



جامعة قاصدي مرباح ورقلة-الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
الفرع: علوم التسيير
التخصص: ماستر ادارة الموارد البشرية
بغنوان

التحول الرقمي وأثره على الأداء الوظيفي

دراسة حالة (الصندوق الوطني للتقاعد- الصندوق الوطني للعطل المدفوعة
الاجر والبطالة الناجمة عن سوء الاحوال الجوية لقطاعات البناء والاشغال
العمومية والري، الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة) ولاية ورقلة

من إعداد الطالبين:
التجاني بشير

يسرى بن زاوي

نوقشت واجيزت علنا بتاريخ: 2026-06-13

أمام لجنة المكونة من السادة:

أ/ طواهر عبد الجليل	(أستاذ التعليم العالي جامعة ورقلة) رئيسا
أ/ محمد يزيد ذكار	(أستاذ محاضر "ب" جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا
أ/ بن شويحة بشير	(أستاذ التعليم العالي جامعة ورقلة) مناقش

السنة الجامعية: 2026-2025



جامعة قاصدي مرباح ورقلة-الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
الفرع: علوم التسيير
التخصص: ماستر ادارة الموارد البشرية
بـعـنـوـان

التحول الرقمي وأثره على الأداء الوظيفي

دراسة حالة (الصندوق الوطني للتقاعد- الصندوق الوطني للعطل المدفوعة
الاجر والبطالة الناجمة عن سوء الاحوال الجوية لقطاعات البناء والاشغال
العمومية والري، الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة) ولاية ورقلة

من إعداد الطالبين:
التجاني بشير

يسرى بن زاوي

نوقشت واجيزت علنا بتاريخ: 2026-06-13

أمام لجنة المكونة من السادة:

أ/ طواهير عبد الجليل	(أستاذ التعليم العالي جامعة ورقلة) رئيسا
أ/ محمد يزيد ذكار	(أستاذ محاضر "ب" جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا
أ/ بن شويحة بشير	(أستاذ التعليم العالي جامعة ورقلة) مناقش

السنة الجامعية: 2025-2026

الإهداء

إلى والديّ العزيزين

منبع الجود والعلم، أصل كل فضل في هذا العمل، وسندي الأول في كل خطوة نحو العلم
حفظكما الله.

إلى إخوتي

لكلّ منكم موقف لا ينسى، ولكلّ منكم بصمة في جهدي هذا. أقدر حضوركم الصامت
وعونكم العملي، وأثبت اسمكم هنا تقديرًا لا يكفيه سطر.

إلى ابني "منصف"

أنت معنى الأبوة، وبهجة العمر، وفخر لا يشبهه فخر. هذه المذكرة لك قبل أن تكون لأي
أحد.

إلى زوجتي

من ساعدتني في أول المسودة وآخر تصحيح جزاك الله كل خير.

الطالب: التجاني بشير

الإهداء

إلى نفسي أولاً..

إلى تلك التي لم تستسلم يوماً، إلى الصابرة التي واجهت الصعاب بقلبٍ مؤمن. أهدي هذا النجاح لنفسي، فخورة بما حققته، وممتنةً لثقتي المطلقة في الله عز وجل، الذي كان نوري في الظلمات، وسندي حين قلّ المسير، فبفضله وتوفيقه نلتُ ما تمنيت: "وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ."

إلى منبع الحب والدعم.. عائلتي

إلى الذين لولا دعاؤهم لما كنتُ هنا، إلى من غرسوا فيّ الطموح وسقوه بالرعاية والصبر. أنتم فخري الدائم وتاجي الذي أعتز به.

إلى رفيقات الدرب والأوقات الصعبة..

إلى صديقتي العزيزات منهم (غفران، سارة، منار)، شكراً لأنكن كنن لي أخوات قبل أن تكن صديقات، وشكراً لكل أصدقائي الذين شاركوني رحلة العلم بصدق ووفاء.

إلى اللواتي في قلبي غصة لأجلهن..

أهدي ثمرة جهدي إلى كل امرأة حُرمت من حقها في التعليم في هذا العالم، إلى الصامدات في فلسطين الجريحة والسودان الحبيب. إلى اللواتي يواجهن الحرب والظلم بقلوبٍ شامخة.

اللهم انصرهم نصراً عزيزاً، وفك كربهم، واجعل العلم نوراً يشرق في دروبهم كما أشرق في دربي.

الطالبة: بن زاوي يسرى

شكر و عرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوقيقه أنجز هذا العمل.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساندني بالدعم المعنوي أو العلمي خلال فترة إعداد هذه المذكرة، وأخص بالشكر أساتذتي الكرام الذين لم يبخلوا عليّ بعلمهم وتوجيهاتهم.

وأخص بالشكر والتقدير والعرفان الأستاذ المشرف الدكتور يزيد ذكار، الذي غمرني بكرم علمه وسعة صدره. فقد كان لتوجيهاته السديدة وملاحظاته الدقيقة الأثر البالغ في تقويم هذا العمل وإخراجه في أحسن صورة، فجزاه الله عني خير الجزاء، وجعل مجهوده في ميزان حسناته.

كما أتوجه بالشكر إلى الدكتورة حسيبه شتحوونه، لمساعدتها القيّمة في إنجاز هذا العمل.

وأتقدم ببالغ الشكر وعميق الامتنان إلى السادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الموقرة، لتفضلهم بقبول تقييم ومناقشة هذا العمل، ولما سيقدمونه من ملاحظات وتوجيهات قيمة ستكون لي ذخراً ومنارة في مساري العلمي.

ولا يفوتني أن أشكر أساتذتي الكرام خاصة الاستاذة قداش؛ الذين لم يبخلوا عليّ يوماً بعطائهم، وكل من كان له بصمة تشجيع في رحلتي العلمية.

سائلاً المولى عز وجل أن يكون هذا الجهد المتواضع عملاً نافعاً، خالصاً لوجهه الكريم، ولبنة تخدم العلم وأهله.

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للموظفين، وذلك من خلال تحليل واقع تطبيق التحول الرقمي وقياس انعكاساته على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسستين حكوميتين وهما: الصندوق الوطني للتقاعد (CNR) ، والصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية لقطاعات البناء والأشغال العمومية والري (CACOBATPH) و (CNAC) الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث صممت استمارة استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعطيات الميدانية، وزعت على عينة قصدية شملت 30 مسؤولاً من كلتي المؤسستين، جرى معالجة وتحليل البيانات إحصائياً بالاعتماد على برنامج (SPSS v27).

وتوصلنا من هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن مستوى التحول الرقمي بالمؤسستين جاء بين المتوسط والمرتفع، في حين كان مستوى الأداء الوظيفي للعاملين جيداً، كما أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباطية وأثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي، مما يؤكد مساهمة التحول الرقمي في تحسين كفاءة العاملين ورفع مستوى أدائهم، إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي بين العاملين بالمؤسستين محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: تحول رقمي، أداء وظيفي، صندوق CNR، صندوق CACOBATPH، صندوق CNAC

Abstract

This study aims to investigate the impact of digital transformation on employees' job performance by analyzing the reality of digital transformation implementation and measuring its implications for job performance in two public institutions: the National Retirement Fund (CNR) and the National Fund for Paid Leave and Unemployment Due to Bad Weather in the Construction, Public Works and Hydraulics Sectors (CACOBATPH) , and CNAC.

To achieve the objectives of the study and test its hypotheses, a descriptive-analytical approach was adopted. A questionnaire was designed as the main tool for collecting field data and information and was distributed to a purposive sample of 30 managers and officials from both institutions. The collected data were statistically processed and analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS v27).

The study reached a number of key findings, most notably that the level of digital transformation in the two institutions ranged from moderate to high, while the level of employees' job performance was found to be good. The results also demonstrated the existence of a statistically significant positive correlation and impact between digital transformation and job performance, confirming that digital transformation contributes to improving employees' efficiency and enhancing their performance. In addition, the study revealed no statistically significant differences in job performance between employees of the two institutions under study.

Keywords: Digital Transformation, Job Performance, CNR Fund, CACOBATPH Fund. CNAC Fund.

قائمة المحتويات

	الإهداء
	شكر و عرفان
	الملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
IX	قائمة الرموز والاختصارات
(أ-ج)	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للتحويل الرقمي والأداء الوظيفي
5	تمهيد
15-6	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتحويل الرقمي
9-6	المطلب الأول: مفهوم التحويل الرقمي ونشأته وأهميته
10-9	المطلب الثاني: أهداف وخصائص التحويل الرقمي
15-11	المطلب الثالث: أبعاد التحويل الرقمي ومتطلبات تمكينه
19-15	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي
16-15	المطلب الأول: مدخل إلى الأداء الوظيفي
18-17	المطلب الثاني: تقييم وقياس الأداء الوظيفي
19	المطلب الثالث: العلاقة بين التحويل الرقمي والأداء الوظيفي
31-20	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للدراسة
26-20	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
28-27	المطلب الثاني: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
29	المطلب الثالث: سد الفجوة العلمية والبحثية
30	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للتحويل الرقمي وأثره على الاداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة	
32	تمهيد
41-33	المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية
37-33	المطلب الأول: تقديم المؤسسات محل الدراسة
38	المطلب الثاني: أدوات جمع العينة والاساليب المستخدمة
56-43	المبحث الثاني: تحليل أثر التحويل الرقمي على الاداء الوظيفي
43-38	المطلب الأول: عرض النتائج وتحليلها
56-43	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
57	خلاصة الفصل
61-58	خاتمة
65-62	قائمة المراجع
79-66	قائمة الملاحق
82-80	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	الفرق بين الرقمنة والتحول الرقمي	8
(2-1)	عرض الدراسات العربية السابقة	20
(3-1)	عرض الدراسات الأجنبية	23
(4-1)	تحليل أوجه الاتفاق والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة	27
(1-2)	أدوات جمع المعلومات والعينة	48
(2-2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب	48
(3-2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	50
(4-2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	51
(5-2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	52
(6-2)	معامل ألفا لكرونباخ	53
(7-2)	جدول المتوسطات الحسابية	54
(8-2)	الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى	55

58	مصفوفة الارتباطات	(9-2)
59	اختبار التوزيع الطبيعي	(10-2)
60	(T-Test) الخاص بالجنس	(11-2)
60	التباين الأحادي حسب العمر	(12-2)
61	التباين الأحادي حسب المستوى التعليمي	(13-2)
61	التباين الأحادي حسب المناصب الوظيفية	(14-2)
62	جدول توزيع العينة حسب الصندوق (Frequency Table) عدد ونسبة العينة في CNR و CNAC و CACOBATH	(15-2)
63	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداء الوظيفي في كل صندوق	(16-2)
63	اختبار (T-Test) ما إذا كانت الفروق بين الصناديق ذات دلالة إحصائية	(17-2)

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ج	نموذج الأولي للدراسة	(1-1)
49	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المناصب الوظيفية التي يشغلونها داخل المؤسسة	(1-2)
50	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس.	(2-2)
51	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الفئات العمرية المختلفة	(3-2)
52	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة وفق مستوياتهم التعليمية	(4-2)
56	المدرج تكراري للبواقي المعيارية لنموذج الانحدار الخطي	(5-2)
56	منحنى الاحتمال الطبيعي للبواقي المعيارية لنموذج الانحدار الخطي	(6-2)
57	المدرج تكراري للبواقي المعيارية لنموذج الانحدار المتدرج	(7-2)
58	منحنى الاحتمال الطبيعي للبواقي المعيارية لنموذج الانحدار المتدرج	(8-2)
62	التوزيع النسبي لعدد العاملين في CNR و CNAC و CACOBATH	(9-2)

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الملحق رقم
67	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	01
67	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية CACOBATPH	02
68	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد وكالة ورقلة	03
69	برنامج الصندوق الوطني للتقاعد	04
69	برنامج الصندوق الوطني للتقاعد	05
70	نموذج الإستبيان	06
72	مخرجات التحليل الاحصائي ببرنامج SPSS v27	07

قائمة الرموز والاختصارات

الرمز	بالفرنسية	الترجمة بالعربية
CNR	Caisse Nationale des Retraites	الصندوق الوطني للتقاعد
CACOBATPH	Caisse Nationale des Congés Payés et du Chômage-Intempéries des secteurs du Bâtiment, des Travaux Publics et de l'Hydraulique	الصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية لقطاعات البناء والأشغال العمومية والري
BEA	Banque Extérieure d'Algérie	البنك الخارجي الجزائري
GRH.	Gestion des Ressources Humaines.	إدارة الموارد البشرية
M	Moyenne/Moyenne	المتوسط الحسابي
E.T/S.D	Écart type/standard deviation	الانحراف المعياري
Sig/p	value Signification value p	مستوى الدلالة الاحصائية
R	Coefficient de correlation	معامل الارتباط
R2	Coefficient de determination	معامل التحديد

مقدمة

توطئة:

يعرف المجال التكنولوجي والتقني اليوم تحولات متسارعة، مما وضع المؤسسات الحكومية والخاصة أمام ضرورة حتمية لمواكبة الثورة الرقمية من خلال تبني أدواتها وتوظيفها في تسيير مختلف أنشطتها وعملياتها اليومية، وهو ما يُعرف بالتحول الرقمي.

حيث لم يعد التحول الرقمي مجرد خيار استراتيجي تلجأ إليه المؤسسات لتحسين كفاءتها التشغيلية، بل أصبح ركيزة أساسية وضرورة حتمية تفرضها متطلبات البيئة الرقمية الحديثة، لما يوفره من فرص لتحسين الأداء، وتطوير الخدمات، وتعزيز فعالية الموارد البشرية.

وتُصنف الجزائر ضمن الدول التي تبنت مسار التحول الرقمي من خلال رقمنة العديد من القطاعات والمؤسسات العمومية، وذلك في إطار جهودها الرامية إلى عصنة الإدارة وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. ورغم الجهود المبذولة في هذا المجال، فإن نجاح التحول الرقمي لا يتوقف على توفير التقنيات الحديثة فحسب، بل يرتبط كذلك بمدى جاهزية المؤسسات من الناحية التنظيمية والبشرية والتقنية، وبقدرتها على استثمار هذه التقنيات لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

ويُعد الأداء الوظيفي من أبرز المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس نتائج التحول الرقمي داخل المؤسسات، باعتباره يعكس مستوى كفاءة العاملين وقدرتهم على إنجاز المهام والتكيف مع متطلبات العمل المتجددة. ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية دراسة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي، والوقوف على طبيعة الأثر الذي يمكن أن تحدثه أبعاد التحول الرقمي المختلفة في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الحكومية.

وانطلاقاً من هذا السياق، تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده المتمثلة في البعد الاستراتيجي، والبعد التنظيمي والثقافي، والبعد البشري، والبعد التقني والإداري، على الأداء الوظيفي للعاملين بمكوناته الثلاثة: أداء المهام، والأداء السياقي، والأداء التكيفي، وذلك من خلال دراسة ميدانية شملت عينة من الإطارات والمسؤولين بالصندوق الوطني للتقاعد (CNR) والصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية لقطاعات البناء والأشغال العمومية والري (CACOBATPH).

الإشكالية:

وبناء على ما سبق، تتمحور الإشكالية الرئيسة للدراسة في السؤال الجوهرى الآتى:

ما أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في الصناديق CNR و CNAC و CACOBATH ؟

الأسئلة الفرعية:

ومن خلال السؤال الجوهرى للدراسة، يمكننا طرح جملة من الأسئلة الفرعية والتي تحاول الدراسة الإجابة عليها:

- ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الصناديق CNR و CNAC و CACOBATH من وجهة نظر افراد العينة؟
- ما مستوى التحول الرقمي في الصناديق CNR و CNAC و CACOBATPH من وجهة نظر افراد العينة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي من وجهة نظر افراد العينة؟

مقدمة

- هل توجد فروق إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الدراسة الشخصية والتنظيمية؟

الفرضيات:

وللإجابة عن التساؤلات الفرعية نطرح الفرضية التالية:

- مستوى الأداء الوظيفي للعاملين للصناديق CNR و CNAC و cacobath عالي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛
- مستوى التحول الرقمي في الصناديق CNR و CNAC و cacobath مرتفع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛
- توجد علاقة طردية قوية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينات الدراسة؛
- لا توجد فروق إحصائية من وجهة نظر أفراد عينات الدراسة حول الأداء الوظيفي تعزى الى متغيرات الشخصية والتنظيمية.

أهمية الدراسة: تتجلى أهمية الدراسة في جانبين العلمي والعملية.

- ✓ **الأهمية العلمية:** تقدم لنا هذه الدراسة خلفية نظرية شاملة لمتغيرات الدراسة وعلاقة المتغيرات ببعضها البعض.

- **الأهمية العملية:** جاءت هذه الدراسة كمحاولة لتحديد عمق الأثر الذي يشكله التحول الرقمي على أداء الموظفين في مؤسسات CNR و CNAC -CACOBATPH

أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

- تقييم الواقع الفعلي لآليات التحول الرقمي ومستويات الأداء الوظيفي السائدة داخل مؤسسات (CNR) و (CNAC) و (CACOBATPH)
- قياس مدى انعكاس التطبيقات الرقمية على جودة وكفاءة أداء المهام اليومية للموظفين.
- استكشاف مساهمة البيئة الرقمية الجديدة في دعم الأداء السياقي والتكيفي للعاملين وتعزيز مرونتهم الوظيفية.
- رصد أوجه التباين بين المؤسسات في مدى نجاح التحول الرقمي وأثره على الأداء العام
- . تشخيص التحديات الحالية التي تعيق الرقمنة الشاملة، وتقديم حلول عملية قابلة للتطبيق لتجاوزها

أسباب اختيار الموضوع

- الرغبة الجامحة في التعرف على العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي للعاملين؛

مقدمة

- التعرف على مدى تقدم الحكومة الجزائرية في تكريس الرقمنة في القطاع العام؛

◀ منهج الدراسة

نظرا لطبيعة موضوع المذكرة كان لزاما علينا اعتماد مختلف المناهج المستعملة في البحوث والدراسات الاقتصادية حيث حاولنا توظيف كل واحدة منها كلما دعت الحاجة البحثية إلى ذلك.

وبشكل عام قمنا باستخدام المنهج الوصفي لشرح متغيرات الدراسة بشكل نظري وأيضا من أجل تقديم عينة من الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع، ثم انتقلنا مباشرة إلى المنهج الكمي من أجل تحليل نتائج الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة الدراسة في المؤسسات محل الدراسة، كما تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج SPSS للإجابة عن إشكالية الدراسة واختبار صحة الفرضيات

◀ حدود الدراسة

إن الإطار الزمني للدراسة يغطي فترة أبريل 2026 على عينة تتكون من مؤسسات جزائرية التابعة للقطاع العمومي، الصندوق الوطني للتقاعد CNR والصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية لقطاعات البناء والأشغال العمومية CACOBATPH و (CNAC) الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة؛ حيث تم توزيع استبيان على عينة من العاملين والمسؤولين بالمؤسسات محل الدراسة خلال الفترة الممتدة من أبريل إلى ماي 2026

◀ . مصادر وأدوات جمع البيانات

لقد اعتمدنا في بحثنا على المصادر التالية:

- المسح المكتبي من خلال الكتب، الأطروحات، الأبحاث والتقارير الورقية والالكترونية سواء باللغة العربية أو ذات الصلة بموضوع الدراسة؛
- استخدام أداة الاستبيان من خلال إعداد استمارة تضمنت مجموعة من الأسئلة الموجهة لعينة الدراسة المكونة من 30 فردا.

◀ صعوبات الدراسة

- صعوبة الحصول على المراجع: ندرة وقلة الدراسات الجزائرية السابقة التي تناولت المقارنة المباشرة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي في هذه الصناديق.
- عقبة اللغة والأنظمة: الحواجز اللغوية (مثل استخدام اللغة الفرنسية في بعض البرامج والواجهات الرقمية) أثناء تفريغ المقابلات وتحليلها.
- التفاوت الهيكلي والتقني: تباين مستوى وجاهزية البنية التكنولوجية والأنظمة بين الصناديق CNR و CNAC و CACOBATPH.
- الفجوة الجلية لدى الموظفين: وجود تفاوت في الوعي الرقمي والتكوين الأولي، وتحفظ بعض الموظفين تجاه الأنظمة الرقمية الجديدة.
- محدودية الوقت: ضيق المدة الزمنية المتاحة للتطبيق الميداني.

◀ هيكل الدراسة

بناءً على الأهداف والفرضيات الموضوعية، وللإلمام بجوانب موضوع البحث، قسمت الدراسة إلى فصلين مسبوقة بمقدمة عامة وتتلوها خاتمة عامة، وتضمن كل فصل جانباً من جوانب الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

في هذا الفصل تطرقنا إلى مدخل النظري حول التحول الرقمي حيث ناقشنا تطور التحول الرقمي في الفكر الإداري المعاصر وحاولنا إبراز الفرق الجوهرية بين الرقمنة والتحول الرقمي، وسلطنا الضوء على أهمية التحول الرقمي في المنظمات الحديثة وكيفية تكريسه فيها، ثم قمنا بتقديم الإطار النظري لأداء الوظيفي، من خلال شرح ماهية الأداء ومؤشراته كيفية قياسه، وأهمية قياس أداء لدى العاملين والمؤسسة.

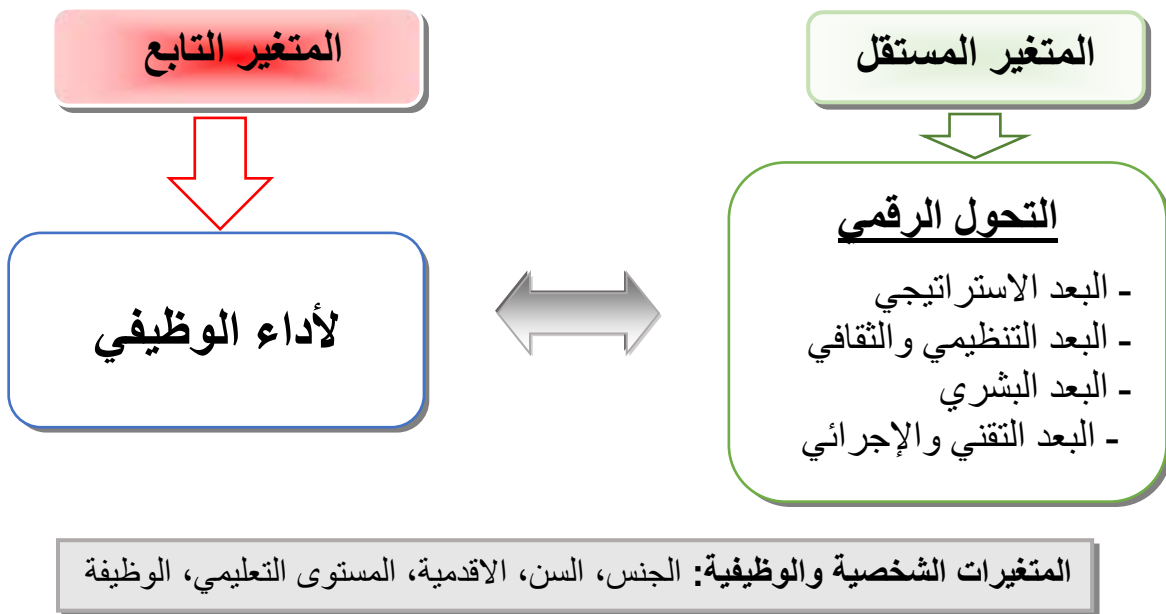
أما المبحث الأخير فقد كان مسح لأهم الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت جانباً من موضوعنا مع إبراز أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة، والخروج بالإضافة العلمية التي تحققها دراستنا مقابل الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

قمنا في هذا الفصل بعرض تقديمي للمؤسسات محل الدراسة، ثم انتقلنا لشرح العينة والأدوات المستخدمة في دراستنا التطبيقية، ثم انتقلنا مباشر لعرض وتحليل النتائج المتحصل عليها بعد تفرغ الاستبيان والقيام بالعمليات الإحصائية حساب المتوسطات والتباين والنسب المئوية.

◀ نموذج الدراسة

الشكل رقم (1-1): نموذج الأولي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

الفصل الأول:
الإطار النظري للتحويل الرقمي
والأداء الوظيفي

تمهيد:

في زخم التطورات المتسارعة في عالم التقنية والأعمال، لم يعد هناك مكان لبيئات العمل التقليدية والراكدة خاصة بعد أزمة كوفيد والتي فرضت اتباع طرق عمل أكثر سرعة، ومسار تنفيذي لا يقبل بطء الإجراءات اليدوية

وعندما نتبع النشأة التاريخية للتحويل الرقمي، نجد أن جذوره تمتد إلى عقد السبعينيات من القرن الماضي، وذلك عندما بدأت المؤسسات المتخصصة في الأنشطة التجارية في الاعتماد على التكنولوجيا في مهمتي التصنيع والتصميم، وخلال ثمانينيات القرن العشرين، توسع نطاق التحويل الرقمي ليشمل أيضا تخطيط موارد المؤسسات، بينما شهد الربع الأول من التسعينيات استخدام التقنيات الرقمية في إدارة علاقات العملاء.

وعلى الرغم من تنوع وتفاوت بيئات العمل، مع ذلك فقد أثبتت وأكدت الرقمنة تأثيرها الفعال في شتى القطاعات وجميع المستويات، حيث أدى توظيف أدوات رقمية الحديثة والمتطورة كالحوسبة السحابية وغيرها من المنصات الأتوماتيكية الذكية إلى حصد منافع كبيرة في مختلف المجالات سواء كنا نتحدث عن صناعة هائلة مثل البناء، أو مجال الصحة والدواء، أو الهندسة، أو إدارة الأعمال فكلهم مجالات استطاعت أن تُفعّل التحويل الرقمي بنجاح لتدر أرباحًا أكثر، وتحافظ على عمليات التشغيل بكفاءة أعلى.

وانطلاقا مما سبق ومن أجل الوصل الى تغطية كاملة للشق النظري لدراستنا قمنا بتقسيم الفصل الأول إلى ثالث مباحث رئيسية كالآتي:

◀ المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتحويل الرقمي؛

◀ المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي؛

◀ المبحث الثالث: الأدبيات السابقة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي

التحول الرقمي هو عملية توظيف أحدث التقنيات التكنولوجية في شتى قطاعات الأعمال لتحويل المهام والخدمات من سياقها الورقي التقليدي إلى بيئة رقمية تعتمد على البرامج والتطبيقات، حيث يساهم هذا التحول في تمكين الشركات والمؤسسات من تعزيز قدرتها التنافسية والارتقاء بالقيمة المقدمة للعملاء، عليه سنقوم في هذا المطلب بتسليط الضوء على مفهوم وأهداف، أبعاد التحول الرقمي.

المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي ونشأته وأهميته

أولاً: تعريف التحول الرقمي

1-الجدول الاصطلاحي للتحول الرقمي¹.

يتسم مصطلح الرقمنة بحالة من الثراء والجدل في الدوائر الأكاديمية والمهنية؛ نتيجة لتباين دلالاته التي تمتد من التحديد التقني الضيق إلى المفهوم الفلسفي الشامل. ففي سياقها المحدود، تُختزل الرقمنة في عملية "التحويل التقني" للمحتوى من وسائطه الفيزيائية (التناظرية) إلى وسائط رقمية، كما هو الحال في رقمنة الأرشيفات الورقية والمقتنيات المكتبية ويهدف هذا المسار بشكل رئيسي إلى تيسير الوصول للمعلومات عبر الشبكات العالمية، وضمان استدامتها وحمايتها من عوامل التلف الطبيعي عبر صيغ رقمية آمنة.

وعلى الصعيد الآخر، يتسع المصطلح ليشمل مفاهيم الحداثة وبناء المجتمعات الشبكية؛ حيث تُصنف الرقمنة هنا كمنعطف تاريخي وحضاري يفصل بين العصر التقليدي وعصر المعلومات، مما يضيف عليها صبغة فكرية ترتبط بصياغة المستقبل الإنساني.

2-تطور التحول الرقمي في الفكر الإداري المعاصر

يُمثل التحول الرقمي استراتيجية متكاملة تهدف إلى دمج التقنيات الحديثة في صلب المفاصل التشغيلية للمؤسسة، مما يُحدث ثورة جذرية في نماذج العمل التقليدية وأساليب تقديم القيمة للعملاء وهو يتجاوز في جوهره مجرد أتمتة المهام أو 'الرقمنة البسيطة'، ليصبح محركاً جوهرياً لخلق فرص ابتكارية غير مسبوقة وتطوير الخدمات بما يضمن ريادة الأعمال.

كما أن التحول الرقمي يتخطى مجرد اقتناء التكنولوجيا؛ فهو يمثل تغييراً جوهرياً في الثقافة المؤسسية يتطلب هذا المسار إعادة صياغة نماذج الأعمال وتحديث الآليات المتبعة لتحقيق مخرجات أكثر فاعلية. كما يركز بالدرجة الأولى على تعزيز التفاعل الذكي مع العملاء واستيعاب متطلباتهم بدقة، لضمان ابتكار خدمات وحلول رقمية تتسم بالتميز والاستباقية

ونجد للتحول الرقمي عدة تعاريف نذكر منها:²

➤ **عرف التحول الرقمي بأنه:** دمج التكنولوجيا الرقمية في عالم العمل، يُغير أساليب وطرق التشغيل وكيفية تقديم القيمة للزبائن، كما أنه ثقافة تتطلب من المؤسسات أن تتحدى باستمرار الوضع الراهن، وتجربته، وتزجُ الفشل.

¹شاوش زهرة، خيرة وخلوف، التحول الرقمي في الجزائر، مجلة المحاسبة والتدقيق والمالية، المجلد(5)، العدد (1)، جامعة خميس مليانة/الجزائر، 2023، صص16-30.

² الطراونة أشرف ياسين احمد، التحول الرقمي بين النظرية والتطبيق، الرياض، 2025، ص:09.

الفصل الأول الإطار النظري للتحويل الرقمي والأداء الوظيفي

◀ وقد عرف أيضا بأنه " مشروع حكومي شامل لكافة خدمات المؤسسات والقطاعات المختلفة بالدولة، ويمثل تحول الخدمات الحيوية والأساسية المرتبطة بخدمة الأفراد والمؤسسات والاستثمارات المختلفة من الشكل التقليدي إلى الشكل الإلكتروني، وذلك بالاعتماد على التقنيات الحديثة والمتطورة.

◀ كما عرف التحويل الرقمي بأنه " عملية انتقال المؤسسات من نموذج العمل التقليدي إلى نموذج آخر يعتمد على التقنيات الرقمية، من خلال تطوير المنتجات والخدمات، وكذلك طرق البيع والتسويق، مع توفير قنوات جديدة للعوائد، وبناء استراتيجية رقمية. ولا يمكن أن تحدث هذه العملية إلا من خلال تقييم الإمكانيات الرقمية، ودراسة متطلبات استثمار الرقمنة في أنشطة السوق الرقمي، ووجود إرادة للتغيير لدى الإدارة نحو التحويل الرقمي".

"يُستخلص مما سبق أن التحويل الرقمي هو إعادة هيكلة شاملة لمنظومة العمل؛ تهدف إلى إحلال التقنيات الرقمية محل الآليات التقليدية في تقديم الخدمات الحيوية. هذا التحويل لا يغير فقط وسيلة التقديم، بل يطور جوهر التفاعل بين المؤسسة والمستفيدين بمختلف فئاتهم أفراد، مؤسسات، مستثمرين لتحويلها إلى تجربة إلكترونية سلسلة".

ثانياً: الفرق بين الرقمنة والتحويل الرقمي

1- تعريف الرقمنة

ارتبط مفهوم الرقمنة بالتطور المتسارع في قطاع الاتصالات والمعلومات، إذ مثل جسراً للانتقال من الوسائل الكلاسيكية في تداول المعرفة إلى اعتماد لغة الأرقام كآلية أساسية لنقل المعلومات. ويتحقق ذلك من خلال التوظيف الأمثل للتقنيات الحديثة في معالجة البيانات وتطوير قنوات التواصل.¹

◀ يعرف تيري كاني (Terry Kuny) الرقمنة: على أنها عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية عبر النظام الثنائي Bits، الذي يُعتبر وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات يستند إلى الحاسبات الآلية. وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية يمكن أن يُطلق عليه "الرقمنة"، ويتم ذلك بفضل الاستناد إلى مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة مركز هردو لدعم التعبير الرقمي (2016)

◀ كما تُعرف شارلوت بيريسي (Charlette Buresi) الرقمنة: بأنها منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي.

◀ المفهوم الحديث للرقمنة: الرقمنة مفهوماً حديثاً ارتبط ظهوره بانبثاق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وقد أسفر هذا الارتباط عن تحول جذري تمثل في الانتقال من استخدام الوسائل التقليدية لنقل المعلومات والمعارف إلى استخدام الأنظمة الرقمية الأرقام في نقل تلك المعلومات والمعارف، وذلك من خلال توظيف التكنولوجيا الحديثة في هذا الميدان الحيوي.

2- الفرق بين الرقمنة والتحويل الرقمي

إن الرقمنة (Digitization) المرحلة الأولى والأساسية في مسيرة التحويل الرقمي، إذ تشمل استخدام الأجهزة الإلكترونية والحواسيب لتخزين البيانات وتحليلها بشكل رقمي. ويأتي التحويل الرقمي (Digital Transformation) كمرحلة أكثر شمولاً وتقدماً من الرقمنة، حيث لا يقتصر على مجرد تحويل البيانات، بل يتضمن الانتقال إلى أساليب عمل جديدة كلياً تعتمد على تقنيات الاتصالات المتطورة

¹ محمد حسين عبد المجيد هاشم، التحويل الرقمي وأثره على المؤسسات الخدمية، مجلة كلية الشريعة والقانون تفهنا الاشراف، العدد (29)، المجلد (04)، جامعة الأزهر، مصر، 2024، ص: 4165.

الفصل الأول الإطار النظري للتحويل الرقمي والأداء الوظيفي

والبيانات الرقمية. ويمكن لهذا التحويل المتقدم أن يحدث تحسناً كبيراً في مستويات الإنتاجية والكفاءة داخل المؤسسات والمجتمعات على حد سواء.¹

✓ أوجه التمييز بين الرقمنة والتحول الرقمي

✓ **من حيث الهدف:** للتمييز بشكل أوضح بين المفهومين، يمكن القول إن الرقمنة تستهدف تحويل المعلومات والوثائق من صورتها التناظرية كالورق والتسجيلات الصوتية التقليدية إلى الصورة الرقمية، في المقابل يستهدف التحويل الرقمي تحويل العمليات الإنتاجية والخدمية والتسويقية والإدارية بكاملها إلى الصورة الرقمية، مما يعني إعادة هندسة هذه العمليات وليس فقط رقمنة مدخلاتها.

✓ **من حيث النطاق والتأثير:** ترتبط الرقمنة بالتقنيات الرقمية المستخدمة في عملية تحويل المعلومات إلى صيغ رقمية، بينما يُعتبر التحويل الرقمي تغييراً جذرياً وشاملاً يطال الأساليب والعمليات والأداء، بل ويمتد إلى الثقافة التنظيمية السائدة. فبينما تستطيع الرقمنة تبسيط أنشطة الإدارة المتعلقة بالمعلومات مثل الحفظ والتنظيم والتحليل والاسترجاع، فإن التحويل الرقمي يسمح بتطوير منتجات وخدمات وعمليات إنتاجية مبتكرة، وبالتالي تحقيق تحسين ملموس في الإنتاجية والكفاءة.

✓ **من حيث العلاقة والتكامل:** ومن المهم أيضاً التأكيد على أن الرقمنة تُعتبر جزءاً لا يتجزأ من سياسة التحويل الرقمي، غير أن التحويل الرقمي يستلزم نظرة شاملة وعامة للعمليات داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تطوير السياسات بحيث تشمل جميع أركان العمل وأبعاده الاستراتيجية. وخلاصة القول، فإن الرقمنة هي محور رئيسي من محاور التحويل الرقمي، غير أن الأخير يتطلب تبني الثقافة الرقمية، وتحسين العمليات الإنتاجية والإدارية، وتطوير المنتجات والخدمات، إلى جانب تشجيع التفكير الإبداعي والمبتكر. ومن خلال تحقيق هذا التحويل المتكامل، تستطيع المجتمعات والحكومات والمؤسسات أن تجني فوائد التكنولوجيا الرقمية الكبرى، وأن تستثمرها لتحقيق النمو المنشود، وتحسين وتطوير جودة الحياة بشكل مستدام.

لم يعد تبني الحلول الرقمية خياراً ثانوياً في ظل الثورة التكنولوجية الحالية، بل غدا ركيزة أساسية لاستمرارية الأعمال في مختلف القطاعات، فالتحويل الرقمي هو المحرك الرئيسي لرفع كفاءة العمليات وتصميم خدمات تلبي تطلعات المستفيدين بمرونة وسرعة. يتناول هذا المقال مفهوم التحويل الرقمي وأبعاده وأهم فوائده الجوهرية، مع وقفة تحليلية عند التجربة الاستثنائية للمملكة العربية السعودية، وكيف نجحت في قيادة المشهد الرقمي الإقليمي والدولي.²

جدول (1-1): الفرق بين الرقمنة والتحويل الرقمي

المميزات	التحويل الرقمي (Digital Transformation)	الرقمنة (Digitization)
الهدف الأساسي	تغيير جذري في طريقة عمل الشركة بالكامل باستخدام التكنولوجيا.	تحويل المعلومات من صيغة ورقية إلى رقمية.
التركيز	على تجربة العميل ونماذج العمل والابتكار.	على العمليات الداخلية والكفاءة.
النطاق	شامل ويؤثر على كل أقسام الشركة وثقافتها.	محدود ومحدد مثل: أرشفة قسم معين

¹ مديني أسيا، حاجي رانيا، دور الرقمنة في تفعيل الرقابة في المؤسسة دراسة حالة مديرية بريد الجزائر لولاية قالمة، ماستر في علوم المالية والمحاسبة، جامعة قالمة، 2023، ص 4-5.

² نغموشي أمينة، وجيزير مريز، تحقيق التنمية المستدامة بالاعتماد على التحويل الرقمي في الجزائر، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد (8)، العدد (5)، جامعة أم البواقي، 2021، ص ص: 646-647.

الفصل الأول الإطار النظري للتحويل الرقمي والأداء الوظيفي

المثال	استخدام البيانات من هذه الملفات لتحليل سلوك العملاء وتقديم خدمات مخصصة.	مسح المستندات الورقية ضوئياً وحفظها كملفات PDF.
النتيجة	خلق قيمة جديدة، زيادة الإيرادات، وتحقيق ميزة تنافسية	تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف.

المصدر: نغموشي أمينة، وجيزير مريز، مرجع سابق، ص: 647.

انطلاقاً مما سبق، يمكن القول إن مفهوم الرقمنة في جوهره ليس اتجاهاً حديثاً في التعامل مع الحاسبات، بل هو مفهوم موجود ومرتببط بظهور الحاسبات بشكلها الحديث منذ وقت طويل. وأما الجديد والسائد في الوقت الحالي فهو مصطلح "التحول الرقمي" (Digital Transformation)، الذي يشير إلى توجه العديد من المؤسسات - سواء كانت هادفة للربح مثل البنوك والمؤسسات التجارية والصناعية، أو غير هادفة للربح مثل المدارس والجامعات والمؤسسات الحكومية المختلفة - نحو ممارسة كافة أنشطتها ووظائفها باستخدام تكنولوجيا المعلومات القائمة على التبادل الإلكتروني للبيانات عبر شبكات الحاسب عموماً، وشبكة الإنترنت بصفة خاصة.

ثالثاً: أهمية التحول الرقمي في المنظمات الحديثة

في عصر تتسارع فيه وتيرة التغيرات التقنية بشكل غير مسبوق، لم يعد التحول الرقمي ترفاً أو خياراً ثانوياً، بل أصبح ضرورة ملحة للمؤسسات في جميع القطاعات. يعكس هذا التحول الكيفية التي يمكن بها توظيف التقنية لتحسين العمليات والخدمات، مما يُمكن المؤسسات من التكيف السريع مع متطلبات السوق المتزايدة والمتغيرة. تتعدد أوجه أهمية التحول الرقمي بالنسبة للمؤسسات، ويمكن إجمالها في النقاط التالية:¹

- ✓ **تحسين الكفاءة التشغيلية:** يساعد التحول الرقمي المؤسسات على تحسين كفاءتها التشغيلية من خلال أتمتة العمليات وتقليل الهدر، مما يؤدي إلى تسريع الأداء وخفض التكاليف؛
- ✓ **تعزيز تجربة العملاء:** بفضل استخدام التقنية، يمكن للمؤسسات تقديم تجارب مخصصة للعملاء، مما يزيد من مستوى رضاهم ويعزز ولائهم لهم. ويتجلى ذلك في توفير خدمات سريعة وفعالة تلبي احتياجات العملاء وتطلعاتهم؛
- ✓ **دعم اتخاذ القرار:** يتيح التحول الرقمي للمؤسسات إمكانية جمع وتحليل البيانات بشكل أفضل وأدق، مما يساهم في اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على معلومات دقيقة وموضوعية. ويمكن لهذه البيانات أن تكشف عن اتجاهات السوق المتغيرة وتوجهات العملاء المختلفة؛
- ✓ **تعزيز الابتكار:** تحفز التقنيات الرقمية الابتكار داخل المؤسسات، حيث يصبح بإمكان هذه المؤسسات تجربة أفكار جديدة، وتطوير منتجات وخدمات مبتكرة قادرة على تلبية احتياجات السوق المتجددة؛
- ✓ **تحقيق التنمية المستدامة:** أشارت إحدى الدراسات الأكاديمية إلى أن التحول الرقمي يلعب دوراً محورياً في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وذلك من خلال تعزيز الأنشطة البحثية، وتطوير أداء المؤسسات الحكومية والخاصة، وإحداث أنماط إدارية ومؤسسية جديدة تساهم في النمو الاقتصادي وتقليص مستويات الفقر؛
- ✓ **الاستعداد لمواجهة التحديات المستقبلية:** يساعد التحول الرقمي المؤسسات على بناء المرونة اللازمة لمواجهة الأزمات والتغيرات المفاجئة، كما يعزز قدرتها على الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق المتطورة. وقد برزت هذه الأهمية بشكل خاص خلال جائحة كوفيد-19، التي أدت إلى تسريع جهود التحول الرقمي في مختلف القطاعات؛

¹ شركة ريناد المجد، التحول الرقمي: مفهوم وأهمية وفوائد- دليلك الشامل 2025، الموقع: [التحول الرقمي: مفهوم وأهميته وفوائده للمؤسسات](#)، تاريخ الزيارة: 2026/02/20.

المطلب الثاني: أهداف وخصائص التحول الرقمي

أولاً: أهداف التحول الرقمي

الهدف الأساسي من التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتقديم خدمات أكثر تطوراً وسهولة، وتعزيز الابتكار في مختلف المجالات كما يهدف هذا التحول إلى تمكين الأفراد والمؤسسات من الاستفادة القصوى من التقنيات الحديثة، وذلك لتوفير الوقت والجهد، وتحقيق التنمية المستدامة على المستويين الاقتصادي والاجتماعي.

التحول الرقمي يتجاوز كونه مجرد إجراء تقني عارض، ليصبح مساراً استراتيجياً متكاملًا؛ ينطلق من 'الرقمنة' كقاعدة جوهرية لتحويل الأصول المعلوماتية والوثائقية إلى أنساق رقمية، ويصل إلى ذروته في 'التحول الشامل' الذي يمثل إعادة هندسة جذرية للعمليات، والثقافة المؤسسية، ومنظومات الأداء¹.

ومما سبق، يتضح أن الانخراط في هذا التحول لم يعد ضرباً من الرفاهية، بل هو حتمية وجودية للمؤسسات الساعية للاستدامة والريادة. وتتجلى قيمته الجوهرية في الارتقاء بـ تجربة المستفيد، ومضاعفة الكفاءة التشغيلية، وصناعة قرارات ذكية تركز على الذكاء المعلوماتي، علاوة على ابتكار قنوات استثمارية وعوائد غير مقلدة.

وعبر تبني هذه 'الفلسفة الرقمية'—التي تؤمن بأن الرقمنة هي حجر الأساس والتحول الشامل هو الغاية—تتمكن المؤسسات من الحفاظ على تمركزها في الطليعة، وقيادة قاطرة النجاح وسط بيئة تقنية دائمة التطور ولا تعرف السكون².

¹ مخير زينب، *حاضنات الاعمال التقنية في الجزائر بين الواقع وتحديات التحول الرقمي*، المجلة طينة للدراسات العلمية الأكاديمية، العدد (30)، المجلد (30)، المركز الجامعي بريكة، 2020، ص ص: 60-66.

² نغموشي أمينة، وجيزير مريز، مرجع سابق، ص: 647.

ثانياً: خصائص التحويل الرقمي

التحول الرقمي مجموعة من الخصائص الجوهرية التي تميزه عن الأنماط التقليدية في الاتصال وإدارة المعلومات، ويمكن إجمال هذه الخصائص على النحو التالي¹:

- ✓ **التفاعلية (Interactive):** تقوم هذه الخاصية على تبادل الأدوار بين المرسل والمتلقي، حيث تصبح ممارسة الاتصال عملية ثنائية وتبادلية لا تتجه في اتجاه واحد، بل تجري بين الطرفين عن بُعد وبتكلفة منخفضة، مع ما يصاحب ذلك من سهولة ومرونة في عمليات الحفظ والاسترجاع للمعلومات.
- ✓ **اللازمية (Timelessness):** تُقصد بها قدرة الأفراد على التفاعل مع العملية الاتصالية في الوقت الذي يناسبهم، سواء كانوا في موقع المستقبل أو المرسل، دون التقيد بزمان أو مكان محددين.
- ✓ **المشاركة والانتشار (Participation & Dissemination):** يتيح التحول الرقمي لكل شخص يمتلك وسائل بسيطة الفرصة ليكون ناشراً للمحتوى، ومشاركاً به مع الآخرين، مما يؤدي إلى انتشار غير مسبوق للمعلومات والأفكار.
- ✓ **المرونة (Flexibility):** تتصف الشبكة الرقمية بدرجة عالية من المرونة، حيث تخضع النظم الرقمية عادةً للتحكم بواسطة البرمجيات أو الحاسوب، وهو ما يسمح بتحقيق مستوى متقدم من جودة الاستخدام وسهولة التكيف مع المتغيرات.
- ✓ **الذكاء (Intelligence):** تتمتع الشبكات الرقمية بقدر كبير جداً من الذكاء؛ إذ يمكن تصميم النظام الرقمي ليراقب بشكل مستمر تغير أوضاع القنوات الاتصالية، ويعمل على تصحيح مسارها تلقائياً بما يضمن كفاءة الأداء.
- ✓ **التنوع (Diversity):** مع تطور المستحدثات الرقمية في مجال الاتصال وتعددتها، أصبح المتلقي يمتلك خيارات أكثر لتوظيف عملية الاتصال بالشكل الذي يتوافق مع احتياجاته ودوافعه الاتصالية المختلفة.

المطلب الثالث: أبعاد التحول الرقمي ومتطلبات تمكينه

تتشكل أبعاد التحول الرقمي من منظومة مستويات متكاملة، تُرسي بمجموعها الركائز الأساسية لنقل المؤسسة نحو بيئة عمل رقمية ذكية ومستدامة.

أولاً: أبعاد التحول الرقمي²

- ✓ **تمكين البنية التحتية والكوادر البشرية (البعد البشري):** تمثل تهيئة البنية التحتية المنطلق الجوهري لضمان نجاح أي استراتيجية تحول رقمي. ولا تقتصر هذه الخطوة على الجوانب التقنية فحسب، بل تمتد لتشمل استقطاب رأس مال بشري متخصص—يضم علماء البيانات وخبراء النظم والتحليل—تحت مظلة قيادة ملهمة تمتلك الرؤية المهنية الكافية لقيادة التغيير وإدارة المسار نحو الأهداف الاستراتيجية.
- ✓ **التكنولوجيا الرقمية (البعد التقني والإجرائي):** تُعد التكنولوجيا الرقمية العمود الفقري لمنظومة التحول، والقوة الدافعة للارتقاء بالأداء المؤسسي. وتتجسد هذه القوة في توظيف حلول متطورة مثل الذكاء الاصطناعي (AI)، والحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء (IoT)؛ وهي أدوات تتجاوز مجرد تبسيط الإجراءات لتصل إلى رفع الكفاءة التشغيلية لمستويات قصوى. كما تمنح المؤسسات قدرة فائقة

¹ حميدوش بوزيد، اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة: المتطلبات والعوائد، تجارب دولية – دروس وعبر، المجلة العلمية المستقبل للاقتصاد المجلد 8 (08) العدد (01)، جامعة بومرداس، (2020) ص: 60.

² عبد النبي هدى أحمد إبراهيم، الجربوع، نوره عبد العزيز، دور أبعاد التحول الرقمي في التطوير الوظيفي -دراسة تطبيقية على العاملين في شركة الاتصالات السعودية STC، المجلة الدولية للتنمية، المجلد (14)، العدد (2)، 2025، ص: 1-28.

الفصل الأول الإطار النظري للتحويل الرقمي والأداء الوظيفي

على استقراء البيانات وصناعة قرارات مبنية على الحقائق، مما يفتح آفاقاً رحبة للابتكار ويعزز من مرونة المؤسسة وقابليتها للتوسع المستقبلي.

✓ **الاستراتيجية الرقمية (البعد الاستراتيجي):** تعتبر الاستراتيجية الرقمية المخطط الشمولي الذي يسخر التقنيات الحديثة لخدمة الغايات المؤسسية، عبر تحديد نطاقات التحويل بدقة ورسم الغايات المنشودة. وتضع هذه الاستراتيجية "محورية العمل" في مقدمة أولوياتها من خلال استثمار البيانات الضخمة لتجويد تجربته وكسب ولائه. كما تستوجب هذه الخطة مرونة عالية في إعادة هندسة العمليات بصفة دورية، بالتوازي مع الاستثمار في تنمية المهارات الرقمية للموظفين وترسيخ فكر الابتكار داخل بيئة العمل.

✓ **النضج الرقمي (البعد الثقافي والتنظيمي):** يُشير النضج الرقمي إلى الحالة التكاملية التي تبلغها المؤسسة حين تنصهر التكنولوجيا في جميع مفاصلها التشغيلية، متجاوزةً بذلك مراحل الاختبار والتحويلات الجزئية. ويتطلب الوصول لهذا المستوى تبني رؤية استباقية بعيدة المدى تعمل على التطوير المستمر للقدرات الرقمية. ويتجلى النضج الرقمي في القدرة الاحترافية على حوكمة البيانات واستخدام التحليلات التنبؤية لاستشراف تقلبات السوق، مما يجعل التكنولوجيا محركاً لإعادة صياغة نماذج الأعمال وتطوير الهياكل التنظيمية بشكل جذري.

ثانياً: دور القيادة الرقمية في تمكين التحويل الرقمي في المؤسسة

تؤكد الدراسات والأدبيات الحديثة أن مفهوم القيادة الرقمية بات يشغل حيزاً جوهرياً في مسارات التحويل المؤسسي، ورغم ذلك، لا يزال المصطلح يشهد تعدداً في وجهات النظر الأكاديمية دون الوصول إلى تعريف اصطلاحى موحد. وتتقاطع القيادة الرقمية في أبعادها مع مفاهيم رديفة كالقيادة الإلكترونية، والسيبرانية، والقيادة في العصر التقني—إلا أنها تنفرد بتركيزها العميق على الاستثمار الاستراتيجي للأصول الرقمية، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأداة لإحداث تأثير اجتماعي ومؤسسي ملموس.¹

ويستعرض هذا العنصر الملامح الرئيسية للقيادة الرقمية كما وردت في المتن العلمي، مسلطاً الضوء على خصائصها المتفردة وكفاءاتها المحورية. كما يتطرق إلى نموذج "زهرة القيادة الرقمية"؛ بوصفه إطاراً نظرياً يجسد التناغم المثالي بين التطور التقني والأبعاد الإنسانية والقيادية وهي كالتالي:

◀ مفهوم القيادة الرقمية ومستوياتها:

تعرف القيادة الرقمية بأنها الاستخدام الاستراتيجي للأصول الرقمية بهدف تحقيق أهداف المؤسسة. وتتمظهر هذه القيادة على مستويين رئيسيين: المستوى الفردي، ويتمثل في أدوار مثل مدير المعلومات (CIO) أو مدير التحويل الرقمي (CDO)؛ والمستوى التنظيمي، ويتعلق بكيفية جعل التكنولوجيا المؤسسة أكثر قدرة على الاستجابة لاحتياجات العملاء ومتطلبات العمل المتغيرة.

◀ الخصائص الأساسية للقائد الرقمي

يتسم القائد الرقمي بمجموعة من الخصائص، أبرزها: الإبداع، والمعرفة العميقة، والتواصل الفعال والتعاون، والرؤية الواضحة، والتفكير الاستراتيجي، والعقلية الابتكارية، بالإضافة إلى القدرة على العمل في بيئات معقدة وديناميكية تتسم بالتقلب وعدم اليقين والغموض.

◀ الكفاءات الرقمية للقيادة الفعالة

تشمل الكفاءات الرقمية اللازمة للقيادة الفعالة عدة عناصر، منها: الجدارة الرقمية، ومهارات التكنولوجيا الرقمية، وإدارة التغيير الرقمي، وبناء الفريق الرقمي، والمهارات الاجتماعية الرقمية، والتواصل الرقمي،

¹ زمورة، مجال، وبن عيسى ليلي، دور القيادة الرقمية في نجاح التحويل الرقمي للخدمات العمومية في الجزائر، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، العدد (11) المجلد (2)، جامعة بسكرة (2022)، ص: 298-323.

الفصل الأول الإطار النظري للتحويل الرقمي والأداء الوظيفي

بالإضافة إلى القيادة الرشيقة (Agile Leadership) التي تمكّن المؤسسات من الاستمرار والاستجابة بفعالية في الأوقات المضطربة.

◀ نموذج زهرة القيادة الرقمية (Leila Summa)
يجمع هذا النموذج ثلاث مهارات أساسية متكاملة، هي:

- ✓ **ذكاء القيادة الرقمية:** ويقصد به القدرة الفكرية على التكيف مع الظروف المتغيرة للمنظمة الرقمية.
 - ✓ **الخبرة الرقمية:** وتتمثل في الكفاءات المنهجية والتقنية، مثل التفكير الشبكي والتحليلي، والقدرة على الفهم السريع.
 - ✓ **أسلوب القيادة الموجه نحو المستقبل:** ويركز على إحداث التغيير انطلاقاً من العنصر البشري، إذ يُعتبر الإنسان عاملاً حاسماً في أي عملية تحول.
- وعليه نستنتج بأن القيادة الرقمية الركيزة الأساسية لنجاح التحويل الرقمي؛ فهي تدمج بذكاء بين الرؤية الاستراتيجية والقدرة على تطوير الكوادر البشرية وإدارة التغيير. وبذلك، تصبح القيادة الرقمية هي المحرك الذي يضمن انتقال المؤسسات الحديثة نحو المستقبل بفعالية.

ثالثاً: معوقات التحويل الرقمي في المؤسسة واستراتيجيات التغلب عليه

يعد نجاح استراتيجيات التحويل الرقمي في المؤسسات رهيناً بمدى قدرتها على مجابهة حزمة من التحديات المتداخلة؛ إذ لا تقتصر المعوقات على الجوانب التقنية والمادية فحسب، بل تمتد لتشمل ممانعة العنصر البشري والقيود الإدارية، لثغرات الأمنية، بالإضافة إلى الحاجة الماسة لتطوير البنى التشريعية والتنظيمية لتتواءم مع متطلبات العصر الرقمي.

1- معوقات التحويل الرقمي الداخلية والخارجية.

◀ **معوقات التحويل الرقمي الداخلية¹:**

- ✓ **المعوقات البشرية:** ضعف الوعي الثقافي بأهمية تكنولوجيا المعلومات، وقلة برامج التدريب المتاحة، وشعور بعض المديرين بالتهديد جراء التحويل الرقمي، ونقص الخبرات والحوافز المشجعة، والخوف والرهبة من استخدام الحاسوب، ومقاومة التغيير، وضعف المهارات اللغوية (خاصة اللغة الإنجليزية)، وقصر نظر بعض الموظفين الذين يركزون على تكاليف المشاريع دون إدراك فوائدها المستقبلية.
 - ✓ **المعوقات المادية:** قلة الموارد المالية المخصصة لبناء البنية التحتية، وضعف القدرة الشرائية للأفراد، وارتفاع التكلفة المترتبة على شراء البرمجيات والأجهزة، وشح التخصيصات المالية للتدريب، وغياب الدعم المالي الكافي للمشروع، وجمود الميزانيات في المؤسسات الجامعية، وأزمات الصيانة المستمرة، وارتفاع تكلفة استخدام الإنترنت.
 - ✓ **المعوقات الإدارية:** ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا، وقلة الاهتمام بعمليات التقييم والمتابعة، وعدم اعتماد أسلوب التدرج في التطبيق، وغياب التنسيق بين الأجهزة المختلفة، وعدم توفر برامج تدريبية واسعة النطاق، وانعدام اقتناع بعض الإدارات بضرورة تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتباين نظم الإدارة داخل الجهة الواحدة مما يعيق التوحيد.
- ◀ **معوقات التحويل الرقمي الخارجية:**
- ✓ **المعوقات الأمنية:** مخاوف المتعاملين من احتمالية اختراق البيانات أو حذفها أو استغلالها، وعدم توفر برمجيات فعالة للتحكم في الاختراقات والتصدي لها، وارتباط تحديات أمن المعلومات بكل من الأنظمة التقنية والأفراد المستخدمين.

¹ بوقصة، سليمة، وأقران سهام، متطلبات ومعوقات وتحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية والتحويل الرقمي في المؤسسات الجزائرية، مداخلة، أعمال الملتقى الوطني حول جودة الخدمات في ظل التحويل الرقمي، جامعة غرداية، 2023، ص: 1.

الفصل الأول الإطار النظري للتحويل الرقمي والأداء الوظيفي

- ✓ **المعوقات التنظيمية:** انعدام التخطيط والتنسيق على المستوى المركزي، وغياب المتابعة الجادة من قبل السلطات العليا للإدارات الدنيا، وضعف الاقتناع بضرورة تطبيق التحويل الرقمي، وقلة المعرفة الحاسوبية لدى متخذي القرارات، وندرة التدريب المتخصص، وضعف برامج التوعية الإعلامية الموجهة، وعدم توفر الدعم السياسي الكافي للقيادات العليا.
 - ✓ **المعوقات التشريعية:** عدم الاعتراف القانوني بحجية الوثائق الإلكترونية، وعدم صلاحية الأنظمة واللوائح التقليدية لمواكبة المستجدات الرقمية، وتأخر وضع تشريعات خاصة بالتوقيع الإلكتروني والبريد الإلكتروني وآليات التحقق من الشخصية، وغياب قوانين تجرم اختراق الشبكات وتضع عقوبات رادعة لمثل هذه الأفعال.
- 2- استراتيجيات التغلب على المعوقات:

لا يُختزل التحويل الرقمي في كونه عملية وقائية لتفادي الفشل، بل هو مسار تطويري يستلزم تفعيل استراتيجيات إيجابية لدمج الرقمنة في الهياكل التنظيمية، ومن بين الإستراتيجيات نذكر:¹

- **استراتيجيات التخطيط والرؤية:**
- ✓ **وضع أهداف استراتيجية واضحة وقابلة للقياس:** يتمثل ذلك في تحديد أهداف محددة للتحويل الرقمي، مع دراسة إمكانية التطبيق ومدى توافقها مع البيئة المحيطة والتقنيات المتاحة، إلى جانب اعتماد معايير دقيقة لقياس التقدم المُحرز.
- ✓ **التخطيط الجيد لفترة التغيير:** يتطلب ذلك متابعة التطورات التقنية باستمرار، وتحديث الخطط بشكل دوري، والاستعداد لمواجهة التحديات المحتملة أثناء تنفيذ التحويل، مع عدم الاكتفاء بتوفير التقنيات فقط.
- ✓ **تنفيذ التحويل الرقمي بشكل تدريجي ومنهجي:** ويقصد به الالتزام بخطوات مدروسة، وطلب المساعدة المتخصصة عند الحاجة، وجمع المعلومات اللازمة، وعدم التسرع في تحقيق النتائج، مع الاستعانة بخبراء في استراتيجيات التحويل.
- ✓ **تحقيق التوازن بين التكلفة والعائد على الاستثمار:** وذلك من خلال تقييم التكاليف والعوائد المتوقعة بدقة لضمان الجدوى المالية، مع إدارة التكلفة بشكل يحقق نتائج التحويل المنشودة دون هدر الموارد.
- **استراتيجيات العنصر البشري والثقافة التنظيمية:**
- ✓ **إدارة المقاومة الداخلية وتعزيز التوافق بين المدراء:** ويشمل توعية الموظفين بفوائد التحويل الرقمي، وحل الخلافات بين الإدارات المختلفة، وضمان توافق الأهداف، وإعلام الموظفين بشكل صحيح ومستمر.
- ✓ **بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والابتكار:** ويهدف إلى تعزيز ثقافة تتقبل التغيير والتقنيات الجديدة، والتغلب على المقاومة الثقافية من خلال الحوار والتحفيز والمشاركة الفاعلة.
- ✓ **سد فجوات المهارات وتأهيل القوى العاملة:** وذلك برفع كفاءة الموظفين الحاليين أو إعادة تأهيلهم لاكتساب المعرفة الرقمية، ومهارات تحليل البيانات، والخبرات التقنية اللازمة لدعم التحويل.
- ✓ **تطبيق إدارة تغيير فعالة:** وتتضمن إشراك أصحاب المصلحة ومواءمتهم، والتواصل بوضوح حول فوائد التحويل، ومعالجة المخاوف والمقاومة بما يضمن تبني الموظفين للتغيير.
- ✓ **توفير التقنيات الحديثة والكوادر المدربة:** ويتحقق ذلك بإجراء أبحاث ودراسات كافية قبل التطبيق، والاستثمار في تأهيل القوى العاملة لاستخدام الآلات والتقنيات الحديثة بكفاءة.
- **استراتيجيات العمليات والبنية التحتية**
- ✓ **تحديث الأنظمة القديمة وضمان التكامل:** ويشمل معالجة مشاكل الأنظمة القديمة، وضمان توافقها مع التقنيات الجديدة، وتسهيل مشاركة البيانات والتعاون بين الأنظمة المختلفة.

¹ عامر، إيمان، وعتيق، شيخ، الصعوبات والتحديات لمواجهة التحويل الرقمي في الجزائر - دراسة حالة، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد (51)، العدد (01)، جامعة تلمسان، 2025، ص ص: 448-465.

الفصل الأول الإطار النظري للتحويل الرقمي والأداء الوظيفي

- ✓ إدارة البيانات والخصوصية بفعالية: ويتطلب الالتزام بجودة البيانات وسلامتها وأمنها، والامتثال للوائح حماية البيانات، وبناء ثقة العملاء من خلال حماية خصوصياتهم.
 - ✓ تعزيز الأمن السيبراني والحماية من الاختراقات: ويكون ذلك بتنفيذ تدابير قوية للأمن السيبراني، وإجراء تدريبات دورية للموظفين، واعتماد أنظمة مراقبة وتدقيق مستمرة للحد من المخاطر الأمنية.
 - استراتيجيات العملاء والمواءمة الخارجية
 - ✓ التركيز على تلبية احتياجات العملاء وتوقعاته: يتجلى ذلك في الاستماع إلى مشكلات العملاء الناتجة عن التقنيات الرقمية وحلها، وفهم احتياجاتهم بدقة، وتوجيه التقنيات لخدمتهم بدلاً من التركيز على المنتج فقط.
 - ✓ مواءمة التحويل الرقمي مع توقعات العملاء المتطورة: وذلك بفهم احتياجات العملاء وسلوكياتهم وتفضيلاتهم بشكل مستمر، وتكييف الاستراتيجيات والتقنيات لتقديم تجارب محسنة تلبي تطلعاتهم.
 - ✓ اعتماد استراتيجية شاملة وقيادة فعالة: ويقصد به التعامل مع التحويل الرقمي بشكل كلي يدمج الجوانب التكنولوجية والبشرية، مع قيادة ملهمة، ومتابعة مستمرة، وتكيف دائم يهدف إلى تعظيم الفوائد وتخفيف المخاطر.
- يتجاوز المفهوم المعاصر للتحويل الرقمي حدود الرقمنة الإجرائية، ليشكل نموذجاً استراتيجياً متكاملًا يتطلب المواءمة بين الرؤية، والموارد البشري، والبيئة الأمنية. ومن خلال استقصاء الاستراتيجيات الخمس عشرة المقترحة، يظهر أن الاستدامة في التطبيق هي الضامن الأساسي لتحقيق الكفاءة المؤسسية، وتمكين المنظمات من استيعاب الصدمات التكنولوجية المستقبلية عبر تكريس ثقافة التغيير¹.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي

تسعى المؤسسات بشكل متواصل لبلوغ أقصى درجات الكفاءة والفعالية الإنتاجية، ويعتبر تقييم الأداء الوظيفي ركيزة أساسية لتحديد وحصر نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، وتوجيههم صوب تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى درجة من الكفاءة، وعليه في هذا المبحث سنتطرق أولاً إلى مدخل إلى الأداء الوظيفي ثم ننتقل مباشرة إلى تقييم وقياس الأداء الوظيفي أهميته في المؤسسة ولدى العاملين.

المطلب الأول: مدخل إلى الأداء الوظيفي

يشير الأداء في اللغة إلى العمل أو الإنجاز أو التنفيذ، وهو النشاط الذي تم إنجازه فعلياً. فالأداء يمثل ناتج جهد معين بذله فرد ما من أجل إنجاز عمل محدد.

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

- يعرف الأداء الوظيفي: بأنه قيام الفرد بمتطلبات الوظيفة من مسؤوليات وواجبات، وفقاً للمستوى المطلوب منه. ويعبر الأداء الوظيفي عن المستوى الذي يحققه الموظف أثناء قيامه بعمله، من حيث كمية وجودة العمل المقدم من جانبه. كما أن الأداء هو الجهد الذي يبذله كل عامل في المؤسسة، سواء كان من المنظمين أو المدراء أو المهندسين.
 - ويشير الأداء الوظيفي: أيضاً إلى درجة تحقيق وإتمام المهام التي تشكل وظيفة الفرد، حيث يعكس الكيفية التي يلبي بها الفرد متطلبات وظيفته.
- ومن المهم التمييز بين الأداء والجهد، إذ يشير الجهد إلى الطاقة المبذولة، بينما يُقاس الأداء على أساس النتائج التي حققها فعلاً. وبناءً على ذلك، يمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه: تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي كلفته بها المنظمة أو الجهة المرتبطة بوظيفته. وبعبارة أخرى، فإن الأداء هو محصلة

¹ ما هي تحديات ومعوقات فشل التحويل الرقمي وكيف يمكن التغلب عليها؟، الموقع: [ما هي تحديات ومعوقات وأسباب فشل التحويل الرقمي وكيف يمكن التغلب عليها؟ - بكة للتعليم](#)، تاريخ الزيارة 2026/02/21.

الفصل الأول الإطار النظري للتحويل الرقمي والأداء الوظيفي

النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيامه بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه.¹

ثانياً: معايير الأداء

يهدف وضع معايير الأداء إلى مراقبة الأداء بصفة مستمرة، بهدف التعرف على أي تذبذب في مستواه، وذلك للتمكن من التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات. وتستخدم هذه المعايير للتمييز بين فعالية الأداء وإتقانه. وتتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:²

- ✓ **الجودة:** تُعد الجودة أحد معايير الأداء الأساسية، إذ تتيح الحكم على جودة الأداء من خلال جودة المنتج ودرجة إتقانه. ولذلك، يجب أن تتناسب الإمكانيات المتاحة مع مستوى الجودة المطلوب. وهذا يستدعي ضرورة وجود معيار أو مؤشر متفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين يمكن الاحتكام إليه عند الحاجة.
- ✓ **الكمية:** يعكس هذا المعيار حجم العمل المنجز بناءً على قدرات العمال وإمكانياتهم. وينبغي ألا يقل حجم العمل المطلوب من كل عامل عما يتوافق مع قدراته وإمكانياته، حتى لا ينعكس ذلك سلباً على أدائه، مما قد يؤدي إلى التراخي واللامبالاة. لذلك، يُستحسن الاتفاق المسبق على حجم العمل المطلوب إنجازه، ليكون دافعاً لتحقيق معدل مقبول من النمو في الأداء.
- ✓ **الوقت:** للوقت أهمية كبيرة في الأداء، باعتباره مورداً نادراً وغير قابل للتعويض أو التجديد. وهذا يستلزم ضرورة استغلال كل لحظة على النحو الأمثل، لأن الوقت يمضي ولا يعود. فهو لا يُقدَّر بثمن.
- ✓ **الإجراءات:** الإجراءات هي خطوات منظمة تهدف إلى التطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها. ورغم أن الإجراءات ومراحلها المتبعة في إنجاز العمل تكون متوقعة ومدونة في وثائق المنظمة وفقاً لقوانين وتعليمات محددة، إلا أنه يُفضل أن يكون هناك اتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة، وكذلك على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها في إنجاز العمل، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

ثالثاً: أنماط الأداء الوظيفي

شهدت نظريات ونماذج الأداء الوظيفي تطوراً كبيراً منذ ظهورها، ويمكن إبراز أهم هذه الأنماط على النحو التالي:³

أداء المهمة (Task Performance):

يعبر هذا النمط عن مجموعة الأنشطة والسلوكيات التي توضح مدى وفاء العامل بمجموعة محددة من المهام المرتبطة مباشرة بوظيفته. ويتضمن هذا النموذج الأبعاد التقليدية للقدرة على أداء المهام، والتي تتمثل في: كمية الأداء، والكفاءة، والإتقان، والوقت المحدد لإنجاز المهمة.

ويرى بعض الباحثين أن لهذه الأبعاد فعالية كبيرة في التنبؤ بأداء الفرد في القطاع السلعي، إلا أنها في المنظمات ذات الطابع الخدمي لا تعكس أداء الفرد بشكل كامل. لذلك، سعت الدراسات المهمة بمؤشرات الأداء إلى التعرف على أبعاد أخرى أكثر قدرة على التنبؤ بأداء الفرد في المنظمات الخدمية، ومن أهمها: الالتزام الوظيفي، والإبداع والابتكار في أداء الوظيفة، والإلمام بجميع جوانب الوظيفة، وحسن إصدار الأحكام والقرارات المرتبطة بالوظيفة.

¹ جلال عامر، نزهة بوطيبة مختارية، نظام تقييم الأداء الوظيفي ودوره في اتخاذ القرار على مستوى إدارة الموارد البشرية، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، المجلد (41)، العدد (01)، جامعة وهران، 2021، ص. 202

² سناء راهيو، حليلة شابي، أثر التحويل الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية – دراسة حالة البنوك التجارية لولاية الطارف، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)، المجلد (13)، العدد (01)، جامعة باتنة 1، 2023، ص: 689-710.

³ زيد صالح، أثر التحويل الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية – دراسة حالة البنوك التجارية لولاية الطارف، 2009 ص: 697

◀ الأداء السياقي (Contextual Performance)

يُطلق على هذا النمط أيضاً اسم "أنماط الأداء خارج الدور"، وذلك لعدم ارتباطه المباشر بمهام الأداء الأساسية، وإنما يعمل على قياس جوانب الأداء المرتبطة بمهام محددة فقط. وقد أشارت الأبحاث إلى الدرجة التي يمكن أن يسهم بها العاملون في سياق العمل -وبشكل غير مباشر- في تعظيم وزيادة الفعالية التنظيمية، وقد تم تصنيف الأداء السياقي في بعض الدراسات إلى مجموعتين رئيسيتين:

✓ **المجموعة الأولى:** تضم أبعاداً تعزز أداء المهام المحددة، وتشمل: الانتماء إلى المنظمة، والتطوع، والعمل الشاق، وتأييد الأهداف التنظيمية.

✓ **المجموعة الثانية:** تتكون من أبعاد تسهل التفاعل بين الأفراد، والتعاون، ومساعدة الآخرين.

◀ الأداء السلبي (Counterproductive Performance)

يعبر هذا النمط عن تلك التصرفات والسلوكيات التي ينتج عنها اختلال وظيفي في أداء الفرد لمهامه. ومن أبرز هذه السلوكيات: الرغبة في الانسحاب وترك العمل، الذي يُعد من أكثر السلوكيات تنبؤاً بالأداء السلبي. إذ يوحي هذا السلوك ببداية انصراف العامل كلياً عن المهام الوظيفية الموكلة إليه، ونأيه بنفسه عن وظيفته. ومن هنا تبدأ الغيابات غير المبررة، إلى جانب غياب الإتقان في أدائه وانخفاض إنتاجيته.

◀ الأداء المتكيف (Adaptive Performance)

يشير الأداء المتكيف إلى السلوك الذي يعبر عن مدى كفاءة الفرد وقدرته على تغيير سلوكه لمواجهة متطلبات التغيير في البيئة، والانتقال المستمر من حالة إلى أخرى. ففي ظل التغيير السريع في متطلبات العمل الناتج عن الابتكارات التكنولوجية، وتقليص حجم المنظمة، والاندماج، وإعادة الهيكلة، أصبح الأداء المتكيف أكثر حضوراً. وهذا النمط يستلزم أن يمتلك الفرد القدرة على التعلم السريع، والتكيف مع الوضع الجديد، حتى يكون قادراً على المنافسة على الوظائف والمهام المستحدثة.

المطلب الثاني: تقييم وقياس الأداء الوظيفي

◀ **المقصود بتقييم الأداء الوظيفي:** هو "تحليل أداء العاملين من حيث سلوكياتهم واتجاهاتهم أثناء العمل، بهدف الحكم على مدى كفاءتهم في إنجاز المهام الحالية، وكذلك الحكم على إمكانيات الموظف المستقبلية، واستخدام ذلك في اتخاذ القرارات الإدارية.

◀ **ويقصد أيضاً بتقييم الأداء:** هو نظام منظم يهدف إلى قياس تأثير الموظف على نتائج المؤسسة من خلال خرائط ومؤشرات أداء محددة.

بصورة عامة، يمكن تعريف تقييم الأداء الوظيفي كآلية منظمة وممنهجة لقياس مخرجات الموظف ومستوى كفاءته في تنفيذ التكاليف الممنوعة به؛ حيث يتم هذا القياس خلال إطار زمني معلوم، وبالاستناد إلى مؤشرات دقيقة ومعايير مستهدفة جرى الاتفاق عليها مسبقاً.

◀ أهمية قياس الأداء للعاملين

يُصنف تقييم الأداء كعملية دورية تقنية تهدف إلى إرساء قواعد الموضوعية في بيئة العمل وتجاوز أبعاد هذه العملية مجرد الرصد الرقابي لتصبح وسيلة حيوية لتحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وحاجات الأفراد، وتنبؤ فوائدها في النقاط التالية¹:

◀ **التعرّف على جوانب القصور والسلوكيات غير المرغوب فيها:** يساعد تقييم أداء الموظف والمنظمة على تحديد جوانب الضعف والقصور، وكذلك السلوكيات غير المرغوب فيها المرتبطة بالأداء، مما يتيح للمعنيين العمل على تعزيز الجوانب الإيجابية وتلافي السلبيات مستقبلاً.

¹ الصوصاع يحي، الغزالي علي، مدى فاعلية عملية تقييم الأداء الوظيفي من وجهة نظر العناصر الطبية المساعدة دراسة ميدانية لمركز الكيش للعيادات التخصصية والرعاية الصحية الأولية، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد (07)، العدد (02)، جامعة الوادي، 2024، ص 299-312.

الفصل الأول الإطار النظري للتحويل الرقمي والأداء الوظيفي

- **تحديد إمكانات الموظفين للمهام والوظائف المستقبلية:** لا يقتصر تقييم الأداء على الحكم على قدرة الموارد البشرية في أداء مهامها ووظائفها الحالية فحسب، بل يمتد ليشمل تحديد مدى إمكانية توليها أعمالاً ووظائف أخرى في المستقبل، مما يشكّل الأساس المتين لعمليات الترقية والنقل الوظيفي.
- **ترشيد سياسات الاختيار والتعيين:** يساهم تقييم الأداء في ترشيد سياسة اختيار وتعيين الموظفين والحكم على سلامتها، وذلك من خلال تحليل أداء الأفراد الذين تم تعيينهم، والذين يُفترض أن اختيارهم تم وفقاً لأفضليتهم وقدرتهم على أداء المهام المطلوبة.
- **إعداد برامج التدريب والتطوير بشكل دقيق:** يُساعد تقييم الأداء في تصميم برامج جديدة للتدريب والتطوير، حيث يكشف عن جوانب الضعف في أداء الموارد البشرية، مما يتيح تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة أكبر.
- **تحسين علاقات العمل داخل المنظمة:** يؤدي وجود نظام عادل لتقييم الأداء إلى خلق شعور بالراحة والطمأنينة لدى الموظفين، عندما يدركون أن الهدف من التقييم ليس تتبع أخطائهم، بل مساعدتهم على تحسين معدلات أدائهم، مما ينعكس إيجاباً على علاقات العمل.
- **دعم نظام المكافآت وتعزيز العدالة التنظيمية:** يُعد تقييم الأداء الركيزة الأساسية لنظام المكافآت في المنظمة، فهو الأساس العادل الذي يُعتمد عليه لتحديد المكافآت المناسبة للأفراد؛ إذ يحصل أصحاب الأداء المتميز على قدر أكبر من المكافآت مقارنة بأصحاب الأداء العادي. وكلما كانت المقاييس المستخدمة في التقييم موضوعية، أمكن ربطها بطريقة مباشرة بنظام المكافآت المطبق، مما يساعد على تجنب مشاعر عدم الرضا أو الظلم بين العاملين.
- **تعزيز احترام نظام العمل وقواعده:** يساعد النظام الموضوعي لتقييم الأداء أيضاً في ترسيخ احترام نظام العمل وقواعده، ذلك أن شعور الفرد بوجود جهة تقيّم سلوكه وتصرفاته يجعله أكثر التزاماً بالقواعد واللوائح الموضوعية.

المطلب الثالث: العلاقة بين التحويل الرقمي والأداء الوظيفي

تتجاوز العصرنة الرقمية في الهيئات ذات الطابع الاجتماعي والخدمي مجرد الاستخدام الآلي للأجهزة والبرمجيات، لتصبح فلسفة تنظيمية متكاملة تُعيد صياغة الأدوار البشرية وتُحسن من جودة المخرجات المهنية. إن العلاقة التي تربط التحويل الرقمي بالأداء الوظيفي هي علاقة ترابطية وثيقة؛ إذ تشكل القنوات الرقمية المعتمدة في الصناديق الخدمية دافعاً أساسياً لتوجيه السلوك المهني للعاملين، وتطوير قدراتهم الاستجابية بما يضمن السرعة والمرونة في معالجة متطلبات المرتفقين، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على كفاءة الأداء بمختلف مستوياته.

ويمكن تتبع ملامح هذه العلاقة وإسقاطها على الواقع التطبيقي للمؤسسات محل الدراسة وفقاً للمحاور التالية:

❖ تأطير الأبعاد الاستراتيجية والتنظيمية لتجويد أداء المهام:

يساهم التوجه الاستراتيجي للصناديق CNR و CNAC و CACOBATH نحو الرقمنة، وإعادة تهيئة بنيتهما التنظيمية، في الارتقاء بأداء المهام الأساسية للموظفين (Task Performance) فالاعتماد على التطبيقات الإلكترونية يقلل من العبء الورقي والعمليات التكرارية، مما يتيح للمورد البشري فرصة تلافي الأخطاء الإدارية والتركيز على السرعة والدقة في تصفية ملفات المتقاعدين وصرف الأداءات للمؤمن لهم اجتماعياً.

الفصل الأول الإطار النظري للتحويل الرقمي والأداء الوظيفي

❖ تطوير البيئة التقنية والإجرائية مركزة للأداء السياقي:

إن توفير بنية تحتية تقنية مرنة واستخدام تطبيقات إجرائية مبسطة ينعكس إيجاباً على الأداء السياقي للعاملين. (Contextual Performance) إذ تؤدي سلسلة التدفق الرقمي للمعلومات إلى إذابة الجمود البيروقراطي وتسهيل التنسيق بين مختلف المصالح والفروع، مما يخلق بيئة عمل محفزة تدعم قيم التعاون والعمل الجماعي والمبادرة الإنسانية في خدمة المواطن.

❖ الاستثمار في البعد البشري لتعزيز الأداء التكيفي:

يظل العنصر الإنساني هو المحرك الفعلي لكل الأنظمة التقنية؛ حيث يرتبط نجاح الأدوات الرقمية مباشرة بمدى قدرة الموظف على إظهار الأداء التكيفي والنوعي (Adaptive Performance) ويتجلى ذلك في حتمية التمكين المعرفي والنفسي للمورد البشري عبر التدريب المستمر والدعم التنظيمي، لمساعدته على استيعاب التحديثات البرمجية المتسارعة داخل الصناديق وتجاوز القلق أو مقاومة التغيير التكنولوجي.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للدراسة

إن ما يميز الدراسات العلمية الحديثة هو اعتمادها على منهجية IMRD في إعداد البحوث الأكاديمية، تركز هذه المنهجية بشكل كبير على أفكار ونتائج الأدبيات السابقة والتي تعتبر نقطة بداية لكل باحث، وهذا ما يجنبه الاكثار من المعلومات النظرية وتركيز على الجانب العلمي والإضافة العلمية التي تعتبر جوهر الدراسة، حيث يتم ذلك عن طريق مراجعة ومسح للدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة مع إشكالية ومتغيرات البحث.

انطلاقاً مما سبق سنقوم نحن أيضاً بتخصيص مطلب لمناقشة مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تطرقت لموضوعنا، من خلال التطرق الى إشكالية الدراسة، المنهج المتبع، العينة وأبرز النتائج المتحصل عليها، وتجدر الإشارة أن هذه الدراسات جاءت في الفترة الزمنية ما بين (2020-2026)، ثم ننقل مباشرة لتحديد أوجه الاختلاف والتشابه بين موضوعنا والدراسات المطروحة لكي نتمكن في الأخير من تسليط الضوء بشكل دقيق على الفجوة العلمية التي تسدها دراستنا.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

سنعالج في هذا العنصر الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع والمفسر لإشكالية موضوعنا، وذلك عن طريق عرض واضح ومختصر لمضمون هذه الدراسات سواء كانت عربية أو أجنبية، حيث سنتبع في عرض الدراسات تسلسلاً تنزيلاً من الأحدث الى الأقدم.

الفصل الأول الإطار النظري للتحويل الرقمي والأداء الوظيفي

أولاً: الدراسات السابقة باللغة العربية:

جدول (2-1): عرض الدراسات العربية السابقة

عنوان الدراسة	السنة	الباحث	الإشكالية - الهدف	المنهج - الأداة	العينة	أبرز النتائج
أثر التحويل الرقمي في تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية وفق برنامج تنمية القدرات البشرية برؤية 2030 - (دراسة ميدانية على مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة) ¹ .	2026	أحمد بن عبد الرحمن الحسيني.	الإشكالية: ما أثر تطبيق التحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية على تطوير الأداء الوظيفي للموظفين بمجمع ديوان المظالم؟ الهدف: تحليل أثر التحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية على تطوير الأداء الوظيفي، في إطار برنامج تنمية القدرات البشرية لرؤية 2030.	المنهج: مزيج بين المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الكمي (متوسطات ونسب مئوية). الأداة: استبيان. البرنامج: spss	150 موظفاً وموظفة من العاملين بالمجمع.	-وجود أثر إيجابي كبير للتحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية على تطوير الأداء الوظيفي. -ارتفاع مستوى الموارد البشرية بالأنظمة الرقمية بنسبة (81.76%)، مما ساهم في تطوير العمل الإداري بـ (78.26%). -تحسن في مؤشرات الأداء الوظيفي للموظفين المرتبطة بالتحويل الرقمي (80.20%).
أثر التحويل الرقمي على الأداء الوظيفي - دراسة لعينة من موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير	2025	بوماجن ريمية. بوضيف عبد اللطيف عمر.	الإشكالية: ما مدى تأثير التحويل الرقمي على الأداء الوظيفي لموظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS)	المنهج: تم اعتماد على منهجين: الوصفي في الشق النظري، ومنهج الكمي (الانحدار	197 موظف بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء	التحول الرقمي بأبعاده الأربعة (الاستراتيجي الرقمي، الثقافي، الإنساني والإجرائي والتقني) له أثر موجب ومعنوي على الأداء الوظيفي مما يساهم في تحسين كفاءة العمل والتقليل من الأخطاء. أكثر الأبعاد تأثيراً هو ثقافة التحويل الرقمي.

¹ أحمد بن عبد الرحمن الحسيني، أثر التحويل الرقمي في تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية وفق برنامج تنمية القدرات البشرية برؤية 2030 - (دراسة ميدانية على مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة)، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، العدد (82)، الكويت، فيفري 2026، ص ص: 50-72.

الفصل الأول الإطار النظري للتحويل الرقمي والأداء الوظيفي

الأجراء (CASNOS) لولايات أقصى الجنوب الجزائري¹.			والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء (CASNOS) لولايات أقصى الجنوب الجزائري؟ الهدف: قياس أثر أبعاد التحويل الرقمي (الاستراتيجية، الثقافة، البعد الإنساني، البعد الإجرائي التقني) على الأداء الوظيفي للعاملين.	المتعدد) ودراسة الحائثة في الجانب التطبيقية. الأداة: استبيان البرنامج: spss.	(CNAS) والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء (CASNOS).
تحديات التحويل الرقمي وأثرها الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري (BEA)².	2025	-بلحوت كوثر	الإشكالية: ما هو أثر التحديات الرقمية بأبعادها الثلاث (استخدام تقنيات رقمية، رقمنة العاملين ورقمنة العملاء) على الأداء الوظيفي للعاملين في البنك الخارجي الجزائري؟ الهدف: معرفة أثر أبعاد التحويل الرقمي (استخدام التقنيات، رقمنة العاملين، رقمنة العملاء) على	المنهج: اعتمدت الدراسة على مزيج بين المنهج الوصفي في الجزء النظري ومنهج الكمي انحدار المتعدد في دراسة الحالة في الجزء التطبيقي. الأداة: استبيان. البرنامج: spss	54 عاملا بالبنك الخارجي الجزائري. يؤثر التحويل الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين وحيث أسهم في إضافة قيمة مضافة واضحة على الصعيدين الداخلي (العمليات البنكية) والخارجي (خدمة العملاء). -استخدام التقنيات الرقمية لا يؤثر بشكل ملحوظ على أداء الموظفين. -رقمنة العاملين لها تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي للعاملين.

1 بوماجن ريمة، بوضياف عبد اللطيف عمر، أثر التحويل الرقمي على الأداء الوظيفي- دراسة لعينة من موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء (CASNOS) لولايات أقصى الجنوب الجزائري، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المجلد (10)، العدد (01)، المركز الجامعي لإليزي، ديسمبر 2025، ص: 247-265.

2 بلحوت كوثر، تحديات التحويل الرقمي وأثرها الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري (BEA)، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد (09)، العدد (02)، المركز الجامعي لأفلو، ديسمبر 2025، ص: 423-443.

الفصل الأول الإطار النظري للتحول الرقمي والأداء الوظيفي

تأثير التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي- دراسة تحليلية لوساطة الكفاءة التشغيلية في مؤسسات التعليم العالي ¹ .	2025	-نعمة محمد علي الوكيل. -ولاء جابر السيد محمد. -حافظ محمد فريد حامد	الإشكالية: ما تأثير التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي؟ مع تسليط الضوء على الدور الوسيط للكفاءة التشغيلية في تعزيز هذا التأثير. الهدف: تحليل أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، مع دراسة الدور الوسيط للكفاءة التشغيلية، دراسة مقارنة بين جامعتين مصرية وسعودية.	تم الاستعانة على المنهج الوصفي التحليلي والاستنباطي خلال شرح الإطار المفاهيمي للدراسة، المنهج: تم الاعتماد على منهج كمي (نمذجة المعادلات البينانية). الأداة: استبيان. البرنامج: SPSS-AMOS	-تم توزيع 400 مفردة بجامعة المنوفية بمصر. -وتوزيع 352 مفردة بكليات بريدة الأهلية بالسعودية.	-توفر أبعاد كل من التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، كفاءة التشغيلية والأداء الوظيفي بمستويات متوسطة إلى مرتفعة. -وجود ارتباط إيجابي معنوي بين أبعاد التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية، وبين الكفاءة والأداء الوظيفي. -وجود تأثير إيجابي معنوي للدور الوسيط للكفاءة التشغيلية في تعزيز تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي.
أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي- دراسة	2024	-نوال بن عريمة.	الإشكالية: ما أثر التحول الرقمي على	المنهج: لتحقيق أهداف	تم توزيع الاستبانة على	-مستوى التحول الرقمي مرتفع، مقابل مستوى الأداء الوظيفي متوسط.

¹نعمة محمد علي الوكيل، وآخرون، تأثير التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي- دراسة تحليلية لوساطة الكفاءة التشغيلية في مؤسسات التعليم العالي، مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، المجلد (4)، العدد (14)، معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة، مصر، جويلية 2025، ص ص: 2016-1926.

الفصل الأول الإطار النظري للتحويل الرقمي والأداء الوظيفي

ميدانية بمؤسسة موبيليس بورقلة ¹ .	- باديس بوخلوة.	الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة موبيليس بورقلة؟ الهدف: تحليل ومناقشة أثر أبعاد التحويل الرقمي (البيئة التقنية، الإدارة الالكترونية، الموارد البشرية، الاتصال التنظيمي) على الأداء الوظيفي	الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، والمنهج الكمي في دراسة الحالة الأداة: استبيان. البرنامج: spss	عينة قدرها 41 فردا بمؤسسة موبيليس بورقلة.	-وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتحويل الرقمي على الأداء الوظيفي بالمؤسسة. -توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية والأداء الوظيفي.
--	-----------------	--	--	---	--

المصدر: من اعداد الطالبين استنادا الى محتوى الدراسات السابقة.

ثانيا: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

جدول (3-1): عرض الدراسات الأجنبية

عنوان الدراسة	السنة	الباحث	الإشكالية	المنهج	العينة	أبرز النتائج
Digital Transformation and the Strategic Role of Human	2025	DJUNAEDI	الإشكالية: كيف يؤثر التحويل الرقمي على دور	المنهج الوصفي	مراجعة 52 مقال علمي.	-للتحويل الرقمي تأثير في الدور

¹ نوال بن عريمة، باديس بوخلوة، أثر التحويل الرقمي على الأداء الوظيفي- دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس بورقلة-، مجلة الباحث، المجلد (24)، العدد (01)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ديسمبر 2024، ص ص: 283-295.

الفصل الأول الإطار النظري للتحول الرقمي والأداء الوظيفي

الاستراتيجية للموارد البشرية.			الموارد البشرية وأثره في الأداء التنظيمي، مع تحديد المحفزات والمعوقات؟ الهدف: تحليل كيفية تأثير التحول الرقمي على الدور الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء التنظيمي.			Resources in Improving Organizational Performance¹. التحول الرقمي والدور الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي.
-نجاح التحول الرقمي مرهون على جاهزية الموارد البشرية والدعم الإداري وليس فقط على التكنولوجيا،	عينة من 242 محاضرا من جامعات في مدينة هو تشي منه.	المنهج: المنهج الكمي باستخدام نمذجة المعادلات البنائية بالمربعات الصغرى. الهيكلية PLS-SEM الأداة: الاستبيان. البرنامج: SmartPLS.	الإشكالية: أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، مع دراسة الدور الوسيط للرضا الوظيفي وضغط العمل؟ الهدف: تقييم أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للمحاضرين وتم الدور الوسيط (الرضا الوظيفي، وضغط العمل)	-Ngan Kim Khuc. -Hieu Nguyen	2025	The impact of digital transformation on job performance: The mediating role of job satisfaction and work pressure². تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في التعليم العالي (دراسة في فيتنام).
-يؤثر التحول الرقمي إيجابا على الأداء الوظيفي بشكل مباشر وغير مباشر. -يزيد التحول الرقمي من الرضا الوظيفي ويقلل من ضغط العمل يحسن الأداء الوظيفي. -يفسر النموذج المقترح 27.8% من التباين في الأداء الوظيفي.						

¹ DJUNAEDI. **Digital Transformation and the Strategic Role of Human Resources in Improving Organizational Performance**, Majority Science Journal, Vol (03), No (01), Indonesia, February 2025, pp:123-134.

² Ngan Kim Khuc, Hieu Nguyen, **The impact of digital transformation on job performance: The mediating role of job satisfaction and work pressure**, HCMCOUJS-Economics and Business Administration, Vol (15) NO (06), Ho Chi Minh City University of Technology and Education, Vietnam, January 2025, pp: 57-73.

الفصل الأول الإطار النظري للتحويل الرقمي والأداء الوظيفي

يوجد ارتباط إيجابي قوي جدا (0.92) بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي. -تطبق الجامعة أدوات التحول الرقمي بشكل (38% مستوى جيد، 45 % متوسط). -مستوى الأداء الوظيفي الجيد كان مستوى أداء الإنتاجية منخفضا (37%) (ضعيف).	العينة مكونة من 144 من الموظفين.	تم الاعتماد على المنهج الكمي (معامل الارتباط سبيرمان). الأداة: استبيان البرنامج: SPSS	الإشكالية: ما نوع العلاقة التي تربط بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي للموظفين (رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس)؟ الهدف: تحديد العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الخاصة، وتشخيص واقع تبني أدوات الرقمنة.	-Arias Gonzales Hilda Paola and others.	2024	Digital Transformation and Its Relationship to the Job Performance of Employees at a Private University in Peru¹. التحول الرقمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للموظفين في (الجامعة الخاصة في بيرو).
-يمتلك الموظفون معرفة قوية بمهارات التحول الرقمي. -ساهمت الأنظمة الإلكترونية في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتسريع	عينة مكونة من 10 موظفي الموارد البشرية بجامعة الملك عبد العزيز.	المنهج: تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة. الأداة: مقابلة.	الإشكالية: هل تساهم مهارات التحول الرقمي في رفع كفاءة التعامل مع الأنظمة الإلكترونية؟ وما العلاقة التي تربط بين هذه المهارات وكفاءة الأداء	-Mohammed Saleh Allam. -Ali Ibrahim Alharbi.	2022	Roles of Digital Transformation Skills in Enhancing the Efficiency of Job Performance. دور مهارات التحول الرقمي في تعزيز كفاءة الأداء الوظيفي².

¹ Arias Gonzales Hilda Paola and others, **Digital Transformation and Its Relationship to the Job Performance of Employees at a Private University in Peru**, F1000Research, jun 2024, pp: 1-13.

² Allam, M.S., Alharbi, A.I. **Roles of Digital Transformation Skills in Enhancing the Efficiency of Job Performance**. International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies, 13(10), (2022), 1-12.

الفصل الأول الإطار النظري للتحويل الرقمي والأداء الوظيفي

إنجاز العمل.			الوظيفي في الجامعة؟ الهدف: التعرف على مهارات التحويل الرقمي ودورها في رفع كفاءة الأداء الوظيفي لدى موظفي الموارد البشرية، مع تحديد التحديات التي تواجهه هذا التحويل.			
تؤثر العمليات القائمة على التحويل الرقمي مثل خدمة العملاء إيجاباً على أداء المهام والأداء السياقي. لم يؤثر التحويل الرقمي في أي بعد من أبعاد الأداء الوظيفي.	تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 305 عاملاً في شركات تأمين في 6 مناطق في البيرو.	المنهج: مزيج من المناهج: كمي (نمذجة المعادلات البنائية)، استنتاجي واستقرائي. الأداة: استبيان البرنامج: SmartPLS.	الإشكالية: تحديد أثر التحويل الرقمي (من خلال تجربة خدمة العملاء، وقدرات الموظف، والعمليات، ونموذج الأعمال) على الأداء الوظيفي الفردي. الهدف: تحليل أثر أبعاد التحويل الرقمي (تجربة العميل، قدرات الموظف، العمليات، نموذج العمل) على الأبعاد الثلاثة للأداء الوظيفي الفردي.	-Carla Victoria Guzmán Ortiz, and others.	2020	Impact of digital transformation on the individual job performance of insurance companies in Peru. أثر التحويل الرقمي على الأداء الوظيفي الفردي في شركات التأمين في بيرو ¹ .

المصدر: من اعداد الطالبين استنادا الى محتوى الدراسات السابقة.

1 Carla Victoria Guzmán Ortiz, and others. **Impact of digital transformation on the individual job performance of insurance companies in Peru**, International Journal of Data and Network Science, Universidad Continental, Peru, vol (04), September 2020, PP:337-346.

الفصل الأول الإطار النظري للتحويل الرقمي والأداء الوظيفي

المطلب الثاني: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات

بعد ما قمنا في المطلب السابق بتقديم مسح للأدبيات السابقة التي لها علاقة بدراستنا، ارتئينا الآن القيام بمقارنة بين الدراسات السابقة مع بعضها البعض، ثم القيام بمقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة واستخراج أوجه الاختلاف والتشابه.

الجدول (03-01): مقارنة الدراسة مع الدراسات السابقة - نقاط التقاطع والاختلاف

الدراسة	المؤسسة	الأداة
بوماجن وبوضياف (2025)	(CNAS/CASNOS الجنوب)	استبيان كمي
بلحوت كوثر (2025)	بنك BEA	استبيان
Allam & Alharbi (2022)	خدمة حكومية (السعودية)	استبيان
Ortiz et al. (2020)	تأمين البيرو	استبيان
Djunaedi (2025)	إدارة عامة آسيوية	نوعي
دراستنا (2025)	CNAC /CACOBATH و CNR (الجزائر)	استبيان

المصدر: من اعداد الطالبين

جدول (4-1): تحليل أوجه الاتفاق والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة

المقارنة من حيث	أوجه التشابه بين الدراسات	أوجه الاختلاف عن دراستنا
المتغيرات	أغلب الدراسات التي أختارناها حددت التحويل الرقمي والأداء الوظيفي كمتغيرين رئيسيين.	-غالبية الدراسات تعتمد من بعدين إلى أربع أبعاد للتحويل الرقمي. -دراستنا وظفت أربع أبعاد للتحويل الرقمي وثلاثة للأداء الوظيفي.
المنهج والأداة	أغلب الدراسات الكمية استعملت الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة	تعتمد دراستنا على استبيان كأداة أساسية ضمن منهج كمي-كفي.
حدود دراسة الحالة- السياق	دراسة بوماجن وبوضياف (2025) وبلحوت	البحوث الجزائرية التي اعتمدناها تسلط الضوء على القطاع المصرفي

الفصل الأول الإطار النظري للتحويل الرقمي والأداء الوظيفي

الجغرافي	(2025) يركزان عن المؤسسة جزائرية وحدة.	والاتصالات دون غيره، في مقابل دراستنا تستهدف مؤسسات من قطاع التأمين الاجتماعي
البعد البشري والتكيفي	جل الدراسات تناولت التكوين والكفاءات ضمن أبعاد التحويل الرقمي	لا تفرق الدراسات السابقة التي تطرقنا لها بين الأداء التكيفي كبعد مستقل في حين ان دراستنا تكشف عن مفارقة تكيفية وذلك من خلال استعداد الموظفين للتطور السريع لكن يوجد قصور في آليات التطبيق.

المصدر: من اعداد الطالبين استنادا الى محتوى الدراسات السابقة.

المطلب الثالث: سد الفجوة العلمية والبحثية

تتحدد المساهمة العلمية والقيمة المضافة التي تقدمها دراستنا الحالية في سد ثغرة بحثية هامة عبر المقارنة مع الأدبيات السابقة، وذلك من خلال الأبعاد التالية:

- سد الفجوة المنهجية والأدواتية

بالنظر إلى الدراسات السابقة (مثل دراسة بن زاف، 2022 أو دراسة العايب، 2020)، نجد أن بعضها قد اكتفى بالمعالجة الوصفية النظرية أو ركز على قياس جودة الخدمة دون ربطها المباشر بأبعاد الأداء الوظيفي التفصيلية، وفي المقابل، تمكنت دراستنا من سد هذه الفجوة المنهجية عبر الاعتماد الكامل على المنهج الكمي وأداة الاستبيان الموازية مع المعالجة الإحصائية المتقدمة عبر برنامج (SPSS). أتاح لنا هذا التحول قياس حجم الأثر الحقيقي للتحويل الرقمي بمتغيراته المستقلة على الأداء الوظيفي بأبعاده (أداء المهام، الأداء السياقي، الأداء التكيفي) من خلال اختبارات فرضيات دقيقة) تحديد قيمة معامل التحديد R^2 ، وقيم الفروق الإحصائية T و F للنموذج(، مما أعطى النتائج صبغة علمية أكثر موضوعية وقابلية للتعميم.

- سد الفجوة الموضوعية والميدانية (السياق المقارن لقطاع الحماية الاجتماعية في الجزائر)

تكمّن الفجوة الجوهرية التي سدّتها هذه الدراسة في الندرة الشديدة في الدراسات المقارنة التي تبحث في أثر الرقمنة على الأداء بين الهيئات المكونة لقطاع الحماية والضمان الاجتماعي في الجزائر. حيث ركزت معظم البحوث السابقة على قطاعات التعليم العالي، الجماعات المحلية (البلديات)، أو البنوك التجارية؛ في حين قدمت دراستنا نموذجاً مقارناً كمياً يوضح بالبيانات الإحصائية الفروق الجوهرية في استجابة الأداء الوظيفي بين مؤسسة ذات طابع خدماتي مستمر وطويل المدى) صندوق (CNR ومؤسسة تعتمد على التعويضات المرتبطة بالظروف الموسمية والاستثنائية) صندوق (CACOBATPH في ظل خطة التحول الرقمي الوطنية.

خلاصة الفصل

تم في هذا الفصل معالجة الأطر النظرية والمفاهيمية لمتغيرات الدراسة، إلى جانب استعراض الأدبيات السابقة من خلال ثلاثة مباحث أساسية؛ حيث تناول المبحث الأول الإطار المفاهيمي للتحويل الرقمي من حيث النشأة والأبعاد والمتطلبات التقنية والبشرية اللازمة لتطبيقه في الإدارات الحديثة، في حين خُصص المبحث الثاني لتأصيل مفهوم الأداء الوظيفي.

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي للتحويل الرقمي وأثره على
الاداء الوظيفي في المؤسسات محل
الدراسة

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للتحول الرقمي وأثره على الاداء الوظيفي

تمهيد:

يشكّل هذا الفصل الإطار التطبيقي للدراسة، حيث يتم من خلاله الانتقال من الجانب النظري إلى الواقع الميداني داخل مؤسسات CNR و CNAC و CACOBATH. وقد تم في هذا السياق الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات من أفراد العينة، باعتباره وسيلة مناسبة لدراسة مختلف الجوانب المرتبطة بالتحول الرقمي داخل بيئة العمل.

كما تم تفريغ البيانات ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS من أجل تحليل النتائج واستخراج المؤشرات الإحصائية بدقة، بما يسمح بفهم واقع التحول الرقمي داخل المؤسسات ومدى انعكاسه على الأداء الوظيفي.

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم معالجة ميدانية منظمة للمعطيات، بما يساهم في بناء تصور علمي واضح حول التحول الرقمي في سياقه التطبيقي داخل المؤسسات محل الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للتحويل الرقمي وأثره على الاداء الوظيفي

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية

سنقوم في هذا المبحث بتحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية حول التحويل الرقمي وأثره على الأداء الوظيفي، حيث سنقوم بعرض مجتمع وعينة الدراسة، المنهج المتبع وأدوات جمع البيانات إضافة إلى مختلف البرامج والأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: تقديم المؤسسات محل الدراسة

أولاً: صندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية لقطاعات البناء والأشغال العمومية والري CACOBATPH¹

1- تعريف المؤسسة:

تم إنشاء الصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية لقطاعات البناء والأشغال العمومية والري كاكوبات بموجب المرسوم رقم 97-45 الصادر في 26 رمضان 1417، الموافق لـ 04 فيفري 1997، وهو مؤسسة عمومية ذات التسيير الخاص (EPGS)، تتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلال المالي. أنشئ صندوق كاكوبات، لاستجيب لضرورة تنظيم تسيير خاص للعطل مدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية لقطاعات البناء والأشغال العمومية والري، يخضع الصندوق لوصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، ويقوم بتسييره مجلس إدارة، ويديره مدير عام.

يصف المسؤولون في الوزارة الوصية دور الصندوق بأنه "استراتيجي في دعم الاقتصاد الوطني" وحماية حقوق العمال

2- المهام الأساسية لصندوق CACOBATPH:

تتلخص المهمة الرئيسية للصندوق في إدارة وتسيير نظامين تعويضيين أساسيين لفائدة عمال قطاع البناء والأشغال العمومية والري:

◀ إدارة نظام العطل مدفوعة الأجر: يتولى الصندوق مسؤولية تنظيم وتسديد تعويضات العطل السنوية مدفوعة الأجر للعمال التابعين للقطاعات المشمولة بالخدمة. حيث يقوم بتجميع الاشتراكات الخاصة بهذا الضمان من طرف أرباب العمل، ثم توزيعها كتعويضات للعمال المستحقين عند أخذ عطلة، مما يضمن لهم استمرار الدخل خلال فترة الراحة السنوية.

◀ إدارة نظام تعويض البطالة بسبب سوء الأحوال الجوية: يقدم الصندوق تعويضاً مالياً للعمال الذين يتوقفون عن العمل بشكل إجباري نتيجة الظروف الجوية السيئة (الأمطار الغزيرة، الثلوج، الحر الشديد، وغيرها). (يعتبر هذا النظام بالغ الأهمية، خاصة في قطاع البناء والأشغال العمومية الذي يعتمد بشكل كبير على استمرارية الطقس الجيد، ويوفر للعمال حماية لمصدر رزقهم أثناء هذه الفترات الإجبارية للتوقف.

¹ وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، الموقع: [وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي](#)، تاريخ الزيارة 2026/05/01

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للتحويل الرقمي وأثره على الاداء الوظيفي

3- المهام الإضافية والرقابية:

- **التحصيل:** يتولى الصندوق مهمة تحصيل الاشتراكات الخاصة بالضمانين سأل في الذكر من المؤسسات الناشطة في القطاع. كما يضطلع الصندوق بمكافحة الغش والتهرب في عملية استيفاء هذه الاشتراكات، وهو ما يُعد جزءاً من استراتيجيته لضمان العدالة والفعالية في التغطية الاجتماعية.
- **الدعم والمرافقة:** يسعى الصندوق إلى تطوير خدماته لتشمل دعماً اجتماعياً إضافياً لفائدة العمال.

4- أهداف صندوق CACOBATPH:

- يسعى صندوق CACOBATPH من خلال أداء مهامه إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية:
- **توفير الحماية الاجتماعية للعمال في القطاعات الحساسة:** الهدف الأول هو ضمان استمرارية دخل العمال في قطاعات البناء والأشغال العمومية والري، رغم خصوصية المجال وارتباطه بالتقنين المناخي.
 - **تعزيز الأمن الوظيفي والنفسي للعمال:** توفير شبكة أمان تحمي العمال من الهزات الاقتصادية المفاجئة (كالتوقف عن العمل بسبب الطقس) تضمن لهم الاستقرار النفسي والاجتماعي.
 - **تحقيق العدالة الاجتماعية من خلال تعميم التغطية:** تسعى السلطات العمومية من خلال الصندوق إلى توسيع نطاق الانتفاع لتشمل فئات جديدة من العمال، مما يعزز مبدأ تكافؤ الفرص والعدالة في نظام الضمان الاجتماعي.
 - **تخفيف الأعباء عن أرباب العمل:** من خلال مركز إدارة هذه الأنظمة التعويضية لدى الصندوق، يتم تحرير المقاولين من عناء التسيير الفردي لهذه الحقوق، مما يساهم في تحسين مناخ الأعمال.
 - **التحول الرقمي وتقريب الإدارة من المواطن:** يهدف الصندوق إلى تبسيط الإجراءات وتقليل تنقلات المرتفقين من خلال تطوير خدمات الدفع الإلكتروني والتطبيقات الإلكترونية.
 - **ترشيد النفقات وضمان نجاعة التسيير:** تسعى الإدارة إلى تحسين الحوكمة وتفعيل آليات الرقابة الداخلية لضمان إدارة أمثل للموارد.

5- الهيكل التنظيمي لصندوق CACOBATPH¹:

- **المركزية: الإدارة العامة:** يترأس الصندوق على المستوى المركزي **مدير عام** (Directeur Général)، يُعين بموجب مرسوم تنفيذي، ويمثل الصندوق أمام القضاء والجهات الإدارية. يساعده طاقم من المديرين المركزيين والإطارات السامية وتشرف الإدارة العامة على عدة مديريات مركزية، من بينها:
- ✓ **مديرية التنظيم والوسائل:** تسيير الموارد المالية والبشرية والمادية والتجهيزات (منها: قسم المحاسبة، قسم الموارد البشرية، قسم الوسائل العامة)؛
- ✓ **مديرية الأنظمة والعلاقات مع المستخدمين:** تسيير نظام العطل مدفوعة الأجر ونظام تعويضات البطالة بسبب سوء الأحوال الجوية، وضبط العلاقة مع العمال والمستخدمين؛
- ✓ **مديرية التطوير والإعلام الآلي:** تتولى رقمنة العمليات وتطوير التطبيقات المعلوماتية والبوابة الإلكترونية والخدمات الرقمية الأخرى؛
- ✓ **مديرية الرقابة والمتابعة:** تُعنى بالرقابة البعيدة للعمليات ومراقبة التصريحات والاشتراكات؛
- ✓ **مديرية الشؤون القانونية:** تسيير الملفات القانونية والنزاعات.

¹ <https://cacobatph.dz>

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للتحويل الرقمي وأثره على الاداء الوظيفي

◀ **الحكومة: مجلس الإدارة:** يشرف على تسيير الصندوق بشكل جماعي مجلس إدارة (Conseil d'Administration)، وهو الهيئة التي تحدد التوجهات الاستراتيجية وتصادق على المخططات والميزانيات. يضم المجلس ممثلين عن:

- ✓ الدولة (وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي)؛
 - ✓ ممثلين عن أرباب العمل (منظمات مهنية في قطاعات البناء والأشغال العمومية)؛
 - ✓ ممثلين عن العمال (النقابات الأكثر تمثيلاً) وممثلين عن القطاعات المعنية الأخرى.
- ◀ **اللامركزية: الشبكة الجهوية والوكالات:** لتقديم الخدمات ميدانياً، يمتلك الصندوق شبكة من الوكالات موزعة عبر كامل التراب الوطني:

- ✓ **الوكالات الجهوية:** تنتشر في كل ولاية أو مجموعة ولايات وتعتبر همزة الوصل بين الصندوق والمستخدمين (المقاولات والعمال)؛
- ✓ **الوكالات المتخصصة:** توجد في المناطق ذات الكثافة العالية في نشاط البناء والأشغال العمومية (مثل الوكالة الكبرى بالجزائر العاصمة ووهران وقسنطينة وغابية)؛
- ✓ **المصالح الخارجية:** مكاتب الاستقبال والمصالح المتنقلة لاستقبال العمال والمستخدمين عن قرب.

مما يسمح هذا الهيكل بالتكفل السريع بالطلبات وتخفيف الضغط على الإدارة المركزية، بالإضافة إلى التعامل المباشر مع واقع كل منطقة وخصائصها.

◀ **الموارد البشرية:** يعمل بالصندوق هيئة من الموظفين تتكون من:

- ✓ إطارات عليا في التسيير والمالية والقانون؛
- ✓ تقنيين في الإعلام الآلي والرقمنة؛
- ✓ أعوان المراقبة والتحصيل؛
- ✓ أعوان إداريين وموظفي استقبال بالوكالات.

كما توجد هيئة تأديبية خاصة بالصندوق تسهر على تطبيق القوانين الأساسية للموظفين.

ثانياً: الصندوق الوطني للتقاعد CNR

1- تعريف الصندوق الوطني للتقاعد CNR¹

الصندوق الوطني للتقاعد (Caisse Nationale de Retraite) هو الهيئة العمومية المكلفة بتسيير نظام التقاعد في الجزائر، وذلك ضمن إطار الضمان الاجتماعي، ولقد مرة الصندوق بعدة مراحل منذ تنشئته نذكر منها:

- ◀ **الصندوق ما قبل 1953:** لم يكن التأمين عن الشيخوخة معممًا على جميع العمال. استفادت بعض القطاعات فقط من أنظمة تقاعد خاصة، مثل الموظفين، والعمال المشبهين بهم (عمال قطاع السكك الحديدية، عمال الترامواي، وعمال الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز التابعة للدولة).
- ◀ **الصندوق ما بين 1956-1958:** تم إنشاء التأمين عن التقاعد لفائدة العمال غير الأجراء (أصحاب المهن الصناعية، التجارية، الحرفيين المستقلين، والفلاحين) سنة 1956، ولكن لم يتم تفعيله إلا في سنة 1958، حيث شكل في البداية الفرع الوحيد لهذا النظام التأميني الخاص.

¹ <https://dz.cnr.dz>

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للتحويل الرقمي وأثره على الاداء الوظيفي

- **الصندوق في جويلية 1983:** تم وضع حد لأنظمة التقاعد الأساسية والتكميلية القائمة على أساس مهني، وذلك من خلال دمج جميع الأنظمة في نظام واحد وموحد، 02 جويلية 1983: تم إنشاء الصندوق الوطني للتقاعد بموجب القانون رقم 12-83.
- **الصندوق في جانفي 1992:** يؤكد المرسوم التنفيذي رقم 92-07 المؤرخ في 04 جانفي 1992 أنه يتمتع ب الشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

2- مهام الصندوق الوطني للتقاعد CNR¹

- **مهام الصندوق بحسب المادة 9 من المرسوم رقم 92-07 المؤرخ في 4 جانفي 1992:**
 - ✓ تسيير معاشات ومنح التقاعد، وكذا معاشات ومنح ذوي الحقوق.
 - ✓ تسيير المعاشات والمنح الممنوحة بموجب تشريع ما قبل 01 جانفي 1984 إلى غاية انقضاء حقوق المستفيدين.
 - ✓ ضمان عملية التحصيل، المراقبة، ونزاعات تحصيل الاشتراكات المخصصة لتمويل أداءات التقاعد.
 - ✓ تطبيق الأحكام المتعلقة بالتقاعد المنصوص عليها في المعاهدات والاتفاقيات الدولية في مجال الضمان الاجتماعي.
 - ✓ ضمان إعلام المستفيدين وأرباب العمل.
 - ✓ تسيير صندوق المساعدة والإغاثة (طبقاً للمادة 52 من القانون 12-83)
- * **ملاحظة هامة:** مهام الانتساب وعملية التحصيل مضمونة من طرف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (CNAS) بالتنسيق مع المصالح المركزية للصندوق الوطني للتقاعد.
- **مهام أخرى أنشطة ذات طابع اجتماعي:** يشرع في تطبيق القانون رقم 12-83 في إطار إجراءات وأنشطة ذات طابع اجتماعي، كما هو منصوص عليه في المادة 92 من القانون رقم 83-11 المتعلق بالضمان الاجتماعي.
- ✓ **خلية استقبال المواطن، الاتصال والإصغاء الاجتماعي:** والهدف منها
 - إنسانية العلاقات والخدمة العمومية تجاه المواطن.
 - تلخيص المعلومات بين القطاع والمواطن.
 - إعادة الثقة بين المواطن والهيئات العامة.
 - استقبال المواطنين ومستعملي قطاع الضمان الاجتماعي، الإصغاء إليهم، توجيههم ومرافقتهم لتسوية عرائضهم.
 - تلخيص المعلومات المجمعة.
 - توجيه ومساعدة المواطنين في مساعيهم.
 - إعلامهم بحقوقهم وواجباتهم.
 - تحليل موضوع العرائض لكشف الاختلالات واقتراح تدابير تحسين الخدمات.
- ✓ **المساعدة الاجتماعية (Caravanes d'aide à domicile):** منذ الفصل الثاني من عام 2003، وبالتعاون مع وزارة العمل، قام الصندوق بحملات مساعدة في المنزل لفائدة المتقاعدين العجزة والمعاقين، من أجل تخفيف الضغوطات على المتقاعدين في إنجاز بعض الأعمال (خاصة في المصالح العمومية). كما تم فتح مراكز الاستقبال، الإعلام، والتوجيه لفائدة المتقاعدين في المراكز الحضرية الكبرى والمناطق النائية لبعض الوكالات المحلية، بهدف التقريب بين الصندوق ومنفعيه.

3- أهداف صندوق الوطني للتقاعد CNR

- ✓ إنسانية العلاقات والخدمة العمومية تجاه المواطن.
- ✓ تلخيص المعلومات بين القطاع والمواطن.
- ✓ إعادة الثقة بين المواطن والهيئات العامة.

¹ <https://dz.cnr.dz>

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للتحويل الرقمي وأثره على الاداء الوظيفي

4- الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتقاعد CNR

- تتم إدارة الصندوق من خلال هيكلين أساسيين:
- **مجلس الإدارة: (Conseil d'Administration)** يتولى إدارة، مراقبة، وتنشيط الصندوق، يتكون من 29 عضواً، موزعين كالتالي:
 - ✓ 18 ممثلاً عن العمال تعينهم المنظمات النقابية الأكثر تمثيلاً
 - ✓ 9 ممثلين عن أرباب العمل من بينهم ممثلان عن الموظف العمومي.
 - ✓ 2 ممثلين عن مستخدمي الصندوق الموظفين العاملين فيه.
 - **المدير العام: (Directeur Général)** يشرف على الصندوق ويضمن تسييره تحت رقابة مجلس الإدارة من خلال:
 - ✓ تنظيم، تخطيط، تنسيق، ومراقبة نشاطات الوكالات الولائية والفروع الإدارية للمؤسسات التابعة.
 - ✓ تسيير المعدات، الوسائل البشرية والمادية، الميزانية، تنظيم العمليات المالية، ومركزية المحاسبة العامة.
 - ✓ تنسيق تحصيل اشتراكات التقاعد.
 - ✓ تسيير المسارات المهنية للمؤمنين اجتماعياً.
 - ✓ تنظيم إعلام المؤمنين اجتماعياً ومستخدميهم أرباب العمل.
 - ✓ متابعة تطبيق الاتفاقيات والعقود في مجال التقاعد.
 - **التنظيم الداخلي اللامركزية:** يعتمد التنظيم الإداري للصندوق على نظام اللامركزية غير المتمتعة بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي للوكالات المحلية، وبحسب حسب القرار الوزاري المؤرخ في 16 أبريل 1997، يتكون التنظيم الإداري من:
 - ✓ الوكالات المحلية 51 كالة
 - ✓ مراكز الإعلام الآلي الجهوية: مراكز 10
 - ✓ المراكز الجهوية للأرشيف 5 مراكز.
 - ✓ مراكز الاستقبال والتوجيه 52 مركزاً.

تعريف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC)

- مؤسسة عمومية جزائية للضمان الاجتماعي تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي.
- مهامه:**
- يهدف أساساً إلى التكفل بالعمال المسرحين لأسباب اقتصادية،
 - تقديم إعانات مالية،
 - إلى جانب تمويل ومرافقة حاملي المشاريع (البطالين) لإنشاء مؤسسات مصغرة.

المطلب الثاني: أدوات جمع العينة والاساليب المستخدمة

- اعتمدت الدراسة على عينة قصدية باعتبارها الأنسب لتحقيق أهداف البحث، حيث تم اختيار مجموعة من العاملين بالمؤسسات محل الدراسة ممن تتوفر لديهم المعرفة والخبرة الكافية بموضوع التحويل الرقمي والأداء الوظيفي. وقد تم جمع البيانات باستخدام استبيان تضمن 27 سؤالاً موزعة على محاور الدراسة، وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة.
- وبعد استرجاع الاستبيانات، تمت معالجة البيانات وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS ، من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة، وذلك بهدف التعرف على أثر التحويل الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للتحويل الرقمي وأثره على الاداء الوظيفي

جدول (1-2): أدوات جمع المعلومات والعينة

نوع الدراسة	دراسة ميدانية
أداة جمع البيانات	استبيان يحتوي على 27 سؤالاً
حجم العينة	30مبحوثاً: 10 من CACOBATH و 9 من CNR و 11 من CNAC
فترة توزيع الاستبيان	جوان 2026
مقياس التحليل الكمي	مقياس ليكرت الخماسي 1ضعيف جداً - 5 ممتاز

المصدر: من اعداد الطالبين استنادا الى بيانات الاستبيان

المبحث الثاني: تحليل أثر التحويل الرقمي على الأداء الوظيفي

بعد جمع بيانات الدراسة ومعالجتها إحصائياً، يتم في هذا المبحث عرض النتائج المتحصل عليها وتحليلها من خلال الجداول والأشكال البيانية، بما يساهم في فهم متغيرات الدراسة والعلاقات القائمة بينها. وتشكل النتائج المتوصل إليها قاعدة أساسية لمناقشتها وتفسيرها وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، بما يساعد على استخلاص الاستنتاجات المتعلقة بموضوع الدراسة.

المطلب الأول: عرض النتائج وتحليلها

أولا الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

سيتم عرض خصائص العينة المستجوبة وذلك من خلال متغيرات: (المنصب، الجنس، العمر والمستوى التعليمي).

1) المنصب: يبين الجدول اسفله أن أكبر نسبة من أفراد العينة تشغل منصب مكلف بالدراسات بنسبة (47.4%)، تليها فئة المدير الفرعي بنسبة (15.8%)، بينما توزعت بقية المناصب بين مهندس ورئيس قسم ومدير بنسبة (10.5%) لكل منها، ونائب مدير بنسبة (5.3%). ويشير ذلك إلى أن أغلبية المستجوبين ينتمون إلى المناصب التنفيذية والفنية، مما يعزز مصداقية الإجابات المتعلقة بموضوع الدراسة

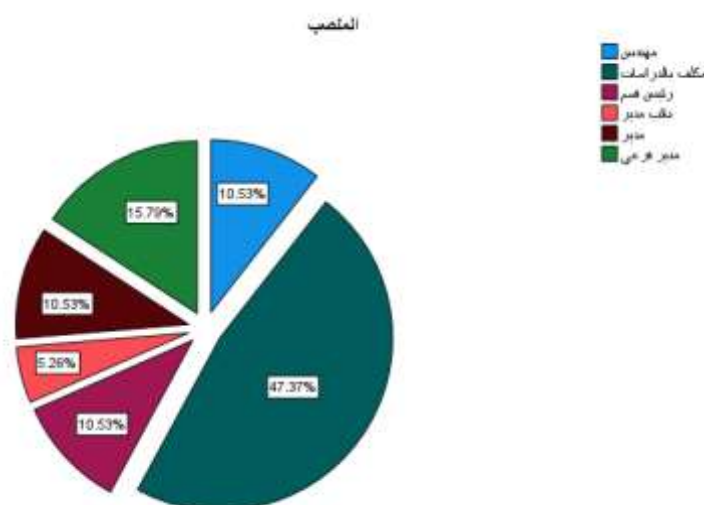
جدول (2-2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب

المنصب				
النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية الصحيحة	النسبة المئوية	تردد	
10.5	10.5	10.5	4	مهندس
57.9	47.4	47.4	11	مكلف بالدراسات
68.4	10.5	10.5	3	رئيس قسم
73.7	5.3	5.3	3	نائب مدير
84.2	10.5	10.5	3	مدير
100.0	15.8	15.8	6	مدير فرعي
	100.0	100.0	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين باعتماد على مخرجات spss

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للتحويل الرقمي وأثره على الاداء الوظيفي

الشكل (2-1): تمثل الدائرة النسبية التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المناصب الوظيفية التي يشغلونها داخل المؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبين باعتماد على مخرجات spss

- **التحليل:** من الجدول والشكل أعلاه تبين ما يلي:
أن الفئة المهيمنة في العينة هي منصب "مكلف بالدراسات" بواقع 9 تكرارات ونسبة بلغت (47.4%)، يليه منصب "مدير فرعي" بـ 3 تكرارات ونسبة (15.8%) في حين توزعت بقية المناصب (مهندس، رئيس قسم، مدير) بالتساوي بنسبة (10.5%) لكل منها، وحل منصب "نائب مدير" في المرتبة الأخيرة بتكرار واحد ونسبة (5.3%).
 - **التفسير:** تعكس هذه النتيجة أن أغلبية المستجوبين ينتمون إلى المناصب التنفيذية والفنية والإدارية الوسطى. هذا التنوع يجمع بين متخذي القرار (المدراء) والمنفذين الفعليين للأنظمة الرقمية (المكلفين بالدراسات والمهندسين)، مما يضمن صياغة إجابات تعبر عن واقع الممارسة الفعلية من وجهات نظر متعددة.
 - **الاستنتاج:** نستنتج أن أفراد العينة يشغلون وظائف حيوية تجعلهم على احتكاك مباشر بالعمليات الإجرائية واليومية، مما يضيف مصداقية عالية على تقييمهم لواقع التحويل الرقمي.
- (2) **الجنس:** يبين الجدول أسفله أن نسبة الذكور بلغت 73.7% من إجمالي أفراد العينة، مقابل 26.3% للإناث. وتشير هذه النتائج إلى هيمنة العنصر الذكوري داخل المؤسسة محل الدراسة، وهو ما قد يرتبط بطبيعة النشاط أو المناصب المتاحة فيها. كما يبين هذا التوزيع أن الذكور يمثلون الفئة الأكثر مشاركة في الدراسة، الأمر الذي يعكس الواقع التنظيمي للمؤسسة ويساهم في تقديم صورة حقيقية عن مجتمع الدراسة

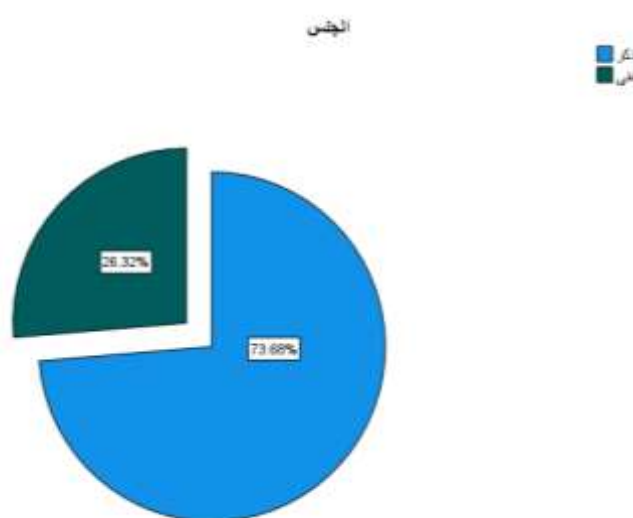
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للتحويل الرقمي وأثره على الاداء الوظيفي

جدول (2-3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس				
النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية الصحيحة	النسبة المئوية	التردد	
73.7	73.7	73.7	22	ذكر
100.0	26.3	26.3	8	انثى
	100.0	100.0	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين باعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (2-2): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس.



المصدر: من اعداد الطالبين باعتماد على مخرجات spss

- **التحليل:** من الجدول والشكل أعلاه تبين ما يلي:
تفوقاً عددياً واضحاً للذكور داخل العينة بواقع 14 تكراراً ونسبة (73.7%) ، في حين سجل العنصر النسوي (الإناث) 5 تكرارات فقط بنسبة بلغت (26.3%)
 - **التفسير:** تُعزى هذه النتيجة إلى الطبيعة التنظيمية والديمقراطية الحالية للمناصب الإدارية والفنية المستهدفة في الصناديق، والتي يرتفع فيها تمثيل العنصر الذكوري مقارنة بالإناث في مجتمع الدراسة .
 - **الاستنتاج:** نستنتج أن البيئة الوظيفية الحالية في مجتمع الدراسة تتميز بكثافة ذكورية في مناصب المسؤولية والوظائف الفنية، مع وجود تمثيل نسوي يضمن إدراج وجهات نظر الجنسين في البحث .
- (3) العمر:** يبين الجدول اسفله أن الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة 63.2%، تليها فئة أكثر من 50 سنة بنسبة 21.1%، ثم الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة 15.8%. وتدلل هذه النتائج على أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى فئة عمرية تتميز بالحيوية والخبرة المهنية، مما يجعلها أكثر قدرة على استيعاب متطلبات التحويل الرقمي والتفاعل مع التقنيات الحديثة. كما أن وجود فئات عمرية مختلفة يساهم في تنوع وجهات النظر المتعلقة بموضوع الدراسة

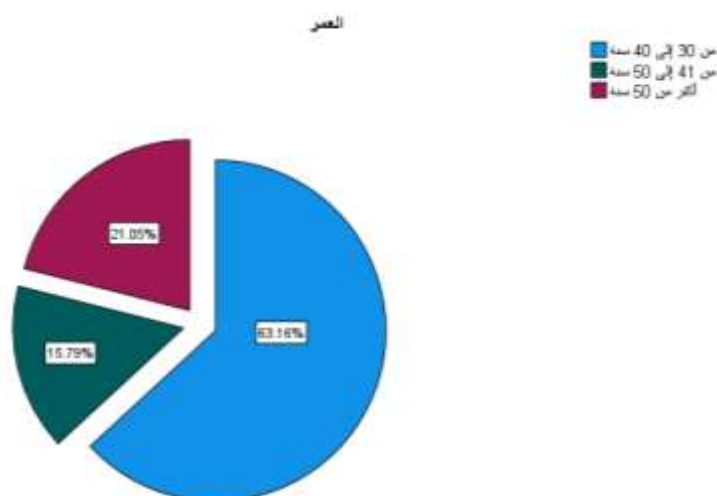
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للتحويل الرقمي وأثره على الاداء الوظيفي

جدول (2-4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر				
النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية الصحيحة	النسبة المئوية	التردد	
63.2	63.2	63.2	16	من 30 إلى 40 سنة
78.9	15.8	15.8	7	من 41 إلى 50 سنة
100.0	21.1	21.1	7	أكثر من 50 سنة
	100.0	100.0	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين باعتماد على مخرجات spss

الشكل (2-3): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الفئات العمرية المختلفة



المصدر: من اعداد الطالبين باعتماد على مخرجات spss

التحليل: من الجدول والشكل أعلاه تبين ما يلي:

أن الكتلة الحرجة لأفراد العينة تتمركز في الفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة) بـ 16 تكراراً ونسبة طاغية بلغت (63.2%) ، تليها فئة (أكثر من 50 سنة) بنسبة (21.1%) ، وأخيراً فئة (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة (15.8%).

التفسير: يشير التركيز السني في الفئة (30-40 سنة) إلى أن المؤسسات تعتمدان على فئة عمرية شابة تعيش في مرحلة النضج المهني والحيوية، وهي الفئة الأكثر مرونة تاريخياً وقدرة على استيعاب متطلبات التحويل الرقمي والتكيف السريع مع البرمجيات والأنظمة الحديثة مقارنة بالفئات الأكبر سناً .

الاستنتاج: نستنتج أن الهيكل العمري للموظفين يمثل أرضية تنظيمية خصبة ومحفزة لنجاح مشاريع الرقمنة وعصرنة الإدارة لسهولة تقبلهم للتغيير التكنولوجي.

4) المستوى التعليمي

يظهر الجدول اسفله أن حملة شهادة الماستر يمثلون النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة 47.4%، يليهم حاملو شهادة الليسانس بنسبة 31.6%، في حين بلغت نسبة كل من المهندسين وحملة الدكتوراه 10.5%. ويعكس هذا التوزيع ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة، وهو ما يساعد على فهم أبعاد التحويل الرقمي واستيعاب انعكاساته على الأداء الوظيفي. كما أن ارتفاع المستوى العلمي للمبجوثين يعزز من مصداقية الإجابات المقدمة ويزيد من موثوقية النتائج المتوصل إليها

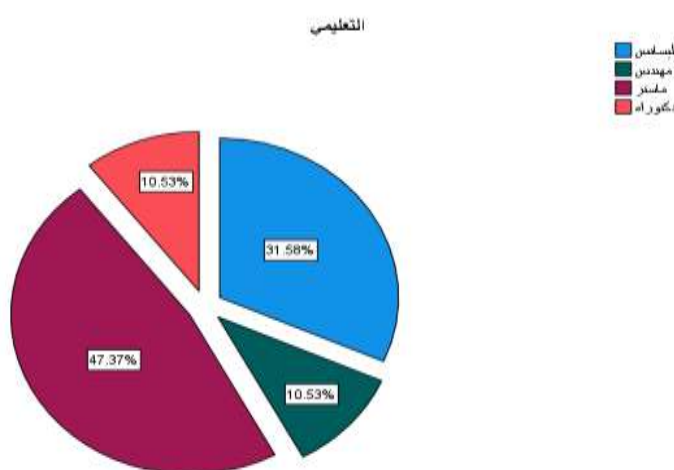
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للتحويل الرقمي وأثره على الاداء الوظيفي

جدول (5-2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

التعليمي				
النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية الصحيحة	النسبة المئوية	التردد	
31.6	31.6	31.6	10	ليسانس
42.1	10.5	10.5	4	مهندس
89.5	47.4	47.4	12	ماستر
100.0	10.5	10.5	4	دكتوراه
	100.0	100.0	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين باعتماد على مخرجات spss

الشكل 2- 4: التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة وفق مستوياتهم التعليمية



المصدر: من اعداد الطالبين باعتماد على مخرجات spss

- **التحليل:** من الجدول والشكل أعلاه يتبين ما يلي
يحتل حاملو شهادة "الماستر" المرتبة الأولى بنسبة (47.4%)، يليهم حاملو شهادة "الليسانس" بنسبة (31.6%)، في حين تساوت نسب حاملي شهادتي "مهندس" و"الدكتوراه" بـ (10.5%) لكل منهما.
- **التفسير:** يبين الشكل والجدول أعلاه الطابع النخبوي والأكاديمي للعينة، حيث إن قرابة 58% يمتلكون شهادات دراسات عليا (ماستر ودكتوراه). هذا الارتفاع المعرفي يضمن وعياً وفهماً عميقاً لأبعاد الاستبيان وانعكاسات الرقمنة على الأداء.
- **الاستنتاج:** نستنتج أن المستوى التعليمي المرتفع لأفراد العينة يقلل من احتمالية الفهم الخاطئ لأدوات القياس، مما يعزز موثوقية ومصداقية البيانات الميدانية المجمعة.

وللإجابة على عبارات الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 5 درجات، نظراً لاستخدامه في العديد من الدراسات السابقة في هذا المجال، ويطلب من المستجوبين إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس "ليكارت الخماسي" كما يلي:

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للتحويل الرقمي وأثره على الاداء الوظيفي

جدول رقم (2-3): سلم ليكارت الخماسي

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
ضعيف جدا	من 1 إلى 1.80
ضعيف	من 1.80 إلى 2,60
متوسط	من 2.60 إلى 3.40
مرتفع	من 3.40 إلى 4.20
مرتفع جدا	من 4.20 إلى 5

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

I. جدول ثبات أداة الدراسة (Reliability Statistics)

سجل معامل "ألفا كرونباخ" قيمة $0.857 * 0.857$ لـ 27 فقرة، وهي قيمة تشير إلى درجة ثبات عالية جداً وموثوقية في استجابات أفراد العينة

جدول (2-5): معامل ألفا لكرونباخ

معامل الثبات	
عدد العناصر	معامل ألفا لكرونباخ
27	.857

- **التحليل:** أظهرت نتائج اختبار ألفا كرونباخ أن قيمة معامل الثبات بلغت (0.857) لإجمالي 27 فقرة تشكل أداة الدراسة .
 - **التفسير:** إحصائياً، بما أن قيمة ألفا كرونباخ تتجاوز بكثير الحد الأدنى المقبول (0.60) وتقترب من الواحد، فهذا يفسر بوجود اتساق داخلي ممتاز وتجانس كبير بين الأسئلة، مما يعني أن أداة القياس مستقرة وخالية من الأخطاء العشوائية .
 - **الاستنتاج:** نستنتج أن أداة الدراسة الاستبيان يتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات والصلاحية العلمية، مما يجعل النتائج المستخلصة منها قابلة للاعتماد والتعميم.
- II. جدول المتوسطات الحسابية (التحليل الوصفي للمتغيرات) جدول رقم (2-6)**
- يبين الجدول اسفله أن المتوسط الحسابي للبعد الاستراتيجي بلغ (3.84)، وهو مستوى مرتفع نسبياً، مما يدل على اهتمام المؤسسة بالتخطيط الاستراتيجي للتحويل الرقمي وتبني رؤية واضحة لتطبيقه .

(1) تحليل الشكل البياني الخاص بالبعد التنظيمي والثقافي

يبين الجدول اسفله أن المتوسط الحسابي للبعد التنظيمي والثقافي بلغ (3.49)، وهو مستوى متوسط إلى مرتفع، مما يعكس وجود بيئة تنظيمية داعمة للتحويل الرقمي مع الحاجة إلى مزيد من التطوير في الجوانب الثقافية والتنظيمية .

(2) تحليل الشكل البياني الخاص بالبعد البشري

يبين الجدول اسفله أن البعد البشري سجل متوسطاً حسابياً قدره (3.21)، وهو أدنى متوسط بين أبعاد التحويل الرقمي، مما يشير إلى وجود بعض النقائص المتعلقة بالتدريب الرقمي أو المهارات التقنية للعاملين .

(3) تحليل الشكل البياني الخاص بالبعد التقني والإجرائي

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للتحول الرقمي وأثره على الاداء الوظيفي

يبين الجدول اسفله أن البعد التقني والإجرائي حقق متوسطاً حسابياً بلغ (3.89)، وهو أعلى من معظم الأبعاد الأخرى، مما يدل على توفر التجهيزات والوسائل التقنية والإجراءات الرقمية بالمؤسسة .

(4) تحليل الشكل البياني الخاص بالتحول الرقمي ككل

يبين الجدول اسفله أن المتوسط العام للتحول الرقمي بلغ (3.61)، وهو مستوى مرتفع نسبياً، مما يدل على وجود توجه إيجابي نحو تبني التحول الرقمي داخل المؤسسة محل الدراسة .

(5) تحليل الشكل البياني الخاص بأداء المهام

يبين الجدول اسفله أن متوسط أداء المهام بلغ (4.12)، وهو أعلى متوسط بين أبعاد الأداء الوظيفي، مما يعكس قدرة العاملين على إنجاز أعمالهم بكفاءة وفعالية .

(6) تحليل الشكل البياني الخاص بالأداء السياقي

يبين الجدول اسفله أن الأداء السياقي سجل متوسطاً بلغ (3.91)، وهو مستوى مرتفع يدل على تعاون العاملين ومساهمتهم الإيجابية في دعم بيئة العمل .

(7) تحليل الشكل البياني الخاص بالأداء التكيفي

يبين الجدول اسفله أن الأداء التكيفي بلغ متوسطاً قدره (3.78)، مما يدل على امتلاك العاملين قدرة جيدة على التكيف مع التغيرات والتطورات المهنية .

(8) تحليل الشكل البياني الخاص بالأداء الوظيفي ككل

يبين الجدول اسفله أن المتوسط العام للأداء الوظيفي بلغ (3.94)، وهو مستوى مرتفع، مما يدل على تمتع العاملين بمستوى جيد من الأداء في مختلف جوانبه .

جدول (2-7): جدول المتوسطات الحسابية

الإحصاءات الوصفية			
	N	يقصد	الانحراف المعياري
X1	30	3.9474	.70504
X2	30	4.1579	.60214
X3	30	3.8947	.65784
X4	30	3.3684	.76089
X5	30	4.1053	.65784
X6	30	3.8421	.68825
X7	30	2.8947	.99413
X8	30	3.1053	.99413
X9	30	3.2105	1.13426
X10	30	3.8421	.68825
X11	30	3.4737	.90483
X12	30	2.3158	.47757
X13	30	4.0000	.74536
X14	30	3.8947	.56713
X15	30	4.0000	.47140
X16	30	3.6842	.82007
Y1	30	4.0526	.77986
Y2	30	4.2105	.63060
Y3	30	4.0000	.81650
Y4	30	4.2105	.71328
Y5	30	4.1579	.60214

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للتحويل الرقمي وأثره على الاداء الوظيفي

Y6	30	3.5263	.90483
Y7	30	4.0526	.77986
Y8	30	3.4737	.69669
Y9	30	3.8947	.45883
Y10	30	3.5789	.76853
Y11	30	4.1579	.37463
البعد الاستراتيجي	30	3.8421	.55409
البعد التنظيمي والثقافي	30	3.4868	.37707
البعد البشري	30	3.2105	.44303
البعد التقني والإجرائي	30	3.8947	.45120
المتغير المستقل التحويل الرقمي	30	3.6086	.35223
أداء المهام	30	4.1184	.55508
الأداء السياقي	30	3.9123	.58628
الأداء التكيفي	30	3.7763	.44013
المتغير التابع الاداء الوظيفي	30	3.9357	.40983
Valid N (listwise)	30		

المصدر: من اعداد الطالبين استنادا على مخرجات Spss

- التحليل: أبعاد المتغير المستقل (التحويل الرقمي): حقق "البعد التقني والإجرائي" أعلى متوسط بـ (3.89)، يليه "البعد الاستراتيجي" بـ (3.84)، ثم "البعد التنظيمي والثقافي" بـ (3.49)، وحل "البعد البشري" أخيراً بـ (3.21). وبلغ المتوسط العام للتحويل الرقمي (3.61).
- أبعاد المتغير التابع (الأداء الوظيفي): سجل "أداء المهام" أعلى متوسط بـ (4.12)، يليه "الأداء السياقي" بـ (3.91)، ثم "الأداء التكيفي" بـ (3.78). وبلغ المتوسط العام للأداء (3.94).
- التفسير: تشير المتوسطات (وكلها فوق المتوسط الفرضي 3) إلى وجود توجه إيجابي قوي نحو الرقمنة والأداء. يظهر التفسير التنظيمي أن المؤسسات ركزت بقوة على الجوانب المادية والخطط (تقنياً واستراتيجياً)، ولكن هناك فجوة واضحة في "البعد البشري" (نقص التدريب أو المهارات التقنية). ورغم هذا النقص، فإن البيئة الرقمية مكنت الموظفين من التميز في إنجاز أعمالهم الأساسية بدقة وسرعة (أداء المهام = 4.12).
- الاستنتاج: واقع التحويل الرقمي مقبول ويميل للقوة إيجابياً وتقنياً، ولكنه يستدعي معالجة الثغرات التدريبية في الجانب البشري للحفاظ على مستويات الأداء الوظيفي الممتازة.

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

I. اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات

- 1) تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث يوضح الجدول رقم (2-7) وجود علاقة تأثير إيجابية بين التحويل الرقمي والأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.664$) ومعامل التحديد ($R^2=0.441$)، أي أن التحويل الرقمي يفسر نحو 44.1% من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي. كما أن مستوى الدلالة (0.002) يؤكد معنوية هذا التأثير إحصائياً.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للتحويل الرقمي وأثره على الاداء الوظيفي

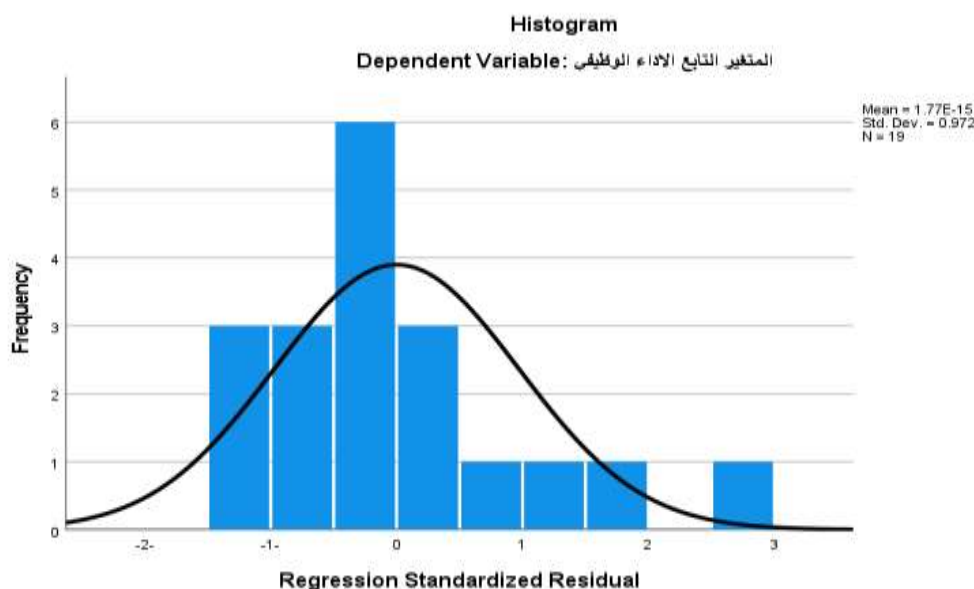
جدول (2- 10): الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.664 a	.441	.409	.31516
a. Predictors: (Constant), الرقمي التحويل المستقل المتغير				
b. Dependent Variable: الوظيفي الاداء التابع المتغير				

من اعداد الطالبين استنادا على مخرجات Spss

- **التحليل:** يبين الجدول اعلاه أن معامل الارتباط بلغ ($R = 0.664$) ، وسجل معامل التحديد قيمة ($R^2 = 0.441$) عند مستوى دلالة إحصائية ممتازة للنموذج تساوى (0.002).
- **التفسير:** تشير قيمة معامل التحديد (R^2) إلى أن 44.1% من التغيرات والتطور الإيجابي الحاصل في الأداء الوظيفي للموظفين يفسره ويسببه مباشرة تطبيق آليات "التحويل الرقمي"، في حين أن النسبة المتبقية (55.9%) تعود لعوامل تنظيمية أخرى خارجة عن النموذج الإحصائي الحالي. كما أن الأشكال البيانية للبواقي (الشكل 7 و 8) تؤكد اعتدالية النموذج وصلاحيته الإحصائية المعنوية.
- **الاستنتاج:** نستنتج وجود أثر طردي ذو دلالة إحصائية قوية للتحويل الرقمي على الأداء الوظيفي، مما يثبت الفرضية الرئيسية للدراسة ويؤكد أن الرقمنة أداة حتمية ورافعة أساسية لتطوير الأداء.

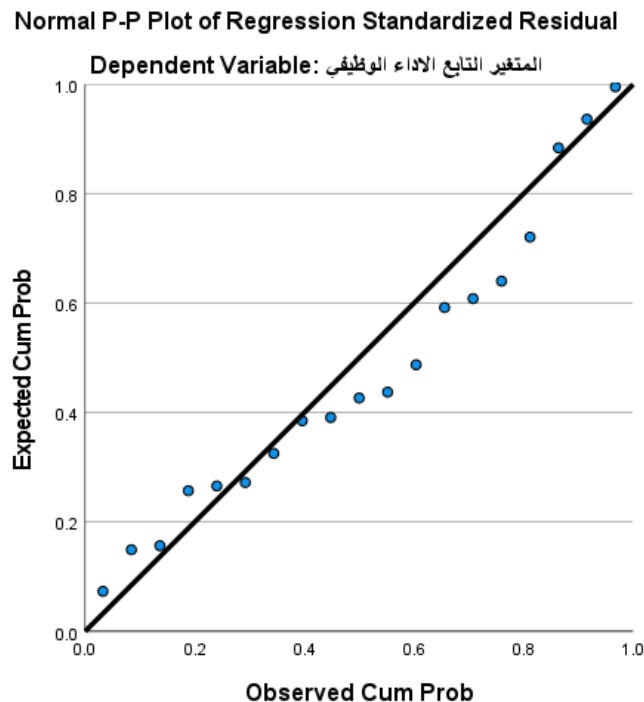
الشكل (2- 5): المدرج تكراري للبواقي المعيارية لنموذج الانحدار الخطي



المصدر: من اعداد الطالبين استنادا على مخرجات Spss

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للتحويل الرقمي وأثره على الاداء الوظيفي

الشكل (2-6): منحني الاحتمال الطبيعي للبواقي المعيارية لنموذج الانحدار الخطي

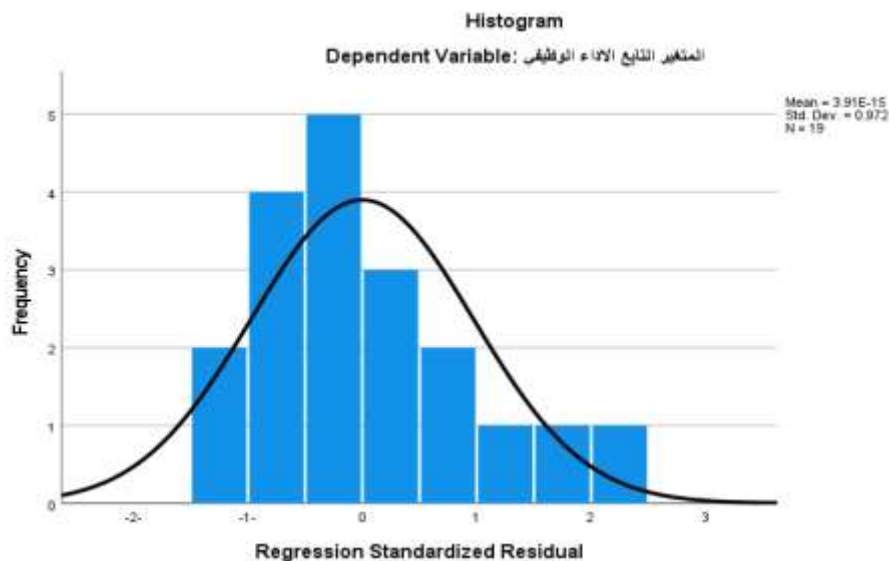


المصدر: من اعداد الطالبين استنادا على مخرجات Spss

2) تحليل الشكل البياني للانحدار المتدرج

يبين الشكل اسفله أن البعد البشري هو أكثر أبعاد التحويل الرقمي تأثيراً في الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.625) وكانت العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.004)، مما يؤكد أهمية المورد البشري في نجاح التحويل الرقمي وتحسين الأداء الوظيفي .

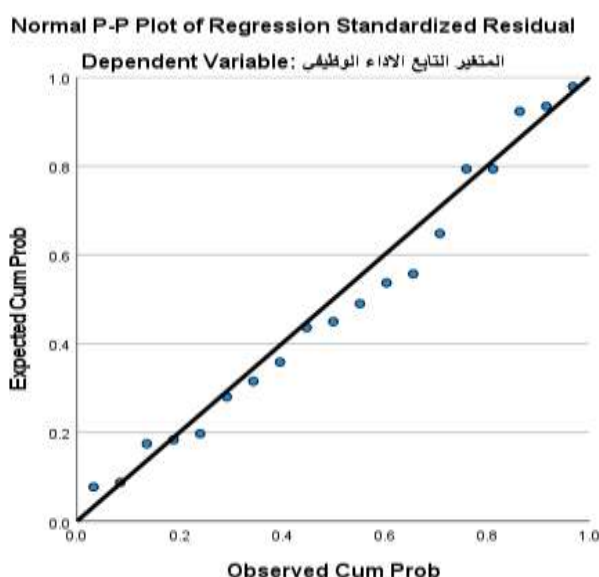
الشكل (2-7): المدرج تكراري للبواقي المعيارية لنموذج الانحدار المتدرج



المصدر: من اعداد الطالبين استنادا على مخرجات Spss

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للتحويل الرقمي وأثره على الاداء الوظيفي

الشكل (2-8): منحني الاحتمال الطبيعي للبواقي المعيارية لنموذج الانحدار المتدرج



المصدر: من اعداد الطالبين استنادا على مخرجات Spss

(3) تحليل جدول (2-11) لمصفوفة الارتباطات

يبين الجدول ادناه وجود ارتباط موجب بين جميع ابعاد التحويل الرقمي والاداء الوظيفي، وقد سجل المتغير الكلي للتحويل الرقمي أعلى ارتباط (0.664)، يليه البعد البشري (0.625)، ثم البعد التقني والإجرائي (0.552)، مما يؤكد أن تعزيز التحويل الرقمي ينعكس إيجاباً على الاداء الوظيفي للعاملين.

جدول (2-11): مصفوفة الارتباطات

المتغير التابع الاداء الوظيفي		
البعد الاستراتيجي	Pearson Correlation	.444
	Sig. (2-tailed)	.057
	N	30
البعد التنظيمي والثقافي	Pearson Correlation	.436
	Sig. (2-tailed)	.062
	N	30
البعد البشري	Pearson Correlation	.625**
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	30
البعد التقني والإجرائي	Pearson Correlation	.552*
	Sig. (2-tailed)	.014
	N	30
المتغير المستقل التحويل الرقمي	Pearson Correlation	.664**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	30

المصدر: من اعداد الطالبين استنادا على مخرجات Spss

- التحليل: أظهرت مصفوفة الارتباط جدول (2-11) علاقات طردية موجبة ومعنوية؛ حيث ارتبط المتغير الكلي للتحويل الرقمي بالأداء بـ (0.664) عند دلالة (0.002) وعلى مستوى الأبعاد،

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للتحويل الرقمي وأثره على الاداء الوظيفي

- سجل "البعد البشري" أعلى قيمة ارتباط منفرد بالأداء بلغت (0.625) عند دلالة (0.004) ، يليه "البعد التقني والإجرائي" بـ (0.552).
 - **التفسير:** هذا يفسر إدارياً بأن الموظف هو المحرك الفعلي والركيزة الأساسية لإنجاح أي تكنولوجيا؛ فكلما زاد الاهتمام بالجانب البشري والتقني، تلازم ذلك طردياً مع قفزات نوعية في جودة الأداء
 - **الاستنتاج:** نستنتج أن أبعاد التحويل الرقمي تعمل كحزمة متكاملة، وأن التركيز على تنمية مهارات العنصر البشري وتوفير التقنيات يعجل من رفع كفاءة الأداء الوظيفي .
- (4) تحليل جدول اختبار التوزيع الطبيعي**
يظهر الجدول أسفله أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.186) وهو أكبر من (0.05)، مما يسمح باستخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية بثقة .

جدول (2- 8): اختبار التوزيع الطبيعي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
			المتغير التابع الوظيفي
N			30
Normal Parameters ^{a,b}	Mean		3.9357
	Std. Deviation		.40983
Most Extreme Differences	Absolute		.165
	Positive		.159
	Negative		-.165
Test Statistic			.165
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c			.186
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^d	Sig.		.186
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.176
		Upper Bound	.196
a. Test distribution is Normal.			
b. Calculated from data.			
c. Lilliefors Significance Correction.			
d. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 2000000.			

المصدر: من اعداد الطالبين استنادا على مخرجات Spss

- **التحليل:** يشير اختبار كولموجوروف-سميرنوف إلى أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Asymp. Sig) بلغت (0.186) ، وهي نفس القيمة المستخرجة عبر محاكاة مونت كارلو .
 - **التفسير:** بما أن قيمة مستوى الدلالة (0.186) هي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) ، فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تقر بأن بيانات المتغير التابع تتوزع توزيعاً اعتدالياً طبيعياً متماثلاً حول المتوسط .
 - **الاستنتاج:** نستنتج شرعية وصلاحيّة البيانات الكاملة لخضوعها للاختبارات الإحصائية المعلمية (Parametric Tests) المستخدمة في الدراسة، مما يعطي متانة علمية للنتائج .
- (5) تحليل جدول (2- 13) الخاص بالجنس (T-Test)**
يبين الجدول أسفله عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى للجنس، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.505) وهو أكبر من (0.05)، مما يدل على تقارب آراء الذكور والإناث حول الأداء الوظيفي .

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للتحويل الرقمي وأثره على الاداء الوظيفي

جدول (2- 9): (T-Test) الخاص بالجنس

Independent Samples Effect Sizes					
		Standardizer ^a	Point Estimate	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
المتغير التابع الاداء الوظيفي	Cohen's d	.41607	-.355-	-1.378-	.678
	Hedges' correction	.43562	-.339-	-1.316-	.648
	Glass's delta	.61602	-.240-	-1.259-	.808

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the pooled standard deviation.

Hedges' correction uses the pooled standard deviation, plus a correction factor.

Glass's delta uses the sample standard deviation of the control group.

المصدر: من اعداد الطالبين استنادا على مخرجات Spss

- **التحليل:** بين الجدول (2- 10) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة بلغت (0.505)، وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وسجل مؤشر كوهين لحجم الأثر قيمة ضعيفة .
- **التفسير:** إحصائياً وتنظيماً، تعني هذه النتيجة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس. يفسر ذلك بأن الأنظمة الرقمية المطبقة في الصناديق أوجدت بيئة عمل معيارية وموحدة وقواعد تقييم عادلة لا تتأثر بكون الموظف ذكراً أم أنثى .
- **الاستنتاج:** نستنتج تجانس نظرة الموظفين وتقييمهم لأدائهم الوظيفي في البيئة الرقمية بغض النظر عن الجنس.

6) تحليل جدول (2-14) الخاص بالعمر

بين الجدول ادناه ان تحليل التباين الأحادي حسب العمر مستوى الدلالة بلغ (0.160)، وهو أكبر من (0.05)، وبالتالي لا توجد فروق معنوية في الأداء الوظيفي تبعاً للعمر .

جدول (2-11): التباين الأحادي حسب العمر

ANOVA					
المتغير التابع الاداء الوظيفي					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.620	2	.310	2.063	.160
Within Groups	2.403	16	.150		
Total	3.023	18			

المصدر: من اعداد الطالبين استنادا على مخرجات Spss

7) تحليل الجدول الخاص بالمستوى التعليمي

بين الجدول اسفله عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي حسب المستوى التعليمي، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.234)، وهو أكبر من (0.05) .

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للتحويل الرقمي وأثره على الاداء الوظيفي

جدول رقم (2-15): التباين الأحادي حسب المستوى التعليمي

ANOVA					
المتغير التابع الاداء الوظيفي					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.729	3	.243	1.589	.234
Within Groups	2.294	15	.153		
Total	3.023	18			

المصدر: من اعداد الطالبين استنادا على مخرجات Spss

8) تحليل جدول (2-15) الخاص بالمنصب

بين الجدول ادناه أن مستوى الدلالة بلغ (0.098)، وهو أكبر من (0.05)، مما يعني عدم وجود فروق جوهرية في الأداء الوظيفي تعزى لاختلاف المناصب الوظيفية .

جدول (2-15): التباين الأحادي حسب المناصب الوظيفية

ANOVA					
المتغير التابع الاداء الوظيفي					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.440	5	.288	2.365	.098
Within Groups	1.583	13	.122		
Total	3.023	18			

المصدر: من اعداد الطالبين استنادا على مخرجات Spss

- التحليل: أسفرت اختبارات أنوفا (ANOVA) عن قيم الدلالة الإحصائية التالية:
 - حسب العمر (جدول 16): بلغت قيمة الدلالة (0.160).
 - حسب المستوى التعليمي (جدول 17): بلغت قيمة الدلالة (0.234).
 - حسب المنصب الوظيفي (جدول 18): بلغت قيمة الدلالة (0.098).
- التفسير: نظراً لأن جميع قيم الدلالة المستخرجة للخصائص الثلاث هي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعود لاختلاف سن الموظف، شهادته العلمية، أو طبيعة مسؤولياته الإدارية .
- الاستنتاج: نستنتج أن عينة الدراسة تتميز بتجانس شديد في الكفاءة والأداء الفعلي؛ فالخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين لا تصنع فارقاً جوهرياً في مستوى أدائهم طالما أنهم يعملون تحت نفس المناخ التنظيمي والقوانين الحاكمة للرقمنة.

III. تحليل الصناديق

1. تحليل جدول توزيع العينة حسب الصندوق

يبين الجدول رقم (2-19) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الصندوق، حيث بلغ عدد العاملين بصندوق CACOBATH عشرة أفراد بنسبة 52.6%، في حين بلغ عدد العاملين بصندوق CNR تسعة أفراد بنسبة 47.4%. ويظهر هذا التوزيع تقارباً في تمثيل المؤسسات داخل العينة، مما يساهم في تحقيق قدر من التوازن عند المقارنة بين آرائهما حول موضوع الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للتحويل الرقمي وأثره على الاداء الوظيفي

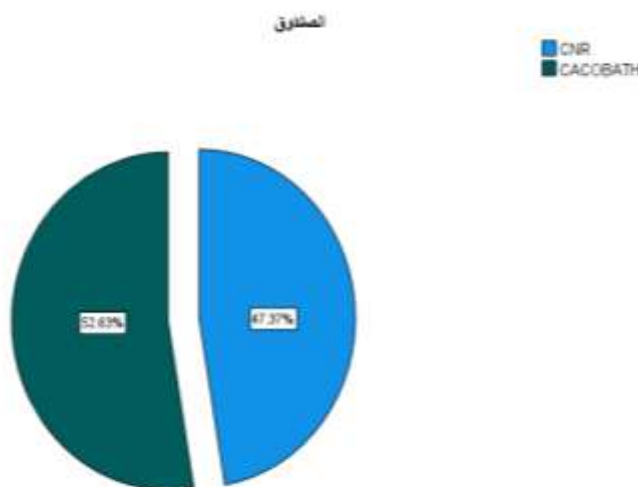
جدول (2- 16): جدول توزيع العينة حسب الصندوق (Frequency Table) عدد ونسبة العينة في CNR و CACOBATH.

الصندوق					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CNR	9	30	30	30
	CACOBATH	10	33.33	33.33	63.33
	CNAC	11	36.67	36.67	100
	Total	30	100.0	100.0	

المصدر: من اعداد الطالبين استنادا على مخرجات Spss

- **التحليل:** من الجدول أعلاه تبين ان تتوزع أفراد العينة بواقع 10 موظفين من صندوق العطل المدفوعة الأجر CACOBATH بنسبة (33.33%)، و 9 موظفين من صندوق التقاعد CNR بنسبة (30%).
- **التفسير:** يعكس هذا التوزيع تقارباً وتوازناً عددياً كبيراً بين العينة داخل المؤسسات .
- **الاستنتاج:** نستنتج أن العينة ممثلة للمؤسسات بشكل متكافئ يضمن إجراء دراسة مقارنة إحصائية موضوعية وعادلة بعيدة عن أي تحيز .

الشكل (2- 9): التوزيع النسبي لعدد العاملين في CNR و CACOBATH



المصدر: من اعداد الطالبين استنادا على مخرجات Spss

2. تحليل جدول الإحصاءات الوصفية (Group Statistics)

يوضح الجدول اسفله أن المتوسط الحسابي للأداء الوظيفي لدى العاملين بصندوق CNR بلغ 4.1142، بينما بلغ لدى العاملين بصندوق CACOBATH قيمة 3.7750. ويشير ذلك إلى وجود فرق طفيف في المتوسطات لصالح العاملين بصندوق CNR ، إلا أن هذا الفرق لا يكفي للحكم بوجود اختلاف حقيقي إلا من خلال اختبار الدلالة الإحصائية .

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للتحويل الرقمي وأثره على الاداء الوظيفي

جدول (2-17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداء الوظيفي في كل صندوق

Group Statistics					
	الصندوق	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التابع المتغير الوظيفي الاداء	CNR	9	4.1142	.32378	.10793
	CACOBATH	10	3.7750	.42682	.13497

المصدر: من اعداد الطالبين استنادا على مخرجات Spss

- **التحليل:** حقق موظفو صندوق التقاعد CNR متوسطاً حسابياً للأداء الوظيفي بلغ (4.1142) وانحراف معياري (0.323)، بينما سجل موظفو صندوق العطل CACOBATH متوسطاً حسابياً بلغ (3.7750) وانحراف معياري (0.426).
- **التفسير:** يوضح الجدول (2-17) وجود فارق وتفاوت "ظاهري" طفيف في المتوسطات الحسابية لصالح موظفي صندوق CNR مقارنة بصندوق CACOBATH. وللتحقق من كونه فارقاً حقيقياً أم عشوائياً، تم الاحتكام لاختبار T.
- **الاستنتاج:** يسجل كلا الصناديق مستويات أداء مرتفعة (فوق المتوسط الفرضي 3)، مع أسبقية ظاهرية طفيفة لصالح صندوق CNR.

3. تحليل جدول اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples Test)

يبين الجدول أسفله أن قيمة مستوى الدلالة بلغت 0.070، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في صندوق CNR والعاملين في صندوق CACOBATH فيما يتعلق بالأداء الوظيفي. وعليه، فإن اختلاف المؤسسة أو الصندوق لا يؤثر بشكل معنوي على تقييم أفراد العينة للأداء الوظيفي، مما يعكس تقارب وجهات نظر العاملين في المؤسسات حول هذا المتغير.

جدول (2-18): اختبار (T-Test) ما إذا كانت الفروق بين الصناديق ذات دلالة إحصائية أم لا

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
التابع المتغير الاداء الوظيفي	Equal variances assumed	2.124	.163	1.934	17	.070	.33920	.17543	-.03093	.70932
	Equal variances not assumed			1.963	16.568	.067	.33920	.17282	-.02614	.70453

المصدر: من اعداد الطالبين استنادا على مخرجات Spss

التحليل: من الجدول أعلاه تبين ما يلي:

أسفر اختبارات للمقارنة بين المجموعتين (عند افتراض تجانس التباين) عن قيمة دلالة إحصائية بلغت $\text{Sig (2-tailed)} = 0.070$.

التفسير: بما أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.070) هي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، فإن هذا يثبت إحصائياً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حقيقية بين موظفي صندوق CNR وموظفي صندوق CACOBATH فيما يتعلق بالأداء الوظيفي، وأن الفروق الظاهرية في الجدول السابق هي فروق عشوائية غير معنوية.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للتحويل الرقمي وأثره على الاداء الوظيفي

الاستنتاج: نستنتج أن نوع الصندوق أو المؤسسة لا يؤثر إحصائياً على مستوى كفاءة وأداء الموظفين، مما يدل على تطابق الممارسات والنتائج الميدانية بين الصناديق .

4. تحليل جدول حجم الأثر (Effect Sizes) جدول (2-19)

تشير نتائج حجم الأثر إلى أن الفروق بين المجموعتين محدودة وغير قوية، وهو ما يدعم نتيجة اختبار (T-Test) التي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في الصناديق فيما يتعلق بالأداء الوظيفي. وبالتالي يمكن اعتبار تأثير متغير الصندوق ضعيفاً على المتغير التابع محل الدراسة.

جدول (2-19): (حجم الأثر) يوضح حجم تأثير متغير الصندوق على الأداء الوظيفي

Independent Samples Effect Sizes					
		Standardizer ^a	Point Estimate	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
المتغير التابع الاداء الوظيفي	Cohen's d	.38181	.888	-.071-	1.825
	Hedges' correction	.39975	.849	-.068-	1.743
	Glass's delta	.42682	.795	-.194-	1.747
a. The denominator used in estimating the effect sizes. Cohen's d uses the pooled standard deviation. Hedges' correction uses the pooled standard deviation, plus a correction factor. Glass's delta uses the sample standard deviation of the control group.					

المصدر: من اعداد الطالبين استنادا على مخرجات Spss

التحليل: من الجدول أعلاه تبين ما يلي:

من الجدول (2-19) نجد قيم مؤشر كوهين بلغت (Cohen's d = 0.381) وقيمة تصحيح هي دجز بلغت (Hedges' correction = 0.399).

التفسير: تقع قيم حجم الأثر بالكامل ضمن النطاق (الضعيف إلى المتوسط) كونها أقل من (0.50) هذا المخرج يدعم ويفسر نتيجة اختبار T السابقة؛ حيث يؤكد أن متغير "نوع الصندوق" تأثيره ضعيف للغاية ومحدود في صناعة الفروق بين أداء الموظفين .

الاستنتاج الشامل للصناديق: نستنتج تشابهاً وتجانساً كبيراً في المناخ التنظيمي والتشريعي والتقني الحاكمة لكلا الصناديق (CNR) و (CACOBATH) في الجزائر، نظراً لخضوعهما لنفس القوانين والسياسات الوزارية المشتركة الرامية لعصرنة قطاع الضمان الاجتماعي، مما أدى لتطابق مستويات الأداء وضالة حجم الأثر بينهما.

مقارنة نتائج الدراسة بالدراسات السابقة

بعد معالجة بيانات الاستبيان إحصائياً واعتماد أساليب المنهج الكمي عبر برنامج SPSS لاختبار فرضيات الدراسة، يتناول هذا المطلب قراءة نقدية مقارنة تربط من خلالها المخرجات الرقمية لدراستنا الميدانية في مؤسسات (CNR) و (CNAC) و (CACOBATH) بما أسفرت عنه الأدبيات السابقة، تمهيداً لتحديد الموقع العلمي للبحث وتوضيح الفجوة التي تم سدّها.

أولاً: ربط نتائج الدراسة الميدانية بالدراسات السابقة

من خلال نتائج التحليل الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) واختبارات الأثر (تحليل الانحدار الخطي ومصفوفة ارتباط بيرسون)، نقوم بربط محاور الدراسة بالأدبيات السابقة على النحو التالي :

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للتحويل الرقمي وأثره على الاداء الوظيفي

ربط نتائج المحور الأول (واقع البنية التحتية والأنظمة الرقمية وأثرها على أداء المهام): أظهرت مخرجات التحليل الإحصائي لاستمارات الاستبيان وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتوافر وتحديث البنية التكنولوجية والأنظمة الرقمية على كفاءة أداء المهام الوظيفية وسرعة معالجة ملفات المرتفقين في كلا الصناديق. تلتقي هذه النتيجة الكمية مباشرة مع ما توصلت إليه دراسة (بن زاف وميلودي، 2022) المتناولة لعصرنة الإدارة العمومية في الجزائر، والتي أثبتت أن تبني الأنظمة المعلوماتية الرقمية يسهم مباشرة في اختصار الوقت والجهد ورفع دقة أداء الموظفين. وتتطابق أيضاً مع دراسة (العايب، 2020) التي أكدت وجود علاقة طردية قوية بين جودة الخدمات الرقمية وتحسين كفاءة المعاملات الإدارية. وتتميز دراستنا الحالية بكشفها إحصائياً عن تباين نسبي في استجابات أفراد العينة بين (CNR) و (CNAC) و (CACOBATPH)، حيث أظهرت المؤشرات تفوقاً تدريجياً لشبكة الأنظمة الرقمية في صندوق التقاعد نظراً لأقدمية التجربة وتعميم الرقمنة على خدماتها الطويلة المدى مقارنة بالصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر.

ربط نتائج المحور الثاني (كفاءة العنصر البشري والمهارات الرقمية وأثرها على الأداء التكيفي والسياسي)

أثبتت مصفوفة الارتباط في برنامج SPSS وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين امتلاك الموظفين للمهارات الرقمية ومستوى أدائهم التكيفي والسياسي (قدرتهم على مواجهة المشكلات التقنية الطارئة ومساعدة زملائهم). وتتوافق هذه النتيجة الإحصائية مع مخرجات دراسة (بوقليع وبن ساسي، 2023) والتي ركزت على أثر التحويل الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين، مبرزة أن تدريب الموارد البشرية وتأهيلها رقمياً يُعد الشرط الأساسي لضمان استجابة الموظف لمتطلبات الرقمنة. وقد أكدت دراستنا كميّاً أن تزايد وعي وجاهزية العنصر البشري في الصندوق الوطني للتقاعد (CNR) أدى إلى تسجيل متوسطات حسابية أعلى في الأداء التكيفي بالمقارنة مع صندوق (CACOBATPH)، مما يثبت أن الاستثمار في التدريب الرقمي يسرع وثيرة التكيف الوظيفي مع النظم الإدارية الحديثة.

خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل التطبيقي، الذي تناول دراسة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في مؤسسات CNR و CNAC و CACOBATH، تم تحليل البيانات الميدانية بهدف الوقوف على واقع تطبيق الرقمنة داخل هاتين المؤسسات.

وقد أظهرت المعطيات أن التحول الرقمي في بيئة العمل محل الدراسة يعتمد بدرجة أكبر على الجوانب التقنية والتنظيمية، في حين لا يزال الاهتمام بالجانب البشري، خاصة ما يتعلق بالتكوين والتأهيل في المجال الرقمي، يحتاج إلى تعزيز أكبر. كما بينت النتائج أن الأداء الوظيفي للموظفين يتميز بمستوى جيد من حيث إنجاز المهام وجودة التنفيذ.

وبشكل عام، ساهم هذا الفصل في تقديم صورة ميدانية حول واقع التحول الرقمي داخل المؤسسات، وتهيئة الأرضية لفهم علاقته بالأداء الوظيفي في السياق التطبيقي للدراسة.

خاتمة

خاتمة:

في ختام هذه المذكرة التي تناولت أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في مؤسسات CNR و CNAC و CACOBATH، يتبين أن التحول الرقمي أصبح عنصراً محورياً في تطوير أداء المؤسسات العمومية والارتقاء بجودة خدماتها.

وقد أبرز الجانب النظري الدور الذي يلعبه التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تبسيط الإجراءات، وتحديث أساليب العمل، ورفع كفاءة التسيير داخل المؤسسات. أما الجانب التطبيقي، فقد أظهر أن مستوى التحول الرقمي داخل المؤسسات يتراوح بين المتوسط والمرتفع نسبياً، مع تركيز أكبر على الجوانب التقنية والإجرائية، في مقابل حاجة أوضح إلى تعزيز البعد البشري عبر التكوين والتأهيل المستمر للموظفين.

كما تبين أن مستوى الأداء الوظيفي كان جيداً بصفة عامة، خاصة فيما يتعلق بإنجاز المهام والالتزام بالمسؤوليات، وهو ما يعكس قدرة الموظفين على التكيف مع بيئة العمل الرقمية. وبوجه عام، تشير نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، بما يبرز أهميته في تحسين فعالية العمل وجودة الخدمات المقدمة.

وبناءً على ذلك، تؤكد هذه الدراسة أن التحول الرقمي لم يعد مجرد خيار، بل أصبح ضرورة استراتيجية لتطوير المؤسسات العمومية، مع التأكيد على أهمية دعم العنصر البشري إلى جانب التطور التقني لضمان استمرارية ونجاعة هذا التحول.

أولاً: نتائج الدراسة الميدانية

- **نصت الفرضية الأولى على أنه توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين أبعاد التحول الرقمي والأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات محل الدراسة.** وتبين لنا من خلال هذه الدراسة أنه كلما ارتفعت مستويات التوجه نحو الرقمنة وادّبتها زيادة واضحة في كفاءة الموظفين، **ومنه تحقق الفرضية الأولى** بعد تسجيل علاقة طردية موجبة ومعنوية بين التحول الرقمي ومتغير الأداء الوظيفي ككل .
- **نصت الفرضية الثانية على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي ككل على الأداء الوظيفي للموظفين في الصناديق محل الدراسة.** وتبين لنا من خلال هذه الدراسة أن التطبيقات والآليات الرقمية المعتمدة تساهم مباشرة في تفسير التطور الإيجابي الحاصل في مستوى كفاءة وإنتاجية العاملين، **ومنه تحقق الفرضية الثانية** بعد إثبات دور الرقمنة كأداة حتمية ورافعة أساسية لتطوير الأداء .
- **نصت الفرضية الثالثة على أنه يوجد أثر متفاوت ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي (التقني، الاستراتيجي، التنظيمي، والبشري) على الأداء الوظيفي للموظفين.** وتبين لنا من خلال هذه الدراسة أن المورد البشري المؤهل هو المحرك الفعلي والركيزة الأساسية لإنجاح التكنولوجيا حيث انفرد البُعد البشري بالتأثير الجوهرى المستقل في الأداء بينما استُبعدت باقي الأبعاد تنظيمياً، **ومنه تحقق الفرضية الثالثة جزئياً** .
- **نصت الفرضية الرابعة على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي للموظفين تعزى لمتغير المؤسسة بين الصندوق الوطني للتقاعد (CNR) و (CNAC) الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وصندوق (CACOBATPH)** وهذا ما تم اثباته من خلال هذه الدراسة تجانس نظرة الموظفين وتقييمهم لأدائهم الفعلي نظراً لخضوع الصناديق لنفس المناخ التشريعي والسياسات

الوزارية المشتركة، ومنه تحقق الفرضية الرابعة بعد إثبات أن الفروق الظاهرية عشوائية وغير معنوية.

- كما تبين لنا من خلال هذه الدراسة أن التحول الرقمي يمثل ركيزة أساسية وضرورة حتمية لتطوير وعصرنة الإدارة في قطاع الصناديق الحكومية بالجزائر، لما يوفره من فرص حقيقية لتحسين جودة الخدمات العمومية وتسهيل العمليات التشغيلية اليومية.
- اتضح من الجانب الميداني أن هناك وعياً كبيراً وتقيماً إيجابياً من طرف الإطارات والمسؤولين في كل من الصندوق الوطني للتقاعد (CNR) والصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC) والصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية (CACOBATPH) لمستوى الأداء الوظيفي، خاصة في أبعاد أداء المهام والتكيف مع متطلبات بيئة العمل الرقمية الجديدة.
- أظهرت الدراسة الميدانية وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق أبعاد التحول الرقمي ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين؛ مما يعني أن الارتقاء بالبنية التكنولوجية يرافقه مباشرة تطور إيجابي في كفاءة وإنتاجية المورد البشري.
- بينت مخرجات التحليل الإحصائي أثراً متفاوتاً لأبعاد التحول الرقمي في صناعة وتوجيه الأداء الوظيفي، حيث ينفرد البعد البشري (من خلال التكوين والتأهيل المستمر) بالتأثير الجوهري والمباشر الأقوى، مما يجعله الركيزة الأساسية والمحرك الفعلي لنجاح أي تكنولوجيا معتمدة داخل المؤسسة.
- أثبتت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي للموظفين تعزى لمتغير المؤسسة بين صندوق (CNR) و (CNAC) وصندوق (CACOBATPH)، وهو ما يؤكد تجانس الرؤية والمناخ التنظيمي وخضوع كلتا المؤسسات لنفس السياسات القطاعية والتشريعية المشتركة.

ثانياً: التوصيات

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- تصميم برامج تدريبية متكاملة ومستمرة لفائدة موظفي وإطارات الصناديق الحكومية تتمحور حول آليات التعامل مع الأنظمة الرقمية الحديثة، وتكون مدرجة كعنصر أساسي ضمن إجراءات التوظيف واستقبال الموظفين الجدد بالتعاون مع معاهد الإدارة والتسيير.
- دمج مهارات التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي الإداري ضمن خطط ومناهج التأهيل الدوري للعاملين، لضمان مواكبة المستجدات التقنية وتقليل المقاومة التنظيمية للتغيير الرقمي.
- توفير بيئة عمل مادية وتقنية متطورة (شبكات تدفق سريع، حواسيب حديثة، برمجيات آمنة) داخل مؤسسات الضمان الاجتماعي للتخفيف من الضغوط المهنية الناتجة عن تعطل الأنظمة الإلكترونية أثناء تقديم الخدمة للمواطن.
- تقديم دورات قيادية مخصصة للمديرين ورؤساء الأقسام حول "القيادة الرقمية" لما لها من تأثير مباشر في توجيه التغيير، وتحفيز الأفراد، وإدارة فرق العمل الافتراضية بكفاءة عالية.
- إشراك الموظفين التنفيذيين في اتخاذ القرارات المتعلقة باختيار وتحديث الأنظمة البرمجية داخل الصناديق (CNR) و (CNAC) و (CACOBATPH)، للاستفادة من خبراتهم الميدانية ورفع روحهم المعنوية تجاه عملية الرقمنة.

- وضع آليات واضحة لإدارة الوقت والمهام الإلكترونية لتفادي تداخل المسؤوليات وحجم العمل الفائض الذي قد تفرضه الرقمنة خارج ساعات العمل الرسمية.
- تكثيف التعاون والتواصل الإداري والتقني بين مراكز ومكاتب الصناديق عبر الولايات (داخلياً وخارجياً) لضمان توحيد وتكامل قواعد البيانات وضمان مرونة الخدمة العمومية الرقمية.
- تقديم المزيد من التحفيزات المادية والمعنوية للموظفين المتميزين رقمياً، مع إرساء نظام تقييم أداء دوري يتناسب والبيئة الإلكترونية الجديدة.
- عقد ندوات وأيام دراسية بالتنسيق مع الجامعات الجزائرية لمناقشة تحديات الأمن السيبراني وحماية البيانات الحساسة للمرتفقين والمتقاعدين في بيئة العمل الرقمية.

ثالثاً: آفاق الدراسة

- وفي ختام هذه الدراسة وبعد الوصول إلى النتائج السابقة للبحث، فتحت دراستنا آفاقاً جديدة للدراسة والتي يمكن معالجتها مستقبلاً لمواصلة البحث على سبيل المثال في المجالات التالية:
- دور القيادة الرقمية في تعزيز الولاء التنظيمي للمورد البشري في المؤسسات العمومية الجزائرية؛
 - أثر الأمن السيبراني وحماية البيانات على جودة الخدمات الرقمية في صناديق الضمان الاجتماعي؛
 - دور التدريب الرقمي المستمر في الحد من ظاهرة المقاومة التنظيمية للتغيير التكنولوجي؛
 - أثر التحول الرقمي على مستويات الاحتراق الوظيفي لدى موظفي الواجهة في الإدارات العمومية؛
 - دور تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة اتخاذ القرار الإداري في الصناديق الحكومية؛
 - واقع الثقافة التنظيمية الرقمية في ظل عصرة قطاع العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي بالجزائر.

قائمة المراجع

الكتب

- الطراونة أشرف ياسين احمد، التحول الرقمي بين النظرية والتطبيق، الرياض، 2025.

المذكرات

- زيد صالح، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية – دراسة حالة البنوك التجارية لولاية الطارف، 2009
- مديني آسيا، حاجي رانيا، دور الرقمنة في تفعيل الرقابة في المؤسسة دراسة حالة مديرية بريد الجزائر لولاية قالمة، مذكرة ماستر في علوم المالية والمحاسبة، جامعة قالمة، 2023.

المجلات

- أحمد بن عبد الرحمن الحسيني، أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية وفق برنامج تنمية القدرات البشرية برؤية 2030- (دراسة ميدانية على مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة)، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، العدد (82)، الكويت، فيفري 2026.
- بلحوث كوثر، تحديات التحول الرقمي وأثرها الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري (BEA)، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد (09)، العدد (02)، المركز الجامعي لأفلو، ديسمبر 2025.
- بوماجن ريمة، بوضياف عبد اللطيف عمر، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي- دراسة لعينة من موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء (CASNOS) لولايات أقصى الجنوب الجزائري، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المجلد (10)، العدد (01)، المركز الجامعي لإليزي، ديسمبر 2025.
- جلال عامر، نزهة بوطيبة مختارية، نظام تقييم الأداء الوظيفي ودوره في اتخاذ القرار على مستوى إدارة الموارد البشرية، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، المجلد (41)، العدد (01)، جامعة وهران، 2021.
- حميدوش بوزيد، اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة: المتطلبات والعوائد، تجارب دولية – دروس وعبر، المجلة العلمية المستقبل للاقتصاد، المجلد 8(08)، العدد (01)، جامعة بومرداس، 2020.
- خيرة وخلوف، شاوشي زهرة، التحول الرقمي في الجزائر، مجلة المحاسبة والتدقيق والمالية، المجلد (5)، العدد (1)، جامعة خميس مليانة/ الجزائر، 2023.
- زمورة مجال، وبن عيسى ليلي، دور القيادة الرقمية في نجاح التحول الرقمي للخدمات العمومية في الجزائر، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، العدد (11)، المجلد (2)، جامعة بسكرة، 2022.
- سناء راهبو، حليلة شابي، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية – دراسة حالة البنوك التجارية لولاية الطارف، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)، المجلد (13)، العدد (01)، جامعة باتنة 1، 2023، ص ص: 689-710.

- شاوشي زهرة، خيرة وخلوف، التحول الرقمي في الجزائر، مجلة المحاسبة والتدقيق والمالية، المجلد (5)، العدد (1)، جامعة خميس مليانة/ الجزائر، 2023.
- عبد النبي هدى أحمد إبراهيم، الجربوع نوره عبد العزيز، دور أبعاد التحول الرقمي في التطوير الوظيفي -دراسة تطبيقية على العاملين في شركة الاتصالات السعودية STC ، المجلة الدولية للتنمية، المجلد (14)، العدد (2)، 2025.
- محمد حسين عبد المجيد هاشم، التحول الرقمي وأثره على المؤسسات الخدمية، مجلة كلية الشريعة والقانون تفهنا الاشراف، العدد (29)، المجلد (04)، جامعة الأزهر، مصر، 2024.
- مخير زينب، حاضنات الأعمال التقنية في الجزائر بين الواقع وتحديات التحول الرقمي، مجلة طلبة للدراسات العلمية الأكاديمية، العدد (30)، المجلد (30)، المركز الجامعي بريكة، 2020.
- نوال بن عريمة، باديس بوخلوة، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي- دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس بورقلة-، مجلة الباحث، المجلد (24)، العدد (01)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ديسمبر 2024.
- نعمة محمد علي الوكيل، وآخرون، تأثير التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي- دراسة تحليلية لوساطة الكفاءة التشغيلية في مؤسسات التعليم العالي، مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، المجلد (4)، العدد (14)، معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة، مصر، جويلية 2025.
- نغموشي أمينة، وجيزير مريز، تحقيق التنمية المستدامة بالاعتماد على التحول الرقمي في الجزائر، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد (8)، العدد (5)، جامعة أم البواقي، 2021.
- الصوصاع يحي، الغزالي علي، مدى فاعلية عملية تقييم الأداء الوظيفي من وجهة نظر العناصر الطبية المساعدة دراسة ميدانية لمركز الكيش للعيادات التخصصية والرعاية الصحية الأولية، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد (07)، العدد (02)، جامعة الوادي، 2024.

المواقع

- شركة ريناد المجد، **التحول الرقمي: مفهوم وأهمية وفوائد- دليلك الشامل 2025**، الموقع: [التحول الرقمي: مفهومه وأهميته وفوائده للمؤسسات](#)، تاريخ الزيارة: 2026/04/20.
- ما هي مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs للموظفين، الموقع: [ما هي مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs للموظفين - بكه للتعليم](#)، تاريخ الزيارة: 2026/04/22.

مراجع اجنبية

- Allam, M.S., Alharbi, A.I. Roles of Digital Transformation Skills in Enhancing the Efficiency of Job Performance. International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies, 13(10), (2022).
- Arias Gonzales Hilda Paola and others, Digital Transformation and Its Relationship to the Job Performance of Employees at a Private University in Peru, F1000Research, June 2024.
- Carla Victoria Guzmán Ortiz, and others. Impact of digital transformation on the individual job performance of insurance companies in Peru, International Journal of Data and Network Science, Universidad Continental, Peru, vol (04), September 2020.
- DJUNAEDI. Digital Transformation and the Strategic Role of Human Resources in Improving Organizational Performance, Majority Science Journal, Vol (03), No (01), Indonesia, February 2025.
- Ngan Kim Khuc, Hieu Nguyen, The impact of digital transformation on job performance: The mediating role of job satisfaction and work pressure, HCMCOUJS-Economics and Business Administration, Vol (15), No (06), Ho Chi Minh City University of Technology and Education, Vietnam, January 2025.

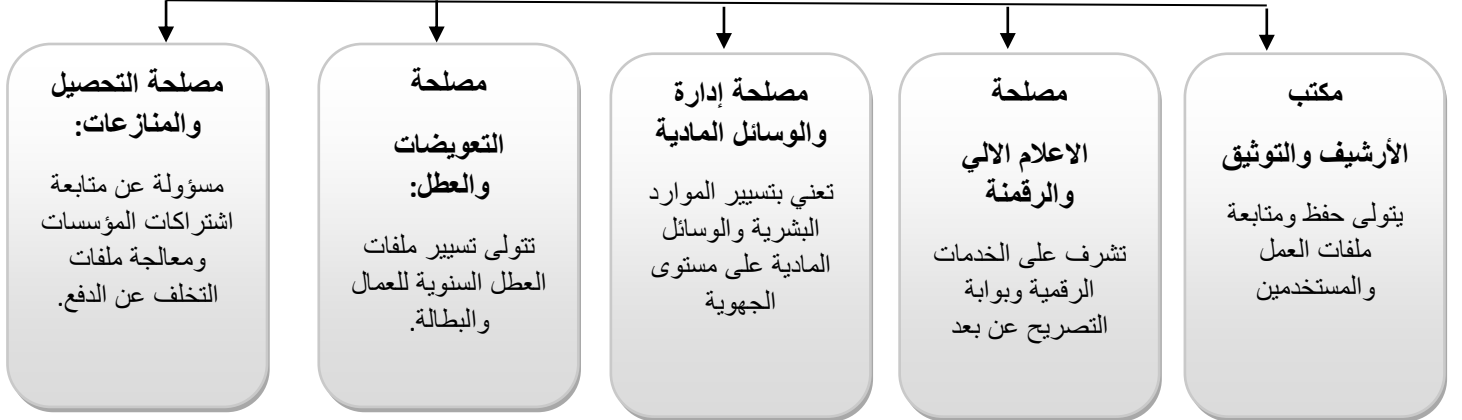
الملاحق

الملحق رقم 1: قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

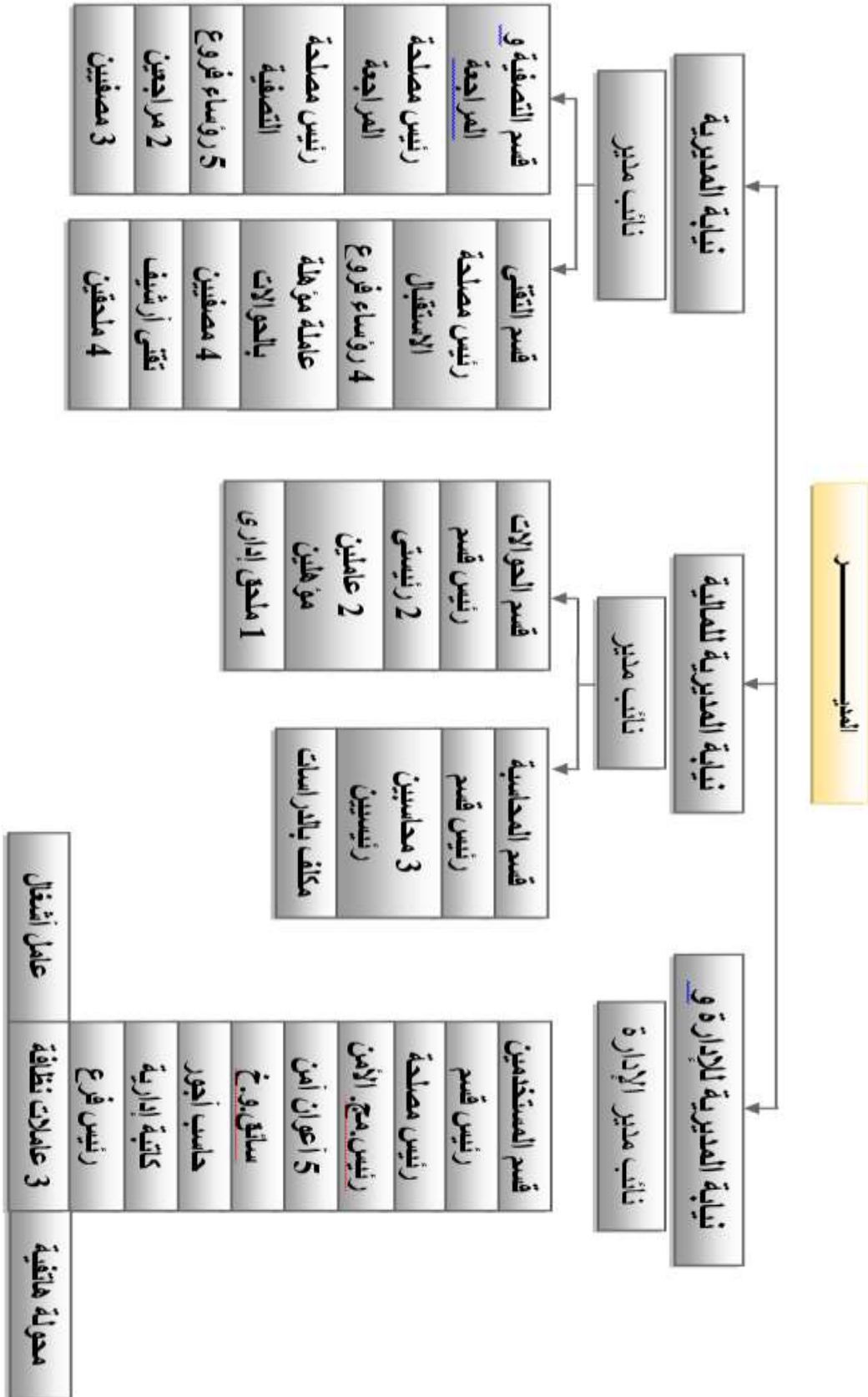
الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
01	ذكار محمد يزيد	أستاذ محاضر ب	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-
02	مناصرية رشيد	أستاذ تعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-
03	الوازن بوبكر	أستاذ محاضر ب	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-

ملحق رقم 2 الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية CACOBATPH

المديرية الجهوية



ملحق رقم 3: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد وكالة ورقلة



ملحق رقم 4 برنامج الصندوق الوطني للتقاعد



النظام المعلوماتي المتكامل للتقاعد
Système d'information intégré de la Retraite



ملحق رقم 5 برنامج الصندوق الوطني للتقاعد



الملحق رقم 6: نموذج الاستبيان



جامعة قاصدي مرباح – ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استبيان

السادة والسيدات إيطارات، موظفو المؤسسة: يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة ماستر تحت عنوان " أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة CACOBATPH و CNR و CNAC ورقلة "، وأعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم تحظى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نشكركم شكرا جزيلا على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة وبصراحة تامة.

ولكم منا كل الشكر والتقدير.

من اعداد الطالبين : التجاني بشير و يسرى بن زاوي

الرجاء وضع علامة X في الخانة التي ترى أنها مناسبة

أولاً: البيانات الشخصية

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
العمر: ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐ أكثر من 50 سنة
المستوى التعليمي: ☐ ليسانس ☐ مهندس ☐ ماستر ☐ دكتوراه
المنصب الوظيفي: ☐ مهندس ☐ مكلف بالدراسات ☐ رئيس قسم
☐ نائب مدير ☐ مدير ☐ مدير فرعي
مؤسسة الانتماء: ☐ CNAC ☐ CACOBATPH ☐ CNR

المحور الأول: التحول الرقمي

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1.	البعد الاستراتيجي					
2.	تمتلك المؤسسة رؤية واضحة للتحول الرقمي.					
3.	تدعم الإدارة العليا مشاريع التحول الرقمي.					
4.	يتم تخصيص موارد مالية كافية للتحول الرقمي.					
5.	يتم إدراج التحول الرقمي ضمن الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة					
6.	يتم إدراج التحول الرقمي ضمن الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة.					
7.	البعد التنظيمي والثقافي					
7.	تشجع المؤسسة ثقافة الابتكار الرقمي.					

					يسهم التحول الرقمي في تحسين الاتصال بين مختلف المصالح.	8.
					توجد مرونة تنظيمية تسمح بتطبيق الحلول الرقمية.	9.
					يدعم العاملون مبادرات التحول الرقمي داخل المؤسسة	10.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البعد البشري	
					امتلك المهارات الرقمية اللازمة لأداء عملي	11.
					توفر المؤسسة تكويناً مستمراً في المجال الرقمي.	12.
					يساعد التحول الرقمي على تطوير قدرات العاملين.	13.
					يتقبل العاملون التغييرات الناتجة عن التحول الرقمي.	14.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البعد التقني والإجرائي	
					تتوفر المؤسسة على بنية تحتية رقمية مناسبة.	15.
					الأنظمة الرقمية المستخدمة سهلة الاستعمال.	16.
					تساهم التكنولوجيا الرقمية في تسريع إنجاز الأعمال.	17.
					يتم تحديث الأنظمة الرقمية بشكل مستمر.	18.

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	إداء المهام					
1.	أنجز مهامى الوظيفية في الوقت المحدد.					
2.	أؤدي عملي بدقة وجودة عالية.					
3.	أحقق الأهداف المطلوبة مني بكفاءة.					
4.	أستطيع إنجاز حجم أكبر من العمل بفضل الرقمنة.					
5.	أسهم في تحسين نتائج العمل بالمؤسسة.					
	الأداء السياقي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
6.	أتعاون بشكل فعال مع زملائي في العمل.					
7.	أشارك في الأنشطة التي تدعم نجاح المؤسسة.					
8.	أقدم المساعدة لزملائي عند الحاجة.					
	الأداء التكيفي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
9.	أتكيف بسرعة مع التغييرات في بيئة العمل.					
10.	أتعامل بكفاءة مع التقنيات والبرامج الجديدة.					
11.	أستجيب بمرونة للمشكلات والتحديات المهنية الجديدة.					

الملحق رقم 03: مخرجات التحليل الاحصائي ببرنامج SPSS v27

معامل اتساق الفا كرونباخ

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.857	27

وصف عينة الدراسة

		المنصب			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مهندس	2	10.5	10.5	10.5
	بالدراسات مكلف	9	47.4	47.4	57.9
	قسم رئيس	2	10.5	10.5	68.4
	مدير نائب	1	5.3	5.3	73.7
	مدير	2	10.5	10.5	84.2
	فرعي مدير	3	15.8	15.8	100.0
	Total	19	100.0	100.0	

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	14	73.7	73.7	73.7
	انثى	5	26.3	26.3	100.0
	Total	19	100.0	100.0	

		العمر			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 40 إلى 30 من	12	63.2	63.2	63.2
	سنة 50 إلى 41 من	3	15.8	15.8	78.9
	سنة 50 من أكثر	4	21.1	21.1	100.0
	Total	19	100.0	100.0	

		التعليمي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ليسانس	6	31.6	31.6	31.6
	مهندس	2	10.5	10.5	42.1
	ماستر	9	47.4	47.4	89.5
	دكتوراه	2	10.5	10.5	100.0
	Total	19	100.0	100.0	

المتوسطات الحسابية

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
X1	19	3.9474	.70504
X2	19	4.1579	.60214
X3	19	3.8947	.65784
X4	19	3.3684	.76089
X5	19	4.1053	.65784
X6	19	3.8421	.68825
X7	19	2.8947	.99413
X8	19	3.1053	.99413
X9	19	3.2105	1.13426
X10	19	3.8421	.68825
X11	19	3.4737	.90483
X12	19	2.3158	.47757
X13	19	4.0000	.74536
X14	19	3.8947	.56713
X15	19	4.0000	.47140
X16	19	3.6842	.82007
Y1	19	4.0526	.77986
Y2	19	4.2105	.63060
Y3	19	4.0000	.81650
Y4	19	4.2105	.71328
Y5	19	4.1579	.60214
Y6	19	3.5263	.90483
Y7	19	4.0526	.77986
Y8	19	3.4737	.69669
Y9	19	3.8947	.45883
Y10	19	3.5789	.76853
Y11	19	4.1579	.37463
البُعد الاستراتيجي	19	3.8421	.55409
البُعد التنظيمي والثقافي	19	3.4868	.37707
البُعد البشري	19	3.2105	.44303
البُعد التقني والإجرائي	19	3.8947	.45120

المتغير المستقل التحول الرقمي	19	3.6086	.35223
أداء المهام	19	4.1184	.55508
الأداء السياقي	19	3.9123	.58628
الأداء التكيفي	19	3.7763	.44013
المتغير التابع الاداء الوظيفي	19	3.9357	.40983
Valid N (listwise)	19		

اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات

تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغير المستقل والمتغير التابع حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بينهما :

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التحول المستقل المتغير الرقمي ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الوظيفي الاداء التابع المتغير

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.664 ^a	.441	.409	.31516

a. Predictors: (Constant), الرقمي التحول المستقل المتغير

b. Dependent Variable: الوظيفي الاداء التابع المتغير

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.335	1	1.335	13.437	.002 ^b
	Residual	1.689	17	.099		
	Total	3.023	18			

a. Dependent Variable: الوظيفي الاداء التابع المتغير

b. Predictors: (Constant), الرقمي التحول المستقل المتغير

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.146	.764		1.499	.152
	الرقمي التحول المستقل المتغير	.773	.211	.664	3.666	.002

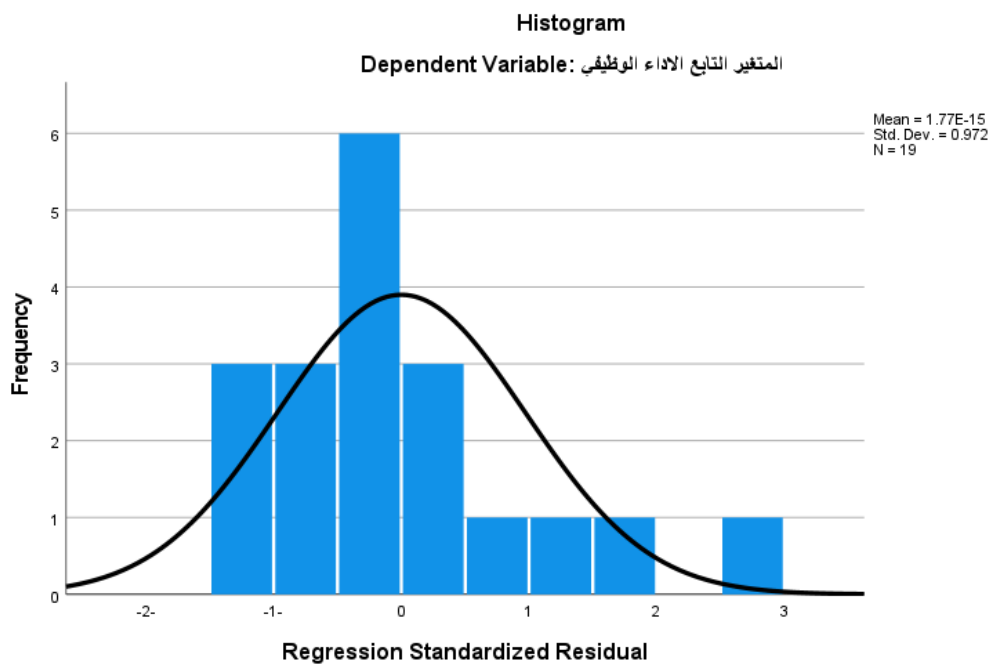
a. Dependent Variable: الوظيفي الاداء التابع المتغير

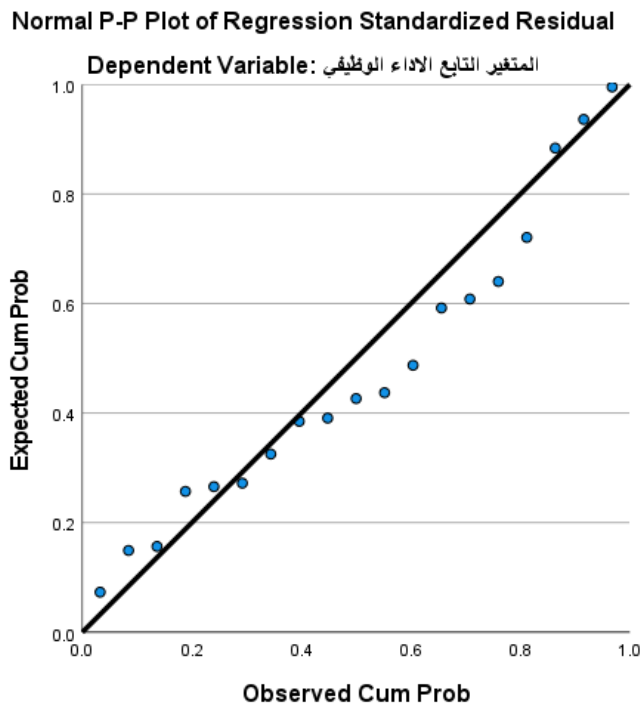
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.2719	4.3833	3.9357	.27230	19
Residual	-.45797	.82332	.00000	.30628	19
Std. Predicted Value	-2.438	1.644	.000	1.000	19
Std. Residual	-1.453	2.612	.000	.972	19

a. Dependent Variable: الوظيفي الاداء التابع المتغير

Charts





الانحدار المتدرج:

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البشري البعد		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: الوظيفي الاداء التابع المتغير

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.625 ^a	.390	.355	.32925

a. Predictors: (Constant), البشري البعد

b. Dependent Variable: الوظيفي الاداء التابع المتغير

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.180	1	1.180	10.888	.004 ^b
	Residual	1.843	17	.108		
	Total	3.023	18			

a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي المتغير التابع

b. Predictors: (Constant), البُعد البشري

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.080	.567		3.666	.002
	البُعد البشري	.578	.175	.625	3.300	.004

a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي المتغير التابع

Excluded Variables^a

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics Tolerance
1	البُعد الاستراتيجي	.141 ^b	.611	.550	.151	.694
	البُعد التنظيمي والثقافي	.204 ^b	.967	.348	.235	.812
	البُعد التقني والإجرائي	.383 ^b	2.074	.055	.460	.882

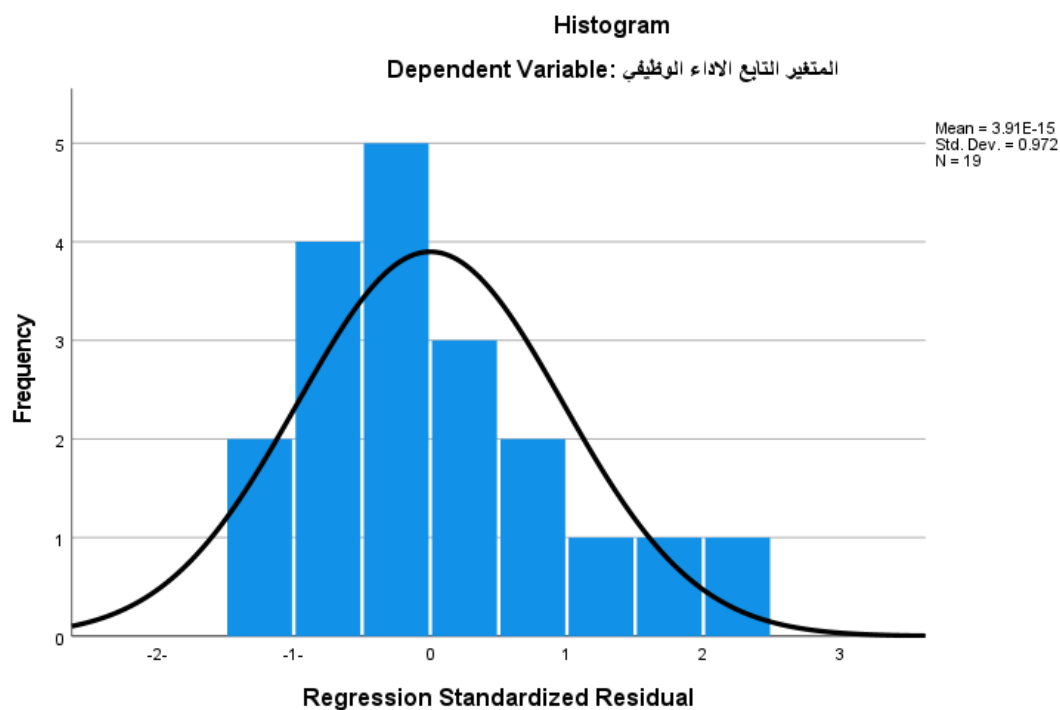
a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي المتغير التابع

b. Predictors in the Model: (Constant), البُعد البشري

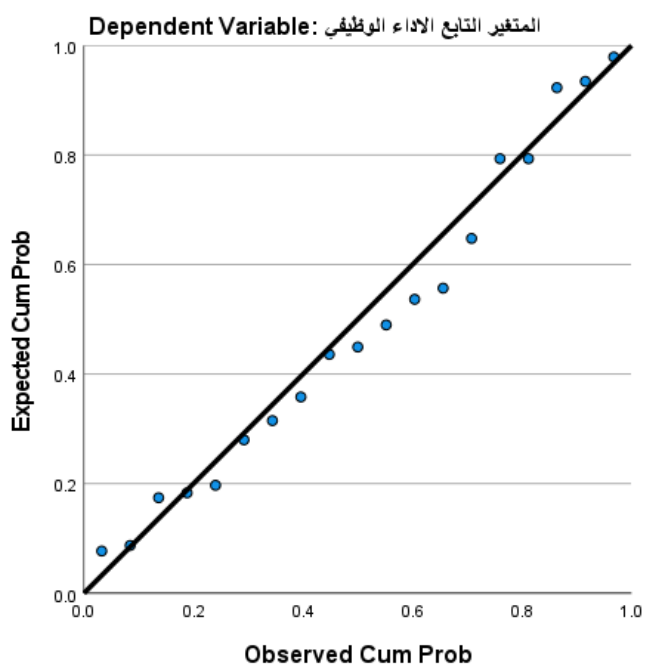
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.5250	4.3920	3.9357	.25607	19
Residual	-.46943	.66918	.00000	.31998	19
Std. Predicted Value	-1.604	1.782	.000	1.000	19
Std. Residual	-1.426	2.032	.000	.972	19

a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي المتغير التابع



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



المتغير التابع الاداء الوظيفي	Equal variances assumed	1.726	.206	-.681-	17	.505	-.14762-	.21677	-.60496-	.30972
	Equal variances not assumed			-.510-	4.852	.632	-.14762-	.28935	-.89830-	.60306

Independent Samples Effect Sizes

		Standardizer ^a	Point Estimate	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
المتغير التابع الاداء الوظيفي	Cohen's d	.41607	-.355-	-1.378-	.678
	Hedges' correction	.43562	-.339-	-1.316-	.648
	Glass's delta	.61602	-.240-	-1.259-	.808

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the pooled standard deviation.

Hedges' correction uses the pooled standard deviation, plus a correction factor.

Glass's delta uses the sample standard deviation of the control group.

العمر ثانيا علاقة

ANOVA

المتغير التابع الاداء الوظيفي					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.620	2	.310	2.063	.160
Within Groups	2.403	16	.150		
Total	3.023	18			

بالمستوى التعليمي ثالثا علاقة

ANOVA

المتغير التابع الاداء الوظيفي					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.729	3	.243	1.589	.234
Within Groups	2.294	15	.153		
Total	3.023	18			

رابعاً علاقة المنصب

ANOVA

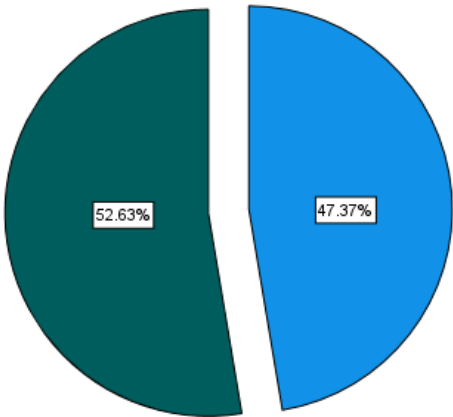
المتغير التابع الاداء الوظيفي					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.440	5	.288	2.365	.098
Within Groups	1.583	13	.122		
Total	3.023	18			

الصندوق

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CNR	9	30	30	30
	CACOBATH	10	33.33	33.33	63.33
	CNAC	11	36.67	36.67	100

الصندوق

CNR
CACOBATH



إختبار (T-Test) اثر الصندوق

Group Statistics

الصندوق	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الوظيفي الاداء التابع المتغير				
CNR	9	4.1142	.32378	.10793
CACOBATH	10	3.7750	.42682	.13497

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
المتغير التابع الاداء الوظيفي	Equal variances assumed	2.124	.163	1.934	17	.070	.33920	.17543	-.03093	.70932
	Equal variances not assumed			1.963	16.568	.067	.33920	.17282	-.02614	.70453

Independent Samples Effect Sizes

		Standardizer ^a	Point Estimate	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
المتغير التابع الاداء الوظيفي	Cohen's d	.38181	.888	-.071	1.825
	Hedges' correction	.39975	.849	-.068	1.743
	Glass's delta	.42682	.795	-.194	1.747

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the pooled standard deviation.

Hedges' correction uses the pooled standard deviation, plus a correction factor.

Glass's delta uses the sample standard deviation of the control group.

الفهرس

قائمة المحتويات

	الإهداء
	شكر وعرفان
	الملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
IX	قائمة الرموز والاختصارات
(أ-ج)	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة
5	تمهيد
15-6	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي
6	المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي ونشأته وأهميته
7	أولاً: تعريف التحول الرقمي
8	ثانياً: الفرق بين الرقمنة والتحول الرقمي
9	ثالثاً: أهمية التحول الرقمي في المنظمات الحديثة
10	المطلب الثاني: أهداف وخصائص التحول الرقمي
10	أولاً: أهداف التحول الرقمي
10	ثانياً: خصائص التحول الرقمي
11	المطلب الثالث: أبعاد التحول الرقمي ومتطلبات تمكينه
11	أولاً: أبعاد التحول الرقمي
12	ثانياً: دور القيادة الرقمية في تمكين التحول الرقمي في المؤسسة
13	ثالثاً: معوقات التحول الرقمي في المؤسسة واستراتيجيات التغلب عليه
20-16	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي
16	المطلب الأول: مدخل إلى الأداء الوظيفي

16	أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي
16	ثانياً: معايير الأداء
17	ثالثاً: أنماط الأداء الوظيفي
18	المطلب الثاني: تقييم وقياس الأداء الوظيفي
18	أولاً: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
19	ثانياً: أهمية قياس الأداء للعاملين
19	المطلب الثالث: العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي
30-21	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية لمتغيرات الدراسة
21	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
21	أولاً: الدراسات السابقة باللغة العربية:
26	ثانياً: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
28-27	المطلب الثاني: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
29	المطلب الثالث: سد الفجوة العلمية والبحثية
30	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للتحول الرقمي وأثره على الاداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة	
32	تمهيد
38-33	المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية
33	المطلب الأول: تقديم المؤسسات محل الدراسة
33	أولاً: صندوق الوطني للعطل المدفوعة الاجر والبطالة الناجمة عن سوء الاحوال الجوية لقطاعات البناء والاشغال العمومية والري CACOBATPH
36	ثانياً: الصندوق الوطني للتقاعد CNR
38	المطلب الثاني: أدوات جمع العينة والاساليب المستخدمة
56-39	المبحث الثاني: تحليل أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي
39	المطلب الأول: عرض النتائج وتحليلها
43	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
43	جدول ثبات أداة الدراسة (Reliability Statistics)

44	جدول المتوسطات الحسابية (التحليل الوصفي للمتغيرات)
46	تحليل الصناديق
56-55	مقارنة نتائج الدراسة بالدراسات السابقة
57	خلاصة الفصل
61-58	خاتمة
59	أولاً: نتائج الدراسة
60	ثانياً: الاقتراحات
60	ثالثاً: افاق الدراسة
65-62	المراجع
79-66	الملاحق
83-80	الفهرس