

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ليسانس
ميدان العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية
شعبة : علوم التسيير
تخصص ادارة الاعمال الالكترونية

بعنوان:

واقع القيادة الرقمية في المؤسسة الجزائرية –
الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء
CASNOS – غرداية -

تحت إشراف:
د. بوقرة نور الهدى

من إعداد الطالبات:

- حسان نسرین فاطمة

- فزاني رؤى سيرين

- بن شعاعة أميرة أنفال

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/05/31

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
شرقي مهدي	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية- الجزائر	رئيسا
بوقرة نور الهدى	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية- الجزائر	مشرفا ومقررا
عزوزة فاطمة الزهراء	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية- الجزائر	مناقشا

السنة الجامعية: 2026/2025

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ليسانس
ميدان العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية
شعبة : علوم التسيير
تخصص ادارة الاعمال الالكترونية
بعنوان:

واقع القيادة الرقمية في المؤسسة الجزائرية –
الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء
CASNOS – غرداية -

تحت إشراف:
د. بوقرة نور الهدى

من إعداد الطالبات:

- حسان نسرین فاطمة

- فزاني رؤى سيرين

- بن شعاعة أميرة أنفال

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/05/31

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
شرقي مهدي	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية- الجزائر	رئيسا
بوقرة نور الهدى	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية- الجزائر	مشرفا ومقررا
عزوزة فاطمة الزهراء	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية- الجزائر	مناقشا

السنة الجامعية: 2026/2025

الإهداء

اهدي هذا العمل لي و إلى والدي والدي اداهما الله لي

فخرا و إلى من يساندني في هذه الحياة من إخواني

وصديقاتي مؤنسات الدرب حفظهم

الله تعالى .

إلى أهلي وأقاربي إلى الأصدقاء والزملاء بالدراسة و إلى

الأساتذة الكرام بداية من الاستاذ المشرف الى كل من درسني

و إلى المجدين من

طلاب العلم

نسرين - سيرين - أميرة

الشكر والتقدير:

الحمد لله رب العالمين الذي وفقنا بفضلِهِ وكرمه لإتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين
نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذة المشرفة الفاضلة بوقرة نور الهدى، الذي لم يحل علينا بتوجيهاته القيمة ونصائحها السديدة، وصبرها معنا طيلة فترة
إعداد هذا البحث، فجزاه الله عنا خير الجزاء

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة الرقمية في المؤسسة الجزائرية (CASNOS)، وللوصول إلى أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كما استخدمنا أداة الإستبيان، حيث تم توزيع استبيان على عينة مكونة من 25 موظف، أما تحليل البيانات المتحصل عليها فتم بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية . SPSS وأظهرت نتائج الدراسة :

هناك مستوى مرتفع للبعد الاستراتيجي للقيادة الرقمية في المؤسسة CASNOS، هناك مستوى متوسط للبعد التكنولوجي للقيادة الرقمية في المؤسسة CASNOS، هناك مستوى منخفض للبعد البشري للقيادة الرقمية في المؤسسة CASNOS، هناك مستوى مرتفع للبعد الابتكاري للقيادة الرقمية في المؤسسة CASNOS

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الافراد تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الاقدمية، عدد الوظائف، وطبيعة العمل

الكلمات المفتاحية : القيادة الرقمية، البعد التكنولوجي، البعد الابتكاري، البعد الاستراتيجي

Abstract:

This study aims to identify the reality of digital leadership within Algerian enterprises, focusing on the National Social Security Fund for Non-Wage Workers (CASNOS) as a case study. To achieve the study's objectives, a descriptive-analytical approach was adopted. A questionnaire was developed as the primary data collection tool and distributed to a sample of 25 employees. The collected data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The study yielded several key results:

Strategic Dimension: There is a **high** level of digital leadership regarding the adoption of strategic visions and plans for digital transformation. **Innovative Dimension:** A **high** level was recorded, reflecting leadership's ability to encourage creative ideas and new digital solutions. **Technological Dimension:** This dimension scored at a **moderate** level, indicating a need for further development of technical infrastructure and systems. **Human Dimension:** This dimension recorded a **low** level, highlighting a gap in training and qualifying human resources to adapt to the digital environment. **Statistical Differences:** There were no statistically significant differences in the respondents' answers attributable to personal and occupational variables (gender, age, educational level, years of experience, number of jobs, and nature of work).

Keywords: Digital Leadership; Strategic Dimension; Innovative Dimension; Technological Dimension; Human Dimension; CASNOS.

Error! Bookmark not defined.....

الشكر والتقدير:

IV.....

الملخص:

V.....

الفهرس:

قائمة الجداول:

XI.....

قائمة الاشكال:

1.....

المقدمة :

5.....

الفصل الأول: الاطار النظري للقيادة الرقمية

6.....

المبحث الأول: ماهية القيادة الرقمية

6.....

المطلب الأول: تعريف القيادة الرقمية واهميتها والفرق بينها وبين القيادة التقليدية

9.....

المطلب الثاني: اساسيات القيادة الرقمية وابعادها

12.....

المطلب الثالث : مهارات وصفات القائد في ظل التحول الرقمي

13.....

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

13.....

المطلب الأول: الدراسات المحلية

16.....

المطلب الثاني: الدراسات العربية

18.....

المطلب الثالث: الدراسات السابقة بلغة الأجنبية

24.....

خلاصة الفصل الأول:

26.....

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

27....

المبحث الاول: منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس

27.....

المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

32.....

الشكل رقم (1) : يوضح الهيكل التنظيمي للوكالة

3.7.....	المطلب الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس
40.....	المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة:
40.....	المطلب الأول: عرض خصائص المجتمع:
44.....	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات افراد العينة:
56.....	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات:
61.....	خاتمة:
63.....	قائمة المراجع:
65.....	قائمة الملاحق:

قائمة الجداول

- الجدول رقم (1): تعاريف للقيادة الرقمية..... 16
- الجدول (2): التعقيب على الدراسات السابقة..... 29
- جدول رقم (3): يوضح تصنيف موظفي الوكالة..... 36
- جدول رقم (4) يوضح انتشار الوكالات الجهوية عبر التراب الوطني
- 37
- جدول رقم (5): يوضح تصنيف الوكالات الولائية عبر التراب الوطني..... 38
- الشكل رقم (1) : يوضح الهيكل التنظيمي للوكالة..... 40
- الجدول رقم (06): حجم العينة المدروسة
- 46
- الجدول رقم (07): بيان تفصيلي للعبارات المكونات لاستبيان..... 47
- الجدول (8): الفاكرونباخ الكلية..... 48
- جدول (9): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس..... 48
- الجدول (10): توزيع المجتمع الدراسة حسب العمر..... 49
- الجدول (11): توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي..... 50
- الجدول (12): توزيع مجتمع الدراسة حسب الاقدمية..... 50
- الجدول (13): توزيع مجتمع الدراسة حسب طبيعة العمل..... 51
- الجدول (14): تكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول.....

الجدول (15): تكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني

54

الجدول (16): تكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثالث

56

الجدول (17): تكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الرابع

58

الجدول (18): ارتباط البعد الأول..... 60

الجدول (19): ارتباط البعد الثاني..... 60

الجدول (20): ارتباط البعد الثالث..... 61

الجدول (21): ارتباط البعد الرابع..... 62

الجدول (22): اختبار فرضية البعد الاستراتيجي..... 64

الجدول (23): اختبار فرضية البعد التكنولوجي..... 65

الجدول (24): اختبار فرضية البعد البشري..... 66

الجدول (25): اختبار فرضية البعد الابتكاري..... 66

قائمة الاشكال:

الشكل رقم (1) : يوضح الهيكل التنظيمي للوكالة.....47

أ. مقدمة

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تطورًا متسارعًا في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ما أدى إلى بروز مفهوم الرقمنة كأداة محورية في تحديث أساليب العمل داخل المؤسسات وتحسين أدائها. ولم تعد الرقمنة مجرد خيار تكنولوجي، بل تحولت إلى رؤية استراتيجية شاملة تسعى المؤسسات من خلالها إلى رفع الكفاءة التشغيلية، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز القدرة التنافسية في ظل بيئة متغيرة وسوق يتسم بالديناميكية في هذا السياق، أصبحت المؤسسات الاقتصادية مطالبة بتبني استراتيجيات رقمية فعالة تتكامل فيها البنية التحتية التكنولوجية مع الموارد البشرية والنظم الإدارية، لضمان نجاح التحول الرقمي واستدامته. غير أن هذا المسار لا يخلو من تحديات تنظيمية، ومقاومة بشرية، وإكراهات مالية وتقنية قد تعيق تحقيق الأهداف المرجوة.

ب. الإشكالية:

مما سبق نطرح الإشكالية التالية:

ما هو واقع القيادة الرقمية في المؤسسة الجزائرية (CASNOS) بغرداية؟

وتتفرع هذه الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

ما هو الفرق بين القيادة الرقمية والقيادة التقليدية؟

ماهي أبعاد القيادة الرقمية وما مراحل تطبيقها؟

ماهي ما هو المستوى العام لتطبيق أبعاد القيادة الرقمية (الاستراتيجي، التكنولوجي، البشري، الابتكاري) في صندوق CASNOS وجهة نظر الموظفين؟

ما هي أبرز التحديات (سواء كانت تنظيمية، بشرية، أو تقنية) التي تواجه القيادة الرقمية أثناء تطبيقها للتحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة؟

ت. الفرضيات:

بغية الإجابة على التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية تُمارس القيادة الرقمية في المؤسسات الجزائرية بمستوى متوسط .

الفرضية الأولى: يتواجد البعد الاستراتيجي للقيادة الرقمية في مؤسسة CASNOS بمستوى متوسط

الفرضية الثانية: يتواجد البعد الابتكاري للقيادة الرقمية في مؤسسة CASNOS بمستوى متوسط

الفرضية الثالثة: يتواجد البعد البشري للقيادة الرقمية في مؤسستهم CASNOS بمستوى متوسط

الفرضية الرابعة: يتواجد البعد التكنولوجي للقيادة الرقمية في مؤسستهم CASNOS بمستوى متوسط

ب. اهداف الدراسة:

تهدف دراسة هذا الموضوع بالتحديد إلى:

مستوى ممارسة القيادة الرقمية في المؤسسة CASNOS

تشخيص واقع أبعاد القيادة الرقمية في المؤسسة محل الدراسة

الكشف عن الفروق الإحصائية في إجابات أفراد العينة حول القيادة الرقمية والتي قد تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية

تحديد المراحل والخطوات العملية المتبعة لتطبيق القيادة الرقمية داخل المؤسسة

التعرف على اهم مهارات القائد الرقمي الواجب توافرها فيه

ت. أهمية الدراسة:

يسلط الضوء على أحد الموضوعات الحيوية في إدارة المؤسسات الحديثة وهي القيادة الرقمية

يساهم في توضيح مدى ارتباط مهارات القائد الرقمي بالتحول الإداري والانتقال من النمط التقليدي

يبرز المعوقات ومراحل التطبيق التي تواجه المؤسسات الاقتصادية (CASNOS) في هذا المجال.

يقدم توصيات عملية يمكن الاستفادة منها لتحسين وتفعيل أبعاد القيادة الرقمية داخل المؤسسات

ج. مبررات اختيار موضوع:

الأهمية المتزايدة لتبني أساليب القيادة الرقمية في المؤسسات الاقتصادية

دور القائد الرقمي في إنجاح عملية التحول الرقمي ومواكبة التطورات التكنولوجية

قلة الدراسات الميدانية حول هذا الموضوع خاصة في المؤسسات الضمانية أو الخدمية الجزائرية (CASNOS).

ح-المنهج المتبع في الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لتحليل الظاهرة محل الدراسة من خلال عرض المفاهيم والنظريات المتعلقة بالقيادة الرقمية،

ومنهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي.

خ. التعريفات الإجرائية:

لضمان وضوح المفاهيم المعتمدة في الدراسة تم تحديد التعريفات الإجرائية التالية

القيادة الرقمية: هي نمط قيادي يعتمد على استخدام التكنولوجيات والحلول الرقمية الحديثة لتوجيه وإدارة المؤسسة، ويتم قياسها في هذه الدراسة من خلال أربعة أبعاد أساسية (البعد الاستراتيجي، البعد التكنولوجي، البعد البشري، والبعد الابتكاري)

المؤسسة الجزائرية (CASNOS) هي البيئة التنظيمية والميدانية التي أُجريت عليها الدراسة (الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء)، والمستهدفة بتقييم مدى جاهزية وتطبيق أساليب القيادة الرقمية في مصالحتها

القائد الرقمي: هو المسؤول أو المسير داخل مؤسسة (CASNOS) الذي يمتلك المهارات التقنية والقيادية اللازمة لتوجيه المرؤوسين، وتبني ثقافة الابتكار والتحول الرقمي لتحقيق أهداف المؤسسة، وقيست استجابات الموظفين حول سلوكه وأدائه من خلال الاستبيان الموزع

د. حدود الدراسة

الحدود الزمانية: تمت الدراسة خلال السنة الجامعية 2025 / 2026.

الحدود المكانية: كانت الدراسة الميدانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء (CASNOS)

الحدود البشرية: تم التركيز في الدراسة على موظفي المؤسسة، حيث شملت العينة 25 موظفًا

الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على الجوانب المرتبطة بواقع القيادة الرقمية من خلال أبعادها الأربعة: البعد الاستراتيجي، البعد التكنولوجي، البعد البشري، والبعد الابتكاري، وانحصرت الدراسة في هذه الجوانب فقط

ذ- صعوبات الدراسة

ضعف استجابة بعض الموظفين للاستبيان الذي أدى إلى تأخر في جمع البيانات

ر- هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين رئيسيين

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الرقمية: وتم التطرق فيه إلى مفاهيم ومراحل تطبيق القيادة الرقمية ومهارات القائد الرقمي، والفرق بين القيادة الرقمية والقيادة التقليدية، وعرض للدراسات السابقة العربية والمحلية والأجنبية المتعلقة بالموضوع

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية: وتطرقنا فيه إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة (CASNOS)، منهجية البحث واختبار أداة الاستبيان، تحليل النتائج

واختبار الفرضيات

A decorative scroll graphic with a light gray background and a black outline. The scroll is unrolled in the center, with the title text written on it. The top and bottom edges of the scroll are rolled up, and the sides are also rolled up, creating a three-dimensional effect.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الرقمية

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الرقمية

تمهيد:

تُعد القيادة الرقمية أحد المحاور الجوهرية في علم الإدارة الحديثة وإدارة الأعمال الإلكترونية، كونها تُمثل المحرك الأساسي لعملية التغيير والتحول داخل المنظمات في العصر الرقمي. حيث لم تعد التكنولوجيا مجرد أداة مساعدة، بل أصبحت استراتيجية تتطلب قيادة تمتلك الرؤية والقدرة على توظيف الابتكار التقني لتحقيق الأهداف التنظيمية، فلا يمكن للمؤسسة مواكبة التطورات المتسارعة واستغلال الفرص الرقمية بدون هذا النمط القيادي. وبصفة عامة، أكد معظم الباحثين على أهمية الدور الذي تلعبه القيادة الرقمية في تعزيز القدرة التنافسية وضمان استدامة المؤسسات الاقتصادية. ولذا، قمنا في هذا الفصل بتقديم مدخل مفاهيمي للقيادة الرقمية يوضح الفرق بينها وبين القيادة التقليدية وأهم أبعادها، كما تطرقنا إلى أساسيات تطبيقها ومتطلبات نجاحها، وصولاً إلى استعراض مهارات وصفات القائد في ظل التحول الرقمي، لينتهي الفصل بتسليط الضوء على واقع هذه القيادة في المؤسسة الجزائرية وأبرز التحديات التي تواجهها. اذا تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين:

المبحث الأول: ماهية القيادة الرقمية

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: ماهية القيادة الرقمية

تُشكل القيادة الرقمية أحد المحاور الأساسية في الإدارة الحديثة وإدارة الأعمال الإلكترونية، لما لها من دور فعال في قيادة عملية التحول الرقمي وضمان نجاح المؤسسة في بيئة تتسم بالتغير التقني المستمر. ويُعد فهم أبعادها ومقوماتها بشكل دقيق عاملاً مهماً في تعزيز الابتكار ورفع الكفاءة التنظيمية. انطلاقاً من ذلك، سيتم التطرق في المطالب الآتية إلى تعريف القيادة الرقمية، أهميتها، الفرق بينها وبين القيادة التقليدية، أبعادها ومتطلباتها، وأيضاً مهارات وصفات القائد في ظل التحول الرقمي.

المطلب الأول: تعريف القيادة الرقمية وأهميتها والفرق بينها وبين القيادة التقليدية

تُعد القيادة الرقمية ركيزة أساسية في حياة المؤسسات المعاصرة، ولها أثر بارز نحو الابتكار والرقمنة. وبناءً على ذلك، فإن تبني هذا النمط القيادي له تأثير مباشر على كفاءة الأداء وتحقيق الميزة التنافسية في بيئة الأعمال الإلكترونية.

الفرع الأول: تعريف القيادة الرقمية

أولاً: مفهوم القيادة: تعرف القيادة لغة : بأنها " نقيض السوق ، و يقود الدابة من أمامها و يسوقها من خلفها ، فالقيادة من الأمام و السوق من الخلف ، و القود من الخيل التي تقاد من مقاورها و جمع قائد قادة أو قواد. « و يرى بعض الباحثين أن القيادة هي عبارة عن نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حل مشكلات متعددة، و هي تنطوي على التأثير على سلوك الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة؛ بناءً على ذلك يمكن تعريف القيادة اصطلاحاً: بأنها " التأثير الغير القصري للسلوك الذي يمارسه فرد معين (القائد) على جماعة (مرؤوسين) نتيجة التفاعل بين خصائص كل من القائد ، الجماعة و الظروف التي تتم فيها القيادة بهدف تحقيق أهداف الجماعة. كما يمكن القول أنها " عملية تفاعلية تحدث بين شخصية القائد و التابعين و يجمعهم ظرف وهدف مشترك يسعون لتحقيقه، و تبرز ملامح القيادة في قدرتها على التأثير في التابعين دون الاتكال على سلطته القانونية من خلال الإقناع و إتباع أساليب تحفيزية تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة¹

ثانياً: تعريف القيادة الرقمية يعتبر موضوع القيادة الرقمية حديثاً ومن متطلبات هذا العصر، وتم الإشارة إليه من طرف عدة كتاب لكل منه وجهة نظره إلا أن تعاريفهم تشترك في نفس الرؤية التي تصور القيادة الرقمية وكذلك لإنشاء وإنجاح التحول الرقمي للمؤسسة، من بين أهم هذه التعاريف يعرض الآتي في الجدول أدناه:²

¹ - بلخيري خديجة مرام، دور القيادة الرقمية في تحسين جودة الخدمة التعليمية، مذكرة لنيل متطلبات شهادة ماستر علوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2025/2024، الجزائر، ص 2

الجدول رقم (1): تعاريف للقيادة الرقمية

الكاتب	السنة	التعريف
El Sawy	2016	القيام بالأمر الصائبة من أجل النجاح الاستراتيجي لرقمنة المؤسسات ونظام أعمالها البيئي.
Larjovuori et al	2016	قدرة القائد على إنشاء رؤية واضحة وذات مغزى لعملية الرقمنة والقدرة على تنفيذ استراتيجيات لتحقيقها.
Kai-uwe Brock and von wangenheim	2019	توفر القيادة الطاقة التحويلية للشركات من أجل أن تصبح رقمية، وبذلك تصبح ناجحة باستعمال الذكاء الاصطناعي.
Zeike et al	2019	شيدت الشركات الناجحة رقمياً قدرات قيادية قوية لتصوير التحول وتحفيزه وفي هذا الصدد، تعتبر القدرات القيادية هي الوسائل التي يقود بها المدراء التغيير.

المصدر: مهيل وسام، حاقة حنان، القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية، المجلد 2، عدد 2، جامعة الوادي، 2023، ص 392

القيادة الرقمية: النمط الإداري الحديث الذي يعتمد فيه القائد على التكنولوجيا والوسائل الرقمية لتسيير المؤسسة وتوجيه الموظفين. وهي لا تعني فقط استخدام الكمبيوتر أو الإنترنت، بل تعكس قدرة القائد على تغيير عقلية العاملين وتأهيلهم لتبني التحول الرقمي، من أجل تسريع العمل وتحسين جودة الخدمات بما يتماشى مع التطور التكنولوجي الحالي.

الفرع الثاني: أهمية القيادة الرقمية

تتجلى أهمية القيادة الرقمية في كونها المحور الأساسي الذي يحول التكنولوجيا من مجرد أدوات جامدة إلى ميزة تنافسية حركية. فهي لا تقتصر على مواكبة العصر الرقمي فحسب، بل تكمن قيمتها الحقيقية في قدرتها على إدارة رأس المال الفكري وتوجيهه نحو الابتكار المستمر، وضمان مرونة المؤسسة في مواجهة التحديات التقنية المتسارعة، مما يجعلها الضامن الأول لتحقيق الاستدامة والتميز في بيئة الأعمال الحديثة.

من أهمية القيادة الرقمية في أهميتها الإستراتيجية، على النحو التالي

- تسهم في دعم ومساندة الموظفين الإداريين في المؤسسات من اجل تبسيط الإجراءات الإدارية
- تسهيل المشاركة في عملية صنع القرارات، وتزليل الهرمية.
- تمكين مختلف الإدارات والقيادات من التخطيط بكفاءة وفعالية من اجل الاستفادة من متطلبات العمل.
- تقديم العمل بجودة عالية وفق المعايير الفنية والتقنية تواكب التطور وتحقق الغاية المرجوة منه
- كذلك تساعد الرقمية في إدارة المعلومات المختلفة بطريقة أسهل ومن دون تعقيد
- سهولة انتقال المعلومات والمعاملات عبر المستويات الإدارية المختلفة
- سهولة الاتصال وتعزيز العلاقات مع المؤسسات الأخرى
- تساعد القيادة الرقمية في التحول نحو مجتمع متطور.³
- التكيف مع التغيير في القدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية السريعة
- الابتكار من خلال تشجيع الأفكار الجديدة واستخدام التطبيقات لابتكار حلول مبتكرة
- تحليل البيانات من خلال اتخاذ القرارات بناءً على البيانات والتحليلات
- الثقافة الرقمية من خلال إنشاء بيئة عمل تشجع على التعلم المستمر والابتكار.

الفرع الثالث: الفرق بين القيادة الرقمية والقيادة التقليدية

في عالم يتغير بسرعة غير مسبوقة، لم تعد الأساليب الإدارية التقليدية قادرة على مواكبة التحديات اليومية التي تواجهها المؤسسات. اليوم، انتقل التركيز من "الإدارة" إلى "القيادة"، ومن الورق إلى التقنية، ومن القرارات الفردية إلى البيانات والتحليل الذكي. وهنا يظهر مصطلح القيادة الرقمية كأحد أهم مفاهيم العصر الحديث؛ الإدارة التقليدية كانت تعتمد على الهياكل الهرمية، التعليمات المباشرة، والمراقبة المستمرة للأداء. أما القيادة الرقمية، فتعتمد على التمكين، والثقة، والمرونة، واستخدام التقنية كأداة لاتخاذ القرار. لم يعد المدير هو المتحكم في كل التفاصيل، بل القائد الذي يوجه فريقه ويمنحه الأدوات التي تتيح له الإبداع والابتكار

التحول من الإدارة إلى القيادة الرقمية لا يعني إلغاء القواعد، بل إعادة تعريفها. فبدلاً من التركيز على "المراقبة"، أصبح التركيز على "النتائج"، وبدلاً من

³ بلخيري خديجة مرام، مرجع سابق، ص 4 و 5.

⁴ د. سوسن جابر عباس، الاحتياجات التدريبية لمديرات مؤسسات رياض الأطفال في ضوء القيادة الرقمية ومعوقات تطبيقها في وجهة نظرهن، دكتوراه في رياض الأطفال، كلية التربية، جامعة اللاذقية، سوريا، 2026، ص 114

التقييم السنوي التقليدي، أصبحت البيانات اللحظية (Real-time data) مؤشراً فورياً لأداء الأفراد والفِرق

القيادة الرقمية تعني استخدام التكنولوجيا بذكاء لبناء ثقافة مؤسسية قائمة على المشاركة والشفافية. الأدوات الرقمية مثل أنظمة إدارة الأداء، وتحليلات الموارد البشرية، ومنصات التواصل الداخلي، لم تعد كماليات بل أصبحت ضرورة لخلق بيئة مرنة وسريعة الاستجابة.

المطلب الثاني: أساسيات القيادة الرقمية وابعادها

الفرع الأول: معيقات القيادة الرقمية

لم يعد التحول الرقمي مجرد خيار تقني تعتمد المؤسسات، بل أصبح ضرورة استراتيجية تفرض على القادة تبني نمط قيادي مرن يتجاوز الأطر التقليدية. ومع ذلك، فإن الطريق نحو "القيادة الرقمية" ليس مفروشاً بالورود؛ إذ تواجه هذه القيادة شبكة معقدة من التحديات التي لا تقتصر على الجوانب التقنية فحسب، بل تمتد لتشمل أبعاداً تنظيمية، وثقافية، وبشرية. وهي كالتالي:

1. المعوقات البشرية:

وتعرف المعوقات البشرية بأنها هي أي صعوبات تخص العاملين في مجال القيادة الرقمية من إداريين بمختلف مستوياتهم. ويعتبر العنصر البشري من أهم عناصر أي نظام بحيث أن أي نظام لن يحقق أهدافه دون وجود هذا العنصر البشري، فجميع الأجهزة والمعدات والآلات هي عناصر خاملة دون وجود عنصر بشري يديرها ويشغلها، وتعتبر قلة وجود الفرد المؤهل والمناسب للبيئة الرقمية من الصعوبات التي ترافق وجود هذا العنصر

2. المعوقات التنظيمية :

وتعرف المعوقات التنظيمية بأنها هي أي صعوبات تخص الإدارة حسب أنظمتها ولوائحها ومستوياتها المتعددة ووظائفها المختلفة

3. المعوقات الفنية :

وتتمثل المعوقات الفنية بضعف في البنية التحتية وفي الاتصالات وفي شبكة الانترنت، وصعوبة تحول شبكات الإدارة إلى رقمية، وما تتعرض له من أخطار من مواقع الانترنت، بالإضافة إلى صعوبة مواكبة ومسايرة المؤسسات التغيرات والتطورات في مجال التكنولوجيا.

الفرع الثاني: مراحل تطبيق القيادة الرقمية

لا يتحقق التحول الرقمي الناجح بمجرد امتلاك التكنولوجيا، بل يتطلب فكراً إدارياً مرناً يقوده نحو النجاح. من هنا، لا تأتي القيادة الرقمية كخطوة

⁵- هشام هند، من الإدارة التقليدية الى القيادة الرقمية، Linked in، 2025/9/11، <https://ae.linkedin.com/pulse>، تاريخ الاطلاع 2025/4/16، 22:42

⁶- مها فهد الشمrani، "أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة"، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، مشروع بحثي مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير التنفيذي (تخصص إدارة عامة)، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، 1444 هـ - 2023 م، ص 507-508.

عشوائية، بل كعملية استراتيجية منظمة تمر بمراحل متسلسلة ومتراصة، وهي كالتالي⁷:

المرحلة الأولى: مرحلة النشر الرقمي

وتأتي هذه الخطوة كمرحلة أولى بإعلان المعلومات والخدمات على موقع الإدارة، ويرى البعض بأنه يجب أن يسبق تنفيذ هذه المرحلة إعداد وتنفيذ خطة

عمل لاستكمال التالي:

تهيئة منافذ رقمية للجهات والإدارات، باستخدام تقنية وضع الشبكة الرقمية المحلية على شبكة الإنترنت، لتوفير المعلومات التي يحتاجها المستخدم

الإعلام المجتمعي عند بدء توفير تلك الخدمات من خلال وسائل الإعلام والتواصل والدورات المتخصصة

تصميم المواقع، وتخصيص الأموال اللازمة لضمان تحديث المعلومات باستمرار

المرحلة الثانية: مرحلة التفاعل .

ويتم فيها تبادل المعلومات بين المستفيد، وإدارة الموارد البشرية بالجامعة، وبذلك يكون المستفيد قد شكل تصوراً حول ما يريده من مقدم الخدمة، ويبدأ في

هذه المرحلة بتمرير ردوده وآرائه عبر تلك المواقع الرقمية وغيرها من الوسائل الأخرى، حيث يتم رصد كل ما يرد إليه من ملاحظات وآراء من الذين زاروا

الموقع الإلكتروني من قبل مقدم الخدمة، وبذلك يتم جمع أكبر كمية ممكنة من التغذية المرتدة، ليتم الاستفادة منها في المراحل اللاحقة

المرحلة الثالثة: مرحلة التنفيذ [التعامل] .

يتم الاستفادة من المعلومات الناتجة عن التغذية الراجعة من المرحلتين السابقتين، في تكييف الخدمات اللازمة، وتهيئة المواقع الإلكترونية على الشبكة

المعلوماتية لتتناسب تطلعات ومتطلبات المستفيدين ومقدمي الخدمة.

• المرحلة الرابعة: التكامل :

ويتم فيها إتاحة المعلومات فوراً عبر الشبكة وتفاعل الناس مع القيادة الرقمية واستجابتهم لها، والقدرة على إكمال المعاملات بالحال عبر الشبكة، ويعني

ذلك أن بإمكان المستفيد أن يصل إلى جميع المعلومات التي يحتاجها بدلاً من أن يأتي بنفسه للحصول عليها، وأن يستوفي جميع متطلباته، وأن يستقبل

جميع الخدمات التي يكون مخولاً لتلقيها من مصدرها

الفرع الثالث: أبعاد القيادة الرقمية

1- القيادة الرشيدة (Wise Leadership) : قيادة تمكن القائد من وضع رؤيا واضحة المعالم للمنظمة مع التخطيط السليم والجدية في التنفيذ

⁷- عائشة بنت مجة أحمد صفحي، واقع تطبيق القيادة الرقمية بالجامعات السعودية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة طيبة، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية

والمتابعة، فهي تستطيع أن تُخرج من عناصر الإنتاج البشرية والمادية نفسها مردوداً أكبر؛ لأنها ببساطة ترى ما لا يراه الغير، وهي بذلك تتمكن من تخفيف العاملين لتحقيق النجاح، وهي قيادة ذات رؤية تهدف إلى دعم أفكار ومرئيات الموظفين من خلال اشراكهم في عملية تطوير وتنمية المنظمة⁸

2- المواطنة الرقمية: (Digital Citizenship) إنّ المواطنة الرقمية كمفهوم تغطي مجموعة كاملة من القضايا المهمة على نطاق واسع، يتضمن

مجموعة من المبادئ التوجيهية للسلوك المسؤول والمناسب عند استخدام التكنولوجيا، فاليوم ينبغي لأي شخص عند استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أن يفهم كيفية تطبيق قيم المواطنة الصالحة على الإنترنت، حيث مازالت هناك الكثير من مفاهيم المواطنة مشوشة ومختلطة لدى فئة من الشباب ، بالتالي تعتمد بشكل أساسي على الاستخدام الأمثل للمهارات والأدوات التقنية في المجتمع الرقمي بطريقة آمنة، وبعيدة عن المخاطر الأمنية للاستخدام غير الصحيح للأجهزة التقنية

3- ثقافة التعلم بالعصر الرقمي (Digital Culture): شهدت المجتمعات تحولات متسارعة اجتماعياً وثقافياً؛ من خلال وسائل الإعلام

والتقنيات الرقمية، والاتصالية والمعلوماتية، واستقبال ثقافات وافدة منها الثقافة الرقمية، بالتالي فهي ثقافة تشمل جميع المعارف والخبرات التي يكتسبها الفرد من أجل مواكبة التطور الرقمي السريع في عصر تكنولوجيا المعلومات.

4- التميز في الممارسة المهنية: (Excellence in professional practice) إنّ القادة الحقيقيون هم الذين يعلمون ويتعلمون

بواسطة أتباعهم؛ مما يؤدي على اكتسابهم العديد من المهارات المرتبطة بالخبرات اليومية وصولاً إلى التميز، وذلك لأن الممارسات المهنية تتطلب مهارات استثنائية، كما تتطلب قيادة أخلاقية مع وجود رغبة لدى القائد لإحداث التغيير والإصلاح بالتالي فإن التميز المهني في العصر الرقمي يعتمد على تطوير الذات؛ من خلال اكتساب مهارات جديدة، والاستفادة من الوسائل الرقمية الداعمة لبيئة العمل الرقمي باحترافية عالية

1 - الكفاءة الرقمية

هي القدرة على الوصول إلى الوسائط الرقمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لفهم الجوانب المختلفة لمحتويات الوسائط الرقمية ووسائل الإعلام وتقييمها بشكل فعال، والتواصل بفعالية في مجموعة متنوعة من السياقات وتم تعريف الكفاءة الرقمية بأنها الاستخدام الموثوق والحاسم لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل التوظيف والتعلم والتنمية الذاتية والمشاركة في المجتمع، وتشمل الكفاءة الرقمية مزيجاً متكاملًا من المعارف والمهارات

⁸-عفاف بنت فهم حسن العتيبي، "دور القيادة الرقمية في الحد من الجرائم المعلوماتية"، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، ص 32، 34

⁹نفس المرجع، ص. 32، 35

المطلب الثالث: مهارات وصفات القائد في ظل التحول الرقمي

الفرع الأول: مهارات القائد في ظل التحول الرقمي

1. الاتصالات: باستخدام التكنولوجيا، يمكن للقادة الرقميين بناء شبكة اتصالات قوية من أعلى إلى أسفل الأعمال. لكن تنفيذ ذلك يتطلب على القادة

الرقميين أن يكون لديهم إستراتيجية معقولة بما وأن يفهموا من يخاطبون؛

2. الرؤية: يجب أن تمتلك رؤية واضحة وقوية، فمن السهل إشراك القوى العاملة معك عندما يؤمنون بما تؤمن به. يمكننا القول إن هذه إحدى السمات

التي تجعل القادة الرقميين متميزون عن البقية؛

3. الاستراتيجية: لا يتطلب على القادة الرقميين وجود رؤية واضحة للمستقبل فحسب، بل يجب أن يكون لديهم أيضًا استراتيجية مطبقة تساعد في

تعزيز الثقافة الرقمية داخليًا، وعلى استعداد لاحتضان التغييرات. من أجل أن يحدث هذا بالفعل، من المهم وجود استراتيجية متماسكة تُحدد الأجندة

الرقمية؛

4. الابتكار: يتطور المشهد الرقمي باستمرار في العصر الرقمي، ويجب أن تكون القيادة على استعداد لتجربة تقنيات جديدة، ومن أجل القيام بذلك

يجب أن تكون مرئيًا وقابلًا للتكيف مع نهج تلك التقنيات في إنشاء قوة عاملة رقمية لكن غالبًا ما تكون هناك مخاطر محسوبة متضمنة في هذه الخطوة،

مثل: تجربة أنظمة وتقنيات جديدة ليس لديك فيها سوى القليل من الأدلة أو الأمثلة على النجاح، ولكن المكافآت قد تكون

مفيدة للغاية هذا يقودنا إلى النقطة التالية وهي "المخاطرة".¹¹

5. المخاطرة: وضع السرعة والابتكار في مقدمة التقنيات التي تم تجربتها واختبارها مسبقًا هو أمر يجب على المؤسسات توخي الحذر منه، ومع ذلك، فإن

المخاطرة جزء أساسي من القيادة الرقمية، وقد أيد ذلك "مارك زوكربيرج"، الرئيس التنفيذي لشركة فيس بوك، عدم المخاطرة

ومن بين المهارات نضيف البعض:

- امتلاك عقلية منفتحة على الثقافات المتعددة
- التميز في مجالات رئيسية من القيادة كالقيادة الشخصية، والقيادة الاستراتيجية، والتواصل والتحفيز.

¹⁰ The Impact of Digital Leadership on Achieving Strategic Success: A Field Study Based on "Dr. Amer Abdulwahhab Ali Al-Sanabani- Perspective: of Administrative Leaders at Yemen's Public Telecommunications Corporation، مجلة الآداب، كلية الآداب، جامعة ذمار، المجلد 13، العدد 3، سبتمبر 2025، ص 216

¹¹ - راشد هادف المنصوري، " القيادة الرقمية ودعمها للتحول الرقمي للخدمة العمومية"، ص 331.

- أن يكون القائد معلما ومدربا ومحفزا للتكنولوجيا
- القدرة على استغلال الفرص التي توفرها تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والأنترنت
- القدرة على معرفة كيف، ومتى يمكن أن تحل تطبيقات تكنولوجيا المعلومات محل الإجراءات التقليدية
- بناء فرق العمل الافتراضية والمحافظة على ذوي المواهب.¹²

الفرع الثاني: صفات القائد الرقمي:

ذكرت الكثير من الدراسات عدداً من الصفات التي يشترك فيها القادة الرقميون، ومنها

1. الصدق.
2. الاستجابة في بيئة عمل متقنة التنظيم، تسمح بالاستماع للآراء البناءة ومناقشتها، والبعد عن الغطرسة
3. اليقظة لاستمرار النجاح، وبقاء العاملين على قدم وساق، وأن يكون القادة على علم بكل ما يجري حولهم
4. الاستعداد للتعليم وإعادة التعلم، فالقادة الرقميون منفتحون ومرنون، لا يفترضون أنهم يعرفون كل شيء
5. إحساس المغامرة، حيث يتكيفون مع عصر السرعة والتغيير، ويتخذون قرارات سريعة مبنية على الحكمة والنهاية
6. الرؤية، يجب أن يمتلك القائد الرقمي رؤية واضحة نحو المستقبل، ويشارك الآخرين بها
7. بالإضافة لامتلاكهم الصفات الرئيسية للقادة، من مهارات فكرية وإنسانية وفنية، كما ينبغي للقادة الرقميين أن يتزودوا بمعارف وقدرات استخدام وتوظيف التكنولوجيا
8. الاستفادة من تجارب الآخرين في دخول العالم الرقمي إلى منظماتهم، وخلق ثقافة مؤسسية قيادية تشجع على الابتكار والإبداع¹³

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات المحلية

الدراسة الأولى: دراسة زمورة جمال، بن عيسى ليلي (2023) بعنوان: دور القيادة الرقمية في نجاح التحول الرقمي للخدمات العمومية في الجزائرهدفت

هذه الدراسة إلى إبراز دور القيادة الرقمية في إنجاح مشاريع التحول الرقمي داخل المؤسسات العمومية الجزائرية، من خلال تحليل مساهمة القيادات الإدارية

¹² بوكروش رونق و زويدي إلهام، فعالية القيادة عن بعد في إدارة فرق العمل الافتراضية خلال جائحة covid19، مذكرة ماستر، جامعة 8 ماي 1945-قالمه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية السنة الجامعية 2023/2022، ص36.

¹³ عفاف بنت فهم حسن العتيبي، "دور القيادة الرقمية في الحد من الجرائم المعلوماتية"، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، العدد 1، 2022، ص3232.

في تبني التكنولوجيا الحديثة وتطوير الخدمات العمومية

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل واقع التحول الرقمي في الإدارة الجزائرية بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها

✓ وجود دور محوري للقيادة الرقمية في دعم التحول الرقمي

✓ ضعف الجاهزية الرقمية لدى بعض المؤسسات العمومية

✓ ضرورة تطوير مهارات القادة في المجال الرقمي لتحقيق الفعالية

الدراسة الثانية: دراسة راجحي (2022) بعنوان: تأثير القيادة الرقمية في نجاح مشاريع التحول الرقمي في المؤسسة الجزائرية هدفت هذه الدراسة إلى تحديد

أثر القيادة الرقمية في إنجاح مشاريع التحول الرقمي داخل المؤسسات الجزائرية، من خلال دراسة العلاقة بين نمط القيادة واستخدام التكنولوجيا

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل مجموعة من الحالات والدراسات التطبيقية داخل المؤسسات الجزائرية

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها

✓ وجود علاقة إيجابية بين القيادة الرقمية ونجاح التحول الرقمي

✓ القيادة الرقمية تساهم في تحسين الأداء واتخاذ القرار

✓ وجود تحديات تنظيمية وثقافية تعيق التحول الرقمي داخل المؤسسات

الدراسة الثالثة: دراسة مهيبيل وسام، حاقة حنان (2023) بعنوان: القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية هدفت هذه

الدراسة إلى إبراز دور القيادة الرقمية في تعزيز المرونة التنظيمية داخل المؤسسات الجزائرية، من خلال تحليل كيفية مساهمة القادة الرقميين في التكيف مع

التغيرات البيئية والتكنولوجية، خاصة في ظل التحول الرقمي المتسارع

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل مجموعة من المفاهيم النظرية المرتبطة بالقيادة الرقمية والمرونة التنظيمية، بالإضافة إلى دراسة

واقع المؤسسات الجزائرية من خلال الأدبيات والدراسات السابقة

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها

✓ وجود علاقة إيجابية بين القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية داخل المؤسسات

✓ تساهم القيادة الرقمية في تحسين قدرة المؤسسة على التكيف مع الأزمات والتغيرات

✓ أهمية تبني استراتيجيات رقمية حديثة لتعزيز استجابة المؤسسات للتحديات

✓ ضعف الاستثمار في المهارات الرقمية يشكل عائقاً أمام تحقيق المرونة التنظيمية

الدراسة الرابعة: دراسة نويوات (2025) بعنوان: دور القيادة الرقمية في إدارة الأزمات التنظيمية في المؤسسات الجزائرية هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور القيادة الرقمية في إدارة الأزمات التنظيمية، من خلال تحليل كيفية استخدام التكنولوجيا الرقمية في اتخاذ القرار أثناء الأزمات داخل المؤسسات الجزائرية

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل الأبعاد النظرية للقيادة الرقمية وربطها بإدارة الأزمات، مع الاستناد إلى حالات تطبيقية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها

✓ القيادة الرقمية تساهم بشكل فعال في تحسين سرعة اتخاذ القرار أثناء الأزمات

✓ استخدام التكنولوجيا الرقمية يساعد على تقليل المخاطر التنظيمية

✓ وجود نقص في جاهزية بعض المؤسسات الجزائرية لمواجهة الأزمات رقمياً

✓ ضرورة تطوير البنية التحتية الرقمية لتعزيز إدارة الأزمات

الدراسة الخامسة: دراسة طالب (2025) بعنوان: القيادة الإلكترونية وتحولات السلطة داخل المنظمات الرقمية في الجزائر هدفت هذه الدراسة إلى تحليل التحولات التي أحدثتها القيادة الرقمية (الإلكترونية) داخل المنظمات الجزائرية، خاصة فيما يتعلق بتغير أنماط السلطة واتخاذ القرار في ظل الرقمنة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تناول الموضوع من خلال تحليل نظري معمق لمفاهيم القيادة الرقمية والسلطة التنظيمية وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها

✓ ظهور أنماط جديدة من القيادة تعتمد على التكنولوجيا والمعرفة الرقمية

✓ تراجع النماذج التقليدية للقيادة لصالح القيادة الرقمية التشاركية

✓ القيادة الرقمية تعزز الشفافية والتواصل داخل المؤسسة

✓ التحول الرقمي يفرض إعادة هيكلة السلطة داخل المنظمات

المطلب الثاني: الدراسات العربية

الدراسة الأولى: أحمد بن صالح العتيبي، "القيادة الرقمية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية"، مجلة الإدارة التربوية، ١٤٤١، العدد 2، المملكة العربية السعودية، 2022،

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي داخل الجامعات السعودية، من خلال دراسة أبعاد القيادة الرقمية المتمثلة في: استخدام التكنولوجيا الحديثة، دعم الابتكار الرقمي، تنمية المهارات الرقمية للعاملين، وتعزيز الاتصال الإلكتروني داخل المؤسسة واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 210 موظفين وإداريين يعملون في عدد من الجامعات السعودية

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية

- ✓ وجود مستوى مرتفع نسبياً لممارسة القيادة الرقمية داخل الجامعات محل الدراسة
- ✓ تساهم القيادة الرقمية في تحسين سرعة اتخاذ القرارات الإدارية
- ✓ وجود علاقة إيجابية بين استخدام التقنيات الرقمية وتحسين الأداء المؤسسي
- ✓ ضعف التكوين الرقمي لبعض العاملين يمثل أحد معوقات تطبيق القيادة الرقمية

الدراسة الثانية: منى عبد الكريم الشمري، "أثر القيادة الرقمية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسات الحكومية الكويتية"، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الكويت، العدد 4، 2021.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الرقمية في تحقيق التميز التنظيمي داخل المؤسسات الحكومية الكويتية، مع التركيز على دور التحول الرقمي، والاتصال الإلكتروني، وتطوير الموارد البشرية في رفع كفاءة الأداء الإداري

واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيعها على عينة من 180 موظفاً من العاملين في المؤسسات الحكومية الكويتية

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة

- ✓ وجود تأثير إيجابي للقيادة الرقمية على التميز التنظيمي
- ✓ يساهم التحول الرقمي في تسهيل الإجراءات الإدارية وتقليل الوقت والجهد
- ✓ وجود علاقة قوية بين تطوير المهارات الرقمية وتحسين جودة الخدمات الإدارية

✓ ضعف البنية التكنولوجية يؤثر سلباً على فعالية القيادة الرقمية

الدراسة الثالثة: محمد فؤاد الزهراني، "القيادة الرقمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى العاملين"، مجلة دراسات إدارية معاصرة، المجلد 9، العدد 1، 2020،

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الرقمية والإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الخدمية، من خلال دراسة مدى استخدام التقنيات الحديثة في دعم بيئة العمل الإبداعية

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة والمقابلة كأداتين لجمع البيانات، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 150 موظفاً في عدد من المؤسسات الخدمية وتوصلت الدراسة إلى:

✓ وجود علاقة إيجابية بين القيادة الرقمية والإبداع الإداري

✓ تساعد التقنيات الرقمية على تحسين التواصل بين العاملين والإدارة

✓ تساهم القيادة الرقمية في تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة

✓ وجود معوقات مرتبطة بنقص التدريب الرقمي لدى بعض العاملين

الدراسة الرابعة: سعاد محمد الحربي، "واقع القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية العربية"، مجلة التربية والتنمية، العدد 12، 2019،

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية العربية، والكشف عن أهم التحديات التي تواجه الإدارات التعليمية في ظل التحول الرقمي

واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة من 240 أستاذاً وإدارياً في عدد من المؤسسات التعليمية العربية ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة

✓ وجود اهتمام متزايد بتطبيق القيادة الرقمية داخل المؤسسات التعليمية

✓ تساهم القيادة الرقمية في تطوير العملية التعليمية وتحسين جودة الخدمات

✓ ضعف البنية التحتية الرقمية يمثل عائقاً أساسياً أمام التحول الرقمي

✓ الحاجة إلى تكوين القيادات الإدارية في مجال التكنولوجيا الحديثة

الدراسة الخامسة: خالد عبد الرحمن المطيري، "دور القيادة الرقمية في إدارة التغيير التنظيمي"، مجلة الإدارة الحديثة، المجلد 3، العدد 3، 2018.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الرقمية في إدارة التغيير التنظيمي داخل المؤسسات الإدارية، مع التركيز على مساهمة التقنيات الحديثة في

تحسين كفاءة العمل الإداري وتطوير الأداء المؤسسي

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيق الدراسة على عينة بلغ 170 موظفاً من

العاملين في المؤسسات الإدارية الخليجية

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية

• تسهم القيادة الرقمية في تسهيل عمليات التغيير التنظيمي داخل المؤسسة

• وجود علاقة إيجابية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة وتحسين الأداء الإداري

• تساعد القيادة الرقمية في رفع مستوى التفاعل والتواصل بين العاملين

• توجد حاجة إلى تطوير برامج تدريبية متخصصة في القيادة الرقمية

المطلب الثالث: الدراسات السابقة بلغة الأجنبية

الدراسة الأولى

A study by George Westerman, Didier Bonnet, and Andrew McAfee titled "Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation", published by Harvard Business Review Press in 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة الرقمية في تحقيق التحول الرقمي داخل المؤسسات الكبرى، من خلال دراسة كيفية توظيف

التكنولوجيا الرقمية في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز القدرة التنافسية. وقد أجريت الدراسة على عينة واسعة من الشركات العالمية في أوروبا والولايات

المتحدة، خاصة في قطاعات الصناعة والخدمات. واعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل حالات دراسية متعددة ومقارنة

المؤسسات الناجحة رقمياً بتلك التي لم تحقق تحولاً فعالاً. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الرقمية تمثل عاملاً حاسماً في نجاح التحول الرقمي، حيث

تساهم في تحسين الإنتاجية وتعزيز الابتكار وتطوير نماذج الأعمال. كما بينت أن المؤسسات التي تمتلك قادة رقميين قادرين على دمج التكنولوجيا مع

الاستراتيجية تحقق أداءً أعلى. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير المهارات الرقمية لدى القيادات، وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار، إضافة إلى

الدراسة الثانية

A study by Gerald C. Kane, Doug Palmer, Anh Nguyen Phillips, David Kiron, and Natasha Buckley titled "Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation", published in MIT Sloan Management Review, 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الأساسي للقيادة والاستراتيجية في إنجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات، مع التأكيد على أن التكنولوجيا وحدها لا تكفي لتحقيق هذا التحول. وقد شملت الدراسة عينة كبيرة من أكثر من 4800 مدير تنفيذي من مختلف أنحاء العالم، مما منحها طابعاً دولياً واسعاً. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي باستخدام استبيانات وتحليل إحصائي للعلاقات بين القيادة الرقمية والأداء التنظيمي. وتوصلت النتائج إلى أن المؤسسات التي تمتلك قيادة رقمية واضحة واستراتيجية متكاملة تحقق نتائج أفضل من حيث الابتكار والأداء. كما أكدت أن الثقافة التنظيمية المرنة والداعمة للتغيير تلعب دوراً مهماً في نجاح التحول الرقمي. وأوصت الدراسة بضرورة بناء رؤية استراتيجية رقمية واضحة، وتطوير قدرات القيادة، وتعزيز التنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة لضمان نجاح التحول الرقمي.

الدراسة الثالثة

A study by Omar A. El Sawy, Pernille Kræmmergaard, Heidrun Amsinck, and Anders L. Vinther titled "How LEGO Built the Foundations and Enterprise Capabilities for Digital Leadership", published in MIS Quarterly Executive, 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تجربة شركة LEGO في بناء القيادة الرقمية وتطوير القدرات التنظيمية اللازمة للتحول الرقمي، حيث ركزت على كيفية تكيف المؤسسة مع التغيرات التكنولوجية السريعة. وقد أجريت الدراسة في الدنمارك على شركة LEGO كنموذج تطبيقي، واعتمدت على منهج دراسة الحالة باستخدام مقابلات معمقة وتحليل وثائق داخلية للشركة. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الرقمية الفعالة تعتمد على تطوير المهارات الرقمية، وإعادة هيكلة العمليات، وتعزيز ثقافة الابتكار. كما أكدت أن القيادة الرقمية تساعد المؤسسات على تحقيق المرونة التنظيمية والاستجابة السريعة للتغيرات. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في التدريب الرقمي، وتبني استراتيجيات مرنة، وتعزيز التعاون بين مختلف وحدات المؤسسة لتحقيق قيادة رقمية ناجحة.

الدراسة الرابعة

A study by Erik Brynjolfsson and Andrew McAfee titled "The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies", published by W. W. Norton & Company, 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التكنولوجيا الرقمية على المؤسسات والاقتصاد، مع التركيز على دور القيادة في استغلال هذه التكنولوجيا لتحقيق النمو والتطور. وقد اعتمدت الدراسة على تحليل بيانات من شركات أمريكية وأوروبية، إضافة إلى مراجعة الأدبيات الاقتصادية والتكنولوجية. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لتفسير العلاقة بين التكنولوجيا والقيادة. وتوصلت النتائج إلى أن القيادة الرقمية تمثل عاملاً أساسياً في تحقيق الإنتاجية والابتكار، وأن المؤسسات التي تتبنى التكنولوجيا دون قيادة فعالة لا تحقق النتائج المرجوة. كما أوصت الدراسة بضرورة تطوير المهارات الرقمية للقيادة، وتعزيز الاستثمار في التكنولوجيا، وإعادة تصميم الوظائف بما يتناسب مع البيئة الرقمية الحديثة

الدراسة الخامسة

A study by Sebastian Raisch and Sebastian Krakowski titled "Artificial Intelligence and Management: The Automation–Augmentation Paradox", published in Academy of Management Review, 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور الذكاء الاصطناعي في تغيير طبيعة القيادة داخل المؤسسات، مع التركيز على كيفية تفاعل القادة مع الأنظمة الرقمية المتقدمة. وقد اعتمدت الدراسة على تحليل نظري لمجموعة من المؤسسات العالمية التي تستخدم تقنيات الذكاء الاصطناعي، مع الاستناد إلى بيانات من بيئات أوروبية وأمريكية. واستخدم الباحثان المنهج التحليلي النظري لتفسير العلاقة بين القيادة الرقمية والتكنولوجيا المتقدمة. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الرقمية أصبحت تعتمد بشكل كبير على التكامل بين الإنسان والتكنولوجيا، وأن القادة مطالبون بتطوير مهارات جديدة لإدارة هذا التفاعل. كما أوصت الدراسة بضرورة تدريب القادة على استخدام الذكاء الاصطناعي، وتعزيز التوازن بين الأتمتة واتخاذ القرار البشري، لضمان تحقيق الأداء الأمثل داخل المؤسسات

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	اسم الدراسة
تختلف الدراسة الحالية من حيث تركيزها على واقع القيادة الرقمية بشكل عام داخل المؤسسات الجزائرية، بينما ركزت هذه الدراسة على الخدمات العمومية فقط	تتشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في تناول موضوع القيادة الرقمية ودورها في التحول الرقمي، كما تشترك في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي	دراسة زمورة جمال، بن عيسى ليلي (2022)
تختلف الدراسة الحالية في كونها تركز على تحليل الواقع العام للقيادة الرقمية، بينما ركزت هذه الدراسة على نجاح المشاريع الرقمية تحديداً	تتشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في دراسة أثر القيادة الرقمية على الأداء والتحول الرقمي داخل المؤسسات	دراسة رابحي (2022)
تختلف الدراسة الحالية من حيث أنها تركز على واقع القيادة الرقمية، بينما ركزت هذه الدراسة على المرونة التنظيمية كمتغير تابع	تتشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في إبراز أهمية القيادة الرقمية ودورها في التكيف مع التغيرات التنظيمية	دراسة مهيل وسام، حافة حنان (2023)
تختلف الدراسة الحالية من حيث شمولها للقيادة الرقمية بشكل عام، بينما ركزت هذه الدراسة على إدارة الأزمات التنظيمية فقط	تتشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في التأكيد على دور القيادة الرقمية في تحسين اتخاذ القرار واستخدام التكنولوجيا	دراسة نويوان (2025)
تختلف الدراسة الحالية في تركيزها على الواقع والتطبيق، بينما ركزت هذه الدراسة على التحولات النظرية في السلطة التنظيمية	تتشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في تناول القيادة الرقمية وتحولاتها داخل المنظمات.	دراسة طالب (2025)
تختلف الدراسة الحالية من حيث البيئة (الجزائر)، بينما هذه الدراسة تناولت مؤسسات عالمية متقدمة ذات نضج رقمي مرتفع	تتشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في إبراز دور القيادة الرقمية في التحول الرقمي وتحسين الأداء	Westerman et al. (2014)

Kane et al. (2015)	تشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في التأكيد على أهمية القيادة والاستراتيجية الرقمية في نجاح التحول الرقمي	تختلف الدراسة الحالية في اعتمادها على تحليل واقع محلي، بينما اعتمدت هذه الدراسة على بيانات دولية واسعة وتحليل كمي
El Sawy et al. (2016)	تشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في إبراز أهمية القيادة الرقمية في تطوير القدرات التنظيمية.	تختلف الدراسة الحالية في شمولها لعدة مؤسسات، بينما اعتمدت هذه الدراسة على دراسة حالة واحدة (LEGO).
Brynjolfsson & McAfee (2014)	تشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في التأكيد على دور التكنولوجيا والقيادة الرقمية في تحسين الأداء	تختلف الدراسة الحالية في تركيزها على القيادة داخل المؤسسات الجزائرية، بينما تناولت هذه الدراسة التأثير العام للتكنولوجيا على الاقتصاد
Raisch & Krakowski (2021)	تشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في دراسة العلاقة بين القيادة الرقمية والتكنولوجيا الحديثة.	تختلف الدراسة الحالية في تركيزها على القيادة الرقمية التقليدية، بينما ركزت هذه الدراسة على الذكاء الاصطناعي وتأثيره على القيادة

المصدر: من اعداد الطلبة

الفرع الثاني: القيمة المضافة

تُظهر الدراسات السابقة وجود اهتمام متزايد بموضوع القيادة الرقمية، غير أن معظمها ركز على إبراز دورها في التحول الرقمي أو تحسين الأداء أو تعزيز المرونة التنظيمية، سواء في بيئات أجنبية متقدمة أو في سياقات جزائرية محدودة. إلا أن دراستنا الحالية تتميز بتركيزها على تحليل واقع القيادة الرقمية في المؤسسات الجزائرية بشكل شامل، من خلال تشخيص مستوى تطبيقها، وتحديد أبرز التحديات التي تواجهها، مع محاولة الربط بين الجوانب النظرية والتطبيقية في هذا المجال

حيث تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مدى جاهزية المؤسسات الجزائرية لتبني القيادة الرقمية، من خلال تحليل مستوى استخدام التكنولوجيا في العمليات الإدارية، ودور القادة في توجيه التحول الرقمي داخل المؤسسة، بالإضافة إلى دراسة تأثير العوامل التنظيمية والبشرية على فعالية القيادة الرقمية، مثل الثقافة التنظيمية، الكفاءات الرقمية، والبنية التحتية التكنولوجية

كما تبرز هذه الدراسة أهمية فهم واقع القيادة الرقمية في البيئة الجزائرية، التي لا تزال تعرف تفاوتاً في مستويات الرقمنة بين المؤسسات، مما يجعل من الضروري تحليل الفجوة الرقمية القائمة، وتحديد العوائق التي تحول دون تحقيق قيادة رقمية فعالة، سواء كانت تنظيمية أو تقنية أو بشرية

خلاصة الفصل الأول:

في هذا الفصل حاولنا الإلمام بالجانب النظري للدراسة حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بالقيادة الرقمية. أما

المبحث الثاني فتطرقنا إلى الدراسات السابقة حيث تم الإشارة إلى أهم أهدافها وتحديد الإشكالية ونتائجها والمقارنة بينها وبين دراستنا الحالية

إن كل ما تطرقنا إليه يعبر عن الإطار النظري للدراسة لمتغير القيادة الرقمية. لكن واقع وتأثير القيادة الرقمية بالمؤسسات بالجزائر سيتم تناولها في الفصل

الموالي والذي هو عبارة عن الدراسة الميدانية والتي كانت على مستوى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء CASNOS بولاية غرداية

A decorative graphic of a scroll with a grey roll at the top right and a vertical strip on the left side.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد:

استكمالاً لما تم تقديمه في الفصل الأول من عرضٍ للأدبيات النظرية للدراسة، وتأسيس المفاهيم المتعلقة بالقيادة الرقمية وأبعادها في الفصل الأول، ينتقل البحث في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي من خلال الدراسة الميدانية. وسنحاول في هذا السياق إسقاط المقاربات النظرية السابقة على الواقع العملي، مستعينين بمنهجية علمية وأدوات بحثية دقيقة، لينتهي الفصل بعرض النتائج، تحليلها، ومناقشتها. وبناءً على ذلك، تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج.

المبحث الاول: منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس

المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

سنحاول التطرق للتنظيم الإداري للصندوق بصفة عامة و الوكالة الولائية بغرداية بصفة خاصة، مع دراسة هيكلها التنظيمي وتعريف مختلف المصالح مع إبراز المهام التي تقوم بها.

الفرع الأول : التعريف بالصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة غرداية

إن الصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء (CASNOS) بغرداية هي مؤسسة إدارية تنظيمية ذات طابع خاص، تعمل على تأمين الفئة الغير مأجورة للولاية، أي كل العمال الذين يمارسون نشاطات مهنية غير مأجورة في إطار التشريع الخاص بأعمال المنظمة (المهن الخاضعة للقيود في السجل التجاري) الخاصة بولاية غرداية و التي تعني :

الصناعيين.

الحرفيين.

التجار.

الفلاحين.

أصحاب المهن الحرة (محامين، خبراء محاسبين، صيادلة ، أطباء و غيرهم).

السائقين بمختلف أنواعهم (القطاع الخاص).

أصحاب المؤسسات الخاصة (SARL , EURL , SNG).

أما عن الحدود الجغرافية للصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة غرداية فهي تغطي جميع بلديات الولاية وذلك من خلال الشبائيك المختصة التابعة للوكالة:

شباك مختص تابع لدائرة المنيعه الذي يغطي بلديات هذلدائرة تم فتحه في شهر ماي 2004 وعدد عماله ثلاثة (03) ولديهم مستوى جامعي.

شباك مختص لدائرة بريان الذي يغطي بلدية بريان تم فتحه شهر جويلية 2003 وعدد عماله اثنان (02) ولديهم مستوى جامعي.

شباك مختص لدائرة متليلي الذي يغطي جميع بلديات متليلي بما فيهم دائرة زلفانة تم فتحه في شهر أفريل 2005 وعدد عماله ثلاثة (03) اثنان جامعيين والآخر لديه مستوى ثانوي.

شباك مختص لدائرة القرارة الذي يغطي بلدية القرارة و تم فتحه في شهر جويلية 2002 و عدد عماله ثلاثة (03) و لديهم مستوى جامعي.

أما وكالة غرداية فهي تغطي جميع بلديات الدوائر المتبقية مثل دائرة بنورة، العطف، غرداية، الضاية بن ضحوة

إن الوكالة الولائية تضم (44) أربعة و أربعون موظفا موزعين على الوكالة الولائية و على الشبائيك المختصة التابعة للوكالة من بينهم 31 واحد و

ثلاثون لديهم مستوى جامعي و هم موزعين كما يلي:

جدول رقم (3): يوضح تصنيف موظفي الوكالة

الصف	العدد الإجمالي	الجنس		
		إناث	ذكور	
من 18 إلى ما فوق	04	0	04	إطارات سامية
من 14 إلى 17	14	01	13	إطارات
من 10 إلى 13	24	07	20	التحكم
من 01 إلى 09	02	01	01	التنفيذ
	48	09	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على معطيات مصلحة المستخدمين

ثانيا: مهام الوكالة الولائية للصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء:

تندرج مهام الوكالة ضمن الأهداف العامة للصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء، ويمكن أن نجمل هذه المهام في النقاط التالية

- تسيير الإعانات الطبيعية والمالية للتأمين الاجتماعي لغير الأجراء على مستوى الولاية للشبائيك المختصة.
- استلام وتسوية وصرف منح ومعاشات المتقاعدين التابعين للصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء.
- ضمان التحصيل للاشتراكات، المراقبة والمتابعة القضائية عند الاقتضاء
- تقديم الوثائق اللازمة للمنخرطين (شهادات التحيين) لإثبات وضعياتهم اتجاه الصندوق وتقديمها للمؤسسات أو الإدارات الأخرى (mise à jour)، ولغير المنخرطين لإثبات عدم انتمائهم عن طريق شهادات عدم الانتماء (attestation de non affiliation).
- تسيير وتنظيم المراقبة الطبية لكل التعويضات

- تقديم الإحصائيات وتقارير عن النشاط الشهري والسنوي للمديرية العامة

- متابعة ملفات المنخرطين للولاية

- ترقيم ملفات المعنّين على مستوى الولاية

الفرع الثاني: النشأة التاريخية للمؤسسة

لقد تأسس صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء كنظام إجباري من سنة 1958 إلى نهاية سنة 1974 وكان يغطي إلا أداءات التقاعد (VS)، و ابتداء من سنة 1975 أصبحت التغطية لتشمل التأمينات الاجتماعية (AS) (الأمومة، العجز، المرض، الوفاة)، و في سنة 1983 عند إعادة إصلاح منظومة الضمان الاجتماعي، أدمج صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء (CASNOS) في النظام الواحد و الموحد حيث أوكلت مهام تسيير التقاعد للصندوق الوطني للتقاعد (CNR) و مهام تسيير التأمينات الاجتماعية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (CNAS). وتعود نشأة الصندوق كغيره من شبكات النظام إلى تاريخ استقلاله عن الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للأجراء (CNAS) الذي بدا التحضير له بتاريخ 04 جانفي 1992 وذلك في إطار الاجتماع الإداري الذي حضره أعضاء الصندوق البالغ عددهم واحد و عشرين عضوا وهم:

سنة (06) أعضاء ممثلين عن الأعمال التجارية الأكثر فعالية على مستوى الوطن.

أربع (04) أعضاء ممثلين عن الأعمال الفلاحية الأكثر فعالية على مستوى الوطن.

أربع (04) أعضاء ممثلين عن الأعمال الحرفية.

أربع (04) أعضاء ممثلين عن المهن الحرة على أساس عضو واحد من كل فئة من الفئات الآتية: الصحة، نقابة المحامين، ومكاتب الدراسات التقنية والمعمارية والمالية والمحاسبة، ويتم تعيينهم من قبل منظماتهم المهنية الأكثر تمثيلا على المستوى الوطني

عضوين (02) ممثلين عن الأعضاء الصناعيين.

عضو (01) ممثل لمستخدمي الصندوق تعينه لجنة المساهمة المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما

لقد استمر الصندوق تحت الوصاية التنظيمية و المهنية و المالية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء (CNAS) إلى غاية سنة 1995

من تاريخ استقلالية CASNOS وبداية نشاطه كجهاز مستقل متكون من (وحدة مركزية) مديرية مركزية (مقرها الاجتماعي بنهج فيكتور هيجو بالجزائر و وكالات جهوية و فروع ولائية و شبابيك مختصة كما هو مبين في الجدول التالي.

جدول رقم (4) يوضح انتشار الوكالات الجهوية عبر التراب الوطني

مقر الوكالة	الولايات الملحقة
الجزائر	الجزائر العاصمة
عنابة	عنابة - قالة - الطارف - سوق أهراس
باتنة	باتنة - ام البواقي - بسكرة - خنشلة
بشار	بشار - ادرار - البيض - تندوف - النعامة
البليدة	البليدة - تيبازة - المدية - الجلفة
الشلف	الشلف - عين الدفلى - تيسمسيلت
قسنطينة	قسنطينة - جيجل - سكيكدة - ميله - تبسة
وهران	وهران - معسكر - عين تموشنت
مستغانم	مستغانم - غليزان - تيارت
ورقلة	ورقلة - الوادي - غرداية - الاغواط - تمنراست - اليزي
سطيف	سطيف - بجاية - برج بوعريريج - المسيلة
سيدي بلعباس	سيدي بلعباس - تلمسان - سعيدة
تيزي وزو	تيزو - البويرة - بومرداس

المصدر - الدليل بالفرع رقم 04 - 2004

أما في سنة 2015 وفي إطار إعادة الهيكلة بمقتضى القرار المؤرخ في 15 جانفي 2015 الذي يحدد التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للضمان

الاجتماعي الخاص بغير الأجراء والذي بمقتضاه تم إنشاء الوكالات الولائية للصندوق.

حسب المادة رقم 17 من القرار تم تصنيف الوكالات الولائية إلى ثلاث (03) أصناف على أساس المعايير التالية:

✓ عدد المكلفين والمنتسبين للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

✓ عدد المؤمن لهم اجتماعيا.

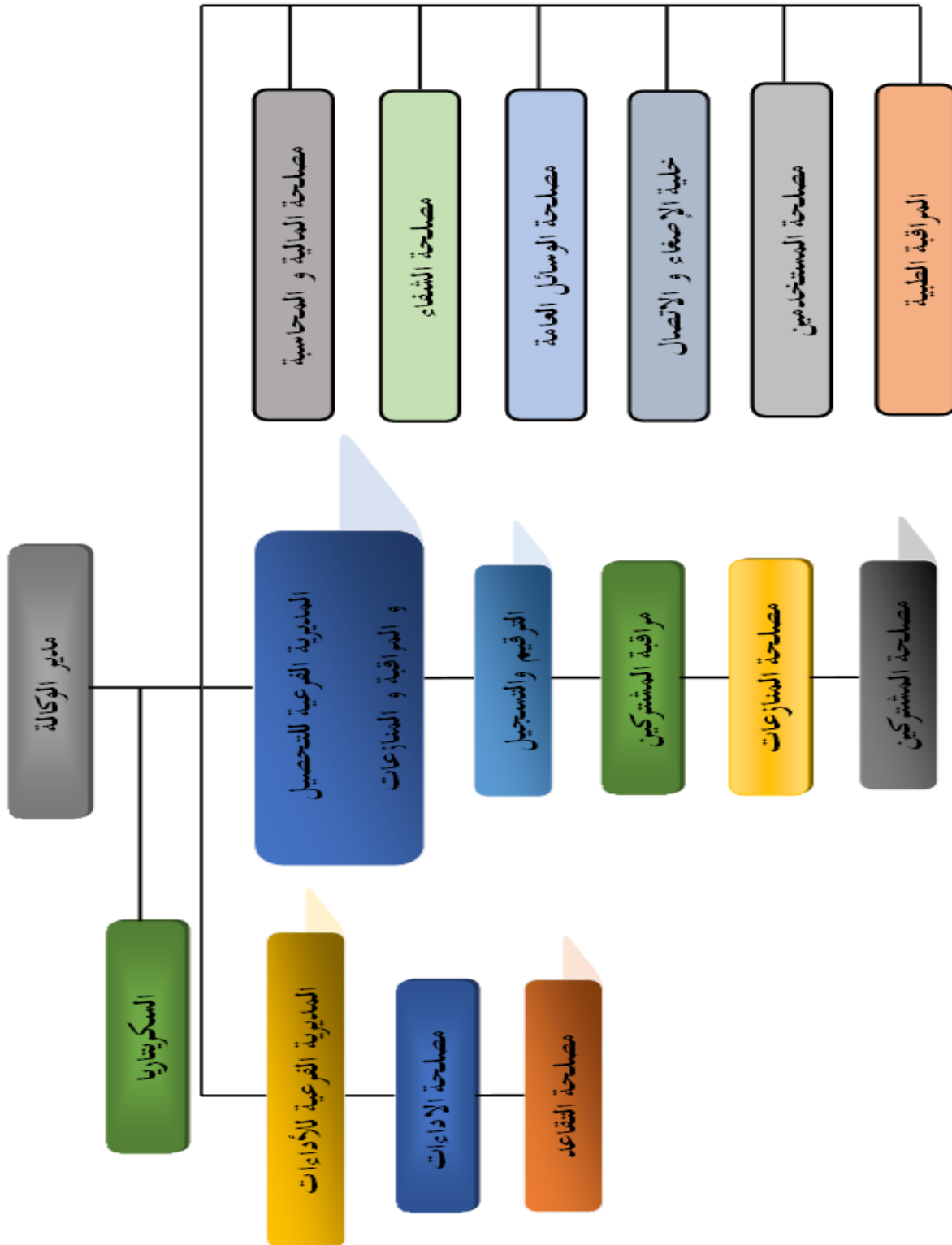
جدول رقم (5): يوضح تصنيف الوكالات الولائية عبر التراب الوطني

الوكالات الولائية الصنف الأول	الوكالات الولائية الصنف الثاني	الوكالات الولائية الصنف الثالث
الجزائر شرق - الجزائر غرب - سطيف - تيزي وزو - تلمسان - وهران - بجاية - البليدة - قسنطينة - باتنة	غرداية - المسيلة - برج بوعريريج - بومرداس - عنابة - الشلف - مستغانم بسكرة - سيدي بلعباس - ميلة - جيجل - الوادي - تيبازة - ورقلة - تيارت - البويرة - معسكر - سكيكدة المدينة - قالمة - غليزان - عين تموشنت - أم البواقي الجللفة - عين الدفلى - تبسة	سوق أهراس - خنشلة - الطارف - الاغواط - سعيدة بشار - البيض - تيسمسيلت ادرار - النعامة - تامنراست اليزي - تندوف

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجريدة الرسمية رقم 17 المؤرخة في 5 أفريل 2015

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للوكالة وتحليله

الشكل رقم (1) : يوضح الهيكل التنظيمي للوكالة



المصدر : من إعداد الطلبة.

من خلال الشكل السابق نتطرق إلى أهم المصالح في الصندوق.

مدير الوكالة:

يتربع على رأس الصندوق مديرا عين بقرار وزاري منذ سبتمبر 2015 حيث أن له كل الصلاحيات في اتخاذ القرارات المناسبة و المتعلقة بالصندوق وذلك

في حدود الأطر التنظيمية والقانونية المتعامل بها، وبالتالي فهو يتكفل بما يلي

- متابعة كل مهام الصندوق والتصديق على كل الوثائق والبيانات والصكوك وكل وثيقة رسمية تجاه مختلف وحدات الولاية
- متابعة نشاط وأعمال الصندوق، تقديم التقارير وتمثيل الصندوق في المناسبات والجهات الرسمية

نيابة المديرية الفرعية للتحصيل والمراقبة والمنازعات:

تتكون من أربعة مصالح بحيث تقوم بالمهام التالية

1) مصلحة الترقيم والتسجيل:

وتبرز مهامها في متابعة ملفات المشتركين من حيث التسجيل، الترقيم، الشطب، إعادة النشاط، امتهان نشاطات تجارية أخرى وأيضا تطهير وتصفية الملفات. هذا ما يجعل هذه المصلحة ذات أهمية بالغة لأنه هو الذي يقوم بتأسيس الملف وبالتالي قيام عناصر التكليف

2) مصلحة مراقبة المشتركين (Service contrôle)

يأتي عمل ودور هذه المصلحة بعد المصلحة السالفة الذكر إذ يعتبر جوهر المراقبة العمل الميداني، وذلك بتنظيم مراقبة التجار من خلال مقرات عملهم، والتأكد من استيفائهم لكافة التزاماتهم وديونهم تجاه الصندوق، أو تسجيل المتأخرين والممتنعين على انخراط وفقا لأحكام القوانين السارية المفعول وتقديم الإحصائيات عن النشاط.

3) مصلحة التحصيلات (Service de recouvrement)

حيث يهتم هذا القسم بمتابعة وضعية الاشتراك والمشاركين بدراسة الملفات وتحديد ما يلي

التأكد من استيفاء كل المشتركين لاشتراكاتهم ومتطلباتها ضفالى ذلك زيادة التأخير الناتجة عن تأخير دفع الاشتراكات في مواعيدها، عقوبات التأخير المتعلقة بعدم التصريح بالنشاط في الآجال القانونية (Pénalisation de retard, majoration de retard).

وفي حالة وجود امتناع عن الدفع، يقوم القسم بإصدار الإنذارات الموجهة إلى المعنيين التي تقدم فيما بعد إلى مصلحة المراقبة كي تبشر من جهتها عملها الميداني.

تحصيل الاشتراكات: وهي أهم وظيفة للقسم حيث يقوم بإصدار كشف الحساب للمؤمن المتضمن للاشتراكات الواجب تسديدها ومستحقاتها،

والتي يقوم المشترك بتسديدها على مستوى صندوق الشبكة لدى المكتب للتخليص

. إصدار وثائق الانتساب واستيفاء الاشتراكات (Mise à jour) وفقا لطلب المؤمن وذلك

حسب الحالة مثل:

- وثيقة الانتساب والاستيفاء (attestation affiliation et mise à jour)

- وثيقة الانتساب والاستيفاء (attestation de Radiation)

- وثيقة الانتساب والاستيفاء للبنك (Attestation affiliation Pour la banque)

- كشف سنوات العمل (Situation de cotisation) قصد طلب منحة التقاعد

- كما تلزم بتقديم وثائق عدم الانتساب (Non affiliation) للمواطنين على مستوى الولاية وهذا بعد التحقق من عدم انخراطهم، بهدف استخدامها وفق الحاجة.

4) مصلحة المنازعات : تقوم هذه المصلحة بمتابعة القضايا على مستوى المحاكم مهمة أساسية وهامة بالنسبة للصندوق ولذلك يمكن إجمال

هذه المهام فيما يلي:

- المتابعة القضائية بمختلف أنواعها وخصوصا ما يتعلق بالمتنعين عن الدفع الذين يرفضون دفع مستحقاتهم بالطرق السلمية، هذا ما يجبر الصندوق على تطبيق القانون عن طريق الجبر الذي قد يصل إلى حد مصادرة الأملاك أو السجن، حفاظا على هيبة الصندوق من جهة وحماية مصادر تمويله من جهة أخرى.

- متابعة أعمال لجنة الطعن المسبق (CRP) وهي اللجنة التي تتكفل بمتابعة الطعون التي يقدمها مشتركو الصندوق عند عدم رضاهم على تطبيق بعض القوانين

- متابعة الصكوك البريدية والبنكية غير القابلة للدفع (Chèques impayés) وإعادة تحصيلها.

نيابة المديرية الفرعية للأداءات: والتي تتولى ما يلي:

- ضمان تنظيم وتنسيق العمليات المرتبطة بدفع أداءات التأمينات الاجتماعية ومعاشات ومنح التقاعد المنجزة.

- ضمان متابعة وتنفيذ جهاز التكفل بالعلاجات الصحية.

- تقييم نشاطات الشبابيك المختصة التابعة للوكالة الولائية.

- السهر على تطبيق النصوص المسيرة للأداءات الاجتماعية.

وتتضمن هذه المديرية مصلحتين:

مصلحة أداءات التأمينات الاجتماعية

تشرف هذه المصلحة على تقديم مختلف التعويضات والأداءات للمنخرطين وذلك باستلام الوثائق التي تسمح لهم بالحقوق ومعالجتها وتحديد مبالغ

التعويضات، وتشرف المصلحة على:

- أداء تعويضات المرض المشار إليها سابقا

- أداءات الأمومة

- منحة رأسمال الوفاة

- استقبال الملفات المكونة قصد الحصول على منح العجز، بعد موافقة الطبيب المستشول وإصدار القرارات المناسبة في حقها.

للعلم المصلحة يشرف على تسييرها رئيس مصلحة وأربع أعوان، وتكمن الوظائف التي تؤديها فيما يلي

- استلام الوثائق اللازمة من المنخرطين

- مراقبة الوثائق والتأكد من استيفاء الأخير لكافة اشتراكاته ومستلزماته

- دراسة الوثائق وتحديد ما يكفله الصندوق من تعويض للمؤمنين ودوي حقوقهم

- إصدار الوثائق اللازمة للتخليص الذي يتم وفق حساب جاري بريدي

- إرسال الملفات إلى مصلحة المالية والمحاسبة للقيام بعملية التخليص

- تقديم الإحصائيات والمعلومات شهريا و سنويا للمدير الفرعي للأداءات للتصديق عليها وإرسالها إلى المديرية العامة.

مصلحة لأداءات التقاعد: من مهام هذه المصلحة نجد:

✓ استقبال الملفات المكونة قصد الحصول على منح ومعاشات التقاعد أو التقاعد المنقول لمعالجتها وإصدار القرارات المناسبة لذلك

✓ تقديم الإحصائيات والمعلومات شهريا و سنويا للمدير الفرعي للأداءات للتصديق عليها وإرسالها إلى المديرية العامة.

مصلحة المراقبة الطبية:

لقد سبقت الإشارة إلى مهام هذه المصلحة بطريقة غير مباشرة، وتتكون هذه المصلحة من طبيبان مستشاران وسكرتيرة وتعتبر مهامها مكملة لأعمال مصلحة التعويضات و الأداءات، و جوهره يكمن في

- إبرام الاتفاقيات مع المرافق الصحية
- التأكد من قائمة الأدوية القابلة للتعويض والغير قابلة للتعويض
- الموافقة على قائمة الأجهزة والأعضاء الاصطناعية القابلة للتعويض
- إدارة الملفات الطبية
- منح بطاقات اقتناء الدواء بنسبة 80% و 100%.
- التأشير على الأداءات الواجبة الدفع ورفض الأداءات المخالفة للقانون أو غير المدفوعة (الغش، الإفراط) التي قد تحدث من المؤمن أو حتى من الطبيب.

- إعادة فحص المرضى والتأكد من سلامة الوثائق الطبية الممنوحة لهم والتي تؤدي في بعض الأحيان إلى اللجوء إلى طبيب الخبرة

مصلحة المحاسبة والمالية:

يؤدي هذا الجهاز دورا هاما وأساسيا في نشاط الصندوق فهو بمثابة شريانه أو القلب النابض له وتكمن مهامه الأساسية فيما يلي

إعداد مختلف الإحصائيات المتعلقة بالوكالة فيما يخص

- إحصائيات المداخيل (الاشتراكات) (Les encaissements).
- إحصائيات تحويلات رؤوس الأموال (Les virements).
- إحصائيات الشيكات غير القابلة للدفع (Les chèques impayés).
- إحصائيات حالة الخزينة (Etat de trésorerie).
- ضبط حالات الصندوق و رصيد (Les P.V caisse).
- جداول كشوف المراقبة (Les états de rapprochements).
- حالات الأداءات و التعويضات (Les états de prestation).

كما يعمل على تسجيل كل العمليات المحاسبية و المالية للوكالة

- استقبال الصكوك غير القابلة للدفع لتحويلها فيما بعد إلى مصلحة المنازعات وذلك لاتخاذ التدابير اللازمة

- دفع مخالصات رأس مال الوفاة (Capitaux décès).

كما تسيير المصلحة أربع حسابات بنكية:

- حساب جاري بريدي مخصص لدفع مختلف الأداءات والتعويضات المؤشعليها.
- حساب بنكي في البنك الجزائري الخارجي (BEA)، وهو حساب تجاري يستقبل مختلف الاشتراكات المدفوعة عن طريق الشيكات
- حساب بنكي في البنك الجزائري الخارجي (BEA)، خاص بالتعويضات الطبية للصيديات المتعاقدة مع الصندوق.

حساب في القرض الشعبي الجزائري (CPA).

ولتسهيل عمليات المصلحة فإنها تقوم بتسيير صندوقين

الصندوق الرئيسي (Caisse principale) والتي تتعلق باشتراكات المنخرطين.

الصندوق الثانوي (Caisse régie) المخصص لتمويل بعض النفقات الصغيرة للوكالة

أيضا نجد من بين المهام الرئيسية للمصلحة:

- إعداد الميزانية السنوية للصندوق وضمان متابعة تنفيذها.
- ضمان العمليات المالية والمحاسبة.
- السهر على المسك المنتظم لحسابات الصندوق وتحيينها.
- ضمان تنظيم المحاسبة والمالية وتسييرها وتنسيقها ومراقبتها.
- إعداد وثائق التلخيص المتعلقة بتسيير المحاسبة.

مصلحة الموارد البشرية والوسائل: وتتولى ما يلي:

- تنظيم وتسيير الموارد البشرية والمادية وكذا أملاك الصندوق.
- إعداد التسيير التقديري للموارد البشرية.
- متابعة تسيير الموارد البشرية وخطط المسار المهني وتنظيمها.
- تسيير ومتابعة المنازعات في مجال

المطلب الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس

سنتطرق خلال هذا المبحث الى كيفية تخطيط وتصميم أداة الدراسة، وإبراز نوع الأداة المستخدمة لجمع البيانات، وكذا المحاور التي يغطيها، لننتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة لاختبار الأداة، وقدمت تفريغ البيانات وتحليلها من خلال البرنامج الإحصائي SPSS وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

النسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري واختبار ألفا كرو نباخ لمعرفة درجة ثبات الاستبيان، اختبار التوزيع الطبيعي لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه وكذا اختبار One-Sample TEST .

الفرع الأول: منهج واداة الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعيها لتحقيقها، استخدمنا المنهج الوصفي واسلوب التحليل الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة، كما يوجد في الواقع وتحليل بياناته، والعلاقة بين مكوناته، والآراء التي تطرح حوله والعمليات التي تتضمنه والآثار التي تحدثه. وقد تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

المصادر الثانوية: حيث اتجهنا في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب ذات العلاقة والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وكذا البحث في مواقع الإنترنت.

المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة اتجهنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة تستعمل خصيصاً لهذا الغرض من خلال توزيعها على عينة من موظفي مؤسسة casnos وتم تحليلها بواسطة برنامج التحليل الإحصائي spss وذلك للتحقق من صحة الفروض الموضوعة للدراسة.

مجتمع الدراسة: من اجل انجاز الشق الميداني تم الاعتماد على اداة الاستبيان ، حيث تم توزيعه استبيان ورقي وعلى عينة قوامها 47 موظف بمؤسسة casnos ويوضح الجدول التالي عدد ونسبة الاستبيانات الصالحة:

الجدول رقم (06): حجم العينة المدروسة

الاستبانة	الموزعة	المسترجعة	الصالحة
العدد	40	25	24
النسبة	100%	%78	%78

المصدر: من اعداد الطالبة

الفرع الثاني: خطوات تصميم وتنفيذ أداة الدراسة

لدراسة " واقع القيادة الرقمية في المؤسسة الجزائرية" اتبعنا الخطوات التالية لبناء الاستبيان:

الاطلاع على بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة فقراته، حيث تم الاعتماد على ذلك في صياغة فقرات الاستبيان.

استشارة المشرف وبعض أساتذة الكلية في تحديد محاور الاستبيان وفقراته.

تحديد المحاور الرئيسية التي يشملها الاستبيان، وتحديد الفقرات التي تقع تحت كل محور من المحاور.

تصميم الاستبيان

مراجعة الاستبيان من قبل مشرف الدراسة.

تم تصميم الاستبيان وتقسيمه الى ثلاثة اقسام:

دياجية: والتي تهدف الى تقديم موضوع الدراسة بالإضافة الى ذكر بعض العبارات التي من شأن تحفيز المستجوب على المشاركة في عملية الاستقصاء.

القسم الاول: يحتوي على بيانات الخاصة بأفراد الدراسة والمتمثلة في: الجنس، العمر، الاقدمية، المستوى التعليمي، عدد الوظائف، طبيعة العمل.

القسم الثاني: والذي يتعلق بقياس واقع القيادة الرقمية في مؤسسة CASNOS ويتفرع الى الابعاد التالية:

المحور الاول: البعد الاستراتيجي

المحور الثاني: البعد البشري

المحور الثالث: البعد التكنولوجي

المحور الرابع: البعد الابتكاري

الجدول رقم (07): بيان تفصيلي للعبارات المكونات لاستبيان

المحاور	عدد العبارات	رمز العبارة
البعد الاستراتيجي	06	A1-A6
البعد البشري	06	B1-B6
البعد التكنولوجي	06	C1-C6

D1-D6	06	البعد الابتكاري
-------	----	-----------------

المصدر: من اعداد الطالبة

مجال وحدود الدراسة:

الحدود الزمنية: خلال سنة 2026/2025

الحدود المكانية: مؤسسة CASNOS

الحدود الموضوعية: واقع القيادة الرقمية في المؤسسة الجزائرية.

الفرع الثالث: صدق وثبات الدراسة

الصدق الظاهري (صدق آراء المحكمين):

عرفه بوحوش عمار بأنه "البحث عما يبدو أن الاختبار يقيسه ويتضح هذا النوع بالفحص المبدئي لمحتويات الاختبار "

وهو أن يتم اختيار عددٍ من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة حيث تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين

بهدف إبداء الرأي فيما يتعلق بمدى صدق كل فقرة من فقرات الاستبيان وصلاحياتها ومدى وملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه، وقد تم الاستجابة لآراء

المحكمين وقد تم القيام بما يلزم من حذف وتعديل على ضوء الاقتراحات المقدمة، بذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية¹⁴

ثبات الدراسة:

المقصود بثبات الدراسة هو المدى الذي يصل إليه المقياس في إعطاء قراءات متقاربة عند كل مرة يتم استخدامه فيها أي إذا أعيد تطبيق الاستبيان على

نفس العينة في نفس الظروف وتنحصر النتيجة

الجدول (8): ألفا كرونباخ الكلية

عبارات الاستبيان	ألفا كرونباخ
24	0.625

المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على SPSS

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة:

المطلب الأول: عرض خصائص المجتمع:

¹⁴ - الهاشمي بجاج، استراتيجيات دور العملية التدريبية في رفع من الفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة الجزائر

تكرارات الخصائص الديمغرافية:

جدول (9): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس :

النسبة	التكرارات	
28	07	ذكر
72	18	أنثى
100	25	المجموع

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

تحليل بيانات الجنس لعينة الدراسة

يبين جدول توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس أن عدد الإناث بلغ 18 مفردة بنسبة قدرت بـ 72% من إجمالي أفراد العينة، في حين بلغ عدد الذكور 7 أفراد بنسبة 28%.

وتظهر هذه النتائج أن الإناث يشكلن النسبة الأكبر ضمن عينة الدراسة مقارنة بالذكور، مما يعكس العنصر النسوي في مجتمع الدراسة محل البحث

الجدول (10): توزيع المجتمع الدراسة حسب العمر :

النسبة	التكرارات	
12	03	اقل من 30 سنة
56	14	من 31 الى 39 سنة
24	06	من 40 الى 49 سنة
08	02	أكثر من 50 سنة
100	25	المجموع

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

تحليل بيانات العمر لعينة الدراسة

يوضح جدول توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر أن الفئة العمرية الممتدة من 31 إلى 39 سنة جاءت في المرتبة الأولى، حيث بلغ عدد أفرادها 14

مفردة بنسبة 50% من إجمالي العينة، تليها الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة بعدد 6 أفراد بنسبة 24%.

أما الفئة التي يقل عمرها عن 30 سنة فقد بلغ عددها 3 أفراد بنسبة 12%، في حين سجلت فئة أكثر من 50 سنة أقل نسبة، إذ بلغ عدد أفرادها فردين فقط بنسبة 8%.

وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية المتوسطة، وهو ما يعكس الموظفين ذوي الخبرة المهنية ضمن مجتمع الدراسة.

الجدول (11): توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

08	02	الثانوي فأقل
64	16	جامعي
28	07	دراسات عليا
100	25	المجموع

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

تحليل بيانات المستوى التعليمي لعينة الدراسة

يبين جدول توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي أن فئة الجامعي جاءت في المرتبة الأولى، حيث بلغ عدد أفرادها 16 مفردة بنسبة 64% من إجمالي العينة، تليها فئة الدراسات العليا بعدد 7 أفراد بنسبة 28%.

أما فئة الثانوي فأقل فقد بلغ عدد أفرادها فردين فقط بنسبة 8%، وهي أقل فئة ضمن العينة

وتعكس هذه النتائج أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي، مما يدل على ارتفاع المستوى العلمي للمبحوثين داخل المؤسسة محل الدراسة

الجدول (12): توزيع مجتمع الدراسة حسب الاقدمية

النسبة	التكرارات	
08	02	أقل من 5 سنوات
64	16	من 5 إلى 10 سنوات
24	06	من 11 إلى 15 سنة
04	01	من 11 إلى 15 سنة

المجموع	25	100
---------	----	-----

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

تحليل بيانات الأقدمية لعينة الدراسة

يوضح جدول توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية أن الفئة التي تتراوح أقدميتها بين 5 و 10 سنوات جاءت في المرتبة الأولى، حيث بلغ عدد أفرادها 16 مفردة بنسبة 64% من إجمالي العينة، تليها فئة من 11 إلى 15 سنة بعدد 6 أفراد بنسبة 24%.

أما فئة أقل من 5 سنوات فقد بلغ عدد أفرادها فردين بنسبة 8%، في حين سجلت فئة 15 سنة فما فوق أقل نسبة بعدد فرد واحد فقط بنسبة 4%. وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب أفراد العينة يمتلكون خبرة مهنية متوسطة داخل المؤسسة، مما يعكس توفر مستوى من الخبرة العملية لدى الباحثين

الجدول (13): توزيع مجتمع الدراسة حسب طبيعة العمل

النسبة	التكرارات	
12	03	اداري
44	11	فني
32	08	اشرافي
12	03	اداري تنفيذي
100	25	المجموع

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

تحليل بيانات طبيعة العمل لعينة الدراسة

يبين جدول توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل أن الفئة الفنية جاءت في المرتبة الأولى، حيث بلغ عدد أفرادها 11 مفردة بنسبة 44% من إجمالي العينة، تليها الفئة الإشرافية بعدد 8 أفراد بنسبة 32%.

أما الفئة الإدارية والفئة الإدارية التنفيذية فقد سجلتا نفس العدد تقريباً، حيث بلغ عدد كل منهما 3 أفراد بنسبة 12% لكل فئة.

وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الوظائف الفنية والإشرافية، وهو ما يعكس تنوعاً نسبياً في طبيعة الوظائف داخل المؤسسة محل

الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات افراد العينة:

الجدول (14): تكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول

الرقم		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	التكرار	05	14	02	04	00	2,2000	0.95743
	النسبة	20	56	08	16	00		
02	التكرار	12	07	00	04	02	2,8400	0.98658
	النسبة	48	28	00	16	08		
03	التكرار	12	04	00	07	02	2,9600	1.05987
	النسبة	48	16	00	28	08		
04	التكرار	01	07	06	09	02	3,1600	1.06771
	النسبة	04	28	24	36	08		
05	التكرار	00	04	11	08	02	3,3200	0.85245
	النسبة	00	16	44	32	08		
06	التكرار	00	07	10	05	03	3,1600	0.98658
	النسبة	00	28	40	20	12		
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الاستراتيجي								
		0.58902						

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

تحليل نتائج البعد الأول (البعد الاستراتيجي)

الإحصائيات الوصفية العامة

يوضح الجدول الإحصائي الخاص بالبعد الاستراتيجي أن متوسطات الفقرات تراوحت بين (2.70) و (3.32)، حيث سجلت أعلى قيمة متوسط

حسابي للفقرة المتعلقة بـ «إعداد خطط بديلة لمواجهة المخاطر الرقمية أو التقنية (3.32)، في حين سجلت أقل قيمة للفقرة الخاصة بـ "مراجعة الاستراتيجية الرقمية بانتظام" (2.29).

أما الانحراف المعياري فقد تراوح بين (0.589) و (1.067)، مما يشير إلى تباين نسبي في إجابات أفراد العينة حول فقرات هذا البعد

تحليل التكرارات لكل فقرة

وضع استراتيجية واضحة للتحويل الرقمي

أظهرت النتائج أن أغلب أفراد العينة وافقوا على هذه الفقرة، حيث بلغت نسبة الموافقة (76%) بين "موافق بشدة" و "موافق"، مقابل 10% غير موافقين و 8% محايدون، مما يعكس ميلاً إيجابياً نسبياً نحو وجود استراتيجية رقمية واضحة

مراجعة الاستراتيجية الرقمية بانتظام

سجلت الفقرة نسبة موافقة بلغت 48%، مقابل 28% محايدون و 24% غير موافقين و 16% غير موافق و 8% غير موافق بشدة، مما يدل على تباين واضح في آراء المبحوثين حول انتظام مراجعة الاستراتيجية الرقمية

إدارة التغيرات التكنولوجية

أظهرت النتائج أن 48% من أفراد العينة موافقون، مقابل 28% غير موافقين و 18% محايدون، إضافة إلى 8% غير موافقين بشدة، مما يعكس تبايناً في إدراك دور القيادة في إدارة التغيرات التكنولوجية

تخصيص ميزانية سنوية للبنية التحتية الرقمية

بينت النتائج أن نسبة غير الموافقين بلغت 44% (36% غير موافق و 8% غير موافق بشدة)، مقابل 32% موافقين و 24% محايدون، مما يشير إلى ضعف نسبي في تصور توفر دعم مالي كافٍ للتحويل الرقمي

إدراج تكنولوجيا المعلومات في الخطط الاستراتيجية

سجلت الفقرة نسبة محايدة مرتفعة بلغت 44%، مقابل 32% غير موافقين و 18% موافقين و 8% غير موافقين بشدة، مما يعكس غموضاً في تقييم دمج تكنولوجيا المعلومات ضمن التخطيط الاستراتيجي

إعداد خطط بديلة لمواجهة المخاطر الرقمية

أظهرت النتائج أن 40% من أفراد العينة محايدون، مقابل 28% موافقين و32% غير موافقين (20% غير موافق +12% غير موافق بشدة)، مما يعكس عدم وضوح أو تفاوت في إدراك وجود خطط بديلة لمواجهة المخاطر الرقمية

الجدول (15): تكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني

الرقم		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	التكرار	03	12	06	02	02	2.5200	1.08474
	النسبة	12	48	24	08	08		
02	التكرار	01	13	02	05	04	2.9200	1.25565
	النسبة	04	52	08	20	16		
03	التكرار	02	09	04	06	04	3.0400	1.27410
	النسبة	08	36	16	24	16		
04	التكرار	03	07	06	07	02	2.9200	1.18743
	النسبة	12	28	24	28	08		
05	التكرار	02	08	08	05	02	2.8800	1.09240
	النسبة	08	32	32	20	08		
06	التكرار	01	11	04	06	03	3.8000	4.16333
	النسبة	04	44	16	24	12		
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد التكنولوجي								
0.93408 3.0133								

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

تحليل نتائج البعد الثاني (البعد التكنولوجي)

الإحصائيات الوصفية العامة

يبين الجدول الإحصائي للبعد التكنولوجي أن المتوسطات الحسابية لفقراته تراوحت بين (2.52) و(3.04)، مع تسجيل متوسط مرتفع نسبياً في فقرة "تمتع القادة بالمهارات الكافية للتعامل مع الأعطال التكنولوجية" (3.04)، بينما سجلت فقرة "توفير التكنولوجيا بكل الأقسام والفروع" متوسطاً أقل (2.52).

أما الانحراف المعياري فقد تراوح بين (0.934) و(1.274)، مما يعكس وجود تباين متوسط إلى مرتفع في إجابات أفراد العينة حول فقرات هذا البعد ملاحظة إحصائية: يظهر في الجدول وجود قيمة غير منسجمة في المتوسط الحسابي لفقرة "الاعتماد على أدوات رقمية في اتخاذ القرار" (3.8000) والانحراف المعياري (4.1633)، ما قد يشير إلى إدخال قيمة شاذة أو خطأ ترميزي في البيانات

تحليل التكرارات لكل فقرة

توفر الأنظمة الرقمية والتطبيقات

أظهرت النتائج أن 60% من أفراد العينة (12 موافق + 3 موافق بشدة) يرون أن المؤسسة توفر أنظمة رقمية تسهل العمل، مقابل 16% غير موافقين و24% محايدين، مما يعكس ميلاً إيجابياً متوسطاً نحو توفر التطبيقات الرقمية

توفير التكنولوجيا بكل الأقسام والفروع

سجلت الفقرة نسبة موافقة بلغت 58%، مقابل 38% عدم موافقة (20% غير موافق + 16% غير موافق بشدة)، و8% محايدين، مما يدل على تباين في تقييم مدى تعميم التكنولوجيا داخل المؤسسة

تحفيز استخدام التكنولوجيا الحديثة

أظهرت النتائج أن 44% من أفراد العينة موافقون (8% موافق بشدة + 36% موافق)، مقابل 40% غير موافقين و18% محايدين، مما يعكس توازناً نسبياً بين الاتجاهات الإيجابية والسلبية

امتلاك القادة للمهارات التقنية

بلغت نسبة الموافقة 40%، مقابل 38% غير موافقين و24% محايدين، مما يشير إلى عدم استقرار في تقييم كفاءة القادة في التعامل مع الأعطال التكنولوجية

ضمان أمن المعلومات وحماية البيانات

سجلت الفقرة نسبة موافقة ومحايدة متساوية تقريباً (40% موافق و32% محايد)، مقابل 28% غير موافقين، مما يعكس تبايناً في تقييم مستوى الأمن المعلوماتي.

الاعتماد على الأدوات الرقمية في اتخاذ القرار

أظهرت النتائج أن 44% من أفراد العينة موافقون، مقابل 3% غير موافقين و16% محايدين، إضافة إلى نسبة صغيرة جداً موافقة بشدة (0%)، مما يعكس وجود تباين في مدى اعتماد القيادة على الأدوات الرقمية في اتخاذ القرار

الجدول (16): تكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثالث

الرقم		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	التكرار	06	09	06	04	00	2,3200	1,02956
	النسبة	24	36	24	16	00		
02	التكرار	03	10	08	03	01	2,5600	1,00333
	النسبة	12	40	32	12	04		
03	التكرار	03	08	04	09	01	2,8800	1,16619
	النسبة	12	32	16	36	04		
04	التكرار	02	09	07	03	04	2,9200	1,22202
	النسبة	08	36	28	12	16		
05	التكرار	03	04	05	10	00	2,8800	1,09240
	النسبة	12	28	20	40	00		
06	التكرار	01	11	08	05	00	2,6800	0.85245
	النسبة	04	44	32	20	00		

0.45714	2,7067	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد البشري
---------	--------	---

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

تحليل نتائج البعد الثالث (البعد البشري)

الإحصائيات الوصفية العامة

يوضح الجدول الإحصائي للبعد البشري أن المتوسطات الحسابية لفقراته تراوحت بين (2.32) و(2.92)، حيث سجلت أعلى قيمة متوسط في فقرة "دعم التعاون وتبادل المعرفة الرقمية بين الموظفين" (2.92)، بينما سجلت أقل قيمة في فقرة "ضمان وصول الموظفين إلى الأدوات والموارد الرقمية الملائمة" (2.32).

أما الانحراف المعياري فقد تراوح بين (0.457) و(1.222)، مما يشير إلى تفاوت واضح في آراء أفراد العينة، مع وجود تباين أكبر في بعض الفقرات مقارنة بأخرى

تحليل التكرارات لكل فقرة

استخدام الوسائل الرقمية لتقييم المبادرات الفردية

أظهرت النتائج أن 6% من أفراد العينة (36% موافق + 24% موافق بشدة) يرون أن القادة يستخدمون الوسائل الرقمية بفعالية في التقييم، مقابل 24% محايدون و16% غير موافقين، مما يعكس اتجاهًا إيجابيًا نسبيًا

توفير الأدوات والموارد الرقمية للموظفين

بلغت نسبة الموافقة 52%، مقابل 32% محايدون و16% غير موافقين و12% غير موافق + 4% غير موافق بشدة)، مما يشير إلى تقييم متوسط لتوفر الموارد الرقمية

تمكين الموظفين من اكتساب المهارات الرقمية

سجلت الفقرة نسبة عدم موافقة مرتفعة نسبيًا (46%)، مقابل 44% موافقين و16% محايدون، مما يعكس تباينًا في مدى إدراك فعالية التمكين الرقمي داخل المؤسسة.

توفير برامج تدريب رقمية منظمة

أظهرت النتائج أن 44% من أفراد العينة موافقون، مقابل 28% محايدون و28% غير موافقين (12% غير موافق +16% غير موافق بشدة)، مما يعكس وجود ضعف نسبي في تقييم برامج التدريب الرقمية

دعم التعاون وتبادل المعرفة الرقمية

بلغت نسبة عدم الموافقة 40%، مقابل 40% موافقين (28% موافق +12% موافق بشدة) و20% محايدون، مما يعكس تباينًا واضحًا في تقييم هذا الجانب.

تحفيز تغيير الذهنيات نحو التحول الرقمي

أظهرت النتائج أن 48% من أفراد العينة موافقون (44% موافق +4% موافق بشدة)، مقابل 32% محايدون و20% غير موافقين، مما يدل على اتجاه إيجابي نسبي نحو التحفيز الذهني للتحول الرقمي

الجدول (17): تكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الرابع

الرقم		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	التكرار	02	11	06	04	02	2,7200	1,10000
	النسبة	08	44	24	16	08		
02	التكرار	01	13	07	03	01	2,6000	0.91287
	النسبة	04	52	28	12	04		
03	التكرار	01	12	04	07	01	2,8000	1,04083
	النسبة	04	48	16	28	04		
04	التكرار	03	08	04	07	03	2,9600	1,27410
	النسبة	12	32	16	28	12		
05	التكرار	04	07	01	10	03	3,0400	1,36870
	النسبة	16	28	04	40	12		

1,49778	3,0800	05	08	01	06	05	التكرار	06
		20	32	04	24	20	النسبة	
0.69555	2,8667	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الابتكاري						

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

تحليل نتائج البعد الرابع (البعد الابتكاري)

الإحصائيات الوصفية العامة

يبين الجدول الإحصائي للبعد الابتكاري أن المتوسطات الحسابية لفقراته تراوحت بين (2.60) و(3.08)، حيث سجلت أعلى قيمة متوسط في فقرة "إقامة شراكات مع مؤسسات ناشئة في مجال الابتكار الرقمي" (3.08)، تليها فقرة "مكافأة الموظفين الذين يقدمون ابتكارات ناجحة" (2.96)، بينما سجلت أقل قيمة في فقرة "تشكيل فرق عمل للبحث والتطوير" (2.60).

أما الانحراف المعياري فقد تراوح بين (0.695) و(1.497)، وهو ما يعكس تبايناً متوسطاً إلى مرتفع في إجابات أفراد العينة حول فقرات هذا البعد، خاصة في الفقرات المتعلقة بالشراكات والمكافآت

تحليل التكرارات لكل فقرة

دعم الأفكار والمبادرات الابتكارية

أظهرت النتائج أن 52% من أفراد العينة (44% موافق + 8% موافق بشدة) يرون أن القيادة تدعم المبادرات الابتكارية، مقابل 32% محايدون و24% غير موافقين، مما يعكس اتجاهًا إيجابيًا متوسطاً

إشراك الموظفين في مبادرات التغيير الرقمي

بلغت نسبة الموافقة 50%، مقابل 28% محايدون و10% غير موافقين، مما يشير إلى إدراك نسبي جيد لمشاركة الموظفين في التغيير الرقمي

تشكيل فرق عمل للبحث والتطوير

سجلت الفقرة 52% موافقة، مقابل 32% عدم موافقة و10% محايدون، مما يعكس تبايناً في تقييم وجود فرق عمل مخصصة للابتكار

تخصيص ميزانية للمشاريع الابتكارية

أظهرت النتائج توازنًا نسبيًا، حيث بلغت نسبة الموافقة 44، مقابل 40% عدم موافقة و16% محايدين، مما يدل على اختلاف واضح في تقييم الدعم المالي للابتكار.

مكافأة الموظفين المبتكرين

بلغت نسبة عدم الموافقة 52% (40% غير موافق + 12% غير موافق بشدة)، مقابل 44% موافقين و4% محايدين، مما يعكس ضعفًا نسبيًا في نظام التحفيز المرتبط بالابتكار.

إقامة شركات مع مؤسسات ناشئة

أظهرت النتائج توازنًا واضحًا، حيث بلغت نسبة عدم الموافقة 32% (32% غير موافق + 20% غير موافق بشدة)، مقابل 44% موافقين و4% محايدين، مما يعكس تباينًا في تقييم الانفتاح على الشراكات الابتكارية.

الجدول (18): ارتباط البعد الأول:

اسم البعد	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
البعد. الاستراتيجي	01	0.527	0.007
	02	0.676	0.000
	03	0.719	0.000
	04	0.756	0.000
	05	0.662	0.000
	06	0.232	0.264

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

تحليل ارتباطات البعد الأول (البعد الاستراتيجي)

يوضح جدول معاملات الارتباط الخاص بالبعد الاستراتيجي وجود علاقات ارتباط متفاوتة بين البعد ككل وفقراته، وذلك كما يلي
سجلت أغلب العبارات ارتباطات موجبة متوسطة إلى قوية مع البعد الاستراتيجي، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.527) و(0.756)،

وكانت جميعها دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، باستثناء بعض الحالات

وقد سجلت الفقرة الرابعة أعلى معامل ارتباط (0.756) مع دلالة إحصائية (0.000)، تليها الفقرة الثالثة (0.719)، ثم الفقرة الثانية (0.676)، ثم

الفقرة الخامسة (0.662)، والفقرة الأولى (0.527)، وجميعها دالة إحصائيًا

في المقابل، سجلت الفقرة السادسة معامل ارتباط ضعيف (0.232) مع مستوى دلالة (0.264)، وهو غير دال إحصائيًا، مما يشير إلى ضعف العلاقة

بين هذه الفقرة والبعد الاستراتيجي مقارنة ببقية الفقرات

الجدول (19): ارتباط البعد الثاني:

اسم البعد	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
البعد. التكنولوجي	01	0.582	0.002
	02	0.226	0.277
	03	0.618	0.001
	04	0.265	0.202
	05	0.219	0.292
	06	0.804	0.000

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على SPSS

تحليل ارتباطات البعد الثاني (البعد التكنولوجي)

يوضح جدول معاملات الارتباط الخاص بالبعد التكنولوجي وجود علاقات ارتباط متفاوتة بين البعد ككل وفقراته، حيث سجلت بعض العبارات

ارتباطات موجبة متوسطة إلى قوية ودالة إحصائيًا، في حين ظهرت عبارات أخرى بعلاقات ضعيفة وغير دالة

في هذا السياق، تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.219) و (0.804)، وقد سجلت الفقرة السادسة أعلى معامل ارتباط (0.804) بدلالة إحصائية

(0.000)، تليها الفقرة الثالثة (0.618) بدلالة (0.001)، ثم الفقرة الأولى (0.582) بدلالة (0.002)، وهي جميعها علاقات دالة إحصائيًا عند

مستوى (0.01)، مما يعكس قوة ارتباطها بالبعد التكنولوجي

في المقابل، سجلت الفقرة الثانية معامل ارتباط (0.226) بدلالة (0.277)، والفقرة الرابعة (0.265) بدلالة (0.202)، والفقرة الخامسة (0.219)

بدلالة (0.292)، وهي معاملات ضعيفة وغير دالة إحصائيًا، مما يشير إلى ضعف العلاقة بين هذه الفقرات والبعد التكنولوجي مقارنة ببقية العبارات

الجدول (20): ارتباط البعد الثالث:

اسم البعد	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
البعد. البشري	01	0.577	0.003
	02	0.661	0.000
	03	0.270	0.192
	04	0.441	0.027
	05	0.399	0.048
	06	0.230	0.268

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

تحليل ارتباطات البعد الثالث (البعد البشري)

يوضح جدول معاملات الارتباط الخاص بالبعد البشري وجود علاقات ارتباط متفاوتة بين البعد ككل وفقراته، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين

(0.230) و(0.661)، مع تباين في مستويات الدلالة الإحصائية بين الفقرات

سجلت الفقرة الثانية أعلى معامل ارتباط (0.661) بدلالة إحصائية (0.000)، تليها الفقرة الأولى (0.577) بدلالة (0.003)، ثم الفقرة الرابعة

(0.441) بدلالة (0.027)، والفقرة الخامسة (0.399) بدلالة (0.048)، وجميعها علاقات دالة إحصائيًا، مما يعكس وجود ارتباط موجب معتبر

بين هذه الفقرات والبعد البشري

في المقابل، سجلت الفقرة الثالثة معامل ارتباط (0.270) بدلالة (0.192)، والفقرة السادسة (0.230) بدلالة (0.268)، وهما غير دالتين

إحصائيًا، مما يشير إلى ضعف العلاقة بين هاتين الفقرتين والبعد البشري مقارنة ببقية العبارات

الجدول (21): ارتباط البعد الرابع:

اسم البعد	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
بعد. الابتكار	01	0.621	0.001

0.000	0.689	02
0.003	0.576	03
0.000	0.660	04
0.032	0.429	05
0.004	0.557	06

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

تحليل ارتباطات البعد الرابع (البعد الابتكاري)

يوضح جدول معاملات الارتباط الخاص بالبعد الابتكاري وجود علاقات ارتباط موجبة بين البعد ككل وفقراته، مع تفاوت في قوة هذه العلاقات ومستوى دلالتها الإحصائية

حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.429) و(0.689)، وجميعها جاءت دالة إحصائية، إذ سجلت الفقرة الثانية أعلى معامل ارتباط (0.689) بدلالة (0.000)، تليها الفقرة الرابعة (0.660) بدلالة (0.000)، ثم الفقرة الأولى (0.621) بدلالة (0.001)، والفقرة الثالثة (0.576) بدلالة (0.003)، والفقرة السادسة (0.557) بدلالة (0.004)، ثم الفقرة الخامسة (0.429) بدلالة (0.032).

وتشير هذه النتائج إلى وجود ارتباطات موجبة دالة إحصائية بين جميع فقرات البعد الابتكاري والبعد ككل، مع اختلاف في درجة القوة من فقرة إلى أخرى.

مناقشة نتائج التحليل الوصفي لإجابات العينة:

من خلال تحليل البيانات الوصفية المتعلقة بأبعاد القيادة الرقمية في مؤسسة (casn)، يمكن ملاحظة مجموعة من المؤشرات العامة التي تعكس مستوى إدراك أفراد العينة لمختلف ممارسات القيادة الرقمية، وذلك عبر أربعة أبعاد رئيسية: الاستراتيجي، التكنولوجي، البشري، والابتكاري

البعد الاستراتيجي

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية جاءت في مستوى متوسط عموماً، مع تفاوت واضح بين الفقرات. حيث برزت بعض الجوانب مثل وضع الاستراتيجيات وتخصيص الميزانية بمتوسطات أعلى نسبياً، مقابل ضعف نسبي في فقرة مراجعة الاستراتيجية وإعداد خطط بديلة

هذا التباين يعكس أن البعد الاستراتيجي موجود بشكل جزئي داخل المؤسسة، لكنه غير متكامل من حيث التحديث المستمر وإدارة المخاطر الرقمية

البعد التكنولوجي

سجل هذا البعد متوسطات تتراوح بين الضعيف والمتوسط، مع تحسن نسبي في جانب توفر الأنظمة الرقمية، مقابل ضعف في التعميم، التحفيز، وأمن

المعلومات في بعض الفقرات

كما برز عدم تجانس في إجابات المبحوثين، ما يعكس تفاوتًا في مستوى إدراك فعالية البنية التكنولوجية داخل المؤسسة، وعدم استقرار في تقييم الاعتماد

على التكنولوجيا في اتخاذ القرار

البعد البشري

يلاحظ أن المتوسطات الحسابية جاءت في المستوى المتوسط إلى الضعيف نسبيًا، خاصة فيما يتعلق بالتمكين الرقمي، التدريب، وتوفير الموارد

في المقابل، برز جانب استخدام الوسائل الرقمية في التقييم ودعم التعاون بشكل أفضل نسبيًا. وهذا يشير إلى أن البعد البشري في القيادة الرقمية لا يزال

غير مكتمل، خاصة فيما يتعلق بتنمية الكفاءات الرقمية وتحفيز التحول الذهني لدى الموظفين

البعد الابتكاري

أظهرت النتائج أن هذا البعد يتميز بمتوسطات متوسطة، مع تحسن نسبي في جانب إشراك الموظفين والدعم العام للأفكار الابتكارية، مقابل ضعف نسبي

في المكافآت، الميزانية، والشراكات الابتكارية

ويعكس ذلك أن الابتكار داخل المؤسسة موجود كممارسة، لكنه غير مدعوم بشكل قوي من حيث الحوافز والهياكل التنظيمية الرسمية

خلاصة عامة للتحليل الوصفي

بصفة عامة، تشير النتائج الوصفية إلى أن مستوى القيادة الرقمية في المؤسسة محل الدراسة يتسم بالطابع المتوسط، مع وجود تفاوت بين الأبعاد الأربعة:

حيث يظهر أن الجانب الاستراتيجي والتكنولوجي أكثر حضورًا نسبيًا مقارنة بالبعد البشري والابتكاري

كما تعكس النتائج وجود فجوة بين تبني التقنيات الرقمية وبين تفعيلها بشكل فعلي داخل الموارد البشرية والممارسات الابتكارية، مما يدل على أن التحول

الرقمي في المؤسسة ما يزال في مرحلة انتقالية وليس في مستوى النضج الكامل

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات:

الجدول (22): اختبار فرضية البعد الاستراتيجي

متوسط الخطأ قياسي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد العينة	
0,11780	0.58902	2,94	25	البعد الاستراتيجي

فاصل الثقة لـ 95% فرق		اختلاف متوسط	مستوى المعنوية	درجة الحرية	t	البعد الاستراتيجي
اعلى	ادنى					
-0,1831	-0.3031	-0,06000	0,615	24	-0,905	البعد الاستراتيجي

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

تحليل نتائج اختبار الفرضية الخاصة بالبعد الاستراتيجي

يبين اختبار t لعينة واحدة (One Sample T-test) أن المتوسط الحسابي للبعد الاستراتيجي بلغ (2.9400) بانحراف معياري قدره (0.58902)، وبخطأ معياري قدره (0.11780).

وعند مقارنة هذا المتوسط بالقيمة الاختبارية (3)، سجلت النتائج قيمة t تساوي (-0.509) بدرجة حرية (24)، مع قيمة دلالة إحصائية = Sig (0.615)، وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05).

كما بلغ الفرق بين المتوسطين (Mean Difference = -0.06000)، مع مجال ثقة يتراوح بين (-0.3031) و(0.1831).

وتشير هذه النتائج إلى أن متوسط البعد الاستراتيجي لا يختلف بشكل دال إحصائياً عن القيمة الاختبارية (3).

الجدول (23): اختبار فرضية البعد التكنولوجي

متوسط الخطأ قياسي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد العينة	
0,18682	0,93408	3,0133	25	البعد التكنولوجي

فاصل الثقة لـ 95% فرق		اختلاف متوسط	مستوى المعنوية	درجة الحرية	t	
اعلى	ادنى					

البعد التكنولوجي	0,71	24	0,944	0,01333	-37220	-0,3989
------------------	------	----	-------	---------	--------	---------

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

تحليل نتائج اختبار الفرضية الخاصة بالبعد التكنولوجي

يبين اختبار t لعينة واحدة أن المتوسط الحسابي للبعد التكنولوجي بلغ (3.0133) بانحراف معياري قدره (0.93408)، وبخطأ معياري قدره (0.18682).

وعند مقارنة هذا المتوسط بالقيمة الاختبارية (3)، سجلت النتائج قيمة t تساوي (0.071) بدرجة حرية (24)، مع قيمة دلالة إحصائية = Sig (0.944)، وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05).

كما بلغ الفرق بين المتوسطين (Mean Difference = 0.01333)، مع مجال ثقة يتراوح بين (0.3722) و(0.3989).

وتشير هذه النتائج إلى أن متوسط البعد التكنولوجي لا يختلف بشكل دال إحصائياً عن القيمة الاختبارية).

الجدول (24): اختبار فرضية البعد البشري

عدد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ قياسي
25	2,7067	0,45714	0,09143

t	درجة الحرية	مستوى المعنوية	اختلاف المتوسط	فاصل الثقة لـ 95% فرق	
				ادنى	اعلى
-3,208	24	0,004	-0,29333	-0,4820	-0,1046

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

تحليل نتائج اختبار الفرضية الخاصة بالبعد البشري

يبين اختبار t لعينة واحدة أن المتوسط الحسابي للبعد البشري بلغ (2.7067) بانحراف معياري قدره (0.45714)، وبخطأ معياري قدره (0.09143).

وعند مقارنة هذا المتوسط بالقيمة الاختبارية (3)، سجلت النتائج قيمة t تساوي (-3.208) بدرجة حرية (24)، مع قيمة دلالة إحصائية = Sig

(0.004)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05).

كما بلغ الفرق بين المتوسطين (Mean Difference = -0.29333)، مع مجال ثقة يتراوح بين (0.4820) و(-0.1046). وتشير هذه النتائج إلى أن متوسط البعد البشري يختلف بشكل دال إحصائياً عن القيمة الاختبارية).

الجدول (25): اختبار فرضية البعد الابتكاري

عدد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ القياسي
25	2,8667	0.69555	0,13911

t	درجة الحرية	مستوى المعنوية	اختلاف المتوسط	فاصل الثقة لـ 95% فرق	
				ادنى	اعلى
-0,958	24	0,347	-0,13333	-0,4204	0,1538

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

تحليل نتائج اختبار الفرضية الخاصة بالبعد الابتكاري

يبين اختبار t لعينة واحدة أن المتوسط الحسابي للبعد الابتكاري بلغ (2.8667) بانحراف معياري قدره (0.69555)، وبخطأ معياري قدره (0.13911).

وعند مقارنة هذا المتوسط بالقيمة الاختبارية (3)، سجلت النتائج قيمة t تساوي (-0.958) بدرجة حرية (24)، مع قيمة دلالة إحصائية = Sig (0.347)، وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05).

كما بلغ الفرق بين المتوسطين (Mean Difference = -0.13333)، مع مجال ثقة يتراوح بين (0.4204) و(-0.1538).

وتشير هذه النتائج إلى أن متوسط البعد الابتكاري لا يختلف بشكل دال إحصائياً عن القيمة الاختبارية).

مناقشة الفرضيات:

تظهر نتائج اختبار الفرضيات المتعلقة بأبعاد القيادة الرقمية في مؤسسة (casnopos) اختلافاً في مستوى الدلالة الإحصائية بين الأبعاد المدروسة مقارنة بالقيمة الاختبارية (3)، وذلك على النحو التالي

الفرضية الخاصة بالبعد الاستراتيجي

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي للبعد الاستراتيجي لا يختلف بشكل دال إحصائيًا عن القيمة الاختبارية⁽³⁾، حيث كانت قيمة الدلالة ($Sig = 0.615$) أكبر من (0.05). وهذا يعني أن مستوى البعد الاستراتيجي في المؤسسة قريب من المستوى المتوسط دون وجود فرق معنوي

الفرضية الخاصة بالبعد التكنولوجي

بينت النتائج أيضًا أن المتوسط الحسابي للبعد التكنولوجي لا يختلف بشكل دال إحصائيًا عن القيمة الاختبارية⁽³⁾، حيث بلغت قيمة الدلالة ($Sig = 0.944$) مما يدل على أن مستوى هذا البعد يعتبر متوسطًا إحصائيًا دون فروق معنوية

الفرضية الخاصة بالبعد البشري

أظهرت النتائج وجود فرق دال إحصائيًا بين المتوسط الحسابي والقيمة الاختبارية⁽³⁾، حيث بلغت قيمة الدلالة ($Sig = 0.004$) وهي أقل من (0.05). وهذا يشير إلى أن مستوى البعد البشري يختلف بشكل معنوي عن المستوى المتوسط

الفرضية الخاصة بالبعد الابتكاري

بينت النتائج أن الفرضية غير دالة إحصائيًا، حيث بلغت قيمة الدلالة ($Sig = 0.347$) ، وهي أكبر من (0.05)، مما يعني أن مستوى البعد الابتكاري لا يختلف بشكل معنوي عن المستوى المتوسط

خلاصة المناقشة الفرضيات:

يتبين من خلال تحليل الفرضيات أن ثلاثة أبعاد (الاستراتيجي، التكنولوجي، والابتكاري) لا تختلف معنويًا عن المستوى المتوسط، في حين يظهر البعد البشري فقط فرقًا دالًا إحصائيًا مقارنة بالقيمة المرجعية، مما يعكس تباينًا في مستوى هذا البعد مقارنة ببقية الأبعاد داخل المؤسسة محل الدراسة

من خلال ما تم عرضه في الفصلين الأول والثاني، يتضح أن موضوع القيادة الرقمية يعد من المواضيع الحديثة والحيوية في مجال إدارة المؤسسات وتطوير الموارد البشرية، نظراً لما له من تأثير مباشر على كفاءة الأداء الإداري، وتسريع التحول الرقمي، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات في ظل البيئة الرقمية المتجددة

على مستوى الإطار النظري للقيادة الرقمية، تم التطرق إلى المفاهيم الأساسية المرتبطة بالقيادة الرقمية، وأهميتها، وأبعادها المختلفة مثل الرؤية الرقمية، الثقافة التنظيمية الرقمية، والابتكار، وآليات التغيير التكنولوجي إلى جانب مهارات القائد ومراحل تطبيقها. كما استعرض الفصل مجموعة من الدراسات السابقة التي عززت الفهم النظري وأظهرت كيف تساهم القيادة الرقمية في تحسين جودة الخدمات، ورفع كفاءة الأداء النظري، ودعم التميز المؤسسي في بيئات عمل مختلفة

أما على مستوى الإطار التطبيقي، فقد تم إجراء دراسة ميدانية على عينة من الموظفين والإدارات في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء (CASNOS)، بهدف معرفة واقع تطبيق القيادة الرقمية بالمؤسسة، حيث تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات البحثية. وقد تم تطبيق عدة أدوات إحصائية لضمان دقة النتائج، بما في ذلك اختبار ألفا كرونباخ لقياس موثوقية أداة البحث (الاستبيان)، واختبار one sample t-test.

1. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أنه هناك مستوى متوسط إلى مرتفع في تبني أبعاد القيادة الرقمية لدى الإدارات والمسيرين في مؤسسة CASNOS
- أنه هناك مستوى مرتفع من الوعي بأهمية التحول الرقمي وتحديث الخدمات الإلكترونية الموجهة للمرتفقين بالمؤسسة
- وجود بنية تحتية رقمية مقبولة تدعم توجه القيادة نحو الرقمنة، مع وجود تفاوت نسبي في المهارات التقنية بين الموظفين
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، وطبيعة العمل) حول تقييمهم لواقع القيادة الرقمية بالمؤسسة

2. توصي الدراسة بالنقاط التالية :

- 1) تعزيز ثقافة القيادة الرقمية داخل المؤسسة من خلال تمكين القيادات الشابة وتفويض الصلاحيات الرقمية
- 2) أوصت النتائج بأن المهارات الرقمية للموظفين موجودة، ولكنها بحاجة إلى تطوير مستمر، لذا يُنصح بتصميم برامج تدريبية متخصصة في

تكنولوجيا المعلومات والأنظمة الذكية حسب حاجات كل قسم مع تقييم نتائج التكوين بشكل دوري

3) التحديث المستمر للأنظمة الرقمية بالصندوق، ويُنصح باعتماد مؤشرات موضوعية لقياس كفاءة الخدمات الرقمية المقدمة وربطها بنظام تقييم

الأداء العام

4) ضرورة توفير الدعم التقني والنفسي للموظفين لتسهيل عملية الانتقال الرقمي وتقليل مقاومة التغيير التكنولوجي

5) لتسهيل متابعة المعاملات الرقمية وتحليلها، يُنصح باستخدام برمجيات متطورة تعتمد على الذكاء الاصطناعي لتتبع الأداء الإداري والمالي

بالصندوق

3. آفاق الدراسة:

1. تأثير القيادة الرقمية على جودة الخدمات الإلكترونية في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والضمان الاجتماعي

2. دور الرقابة التنظيمية في دعم متطلبات القيادة الرقمية في المؤسسات الجزائرية

3. العلاقة بين نمط القيادة الرقمية والرضا الوظيفي للعاملين في ظل الإدارة الإلكترونية

1. بلخيري خديجة مرام، دور القيادة الرقمية في تحسين جودة الخدمة التعليمية، مذكرة لنيل متطلبات شهادة ماستر علوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2025/2024، الجزائر
2. مهيل وسام، حاقة حنان، القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية، المجلة 6، عدد2، جامعة الوادي، 2023
3. د. سوسن جابر عباس، الاحتياجات التدريبية لمديرات مؤسسات رياض الأطفال في ضوء القيادة الرقمية ومعوقات تطبيقها في وجهة نظرهن، دكتوراه في رياض الأطفال، كلية التربية، جامعة اللاذقية، سوريا، 2026،
4. هشام هند، من الإدارة التقليدية الى القيادة الرقمية، Linked in، 2025/9/11،
<https://ae.linkedin.com/pulse>
5. مها فهد الشمراني، "أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة"، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، مشروع بحثي مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير التنفيذي (تخصص إدارة عامة)، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، 1444هـ - 2023م
6. د. عائشة بنت محة أحمد صفحي، واقع تطبيق القيادة الرقمية بالجامعات السعودية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة طيبة، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية
7. عفاف بنت فهم حسن العتيبي، "دور القيادة الرقمية في الحد من الجرائم المعلوماتية"، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
8. راشد هادف المنصوري، "القيادة الرقمية ودعمها للتحويل الرقمي للخدمة العمومية"
9. الهاشمي بعاج، استراتيجيات دور العملية التدريبية في رفع من الفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة الجزائر .
10. Dr. Amer Abdulwahhab Ali Al-Sanabani "The Impact of Digital -

Leadership on Achieving Strategic Success: A Field Study Based on Perspective: of Administrative Leaders at Yemen's Public Telecommunications

Corporation، مجلة الآداب، كلية الآداب، جامعة ذمار، المجلد 13، العدد 3، سبتمبر 2025، ص 216

11. بوكروش رونق و زويدي إلهام، فعالية القيادة عن بعد في إدارة فرق العمل الافتراضية خلال جائحة

covid19، مذكرة ماستر، جامعة 8 ماي 1945-قائمة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية السنة الجامعية

2023/2022، ص 36.



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال الالكترونية

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة أما بعد

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يخل في إطار التحضير لنيل شهادة اليسانس - تخصص إدارة الأعمال الالكترونية، و تتناول موضوع المذكرة الموسوم بـ: " واقع القيادة الرقمية في المؤسسة الجزائرية - الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بغرداية"، حيث نأمل من سيادتكم ملء هذه الاستمارة وذلك بالإجابة على هذه العبارات بوضع علامة (x) أمام الجواب المناسب، نرجو منكم الإجابة بموضوعية، وهذا إسهاما منكم في انجاز هذا البحث ، كما نعلمكم أن كل ما تضمنه الاستبيان من عبارات هو بغرض البحث العلمي لا غير، ويرجى التقيد بما يلي:

✓ عدم ترك أي عبارة من دون الإجابة عليها، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستبانة للتحليل الإحصائي .

✓ أن تكون الإجابات على أساس الواقع الفعلي الموجود ، وليس على أساس ما ترونه مناسبا كي تسهم إجابتك في نجاح الدراسة.

شكرا على كرم التعاون وحسن الاستجابة....

إشراف الدكتورة:

إعداد الطلبة:

- بوقرة نور الهدى

- فزاني روى سيرين

- حسان نسرين فاطمة الزهراء

- بن شعاعة أميرة أنفال

القيادة الرقمية : هي نمط قيادي حديث يعتمد على الموازنة بين الرؤية الإستراتيجية والقدرة التقنية، بهدف توجيه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق التحول الرقمي الشامل. وتعرف إجرائياً بأنها "قدرة القائد على استخدام التكنولوجيا الرقمية لتعزيز الابتكار، وتحسين كفاءة العمليات، وتطوير ثقافة تنظيمية مرنة قادرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال الرقمية .

أولاً: البيانات الشخصية

- (1) الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- (2) العمر: أقل من 30 سنة ☐ من 31 إلى 39 سنة ☐ من 40 إلى 49 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐
- (3) المستوى التعليمي: الثانوي فأقل ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐
- (4) الأقدمية: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 15 سنة ☐ 15 سنة فما فوق ☐
- (5) طبيعة العمل: إداري ☐ فني ☐ إشرافي ☐ إداري تنفيذي ☐

ثانياً: البعد الاستراتيجي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1.	تعمل القيادة على وضع إستراتيجية واضحة للتحول الرقمي داخل المؤسسة.					
2.	تحرص القيادة الرقمية على مراجعة الاستراتيجية الرقمية بانتظام.					
3.	تدير القيادة التغيرات التكنولوجية بما يدعم التحول الرقمي في المؤسسة .					
4.	تحرص القيادة على تخصيص ميزانية سنوية كافية لدعم وتطوير البنية التحتية الرقمية					
5.	تدرج القيادة تكنولوجيا المعلومات كعنصر أساسي عند صياغة الخطط الاستراتيجية للمؤسسة.					

6.	يعد القادة خططا بديلة لمواجهة المخاطر الرقمية او التقنية .				
----	--	--	--	--	--

ثالثا: البعد التكنولوجي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
7.	توفر المؤسسة الأنظمة الرقمية والتطبيقات التي تسهّل إنجاز العمل					
8.	تحرص القيادة على توفير التكنولوجيا بكل الاقسام والفروع.					
9.	يحفز القادة استخدام التكنولوجيا الحديثة لتطوير الخدمات في المؤسسة					
10.	يتمتع القادة في المؤسسة بالمهارات الكافية للتعامل مع أخطار تكنولوجيا					
11.	تعمل القيادة على ضمان أمن المعلومات وحماية البيانات عند استخدام التكنولوجيا الرقمية.					
12.	تعتمد القيادة على أدوات رقمية في اتخاذ القرارات وتحليل البيئات.					

رابعا: البعد البشري

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13.	لدى قادة المؤسسة القدرة على استخدام الوسائل الرقمية لتقييم مبادرات القيادة بطريقة فعالة.					
14.	تضمن القيادة وصول الموظفين إلى الأدوات والموارد الرقمية اللازمة لتلبية احتياجاتهم.					
15.	تحرص القيادة على تمكين العاملين من اكتساب المهارات الرقمية اللازمة لأداء مهامهم.					
16.	توفر القيادة برامج تدريب منتظمة لتطوير المهارات الرقمية للموظفين لجميع المستويات.					
17.	تدعم القيادة التعاون وتبادل المعرفة الرقمية بين الموظفين					

18.	تحفز المؤسسة الموظفين على تغيير الذهنيات بما يتلاءم والتحول الرقمي.				

خامسا: بعد الابتكار

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
19.	تدعم القيادة الافكار والمبادرات الابتكارية المرتبطة بالتكنولوجيا.					
20.	تقوم القيادة بلشراك الموظفين في تنفيذ مبادرات التغيير الرقمي					
21.	تعمل القيادة على تشكيل فرق عمل للبحث ولتطوير حلول رقمية إبداعية.					
22.	تخصص المؤسسة ميزانية لتمويل المشاريع الابتكارية داخلها.					
23.	تعمل المؤسسة على مكافأة الموظفين الذين يقدمون ابتكارات ناجحة في مجال التحول الرقمي.					
24.	تعمل القيادة على إقامة شراكات مع مؤسسات ناشئة في مجال الابتكار الرقمي لفائدة المؤسسة.					

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,625	24

تكرارات الخصائص الديمغرافية:

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	7	28,0	28,0	28,0
	أنثى	18	72,0	72,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	3	12,0	12,0	12,0
	من 31 إلى 39 سنة	14	56,0	56,0	68,0
	من 40 إلى 49 سنة	6	24,0	24,0	92,0
	أكثر من 50 سنة	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	الثانوي فأقل	2	8,0	8,0	8,0
	جامعي	16	64,0	64,0	72,0
	دراسات عليا	7	28,0	28,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

الاقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	2	8,0	8,0	8,0
	من 5 إلى 10 سنوات	16	64,0	64,0	72,0

	من 11 الى 15 سنة	6	24,0	24,0	96,0
	15سنة فما فوق	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

طبيعة العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اداري	3	12,0	12,0	12,0
	فني	11	44,0	44,0	56,0
	لشرافي	8	32,0	32,0	88,0
	اداري تنفيذي	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

تكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول

Statistiques

		تعمل القيادة على وضع استراتيجية واضحة للتحويل الرقمي داخل المؤسسة	تحرص القيادة الرقمية على مراجعة الاستراتيجية الرقمية بانتظام	تدير القيادة التغيرات التكنولوجية بما يدعم التحول الرقمي في المؤسسة	تحرص القيادة على تخصيص ميزانية سنوية كافية لدعم وتطوير البنية التحتية الرقمية	تدرج القيادة تكنولوجيا المعلومات كعنصر اساسي عند صياغة الخطط الاستراتيجية للمؤسسة	يعد القادة خططاً بديلة لمواجهة المخاطر الرقمية او التقنية
N	Valide	25	25	25	25	25	25
	Manquant	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	2,9400	2,2000	2,8400	2,9600	3,1600	3,3200
	Ecart type	,58902	,95743	,98658	1,05987	1,06771	,85245

تعمل القيادة على وضع استراتيجية واضحة للتحويل الرقمي داخل المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	5	20,0	20,0	20,0
	موافق	14	56,0	56,0	76,0
	محايد	2	8,0	8,0	84,0
	موافق غير	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

تحرص القيادة الرقمية على مراجعة الاستراتيجية الرقمية بانتظام

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	12	48,0	48,0	48,0
	محايد	7	28,0	28,0	76,0
	موافق غير	4	16,0	16,0	92,0
	بشدة موافق غير	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

تدير القيادة التغيرات التكنولوجية بما يدعم التحول الرقمي في المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	12	48,0	48,0	48,0
	محايد	4	16,0	16,0	64,0
	موافق غير	7	28,0	28,0	92,0
	بشدة موافق غير	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

تحرص القيادة على تخصيص ميزانية سنوية كافية لدعم وتطوير البنية التحتية الرقمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	1	4,0	4,0	4,0
	موافق	7	28,0	28,0	32,0
	محايد	6	24,0	24,0	56,0
	موافق غير	9	36,0	36,0	92,0
	بشدة موافق غير	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

تدرج القيادة تكنولوجيا المعلومات كعنصر أساسي عند صياغة الخطط الاستراتيجية للمؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	4	16,0	16,0	16,0
	محايد	11	44,0	44,0	60,0
	موافق غير	8	32,0	32,0	92,0
	بشدة موافق غير	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

يعد القادة خططا بديلة لمواجهة المخاطر الرقمية او التقنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	7	28,0	28,0	28,0
	محايد	10	40,0	40,0	68,0

موافق غير	5	20,0	20,0	88,0
بشدة موافق غير	3	12,0	12,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

تكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني

Statistiques

	تعمل القيادة على ضمان امن المعلومات وحماية البيانات عند استخدام التكنولوجيا الرقمية	يتمتع القادة في المؤسسة بالمهارات الكافية للتعامل مع اية اعطال تكنولوجية	يحفز القادة استخدام التكنولوجيا الحديثة لتطوير الخدمات في المؤسسة	تحرص القيادة على توفير التكنولوجيا بكل الاقسام والفروع	توفر المؤسسة الانظمة الرقمية والتطبيقات التي تسهل انجاز العمل	البعد التكنولوجي
N Valide	25	25	25	25	25	25
Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2,8800	2,9200	3,0400	2,9200	2,5200	3,0133
Ecart type	1,09240	1,18743	1,27410	1,25565	1,08474	,93408

توفر المؤسسة الانظمة الرقمية والتطبيقات التي تسهل انجاز العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق	3	12,0	12,0	12,0
موافق	12	48,0	48,0	60,0
محايد	6	24,0	24,0	84,0
موافق غير	2	8,0	8,0	92,0
بشدة موافق غير	2	8,0	8,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

تحرص القيادة على توفير التكنولوجيا بكل الاقسام والفروع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق	1	4,0	4,0	4,0
موافق	13	52,0	52,0	56,0
محايد	2	8,0	8,0	64,0
موافق غير	5	20,0	20,0	84,0
بشدة موافق غير	4	16,0	16,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

يحفز القادة استخدام التكنولوجيا الحديثة لتطوير الخدمات في المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق	2	8,0	8,0	8,0
موافق	9	36,0	36,0	44,0
محايد	4	16,0	16,0	60,0

موافق غير	6	24,0	24,0	84,0
بشدة موافق غير	4	16,0	16,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

يتمتع القادة في المؤسسة بالمهارات الكافية للتعامل مع اية اعطال تكنولوجية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
بشدة موافق	3	12,0	12,0	12,0
موافق	7	28,0	28,0	40,0
محايد	6	24,0	24,0	64,0
موافق غير	7	28,0	28,0	92,0
بشدة موافق غير	2	8,0	8,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

تعمل القيادة على ضمان امن المعلومات وحماية البيانات عند استخدام التكنولوجيا الرقمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
بشدة موافق	2	8,0	8,0	8,0
موافق	8	32,0	32,0	40,0
محايد	8	32,0	32,0	72,0
موافق غير	5	20,0	20,0	92,0
بشدة موافق غير	2	8,0	8,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

تعتمد القيادة على ادوات رقمية في اتخاذ القرارات وتحليل البيانات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
بشدة موافق	1	4,0	4,0	4,0
موافق	11	44,0	44,0	48,0
محايد	4	16,0	16,0	64,0
موافق غير	6	24,0	24,0	88,0
بشدة موافق غير	3	12,0	12,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

تكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثالث

Statistiques

		لدى قادة المؤسسة القدرة على استخدام الوسائل الرقمية لتقييم مبادرات الفردية بطريقة فعالة	تضمن القيادة وصول الموظفين الى الادوات والموارد الرقمية الملائمة لتلبية احتياجاتهم	تحرص القيادة على تمكين العالمين من اكتساب المهارات الرقمية اللازمة لأداء مهامهم	توفر القيادة برامج تدريب منظمة لتطوير المهارات الرقمية للموظفين لجميع المستويات	تدعم القيادة التعاون وتبادل المعرفة الرقمية بين الموظفين	تحفز المؤسسة الموظفين على تغيير الذهنيات بما يتلاءم والتحول الرقمي
N	Valide	25	25	25	25	25	25
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,7067	2,3200	2,5600	2,8800	2,9200	2,6800
Ecart type		,45714	1,02956	1,00333	1,16619	1,22202	,85245

لدى قادة المؤسسة القدرة على استخدام الوسائل الرقمية لتقييم مبادرات الفردية بطريقة فعالة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	6	24,0	24,0	24,0
	موافق	9	36,0	36,0	60,0
	محايد	6	24,0	24,0	84,0
	موافق غير	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

تضمن القيادة وصول الموظفين الى الادوات والموارد الرقمية الملائمة لتلبية احتياجاتهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	3	12,0	12,0	12,0
	موافق	10	40,0	40,0	52,0
	محايد	8	32,0	32,0	84,0
	موافق غير	3	12,0	12,0	96,0
	بشدة موافق غير	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

تحرص القيادة على تمكين العالمين من اكتساب المهارات الرقمية اللازمة لأداء مهامهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	3	12,0	12,0	12,0
	موافق	8	32,0	32,0	44,0
	محايد	4	16,0	16,0	60,0
	موافق غير	9	36,0	36,0	96,0
	بشدة موافق غير	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

توفر القيادة برامج تدريب منظمة لتطوير المهارات الرقمية للموظفين لجميع المستويات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	2	8,0	8,0	8,0
	موافق	9	36,0	36,0	44,0
	محايد	7	28,0	28,0	72,0
	موافق غير	3	12,0	12,0	84,0
	بشدة موافق غير	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

تدعم القيادة التعاون وتبادل المعرفة الرقمية بين الموظفين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	3	12,0	12,0	12,0
	موافق	7	28,0	28,0	40,0
	محايد	5	20,0	20,0	60,0
	موافق غير	10	40,0	40,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

تحفز المؤسسة الموظفين على تغيير الذهنيات بما يتلاءم والتحول الرقمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	1	4,0	4,0	4,0
	موافق	11	44,0	44,0	48,0
	محايد	8	32,0	32,0	80,0
	موافق غير	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

تكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الرابع

Statistiques

		تدعم القيادة الافكار والمبادرات الابتكارية المرتبطة بالتكنولوجيا	تقوم القيادة بلشراك الموظفين في تنفيذ مبادرات التغيير الرقمي	تعمل القيادة على تشكيل فرق عمل للبحث ولتطوير حلول رقمية ابداعية	تخصص المؤسسة ميزانية لتمويل المشاريع الابتكارية داخليا	تعمل المؤسسة على مكافأة الموظفين الذين يقدمون ابتكارات ناجحة في مجال التحول الرقمي	تعمل القيادة على اقامة شراكات مع مؤسسات ناشئة في مجال الابتكار الرقمي لفائدة المؤسسة
N	Valide	25	25	25	25	25	25
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,8667	2,7200	2,6000	2,8000	2,9600	3,0800
Ecart type		,69555	1,10000	,91287	1,04083	1,27410	1,49778

تدعم القيادة الأفكار والمبادرات الابتكارية المرتبطة بالتكنولوجيا

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	2	8,0	8,0	8,0
	موافق	11	44,0	44,0	52,0
	محايد	6	24,0	24,0	76,0
	موافق غير	4	16,0	16,0	92,0
	بشدة موافق غير	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

تقوم القيادة باشتراك الموظفين في تنفيذ مبادرات التغيير الرقمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	1	4,0	4,0	4,0
	موافق	13	52,0	52,0	56,0
	محايد	7	28,0	28,0	84,0
	موافق غير	3	12,0	12,0	96,0
	بشدة موافق غير	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

تعمل القيادة على تشكيل فرق عمل للبحث ولتطوير حلول رقمية ابداعية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	1	4,0	4,0	4,0
	موافق	12	48,0	48,0	52,0
	محايد	4	16,0	16,0	68,0
	موافق غير	7	28,0	28,0	96,0
	بشدة موافق غير	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

تخصص المؤسسة ميزانية لتمويل المشاريع الابتكارية داخلها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	3	12,0	12,0	12,0
	موافق	8	32,0	32,0	44,0
	محايد	4	16,0	16,0	60,0
	موافق غير	7	28,0	28,0	88,0
	بشدة موافق غير	3	12,0	12,0	100,0

Total	25	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

تعمل المؤسسة على مكافأة الموظفين الذين يقدمون ابتكارات ناجحة في مجال التحول الرقمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	4	16,0	16,0	16,0
	موافق	7	28,0	28,0	44,0
	محايد	1	4,0	4,0	48,0
	موافق غير	10	40,0	40,0	88,0
	بشدة موافق غير	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

تعمل القيادة على إقامة شراكات مع مؤسسات ناشئة في مجال الابتكار الرقمي لفائدة المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	5	20,0	20,0	20,0
	موافق	6	24,0	24,0	44,0
	محايد	1	4,0	4,0	48,0
	موافق غير	8	32,0	32,0	80,0
	بشدة موافق غير	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

ارتباط البعد الأول:

Corrélations

			تعمل القيادة على وضع استراتيجية واضحة للتحول الرقمي داخل المؤسسة	تحرص القيادة الرقمية على مراجعة الاستراتيجية الرقمية بانتظام	تدير القيادة التغيرات التكنولوجية بما يدعم التحول الرقمي في المؤسسة	تحرص القيادة على تخصيص ميزانية سنوية كافية لدعم وتطوير البنية التحتية الرقمية	تدرج القيادة تكنولوجيا المعلومات كعنصر اساسي عند صياغة الخطط الاستراتيجية للمؤسسة	يعد القادة خططا بديلة لمواجهة المخاطر الرقمية او التقنية
البعد. الاستراتيجي	Corrélation de Pearson	1	,527**	,676**	,719**	,756**	,662**	,232
	Sig. (bilatérale)		,007	,000	,000	,000	,000	,264

	N	25	25	25	25	25	25	25
تعمل القيادة على وضع استراتيجية واضحة	Corrélation de Pearson	,527**	1	,432*	,172	,253	,225	-,168
للتحول الرقمي داخل المؤسسة	Sig. (bilatérale)	,007		,031	,410	,223	,280	,423
	N	25	25	25	25	25	25	25
تحرص القيادة الرقمية على مراجعة الاستراتيجية الرقمية بانتظام	Corrélation de Pearson	,676**	,432*	1	,751**	,223	,262	-,272
	Sig. (bilatérale)	,000	,031		,000	,284	,207	,188
	N	25	25	25	25	25	25	25
تدير القيادة التغيرات التكنولوجية بما يدعم التحول الرقمي في المؤسسة	Corrélation de Pearson	,719**	,172	,751**	1	,485*	,291	-,193
	Sig. (bilatérale)	,000	,410	,000		,014	,157	,356
	N	25	25	25	25	25	25	25
تحرص القيادة على تخصيص ميزانية سنوية كافية لدعم وتطوير البنية التحتية الرقمية	Corrélation de Pearson	,756**	,253	,223	,485*	1	,445*	,252
	Sig. (bilatérale)	,000	,223	,284	,014		,026	,225
	N	25	25	25	25	25	25	25
تدرج القيادة تكنولوجيا المعلومات كعنصر اساسي عند صياغة الخطط الاستراتيجية للمؤسسة	Corrélation de Pearson	,662**	,225	,262	,291	,445*	1	,234
	Sig. (bilatérale)	,000	,280	,207	,157	,026		,261
	N	25	25	25	25	25	25	25
بعد القادة خططاً بديلة لمواجهة المخاطر الرقمية او التقنية	Corrélation de Pearson	,232	-,168	-,272	-,193	,252	,234	1
	Sig. (bilatérale)	,264	,423	,188	,356	,225	,261	
	N	25	25	25	25	25	25	25

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

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

ارتباط البعد الثاني:

Corrélations

			توفر المؤسسة الانظمة الرقمية والتطبيقات التي تسهل البعء التكنو لوجي	تحرص القيادة على توفير التكنولوجيا بكل الاقسام والفروع	يحفز القادة استخدام التكنولوجيا الحديثة لتطوير الخدمات في المؤسسة	يتمتع القادة في المؤسسة بالمهارات الكافية للتعامل مع اية اعطال تكنولوجية	تعمل القيادة على ضمان امن المعلومات وحماية البيانات عند استخدام التكنولوجية الرقمية	تعتمد القيادة على ادوات رقمية في اتخاذ القرارات وتحليل البيانات
البعء التكنولوجي	Corrélation de Pearson	1	,582**	,226	,618**	,264	,219	,804**
	Sig. (bilatérale)		,002	,277	,001	,202	,292	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25
توفر المؤسسة الانظمة الرقمية والتطبيقات التي تسهل انجاز العمل	Corrélation de Pearson	,582**	1	,582**	,497*	-,063	-,086	,236
	Sig. (bilatérale)	,002		,002	,012	,763	,683	,256
	N	25	25	25	25	25	25	25
تحرص القيادة على توفير التكنولوجيا بكل الاقسام والفروع	Corrélation de Pearson	,226	,582**	1	,393	-,284	-,402*	-,083
	Sig. (bilatérale)	,277	,002		,052	,169	,046	,694
	N	25	25	25	25	25	25	25
يحفز القادة استخدام التكنولوجيا الحديثة لتطوير الخدمات في المؤسسة	Corrélation de Pearson	,618**	,497*	,393	1	,278	,063	,182
	Sig. (bilatérale)	,001	,012	,052		,179	,763	,383
	N	25	25	25	25	25	25	25
يتمتع القادة في المؤسسة بالمهارات الكافية للتعامل مع اية اعطال تكنولوجية	Corrélation de Pearson	,264	-,063	-,284	,278	1	,506**	-,046
	Sig. (bilatérale)	,202	,763	,169	,179		,010	,829
	N	25	25	25	25	25	25	25
تعمل القيادة على ضمان امن المعلومات وحماية البيانات عند استخدام التكنولوجية الرقمية	Corrélation de Pearson	,219	-,086	-,402*	,063	,506**	1	,013
	Sig. (bilatérale)	,292	,683	,046	,763	,010		,951
	N	25	25	25	25	25	25	25
تعتمد القيادة على ادوات رقمية في اتخاذ القرارات وتحليل البيانات	Corrélation de Pearson	,804**	,236	-,083	,182	-,046	,013	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,256	,694	,383	,829	,951	
	N	25	25	25	25	25	25	25

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

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

ارتباط البعد الثالث:

Corrélations

		البعد البشري	لدى قادة المؤسسة القدرة على استخدام الوسائل الرقمية لتقييم مبادرات الفردية بطريقة فعالة	تضمن القيادة وصول الموظفين الى الادوات والموارد الرقمية الملزمة لتلبية احتياجاتهم	تحرص القيادة على تمكين العاملين من اكتساب المهارات الرقمية اللازمة لأداء مهامهم	توفر القيادة برامج تدريب منظمة لتطوير المهارات الرقمية للموظفين لجميع المستويات	تحفز المؤسسة الموظفين على تغيير الذهنيات بما يتلاءم والتحول الرقمي	تدعم القيادة التعاون وتبادل المعرفة الرقمية بين الموظفين
البعد البشري	Corrélation de Pearson	1	,577**	,661**	,270	,441*	,399*	,230
	Sig. (bilatérale)		,003	,000	,192	,027	,048	,268
	N	25	25	25	25	25	25	25
لدى قادة المؤسسة القدرة على استخدام الوسائل الرقمية لتقييم مبادرات الفردية بطريقة فعالة	Corrélation de Pearson	,577**	1	,707**	,242	-,144	-,039	-,258
	Sig. (bilatérale)	,003		,000	,245	,491	,855	,213
	N	25	25	25	25	25	25	25
تضمن القيادة وصول الموظفين الى الادوات والموارد الرقمية الملزمة لتلبية احتياجاتهم	Corrélation de Pearson	,661**	,707**	1	,558**	-,234	-,202	-,074
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,004	,261	,332	,725
	N	25	25	25	25	25	25	25
تحرص القيادة على تمكين العاملين من اكتساب المهارات الرقمية اللازمة لأداء مهامهم	Corrélation de Pearson	,270	,242	,558**	1	-,358	-,470*	-,334
	Sig. (bilatérale)	,192	,245	,004		,079	,018	,103
	N	25	25	25	25	25	25	25
توفر القيادة برامج تدريب منظمة لتطوير المهارات الرقمية للموظفين لجميع المستويات	Corrélation de Pearson	,441*	-,144	-,234	-,358	1	,523**	,254
	Sig. (bilatérale)	,027	,491	,261	,079		,007	,220
	N	25	25	25	25	25	25	25
تدعم القيادة التعاون وتبادل المعرفة الرقمية بين الموظفين	Corrélation de Pearson	,399*	-,039	-,202	-,470*	,523**	1	,181
	Sig. (bilatérale)	,048	,855	,332	,018	,007		,387
	N	25	25	25	25	25	25	25
تحفز المؤسسة الموظفين على تغيير الذهنيات بما يتلاءم والتحول الرقمي	Corrélation de Pearson	,230	-,258	-,074	-,334	,254	,181	1
	Sig. (bilatérale)	,268	,213	,725	,103	,220	,387	
	N	25	25	25	25	25	25	25

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

ارتباط البعد الرابع:

القيادة تعمل اقامة على مع شراكات مؤسسات في ناشئة الابتكار مجال لفائدة الرقمي المؤسسة	المؤسسة تعمل مكافأة على الموظفين يقدمون الذين ابتكارات في ناجحة التحول مجال الرقمي	تخصص المؤسسة ميزانية لتمويل المشاريع الابتكارية داخلها	القيادة تعمل تشكيل على عمل فرق البحث ولتطوير رقمية طول ابداعية	القيادة تقوم بإشراك ي الموظفين مبادرات تنفيذ الرقمي التغيير	القيادة تدعم الافكار والمبادرات الابتكارية المرتبطة بالتكنولوجيا	بعد الابتكار		
557**	429*	660**	576**	689**	621**	1	Corrélation de Pearson	بعد الابتكار
004	032	000	003	000	001		Sig. (bilatérale)	
25	25	25	25	25	25	25	N	
115	-186	378	422*	714**	1	1	Corrélation de Pearson	تدعم القيادة الافكار والمبادرات الابتكارية المرتبطة بالتكنولوجيا
583	373	062	036	000	001		Sig. (bilatérale)	
25	25	25	25	25	25	25	N	
-006	-087	451*	702**	1	714**	689**	Corrélation de Pearson	تقوم القيادة بإشراك الموظفين ي تنفيذ مبادرات التغيير الرقمي
977	680	024	000		000		Sig. (bilatérale)	
25	25	25	25	25	25	25	N	
-069	-111	402*	1	702**	422*	576**	Corrélation de Pearson	تعمل القيادة على تشكيل فرق عمل للبحث ولتطوير حلول رقمية ابداعية
741	597	046		000	036	003	Sig. (bilatérale)	
25	25	25	25	25	25	25	N	
089	073	1	402*	451*	378	660**	Corrélation de Pearson	تخصص المؤسسة ميزانية لتمويل المشاريع الابتكارية داخلها
672	730		046	024	062	000	Sig. (bilatérale)	
25	25	25	25	25	25	25	N	
486*	1	073	-111	-087	-186	429*	Corrélation de Pearson	تعمل المؤسسة على مكافأة الموظفين الذين يقدمون ابتكارات ناجحة في مجال التحول الرقمي
014		730	597	680	373	032	Sig. (bilatérale)	
25	25	25	25	25	25	25	N	
1	486*	089	-069	-006	115	557**	Corrélation de Pearson	تعمل القيادة على اقامة شراكات مع مؤسسات ناشئة في مجال الابتكار
	014	672	741	977	583	004	Sig. (bilatérale)	

الرقمي لفائدة المؤسسة	N	25	25	25	25	25	25	25
-----------------------	---	----	----	----	----	----	----	----

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

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

الفرضيات

فرضية البعد الاستراتيجي

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الاستراتيجي. البعد	25	2,9400	,58902	,11780

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %
					Inférieur Supérieur
الاستراتيجي. البعد	-,509	24	,615	-,06000	-,3031 ,1831

فرضية البعد التكنولوجي

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
التكنولوجي. البعد	25	3,0133	,93408	,18682

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %
					Inférieur Supérieur
التكنولوجي. البعد	,071	24	,944	,01333	-,3722 ,3989

فرضية البعد البشري

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
البشري. البعد	25	2,7067	,45714	,09143

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
البشري. البعد	-3,208	24	,004	-,29333	-,4820	-,1046

فرضية البعد الابتكاري

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الابتكاري البعد	25	2,8667	,69555	,13911

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الابتكاري البعد	-,958	24	,347	-,13333	-,4204	,1538



غرداية في: 2026/05/31

شهادة تصحيح مذكرة ليسانس

شهد الأستاذ(ة): .. بوحسن .. نور الدين .. الصفة في لجنة المناقشة: .. حشمة خيا ..

بصفته عضوا في لجنة مناقشة طلبة الثالثة الليسانس التالية أسمائهم:

- (1) .. حمادي .. تيسير .. فاطمة ..
- (2) .. خنيز .. روي .. تيسير ..
- (3) .. بن .. شحاعة .. أميرة .. أنطوان ..

شعبة: .. علوم التسيير .. تخصص: .. إدارة الأعمال ..

بعتوان المذاكرة: .. واقع القيادة البشرية .. في الكون ..

دراسة: .. حالة الصنوق الوطنية .. للضمان الاجتماعي ..

CASNOS .. بحثية ..

تاريخ المناقشة: 2026/05/31 .. أن الطالب (ة) إلزم (ت) بجميع الملاحظات المقدمة من طرف اللجنة وأن المذكرة قابلة للإيداع النهائي.

رئيس القسم



إمضاء الأستاذ(ة) المكلف(ة) بمتابعة التصحيح

دا بوحسن .. نور الدين ..