



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د.
في علم الاجتماع تنظيم وعمل موسومة بـ

دور الرقمنة في تحسين الأداء التنظيمي
دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء (Casnos)

تحت إشراف:
د. بن علي رابح

من اعداد الطالب:
ط. / بوزيان أمين عبد الهادي

أمام لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	أستاذ التعليم العالي	أ.د. شامي بن سادة
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر —أ—	د. بن علي رابح
مناقشا	أستاذ التعليم العالي	أ.د. هاشمي بريقل

السنة الجامعية: 2024-2025

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الرقمنة في تحسين الأداء التنظيمي بمؤسسة الصندوق الضمان الاجتماعي Casnos، وجاءت إشكالية الدراسة إلى أي مدى تساهم الرقمنة في تحسين الأداء التنظيمي بمؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء بمدينة تيارت؟، واعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي، واستخدمنا أداة الاستمارة وزعت على عينة قدرها 80 موظف، انطلاقاً من تحليل نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة باستخدام الرقمنة في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء (CASNOS) بتيارت، يمكن استخلاص استنتاج عام يتمثل في أن عملية الرقمنة داخل المؤسسة ما تزال تواجه عدة تحديات بنيوية وبشرية تحول دون تحقيق أهدافها بالشكل الأمثل. فعلى الرغم من الجهود المبذولة لاعتماد الأنظمة الرقمية، إلا أن غياب التكوين الكافي للموظفين، وضعف البنية التحتية التكنولوجية.

الكلمات المفتاحية: الرقمنة؛ الأداء التنظيمي؛ المؤسسة؛ الموظفين.

Abstarct :

The study aimed to know the role of digitization in improving organizational performance at the Casnos Social Security Fund Foundation. The problem of the study was: To what extent does digitization contribute to improving organizational performance at the Social Security Fund Foundation for non-wage workers in the city of Tiaret? In our study, we relied on the descriptive approach and used the form tool distributed to A sample of 80 employees Based on the analysis of the results of the field study related to the use of digitization in the National Social Security Fund for Non-Wage Earners (CASNOS) in Tiaret, a general conclusion can be drawn that the digitization process within the institution still faces several structural and human challenges that prevent it from achieving its goals optimally. Despite the efforts made to adopt digital systems, there is a lack of adequate staff training and weak technological infrastructure.

Keywords: digitalization; organizational performance; enterprise; employees.

شكر وتقدير

لا يطيب الشكر إلا به ولا تطيب اللغات إلا بذكره.

بسم الله الرحمن الرحيم الحمد لله الذي ما نجعنا وما علمونا ولا تفوقنا إلا
برضاه.

اللهم لك الحمد كثيرا طيبا مباركا فيه، نحمدك ربّي ونشكرك على أن
يسرت لنا إتمام هذا البحث على الوجه الذي ترضى به عنا والذي ما
اجتئنا دربا ولا تخطينا بهذا إلا بفضلك وإليك ينسج الفضل والكمال
والإكمال.

نتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذنا الفاضل "بن علي رابع" على
ما قدمه لنا من معلومات وتوجيهات طوال فترة إعدادنا لهذه المذكرة
منذ أن كان الموضوع عنونا وفكرة إلى أن صار رسالة وبحثا.

فله منا تحية شكر وتقدير جزاه الله عنا خير جزاء

كما نتوجه بتقدير الشكر والعرفان إلى أعضاء لجنة المناقشة على
تفضلهم لمناقشة هذه الرسالة مع كل الإرشادات والملاحظات التي
ستبدونها على هذه الأطروحة.

وشكر موصول لكل أساتذة قسم العلوم الاجتماعية وكل من ساهم معنا
من قريب أو بعيد من أجل تمامنا لهذا البحث

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه
وسلم، سبحانه الذي جعل الجنة تحت أقدام الأمهات أهدي ثمرة جهدي إلى من
غمرتني في حنانها وأثرتني على نفسها وتعبت من أجل راحتي وسعادتي

أمي الغالية

وإلى مثال وقدوتي في الحياة ورمز التحدي والعطاء والكفاح الذي كان سند لي

أبي الغالي

إلى زملائي:

وإلى كل من نسيتهم أقلامنا ولم تنساهم قلوبنا

أمين

فهرس المحتويات

ملخص الدراسة.....	4
شكر وتقدير.....	5
الإهداء.....	5
فهرس المحتويات.....	6
قائمة الجداول.....	6
قائمة الأشكال.....	6
مقدمة.....	7
الفصل الأول: الإطار المنهجي للبحث	
1-أسباب اختيار الموضوع.....	4
2-أهمية الدراسة.....	5
3-اهداف الدراسة.....	5
4-الإشكالية.....	6
5-الفرضيات.....	9
6-المفاهيم الإجرائية.....	11
7-الدراسات السابقة.....	11
8- منهجية وأدوات الدراسة الميدانية.....	13
9- مجتمع الدراسة وحجم العينة.....	15
10-حدود الدراسة.....	16
خلاصة.....	20
الفصل الثاني: الرقمنة	
تمهيد.....	24
1- مفهوم الرقمنة والتحول الرقمي.....	25
2- متطلبات الرقمنة.....	27
3- آلية تطبيق الرقمنة في المؤسسات وأهميتها:.....	28

4- أهداف الرقمنة:.....	29
5- خصائص الرقمنة	30
6- أبعاد الرقمنة	30
خلاصة	32
الفصل الثالث: الأداء التنظيمي	
تمهيد.....	34
1- مفهوم الأداء التنظيمي	35
2- مفاهيم أساسية حول الأداء	35
3- الأداء التنظيمي	36
4- أبعاد أداء المؤسسة.....	37
5- تصنيفات الأداء التنظيمي	38
6- مستويات الأداء في المؤسسة	42
7- العوامل المؤثرة على الاداء.....	43
8- تقييم وتحسين الأداء في المؤسسة	48
9- مراحل تقييم الأداء في المؤسسة	52
10- النظريات المفسرة للعلاقة بين الرقمنة والأداء التنظيمي	54
خلاصة	60
الفصل الرابع: <u>عرض</u> وتحليل نتائج الدراسة	
1- عرض نتائج الدراسة	63
2- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات	84
3- استنتاج عام	87
خاتمة	88
قائمة المراجع.....	90
الملاحق	

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1.	أهم المؤشرات أداء النظام الإنتاجي	50
2.	يوضح متغير الجنس	63
3.	يوضح متغير السن	64
4.	يوضح متغير سنوات الخبرة	64
5.	يوضح اعتماد المؤسسة على أنظمة رقمية	65
6.	يوضح تساهم الرقمنة في تسريع إنجاز المهام اليومية داخل المؤسسة	66
7.	يوضح تساعد التقنيات الرقمية في تقليل الأخطاء البشرية في العمل.	67
8.	يوضح تم رقمنة معظم الوثائق والمعاملات الإدارية.	68
9.	يوضح توفر الرقمنة أدوات لمتابعة سير العمليات بشكل دقيق.	69
10.	يوضح الرقمنة حسّنت من مستوى التنسيق بين مختلف الأقسام	70
11.	يوضح ساهمت الرقمنة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن.	71
12.	يوضح ساهمت الرقمنة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن.	72
13.	يوضح أدت الرقمنة إلى زيادة إنتاجية الموظفين.	73
14.	يوضح أدت الرقمنة إلى زيادة إنتاجية الموظفين.	74
15.	يوضح هناك وضوح أكبر في المهام والتنسيق بين الأقسام بفضل الأنظمة الرقمية.	75
16.	يوضح تؤثر الرقمنة بشكل إيجابي على اتخاذ القرار داخل المؤسسة.	76
17.	يوضح وفرت الأدوات الرقمية بيئة تنظيمية أكثر فعالية	77
18.	يوضح تواجه المؤسسة صعوبات في تكوين الموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية.	78
19.	يوضح الموظفون بحاجة إلى أكثر لفهم استخدام الأنظمة الرقمية.	79
20.	يوضح بعض العاملين يواجهون صعوبات في التكيف مع التحول الرقمي.	80
21.	يوضح بعض العاملين يواجهون صعوبات في التكيف مع التحول الرقمي.	81
22.	يوضح توجد مشكلات تقنية وصعوبات في صيانة الأنظمة.	82

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
38	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	1.
39	الأداء الاقتصادي	2.
40	الارتباط بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي للمؤسسة	3.
46	القوى الخمسة لبورتر	4.

مقدمة

مقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولات رقمية متسارعة مست مختلف جوانب الحياة، نتيجة التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الأمر الذي فرض على المؤسسات، بمختلف أنواعها، التكيف مع هذه البيئة الرقمية الجديدة. فقد أصبحت الرقمنة خيارًا استراتيجيًا لا محيد عنه لضمان استمرارية النشاط، وتحقيق مستويات عالية من الكفاءة والفعالية في الأداء التنظيمي.

في هذا السياق، تمثل الرقمنة تحولًا عميقًا في طريقة تسيير المؤسسات الحديثة، من خلال تبني أدوات وتقنيات رقمية تسمح بتبسيط الإجراءات، وتسريع معالجة المعلومات، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، مع تقليص التكاليف التشغيلية والهدر في الموارد. ولم تعد الرقمنة مجرد ترف إداري أو خيار تقني، بل أصبحت نَهجًا إداريًا شاملاً يعيد تشكيل البنية التنظيمية وأساليب اتخاذ القرار، ويعزز من قدرة المؤسسة على الاستجابة الفورية لمتطلبات البيئة المتغيرة. تُعد المؤسسات العمومية من بين الفاعلين الرئيسيين في هذا التحول، حيث أن فعالية أدائها ترتبط بشكل متزايد بمدى قدرتها على دمج التقنيات الرقمية في مختلف عملياتها الإدارية والخدمية. ومن هذا المنظر، برزت أهمية توظيف الرقمنة في تطوير العمل الإداري وتعزيز الشفافية والحوكمة، وتحسين علاقة المؤسسة بالمرتفقين.

وفي الجزائر، شرعت العديد من المؤسسات العمومية في الانخراط ضمن مسار الرقمنة، ومن أبرزها الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء (CASNOS)، الذي باشر عملية تحديث بنيته الإدارية عبر إدماج تطبيقات ومنصات رقمية تهدف إلى تحسين جودة الخدمات، تسهيل الإجراءات، وتمكين المنتسبين من التفاعل عن بُعد مع الإدارة.

إن تبني الرقمنة في مؤسسة بحجم الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء لا ينحصر في تحسين الواجهة التكنولوجية، بل يمتد إلى تطوير الأداء التنظيمي الداخلي، من خلال دعم كفاءة الموظفين، تحسين تدفق المعلومات، وتعزيز آليات التخطيط واتخاذ القرار. كما تسمح الرقمنة بجمع وتحليل البيانات بشكل آني، مما يوفر أدوات فعالة لتقييم الأداء، وبلورة سياسات أكثر استجابة لاحتياجات الفئات المستهدفة.

بناءً عليه، جاءت هذه الدراسة لـ تشخيص واقع الرقمنة في فرع الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بمدينة تيارت، والوقوف على مدى مساهمتها في تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسة. كما تهدف إلى رصد التحديات التي تعترض هذا التحول، سواء على المستوى البشري أو التقني أو التنظيمي، وتقديم توصيات قابلة للتطبيق لدعم مسار التحول الرقمي.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للبحث

- 1-أسباب اختيار الموضوع
- 2-أهمية الدراسة
- 3-اهداف الدراسة
- 4-الإشكالية
- 5-الفرضيات
- 6-المفاهيم الإجرائية
- 7-الدراسات السابقة
- 8- منهجية وأدوات الدراسة الميدانية
- 9- مجتمع الدراسة وحجم العينة
- 10-حدود الدراسة

1-أسباب اختيار الموضوع

يمثل اختيار موضوع البحث خطوة مهمة وأساسية في بناء الدراسة، حيث يعكس التفاعل الحقيقي بين اهتمامات الباحث وواقع المشكلات المعاصرة التي تواجه المؤسسات في بيئتها التنظيمية. ولقد جاء اختيار موضوع "أثر الرقمنة على تحسين الأداء التنظيمي" انطلاقاً من دوافع ذاتية وأخرى موضوعية ذات أهمية علمية وتطبيقية واضحة، يمكن تفصيلها كما يلي:

الأسباب الذاتية

-اهتمام الباحث الشخصي

يشكل اهتمام الباحث بدراسة موضوع الرقمنة نابعة من إدراكه لأهمية التكنولوجيا الرقمية في إعادة تشكيل العمل المؤسسي وتطويره، لا سيما في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم في مجال الابتكار التقني. فالرغبة الشخصية للباحث في فهم كيف يمكن لهذه الأدوات الرقمية أن تؤثر إيجابياً على الأداء التنظيمي، وكذلك الرغبة في الإسهام العلمي في هذا المجال، تمثل دافعاً قوياً لاختيار هذا الموضوع.

-توافق الموضوع مع التخصص الأكاديمي

يتماشى موضوع البحث مع تخصص الباحث في علم الاجتماع التنظيمي، الذي يركز على دراسة العلاقات التنظيمية، السلوك المؤسسي، وآليات عمل المنظمات المختلفة. وبما أن الرقمنة تمثل عاملاً مؤثراً في تحول نماذج الإدارة والتنظيم، فإن دراسة أثرها على الأداء التنظيمي تُعد من المواضيع المحورية التي تتكامل مع المحاور النظرية والتطبيقية لهذا التخصص.

ب. الأسباب الموضوعية

-ندرة الدراسات التطبيقية في السياق الجزائري

يلاحظ أن هناك نقصاً ملموساً في الدراسات التي تعالج موضوع تحسين الأداء التنظيمي عبر الرقمنة في المؤسسات الجزائرية، خاصة في المؤسسات العمومية ذات الطابع الاجتماعي مثل صندوق الضمان الاجتماعي. هذا النقص في البحث العلمي المحلي يخلق حاجة ماسة إلى دراسة ميدانية تفحص واقع التحول الرقمي والتحديات التي تواجهه ضمن بيئة وطنية خاصة.

-توفر المصادر والمراجع العلمية

رغم ندرة الدراسات المحلية، فإن الحقل العلمي العالمي غني بمراجع وأبحاث حديثة ومتخصصة في الرقمنة والأداء التنظيمي، ما يوفر للباحث إطارًا نظريًا ومنهجيًا متينًا يمكن الاستناد إليه لتفسير النتائج وتحليلها. كما أن توفر البيانات والمعلومات الميدانية داخل المؤسسة محل الدراسة يعزز من إمكانية إجراء دراسة شاملة ومفصلة.

2-أهمية الدراسة

يشكل تحسين الأداء التنظيمي محورًا أساسيًا لاستدامة المؤسسات وتطويرها في ظل بيئة تنافسية متغيرة وسريعة التبدل. فالرقمنة تتيح فرصًا حقيقية لتعزيز الكفاءة التشغيلية، رفع جودة الخدمات، وتقليل التكاليف. لذلك، فإن دراسة كيف تؤثر الرقمنة على الأداء التنظيمي ليست مجرد موضوع أكاديمي فحسب، بل هي ضرورة عملية تحتمها متطلبات العصر الحديث.

-الرغبة في فهم تأثير الرقمنة على المؤسسات العمومية الاجتماعية

تأتي هذه الدراسة أيضًا من منطلق الرغبة في معرفة مدى تأثير تبني الرقمنة داخل مؤسسة اجتماعية هامة مثل صندوق الضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء، التي تتعامل مع شريحة واسعة من المستفيدين وتواجه تحديات متعددة على صعيد التسيير والتواصل مع المرتفقين. فهم هذا التأثير يساعد في تقديم توصيات عملية لتطوير استراتيجيات الرقمنة وتحسين الأداء المؤسسي. وتكمن الدراسة أهميتها في:

-تسلط الدراسة الضوء على أحد المواضيع الحديثة والمهمة في ميدان الإدارة والتنظيم.

-تُمكّن المؤسسات من تبني استراتيجيات رقمية فعالة تضمن الاستمرار والتطور.

-تسهم في توضيح العلاقة بين الرقمنة وجودة الأداء داخل المؤسسة.

-تدعم جهود التخطيط والتنظيم داخل المؤسسات وفق أساليب معاصرة.

3-اهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

-التعرف على مساهمة الرقمنة :تحليل كيفية مساهمة التقنيات الرقمية في تحسين الأداء التنظيمي بالمؤسسة.

- التحقق من صحة الفرضيات :دراسة تأثير الرقمنة على كفاءة وفعالية العمليات الداخلية.
- قياس مدى اهتمام المؤسسة بالرقمنة :تقييم مدى تبني المؤسسة واستثمارها في التقنيات الرقمية.
- استخلاص نتائج وتقديم توصيات :عرض نتائج البحث والتوصية باستراتيجيات لتحسين الأداء التنظيمي من خلال الرقمنة.

4- الإشكالية

يشهد العالم المعاصر تحولات عميقة في مختلف القطاعات، تقودها الثورة الرقمية التي قلبت الموازين التقليدية للعمل الإداري والتنظيمي. وقد باتت الرقمنة تشكل إحدى أبرز معالم هذا التحول، إذ لم تعد مجرد خيار تقني أو تكميلي، بل أصبحت ضرورة إستراتيجية تفرضها متطلبات التحديث، المنافسة، وتوقعات المتعاملين. وفي خضم هذا السياق الديناميكي، أصبحت المؤسسات - سواء كانت عمومية أو خاصة - مطالبة بإعادة هيكلة نماذجها التشغيلية وأساليب تسييرها بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي.

فالتكنولوجيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، أنظمة الأتمتة والحوسبة السحابية، تمثل أدوات قوية لإعادة صياغة نظم العمل، حيث تسهم في تسريع المعاملات، تخفيض التكاليف، وتحسين تجربة المستخدم الداخلي والخارج¹. كما أصبحت الرقمنة تلعب دوراً جوهرياً في تحسين فعالية الأداء التنظيمي، من خلال دعم اتخاذ القرار المبني على البيانات، تعزيز الشفافية، تسهيل الوصول إلى المعلومات، وتطوير إدارة الموارد البشرية عبر منصات ذكية للتكوين، التقييم، والتحفيز².

ومع ذلك، فإن التحول الرقمي لا يخلو من التحديات. فبالإضافة إلى تكاليفه الأولية المرتفعة، غالباً ما تواجه المؤسسات صعوبات في تغيير الثقافة التنظيمية، مقاومة الموظفين للتغيير، وضعف المهارات الرقمية، فضلاً عن مخاطر أمن المعلومات، والتباين في الجاهزية التكنولوجية بين الوحدات الإدارية³. لذلك، فإن نجاح عملية الرقمنة يستلزم توفر

¹ Al-Debei, M. M., and D. Avison. 2011. "Developing a Unified Framework of the Business Model Concept." European Journal of Information Systems 20 (3): 359-76.

² Becker, Gary S. 1964. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago: University of Chicago Press.

³ رشيد، عبد الغني . الرقمنة وإدارة التغيير في المؤسسات الجزائرية . دار الهدى، الجزائر. 2020

رؤية إستراتيجية متكاملة، تستند إلى قيادة تنظيمية واعية، وبنية تحتية رقمية فعالة، وأطر قانونية وتنظيمية مرنة تواكب هذا التحول⁴.

وفي هذا السياق، تبرز مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء (CASNOS) بمدينة تيارت كنموذج جدير بالاهتمام، لكونها تمثل مؤسسة عمومية اجتماعية ذات طبيعة خدمية، ترتبط بشكل مباشر بمصالح آلاف المواطنين من أصحاب المهن الحرة. وقد شرعت المؤسسة خلال السنوات الأخيرة في تنفيذ خطوات تدريجية نحو الرقمنة الإدارية، من خلال إنشاء بوابات إلكترونية، إدخال أنظمة تسيير معلوماتي للملفات، وتحديث أنماط التواصل مع المنتسبين، بهدف تحسين الخدمات المقدمة وتقليص الإجراءات البيروقراطية.

من هنا، تبرز الحاجة الملحة لدراسة مدى تأثير الرقمنة على الأداء التنظيمي داخل هذه المؤسسة، وفهم أبعاد التحول الرقمي من حيث الكفاءة، السرعة، جودة الخدمة، ورضا المنتسبين. كما تطرح الدراسة تساؤلات حول طبيعة التحديات التي قد تُعيق هذا المسار، والحلول الممكنة لتذليلها في سياق بيئة تنظيمية جزائرية. ومن هذا المنطلق، تطرح هذه الدراسة الإشكالية العامة التالية:

إلى أي مدى تساهم الرقمنة في تحسين الأداء التنظيمي بمؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء بمدينة تيارت؟

الأسئلة الفرعية

1- هل للرقمنة دور في تحسين كفاءة عمليات المؤسسة محل الدراسة؟

- كيف ساهمت الأدوات الرقمية (كالنظم المعلوماتية، والتطبيقات الإلكترونية) في تبسيط الإجراءات الإدارية اليومية داخل المؤسسة؟

- هل أدت الرقمنة إلى تقليص الزمن المستغرق لإنجاز المعاملات؟

- هل أثّرت في تقليل التكاليف التشغيلية وتحسين إدارة الوقت؟

2- إلى أي مدى تساهم التقنيات الرقمية المستخدمة في تعزيز الأداء التنظيمي؟

⁴ Bouaziz, F. 2016. "La transformation digitale dans les entreprises publiques algériennes." *Revue Management et Stratégie*.

- ما طبيعة العلاقة بين استخدام التكنولوجيا الحديثة (مثل الأرشفة الإلكترونية، الأنظمة المؤتمتة، والبوابات الإلكترونية) وفعالية أداء الموظفين؟

- هل انعكس اعتماد الرقمنة على تحسين التنسيق بين الوحدات الإدارية؟

- ما مدى مساهمة الأدوات الرقمية في تعزيز جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين وزيادة رضاهم؟

3- ما هي التحديات الخاصة التي تواجه عملية تطبيق الرقمنة في المؤسسة؟

- هل تعاني المؤسسة من نقص في الكفاءات البشرية المؤهلة للتعامل مع التقنيات الحديثة؟

- ما مدى توفر البنية التحتية التكنولوجية (من أنظمة وأجهزة وشبكات اتصال) داخل المؤسسة؟

- هل تواجه المؤسسة مقاومة داخلية من الموظفين تجاه التغيير الرقمي؟

- إلى أي حد تشكل الجوانب الأمنية (كحماية البيانات والخصوصية) عائقاً أمام التوسع الرقمي؟

فان صياغة المتغيرات المرتبطة بكل سؤال؟ المتغيرات المرتبطة بكل سؤال فرعي، مقسمة إلى:

- المتغير المستقل (غالباً الرقمنة أو مكوناتها).

- المتغير التابع (نتيجة أو أثر الرقمنة، مثل الأداء التنظيمي أو الكفاءة)

- مؤشرات قياس (تحويل المفاهيم إلى عناصر قابلة للقياس ميدانياً في الاستبيان أو المقابلة)

السؤال الفرعي 1:

هل للرقمنة دور في تحسين كفاءة عمليات المؤسسة محل الدراسة؟

- المتغير المستقل: مستوى تطبيق الرقمنة (الأنظمة المعلوماتية، رقمنة الوثائق، أتمتة الإجراءات).

- المتغير التابع: كفاءة العمليات الإدارية.

- مؤشرات قياس:

- سرعة إنجاز المعاملات.

- تقليص التكاليف التشغيلية.

- تقليل الأخطاء البشرية.

- سهولة تتبع الملفات إلكترونياً.

السؤال الفرعي 2:

إلى أي مدى تسهم التقنيات الرقمية المستخدمة في تعزيز الأداء التنظيمي؟

- المتغير المستقل: استخدام التقنيات الرقمية (المنصات، البرمجيات، قواعد البيانات).

- المتغير التابع: الأداء التنظيمي العام.

- مؤشرات قياس:

- رضا الموظفين عن نظم العمل الرقمية.

- التنسيق بين الإدارات من خلال منصات رقمية.

- فعالية اتخاذ القرار بناءً على البيانات الرقمية.

- جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين.

السؤال الفرعي 3:

ما هي التحديات الخاصة التي تواجه عملية تطبيق الرقمنة في المؤسسة؟

- المتغير المستقل: التحديات (بشرية، تقنية، مالية، تنظيمية).

- المتغير التابع: مدى نجاح تطبيق الرقمنة.

- مؤشرات قياس:

- توفر البنية التحتية التكنولوجية.

- درجة جاهزية الموظفين للتكيف مع التغيير.

- صعوبات التكوين المستمر أو نقص الكفاءات الرقمية.

5- الفرضيات

أ. الفرضية العامة:

تُسهم الرقمنة بشكل فعال في تحسين الأداء التنظيمي داخل مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء بمدينة تيارت، وذلك من خلال ما توفره من أدوات رقمية متقدمة تُمكن المؤسسة من تبسيط الإجراءات، تسريع المعاملات، وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة الإدارية والجودة في تقديم الخدمات.

تقوم هذه الفرضية على ما أثبتته العديد من الدراسات السابقة التي أكدت أن اعتماد الرقمنة في المؤسسات العمومية يؤدي إلى تحولات إيجابية في البنية التنظيمية، ويعزز من المرونة والقدرة على الاستجابة 5

ب. الفرضيات الفرعية:

1-الرقمنة تساعد في تحسين كفاءة عمليات المؤسسة

انطلاقاً من أن العمليات الإدارية تمثل العمود الفقري للنشاط المؤسسي، تُساهم الرقمنة في تطوير هذه العمليات من خلال تقليص الزمن المستغرق في معالجة المعاملات، وتوحيد الإجراءات، وتفايدي الازدواجية والتكرار. فبفضل استخدام الأنظمة المعلوماتية وتطبيقات التسيير الإلكتروني، يمكن الوصول إلى درجة عالية من التكامل الوظيفي والشفافية في تنفيذ المهام، مما ينعكس إيجاباً على الكفاءة التشغيلية 6.

2-التقنيات الرقمية المستخدمة تُحدث تحسناً ملحوظاً في الأداء التنظيمي

تقوم هذه الفرضية على الربط بين نوعية وكفاءة الأدوات الرقمية المعتمدة داخل المؤسسة ومستوى الأداء الناتج عنها. فكلما كانت الحلول الرقمية أكثر تخصصاً وتوافقاً مع خصوصيات العمل الإداري في CASNOS، زادت فعاليتها في دعم عملية اتخاذ القرار، تحسين التفاعل مع المرتفقين، وتطوير آليات المراقبة والتقييم. من هنا، فإن الاستثمار في أدوات مثل أنظمة إدارة المعلومات، بوابات الخدمات الرقمية، وبرمجيات الأتمتة، يشكل عاملاً حاسماً في رفع مؤشرات الأداء التنظيمي على المستويين الكمي والنوعي 7.

3-تواجه المؤسسة تحديات خاصة في تطبيق الرقمنة قد تعيق تحقيق كامل إمكاناتها

بالرغم من الفوائد الكبيرة المتوقعة من التحول الرقمي، فإن المؤسسة، كغيرها من الهيئات العمومية، قد تصطدم بعدة عوائق تنظيمية وبشرية وتقنية. من أبرز هذه التحديات: نقص التكوين الرقمي للموظفين، مقاومة التغيير، ضعف البنية التحتية المعلوماتية، ومحدودية الميزانية المرسودة للتحول الرقمي. هذه المعوقات، إذا لم يتم التعامل معها باستراتيجية شاملة، قد تؤدي إلى تباطؤ في تفعيل الرقمنة أو إلى تطبيقها بشكل سطحي لا يعكس الأثر المرجو 8

⁵ رشيد، عبد الغني . الرقمنة وإدارة التغيير في المؤسسات الجزائرية . دار الهدى، الجزائر. 2020

⁶ Al-Debei, M. M., and D. Avison. 2011. "Developing a Unified Framework of the Business Model Concept." *European Journal of Information Systems* 20 (3): 359–76.

⁷ Becker, Gary S. 1964. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago: University of Chicago Press.

⁸ بن عيسى، سامي . التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسات العمومية . مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف. 2021

6-المفاهيم الإجرائية

أ. تعريف الرقمنة

الرقمنة هي عملية تحويل المعلومات والعمليات التقليدية إلى صيغة رقمية باستخدام التكنولوجيا الحديثة. وتشمل ذلك استخدام أنظمة الحاسوب والشبكات والبرمجيات لتسهيل الإجراءات وتحسين التواصل وتخزين البيانات داخل مؤسسة الصندوق الضمان الاجتماعي

ب. تعريف الأداء التنظيمي

يشير الأداء التنظيمي إلى مدى كفاءة وفعالية أداء مؤسسة الصندوق الضمان الاجتماعي في تحقيق أهدافها المحددة، من خلال استيفاء المهام المطلوبة بشكل مثالي، وتحسين العمليات بشكل مستمر، وتحقيق نتائج إيجابية في جودة الخدمات وإدارة الموارد.

7-الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات باللغة العربية

شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين العرب بدراسة أثر الرقمنة على الأداء التنظيمي، خاصة في المؤسسات العمومية والخدماتية. فقد خلصت دراسة الهاشمي⁹ إلى أن تطبيق نظم المعلومات الرقمية في المؤسسات الجزائرية أدى إلى تحسين جودة الخدمات وتسهيل عمليات اتخاذ القرار. كما أظهرت دراسة عبد السلام¹⁰ وجود علاقة إيجابية بين درجة التحول الرقمي ومستوى الكفاءة التشغيلية في المؤسسات العمومية. في دراسة ميدانية على مؤسسة بريد الجزائر، توصل بن يوسف¹¹ إلى أن استخدام المنصات الرقمية ساعد على تقليل زمن معالجة المعاملات بنسبة 35%، مما انعكس إيجاباً على رضا الموظفين والمستفيدين.

دراسة زاير نصيرة؛ عاشور خديجة (2024) حول تفعيل الرقمنة في الخدمة العمومية ودورها في تهيئة الأداء الإداري، هدفت الدلاسة إلى توضيح تفعيل الرقمنة في الخدمة العمومية و دورها في ترشيد الأداء الوظيفي ببلدية

⁹ الهاشمي، سامي. الرقمنة ودورها في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات العمومية الجزائرية. مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة 2020 .

¹⁰ البوشي، عبد السلام، ياسر. أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي في المؤسسات الحكومية. مجلة دراسات الإدارة، العدد 201914 .

¹¹ بن يوسف، نسرین . دور المنصات الرقمية في تحسين كفاءة الأداء: دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر. مجلة تكنولوجيا المعلومات والتنمية، العدد 10. 2021

شراكة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام ملاحظة بسيطة من أجل التقرب من عناصر المديريات الإدارية بالبلدية وكذا تم الاعتماد على الاستبانة وتوزيعها على أفراد العينة والتي قدرت بـ (60) موظف يتوزعون على مختلف المديريات الإدارية وحساب الخصائص السيكومترية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- توجهات الخدمة العمومية نحو تعميم الرقمنة في كافة المديريات لتأمين الأداء الوظيفي.
- تساهم الرقمنة في ترشيد الأداء الوظيفي من خلال التوظيف الجيد لتكنولوجيا المعلومات.
- الاعتماد على صنّاع المعرفة لتسهيل تطبيق الرقمنة من أجل تحسين و تبسيط الإجراءات للحصول على جودة الخدمات.

دراسة طرشاني سهام (2024) حول دور الرقمنة في تحسين فعالية الإدارة العمومية وتطوير التسيير الإداري -دراسة ميدانية ببلدية خميس مليانة-، هدفت الدراسة الى توضيح مساهمة الرقمنة في تحسين فعالية الإدارة العمومية وتطوير التسيير العمومي للخدمات ببلدية خميس مليانة، وذلك بعرض أهم الدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع ومن ثم حاولنا إسقاط الدراسة على الواقع، قام الباحثون بتوزيع 35 استبانة على الموظفين في المؤسسة محل الدراسة. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها، ومن استخدم الباحث طريقة الحصر الشامل نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة وسهولة الوصول إلى الفئة المستهدفة، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من تكنولوجيا الاتصال، قواعد البيانات، مصادر المعلومات، المتدخلون والشبكات في تحسين التسيير العمومي ببلدية خميس مليانة.

ثانيًا: الدراسات باللغة الفرنسية

Les recherches francophones ont également souligné l'impact positif de la numérisation sur la performance organisationnelle. Selon Durand et Coll. (2018), la digitalisation favorise une meilleure réactivité organisationnelle et une optimisation des processus. L'étude de Lefebvre (2017) démontre que l'intégration des outils numériques améliore la communication

interne et accélère la prise de décision, notamment dans les administrations publiques.

Par ailleurs, Bouchard (2020) a mené une enquête auprès de plusieurs entreprises francophones, concluant que la performance institutionnelle augmente significativement lorsque la transformation numérique est accompagnée d'un accompagnement du capital humain.

8- منهجية وأدوات الدراسة الميدانية

-المنهج المعتمد

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه الأنسب لطبيعة الموضوع، إذ يُستخدم هذا المنهج في الدراسات التي تسعى إلى رصد الظواهر الاجتماعية والتنظيمية كما هي في الواقع، دون تدخل أو تعديل من الباحث، مع تحليل الأبعاد والعوامل المؤثرة فيها. وقد استُخدم هذا المنهج هنا لوصف واقع الرقمنة داخل المؤسسة محل البحث (صندوق الضمان الاجتماعي، كمثال)، وتحليل مدى تأثيرها على عناصر الأداء التنظيمي، كالكفاءة، الفعالية، جودة الخدمات، ورضا الموظف.

كما يعرف المنهج الوصفي بأنه: "عبارة عن طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها".¹²

وبما أن الدراسة تهدف أيضًا إلى تحديد العلاقة بين متغيرين (الرقمنة والأداء التنظيمي)، تم دعم المقاربة الوصفية التحليلية بـ المنهج الكمي، من خلال تصميم استبيان موجه إلى عينة من الموظفين داخل المؤسسة، يهدف إلى قياس الأثر الرقمي عبر مؤشرات محددة (مدة إنجاز المهام، دقة الأداء، رضا المستفيدين...). وقد تم تصميم الأسئلة بناءً على مقاييس ليكرت الخماسية، مما يُتيح معالجة البيانات إحصائيًا باستخدام برمجيات مثل SPSS.

من جهة أخرى، تم تعزيز المعالجة الكمية بمدخل نوعي، عبر اعتماد المنهج الكيفي، باستخدام مقابلات شبه موجهة مع مجموعة من المسؤولين ورؤساء المصالح، بهدف فهم التمثلات والسياقات التنظيمية والتحديات الواقعية في تطبيق الرقمنة.

¹² محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص46.

هذا التكامل بين المناهج الكمية والكيفية يُدرج الدراسة ضمن ما يُعرف بـ المنهج المختلط، وهو أحد الاتجاهات الحديثة في البحث العلمي، الذي يجمع بين الدقة الإحصائية والتحليل التفسيري العميق¹³.

أهم مبررات اختيار هذا النهج المنهجي:

- المنهج الوصفي التحليلي ساعد على تقديم صورة دقيقة لواقع التحول الرقمي في المؤسسة.
- المنهج الكمي أتاح استخلاص نتائج قابلة للقياس والدلالة الإحصائية.
- المنهج الكيفي وفّر فهماً عميقاً للدوافع والمواقف والسياقات التنظيمية التي لا تظهر في الاستبيانات.

- أدوات جمع البيانات

تم في بحثنا هذا الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة وعلى المقابلة كأداة ثانوية لجأنا إليها أثناء البحث الاستطلاعي وتعرف المقابلة "محادثة أو حوار موجه بين الباحث من جهة، وشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى بغرض الوصول إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة، يحتاج الباحث الوصول إليها، بضوء أهداف بحثه".

أما الاستبانة فتعرف بأنها "الأداة الملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين، وتقدم الاستبانة على شكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من قبل عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الدراسة".

أ. الاستبيان هي أداة أساسية لجمع البيانات الكمية من الموظفين. وقد تم تقسيمها إلى أربعة محاور وهي كالتالي:

- **المحور الأول:** وتضمن معلومات شخصية (العمر، المستوى، سنوات الخبرة).
- **المحور الثاني:** وتضمن أسئلة متعلقة بالفرضية الأولى (مدى تطبيق الرقمنة في المؤسسة)
- **المحور الثالث:** وتضمن أسئلة متعلقة بالفرضية الثانية (أثر الرقمنة على الأداء الوظيفي والإنتاجية)
- **المحور الرابع:** تتضمن أسئلة متعلقة بالفرضية الثالثة (الصعوبات والتحديات المرتبطة بالرقمنة)

ب. المقابلة

¹³ Creswell, John W. 2013. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. « La combinaison de méthodes quantitatives et qualitatives permet de croiser les résultats et de renforcer la validité des conclusions de recherche.

— أجريت مقابلات شبه موجهة مع 3 موظفين من الإدارة، لتفسير بعض النتائج والاستفسار عن ممارسات الرقمنة الفعلية.

ج. الملاحظة المباشرة

— استخدمت لمراقبة مدى استخدام التقنيات الرقمية في العمل اليومي، وخاصة خلال استقبال المرتفقين.

9- مجتمع الدراسة وحجم العينة

- مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين العاملين داخل مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء بولاية تيارت، والذين يتوزعون على مختلف المصالح والمكاتب الإدارية، سواء التقنية أو الخدماتية. ويُعد هذا المجتمع ملائمًا للغاية لموضوع الدراسة، نظرًا لكون المؤسسة تُعتبر من أبرز الإدارات العمومية التي شهدت جهودًا ملموسة في مجال الرقمنة الإدارية وتحسين الأداء التنظيمي خلال السنوات الأخيرة.

وقد أشارت عدة دراسات إلى أهمية التركيز على المؤسسات الاجتماعية في تحليل التحول الرقمي نظرًا لطبيعتها الخدمية وتعدد المتعاملين معها¹⁴

- حجم العينة وطبيعتها

تم الاعتماد على عينة قصدية مكونة من 70 إلى 80 موظفًا، تم اختيارهم من مختلف الرتب الإدارية والوظيفية (موظفون إداريون، تقنيون، رؤساء مصالح، أعوان شبابيك...)، بهدف ضمان تمثيل واسع وشامل للهيكل التنظيمي للمؤسسة، ما يسمح بتغطية شاملة لتجربة الرقمنة من مختلف زواياها.

ويُعد اختيار العينة القصدية مناسبًا في البحوث الميدانية ذات الطابع التطبيقي، خاصة عندما يكون الهدف فهم سلوك تنظيمي أو ظاهرة مستجدة داخل مؤسسة محددة.¹⁵

- مبررات اختيار العينة والمؤسسة

تم اختيار مؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء بناءً على مجموعة من المبررات المنهجية والعملية:

¹⁴ Hadj-Hamou, A. 2020. "La digitalisation des services publics en Algérie : Enjeux et perspectives." *Revue des Sciences de Gestion et de l'Innovation* 5 (2).

¹⁵ Creswell, John W. 2013. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

- القرب الجغرافي للمؤسسة من الباحث، مما سهّل عمليات التواصل وجمع البيانات ميدانيًا.
 - توفر المؤسسة على بنية إدارية منفتحة على الرقمنة والتحول الرقمي، خاصة في ما يتعلق بإجراءات التصريح، الدفع الإلكتروني، وأرشفة الملفات.
 - سهولة الوصول إلى المعطيات والمصادر بحكم مرونة الطاقم الإداري وتعاونه.
 - وجود اهتمام فعلي من طرف إدارة المؤسسة بموضوع الرقمنة، ما يعزز من دقة النتائج وقابليتها للتطبيق.
- وقد أكدت الأدبيات أن القرب الجغرافي وسهولة النفاذ إلى مصادر البيانات تمثلان من المحددات الأساسية لاختيار عينة البحث في الدراسات الميدانية 16

10-حدود الدراسة

. أولاً: الحدود الزمانية للدراسة

- تحددت الحدود الزمانية للدراسة خلال السنة الجامعية 2025/2024، أي بين شهري نوفمبر ومايو. وقد جاء هذا التحديد وفقًا لجدول زمني واضح تُخصّص لكل مرحلة من مراحل البحث، بدءًا من صياغة الإشكالية، وجمع البيانات ميدانيًا، وصولًا إلى تحليل النتائج وكتابة التقرير النهائي.
- ويُعد التحديد الزمني في البحوث العلمية من العناصر المنهجية الأساسية، لأنه يوضح الإطار الزمني الذي تمت فيه المعالجة النظرية والميدانية للموضوع، مما يساهم في تحديد الظروف السياقية التي جرت فيها الدراسة، وبالتالي يساعد على ضبط المتغيرات الخارجية التي قد تؤثر على النتائج
- في هذا الإطار، فإن إنجاز الدراسة خلال هذا الفصل الدراسي جاء متوافقًا مع:
- توقيت توفر المعطيات الميدانية من المؤسسة المستهدفة، خاصة وأن الفترة تعرف عادة تحديثات رقمية دورية في بعض المصالح.

- برمجة الأنشطة البيداغوجية والبحثية في الجامعة، والتي تتيح للطلاب مجالًا زمنيًا كافيًا لتنفيذ بحث تطبيقي.
 - الاستجابة لآجال الأكاديمية الخاصة بإعداد مذكرات التخرج التي تُسلم عادة في نهاية الموسم الجامعي.
- وقد شددت الأدبيات المنهجية على ضرورة توضيح الزمني لكل بحث، لأن الزمان يمثل بعدًا مهمًا لتحليل الظواهر الاجتماعية والإدارية، خصوصًا في سياقات التغيير التنظيمي والتحول الرقمي

¹⁶ Quivy, Raymond, and Luc Van Campenhoudt. 2011. *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris: Dunod.

ثانياً الحدود المكانية:

تم تحديد المجال المكاني للدراسة في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء بولاية تيارت، وهي إحدى المؤسسات العمومية ذات الطابع الاجتماعي-الخدمي، التي تُعنى بتسيير ملفات انخراط العمال المستقلين وضمان تغطيتهم الاجتماعية.

وقد تم اختيار هذه المؤسسة كمجال مكاني للدراسة بالنظر إلى مجموعة من الاعتبارات الموضوعية والمنهجية، من بينها:

- انخراط المؤسسة في مسار الرقمنة بشكل فعلي، عبر إدخال جملة من الإجراءات الرقمية في تعاملاتها اليومية، مثل التصريح عن بُعد، الدفع الإلكتروني، التتبع الرقمي للملفات، ومنصة الخدمات الإلكترونية للمؤمن لهم.

- توفر المؤسسة على بنية إدارية وهيكل تنظيمي قابل للدراسة والتحليل، مما يسمح بتطبيق أدوات البحث الاجتماعي بشكل فعال ومباشر

- القدرة على الوصول إلى المؤسسة ميدانياً، نظراً لقرمها الجغرافي من مقر إقامة الباحث، مما ييسر إجراء المقابلات، توزيع الاستبيانات، والتواصل مع الموظفين.

- تعاون إدارة المؤسسة واستعدادها لتسهيل مهمة البحث، وهو عامل أساسي في البحوث الميدانية التي تعتمد على تفاعل مباشر مع المعنيين .

ويؤكد العديد من الباحثين في منهجية البحث الاجتماعي على أن اختيار المجال المكاني يجب أن يكون مبنياً على معايير الملاءمة البحثية والعملية، بحيث يُسهم في ضمان صحة النتائج وقابليتها للتعميم ضمن نفس السياق.

إن حصر الدراسة في مؤسسة واحدة لا يُعد قصوراً منهجياً، بل هو أسلوب شائع في البحوث التطبيقية التي تهدف إلى دراسة ظاهرة معينة بعمق، خصوصاً عندما يتعلق الأمر بتحليل أثر الرقمنة كتحويل تنظيمي معقد يتطلب رصد التفاعل داخل السياق التنظيمي المحدد بدقة .

1- التعريف بالمؤسسة: مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء بمدينة تيارت

يُعد صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء (CASNOS) مؤسسة عمومية ذات طابع إداري واقتصادي، تابعة لوزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي في الجزائر. تعنى هذه المؤسسة بإدارة وتسيير نظام الضمان الاجتماعي لفئة العمال غير الأجراء (كالعمال المستقلين، الحرفيين، التجار، الفلاحين، المهنيين الأحرار وغيرهم). تهدف المؤسسة إلى تمكين هذه الفئة من الاستفادة من التغطية الاجتماعية، عبر تسجيلهم وضمان حقوقهم في مجالات: التقاعد، التغطية الصحية، التعويضات العائلية وغيرها.

- النشأة والتطور:

تم إنشاء صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء في إطار الإصلاحات التي عرفها قطاع الضمان الاجتماعي في الجزائر، من أجل فصل تسيير العمال الأجراء عن غير الأجراء. ويُعتبر الصندوق جزءًا من السياسة الوطنية الرامية إلى توسيع الحماية الاجتماعية لكل الفئات المهنية. مكتب تيارات هو فرع جهوي تابع للإدارة العامة للصندوق، ويغطي كافة بلديات الولاية، حيث يضطلع بمهام إدارية وخدمية لفائدة المؤمنين اجتماعيا من فئة غير الأجراء. اذكر الموقع او خارطة ومتى استحدثت في تيارت

- مهام وصلاحيات المؤسسة:

- تسجيل العمال غير الأجراء وإصدار بطاقات الانخراط.
- تسيير الاشتراكات الشهرية والسنوية الخاصة بالضمان الاجتماعي.
- تقديم خدمات التغطية الصحية والتقاعد.
- متابعة ملفات التعويضات والمنح.
- تحصيل الاشتراكات ومكافحة التهرب الاجتماعي.
- تنظيم حملات تحسيسية وتوعوية حول أهمية الضمان الاجتماعي.
- العمل على رقمنة الخدمات لتسهيل التعامل مع المنتسبين.

- الهيكل التنظيمي:

يتكون مكتب صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء بتيارت من عدة مصالح إدارية متكاملة، منها:

- مصلحة الاستقبال والتوجيه.
- مصلحة الاشتراكات والتحصيل.
- مصلحة مراقبة التصريحات.
- مصلحة المنازعات.

- مصلحة تسيير ملفات التقاعد والتعويضات.
- مصلحة الإعلام الآلي (الرقمنة والخدمات الرقمية).

– الرقمنة داخل المؤسسة:

في السنوات الأخيرة، شرعت مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء بمدينة تيارت في تنفيذ مشاريع رقمية تهدف إلى تحسين جودة الخدمات وتقليص الإجراءات البيروقراطية. ومن بين مظاهر الرقمنة:

- إنشاء بوابات إلكترونية للتصريح عن بعد.
- رقمنة ملفات المشتركين.
- تبسيط عمليات الدفع الإلكتروني.
- استخدام أنظمة معلوماتية متطورة لإدارة الملفات.
- تطبيقات رقمية لتسهيل التواصل مع المنتسبين.

– التحديات والآفاق:

رغم الجهود المبذولة في مجال التحول الرقمي، تواجه المؤسسة عدة تحديات مثل:

- محدودية البنية التحتية الرقمية.
- نقص الكفاءات البشرية في مجال تسيير الأنظمة المعلوماتية.
- مقاومة التغيير لدى بعض الموظفين والمتعاملين.
- ضرورة مرافقة المنتسبين للتكيف مع الخدمات الرقمية.

لكن بالمقابل، تملك المؤسسة فرصاً لتعزيز موقعها كفاعل اجتماعي واقتصادي من خلال تطوير آليات عمل حديثة وتحسين جودة الخدمات الرقمية.

ثالثاً: الحدود الموضوعية للدراسة

تحددت الحدود الموضوعية لهذه الدراسة في إطارها المفاهيمي والمنهجي، حيث اقتصر الاهتمام على تحليل أثر الرقمنة على الأداء التنظيمي داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء بولاية تيارت، دون التطرق إلى الجوانب المالية، المحاسبية أو القانونية الخاصة بالمؤسسة. ويرجع هذا التحديد إلى رغبة الباحث في التركيز على الأبعاد الإدارية والتنظيمية التي يمكن قياسها وتحليلها من خلال أدوات منهجية مناسبة، وبما يتماشى مع أهداف الدراسة وإشكالياتها.

فالرقمنة، باعتبارها تحولًا تقنيًا وثقافيًا في بنية المنظمات، تم تناولها في هذا البحث من زاوية علاقتها بتحسين فعالية الأداء الإداري، تبسيط الإجراءات، تسريع تدفق المعلومات، وزيادة جودة الخدمات، وهي محاور تشكّل جوهر الأداء التنظيمي كما عرّفته أدبيات الإدارة الحديثة¹⁷.

أما الجوانب المالية والقانونية فهي تندرج ضمن مجالات تخصصية أخرى تتطلب أدوات تحليل مغايرة (مثل التحليل المحاسبي أو القانون الإداري)، كما أن دمجها ضمن الدراسة كان سيوسّع نطاق البحث بشكل قد يُضعف التركيز المنهجي ويفقد البحث دقته العلمية.

وقد أكدت العديد من الدراسات المنهجية أهمية تحديد المجال الموضوعي للبحث بدقة، حتى لا يقع الباحث في التشتت النظري والميداني، كما أن هذا التحديد يساعد على توجيه أدوات جمع البيانات وتفسير النتائج في ضوء إطار نظري متماسك.¹⁸

وبالتالي، تم الاختصار في هذه الدراسة على ما يلي:

- دراسة التحول الرقمي في علاقته بهيكل العمل الإداري داخل المؤسسة.
 - رصد تأثير استخدام التكنولوجيا الرقمية على كفاءة الاتصال والتنسيق الداخلي.
 - تحليل استجابات الموظفين تجاه التغيير الرقمي وأثره على أدائهم المهني.
- بينما تم استبعاد الجوانب المتعلقة بالأرباح والخسائر، التوازنات المالية، التشريعات القانونية المنظمة للعمل، وذلك لعدم توافقها مع أهداف البحث وتخصصه الأكاديمي في العلوم الاجتماعية.

خلاصة

اعتمدت هذه الدراسة على منهجية شاملة جمعت بين الأدوات الكمية والكيفية لتوفير صورة واقعية عن مدى مساهمة الرقمنة في تحسين الأداء التنظيمي داخل مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي - تيارت. وتُعد هذه المنهجية أساسًا لفهم النتائج التي سيتم عرضها وتحليلها في المبحث المقبل.

¹⁷ مرزوق، رفيق . الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية . مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة البليدة 2، العدد 19، 2022.

¹⁸ رشيد، عبد الغني . الرقمنة وإدارة التغيير في المؤسسات الجزائرية . دار الهدى، الجزائر. 2020.

الفصل الثاني

الرقمنة

تمهيد

يُعد الإطار النظري أحد أهم محاور البحث العلمي، إذ يوفر الأرضية المعرفية التي يستند إليها الباحث لتحليل الظاهرة محل الدراسة. وفي سياق دراسة "دور الرقمنة في تحسين الأداء التنظيمي"، نستلهم هذا الإطار من مجموعة من النظريات التنظيمية والإدارية الحديثة، التي تناولت موضوع التغيير التكنولوجي والتحول الرقمي، مع الإشارة إلى مقاربات عربية وفرنسية تدعم التحليل.

1- مفهوم الرقمنة والتحول الرقمي

يشير مصطلح "الرقمنة" إلى عملية تحويل البيانات، والعمليات، والخدمات من الشكل التقليدي إلى الشكل الرقمي، من خلال الاستفادة من تقنيات كالحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، التحليلات الضخمة، وإنترنت الأشياء.

يختلف مفهوم الرقمنة وفقاً للإطار أو السياق الذي يستخدم فيه المصطلح. من وجهة نظر "تري كافي"، تعرف الرقمنة على أنها عملية تحويل مصادر المعلومات بمختلف أشكالها (مثل الكتب، الدوريات، التسجيلات الصوتية، والصور الثابتة) إلى صيغة قابلة للقراءة بواسطة الحواسيب عبر النظام الرقمي.¹⁹ تعتبر البيانات الرقمية وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات يعتمد على الحواسيب، حيث يتم تحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية. وفقاً لرأي "تري كافي"، يمكن تسمية هذه العملية بالرقمنة، والتي تتم باستخدام مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة.²⁰

1-1- تعريف الرقمنة

تعرف لرقمنة و ذلك حسب بضيف زهير بأنها "عملية تحويل أي نوع من الوثائق (خاصة الورقية) إلى الصيغة الرقمية. حيث يتم تحويل النصوص، الصور الثابتة أو المتحركة، التسجيلات الصوتية، والملفات إلى بيانات رقمية. هذا التحويل يجعل الوثيقة -بغض النظر عن نوعها- قابلة للاستقبال والاستخدام عبر الأجهزة المعلوماتية".²¹ تُعرف عملية تحويل البيانات بمختلف أشكالها مثل النصوص، الصور، الأصوات، والوثائق الورقية إلى شكل رقمي بأنها عملية ترميز تعتمد على النظام الثنائي القائم على "البتات" (0 و 1)، ما يجعلها قابلة للمعالجة بواسطة الحواسيب. يتم خلال هذه العملية تحويل المدخلات إلى سلسلة رقمية تتيح تخزينها، معالجتها، ونقلها بكفاءة عالية، مع إمكانية إعادة تحويلها إلى أشكال مفهومة عند الحاجة. وتمتاز البيانات الرقمية بكونها غير مادية، أي لا تمتلك كتلة أو حجماً ملموساً، كما أنها قادرة على الانتقال بسرعات فائقة قد تصل إلى سرعة الضوء. ولهذا تُشبه البيانات الرقمية بالحمض النووي للمعلومات في العصر الرقمي، إذ تحمل في أبسط وحداتها (البتات) الخصائص الكاملة

¹⁹ بريزة بوزعيب، الرقمنة ودورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر، مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسولوجية والتنمية الإدارية، المجلد 05، العدد 02، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2022، ص 68.

²⁰ المرجع نفسه، ص 68.

²¹ بضيف زهير، دور الرقمنة في ضمان جودة الخدمة العمومية -الرهانات والتحديات تطبيق "خدمي" في قطاع الموارد المائية، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 03، العدد 03، جامعة شاذلي بن جديد، 2021، ص 70.

للمعلومة الأصلية، مما يتيح إعادة تشكيلها بدقة عند الحاجة، وهو ما يؤكد نيجر ويونت (1989) في دراستهما حول طبيعة المعلومات الرقمية.²²

تُعرف الرقمنة بأنها "عملية تحويل الأشياء المادية إلى أشياء رقمية في الحاسوب، مثل تحويل مجموعة من النصوص المكتوبة والصور من الحالة العادية إلى شكل رقمي يكون في شكل ملفات بواسطة أدوات تكنولوجية كالماسح الضوئي".²³

تُعرف الرقمنة على أنها عملية تحويل المحتويات المادية، مثل النصوص المكتوبة والصور، من حالتها التقليدية إلى شكل رقمي يمكن تخزينه ومعالجته على الحاسوب، وذلك باستخدام أدوات تكنولوجية مثل الماسح الضوئي.²⁴ ويقدم "دوج هودجز" مفهوماً آخر تم اعتماده من قبل المكتبة الوطنية الكندية، حيث يعتبر الرقمنة عملية أو إجراءً لتحويل المحتوى الفكري المتوفر على وسائط التخزين الفيزيائية التقليدية (مثل مقالات الدوريات، الكتب والمخطوطات، والخرائط) إلى الشكل الرقمي.

كما يمكن تعريفها بأنها عملية تحويل البيانات إلى الشكل الرقمي بهدف معالجتها بواسطة الحاسوب الإلكتروني.²⁵

وقد عرّفها الباحث عبد الكريم بكار بأنها:

"نقلة نوعية في طرائق التسيير، تجعل من المعلومة الرقمية نقطة الانطلاق في تنظيم العمل ومتابعة الأداء واتخاذ القرار".

أما الباحث الفرنسي ميشال فول Michel Volle فيرى أن الرقمنة:

"ليست مجرد استخدام للتكنولوجيا، بل هي تحول في الثقافة التنظيمية وآليات العمل، يُعيد تشكيل العلاقة بين العامل والمؤسسة".

في السياق العربي، أشار الدكتور أحمد زايد إلى أن:

²² مذكور ملكية، التحديات الأخلاقية للرقمنة، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 14، العدد 02، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، 2022، ص 158.

²³ صراع سعاد، بومدين حسين، واقع الرقمنة في الإدارة الجزائرية، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، 2025، ص 180.

²⁴ بضياف زهير، المرجع السابق، ص 70.

²⁵ بضياف زهير، المرجع السابق، ص 70.

"التحول الرقمي في المؤسسات الاجتماعية العربية ما زال في بداياته، ويتطلب تكيّفًا ثقافيًا وتنظيميًا يراعي السياق المحلي ويستثمر في القدرات البشرية."

وتدعم دراسات عربية عدة مثل دراسة الزويدي (2020) فكرة أن إدماج الرقمنة في المنظمات الإدارية والاجتماعية لا يقتصر على البنية التقنية، بل يشمل إعادة بناء فلسفة العمل، وهيكّل المؤسسة، وأساليب القيادة.

2- متطلبات الرقمنة²⁶

- **القيادة التحويلية:** تشير القيادة التحويلية إلى قدرة القائد على إيصال رؤية المنظمة ورسالتها بوضوح إلى التابعين، وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء الثقة والاحترام المتبادل، مما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة، كما عرّفها بيرنس (Burns) كنمط قيادي يهدف إلى اكتشاف الدوافع الظاهرة والكامنة لدى العاملين، ثم العمل على تلبية احتياجاتهم واستثمار طاقاتهم لتحقيق الأهداف المرجوة، أما كونجر (Conger) فقد رأى أنّها قيادة تتجاوز الحوافز المادية لتشمل تطوير العاملين إدارياً وفكرياً وإبداعياً، وتحويل اهتماماتهم الشخصية إلى جزء أساسي من استراتيجية المنظمة.

- **استراتيجية المنظمة:** تعني الاستراتيجية مجموعة القرارات التي تحدد علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، حيث تتخذ هذه القرارات في ظل ظروف تتميز بعدم اليقين أو نقص المعلومات. لذا، تتحمل الإدارة مسؤولية ضمان تكيف المنظمة مع التغيرات البيئية لتحقيق أهدافها.

- **الثقافة التنظيمية:** تمثل الثقافة التنظيمية القيم والمعتقدات السائدة في المنظمة، والتي تطورت بمرور الوقت لتصبح الإطار الذي يوجه سلوك الأفراد داخلها. وتُعرف بأنها مجموعة من القيم والمبادئ المشتركة بين القادة والعاملين، والتي يتم نقلها إلى الأفراد الجدد لضمان الانسجام والتكامل بين جميع أجزاء المنظمة.

- **الموارد البشرية:** تشمل الموارد البشرية جميع الأفراد العاملين في المنظمة، بمن فيهم القادة والموظفين، والذين يتم توظيفهم لأداء المهام والوظائف المختلفة. كما تلعب الموارد البشرية دوراً محورياً في تشكيل الثقافة التنظيمية، التي تحدد أنماط السلوك وتضبطها ضمن إطار واضح ومحدد. بالإضافة إلى ذلك، تُعد الموارد البشرية مجموعة من الخطط والاستراتيجيات التي تهدف إلى تطوير وتحسين أداء المنظمة.

²⁶ دعاء عادل إبراهيم السيد، تأثير تطبيق الرقمنة على جودة الخدمات الحكومية المقدمة: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 14، العدد 1، جامعة قناة السويس، 2023، ص 802.

تتطلب الرقمنة مجموعة من المتطلبات الأساسية لضمان نجاحها، من أبرزها القيادة التحويلية التي تهدف إلى تحفيز العاملين وبناء الثقة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال تطويرهم فكريًا وإبداعيًا. كما أن استراتيجية المنظمة تلعب دورًا حاسمًا في تحديد علاقتها بالبيئة الخارجية وضمان تكيفها مع التغيرات البيئية. من جهة أخرى، تمثل الثقافة التنظيمية القيم والمعتقدات المشتركة التي توجه سلوك الأفراد داخل المنظمة، مما يضمن الانسجام بينها. بالإضافة إلى ذلك، تُعد الموارد البشرية من العوامل الأساسية في تشكيل الثقافة التنظيمية وتطوير استراتيجيات تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي.

3- آلية تطبيق الرقمنة في المؤسسات وأهميتها:²⁷

شهدت المؤسسات العامة، تحولًا ملحوظًا نحو الرقمنة في السنوات الأخيرة، مدعومة بإصدار أنظمة وتعليمات قانونية تُلزم بتبني هذا النهج. ويأتي هذا التوجه انطلاقًا من إدراك أهمية الرقمنة في تحسين جودة الخدمات، وتعزيز السرعة والدقة في تقديمها، فضلًا عن مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة.

-الحفاظ على الوثائق الأصلية: تمثل الرقمنة أداة فعالة لحفظ مصادر المعلومات في المؤسسات الصحية، حيث يتم تحويل السجلات الطبية للمرضى والملفات الإدارية إلى نسخ رقمية. وهذا يمنع العبث بالوثائق الأصلية، بينما يسمح للمعنيين بالوصول إلى النسخ الرقمية بسهولة وأمان.

-السرعة وسهولة الوصول إلى المعلومات: تسهم الرقمنة في تبسيط إدارة الملفات الإدارية من خلال تخزينها رقميًا، مما يقلل الوقت والجهد المطلوبين لاسترجاع البيانات. وهذا يعزز كفاءة العمل ويوفر معلومات دقيقة في الوقت المناسب.

-تحسين جودة الخدمات الصحية وتقليل البيروقراطية: تعمل الرقمنة على تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل الاعتماد على الوثائق الورقية، مما يقلل التعقيدات البيروقراطية ويُسرّع تقديم الخدمات الصحية للمواطنين.

-تعزيز تحديث المؤسسات الصحية: أصبحت الرقمنة عنصرًا أساسيًا في التحديث الإداري للمؤسسات الصحية، حيث تسهل مشاركة البيانات الصحية بين الجهات المعنية. وهذا يسهم في تحسين الرقابة على الإنفاق العام في القطاع الصحي، سواء من قبل السلطات التنفيذية أو الهيئات التشريعية، مما يعزز الشفافية والكفاءة.

²⁷ عاشور باي بومرزاق، عمر غاليب، آفاق رقمنة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية للصحة كمدخل للإدارة الالكترونية، أبحاث الملتقى الوطني حول: جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية رهانات وتحديات تقييم الواقع واستشراف الواقع، جامعة غرداية، 2023، ص ص 5-6.

شهدت المؤسسات العامة تحولاً نحو الرقمنة في السنوات الأخيرة، مدعومة بأنظمة قانونية تُلزم بتبني هذا النهج لتحسين جودة الخدمات وتعزيز السرعة والدقة في تقديمها. تسهم الرقمنة في الحفاظ على الوثائق الأصلية عبر تحويل السجلات إلى نسخ رقمية، مما يضمن سهولة الوصول إليها وأمانها. كما تُساعد الرقمنة في تبسيط إدارة الملفات وتقليل الوقت والجهد لاسترجاع المعلومات، مما يعزز الكفاءة ويوفر بيانات دقيقة. إضافةً إلى ذلك، تساهم الرقمنة في تقليل البيروقراطية وتحسين جودة الخدمات الصحية من خلال تبسيط الإجراءات وتقليل الاعتماد على الوثائق الورقية. كما تُعد عنصراً أساسياً في تحديث المؤسسات الصحية، حيث تسهل مشاركة البيانات بين الجهات المعنية، مما يعزز الشفافية والكفاءة في الرقابة على الإنفاق العام.

4- أهداف الرقمنة:²⁸

تسعى الرقمنة إلى تحقيق العديد من الأهداف، ومنها:

- الحفظ: حيث أن الوسائط الرقمية أقل عرضة للتلف والضرر مقارنة بالوسائط الورقية التي تتعرض للعديد من العوامل.
 - التخزين: من خلال استخدام الأقراص المضغوطة التي يمكنها تخزين آلاف الصفحات في مساحة صغيرة.
 - المشاركة: وذلك عن طريق شبكات الإنترنت التي تسمح لمئات الأشخاص بالاطلاع على نفس الوثيقة في نفس الوقت وبسرعة عالية.
 - توصيل المعلومات للمستفيد دون تدخل العنصر البشري.
- تهدف الرقمنة إلى تحقيق عدة أهداف أساسية، منها الحفظ، حيث تُعتبر الوسائط الرقمية أقل عرضة للتلف مقارنة بالوسائط الورقية. كما تساهم في تسهيل التخزين عبر استخدام الأقراص المضغوطة التي تحتفظ بآلاف الصفحات في مساحة صغيرة. علاوة على ذلك، تُمكن الرقمنة من المشاركة السريعة للمعلومات عبر شبكات الإنترنت، مما يسمح لعدد كبير من الأشخاص بالاطلاع على نفس الوثيقة في وقت واحد. وأخيراً، تساهم الرقمنة في توصيل المعلومات للمستفيدين دون الحاجة لتدخل العنصر البشري.

²⁸ ربيعة عبد الفتاح علي لأبو القاسم مصطفى، دور الرقمنة المعرفية في تحسين جودة الخدمات داخل الأقسام العلمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام بكلية التربية سوق الخميس، مجلة العلوم التربوية، المجلد 5، العدد 1، جامعة المرقب، 2024، ص ص 415-416.

5- خصائص الرقمنة

- تتمتع الرقمنة بمجموعة من المميزات الرئيسية التي تميزها عن الأنظمة التقليدية، ومن أبرز هذه الخصائص²⁹:
- اختصار الزمن: حيث أدت التطورات التكنولوجية إلى تقريب المسافات وجعل التواصل فورياً بين مختلف الأماكن.
 - تجاوز الحيز المكاني: من خلال وسائل التخزين الرقمية ذات السعة الكبيرة التي تتيح حفظ كميات هائلة من البيانات مع إمكانية الوصول السريع إليها.
 - التفاعلية المزدوجة: تسمح للمستخدم بأن يكون مستقبلاً ومرسلاً في آن واحد، مما يخلق حواراً تفاعلياً بين الأطراف المشاركة ويُسهل تبادل الأدوار.
 - الاستقلالية التشغيلية: تتميز بأنظمة المعلومات والاتصالات مثل الإنترنت بقدرتها على العمل المستمر دون انقطاع، حيث يصعب تعطيلها من قبل أي جهة.
 - المرونة والحركية: تتيح للمستخدمين الاستفادة من الخدمات الرقمية أثناء تنقلهم عبر وسائل اتصال متعددة مثل الهواتف الذكية والأجهزة المحمولة الأخرى.
- تتميز الرقمنة بعدة خصائص تجعلها فريدة مقارنة بالأنظمة التقليدية. فهي تساهم في اختصار الزمن من خلال تقليص المسافات وجعل التواصل فورياً. كما تتجاوز الحيز المكاني باستخدام وسائل التخزين الرقمية ذات السعة الكبيرة التي تسمح بحفظ كميات ضخمة من البيانات مع إمكانية الوصول السريع إليها. تُتيح الرقمنة التفاعلية المزدوجة، حيث يمكن للمستخدم أن يكون مستقبلاً ومرسلاً في الوقت ذاته، مما يسهل التفاعل وتبادل الأدوار. كما توفر الاستقلالية التشغيلية عبر أنظمة الإنترنت التي تعمل بشكل مستمر دون انقطاع، وتتميز أيضاً بالمرونة والحركية، مما يتيح للمستخدمين الاستفادة من الخدمات الرقمية أثناء التنقل باستخدام الأجهزة المحمولة.

6- أبعاد الرقمنة

يشكل التحول الرقمي نقلة نوعية في عمل المؤسسات العامة، حيث يقدم حلولاً مبتكرة عبر عدة أبعاد أساسية³⁰:

²⁹ طاجين روميس، رقمنة التعليم العالي في الجزائر بين التحديات والمعوقات. مجلة جامعة الزنتونة الدولية، العدد 07، 2023، ص55.

³⁰ أسيل صالح سليمان الديبسية، أثار الرقمنة على جودة المعلومات المحاسبية، رسالة ماجستير، تخصص المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة جرش، 2024، ص 25-26.

– **الرقابة الرقمية:** يطرح التحول الرقمي تحديات جديدة في مجال الرقابة والأمن السيبراني. فالتقنيات الحديثة قد تؤثر على شفافية العمليات وحرية تبادل المعلومات. كما أن الاعتماد المتزايد على الأنظمة الرقمية في إدارة البيانات وتقديم الخدمات يزيد من مخاطر الاختراقات الأمنية.

– **العمليات الرقمية:** هي الأنشطة التي تهدف إلى إدارة وتنظيم كل نشاط في عمليات المنظمة، ولكن رقمياً أو عبر الإنترنت، والهدف هو الحفاظ على عمل المنظمة بسلاسة وفعالية، تحت العمليات الرقمية، وفهمها وتضمينها عمومًا عبر المصدر، بأكملها، يساهم في تطوير المنتجات والخدمات، وبالتالي المنافسة والاستمرارية والخدمات، من خلال العمليات الرقمية، تستطيع المنظمة قادرة على جمع واستخدام كل البيانات المتعلقة بعملائها.

– **الاتصال الرقمي:** الاتصال الرقمي يشير إلى تبادل المعلومات الإلكترونية بين الأفراد أو الكيانات، ويشمل ذلك استخدام التكنولوجيا الرقمية مثل الإنترنت، ووسائل التواصل والوسائط الرقمية، مثل البريد الإلكتروني، والرسائل الفورية، ومنصات الوسائط الاجتماعية، ويعد الاتصال الرقمي حجر الزاوية في العالم المعاصر، حيث يساهم في تسهيل التفاعل السريع ونقل المعرفة وتبادل الأفكار على نطاق واسع، ويمثل الاتصال الرقمي أداة قوية في تحسين التواصل الفعّال في مختلف المجالات، سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسات، وقد أصبح ضرورة حتمية في ظل التقدم التكنولوجي المتسارع. لكنه لم يسلم أيضًا من بعض التحديات التي صاحبت الثورة الرقمية.

وعليه يشكل التحول الرقمي نقلة نوعية في عمل المؤسسات العامة، حيث يقدم حلولاً مبتكرة عبر عدة أبعاد أساسية. أولاً، تتطلب الرقابة الرقمية مواجهة تحديات جديدة في مجال الأمن السيبراني، حيث قد تؤثر التقنيات الحديثة على شفافية العمليات وتبادل المعلومات، مما يزيد من مخاطر الاختراقات الأمنية. ثانيًا، تشمل العمليات الرقمية إدارة وتنظيم الأنشطة عبر الإنترنت بهدف تحسين سير العمل في المؤسسات، مما يساهم في تطوير المنتجات والخدمات وتعزيز المنافسة. ثالثًا، يُعتبر الاتصال الرقمي أداة حيوية لتبادل المعلومات الإلكترونية بين الأفراد والكيانات باستخدام الإنترنت ووسائل التواصل، حيث يسهل التفاعل السريع ونقل المعرفة. ومع ذلك، لا تخلو هذه الأبعاد من تحديات ترتبط بالثورة الرقمية.

خلاصة

تعد الرقمنة أحد المحاور الأساسية التي تؤثر بشكل عميق على مختلف القطاعات في العصر الحديث، حيث يُساهم في تحسين كفاءة الأداء وتطوير الخدمات من خلال استخدام التقنيات الرقمية المتقدمة. يناقش الفصل أهمية الرقمنة في التعليم، حيث تساهم في تحسين جودة العملية التعليمية وتوفير بيئة تعليمية أكثر مرونة وفعالية. كما تم تناول الآثار الناتجة عن الرقمنة في مختلف المجالات، سواء في تحسين الأداء أو في تعزيز الشفافية وتقليل البيروقراطية. بالإضافة إلى ذلك، استعرض الفصل المتطلبات الأساسية لتطبيق الرقمنة وأهدافها، مع التركيز على خصائصها الفريدة مثل السرعة، التفاعلية، والاستقلالية التشغيلية. وفي ختام الفصل، تم تسليط الضوء على أبعاد الرقمنة التي تشمل الرقابة الرقمية، العمليات الرقمية، والاتصال الرقمي، مما يعكس أهمية هذا التحول في تحقيق الابتكار والاستدامة في المؤسسات الحديثة.

الفصل الثالث

الأداء التنظيمي

تمهيد

يعد الأداء التنظيمي من المفاهيم المركزية في علوم التسيير والإدارة الحديثة، حيث يمثل المؤشر الحيوي الذي يُقاس به مدى فعالية وكفاءة المنظمات في تحقيق أهدافها. فالمؤسسات، بمختلف أنواعها، تعمل ضمن بيئة ديناميكية متغيرة، تفرض عليها السعي المستمر نحو تحسين أدائها التنظيمي لضمان البقاء، والنمو، والتفوق التنافسي.

ويعكس الأداء التنظيمي قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين مدخلاتها ومخرجاتها، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، والمالية، والمادية، والتكنولوجية. كما يرتبط هذا الأداء بجملة من العوامل الداخلية والخارجية، مثل الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، ونمط القيادة، إضافة إلى مستوى رضا العاملين ودافعيتهم.

1- مفهوم الأداء التنظيمي

يمثل الأداء انعكاساً لقدرات وقابلية المنظمة على تحقيق أهدافها الموضوعية، فالمؤسسات في الوقت الراهن تسعى إلى تحقيق أداء متفوق بما يضمن لها تموقع جيد في السوق وحصة سوقية معتبرة خاصة في ظل التوجه نحو التنافس المفتوح بدل المؤطر، وبالتالي فعلى المؤسسات معرفة وضعيتها من أجل تحسينها إذا كانت ضعيفة أما إذا كانت جيدة فعليها تطويرها باستمرار لأن طبيعة المحيط تفرض ذلك، وكل هذا يتم من خلال تقييم المؤسسة لأدائها وذلك باستخدام مجموعة من المقاييس التي يتم على أساسها تحديد مستوى الانجاز الفعلي. وتتركز عملية تقييم الأداء على استخدام مجموعة من المقاييس المالية والتي تعد الأساس في بناء صورة وموقف المنشأة في السوق، ولكن في ظل مفاهيم إدارية جديدة وأدوات قياس متطورة وأساليب تقييم نوعية مما فرض واقعا تنافسيا جديدا حتم على المنظمات الاهتمام بالأصول غير الملموسة كالموارد البشرية والعلاقات مع الزبائن... الخ وأخذها بالحسبان وعدم الاكتفاء فقط بالأصول الملموسة، بحيث يتم تقييمها وترجمتها إلى ما هو ملموس ويمكن قياسه ومن بين الأدوات الحديثة في قياس الأداء بطاقة الأداء المتوازن والتي تعطي تصورا واضحا لأداء المؤسسة كونها تجمع بين المقاييس المالية وغير المالية ضمن مناظير هته البطاقة. وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم كل من: الأداء، تقييم وقياس الأداء، بطاقة الأداء المتوازن.

2- مفاهيم أساسية حول الأداء

يستخدم مفهوم الأداء على نطاق واسع خاصة في البحوث والدراسات التي تتناول المؤسسة فقد يستخدم للتعبير على مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد كما يعبر أيضا عن أنجاز المهام وأمام هذا الاختلاف والتنوع في تحديد مفهوم الأداء كان لابد من العودة إلى أصوله اللغوية:

- " ففي اللفظة اللاتينية يقابله Performa التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما والتي ترجمت إلى اللفظة الانجليزية في القرن (15) Performance التي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه مثله مثل اللفظة الفرنسية ³¹"

³¹Gouvernance et performance dans les établissements de sions, sitmèmoire en ligne, juillet 2003.

وكما تعددت مفاهيم مصطلح الأداء (performance) حسب تعدد استخداماته: " بالنسبة لمدير المؤسسة فالأداء يعني المردودية والقدرة على المنافسة، بالنسبة للموظف فهو مناخ العمل، أما بالنسبة للزبون فيعبر عن نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنشأة³² .

ويعرف الأداء بأنه " العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات، باستخدام موارد وإمكانات معينة"، كما يعرف الأداء أيضا بأنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقه³³ .

ويعرفه توماس جيلبرت بأنه: التفاعل بين السلوك والإنجاز، وأنه السلوك والنتائج معا، وهو اتحاد السلوك ونتائجه، وما تسعى المنظمة للوصول إليه.

ويعرف الأداء أيضا بأنه: تحقيق الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة، أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين، أو مجموعة أشخاص³⁴ .

3- الأداء التنظيمي

الأداء التنظيمي هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ويُقاس ذلك بمدى جودة الخدمات، رضا الزبائن، وفعالية العمليات الداخلية.

وقد عرّفه عبد الرحمان عيساوي:

"بأنه انعكاس لقدرة المنظمة على تنسيق مواردها البشرية والمادية بأسلوب يُنتج الفاعلية والابتكار ويحقق الأهداف الاستراتيجية."

أما الباحث الفرنسي هنري فيول Henri Fayol، أحد رواد المدرسة الكلاسيكية في الإدارة، فقد ركّز على "التنظيم الجيد والتخطيط الفعال كأهم عوامل الأداء."

³² عمر تمجيد، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير في علوم الاقتصاد، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، الجزائر 2012/2013، ص 62.

³³ عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مصر، 1998، ص 03.

³⁴ عصمت سلين القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، دار الرمال، عمان، ط1، 2009، ص 48.

4- أبعاد أداء المؤسسة

إن مفهوم الأداء غالبا ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه، فكثيرا ما استخدمت بعض المصطلحات للدلالة على مفهوم الأداء منها: الفعالية والكفاءة، حيث تعتبر الكفاءة والفعالية بعدين للأداء، لذلك سنحاول تبيان معنى كل من مصطلح الفعالية والكفاءة.

1- الكفاءة :

وهي تلك العلاقة بين الموارد والنتائج ولترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من الموارد الخام والأموال والموارد البشرية اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات. وتحسب الكفاءة بالعلاقة التالية : الكفاءة = كمية أوقية المخرجات / كمية أو قيمة المدخلات³⁵

2- الفعالية:

تعرف حسب (Robert et walker) حيث تصب وجهة نظر هذين الكاتبين في أن الفعالية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم تعرف الفعالية حسبها في أنها تتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعاتها وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة..الخ. وحسب (Vincent Plauchu) الفعالية هي القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة.

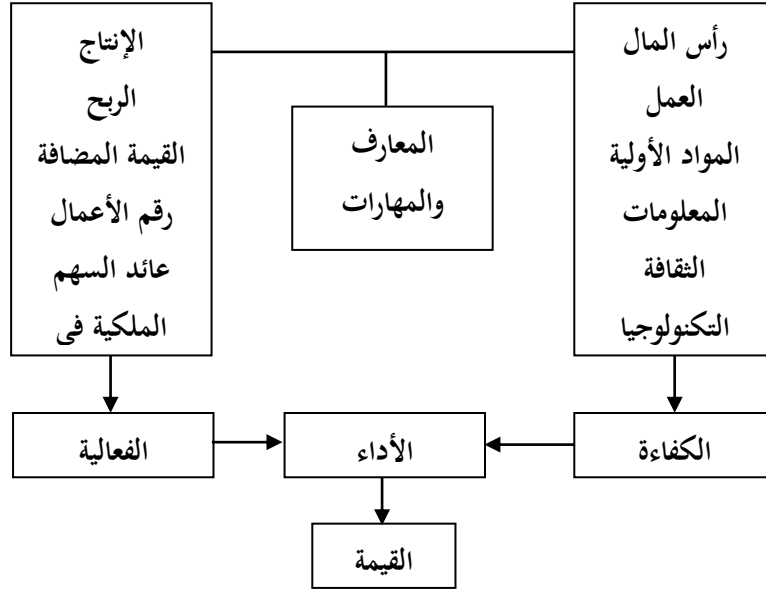
حيث نستنتج مما سبق أن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة. وتحسب الفعالية بالعلاقة التالية: الفعالية = الانجازات المحققة و الانجازات المحددة³⁶ ويمكن توضيح الأداء من منظور الكفاءة والفعالية في الشكل التالي:

³⁵ برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاستشفائية، مذكرة نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسة، جامعة

بسكرة، 2015، ص 71

³⁶ برني لطيفة، نفس المرجع،

الشكل رقم (01): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المليك مزهودة، مقارنة الأداء الاستراتيجي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص 487.

5- تصنيفات الأداء التنظيمي

تعددت التصنيفات الخاصة بالأداء وهذا راجع لتعدد وجهات النظر، ويتم تصنيف الأداء وفقا لمعايير من بينها معيار المصدر، معيار الطبيعة، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي.

التصنيف الأداء حسب معيار المصدر

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى³⁷:

- أ. **الأداء الداخلي**: ينتج هذا الأداء من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة المتمثلة في: أداء الموارد البشرية، الأداء المالي للإمكانيات المالية المستعملة والأداء التقني المتعلق بجانب الاستثمارات المقام بها.
- ب. **الأداء الخارجي**: هو الأداء الناتج عن تغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة، وهذا الأداء لا يمكن للمؤسسة التحكم فيه كما هو الحال في الأداء الداخلي الذي يمكن للمؤسسة التحكم فيه ، فالأداء الخارجي يمكن أن يظهر نتائج جديدة للمؤسسة في حالة ما تكون تغيرات المحيط في صالحها على سبيل المثال تحسن الأوضاع الاقتصادية

³⁷ غردى، محمد، بن نذير، نصر الدين. إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء المؤسسة، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة والإبداع الممارسات والتحديات (يومي 17 و18 افريل، جامعة البليدة، الجزائر، 2013، ص3.

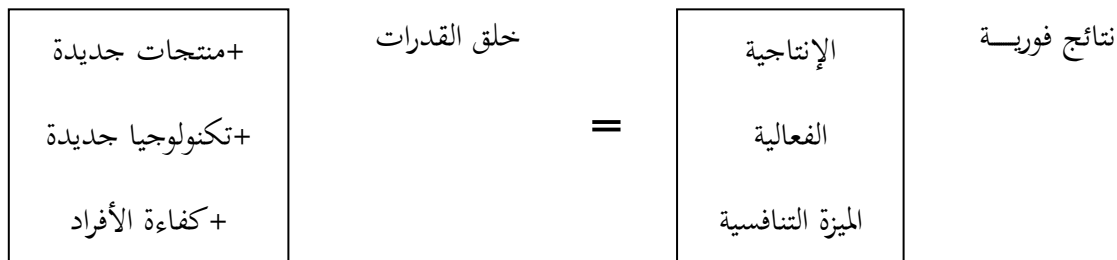
وبالتالي سوف تنعكس على تحسين مبيعات المؤسسة أو حصول المؤسسة على دعم من طرف الدولة، كما يمكن أن يحصل العكس في حالة ما تكون تغيرات المحيط في غير صالحها مثل إصدار الدولة لقوانين تكون في غير صالح المؤسسات أو حدوث أزمات، كل هذا من شأنه أن يؤثر على أداء المؤسسة، وبالتالي يجب على المؤسسة تحليل وقياس هذا الأداء لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها.

التصنيف الأداء حسب معيار الطبيعة

حيث صنف هنري سافال (Henri Savall) الأداء إلى³⁸:

أ. **الأداء الاقتصادي**: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها، ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية... الخ) وتدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا... الخ). ويتعلق الأداء الاقتصادي بالنتائج الفورية على المدى القصير وخلق القدرات على المدى الطويل، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي³⁹:

الشكل رقم (2) الأداء الاقتصادي



المصدر: كواشي مراد.. آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسات، دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مؤسسات الإسمت في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، مج 09، ع 33، الجزائر، 2013، ص 174.

ب. **الأداء الاجتماعي**: ينتج هذا النوع من الأداء من خلال اهتمام المؤسسة بتحسين المجالات الستة المشكلة لظروف الحياة المهنية: ظروف العمل، تنظيم العمل، الاتصال، إدارة الوقت، التدريب، مباشرة العمل الاستراتيجي.

³⁸ عيشوش، خيرة. مرجع سابق، ص 70.

³⁹ كواشي، مراد. (2013). آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسات، دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مؤسسات الإسمت في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، مج 09، ع 33، الجزائر، ص 174.

ج. الأداء البيئي: ويتجلى في مساهمة المؤسسة في المحافظة على البيئة وعدم الإضرار بها من خلال جعل كل توجهاتها خضراء.

كما هناك من يؤكد على علاقة التكامل والترابط بين كل من أداء المؤسسة الاقتصادي وأدائها الاجتماعي والبيئي، حيث أن الأداء الاقتصادي لن يتأتى إلا من خلال اهتمام المؤسسة بأدائها الاجتماعي والبيئي وهذا ما يظهره الشكل التالي⁴⁰:

الشكل رقم (3) الارتباط بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي للمؤسسة

الأداء البيئي	الأداء الاجتماعي	الأداء الاقتصادي
المحافظة على البيئة وعدم الإضرار بها من خلال المنتجات خضراء	ظروف العمل تنظيم العمل الاتصال، التنسيق، التشاور، ادارة الوقت التدريب، مباشرة العمل الاستراتيجي	نتائج فورية + خلق القدرات

المصدر: كواشي، مراد. مرجع سبق ذكره، ص 175.

وعليه يمكن القول أن هناك تكاملاً بين الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي والبيئي وهذا لما يلعبه الأداء الاجتماعي من دور في تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها بما ينعكس بالإيجاب على أدائها الاقتصادي أما الأداء البيئي فهو بدوره لا يقل أهمية عن الأداء الاجتماعي لما له من إيجابيات على الأداء الاقتصادي من خلال زيادة القدرة الشرائية الخضراء وتخفيض لتكاليف نتيجة تدوير المنتجات والنفايات مما يقلل التلوث كما انه يحسن صورة المؤسسة، وبالتالي تصبح المؤسسة تبني ما يسمى بالتنمية المستدامة، بمعنى أن المؤسسة تكون لها تنمية مستدامة عندما يكون

⁴⁰ كواشي، مراد. نفس المرجع، ص 175.

لديها أداء اقتصادي وملتزمة بيئيا واجتماعيا معا. وعليه فالمؤسسة الناجحة هي التي توازن بين أدائها الاقتصادي والاجتماعي والبيئي معا.

د. الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

ذ. الأداء السياسي: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى⁴¹.

التصنيف حسب معيار الشمولية

ويقسم الأداء إلى أداء كلي وأداء جزئي⁴²:

أ. الأداء الكلي: ونقصد به الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، بحيث لا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة العناصر الأخرى بل يجب أن تكون جميع العناصر مجتمعة، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كاستمرارية الأرباح، النمو... الخ

ب. الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، أي الأداء الذي تحققه كل وظيفة وكل نظام فرعي على حدى داخل المؤسسة.

وفي هذا الإطار يجب الإشارة إلى أن الأداء الكلي ما هو إلا نتيجة تفاعل الأداءات الفرعية من أجل تحقيق هدف هام ألا وهو تحقيق الأداء الكلي، وعليه فان اختلال أحد الأنظمة الجزئية سوف ينعكس على النظام الكلي وبالتالي على أداء المؤسسة ككل والأهم على نجاح المؤسسة ككل.

التصنيف حسب المعيار الوظيفي

⁴¹ عيشوش، خيرة. مرجع سبق ذكره، ص71.

⁴² مزهودة، عبد الملوك. مقارنة الأداء الاستراتيجي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص89.

وتم تقسيم الأداء حسب هذا المعيار نسبة إلى الوظائف الأساسية في المؤسسة: وظيفة الإنتاج، المالية، الموارد البشرية، التسويق⁴³.

أ. أداء وظيفة الإنتاجية: يظهر هذا الأداء في قدرة المؤسسة على تحقيق إنتاجية أعلى مقارنة بالأهداف المسطرة ويتم ذلك من خلال تحكم المؤسسة في الجودة المطلوبة في المنتجات، طريقة العمل، بيئة العمل، تكاليف الإنتاج، كفاءة العمال، التحكم بالوقت والإنتاج، المراقبة على الآلات، معدل التأخر في تلبية الطلبات.

ب. أداء الوظيفة المالية: وينعكس في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وبناء هيكل مالي فعال يحقق بلوغ أكبر عائد على الاستثمارات والوصول إلى أقصى مستويات المردودية الممكنة، وغالبا ما تخضع هذه الوظيفة للتقييم وتحديد أدائها وفعاليتها من خلال هذين العنصرين. وتجدر الإشارة إلى أن قدرة المسيرين على تحقيق هذا الهدف مقترن بالتحفيز الذي تمنحه المؤسسة سواء كان ماديا مقابل رفع قيمة المكافآت أو معنويا وذلك ببث روح المساهم بدل فكرة العامل الأجير.

ج. أداء وظيفة الموارد البشرية: وتعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم وأصعب الوظائف في تحديد مفهوم الأداء، إذ أن العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته وفعالته بشكل واضح، وقد يستعين القائمون بذلك على تحديد أداء العنصر البشري على مؤشرات المستوى العلمي والمهارة الفنية إلا أنها تبقى جد قاصرة عن إعطاء التقييم الكامل، فالجانب النفسي كالعامل تحت الضغط والتوتر عوامل تؤثر على أداء الأفراد ومن الصعب قياسها بدقة، وعليه فالموارد غير الملموسة (المعارف، المهارات، ... الخ) أصبحت من الموارد الإستراتيجية في المؤسسة والتي تعتبر سببا للأداء العالي.

د. أداء وظيفة التسويق: يتحقق هذا الأداء من خلال القدرة على تحسين المبيعات، ورفع قيمة الحصة السوقية، تحقيق رضا العملاء، بناء صورة مؤسسة ذات سمعة طيبة لدى المستهلكين... الخ

6- مستويات الأداء في المؤسسة

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمؤسسة الاقتصادية من خلالها على مستوى أدائها، ولعل هذا الاختلاف يعود كما أشرنا لاختلاف المعايير والمقاييس التي يتبناها باحثي هذا المجال، وتتمثل هذه المستويات في:⁴⁴

⁴³ مزغيش، عبد الحليم. تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن ENAP، رسالة ماجستير في العلوم التجارية (غير منشورة)، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2012، ص26

- ✓ **الأداء الاستثنائي:** يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي؛
- ✓ **الأداء البارز:** يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضع مالي متميز.
- ✓ **الأداء الجيد جدا:** بين مدى صلابة الأداء، واتضاح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.
- ✓ **الأداء الجيد:** يكون فيه تمييز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات/أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.
- ✓ **الأداء المعتدل:** يمثل سيورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات و/ أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو؛
- ✓ **الأداء الضعيف:** والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

7- العوامل المؤثرة على الاداء

مما لا شك فيه أن هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية، بعضها داخلي والآخر خارجي، بحيث يتحقق ذلك من قيمة مؤشرات الأداء العالية أو الأدنى، وبالتالي من الصعب حصرها وتناولها جميعا.

إن دراستها وتحليلها أمر ضروري لتحقيق منهجية سليمة في تقييم وتقويم الأداء، لهذا سيتم التطرق إليها من خلال تقسيمها إلى مصدرين أو عاملين أساسيين هما:

⁴⁴ خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار البازوزي، الأردن، 2007، ص ص، 385-386.

الفرع الأول: العوامل الداخلية

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية⁴⁵، ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي:

أ. العوامل التقنية:

وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم على الخصوص ما يلي:⁴⁶

✓ نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.

✓ نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال

✓ تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات، والآلات.

✓ نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له.

✓ التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.

✓ التناسب بين طاقتي التخزين والانتاج في المؤسسة.

✓ مستويات الأسعار.

✓ الموقع الجغرافي للمؤسسة.

ب. الهيكل التنظيمي:

وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية، ولمن يتبع كل شخص ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له، وما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامهم⁴⁷

ج. الموارد البشرية:

⁴⁵ برش السعيد، بجاوي نعيمة، أهمية التكامل بين ادوات مراقبة التسيير في تقييم اداء المنظمات و زيادة فعاليتها، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22 و23 نوفمبر 2011، ص 298.

⁴⁶ عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص 94.

⁴⁷ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي، 2009، ص 15-16.

هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة، وتضم على الخصوص:⁴⁸

✓ هيكل القوى العاملة؛

✓ نظام الاختيار والتعيين؛

✓ التدريب والتأهيل والتنمية؛

✓ نظام الأجور والمكافآت؛

✓ نظام تقييم الأداء.

2. العوامل الخارجية:

يقصد بالعوامل الخارجية " مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة "⁴⁹. وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها، ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة والتي تشكل الكلمة المختصرة (PESTEL)، ما يلي:⁵⁰

1- **العوامل السياسية:** إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، التأميمات، الحظر على نشاط بعض المؤسسات، الانقلابات، كلها عوامل تؤثر على أداء المؤسسة.

2- **العوامل الاقتصادية:** تشمل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعليم... إلخ

3- **العوامل التكنولوجية:** وتشمل معدلات الانفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات وانظمة المعلومات، والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.

4- **العوامل البيئية والتشريعية:** منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والحفاظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين.

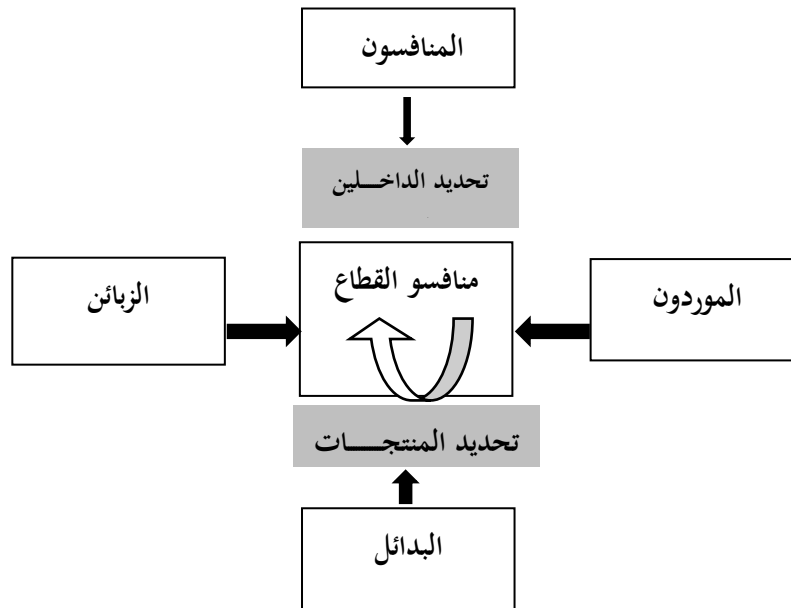
⁴⁸ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، نفس المرجع، ص ص 19-20.

⁴⁹ عبد الملوك مزهود، مرجع سابق، ص 91.

⁵⁰ محمد آكرم العدلوني، العمل المؤسسي، ط 1، دار ابن حزم، لبنان، 2000، ص 203.

أما العوامل الخاصة أو ذات التأثير المباشر على أداء وقرارات المؤسسة منها: العملاء أو المستفيدين من مخرجات المؤسسة، الموردون، النقابات، المؤسسة المنافسة وأصحاب المصالح الأخرى في المجتمع المحيط بالمؤسسة، وتتمثل هذه العوامل حسب بورتر في خمس قوى، كما يوضحها الشكل الموالي:

شكل رقم (4) القوى الخمسة لبورتر



Source: Michael E .Porter, L'avantage Concurrentielle, traduit par Philippe de Laverne ,edition 2, Duonod, Belgique, op, cit, 1999, p17.

● **المنافسة بين المؤسسات القائمة:** وهي المتغير الأول في صياغة استراتيجية المؤسسة، إذ أن هذه القوة تعبر عن كثافة وحدة المنافسة بين المؤسسات القائمة داخل الصناعة، وتشير المنافسة إلى الصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما للحصول على حصة أكبر من السوق، وعموما فإن حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة تتحدد من خلال العوامل التالية:

- نمو الصناعة؛
- التكلفة الثابتة؛
- تمييز المنتج؛
- التوازن بين المنافسين؛
- مركز العلامة .

- **خطر دخول منافسين محتملين :** المنافسون المحتملون هو المؤسسات التي لا تتنافس حالياً في الصناعة، ولكن لديها القدرة على ذلك إذا ما رغبت في ذلك، وتتمثل العوامل التي تعيق دخول منافسين جدد لصناعة ما فيما يلي:⁵¹

- **حواجز الدخول المتمثلة في:**

- اقتصاديات الحجم؛

- تمييز المنتج؛

- مركز العلامة؛

- تكلفة التبديل؛

- احتياجات رأس المال.

- **حواجز الخروج المتمثلة في:**

- تكلفة الخروج؛

- العلاقات المتداخلة مع وحدات نشاط أخرى؛

- قيود حكومية واجتماعية.

- **القوة التفاوضية للموردين:** وهي المؤسسات التي توفر المدخلات في الصناعة، مثل المواد الأولية، الخدمات والعمالة... إلخ، ويتوقف الموردون على العوامل التالية:⁵²

- ضعف المنتجات البديلة التي يمكن أن يلجأ إليها المنتج ما؛

- تميز منتجات المورد، وذلك من خلال ما يقدمونه للمؤسسة من أهم المدخلات في نشاط أعمالها.

- **القوة التفاوضية للعملاء:** يمكن النظر إلى العملاء على أنهم يمثلون تهديداً من خلال قدرتهم على المساومة لتخفيض الأسعار التي ترفضها المؤسسات في الصناعة، أو إلى رفع التكاليف التي تتحملها المؤسسات في

⁵¹ نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية (تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس)، ط1، دار وائل النشر، عمان، 2005، ص 151.

⁵² نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، ط2، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 176.

صناعة ما من خلال طلبهم منتجات أفضل وبجودة عالية، فالعملاء قد يكونون موزعين أو مستهلكين أو منظمات تصنيعية أو خدمية⁵³

● **تهديد المنتجات البديلة:** تمثل المنتجات البديلة تلك السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجات، فوجود بدائل قوية تمثل تهديدا تنافسيا كبيرا وذلك من خلال النقاط التالية:⁵⁴

- توفر بدائل قريبة؛
- تكاليف التبديل بالنسبة لمستخدم السلعة؛
- تكاليف مصنعي السلعة البديلة ومدى تشددهم؛
- سعر السلعة البديلة.

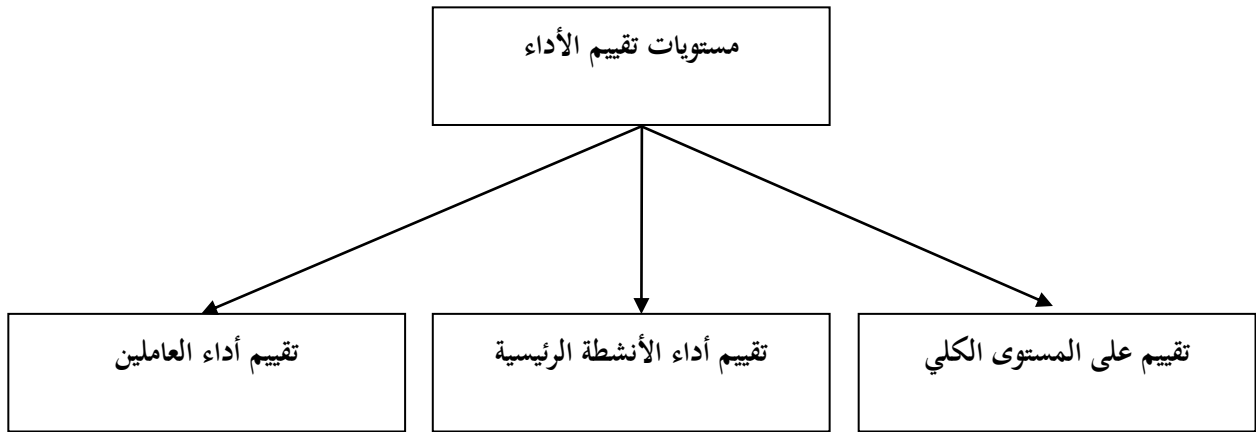
8- تقييم وتحسين الأداء في المؤسسة

يعتبر تقييم الأداء أحد العناصر الأساسية في العملية الإدارية فهو بمثابة كشف الحساب الختامي والذي يعبر عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وفقا لما هو مخطط له وهذا ما يساعد على تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وعليه فعملية تقييم الأداء جد مهمة للمؤسسة فهي تسمح لها بمعرفة وضعيتها من خلال الوقوف على نقاط القوة والقيام بتعزيزها، ونقاط الضعف والقيام بتحسينها وكل هذا يجب أن يكون من خلال مجموعة من المقاييس والمؤشرات التي تساعد في معرفة مقدار الانحرافات وذلك بقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمخطط وفقا للمعايير الموضوعة مسبقا.

⁵³ فيليب ساردر ترجمة علاء أحمد إصلاح، الإدارة الاستراتيجية، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008، ص 139.

⁵⁴ نبيل محمد مرسى، نفس مرجع سابق، ص 151.

شكل رقم (5): مستويات تقييم الأداء .



المصدر: زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص 15

تقييم الأداء على المستوى الكلي للمؤسسة :

إن من أهم العناصر التي تحظى بالتقييم على هذا المستوى يمكن حصرها في المؤشرات التالية:⁵⁵

✓ **الفعالية:** وتشمل كل من نوعية المخرجات وكميتها، الوقت المحدد للإنجاز، الدخل، الأرباح، رضا العاملين، رضا العملاء

✓ **الكفاءة:** وتتضمن العائد على الأموال المستثمرة، الإنتاج، معدل دوران المخزون، المبيعات لكل عامل، استغلال العمالة المهنية...إلخ

✓ **التقدم في العمل:** ويشمل المقاييس المرحلية للنتائج، الخطوات الفرعية للمشروعات...إلخ

1. تقييم أداء الأنشطة الرئيسية

حسب هذا المستوى يشمل تقييم الأداء، أداء الوظائف الرئيسية في المؤسسة، والتي تتمثل في أربعة وظائف رئيسية هي: الإنتاج، التمويل، التسويق، والموارد البشرية.

✓ **تقييم الأداء الإنتاجي:** يسعى النظام الانتاجي إلى تحقيق إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، من خلال إنتاج بجودة عالية وتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، إضافة إلى توفير كم ونوع من المنتجات المستهدفة في الوقت المناسب

ويمكن تبين أهم المؤشرات التي من خلالها يمكن الحكم على مدى فعالية أداء النظام الإنتاجي في الجدول الآتي :

⁵⁵ زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص 15.

جدول رقم (01): أهم المؤشرات أداء النظام الإنتاجي

بنود التقييم	المؤشرات
المواد الخام	- نسبة المواد المرفوضة لعدم مطابقة المواصفات إلى إجمالي المشتريات - نسبة قيمة المواد المتأخرة في التسليم إلى قيمة المشتريات خلال فترة معينة - متوسط فترة التخزين - نسبة الإسراف في الخدمات
جودة المنتجات	- نسبة المرفوض لعدم مطابقة المواصفات إلى إجمالي الإنتاج - نسبة الوقت المستخدم في التفتيش والفحص إلى وقت الإنتاج - نسبة تكاليف الفحص إلى تكاليف الإنتاج
الطاقة الإنتاجية	- نسبة الطاقة الفعلية المستخدمة إلى الطاقة الفعلية - نسبة الطاقة العامة إلى الطاقة الكلية في المؤسسة
الكفاءة الإنتاجية	- معدل الإنتاج لعدد ساعات العمل - معدل الإنتاج بالنسبة لرأس المال المستثمر - نسبة الطلبات التي تم تنفيذها في الموعد المحدد
التكاليف	- نسبة تكاليف مناولة المواد إلى إجمالي تكاليف المؤسسة - نسبة تكاليف الصيانة إلى التكلفة الكلية للوحدة المنتجة - نسبة الأجور إلى تكلفة الوحدة المنتجة

المصدر: زهير ثابت، مرجع سابق، ص 59.

✓ **تقييم الأداء التمويلي:** يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة

إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة، وأهم مؤشرات هذا

الأداء مايلي:⁵⁶

❖ **مؤشرات سوق العمل:** وتتمثل في الأرباح الموزعة، قيمة السهم... الخ

⁵⁶ نبيل مرسي خليل، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1995، ص 213.

- ❖ مقاييس الربحي: وتشمل العائد على الأصول، العائد على حق الملكية... الخ
- ❖ مقاييس الخطر لتكلفة الأموال والنمو: وتشمل الرفع المالي، تكلفة رأس مال المؤسسة
- ✓ **تقييم الأداء التسويقي:** يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة ويتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات نذكر منها: ⁵⁷

- ❖ معدل نمو المبيعات؛
- ❖ الحصة السوقية؛
- ❖ كفاءة منافذ التوزيع؛
- ❖ حساسية السعر.
- ✓ **تقييم أداء الموارد البشرية:** يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة، ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى، فالأهداف المالية، وأهداف الإنتاج والتسويق، لا يمكن أن تنجز بالفعالية المطلوبة إلا إذا تحقق هدف الموارد البشرية، بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وبالتالي على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية.

ويمكن إبراز أهم المبادئ التي يقوم عليها تقييم أداء الموارد البشرية في أهم النقاط التالية: ⁵⁸

- ❖ تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق؛
- ❖ يجب أن يكون نظام تقييم أداء العاملين وثيق الصلة بالوظيفة قدر الإمكان؛
- ❖ التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها؛
- ❖ تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظم وأساليب التقييم ونماذجها؛
- ❖ يجب أن يكون التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد وأن يتم التقييم بشكل مستقل؛
- ❖ يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية وبوضوح عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء.

⁵⁷ نبيل مرسي خليل، نفس مرجع، ص 232.

⁵⁸ زهير ثابت، مرجع سابق، ص 91.

9- مراحل تقييم الأداء في المؤسسة

تشمل عملية التقييم مراحل وهي:⁵⁹

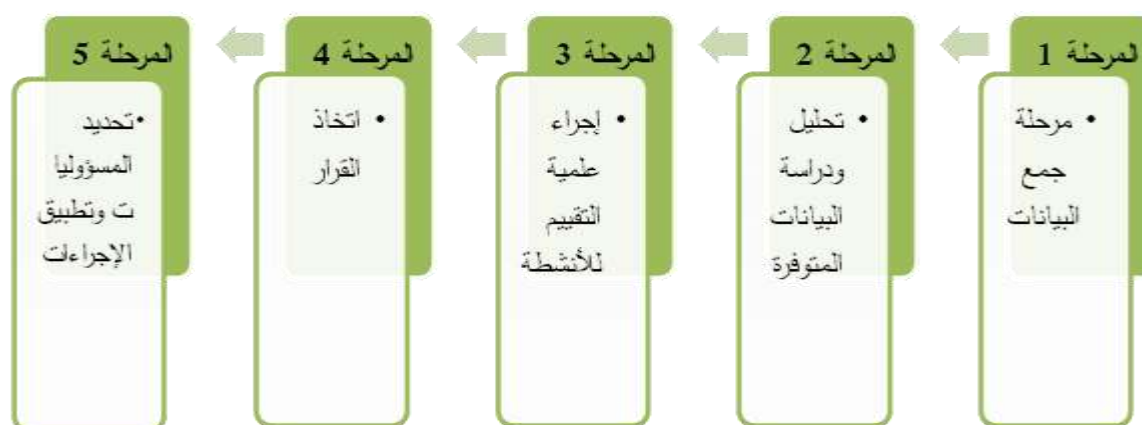
- 1- **مرحلة جمع البيانات الإحصائية:** اللازمة لعملية التقييم مثل القيمة المضافة، مستلزمات الإنتاج والأجور وعدد العاملين... الخ، إلا أن هذه البيانات يجب أن لا تقتصر على فترة زمنية معينة بل يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار السلاسل الزمنية للوقوف على طبيعة التطور الصناعي لكافة أنشطة المؤسسة.
 - 2- **تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية:** للوقوف على مدى دقتها وصلاحياتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية التقييم، وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية لتحديد مدى موثوقية هذه البيانات.
 - 3- **إجراء عملية التقييم:** باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية على أنها تشمل عملية التقييم للنشاط العام للوحدة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.
 - 4- **اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم:** في كون نشاط الوحدة المنفذ كان ضمن الأهداف المخططة وإن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها، وأن الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت وإن الخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل.
 - 5- **تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحراف:** التي حدثت في الخطة الانتاجية وتزويد الادارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي نتجت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطة القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.⁶⁰
- وفي هذه المرحلة أيضا يتم الحكم على الانحرافات التي تتحقق في مجال التطبيق سواء كانت انحرافات نوعية، حيث لا تتطابق الوحدات المنتجة مع المواصفات النوعية والانماط المحددة لها، أو قد يكون الانحراف قيميا بسبب انخفاض الكمية المنتجة، أو فنيا بسبب اختلال العلاقات الصناعية المتداخلة بين المشروع وبقية المشاريع ضمن القطاع الصناعي، وهذا الانحراف الفني يعني وجود اختلافات في المنشأة.

⁵⁹ مدحت كاظم القرشي، مرجع سابق، ص 251-252

⁶⁰ وهيبه ديجي، مرجع سابق، ص 81

وللتوصل لهذه الانحرافات لابد من عمل المقارنات اللازمة وحصرها واستقصاء أسبابها ودراسة العلاج المناسب لها، فإذا وجد انحراف عند تقييم الأداء الصناعي لعنصر العمل (مثلاً)، فلا بد من الوقوف على أسبابه كضعف الكفاية الإنتاجية للعامل نتيجة لوجود بطالة مقنعة، وفي هذه الحالة يكون العلاج في تقدير فائض القوى العاملة الواجب التخلص منه أو توجيهه في أنشطة صناعية أخرى⁶¹.

الشكل (6): مراحل تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الطالب

أداة القياس الحديثة للأداء في المؤسسة (بطاقة الأداء المتوازن)

إن التصور الذي اتسمت به مقاييس الأداء التقليدية بنظرها المالية البحتة وكذا اتسامها بالاختزالية، أدى إلى تزايد الاهتمام بضرورة الاتجاه نحو استخدام المقاييس غير المالية مع المقاييس التقليدية. وهنا من الباحثين من يرى ضرورة احتواء لوحة القيادة في المؤسسة على الصنفين معا (المؤشرات المالية وغير المالية)، لأن المسيرين بحاجة إلى وجود عرض متوازن لهذه المؤشرات حتى تكون لهم رؤية متعددة الأبعاد⁶². لذا كان من الضروري استحداث مقاييس جديدة تعنى بمجالات مختلفة كآجال التسليم، إطلاق منتجات جديدة و / أو خدمات جديدة، رضا المساهمين، بالعملاء والعمل... الخ، وقد تم بلورة هاته المجالات إلى جانب المقاييس المالية في وثيقة واحدة أطلق عليها اسم بطاقة الأداء المتوازن.

⁶¹ محمد جاسم وآخرون، الاقتصاد الصناعي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، العراق، 1979، ص 255.

⁶² تمجدين نور الدين، عبد الحق بن تقات، مؤشرات قياس الأداء من المنظور التقليدي إلى المنظور الحديث، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22 و 23 نوفمبر 2011.

10- النظريات المفسرة للعلاقة بين الرقمنة والأداء التنظيمي

للعلاقة بين الرقمنة والأداء التنظيمي

تشير معظم الدراسات المعاصرة إلى وجود علاقة طردية بين مستوى تبني الرقمنة وفعالية الأداء التنظيمي داخل المؤسسات، خصوصاً في السياقات الاجتماعية والإدارية الحساسة. فقد بات من المؤكد أن التحول الرقمي لا يقتصر فقط على الجانب التكنولوجي، بل يشكل محركاً استراتيجياً لتحسين البنية التنظيمية وكفاءة الخدمات⁶³.

وتُظهر الأبحاث أن الرقمنة تساهم بشكل فعال في:

- تقليل التكاليف التشغيلية، من خلال أتمتة المهام الروتينية وتخفيض الحاجة إلى الموارد الورقية والبشرية في بعض العمليات.⁶⁴

- رفع كفاءة الاتصال الداخلي عبر منصات رقمية تتيح التفاعل السريع بين مختلف مستويات الإدارة، مما ينعكس على سرعة التنسيق واتخاذ القرار.⁶⁵

- تسريع عمليات اتخاذ القرار بفضل توفير البيانات الفورية والتحليلات في الزمن الحقيقي، ما يساعد المدراء على التصرف بشكل أكثر دقة ومرونة.

- تحسين جودة الخدمات المقدمة، حيث تؤدي النظم الرقمية إلى تقديم خدمات مخصصة وأكثر دقة وسرعة للمستفيدين.

- تعزيز الابتكار المؤسسي من خلال خلق بيئة ديناميكية تدفع الموظفين إلى اقتراح حلول جديدة وتبني آليات عمل مرنة وحديثة.⁶⁶

في مؤسسات اجتماعية حساسة كصندوق الضمان الاجتماعي، تبرز أهمية الرقمنة بشكل مضاعف، إذ تُساهم في رفع سرعة معالجة الملفات الإدارية، دقة تقديم الخدمات كاحتساب التقاعد والتعويضات، كما تؤدي إلى تحسين تجربة المستفيد وزيادة رضاه، وهو مؤشر حيوي في تقييم الأداء العام.⁶⁷

⁶³ Tapscott, D. (1996). *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. McGraw-Hill.

⁶⁴ Benmouhoub, M., and A. Bouzidi. 2020. "Digitalisation et performance des administrations publiques en Algérie: Cas du secteur de la sécurité sociale." *Revue Algérienne des Sciences Juridiques et Politiques* 41 (2): 87-103.

⁶⁵ الوافي، محمد . دور التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر . مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 8، ص. 101-118. 2020

⁶⁶ فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2000.

ومن الناحية التنظيمية، لا تقتصر مكاسب الرقمنة على العمليات التقنية، بل تمتد إلى ترسيخ مبادئ الحوكمة الجيدة، الشفافية، والمسؤولية، وهي عناصر ضرورية لتحقيق فعالية الأداء في المؤسسات ذات البعد الاجتماعي.

نظرية النظم وتطبيقاتها في السياق التنظيمي الرقمي

تُعتبر نظرية النظم من النظريات التفسيرية الهامة التي استُخدمت لتحليل البنية الداخلية للمؤسسات، وهي تنطلق من مبدأ أن كل منظمة هي بمثابة نظام مكوّن من مجموعة من العناصر المترابطة، التي تتفاعل فيما بينها ومع بيئتها الخارجية لتحقيق أهداف محددة. وقد طور هذه النظرية العالم البيولوجي النمساوي لودفيغ فون بيرتالانفي⁶⁸ (Ludwig von Bertalanffy)، في أربعينيات القرن الماضي، لتصبح فيما بعد من النظريات الأساسية المعتمدة في علم الاجتماع الإداري والتنظيمي.

تؤكد هذه النظرية على أن أي تغيير في أحد أجزاء النظام يؤدي إلى تغيير في باقي الأجزاء، مما يتطلب تنسيقاً داخلياً عالي المستوى، واستجابات ديناميكية للمتغيرات البيئية². وهذا يتطلب بالضرورة توافر آليات للتفاعل، التغذية الراجعة، التنظيم الذاتي، والشفافية، وهي جوانب يمكن أن تحققها الرقمنة بفعالية عالية.

أولاً: الرقمنة من منظور نظرية النظم

في ضوء ما سبق، يُنظر إلى الرقمنة باعتبارها أداة استراتيجية لتعزيز تكامل النظام التنظيمي الداخلي، خاصة في المؤسسات الاجتماعية والإدارية ذات الهيكل المعقد. إذ تُسهّم في:

- ربط الوحدات الإدارية عبر شبكة معلوماتية موحدة.
- تسريع تدفق المعلومات والمعطيات بين مختلف المستويات الوظيفية.
- دعم عمليات اتخاذ القرار بالاعتماد على نظم معلوماتية دقيقة وآنية.
- تحسين خاصية التغذية الراجعة (feedback) من خلال مؤشرات رقمية فورية³.

من هذا المنطلق، لا تُعد الرقمنة مجرد تحول تقني، بل هي عنصر بنيوي يسمح بإعادة تشكيل طريقة عمل المؤسسة، لتصبح أكثر انسجاماً مع مبادئ النظام المفتوح، وأكثر قدرة على التكيف الذاتي مع التغيرات.

⁶⁷ OECD, 2020

⁶⁸ عبيدات، محمد وآخرون. (1999). منهجية البحث العلمي. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

المطلب الثالث: أثر إدماج الرقمنة على الأداء التنظيمي

ينعكس دمج الرقمنة، في إطار نظرية النظم، على الأداء المؤسسي من خلال ما يلي:

- تحقيق الانسجام والتكامل بين مختلف أقسام المؤسسة.

- تعزيز الفعالية التنظيمية والشفافية في العمليات الإدارية.

- رفع جودة الخدمات المقدمة، وتحسين رضا المستفيدين.

- تحسين القدرة على اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة ومحدثة.

يمكن القول إن إدماج الرقمنة في الهيكل التنظيمي، وفق تصور نظرية النظم، يوفر بيئة عمل أكثر مرونة، ويدعم الانتقال نحو مؤسسات ذكية قادرة على التحليل الذاتي والتفاعل السريع مع التحديات.

نظرية التغيير التنظيمي كورت لووين Kurt Lewin وتطبيقها على الرقمنة

تُعد نظرية كورت ليفين⁶⁹ (Kurt Lewin) في التغيير التنظيمي من أقدم وأهم النماذج التي تناولت كيفية إدارة التغيير داخل المؤسسات. وقد طوّرها العالم الألماني الأصل - الأمريكي الجنسية كورت ليفين في أربعينيات القرن الماضي، وتُعرف بـ "نموذج المراحل الثلاث".

يقسّم ليفين عملية التغيير إلى ثلاث مراحل مترابطة:

1- فكّ الجمود (Unfreeze): تعني هذه المرحلة تحضير المؤسسة والموظفين نفسيًا وتنظيميًا لقبول التغيير، عبر التشكيك في الممارسات القديمة وتوضيح الحاجة الملحة للتغيير.

2- مرحلة التغيير (Change): وهي المرحلة التي يتم فيها تنفيذ التغييرات المطلوبة، سواء كانت تقنية، ثقافية أو تنظيمية. تتطلب هذه المرحلة قيادة فعالة، وتدريبًا للموظفين، وتقديم الدعم اللازم لتجاوز مقاومة التغيير.

3- إعادة التجميد (Refreeze): تهدف إلى تثبيت الممارسات الجديدة، وجعلها جزءًا من الثقافة التنظيمية، وذلك عبر المتابعة، التحفيز، ومأسسة السلوك الجديد.

⁶⁹ Lewin, Kurt. 1951. *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row.

- تطبيق نظرية ليفين (Kurt Lewin) على التحول الرقمي

تُعد الرقمنة شكلاً من أشكال التغيير التنظيمي العميق، لا يقتصر على استخدام الأدوات التكنولوجية، بل يمتد إلى تغيير الثقافة المؤسسية، نماذج العمل، والاتصال الداخلي. وعليه، فإن نظرية ليفين توفر إطاراً تحليلياً ملائماً لفهم مراحل التحول الرقمي كما يلي:

المرحلة حسب ليفين	التطبيق الرقمي في المؤسسات
فكّ الجمود (Unfreeze)	تحسيس العاملين بأهمية الرقمنة - تنظيم ورشات - تقديم دراسات تشخيصية تظهر ضعف الأداء التقليدي.
مرحلة التغيير (Change)	إدخال نظم معلومات رقمية - تدريب الموظفين على استخدام التطبيقات - تعديل إجراءات العمل.
إعادة التجميد (Refreeze)	ترسيخ الثقافة الرقمية - إدراج الرقمنة في الميثاق الداخلي - تهيئة الإنجازات الرقمية واستدامتها.

يشدد العديد من الباحثين على أن نجاح الرقمنة مرهون بمدى قدرة المؤسسة على مرافقة العنصر البشري خلال هذه المراحل الثلاث⁷⁰، لأن التغيير لا يتعلق فقط بالأدوات، بل بالبنية الذهنية والتنظيمية.

- أهمية النظرية في ضمان نجاح الرقمنة

- توفر نموذجاً مرناً ومجرباً لتفكيك مقاومة التغيير.
 - تساعد الإدارة على التخطيط التدريجي للتحول الرقمي.
 - تضمن استدامة التغيير بدل الاكتفاء بحلول تقنية سطحية.
 - تؤسس لمنظور تشاركي في التغيير، يُشرك جميع الفاعلين من القاعدة إلى القمة.
- كما يؤكد بعض الباحثين على ضرورة إدماج التغيير التكنولوجي ضمن استراتيجية مؤسسية شاملة تأخذ بعين الاعتبار الثقافة التنظيمية، وديناميكيات السلطة والمقاومة.⁷¹

⁷⁰ الراوي، كريزويل، جون ديليو. تصميم البحوث: النهج النوعي والكمي والمختلط. ترجمة هشام عبد السلام، دار الكتاب الجامعي. 2016

تنطبق هذه النظرية على الرقمنة كعملية تغيير ثقافي وتكنولوجي تتطلب تهيئة الموظفين، تطبيق التغيير، ثم تثبيت الممارسات الرقمية الجديدة.

نظرية رأس المال البشري

تُعد نظرية رأس المال البشري من أبرز النظريات الاقتصادية والاجتماعية التي ربطت بين تنمية الموارد البشرية وفعالية الأداء المؤسسي. وقد برز هذا المفهوم بشكل خاص في أعمال الاقتصادي الأمريكي غاري بيكر Gary Becker الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد عام 1992، الذي أكد أن العامل البشري هو أصل استثماري لا يقل أهمية عن رأس المال المادي أو التكنولوجي.⁷²

يرى بيكر أن المؤسسات التي تستثمر في التعليم، التدريب، الصحة والبيئة المهنية للعاملين تحقق مردودية أكبر على المدى الطويل، سواء من حيث الإنتاجية أو الابتكار.

- الرقمنة كأداة لتطوير رأس المال البشري

مع بروز التحول الرقمي، أصبحت الرقمنة أداة فعالة في تطوير رأس المال البشري، من خلال:

-التدريب الإلكتروني المستمر :يمكن للمؤسسة تقديم دورات رقمية مخصصة لرفع الكفاءة الفنية والمهارية للموظفين.

-منصات التقييم الذكي :تتيح تقييم الأداء بشكل موضوعي ومبني على البيانات.

-تحسين بيئة العمل الرقمية :من خلال أدوات التعاون الرقمي (Microsoft Teams ، Slack...) ، التي تعزز الإنتاجية وروح الفريق.

⁷¹ Bareil, Céline. 2004. *Faciliter le changement organisationnel: une approche centrée sur les personnes*. Québec: Presses de l'Université du Québec.

⁷² Becker, Gary S. 1964. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago: University of Chicago Press. "Le capital humain désigne l'ensemble des compétences, connaissances, qualifications et expériences accumulées par un individu et qui peuvent être mises en œuvre dans l'activité productive." (Becker, 1993)

-تسهيل الوصول إلى المعرفة التنظيمية :عبر أنظمة إدارة المعرفة⁷³.

تُظهر الدراسات الحديثة أن الرقمنة تُعد مُحَرِّكًا فَعَّالًا لتعزيز رأس المال البشري، مما ينعكس مباشرة على الأداء المؤسسي (الدرواز، 2021).

- أثر تعزيز رأس المال البشري الرقمي على الأداء التنظيمي

-رفع جودة الخدمات بفضل كفاءة المورد البشري.

-تقليل الفجوة بين مستويات الموظفين من حيث المعرفة.

-تعزيز الابتكار من خلال بيئة داعمة للتعلّم المستمر.

-تحسين ولاء الموظفين وثقتهم بالمؤسسة.

⁷³ Knowledge Management Systems

خلاصة

يُبرز الإطار النظري أهمية الدمج بين الرقمنة والأداء التنظيمي من منظور شامل يجمع بين النظرية والتطبيق. فبالاستناد إلى نظريات التغيير، النظم، ورأس المال البشري، يظهر أن التحول الرقمي يُمثّل ركيزة ضرورية لتطوير أداء المؤسسات الاجتماعية، خاصة في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة.

الفصل الرابع

عرض وتحليل نتائج الدراسة

1- عرض نتائج الدراسة

-المحور الأول خصائص عينة الدراسة

جدول رقم (01) يوضح متغير الجنس

الاحتمالات	التكرار	النسبة
ذكر	62	76,5
أنثى	19	23,5
المجموع	81	100,0

يوضح الجدول رقم (01) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، حيث بلغ عدد الذكور 62 مفردة من أصل 81، أي بنسبة 76,5%، بينما بلغت نسبة الإناث 23,5%، ممثلة بـ 19 مفردة. تُظهر هذه النتائج سيطرة واضحة للعنصر الذكوري على العينة محل الدراسة، ما يعكس تركيبة القوى العاملة داخل مؤسسة "كازنوس" تيارت، والتي يغلب عليها الطابع الذكوري. ويعني ذلك أن معظم البيانات المتحصّل عليها في الدراسة قد تم جمعها من فئة الذكور، وهو ما قد يؤثر على وجهات النظر حول الرقمنة وأثرها في الأداء التنظيمي من زاوية محددة أكثر من الأخرى.

يعكس التوزيع غير المتوازن بين الجنسين داخل مؤسسة كازنوس تيارت واقعاً اجتماعياً يرتبط بالبنى الثقافية والتنظيمية التي ما زالت تُكرّس حضور الذكور في مواقع العمل الرسمية، خاصة في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والتقني. ويُظهر هذا التوزيع تركز الذكور في الأدوار المهنية التي تتطلب تعاملًا مباشرًا مع التحوّلات الرقمية، وهو ما يجعل تقييمهم لفعالية الرقمنة أكثر حضوراً في الدراسة. كما يمكن أن يشير هذا المعطى إلى فجوة رقمية محتملة بين الجنسين في ما يخص التكوين الرقمي، المشاركة في اتخاذ القرار، والاندماج في بيئة العمل الحديثة. وهنا، يصبح لزاماً على المؤسسة أن تراعي مبدأ المساواة وتكافؤ الفرص في التكوين الرقمي، لضمان استفادة جميع العاملين، بغض النظر عن الجنس، من مزايا الرقمنة في تحسين الأداء التنظيمي.

جدول رقم (02) يوضح متغير السن

الاحتمالات	التكرار	النسبة
أقل من 30	38	46,9
30-40	43	53,1
أكثر من 40	00	00
المجموع	81	100,0

يوضح الجدول رقم (02) أن الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة تُشكّل النسبة الأكبر من أفراد العينة، حيث بلغ عددهم 43 مفردة بنسبة 53,1%، تليها فئة أقل من 30 سنة بنسبة 46,9% ممثلة بـ 38 مفردة، في حين لم تسجّل الدراسة أي تمثيل للفئة أكثر من 40 سنة. تعكس هذه النتائج أن جميع أفراد العينة ينتمون إلى فئة الشباب والنضج المهني، ما يُوجي بأن آراءهم حول الرقمنة تنبع من خلفية عمرية مقاربة من حيث التفاعل مع التكنولوجيا واستخدام الأدوات الرقمية في بيئة العمل.

يُظهر غياب الفئة العمرية "أكثر من 40 سنة" من العينة صورة واضحة لتركيب سكانية مهنية يغلب عليها الطابع الشبابي داخل مؤسسة كازنوس تيارت، وهو ما يمكن ربطه بسياسات التوظيف والتجديد التي تتبنّاها بعض المؤسسات العمومية لمواكبة متطلبات التحوّل الرقمي. إن وجود فئتين عمريتين فقط ضمن الطيف العمري للمبحوثين يعكس ديناميكية اجتماعية مهنية تتميز بسرعة التكيف مع الرقمنة، إذ أن الفئات الشابة أكثر استعدادًا للتفاعل مع الوسائل التكنولوجية وتبني نظم العمل الجديدة. ومع ذلك، فإن غياب الفئات الأكبر سنًا قد يشير أيضًا إلى تحديات مرتبطة بضعف إدماج ذوي الخبرة الطويلة في التحوّلات الرقمية، ما يستدعي وضع آليات دمج وتكوين تراعي الفروقات الجيلية، من أجل ضمان فعالية الأداء التنظيمي في بيئة متعددة الأعمار.

جدول رقم (03) يوضح متغير سنوات الخبرة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	51	63,0
سنوات 5-10	20	24,7
أكثر من 10 سنوات	10	12,3
المجموع	81	100,0

يوضح الجدول أن الغالبية العظمى من أفراد العينة يمتلكون خبرة مهنية أقل من 5 سنوات، حيث بلغ عددهم 51 مفردة بنسبة 63,0%، تليها الفئة التي تتراوح خبرتها بين 5 و10 سنوات بنسبة 24,7% ممثلة بـ 20 مفردة، في حين لم تتجاوز نسبة ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات 12,3% فقط (10 مفردات). تعكس هذه النتائج أن أكثر من نصف العينة حديثو الالتحاق بالمؤسسة أو في بدايات مساهمهم المهني، مما قد يؤثر على نظرهم إلى الرقمنة، سواء من حيث التقبل أو التفاعل أو التقييم.

سوسيولوجيًا يُظهر التوزيع أن بنية العاملين في مؤسسة كازنوس - تيارت يغلب عليها الطابع الشاب قليل الخبرة، وهي دلالة على تغيّر اجتماعي تنظيمي يعكس عملية إحلال وتجديد داخل الموارد البشرية. إن ارتفاع نسبة من هم أقل خبرة قد يرتبط باستراتيجية مؤسساتية لتعزيز الرقمنة من خلال استقطاب موارد بشرية شابة تتماشى مع طبيعة التغير التكنولوجي وتملك استعدادًا أكبر للتكيف مع البيئة الرقمية. بالمقابل، فإن قلة نسبة ذوي الخبرة الطويلة (أكثر من 10 سنوات) قد تطرح إشكالية فقدان تراكم الخبرة المؤسسية التقليدية، وتطرح كذلك تحديًا في التوازن بين الديناميكية التكنولوجية والخبرة الإدارية. هذا الواقع يفرض على المؤسسة تكوينًا مستمرًا يستهدف مختلف مستويات الخبرة من أجل تعزيز الأداء التنظيمي الرقمي بشكل متكامل ومتوازن.

1-1- عرض نتائج الفرضية الأولى

جدول رقم (04) يوضح اعتماد المؤسسة على أنظمة رقمية

الاحتمالات	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	67	82,7
أوافق	13	16,0
محايد	1	1,2
لا أوافق	00	00
لا أوافق	00	00
المجموع	81	100,0

تشير المعطيات الإحصائية إلى أن الغالبية الساحقة من أفراد العينة تُجمع على أن مؤسستهم تعتمد بشكل كبير على الأنظمة الرقمية في تسيير العمليات الإدارية، حيث صرّح 67 مفردة من أصل 81 بأنهم "يوافقون بشدة" على هذا الطرح، بنسبة 82,7%، و 13 مفردة بنسبة 16,0% أكدوا موافقتهم بدرجة أقل. في المقابل، لم

تسجل أي حالات عدم موافقة أو رفض، وسُجّلت حالة واحدة فقط محايدة بنسبة 1,2% تعكس هذه الأرقام مستوى عالٍ من التوافق والإجماع داخل المؤسسة حول استخدام الرقمنة في المجال الإداري، ما يشير إلى واقع عملي رقمي متقدّم يُحتمل أن تكون له آثار إيجابية على الأداء التنظيمي.

من منظور سوسيولوجي، تُعد هذه النتيجة مؤشراً قوياً على أن الرقمنة لم تعد مجرد خيار تقني داخل مؤسسة كازنوس، بل أصبحت جزءاً بنيوياً من الثقافة التنظيمية. ويمكن تفسير هذا الواقع اعتماداً على نظرية الحداثة عند ماكس فيبر، التي ترى أن البيروقراطية العقلانية هي الشكل الأمثل للتنظيم الحديث، حيث ترتبط الفعالية التنظيمية باستخدام الأدوات التقنية والإدارية القائمة على الكفاءة والتخصص والتوثيق، وهي كلها عناصر تعززها الأنظمة الرقمية. فاعتماد الموظفين على الرقمنة في تسير العمليات الإدارية يعكس تحولاً من العمل التقليدي المعتمد على الورق والإجراءات اليدوية، إلى أسلوب عقلائي تقني يتسم بالسرعة، الشفافية، والدقة.

كما يمكن ربط هذه النتائج بنظرية التحديث (Modernization Theory) التي ترى أن المجتمعات والمؤسسات تتطوّر عبر مراحل من التقليدية نحو الحداثة، وتُعد الرقمنة من أهم مظاهر هذا الانتقال. ومن هذا المنظور، فإن التوافق الواسع بين العاملين على وجود الرقمنة في التسيير الإداري يشير إلى تحول في البنى التنظيمية والمؤسسية داخل كازنوس تيارت، بحيث أصبح العامل الرقمي جزءاً من التفاعل الاجتماعي اليومي المهني.

جدول رقم (05) يوضح تساهم الرقمنة في تسريع إنجاز المهام اليومية داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	62	76,5
أوافق	19	23,5
محايد	00	00
لا أوافق	00	00
لا أوافق	00	00
المجموع	81	100,0

تشير النتائج الإحصائية إلى أن جميع أفراد العينة يؤكدون بشكل تام على الدور الإيجابي للرقمنة في تسريع وتيرة المهام اليومية داخل المؤسسة، حيث صرّح 62 مفردة بنسبة 76,5% بأنهم "يوافقون بشدة"، و 19 مفردة بنسبة 23,5% أكدوا موافقتهم أيضاً، دون تسجيل أي مواقف محايدة أو رافضة. يُظهر هذا الإجماع الكامل على

فعالية الرقمنة دلالة قوية على نجاحها في تحسين الأداء اليومي، ما يعكس مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي والثقة في النظم التقنية المطبقة بالمؤسسة.

تعكس هذه النتيجة تحولاً عميقاً في البنية المهنية للمؤسسة، حيث أصبح الاستخدام اليومي للرقمنة لا يُنظر إليه كخيار إضافي، بل كعنصر مركزي في ممارسة المهام اليومية. ويمكن فهم هذا التحول من خلال **نظرية الفعل الاجتماعي لـ ماكس فيبر**، حيث يرى أن الأفراد يتصرفون ضمن المؤسسات بدافع المعنى والغاية. وفي هذا السياق، فإن استخدام الرقمنة يُعد فعلاً عقلياً هادفاً يختاره الموظف لتحقيق الكفاءة والسرعة في العمل، وبالتالي فإن التفاعل الإيجابي الواسع مع الرقمنة يدل على أن الفاعلين (العاملين) يرون فيها أداة وظيفية فعّالة في تحسين شروط العمل. كما يمكن توظيف **نظرية النظم لـ تالكوت بارسونز** التي تعتبر أن كل مؤسسة هي نظام فرعي داخل المجتمع، ولكي تحافظ على توازنها ووظيفيتها، تحتاج إلى التكيف مع المتغيرات التقنية والاجتماعية. وهنا، تُعتبر الرقمنة وسيلة تكيف مؤسسي مع البيئة الخارجية المتغيرة، خصوصاً في ظل التحولات التي يشهدها قطاع الضمان الاجتماعي في الجزائر نحو مزيد من الشفافية والفعالية.

جدول رقم (06) يوضح تساعد التقنيات الرقمية في تقليل الأخطاء البشرية في العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	55	67,9
أوافق	26	32,1
محايد	00	00
لا أوافق	00	00
لا أوافق	00	00
المجموع	81	100,0

تشير المعطيات الإحصائية إلى أن جميع أفراد العينة البالغ عددهم 81 مفردة يتفقون تماماً على أن التقنيات الرقمية تُسهم بفعالية في تقليل الأخطاء البشرية في العمل. فقد عبّر 55 مفردة (بنسبة 67,9%) عن موافقتهم الشديدة، بينما أبدى 26 مفردة (بنسبة 32,1%) موافقتهم دون تحفظ. ولم تسجل الدراسة أي مواقف محايدة أو رافضة. هذا الاتفاق الكلي يعكس وعياً واضحاً بأهمية الدور التصحيحي والداعم الذي تلعبه الرقمنة في تحسين جودة ودقة الأداء داخل المؤسسة.

مثل هذا الإجماع دليلاً على التفاعل الإيجابي بين العاملين والتكنولوجيا، ويمكن تفسيره من خلال نظرية التقنية والتنظيم لـ "وودوارد (Joan Woodward)"، التي ترى أن هناك علاقة مباشرة بين نوع التقنية المستعملة وفعالية التنظيم. ووفقاً لهذه النظرية، فإن المؤسسات التي توظف تقنيات حديثة تكون أكثر قدرة على التحكم في العمليات وتقليل هامش الخطأ، وهو ما تعكسه نتائج هذا الجدول.

من جانب آخر، ويتوظيف نظرية البنية والفاعل لـ "أنتوني غيدنز (Anthony Giddens)"، فإن التقنيات الرقمية لا تُعد مجرد أدوات خارجية محايدة، بل هي جزء من البنية التنظيمية وتؤثر في أفعال الأفراد وتُعيد تشكيل سلوكياتهم. فالاعتماد المتزايد على الرقمنة لتقليل الأخطاء يعكس إدراكاً من العاملين أن التكنولوجيا أصبحت أداة "ضبط ذاتي" تقلل من التدخلات العشوائية، وتفرض نوعاً من الانضباط البيئي الجديد داخل المؤسسة. هذا التوجه نحو الثقة في التقنية يعزز فكرة أن الرقمنة ليست فقط وسيلة لتسريع العمل، بل تُشكل أيضاً آلية للتحكم وضبط الجودة، ما يدعم الأداء التنظيمي ويُقلص من التكاليف الناجمة عن الأخطاء البشرية. كما يدل على أن الثقافة المهنية داخل المؤسسة باتت تميل نحو نموذج أكثر عقلانية ومنهجية، يقدر الدقة ويضمن التوظيف الذكي للتكنولوجيا.

جدول رقم (07) يوضح تم رقمنة معظم الوثائق والمعاملات الإدارية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	39	48,1
أوافق	34	42,0
محايد	8	9,9
لا أوافق	00	00
لا أوافق	00	00
المجموع	81	100,0

تشير البيانات إلى أن غالبية أفراد العينة تؤكد أن معظم الوثائق والمعاملات الإدارية قد تم رقمنتها داخل المؤسسة، حيث عبّر 39 مفردة عن موافقتهم الشديدة بنسبة 48,1%، بينما وافق 34 مفردة بنسبة 42,0%. أما الفئة المحايدة فتمثلت 8 مفردات فقط بنسبة 9,9%، ولم تُسجل أي حالات رفض. هذا التوزيع يعكس نسبة عالية من التأكيد على الرقمنة الشاملة للوثائق والإجراءات، مع وجود نسبة محدودة لا تزال تتحفظ أو لم تحسم موقفها.

خصوصاً من خلال عدسة كورت لوين (Kurt Lewin) التي تقترح ثلاث مراحل للتغيير: "فك التجميد - التغيير - إعادة التجميد". وتُظهر نتائج الجدول أن المؤسسة تجاوزت مرحلتها "فك التجميد" و"التغيير" حيث تم

بالفعل رقمنة معظم المعاملات، وهي الآن في مرحلة "إعادة التجميد" التي تترسخ فيها الممارسات الرقمية كثقافة إدارية مؤسسية.

كما يمكن الاستعانة بنظرية البناء الاجتماعي للواقع لـ "برغر ولوكمان (Berger & Luckmann)"، والتي ترى أن التغيير في المؤسسات لا يحدث فقط من خلال القرارات التقنية، بل من خلال تطبيع الممارسات الجديدة داخل الحياة اليومية للموظف. وفي هذا السياق، فإن رقمنة الوثائق والمعاملات تصبح جزءًا من الروتين المهني، ما يمنحها "شرعية واقعية" ويساهم في ترسيخها كسلوك تنظيمي يومي.

أما وجود نسبة محايدة (9,9%) فيمكن تفسيره بأن بعض العاملين لم يتفاعلوا بعد بشكل مباشر مع الرقمنة أو لا يزالون في مرحلة تكيف، مما يُظهر أن التحول الرقمي - وإن كان واسعًا - لا يزال بحاجة إلى دعم تدريبي وتوعوي لاستكمال الدمج الكامل.

جدول رقم (08) يوضح توفر الرقمنة أدوات لمتابعة سير العمليات بشكل دقيق.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	30	37,0
أوافق	35	43,2
محايد	8	9,9
لا أوافق	8	9,9
لا أوافق	00	00
المجموع	81	100,0

تكشف النتائج أن الأغلبية تعتبر أن الرقمنة توفر أدوات فعالة لمتابعة سير العمليات الإدارية بدقة، حيث عبّر 30 موظفًا بنسبة 37,0% عن موافقتهم الشديدة، و 35 موظفًا بنسبة 43,2% عن موافقتهم، ما يجعل نسبة الموافقة الكلية 80,2%. بينما سجّلت 8 حالات (9,9%) موقفًا محايدًا، و 8 حالات أخرى (9,9%) عبرت عن عدم الموافقة، دون وجود رفض تام. يُظهر هذا التوزيع أن هناك تقديرًا عامًا لفعالية الأدوات الرقمية في تحسين المتابعة الإدارية، مع وجود أقلية لم تلمس هذا الأثر بوضوح بعد.

يمكن فهم هذا التباين الطفيف في المواقف من خلال نظرية التفاعل الرمزي لـ "جورج هيربرت ميد (George H. Mead)"، التي تؤكد أن الأفراد يُقيّمون الوسائل التنظيمية من خلال تجربتهم اليومية وتفاعلهم معها. وبالتالي، فإن الذين أبدوا موافقة قوية هم غالبًا من الموظفين المتفاعلين بصفة مستمرة مع الأنظمة الرقمية، في

حين أن الفئة المحايدة أو الراضية قد تكون أقل استخداماً أو لا تمتلك الكفاءة الرقمية الكافية، مما يُضعف إدراكهم لفوائد هذه الأدوات.

كما يمكن توظيف نظرية البيروقراطية لماكس فيبر، التي تعتبر أن التنظيم الفعال يعتمد على أدوات للرصد والتوثيق والمراقبة. وفي هذا الإطار، فإن الرقمنة تُعد امتداداً طبيعياً للتنظيم البيروقراطي الحديث، حيث توفر آليات دقيقة لتتبع العمليات وتقييم الأداء، ما يعزز الشفافية ويقلل من الاعتماد على الوسائل التقليدية المعرضة للخطأ أو التأخير.

جدول رقم (09) يوضح الرقمنة حسّنت من مستوى التنسيق بين مختلف الأقسام

الاحتمالات	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	30	37,0
أوافق	35	43,2
محايد	8	9,9
لا أوافق	8	9,9
لا أوافق	00	00
المجموع	81	100,0

تُظهر النتائج أن الأغلبية ترى أن الرقمنة ساهمت فعلياً في تحسين التنسيق بين الأقسام، حيث صرّح 30 موظفاً بنسبة 37,0% بموافقتهم الشديدة، و 35 موظفاً بنسبة 43,2% بالموافقة، أي أن نسبة الموافقة الكلية بلغت 80,2%. أما المواقف المحايدة فتمثّلت في 8 موظفين (9,9%)، وهي النسبة نفسها التي لم توافق على الطرح (9,9%)، دون تسجيل أي رفض تام.

يُمكن تفسير هذه النتائج من خلال نظرية النظم لـ "تالكوت بارسونز" (Talcott Parsons)، التي تعتبر أن التنظيمات تتكون من نظم فرعية مترابطة وظيفياً، ويُعد التنسيق الفعال بين هذه الأنظمة أحد الشروط لضمان الاستقرار والنجاح. وبالتالي، فإن الرقمنة تسهم في تقوية "الربط الوظيفي" بين الأقسام المختلفة عبر تبادل المعلومات بسرعة، مما يرفع من درجة التفاعل المؤسسي ويُقلّل من الفواصل البيروقراطية التقليدية.

كما يمكن تحليل هذا من منظور نظرية رأس المال الاجتماعي لـ "بيير بورديو" (Pierre Bourdieu)، حيث تُعزز الرقمنة العلاقات المهنية من خلال بناء شبكات تواصل أكثر كفاءة. استخدام الأنظمة الرقمية يساعد في

تجاوز العلاقات العمودية البطيئة ويُهدد لتفاعلات أفقية أكثر ديناميكية بين الأقسام، ما يُسهم في تعزيز الثقة والتعاون. تشير البيانات إلى أن هناك استخدامًا واضحًا للرقمنة، إلا أن التدريب ما زال بحاجة إلى تعزيز.

1-2- عرض نتائج الفرضية الثانية

جدول رقم (10) يوضح ساهمت الرقمنة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	43	53,1
أوافق	21	25,9
محايد	1	1,2
لا أوافق	8	9,9
لا أوافق	8	9,9
المجموع	81	100,0

تُشير البيانات إلى أن أغلب أفراد العينة يؤكدون على فعالية الرقمنة في تحسين جودة الخدمات الموجهة للزبائن، حيث صرّح 43 موظفًا بنسبة 53,1% بموافقتهم الشديدة، و 21 موظفًا بنسبة 25,9% بالموافقة، أي أن مجموع نسب الموافقة بلغ 79%. بينما عبّر موظف واحد فقط عن الحياد (1,2%)، وشجّلت 8 حالات لعدم الموافقة (9,9%)، و 8 حالات أخرى لعدم الموافقة الشديدة (9,9%)، لتبلغ نسبة الرفض الكلي 19,8%.

ويمكن تحليل هذه النتائج من خلال نظرية الفعل الاجتماعي لـ "ماكس فيبر (Max Weber)"، والتي تركز على فهم تصرفات الأفراد داخل التنظيمات انطلاقًا من نواياهم ودوافعهم. فالموظفون الذين يرون أن الرقمنة حسّنت الخدمات، على الأرجح قد لمسوا فعليًا الأثر الإيجابي في تسريع الإجراءات، تقليل الأخطاء، وتحسين التواصل مع الزبائن، وهو ما يُترجم إلى "فعل عقلائي غائي" حسب تصنيف وبير.

كما يمكن توظيف نظرية الحوكمة الرقمية، التي ترى أن التحول الرقمي في الإدارة العمومية يجب أن يُسهم في تعزيز جودة العلاقة بين المؤسسة والمواطن من خلال: الشفافية، السرعة، وتقليص البيروقراطية. وهذا ما تؤكده نتائج الأغلبية في الجدول.

أما نسبة الرفض (19,8%) فهي تعكس احتمال وجود عوائق تطبيقية في بعض المصالح أو ضعف في البنية التحتية الرقمية (مثل انقطاعات الأنظمة أو ضعف الشبكة)، ما يؤثر على جودة الخدمة الفعلية. كما يمكن تفسير

ذلك بوجود تفاوت في الإدراك المهني بناءً على موقع الموظف داخل السلم الإداري أو مدى احتكاكه المباشر بالجمهور.

جدول رقم (11) يوضح أدت الرقمنة إلى زيادة إنتاجية الموظفين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	52	64,2
أوافق	5	6,2
محايد	00	00
لا أوافق	16	19,8
لا أوافق	8	9,9
المجموع	81	100,0

تشير المعطيات إلى أن أغلبية أفراد العينة عبّروا عن موافقتهم الشديدة على أن الرقمنة ساهمت في زيادة إنتاجية الموظفين، حيث بلغت نسبة "أوافق بشدة" 64,2%، تليها نسبة "أوافق" بـ 6,2%، أي أن مجموع المؤيدين لهذا الطرح يقدر بـ 70,4% من العينة المدروسة.

في المقابل، عبّر 19,8% عن عدم موافقتهم، بينما صرّح 9,9% بعدم الموافقة تمامًا، وهو ما يجعل نسبة غير الموافقين تقترب من 30%، وهي نسبة معتبرة تشير إلى وجود تباين في الآراء داخل المؤسسة. اللافت للنظر هو انعدام الفئة المحايدة (0,0%)، مما يدل على أن أغلب العاملين لديهم موقف محدد إزاء أثر الرقمنة على إنتاجيتهم، سواء إيجابيًا أو سلبًا.

يمكن تفسير هذه النتائج من منظور نظرية الصراع عند كارل ماركس، التي ترى أن التغيرات التكنولوجية في بيئة العمل قد تؤدي إلى إعادة توزيع للسلطة والموارد داخل المؤسسة، مما يخلق تفاوتًا في الاستفادة والشعور بالإنتاجية.

فالموظفون الذين وافقوا على أن الرقمنة زادت من إنتاجيتهم (70,4%)، قد يكونون أولئك الذين يمتلكون مهارات رقمية عالية أو يتمتعون بوظائف تتوافق مع بيئة العمل الرقمية، ما يمنحهم موقعًا أقوى في البنية التنظيمية. في حين أن الفئة التي عبّرت عن عدم موافقتها (29,7%) قد تشعر بأنها مهمشة أو غير قادرة على مواكبة متطلبات العمل الرقمي، ما يؤدي إلى شعور بانخفاض القيمة الذاتية أو فقدان السيطرة.

وعليه يُمكن القول إن الرقمنة في هذه المؤسسة لا تُنتج فقط تحسينات تنظيمية، بل تساهم كذلك في إعادة تشكيل العلاقات المهنية وموازين القوى داخل المؤسسة، وفق ما تصفه نظرية الصراع من صراعات خفية بين من يمتلك وسائل التحديث ومن يظل على هامشها.

جدول رقم (12) يوضح أدت الرقمنة إلى زيادة إنتاجية الموظفين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	52	64,2
أوافق	5	6,2
محايد	8	9,9
لا أوافق	16	19,8
لا أوافق	00	00
المجموع	81	100,0

تشير نتائج الجدول إلى أن أغلبية أفراد العينة عبّروا عن موقف إيجابي من أثر الرقمنة على إنتاجيتهم، حيث بلغت نسبة الذين "يوافقون بشدة" 64,2%، و"يوافقون" 6,2%، ما يعني أن نسبة المؤيدين عمومًا بلغت 70,4% في المقابل، نجد أن 9,9% من الموظفين عبّروا عن موقف "محايد"، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 19,8%، في حين لم تسجل أي حالة "لا أوافق بشدة". تدل هذه الأرقام على غلبة الاتجاه الإيجابي نحو الرقمنة، مع تسجيل قدر محدود من التردد أو التحفظ، الأمر الذي يعكس وعيًا عامًا داخل المؤسسة بأهمية الرقمنة، رغم وجود تفاوت بسيط في الأثر على الإنتاجية الفردية.

يمكن تحليل هذه النتائج من خلال نظرية التبادل الاجتماعي التي ترى أن العلاقة بين الفرد والمؤسسة قائمة على مبدأ المقايضة: ما يقدمه الموظف من جهد يُقابل بما يتلقاه من دعم أو تسهيلات.

في هذا السياق، فإن موافقة أكثر من ثلثي العينة على أن الرقمنة أدت إلى رفع إنتاجيتهم يدل على أن الرقمنة وفّرت لهم تجربة مهنية مجزية، سواء من حيث تقليص الوقت، تسهيل الإجراءات، أو تحسين ظروف الأداء، ما يزيد لديهم الشعور بالرضا والدافعية. من منظور هذه النظرية، الرقمنة هنا تمثل موردًا تنظيميًا يقدمه الهيكل الإداري للموظف مقابل التزامه وجودة أدائه.

جدول رقم (13) يوضح هناك وضوح أكبر في المهام والتنسيق بين الأقسام بفضل الأنظمة الرقمية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	46	56,8
أوافق	18	22,2
محايد	1	1,2
لا أوافق	16	19,8
لا أوافق	00	00
المجموع	81	100,0

تُظهر نتائج الجدول أن الأغلبية عبّرت عن اتفاقها مع أن الرقمنة ساهمت في تحسين وضوح المهام والتنسيق الداخلي، حيث جاءت نسبة "أوافق بشدة" بـ **56,8%**، تليها "أوافق" بـ **22,2%**، ما يعني أن **79%** من العينة ترى أن الأنظمة الرقمية كان لها أثر تنظيمي واضح في هذا الجانب.

في المقابل، بلغت نسبة "لا أوافق" **19,8%**، وهي نسبة غير ضئيلة مقارنة بباقي الاستجابات، ما يشير إلى أن بعض الموظفين لا يزالون يجدون صعوبات في وضوح الأدوار رغم الرقمنة. أما الفئة المحايدة فقد شكّلت **1,2%** فقط، وهو ما يدل على أن غالبية الموظفين لديهم موقف واضح تجاه الموضوع.

يمكن تفسير هذه النتائج من خلال نظرية البيروقراطية لماكس فيبر، التي تفترض أن التنظيم العقلاني والاعتماد على الأنظمة والإجراءات المكتوبة يؤدي إلى وضوح أكبر في المهام، وزيادة في الكفاءة والتنسيق.

الأنظمة الرقمية تمثل في هذا السياق أداة بيروقراطية حديثة تضمن أن يتم كل شيء عبر قواعد مبرمجة وواضحة، وهو ما يساعد على تحديد مسؤوليات كل موظف، وتقليل التداخل أو الارتجالية في أداء المهام. وهذا يفسر لماذا وافق ما يقارب **80%** من الموظفين على هذا الطرح. اذن يظهر ان هناك أثر إيجابي مباشر للرقمنة في تحسين الكفاءة الداخلية وجودة الأداء.

1-3- عرض نتائج الفرضية الثالثة

جدول رقم (14) يوضح تأثير الرقمنة بشكل إيجابي على اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	55	67,9
أوافق	17	21,0
محايد	9	11,1
لا أوافق	00	00
لا أوافق	00	00
المجموع	81	100,0

يوضح الجدول أن 88.9% من عينة الموظفين في مؤسسة كازنوس تيارت يرون أن الرقمنة تؤثر بشكل إيجابي على عملية اتخاذ القرار، حيث أجاب 67.9% منهم بـ "أوافق بشدة" و 21.0% بـ "أوافق". بينما كانت نسبة المحايدين 11.1%، ولم يُسجل أي رفض أو اعتراض. هذه النسب تعكس إجماعاً واضحاً على فاعلية الرقمنة في دعم اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

من منظور النظرية الوظيفية لتالكوت بارسونز، تُعتبر الرقمنة أداة مهمة تساعد في تعزيز استقرار النظام المؤسسي وكفاءته. فالرقمنة توفر معلومات دقيقة وسريعة، مما يسهل على صناع القرار التقييم السليم للمواقف واتخاذ القرارات المناسبة.

يُنظر إلى الرقمنة كوظيفة تنظيمية تساعد في تحقيق التكامل والتوازن بين مكونات النظام الإداري، من خلال تسهيل التنسيق وتدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة. ارتفاع نسبة الموافقة على تأثير الرقمنة في اتخاذ القرار يدل على رضا الموظفين عن هذه الوظيفة التنظيمية الجديدة، التي تعزز من سرعة ودقة الأداء المؤسسي. نسبة المحايدين قد تعكس بعض التردد أو عدم الوضوح الكامل لدى بعض الموظفين حول كيفية تطبيق الرقمنة في صنع القرار، مما يستدعي مزيداً من التدريب والتواصل الداخلي لتعزيز فهم الأدوار الرقمية ودورها في صنع القرار.

جدول رقم (15) يوضح وفرت الأدوات الرقمية بيئة تنظيمية أكثر فعالية

الاحتمالات	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	39	48,1
أوافق	18	22,2
محايد	8	9,9
لا أوافق	16	19,8
لا أوافق	00	00
المجموع	81	100,0

يوضح جدول رقم (15) أن 70.3% من المشاركين يرون أن الأدوات الرقمية وفرت بيئة تنظيمية أكثر فعالية، حيث أظهر 48.1% منهم موافقة شديدة و22.2% موافقة. بينما بلغت نسبة المحايدين 9.9%، في حين أعرب 19.8% عن عدم موافقتهم على هذا الرأي. لم يسجل أي رفض كامل. هذه النتائج تشير إلى قبول عام للأثر الإيجابي للأدوات الرقمية على فعالية البيئة التنظيمية، مع وجود شريحة لا تقنع تمامًا بهذا التأثير.

من منظور نظرية التغيير التنظيمي، يُنظر إلى تبني الأدوات الرقمية كعامل أساسي لإحداث تحول في بيئة العمل المؤسسي وتحسين الأداء. ارتفاع نسبة الموافقة يعكس قدرة الرقمنة على إحداث تغييرات بنوية في طريقة العمل، من حيث تنظيم الوقت، تبسيط الإجراءات، وتحسين التواصل بين العاملين.

أما نسبة عدم الموافقة (19.8%) فتعكس وجود مقاومة أو تحديات تواجه الموظفين في التكيف مع هذه التغييرات، مثل صعوبات تقنية، نقص تدريب، أو خوف من فقدان السيطرة على العمليات التقليدية. هذا يتفق مع نظرية الرفض مقابل التبني التي تفسر كيف يمكن أن تواجه التحديثات التكنولوجية معارضة من بعض الفئات بسبب تغييرات في روتين العمل والهيكلة الإداري.

جدول رقم (16) يوضح تواجه المؤسسة صعوبات في تكوين الموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	40	49,4
أوافق	17	21,0
محايد	8	9,9
لا أوافق	16	19,8
لا أوافق	00	00
المجموع	81	100,0

يبين جدول رقم (16) أن 70.4% من عينة الموظفين يرون أن المؤسسة تواجه صعوبات في تكوين الموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية، حيث أعرب 49.4% عن موافقتهم الشديدة و 21.0% عن موافقتهم في المقابل، بلغت نسبة المحايدين 9.9%، بينما أعرب 19.8% عن عدم موافقتهم على وجود هذه الصعوبات. هذه النتائج تشير إلى وجود تحديات ملموسة في تدريب الموظفين على التعامل مع الرقمنة داخل المؤسسة.

يمكن تفسير هذه النتائج عبر مفهوم مقاومة التغيير في المؤسسات، الذي يشير إلى أن تبني التكنولوجيا الحديثة لا يخلو من عقبات داخل بيئة العمل. إن صعوبات التكوين تعكس جانباً من هذه المقاومة، سواء من جانب نقص الموارد أو ضعف الدعم الفني، أو من خوف الموظفين أنفسهم من التغيير وافتقارهم للمهارات الرقمية اللازمة. علاوة على ذلك، وفقاً لنظرية التعلم التنظيمي، فإن قدرة المؤسسة على التكيف والنجاح في الرقمنة تعتمد بشكل كبير على مدى توفير فرص تدريب فعالة مستمرة للموظفين. فغياب هذه البرامج يؤدي إلى فجوات معرفية وتقنية تضعف من أداء الأنظمة الرقمية وتقلل من الاستفادة منها.

جدول رقم (17) يوضح الموظفون بحاجة إلى أكثر لفهم استخدام الأنظمة الرقمية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	40	49,4
أوافق	25	30,9
محايد	8	9,9
لا أوافق	00	00
لا أوافق	8	9,9
المجموع	81	100,0

يبين جدول رقم (17) أن نسبة 80.3% من الموظفين يرون أنهم بحاجة إلى المزيد من الفهم والتدريب على استخدام الأنظمة الرقمية، حيث أجاب 49.4% بـ "أوافق بشدة" و 30.9% بـ "أوافق". بينما كانت نسبة المحايدين 9.9%، وعبر 9.9% منهم عن عدم موافقتهم على الحاجة إلى مزيد من الفهم. هذه النسب توضح حاجة واضحة لدى أغلب العاملين لتعزيز مهاراتهم الرقمية.

من منظور نظرية رأس المال البشري، تُعد المعرفة والمهارات الرقمية من أهم الأصول التي ترفع من قيمة الموظف داخل المؤسسة. ارتفاع نسبة الراغبين في تحسين فهمهم للأنظمة الرقمية يعكس وعياً متزايداً بأهمية هذه المهارات لتحسين الأداء الوظيفي وللحفاظ على فرصهم الوظيفية.

هذا الطلب على التعلم المستمر يُظهر أيضاً وجود فجوة تدريبية تحتاج المؤسسة إلى معالجتها لضمان تمكين الموظفين من استخدام التكنولوجيا بكفاءة. تجاهل هذه الحاجة قد يؤدي إلى شعور بالإحباط، ضعف الإنتاجية، وربما مقاومة مستمرة للتغيير.

جدول رقم (18) يوضح بعض العاملين يواجهون صعوبات في التكيف مع التحول الرقمي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	54	66,7
أوافق	19	23,5
محايد	8	9,9
لا أوافق	00	00
لا أوافق	00	00
المجموع	81	100,0

يوضح جدول رقم (18) أن 90.2% من الموظفين يعترفون بوجود صعوبات في التكيف مع التحول الرقمي داخل المؤسسة، حيث أجاب 66.7% منهم بـ "أوافق بشدة" و 23.5% بـ "أوافق". لم يُسجل أي اعتراض أو عدم موافقة، في حين بلغت نسبة المحايدين 9.9% فقط. هذه النسب تعكس تحديًا واضحًا لدى غالبية العاملين في التعامل مع التحولات الرقمية التي تشهدها المؤسسة.

من منظور نظرية التكيف والتغير الاجتماعي، تعكس هذه النتائج أن التحول الرقمي يمثل تغييرًا هيكليًا واجتماعيًا داخل المؤسسة يتطلب من الأفراد تعديل سلوكياتهم، مهاراتهم، وأدوارهم الوظيفية. الصعوبات في التكيف ليست مجرد مسألة تقنية فقط، بل تتعلق أيضًا بالعوامل النفسية والاجتماعية التي تواجه الأفراد عند مواجهة التغيير. تُبرز النظرية أن الأفراد يحتاجون إلى دعم اجتماعي وتنظيمي مستمر لكي يتمكنوا من التكيف بنجاح مع التغييرات. فغياب هذا الدعم يؤدي إلى مقاومة التغيير أو ضعف الأداء، مما قد يؤثر على كفاءة المؤسسة بشكل عام.

جدول رقم (19) يوضح بعض العاملين يواجهون صعوبات في التكيف مع التحول الرقمي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	54	66,7
أوافق	19	23,5
محايد	8	9,9
لا أوافق	00	00
لا أوافق	00	00
المجموع	81	100,0

يوضح جدول رقم (19) أن أغلبية العاملين في المؤسسة تواجه صعوبات في التكيف مع التحول الرقمي، حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية 90.2%، موزعة بين 66.7% أبدوا موافقة شديدة، و 23.5% أبدوا موافقة. لم يسجل أي من المشاركين عدم موافقة، بينما كان هناك 9.9% فقط من المحايدين. هذه الأرقام تشير إلى وجود تحدٍ واضح في استيعاب التغيرات الرقمية بين معظم الموظفين.

تُفسر هذه النتائج الصعوبات التي تواجه العاملين كنتيجة لعملية معقدة لتغيير السلوكيات والمهارات في بيئة العمل. التكيف مع الرقمنة يتطلب من الأفراد إعادة تشكيل ممارساتهم اليومية وتبني طرق جديدة في أداء المهام، وهو ما قد يسبب شعورًا بعدم الأمان أو القلق إزاء المجهول.

النظرية تؤكد أن عملية التكيف ليست فقط فردية بل مرتبطة بالسياق الاجتماعي والتنظيمي المحيط. الدعم المؤسسي من خلال التدريب، التوجيه، وتوفير موارد تساعد على التعلم المستمر يعتبر حيويًا لتسهيل هذا الانتقال. غياب هذا الدعم قد يؤدي إلى مقاومة التغيير وتأخير تحقيق الأهداف الرقمية.

جدول رقم (20) يوضح توجد مشكلات تقنية وصعوبات في صيانة الأنظمة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	43	53,1
أوافق	38	46,9
محايد	00	00
لا أوافق	00	00
لا أوافق	00	00
المجموع	81	100,0

يوضح جدول رقم (20) أن جميع المشاركين في الدراسة يرون وجود مشكلات تقنية وصعوبات في صيانة الأنظمة الرقمية داخل المؤسسة، حيث أجاب 53.1% منهم بـ "أوافق بشدة" و 46.9% بـ "أوافق". لم يُسجل أي تردد أو اعتراض، مما يشير إلى توافق تام حول وجود تحديات تقنية تؤثر على استقرار وكفاءة الأنظمة الرقمية المستخدمة.

تعتبر الأنظمة الرقمية جزءًا من النظام الأكبر للمؤسسة الذي يضم عناصر بشرية وتقنية وتنظيمية. المشكلات التقنية والصعوبات في الصيانة ليست مجرد عوائق فنية، بل تؤثر على سير العمل وتفاعلات الأفراد داخل المؤسسة.

هذه التحديات التقنية قد تؤدي إلى تعطيل العمليات، زيادة الضغط على الموظفين، وتقليل فعالية الأداء التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، قد تولد هذه المشاكل شعورًا بالإحباط وعدم الرضا بين العاملين، مما يؤثر على دوافعهم للتكيف مع الرقمنة.

ولذلك يتطلب حل هذه المشكلات تدخلاً منسقاً بين فرق الدعم الفني والإدارة لضمان صيانة الأنظمة بشكل دوري وفعال، مع توفير تدريب مستمر للموظفين على التعامل مع المشكلات التقنية. هذا التكامل بين الجوانب التقنية والبشرية يساهم في تعزيز استقرار النظام الرقمي ونجاح التحول الرقمي في المؤسسة.

جدول رقم (21) يوضح تواجه المؤسسة تحديات أمنية لحماية البيانات الرقمية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	51	63,0
أوافق	29	35,8
محايد	1	1,2
لا أوافق	00	00
لا أوافق	00	00
المجموع	81	100,0

يبين جدول رقم (21) أن غالبية العاملين في المؤسسة يدركون وجود تحديات أمنية تتعلق بحماية البيانات الرقمية، حيث أبدى 63.0% منهم موافقة شديدة و 35.8% موافقة، أي أن نسبة الإجمالي تصل إلى 98.8%، بينما كان هناك فقط 1.2% محايدين ولم يسجل أي رفض. هذه النتيجة توضح وعيًا عاليًا بأهمية الأمن الرقمي والتحديات المرتبطة به داخل المؤسسة.

من خلال نظرية المخاطر الاجتماعية، يمكن فهم هذه التحديات الأمنية على أنها مخاطر تواجه المجتمع التنظيمي تؤثر في استقرار المؤسسة وموثوقية أنظمتها. المخاوف من فقدان البيانات أو تعرضها للاختراق تؤدي إلى حالة من القلق الجماعي بين العاملين، مما يؤثر على سلوكهم التنظيمي وثقتهم في النظام الرقمي. هذه المخاطر تتطلب استجابات تنظيمية متعددة تشمل تقنيات الحماية المتقدمة، وضع سياسات صارمة للأمن، وتدريب العاملين على ممارسات الأمان الرقمي. كما أن تعزيز ثقافة الوعي الأمني بين الموظفين يساهم في تقليل المخاطر من خلال تبني سلوكيات أكثر حرصًا ومسؤولية.

بالتالي إدراك الموظفين لهذه التحديات هو خطوة أولى مهمة، لكن النجاح في مواجهة هذه المخاطر يعتمد على تكامل الجهود التقنية والبشرية والإدارية داخل المؤسسة. اذن توجد بعض العقبات التكنولوجية والبشرية التي تعيق استفادة المؤسسة القصوى من الرقمنة.

2- استنتاجات مبدئية

استنادًا إلى البيانات الميدانية والملاحظات المباشرة، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- الرقمنة أثرت بشكل إيجابي على جودة العمل وسرعة إنجاز المهام.
- تحتاج المؤسسة إلى خطط تدريبية منتظمة لتحسين المهارات الرقمية.
- هناك حاجة لمعالجة الأعطال التقنية وتسهيل التكيف مع التحول الرقمي.

1- مؤشرات التحسن في الأداء التنظيمي

من خلال المقارنة بين الوضع قبل الرقمنة وبعدها، يمكن تسجيل الآتي:

المؤشر	قبل الرقمنة	بعد الرقمنة
سرعة معالجة الملفات	بطيئة - ورقية	سريعة - إلكترونية
دقة البيانات	عرضة للأخطاء اليدوية	أكثر دقة بسبب الرقمنة
رضا المتعاملين	متدنٍ نسبياً	في تحسن ملحوظ
تواصل بين الأقسام	تقليدي وبطيء	إلكتروني وفوري
تنظيم الأرشفة	يدوي وغير محوسب	رقمي ومنظم

2- حول تطبيق الرقمنة في المؤسسة

- المؤسسة قطعت خطوات مهمة في إدخال الرقمنة في عدة أقسام، خصوصاً أقسام الاشتراكات والتحصيل والمنازعات.

- توجد أنظمة معلوماتية فعّالة، لكن بدرجات متفاوتة بين المديريات.

3- أثر الرقمنة على الأداء التنظيمي

- ساعدت الرقمنة في تحسين سرعة الأداء، وتقليل الأخطاء، وتيسير أرشفة الملفات واسترجاعها.

- ارتفعت كفاءة الموظفين الذين تلقوا تدريباً تقنياً، ما ساهم في رفع جودة الخدمة.

4- مستوى رضا الموظفين والمتعاملين

- أغلب الموظفين عبّروا عن رضاهم تجاه استخدام الرقمنة، خاصة أنها سهّلت المهام الروتينية.

- بعض المرتفقين ما زالوا يواجهون صعوبات في استخدام التطبيقات الرقمية، خاصة من الفئات غير المعتادة على التكنولوجيا.

5- رغم المكاسب المسجلة، واجهت المؤسسة عدة تحديات، أبرزها:

- محدودية البنية التحتية الرقمية في بعض الوكالات المحلية.

- غياب التحفيز لبعض الموظفين على التكيف مع التحول الرقمي.

- الحاجة المستمرة إلى التكوين والتحديث التكنولوجي.

- مقاومة التغيير من بعض الموظفين غير المعتادين على التقنيات.

- نقص الكوادر المؤهلة في بعض الفروع المحلية.

- مشاكل الربط الشبكي في مناطق نائية.

- الحاجة إلى صيانة مستمرة للأنظمة المعلوماتية.

3- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات

3-1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى التي مفادها أثر الرقمنة على الأداء التنظيمي في مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء - تيارت

تشير المعطيات الإحصائية المستخلصة من الجداول الخاص بالمحور الثاني المتعلق بالفرضية الأولى إلى أن الرقمنة تلعب دوراً محورياً في تحسين كفاءة العمليات داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي (CASNOS) فقد أظهرت نتائج الجدول رقم (04) أن الغالبية العظمى من أفراد العينة يؤكدون اعتماد المؤسسة بشكل كبير على الأنظمة الرقمية، مما يدل على تحول واضح نحو التسيير الرقمي كخيار استراتيجي وليس كخيار ثانوي. وهذا يعكس وعي المؤسسة بضرورة مواكبة التطور التكنولوجي لتحسين الأداء وتجاوز النمط التقليدي في التسيير الإداري.

فقد بين أن الرقمنة ساهمت بشكل ملموس في تسريع إنجاز المهام اليومية، حيث أجمعت كافة الآراء على هذا الأثر الإيجابي. وتبرز هذه النتيجة فعالية الأدوات الرقمية في تحسين ديناميكية العمل، وتخفيف الضغط المهني على الموظفين، مما يؤدي إلى توفير الوقت وتقليل الجهد. كما أن تسريع الإجراءات ينعكس بشكل إيجابي على نوعية الخدمات المقدمة للمرتفقين.

وفيما يخص تقليص نسبة الأخطاء البشرية، فقد أظهر الجدول رقم (06) أن الرقمنة ساعدت بدرجة معتبرة في هذا الجانب، إذ تؤدي الأنظمة المؤتمتة إلى تحسين الدقة وتقليل الهفوات المرتبطة بالتدخل اليدوي. وهو ما يؤكد أهمية الرقمنة في رفع الجودة وضمان المصداقية في معالجة البيانات والمعاملات.

من جهة أخرى، تشير نتائج الجدول رقم (07) إلى أن الرقمنة ساعدت في تسهيل التواصل داخل المؤسسة، من خلال تبسيط نقل المعلومات بين المصالح المختلفة، وتوفير منصات رقمية تضمن انسيابية أكبر في سير العمل، مما يعزز التنسيق الداخلي ويقلل من البيروقراطية.

كما أظهر الجدول رقم (08) أن الرقمنة ساهمت في تحسين ظروف العمل، من خلال تخفيف العبء الإداري وتوفير بيئة عمل أكثر تنظيمًا ومرونة، ما من شأنه أن ينعكس إيجابًا على رضا الموظفين وكفاءتهم المهنية.

وأخيرًا، يؤكد الجدول رقم (09) أن الرقمنة مكنت المؤسسة من متابعة الملفات الإدارية بدقة وفعالية، بفضل الأنظمة التي تسهل أرشفة البيانات والرجوع إليها في أي وقت، مما يحدّ من مشكلات الضياع أو التأخير في المعالجة، وعليه يمكن القول أن للرقمنة دور في تحسين كفاءة عمليات مؤسسة الصندوق الضمان الاجتماعي Casnos.

3-2- مناقشة نتائج الفرضية الثاني:

أظهرت نتائج الجدول رقم (10) (أن الغالبية الساحقة من الموظفين تؤمن بأن الرقمنة حسّنت من جودة الخدمات المقدمة للزبائن، حيث بلغت نسبة الموافقة (بشدة وبمجردة) 79%. وهذا يعكس أثرًا ملموسًا للتحويل الرقمي في تعزيز جودة العلاقة مع الزبائن، سواء من حيث سرعة التجاوب، تقليص الإجراءات، أو تخفيض نسبة الأخطاء. ويمكن تأطير هذه النتائج ضمن نظرية الفعل الاجتماعي لماكس فيبر، التي تفسر سلوك الموظفين باعتباره استجابة عقلانية لأهداف محددة، ما يعني أن إدراكهم لأثر الرقمنة مرتبط بتجربة فعلية لها انعكاسات عملية على الأداء. ومن جهة أخرى، تدعم نظرية الحوكمة الرقمية هذا الاتجاه، كونها تربط التحويل الرقمي بتحسين مخرجات الخدمة العمومية عبر الشفافية، السرعة، وتبسيط الإجراءات. وهو ما لمسناه في الإجماع الإيجابي على مستوى تقييم الخدمات الرقمية داخل المؤسسة.

أما في الجدول رقم (11)، فقد تبين أن 70,4% من الموظفين يعتقدون أن الرقمنة زادت من إنتاجيتهم، مقابل 29,6% عبّروا عن رفض أو حياد. هذا التباين في المواقف يعكس أن الأثر ليس متجانسًا على جميع الموظفين، وهو ما يمكن فهمه عبر نظرية الصراع لكارل ماركس، التي تفترض أن التغيرات التكنولوجية قد توزع النفوذ داخل المؤسسة. بمعنى أن الموظفين المتمكنين من الأدوات الرقمية هم الأكثر استفادة من الرقمنة، بينما قد يشعر غير المتمكنين بالإقصاء أو انخفاض الإنتاجية نتيجة صعوبة التكيف.

وفي الجدول رقم (12)، نجد استمرارًا لهذا الاتجاه الإيجابي، حيث عبّر أكثر من ثلثي العينة عن توافقتهم مع أن الرقمنة ساعدت على رفع إنتاجيتهم. وهنا يمكن توضيح نظرية التبادل الاجتماعي، التي تشرح العلاقة بين الموظف والمؤسسة باعتبارها علاقة مقايضة: كلما وفّرت المؤسسة موارد وتسهيلات (كالرقمنة)، زاد التزام الموظف وتحسّن أدائه. وبذلك يمكن تفسير ارتفاع نسبة الرضا لدى الموظفين كمقابل لتحسين بيئة العمل الرقمية.

أما الجدول رقم (13)، فقد أبرز دور الرقمنة في تعزيز وضوح المهام والتنسيق بين الأقسام، حيث بلغت نسبة الموافقة 79%. هذه النتيجة تُبرز أن الأنظمة الرقمية لم تؤثر فقط على الفرد في عمله، بل ساهمت أيضًا في تحسين الهيكل التنظيمي من حيث التواصل الداخلي، والتنسيق بين الوحدات. وهذا ينسجم مع نظرية البيروقراطية العقلانية لماكس فيبر، التي ترى أن التنظيم الإداري المحكم يؤدي إلى وضوح الأدوار وزيادة الكفاءة. فبفضل الرقمنة، باتت المهام موكلة بشكل دقيق، وسهل الوصول إلى المعلومات، ما ألغى الكثير من الغموض التنظيمي.

وعليه يمكن القول أن للتقنيات الرقمية المستخدمة دور في تعزيز الأداء التنظيمي في مؤسسة الصندوق الضمان الاجتماعي.

3-3- مناقشة الفرضية الثالثة

بالاعتماد على نتائج الجداول من (16) إلى (21)، يمكن تحليل الفرضية الثالثة التي تنص على "هناك تحديات خاصة تواجه عملية تطبيق الرقمنة في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بتيارت"، من خلال عرض تلك التحديات في فقرات تحليلية دون عناوين، كما يلي:

تكشف نتائج الدراسة عن وجود صعوبات كبيرة في مجال تكوين الموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية، حيث أشار أغلب المبحوثين إلى افتقارهم للتدريب الكافي. هذا يدل على أن عملية التحول الرقمي لم تواكبها سياسة واضحة للتأهيل والتكوين المستمر، مما ينعكس سلبيًا على فعالية تطبيق الرقمنة في المؤسسة. ويبدو أن الإدارة لم تول أهمية كافية لإعداد الموظفين لمواكبة التغيرات التقنية، وهو ما يمثل نقطة ضعف استراتيجية.

من جانب آخر، تظهر النتائج أن معظم الموظفين يواجهون ضعفًا في الفهم العام لطبيعة وأدوات الأنظمة الرقمية المستعملة، ما يعني أن هناك فجوة معرفية حقيقية تعيق التفاعل الإيجابي مع الرقمنة. وتُفسّر هذه الفجوة في ضوء غياب برامج موجهة للتوعية والتدريب على مستوى الأقسام والمصالح، وهو ما يولّد حالة من التردد وعدم الانخراط الفعّال في استخدام الوسائل الرقمية.

إضافة إلى ذلك، فإن أغلب المبحوثين أكدوا أنهم يواجهون صعوبة في التكيف مع التحول الرقمي، مما يكشف عن وجود مقاومة داخلية لهذا التغيير، سواء بسبب عامل السن، أو ضعف الثقة في النفس، أو الخوف من الوقوع في الأخطاء التقنية. وهذا النوع من التحديات يُصنّف ضمن العوامل السوسولوجية والنفسية، والتي يجب أخذها بعين الاعتبار أثناء تطبيق أي مشروع رقمي.

من جهة أخرى، أشار كل المستجوبين إلى وجود مشاكل تقنية وصعوبات في صيانة الأنظمة الرقمية، ما يعني أن البنية التحتية للمعلوماتية داخل المؤسسة ما تزال هشّة وغير مؤهلة بشكل كامل لتحمل عبء الرقمنة. ويتسبب هذا الضعف في تعطيل العمل وتأخير المعاملات، مما يولّد شعورًا بالإحباط لدى الموظفين ويفقد الرقمنة فعاليتها المرجوة.

أخيرًا، أبرزت النتائج أن هناك قلقًا واضحًا من التحديات الأمنية المتعلقة بحماية البيانات الرقمية، وهو ما يعد من أخطر العوائق، نظرًا لحساسية المعلومات التي تتعامل معها المؤسسة. إذ إن غياب أنظمة حماية متقدمة، أو عدم التكوين الكافي للموظفين في هذا الجانب، يجعل المؤسسة عرضة للتهديدات السيبرانية ولخسارة ثقة الزبائن.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن التحديات التي تعيق تطبيق الرقمنة داخل CASNOS بتيارت لا تتعلق فقط بالجوانب التقنية، بل تمتد إلى الجوانب البشرية والتنظيمية والأمنية، ما يستوجب استراتيجية شاملة تجمع بين التكوين المستمر، تحديث البنية التحتية، وتعزيز ثقافة الأمن السيبراني لضمان نجاح الانتقال الرقمي.

4- استنتاج عام

انطلاقاً من تحليل نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة باستخدام الرقمنة في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء (CASNOS) بتيارت، يمكن استخلاص استنتاج عام يتمثل في أن عملية الرقمنة داخل المؤسسة ما تزال تواجه عدة تحديات بنيوية وبشرية تحول دون تحقيق أهدافها بالشكل الأمثل. فعلى الرغم من الجهود المبذولة لاعتماد الأنظمة الرقمية، إلا أن غياب التكوين الكافي للموظفين، وضعف البنية التحتية التكنولوجية، إلى جانب غياب ثقافة رقمية راسخة ومخاوف متعلقة بأمن المعلومات، كلها عوامل أسهمت في الحد من فعالية هذه النقلة. وبناءً عليه، فإن نجاح التحول الرقمي في المؤسسة يظل رهيناً بوضع خطة شاملة تدمج بين التأهيل البشري، وتطوير الأجهزة والبرمجيات، وتعزيز الوعي الرقمي لدى جميع الفاعلين في المؤسسة.

5- مناقشة نتائج الدراسة وفق النظريات

يرتكز هذا الفصل على تطبيق المعطيات النظرية حول الرقمنة والأداء التنظيمي في الواقع العملي لمؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء بمدينة تيارت. من خلال ملاحظة التغيرات الرقمية التي شهدتها المؤسسة، نسعى لتحليل مدى تأثير الرقمنة على الأداء، مع ربط ذلك بالنظريات السوسيولوجية والتنظيمية التي تم استعراضها في الإطار النظري.

أولاً: المؤسسة كنظام اجتماعي متكامل وفق نظرية النظم

تُعد مؤسسة الضمان الاجتماعي بولاية تيارت نموذجاً تطبيقياً لقراءة المؤسسة من منظور نظرية النظم، إذ تظهر كمجموعة من الوحدات المتفاعلة - كقسم الاشتراكات، قسم التحصيل، وقسم المنازعات - التي بدأت في الآونة الأخيرة في التواصل عبر شبكات رقمية داخلية تم تطويرها لزيادة الترابط بين الأقسام. هذه العملية التقنية لم تكن معزولة عن بعدها التنظيمي، بل جاءت لتعزز الانسجام بين المكونات الداخلية للمؤسسة، مما يدل على أن المؤسسة لا تعمل في عزلة، بل تُعدّ نظاماً ديناميكياً يتفاعل داخلياً ومع البيئة المحيطة. ومن أبرز نتائج هذا التفاعل المنظم تحسين فعالية الاتصال الداخلي، تقليص المدة الزمنية لمعالجة الملفات، وتوحيد البيانات مما سهّل عملية الوصول إلى المعلومة. سوسيولوجياً، يمكن اعتبار الرقمنة وسيلة لتعزيز البنية الوظيفية داخل المؤسسة وتحقيق تكامل وظيفي أكبر، كما يعكسه المفهوم الكلاسيكي لنظرية النظم الذي يربط بين التوازن الداخلي والقدرة على التكيف.

ثانياً: تحليل مسار التغيير التنظيمي عبر نموذج "كورت لوين"

اعتماد مؤسسة الضمان الاجتماعي لمقاربة رقمية منذ سنة 2020 يُمكن تحليله بفعالية من خلال نموذج التغيير التنظيمي الذي وضعه "كورت لوين"، والذي ينطلق من ثلاث مراحل أساسية: فكّ الجمود، التغيير، والتثبيت. في

المرحلة الأولى، بدأت المؤسسة تحضيراتها من خلال تنظيم دورات تدريبية لتأهيل الموظفين على استخدام أنظمة معلوماتية جديدة، مما يشير إلى وعي إداري بأهمية تمهيد الأرضية النفسية والسلوكية للتغيير. أما في المرحلة الثانية، فقد شرعت في تطبيق نظم رقمية متقدمة لمعالجة الملفات وربط الوكالات إلكترونياً، وهو ما مثل التحول الفعلي في طريقة أداء المهام. في المرحلة الثالثة، أصبحت الرقمنة جزءاً من الروتين اليومي العملي للمؤسسة، من خلال استخدام تطبيقات مثل "CNAS App"، ما يشير إلى ترسيخ ثقافة رقمية داخلية. سوسيولوجياً، يعكس هذا المسار قدرة المؤسسة على تجاوز المقاومة التنظيمية من خلال بناء توافق تدريجي، وهو ما يُعدّ نجاحاً في توجيه التغيير عبر دعم إداري مدروس.

ثالثاً: الرقمنة كاستثمار في رأس المال البشري

من زاوية نظرية رأس المال البشري، تمثل الرقمنة في مؤسسة الضمان الاجتماعي بتيارت فرصة نوعية لإعادة تأهيل المورد البشري وتطوير كفاءاته. فقد استفاد العاملون من برامج تكوين في الإعلام الآلي، مما مكّنهم من تطوير مهاراتهم في التعامل مع قواعد البيانات الرقمية، فضلاً عن تخفيف الأعباء الورقية اليومية التي كانت تشكّل مصدر ضغط في السابق. هذا التحوّل لم يقتصر على الجانب التقني فحسب، بل شمل أيضاً تطوراً في الأداء الفردي والجماعي، نتيجة الشعور بالكفاءة والتحكم في أدوات العمل الجديدة. ومن هذا المنظور، فإن الرقمنة ليست فقط تحولاً في البنية التكنولوجية للمؤسسة، بل هي عملية اجتماعية-تنظيمية تعيد تشكيل علاقة الفرد بالعمل، وتُسهم في تعزيز الانتماء المؤسسي عبر تقوية قدرة الأفراد على المساهمة الفعّالة في تحقيق الأهداف الجماعية.

رابعاً: تكامل النظريات في فهم التحول الرقمي داخل المؤسسة

من خلال تحليل تجربة مؤسسة الضمان الاجتماعي بتيارت، يتضح أن مقارنة التحول الرقمي لا يمكن فصلها عن الأبعاد الاجتماعية والتنظيمية التي تُشكّل بنية المؤسسة. فقد أظهرت نظرية النظم أن المؤسسة ككيان حيّ تتفاعل مكوناته الداخلية بشكل تكاملي، وأن الرقمنة جاءت لتعزيز هذا التفاعل من خلال تحسين آليات الاتصال وتدفق المعلومات. وفي السياق ذاته، مكّننا نموذج التغيير التنظيمي لكورت لوين من تتبع مسار التحول عبر مراحله الثلاث، مبرّزاً كيف أن التغيير لا يتحقق فقط بقرارات تقنية، بل يحتاج إلى دعم تدريبي ونفسي لكسر مقاومة التغيير. أما نظرية رأس المال البشري، فقد وضّحت كيف أن الاستثمار في تكوين وتأهيل الأفراد لم يكن فقط ضرورة تقنية، بل استراتيجية سوسيولوجية لإعادة إنتاج علاقة الفرد بالمؤسسة وتمكينه من الانخراط في دينامياتها الجديدة.

وعليه، فإن التحول الرقمي في هذه الحالة لا يُنظر إليه فقط كمشروع تقني، بل كعملية اجتماعية-تنظيمية معقدة، تستوجب فهماً متكاملًا للبنى الداخلية للمؤسسة، لمسارات التغيير، ولطبيعة العنصر البشري بوصفه فاعلاً محورياً في

إنجاح كل إصلاح. إن التكامل بين هذه النظريات يقدم لنا منظوراً شاملاً يساعد في بناء سياسات رقمية أكثر فعالية، قائمة على الوعي بالسياق التنظيمي والاجتماعي الذي تنشأ فيه.

خاتمة

خاتمة

أثبتت الدراسة أن الرقمنة لم تعد خيارًا بل ضرورة لتحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسات العامة، ومنها مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء بتيارت. ومع أن هناك تحديات واقعية، إلا أن تبني رقمنة مدروسة ومتكاملة من شأنه رفع فعالية المؤسسة، وتحقيق رضا الموظف والمتعامل، وتعزيز كفاءة الخدمات العمومية بشكل عام.

أظهر عملنا أن الرقمنة لعبت دورًا محوريًا في تطوير الأداء التنظيمي بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء بتيارت. وقد ساعدت في تسريع العمليات، تحسين التواصل، ورفع كفاءة الموارد البشرية. ورغم التحديات، فإن التجربة تسير نحو مزيد من التثبيت والفعالية، مما يعزز أهمية الرقمنة كخيار استراتيجي مستقبلي.

في ختام هذا البحث، يتضح أن الرقمنة تمثل رافعة أساسية لتحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات العمومية، حيث مكّنت من تسريع المعاملات، وتسهيل الوصول إلى المعلومات، وتعزيز الشفافية والدقة في تنفيذ المهام. وقد بينت الدراسة الميدانية في مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء بتيارت أن إدماج التقنيات الرقمية ساهم في رفع كفاءة العمل وتبسيط الإجراءات، رغم بعض التحديات المرتبطة بالبنية التحتية الرقمية والتكوين المستمر.

كما أظهرت النتائج أن نجاح الرقمنة لا يقتصر فقط على توفير الأدوات التقنية، بل يتطلب أيضًا تغييرًا في الثقافة التنظيمية وتطوير مهارات الموارد البشرية. وبالتالي، فإن تعزيز التحول الرقمي يتطلب رؤية استراتيجية متكاملة تشمل البعد التكنولوجي والبشري والإداري معًا.

نأمل أن تساهم هذه الدراسة المتواضعة في إثراء النقاش الأكاديمي حول الرقمنة والأداء التنظيمي، وأن تكون منطلقًا لأبحاث أعمق في هذا المجال الحيوي، الذي يشهد تطورًا متسارعًا وتحديات متجددة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- أبو عبد الله، سفيا .التحول الرقمي في المؤسسات العمومية: دراسة تحليلية من منظور نظرية النظم .مجلة العلوم الإدارية والتنظيمية، العدد 12، الجزائر 2021 .
- أحمد، عبد الرحمن، صالح . منهجية البحث العلمي: قواعد ومراحل .دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2019 .
- البوشي، عبد السلام، ياسر . أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي في المؤسسات الحكومية .مجلة دراسات الإدارة، العدد 201914 .
- الهاشمي، سامي .الرقمنة ودورها في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات العمومية الجزائرية .مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة 2020 .
- الزاوي، ياسين . إدارة التغيير في المؤسسات الجزائرية: من النمط التقليدي إلى التحول الرقمي .مجلة الإدارة والتنظيم، جامعة قسنطينة، العدد 15 2020 .
- الزاوي، كريزويل، جون ديليو . تصميم البحوث: النهج النوعي والكمي والمختلط . ترجمة هشام عبد السلام، دار الكتاب الجامعي. 2016
- أسود ياسين، الرقمنة كضمان للجودة في التعليم العالي، ج1، كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، جامعة عين تموشنت، 2021.
- أسيل صالح سليمان الديبسية، أثار الرقمنة على جودة المعلومات المحاسبة، رسالة ماجستير، تخصص المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة جرش، 2024.
- بن عيسى، سامي . التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسات العمومية .مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف. 2021
- بن يحيى، مروان . أثر الرقمنة على تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الاجتماعية: دراسة حالة صندوق الضمان الاجتماعي .مجلة الاقتصاد والمجتمع، جامعة الجزائر 3، العدد 17. 2021
- بن يوسف، نسرين . دور المنصات الرقمية في تحسين كفاءة الأداء: دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر .مجلة تكنولوجيا المعلومات والتنمية، العدد 10. 2021
- بوغالية، سمير .الرقمنة وأثرها على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية .مجلة الإدارة العامة والحكومة، المجلد 4، العدد 2، ص. 77-92 2021

- برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاستشفائية، مذكرة نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ،تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسة، جامعة بسكرة، 2015.
- بريزة بوزعيب، الرقمنة ودورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر، مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسولوجية والتنمية الإدارية، المجلد 05، العدد 02، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2022.
- بريش السعيد، يخواوي نعيمة، أهمية التكامل بين ادوات مراقبة التسيير في تقييم اداء المنظمات و زيادة فعاليتها، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22 و 23 نوفمبر 2011.
- بضياف زهير، دور الرقمنة في ضمان جودة الخدمة العمومية -الرهانات والتحديات تطبيق "خدمي" في قطاع الموارد المائية، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 03، العدد 03، جامعة شاذلي بن جديد، 2021.
- تمجدين نور الدين، عبد الحق بن تفات، مؤشرات قياس الأداء من المنظور التقليدي إلى المنظور الحديث، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22 و 23 نوفمبر 2011.
- جون مكنزي أوين، المقالة العلمية في عصر الرقمنة، تر: حشمت قاسم، ط1، المركز القومي للترجمة، القاهرة، 2011.
- جوني دانييل، أساسيات اختيار العينة في البحوث العلمية، تر: طارق عطلة عبد الرحمن، مركز البحوث مكتبة الملك فهد الوطنية، 2015.
- حسين، نجلاء . مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير أداء المؤسسات العمومية .مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 15، ص. 120-137 2018
- خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2007.
- دعاء عادل إبراهيم السيد، تأثير تطبيق الرقمنة على جودة الخدمات الحكومية المقدمة: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 14، العدد 1، جامعة قناة السويس، 2023.
- دوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، ط17، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2015.

- ربيعة عبد الفتاح علي لأبو القاسم مصطفى، دور الرقمنة المعرفية في تحسين جودة الخدمات داخل الأقسام العلمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام بكلية التربية سوق الخميس، مجلة العلوم التربوية، المجلد 5، العدد 1، جامعة المرقب، 2024.
- رشيد، عبد الغني . الرقمنة وإدارة التغيير في المؤسسات الجزائرية . دار الهدى، الجزائر. 2020
- زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، 2011.
- سمية سيد محمد، مقومات الرقمنة في الدوريات الالكترونية العربية في العلوم والتقنية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2017، ص86.
- صراع سعاد، بومدين حسين، واقع الرقمنة في الإدارة الجزائرية، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، 2025، ص180.
- طاجين روميصة، رقمنة التعليم العالي في الجزائر بين التحديات والمعوقات. مجلة جامعة الزيتونة الدولية، العدد 07، 2023.
- عاشور باي بومرزاق، عمر غاليب، آفاق رقمنة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية للصحة كمدخل للإدارة الالكترونية، أبحاث الملتقى الوطني حول: جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية رهانات وتحديات تقييم الواقع واستشراف الواقع، جامعة غرداية، 2023.
- عامر قنديجلي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مصر، 1998.
- عصمت سلين القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، دار الرمال، عمان، ط1، 2009.
- عمر تمجيد، دور استراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير في علوم الاقتصاد، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، الجزائر 2012/2013.
- علي، أحمد عبد الله . أثر تقنيات المعلومات على الأداء المؤسسي . مجلة البحوث الإدارية، جامعة القاهرة، المجلد 33، العدد 1، ص. 45-60. 2019
- غردوي، محمد، بن نذير، نصر الدين. إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء المؤسسة، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة والإبداع الممارسات والتحديات (يومي 17 و 18 افريل، جامعة البلدية، الجزائر، 2013.
- فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2000.
- فيليب ساردر ترجمة علاء أحمد إصلاح، الإدارة الإستراتيجية، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008.

- كواشي، مراد. (2013). آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسات، دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مؤسسات الإسمنت في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، مج09، ع33، الجزائر.
- محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، ط1، دار ابن حزم، لبنان، 2000.
- محمد جاسم وآخرون، الاقتصاد الصناعي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، العراق، 1979.
- محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، ط3، دار الكتب، صنعاء، 2015.
- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- كريزويل، جون دبليو . تصميم البحوث: النهج النوعي والكمي والمختلط . ترجمة هشام عبد السلام، دار الكتاب الجامعي. 2016
- مذكور مليكة، التحديات الأخلاقية للرقمنة، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد14، العدد02، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2022.
- مرزوق، رفيق . الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية . مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة البليدة 2، العدد 19. 2022
- مزغيش، عبد الحليم. تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن ENAP، رسالة ماجستير في العلوم التجارية (غير منشورة)، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2012.
- مزهودة، عبد المليك. مقارنة الأداء الاستراتيجي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي، 2009.
- نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، ط2، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية (تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس)، ط1، دار وائل النشر، عمان، 2005.
- نبيل مرسي خليل، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1995.
- هاني جاد أحمد حميدة، دور الرقمنة في تحقيق الاستدامة في قطاع الخدمات تحليل نظري، مجلة بحوث العلوم الاجتماعية والتنمية، المجلد6، جامعة المنيا، 2023.
- الوافي، محمد . دور التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر .مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 8، ص. 101-118. 2020
- يوسف، عبد الغني . منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية . دار الوفاء، الإسكندرية. 2018

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- Al-Debei, M. M., and D. Avison. 2011. "Developing a Unified Framework of the Business Model Concept." *European Journal of Information Systems* 20 (3): 359–76.
- Babbie, Earl. 2013. *The Practice of Social Research*. Belmont, CA: Cengage Learning.
- Bareil, Céline. 2004. *Faciliter le changement organisationnel: une approche centrée sur les personnes*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Becker, Gary S. 1964. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago: University of Chicago Press.
- Becker, Gary. 1993. "Nobel Lecture: The Economic Way of Looking at Behavior." *Journal of Political Economy*.
- Benmouhoub, M., and A. Bouzidi. 2020. "Digitalisation et performance des administrations publiques en Algérie: Cas du secteur de la sécurité sociale." *Revue Algérienne des Sciences Juridiques et Politiques* 41 (2): 87–103.
- Bertalanffy, Ludwig von. 1968. *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. New York: George Braziller.
- Bouchard, A. 2020. "Transformation numérique et efficience organisationnelle : une analyse empirique." *Revue Internationale des Technologies en Gestion* 12.
- Bouaziz, F. 2016. "La transformation digitale dans les entreprises publiques algériennes." *Revue Management et Stratégie*.
- Brynjolfsson, Erik, and Andrew McAfee. 2014. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: W. W. Norton & Company.
- Creswell, John W. 2013. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Denzin, Norman K., and Yvonna S. Lincoln, eds. 2011. *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Durand, T., and collaborateurs. 2018. "Digitalisation et performance des organisations publiques." *Revue Française de Gestion*, no. 270.
- Hadj-Hamou, A. 2020. "La digitalisation des services publics en Algérie : Enjeux et perspectives." *Revue des Sciences de Gestion et de l'Innovation* 5 (2).

- Hamel, Gary. 2019. *Leading the Revolution*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Hassoun, A. 2021. "La digitalisation des services publics en Algérie : Cas de la sécurité sociale." *Revue Algérienne d'Économie et de Management* 8 (2).
- Hiatt, Jeffrey. 2006. *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community*. Loveland, CO: Prosci Learning Center.
- Kane, Gerald C., Doug Palmer, Anh Nguyen Phillips, David Kiron, and Natasha Buckley. 2015. "Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation." *MIT Sloan Management Review*.
- Le Moigne, Jean-Louis. 1977. *La théorie du système général : théorie de la modélisation*. Paris: PUF.
- Lefebvre, M. 2017. "Impact des technologies numériques sur la gouvernance interne." *Revue Management & Avenir*, no. 104.
- Lewin, Kurt. 1951. *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, Henry. 1983. *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- OECD. 2020. *Digital Government Review of Slovenia: Leading the Digitalisation of the Public Sector*. Paris: OECD Digital Government Studies.
- Ould Amar, A. 2020. "La transformation digitale des services publics en Algérie : entre défis et perspectives." *Revue des Sciences Sociales*, Université d'Alger 2, 10 (3).
- Quivy, Raymond, and Luc Van Campenhoudt. 2011. *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris: Dunod.
- Reix, Robert. 2004. *Systèmes d'information et management des organisations*. Paris: Vuibert.
- Gouvernance et performance dans les établissements de sions, sitmèmoire en ligne, juillet 2003.

الملاحق

الملحق رقم (01) الاستبيان

استبيان حول:

دور الرقمنة في تحسين الأداء التنظيمي
دراسة ميدانية بمؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء - تيارت

الباحث : بوزيان امين

تاريخ التوزيع:

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة ابن خلدون تيارت
التخصص : علم اجتماع - تنظيم وعمل

عزيزي المشارك/عزيزتي المشاركة،

نحن بصدد إجراء دراسة أكاديمية تهدف إلى التعرف على أثر الرقمنة في تحسين الأداء التنظيمي داخل مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء بمدينة تيارت.

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع آرائكم وتجاربكم بخصوص تأثير استخدام التقنيات الرقمية في المؤسسة، وكيفية مساهمتها في تحسين الكفاءة التنظيمية، مع التعرف على التحديات التي قد تواجهها المؤسسة في هذا المجال.

ملاحظات مهمة:

- جميع المعلومات المقدمة ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.
- يتم التعامل مع إجاباتكم بكل سرية وخصوصية، ولن تُستخدم لأي أغراض أخرى.
- ليس هناك إجابات صحيحة أو خاطئة، المطلوب هو رأيكم الشخصي وتجربتكم.
- المشاركة في هذا الاستبيان طوعية، ويمكنكم التوقف عن الإجابة في أي وقت.

شكراً جزيلاً لتعاونكم ومساهمتمكم القيمة لهذا البحث الأكاديمي.

تعليمات :يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعبر عن رأيك.

المحور الأول: البيانات الشخصية

- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- السن: ☐ أقل من 30 ☐ 30-40 ☐ أكثر من 40
- المنصب الإداري: _____
- سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: دور الرقمنة في تحسين كفاءة عمليات المؤسسة

1-تعتمد مؤسستكم على أنظمة رقمية
بشدة ☐

في تسيير العمليات الإدارية.

- تساهم الرقمنة في تسريع إنجاز المهام
بشدة ☐

اليومية داخل المؤسسة

3-تساعد التقنيات الرقمية في تقليل
الأخطاء البشرية في العمل.

أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة ☐

4-تم رقمنة معظم الوثائق والمعاملات
بشدة ☐

الإدارية.

أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق ☐

5- توفر الرقمنة أدوات لمتابعة سير

أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة ☐

العمليات بشكل دقيق.

6- الرقمنة حسّنت من مستوى التنسيق ☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة ☐
بين مختلف الأقسام

المحور الثالث: أثر الرقمنة على تعزيز الأداء التنظيمي

7- ساهمت الرقمنة في تحسين جودة ☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة ☐
الخدمات المقدمة للزبائن.

8- أدت الرقمنة إلى زيادة إنتاجية ☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة ☐
الموظفين.

9- هناك وضوح أكبر في المهام ☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة ☐
والتنسيق بين الأقسام بفضل الأنظمة الرقمية.

10- تؤثر الرقمنة بشكل إيجابي ☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة ☐
على اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

11- وفرت الأدوات الرقمية بيئة ☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة ☐
تنظيمية أكثر فعالية

المحور الرابع: التحديات في تطبيق الرقمنة

12- تواجه المؤسسة صعوبات في ☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة ☐
تكوين الموظفين على استخدام
الأنظمة الرقمية.

13- الموظفون بحاجة إلى تدريب ☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة ☐
أكثر لفهم استخدام الأنظمة الرقمية.

- بعض العاملين يواجهون صعوبات ☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة ☐
في التكيف مع التحول الرقمي.

14- توجد مشكلات تقنية ☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة ☐
وصعوبات في صيانة الأنظمة.

15- تواجه المؤسسة تحديات ☐ أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة ☐
أمنية لحماية البيانات الرقمية.

المحور الخامس: مقترحات وملاحظات

16 - ما هو اقتراحك لتحسين عملية الرقمنة في المؤسسة؟
.....
.....
.....
.....
.....
.....

الملحق رقم (02) دليل المقابلة

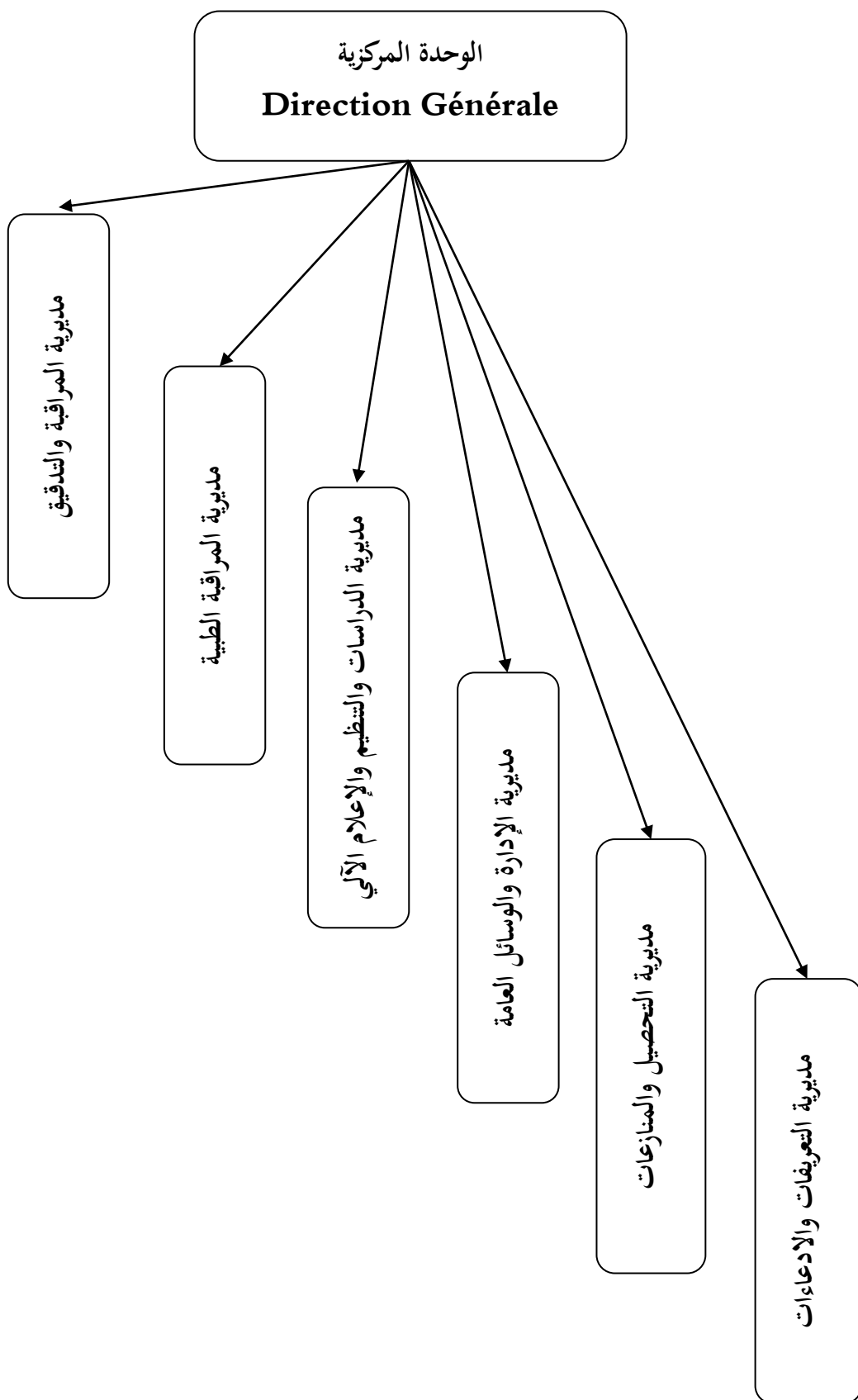
الجهة المستهدفة: مديرو الأقسام، رؤساء المصالح، أو موظفون مسؤولون عن الرقمنة داخل المؤسسة.

أهداف المقابلة:

- التعرف على كيفية تطبيق الرقمنة في المؤسسة
- تقييم آثارها على الأداء
- الوقوف على التحديات والاقتراحات

الأسئلة المقترحة:

1. ما مفهومكم للرقمنة في السياق التنظيمي لمؤسستكم؟
2. ما هي أبرز الأدوات أو الأنظمة الرقمية التي تعتمد عليها المؤسسة حالياً؟
3. كيف ترون تأثير الرقمنة على جودة الخدمات وفعالية الأداء؟
4. هل واجهتم تحديات أثناء تنفيذ مشاريع الرقمنة؟ (تكوين، كلفة، تقبل الموظفين...).
5. كيف تم تهيئة الموظفين لاستخدام الأنظمة الرقمية؟
6. هل ترون تغييراً في طبيعة التنسيق والاتصال الداخلي بعد الرقمنة؟
7. برأيكم، ما الذي تحتاجه مؤسستكم لتطوير الرقمنة مستقبلاً؟



الصدوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء



الضمان الاجتماعي لغير الأجراء
CASNOS



بطاقة

الشفاء

و المؤمن له اجتماعيا

Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Non Salariés



الضمان الاجتماعي لغير الأجراء
CASNOS



CARTE

CHIFA

ET L'ASSURE SOCIAL

Qu'est ce que la carte « CHIFA »

C'est une carte de sécurité sociale qui :

- Permet votre identification et celle de vos ayants droit;
- Vous permet de faire valoir vos droits et ceux de vos ayants droit ays prestations de sécurité sociale;
- Vous permet de vous faire rembourser sans avoir à en formuler la demande.

Mise à Jour de la carte CHIFA

En cas de modification dans votre situation (administrative ou médicale) ou celle de l'un de vos ayants droit, vous devez vous rapprocher de votre structure d'affiliation afin que votre carte puisse être mise à jour.

Où utiliser la carte CHIFA ?

Vous devez présenter votre carte CHIFA chez :

Le médecin ou le dentiste

L'officine pharmaceutique

L'établissement de soins public ou privé



الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

CASNOS

وزارة العمل التشغيل والضمان الاجتماعي
الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

ينظم

الأيام الإعلامية حول الضمان الاجتماعي لغير الأجراء

الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء
يرافقكم ويضمن تغطية اجتماعية لكم
ولعائلاتكم*

عبر كافة التراب الوطني



www.casnos.com.dz



CASNOS.Algerie



CasnosAlgerie



CASNOS Compte Officiel



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون * تيارت *

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

رقم القيد / 11 ع 11 ك ع 2025/

إلى السيد(ة): مدير صندوق الضمان الاجتماعي CSNOS

الموضوع: طلب الترخيص بإجراء تربص ميداني

تحية طيبة وبعد:

في إطار تثمين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم علم الاجتماع يشرفني أن ألتبس من سيادتكم
الترخيص للطلاب:

- بوزيان أمين عبد الهادي.

بغرض إجراء دراسة ميدانية لإنجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر الموسومة ب:

دور الرقمنة في الأداء التنظيمي.

تيارت في: 2025/03/18

نائب (ة): رئيس قسم علم الاجتماع مكلف بالبحث العلمي


مساعد رئيس قسم علم الاجتماع مكلف بالبحث العلمي
الطبي
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

المطابق قد مرت مرحلة تربص
على أخصه ما يحرم وأظنه
باعتبارها وقابلية
لأستاذة خلال
فترة تربصهم

قسم البحث العلمي
مدير
المحاضر والمواقعة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة ابن خلدون تيارت

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة المارقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة) بهنزيان أمينة عبد الهادي
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم 2004/1988 والصادرة بتاريخ: 03 05 2016
المسجل(ة) بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية علم الاقتصاد
و المكلف بإنجاز أعمال بحث منكرة التخرج مستر
عنوانها: دور الرقمنة في تنمية الأداء التنموي

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ

إمضاء المعني




عن رئيس المجلس
فيلحق رئيسي
بمكسي