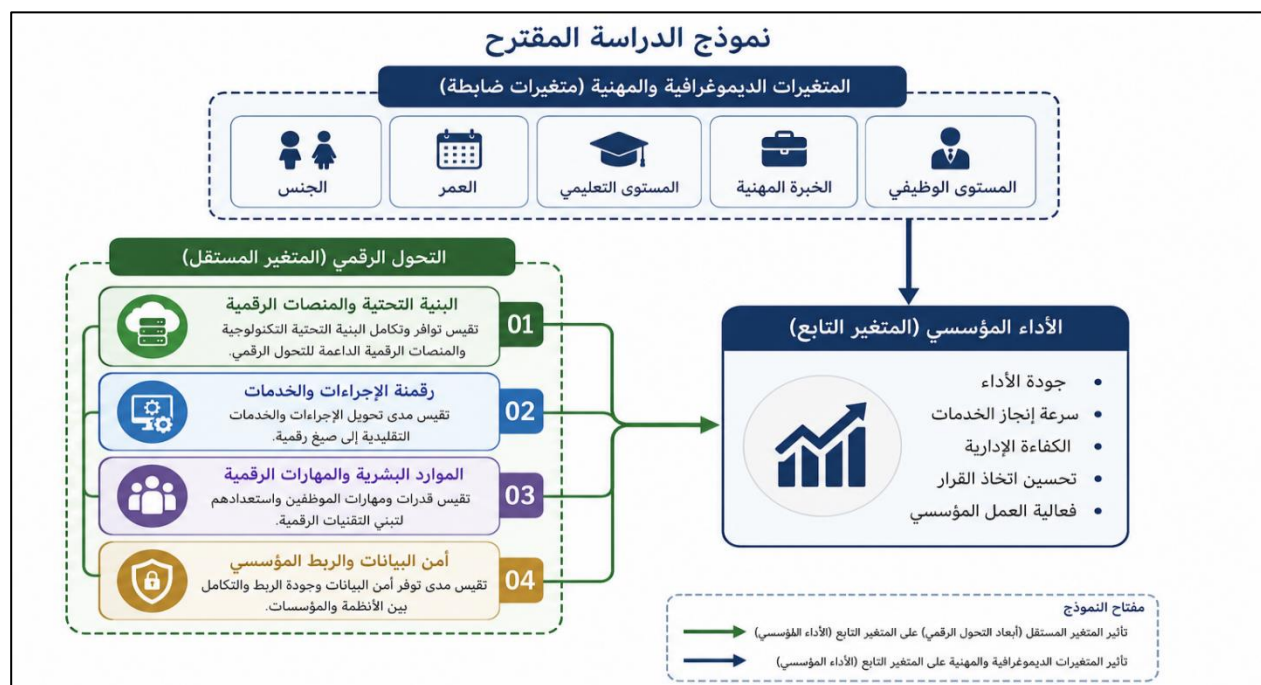
ط. صعوبات الدراسة:

أثناء إنجاز هذه الدراسة، من المتوقع مواجهة بعض التحديات، منها:

- صعوبة استرجاع كافة الاستبيانات الموزعة على الموظفين بسبب ضغط العمل وتعدد المهام لديهم.
- تحفظ بعض المبحوثين في تقديم إجابات صريحة حول تقييمهم للأداء المؤسسي وواقع الرقمنة في الصندوق.

ح. نموذج الدراسة :

الشكل رقم 1-1: يوضح نموذج الدراسة المقترح



المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة

ط. هيكل الدراسة :

من أجل الإلمام بجميع جوانب الموضوع والإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات، تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين رئيسيين متكاملين نظري وتطبيقي، وذلك على النحو التالي:

- **تطرقنا في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية المؤطرة لمتغيري الدراسة،** حيث استعرضنا في بدايته ماهية التحول الرقمي، أبعاده، ومتطلبات تطبيقه، ثم انتقلنا لمعالجة الأداء المؤسسي، مفاهيمه، وطرق تحسينه، مروراً بإبراز الدور المحوري للرقمنة في الارتقاء بهذا الأداء. لنختتم هذا الفصل باستعراض أهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بالموضوع ومقارنتها بدراستنا الحالية.
- **ثم تطرقنا في الفصل الثاني إلى الجانب الميداني للدراسة،** حيث قمنا بإسقاط المعطيات النظرية على أرض الواقع في الصندوق الوطني للتقاعد CNR - وكالة غرداية، وقد بدأنا هذا الفصل بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة وتشخيص واقع البنية التحتية الرقمية بها، وهكذا تدرجنا نحو عرض الإجراءات المنهجية والأدوات المستخدمة الاستبيان، لنصل في الأخير إلى عرض وتحليل النتائج الإحصائية، اختبار الفرضيات، ومناقشتها، مما سمح لنا بالخروج بجملته من الاستنتاجات والتوصيات العملية الموجهة لإدارة الصندوق



الفصل الأول : الأدبيات

النظرية والتطبيقية حول التحول

الرقمي والأداء المؤسسي

شهدت بيئة الإدارة والأعمال المعاصرة تحولات هيكلية عميقة مدفوعة بتسارع وتيرة التطور التكنولوجي وتجليات الثورة الصناعية الرابعة، حيث لم يعد التحول الرقمي مجرد خيار تكتيكي تلجأ إليه المؤسسات لتحسين صورتها الذهنية، بل أضحت حتمية استراتيجية وضرورة بقاء لضمان استدامة الفعالية التنظيمية والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة.

وفي سياق المؤسسات الخدمية والعمومية، شكل الانتقال من النماذج الإدارية الكلاسيكية إلى النظم الرقمية المتكاملة رافعة أساسية لتجويد الأداء المؤسسي، وتقليص الفجوة الزمنية والمكانية بين الإدارة والمرتفقين.

وتأسيساً عليه شكل الفصل حجر الزاوية والتأصيل المعرفي لبناء الإطار النظري للدراسة، حيث سعى لتفكيك الظاهرة المدروسة وسبر أغوار متغيراتها لاستجلاء طبيعة العلاقة الرابطة بينهما، وذلك من خلال هيكلة الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية متكاملة:

- **المبحث الأول : الإطار النظري للتحول الرقمي،** حيث يسلط الضوء على ماهية هذا المتغير وخصائصه وأهميته، مروراً بتحليل التوجه الاستراتيجي نحوه أهدافه، ودواعيه، ومظاهره، وصولاً لتشخيص ديناميكيات تطبيقه داخل المؤسسة من حيث المجالات، المتطلبات القبلية، والمعوقات.
- **المبحث الثاني :خصص للتأصيل النظري الأداء المؤسسي** مستعرضاً مفاهيمه، أبعاده، ومؤشرات قياسه، ليكون بمثابة القاعدة المرجعية التي تعكس المخرجات النهائية لعملية الرقمنة.
- **المبحث الثالث :قدم مسحاً منهجياً شاملاً حول، الدراسات السابقة** باللغتين العربية والأجنبية التي قاربت موضوع الدراسة، متوجاً بتعقيب تحليلي ومقارنة منهجية تبرز التقاطعات المعرفية، وتؤطر الفجوة البحثية التي تنطلق منها الدراسة الحالية لتقديم إضافتها العلمية.

المبحث الأول: الإطار النظري حول التحول الرقمي

يعتبر التحول الرقمي أكثر من مجرد استثمار في التكنولوجيا، بل يمثل عملية شاملة تؤدي إلى تغييرات جذرية في جميع جوانب المؤسسة، انطلاقاً من صياغة العمليات المؤسسية الهيكل التنظيمي، طريقة تقديم الخدمات للعملاء، والتفاعل مع أصحاب المصلحة، فهو يتجاوز مجرد أتمتة العمليات ليشمل إعادة التفكير في نماذج الأعمال، استحداث منتجات وخدمات رقمية مبتكرة، وبناء ثقافة مؤسسية رقمية .

انطلاقاً من هنا سيتم تسليط الضوء على المفهوم العام للتحول الرقمي الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، والمواقع التي تحفز المؤسسات لاعتماده، كما سيتم التطرق إلى المجالات التي يظهر فيها التحول الرقمي، والمظاهر التي تعكس تأثيره على بيئة العمل في المؤسسات الاقتصادية، لذا سيتم دراسة هذا المفهوم من خلال المطالب الآتية:

المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي

في ظل التطور التكنولوجي المتسارع الذي يشهده العالم اليوم برز مفهوم التحول الرقمي كقوة محورية شاملة تتطلب رؤية واضحة واستراتيجية متكاملة تستهدف الاستفادة القصوى من الإمكانيات الهائلة التي تتيحها التكنولوجيا الرقمية، لإحداث تغيير إيجابي ومستدام على مستوى المؤسسات الاقتصادية .

الفرع الأول : تعريف التحول الرقمي

تعددت تعاريف التحول الرقمي سيتم ذكر أهمها فيما يلي :

يرتبط مفهوم التحول الرقمي بكيفية استخدام المؤسسات القوة وإمكانية التكنولوجيا، مثل الحوسبة السحابية الذكاء الاصطناعي التعلم الآلي، وتقنيات إنترنت الأشياء، لتعزيز العمليات التجارية وتجربة العملاء أو إنشاء خطوط وأساليب عمل جديدة¹.

1 - محمد أحمد عبد الغني، "تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية)"، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، كلية التجارة - جامعة السويس، المجلد الثالث، العدد الرابع، ديسمبر 2023، ص: 137.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول التحول الرقمي والأداء المؤسسي

كما يعرف أيضا بأنه عملية مستمرة تتبعها المؤسسات التكيف مع متطلبات عملائها والبيئة الخارج،¹ من خلال استغلال القدرات الرقمية حيث تهدف هذه العملية إلى ابتكار نماذج عمل جديدة وتطوير منتجات وخدمات تجمع بين الأعمال الرقمية والتقليدية بسلاسة، مع تحسين الكفاءة التشغيلية والأداء في الوقت نفسه.

إضافة إلى تعريف التحول الرقمي على أنه عملية استخدام التقنيات الرقمية لإحداث تغيير جذري في طريقة عمل المؤسسة، وتقديم قيمة لعملائها.²

كما يشير التحول الرقمي إلى استخدام تكنولوجيا الحاسب الآلي والانترنت في عملية إنشاء قيمة اقتصادية أكثر كفاءة وفعالية، وبمعنى أوسع، يشير إلى التغييرات التي تحدثها التكنولوجيا الجديدة بشكل عام حول كيفية العمل والتفاعل معها، وكيفية تكوين الثروة ضمن هذا النظام.³

وعليه نستخلص من خلال ما تم ذكره التحول الرقمي هو عملية إستراتيجية تهدف إلى دمج التقنيات الرقمية في جميع جوانب المؤسسة، مما يؤدي إلى تغيير جذري في نماذج العمل، وأساليب تقديم القيمة حيث يعتمد هذا التحول على التقنيات الحديثة كتحليل البيانات، والحوسبة السحابية وأتمتة العمليات لتحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز تجربة العملاء، ودفع الابتكار، مما يمكن المؤسسات من التكيف مع المتغيرات الرقمية، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

الفرع الثاني : خصائص التحول الرقمي

التحول الرقمي ليس مجرد تحديث للأجهزة أو البرامج، بل هو إعادة ابتكار لطريقة العمل تتطلب فكرا إستراتيجيا ورغبة حقيقية في التطوير، ومن أهم سمات الرحلة⁴ :

¹ - زمورة جمال، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية - دراسة حالة: قطاع الصحة بولاية باتنة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، السنة الجامعية 2024/2023، ص: 5.

² - محمود فاروق محمود وآخرون، "أثر استخدام التحول الرقمي على جودة التعليم - دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم العالي"، المجلة العربية للعلوم الإدارية والمصرفية، العدد الرابع، أكتوبر 2023، ص: 349.

³ - سناء محمد عبد الغني، "انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر"، مجلة كلية السياسة والاقتصاد - معهد الدراسات المتطورة، العدد الخامس عشر، أبريل 2022، ص: 44.

⁴ - نوال بن عيمة، باديس بولخوة، "أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس بورقلة"، مجلة الباحث، المجلد 24، العدد الأول، ديسمبر 2024، ص: 286.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول التحول الرقمي والأداء المؤسسي

- القدرة على المناورة: يمنح المؤسسات خفة في الحركة تمكنها من مجاراة متطلبات الناس واحتياجات السوق لحظة بلحظة، بما يضمن لها بقاء قويا في المنافسة.
- الاستناد إلى الأرقام: تصبح لغة البيانات هي المحرك الأساسي للاستراتيجيات، بما يقلل من احتمالات الخطأ ويجعل القرارات مبنية على حقائق واقعية وفورية.
- روح الفريق الواحد: يكسر العزلة بين الأقسام المختلفة ويفتح قنوات التواصل، بما يجعل تبادل الخبرات والمعرفة سلوكا يوميا طبيعيا .
- تبسيط المهام: يتولى النظام تنفيذ الأعمال الروتينية والمكررة، ليتفرغ الموظفون للإبداع والقيام بالأعمال التي تتطلب تفكيرا ومهارات ذهنية عالية.
- التطور الدائم: هي رحلة لا تنتهي عند محطة معينة، بل هي سعي متواصل لتجويد الأداء ورفع كفاءة الأدوات والوسائل المستخدمة.
- عنصر الزمن: يرفع من رتم العمل ويسرع من وتيرة الاستجابة، بما يجعل المؤسسة تنجز في وقت قصير ما كان يستغرق أياما في السابق.
- فتح آفاق الإبداع: يمهد الطريق لابتكار أفكار غير مسبقة واستغلال التقنيات الحديثة لبناء نماذج عمل عصرية تخدم أهداف المستقبل¹.

الفرع الثالث : أهمية التحول الرقمي

- تتخطى أهمية التحول الرقمي فكرة التحديث التقني البسيط، لتصبح ضرورة استراتيجية تضمن للمؤسسة الاستمرار والتميز في سوق دائم التغير، وتتجلى في النقاط التالية²:
- ضبط المصروفات: يساهم الاعتماد على الحلول الذكية في تقليص تكاليف العمليات اليومية، حيث تنخفض تكلفة الخدمة الواحدة مقابل نمو في حجم المبيعات، ما يرفع من كفاءة الأداء المالي العام للمؤسسة.
 - رفع مستوى الأداء والإنتاج: تعد التقنيات الحديثة محركا أساسيا لزيادة مخرجات العمل بأقل مجهود بشري ممكن، مما يجعل المؤسسة تعمل بطاقة قصوى وبأقل قدر من الهدر.

¹ - خوصة مصطفى، قراري نور الدين، "التحول الرقمي في قطاع الأعمال: مفاهيم أساسية"، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، المجلد الرابع عشر، 2023، ص ص: 349-350.

² - زكار عبد الله صابر جاف ، "انعكاس ميزات استخدام تقنيات التحول الرقمي على تحقيق السعر التنافسي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من عاملين في الشركات الصناعية في إقليم كردستان/العراق)"، مجلة بوليتكنيك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثالث، أكتوبر 2023، ص: 884.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول التحول الرقمي والأداء المؤسسي

- تعزيز الموقف التنافسي: يمنح التحول الرقمي المؤسسة هيكلًا مرنا يسهل إدارته، وهذا الترتيب الداخلي ينعكس على قوتها في السوق ويجعلها تسبق منافسيها بخطوات واضحة.
- كسب ثقة وولاء الجمهور: تقرب التكنولوجيا المسافات بين المؤسسة وعملائها، حيث تسمح منصات التواصل والرسائل المباشرة ببناء علاقة شخصية تجعل العميل يشعر بالاهتمام. كما أن توفير خدمات الشراء والتواصل على مدار الساعة يمنح العميل تجربة مريحة تزيد من رضاه وارتباطه بالعلامة التجارية.
- إنشاء بيئة ابتكارية: تبني الأدوات الرقمية يفتح الباب أمام تحسين طرق العمل وتطوير خدمات ومنتجات غير تقليدية، فالتقنيات الجديدة تمنح المؤسسة القدرة على تحديد عروضها باستمرار وبشكل إبداعي.
- الاستفادة من المعلومات: القدرة على تجميع وتحليل البيانات الناتجة عن تعاملات العملاء تحولها إلى خريطة طريق واضحة، تمكن المؤسسة من تحسين تجربة العميل بناء على فهم حقيقي لاحتياجاته.
- تسهيل تدفق العمل: ينشأ التحول الرقمي بيئة مرنة لتبادل الخبرات والمعلومات بين الموظفين، حيث يصبح الوصول إلى المعرفة سريعًا ومنظمًا، وهذا يقلل احتمالية الوقوع في الأخطاء ويسمح بتطوير الأداء بناء على النتائج المسجلة¹.
- تحديث مفاهيم العمل: تفتح التقنيات العصرية مثل السحابة الإلكترونية وأنظمة الاتصال المتقدمة آفاقًا لإنشاء نماذج عمل مبتكرة، بما يحول الأساليب التقليدية الجامدة لمسارات حيوية وقادرة على توليد فرص استثمارية جديدة².

المطلب الثاني: التوجه نحو التحول الرقمي

بعد تحديد الأهداف والمواقع التي تقف خلف عملية التحول الرقمي خطوة أساسية لفهم خلفياته ومبررات اعتماده من قبل المؤسسات، إذ أن هذه الأهداف تعكس التوجهات الإستراتيجية للمؤسسات، بينما تبين الدواعي حجم الضغوط والتغيرات التي فرضت الانتقال إلى البيئة الرقمية .

الفرع الأول : أهداف التحول الرقمي:

تسعى المؤسسات من خلال رحلتها نحو التحول الرقمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الجوهرية التي تضمن لها مستقبلًا مستدامًا، وأبرز هذه الأهداف³ :

¹ - كتاف عبد القادر، أنزاران عادل، "استراتيجية التحول الرقمي ضمن السياسات العامة التنموية في الجزائر"، مجلة آفاق فكرية، جامعة مستغانم - الجزائر، المجلد الثاني عشر، العدد الثاني، نوفمبر 2024، ص: 181

² - هاجر خلف الله، خالد بن جلول، "مساهمة التحول الرقمي في دعم القدرة التنافسية للصناعات الغذائية: دراسة حالة شركة عمر بن عمر فرع مدينة قلالة"، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد السابع، العدد الثاني، 2023، ص: 112.

³ - خيرة شاووشي، زهرة خلوف، "التحول الرقمي في الجزائر"، مجلة الحاسبة، التدقيق والحاسبة، الجزائر، المجلد الخامس، العدد الأول، 2023، ص: 19.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول التحول الرقمي والأداء المؤسسي

- يهدف التحول لإبتكار أنظمة تقنية متطورة تشجع على العمل الجماعي والتكامل بين مختلف إدارات المؤسسة، بما يرفع من جودة الأداء العام.
- يسعى التحول إلى تحديث المفاهيم التعليمية والتدريبية داخل العمل، وتزويد الموظفين بمهارات عصرية تمكنهم من مواكبة المتغيرات التقنية والتميز في تنفيذ مهامهم الرقمية.
- التركيز على إنشاء وتطوير شبكات اتصال رقمية متينة، مع ضمان إدارتها بكفاءة تضمن وصول الجميع إليها، وتحقيق توازن مثالي بين جودة الخدمة المقدمة وتكلفتها.
- وضع حماية البيانات والخصوصية كأولوية قصوى، مع ضمان الوضوح في التعاملات الرقمية، بما يعزز ثقة المستخدمين ويمنح المؤسسة استقلالية وموثوقية عالية.
- العمل على تبسيط إجراءات الحصول على الخدمات الرقمية، ووضع معايير دقيقة تضمن جودتها وسهولة استخدامها من قبل الجميع.
- الانتقال نحو نماذج عمل مبتكرة تخرج عن الإطار التقليدي، وتطوير الأنظمة والقواعد التنظيمية والمعايير الفنية لتتناسب مع متطلبات العصر الحديث.

الفرع الثاني : دواعي التحول الرقمي

- أصبح التحول الرقمي ضرورة إستراتيجية، تفرضها مجموعة من العوامل والضغوط المتداخلة والاعتماد على التكنولوجيا، ويمكن تلخيص هذه الدواعي في عدة نقاط رئيسية تتمثل فيما يلي¹:
- **سياق التنافس وتغير ذائقة الجمهور**: تضطر المؤسسات لمواكبة التطور الرقمي لتبقى في دائرة المنافسة، خاصة مع تغير عادات العملاء الذين باتوا يتوقعون خدمات فورية ومصممة خصيصا لتناسب احتياجاتهم.
 - **ثورة التقنيات المتسارعة**: الانفجار المعرفي في مجالات الأنظمة الذكية والربط الإلكتروني والبيانات الضخمة يحتم على المؤسسات تحديث أساليب عملها لاستغلال هذه الأدوات في رفع كفاءتها.
 - **الرغبة في تجويد الأداء الداخلي**: السعي المستمر لتبسيط الإجراءات داخل المؤسسة لتقليل المصاريف وزيادة حجم الإنجاز، وهو ما يوفره الانتقال من العمل الورقي التقليدي إلى الأنظمة الرقمية.
 - **المرونة في مواجهة الأزمات**: البيئة الاقتصادية والقوانين المتغيرة تتطلب مؤسسات قادرة على التكيف بسرعة، والتحول الرقمي يمنحها هذه القدرة على المناورة والنجاح رغم الصعوبات.

¹ - Kraus, S., Schiavone, F., Pluzhnikova, A., & Invernizzi, A. C. Drivers of Digital Transformation and Their Impact on Organizational Management. Technological Forecasting and Social Change, vol.2021. 172, pp 153 – 155.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول التحول الرقمي والأداء المؤسسي

- فتح أبواب الإبداع: يمهد التحول الرقمي الطريق لظهور أفكار ونماذج عمل لم تكن ممكنة من قبل، بما يسمح للمؤسسة بتقديم قيم مضافة تتوافق مع لغة العصر¹.
- تحقيق النمو والربحية: ينظر إلى الرقمنة كاستثمار طويل الأمد يفتح آفاقا جديدة للربح، ويحسن الصورة الذهنية للمؤسسة، ويخلق فرصا استثمارية مبتكرة تضمن لها نموا مستداما.

الفرع الثالث : مظاهر التحول الرقمي

تتمثل أهم مظاهر التحول الرقمي فيما يلي²:

- إعادة تصميم العمليات الداخلية: التحول الرقمي يقود المؤسسات إلى إعادة هندسة عملياتها الأساسية، عبر استخدام التقنيات الحديثة لتحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الوقت، وتقليل التكاليف.
- تطوير تجربة العميل: يؤدي التحول الرقمي إلى تغيير الطرق التي تتفاعل بها المؤسسات مع عملائها، من خلال قنوات رقمية جديدة مثل تطبيقات الهواتف والمواقع الذكية، مما يسمح بتجربة أكثر تخصيصا وسرعة في الاستجابة لاحتياجاتهم.
- ابتكار نماذج أعمال جديدة: التحول الرقمي لا يقتصر فقط على تحسين العمليات، بل يشجع أيضا على خلق نماذج عمل مبتكرة كالمنصات الرقمية، نماذج الاشتراك والخدمات حسب الطلب.
- إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي: تحتاج المؤسسات إلى تعديل ميكلها التنظيمية لتصبح أكثر مرونة. مع تخفيف الهرمية، وتبني أنماط عمل مرنة، تركز على الفرق متعددة الوظائف.
- تغير الثقافة المؤسسية: يفرض التحول الرقمي ثقافة جديدة داخل المؤسسات قائمة على الابتكار التجريب، وقبول الفشل كجزء من عملية التعلم والتحسين المستمرة.
- تكامل البيانات وتحليلها: يشكل جمع البيانات وتحليلها جزءا أساسيا من التحول الرقمي، مما يتيح للمؤسسات اتخاذ قرارات قائمة على معطيات دقيقة وفي الوقت المناسب .

¹ - قرين ربيع، "تقنيات التحول الرقمي واستراتيجياته: نماذج عن قصص فشل ونجاح لشركات عالمية"، مجلة المشكلة الاقتصادية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله - الجزائر، المجلد الثاني، العدد الثاني، 2023، ص: 59.

² - Peter C. Verhoef, Thijs Broekhuizen, Yakov Bart, Abhi Bhattacharya, J. Q. Dong, N. Fabian, Michael Haenlein (2021). "Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda", Journal of Business Research, Vol. 122, pp 889-891.

المطلب الثالث: تطبيق التحول الرقمي في المؤسسة

إن عملية تطبيق التحول الرقمي تمثل رحلة إستراتيجية تتطلب تخطيطاً دقيقاً، وتنفيذاً فعالاً، وتقييماً مستمراً لضمان تحقيق النتائج المرجوة.

الفرع الأول : مجالات تطبيق التحول الرقمي

يؤثر التحول الرقمي في استراتيجيات المؤسسات من خلال خمس مجالات رئيسية العملاء، المنافسة البيانات الابتكار، والقيمة، وهي المجالات التي يمكن للتقنيات الرقمية تغيير القواعد التي يجب أن تعمل المؤسسات من خلالها لتحقيق النجاح المنشود، وهي موضحة كالآتي¹:

- **العملاء:** ينتقل العصر الرقمي من إستراتيجية التأثير على سلوك المستهلكين، وكسب أكبر عدد ممكن من العملاء إلى إستراتيجية تفاعلية عبر شبكات تواصل تمكنهم من التفاعل فيما بينهم. ويؤثرون على بعضهم البعض، ويؤدي ذلك إلى تغيير كيفية اكتشاف رغبات العملاء، وتقييم سلوكهم وطرق استخدامهم للمنتجات وكيفية مشاركتهم للعلامات التجارية، والتفاعل معها، والبقاء على اتصال بها.
- **المنافسة:** في الماضي كانت المنافسة تجري بين المؤسسات المتماثلة في النشاط الإنتاجي، بينما في العصر الرقمي أصبح من الممكن أن يكون المنافس من خارج الصناعة، وحتى من خارج الحدود الجغرافية التي تعمل ضمنها المؤسسة، حيث يمكن لها تقديم قيمة تنافسية لعملائها عبر وسائل الاتصال الرقمية الحديثة.
- **البيانات:** كان الحصول على البيانات يتم عبر تخطيط مسبق العمليات استطلاع رعايات العملاء، أو قوائم الجرد، علاوة على البيانات الناتجة من عمليات التصنيع والمبيعات والتسويق، حيث ينحصر استخدام هذه البيانات بشكل أساسي للتقييم والتنبؤ واتخاذ القرار، أما في العصر الرقمي فلا يتم الحصول على معظم البيانات المتاحة للمؤسسات من خلال أي تخطيط منهجي مسبق، بل يتم إنشاؤه بشكل مستمر، وبكميات غير مسبقة من كل محادثة، وتفاعل، نشاط تقوم به المؤسسة عبر وسائل التواصل الاجتماعي والأجهزة المحمولة، وأجهزة الاستشعار المرتبطة بكل عنصر من عناصر سلسلة التوريد الخاصة بالمؤسسة وتستخدم هذه البيانات الضخمة في الحصول على أنواع جديدة من التنبؤات، وكشف الأنماط غير المتوقعة من النشاط التجاري، وفتح مصادر جديدة التحسين القيمة وتحقيق التميز.

¹ - عماد ناصيف مكي، "دور التحول الرقمي في تحسين أداء صناعة التكرير والبتروكيماويات"، منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول (أوابك)، دولة الكويت، 2021، ص ص: 18-20. متاح على الموقع الإلكتروني: <http://www.oapecorg.org>

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول التحول الرقمي والأداء المؤسسي

■ **الابتكار:** هو عملية تطوير الأفكار الجديدة، واختبارها وتقديمها إلى العميل، وكانت المؤسسات تركز جهودها على الابتكار في المنتج النهائي، كما تستند معظم القرارات المتعلقة بالابتكارات الجديدة إلى تحليل المديرين وجنسهم ، أما في ظل التقنيات الرقمية فأصبحت تمتلك نهجا مختلفا للابتكار يعتمد على التعلم المستمر، وسهولة اختبار الأفكار من خلال تعليقات وآراء العملاء، دراسة متطلبات الأسواق والتي يمكن الحصول عليها من بداية عملية الابتكار، وصولا إلى مرحلة الإطلاق، وأثناء مرحلة الاستهلاك، وبالتالي يمكن تطوير المنتجات بشكل مستمر من خلال عملية توفر الوقت والجهد.

■ **القيمة:** وهي القيمة التي تضيفها المؤسسات لعملائها، حيث كان في الماضي ينظر إلى قيمة المؤسسة على أنها ثابتة ولا تتغير، كتقديم ميزة سعرية أو جودة معينة، أما في العصر الرقمي فإن عدم تغيير القيمة يعرض المؤسسة إلى خسارة موقعها التنافسي ولذلك تحتاج المؤسسات إلى التركيز على اعتقاد الفرص، والاستجابة السريعة لتغيرات الأسواق.

الفرع الثاني : متطلبات تطبيق التحول الرقمي

اختلفت الدراسات في تحديد متطلبات التحول الرقمي، وأكثر ما اجتمعت عليه كالتالي¹ :

- **بناء استراتيجية رقمية:** لا يبدأ التحول من الأجهزة بل من التخطيط، حيث تحتاج المؤسسة إلى صياغة رؤية واضحة وأهداف محددة تترجم إلى خطط عمل واقعية، هذه الاستراتيجية يجب أن تكون مرنة لتواكب القوانين والتقنيات المتغيرة، وتتسم بالإبداع لضمان تنافس العمل مع كافة الشركاء والأطراف ذات العلاقة.
- **المتطلبات التقنية:** وهي الأساس المادي الذي يركز عليه العمل، ويشمل توفير بنية تحتية قوية من أجهزة حديثة، وأنظمة تشغيل متطورة، ومساحات تخزين واسعة. هذا يتطلب وجود فرق عمل فنية محترفة تدير مراكز المعلومات والبيانات بانسجام لتقديم خدمة سلسلة للموظفين والعملاء.
- **المتطلبات الإجرائية:** تتعلق بتأمين مسار التحول من خلال وضع قواعد صارمة لأمن المعلومات، و الهدف هنا هو حماية البيانات من الاختراق وضمان جودتها وخصوصيتها، ووضع ضوابط واضحة تضمن استخدام التقنية بشكل آمن وقانوني، بما يوفر بيئة عمل موثوقة.
- **المتطلبات البشرية:** يظل الإنسان هو المحرك الحقيقي للتغيير؛ لذا من الضروري الاستثمار في كوادرات تمتلك مهارات رقمية وقدرة على تحليل البيانات، ولا يقتصر الأمر على المهارة الفنية فحسب، بل يمتد ليشمل الإيمان بضرورة التغيير وتبني رؤية المؤسسة نحو الرقمنة كمنهج عمل أساسي.

¹ - أمين محمد مصطفى، "التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة"، مجلة الإداري التربوية، العدد التاسع عشر، 2018، ص:

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول التحول الرقمي والأداء المؤسسي

- **الثقافة التنظيمية الرقمية:** النجاح يتطلب خلق مناخ عام يشجع على التطور، حيث تصبح الرقمنة جزءاً من هوية المؤسسة، يتضمن ذلك الجانب المادي في استخدام الأدوات، والجانب القيمي في الالتزام بأخلاقيات التعامل الرقمي وحماية الحقوق الفكرية، بما يصنع بيئة عمل فريدة ومميزة.

الفرع الثالث : معوقات تطبيق التحول الرقمي

- رغم المكاسب الكبيرة التي يحققها التحول الرقمي، إلا أن الطريق إليه لا يخلو من تحديات قد تعيق تقدمه أو تحد من فاعليته، وتتمثل أبرز هذه المعوقات فيما يلي¹ :
- **مقاومة التغيير:** تعد من أكبر التحديات، حيث يميل بعض الموظفين أو العملاء للتمسك بالأنماط التقليدية والخوف من تجربة أدوات عمل جديدة قد تغير عاداتهم المهنية.
- **فجوة المهارات:** تفتقر الكثير من المؤسسات إلى الكوادر المتخصصة في مجالات حيوية كتحليل البيانات والبرمجة، وتواجه صعوبة في جذب المواهب القادرة على قيادة هذا التغيير.
- **غياب الرؤية الواضحة:** العمل دون استراتيجية محددة يجعل المؤسسة تتخبط في ترتيب أولوياتها، ويؤدي إلى تضارب الأدوار وضعف التنسيق بين الإدارات.
- **الثقافة التنظيمية:** تلعب العقلية السائدة داخل المؤسسة دوراً حاسماً فغياب روح التعاون والخوف من الفشل قد يبطئ أي محاولة للتطوير.
- **البنية التحتية المتقادمة:** وجود أنظمة قديمة لا تقبل الاندماج مع التكنولوجيا الحديثة يشكل عائقاً مادياً يصعب تجاوزه دون استثمارات ضخمة.
- **هواجس الخصوصية والأمان:** الخوف من الهجمات السيبرانية وتسريب البيانات الحساسة يجعل المؤسسات تتردد في التوسع الرقمي، خاصة عند التعامل مع أصول ذات قيمة عالية.
- **التكاليف والميزانيات:** يتطلب التحول الرقمي تدفقات مالية كبيرة، وكثيراً ما تقف محدودية الميزانية أو عدم وضوح العائد المادي السريع حائط صد أمام استكمال هذه البرامج.
- **القيود القانونية:** أحياناً تكون القوانين والتشريعات الحالية غير مواكبة للسرعة التقنية، بما يشكل تعارضاً يعيق فعالية التحول وقد يتسبب في خسائر للمؤسسة.

¹ - وليد كامل علام، "التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء - دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البنوك بنجوب الصعيد"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 52، العدد 1، 2022، ص: 191.

المبحث الثاني: الإطار النظري حول الأداء المؤسسي

يشكل التحول الرقمي دورا محوريا في تحسين مستويات الأداء في المؤسسات الاقتصادية، فالأمر لا يقتصر على مجرد تحسين مؤشرات الأداء الرئيسية بل يفتح آفاق جديدة للابتكار ونماذج الأعمال، مما يمكن المؤسسات من تحقيق ميزة تنافسية، وذلك انطلاقا من تبني أدوات ومقاصد رقمية بشكل استراتيجي. تتيح للمؤسسات فرص لتبسيط العمليات التشغيلية وتقليل التكاليف بالإضافة إلى إمكانية الوصول إلى البيانات وتحليلها بشكل دقيق، وتقديم رؤية واضحة حول سلوك العملاء، وأداء العمليات، مما يمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات فعالة، وتسريع وتيرة العمل، وتحسين جودة المخرجات، وهذا ما ينعكس بشكل مباشر على تحسين أداء المؤسسة، ومن هذا المنطلق سيتم التطرق إلى المطالب التالية:

المطلب الأول: ماهية الأداء المؤسسي

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم الاقتصادية سعة وشمولا، وهو أيضا أحد الدعائم الأساسية تكثير من المؤسسات إذ ينطوي على العديد من المواضيع الجوهرية المتعلقة بنجاح أو فشل أي مؤسسة حيث يعتمد على استخدام مقاييس ونسب من أجل تقييم مدى تحقيق التقدم نحو تحقيق الأهداف المخطط لها .

الفرع الأول : مفهوم الأداء المؤسسي

إن الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه، وفي هذا الإطار تتطرق الأطر المفاهيمية للأداء، ويمكن توضيح أهمها فيما يلي:

وقد عرف الأداء على أنه قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة مواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.¹

كما يعرف بأنه تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المستطرة.²

¹ - خديجة خطاط، "التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة براندت للأجهزة الكهرومنزلية"، مجلة التنمية الاقتصادية، الجزائر، المجلد 09، العدد 01، 2024، ص: 158.

² - الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة البحث العلمي، الجزائر، المجلد 07، العدد 2009-2010، ص: 218.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول التحول الرقمي والأداء المؤسسي

إضافة إلى أنه يعتبر الطريقة التي تنجز بها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة¹، في إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز².

وينظر أيضا إلى الأداء على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال، أي أن الأداء يعتبر مقياس للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي، وهو البقاء في السوق واستمرارها في ظل المنافسة ومن ثم تتمكن من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال³.

ومن مجمل هذه التعريفات يمكن القول بأن الأداء هو قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية والبشرية بكفاءة، وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية، من خلال تنفيذ المهام والأنشطة المطلوبة بطريقة فعالة، تضمن تحقيق النتائج المرجوة وفقا للمعايير المحددة، مما يسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية سواء على المدى القصير أو الطويل .

الفرع الثاني : أهمية الأداء المؤسسي

تحتل قضية الأداء بمكانة جوهرية في الفكر الاستراتيجي المعاصر، فهي المرآة التي تعكس حقيقة وضع المؤسسة ومستقبلها، وتعود هذه الأهمية البالغة إلى عدة اعتبارات أساسية⁴ :

- ✓ يظل الأداء هو المحور الذي يحدد مدى فاعلية القرارات المتخذة ونجاعة الخطط الموضوعة، وبناءا عليه يتم الحكم بوضوح على نجاح المؤسسة أو تعثرها.
- ✓ تمنح عملية التقييم للمؤسسة رؤية واضحة للتركيز على غاياتها الكبرى، مما يضمن عدم انحراف العمل عن المسار المرسوم مسبقا ويحافظ على مستوى الجودة المطلوب.
- ✓ يوفر تقييم الأداء نظاما منظما لإطلاع الإدارة العليا على سير العمل، بما يسهل عملية الرقابة واتخاذ القرارات التصحيحية بناء على تقارير دقيقة وموثقة.
- ✓ تساعد المتابعة المستمرة للأداء في تحديد الأولويات، مما يدفع المؤسسة لاستغلال الوقت والجهد والموارد المتاحة في المسارات التي تحقق الأهداف الفعلية بكفاءة.

1 - أحمد جامعة المكلف، "الأداء في المنظمة"، مجلة الأداء والتنمية، الجزائر، المجلد 1، العدد 1، 2020، ص: 229.

2 - زرنوح أحمد، "الأداء في المنظمة"، مجلة السوسولوجيا، جامعة الجلفة، 2018، ص: 29.

3 - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص: 478.

4 - جواد محسن راضي، أحمد عبد الأمير ناصر حسين، "تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي"، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة واسط، العراق، العدد 16، 2014، ص: 14.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول التحول الرقمي والأداء المؤسسي

✓ يعمل التقييم كمصدر للتغذية الراجعة، حيث يكشف الفجوات بين ما هو مخطط له وما تم تحقيقه على أرض الواقع، بما يتيح للمؤسسة الفرصة لتحليل أسباب القصور ومعالجتها فوراً.

✓ ينعكس الاهتمام بالأداء بشكل مباشر على مستوى المنتجات والخدمات المقدمة، ويساهم في تحسين طرق وصولها للعملاء بما يضمن تفوق المؤسسة وتميزها.

تتجلى قيمة الأداء وأهميته من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية تعكس دوره الحيوي في العمل المؤسسي¹ :

✓ **الأهمية النظرية** : يمثل الأداء حجر الزاوية في الفكر الإداري والاستراتيجي، فكل المفاهيم الإدارية تدور في فلكه بشكل أو بآخر، والسبب في ذلك أن الأداء هو الاختبار الواقعي والزمني لمدى جودة الاستراتيجية التي وضعتها الإدارة ومدى قدرتها على الصمود عند التنفيذ.

✓ **الأهمية التجريبية** : تبرز هذه الأهمية في كون الأداء هو المعيار الأساسي الذي تعتمد عليه أغلب الأبحاث والدراسات الإدارية، حيث يستخدم كأداة لقياس جدوى الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، والتأكد من مدى فاعليتها من خلال النتائج الملموسة.

✓ **الأهمية الإدارية** : تظهر بوضوح في حجم التركيز الاستثنائي الذي توليه المؤسسات لنتائج الأداء، فهي المحرك الرئيسي للقرارات المصيرية والتغييرات الجذرية التي تجربها المؤسسة، حيث يتم الاعتماد على هذه النتائج لإعادة رسم المسارات وتطوير أساليب العمل.

الفرع الثالث : تصنيف الأداء المؤسسي

نظراً لصعوبة تحديد مفهوم الأداء لدى الباحثين، جعل تحديد أنواعه يختلف من باحث إلى آخر حسب معايير معينة، ويمكن التطرق بإيجاز إلى بعض المعايير في تحديد أنواع الأداء منها ما يلي² :

أولاً : حسب معايير المصدر : ينقسم أداء المؤسسة بشكل عام إلى ما يلي :

1. الأداء الداخلي : وهو الأداء الناتج عن الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية والمالية والثانية، ويتمثل في الآتي :

¹ - خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص: 384.

² - أحمد جامعة المكلف، مرجع سابق، ص: 32-33.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول التحول الرقمي والأداء المؤسسي

2. الأداء البشري: وهو من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة، فقد ذهب البعض إلى حصر أداء المؤسسة في أداء الموارد البشرية فقط، وعرفوه انطلاقاً من أن الأداء البشري يقصد به قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، فالأداء البشري هو الميزة التنافسية .

لأن التمييز في الأداء أن يستند المجد امتلاك المؤسسة للموارد المادية والتكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية .

3. الأداء التقني: وينتج من خلال حسن استغلال المؤسسة الاستثماراتها بدهائية .

4. الأداء المالي: يتحدد من خلال استخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة، لذلك فإن الأداء المالي للمؤسسة يتمثل في ضمان السير الحسن، والاستغلال السليم والعقلاني للأموال المتاحة ¹.

5. الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن مجموع التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط الخارجي للمؤسسة، ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات الخارجية، والمتابعة المستمرة والمباشرة، حتى يمكن إدراك أثرها على الأداء، فنجاح المؤسسات أو فشلها يتوقف على قدرتها على خلق درجة عالية من التلاؤم مع البيئة التي تنشط بها .

من خلال ما سبق يتضح أن الأداء ينتج من خلال استغلال المؤسسة لمختلف الموارد المتوفرة بكفاءة وفعالية من جهة، وتوجيه جهودها نحو استغلال الفرص التي يمكن أن يتيحها المحيط الخارجي من جهة أخرى، وذلك من خلال متابعة تغيراته التي تتصف بالحركية، والتعقيد، وسرعة التغير في نفس الوقت.

ويمكن توضيح هذان النوعين في الشكل التالي: 1-2: الأداء الداخلي والخارجي للمؤسسة



المصدر : أحمد جابرة المكلف ، الأداء في المنظمة ، مجلة الأداء والتنمية ، المجلد 1 ، العدد 1 ، الجزائر ، 2020 ، ص 33

¹ - عبد الفتاح سعيد السرطاوي، عادل عيسى حسان، "التحليل المالي كأداة لتقييم الأداء المالي لشركات المساهمة الصناعية في فلسطين"، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2019، ص: 151.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول التحول الرقمي والأداء المؤسسي

وعليه يمكن القول إن المؤسسة في علاقة مستمرة بالمحيط الخارجي، بما يتطلب متابعة مستمرة لهذا المحيط للتكيف معه، إذا تستطيع المؤسسة أن تسيطر على محيطها الداخلي، وتتحكم فيه، لكن قدرتها على التأثير على محيطها الخارجي محدودة، لذلك يجب أن تبذل قصارى جهدها للاندماج فيه، والتقليل من تهديداته وآثارها السلبية، ويرتبط أداء المؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها بقدرتها على التكيف مع محيطها الخارجي.

ثانيا : حسب معيار الشمولية: ينقسم الأداء تبعاً لهذا المعيار إلى نوعين¹:

- 1. الأداء الكلي:** ويعني هذا النوع من الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة، هذه الأهداف التي لا يمكن القسم أو وظيفة لوحدها تحقيقها، بل تتطلب تضافر جميع المصالح الفرعية للمؤسسة.
- 2. الأداء الجزئي:** يتكون على مستوى نظام فرعي، والذي غالبا ما يكون إحدى وظائفها التنظيمية. حيث يسعى إلى تحقيق الأهداف الخاصة به لا أهداف الأنظمة الأخرى، ومن خلال تحقيق كل نظام فرعي في المؤسسة الأهداف الفرعية فإنه يتحقق الأداء الكلي.

ثالثا : حسب المعيار الوظيفي: يمكن تقسيم الأداء حسب الوظائف التي تمارسها المؤسسة كالآتي²:

- 1. أداء الوظيفة المالية:** يتجلى ذلك في ضمان السير الحسن السليم والعقلاني للاعتمادات المالية المخصصة، ويتحدد أدائها من خلال مدى شرعية وصحة العمليات المالية المنجزة، وتنادي مظاهر التزوير والاختلاس، إضافة لحسن استخدام الموارد المالية وترشيد استغلالها، مع احترام القوانين والتنظيمات المعمول بها في تنفيذ الميزانية، وقد تلجأ بعض المؤسسات الاقتصادية أحيانا إلى رفع رسوم الخدمات أو أسعارها، لكن هذا لا يعكس بالضرورة سعيًا نحو تعظيم الأرباح، بل قد يكون الهدف من تحقيق الفائض المالي هو تعبئة موارد إضافية تمكنها من توسيع نشاطها وتطوير جودة خدماتها، بما يخدم الصالح العلم لفئة المستفيدين. كما أن بعض الخدمات تقدم من قبل هذه المؤسسات بهدف تحقيق أهداف اجتماعية، كالتعليم، الرعاية الصحية، أو البنية التحتية، وذلك في ظل غياب إطار قانوني واضح يتيح للقطاع الخاص القيام بهذه المهام مما ينفع بالمؤسسات الاقتصادية إلى توفيرها مجانا أو بتكلفة منخفضة مقارنة بأسعار السوق.

¹ - خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص ص: 386-389.

² - أحمد جامعة المكلف، مرجع سابق، ص ص: 34-35.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول التحول الرقمي والأداء المؤسسي

2. أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق أداء هذه الوظيفة عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية، مع مراعاة مستوى معين من الجودة، وفي حدود الإمكانيات المتاحة، فحجم ونوعية الإنتاج السلمي أو الخدماتي تعتبر من المؤشرات الهامة التي تبين مستوى الأداء في المؤسسة.

3. أداء وظيفة التسويق: ويتمثل بشكل عام في تعريف المتعامل بالخدمة، وتسهيل لقاء المنتج به بهدف إنتاج وتقديم الخدمة، أو الحصول عليها.

4. أداء وظيفة إدارة الموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، فتحسن مردوديتها بتحسين قدرة وكفاءة الموارد البشرية، ويتمثل أداء هذه الوظيفة في المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة، ويقاس أداء الأفراد العاملين عادة باستخدام معايير عديدة منها:

- كمية الإنتاج والجودة
- الخدمات المقدمة للعملاء.
- المعرفة الجيدة للعمليات والاستعداد للتطور.
- معالجة شكاوى العملاء.
- المواظبة على العمل ويستخدم عادة معدل التغيب كمؤشر للتعبير عنه¹.

من خلال ما سبق يمكن القول أن إكتساب الأداء هذه الأهمية الاستثنائية لكونه يمثل المحور الرئيسي الذي تلتقي عنده جميع أبعاد العمل المؤسسي، فمن خلاله يحكم على نجاح الاستراتيجيات، وبناء عليه يتم رصد الميزانيات وتطوير الكوادر البشرية، وعليه فإن سعي المؤسسات الدائم لتحسين الأداء والارتقاء به ليس مجرد تطلع للنمو، بل هو ضرورة لضمان الاستمرارية والتميز في ظل التحديات المتزايدة .

المطلب الثاني: تحسين الأداء المؤسسي

إن تحسين الأداء يمثل أحد الأهداف الإستراتيجية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، وذلك من خلال تبني ممارسات وإجراءات تهدف إلى رفع الكفاءة والفعالية على مستوى الأفراد والأنظمة والإجراءات، حيث تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور والانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف. والتي قد تعود إلى أي عنصر من عناصر الأداء.

¹ - أحمد جامعة المكلف، مرجع سابق، ص ص: 34-35.

الفرع الأول : تعريف تحسين الأداء المؤسسي

تحسين الأداء هو جزء أساسي من عملية إدارة الأداء، وهدفها تعظيم الأداء، وهو عملية منهجية لتحقيق أفضل الأهداف، وكشف أسباب الثغرات في الأداء، وتنفيذ الحلول وإحداث التغيير¹. ويمكن تعريف عملية تحسين الأداء، بأنها عملية الانتقال من حالة إلى حالة أفضل، والتي قد تنتج عن عاملين أساسيين وهما²:

- ✓ عدم وجود التوازن بين الأداء المخطط والأداء الفعلي، حيث إن هذا الأخير أقل من الأداء المخطط وهو المفهوم الشائع حول تحسين الأداء، وفي هذه الحالة تحدد المؤسسة فجوة الأداء، وهي الفرق بين الأداء المخطط والأداء الفعلي، وتبحث عن أسبابها وسجل معالجتها.
- ✓ وجود توازن بين الأداء المخطط له والأداء الفعلي، ولكن تطورات وتغييرات البيئة السريعة تستوجب على المؤسسة التكيف معها، وفق ما يسمى بالتحسين المستمر للأداء، لبلوغ الأداء الأفضل والتميز، وفي هذه الحالة تقوم المؤسسة بمتابعة متطلبات وتحديات بيئتها، وتقوم بعملية التعديل باستمرار، في ظل واقعها الحالي، للوصول إلى الأداء المتميز.
- ✓ كما تعرف بأنها عملية تهدف إلى التحسين المستمر، تماشياً مع التوقعات المرتبطة بأصحاب المصلحة في المؤسسة، للحفاظ على الأداء بطريقة مستدامة، والهدف من تحسين الأداء، هو تحقيق مزيد من الأداء، مع الأخذ بعين الاعتبار توقعات جميع الأطراف بشكل أفضل³.
- ✓ وللوصول إلى تحسين الأداء يجب أن تكون المؤسسة قادرة على تحديد ميكل ملائم، نظام معلومات فعال، إضافة إلى أن إمكانية تقييم أدائها، الذي يعتبر ضرورة من أجل أن تكون قادرة على اقتراح خطط التحسين، ومساعدة المؤسسة على التطور⁴.

¹ - خليل شرقي، "نموذج مقترح لتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي ميلّة، الجزائر، العدد 4، ديسمبر 2016، ص ص: 67-68.

² - Michael Armstrong, *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*, 3rd Edition, Kogan Page, London and Philadelphia, 2006, p. 121.

³ - Vincent Bronet, "Amélioration de la performance industrielle à partir d'un processus Référent : déploiement inter-entreprises de bonnes pratiques", Thèse de doctorat, Génie industriel, Université de Savoie, France, 2006, p: 10.

⁴ - Michael Armstrong, *Op. cit.* p: 121.

الفرع الثاني : دوافع تحسين الأداء المؤسسي

الضمان تحسين الأداء تحتاج الإدارة العليا إلى التركيز على تطوير ثقافة أداء عالية من خلال ما يلي¹:

- وضع رؤية واضحة بين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وأقسامها وموظفيها على جميع المستويات
- تحدد الإدارة ما تتطلبه لتحسين الأداء، وتحديد أهداف النجاح، ومراقبة الأداء لضمان تحقيق الأهداف
- القيادة من أعلى، مما يؤكد شعور مشترك بأهمية التحسين المستمرة.
- التركيز على تعزيز المواقف الإيجابية التي تؤدي إلى التزام الموظفين.
- يجب أن تتماشى عملية تحسين الأداء مع الأهداف التنظيمية، ومعايير الأداء والسلوك.
- يجب على الإدارة توفير التكنولوجيا، الأنظمة، والموارد اللازمة لتلبية توقعات الأداء، والتي تسمح بإتباع سياسات التحسين المستمرة
- يتعين على المديرين تزويد الموظفين بفرص التعليم، والاستفادة الكاملة من مهاراتهم، وقدراتهم، والتواصل المستمر معهم، وإطلاعهم على النتائج، والاعتراف بأهمية المساهمة التي قدموها على جميع المستويات.

الفرع الثالث : إجراءات تحسين الأداء المؤسسي

من أهم الأهداف العملية تقويم وإدارة الأداء هو تحسين الأداء، ويمكن تلخيص أهم إجراءات تحسين الأداء في النقاط التالية²:

- 1 تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لا بد من تحديد أسباب الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المعياري أو المخطط له، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والموظفين، وذلك من خلال الكشف عن كيفية تقويم الأداء، وهل أن انخفاض عائد الموظفين، أو ندرة الموارد المتاحة في السبب الرئيسي
- 2 تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من المشاكل ووضع الحلول لها، ويتطلب ذلك التعاون بين الإدارة والموظفين لمناقشة المشاكل، وكشف المعلومات حول الأداء، للمساهمة في تقديم حلول تساهم في تحسين الأداء، والقضاء على مشكلات الأداء.

¹ - Joanna Daaboul et al, "Amélioration de la performance industrielle par l'ingénierie numérique", 11ème Colloque National AIP-PRIMECA, France, 22-24 avril 2009, p: 01.

² - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص 32.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول التحول الرقمي والأداء المؤسسي

3 الاتصالات المباشرة: تعتبر الاتصالات ذات أهمية في تحسين الأداء، ولابد من تحديد محتوى الاتصال، وأسلوبه، وأنماط الاتصال المناسبة، ومن الأمثلة على الاتصالات هو سؤال الموظفين عن أسباب انخفاض أدائهم، وما يجب القيام به لتحسين أدائهم، والتقليل من الأخطاء.

الفرع الرابع : خطوات تحسين الأداء المؤسسي

يمكن توضيح أهم خطوات تحسين الأداء فيما يلي¹:

1. التخطيط لتحسين الأداء:

تتضمن هذه الخطوة التعرف الدائم على متطلبات وتوقعات العملاء، وأصحاب المصلحة، وتحديد النشاطات اللازمة لتلبية هذه المتطلبات التي سوف تترجم إلى عمليات تنفيذية فيما بعد.

2. تنفيذ عمليات تحسين الأداء:

إن تنفيذ مشاريع التحسين بعد معابنتها، والاتفاق عليها، استناداً إلى أهداف المؤسسة المسطرة في هذا الأساس، يتم الاعتماد على تقنيات وأدوات تساعد على تحديد أولوية الحلول للمشاكل المطروحة.

3. تدقيق نتائج التحسين وتقييمها:

بعد مدة معينة من تطبيق التحسينات والتأكد من صحة وسلامة ما كان قد خطط له، فإنه من الضروري إخضاع ما تم إنجازه ضمن هذا الأساس إلى عمليات التدقيق، والذي يتم بواسطة خلية التدقيق في المؤسسة، حيث تقوم هذه الأخيرة بتقييم نتائج التحسينات التي تمت من جهة، وتوضح وتبرز أسباب الأخطاء، ومواطن الضعف والقصور من جهة أخرى، ليتم بعد ذلك إبلاغ الإدارات والأقسام المعنية بهذه الأخطاء، للقيام بالتصحيحات اللازمة في هذا الشأن .

المطلب الثالث: دور التحول الرقمي في الارتقاء بأداء المؤسسة

أصبح التحول الرقمي أحد أهم التحولات الكبرى التي مست جميع جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية فعلى مستوى المؤسسات الاقتصادية ترسخ التحول الرقمي كمية إستراتيجية لا مجرد خيار تكميلي المؤسسات التي تهدف إلى الارتقاء بأدائها وتحسينه، فهو يتجاوز حدود أتمتة العمليات ليعيد هندسة جوهر المؤسسة في صميم عملياتها، تفاعلاتها مع العملاء، وقدرتها على الابتكار عبر دمج التقنيات الرقمية بسلاسة في كافة مجالاتها، لتمكن المؤسسات من تحقيق كفاءة تشغيلية غير مسبوقة، وتقليل التكاليف الهامشية، وتوجيه الموارد بكفاءة، وتحسين الأداء وضمان التنافسية، ويمكن توضيح دور التحول الرقمي في الإرتقاء بإناء المؤسسة من خلال الآليات التالية :

¹ - أحمد بن عشاوي، إدارة الجودة الشاملة: الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص ص: 70-72.

أولاً : إعادة تصميم العمليات الداخلية

مع تسارع وتيرة الابتكارات الثانية، أصبحت المؤسسات مجبرة على إعادة بناء وتصميم عملياتها التشغيلية التقليدية فالتحول الرقمي لا يقتصر على استخدام أدوات جديدة فحسب، بل يشمل إعادة هندسة كاملة للأنشطة والمهام بغرض تحقيق الكفاءة تقليص الزمن والموارد المستعملة في العمليات الإنتاجية والإدارية، وبالتالي فإن المؤسسات التي تطبق التحول الرقمي بشكل منهجي قادرة على دمج البيانات عبر سلسلة القيمة، مما يمكنها من تحسين اتخاذ القرارات التشغيلية تقليل الفاقد، وزيادة الإنتاجية، ويعد هذا التحول ضروريا خاصة في القطاعات الصناعية والخدمية ذات البيئة التنافسية المرتفعة¹.

ثانيا: تطوير تجربة العميل:

أحد أهم أهداف الرقمنة الحديثة هو تحسين تجربة العميل بشكل متكامل حيث لم تعد المؤسسات تكتفي بتقديم منتج أو خدمة جيدة فحسب، بل أصبحت مطالبة ينهم احتياجات العميل بدقة، وتخصيص العروض والخدمات بما يتماشى مع توقعاته المتغيرة باستمرار، فالتحول الرقمي يسمح بجمع بيانات العملاء في الزمن الحقيقي، وتحليلها يسق لفهم أنماط الاستهلاك، ومن ثم تكييف العروض بما يزيد من رضا العملاء وولائهم. استخدام تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، روبوتات الدردشة وتجارب الواقع المعزز، أصبح اليوم جزءا لا يتجزأ من تجربة العميل الرقمية المتكاملة².

ثالثا: الابتكار في نماذج الأعمال

تشير البحوث إلى أن الرقمنة لا تعزز فقط من أداء العمليات القائمة، بل تحفز المؤسسات أيضا على التفكير خارج الأطر التقليدية، وإنشاء نماذج أعمال جديدة، فالتحول الرقمي يشجع على الانتقال نحو نماذج أكثر مرونة، مثل المنصات الرقمية الاشتراكات السحابية، والخدمات حسب الطلب، مما يسمح للمؤسسات بالوصول إلى شرائح أوسع من العملاء، مع تقليل التكاليف التشغيلية³.

رابعا : إعادة تشكيل الهيكل والثقافة التنظيمية

يتطلب التحول الرقمي من المؤسسات إجراء تغييرات هيكلية كبيرة لجعل عملياتها أكثر رشاقة واستجابة للمتغيرات. فبدلا من الهياكل التقليدية الصلبة، تسعى المؤسسات إلى تبني تنظيم أفني يعتمد على فرق عمل مستقلة ومتعددة

¹ - Verhoef, Peter C., Broekhuizen, Thijs, Bart, Yakov, Bhattacharya, Abhi, Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, Michael. (2021). "Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda", *Journal of Business Research*, Vol. 122, p. 890.

² - Vial, Gregory, "Understanding digital transformation: A review and a research agenda", *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 28, No. 2, 2019, p: 121.

³ - Verhoef et al., op. cit., p. 891

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول التحول الرقمي والأداء المؤسسي

التخصصات فالمؤسسات الناجحة رقمها تطور ثقافة مؤسسية تركز على الابتكار التجريب، وقبول الفشل كجزء طبيعي من عملية التعلم هذا التحول الثقافي يعتبر ضروريا لتحقيق الاستفادة القصوى من استثمارات الرقمنة¹.

خامسا: الأداء التنظيمي وتحقيق القيمة

يرتبط الأداء التنظيمي ارتباطا وثيقا بالقدرة على تحقيق التكامل بين مختلف الأنظمة الرقمية والبيانات المتوفرة، فالمؤسسات القادرة على دمج البيانات عبر وحداتها المختلفة بشكل فعال تحقق مكاسب واضحة في الفعالية التنظيمية، مما ينعكس إيجابا على مؤشرات الأداء العامة مثل الربحية جودة الخدمة، وسرعة الابتكار، الرقمنة الناجحة تعني أن المؤسسة لا تعتمد فقط على الأدوات، بل تطور بيئة عمل ذكية تستثمر المعطيات لدعم اتخاذ القرار وتحقيق أهدافها الإستراتيجية².
بناء على ما سبق يمكن القول إن التحول الرقمي لا يشكل فقط عنصرا لتحسين العمليات التقليدية، بل بعد أداة إستراتيجية لإعادة ابتكار الأداء التنظيمي برمته، ومن ثم فإن نجاح المؤسسات الحديثة مرهون بمدى قدرتها على التحول رقمها بذكاء، واستغلال التقنيات الحديثة لتحقيق أداء عالي ومستدام.

¹ - Vial, op. cit., p. 126

² - Westerman, George; Bonnet, Didier; McAfee, Andrew, *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*, Harvard Business Review Press, 2011, p. 5

المبحث الثالث : الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية

تعد الدراسات السابقة حجر الزاوية في البحث العلمي، فهي الجسر الذي يربط بين ما استقر عليه الفكر الإداري والتقني وما يسعى الباحث لإضافته من رؤى جديدة، إن استعراض هذه التراكمات المعرفية ليس مجرد إجراء توثيقي، بل هو فحص دقيق للمسارات التي سلكها الباحثون حول موضوع التحول الرقمي وأثره على الأداء المؤسسي، بما يضمن بناء دراسة تتجاوز التكرار وتتجه نحو الابتكار.

في هذا المبحث، نسلط الضوء على رصيد غني من الأدبيات التي تناولت الموضوع من زوايا متعددة، حيث نستعرض في المطلب الأول الإنتاج العلمي باللغة العربية، لنقف على واقع التحول الرقمي في البيئات المحلية والإقليمية، ثم ننتقل في المطلب الثاني لاستكشاف الدراسات الأجنبية، للاستفادة من النماذج العالمية والتوجهات التقنية المتقدمة في هذا المجال.

المطلب الأول : الدراسات باللغة العربية

1. دراسة سالم حميم ، فاطنة بلقرع ، 2023 أثر تبني التحول الرقمي الإدارة الرقمية في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية ، دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط باستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية SEM أبحاث الملتقى الوطني.

تتمحور الدراسة حول استقصاء وتحليل الانعكاسات المترتبة على تبني استراتيجيات التحول الرقمي بتمثالاته التشغيلية، والعلائقية، والتحويلية في الارتقاء بمستويات الأداء المتميز للموارد البشرية ضمن البيئة التنظيمية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط، ولغرض اختبار الفرضيات، اعتمد الباحث على مقارنة كمية باستعمال الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة قوامها 99 موظفا، حيث خضعت هذه البيانات للتحليل الإحصائي المتقدم باستخدام نمذجة المعادلات البنائية PLS-SEM عبر برمجية SmartPLS 4، وقد أفضت الممارسة التحليلية إلى تأكيد وجود أثر جوهري ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأبعاد الإدارة الرقمية في صناعة التميز الوظيفي، مع تسجيل توافق في رؤى أفراد العينة بعيدا عن تأثير المتغيرات الشخصية أو التنظيمية.

2. دراسة حميم سالم . بلقرع فاطنة ، 2024 ، أثر التحول الرقمي في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية شركة اتصالات الجزائر بالأغواط، مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية.

تسعى الورقة البحثية الحالية إلى نمذجة العلاقة السببية بين تبني استراتيجيات التحول الرقمي وتحقيق الأداء المتميز لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط، ومن منظور منهجي، تم توظيف أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية لاختبار مدى مساهمة الأبعاد الثلاثة للتحول الرقمي التشغيلية، والعلائقية، والتحويلية في تعزيز المخرجات الأدائية لعينة

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول التحول الرقمي والأداء المؤسسي

دراسية شملت 99 مفردة، وتوصلت النتائج، بناء على مخرجات برنامج SmartPLS 4، إلى وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً للتحول الرقمي بمختلف أبعاده في الوصول إلى أداء بشري يتسم بالتميز، وهو ما يشير إلى أن الانتقال نحو الإدارة الرقمية يمثل محددًا أساسياً لتعظيم القيمة المضافة للموارد البشرية في البيئة الرقمية المعاصرة.

3. دراسة بن عزيمة نوال . بوخلوة باديس ، 2024، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس بورقلة - مجلة الباحث .

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل طبيعة العلاقة التأثيرية بين التحول الرقمي كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع، بالتطبيق على مؤسسة موبيليس بفرع ورقلة، ولتحقيق مآرب البحث، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة قصدية شملت 41 موظفاً، مع معالجة البيانات إحصائياً عبر برنامج SPSS وأفضت الممارسة التحليلية إلى تشخيص واقع الرقمية في المؤسسة بمستوى مرتفع، في حين جاءت مستويات الأداء الوظيفي بتقدير متوسط، كما أثبتت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للتحول الرقمي في تعزيز الأداء، مدعوماً بارتباط طردي قوي بين المتغيرين، وفي سياق المتغيرات الوسيطة، كشفت الدراسة عن وجود فروق جوهرية في تقييمات الأداء الوظيفي تعزى للخصائص الديموغرافية والمهنية للمبحوثين الجنس، العمر، المستوى التعليمي، والأقدمية.

4. دراسة بوغابة محمد حافظ ، تقييم التحول الرقمي من منظور الموظفين حالة ديوان مؤسسات الشباب بورقلة 2024، مجلة المنهل الاقتصادي.

تمحورت الدراسة حول تشخيص إشكالية التقبل التنظيمي للتحول الرقمي في المؤسسات العمومية الجزائرية، وتحديد أثره في تجويد الأداء الوظيفي، بالتطبيق على ديوان مؤسسات الشباب بورقلة، وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وعينة قوامها 50 كادراً إدارياً، تم فحص الفرضيات باستخدام أدوات إحصائية متقدمة كشفت عن مؤشرات صدق وثبات ممتازة 93% وتوصلت النتائج إلى أن البيئة الرقمية في المؤسسة لا تزال في طور النمو مستوى متوسط، مع وجود مفارقة بحثية تتمثل في تباين مواقف الموظفين تجاه الرقمنة رغم استقرار جودة أدائهم الوظيفي، وبناءً على هذه المخرجات، شددت الدراسة على ضرورة الانتقال نحو الإدارة الرقمية المتكاملة من خلال الاستثمار في البنى التحتية، وتأهيل القوى العاملة، وتبني نماذج قيادية مرنة قادرة على إدارة التغيير التقني وتجاوز مقاومة الموظفين.

5. العريمي، هنادي نواف. 2024. أثر التحول الرقمي على تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على هيئة تنظيم قطاع الاتصالات في الأردن. أطروحة ماجستير. جامعة الإسراء، الأردن.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول التحول الرقمي والأداء المؤسسي

تستهدف هذه الدراسة استقصاء العلاقة التأثيرية والسببية بين استراتيجيات التحول الرقمي بأبعادها البنية التحتية والمنصات الرقمية، الموارد البشرية والمهارات الرقمية، الابتكار الخدمي، وأمن البيانات والربط المؤسسي وبين تميز الأداء المؤسسي بتمثلاته التميز الخدمي، المعرفي، البشري، والإبداع، بالتطبيق على هيئة تنظيم قطاع الاتصالات في الأردن. ولتحقيق مآرب البحث، اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استهدفت عينة ملائمة شملت 174 موظفا من مستويات الإدارة العليا والوسطى من ذوي المؤهلات العلمية العليا. وباعتماد على برنامج SPSS وتوظيف اختبار الانحدار المتعدد، أثبتت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي بمختلف أبعاده في تعزيز التميز المؤسسي. وانتهت الدراسة برؤية استشرافية توصي بضرورة دمج التقنيات الإحالية كالحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي، مع التركيز على استقطاب الكفاءات الرقمية الموهوبة لضمان استدامة التفوق التنافسي للهيئة.

6. دراسة بوماجن ريمة بوضياف عبد اللطيف عمر، 2025. أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي - دراسة لعينة من موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء cnas والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجاء casnos لولايات أقصى الجنوب الجزائري، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات

تتمحور هذه الدراسة حول استقصاء وتحليل الدور الجوهرى للتحول الرقمي باعتباره استراتيجية تنظيمية شاملة تهدف إلى إعادة صياغة نماذج العمل التقليدية في الارتقاء بمعدلات الأداء الوظيفي ضمن قطاع الحماية الاجتماعية في الجزائر، ولعرض سبر أغوار هذه العلاقة، اعتمدت الدراسة على مقارنة كمية شملت عينة قوامها 197 موظفا من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء CNAS والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجاء CASNOS، وباعتماد على برمجية SPSS v.26 لمعالجة البيانات الميدانية، أثبتت النتائج وجود أثر جوهرى دال إحصائيا لأبعاد التحول الرقمي الأربعة الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، البعد الإنساني، والبعد الإجرائي والتقني في تجويد مخرجات الأداء الوظيفي، ويؤكد أن الانتقال الرقمي يمثل رافعة أساسية لتعزيز كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية الكبرى.

7. دراسة عميمر فضيلة . بوعلي عبد القادر ، 2025 دور التحول الرقمي في تعزيز أداء الاقتصاد الرقمي - دراسة تحليلية مقارنة بين الجزائر والسعودية خلال سنة 2024، مجلة دراسات إقتصادية.

هدفت الدراسة حول استقصاء وتحليل الدور الجوهرى للتحول الرقمي باعتباره استراتيجية تنظيمية شاملة تهدف إلى إعادة صياغة نماذج العمل التقليدية في الارتقاء بمعدلات الأداء الوظيفي ضمن قطاع الحماية الاجتماعية في الجزائر. ولعرض سبر أغوار هذه العلاقة، اعتمدت الدراسة على مقارنة كمية شملت عينة قوامها 197 موظفا من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء CNAS والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجاء

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول التحول الرقمي والأداء المؤسسي

CASNOS وبالاعتماد على برمجية SPSS v.26 لمعالجة البيانات الميدانية، أثبتت النتائج وجود أثر جوهري دال إحصائيا لأبعاد التحول الرقمي الأربعة الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، البعد الإنساني، والبعد الإجرائي والتقني في تجويد مخرجات الأداء الوظيفي، مما يؤكد أن الانتقال الرقمي يمثل رافعة أساسية لتعزيز كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية الكبرى.

8. دراسة ثامري بلقاسم ، شرقاوي العابد ، التحول الرقمي في الجزائر دراسة تحليلية ل: الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي في الجزائر من أجل جزائر رقمية 2030 حسب تقرير المحافظة السامية للرقمنة نسخة أوت 2024، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية.

تناولت الدراسة فحص الإشكالية الجوهرية المتعلقة بمدى قدرة الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي على إحداث نقلة بنيوية في المنظومة الإدارية والاقتصادية الجزائرية بحلول عام 2030، ومن خلال رصد الحالة الرقمية الراهنة، سجلت الدراسة مفارقة بين الارتفاع الملحوظ في معدلات انتشار الإنترنت 73% وهيمنة المنصات الاجتماعية، وبين الحاجة الملحة لرفع كفاءة الشبكات وتوظيفها التنموي، وبالتحليل المعمق لتقرير المحافظة السامية للرقمنة لعام 2024، كشفت النتائج عن وجود هيكلية استراتيجية متكاملة تضم 20 هدفا إستراتيجيا، غير أنها تصطدم ببيئة تنظيمية تتسم بضعف التنسيق البيني وتفاوت الجاهزية الرقمية، وعليه شددت الدراسة على أن نجاح آفاق 2030 يتطلب استراتيجية موازية لتطوير رأس المال الفكري، وتحديث المنظومة القانونية بما يتواءم مع تسارع التغيرات التقنية، وضمان سيادة رقمية عبر تعزيز الأمن السيبراني.

المطلب الثاني : الدراسات باللغة الأجنبية

1. دراسة Zhao et al. 2023، مقالة بعنوان the Unlocking potential: the impact of digital leadership on firms' performance through digital transformation

عنوان الدراسة : التحول الرقمي وأداء الشركات: الاستفادة من إشراك المستخدمين.

تناولت هذه الدراسة مقارنة تحليلية متقدمة حول دور إشراك المستخدمين العملاء كمتغير وسيط ومعدل في العلاقة بين التحول الرقمي وأداء الشركات، وقد ركزت الدراسة على قياس مدى استجابة الأداء في ظل البيئات الديناميكية وقدرة المؤسسات على الاستيعاب المعرفي، وأثبتت النتائج أن أثر التحول الرقمي لا يتحقق بمعزل عن التفاعل النشط مع المستخدمين؛ إذ يلعب إشراكهم دورا جوهريا في تعزيز العلاقة الإيجابية بالأداء، وتزداد قوة هذا التأثير طرديا مع زيادة قدرة الشركة على امتصاص المعرفة الخارجية وتوظيفها، خاصة في الأسواق التي تتسم بسرعة التغير وعدم اليقين.

2. دراسة. Suhari et al، 2024، مقال بعنوان Digital Transformation and Firm Performance Benefit From Letting Users Participate

عنوان الدراسة : أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي: تحليل شمولي

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من اعتمادها على منهجية التحليل البعدي الشمولي لـ 37 مقالا علميا حكيميا في الفترة 2016-2023، مما يعطي نتائجها قدرة عالية على التعميم، هدفت الدراسة إلى نمذجة التأثير العام للتحول الرقمي على الأداء المنظماتي، وأكدت نتائجها وجود ارتباط إيجابي وثيق ينعكس على الكفاءة والفعالية والميزة التنافسية، وحددت الدراسة أبعادا حاکمة لهذا الأثر تتمثل في التكنولوجيا، العمليات، ونموذج العمل، مشددة على أن جودة التنفيذ، وجاهزية المؤسسة، والدعم المؤسسي هي العوامل المحددة لحجم العائد المتحقق من الاستثمار الرقمي.

3. دراسة. Sellouh et al، 2024، مقال بعنوان digital of effect the transformation on organizational performance: a meta-analysis

عنوان الدراسة : التحول الرقمي في المؤسسات كآلية لرفع الأداء المالي وتحقيق النمو الاقتصادي:

قدمت هذه الدراسة رؤية استراتيجية حول دور التحول الرقمي كآلية لتعظيم الأداء المالي وتحقيق استدامة النمو الاقتصادي، وقد انصبت الجهود البحثية في هذه الدراسة على تحليل استراتيجيات النجاح والتحديات التي تواجه المؤسسات في بيئة التحول، وتوصلت الدراسة إلى أن التوجه الاستراتيجي نحو الرقمنة يعد محمدا حاسما للقدرة التنافسية والتكيف مع تقلبات السوق، كما خلصت إلى ضرورة تبني ثقافة رقمية شاملة تدمج التقنيات الناشئة، إنترنت الأشياء، والبيانات الضخمة ضمن العمليات التشغيلية، مع التركيز على تعزيز التعاون الداخلي لضمان قيمة مضافة مستدامة.

4. دراسة. Abbasi et al، 2024، مقال بعنوان Digital transformation in institutions as a mechanism to raise financial performance and achieve economic growth

عنوان الدراسة : أثر التحول الرقمي في تعزيز الأداء المالي: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بقسنطينة. تعد هذه الدراسة تطبيقا ميدانيا على قطاع الاتصالات في الجزائر، حيث ركزت على قياس العلاقة بين تبني الأدوات والتقنيات الرقمية وبين مؤشرات الأداء المالي الإيرادات، الربحية، التكاليف وكشفت الدراسة عن وجود علاقة طردية قوية؛ حيث ساهم التحول الرقمي في تسريع الإجراءات الإدارية، وخفض التكاليف التشغيلية، وزيادة تدفقات الإيرادات، ورغم النتائج الإيجابية، أشارت الدراسة إلى وجود تحديات في التنفيذ الكامل، مما دفع بالباحثين إلى التوصية بضرورة تكثيف البرامج التدريبية لتطوير رأس المال البشري رقميا، وربط البحث والتطوير بالتوجهات العالمية لضمان البقاء في دائرة المنافسة.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول التحول الرقمي والأداء المؤسسي

المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية
بعد استعراضنا لنخبة من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسية
CNR، يمكننا التعقيب عليها من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم 1-1: يوضح الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية

اسم الباحث وعنوان الدراسة	معايير المقارنة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
الدراسات باللغة العربية			
1. سالم حميم، فاطنة بلقرع 2023	هدف الدراسة	تدرس تأثير التحول الرقمي على الأداء.	دراسة الأثر على الأداء المتميز للموارد البشرية وليس الأداء المؤسسي ككل.
	مجتمع/عينة الدراسة	تطبيق الدراسة على الموظفين.	العينة أكبر 99 موظفا.
	أداة الدراسة	الاعتماد على الاستبانة.	لا يوجد اختلاف.
	المنهج المتبع	الاعتماد على التحليل الإحصائي للبيانات.	استخدام النمذجة بالمعادلات البنائية كمي بحت.
	بيئة الدراسة	بيئة جزائرية مؤسسة خدمية/اقتصادية.	طبقت في قطاع الاتصالات اتصالات الجزائر بالأغواط.
2. حميم سالم، بلقرع فاطنة 2024أثر التحول الرقمي في تحقيق الأداء المتميز...	هدف الدراسة	ربط التحول الرقمي بالأداء.	التركيز على الأداء المتميز للعاملين ونمذجة العلاقة السببية.
	مجتمع/عينة الدراسة	استهداف الموظفين كعينة.	العينة 99 مفردة.
	أداة الدراسة	الاعتماد على الاستبانة.	لا يوجد اختلاف.
	المنهج المتبع	الاعتماد على التحليل الإحصائي.	استخدمت أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية SmartPLS.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول التحول الرقمي والأداء المؤسسي

بيئة الدراسة	بيئة مؤسسية جزائرية.	قطاع الاتصالات بولاية الأغواط.
3. بن عريمة نوال، بوخلوة باديس 2024 أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي...	هدف الدراسة	قياس أثر التحول الرقمي على الأداء. دراسة الأداء الوظيفي الفردي بدلا من الأداء المؤسسي.
مجتمع/عينة الدراسة	استهداف الموظفين بحجم عينة متقارب.	العينة قصدية قوامها 41 موظفا
أداة الدراسة	أداة الاستبانة.	لا يوجد اختلاف.
المنهج المتبع	المنهج الوصفي التحليلي SPSS.	لا يوجد اختلاف.
بيئة الدراسة	بيئة جزائرية، دراسة ميدانية ولائية.	مؤسسة موبيليس بورقلة.
4. بوغابة محمد حافظ 2024 تقييم التحول الرقمي من منظور الموظفين...	هدف الدراسة	تحسين وتجويد الأداء من خلال الرقمنة. ركزت على التقبل التنظيمي ومقاومة الموظفين.
مجتمع/عينة الدراسة	تقارب كبير في حجم العينة المستهدفة.	العينة 50 كادرا إداريا
أداة الدراسة	استخدام أدوات إحصائية استبيان.	لا يوجد اختلاف.
المنهج المتبع	المنهج الوصفي التحليلي.	لا يوجد اختلاف.
بيئة الدراسة	دراسة مؤسسة عمومية جزائرية بالجنوب.	مؤسسات الشباب بورقلة قطاع عمومي.
5. العرمي، هنادي 2024 أثر التحول الرقمي على تميز الأداء المؤسسي...	هدف الدراسة	دراسة التحول الرقمي وعلاقته بالأداء المؤسسي. التركيز على تميز الأداء وأبعاد محددة كأمن البيانات والابتكار.
مجتمع/عينة الدراسة	استهداف الموظفين.	العينة كبيرة 174 ومن الإدارة العليا والوسطى فقط.

أداة الدراسة	أداة الاستبانة ضمينا عبر SPSS.	لا يوجد اختلاف.
المنهج المتبع	المنهج الوصفي التحليلي الانحدار المتعدد.	لا يوجد اختلاف.
بيئة الدراسة	قطاع خدمي حكومي.	هيئة تنظيم قطاع الاتصالات دولة الأردن.
6. بوماجن ريمة، بوضياف 2025 أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي...	هدف الدراسة	إبراز دور التحول الرقمي في تحسين الأداء.
مجتمع/عينة الدراسة	استهداف موظفي قطاع الحماية الاجتماعية.	العينة كبيرة 197 موظفا
أداة الدراسة	الاعتماد على الاستبيان.	لا يوجد اختلاف.
المنهج المتبع	استخدام البرنامج الإحصائي SPSS.	اعتمدت مقارنة كمية بحتة.
بيئة الدراسة	تطابق تام في القطاع صناديق الضمان/التقاعد بالجزائر.	ولايات أقصى الجنوب الجزائري CNAS / CASNOS.
7. عميمر فضيلة، بوعلي عبد القادر 2025 دور التحول الرقمي في تعزيز أداء الاقتصاد...	هدف الدراسة	إبراز دور التحول الرقمي في تحسين الأداء.
مجتمع/عينة الدراسة	استهداف الموظفين بالقطاع الاجتماعي.	عينة 197
أداة الدراسة	الاستبيان	لا يوجد اختلاف.
المنهج المتبع	تحليل إحصائي SPSS	دراسة تحليلية مقارنة / مقارنة كمية.
بيئة الدراسة	بيئة جزائرية ومؤسسات حماية اجتماعية.	مقارنة بين دولتين الجزائر والسعودية

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول التحول الرقمي والأداء المؤسسي

8. ثامري بلقاسم، شرقاوي العابد 2024التحول الرقمي في الجزائر دراسة تحليلية...	هدف الدراسة	تحليل واقع التحول الرقمي ونتائجه.	تقييم استراتيجية وطنية كلية 2030 وليس مؤسسة بعينها.
	مجتمع/عينة الدراسة	—	لا توجد عينة بشرية دراسة وثائقية.
	أداة الدراسة	—	تحليل تقارير رسمية المحافظة السامية للرقمنة.
المنهج المتبع	المنهج التحليلي.	منهج تحليلي وثائقي.	
بيئة الدراسة	البيئة الجزائرية.	على المستوى الوطني الشامل.	
الدراسات باللغة الأجنبية			
2023 Digital ،Zhao et al. Transformation and Firm Performance...	هدف الدراسة	ربط التحول الرقمي بأداء المؤسسات.	إدخال متغير إشراك المستخدمين كمتمغير وسيط في العلاقة.
	مجتمع/عينة الدراسة	استهداف العنصر البشري المرتبط بالمؤسسة.	مستخدمين/عملاء مؤسسات.
	أداة الدراسة	—	غير محددة بالملخص المرفق.
	المنهج المتبع	—	مقاربة تحليلية متقدمة ونمذجة.
	بيئة الدراسة	—	أسواق تتسم بعدم اليقين بيئة أجنبية
3. Suhari et al. 2024Effect of digital transformation on organizational...	هدف الدراسة	إثبات أثر التحول الرقمي على الأداء.	دراسة شمولية تستهدف الأداء المنظماتي بشكل عام.
	مجتمع/عينة الدراسة	—	بيانات ثانوية 37 مقالا علميا.
	أداة الدراسة	—	التحليل البعدي للمقالات.
المنهج المتبع	المنهج التحليلي للبيانات.	تحليل بعدي / شمولي	
بيئة الدراسة	—	بيئة عالمية نظرية أبحاث سابقة.	

4. Sellouh et al. 2024 Digital transformation in institutions as a mechanism...	هدف الدراسة	اعتبار التحول الرقمي آلية استراتيجية.	التركيز على الجانب المالي والنمو الاقتصادي كمتغير تابع.
	مجتمع/عينة الدراسة	—	دراسة استراتيجية.
	أداة الدراسة	—	غير محددة بالملخص.
	المنهج المتبع	المنهج التحليلي.	رؤية استراتيجية تحليلية.
	بيئة الدراسة	قطاع المؤسسات.	بيئة أعمال كلية.
5. Abbasi et al. 2024 Impact of digital transformation in enhancing financial...	هدف الدراسة	قياس العلاقة بين التقنيات الرقمية والأداء.	التركيز على الأداء المالي بالتحديد.
	مجتمع/عينة الدراسة	استهداف موظفي مؤسسة خدمية/اقتصادية.	غير محدد الحجم بدقة، لكنها طبقت على الموظفين.
	أداة الدراسة	الاعتماد على أداة القياس الميداني.	مقاييس الأداء المالي واستبيانات.
	المنهج المتبع	المنهج الوصفي التحليلي الميداني.	دراسة ميدانية تقييمية.
	بيئة الدراسة	بيئة مؤسساتية جزائرية دراسة ميدانية محلية.	مؤسسة اتصالات الجزائر بقسنطينة.

المصدر : من إعداد الطالبة

➤ أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تستمد دراستي الحالية تميزها وأصالتها العلمية من خلال عدة جوانب تجعلها تسد فجوة بحثية استراتيجية لم تتطرق إليها الدراسات السابقة بشكل مجتمع ومفصل، حيث تبلور نقطة الارتكاز لهذه الدراسة في نقل بؤرة الاهتمام من السياقات التجارية والكلية إلى سياق خدمي واجتماعي بالغ الحساسية، وذلك وفق الآتي:

1. من حيث الهدف:

على خلاف العديد من الدراسات السابقة التي وجهت بوصلتها البحثية نحو قياس الانعكاسات الفردية للتحول الرقمي كعنوان الأداء الوظيفي للعاملين والأداء المتميز للموارد البشرية كما في دراستي بن عريمة وحميم سالم، أو تلك التي اقتصرت على البعد المادي الأداء المالي في دراسة Abbasi، تتجلى فريدة هذه الدراسة في تبنيها مقارنة شمولية تستهدف قياس الأثر على الأداء المؤسسي الإجمالي، فهي تسعى إلى استنطاق العلاقة السببية بين الرقمنة وبين جودة المخرجات التنظيمية للمؤسسة ككل، معتبرة التحول الرقمي رافعة استراتيجية متكاملة تسهم في تحسين العمليات الإدارية، وتجويد الخدمة العمومية المقدمة للمرتفقين، وتقليص زمن الاستجابة، مما يجعل هدف الدراسة منصبا على الفعالية التنظيمية وليس فقط الكفاءة الفردية.

2. من حيث المنهج:

في حين انخرطت بعض الدراسات السابقة في تبني مقاربات كمية بحتة تعتمد على النمذجة المعقدة أو التحليل البعدي الشمولي الذي يبتعد أحيانا عن ملامسة الواقع الميداني الدقيق للمؤسسة؛ تتميز الدراسة الحالية بتبني المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب براغماتي تطبيقي، حيث لا يكتفي هذا الخيار المنهجي بالرصد السطحي والسرد الوصفي للبيئة الرقمية، بل يغوص في التشخيص المعمق للظاهرة المدروسة، وتحليل طبيعة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، بدوره أتاح أساسا دقيقا لديناميكيات التحول الرقمي داخل بيئة إدارية فعلية، وسمح بتقديم توصيات قابلة للترجمة إلى سياسات إدارية.

3. من حيث أداة الدراسة:

رغم اشتراك الدراسة مع أغلب الدراسات السابقة في الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، إلا أن موطن التميز يكمن في التكيف البيئي والسياقي لبنود الأداة، حيث تم بناء وتطوير مقاييس الاستبانة لتتواءم حصرا مع الطبيعة الوظيفية والإجرائية لقطاع الحماية الاجتماعية التقاعد، مبتعدة عن المؤشرات التجارية الرأسمالية التي غلبت على دراسات قطاع الاتصالات مؤسسة موبيليس واتصالات الجزائر، بحيث منح هذا التخصيص الأداة درجة عالية من الصدق البنائي والظاهري، بما ضمن قياس ما صممت لقياسه بدقة عالية تتناسب مع الإدراك المعرفي للمبحوثين.

5. من حيث مجتمع وبيئة الدراسة صندوق - CNR وكالة غرداية:

تتضح الأصالة المكانية والقطاعية لهذه الدراسة بشكل جلي من خلال إطارها التطبيقي، والذي قسم إلى شقين جوهريين:

- المجتمع البحثي:

انحازت الدراسات السابقة في مجملها نحو قطاعات الاتصالات و هيئات تنظيمية كبرى ذات طابع تكنولوجي، في حين شكلت الدراسة حقلا مؤسساتيا بالغ الأهمية وهو الصندوق الوطني للتقاعد **CNR**، وهو مؤسسة ذات طابع اجتماعي وخدمي يعتمد بشكل مكثف على معالجة البيانات الديموغرافية والمالية للمواطنين، ورغم تركيز الدراسة على عينة مركزة قوامها **45 موظفا**، فإن الحجم عكس حصرا شاملا للكوادر الإدارية المعنية بالرقمنة في الوكالة، بدروه منع تشتت البيانات، وسمح بالوصول لنتائج ذات موثوقية عالية تعكس الواقع الدقيق للمؤسسة، بعيدا عن التعميمات الفضفاضة للعينات الكبيرة المشتتة.

- النطاق الجغرافي:

إكتسبت الدراسة بعدا تنمويا من خلال تطبيقها في وكالة غرداية، في حين تركزت أغلب البحوث حول التحول الرقمي في المؤسسات المركزية ذات البنى التحتية التكنولوجية المتطورة، في حين سلطت الدراسة الضوء على مؤسسة في الجنوب الجزائري غرداية، وقدم قيمة مضافة للأدبيات السابقة، حيث إختبر فاعلية التحول الرقمي في بيئة قد تواجه تحديات لوجستية وتقنية خاصة جودة الشبكات والبنية التحتية، بدوره جعل مخرجات الدراسة معيارا أساسيا لقياس العدالة المكانية للتحول الرقمي ومدى نجاح الدولة في تعميم استراتيجية الرقمنة الإدارية على المستوى المحلي.

خلاصة الفصل :

تأسيسا على ما تم طرحه ومناقشته في ثنايا هذا الفصل، يمكن بلورة توليفة نظرية متكاملة تؤكد أن التحول الرقمي يتجاوز كونه مجرد اقتناء للبرمجيات والمعدات التقنية، ليمثل إعادة هندسة شاملة للعمليات، وتغييرا جذريا في الثقافة التنظيمية ونماذج تقديم الخدمة، وقد كشفت المخرجات النظرية للمبحث الأول أن نجاح هذه الاستراتيجية داخل المؤسسات مرهون بتوافر بنية تحتية صلبة، وكفاءات بشرية مؤهلة قادرة على استيعاب التغيير، فضلا عن وعي القيادة الإدارية بكيفية تذليل المعوقات التنظيمية والتقنية والمالية التي تعترض مسار الرقمنة.

ومن جهة أخرى، أوضحت المقاربة النظرية للأداء المؤسسي في المبحث الثاني أن معايير التقييم التنظيمي الحديثة لم تعد تقتصر على المؤشرات الكمية الكلاسيكية، بل امتدت لتشمل معايير الجودة، وسرعة الاستجابة، ومرونة الإجراءات؛ وهي ذات المخرجات التي يستهدف التحول الرقمي تحقيقها، بدوره أثبت نظريا وجود ارتباط عضوي وتأثير طردي بين تبني النظم الرقمية وبين الارتقاء بمستويات الأداء المؤسسي الشامل.

وقد تعززت الطروحات النظرية من خلال الاستقراء المعمق للمسح الأدبي والدراسات السابقة في المبحث الثالث، والتي أجمعت في شقها العربي والأجنبي على الأثر الإيجابي الفعال للتحول الرقمي في تعزيز الكفاءة والفعالية التنظيمي، إلا أن القراءة النقدية لهذه الدراسات أmapت اللثام عن فجوة بحثية جوهرية تتمثل في ندرة الدراسات التي لامست قطاع الحماية الاجتماعية بشكل محدد، وخاصة في البيئات المحلية ذات الخصوصية الجغرافية.

وعليه، فإن الرصيد المعرفي والتأصيل النظري الذي خلص إليه الفصل، شكل الأرضية الصلبة والمنطلق المنهجي الذي ستبنى عليه إجراءات الدراسة الميدانية في الفصل القادم، من أجل اختبار المنطلقات النظرية وإسقاطها واقعا على بيئة العمل الفعلية داخل الصندوق الوطني للتقاعد - CNR وكالة غرداية، لبيان الدور الحقيقي للتحول الرقمي في تحسين أدائها المؤسسي.



الفصل الثاني :

الجانب الميداني للدراسة

تمهيد:

تم في الفصول السابقة بناء الإطار النظري واستعراض الأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة التحول الرقمي على الأداء المؤسسي ، ويأتي الفصل بشكل أساسي لإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي في المؤسسة محل الدراسة، وهي دراسة ميدانية الصندوق الوطني للتقاعد CNR ، وذلك للإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في تشخيص التحول الرقمي على الأداء المؤسسي .

ولبلوغ الغاية سيتم في هذا الفصل عرض شامل للدراسة الميدانية التي تم إجراؤها، وذلك من خلال ثلاثة مباحث:

- **المبحث الأول:** يتناول الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، موضحا المنهج المعتمد، ومحددا مجتمع الدراسة وعينة مكونة من 45 موظف ، مع وصف لأدوات جمع البيانات الكمية الاستبيان ، والإجراءات والأساليب الإحصائية المستخدمة.
- **المبحث الثاني:** عرض وتحليل النتائج ، حيث سيتم وصف خصائص عينة الدراسة، وتحليل واقع التحول الرقمي على أداء المؤسسة، واختبار علاقة الارتباط والأثر بينهما، مع تقديم النتائج المستخلصة من المقابلات الميدانية.
- **المبحث الثالث:** يركز على مناقشة وتفسير النتائج ، ودمج البيانات الكمية والكيفية بشكل متكامل لفهم أعمق للظاهرة المدروسة، ومقارنة ما تم التوصل إليه بالأدبيات السابقة، وصولا لاستخلاص أهم النتائج التي تثبت أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي .

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى عرض المنهجية العلمية التي اعتمدتها الدراسة أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي دراسة ميدانية: الصندوق الوطني للتقاعد CNR وكالة غرداية، مع تفصيل دقيق لمراحل تصميم أداة الدراسة، وتحديد العينة، وضمان صدق وثبات البيانات، وصولاً لطرق التحليل الإحصائي المتبعة، وتم اعتماد منهجية منظمة تضمن موثوقية النتائج وقابليتها للتطبيق في بيئة الهياكل الضمانية الجزائرية، خاصة في ظل التوجه نحو الرقمنة الشاملة لخدمات الصندوق.

المطلب الأول: تقديم عام للصندوق محل الدراسة CNR

سنستعرض في هذا المطلب تقديم لمحة مؤسسية شاملة عن الصندوق الوطني للتقاعد CNR وكالة غرداية ، مع توضيح خصائصه التنظيمية والوظيفية، ومكانته في منظومة الحماية الاجتماعية بالجزائر، وربط نتائج التحول الرقمي بالواقع الميداني لعملية الأداء المؤسسي التي يشهدها الصندوق.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، تم تحديد مجتمع الدراسة ليشمل جميع الموظفين الإداريين بصندوق CNR وكالة غرداية، المعاصرين بشكل مباشر تحديات التحول الرقمي والأداء المؤسسي، ويتكون المجتمع الأصلي للدراسة من كافة الموظفين الإداريين بالوكالة، والبالغ عددهم 47 موظفاً حسب إحصائيات مصلحة المستخدمين.

ثانياً: تقديم مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد CNR:

1. التعريف بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد CNR :

• نبذة تاريخية حول الوكالة

تعد مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد CNR ركيزة أساسية في منظومة الحماية الاجتماعية بالجزائر، وقد مرت بمسار تاريخي وتنظيمي يعكس تطور الدولة في رعاية مواطنيها، و فيما يلي عرض تعريفي بالمؤسسة وفروعها في ولاية غرداية:

• الجذور التاريخية: قبل عام 1953، كان التأمين ضد الشيخوخة محصوراً في فئات محددة كالموظفين وعمال السكك

الحديدية والكهرباء، وفي عام 1958، بدأ تنظيم التأمين الخاص بالأعمال الحرة والمهن المستقلة.

• التأسيس الرسمي: أنشئ الصندوق بمرسوم صدر عام 1983، ثم تأطر قانونياً بموجب مراسيم لاحقة أهمها مرسوم

عام 1992 ليصبح هيئة عمومية ذات استقلال مالي وشخصية معنوية.

• الاندماج الاستراتيجي: لم يكن الصندوق وليد الصدفة، بل جاء نتيجة دمج سبع صناديق متنوعة كانت تشرف

على فئات مختلفة النظام العام، الموظفون، التعاون الفلاحي، عمال المناجم، غير الأجراء، عمال البحر، وعمال

الكهرباء والغاز، مما وحد جهود تسيير معاشات التقاعد تحت مظلة واحدة.

2. الوكالة المحلية للتقاعد بغرداية: واقع وتطور

• **الانطلاقة:** باشرت وكالة غرداية نشاطها في ديسمبر 1986، وبدأت فعليا في تصفية وحساب المعاشات مطلع عام 1987.

• **النمو والقدرة الاستيعابية:** بدأت الوكالة بطاقم بسيط مكون من 4 عمال فقط يشرفون على أقل من 3000 ملف. ومع تطور الخدمة، قفز تعداد الموارد البشرية حسب إحصائيات 2015 إلى 43 عاملا يديرون أكثر من 22 ألف ملف، انطلاقا من مقرها بحي 8 ماي 1945.

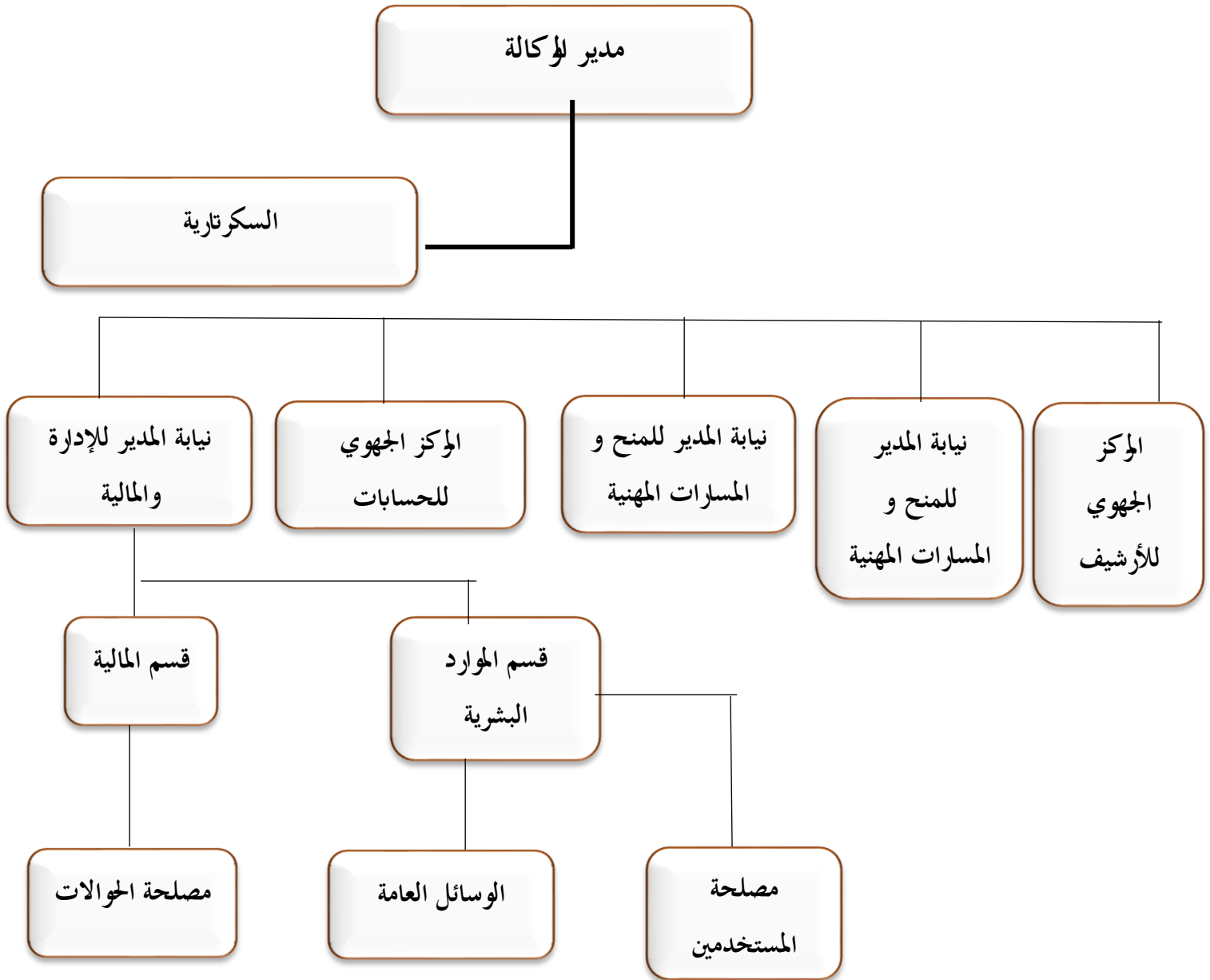
3. نظام التقاعد المعمول به

يعتمد الصندوق نظاما موحدًا يحدد سن التقاعد بـ 60 عاما، مع وجود مرونة تراعي بعض الفئات والظروف:

- **استثناءات خاصة:** تشمل المجاهدين، والمرأة العاملة، والمهن الشاقة أو المتضررة.
- **تسهيلات التقاعد:** يتيح النظام التقاعد بعد 32 سنة عمل دون شرط السن، أو التقاعد المسبق عند بلوغ سن 50 عاما بشرط إتمام 20 سنة من العمل الفعلي.

2. الهيكل التنظيمي لمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد CNR.

الشكل رقم 1-2 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد CNR



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على وثائق المؤسسة

3. مهام الصندوق الوطني للتقاعد

تتعدد مهام الصندوق الوطني للتقاعد CNR لتشمل الجوانب المالية، الإدارية، والاجتماعية، بهدف ضمان حقوق المتقاعدين واستدامة النظام التأميني. ويمكن تلخيص هذه المهام في النقاط التالية:

أولا: المهام التشغيلية والمالية

- إدارة المعاشات: يتولى الصندوق تسيير وصرف معاشات ومنح التقاعد للمشتريين، وكذلك الحقوق المخصصة لذويهم الأرامل واليتامى.
- تصفية المستحقات القديمة: متابعة المعاشات الممنوحة بموجب قوانين ما قبل عام 1984 حتى استيفاء أصحابها لحقوقهم كاملة.
- التمويل والتحصيل: الإشراف على تحصيل اشتراكات التقاعد، ومراقبتها، وإدارة أي نزاعات قانونية تتعلق بعمليات التحصيل لضمان تمويل المنح.
- الاتفاقيات الدولية: تنفيذ البنود المتعلقة بالتقاعد في المعاهدات الدولية التي تكون الدولة طرفا فيها، بما يضمن حقوق المتقاعدين في الخارج أو العمال الأجانب.

ثانيا: الجانب الاجتماعي والإنساني

- صندوق المساعدة والإغاثة: تقديم الدعم المالي والاجتماعي للحالات الاستثنائية تطبيقا لقانون التقاعد.
- النشاطات الاجتماعية: إنجاز مشاريع ومبادرات ذات طابع اجتماعي تخدم فئة المتقاعدين وتعزز رفاهيتهم.

ثالثا: التواصل والخدمة العمومية

- يعتبر الجانب الاتصالي ركيزة حديثة في عمل الصندوق، حيث تم استحداث خلايا الاستقبال والإصغاء الاجتماعي في كافة الوكالات لتحقيق الأهداف التالية:
- التكفل بالانشغالات: استقبال ومعالجة شكاوى المؤمنين اجتماعيا، سواء كانوا لا يزالون في الخدمة أو متقاعدين.
 - أنسنة العلاقات: تحسين صورة الخدمة العمومية والارتقاء بطريقة التعامل مع المواطن.
 - تعزيز الثقة: العمل كحلقة وصل لجمع المعلومات وردم الفجوة بين الإدارة والجمهور، مما يعيد بناء الثقة في الهيئات العامة.
 - المساعدة الاجتماعية: تقديم التوجيه والمساندة الميدانية للمتقاعدين الذين يحتاجون لرعاية خاصة.

ثالثا: عينة الدراسة

نظرا لطبيعة الموضوع التي تتطلب وعيا بآليات التحول الرقمي والتعامل مع الأنظمة الرقمية، تم اختيار عينة قصدية بلغت 45 موظف من بين الـ 47 موظفا، وتم مراعاة اختيارها بتمثيل مختلف الفئات الوظيفية لضمان شمولية النتائج وقابليتها للتعميم على مستوى الوكالة، مع الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل استجاباتهم.

الجدول رقم 2-1: الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان

النسبة %	العدد	الاستمارات
100%	47	الاستمارات الموزعة
95.74%	45	الاستمارات المسترجعة
04.26%	02	عدد الاستمارات الملغاة
95.74%	45	عدد الاستمارات المعتمدة عينة الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان الموزع والمسترجع.

يوضح الجدول رقم 2-1 كفاءة عالية في عملية الاستقصاء الميداني، حيث بلغت نسبة الاستجابة 95.74% باسترجاع 45 استمارة من أصل 47 موزعة، وقد بينت العينة لجانب انخفاض نسبة الاستمارات الملغاة التي لم تتجاوز 4.26%، وضوح أداة الدراسة وتحاول المبحوثين؛ وتم اعتماد عينة نهائية قوامها 45 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، بحيث تعتبر ممثلة بحيث وفّت معطيات جيدة لاستخلاص النتائج العلمية للدراسة.

رابعا: أداة الدراسة مقياس ليكرت الخماسي

لغرض قياس آراء الموظفين حول متغيرات الدراسة التحول الرقمي - الأداء المؤسسي، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي 5-point Likert Scale، وتفسير النتائج وتحديد مستويات الموافقة، تم تحديد طول الفئة المدى المعتمد لتحليل الأوساط الحسابية كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 2-2: مجالات مقياس ليكرت وأوزانها

درجة التقدير	الوزن العددي	تدرج المقياس
موافق بشدة	5	من 4.21 إلى 5.00: مستوى مرتفع جدا
موافق	4	من 3.41 إلى 4.20: مستوى مرتفع
محايد	3	من 2.61 إلى 3.40: مستوى متوسط

غير موافق	2	من 1.81 إلى 2.60: مستوى منخفضة
غير موافق بشدة	1	من 1.00 إلى 1.80: مستوى منخفض بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على منهجية الدراسة.

اعتمدت الدراسة في قياس اتجاهات المبحوثين على مقياس ليكرت الخماسي حيث تم تحديد الأوزان النسبية لكل استجابة وفق تدرج حسابي يبدأ من غير موافق بشدة وزن 1 وصولاً إلى موافق بشدة وزن 5، وبغرض الدقة التفسيرية للمتوسطات الحسابية الناتجة عن المعالجة الإحصائية، تم تقسيم المدى إلى خمس فئات متساوية الطول 0.80، بما يسمح بتصنيف مستوى الاستجابات ضمن خمسة مستويات تبدأ من المستوى المنخفض بشدة للمتوسطات التي تقع بين 1.00 و 1.80، وصولاً إلى المستوى المرتفع جداً للمتوسطات المحصورة بين 4.21 و 5.00؛ وهو تقسيم منهجي يضمن تحويل القيم الكمية إلى دلالات وصفية دقيقة تعكس بوضوح واقع آليات التحول الرقمي محل البحث.

المطلب الثاني: متغيرات ومنهج الدراسة

أولاً: متغيرات الدراسة

تم بناء هذه الدراسة على إطار تحليلي يربط بين متغيرين أساسيين، يهدف الأول إلى قياس الممارسات الإدارية، بينما يقيس الثاني مخرجات التطور التقني في الصندوق:

1. المتغير المستقل التحول الرقمي :

يعرف إجرائياً بأنه هو عملية انتقال المؤسسة من نموذج التسيير التقليدي لنموذج يعتمد على التقنيات الرقمية والربط البيني لتطوير العمليات والخدمات، والتي يتم قياسها من خلال استجابات أفراد العينة على الأبعاد الأربعة نذكر منها :

- **البعد الأول : البنية التحتية والمنصات الرقمية:** العبارات 1-4: تشمل كافة الوسائل التقنية من أجهزة، شبكات، وتطبيق RetraiteDZ والموقع الرسمي التي تشكل القاعدة الأساسية للعمل الرقمي.
- **البعد الثاني :رقمنة الإجراءات والخدمات** العبارات 5-10: تحويل المعاملات الورقية لخدمات إلكترونية ذكية التعرف على الوجه، QR Code، والتذاكر الإلكترونية لتبسيط العلاقة مع المتقاعد.
- **البعد الثالث :الموارد البشرية والمهارات الرقمية** العبارات 11-15:مدى جاهزية وكفاءة موظفي الصندوق في التعامل مع الأنظمة الحديثة واستجابتهم لمتطلبات التغيير التكنولوجي

- البعد الرابع : أمن البيانات والربط المؤسسي العبارات 16-20: حماية المعلومات الحساسة للمتقاعدين و ضمان التكامل الرقمي وتدفق البيانات بين الصندوق ومختلف المؤسسات الشريكة.

2. المتغير التابع الأداء المؤسسي: مدى نجاح الصندوق في تحقيق أهدافه الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتقديم أفضل خدمة للمتقاعدين.

ثانيا: منهج الدراسة

يعتبر **المنهج الوصفي** هو المنهج الأنسب لهذا النوع من الدراسات، حيث أتاح لي وصف واقع الظاهرة المدروسة كما هي في الميدان، ثم تحليل العلاقات السببية بين **التحول الرقمي و الأداء المؤسسي**، وقد اعتمد المنهج على جمع البيانات الأولية من خلال أداة الاستبيان الميداني، ثم معالجتها وتحليلها إحصائيا باستخدام برنامج **SPSS** وأدوات التحليل الكمي، بهدف اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها بدقة علمية تمكن من تقديم توصيات عملية للمؤسسة.

المطلب الثالث: أدوات الدراسة وأساليب الإحصائية المستخدمة

أولا :أداة الدراسة الإستبيان

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن إشكالياتها البحثية، تم تصميم استبيان ميداني مرفق كملحق رقم 01 كأداة رئيسية لجمع البيانات من العينة المستهدفة بمؤسسة **CNR** وكالة غرداية، ويعتبر من أكثر الأدوات فاعلية في الدراسات الوصفية التحليلية، لما يتيح من جمع معلومات كمية ونوعية حول آراء وتجارب الموظفين تجاه التحول الرقمي على الأداء المؤسسي ، خاصة عند صياغته وفق أسس علمية تستند إلى الإطار النظري والفرضيات المطروحة.

وبعد مراجعة شاملة للأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي، وصياغة بنوده لتناسب مع سياق المؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد **CNR**، مع مراعاة وضوح اللغة وحيادية الصياغة، كما خضع الاستبيان لمرحلة التحكيم العلمي من قبل أساتذة متخصصين في علوم التسيير والموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير — جامعة غرداية، وتم تعديله وفق ملاحظاتهم لضمان الصدق الظاهري وصدق المحتوى.

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى جزأين رئيسيين، على النحو التالي :

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والمهنية للمبحوثين

ويشمل الخصائص الشخصية والوظيفية التي تساعد في تصنيف وتحليل إجابات العينة، وهي :

- الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، والمستوى الوظيفي.

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

يعنى هذا الجزء بقياس أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي، من خلال مجموعتين من العبارات موزعة على محورين رئيسيين:

- المحور الأول: أبعاد التحول الرقمي المتغير المستقل: يتكون من 20 عبارة، موزعة بالتساوي على أربعة أبعاد أساسية تهدف لتقييم مدى تبني المؤسسة لنهج منظم في التحول الرقمي :
 - ✓ البعد الأول: البنية التحتية والمنصات الرقمية: العبارات 1-5:
 - ✓ البعد الثاني: رقمنة الإجراءات والخدمات العبارات 6-10
 - ✓ البعد الثالث: الموارد البشرية والمهارات الرقمية العبارات 11-15
 - ✓ البعد الرابع: أمن البيانات والربط المؤسسي العبارات 16-20
- المحور الثاني: الأداء المؤسسي المتغير التابع: يتكون من 15 عبارة.

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة من الاستبيان الميداني، تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية المتقدمة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS الإصدار 29، وذلك لضمان دقة النتائج وموضوعيتها، و شملت هذه الأدوات ما يلي:

- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية: استخدمت لوصف خصائص العينة الديموغرافية والمهنية والجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، والمستوى الوظيفي وتحديد ملامح مجتمع الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: طبقت لقياس الاتجاه المركزي والتشتت في إجابات الموظفين المتعلقة بمتغيري الدراسة التحول الرقمي والأداء المؤسسي بهدف تقييم مستوى تبني استراتيجيات التغيير ومدى تحقق النجاح الرقمي في الصندوق، وفق مقياس ليكرت الخماسي.
- معامل ثبات كرونباخ ألفا: Cronbach's Alpha استخدم لقياس درجة الثبات الداخلي للمقاييس المستخدمة في الاستبيان، وللتأكد من اتساق العبارات داخل كل محور من محاور التحول الرقمي والأداء المؤسسي.
- اختبار معامل ارتباط بيرسون: Pearson Correlation طبق لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين أبعاد التحول الرقمي البنية التحتية، رقمنة الإجراءات والخدمات، الموارد البشرية ، أمن البيانات والأداء المؤسسي ، بهدف اختبار مدى ارتباط ممارسات التحول الرقمي بتحقيق الأهداف الرقمية للصندوق.

- تحليل الانحدار الخطي البسيط: **Simple Linear Regression** استخدم لقياس مدى أثر المتغير التحول الرقمي في الأداء المؤسسي، وتحديد القوة التفسيرية لنموذج الدراسة، وهو الأسلوب الأنسب لعنوان الدراسة الذي يبحث في الأثر
- اختبار كولموغوروف-سميرنوف: **Kolmogorov-Smirnov Test** استخدم للتحقق من مدى توافق توزيع البيانات مع التوزيع الطبيعي ، وهو شرط أساسي لضمان صلاحية استخدام الاختبارات المعلمية في تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

يعنى المبحث بتحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها من خلال الاستبيان الموزع على موظفي الصندوق الوطني للتقاعد CNR وكالة غرداية، وذلك عبر توظيف أدوات إحصائية دقيقة تهدف إلى اختبار صدق وثبات الأداة، وتحليل استجابات الموظفين، واختبار الفرضيات الأساسية للدراسة، كما تم ربط النتائج بالجانب النظري التحول الرقمي ، ومناقشتها في ضوء واقع الأداء المؤسسي داخل الصندوق، بهدف الوصول إلى استنتاجات علمية وتوصيات عملية.

المطلب الأول: صدق وثبات الاستبيان

يعد التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة شرطا أساسيا لأي بحث علمي، إذ يضمن أن الاستبيان قادر على قياس ما صمم من أجله، ونتائجه قابلة للتكرار والاستقرار في ظل نفس الظروف، وتم الاعتماد على معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha كمقياس رئيسي لقياس الثبات الداخلي للبنود المكونة لكل محور من محاور الدراسة.

أولا: اختبار معامل الثبات كرونباخ ألفا

يقيس معامل كرونباخ ألفا درجة الاتساق الداخلي بين بنود الاستبيان، أي مدى تناسق إجابات الموظفين على البنود المترابطة ضمن نفس المحور، و أظهرت نتائج تحليل الثبات باستخدام برنامج SPSS لمحاور الدراسة التحول الرقمي الأداء المؤسسي النتائج الموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 2-3: نتائج اختبار ثبات الاستبيان باستخدام معامل كرونباخ ألفا

محاور الدراسة	عدد البنود	معامل الثبات ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
المحور الأول: التحول الرقمي المتغير المستقل	20	0.711	مرتفع
البنية التحتية والمنصات الرقمية	05	0.764	مرتفع
رقمنة الإجراءات والخدمات	05	0.710	مرتفع
الموارد البشرية والمهارات الرقمية	05	0.736	مرتفع
أمن البيانات والربط المؤسسي	05	0.698	مرتفع
المحور الثاني: الأداء المؤسسي	15	0.754	مرتفع
المجموع العام لفقرات الاستبيان	35	0.728	مرتفع

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

يبين الجدول رقم 2-3 نتائج اختبار الثبات لأداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث حقق المقياس ككل درجة ثبات عامة بلغت 0.728. وعند النظر لمحاور الدراسة، نجد أن قيم المعامل تراوحت بين 0.698 و 0.764،

وهي جميعها تتجاوز الحد الأدنى المقبول إحصائيا 0.60 وعليه أكدت النتائج اتساق داخلي مرتفع بين عبارات الاستبيان، بدوره أكد على مصداقية الأداة واستقرارها في قياس متغيرات الدراسة التحول الرقمي والأداء المؤسسي والاعتماد عليها في تعميم النتائج.

ثانيا: اختبار صدق البناء باستخدام معامل الارتباط بيرسون

يعتبر صدق البناء أحد أهم معايير جودة الأداة البحثية، حيث يقيس مدى تمثيل البنود المكونة لكل محور لمضمونه النظري، وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط بين كل بند على حدة والمحور الذي ينتمي إليه ككل وهو ما يعرف بـ الارتباط بالدرجة الكلية للمحور، ويعبر البند من الناحية الإحصائية إذا بلغ معامل ارتباطه بالمحور ككل قيمة 0.30 فأكثر، وذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 أو أقل ، وأظهر التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS v.29 نتائج إيجابية تؤكد صدق البناء لكل من محوري الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 2-4: نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون بين البنود والمحور الكلي

المحاور رقم البند	معامل الارتباط R	الدلالة الإحصائية SIG	التفسير
المحور الأول: التحول الرقمي	0.62**	0.000	دال إحصائيا
البنية التحتية والمنصات الرقمية	0.53**	0.000	دال إحصائيا
رقمنة الإجراءات والخدمات	0.56**	0.000	دال إحصائيا
الموارد البشرية والمهارات الرقمية	0.50**	0.000	دال إحصائيا
أمن البيانات	0.62**	0.000	دال إحصائيا
المحور الثاني : الأداء المؤسسي	0.61**	0.000	دال إحصائيا

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

يبين الجدول رقم 2-4 الصدق الاتساق لأداة الدراسة من خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون، حيث أوضحت جميع المحاور ارتباطا طرديا موجبا مع المقياس الكلي بقيم تراوحت بين 0.50 و 0.62 ، وهي جميعها دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.000 ، وعليه تم وجود تجانس فقرات الاستبيان وقدرتها العالية على قياس الأبعاد المستهدفة التحول الرقمي والأداء المؤسسي، بدوره أكد على مصداقية ودقة النتائج المستخلصة وصلاحياتها للاختبارات الإحصائية المتقدمة.

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يعتبر التحقق من طبيعية توزيع البيانات شرطا أساسيا لاستخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية التي تعتمد على افتراض أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناء عليه تم تطبيق اختبار شايبرو ويلك وهو الاختبار الأنسب للعينات التي أقل من 50 مفردة على مجموع درجات محوري الدراسة التحويل الرقمي ، الأداء المؤسسي، وذلك للتحقق من مدى توافق توزيع البيانات المجمعة مع التوزيع الطبيعي.

✓ صياغة الفرضيات الإحصائية:

- الفرضية الصفرية: H_0 البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
- الفرضية البديلة: H_1 البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

وتم إجراء الاختبار باستخدام برنامج *SPSS v.29* على عينة مكونة من 45 موظف، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم 2-5: نتائج شايبرو ويلك للتوزيع الطبيعي

المتغير	إحصائيات Z	الدلالة الإحصائية SIG	الإستنتاج
المحور الأول: التحويل الرقمي	0.765	*0.200	H_0 تتبع التوزيع الطبيعي
المحور الثاني : الأداء المؤسسي	0.991	*0.200	H_0 تتبع التوزيع الطبيعي
المجموع العام	0.878	*0.200	H_0 تتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج *SPSS v.29*.

تشير نتائج اختبار شايبرو ويلك في الجدول رقم 2-5 أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث جاءت قيم الدلالة الإحصائية Sig لجميع المحاور والمجموع العام مساوية لـ 0.200، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وعليه نستنتج قبول الفرضية الصفرية H_0 التي تفترض طبيعية التوزيع، بدوره منح لنا إستعمال الاختبارات الإحصائية المعلمية في تحليل الفرضيات، لضمان دقة وتعميم النتائج.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

سنستعرض من خلال هذا المطلب عرض وتحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها من أفراد العينة في الصندوق الوطني للتقاعد CNR وكالة غرداية، بهدف فهم خصائص الموظفين واستخلاص المؤشرات الإحصائية المتعلقة بمتغيري

الدراسة: أبعاد التحول الرقمي والأداء المؤسسي، و تم تقسيم عملية التحليل إلى قسمين رئيسيين:

- أولاً : تحليل الخصائص الشخصية والمهنية الديموغرافية لأفراد العينة.
- ثانياً: تحليل استجابات الموظفين حول محاور الدراسة التحول الرقمي والأداء المؤسسي.

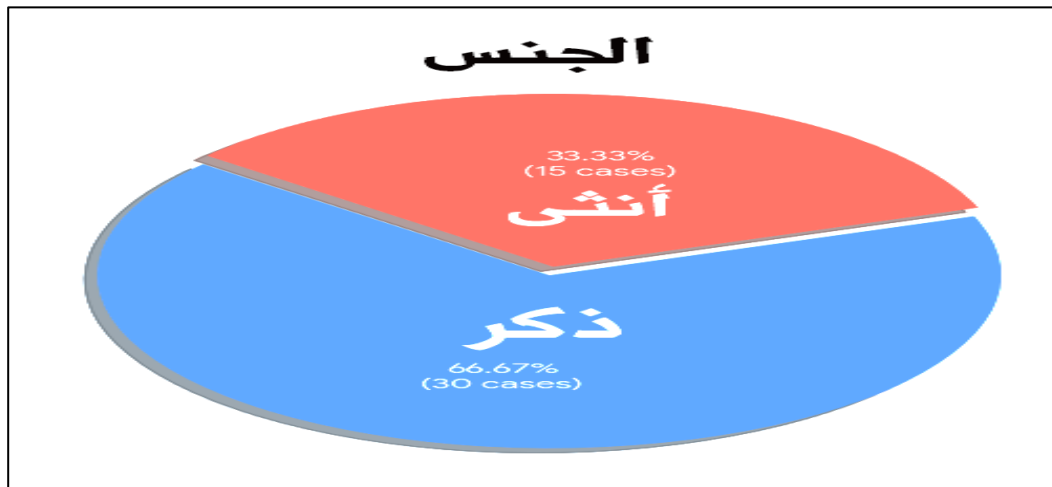
1) التوزيع حسب متغيرات الشخصية

الجدول رقم 2-6: التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
66.67%	30	ذكر
33.34%	15	أنثى
100	45	المجموع

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

الشكل رقم 2-2: التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية



يؤكد الجدول رقم 2-6 والشكل رقم 2-2 هيمنة فئة الذكور على عينة الدراسة بنسبة 66.67% 30 موظف، مقابل 33.34% من الإناث 15 موظفة، وتوضح النتائج تركيبة تميل لصالح العنصر الرجالي في المؤسسة محل الدراسة، بما يرتبط بطبيعة الوظائف والتوزيع الوظيفي السائد، في حين أن وجود ثلث العينة من الإناث منح الدراسة تنوعاً كبيراً لاستطلاع وجهات نظر كلا الجنسين حول التحول الرقمي والأداء المؤسسي.

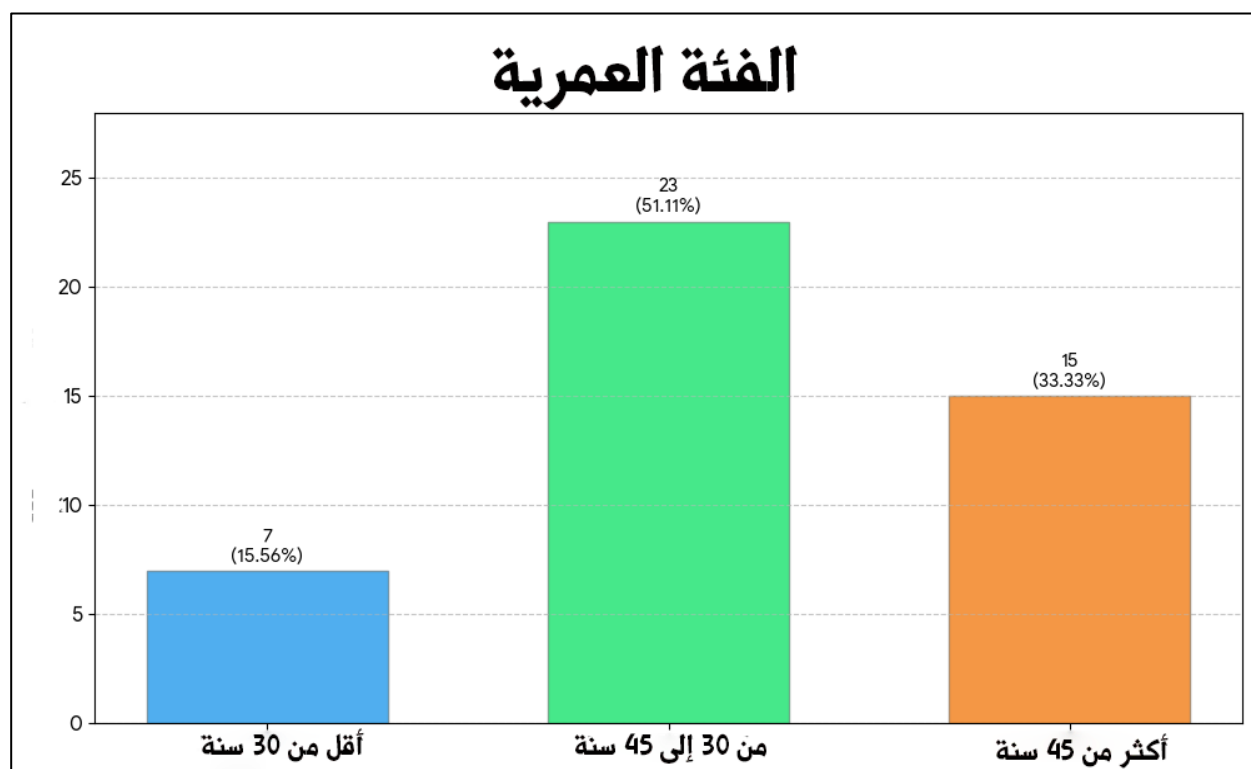
(2) التوزيع حسب الفئة العمرية

الجدول رقم 2-7: التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب الفئة العمرية

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	07	15.56%
من 30 إلى 45 سنة	23	51.11%
أكثر من 45 سنة	15	33.33%
المجموع	45	%100

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

الشكل رقم 2-3: التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب الفئة العمرية



يشير الجدول رقم 2-7 والشكل رقم 2-3 أن الفئة العمرية من 30 إلى 45 سنة هي الأكثر تمثيلاً في عينة الدراسة بنسبة 51.11% 23 موظف، تليها فئة أكثر من 45 سنة بنسبة 33.33%، بينما جاءت فئة الشباب أقل من 30 سنة في المرتبة الأخيرة بنسبة 15.56%، وعليه أكدت النتائج على أن غالبية المبحوثين يقعون في مرحلة النضج المهني، إنطلاقاً من إجاباتهم الموثوقة نظراً لخبرتهم العملية في التعامل مع أنظمة التحول الرقمي ومتابعة الأداء المؤسسي.

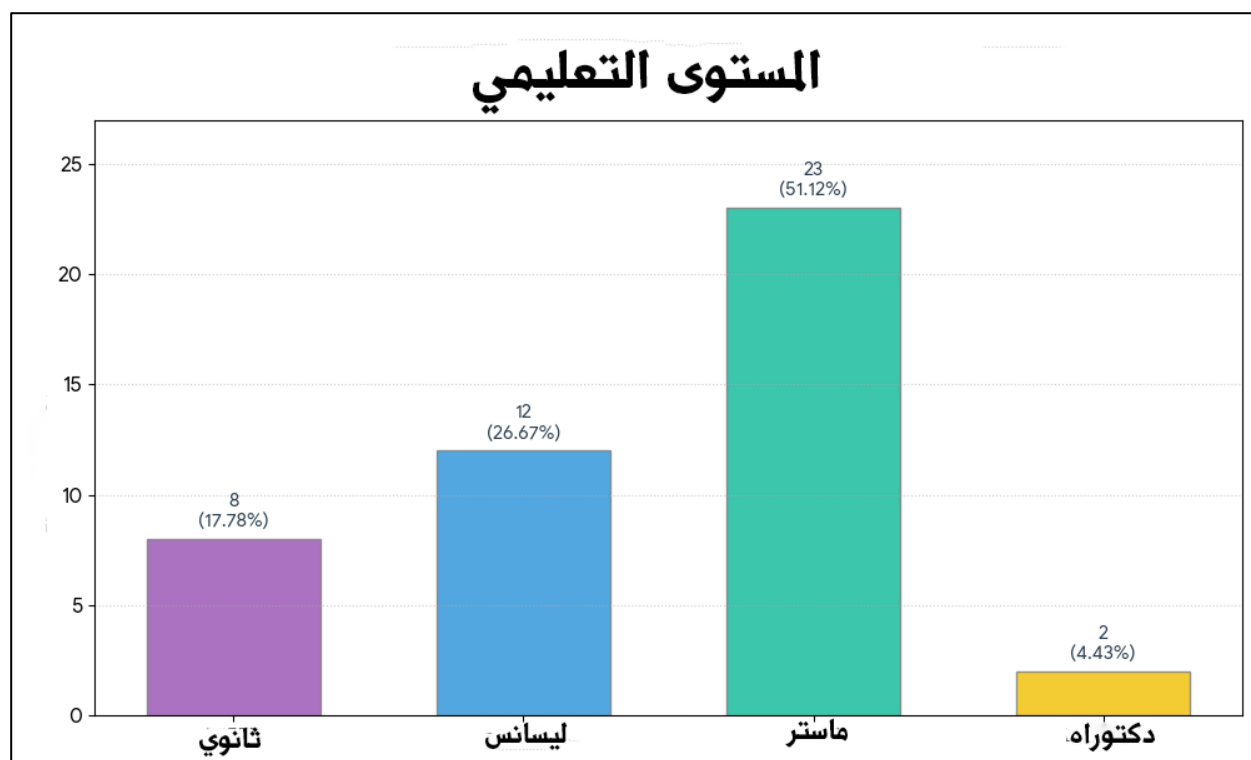
3. التوزيع حسب المستوى التعليمي .

الجدول رقم 2-8: التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	08	%17.78
ليسانس	12	%26.67
ماستر	23	%51.12
دكتوراه	02	%04.43
المجموع	45	%100

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

الشكل رقم 2-4: التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي



يبين الجدول رقم 2-8 تصاعد ملحوظ في المستوى التعليمي لعينة الدراسة، حيث شكلت فئة حاملي شهادة الماستر النسبة الأكبر بـ %51.12، تليها فئة الليسانس بنسبة %26.67، وهذا يشير لامتتع المبحوثين بتأهيل أكاديمي ممتاز بإجمالي %82.22 للتعليم الجامعي وما فوق، بدوره أكد قدرة العينة على استيعاب مفاهيم التحول الرقمي والتعامل مع التقنيات الحديثة، ويضفي صبغة من الوعي والمنطقية على الإجابات المتعلقة بتقييم الأداء المؤسسي.

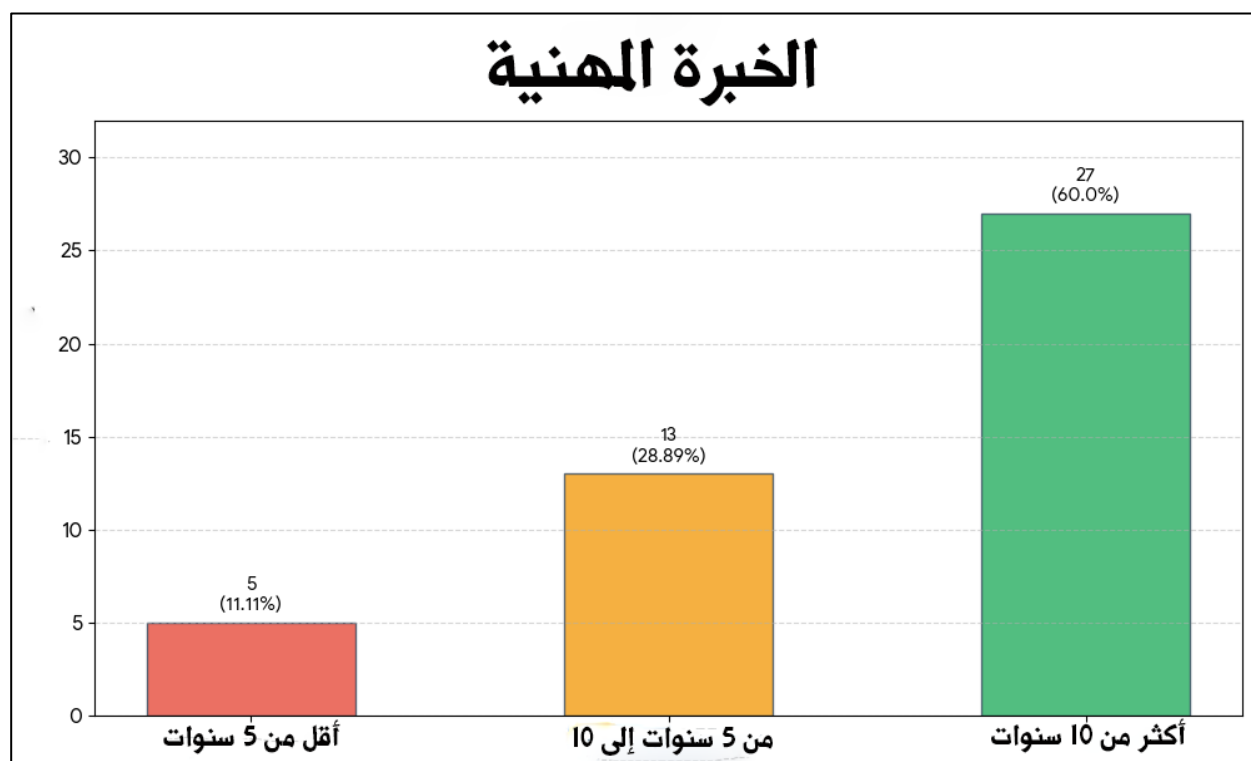
4. التوزيع حسب الخبرة المهنية:

الجدول رقم 2-9: التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب الخبرة

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	05	11.11%
من 5 سنوات إلى 10	13	28.89%
أكثر من 10 سنوات	27	60.00%
المجموع	45	100

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

الشكل رقم 2-5: التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب الخبرة المهنية.



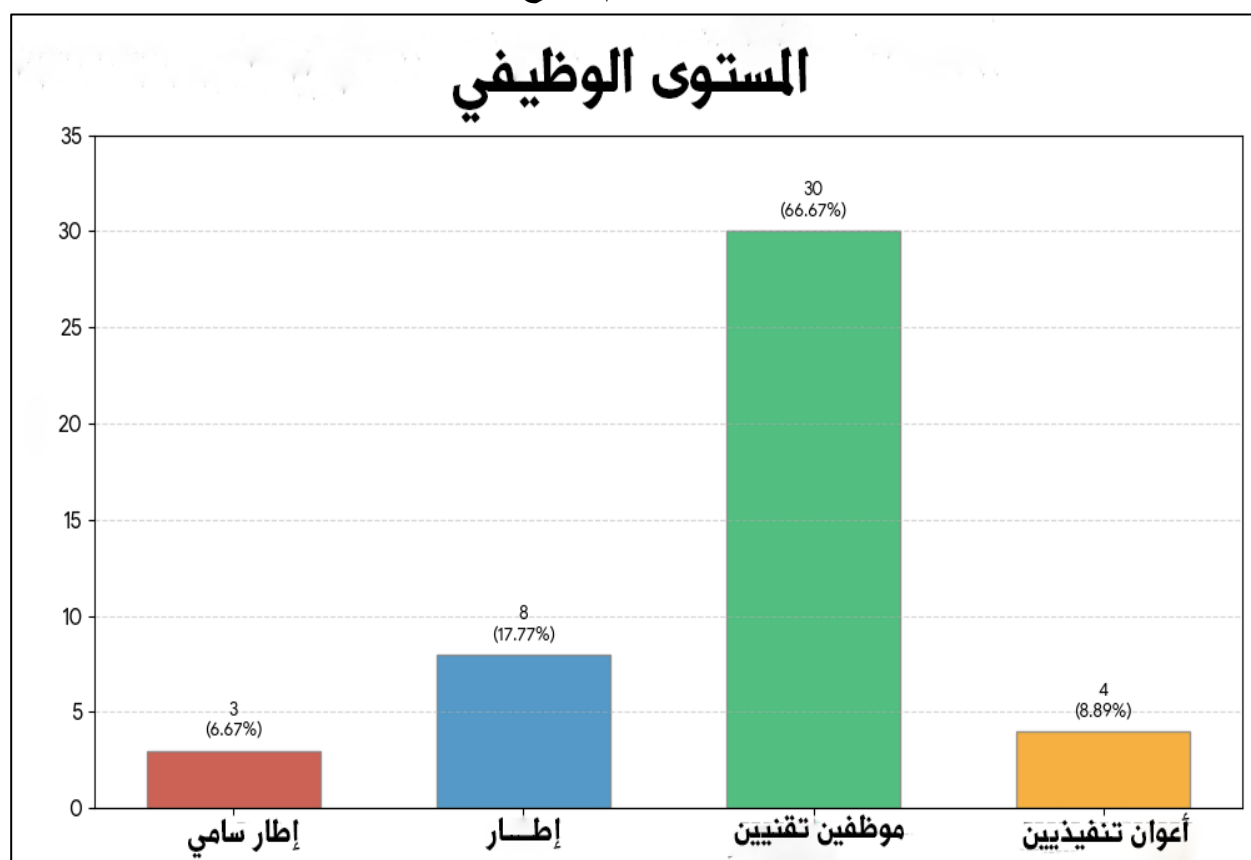
يبين الجدول رقم 2-9 والشكل رقم 2-5 هيمنة واضحة لفئة ذوي الخبرة الطويلة، حيث بلغت نسبة الموظفين الذين تزيد خبرتهم عن 10 سنوات نحو 60% من إجمالي العينة، تليها الفئة المتوسطة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 28.89%. وهذا يشير لامتلاك غالبية المبحوثين لرصيد معرفي وتراكم خبراتي واسع بالمؤسسة، وتقييم دقيق تحول تطور الأداء المؤسسي ومراحل تطبيق التحول الرقمي عمقا وواقعية، ويؤكد قدرة العينة على رصد التغيرات الجوهرية في بيئة العمل بكفاءة عالية.

5. التوزيع حسب المستوى الوظيفي:

الجدول رقم 2-10: التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
إطار سامي	03	%06.67
إطارات	08	%17.77
موظفين تقنيين	30	%66.67
أعوان تنفيذيين	04	%08.89
المجموع	45	100

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.



يبين الجدول رقم 2-10 تركزا كبير في فئة الموظفين التقنيين بنسبة 66.67%، تليها فئة الإطارات بنسبة 17.77%، بينما شكلت فئة الإطارات السامية والأعوان التنفيذيين النسب الأقل بـ 6.67% و 8.89% على التوالي، وعليه تؤكد النتائج طبيعة العينة التي يغلب عليها الجانب التشغيلي والتقني، بما يتناسب منهجيا مع دراسة التحول الرقمي كون هذه الفئة هي الأكثر إحتكاكا بالمنصات والوسائل الرقمية، وهذا يؤكد تقييمهم للأداء المؤسسي صبغة واقعية وعملية.

ثانيا: تحليل نتائج محاور الدراسة

بعد جمع البيانات من الاستبيان الميداني الموزع على عينة مكونة من 45 موظف بصندوق CNR وكالة غرداية، تم استخدام برنامج SPSS v.29 لتحليل النتائج، حيث تم حساب المتوسط الحسابي Mean لتحديد درجة الموافقة، والانحراف المعياري Standard Deviation لقياس مدى تشتت الإجابات، تم تفسير النتائج وفق تدرج مقياس ليكرت الخماسي المعتمد من 1.00 إلى 5.00.

1. تحليل المتغير المستقل: التحول الرقمي

يعكس هذا المحور الجهود المنهجية التي تبذلها إدارة الصندوق لقيادة التحول الرقمي ، ويتكون من أربعة أبعاد أساسية:
أ. البعد الأول: البنية التحتية والمنصات الرقمية

يوضح الجدول أدناه آراء الموظفين حول دور البنية التحتية والمنصات الرقمية في تبني ودعم رؤية التحول الرقمي :
الجدول رقم 2-12: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري البنية التحتية والمنصات الرقمية

رقم البند	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
01	تتوفر في الصندوق أجهزة وبرمجيات حديثة تدعم التحول الرقمي.	3.77	0.79	مرتفع
02	يوفر تطبيق RetraiteDZ وصولا سهلا وسريعا لخدمات المتقاعدين.	3.65	0.72	مرتفع
03	توفر البوابة الإلكترونية dz.cnr.dz الروابط والخدمات الضرورية للموظف.	3.52	0.83	مرتفع
04	تتوفر تغطية إنترنت تدعم العمل بالأنظمة الرقمية داخل الوكالات بفعالية.	4.05	0.63	مرتفع
	المجموع العام	3.74	0.74	مرتفع

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

يبين الجدول رقم 2-12 اتجاهات إيجابية قوية لدى المبحوثين نحو دور البنية التحتية والمنصات الرقمية، حيث حقق البعد متوسطا حسابيا عاما قدره 3.74 بتقدير مرتفع وانحراف معياري 0.74، مما يؤكد تقارب في آراء العينة، في حين جاءت العبارة المتعلقة بفعالية تغطية الإنترنت في المرتبة الأولى بمتوسط 4.05، تلتها جودة الأجهزة والبرمجيات وسهولة الوصول عبر التطبيقات والبوابات الإلكترونية بمتوسطات تراوحت بين 3.52 و 3.77، وعليه نستخلص امتلاك الصندوق لبيئة تقنية متماسكة ومنصات خدمية RetraiteDZ شكلت ركيزة أساسية لدعم استراتيجية التحول الرقمي وتسهيل المهام الوظيفية.

ب. البعد الثاني : رقمنة الإجراءات والخدمات

الجدول رقم 2-13: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للبعد الثاني رقمنة الإجراءات والخدمات

رقم البند	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
05	ساهم اعتماد تقنيات التعرف البيومتري في تحسين إجراءات الخدمة.	3.94	0.64	مرتفع
06	استخراج شهادة الدخول الرقمية عبر QR Code قلل من حاجة المتقاعدين للتنقل.	3.55	0.81	مرتفع
07	ساهم نظام التذاكر الإلكترونية E-Billet في تنظيم استقبال بكفاءة.	3.89	0.66	مرتفع
08	تتيح منصة حساب الزيادات دقة عالية في اطلاع الموظف على حقوقه المالية.	3.40	0.94	متوسط
	المجموع العام	3.69	0.76	مرتفع

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

يشير الجدول رقم 2-13 تقييماً إيجابياً عاماً لبعد رقمنة الإجراءات والخدمات بمتوسط حسابي بلغ 3.69 وتقدير مرتفع، مع انحراف معياري قدره 0.76 يعكس تجانساً في آراء المبحوثين، حيث تصدرت تقنيات التعرف البيومتري ونظام التذاكر الإلكترونية E-Billet الترتيب بمتوسطات مرتفعة بلغت 3.94 و 3.89 على التوالي، بدوره أشار للأثر الملموس للتقنيات المستخدمة في المؤسسة في تحسين جودة الاستقبال وتنظيم الخدمة، في حين نالت منصة حساب الزيادات تقديراً متوسطاً بمتوسط 3.40، بدوره أكد حقيقة الحاجة للأداة التقنية لتعزيز دقتها لتوعية الموظفين بآلية عملها لرفع مستوى الثقة في مخرجاتها المالية.

ت. البعد الثالث : الموارد البشرية والمهارات الرقمية

الجدول رقم 2-14: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري البعد الثالث الموارد البشرية والمهارات الرقمية

رقم البند	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
09	يمتلك موظفو الصندوق المهارات الكافية للتعامل مع التطبيقات والأنظمة الجديدة.	3.38	0.92	متوسط
10	يوفر الصندوق دورات تدريبية دورية حول استخدام التكنولوجيات الحديثة.	3.35	0.94	متوسط
11	يوجد دعم فني متخصص ومتاح لمعالجة المشاكل التقنية التي تواجه الموظفين.	3.45	0.89	مرتفع
12	لدى الموظفين وعي كاف بأهمية التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي.	3.48	0.83	مرتفع
13	يبيد الموظفون مرونة واستجابة سريعة للتحول من العمل التقليدي إلى الرقمي.	3.56	0.79	مرتفع
	المجموع العام	3.44	0.87	مرتفع

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

يشير الجدول رقم 2-14 نتائج بعد الموارد البشرية والمهارات الرقمية حقق متوسطا حسابيا عام قدره 3.44 بتقدير مرتفع وانحراف معياري 0.87، وتبين تفاوت نسبي في آراء المبحوثين، حيث تصدرت مرونة الموظفين واستجابتهم للتحويل الرقمي بمتوسط 3.56، يليها الوعي بأهمية التحويل وتوفر الدعم الفني بتقديرات مرتفعة. في حين أشار البنندان المتعلقان بكفاية المهارات والدورات التدريبية بتقديرات متوسطة بمتوسطات 3.38 و 3.35 على التوالي، وعليه يؤكد حاجة الصندوق لتعزيز برامج التكوين المستمر وتكثيف التدريب التقني لمواكبة تسارع الأنظمة الرقمية الجديدة وسد الفجوة المهارية لدى بعض الموظفين.

ث. البعد الرابع : أمن البيانات والربط المؤسسي

الجدول رقم 2-15: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري البعد الرابع أمن البيانات والربط المؤسسي

رقم البند	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
14	المنصة الرقمية للتحقق من مصداقية الوثائق توفر حماية عالية من التزوير.	3.40	0.85	متوسط
15	يتم تأمين بيانات الموظفين الشخصية وفقا لمعايير الأمن السيبراني المعتمدة.	3.93	0.67	مرتفع
16	يسهل الربط الرقمي مع المؤسسات الشريكة عملية تحديث البيانات.	3.90	0.69	مرتفع
17	يلاحظ الموظفون ارتفاع مستوى ثقة في الخدمات الرقمية المقدمة.	4.00	0.61	مرتفع
18	يعتمد الصندوق نموذجا رقميا متكامل يربط الوكالات المحلية بالمركزية بفعالية.	3.42	0.82	متوسط
	المجموع العام	3.73	0.72	مرتفع

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

يشير الجدول رقم 2-15 أن بعد أمن البيانات والربط المؤسسي حصل على متوسط حسابي عام قدره 3.73 بتقدير مرتفع وانحراف معياري 0.72، وهذا يشير لوجود ثقة لدى أفراد العينة في المنظومة الأمنية والربط التقني للصندوق، حيث سجلت العبارة المتعلقة بارتفاع مستوى الثقة في الخدمات الرقمية المرتبة الأولى بمتوسط 4.00، تليها تأمين البيانات والربط مع الشركاء بتقديرات مرتفعة، في حين حصل البنندان المتعلقان بحماية الوثائق من التزوير وتكامل الربط بين الوكالات والمركزية على تقديرات متوسطة، بدوره أكد على وجود مساحة لتطوير آليات التحقق الرقمي وتعميق الترابط الإداري لضمان شمولية النموذج الرقمي المعتمد.

2. تحليل المتغير التابع: الأداء المؤسسي

الجدول رقم 2-16: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمحور الأداء المؤسسي

رقم البند	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
19	أدى التحول الرقمي إلى سرعة إنجاز ملفات مقارنة بالأساليب السابقة.	3.84	0.60	مرتفع
20	ساهمت الرقمنة في خفض التكاليف الإدارية ورق، أحبار، أرشيف يدوي.	3.66	0.70	مرتفع
21	ساهم التحول الرقمي في تحسين رضا المتعاملين	3.34	0.83	متوسط
22	زادت الإنتاجية العامة للموظفين نتيجة استخدام تكنولوجيا المعلومات.	3.30	0.92	متوسط
23	انخفض الضغط والاحتفاظ داخل الوكالات المحلية بفضل الخدمات الإلكترونية.	3.39	0.94	متوسط
24	ساهم الرقم الأخضر 3011 في حل مشاكل بفعالية دون عناء التنقل.	3.41	0.86	متوسط
25	ساعدت الخدمات الرقمية في تحسين الصورة الذهنية للصندوق لدى الجمهور.	3.75	0.77	مرتفع
26	زادت الشفافية في تتبع وضعيات ملفات الموظفين عبر الأنظمة الرقمية.	3.84	0.75	مرتفع
27	ساهم التحول الرقمي في تقليل بعض مظاهر البيروقراطية في التعاملات.	3.85	0.76	مرتفع
28	تسهل المنصات الرقمية عملية الرقابة والتدقيق الداخلي على العمليات الإدارية.	3.88	0.74	مرتفع
29	تحسنت قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات بناء على تقارير رقمية دقيقة.	3.34	0.93	متوسط
30	يلتزم الصندوق بالجدول الزمني المحدد للوصول للرقمنة الكلية في 2026.	3.30	0.96	متوسط
31	هناك مرونة عالية في النظام الرقمي للاستجابة لأي تحديثات قانونية طارئة.	3.14	1.02	متوسط
	المجموع العام	3.54	0.82	مرتفع

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

يوضح الجدول رقم 2-16 تقييماً إيجابياً عاماً لمستوى الأداء المؤسسي بمتوسط حسابي كلي بلغ 3.54 وتقدير مرتفع ، مع انحراف معياري قدره 0.82 يعكس تجانساً مقبولاً في الآراء، وقد تصدرت الجوانب الرقابية والإجرائية الترتيب، حيث حققت تسهيل عملية الرقابة والتدقيق أعلى متوسط 3.88، تلاها تقليل البيروقراطية 3.85، وسرعة إنجاز الملفات والشفافية بمتوسط 3.84 لكل منهما، بالإضافة إلى تحسن الصورة الذهنية 3.75 وخفض التكاليف الإدارية 3.66 بتقديرات مرتفعة، في حين سجلت ستة بنود تقديراً متوسطاً، شملت فعالية الرقم الأخضر 3.41، وتقليل الاحتفاظ 3.39، وتحسين رضا المتعاملين واتخاذ القرارات الدقيقة بمتوسط 3.34، مروراً بالإنتاجية العامة والالتزام بجدول الرقمنة الكلية 2026 بمتوسط 3.30، بينما تذيلت القائمة المرونة في الاستجابة للتحديثات القانونية بمتوسط 3.14.

تشير هذه المعطيات بمجملها إلى نجاح التحول الرقمي في تجويد العمليات الإدارية والرقابية، مع وجود حاجة ملحة لتعزيز مرونة الأنظمة البرمجية وتطوير آليات التفاعل المباشر لرفع مستوى الإنتاجية ورضا الجمهور.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج

يهدف هذا المطلب إلى التحقق من صحة التساؤلات المطروحة في الدراسة من خلال اختبار الفرضيات إحصائياً ، وذلك للوقوف على طبيعة العلاقة والأثر بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في دراسة ميدانية الصندوق الوطني للتقاعد CNR وكالة غرداية.

أولاً: صياغة الفرضيات البحثية

1. فرضيات المستوى:

- الفرضية الرئيسية الأولى : مستوى تطبيق التحول الرقمي والأداء المؤسسي في الصندوق الوطني للتقاعد من وجهة نظر الموظفين مرتفع

2. فرضيات الارتباط:

- الفرضية الرئيسة الثانية:توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في صندوق CNR.

3. فرضيات التأثير:

- الفرضية الرئيسة الثالثة :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده في تعزيز الأداء المؤسسي للصندوق الوطني للتقاعد.

4. فرضية الفروق:

- الفرضية الرئيسة الرابعة :توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم مستوى الأداء المؤسسي في صندوق CNR تعزى للمتغيرات الشخصية والمهنية.

ثانيا : اختبار فرضيات المستوى:

قبل عرض الجداول، نحدد الفئات المعتمدة في الميزان الخماسي للحكم على مستوى تبني التحول الرقمي والأداء المؤسسي.

- [1.00 – 2.60] : مستوى ضعيف منخفض.

- [2.61 – 3.40] : مستوى متوسط..

- [3.41 – 5.00] : مستوى عالية عالي.

الفرضية الرئيسية الأولى H_1 : مستوى تطبيق التحول الرقمي والأداء المؤسسي في الصندوق الوطني للتقاعد من وجهة نظر الموظفين مرتفع.

جدول رقم 2-17: المتوسط الحسابي العام والقرار الإحصائي للفرضية الرئيسية الأولى

المحور	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق العام	القرار الإحصائي
التحول الرقمي	3.65	0.77	عالية	قبول الفرضية
الأداء المؤسسي	3.54	0.82	عالية	قبول الفرضية

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

يؤكد الجدول رقم 2-17 صحة الفرضية الرئيسية الأولى H_1 ، حيث أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق التحول الرقمي والأداء المؤسسي في الصندوق الوطني للتقاعد جاء بدرجة عالية من وجهة نظر الموظفين، وقد حقق محور التحول الرقمي متوسطا حسابيا قدره 3.65، بينما سجل محور الأداء المؤسسي متوسطا قدره 3.54، بدروه أكد لنا القرار الإحصائي بقبول الفرضية، وهذا يشير لنجاح الصندوق في الموازنة بين تطوير البنية التحتية الرقمية وبين تجويد المخرجات الإدارية والمؤسسية، بما يتوافق مع التوجهات الاستراتيجية المعتمدة.

ثالثا : اختبار فرضيات العلاقة الارتباط:

قبل عرض الجداول، نحدد الفئات المعتمدة في الميزان الخماسي للحكم على علاقة الارتباط بين أبعاد التحول الرقمي والأداء المؤسسي :

- الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في صندوق CNR.

- الجدول رقم 2-18: نتائج اختبار R واقع أبعاد التحول الرقمي وتفعيل الخدمة العمومية

المحاور والأبعاد	البنية التحتية والمنصات الرقمية	رقمنة الإجراءات والخدمات	الموارد البشرية والمهارات الرقمية	أمن البيانات والربط المؤسسي	المحور الأول: التحول الرقمي	المحور الثاني: الأداء المؤسسي
الأداء المؤسسي	**0.56	**0.45	0.50	**0.60	**0.52	1

القيمة Sig. الاحتمالية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	--
العدد N	45	45	45	45	45	

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

تؤكد نتائج الجدول رقم 2-18 صحة الفرضية الرئيسية الثانية، علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي بقيمة 0.52، وبالنظر للأبعاد الفرعية، سجل أمن البيانات والربط المؤسسي أقوى علاقة ارتباطية بقيمة 0.60، يليه البنية التحتية 0.56، ثم الموارد البشرية 0.50، في حين رقمته الإجراءات 0.45، أكدت جميع القيم، المقترنة بمستوى دلالة 0.000، أن تعزيز ممارسات التحول الرقمي بأبعاده المختلفة يؤدي بشكل مباشر ومنتظم لتحسين مستوى الأداء المؤسسي في الصندوق.

رابعاً: اختبار فرضيات التأثير:

قبل عرض الجداول، نحدد الفئات المعتمدة في الميزان الخماسي للحكم على تأثير أبعاد التحول الرقمي على الأداء المؤسسي:

- الفرضية الرئيسة الثالثة: توجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده في تعزيز الأداء المؤسسي للصندوق الوطني للتقاعد.

الجدول رقم 2-19: نتائج تحليل الانحدار لأثر التحول الرقمي تعزيز الأداء المؤسسي

المحور	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	قيمة معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة
الأثر العام	0.52**	0.27	15.93	0.000	0.53	3.99
البعد المستقل	R ²	قيمة F	Sig.	القرار		
البنية التحتية والمنصات الرقمية	0.56**	0.31	4.43	قبول الأثر		
رقمنة الإجراءات والخدمات	0.45**	0.20	3.30	قبول الأثر		
الموارد البشرية والمهارات الرقمية	0.50**	0.25	3.78	قبول الأثر		
أمن البيانات والربط المؤسسي	0.60**	0.36	4.92	قبول الأثر		

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

تؤكد نتائج تحليل الانحدار في الجدول رقم 2-19 صحة الفرضية الرئيسية الثالثة، حيث أظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحويل الرقمي في تعزيز الأداء المؤسسي عند مستوى دلالة 0.000، ويمكن تفصيل هذا التأثير من خلال النقاط التالية:

• **الأثر العام:** بلغت قيمة معامل الارتباط R^2 0.52، بينما سجل معامل التحديد R^2 قيمة 0.27، وهذا يعني أن التحويل الرقمي يفسر ما نسبته 27% من التغيرات الحاصلة في الأداء المؤسسي للصندوق، وهي نسبة دالة إحصائياً تؤكد أنها قيمة F المحسوبة البالغة 15.93.

• **تأثير الأبعاد:** أظهرت جميع الأبعاد الفرعية أثراً معنوياً مقبولاً، وجاء ترتيبها من حيث قوة التأثير وفقاً لمعامل الارتباط R كالتالي:

✓ **أمن البيانات والربط المؤسسي:** حقق أقوى أثر بارتباط 0.60 وتفسير قدره 36% من الأداء، وهذا يعكس الأهمية القصوى للحماية والربط في نجاح المنظومة.

✓ **البنية التحتية والمنصات الرقمية:** جاءت في المرتبة الثانية بارتباط 0.56 وتفسير بنسبة 31%.

✓ **الموارد البشرية والمهارات الرقمية:** سجلت إرتباطاً قدره 0.50 وتأثيراً بنسبة 25%.

✓ **رقمنة الإجراءات والخدمات:** سجلت إرتباطاً قدره 0.45 وتأثيراً بنسبة 20%.

وعليه نستخلص من خلال قيم T المحسوبة التي تجاوزت القيم الجدولية ومستويات الدلالة الصفرية، قبول الأثر لجميع الأبعاد، بما يؤكد أن أي استثمار في تطوير الأبعاد يؤدي بالضرورة لتحسين ملموس في كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي.

خامساً: اختبار الفرضيات الفروق .

يبين اختبار مدى معنوية الاختلاف في اتجاهات الموظفين نحو الأداء المؤسسي ب الصندوق الوطني للتقاعد **CNR** بناءً على خصائصهم الشخصية والوظيفية، وتعتمد عملية قبول ورفض الفرضيات على مقارنة القيم المحسوبة بمستوى الدلالة الإحصائية .

جدول رقم 2-20: ملخص نتائج اختبارات الفروق في الأداء المؤسسي حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغيرات	الاختبار المستخدم	المتغير التابع	قيمة الاختبار t	درجات الحرية df	مستوى الدلالة	الدلالة
			أو F		$\alpha \leq 0.05$	الإحصائية عند $Sig.$
الجنس	اختبار T -test	الأداء المؤسسي	1.15	43	0.271	غير دال

الفئة العمرية	إختبار ANOVA	الأداء المؤسسي	1.86	42,2	0.179	غير دال
المستوى التعليمي	إختبار ANOVA	الأداء المؤسسي	3.43	42,2	0.036	دال إحصائيا
الخبرة المهنية	إختبار ANOVA	الأداء المؤسسي	4.16	42,2	0.021	دال إحصائيا
المستوى الوظيفي	إختبار ANOVA	الأداء المؤسسي	1.23	42,2	0.306	غير دال

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

توضح نتائج اختبارات الفروق في الجدول رقم 2-20 تبائنا في تأثير المتغيرات الديموغرافية على إدراك الموظفين للأداء المؤسسي، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

✓ **متغيرات غير مؤثرة الجنس، العمر، المستوى الوظيفي:** أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين تعزى لهذه المتغيرات، حيث جاءت قيم الدلالة Sig أكبر من 0.05، بدوره يؤكد وجود توافق عام وقناعة مشتركة بين جميع الموظفين بمستوى الأداء المؤسسي بغض النظر عن نوعهم الاجتماعي، فئاتهم العمرية و مراكزهم الوظيفية.

✓ **متغيرات مؤثرة المستوى التعليمي، الخبرة المهنية:** أثبتت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لهذين المتغيرين، حيث بلغت قيم الدلالة 0.036 للمستوى التعليمي و 0.021 للخبرة المهنية، وهي قيم أقل من 0.05، وهذا يعني أن الخلفية الأكاديمية والتراكم الخبرات شكلا دورا أساسيا في كيفية تقييم الموظف لآثار التحول الرقمي على الأداء، حيث يمتلك ذوو المؤهلات العليا والخبرات الطويلة رؤية أكثر عمقا وموضوعية للعمليات الإدارية.

المبحث الثالث: مناقشة النتائج وتفسيرها

المطلب الأول: مدى تحقق الفرضيات ومناقشة نتائجها

أولا : تحقق الفرضية الأولى مستوى التطبيق

أظهرت النتائج الميدانية تحقق الفرضية الأولى، حيث جاء مستوى تطبيق التحول الرقمي وتقييم الأداء المؤسسي بدرجة عالية، ويعزى ذلك بأن الصندوق الوطني للتقاعد CNR نجح في قطع أشواط متقدمة في تبني الاستراتيجيات الرقمية، من خلال توفير بنية تحتية صلبة وتطبيقات خدمية فعالة، ويعود ذلك لوجود إرادة إدارية قوية نحو التغيير، يقابلها وعي ومرونة من قبل الموظفين في الانتقال من النمط التقليدي للنمط الرقمي، بدوره أدى لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة ورفع كفاءة العمليات الإدارية والرقابية بها.

ثانيا: تحقق الفرضية الثانية والثالثة الارتباط والأثر

أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية وأثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تعزيز الأداء المؤسسي، حيث فسر التحول الرقمي ما نسبته 27% من التغير في مستوى الأداء، ويعزى هذا لكون الرقمنة لم تكن مجرد أدوات تقنية، بل أداة استراتيجية ساهمت في تقليل البيروقراطية، وزيادة الشفافية، وسرعة إنجاز ملفات المتقاعدين، حيث أكد بعد أمن البيانات والربط المؤسسي كأكثر الأبعاد تأثيرا، حيث فسر استقرار النظام التقني وتكامل البيانات بين الوكالات والمركزية الضامن الأساسي لاستمرارية الخدمة العمومية وجودة الأداء، وهذا يشير على أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات يعتبر محركا أساسيا لتطوير الأداء الوظيفي.

ثالثا: نتائج الفروق

كشفت النتائج عن عدم وجود فروق جوهرية في إدراك الأداء المؤسسي تعزى للجنس و العمر والمستوى الوظيفي، وهذا يوضح جليا على أن بيئة التحول الرقمي أنشئت ثقافة تنظيمية موحدة يتشارك فيها جميع الموظفين بوعي جماعي مشترك، في حين ظهرت فروق دالة تعزى لمتغيري المستوى التعليمي والخبرة المهنية، ويعزى ذلك لكون الموظفين الأكثر تأهيل حملة الماستر والدكتوراه والأكثر خبرة أكثر من 10 سنوات يمتلكون قدرة تحليلية أعمق لتقييم الفجوة بين الأساليب التقليدية والحديثة، كما لهم إدراك للتحديات التقنية والفرص التي يوفرها التحول الرقمي، بحيث جعل تقييمهم للأداء يتسم بخصوصية تحليلية تميزهم عن بقية الفئات.

المطلب الثاني : مقارنة النتائج الحالية بالإطار النظري والدراسات السابقة

في ضوء النتائج الميدانية التي أسفرت عنها الدراسة الحالية المطبقة على الصندوق الوطني للتقاعد CNR ، سنستعرض من خلال المطلب مناقشة هـ المخرجات ومقارنتها مع ما ورد في الإطار النظري وما خلصت إليه الدراسات السابقة العربية والأجنبية، وذلك وفقا للمحاور التالية:

أولاً: مقارنة نتائج مستوى تطبيق التحول الرقمي والأداء المؤسسي

أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن مستوى تطبيق التحول الرقمي وتقييم الأداء المؤسسي في الصندوق الوطني للتقاعد جاء بدرجة عالية، مدعوماً ببنية تحتية صلبة وإرادة إدارية قوية.

✓ تتفق النتائج مع دراسة بن عريمة وبوخولة، 2024 التي شخّصت واقع الرقمنة في مؤسسة موييليس بمستوى مرتفع، كما تتماشى مع الطرح النظري لدراسة بوماجن وبوضياف، 2025 التي طبقت على قطاع الحماية الاجتماعية CNAS و CASNOS وأكدت على أهمية الانتقال الرقمي كمرحلة متقدمة لتعزيز الكفاءة في المؤسسات الخدمية الكبرى.

✓ تختلف نتيجتنا مع ما توصلت إليه دراسة بوعابة، 2024 المطبقة على ديوان مؤسسات الشباب، والتي وجدت أن البيئة الرقمية لا تزال في طور النمو مستوى متوسط مع وجود تباين ومقاومة من الموظفين، كما اختلفت جزئياً مع دراسة ثامري وشرقاوي، 2024 التي أشارت لوجود ضعف في التنسيق البيني وتفاوت في الجاهزية الرقمية على المستوى الوطني، ويعزى ذلك لكون قطاع التقاعد CNR قطع أشواطاً استثنائية ووفر بيئة تنظيمية مرنة تجاوزت عوائق المقاومة التقنية الموجودة في قطاعات عمومية أخرى.

ثانياً: مقارنة نتائج العلاقة الارتباطية والأثر بين التحول الرقمي والأداء

أثبتت الدراسة الحالية وجود علاقة طردية وأثر ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تعزيز الأداء المؤسسي بنسبة تفسير 27%، مع بروز بعد أمن البيانات والربط المؤسسي كأكثر الأبعاد تأثيراً .

- و اتفقت بشكل تام مع جميع الدراسات السابقة التي أكدت الأثر الإيجابي للتحول الرقمي على الأداء، دراسة حميم وبلقرع، 2023؛ 2024، واتفقت مع نتيجتنا بشكل دقيق ومباشر مع دراسة العريمي، 2024 التي حددت بعد أمن البيانات والربط المؤسسي كأحد الأبعاد الجوهرية المؤثرة في تميز الأداء المؤسسي، بدوره يؤكد على أن استقرار النظام التقني وتكامل البيانات هو عصب الخدمة العمومية الحديثة.

- توافقت نتيجتنا المعنية بتخفيف البيروقراطية وسرعة الإنجاز مع دراسة Abbasi et al., 2024 التي أكدت أن التحول الرقمي يسرع من الإجراءات الإدارية ويخفض التكاليف، كما تماشى مع نتائج التحليل الشمولي في

- وتتقاطع قدرة الصندوق الوطني للتقاعد على تلبية احتياجات المتقاعدين رقميا مع ما أوصت به دراسة Zhao et al., 2023 حول أهمية التفاعل وإشراك المستخدمين/العملاء لتعزيز العائد من التحول الرقمي.

توصلت الدراسة الحالية إلى عدم وجود فروق تعزى للجنس، العمر، المستوى الوظيفي، في حين أثبتت وجود فروق دالة تعزى لمتغيري المستوى التعليمي والخبرة المهنية.

○ إتفقت دراستنا مع دراسة حميم وبلقرع، 2023 التي سجلت توافقا في رؤى أفراد العينة بعيدا عن تأثير المتغيرات الشخصية والتنظيمية ، بما يؤكد نجاح المؤسسة في بناء ثقافة رقمية موحدة للجميع.

○ من جهة أخرى، تختلف دراستنا مع دراسة بن عريمة وبوخلو، 2024 التي وجدت فروقا جوهرية في تقييمات الأداء تعزى لجميع الخصائص الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية.

○ في حين توافقت دراستنا مع متغيرات العمر والجنس يدل على أن الرقمنة في مؤسسة CNR أصبحت ممارسة يومية اعتيادية ثقافة تنظيمية شاملة، أما الفروق لصالح لتعليم العالي والخبرة الطويلة فتتسجم مع الإطار النظري ودراسة **Senadjki et al., 2023** التي ركزت على القدرات، الخبرة، والتنبؤ كعناصر للقيادة الرقمية؛ فالكوادر الأكثر تأهيلا وخبرة يمتلكون قدرة استيعاب معرفي وتحليلي أعمق لتقييم الفجوة بين الأداء التقليدي والرقمي، ويدركون حجم المخاطر التقنية والفرص المتاحة بشكل يفوق الفئات الأخرى.

خلاصة الفصل :

تناول الفصل الجانب التطبيقي للدراسة الهادفة إلى قياس أثر التحول الرقمي في تعزيز الأداء المؤسسي بالصندوق الوطني للتقاعد CNR؛ حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، والتي وزعت على عينة مكونة من 47 موظفا وإطارا، إسترجع منها 45 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي.

استعرض المبحث الأول الإطار المنهجي للدراسة، حيث تم التحقق من الصدق والاتساق الداخلي لأداة القياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ وارتباط بيرسون، والذان أظهرتا صلاحية عالية للأداة، كما تم التأكد من خضوع البيانات لـ التوزيع الطبيعي عبر اختبار شايبرو ويلك، باستخدام الأساليب الإحصائية المعلمية عبر برنامج SPSS v.29.

أما المبحث الثاني، فقد خصص لعرض وتحليل النتائج الميدانية، بدءا بوصف الخصائص الديموغرافية للعينة، وصولا لتحليل واقع متغيرات الدراسة، حيث أظهرت النتائج أن كلا من التحول الرقمي والأداء المؤسسي يتحققان بمستوى مرتفع بمتوسطات حسابية بلغت 3.65 و 3.54 على التوالي، كما أثبتت الاختبارات الإحصائية وجود علاقة ارتباطية طردية وأثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تعزيز الأداء المؤسسي، مع بروز بعد أمن البيانات والربط المؤسسي كأكثر الأبعاد تأثيرا في العملية التنموية للمؤسسة.

وفي المبحث الثالث، تمت مناقشة وتفسير هذه النتائج بشكل معمق، حيث كشفت اختبارات الفروق عن وجود تباين في إدراك الأداء المؤسسي يعزى لمتغيري المستوى التعليمي والخبرة المهنية، بينما انعدمت الفروق في المتغيرات الأخرى. واختتم الفصل بتأكيد الدور الجوهرى للرقمنة في تقليل البيروقراطية ورفع كفاءة العمليات الإدارية، مع التوصية بضرورة تكثيف التكوين الرقمي للموارد البشرية وتطوير مرونة الأنظمة البرمجية لمواكبة التحديثات المستمرة، بما يضمن استدامة التميز في الأداء المؤسسي للصندوق.



خاتمة

من خلال ما تم التطرق إليه في الإطارين النظري والتطبيقي، واستكشاف وتحليل أثر التحول الرقمي في تعزيز الأداء المؤسسي بالصندوق الوطني للتقاعد **CNR**، انطلقت هذه الدراسة من إشكالية محورية تسعى لتقييم أثر المتغيرات الرقمية في تجويد مخرجات الأداء وتفعيل الكفاءة التنظيمية.

ولتحقيق أهداف البحث، اعتمدنا منهجية علمية متكاملة تواجد بين المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، مستندين إلى بيانات ميدانية جمعت عبر استبانة وزعت على عينة من الموظفين والإطارات بالصندوق، و تمت معالجة البيانات كميًا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS v.29** بهدف اختبار الفرضيات وقياس مدى مساهمة أبعاد التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي.

وفي ختام الدراسة، نخلص إلى أن التحول الرقمي ليس مجرد استبدال للأنظمة الورقية بأخرى تقنية، بل هو استراتيجية متكاملة أثبتت النتائج الميدانية دورها الجوهرية في تحقيق الشفافية، وتقليل البيروقراطية، وسرعة إنجاز الخدمات.

في حين توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج العلمية التي أكدت وجود علاقة ارتباطية وأثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين، مع بروز أمن البيانات والربط المؤسسي كحجر زاوية في استقرار الأداء.

وعليه نستعرض فيما يلي أبرز الاستنتاجات، متبوعة بجملة من التوصيات العملية الرامية لاستدامة مسار التحول الرقمي في الصندوق، وصولاً إلى آفاق بحثية تفتح الباب لدراسات مستقبلية في هذا الحقل المعرفي المتطور:

أولاً: نتائج الدراسة في ضوء الجانبين النظري والتطبيقي

- أثبتت الدراسة بمتوسط حسابي **4.05** أن الاستقرار في تغطية الإنترنت وتوفير التجهيزات الحديثة يمثلان حجر الزاوية لنجاح التحول الرقمي، مما يؤكد أن البنية التحتية هي الممكن الأساسي للأداء المتميز.
- أكدت النتائج بمعامل ارتباط **0.60** أن أمن البيانات والربط المؤسسي وتفعيل المنصات الرقمية **RetraiteDZ** ليست مجرد خيار تقني، بل هي المحدد الأبرز لتعزيز الأداء المؤسسي، حيث ساهمت في تقليص الفجوة الزمنية لمعالجة ملفات التقاعد وتفعيل الرقابة والتدقيق.
- كشف تحليل الانحدار أن أبعاد التحول الرقمي تفسر ما نسبته **27%** من مستوى التطور في الأداء المؤسسي العام، مع بروز دور الأمن السيبراني والربط كأكثر الأبعاد تأثيراً في جودة المخرجات الإدارية.

- أظهرت الدراسة دلالة إحصائية واضحة على أن المهارات الرقمية والوعي بأهمية التحول هما المحركان الفعليان لتقبل الأنظمة الجديدة، حيث الموظف الأكثر إستيعابا للتقنية هو الأكثر قدرة على تحقيق التميز في الأداء الوظيفي.
- نفت الدراسة وجود فروق ذات دلالة لمتغيرات الجنس والعمر والمستوى الوظيفي في إدراك الأداء، بدوره أكد على نجاح الصندوق في إنشاء بيئة تنظيمية وثقافة رقمية موحدة تجاوزت مسببات المقاومة الكلاسيكية للتغيير.

ثانيا: اقتراحات الدراسة توصيات

- تأسيسا على النتائج المحققة، تضع الدراسة بين يدي مسيري الصندوق الوطني للتقاعد CNR التوصيات الآتية:
- تخصيص ميزانيات دورية لتطوير الخوادم والأنظمة البرمجية لضمان انسيابية العمل في المنصات الإلكترونية وتفادي الأعطال التقنية التي تعيق وتيرة الأداء المؤسسي.
- تصميم برامج تدريبية استباقية ومكثفة تركز على المهارات الرقمية المتقدمة وتحليل البيانات، لرفع كفاءة الموظفين الذين أظهروا مستوى مهاريا متوسطا من خلال نتائج الدراسة.
- وضع آليات التحقق من مصداقية الوثائق الرقمية QR Code لرفع مستوى الحماية من التزوير، بما يضمن تعزيز الثقة الكاملة في المخرجات الرقمية للصندوق.
- تبني نظام مكافآت مادي ومعنوي للموظفين والوكالات المحلية التي تحقق أعلى معدلات التحول الرقمي الكامل والإنتاجية.

ثالثا: آفاق الدراسة

- إنطلاقا من الحدود المنهجية والموضوعية للدراسة، نقترح على الباحثين مستقبلا المواضيع الآتية:
- إجراء دراسات تقيس العائد المالي والإداري المحقق من جراء التحول نحو المعاملات الشاملة في الصندوق الوطني للتقاعد.
- الانتقال من دراسة البيئة الداخلية للموظفين لدراسة خارجية تستهدف قياس مستوى رضا المتقاعدين عن جودة الخدمات الرقمية المقدمة الخدمة العمومية الرقمية.
- دراسة معمقة حول آليات حماية قواعد البيانات الضخمة للمتقاعدين في ظل توجه الدولة نحو الحوكمة الإلكترونية الشاملة.



قائمة المراجع

أولا :الكتب

1. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة: الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
2. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
3. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2006.
4. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.

ثانيا :المجلات والمقالات العلمية

5. أحمد جامعة المكلف، الأداء في المنظمة، مجلة الأداء والتنمية، الجزائر، المجلد 1، العدد 1، 2020.
6. أمين محمد مصطفى، التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، العدد التاسع عشر، 2018.
7. جواد محسن راضي، أحمد عبد الأمير ناصر حسين، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة واسط، العراق، العدد 16، 2014.
8. خديجة خطاط، التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة براندت للأجهزة الكهرومنزلية، مجلة التنمية الاقتصادية، الجزائر، المجلد 09، العدد 01، 2024.
9. خليل شرقي، نموذج مقترح لتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي ميله، الجزائر، العدد 4، ديسمبر 2016.
10. خوصة مصطفى، قرايري نور الدين، التحول الرقمي في قطاع الأعمال: مفاهيم أساسية، المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية، المجلد الرابع عشر، 2023.

11. خيرة شاووشي، زهرة خلوف، التحول الرقمي في الجزائر، مجلة المحاسبة، التدقيق والمحاسبة، الجزائر، المجلد الخامس، العدد الأول، 2023.
12. رزكار عبد الله صابر جاف وآخرون، انعكاس ميزات استخدام تقنيات التحول الرقمي على تحقيق السعر التنافسي دراسة استطلاعية لآراء عينة من عاملين في الشركات الصناعية في إقليم كردستان/العراق ، مجلة بوليتكنيك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثالث، أكتوبر 2023.
13. زرنوح أحمد، الأداء في المنظمة، مجلة السوسيولوجيا، جامعة الجلفة، 2018.
14. سناء محمد عبد الغني، انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر، مجلة كلية السياسة والاقتصاد – معهد الدراسات المتطورة، العدد الخامس عشر، أبريل 2022.
15. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة البحث العلمي، الجزائر، المجلد 07، العدد 2009-2010.
16. عبد الفتاح سعيد السرطاوي، عادل عيسى حسان، التحليل المالي كأداة لتقييم الأداء المالي لشركات المساهمة الصناعية في فلسطين، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2019.
17. قرين ربيع، تقنيات التحول الرقمي واستراتيجياته: نماذج عن قصص فشل ونجاح لشركات عالمية، مجلة المشكلة الاقتصادية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة – الجزائر، المجلد الثاني، العدد الثاني، 2023.
18. كتاف عبد القادر، أنزاران عادل، استراتيجية التحول الرقمي ضمن السياسات العامة التنموية في الجزائر، مجلة آفاق فكرية، جامعة مستغانم – الجزائر، المجلد الثاني عشر، العدد الثاني، نوفمبر 2024.
19. محمد أحمد عبد الغني، تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي دراسة ميدانية ، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، كلية التجارة – جامعة السويس، المجلد الثالث، العدد الرابع، ديسمبر 2023.
20. محمود فاروق محمود وآخرون، ثر استخدام التحول الرقمي على جودة التعليم – دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم العالي، المجلة العربية للعلوم الإدارية والمصرفية، العدد الرابع، أكتوبر 2023.
21. نوال بن عيممة، باديس بوخلوة، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي – دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس بورقلة، مجلة الباحث، المجلد 24، العدد الأول، ديسمبر 2024.

22. هاجر خلف الله، خالد بن جلول، مساهمة التحول الرقمي في دعم القدرة التنافسية للصناعات الغذائية: دراسة حالة شركة عمر بن عمر فرع مدينة قالم، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد السابع، العدد الثاني، 2023.

23. وليد كامل علام، التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء — دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البنوك بجنوب الصعيد، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 52، العدد 1، 2022.

ثالثا: مذكرات التخرج والأطروحات

24. زمورة جمال، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية — دراسة حالة: قطاع الصحة بولاية باتنة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر — بسكرة، السنة الجامعية 2024/2023.

رابعا: المنشورات وتقارير المواقع الإلكترونية

25. عماد ناصيف مكّي، دور التحول الرقمي في تحسين أداء صناعة التكرير والبتروكيمياويات، منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول أوابك، دولة الكويت، 2021. متاح على الموقع الإلكتروني: <http://www.oapecorg.org>

المراجع باللغة الأجنبية

26. **Joanna Daaboul et al.**, Amélioration de la performance industrielle par l'ingénierie numérique, 11ème Colloque National AIP-PRIMECA, France, 22–24 avril 2009.

27. **Kraus, S., Schiavone, F., Pluzhnikova, A., & Invernizzi, A. C.**, Drivers of Digital Transformation and Their Impact on Organizational Management, Technological Forecasting and Social Change, vol. 172, 2021.

28. **Michael Armstrong**, Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines, 3rd Edition, Kogan Page, London and Philadelphia, 2006.

29. **Verhoef, Peter C., Broekhuizen, Thijs, Bart, Yakov, Bhattacharya, Abhi, Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, Michael.**, Digital transformation: A

multidisciplinary reflection and research agenda, Journal of Business Research, Vol. 122, 2021.

30.Vial, Gregory, Understanding digital transformation: A review and a research agenda, The Journal of Strategic Information Systems, Vol. 28, No. 2, 2019.

31.Vincent Bronet, Amélioration de la performance industrielle à partir d'un processus Référent : déploiement inter-entreprises de bonnes pratiques, Thèse de doctorat en Génie industriel, Université de Savoie, France, 2006.

32.Westerman, George; Bonnet, Didier; McAfee, Andrew, Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation, Harvard Business Review Press, 2011.



قائمة الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم : علوم التسيير
التخصص : إدارة أعمال
استبيان دراسة ميدانية



أخي الموظف/ أختي الموظفة،

السيدات والسادة موظفو الصندوق الوطني للتقاعد CNR المحترمون، تحية طيبة، وبعد:

في إطار إعداد مذكرة تخرج لمتطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص إدارة أعمال، أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف لجمع البيانات اللازمة لدراستنا الموسومة بعنوان: أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي دراسة ميدانية: الصندوق الوطني للتقاعد CNR . نظرا لما تمثلونه من ركيزة أساسية في العملية الإدارية، وما تملكونه من خبرة ميدانية، نرجو منكم التكرم بالمساهمة في هذا الجهد العلمي من خلال الإجابة على فقرات الاستبيان بكل موضوعية وشفافية. نؤكد أن جميع إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، شاكرين لكم سلفا حسن تعاونكم في سبيل إنجاح هذا العمل الأكاديمي.

تحت إشراف الأستاذ:

برهان نورالدين

من إعداد الطالبة:

بن ساحة منال

الإجابة تكون بوضع علامة X في خانة واحدة مناسبة.

أولا: المتغيرات الشخصية للبيانات العامة

1. الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐
2. الفئة العمرية : أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 45 سنة ☐ أكثر من 45 سنة ☐
3. المستوى التعليمي : ثانوي فأقل ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دكتوراه ☐
4. الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐
5. المستوى الوظيفي : موظف ☐ مهندس دولة ☐ رئيس مصلحة ☐ نائب مدير ☐ مدير ☐

قائمة الملاحق

ثانيا: المحاور الدراسة

المتغير المستقل: التحول الرقمي : هو عملية انتقال المؤسسة من نموذج التسيير التقليدي لنموذج يعتمد على التقنيات الرقمية والربط البيئي لتطوير العمليات والخدمات.

الرقم	العبارات	المقياس			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
البعد الأول: البنية التحتية والمنصات الرقمية: تشمل كافة الوسائل التقنية من أجهزة، شبكات، وتطبيقات تطبيق <i>RetraiteDZ</i> والموقع الرسمي التي تشكل القاعدة الأساسية للعمل الرقمي.					
1	تتوفر في الصندوق أجهزة وبرمجيات حديثة تدعم التحول الرقمي.				
2	يوفر تطبيق <i>RetraiteDZ</i> وصولا سهلا وسريعا لخدمات المتقاعدين.				
3	توفر البوابة الإلكترونية <i>dz.cnr.dz</i> الروابط والخدمات الضرورية للموظف.				
4	تتوفر تغطية إنترنت تدعم العمل بالأنظمة الرقمية داخل الوكالات بفعالية.				
البعد الثاني: رقمنة الإجراءات والخدمات الابتكار الخدمي :تحويل المعاملات الورقية لخدمات إلكترونية ذكية التعرف على الوجه، <i>QR Code</i> ، والتذاكر الإلكترونية لتبسيط العلاقة مع المتقاعد.					
5	ساهم اعتماد تقنيات التعرف البيومتري في تحسين إجراءات الخدمة.				
6	استخراج شهادة الدخل الرقمية عبر <i>QR Code</i> قلل من حاجة المتقاعدين للتنقل.				
7	ساهم نظام التذاكر الإلكترونية <i>E-Billet</i> في تنظيم استقبال بكفاءة.				
8	تتيح منصة حساب الزيادات دقة عالية في اطلاع الموظف على حقوقه المالية.				
البعد الثالث: الموارد البشرية والمهارات الرقمية: مدى جاهزية وكفاءة موظفي الصندوق في التعامل مع الأنظمة الحديثة واستجابتهم لمتطلبات التغيير التكنولوجي					
9	يملك موظفو الصندوق المهارات الكافية للتعامل مع التطبيقات والأنظمة الجديدة.				
10	يوفر الصندوق دورات تدريبية دورية حول استخدام التكنولوجيات الحديثة.				
11	يوجد دعم فني متخصص ومتاح لمعالجة المشاكل التقنية التي تواجه الموظفين.				
12	لدى الموظفين وعي كاف بأهمية التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي.				
13	ييدي الموظفون مرونة واستجابة سريعة للتحول من العمل التقليدي إلى الرقمي.				

قائمة الملاحق

البعد الرابع: أمن البيانات والربط المؤسسي: حماية المعلومات الحساسة للمتقاعدين وضمان التكامل الرقمي وتدفق البيانات بين الصندوق ومختلف المؤسسات الشريكة

14	المنصة الرقمية للتحقق من مصداقية الوثائق توفر حماية عالية من التزوير.				
15	يتم تأمين بيانات الموظفين الشخصية وفقا لمعايير الأمن السيبراني المعتمدة.				
16	يسهل الربط الرقمي مع المؤسسات الشريكة عملية تحديث البيانات.				
17	يلاحظ الموظفون ارتفاع مستوى ثقة في الخدمات الرقمية المقدمة.				
18	يعتمد الصندوق نموذجا رقميا متكامل يربط الوكالات المحلية بالمركزية بفعالية.				

المتغير التابع: الأداء المؤسسي: مدى نجاح الصندوق في تحقيق أهدافه الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتقديم أفضل خدمة للمتقاعدين.

الرقم	العبارات	المقياس			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
19	أدى التحول الرقمي إلى سرعة إنجاز ملفات مقارنة بالأساليب السابقة.				
20	ساهمت الرقمنة في خفض التكاليف الإدارية ورق، أحبار، أرشيف يدوي.				
21	ساهم التحول الرقمي في تحسين رضا المتعاملين				
22	زادت الإنتاجية العامة للموظفين نتيجة استخدام تكنولوجيا المعلومات.				
23	انخفض الضغط والاحتفاظ داخل الوكالات المحلية بفضل الخدمات الإلكترونية.				
24	ساهم الرقم الأخضر 3011 في حل مشاكل بفعالية دون عناء التنقل.				
25	ساعدت الخدمات الرقمية في تحسين الصورة الذهنية للصندوق لدى الجمهور.				
26	زادت الشفافية في تتبع وضعيات ملفات الموظفين عبر الأنظمة الرقمية.				
27	ساهم التحول الرقمي في تقليل بعض مظاهر البيروقراطية في التعاملات.				
28	تسهل المنصات الرقمية عملية الرقابة والتدقيق الداخلي على العمليات الإدارية.				
29	تحسنت قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات بناء على تقارير رقمية دقيقة.				
30	يلتزم الصندوق بالجدول الزمني المحدد للوصول للرقمنة الكلية في 2026.				
31	هناك مرونة عالية في النظام الرقمي للاستجابة لأي تحديثات قانونية طارئة.				

يمكن تسجيل أي ملاحظات أو آراء حول الموضوع:

.....

.....

.....

.....

SPSSV29 مخرجات برنامج : الملاحق الإستبيان

ملحق: نتائج اختبار الثبات Reliability Statistics

1. المحور الأول: التحول الرقمي المتغير المستقل

المحور / البعد	Cronbach's Alpha	N of Items
المحور الأول ككل: التحول الرقمي	.711	20
البعد الأول: البنية التحتية والمنصات الرقمية	.764	5
البعد الثاني: رقمنة الإجراءات والخدمات	.710	5
البعد الثالث: الموارد البشرية والمهارات الرقمية	.736	5
البعد الرابع: أمن البيانات والربط المؤسسي	.698	5

المحور الثاني: الأداء المؤسسي المتغير التابع

Cronbach's Alpha	N of Items
.754	15

2. الثبات الكلي للاستبيان المجموع العام

Cronbach's Alpha	N of Items
.728	35

ملحق: مصفوفة ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية Correlations

المحاور		التحول الرقمي المستقل	الأداء المؤسسي التابع
البعد 1: البنية التحتية	Pearson Correlation	.530**	
	Sig. 2-tailed	.000	
البعد 2: رقمنة الإجراءات	Pearson Correlation	.560**	
	Sig. 2-tailed	.000	
البعد 3: الموارد البشرية	Pearson Correlation	.500**	
	Sig. 2-tailed	.000	
البعد 4: أمن البيانات	Pearson Correlation	.620**	
	Sig. 2-tailed	.000	
المحور الأول التحول الرقمي	Pearson Correlation	1	.620**
	Sig. 2-tailed		.000
المحور الثاني الأداء المؤسسي	Pearson Correlation	.620**	1
	Sig. 2-tailed	.000	

** . Correlation is significant at the 0.01 level 2-tailed. N = 45

ملحق: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي Tests of Normality

Tests of Normality

المحاور	Statistic	df	Sig.
المحور الأول: التحول الرقمي	.765	45	.200*
المحور الثاني: الأداء المؤسسي	.991	45	.200*
المجموع العام للاستبيان	.878	45	.200*

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

ملحق: التوزيع التكراري والنسبي لمتغير الجنس Frequencies

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	30	66.7	66.7	66.7
أنثى	15	33.3	33.3	100.0
Total	45	100.0	100.0	

ملحق: التوزيع التكراري والنسبي لمتغير الفئة العمرية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 30 سنة	7	15.6	15.6	15.6
من 30 إلى 45 سنة	23	51.1	51.1	66.7
أكثر من 45 سنة	15	33.3	33.3	100.0
Total	45	100.0	100.0	

ملحق: التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المستوى التعليمي Frequencies

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي	8	17.8	17.8	17.8
ليسانس	12	26.7	26.7	44.5
ماستر	23	51.1	51.1	95.6
دكتوراه	2	4.4	4.4	100.0
Total	45	100.0	100.0	

ملحق: التوزيع التكراري والنسبي لمتغير الخبرة المهنية Frequencies

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 5 سنوات	5	11.1	11.1	11.1
من 5 سنوات إلى 10	13	28.9	28.9	40.0
أكثر من 10 سنوات	27	60.0	60.0	100.0
Total	45	100.0	100.0	

ملحق: التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المستوى الوظيفي Frequencies

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
إطار سامي	3	6.7	6.7	6.7
إطارات	8	17.8	17.8	24.5
موظفين تقنيين	30	66.7	66.7	91.2
أعوان تنفيذيين	4	8.8	8.8	100.0
Total	45	100.0	100.0	

ملحق: الإحصاء الوصفي لبعدها البنية التحتية والمنصات الرقمية

Item	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تتوفر أجهزة وبرمجيات حديثة...	45	1	5	3.77	.790
يوفر تطبيق RetraiteDZ وصولاً سهلاً...	45	2	5	3.65	.720
توفر البوابة الإلكترونية الروابط والخدمات...	45	1	5	3.52	.830
تتوفر تغطية إنترنت تدعم العمل بفعالية	45	2	5	4.05	.630
البعد الأول ككل المتوسط العام	45	1.5	5	3.74	.740
Valid N listwise	45				

ملحق: الإحصاء الوصفي لبعدها رقمنة الإجراءات والخدمات

Descriptive Statistics

Item	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ساهم اعتماد تقنيات التعرف البيومتري...	45	2	5	3.94	.640
استخراج شهادة الدخول الرقمية عبر QR...	45	1	5	3.55	.810
ساهم نظام التذاكر الإلكترونية... E-Billet	45	2	5	3.89	.660
تتيح منصة حساب الزيادات بدقة عالية...	45	1	5	3.40	.940
البعد الثاني ككل المتوسط العام	45	1.5	5	3.69	.760
Valid N listwise	45				

ملحق: الإحصاء الوصفي لبعء الموارد البشرية والمهارات الرقمية

Descriptive Statistics

Item	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يمتلك الموظفون المهارات الكافية...	45	1	5	3.38	.920
يوفر الصندوق دورات تدريبية دورية...	45	1	5	3.35	.940
يوجد دعم فني متخصص ومتاح...	45	2	5	3.45	.890
لدى الموظفين وعي كاف بأهمية التحول...	45	2	5	3.48	.830
ييدي الموظفون مرونة واستجابة سريعة...	45	2	5	3.56	.790
البعء الثالث ككل المتوسط العام	45	1.6	5	3.44	.870
Valid N listwise	45				

ملحق: الإحصاء الوصفي لبعء أمن البيانات والربط المؤسسي

Descriptive Statistics

Item	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
المنصة الرقمية للتحقق من مصداقية الوثائق...	45	1	5	3.40	.850
يتم تأمين بيانات الموظفين وفق معايير الأمن...	45	2	5	3.93	.670
يسهل الربط الرقمي مع المؤسسات الشريكة...	45	2	5	3.90	.690
يلاحظ الموظفون ارتفاع مستوى ثقة...	45	2	5	4.00	.610
يعتمد الصندوق نموذجاً رقمياً متكاملًا يربط...	45	1	5	3.42	.820
البعء الرابع ككل المتوسط العام	45	1.6	5	3.73	.720
Valid N listwise	45				

ملحق: الإحصاء الوصفي لمحور الأداء المؤسسي

Descriptive Statistics

Item	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أدى التحول الرقمي إلى سرعة إنجاز ملفات...	45	2	5	3.84	.600
ساهمت الرقمنة في خفض التكاليف الإدارية...	45	2	5	3.66	.700
ساهم التحول الرقمي في تحسين رضا المتعاملين	45	1	5	3.34	.830
زادت الإنتاجية العامة للموظفين...	45	1	5	3.30	.920
نخفض الضغط والاحتفاظ داخل الوكالات...	45	1	5	3.39	.940
ساهم الرقم الأخضر 3011 في حل المشاكل...	45	2	5	3.41	.860
ساعدت الخدمات الرقمية في تحسين الصورة الذهنية	45	2	5	3.75	.770

قائمة الملاحق

زادت الشفافية في تتبع وضعيات الملفات...	45	2	5	3.84	.750
ساهم التحول الرقمي في تقليل البيروقراطية	45	2	5	3.85	.760
تسهل المنصات الرقمية عملية الرقابة والتدقيق	45	2	5	3.88	.740
تحسنت قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات...	45	1	5	3.34	.930
يلتزم الصندوق بالجدول الزمني لرقمنة 2026	45	1	5	3.30	.960
هناك مرونة عالية للاستجابة للتحديثات القانونية	45	1	5	3.14	1.020
الخور الثاني ككل المتوسط العام	45	1.8	5	3.54	.820
Valid N listwise	45				

ملحق: اختبار T للعينة الواحدة للفرضية الرئيسية الأولى

One-Sample Test

المتغير	Test Value = 3				
	t	df	Sig. 2-tailed	Mean Difference	95% Confidence Interval
التحول الرقمي	5.66	44	.000	0.65	[0.42 , 0.88]
الأداء المؤسسي	4.42	44	.000	0.54	[0.29 , 0.79]

ملحق: الإحصائيات الوصفية لاختبار الفرضية

One-Sample Statistics

المتغير	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التحول الرقمي	45	3.65	0.77	0.115
الأداء المؤسسي	45	3.54	0.82	0.122

ملحق: مصفوفة ارتباط بيرسون لأبعاد التحول الرقمي والأداء المؤسسي

Correlations

المتغيرات		البنية التحتية	رقمنة الإجراءات	الموارد البشرية	أمن البيانات	التحول الرقمي	الأداء المؤسسي
الأداء المؤسسي	Pearson Correlation	.560**	.450**	.500**	.600**	.520**	1
	Sig. 2-tailed	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	45	45	45	45	45	45

** . Correlation is significant at the 0.01 level 2-tailed.

ملحق ملخص النموذج وتحليل التباين أثر التحول الرقمي ككل

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.520a	.270	.253	.708

a Predictors: Constant, التحول الرقمي

ANOVAa

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.001	1	8.001	15.93	.000b
	Residual	21.603	43	.502		
	Total	29.604	44			

a Dependent Variable: الأداء المؤسسي

b Predictors: Constant, التحول الرقمي

ملحق معاملات الانحدار للأبعاد المستقلة Coefficients

المستغيرات المستقلة الأبعاد	R	R Square	F	Sig.	t	B
البنية التحتية	.560	.310	19.31	.000	4.43	0.58
رقمنة الإجراءات	.450	.200	10.75	.002	3.30	0.42
الموارد البشرية	.500	.250	14.33	.000	3.78	0.49
أمن البيانات	.600	.360	24.18	.000	4.92	0.65

ملحق نتائج اختبار T-Test للفروق تبعا لمتغير الجنس

Independent Samples Test

المتغير التابع	t	df	Sig. 2-tailed	Mean Difference
الأداء المؤسسي	1.15	43	.271	0.18

ملحق: نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA للمتغيرات الديموغرافية

ANOVA

المتغير المستقل	Source of variance	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الفئة العمرية	Between Groups	1.840	2	0.920	1.86	.179
	Within Groups	20.764	42	0.494		
المستوى التعليمي	Between Groups	3.125	2	1.563	3.43	.036
	Within Groups	19.124	42	0.455		
الخبرة المهنية	Between Groups	4.312	2	2.156	4.16	.021
	Within Groups	21.758	42	0.518		
المستوى الوظيفي	Between Groups	1.450	2	0.725	1.23	.306
	Within Groups	24.712	42	0.588		

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
Republie Algérien Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et
de la Recherche Scientifique
Université de Ghardaïa
Faculté des Sciences Économiques,
Commerciales et Sciences de Gestion



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

Département des sciences de Gestion

غرداية في: 1.1.2026

شهادة تصحيح مذكرة

يشهد الأستاذ (ة): برهان نور الدين بصفته عضواً لجنة مناقشة (الصفة في
اللجنة) دكتور بأن الطالب (ة):

الإسم واللقب (الطالب 01): ابن ساسنة جمال رقم التسجيل: 212139097220

الإسم واللقب (الطالب 02): رقم التسجيل:

المستوى الدراسي: الثانية ماستر التخصص: إدارة أعمال

تاريخ المناقشة: 2 جوان 2026

عنوان المذكرة: أثر التحول الرقمي على أداء المؤسسات

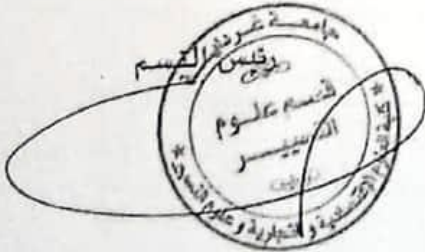
دراسة حالة: المستودع الوطني للتقاعد CNR غرداية

يشهد بأن الطالب (الطالبة): المذكورين أعلاه قد إلتزم (أ) بجميع الملاحظات وقام (أ) برفع التحفظات المقدمة
له (ما) من طرف لجنة المناقشة وأن المذكرة قابلة للإيداع النهائي على هذا النحو.

إمضاء الأستاذ المكلف (ة): بمتابعة التصحيح

برهان نور الدين

Ham



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، القطب الجامعي رقم 01 ، جامعة غرداية ، المنطقة العلمية، ص ب 455 غرداية،
47000 الجزائر

الهاتف / الفاكس : 21 25 81 29 (0) +213 09/ 25 81 29 (0) +213

الموقع الإلكتروني للكلية : <https://fseeg.univ-ghardai.dz>

جامعة غرداية : <http://www.univ-ghardai.dz> Facebook : <https://www.facebook.com/fseeg.ghardai>