

قسم : علوم الاعلام والاتصال

أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الخدمائية (الجزائر)

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية _ وكالة البويرة
نموذجا

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر (ل م د) في علوم الاعلام

والاتصال.

تخصص : اتصال وعلاقات عامة

إشراف الأستاذ:

زاوي رابح

إعداد الطالبة:

مزهود نهاد

السنة الجامعية: 2025/2024



نموذج التصريح الشرفي الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث.

انا الممضي أسفله، السيد(ة).....، تسمى.....، الصفة: طالب، استاذ، باحث في.....
الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية: 1189 14 89..... والصادرة بتاريخ 18/11/2025
المسجل(ة) بكلية / معهد..... قسم.....
والمكلف(ة) بإنجاز اعمال بحث (مذكرة، التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، اطروحة دكتوراه).
عنوانها: أثر التحول الرقمي على أداء الوظيف في المؤسسات الخدمية
دراسة حالة: البنوك الجزائرية
تحت إشراف الأستاذ(ة): ز. اوي. رابع
أصح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية
المطلوبة في انجاز البحث المذكور أعلاه.
التاريخ: 06/06/2025 / 25/06/2025 توقيع المعني(ة).....

رأي هيئة مراقبة السرقة العلمية:

02 Jun 2025



الامضاء:

رئيس قسم علوم الإعلام والاتصال
د / أوشن جميل

% 15

النسبة:

نحن الأساتذة أعضاء اللجنة المناقشة عن المذكرة:

الأستاذ(ة) الرئيس(ة): يوسف يوسف السعيد

نأذن بإيداع مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر بعد تصحيحها


والطالب (ة):

تخص: إيمان وعلاء عامية

الموسم الجامعي: 2024 / 2025

إمضاء رئيس (ة) اللجنة:

امضاء المشرف (ة):



البويرة في: 22/06/2021

الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وله

الحمد في الأولى والآخره حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه

خمس سنوات من السعي والكفاح، حملت بين طياتها الامل والتعب.

واليوم أقف على عتبة التخرج أقطف ثمرة جهدي.

فأحمد الله على ما أعطى وما وفق وما اتم.

أهدي هذا الإنجاز بكل ما يحمله قلبي من امتنان ومحبة.

إلى من افتقدته في لحظة كنت أحلم أن يكون فيها أول المهنئين.

رحمك الله يا ابي وجعل قبرك روضة من رياض الجنة فهذا النجاح ثمرة غرسك) والدي-رحمه الله (

إلى من كانت الدعوة صادقة على لسانها والسند الصامت في ظهري.

إلى نبع الحنان ومصدر الأمان لولا صبرها وتضحياتها ما وصلت إلى هذه اللحظة، أهديك فرحتي امي

فانتي الأصل والنبض والدعاء المستجاب) والدتي-حفظها الله(

إلى من شاركوني درب الحياة وساندوني في ضعفي

إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي، إلى من شددت عضدي بهم فكانوا ينابيع أيامي وصفوتها

إلى قرّة عيني أخي وأخواتي الغاليين.

شكر وتقدير

بفضل الله وتوفيقه، الذي اضاء لي طريق العلم وسدد خطاي تمكنت من إنجاز هذا العمل وتجاوز كل التحديات التي واجهتها، أتوجه بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم من قريب او بعيد في إتمام هذا البحث ولكل من قدم لي الدعم والمساندة، سواءا بنصيحة مخلصة أو بكلمة طيبة أو بتشجيع صادق.

أخص بالشكر والعرفان أستاذي الفاضل الدكتور **زاوي رابح** المشرف على هذه المذكرة الذي لم يبخل على بوقته الثمين ولا بتوجيهاته القيمة فكان لي خير مرشد وداعم منذ بداية البحث حتى اكتماله، فله مني أسمى آيات التقدير والامتنان.

الملخص

تندرج دراستنا الحالية تحت عنوان: أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الخدمانية-دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية -البويرة-وهدفت الى استكشاف وتحليل العلاقة بين التحول الرقمي ومستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة، وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمين أداة الاستبيان الإلكتروني لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث، حيث تم توجيه الاستبيان إلى عينة قسدية مكونة من 50 مفردة، واشتملت استمارة الاستبيان على 26 سؤالاً موزعة على محاور متعددة، تم جمع البيانات خلال شهر ماي 2025 وبعد تفريغها وتحليلها، توصلت الدراسة الى جملة من النتائج أبرزها:

- ساهم التحول الرقمي في تسريع انجاز المهام وتقليص الوقت والجهد المبذول في الإجراءات الإدارية.
- اظهر الموظفون الذين تلقوا تكوينا في مجال الرقمنة على مستوى اعلى في الأداء مقارنة بزملائهم.
- رغم الفوائد العديدة الا انها سجلت بعض التحديات التقنية مثل بطيء الشبكة او تعقيد بعض البرامج مما يؤثر أحيانا على سير العمل.

عموما أظهرت نتائج الدراسة ان التحول الرقمي يشكل عاملا محوريا في تطوير الأداء الوظيفي غير ان فعاليته تبقى رهينة بتوفير التكوين والدعم التقني، التهيئة النفسية والإدارية لمواكبة هذا التحول بشكل فعال ومستدام

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، المؤسسات الخدمانية، الأثر.

الملخص بالإنجليزية:

The present study is entitled: "*The Impact of Digital Transformation on Job Performance in Service Institutions – A Case Study of the National Social Security Fund (CNAS) – Bouira*". It aimed to explore and analyze the relationship between digital transformation and the level of job performance within the institution under study.

This research adopted a descriptive and analytical approach, utilizing an electronic questionnaire as the primary data collection tool. The questionnaire was directed to a purposive sample consisting of 50 individuals and included 26 questions distributed across multiple axes. Data collection took place during May 2025, and after processing and analyzing the data, the study reached several key findings, the most notable of which are:

Digital transformation contributed to accelerating task completion and reducing the time and effort required in administrative procedures.

Employees who received training in digitalization demonstrated a higher level of performance compared to their peers.

Despite the numerous advantages, certain technical challenges were recorded, such as slow internet connectivity or the complexity of some programs, which sometimes affects workflow.

Overall, the results of the study revealed that digital transformation plays a central role in enhancing job performance. However, its effectiveness remains dependent on the availability of training, technical support, and psychological and administrative readiness to keep pace with this transformation in an effective and sustainable manner.

Keywords: Digital Transformation, Service Institutions, Impact.

الفهرس

	الفهرس
II	الإهداء
III	الشكر
IV	الملخص
VI	الفهرس
IX	قائمة الجداول
XI	قائمة الاشكال
ا.ب.ج	مقدمة
الفصل الأول: الاطار المنهجي	
18	إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
20	فرضيات الدراسة
20	أسباب اختيار الموضوع
21	أهمية الدراسة
22	اهداف الدراسة
23	منهج الدراسة
24	أدوات الدراسة
26	مجتمع الدراسة وعينتها
27	حدود الدراسة
27	مفاهيم الدراسة
30	الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الاطار النظري	

38	تمهيد
39	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للتحول الرقمي
41	المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي وخصائصه
45	المطلب الثاني: أهداف التحول الرقمي ودوافع التحول للإدارات
47	المطلب الثالث: عناصر التحول الرقمي وعوامل نجاحه
50	المبحث الثاني: تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي
49	المطلب الأول: دور التحول الرقمي في تعزيز الاداء الوظيفي
51	المطلب الثاني: التحول الرقمي كمدخل لتحسين أساليب العمل وتنظيم المهام داخل الإدارات
53	المطلب الثالث: علاقة التحول الرقمي بالتحفيز الوظيفي للموظفين
54	المبحث الثالث: ماهية الأداء الوظيفي
54	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وأنواعه
58	المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي ومظاهره
61	المطلب الثالث: أهمية الأداء الوظيفي ومحدداته
63	المبحث الرابع: معوقات الاداء الوظيفي وإجراءات تحسينه
63	المطلب الأول: مظاهر ضعف الأداء الوظيفي
65	المطلب الثاني: إجراءات تحسين الأداء الوظيفي
68	المطلب الثالث: أساليب الأداء الوظيفي

78	استنتاجات الفصل
الفصل الثالث: الإطار التطبيقي	
81	لمحة عن مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية -البويرة
82	الهيكل التنظيمي للمؤسسة
84	عرض وتحليل البيانات
115	النتائج العامة للدراسة
118	خاتمة
121	قائمة المراجع
الملاحق	

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	ص
الجدول (01)	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس	84
الجدول (02)	توزيع أفراد العينة وفق متغير الحالة الاجتماعية	85
الجدول (03)	توزيع أفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة في المؤسسة	86
الجدول (04)	توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي	87
الجدول (05)	توزيع أفراد العينة حسب مدى رقمنة الخدمات والإجراءات داخل المؤسسة	89
الجدول (06)	توزيع أفراد العينة حسب مدى اعتماد المؤسسة على الوسائل الرقمية في أداء المهام اليومية	90
الجدول (07)	توزيع أفراد العينة حسب نوع الخدمات الرقمية التي يستخدمونها بشكل يومي	91
الجدول (08)	توزيع أفراد العينة حسب مدى رقمنة الخدمات والإجراءات داخل المؤسسة	92
الجدول (09)	توزيع أفراد العينة حسب مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين	93
الجدول (10)	توزيع أفراد العينة حسب الصعوبات التي تواجههم أثناء استخدامهم للتقنيات الرقمية داخل المؤسسة	94
الجدول (11)	توزيع أفراد العينة حسب درجة اعتبار أن الأدوات الرقمية المستخدمة في المؤسسة فعالة في تسريع إجراءات العمل	95
الجدول (12)	توزيع أفراد العينة حسب مدى دعم الأنظمة الرقمية الجديدة لمرونة العمل عن بعد	96

97	توزيع أفراد العينة حسب مدى شعورهم بالأمان أثناء استخدامهم للأنظمة الرقمية في المؤسسة	الجدول (13)
98	توزيع أفراد العينة حسب مدى توفر أجهزة الإعلام الآلي في مقر العمل	الجدول (14)
99	توزيع أفراد العينة حسب مدى توفر شبكة إنترنت قوية ومستقرة في مكان العمل	الجدول (15)
100	توزيع أفراد العينة حسب مدى تدريبهم على استخدام الأنظمة الرقمية داخل المؤسسة	الجدول (16)
101	توزيع أفراد العينة حسب مدى مساعدة الوسائل الرقمية في تسريع إنجاز المهام	الجدول (17)
102	توزيع أفراد العينة حسب مدى انخفاض عدد الأخطاء في العمل بعد تطبيق النظام الرقمي	الجدول (18)
103	توزيع أفراد العينة حسب مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة	الجدول (19)
104	توزيع أفراد العينة حسب مدى رضاهم العام عن أدائهم بعد التحول الرقمي	الجدول (20)
105	توزيع أفراد العينة حسب مدى اعتقادهم أن هناك تحفيزا كافيا للموظفين لاعتماد الأنظمة الرقمية في عملهم	الجدول (21)
106	توزيع أفراد العينة حسب مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين التواصل الداخلي بين الموظفين	الجدول (22)
107	توزيع أفراد العينة حسب أبرز الصعوبات التي تواجهك في استخدام الأنظمة الرقمية	الجدول (23)
108	توزيع أفراد العينة حسب مدى استجابة الإدارة لمشكلاتهم التقنية المرتبطة بالتحول الرقمي	الجدول (24)

قائمة الاشكال

الرقم	العنوان	ص
الشكل (01)	خصائص التحول الرقمي	43
الشكل (02)	أنواع الأداء الوظيفي	57
الشكل (03)	عناصر الأداء الوظيفي	59
الشكل (04)	مظاهر ضعف الأداء الوظيفي	65
الشكل (05)	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	83
الشكل (06)	توزيع افراد العينة حسب الجنس	85
الشكل (07)	توزيع افراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	86
الشكل (08)	توزيع افراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة في المؤسسة	87
الشكل (09)	توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	88

المقدمة

مقدمة

تُعد الثورة المعلوماتية من أبرز الأحداث في التاريخ، حيث أحدثت تغييرات وتطورات ملحوظة في مختلف المجالات، مع تزايد الاتجاه نحو الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وقد ارتفع الطلب على هذه التكنولوجيا، مما جعلها من الموارد الأكثر أهمية مقارنة بالموارد التقليدية. أصبح التركيز على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الرقمية أمراً حيوياً للمؤسسات، ولم يعد استخدامها خياراً بل أصبح ضرورة ملحة لمواكبة التطورات التي أفرزتها الثورة التكنولوجية. و من أهم معالم التطور التكنولوجي التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها في ادارة اعمالها و مجال خدماتها هو " التحول الرقمي "، لكافة نشاطات المؤسسة الإدارية و الاتصالية فهي نظام أو صيغة رقمية لتحويل البيانات والمعلومات إلى تنسيق يمكن تخزينه ومعالجته ومشاركته باستخدام التكنولوجيا الرقمية، وتشمل تحويل المستندات الورقية إلى ملفات إلكترونية واستخدام قواعد البيانات وأنظمة المعلومات لتنظيم البيانات وتوظيف التكنولوجيا لتخزين ومشاركة البيانات عبر الإنترنت الجديدة المنشودة بأكبر كفاءة وفعالية ،فالتحول الرقمي يحسن من كفاءة العمليات و يقلل الأخطاء و يوفر الوقت والتكاليف و يمكن اعضاء التنظيم من التعاون والتواصل الفعال.

تعتبر المؤسسات الخدماتية ذات أهمية كبيرة في حياة المجتمع، فهي تمثل رمزاً من رموز الرقي والتحضر بين الدول والمجتمعات. لذا يتعين على جميع المؤسسات في هذا المجال السعي لتقديم خدماتها بأعلى جودة ممكنة، مع التركيز على تطويرها، خاصة فيما يتعلق بجودة خدمات التأمين الاجتماعي. لهذا فان ضرورة التحول الرقمي للمؤسسات الناشطة في مجال الخدمات واستكمال التحول الرقمي في هذا النوع من المؤسسات يتطلب حضور ذلك النظام المتكامل من المكونات الإدارية والتقنية والبشرية والمالية، وغيرها من العناصر الجوهرية التي تتكامل أدوارها وتأثيراتها المتبادلة في سياق عملية التحول الرقمي للخدمات التي تتماشى مع متطلبات المجتمع الرقمي الجديد.

يتيح التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية استغلال الثورة الرقمية والمعلوماتية لتحقيق قفزة نوعية. فقد أصبح تطوير الخدمات أحد الاتجاهات الحديثة والمهمة التي شهدت توسعاً كبيراً في السنوات الأخيرة في مختلف المجتمعات، وذلك نظراً لتزايد دورها في الحياة المعاصرة. يتم تقديم الخدمات للمواطنين بشكل إلكتروني، مما يسهم بفاعلية في حل العديد من المشكلات، مثل الازدحام والانتظار في طوابير طويلة أمام الموظفين في المؤسسات الحكومية. كما يساعد التحول الرقمي في تجنب الروتين والعوامل الأخرى

التي تعيق تحسين جودة الخدمة. بالإضافة إلى ذلك، تتميز الإدارة الرقمية بسرعة إنجاز الأعمال، مما يوفر الوقت والجهد.

أصبح التحول الرقمي ضرورة ملحة للمنظمات، حيث يتيح لها الاستفادة من التقنيات الرقمية لتغيير أساليب عملها وتقديم خدمات ومنتجات ذات قيمة للعملاء، مما يساعدها على الحفاظ على تنافسيتها في العصر الرقمي. يشمل ذلك استخدام الأدوات والأنظمة الرقمية لتبسيط العمليات التجارية، وتعزيز تفاعل العملاء، وتعزيز الابتكار.

لكن التحول الرقمي لا يقتصر فقط على اعتماد التكنولوجيا الجديدة، بل يتطلب أيضًا تغيير ثقافة المنظمة وعقليتها وعملياتها. يتطلب ذلك تعديل أساليب العمل والتعاون والتواصل بين الأفراد، بالإضافة إلى الاستعداد للتجربة والتعلم والتكيف مع الفرص والتحديات الجديدة.

يُعتبر الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية من المؤسسات العامة ذات الطابع الخدمي، وهو مسؤول عن تنفيذ السياسات الاجتماعية وتوفير أشكال الحماية المختلفة للمواطنين. يتولى هذا الصندوق إدارة نظام التأمينات الاجتماعية، بما في ذلك معالجة ملفات حوادث العمل والأمراض المهنية، وصرف المنح والتعويضات للمستفيدين، بالإضافة إلى جمع اشتراكات الضمان الاجتماعي التي تُعتبر المصدر الرئيسي لتمويل الأداءات المقدمة.

لقد حظي موضوع أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الخدمية باهتمام كبير نظرًا لأثره المباشر على تحسين الأداء في المؤسسات العامة، خاصة في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة التي تشهدها هذه المؤسسات. يعتبر الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بولاية البويرة نموذجًا مناسبًا لدراسة تأثير هذه التحولات على كفاءة الموظفين وجودة أدائهم.

تم بناء الدراسة وفق هيكل منظم ومتسلسل. فقد تم تخصيص الفصل الأول للإطار المنهجي للدراسة، حيث تم فيه تحديد موضوع الدراسة، وأهدافها، وأهميتها، بالإضافة إلى عرض الفرضيات، والمنهج المعتمد، وأدوات جمع البيانات، وحدود الدراسة، إلى جانب تقديم نبذة عن مجتمع البحث والعينة المختارة. كما تم عرض أهم الدراسات السابقة ذات الصلة.

أما الفصل الثاني فقد تم تخصيصه للإطار النظري، حيث تناول المبحث الأول موضوع التحول الرقمي من خلال التعريف به، وأهدافه، وخصائصه، والعوامل المؤثرة في نجاحه. في حين خصص المبحث الثاني لدراسة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي. كما تم تخصيص المبحث الثالث لدراسة مفهوم

الأداء الوظيفي، مكوناته، أنواعه، وأهدافه. أما المبحث الرابع فقد تناول المعوقات التي قد تحد من فاعلية الأداء الوظيفي في المؤسسات وكيفية التغلب عليها.

وفي الفصل الثالث، تم الانتقال إلى الجانب التطبيقي من خلال دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بولاية البويرة. تم عرض واقع التحول الرقمي في المؤسسة، وجمع وتحليل البيانات الميدانية المتعلقة بتأثير هذا التحول على أداء الموظفين. اختتم الفصل بعرض النتائج التي تم التوصل إليها، وتقديم التوصيات اللازمة لتحسين الأداء الوظيفي في ظل التحول الرقمي.

الفصل الأول: الجانب المنهجي

■ اشكالية الدراسة وتساؤلاتها

■ فرضيات الدراسة

■ اسباب اختيار الموضوع

■ اهمية الدراسة

■ اهداف الدراسة

■ منهج الدراسة

■ ادوات الدراسة

■ مجتمع الدراسة وعينتها

■ حدود الدراسة

■ مفاهيم الدراسة

■ الدراسات السابقة

الإشكالية

شهدت القطاعات الخدماتية تحولات جذرية بفعل الرقمنة، حيث بات من الضروري على المؤسسات الحديثة استثمار الثورة الرقمية والمعلوماتية لتحقيق تطور ملموس، وأصبح تحسين الخدمات أحد التوجهات الأساسية التي شهدت انتشارًا واسعًا في السنوات الأخيرة، نتيجة للدور المتزايد للخدمات الرقمية في الحياة اليومية، إذ تتيح للمواطنين إمكانية الاستفادة من الخدمات بطريقة إلكترونية، مما يساهم في حل العديد من الإشكالات، مثل الازدحام والطوابير الطويلة داخل المصالح الحكومية، فضلًا عن تقليل الروتين الإداري الذي يؤثر على جودة الأداء وتوفر الإدارة الرقمية مزايا عديدة، أبرزها السرعة في إنجاز المعاملات، وتوفير الوقت والجهد، مما يساهم في تعزيز كفاءة العمل وتحسين مستوى الخدمة.

انتقلت العديد من المؤسسات الخدماتية في الجزائر إلى استخدام التقنيات الرقمية في أداء مهامها، وذلك لما يقدمه التحول الرقمي من تحسين للأداء الوظيفي للموظفين، وتعتبر المؤسسات العمومية الخدماتية مثل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية من الركائز الأساسية في المجتمع، حيث تضمن تقديم خدمات حيوية تساهم في استمراريتها ونجاحها. ومع التطورات الحديثة، أصبحت المنظمات بحاجة إلى تبني أساليب الإدارة الرقمية لإدارة مختلف وظائفها وأنشطتها بكفاءة، مما يعزز من قدرتها على الاستمرار والتطور.

فالتحول الرقمي يمثل نظامًا متكاملًا يعتمد على تحويل البيانات والمعلومات إلى صيغ إلكترونية تسهل عمليات التخزين، المعالجة، والتبادل، بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة. ويتجسد ذلك من خلال استخدام الملفات الرقمية، قواعد البيانات، أنظمة المعلومات المتطورة، بالإضافة إلى توظيف تكنولوجيا المعلومات والحوسبة. للتخزين ومشاركة البيانات عبر الفضاء الرقمي

الفصل الأول: الإطار المنهجي

ولم يعد التحول الرقمي خيارًا ثانويًا، بل أصبح ضرورة استراتيجية تسعى المؤسسات إلى تبنيها، خاصة تلك التي تقدم خدمات مباشرة للجمهور، حيث يتيح تسهيل الإجراءات وتسريع تقديمها مما يعزز من جودة الأداء المؤسسي.

وفي هذا السياق، يعمل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية على توظيف الرقمنة في مختلف عملياته، بهدف تحسين جودة خدمات والتأمين الاجتماعي، وتعزيز رضا المستفيدين، من خلال اعتماد أنظمة إلكترونية متطورة تساهم في تطوير الأداء الداخلي للمؤسسة ومن خلال ما تم عرضه تتمثل اشكالية الدراسة فيما يلي:

ما هو أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الخدماتية ؟

الأسئلة الفرعية:

1/- كيف يتم ممارسة التحول الرقمي في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية؟

2/- ما هي الإمكانيات والوسائل المسخرة لتطبيق التحول الرقمي في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية؟

3/- ما هي العوائق التي تواجه المؤسسة في تطبيق التحول الرقمي و الحلول المقترحة لتحسين الأداء الوظيفي في ظل التحول الرقمي ؟

4/- كيف يساهم التحول الرقمي في احداث أثر على اداء الموظفين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية؟

الفرضية الرئيسية: للتحويل الرقمي أثر إيجابي على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الخدماتية.

الفرضيات:

الفرضية الأولى: يتم ممارسة التحويل الرقمي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية من خلال تطبيق

التكنولوجيا في تحسين الإجراءات وتطوير الأنظمة الرقمية.

الفرضية الثانية: يعتمد تطبيق التحويل الرقمي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بولاية البويرة

على مدى توفر الموارد التقنية، الأنظمة الرقمية، وكفاءة الكوادر البشرية.

الفرضية الثالثة: تواجه المؤسسة عوائق مثل نقص البنية التحتية والتدريب، والحلول المقترحة تشمل

تحسين الموارد التقنية وتوفير دورات تدريبية للموظفين.

الفرضية الرابعة: يساهم التحويل الرقمي في تحسين أداء الموظفين في الصندوق الوطني للتأمينات

الاجتماعية من خلال زيادة الكفاءة والإنتاج.

أسباب اختيار الموضوع:

• يعود اختيار موضوع الدراسة الى الاسباب التالية:

أ) -أسباب ذاتية:

وعينا بضرورة استخدام الرقمة في الادارة، وأن تطبيقها في المؤسسة بدأ مؤخراً، وكذا الاهتمام الشخصي

بدور الإدارة الرقمية في تحسين الخدمة العمومية باعتباره موضوع العصر الذي يهتم به الفرد والمجتمع،

ولهذا السبب أردت اجراء دراسة حول الموضوع والتحقق من مدى نجاح الإدارة الرقمية للرفع من اداء

للموظفين بالمؤسسة.

ب) -أسباب موضوعية:

- أهمية الرقمنة ودورها في تحسين الخدمات العمومية. وهو دافع حقيقي للبحث في الموضوع
- نقص الأبحاث في الموضوع في المكتبات الجامعية التي تمكننا من الاطلاع عليها وبالتالي تسعى الدراسة الى المساهمة في توفير مراجع حول الموضوع.
- اطلعنا المسبق على ما توفر من مقالات واعمال في الموضوع، اعطانا نظرة عامة حوله فكان هذا مشجعا لنا لاختياره كموضوع لدراستنا.

اهمية الدراسة:

أ-الاهمية العلمية:

تتجلى الأهمية العلمية لهذه الدراسة في تركيزها على موضوع حديث يتمثل في التحول الرقمي، الذي أصبح أحد أبرز سمات الإدارة المعاصرة في ظل التغيرات التكنولوجية السريعة. تهدف الدراسة إلى إثراء المعرفة المتعلقة بالإدارة الرقمية من خلال استكشاف العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الخدمائية، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية تطبيقية في السياق الجزائري.

كما تسعى الدراسة إلى المساهمة في بناء قاعدة نظرية قوية تتناول المفاهيم والمقاربات النظرية المرتبطة بالتحول الرقمي، الأداء الوظيفي، وتكنولوجيا المعلومات والاتصال. هذا سيوفر إطارًا مرجعيًا يمكن للباحثين والمهتمين الاعتماد عليه في دراسات مستقبلية. تزداد الأهمية العلمية لهذه الدراسة نظرًا لندرة الأبحاث التي تناولت هذا الموضوع في السياق الجزائري، خاصة في قطاع الضمان الاجتماعي، مما يمنحها قيمة إضافية للمكتبة الأكاديمية الوطنية.

ب-الأهمية العملية:

تتجلى أهمية هذه الدراسة من الناحية العملية في طابعها التطبيقي، حيث تسعى إلى تقديم تحليل ميداني لواقع التحول الرقمي في مؤسسة خدماتية عمومية، وهي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (CNAS) في ولاية البويرة. وتهدف الدراسة إلى رصد تأثير هذا التحول على الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسة. ومن خلال النتائج المتوقعة، تسعى الدراسة إلى تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تعزز فعالية سياسات الرقمنة وتحسن كفاءة الأداء داخل المؤسسة.

علاوة على ذلك، يمكن أن تسلط هذه الدراسة الضوء على التحديات التنظيمية والبشرية والتقنية التي قد تعيق عملية التحول الرقمي، وتقتراح آليات مناسبة لتجاوزها. وهذا من شأنه أن يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين وزيادة ثقة الجمهور في المؤسسات العمومية. بالإضافة إلى ذلك، قد تكون نتائج الدراسة مرجعاً لمؤسسات خدماتية أخرى تسعى لتبني مسار التحول الرقمي، مما يمنحها بُعداً تطبيقياً واسعاً يتجاوز حدود الحالة المدروسة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تقييم مدى وضوح مفهوم التحول الرقمي لدى موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية في ولاية البويرة.
2. استكشاف خصائص التحول الرقمي وقدرته على تحسين الخدمات داخل المؤسسات.
3. دراسة مدى اهتمام مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بتبني الوسائل الرقمية الحديثة.
4. التعرف على درجة تطبيق التحول الرقمي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.

5. تسليط الضوء على المشكلات التي قد تعيق الإدارة الرقمية في أداء مهامها داخل المؤسسة.
6. كشف نقاط القوة والضعف في التحول الرقمي بهدف تحسين الخدمات المقدمة من قبل مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.
7. إبراز الجوانب المختلفة التي يسهم فيها التحول الرقمي في تعزيز الأداء الوظيفي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.

منهج الدراسة:

يُعد اختيار المنهج الملائم خطوة أساسية في أي بحث علمي، لما له من دور محوري في تحديد مسار الدراسة وضبط إجراءاتها بما ينسجم مع طبيعتها وأهدافها. ونظرًا لطبيعة موضوع هذه الدراسة المتمثل في "أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الخدماتية - دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (CNAS) بولاية البويرة"، والتي تسعى إلى تحليل العلاقة بين متغيرين ضمن بيئة تنظيمية محددة، فقد اقتضى الأمر الاعتماد على منهج علمي قادر على الربط بين الجوانب النظرية والتطبيقية، والوصول إلى نتائج قابلة للقياس والتفسير.

وفي هذا الإطار، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، لما يتيح من إمكانيات لدراسة الظاهرة كما هي في الواقع، من خلال جمع البيانات الميدانية وتحليلها بغرض تفسير العلاقة بين التحول الرقمي ومستوى الأداء الوظيفي.

*تعريف المنهج:

المنهج هذا اللفظ ترجمه لكلمة Methode الفرنسية نظرائها في اللغات الأوروبية الأخرى والكلمة تعود في النهاية الى الكلمة اليونانية Methodos وهي كلمه كان افلاطون يستعملها بمعنى البحث او النظر او المعرفة كذلك عند ارسطو احيانا كثيره بمعنى البحث والمعنى الاشتقاقي الاصلي لهذا يدل على الطريق او المنهاج المؤدي الى الغرض المطلوب خلال المصاعب والعقبات¹

*المنهج الوصفي التحليلي: يعرف المنهج الوصفي بأنه أحد أساليب التحليل والتفسير العلمي

المنظم، الذي يهدف إلى وصف ظاهرة أو مشكلة معينة وتصويرها بشكل كمي من خلال جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها. يتضمن هذا المنهج تصنيف البيانات وتحليلها بدقة، مما يسهم في فهم الظاهرة أو المشكلة بشكل أفضل. من الأهداف الرئيسية للبحث الوصفي هو فهم الوضع الحالي والتنبؤ بالمستقبل وتوجيهه، حيث يقوم بتفسير البيانات والحقائق والاستنتاجات كخطوات تمهيدية نحو تحقيق تحسينات ملموسة.²

وعليه فان المنهج الوصفي هو منهج شامل يقدم معلومات شاملة ودقيقة حول الظاهرة المدروسة من خلال عمليات تحليل المعلومات والبيانات والاستنتاج.

أدوات الدراسة:

تتنوع أدوات البحث التي يستخدمها الباحث وفقاً لطبيعة ونوع دراسته، حيث يُعتبر اختيار أداة البحث العلمي من الخطوات الأساسية والمهمة في إعداد البحث العلمي والدراسة الميدانية. وبما أننا نتبع أسلوب دراسة الحالة كمنهج للبحث العلمي، فإن الاستبيان يُعتبر أداة فعالة في هذا السياق.

¹ محمد عبد السلام ، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، مكتبة نور الالكترونية ، 2020 ص163

² المرجع نفسه، ص58

يُعرّف جمال زكي والسيد ياسين الاستبيان بأنه وسيلة لجمع البيانات تعتمد بشكل أساسي على استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة. تُرسل هذه الاستمارة عبر البريد أو تُسلم مباشرة إلى الأفراد الذين تم اختيارهم للمشاركة في الدراسة، ليقوموا بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة المطروحة، وذلك دون أي مساعدة من الباحث.¹

يعرفه موريس انجرس: بأنه تقنية مباشرة تهدف إلى الاستقصاء والتحري، حيث يعتمد على استجواب الأفراد بطريقة منظمة علمياً للوصول إلى بيانات كمية حول الظاهرة المدروسة.²

تم إعداد استبيان إلكتروني كأداة لجمع البيانات الميدانية، وذلك لما يوفره من مرونة في التوزيع وسهولة في الوصول إلى المشاركين، بالإضافة إلى تسهيل عملية تفريغ البيانات ومعالجتها إحصائياً. يتضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة موزعة على أربعة محاور رئيسية، حيث يتناول كل محور جانباً محدداً من جوانب البحث، وتوزيع المحاور هو كما يلي:

➤ **المحور الأول:** استكشاف كيفية تطبيق التحول الرقمي في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.

➤ **المحور الثاني:** التعرف على الإمكانيات والموارد المتاحة لتطبيق التحول الرقمي في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بولاية البويرة.

➤ **المحور الثالث:** دراسة العوائق التي تواجه المؤسسة في تنفيذ التحول الرقمي، وما هي الحلول المقترحة لتحسين الأداء الوظيفي في ظل هذا التحول.

1 عبد الرحمن بدوي، **مناهج البحث العلمي**، دون طبعة، الكويت: وكالة المطبوعات للنشر و التوزيع، ط3، 1988 ص.3.

2 انجرس موريس، **منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية -تدريبات علمية-**، ترجمة صحراوي بوزيد وبوشرف كمال وسبعون سعيد، الجزائر: دار القصبة للنشر والتوزيع، 2004، ص.204.

➤ **المحور الرابع:** قياس تأثير التحول الرقمي على تحسين الأداء الوظيفي داخل مؤسسة الصندوق

الوطني للتأمينات الاجتماعية.

مجتمع الدراسة وعينتها:

ويعرف انه جميع المفردات والوحدات التي تتوافر فيها الخصائص المطلوب دراستها وعادة ما يعرف

باسم إطار مجتمع البحث الذي يشمل أسماء وعناوين مفردات مجتمع البحث.¹

وعليه فان مجتمع البحث في دراستنا يقتصر على الجمهور الداخلي لمؤسسة الصندوق الوطني

للتأمينات الاجتماعية ممثلا في الموظفين باعتبارهم المعنيين الرئيسيين بموضوع البحث واداة

الاستبيان.

نوع العينة: العينة العمدية الغير احتمالية:

في العينة العمدية، نقوم باختيار أفراد معينين بناءً على هدف محدد، وغالبًا ما نركز على مجموعة

معينة مثل الطلاب أو الموظفين. تعتبر العينة العمدية مفيدة عندما نرغب في الوصول إلى العينة

المستهدفة بسرعة، كما تساعد في فهم آراء المجتمع المستهدف. ومع ذلك، قد يؤدي ذلك إلى إعطاء

وزن أكبر للمجموعات التي يسهل الوصول إليها ضمن مجتمع الدراسة.²

تُعرف العينة بأنها المجموعة الجزئية التي يقوم الباحث بإجراء دراسته عليها. ويجب أن تكون هذه

العينة ممثلة لخصائص المجتمع الكلي الذي يتم البحث فيه. ومن خلال هذا التعريف، يتضح أن

العينة ليست مجرد أي جزء من المجتمع، بل هي الجزء الذي يعكس الخصائص المدروسة بدقة.³

¹ محمد جبالة، الاسس المنهجية لاختيار عينة ممثلة لمجتمع البحث، مجلة الاحياء، المجلد: 2، العدد: 02، ص. 706.

² -بن عوف حسن احمد، الراي العام مفهومه واساليب قياسه، دون طبعة، عمان الاردن دار امواج للنشر والتوزيع، 2016، ص 74

³ د.خلفي رزقي ود، شيقارة هجيرة منهجية تحديد نوع وحجم العينة في البحوث العلمية، معارف -مجلة علمية دولية محكمة، العدد 23 سنة 2017 ص 282.

وعليه عينة دراستنا تمثلت في العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية من إداريين وموظفين باعتبارهم الفاعلين الرئيسيين في سير العمل والمؤثرين في الأداء الوظيفي في ظل التحول الرقمي.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: يتمثل في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بولاية البويرة.

الحدود الزمانية: تمتد فترة الدراسة لهذا الموضوع من 2025/05/10 إلى 2025/05/15

الحدود البشرية: «تتمثل عينة الدراسة في مجموعة من الموظفين العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بولاية البويرة، وقد تم اختيارهم لتمثيل مختلف المستويات الوظيفية داخل المؤسسة، وذلك بهدف الحصول على بيانات دقيقة وموضوعية تعكس واقع تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في هذا السياق الخدمي .

مفاهيم الدراسة:

1. الأثر:

أ- لغة : من أثر ، ترك علامة في الشيء . والتأثير : إحساس قوي مُلحَق بعواقب فعّالة.¹

ب- اصطلاحاً: تعرف الكاتبة ههنا السيد مفهوم التأثير بأنه "أي تغيير يحدث لدى المبحوث يمكن فهمه والتعرف عليه من خلال استجاباته للأسئلة والحوارات التي تُجرى معه ".ولا يختلف مفهوم التأثير كثيراً عن هذا التعريف، حيث يُشير " التأثير "في سياق دراستنا إلى التغيرات التي تُحدثها

¹ مفهوم "الأثر"، قاموس المعاني، تاريخ الاطلاع 2025 /03/15، على الرابط التالي: [قاموس ومعجم المعاني متعدد اللغات والمجالات - قاموس عربي عربي و قاموس عربي انجليزي ثنائي](#)

الفصائيات العربية على مشاهدتها، بما في ذلك سلوكهم، أفكارهم، اتجاهاتهم، لغتهم، دينهم،

عاداتهم وتقاليدهم، وغيرها. وبالتالي، يمكننا التعرف على هذا التغير وفهمه بشكل أفضل.¹

ت-إجرائيا: التأثير هو رد فعل يمكن أن يكون إيجابياً أو سلبياً، ينشأ عن أفكار وتجارب معينة تؤثر

على سلوك الفرد تجاه شيء ما.

2. التحويل الرقمي:

أ- لغة: تشير مادة " رقم "في المعاجم العربية إلى مجموعة من المعاني، منها التعجيم، التبيين،

الكتابة، القلم، والخط. يوضح ابن منظور أن "الرقم والترقيم" يعنيان تعجيم الكتاب، وأن "رقم

الكتاب "يعني تحديده برقم معين . كما يُستخدم مصطلح" كتاب مرقوم "للإشارة إلى الكتاب الذي تم

توضيح حروفه بعلامات التنقيط. بالإضافة إلى ذلك، يشير "الرقم" إلى الكتابة والختم، ويعني أيضاً

نوعاً من التخطيط أو التصميم².

ب- اصطلاحاً: الرقمنة هي أسلوب عمل مفتوح يهدف إلى إدارة الأعمال والنشاطات الافتراضية،

وتختلف عن الأسس والمبادئ التقليدية للإدارة الحديثة التي تركز على النهج المكاني الضيق. لذا،

ليس من المستغرب أن تؤكد الأدبيات المتعلقة بالإدارة الرقمية، رغم ندرتها، أن هذه الإدارة تمثل

فلسفة عمل جديدة تماماً، لا ترتبط بأى من أنماط الإدارة السابقة. إنها إدارة غير ملموسة تتميز

¹ اسد الأسد، انفجار الفضائيات العربية : الأبعاد و الأهداف و التأثيرات الثقافي ،دون طبعة ، عمان. الاردن ، دار غيداء للنشر والتوزيع، ، 2012 ص 25

2 قاموس عربي - عربي تاريخ الاطلاع 2025/04/15' على الرابط التالي قاموس عربي عربي قاموس عربي عربي شرح الكلمات

بالبراعة والحرفية العالية، مستخدمة العقول والتقنيات والفضاءات الرقمية، بالإضافة إلى مشاعر رقمية جديدة تماماً¹.

ويعرفها محمد سمير أحمد أيضاً: الرقمنة هي استخدام خليط من التكنولوجيا للأداء الأعمال والإسراع بهذا الأداء وإيجاد آلية متقدمة التبادل المعلومات داخل المنظمة وبينها وبين المنظمات الأخرى والعملاء.²

ت- -إجرائياً: التحول الرقمي هو استخدام الوسائل التكنولوجية الرقمية الحديثة للأداء الأعمال ونشاطات المؤسسة بجودة وكفاءة عالية

3. الأداء الوظيفي:

أ- لغة: يُستخدم مصطلح "الأداء" للإشارة إلى الفعل الذي يعني "أدى" أو "قضى"، حيث يُعبر عن إتمام شيء ما وعندما نقول "أداء له من حقه"، فإننا نعني أننا قمنا بتسديد ما هو مستحق له³.

ب- اصطلاحاً: يُعرف الأداء الوظيفي بأنه مجموعة من أنماط السلوك التي تعبر عن كيفية قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته. يتضمن ذلك جودة الأداء وكفاءة التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة للوظيفة، بالإضافة إلى التفاعل والتواصل مع باقي أعضاء المؤسسة، وقبول المهام الجديدة، والإبداع، والالتزام بالجوانب الإدارية للعمل. كما يعكس الأداء الوظيفي ولاء الموظف لمؤسسته، ويمثل أداء الأفراد أداء الأقسام التي ينتمون إليها، مما يعكس أداء المؤسسة ككل⁴.

¹ بشير العلاق، الإدارة الرقمية المجالات والتطبيقات، اليازوري للنشر والتوزيع 2019 ص 9

² محمد سمير أحمد، الإدارة الالكترونية، ط1 عمان الأردن، دار المسير للنشر و التوزيع، 2009، ص 24.

³ قاموس عربي - عربي تاريخ الاطلاع 2025/ 04/15، على الرابط التالي : قاموس عربي عربي شرح الكلمات

[EgRIZGdIKgcIAhBFGMIDMgcIABBFGMIDMgcIARBFGMIDMgcIAhBFGMIDMgcIAxBFGMIDMgcIBBBFGMIDMgcIBRBFGMIDMgcIBhBFGMIDMgcIBxBFGMID0qEIODQ4M2owajGoAgiwAgE -](https://www.egri.gov.jo/EgRIZGdIKgcIAhBFGMIDMgcIABBFGMIDMgcIARBFGMIDMgcIAhBFGMIDMgcIAxBFGMIDMgcIBBBFGMIDMgcIBRBFGMIDMgcIBhBFGMIDMgcIBxBFGMID0qEIODQ4M2owajGoAgiwAgE-)

⁴ حسين محمد الحرارشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، ط1 دون بلد نشر، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع،

2011، ص 90، 91.

وفقاً لتعريف كود، يُعتبر الأداء هو الجهد الذي يبذله الموظف لإنجاز مهمة معينة وفقاً لقدراته وإمكاناته .
بينما عرّف وولسن ووستر الأداء بأنه النتائج التي يحققها الموظف عند قيامه بأي نشاط .كما يشير مفهوم الأداء الوظيفي إلى النتائج والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها خلال فترة زمنية محددة.

ت- إجرائياً : يمكن تعريف الأداء بأنه مردود العاملين في المؤسسة، والذي يشمل كيفية تنفيذ الأعمال والنتائج الملموسة التي يتم تحقيقها.

4-المؤسسة الخدماتية:

أ- اصطلاحاً: يتكون النظام من مجموعة من الأفراد والوسائل المنظمة التي تتفاعل مع بعضها البعض بهدف إنتاج قيمة غير مادية تلبي احتياجات ورغبات العملاء .في كل مؤسسة خدمية،
يتمثل الهدف الأساسي في تقديم خدمة للعميل.¹

ب- إجرائياً: فإن المؤسسات الخدمية هي تلك التي تقدم خدمات أو عروض ومنتجات لجمهور المتعاملين معها.

الدراسات السابقة:

تساعد الدراسات السابقة الباحث في تحديد المصطلحات والمفاهيم، كما تتيح له الانطلاق من حيث انتهى الآخرون .ومن الخصائص الأساسية للبحث الجيد هو أن يُبنى على أسس قوية، من خلال الاطلاع على مجموعة واسعة من الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع .هذا الاطلاع يمكن الباحث من فهم ما قام به الآخرون، ويتيح له التعرف على الثغرات والنقاط الضعيفة في تلك الدراسات، مما يساعده

¹ د. علاوة صفية .واقع إدارة العلاقات العامة في المؤسسات الخدماتية .بالإشارة الى حالة موبيليس بالجزائر .دراسات العدد الاقتصادي .المجلد 6 العدد 2 س 2015 ص152

في معالجة هذه القضايا وبناء إشكالية بحثه بناءً عليها. يمكن تلخيص مزايا هذه المرحلة في النقاط التالية:

- 1- التعرف على نتائج الدراسات السابقة، مما يمكن الباحث من الانطلاق من حيث انتهى الآخرون.
- 2- الاطلاع على أحدث الدراسات وتطوراتها، مما يساعد الباحث في تحديد موقعه والمساهمة التي يمكن أن يقدمها من خلال بحثه، مهما كانت محدودة.
- 3- اكتساب الخبرة وفهم الطرق التي استخدمها الباحثون الآخرون في بحوثهم.
- 4- اكتساب أبعاد جديدة حول الظاهرة المدروسة، والتي قد أشار إليها الآخرون، أو التعرف على متغيرات أو عوامل إضافية لم تكن في حساب الباحث.
- 5- قد تسهم الدراسات السابقة في فهم محاولات التنظير المتعلقة بالموضوع

الدراسة الأولى: دراسة الباحثان نوال بن عريمة، باديس بوخلوة بعنوان: أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بمؤسسة - موبيليس نموذجاً "مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية؛ جامعة قاصدي مرباح ورقلة؛ العدد 24 المجلد 7؛ سنة 2024.¹

اهداف الدراسة الأولى ونتائجها:

تعتبر دراسة "أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس بورقلة"، التي أعدها الباحثان بن عريمة نوال وبوخلوة باديس (2024)، من الأبحاث التطبيقية الحديثة التي تسعى لفهم العلاقة بين الرقمنة وتحسين الكفاءة الوظيفية في المؤسسات الخدمية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام استبيان تم توزيعه على عينة تضم 41 موظفًا من مختلف الأقسام

¹ الباحثان نوال بن عريمة، باديس بوخلوة بعنوان: أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بمؤسسة - موبيليس نموذجاً "مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية؛ جامعة قاصدي مرباح ورقلة؛ العدد 24 المجلد 7؛ سنة 2024.

الإدارية والتقنية في مؤسسة موبيليس بورقلة. أظهرت النتائج أن المؤسسة تتمتع بمستوى عالٍ من تطبيق تقنيات التحول الرقمي، خاصة فيما يتعلق برقمنة المعاملات والخدمات الداخلية. ومع ذلك، كان مستوى الأداء الوظيفي متوسطاً، مما يدل على وجود فجوة بين توفر الوسائل الرقمية وقدرة الموظفين على استغلالها بفعالية. كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي، بالإضافة إلى وجود فروق تعود إلى الخصائص الفردية للموظفين مثل العمر والجنس والمؤهل العلمي، مما يبرز أهمية دعم الرقمنة من خلال التكوين المستمر والتأهيل التنظيمي.

الدراسة الثانية: دراسة الباحث بشير كواجة بعنوان "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية" رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص نظم المعلومات ومراقبة التسيير؛ جامعة قاصدي مرباح؛ ورقلة 2014/2013.¹

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة خصائص قطاع الصحة عموماً والمؤسسات الاستشفائية الجزائرية خصوصاً وكذلك محاولة دراسة الاتصال الداخلي وإبراز أهم خصوصياته في قطاع الصحة، بالإضافة إلى التعرف على مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتطورة على تحسين الاتصال الداخلي بالمستشفيات العمومية الجزائرية.

منهج الدراسة الثانية:

اعتمد الباحث بشير كواجة في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لملاءمته لطبيعة الموضوع المرتبط بدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال داخل المؤسسات الاستشفائية. وقد مكّنه

¹ بشير كواجة بعنوان "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية" رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص نظم المعلومات ومراقبة التسيير؛ جامعة قاصدي مرباح؛ ورقلة 2014/2013.

هذا المنهج من جمع المعلومات الميدانية المتعلقة بواقع استخدام التكنولوجيا الحديثة، ثم تحليلها للكشف عن أوجه القصور أو الفعالية في الاتصال التنظيمي، ما ساعده في بناء تصور علمي دقيق حول الإشكالية المطروحة.

نتائج الدراسة الثانية:

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج الرئيسية، أبرزها :

- 1- يتطلب تحقيق فعالية الاتصال الداخلي استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتطورة، بالإضافة إلى توفير تدريب متخصص للموظفين. كما يجب تحسين جودة ونوع الخدمات المقدمة من خلال تنوع المعلومات في رسائل الاتصال .
- 2- يحمل الاتصال الداخلي في المستشفى آثارًا خطيرة، حيث ترتبط رسائله بصحة وأرواح الأفراد المتواجدين داخل المؤسسة .
- 3- يُعتبر التخطيط لإنشاء وتطوير البنى التحتية التكنولوجية أمرًا ضروريًا لتعزيز نظم الاتصالات، مما يسهم في تحسين الاتصال الداخلي للمؤسسة. ينبغي على المؤسسة اعتماد سياسة اتصالية تستند إلى خطة استراتيجية مدروسة وموثوقة، تأخذ في الاعتبار طبيعة الخدمات المقدمة واحتياجات الزبائن، مع الالتزام بالمفاهيم الحديثة للاتصال لتحقيق أهداف المؤسسة. كما يجب متابعة هذه السياسة وتطويرها باستمرار وفقًا للتغيرات في البيئة المحيطة.

الدراسة الثالثة: دراسة عتيق عائشة بعنوان: الإدارة الرقمية ودورها في تحسين جودة الاداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية - مؤسسة اتصالات الجزائر بسعيدة نموذجاً كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير؛ تخصص تسويق دولي؛ اطروحة لنيل شهادة الماجستير؛ جامعة تلمسان الجزائر 2010/2012¹

1 عتيق عائشة بعنوان: الإدارة الرقمية و دورها في تحسين جودة الاداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية - مؤسسة اتصالات الجزائر بسعيدة نموذجاً .كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير؛تخصص تسويق دولي ؛اطروحة لنيل شهادة الماجستير ؛جامعة تلمسان الجزائر 2010/2012

تتمثل أهمية هذه الدراسة في تناولها الإشكالية المطروحة، حيث تفتقر الساحة الأكاديمية إلى دراسات شاملة تتعلق بإمكانية تطبيق المفاهيم التسويقية الحديثة في المنظمات الربحية. على الرغم من الدور الحيوي الذي تلعبه هذه المنظمات في حياة الأفراد والمجتمع، خاصة في مجال الخدمات، فإن هذه الدراسة تعتبر ضرورية لأنها تركز على المنظمات الاقتصادية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالجمهور، نظراً لتأثير خدماتها على جميع أفراد المجتمع بشكل أو بآخر.

منهج الدراسة الثالثة :

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أدوات مثل استمارة الاستبيان، المقابلات، والملاحظة. كما تم الاستعانة بالكتب، المجلات، الرسائل الجامعية، الملتقيات، والمقالات العلمية.

نتائج الدراسة الثالثة:

توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج، نذكر منها الأهم:

1- تعتبر المؤشرات الرئيسية المتعلقة بالمتعامل، مثل العمر والجنس والمستوى الاجتماعي والوضع الاقتصادي، عوامل تؤثر على مستوى رضاه عن الخدمات المقدمة، كما توضح الفروق بين نوعية الخدمات في الماضي والحاضر.

2- يقوم المستفيد من الخدمة بتقييم الخدمات المقدمة من المؤسسة بناءً على توقعاته ومدى تلقيه المعالجة المطلوبة في وقت أقل.

3- يشعر المتعاملون بالأمان عند التعامل مع موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر في سعيه، وذلك

4- بفضل الخصوصية التي توفرها تطبيقات المؤسسة لجميع متعاملينا.

حدود الاستفادة من الدراسة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، يمكن استخلاص مجموعة من أوجه الاستفادة المنهجية والمعرفية. فقد أسهمت دراسة نوال بن عريمة وباديس بوخلوة في تقديم إطار نظري وتجريبي مهم حول أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي داخل مؤسسة اقتصادية خاضعة للتغيرات الرقمية، مما وُفّر دعماً مباشراً لموضوع هذه الدراسة من حيث المفاهيم، والفرضيات، ومناهج التحليل. أما دراسة بشير كواجة، فرغم تركيزها على قطاع مختلف وهو قطاع الصحة، إلا أنها أضاءت جانباً أساسياً يتعلق بتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين نظم العمل الداخلي، ما يُسهم في تعميق الفهم لعلاقة البنية التكنولوجية بجودة الاتصال، وهو أحد العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي. بينما تناولت دراسة عتيق عائشة موضوع الإدارة الرقمية وجودة الأداء في مؤسسة اتصالات، وقد مكّنت من توسيع أفق التحليل من خلال التطرق إلى بيئة المؤسسات الاقتصادية، ما أتاح إمكانية المقارنة مع المؤسسات الخدمية من حيث التحديات ومتطلبات التحول الرقمي. وعليه، فقد ساعدت هذه الدراسات في بناء خلفية علمية متكاملة تدعم إشكالية البحث الحالي وتغني الجوانب النظرية والتطبيقية فيه، مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصية القطاع الخدمي الذي تنتمي إليه مؤسسة CNAS محل الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري

تمهيد

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للتحول الرقمي.

المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي وخصائصه.

المطلب الثاني: أهداف التحول الرقمي ودوافع التحول في الإدارات.

المطلب الثالث: عناصر التحول الرقمي وعوامل نجاحه.

المبحث الثاني: تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: دور التحول الرقمي في تعزيز الأداء الوظيفي.

المطلب الثاني: التحول الرقمي كمدخل لتحسين أساليب العمل وتنظيم المهام

داخل الإدارات.

المطلب الثالث: علاقة التحول الرقمي بالتحفيز الوظيفي للموظفين.

المبحث الثالث: ماهية الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وأنواعه.

المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي ومظاهره.

المطلب الثالث: أهمية الأداء الوظيفي ومحدداته.

المبحث الرابع: معوقات الأداء الوظيفي وإجراءات تحسينه.

المطلب الأول: مظاهر ضعف الأداء الوظيفي.

المطلب الثاني: إجراءات تحسين الأداء الوظيفي.

المطلب الثالث: أساليب الأداء الوظيفي.

تمهيد

يشهد العالم تحولاً رقمياً متسارعاً فرضته التطورات التكنولوجية والابتكارات الحديثة مما أثر بشكل كبير على مختلف القطاعات لا سيما المؤسسات الخدمية، فقد أصبح التحول الرقمي ضرورة ملحة لتحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الكفاءة التشغيلية حيث تعتمد المؤسسات على التكنولوجيا لتطوير أساليب العمل وتحقيق سرعة ودقة أكبر في إنجاز المهام وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

اذ بات التحول الرقمي جزءاً أساسياً من استراتيجية أي مؤسسة تسعى لتحقيق التميز والابتكار في بيئة العمل المتسارعة، يشهد العالم تطوراً تكنولوجياً هائلاً أتاح فرصاً غير محدودة لتحسين الأداء الوظيفي وزيادة كفاءة العمليات داخل المؤسسات. فالتكنولوجيا لم تعد مجرد أدوات داعمة، بل أصبحت عنصراً محورياً في إعادة هيكلة الأنظمة والعمليات الإدارية بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي.

إن التحول الرقمي يشمل مجموعة من العمليات التي تهدف إلى إدخال التقنيات الحديثة في جوانب مختلفة من العمل، من أجل تحقيق تحسينات شاملة في الأداء والفعالية. ومن بين أهم هذه الجوانب هو التأثير الكبير الذي يحدثه التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للموظفين داخل المؤسسات، حيث يساهم في تحسين تنظيم العمل، رفع الإنتاجية، وتعزيز مرونة الأداء. كما يتيح التحول الرقمي فرصاً كبيرة للتطوير المهني من خلال توفير بيئات عمل أكثر تفاعلاً وديناميكية، مما يساهم في تحفيز الموظفين وتطوير مهاراتهم.

تعد العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي أمراً بالغ الأهمية لفهم مدى تأثير التكنولوجيا على بيئة العمل داخل المؤسسات. التحول الرقمي ليس مجرد عملية تقنية، بل هو تحول ثقافي وإداري يعيد تشكيل كيفية عمل الأفراد داخل المؤسسات، وكيفية تفاعلهم مع الأدوات الرقمية والأنظمة المعتمدة.

لذا، فإن دراسة هذا التحول وأثره على الأداء الوظيفي في المؤسسات يعتبر أمراً محورياً لتحقيق النجاح المستدام في بيئة العمل الحديثة.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للتحول الرقمي:

أصبحت التقنيات الرقمية جزءاً أساسياً من بيئة العمل المعاصرة، مما أدى إلى ظهور مفاهيم جديدة تسعى المؤسسات لفهمها وتطبيقها بهدف تحقيق الكفاءة والابتكار. ومن بين هذه المفاهيم البارزة، يبرز التحول الرقمي كخطوة متقدمة نحو التحديث والتطوير. ومع ذلك، يتطلب فهم هذا المفهوم التمييز بينه وبين مفهوم الرقمنة، خاصة في ظل الخلط المتكرر بينهما في الأوساط المهنية والأكاديمية.

1- الفرق بين الرقمنة والتحول الرقمي:

أ- **الرقمنة:** تُعرف بأنها عملية تحويل العناصر المادية والتناظرية في العمليات وتدفقات العمل إلى تنسيقات رقمية. الهدف الأساسي من هذه العملية هو تمكين أنظمة الكمبيوتر من استخدام البيانات الرقمية. على سبيل المثال، يمكن تحويل النماذج الورقية التي يملأها العملاء إلى نماذج رقمية تُملأ عبر الإنترنت، مما يتيح استخدام البيانات الناتجة في التحليلات وذكاء الأعمال. تشمل مبادرات الرقمنة¹:

- ✓ - تحديث الأنظمة القديمة.
- ✓ - أتمتة العمليات الورقية اليدوية.
- ✓ - نقل الأنظمة لتكون متاحة عبر الإنترنت.

¹ احمد فاطمة زهراء ، بن احمد نادية، التحول الرقمي الواقع والتحديات، المجلة الجزائرية المالية العامة، المجلد: 15،

العدد: 1، 2025، ص. 503

ب-التحول الرقمي: على الرغم من أن الرقمنة تُعتبر الخطوة الأولى في مسيرة التحول الرقمي، إلا أنها تتجاوز ذلك لتشمل نطاقًا أوسع بكثير. فالتحول الرقمي يشير إلى عملية شاملة تؤثر على الثقافة التنظيمية للمؤسسة، حيث يتم دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الأعمال والخدمات. يهدف التحول الرقمي إلى إحداث تغيير جذري في كيفية العمل وتقديم الخدمات، مما يعزز الابتكار والكفاءة ويعيد تشكيل العمليات والنماذج التشغيلية بشكل كامل.

2-العلاقة بين التحول الرقمي والرقمنة: تكمن فيما يلي:¹

أ-الرقمنة: تُعتبر الرقمنة الخطوة الأساسية التي يُبنى عليها التحول الرقمي، حيث توفر البيانات الرقمية والبنية التحتية اللازمة.

ب-التحول الرقمي: بينما تركز الرقمنة على الجانب التقني، يتطلب التحول الرقمي تغييرات جوهرية في الثقافة المؤسسية واستراتيجيات العمل لتحقيق أقصى استفادة من التكنولوجيا الرقمية.

¹ المرجع نفسه، ص504

المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي وخصائصه

1- مفهوم التحول الرقمي:

في هذا الصدد سنشير الى مختلف التعريفات التي قيلت في التحول الرقمي وذلك على النحو الاتي¹:

أ- يُعرف التحول الرقمي بأنه عملية انتقال الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية، مما يسهم في ابتكار المنتجات والخدمات وتوفير قنوات جديدة للإيرادات، مما يعزز من قيمة منتجاتها.

يُشير مصطلح التحول الرقمي (Digital Transformation -DX) إلى التغييرات الجذرية التي تطرأ على الأعمال أو الحكومات، حيث تشمل تعديل نموذج العمل والإجراءات والعمليات، قد يتضمن هذا التحول تغييرًا جذريًا في المنتج أو طريقة تقديم الخدمة وقد يكون استراتيجيًا، حيث يؤثر على جميع وظائف المؤسسة، بدءًا من المبيعات والتوريد وصولاً إلى تقنية المعلومات وكل سلسلة القيمة.

ب- كما عرفت التحول الرقمي الشركات الاستشارية العلمية نذكرها:

1- **عرفته شركة IDS:** بأنه العملية المستمرة التي تقوم بها المؤسسات للتكيف مع متطلبات عملائها واسواقها النظام البيئي عبر التوظيف القدرات الرقمية من اجل ابتكار نماذج عمل جديدة ومنتجات وخدمات بسلاسة الاعمال اليدوية وتجارب الزبائن مع تحسين الكفاءة التشغيلية والاداء التنظيمي في نفس الوقت.

¹ جميلة سلايمي ،د يوسف بوشي التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر ،مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10 العدد 02 ،سنة 2019ص. 947

2- عرفته شركة: Accenture

"Achieving business success today necessitates a customer-centric digital transformation, which begins by prioritizing an exceptional and relevant customer experience and aligning organizations, processes, and technology to accomplish this goal

يتطلب تحقيق النجاح في الأعمال اليوم تحولاً رقمياً يركز على العميل، حيث يبدأ بإعطاء الأولوية لتجربة عملاء متميزة وملائمة، وتنسيق المؤسسات والعمليات والتكنولوجيا لتحقيق هذا الهدف."

3-"عرفته شركة: capgemini

« Digital transformation has emerged as the foremost challenge in change management, as it influences not only industry structures and strategic positioning but also every level of an organization—including all tasks, activities, processes—and its extended supply chain.

أصبح التحول الرقمي التحدي الأبرز في إدارة التغيير، حيث يؤثر ليس فقط على هياكل الصناعة " والموقع الاستراتيجي، بل يمتد ليشمل جميع مستويات المؤسسة، بما في ذلك كل مهمة، نشاط، عملية، وسلسلة التوريد الموسعة الخاصة بها."

4-عرفته شركة: Deloitte

" Digital technology has become a major driving force for change " across various industries, and this transformation is experiencing a "notable acceleration

"أصبحت التكنولوجيا الرقمية قوة دافعة رئيسية للتغيير في العديد من القطاعات، ويشهد هذا التحول تسارعاً ملحوظاً."¹

¹ المرجع نفسه، ص. 948

يُعتبر هذا الإطار وسيلة لإعادة تشكيل أسلوب حياة الناس وعملهم وتفكيرهم وتفاعلهم وتواصلهم، استنادًا إلى التقنيات المتاحة. يعتمد ذلك على التخطيط المستمر والسعي الدائم لإعادة صياغة الخبرات العملية، حيث يتيح فرصًا كبيرة لبناء مجتمعات تنافسية ومستدامة من خلال إحداث تغييرات جذرية في خدمات مختلف الأطراف، بما في ذلك المستهلكين والمستخدمين. يساهم ذلك في تحسين تجاربهم وزيادة إنتاجيتهم عبر مجموعة من العمليات المناسبة، مصحوبة بصياغة الإجراءات اللازمة للتنفيذ. كما يُعتبر أداة فعالة لتحسين الكفاءة وتقليل النفقات، بالإضافة إلى تطبيق خدمات جديدة بسرعة ومرونة.

من خلال هذه التعريفات، يتضح أن عملية التحول الرقمي تتطلب وجود نموذج عمل وقدرات تقنية ورقمية متكاملة، تهدف إلى ابتكار منتجات وخدمات إبداعية تتفوق على الطرق التقليدية في تقديم الخدمات، كما تساهم في تحسين الكفاءات التشغيلية، وتقليل التكاليف، وزيادة حصة السوق من العملاء والجمهور، مما يعزز القدرة على التفوق على المنافسين.¹

2 - خصائص التحول الرقمي:

تتجلى خصائص التحول الرقمي في النقاط التالية²:

- **التفاعلية:** يتميز التحول الرقمي بتبادل الأدوار بين القائم بالاتصال والمتلقي، مما يجعل عملية الاتصال ثنائية وتبادلية، وليست أحادية. يتم ذلك عن بُعد وبتكلفة منخفضة، مع إمكانية حفظ المعلومات واسترجاعها بسهولة.
- **اللاتزامنية:** تتيح هذه الخاصية للأفراد التفاعل مع العملية الاتصالية في الوقت الذي يناسبهم، سواء كانوا مستقبلين أو مرسلين.
- **المشاركة والانتشار:** يمكّن التحول الرقمي أي شخص يمتلك أدوات بسيطة من أن يصبح ناشطًا في نشر الرسائل ومشاركتها مع الآخرين.

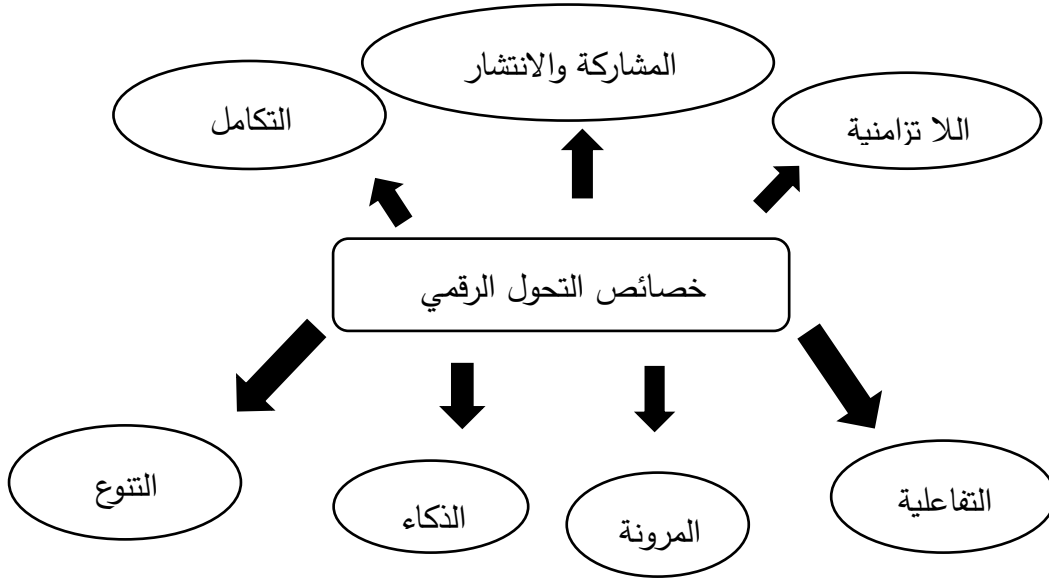
¹ المرجع نفسه، ص. 949

² زينب بلخير - حاضنة الأعمال التقنية في الجزائر بين الواقع والتحديات - التحول الرقمي - مجلة طنبه للدراسات العليا

الأكاديمية مجلد 6، العدد 1 سنة 2023 ص 674

- - **المرونة:** تتمتع الشبكة الرقمية بمرونة كبيرة، حيث تخضع الأنظمة الرقمية عادةً للتحكم من خلال برامج الحاسوب، مما يضمن مستوى عالٍ من جودة الاستخدام.
- - **الذكاء:** تتميز الشبكات الرقمية بذكاء عالٍ، حيث يمكن تصميم الأنظمة الرقمية لمراقبة التغيرات في أوضاع القنوات الاتصالية بشكل مستمر وتصحيح مسارها.
- - **التنوع:** مع تطور الابتكارات الرقمية في مجال الاتصال، أصبح لدى المتلقين خيارات متعددة لتوظيف عملية الاتصال بما يتناسب مع احتياجاتهم ودوافعهم.
- - **التكامل:** تمثل شبكة الإنترنت منصة اتصالية شاملة تجمع بين نظم الاتصال وأشكالها المختلفة، والوسائل الرقمية المتنوعة، والمحتوى المتاح.

الشكل رقم 01: شكل يبين خصائص التحول الرقمي



المصدر: من إعداد الطالبة وفق ما توفر من بيانات

المطلب الثاني: اهداف التحول الرقمي ودوافع التحول في الإدارات

أ- اهداف التحول الرقمي:

وتتمثل أهدافها في النقاط التالية¹:

- تعزيز الثقافة المالية والتعاون المبتكر في أنظمة التكنولوجيا على المستويين التنظيمي والمجتمعي.

قم بتحديث نظامك التعليمي وتزويد الأفراد بمهارات جديدة للنجاح في وظائف المستقبل وفي العالم الرقمي.

- بناء وصيانة البنية التحتية للاتصالات الرقمية، وضمان إمكانية إدارتها وإمكانية الوصول إليها، وموازنة جودة الخدمة مع التكاليف المقدرة.

- تعزيز حماية البيانات الرقمية والشفافية، وضمان متطلبات الاستقلال، وبناء الثقة.

- وضع الضوابط والآليات الكفيلة بتحسين فرص الحصول على الخدمات وضمان جودة الخدمات الرقمية المقدمة للمجتمعات.

- تنفيذ نماذج أعمال جديدة ومبتكرة وتحسين الأطر التنظيمية والمعايير الفنية.

¹ خيرة شاوشي، زهيرة خلوف، التحول الرقمي في الجزائر، مجلة المحاسبة والتدقيق، المجلد 5، العدد 1، سنة 2023، ص. 19

ب-دوافع التحول الرقمي (التوجه نحو التحول الرقمي في الإدارات):

ت-لمواكبة التطورات المستمرة في مجال الذكاء الاصطناعي وما ينتج عنها من تغييرات في الفضاء الرقمي، أصبح من الضروري على المؤسسات الانخراط في هذا المجال لاستغلال الفرص المتاحة وتفادي التهديدات الناتجة عن المنافسة. إن التحول الرقمي يحمل دوافع وأهداف تسعى المؤسسات لتحقيقها، وتتمثل هذه الدوافع في¹:

أولاً- تقليل التكاليف وضغوط الميزانية: يُعتبر تخفيض التكاليف والعبء المالي من أبرز الأسباب التي تدفع المؤسسات نحو تبني التحول الرقمي، حيث يمكن استبدال الكوادر البشرية بالروبوتات والآلات الإلكترونية لأداء المهام الإدارية.

ثانياً- تحسين الكفاءة التشغيلية: يساهم اعتماد آليات التحول الرقمي في تقليل الأخطاء البشرية وزيادة الكفاءة التشغيلية، مما يعزز من عمليات الإشراف والمراقبة من قبل المسؤولين، ويشجع على تطوير أفكار إبداعية من قبل الموظفين بعيداً عن الأساليب التقليدية في تقديم الخدمات.

ثالثاً- تحسين جودة الأداء وتطويره: يتيح التحول الرقمي للمؤسسات تسريع إجراءات الوصول إلى الخدمات وتحسينها، مما يساهم في تجسيد توقعات العملاء على أرض الواقع وزيادة رضاهم .

رابعاً - توفير الوقت والجهد: إن إدخال التحول الرقمي في العمليات التجارية بين الموردين والمؤسسات، وكذلك بين هذه المؤسسات والعملاء، يساهم في تحسين استلام وتسليم الخدمات والمنتجات،

¹ عزايي محمد، بروكي عبد الرحمن. عوامل نجاح عملية التحول الرقمي في القطاع الصحي، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، عينة مستشفى الادرار . مجلد 8، عدد 4، 2024 ص. 144

مما يقلل من أوقات الانتظار. هذا التحول سيكون له تأثير إيجابي على خفض التكاليف لصالح جميع الأطراف المعنية.

خامسًا - تعزيز مستوى الثقة بالمؤسسات: يتم ذلك من خلال بناء جسور التعاون وتعزيز الثقة المتبادلة بين المؤسسات وبيئتها الخارجية. ولزيادة الشفافية، يجب الانخراط في القطاعات الإلكترونية من خلال توفير البيانات للمستخدمين، مما يعزز روح المشاركة ويخلق جواً من التفاعل والاستماع الجيد لآراء العملاء عند اتخاذ القرارات داخل المؤسسات.

سادسًا - تحقيق ميزة تنافسية: يساعد التحول الرقمي المؤسسات على ابتكار حلول جديدة والتكيف بسرعة مع التغيرات المفاجئة في السوق، مما يعزز قدرتها على الحفاظ على العملاء الحاليين واستقطاب عملاء جدد.¹

المطلب الثالث: عناصر التحول الرقمي وعوامل نجاحه.

أ- عناصر التحول الرقمي:

- سلط ماكنزي الضوء على بعض العناصر الأساسية التي تبرز في عملية التحول الرقمي، وهي كالتالي:²

- 1. **السرعة الرقمية:** تتميز الشركات الرائدة بقدرتها على مراجعة استراتيجياتها وتخصيص مواردها بسرعة أكبر، حيث تعيد تخصيص رأس المال بمعدل أربع مرات أسرع من منافسيها.

¹ المرجع نفسه ص 145

² عفيف هناء، خولوفي وهيبة، الاتجاه نحو التحول الرقمي حتمية أو خيار، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد 6، العدد 1 سنة 2022، ص 279

- 2. إعادة الابتكار: بينما تحتاج الشركات إلى الحفاظ على العناصر المربحة في أعمالها، فإن الاستمرار في العمل كالمعتاد يعتبر موقفًا محفوفًا بالمخاطر. لذا، تستثمر هذه الشركات في الابتكار، غالبًا من خلال استغلال التكنولوجيا.
- 3. اتخاذ القرارات بسرعة: هناك مجالان رئيسيان يبرز فيهما هذا الالتزام، وهما عمليات الاستحواذ الكبرى، حيث ينفق القادة أكثر من منافسيهم، والمراهنات على رأس المال، حيث ينفق القادة ما ينفقه نظراؤهم.
- 4. قرارات مدفوعة بالبيانات: يشير smag إلى أن الطريق نحو الاسترداد يعتمد على البيانات، التي توفر الوقود اللازم لاتخاذ قرارات أفضل وأسرع.
- 5. تركيز على العملاء: يعتبر التركيز على العميل أمرًا راسخًا، لكن الضغوط والأولويات المتنافسة قد تؤدي إلى تهميش العميل. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تحقق التحسينات التشغيلية وتقنية المعلومات مكاسب اقتصادية تتراوح من 20%.

ب_العوامل الحاسمة لنجاح التحول الرقمي: وهي كما يلي¹

1- عوامل النجاح التنظيمية:

- المشاريع الإنمائية: يشير ذلك إلى تطوير وإدخال التحول الرقمي بشكل تجريبي، بدلاً من تطبيقه بشكل كامل في جميع المواقع دفعة واحدة.

¹ لبنى سحر فاري، دراسة تحليلية لمحددات نجاح التحول الرقمي في الشركات الجزائرية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد 8 العدد 15، س 2021 ص. 38.

- التقييم الدقيق للظروف الحالية يتطلب ذلك اتخاذ القرارات بناءً على خريطة الطريق والاستراتيجية، وليس فقط استجابة للاحتياجات العاجلة.
- القرب من متطلبات العميل ضرورة فهم احتياجات العملاء بشكل دقيق.
- الاعتماد على نظم بيانات مترابطة يجب على فريق العمل تنظيم وترتيب البيانات بتنسيق عالٍ وإدارتها ضمن إطار زمني موحد.
- التوظيف الفعال للمعلومات الضخمة (BIG DATA) يتطلب دمج هذه المعلومات بشكل متكامل ضمن الشبكة.
- بيئة عمل متعددة التخصصات تشكيل فرق عمل تضم مجموعة متنوعة من التخصصات.

2- عوامل النجاح البيئية:

- الاتصال :يشير إلى تبادل منظم للبيانات بين الشبكات وأيضًا داخل الشبكة الواحدة .
- درجة الوضوح :تتعلق بالقدرة على تبادل البيانات بفعالية .
- أهمية التعاون والتشارك عبر حدود الشركة حيث إن المهام المعقدة لا يمكن حلها بشكل فردي .
- إنتاج القيمة المضافة يتمثل في عملية خلق قيمة إضافية من خلال الدمج السلس بين المنتجات والخدمات .
- الالتزام بالمعايير يشير إلى الالتزام بالقواعد التي وضعتها الهيئات الدولية.

3-عوامل النجاح التكنولوجية:

- الهيكلية التحتية :ضرورة وجود بنية تحتية فعالة.

- الاعتمادية: توفير النطاق الترددي المناسب.
- استخدام البيانات: الاستفادة من المعلومات المرتبطة بالمستخدم المناسب.
- القدرة على التأقلم: التكيف مع احتياجات المعلومات الجديدة والشركاء.
- الأمان: عنصر أساسي لتبادل المعلومات.
- شمولية المعلومات: تغطية جميع الجوانب والأنشطة المختلفة.
- تجهيز البيانات: تكييف البيانات في الوقت المناسب دون تأخير¹.

المبحث الثاني: تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي

يعد التحول الرقمي عنصراً أساسياً لنجاح المنظمة وتميزها. وهذا أيضاً عامل رئيسي ومهم في ما يسمى بالتحسين الوظيفي. وبعبارة أخرى، هناك علاقة وثيقة بين التحول الرقمي والتحسين الوظيفي، مما يساعد المنظمات على تحقيق التغيير والتطوير التنظيمي، وبالتالي ضمان التميز والقيادة.

المطلب الأول: دور التحول الرقمي في تعزيز الأداء الوظيفي

يُعتبر التحول الرقمي نمطاً جديداً من الإدارة، يمثل تطوراً عميقاً وواسعاً له تأثير كبير على البيئة الإدارية وأساليبها وتطبيقاتها. يساهم هذا التحول في تغيير جذري في طرق تقديم الخدمات وتحقيق الأهداف داخل المنظمات، مما يؤدي إلى إعادة صياغة العديد من المفاهيم التقليدية في القانون الإداري. كما يتيح تجاوز القيود الزمانية والمكانية في إنجاز المعاملات، ليصبح جزءاً أساسياً من نظام التحول الرقمي الذي يهدف إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل الموظفين.

¹ المرجع نفسه، ص 39

يشير التحول الرقمي إلى تغيير شامل في كيفية استخدام التكنولوجيا الرقمية والبيانات الإلكترونية لتعزيز الأداء الوظيفي في المؤسسات والشركات. يمكن أن يؤدي هذا التحول إلى العديد من الآثار الإيجابية على الأداء الوظيفي، ومنها¹:

- **تحسين الكفاءة**: يسهم التحول الرقمي في تعزيز فعالية العمليات الحيوية داخل المؤسسات، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل الأخطاء.

- **تحسين الاتصال والتنسيق**: يمكن أن يسهم التحول الرقمي في تطوير وسائل التواصل والتنسيق بين الفرق والأفراد في المؤسسة، مما يساعد على تحسين التنظيم وتحقيق الأهداف بشكل أسرع وأكثر فعالية. من خلال التحول الرقمي يتم توجيه الموظفين نحو تعلم هذه المهارات الرقمية واتقانها، وكذلك التكيف مع عملية التحول الرقمي، حيث يساعد في إعداد الموظفين للتعامل مع التغيرات التكنولوجية المستمرة، وهو يمثل جزءاً منها، مما يعزز القدرة على التكيف مع استخدام أدوات وتقنيات جديدة وحديثة، وتحسين تجربة الموظفين، يُعتبر نتيجة مباشرة للتحول الرقمي. هذا التحول يسهم في تعزيز تجربة العمل للموظفين، حيث يتيح لهم الوصول إلى أدوات تكنولوجية متقدمة ويُبسّط العمليات بشكل أكثر فعالية. كما أن تطوير القدرات القيادية في مجال التحول الرقمي يعزز من فرص التطوير الوظيفي، من خلال تحسين مهارات القيادة والإدارة.

وبالتالي، يمكن للموظفين أن يلعبوا دوراً قيادياً في تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي، مما يساعدهم على النمو والتطور في هذا المجال.

¹ عزيزة عبد الرحمن العتيبي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية، جامعة أستراليا المفتوحة، 2020، ص. 34.

المطلب الثاني: التحول الرقمي كمدخل لتحسين أساليب العمل وتنظيم المهام داخل الإدارات

ساهمت عدة عوامل في بروز التحول الرقمي كاتجاه جديد في إدارات الموارد البشرية داخل

منظمات الأعمال الحديثة، ويمكن تلخيص هذه العوامل في عاملين رئيسيين¹:

- **زيادة الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال:** لقد أصبح التطور التكنولوجي

واستخدام وسائل الإعلام والاتصالات الحديثة يشكلان تحديات كبيرة لإدارة الموارد البشرية. ستؤدي

التغييرات في التكنولوجيا الإلكترونية إلى تغييرات أساسية في أنواع الأعمال والمهارات المطلوبة

للمنظمات. ولتلبية هذه المطالب المتغيرة، ستصبح الأنشطة مثل التدريب والتطوير والتخطيط المهني

ذات أهمية متزايدة. وقد يؤدي التوسع في استخدام التكنولوجيا أيضًا إلى تقليص عدد العمال، مما

يتطلب إيجاد فرص عمل بديلة لهم. لذلك، يجب على إدارة الموارد البشرية أن تكيف سياساتها

لتواكب هذه التقنيات الحديثة.

- **ظهور أنظمة معلومات الموارد البشرية:** تُعتبر نظم المعلومات من الأسس الحيوية التي

تحتاجها إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية. فهي تلعب دورًا محوريًا في

تحسين الأداء وتسهيل العمليات داخل المؤسسة.

لقد أصبح تحسين أداء الموارد البشرية يتمتع بأهمية كبيرة في وقتنا الحالي خاصة مع المنافسة القوية

التي يعرفها قطاع الأعمال، لذا فإن السبيل الوحيد ألي مؤسسة للبقاء هو العمل على تحسين وتطوير كفاءاته

البشرية المتاحة والكامنة داخله، وفي هذا المجال ساهمت التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال مساهمة

مؤثرة في إحداث التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية، حيث أصبح يدرج ضمن المؤشرات الفاعلة في

¹ فاطمة طويهي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة شركة انتاج الكهرباء بتيارت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران 02 ، الجزائر، 2015، ص 45.

عملية التنمية البشرية هي درجة الإتاحة والتحكم في هذه التكنولوجيات، ويظهر دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات تسيير الموارد البشرية كما يلي:¹

أ_ دور التطبيقات المعلوماتية في زيادة إنتاجية مكاتب العمل:

ويعتبر التحول الرقمي أحد العوامل الرئيسية في تحسين الإنتاجية من خلال آليات متعددة منها:

- تخزين المعلومات: يسمح بإعادة استخدام نفس المعلومات ونسخها عدة مرات مقابل تكلفة معينة؛ منخفض جدًا، يساعد على تحسين كفاءة المكتب.

تخزين المعلومات المنظم: يوفر الوصول السريع إلى كميات كبيرة من البيانات، مما يوفر الوقت. معالجة المعلومات الموجودة في الملفات والمستندات: هذه المعالجة أسرع وأكثر كفاءة من المعالجة اليدوية.

إجراء العمليات الحسابية المعقدة: خاصة تلك المتعلقة باتخاذ القرار، مما يوفر الوقت والمكان ويقلل من تكلفة إنجاز المهام

ب. دور الشبكات الداخلية والإنترنت في تطوير الاتصال الرقمي:

تتمثل تأثيرات الشبكة الداخلية في تحسين تبادل مختلف الوثائق، مما يوفر الوصول إلى ذاكرة المؤسسة ويخفف من الحاجة لنسخ الوثائق والأرشفة، مما يؤدي إلى تخفيض نفقات الإرسال. كما تعزز هذه الشبكات من التواصل داخل المؤسسة وتساعد في تحديد الأخطاء الناتجة عن تدفق المعلومات غير السليم، إضافة

¹ _ فاطمة طويهي، المرجع السابق الذكر، ص. 34.

إلى تعزيز التنسيق والترابط بين الأقسام المتنوعة للمؤسسة، مما يضمن أن العملية الإنتاجية تسير بشكل أكثر سلاسة.

ث- الإدارة الإلكترونية للوثائق:

من الخمسينيات حتى أواخر التسعينيات، كانت معالجة المستندات تتم بشكل يدوي. أما اليوم، فقد أصبح بالإمكان نقل المستندات عبر وسائل المعلومات أو تبادلها إلكترونياً، مما يعد حلاً فعالاً. بعد رقمنة الوثائق وتنظيمها، بالإضافة إلى سعتها التخزينية الكبيرة، يمكن للجميع، بما في ذلك الأشخاص البعيدين عن الأرشيف، الوصول إلى الوثائق المطلوبة بسرعة وسهولة. تشمل إدارة المستندات الإلكترونية مجموعة من التقنيات التي تسهل الحصول على كميات كبيرة من المعلومات الإدارية أو الفنية وحفظها..

يهدف مشروع نظام إدارة الوثائق الإلكترونية إلى التحكم في إدارة الوثائق وتقليل كمية الورق المستخدم وحل مشاكل الأرشيف من خلال تطوير برنامج يوفر هذه الوظيفة وتقليل التعامل مع الوثائق في الأرشيف وخفض تكاليف الأداء ويكون له تأثير إيجابي على تحسين الإنتاجية¹

المطلب الثالث: علاقة التحول الرقمي بالتحفيز الوظيفي للموظفين

يتعلق التحول الرقمي بإلهام الموظفين، حيث يزداد حماسهم وتحفيزهم عندما يشعرون بقدرتهم على النمو والتطور في بيئة العمل. لذلك، تُعتبر مسارات التعلم الفردية ضرورية لتحسين مهارات العاملين. يولي الموظفون أهمية كبيرة للتطوير الوظيفي وإتقان مهامهم، ويطالبون أصحاب العمل بتبني هذه المعايير لدعم

¹ فاطمة طويهي، المرجع نفسه، ص35

الأفراد المتحمسين والملتزمين بتطوير مهاراتهم. ومن ثم، فإن تطوير الموظفين يعد أمراً حيوياً لنجاح الشركة ونجاحهم في وظائفهم.¹

يحرص الموظفون على الشعور بإتقانهم لعملهم وتفوقهم فيه، مما يسهم في تعزيز تحفيزهم وتشجيعهم. ومع ذلك، تقع على عاتق أصحاب العمل مسؤولية تجهيز الموظفين بشكل جيد لإتقان مهامهم. ينبغي على الشركات دعم عملية التطوير من خلال توفير التعلم الإلكتروني المستمر، والدورات التدريبية عن بُعد، وأدوات التعلم الرقمي، لمساعدتهم في مواجهة المهام والتحديات الجديدة.

إن تكرار المهام بشكل روتيني واستخدام المهارات بشكل متكرر قد يعرض الشركة لمخاطر، حيث قد لا يتم تحفيز الموظفين بشكل كافٍ. وهذا قد يؤدي إلى عدم رضاهم، وفي أسوأ الأحوال، إلى تركهم لوظائفهم. لذا، من الضروري اتخاذ الإجراءات اللازمة.

المبحث الثالث: ماهية الأداء الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وأنواعه

أ- مفهوم الأداء الوظيفي:

يُعتبر الأداء الوظيفي محوراً أساسياً تتركز حوله جهود المدراء، حيث يمثل أحد أهم أهداف المنظمة. تعتمد كفاءة أداء أي منظمة بشكل كبير على كفاءة مواردها البشرية.

¹ محمد سمير أمحد، الإدارة الإلكترونية، عمان، 2009، ص.12.

1-تعريفه:

يُعد مصطلح الأداء الوظيفي من المفاهيم التي حظيت باهتمام كبير وتحليل دقيق في الأبحاث والدراسات الإدارية، خاصة تلك المتعلقة بالموارد البشرية. وفيما يلي بعض التعريفات التي تناولت الأداء الوظيفي¹:

- هو تنفيذ الموظف لمهامه ومسؤولياته التي تحددها المنظمة أو الجهة التي يعمل بها، ويعكس النتائج التي يحققها الموظف لصالح المنظمة.
- يشير إلى قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي تشكل عمله، ويمكن قياسه من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية، كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، ونمط الأداء.
- يتعلق بمدى توفر الحقائق والبيانات المحددة التي تساعد في تحليل وتقييم أداء العامل وسلوكه خلال فترة زمنية معينة، مما يتيح تقدير كفاءة القيمة العملية في تحمل المسؤوليات والواجبات المرتبطة بعمله الحالي.

ب - أنواع الأداء الوظيفي

بعد التعرف على مفهوم الأداء، ننتقل إلى استعراض أنواع الأداء الوظيفي، حيث يمكن تصنيفه وتقسيمه مثل غيره من الظواهر التنظيمية. وبالتالي، يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع وفقاً لمعيارين²: معيار المصدر ومعيار الشمولية.

¹ بن العائب محمد -تأثير محددات الرضا الوظيفي على أداء العاملين بالمؤسسة د- ح الاستشفائية بالادريسية، مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد6، عدد1مكرر، سنة 2020، ص.333

¹ بولشرش كمال -استراتيجية تقييم الأداء لتحقيق الرضا الوظيفي -مجلة أبحاث نفسية وتربوية -العدد 10 سنة2017 ص.292

1- حسب معيار المصدر:

الأداء الداخلي يُشير هذا النوع إلى أداء الوحدة، أي أنه ناتج ما تمتلكه المؤسسة من موارد وينتج بشكل أساسي عن:

- **الأداء البشري:** وهو أداء الأفراد داخل المؤسسة، الذين يُعتبرون مورداً استراتيجياً قادرين على خلق القيمة وتحقيق ميزة تنافسية من خلال إدارة مهاراتهم.
- **الأداء التقني:** يتمثل في قدرة المؤسسة على استثمار مواردها بشكل فعال.
- **الأداء المالي:** يتعلق بفعالية تنظيم واستخدام الوسائل المالية المتاحة.
- **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية. فالمؤسسة لا تتسبب في حدوثه، بل المحيط الخارجي هو الذي يولده. يظهر هذا النوع بشكل عام في النتائج الإيجابية التي تحققها المؤسسة، مثل ارتفاع أسعار البيع. وتؤثر هذه التغيرات على الأداء سواء بشكل إيجابي أو سلبي، مما يستدعي من المؤسسة تحليل نتائجها، وهو أمر بالغ الأهمية.

2- حسب المعيار الشمولية: يمكن تصنيف الأداء إلى نوعين: الأداء الكلي والأداء الجزئي

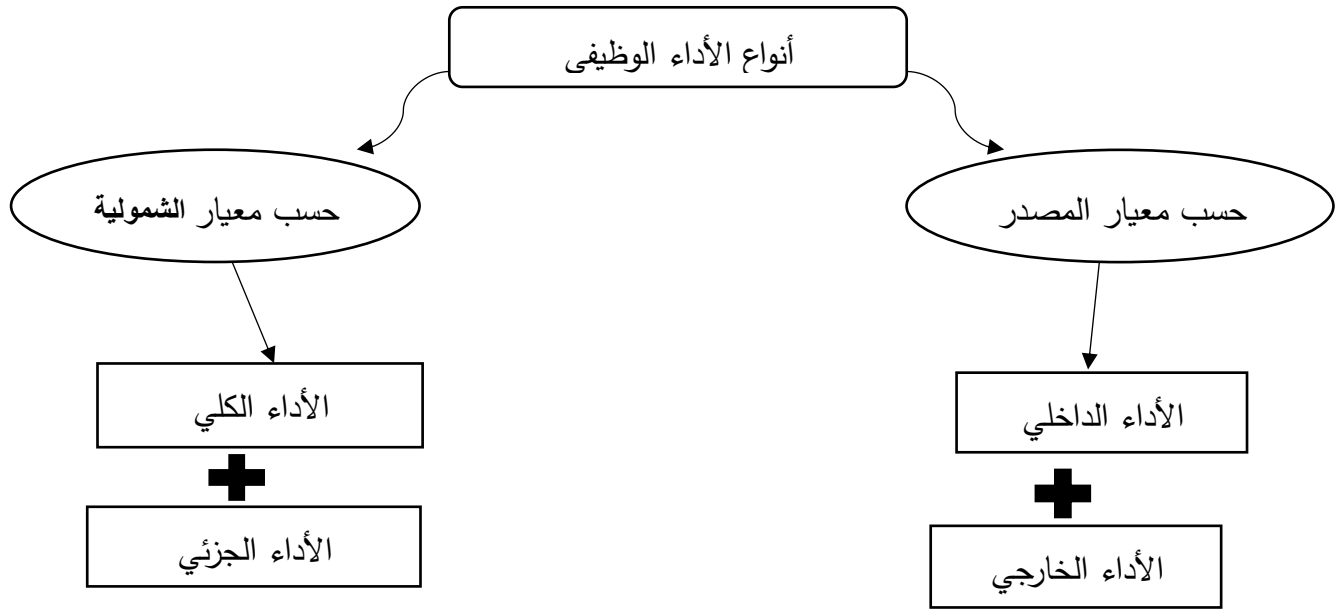
- أ. **الأداء الكلي:** وهو يمثل نتيجة المساهمات التي قدمتها جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمنظمة. ولا يمكن تحقيق هذه الإنجازات من خلال عنصر واحد فقط، بل يتطلب الأمر تضافر جهود جميع العناصر. وفي هذا النوع من الأداء يمكننا الحديث عن مدى وطريقة تحقيق المنظمة لأهدافها نتيجة تفاعل أنظمتها الفرعية.¹

¹ مجلة أبحاث نفسية وتربوية، 2017، المرجع نفسه، ص292

ب-الأداء الجزئي: يتحقق هذا النوع على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم

بدوره إلى عدة أنواع تختلف بناءً على المعيار المستخدم لتقييم عناصر المؤسسة.¹

الشكل رقم 02: شكل يبين أنواع الأداء الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبة وفق ما توفر من بيانات

المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي ومظاهره:

أ-عناصر الأداء الوظيفي:

هناك عدة عناصر أساسية تشكل ما يُعرف بالأداء الوظيفي وهي²:

¹ المرجع نفسه ص.293

² د.أحمد الصادق معتوق الصادق ، نظم المعلومات الإدارية وأثرها على عناصر الأداء الوظيفي ، المجلة العلمية لكلية الاقتصاد والتجارة القره بوللي، جامعة المرقب ، العدد التاسع ، أبريل 2024 ، ص. 189 .

الفصل الثاني: الإطار النظري

-فهم متطلبات العمل: يتضمن ذلك الخبرات الأساسية، المهارات الفنية، والمعرفة العامة المتعلقة بالوظيفة والمجالات ذات الصلة.

-جودة العمل: تعكس مدى وعي الفرد بمهامه، ورغبته، ومهاراته، وكفاءته، وقدرته على تنظيم وتنفيذ المهام بدقة. يمكن تقييم جودة العمل من خلال معايير الأداء المحددة، مثل الالتزام بالمعايير المهنية، والدقة في التنفيذ، والتميز في الأداء، مما يعكس جودة العمل وقدرته على تحقيق النتائج المرجوة وتقديم مخرجات ذات قيمة للمؤسسة.

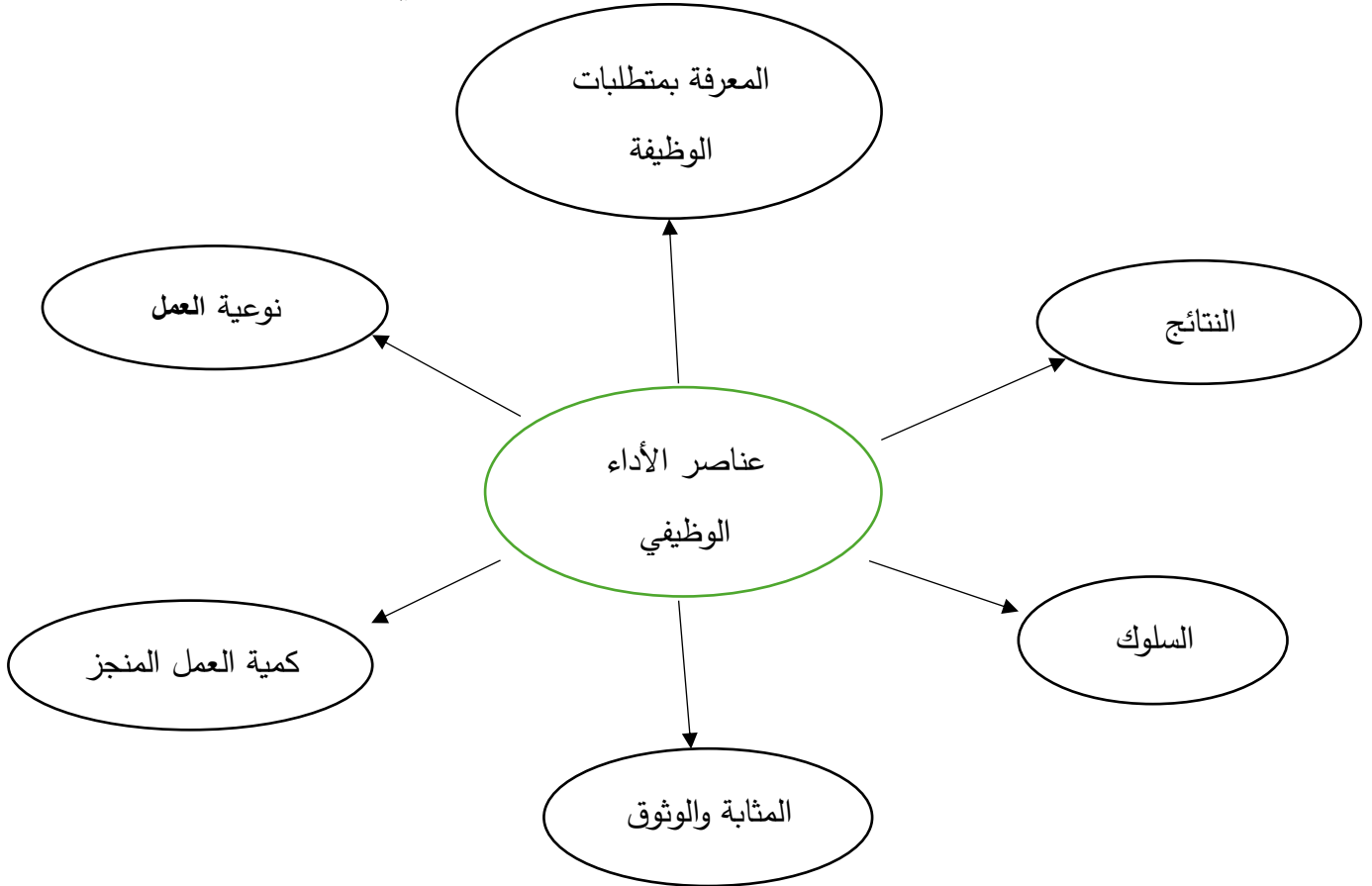
-كمية العمل المنجز: تشير إلى حجم الأعمال التي يمكن للموظف إنجازها في الظروف الطبيعية وسرعة إنجازها. كما تعكس كمية العمل المنجز في إطار الوظيفة المحددة. يمكن قياس الأداء الكمي من خلال المهام المكتملة، أو الأعمال المنجزة، أو الوحدات المنتجة في الوقت المحدد، حيث تُعتبر الكمية مؤشراً مهماً لقدرة الموظف على تحقيق النتائج وإتمام المهام المعينة.

-توجيه العمل: يتطلب الدقة والتنظيم والإتقان والمهارة الفنية، بالإضافة إلى القدرة على تنظيم المهام وتنفيذها ورصد الأخطاء. - المثابرة والثقة: تتضمن الالتزام والجدية في العمل، فضلاً عن القدرة على تحمل المسؤولية وإتمام المهام في المواعيد المحددة. كما ترتبط بمدى احتياج الموظف لتوجيه من المشرفين لتقييم نتائج أدائه.

يمكن القول إن خطوات وجودة العمل تشكل سلسلة من المهام المرتبطة والمنظمة وفق تسلسل زمني، مما يمثل الأسلوب المتبع لأداء عمل معين. أي أنها الطريقة المحددة مسبقاً لتنفيذ الأعمال وفق جدول زمني

معين، مما يسهل الإجراءات ويحقق جودة عالية من خلال التخلص من الحركات غير الضرورية وتقليل العوامل التي تعيق تدفق العمل وتؤدي إلى تعطيله¹

الشكل رقم 03: يبين عناصر الأداء الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبة وفق ما توفر من بيانات

¹المرجع نفسه. 190.

ب-مظاهر الأداء الوظيفي:

يرتبط الأداء الوظيفي الجيد بعدة جوانب، لذا فإن اختيار جانب واحد أو أكثر في الوقت نفسه يعتمد على مجموعة من العوامل والأسباب التي يمكن تلخيصها كما يلي¹:

• **رضا العامل عن العمل:** يمثل رضا الموظف عن عمله نوعاً من الإشباع الذي يحصل عليه،

وكلما كانت الوظيفة مصدرًا أكبر للإشباع، زاد رضا الموظف عنها، مما يعزز ارتباطه بها ويؤدي إلى تحسين أدائه.

• **الرضا الجماعي:** يشير إلى رضا مجموعة من الموظفين، والذي يتشكل من خلال العلاقات

الاجتماعية والإنسانية بينهم. يسهم هذا الرضا في تعزيز تماسك الجماعة وترابط أعضائها، مما يدفعهم إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال اعتراف الإدارة بتلك الجماعة المتماسكة.

• **التعاون مع الزملاء:** يُعتبر التعاون سمة أساسية للعمل الجماعي، حيث يسهم في تحقيق

الأهداف المشتركة. فالتعاون هو عملية اجتماعية تجعل الموظفين يعملون معًا لتحقيق الأهداف والغايات المشتركة، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة الموظفين من خلال تبادل التجارب والمعلومات، وبالتالي يُعتبر مظهرًا من مظاهر الأداء الجيد.

• **عدل الإنتاج:** يُعتبر مؤشرًا رئيسيًا على الأداء، حيث تشارك الإدارة الموظفين في أرباح

المؤسسة، مما يعزز من دافعهم للعمل بجدية أكبر.

¹ بسمة العمري / ط- نور الهدى قانة - أثر متطلبات الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي - د. م في مؤسسة الكهرياء و الطاقات المؤسسة - "تقرت" - سنة 2019-2020 ص 19

المطلب الثالث: أهمية الأداء الوظيفي ومحدداته

أ- أهمية الأداء الوظيفي: وهي كما يلي¹

يعتبر الأداء الوظيفي عنصراً حيوياً في أي منظمة، حيث يتجلى ذلك في عدة جوانب تتكون أي عملية من مراحل متعددة حتى تتحقق الأهداف المرجوة وتظهر المنتجات إلى الوجود. هذه العمليات تتطلب تضافر عدة عناصر معاً لإنتاج مادة جديدة تحقق أهدافها، سواء كانت عمليات إنتاج صناعي أو تقديم خدمات في مجالات متنوعة.

يُعد المكون الأساسي للعملية، فهو الجزء النشط المرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية، حيث يقوم بتحويل الموارد الخام إلى منتجات مصنعة ذات قيمة مضافة تُباع للمستهلك بسعر من قبل العاملين، مما يؤدي إلى تحقيق إنتاجية أعلى من تكلفة الموارد والجهود المبذولة.

تكتسب أهمية الأداء الوظيفي دلالتها الكبيرة في أي منظمة تسعى إلى النجاح والتقدم، فارتقاء مستوى الأداء يُعتبر مؤشراً واضحاً على نجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها كلما كان أداء العاملين متوافقاً مع المتطلبات، كانت المنظمة أكثر استقراراً وأطول بقاءً.

كما يمكن القول أن الأداء الوظيفي للعاملين يعكس قدراتهم ودوافعهم، بالإضافة إلى تأثير القادة. ترتبط أهمية الأداء الوظيفي بدورة حياة المنظمة ومراحلها المختلفة.

ب- محددات الأداء الوظيفي:

- إن الأداء الوظيفي لا يتحدد فقط نتيجة لقوى أو ضغوط داخلية تنبع من الفرد نفسه، بل هو نتاج عملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والبيئة الخارجية المحيطة به.

¹ مريم ارفيس ، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة ، دراسة نظرية، مجلة التغيير الاجتماعي ، العدد 6، جامعة محمد خيثر ،بسكرة ص481

يمكن تصنيف هذه القوى إلى عوامل أساسية وأخرى جزئية، يشير العديد من الباحثين إلى أن مستوى الأداء الوظيفي يتحدد من خلال تفاعل عاملين رئيسيين¹:

القدرة على العمل والرغبة في العمل، وتظهر العلاقة بين هذين العاملين من حيث تأثيرهما على مستوى الأداء بشكل فوري، حيث يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية: "مستوى الأداء = القدرة على العمل × الرغبة في العمل"

بمعنى آخر، فإن تأثير القدرة على العمل في مستوى الأداء يعتمد على درجة رغبة الشخص في العمل، والعكس صحيح؛ إذ يتوقف تأثير الرغبة في العمل على قدرة الشخص على أداء المهام المطلوبة.

في عام 1968، قام بورتر وزميله لولير بتطوير نموذج نظري يتضمن مجموعة من الفرضيات حول محددات الأداء الوظيفي، والتي تتألف من ثلاثة عوامل رئيسية:

- الجهد المبذول: يعكس مدى حماس الفرد لأداء عمله أو دافعيته، والتي تتأثر بعوامل متعددة ومتداخلة، مثل الأجور، الكفاءات، عدالة العائد، فرص التطور، الترقية المتاحة، نمط القيادة، الإشراف، الظروف المادية، المكانة الوظيفية، طبيعة العلاقات داخل التنظيم، وضوح الأهداف، الأداء، محتوى العمل، وتنوع المهام.
- قدرات الفرد وخبراته السابقة: تحدد فعالية الجهد المبذول، وتشمل التعليم، التدريب، والخبرات المكتسبة.
- إدراك الفرد لدوره الوظيفي: يتضمن تصورات الفرد وانطباعاته عن السلوكيات والأنشطة التي تشكل عمله، وكيفية ممارسته لدوره داخل المؤسسة.

وبذلك، يتحدد الأداء الوظيفي للفرد من خلال تفاعل هذه العوامل الثلاثة، حيث لا يوجد عامل أهم من الآخر، بل تتكامل جميعها لتحديد مستوى الأداء.

¹ عبد الفتاح بو خمخ، عز الدين هروم، _تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 6، 2010، سنة 57.

المبحث الرابع: معوقات الأداء الوظيفي وإجراءات تحسينه

يُعد الأداء الوظيفي من الظواهر البارزة التي جذبت اهتمام الباحثين والعلماء والمتخصصين في مجالات السلوكيات. بدأ التركيز على هذا المفهوم منذ بداياته في القطاع الصناعي، حيث يُعتبر أحد الاتجاهات الأساسية في بيئة العمل. تعتمد المنظمات بشكل عام على كفاءة الأفراد في أداء مهامهم، والتي تتأثر بمستوى رضاهم ودافعيتهم للعمل. وهذا يسلط الضوء على أهمية العنصر البشري في حياة المنظمات واستمراريتها، مما يستدعي ضرورة الاهتمام به.

المطلب الأول: مظاهر ضعف الأداء الوظيفي

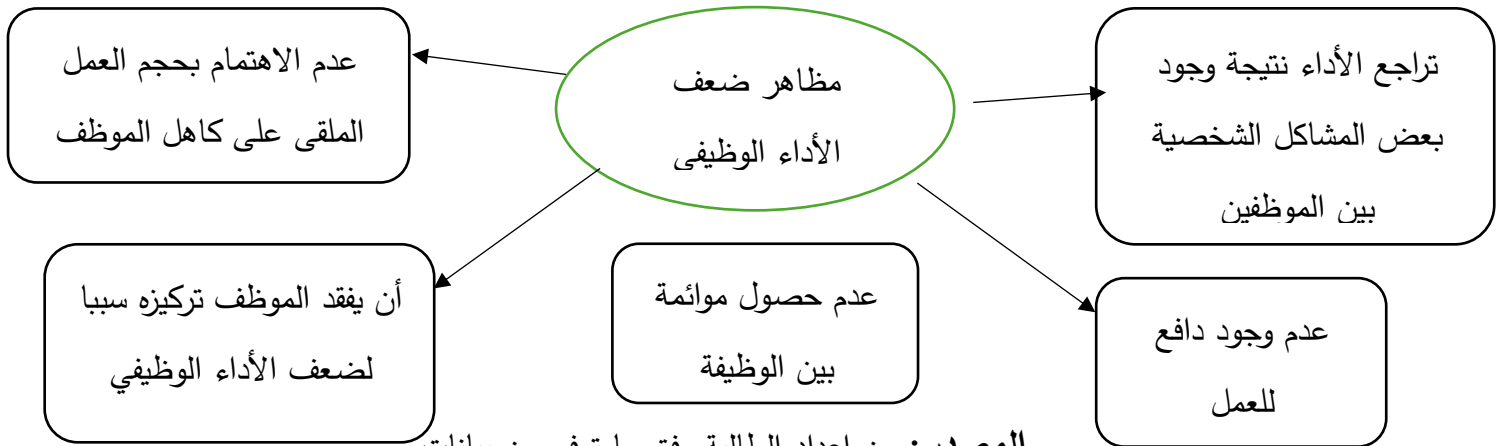
يُعتبر ضعف الأداء العملي ومعالجته من أكثر القضايا حساسية بالنسبة للمديرين، خاصة عندما يلاحظون ذلك لدى موظف أو مجموعة من الموظفين. تكمن الصعوبة والدقة في هذا المجال في وجود أسباب متنوعة تؤدي إلى ضعف أداء الموظف.

تُعد القدرة على إدارة علاقات فريق العمل بفعالية في مختلف الظروف من أبرز سمات القادة الناجحين. يسعى القائد إلى تحقيق توازن في جميع الحالات، حتى في حال تقصير أحد الموظفين في أدائه، حيث يتعين عليه فهم الأسباب التي أدت إلى ذلك. ومن بين الأسباب التي قد تؤدي إلى ضعف الأداء العملي¹:

¹عبد الغفار حنفي، حسين قزاز، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1996. ص 598.

- 1- غياب الدافع للعمل: يُعتبر افتقار الموظف إلى الحافز من أبرز أسباب الأداء الضعيف. قد يكون ذلك ناتجاً عن عدم وجود تشجيع من المدير، أو شعور الموظف بأنه لا يتلقى مكافأة مناسبة مقابل جهوده.
- 2- تأثير المشاكل الشخصية: يمكن أن تؤدي الخلافات أو النزاعات بين أعضاء الفريق إلى خلق بيئة عمل غير مستقرة، مما يشتت انتباه الموظفين ويؤثر سلباً على أدائهم.
- 3- فقدان التركيز: قد يكون ضعف الأداء ناتجاً عن عدم التركيز، والذي يمكن أن يكون نتيجة لضغوط نفسية أو شخصية، أو حتى ظروف صحية. كما أن بيئة العمل غير الملائمة، مثل القرب من أماكن صاخبة، قد تسهم أيضاً في ذلك.
- 4- عدم توافق الوظيفة مع الموظف: يُعد عدم تناسب الوظيفة مع مهارات الموظف من العوامل الرئيسية التي ينبغي مراعاتها عند التعامل مع قضايا الأداء الضعيف.
- 5- عدم مراعاة حجم العمل الملقى على الموظف: في بعض الأحيان، تؤدي التوقعات المبالغ فيها من قبل المدراء تجاه موظفيهم إلى تدهور الأداء. هذا الأمر يضيف عبئاً إضافياً على الموظف، مما يسبب له الإرهاق ويؤثر سلباً على إنتاجيته.¹

الشكل رقم 04: شكل يبين مظاهر ضعف الأداء الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبة وفق ما توفر من بيانات

¹ المرجع نفسه، ص599

المطلب الثاني: إجراءات تحسين الأداء الوظيفي

تتطلب عملية تعزيز الأداء رؤية شاملة تبدأ من الجذور، وهو أمر بديهي، إذ إن معالجة الظواهر السطحية للمشكلة لن يؤدي إلا إلى ظهورها مجددًا. ورغم أهمية التعليم والتدريب في زيادة الإنتاجية، إلا أنهما يمثلان جزءًا من الحل. فالصورة الكاملة تتجلى عندما نركز على جميع الموارد المتاحة لتحسين الأداء. كما أن تحسين الأداء يُعتبر نوعًا من التطوير المستمر، مما يسهم في بناء مخزون مهاري محترف داخل المؤسسة.

أ - خطوات عملية تحسين الأداء: وهي تتمثل فيما يلي¹:

الخطوة الأولى: تحليل الأداء و يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما الوضع المرغوب : ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللائمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة.

الوضع الحالي/الفعلي: يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليًا.

وينتج عن هذين المفهومين تفهم الفجوة في الأداء، ومن خلالها يمكن معرفة المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلاً.

لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة اغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف.

¹ عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن مؤسسة زهران للنشر والتوزيع، 2007، ص 166.

الخطوة الثانية: البحث عن أصول المسببات يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها. وهنا نبدأ

بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟

ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة إذ يجب أن

لا نخجل من التعامل و مصارحة أنفسنا، ويمكن اعتبار أحد العناصر التالية من أسباب ضعف الأداء:

- ✓ قلة التغذية الراجعة عن الأداء.
- ✓ ضعف في التحفيز.
- ✓ ضعف في المعرفة والمهارات.
- ✓ معدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل.
- ✓ ضعف في التركيز على الزبائن والمجتمع المحيط.

الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة.

الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة.

الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء.

ب- أساسيات لتحسين الأداء :

إن الخطوات اللازمة لتعزيز الأداء على المستوى الفردي، فرق العمل، تتبع الخطوات الأساسية

التالية:

- حدد نقاط تحسين الأداء والفجوات المراد علاجها باستخدام التحليل.
- صغ خطة لمعالجة القضايا والفجوات التي قمت بتحديدتها.
- اعمل على تأسيس الطريقة الأفضل في إنجاز العمل.

- التحقق بالبرامج التطويرية لتحسين مهاراتك.
- قم بقياس التطور الحاصل في مهاراتك بعد الإجراءات المتخذة.
- يجب أن تعلم برد فعل رئيسك وأن تعطيه تقييماً راجعة عن أعمالك.
- الآن راجع كل العملية التي قمت بها وقيم نتائجها.
- حاول أن يكون لديك دائماً خططا للتطوير والتحسين الدائم للأداء.

وحتى تتمكن المنظمات من إتقان تقييم الأداء الوظيفي، هناك العديد من طرق تقييم الأداء المتاحة للاستخدام، والمشكلة أنه لا توجد طريقة متكاملة من كل الجوانب والبحث مازال مستمر لإيجاد طريقة صادقة وعادلة للتقييم الأداء، حيث إن اختيار طريقة التقييم له تأثير كبير على فعالية التقييم، واختيار طريقة مناسبة للتقييم محكوم بالغاية من التقييم وبالوقت المتاح للتقييم وبنوعية المشرفين والعاملين وأسلوب الإدارة.¹

المطلب الثالث: أساليب تقييم الأداء الوظيفي

قبل مناقشة أساليب قياس الأداء الوظيفي، من الضروري تقديم تعريف لهذا المصطلح. على الرغم من تعدد التعريفات المتعلقة بعملية تقييم الأداء الوظيفي، إلا أنه لا يوجد تعريف موحد لها. سنستعرض فيما يلي بعض التعريفات المرتبطة بالأداء.

يُعرف تقييم الأداء بأنه "عملية قياس أداء وسلوك الموظفين خلال فترة زمنية محددة ودورية، وتحديد كفاءة الأفراد في أداء مهامهم وفقاً للوصف الوظيفي المعتمد. يتم ذلك غالباً من خلال المراقبة المستمرة من قبل المدير المباشر، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات تتعلق بتطوير الموظف، مثل المشاركة في برامج تدريبية، أو اتخاذ قرارات بشأن ترقّيته أو نقله، وفي بعض الحالات، إنهاء خدماته".²

¹ المرجع نفسه، ص 167

² فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011، ص 147.

كما يُعرف تقييم الأداء بأنه "عملية تهدف إلى وصف أداء العامل وتعريفه به، وكيف ينبغي أن يؤدي عمله، وتصميم خطة لتطويره. لا يقتصر تقييم الأداء على تعريف العامل بمستوى أدائه، بل يؤثر أيضاً على أدائه المستقبلي".¹

ويُعرف أيضاً بأنه "تقييم الأداء الحالي أو الماضي للفرد مقارنةً بمعايير أدائه".²

وأخيراً، يُعتبر تقييم الأداء أداة لقياس الأداء الفردي أو الجماعي للموظفين، وتقييم مدى تحقيقهم للأهداف المنشودة".³

وبناءً على التعاريف المقدمة حول تقييم الأداء، تتمثل أساليب تقييم الأداء الوظيفي في النقاط التالية:⁴

1. قائمة معايير التقييم: هو جدول يُستخدم لتصنيف مجموعة من المعايير، حيث يوضح مدى

توافر هذه المعايير في أداء الفرد. يتم تقييم الفرد بشكل شامل من خلال جمع النقاط المخصصة لكل معيار يتواجد في أدائه.

2. الترتيب البسيط: يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه بشكل تنازلي، بدءاً من الأفضل

وصولاً إلى الأقل أداءً، وذلك بناءً على الأداء العام دون الاعتماد على ما يُعرف بالمعايير. وتُعد هذه النقطة من أبرز المشكلات التي تواجه هذه الطريقة، على الرغم من بساطتها.

3. المقارنة الزوجية بين الموظفين: تتمثل هذه الطريقة في مقارنة الموظف داخل القسم مع

زملائه بشكل زوجي بدلاً من إجراء المقارنة دفعة واحدة. بعد ذلك، يتم جمع نتائج المقارنات

¹ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 2009، ص 169.

² حمد ديربي، إدارة الموارد البشرية، طبعة 1، عمان، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011، ص 117.

³ جاري ديسلر، ترجمة: محمد أمجد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، الرياض، جدة، دار المريخ للنشر، 2003، ص 322.

⁴ صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، ليبيا، الجامعة المفتوحة، 1994، ص 369.

وترتيب أفراد القسم بشكل تنازلي. ومع ذلك، يُنقَد استخدام هذه الطريقة في الأقسام ذات الأعداد الكبيرة من الموظفين، حيث تصبح صعبة التطبيق.

4. التوزيع الإجباري: يتعين على الرئيس توزيع مرؤوسيه وفقاً لدرجات تحددها المنظمة، بحيث

يتم تصنيف معظم الموظفين في درجة متوسطة، بينما تكون نسبة الموظفين في الدرجات الأخرى أقل من نسبة الدرجة المتوسطة.

5. الإدارة بالأهداف تستند هذه العملية إلى تقييم النتائج التي يمكن أن يحققها الفرد بمعزل عن

سلوكياته وسماته الشخصية. وتتضمن الخطوات التالية: أولاً، تحديد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس للأداء. ثم، خلال فترة التنفيذ، يجب على المدير متابعة تقدم الأهداف وتقييم الدعم المقدم، مما يمكنه من معرفة ما إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة الموظف. وفي مرحلة تقييم الأداء، تتم مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المخطط لها.

6. قوائم المراجعة: تتم هذه العملية بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والمدراء المشرفين، حيث تركز

القوائم على الجوانب السلوكية والشخصية بدلاً من الجوانب العملية. تقوم الإدارة بتحديد تأثير كل صفة سلوكية على أداء الوظيفة، وتحفظ بهذه المقاييس، ثم تسلم القوائم دون الإشارة إلى الرئيس المسؤول. بملء هذه القوائم بنفسه. بعد ذلك، تُعاد القوائم إلى الإدارة، حيث يتم مطابقتها مع النسب للوصول إلى التقييم النهائي. تُعرف هذه الطريقة أيضاً بالملاحظة السلوكية.¹

¹المرجع نفسه، ص370

ومن أهم طرق التقييم ما يلي:

أولاً: طرق المقارنة: وتقوم هذه الطرق على أساس مقارنة أداء الفرد موضع التقييم بصورة أجمالية مع باقي الموظفين بعضهم البعض وترتيبهم تنازلياً وفقاً لنتائج المقارنة وتشمل ما يلي:

1. طريقة ترتيب الموظف البسيط: يتم تنظيم الموظفين في ترتيب يعتمد على أدائهم العام مقارنة

بزملائهم الذين يشغلون وظائف مماثلة ويؤدون نفس المهام. يبدأ المشرف المسؤول عن عملية التقييم

بأفضل الموظفين، حيث يضعهم في مقدمة القائمة، ثم يتبعهم الأقل أداءً فالأقل، حتى يصل إلى

الأسوأ أداءً الذي يكون في نهاية القائمة. وبالتالي، تكون القائمة مرتبة تنازلياً من الأفضل إلى الأسوأ.

تستند هذه الطريقة إلى مقارنة الأفراد ببعضهم البعض، مع افتراض وجود اختلافات واضحة في أداء

الموظفين. تُستخدم عادةً لتحديد أو زيادة الأجور والمكافآت أو الترقية. تتميز هذه الطريقة بسهولة

ووضوحها، لكنها تواجه بعض العيوب، مثل عدم تقديم تقييم عكسي للموظفين، واحتمالية تأثرها بتحيز

المشرف، بالإضافة إلى ضعف الموضوعية والدقة نتيجة غياب معايير موضوعية للتقييم. كما أنها قد

تكون صعبة التطبيق في حالة وجود عدد كبير من الموظفين، ولا تحدد مقدار الفروقات في الأداء

بين الأفراد.

2- طريقة الترتيب التبادلي أو التناوبي: تتضمن هذه العملية تمييز الموظفين بناءً على أدائهم،

حيث يتم إعداد قائمة بأسماء الموظفين المراد تقييمهم. يُختار من بينهم الأفضل أداءً ليحتل المرتبة

الأولى، بينما يُحدد الأسوأ أداءً ليكون في نهاية القائمة. تُكرر هذه الخطوة مرة أخرى، حيث يتم اختيار

أفضل الموظفين من القائمة المتبقية ليحتل المرتبة الثانية، ثم يُختار الأسوأ ليكون في المرتبة ما قبل

الآخيرة. تستمر هذه العملية بالتناوب بين اختيار الأفضل والأسوأ حتى يتم تقييم جميع الموظفين.

ولا تختلف هذه الطريقة عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط .

3-طريقة المقارنة الزوجية: تُعتبر هذه الطريقة تعديلاً لأسلوب الترتيب، وتُعرف أحياناً باسم طريقة

المقارنة المزدوجة أو المقابلة. في هذه الطريقة، يتم مقارنة كل موظف مع زملائه في نفس الوظيفة كمجموعة واحدة. يتم تقييم أداء الموظف بشكل عام من خلال إجراء مقارنات ثنائية مع كل فرد من أفراد المجموعة. في كل مقارنة، يُمنح أحد الموظفين تمييزاً، ثم ينتقل المشرف إلى الموظف الثاني لمقارنة أدائه مع باقي الأفراد، وهكذا حتى يتم تقييم جميع أعضاء المجموعة. يُحدد التقييم النهائي للموظف بناءً على عدد المرات التي حصل فيها على التفوق ضمن المجموعة.

تتشابه هذه الآلية مع أسلوب الترتيب البسيط من حيث المزايا والعيوب والأهداف، حيث تُعتبر نسخة محسنة منه. ومع ذلك، تتطلب هذه الطريقة إجراء مقارنات متعددة، مما قد يستغرق وقتاً وجهداً أكبر من الشخص المسؤول عن عملية التقييم.

4-طريقة التوزيع الإجمالي: تستند هذه الطريقة إلى تصنيف الموظفين بناءً على المنحنى الطبيعي للتوزيع المعتدل، حيث يتجمع العدد عادةً حول المتوسط، بينما يتناقص تدريجياً عند الأطراف كلما ابتعدنا عن المركز.

ثانياً: الطرق المطلقة:

والتي لا يتم فيها تقييم الموظفين على أساس نسبي بمقارنتهم ببعضهم البعض أو بالمعايير بل تقييمهم بصورة مطلقة ومنها ما يلي:

طريقة المقالة: يتوجب على المشرف المسؤول عن عملية التقييم توضيح أداء الموظف المراد تقييمه

من خلال إعداد مقال أو تقرير يسلط الضوء على جوانب القوة والضعف في أدائه، بالإضافة إلى المهارات التي يمتلكها وبعض الاقتراحات لتحسين أدائه. وفي بعض الأحيان، قد تُحدد هذه الكتابة بعناصر أو حدود معينة لتفادي الإسهاب والإطالة. تتميز هذه الطريقة بعدم الحاجة إلى تدريب مكثف للمقيمين، كما أنها توفر بعض الأساليب لتحسين أداء الموظفين. ومع ذلك، يُلاحظ أنها تتطلب وقتاً طويلاً من المشرف لكتابة التقارير عن جميع الموظفين في إدارته، وتفتقر إلى التنظيم الثابت وقد تتعرض للتغيير. بالإضافة إلى ذلك، قد تكون المعلومات المتاحة كافية أو غير كافية، وذلك يعتمد على جودة المقالة المكتوبة، والتي تتأثر بشكل كبير بقدرات ومهارات المشرف وأسلوبه في العرض. كما يمكن أن يتسبب التحيز وعدم الموضوعية من قبل المشرف أثناء كتابة المقالة...¹

ثالثاً: الطرق المبنية على المقاييس:

ويتم تقييم الأداء بالنسبة لعوامل وصفات معينة أو معايير ويتولى المقيم تحديد مدى أو درجة توفر هذه العوامل لدى الموظف باستخدام مقاييس متدرجة تعكس تباين الموظفين في كل عامل من عوامل التقييم وتشمل ما يلي:

- 1. طريقة التدرج البياني:** تُحدد مجموعة من العناصر (المعايير والخصائص) المرتبطة بالأداء والعمل، والتي تشمل عادةً جودة الأداء وكمية الأداء، بالإضافة إلى المعرفة بطبيعة العمل، والمظهر، والتعاون. تُجمع هذه العناصر في قائمة تقييم، حيث يتم تقديرها عادةً باستخدام مقياس يتراوح من 1

1_ المرجع نفسه، ص. 371

إلى 5، أو من منخفض إلى مرتفع. يقوم القائم بالتقييم باختيار الدرجة التي تعكس أداء الموظف في كل عنصر، ثم تُجمع الأوزان التي حصل عليها الموظف لتحديد تقييمه العام. تُعتبر هذه الطريقة الأكثر شيوعاً نظراً لسهولة استخدامها، حيث لا تحتاج إلى تكاليف مرتفعة لتطويرها، ويمكن تطبيقها على عدد كبير من الموظفين أو الوظائف بسهولة، دون الحاجة إلى تدريب مكثف للمقيمين. ومع ذلك، قد تواجه هذه الطريقة انتقادات بسبب احتمال وجود تحيز من قبل القائم بالتقييم، حيث تعتمد عملية التقييم بشكل كبير على وجهة نظره. كما يمكن أن تظهر مشكلات مثل التشدد أو التساهل في التقييم، بالإضافة إلى إغفال بعض العناصر المهمة في بعض الوظائف عند تطبيقها بشكل واسع. علاوة على ذلك، لا توفر هذه الطريقة جوانب تطويرية للموظف

2- طريقة القوائم السلوكية: تُعد قوائم تحتوي على عبارات وجمل (نماذج سلوكية) وسيلة لتقييم الجوانب والخصائص السلوكية للأداء، حيث تهدف إلى وصف سلوكيات معينة. كل مجموعة من هذه العبارات تستهدف قياس عنصر محدد من عناصر الأداء، مثل القدرة على التعلم، والدقة في التنفيذ، والعلاقات الشخصية، وتحمل المسؤولية.

تتضمن عملية التقييم إعداد قائمة تحتوي على أمثلة سلوكية تعكس مستويات متنوعة من الأداء. يُطلب من القائم بالتقييم اختيار الأمثلة التي تتناسب مع أداء الموظف وخصائصه. يتم تطوير هذه القوائم السلوكية من خلال مجموعة من اللقاءات بين الموظفين والمشرفين، أو من خلال الملاحظة المباشرة لأداء الموظف، بهدف تحديد الجوانب المهمة والملائمة للعمل والأداء.

ظهرت أشكال متنوعة من طرق القوائم السلوكية، ومن بينها طرق معدلة مثل طريقة السلوك المتوقع، التي تركز على توضيح وتحديد مستوى الأداء، سواء كان متميزاً أو متوسطاً أو ضعيفاً. كما توجد طريقة

السلوك الملاحظ، التي تهدف إلى قياس مدى تكرار السلوكيات التي يقوم بها الموظف والتي يتم رصدها أثناء تأديته لعمله.

تساعد القوائم السلوكية في صياغة وتطوير خطط وأنظمة الإدارة بالأهداف، حيث تركز على سلوك الموظف في بيئة العمل بدلاً من صفاته الشخصية. كما تسهم هذه القوائم في تحقيق العدالة في عملية التقييم، إذ يكون كل من المدير والموظف على دراية بجوانب الأداء التي سيتم ملاحظتها وتقييمها. وتوفر هذه الطريقة تغذية عكسية فعالة للموظفين...¹

فيما يتعلق بالسلبيات، فإن تطويرها وإدارتها بنجاح يتطلبان وقتاً وجهداً كبيرين. كما تحتاج إلى استمرارية وعمل دائم لتحسين المقاييس المستخدمة والتحقق من أن الأمثلة السلوكية المدرجة في أداة التقييم لا تزال مرتبطة بالعمل.

2. طريقة الاختيار الإجباري: يتم إعداد قائمة تضم باقات من العبارات والجمل التي تعكس مستوى أداء العمل. تحتوي كل مجموعة على جملتين وصفيتين، واحدة إيجابية والأخرى سلبية. يُطلب من المشرف، الذي يقوم بعملية التقييم، اختيار جملة واحدة من كل مجموعة تعبر عن أداء الموظف وفقاً لرأيه. بعد ذلك، يتم تحليل القائمة من خلال منح كل جملة وزناً معيناً، مما يساهم في تحديد نتيجة تقييم أداء الموظف بناءً على المجموع الكلي للأوزان.

1_ زويلف مهدي حسن، إدارة الموارد البشرية، مدخل كمي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص 181.

تتميز هذه الطريقة بسهولة تنفيذها، حيث تساهم في تقليل التحيز من خلال افتراض أن الشخص الذي يقوم بالتقييم ليس لديه معرفة بالأوزان المخصصة لكل جملة. كما تساعد في التغلب على الميل نحو التساهل أو التشدد في التقييم العام للموظفين.

ومع ذلك، تواجه هذه الطريقة انتقادات بسبب عدم معرفة القائم بالتقييم بالأوزان المخصصة للجمل، بالإضافة إلى تجاهلها للجوانب التطويرية للموظف. كما أنها تتطلب جهدًا ووقتًا كبيرين في الإعداد وتصميم القوائم.

3-طريقة الوقائع الحرجة: تعتمد هذه العملية على مراقبة سلوكيات الموظف أثناء أدائه الفعلي في العمل. يقوم المشرف بتدوين الملاحظات في سجل خاص لكل موظف، والذي قد يتضمن تقسيمات لفئات سلوكية معينة، مثل التعاون مع الزملاء، والدقة في الأداء، واتباع التعليمات، وتحمل المسؤولية. وعند اقتراب فترة التقييم الدورية في المنظمة، يقوم المشرف بمراجعة سجل سلوك الموظف، ثم يصدر حكمًا على أدائه استنادًا إلى السلوكيات التي تم ملاحظتها سابقًا.

تتميز هذه الطريقة بتقديم تغذية راجعة للموظف، كما أنها تتمتع بالموضوعية لأنها تعتمد على سجل للوقائع الفعلية بدلاً من الاعتماد على ذاكرة الشخص الذي يقوم بالتقييم.

ومع ذلك، تواجه هذه الطريقة انتقادات بسبب الحاجة إلى وقت وجهد كبيرين لتوثيق الوقائع والملاحظات لكل موظف. كما يعبر الموظفون عن استيائهم منها، حيث يشعرون بأنهم تحت مراقبة مستمرة. وقد يميل القائم بالتقييم إلى التركيز على تصيد الأخطاء وتوثيقها، بدلاً من تسجيل الجوانب الإيجابية والسلبية بشكل متوازن. علاوة على ذلك، قد يتم نسيان أو إغفال بعض السلوكيات والوقائع المهمة...¹

¹ المرجع نفسه، ص182

رابعاً: الطرق المبنية على نتائج الأعمال:

وترتكز على نتائج الأعمال كمعيار رئيسي للتقييم، حيث يتم تقييم الأداء من خلال مقارنة الأداء مع الأهداف المحددة للأداء، ومنها ما يلي¹:

طريقة الإدارة بالأهداف: تتطلب هذه الطريقة تنظيم لقاءات بين المشرف والموظف بهدف صياغة

وتحديد الأهداف والمهام التي ينبغي على الموظف إنجازها خلال فترة زمنية محددة. عادةً ما تكون هذه الأهداف واضحة وواقعية، ويمكن أن تُحدد بشكل كمي أو وصفي. كما يتم تحديد العناصر والمعايير الموضوعية التي تُستخدم لتقييم مدى تحقيق الأهداف، ومن ثم يُقيم الموظف بناءً على ما أنجزه من هذه الأهداف. من المهم الإشارة إلى أن التقييم يركز على النتائج المحققة بدلاً من تقييم السلوك.

تُعتبر هذه الطريقة وسيلة فعّالة لتحفيز المدراء على التفكير العميق، مما يتيح لهم اكتساب خبرات وتجارب جديدة. كما تساهم في توسيع نطاق المناقشات داخل المنظمة، وتشجع الموظفين على تحديد أهدافهم، مما يعزز دافعيتهم نحو العمل وتحقيق الأهداف المتفق عليها. بالإضافة إلى ذلك، تعمل هذه الطريقة على تحسين التواصل بين المشرفين والموظفين. وتتميز بوضوحها، حيث تحدد التوقعات من الموظف وتضع معايير ومقاييس لقياس أدائه. ومن أبرز مزاياها أنها تبدأ قبل بدء الأداء الفعلي، على عكس الطرق الأخرى التي لا تبدأ إلا بعد الانتهاء من العمل.

يمكن انتقاد هذا النهج لأنه يركز على الفرد وأدائه بدلاً من تعزيز العمل الجماعي وفرق العمل والأداء العام للمنظمة. يتطلب من القائم بعملية التقييم تنسيقاً دقيقاً لتفكيك الأهداف العامة للمنظمة إلى أهداف محددة

¹ حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، مصر، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 216

لكل موظف، مما يستلزم فهمًا عميقًا لأهداف المنظمة والقدرة على تقسيمها بفعالية. كما يتطلب هذا الأمر وقتًا وجهدًا كبيرين من القائم بالتقييم لعقد اجتماعات مع الموظفين والتوصل إلى اتفاق حول تحديد أهداف كل فرد بشكل منفصل، مع التركيز على تحقيق الأهداف بغض النظر عن الأساليب والوسائل المستخدمة لتحقيقها

خامسًا: تقييم الأداء من زوايا مختلفة (طريقة تقييم الأداء 360°):

يتم تقييم الموظف بناءً على آراء المحيطين به، مثل تقييم مديره وزملائه في نفس المستوى الوظيفي، بالإضافة إلى آراء العملاء الذين يتعامل معهم. بعد ذلك، يُحسب المتوسط الحسابي لهذه التقييمات. يوفر هذا النوع من التقييم للموظف صورة دقيقة وعادلة عن كيفية رؤيته من قبل الآخرين، مما يساعده على إعادة تقييم سلوكياته تجاههم. في النهاية، سيتمكن مديره من تحديد الجوانب الحقيقية التي تحتاج إلى تحسين، مما يتيح له فرصة معالجتها وتوجيهه نحو التدريب المناسب. أحد أكبر التحديات في تقييم 360 درجة هو الحفاظ على السرية. عند إجراء هذا النوع من التقييم، من الضروري تقديم ضمانات للموظفين بأن المعلومات التي يتم تبادلها ستظل سرية تمامًا، مما يساعد الإدارة على ضمان دقة النتائج.¹

¹ المرجع نفسه، ص 217

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة النظرية لموضوع التحول الرقمي وتأثيره على الأداء الوظيفي في المؤسسات الخدمية تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تشكل أساسًا رئيسيًا للانتقال إلى الجانب التطبيقي من الدراسة. وتتمثل فيما يلي:

- التحول الرقمي أحد المقنضيات الأساسية التي تفرضها بيئة العمل الحديثة، إذ لم يعد خيارًا تطوعيًا بل تحول إلى ضرورة استراتيجية تمكّن المؤسسات من مواكبة التغيرات المتسارعة وتعزيز قدرتها التنافسية.

- اعتماد الرقمنة داخل المؤسسات يقتضي إعادة النظر في العديد من الجوانب التنظيمية، على غرار الهياكل الإدارية وأنماط التسيير وأساليب العمل التقليدية، بما يساهم في بناء منظومات أكثر مرونة وفعالية.

- يتم الأداء الوظيفي بكونه مفهومًا متعدد الأبعاد، ويتأثر بشكل ملحوظ بتطور الوسائل التكنولوجية، سواء من حيث تحسين بيئة العمل وتيسير الإجراءات، أو من خلال رفع كفاءة الموارد البشرية وتنمية مهاراتها.

- لا يمكن تحقيق نتائج إيجابية من التحول الرقمي دون توفر بيئة تنظيمية مؤهلة، قادرة على استيعاب متطلبات الرقمنة وتوفير شروط نجاحها، لاسيما ما يتعلق بالبنية التحتية، والدعم الإداري، وتأهيل العنصر البشري.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

*لمحة عن مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات

الاجتماعية

- البويرة -

*الهيكل التنظيمي

* عرض وتحليل البيانات

* النتائج العامة للدراسة

1- لمحة عن مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (cnas) للعمال الاجراء

-وكالة البويرة -

يعد الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء (cnas) مؤسسة عمومية ذات طابع اداري ,تخضع لوصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي ويتولى مهمة إدارة وتنظيم مختلف الخدمات والتغطيات الاجتماعية الموجهة لفئة العمال الاجراء .

تضم ولاية البويرة وكالة محلية تابعة لهذا الصندوق تعنى بتقديم مختلف خدمات التأمينات الاجتماعية لفائدة سكان الولاية سواء تعلق الامر بالتعويضات اليومية، الأداءات العينية او خدمات البطاقة الالكترونية (الشفاء).

شهدت الوكالة تطور ملحوظ في السنوات الأخيرة لاسيما من خلال تبني مجموعة الخدمات الرقمية التي سهلت على المؤمن لهم الإجراءات للحصول على الوثائق والخدمات من بينها:

-منصة الهناء الرقمية الخاصة بالمؤمن لهم.

-نظام التصريح عن بعد *téléclaration* لفائدة ارباب العمل.

-بطاقة الشفاء (e-chifa) الرقمية لتبسيط تعويضات العلاج.

تعد هذه المبادرات الرقمية خطوة مهمة نحو تحديث الإدارة العمومية والتقليل من الاكتظاظ وتحسين تجربة المستخدم خاصة بالنسبة للفئات ذات الاحتياجات الخاصة او المقيمين في المناطق النائية.¹

¹الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية .الموقع الرسمي تاريخ الاطلاع 2025/05/15 ،

bing.com/ck/a?!&&p=fc609908f93160fef8c8c7c574e379764b0dea4cd17258d7bdf47ac7244ee821JmltdHM9MTc0ODQ3NjgwMA&pntn=3&ver=2&hsh=4&fclid=2aa5313c-975b-69c1-33d1-25d996f5684f&psq=+التأمينات+الاجتماعية+الصندوق+الوطني+الموقع+الرسمي&u=a1aHR0cHM6Ly93d3cuY25zcy5tYS8&ntb=1

2-الهيكل التنظيمي المحلي لوكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (cnas) ولاية

البويرة:

يبرز الشكل التنظيمي المعتمد من طرف وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء البويرة تسلسلا وظيفيا حقيقيا يهدف الى تنظيم المهام وتوزيعها بشكل يساهم في تحسين الأداء وتقديم خدمات فعالة للمؤمن لهم اجتماعيا.

يتصدر الهيكل مدير الوكالة الذي يشرف مباشرة على مصلحة الشفاء بالإضافة الى خلية استقبال المواطن والاصغاء الاجتماعي المكلفة بتحسين جودة الاستقبال ومعالجة المرتفقين .

ويلي ذلك 4نيابات مديرية كل منها تختص بمجال محدد:

1-نيابة مديرية الإدارة والوسائل العامة: التي تشرف على تسيير الموارد البشرية والوسائل المادية

2-نيابة مديرية المالية والتحصيل: المكلفة بمتابعة الجوانب المالية وتحصيل الاشتراكات

3-نيابة مديرية الاداءات: التي تهتم بإدارة مختلف التعويضات والخدمات المقدمة للمؤمن لهم .

4-نيابة مديرية المراقبة الطبية: المختصة بمتابعة ومراقبة الجوانب الصحية المرتبطة بالتعويضات .

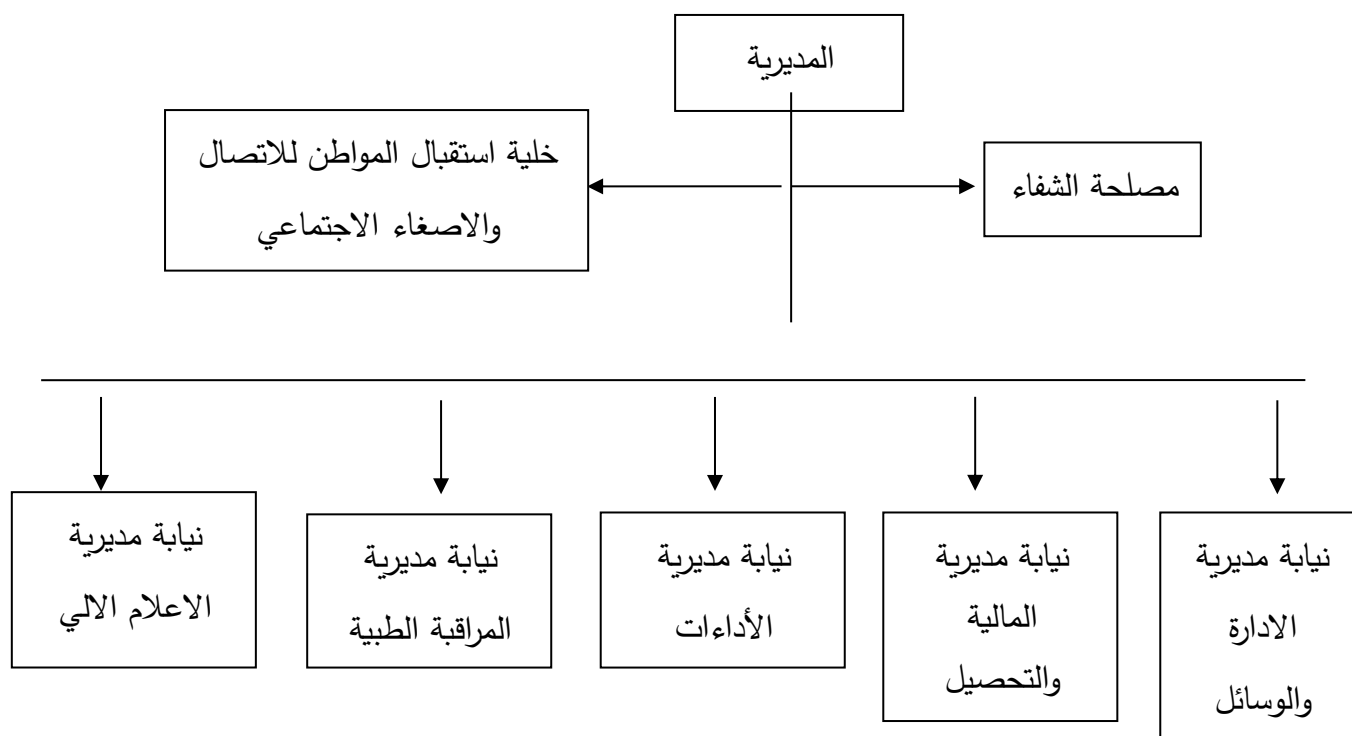
*اما مديرية الاعلام الالي فتخضع مباشرة لإشراف المدير، نظرا لدورها الحيوي في تسيير النظم

المعلوماتية وتطبيقات التحول الرقمي داخل الإدارة¹

¹وثيقة إدارية :من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء-وكالة البويرة

هيكلية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية-وكالة البويرة-

الشكل رقم 05



المصدر: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة البويرة

3- عرض وتحليل البيانات:

أولاً: المعلومات العامة:

الفرع الأول: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

يبين الجدول التالي التكرارات والتوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (01): توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس

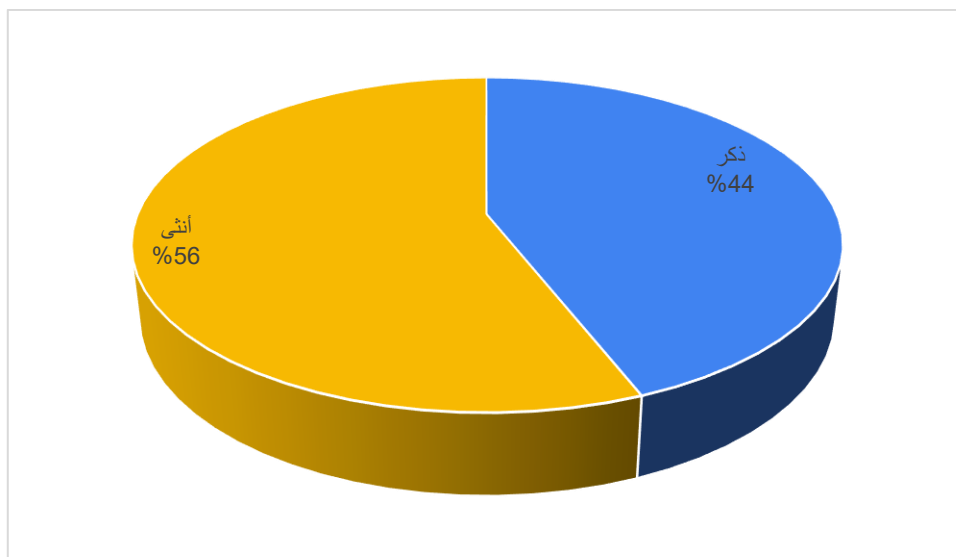
النسبة	التكرار	
44,0	22	ذكر
56,0	28	أنثى
100,0	50	المجموع

المصدر: أعد بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يبين الجدول رقم (01) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس، وقد أظهرت نتائج المعالجة الإحصائية بواسطة برنامج SPSS أن عدد الذكور بلغ 22 مفردة، أي بنسبة 44.0% من إجمالي العينة، بينما بلغ عدد الإناث 28 مفردة، وهو ما يمثل 56.0% من مجموع أفراد العينة البالغ عددهم 50 مجوئاً.

تعكس هذه النتائج وجود هيمنة نسبية للعنصر النسوي ضمن العينة المدروسة، مما قد يعكس طبيعة التركيبة الديموغرافية للعاملين في مؤسسة CNAS بولاية البويرة، أو ربما يعبر عن تفاعل أكبر من طرف الموظفين مع أدوات البحث الميداني، والشكل البياني التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الشكل رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: أعد بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

الفرع الثاني: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الحالة الاجتماعية

يبين الجدول التالي التكرارات والتوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة وفق متغير الحالة الاجتماعية

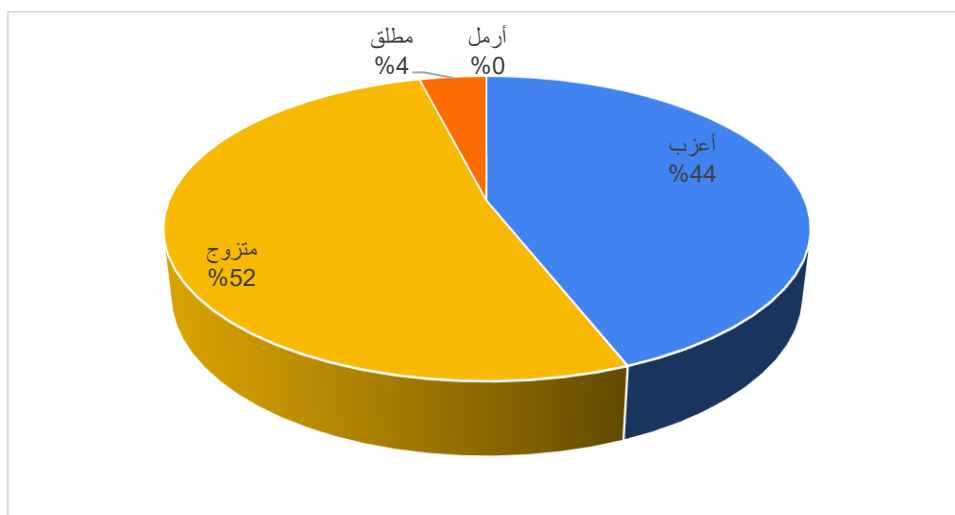
النسبة	التكرار	
44,0	22	أعزب
52,0	26	متزوج
4,0	2	مطلق
0	0	أرمل
100,0	50	المجموع

المصدر: أعد بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يوضح الجدول رقم (02) توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية، حيث تظهر نتائج المعالجة الإحصائية أن فئة المتزوجين تمثل النسبة الأكبر من المبحوثين، بـ 26 مفردة أي ما يعادل 52.0% من إجمالي العينة، تليها فئة العزاب بـ 22 مفردة تمثل 44.0% من العينة، في حين سجلت نسبة ضئيلة لفئة المطلقين بـ 4.0% مفردتان فقط، ولم تسجل أي حالة أرامل ضمن أفراد العينة. تشير هذه النتائج إلى أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى فئة الموظفين المستقرين اجتماعياً (متزوجين)

وهو ما قد ينعكس على طبيعة إدراكهم للتحول الرقمي من حيث الاستقرار النفسي والاجتماعي، وما قد يرافقه من تفاعل إيجابي مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية داخل المؤسسة، والشكل البياني التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية:

الشكل رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية



المصدر: أعد بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

الفرع الثالث: توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة في المؤسسة

يبين الجدول التالي التكرارات والتوزيع النسبي لأفراد العينة حسب سنوات الخبرة في المؤسسة:

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة في المؤسسة

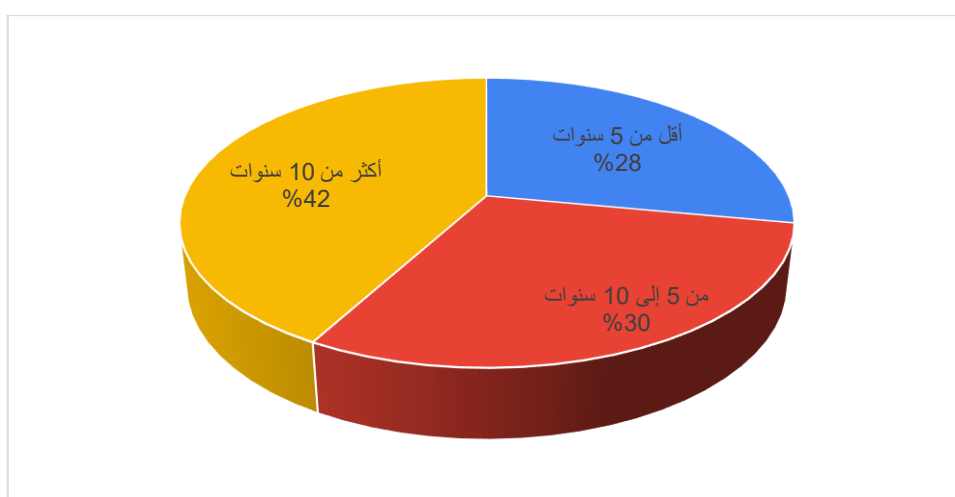
النسبة	التكرار	
28,0	14	أقل من 5 سنوات
30,0	15	من 5 إلى 10 سنوات
42,0	21	أكثر من 10 سنوات
100,0	50	المجموع

المصدر: أعد بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يبين الجدول رقم (03) توزيع أفراد العينة وفق سنوات الخبرة داخل مؤسسة CNAS بولاية البويرة. وتظهر نتائج التحليل الإحصائي أن أغلبية المبحوثين يتمتعون بخبرة مهنية تفوق عشر سنوات، حيث بلغ عددهم 21 مفردة، بنسبة 42.0% من مجموع العينة. يليهم الموظفون الذين تتراوح خبرتهم بين 5

و10 سنوات بـ 15 مفردة، أي ما يمثل 30.0%، في حين سجل أقل تمثيل لدى الموظفين الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات، بـ 14 مفردة، أي بنسبة 28.0% تشير هذه النتائج إلى أن عينة الدراسة يغلب عليها الطابع المتوسط الخبرة، وهو ما يعزز موثوقية إجاباتهم فيما يتعلق بمستوى تفاعلهم مع التحول الرقمي، نظرا لأن الخبرة المهنية الطويلة تتيح فهما أعمق لسير العمل التقليدي والرقمي، وتمكن الموظف من مقارنة واقعية بين الوضعين. والشكل البياني التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة في المؤسسة:

الشكل رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة في المؤسسة



المصدر: أعد بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

الفرع الرابع: توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

يبين الجدول التالي التكرارات والتوزيع النسبي لأفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي:

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي

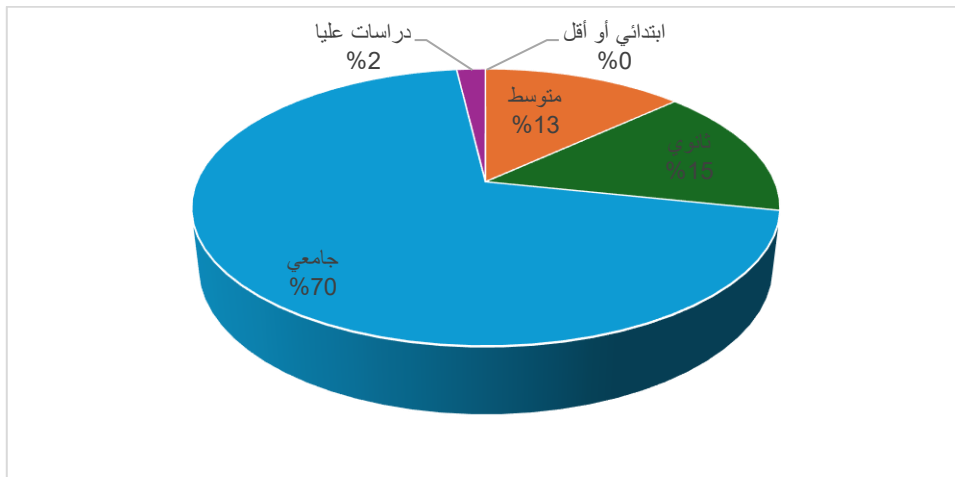
النسبة	التكرار	النوع
18,0	9	ثانوي
64,0	32	ليسانس/ماستر
18,0	9	دراسات عليا
100,0	50	المجموع

المصدر: أعد بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يعرض الجدول رقم (04) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن أغلبية الموظفين ينتمون إلى فئة حاملي شهادات الليسانس والماستر، بعدد قدره 32 مفردة، أي بنسبة 64.0% من مجموع العينة. بينما توزع بقية الأفراد بشكل متساوٍ بين فئتي الثانوي والدراسات العليا، بـ 9 مفردات لكل فئة، وهو ما يعادل 18.0% لكل منهما.

تشير هذه النتائج إلى أن عينة الدراسة تتميز بمستوى تعليمي جامعي في معظمه، وهو ما يعزز من احتمال وجود استعداد معرفي وذهني لتقبل التحول الرقمي والتفاعل معه داخل بيئة العمل. كما أن ارتفاع نسبة حاملي الشهادات الجامعية قد يعكس سياسة توظيف تعتمد على الكفاءة الأكاديمية أو قد تكون ناتجا لطبيعة المهام الإدارية والتقنية التي تتطلب تأهيلا علميا معينا، والشكل البياني التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

الشكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: أعد بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

ثانياً: محور ممارسة التحول الرقمي في المؤسسة

7. هل تم رقمنة معظم الخدمات والإجراءات داخل المؤسسة؟

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب مدى رقمنة الخدمات والإجراءات داخل المؤسسة:

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب مدى رقمنة الخدمات والإجراءات داخل

المؤسسة

النسبة	التكرار	
44,0	22	بدرجة كبيرة
50,0	25	بدرجة متوسطة
4,0	2	بدرجة ضعيفة
2,0	1	لا تعتمد إطلاقاً
100,0	50	المجموع

المصدر: أعد بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يوضح الجدول رقم (05) تقييم أفراد العينة لمدى رقمنة الخدمات والإجراءات داخل مؤسسة CNAS بولاية البويرة. وقد بينت النتائج أن النسبة الأكبر من المبحوثين ترى أن المؤسسة تعتمد الرقمنة بدرجة متوسطة، حيث بلغت نسبتهم 50.0%، يليهم من صرحوا بأن الرقمنة تتم بدرجة كبيرة بنسبة 44.0%، بينما رأى عدد محدود من الموظفين أن مستوى الرقمنة ضعيف (4.0%)، و 2.0% فقط أفادوا بأن المؤسسة لا تعتمد على الرقمنة إطلاقاً.

تشير هذه النتائج إلى أن التحول الرقمي في المؤسسة قد قطع شوطاً مهماً من حيث إدخال التكنولوجيا في الخدمات والإجراءات، حيث أن أغلب أفراد العينة (94%) يقرون بوجود رقمنة بدرجات متفاوتة. إلا أن تقضيل الأغلبية لدرجة "متوسطة" يوحي بأن هناك مجالات ما تزال تحتاج إلى تطوير أو تحديث.

هذا الانطباع الجماعي يعكس إدراكاً نسبياً لمستوى التحول الرقمي، ويمكن اعتباره مؤشراً أولياً على أن الرقمنة ليست شاملة بالكامل بعد، وهو ما قد يستدعي دراسة معمقة لتحديد الجوانب التي لم يتم رقمنتها بعد أو التي تواجه صعوبات في التطبيق، سواء من الناحية التقنية أو التنظيمية.

8. إلى أي مدى تعتمد المؤسسة على الوسائل الرقمية في أداء المهام اليومية؟

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب مدى اعتماد المؤسسة على الوسائل الرقمية في أداء المهام اليومية:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب مدى اعتماد المؤسسة على الوسائل

الرقمية في أداء المهام اليومية

النسبة	التكرار	
54,0	27	بدرجة كبيرة
42,0	21	بدرجة متوسطة
4,0	2	بدرجة ضعيفة
0	0	لا تعتمد إطلاقاً
100,0	50	المجموع

المصدر: أعد بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يبين الجدول رقم (06) تقييم موظفي مؤسسة CNAS بولاية البويرة لمستوى اعتماد مؤسساتهم على الوسائل الرقمية في إنجاز المهام اليومية. وقد أظهرت النتائج أن أكثر من نصف أفراد العينة (54.0%) يرون أن الاعتماد على الوسائل الرقمية يتم بدرجة كبيرة، في حين أفاد 42.0% أن الاعتماد يتم بدرجة متوسطة. أما الذين يرون أن هذا الاعتماد يتم بدرجة ضعيفة فبلغت نسبتهم 4.0%، ولم تسجل أي حالة تفيد بعدم الاعتماد إطلاقاً.

تعكس هذه النتائج وجود اندماج فعلي للرقمنة في الحياة اليومية المهنية داخل المؤسسة، خاصة وأن نسبة كبيرة من الموظفين تؤكد على اعتماد قوي أو متوسط على الأدوات الرقمية. هذا يشير إلى أن المؤسسة قد تجاوزت المرحلة التجريبية للتحويل الرقمي، وانتقلت نحو دمج الوسائل الرقمية ضمن سيرورة العمل المعتادة. غير أن وجود نسبة ولو ضئيلة ترى أن الاعتماد "ضعيف" يفتح المجال للتساؤل عن مدى تعميم الوسائل الرقمية على جميع الأقسام والمهام، أو ما إذا كانت هناك فروقات في التطبيق بحسب طبيعة الوظيفة أو القسم.

نتيجة لما سبق، تعد هذه المعطيات مؤشرا إيجابيا على تقدم المؤسسة في مسار الرقمنة، إلا أنها قد تستدعي جهدا إضافيا لضمان شمولية الاستخدام وتعزيز الكفاءة التقنية لجميع الموظفين.

9. ما نوع الخدمات الرقمية التي تستخدمها بشكل يومي؟

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب نوع الخدمات الرقمية التي يستخدموها بشكل يومي:

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب نوع الخدمات الرقمية التي يستخدموها

بشكل يومي

النسبة	التكرار	
12,0	6	الأرشيف الرقمي
30,0	15	المنصة الرقمية الخاصة بالمؤمنين
24,0	12	البريد الإلكتروني المهني
22,0	11	تطبيقات داخلية
12,0	6	أخرى
100,0	50	المجموع

المصدر: أعد بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يعرض الجدول رقم (07) أنواع الخدمات الرقمية التي يستخدمها موظفو مؤسسة CNAS بولاية البويرة في أداء مهامهم اليومية. وقد أظهرت البيانات أن المنصة الرقمية الخاصة بالمؤمنين جاءت في المرتبة الأولى من حيث الاستخدام، حيث بلغت نسبة مستخدميها 30.0%، تليها خدمة البريد الإلكتروني المهني بنسبة 24.0%، ثم التطبيقات الداخلية بنسبة 22.0%.

أما خدمات الأرشيف الرقمي و"خدمات أخرى"، فقد سجلت نسباً أقل، بلغت 12.0% لكل منهما.

تشير هذه النتائج إلى أن استخدام المنصة الرقمية الخاصة بالمؤمنين يمثل أولوية ضمن سير العمل الرقمي في المؤسسة، وهو أمر منطقي بالنظر إلى طبيعة خدمات CNAS المرتبطة بملفات المؤمنين اجتماعيا. كما أن اعتماد نسبة معتبرة من الموظفين على البريد الإلكتروني والتطبيقات الداخلية يعكس وجود هيكلة رقمية تنظيمية داخلية تمكن من التواصل وإنجاز المهام بمرونة أكبر.

من جهة أخرى، فإن ضعف استخدام الأرشيف الرقمي قد يطرح تساؤلات حول مدى رقمنة الوثائق الإدارية القديمة أو مدى فعالية هذا النظام، في حين أن وجود نسبة مستخدمة لخدمات "أخرى" (12.0%) يبرز إمكانية وجود تطبيقات أو أدوات إضافية قد لا تكون مؤسساتية بالضرورة، وهو ما يتطلب مزيداً من التنظيم أو التوجيه لضمان أمن المعلومات وتوحيد بيئة العمل الرقمية.

بصفة عامة، تعكس هذه البيانات تنوعاً في استعمال الأدوات الرقمية وتؤكد على دخول المؤسسة في مرحلة نضج نسبي في ممارسات الرقمنة، مع الحاجة لتحسين تكامل الأنظمة وتوسيع الاستخدام في بعض الجوانب.

10. ما مدى استخدامك للبرامج والتطبيقات الرقمية في أداء مهامك اليومية؟

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب مدى رقمنة الخدمات والإجراءات داخل المؤسسة:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب مدى رقمنة الخدمات والإجراءات داخل

المؤسسة

النسبة	التكرار	
70,0	35	دائماً
28,0	14	أحياناً
2,0	1	نادراً
0	0	لا أستخدمها
100,0	50	المجموع

المصدر: أعد بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يوضح الجدول رقم (08) مدى استخدام الموظفين في مؤسسة CNAS بولاية البويرة للبرامج والتطبيقات الرقمية في إنجاز مهامهم اليومية. تشير النتائج إلى أن الغالبية العظمى من العينة، بنسبة 70.0%، تستخدم هذه البرامج والتطبيقات دائماً، بينما أشار 28.0% أنهم يستخدمونها أحياناً. أما من يستخدمونها نادراً، فتمثل نسبتهم فقط 2.0% ولم يسجل أي موظف لا يستخدم هذه التطبيقات.

تعكس هذه البيانات مدى الاندماج العالي للبرامج والتطبيقات الرقمية في سير العمل اليومي داخل المؤسسة، مما يدل على قبول الموظفين للتقنيات الرقمية واعتمادهم عليها بشكل متواصل في أداء مهامهم.

هذا الاستخدام المكثف يعزز من فرص تحسين الكفاءة، تسريع إنجاز الأعمال، وتقليل الأخطاء البشرية، كما يدعم مخرجات التحول الرقمي التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. ومن جهة أخرى، فإن النسبة الصغيرة لمن يستخدمونها نادرا قد تشير إلى حالات استثنائية أو عدم توفر التدريب الكافي أو صعوبات تقنية تواجه بعض الموظفين.

11. هل تعتقد أن التحول الرقمي ساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين؟

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين

النسبة	التكرار	
58,0	29	نعم، بشكل كبير
40,0	20	نعم، إلى حد ما
0	0	لا، لم يؤثر
2,0	1	لا، تسبب في تراجع الجودة
100,0	50	المجموع

المصدر: أعد بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يوضح الجدول رقم (09) آراء موظفي مؤسسة CNAS بولاية البويرة حول تأثير التحول الرقمي في جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. تشير النتائج إلى أن أغلب أفراد العينة يرون أن التحول الرقمي ساهم في تحسين جودة الخدمات، حيث أعرب 58.0% منهم عن اعتقادهم بأن التحول الرقمي ساهم في تحسين الخدمات بشكل كبير، فيما يرى 40.0% أن التحسين كان إلى حد ما.

لا يوجد أي موظف يرى أن التحول الرقمي لم يؤثر على جودة الخدمات، بينما أشار 2.0% فقط إلى أن التحول الرقمي تسبب في تراجع الجودة.

تدل هذه النسب على أن التحول الرقمي ينظر إليه بشكل إيجابي من قبل غالبية الموظفين كعامل أساسي في رفع كفاءة الخدمات وتحسين تجربتها المقدمة للمواطنين. كما أن نسبة قليلة جداً تعبر عن عدم رضا أو رؤية سلبية قد تكون ناتجة عن تحديات تطبيقية أو حالات فردية.

هذا التأيد الواسع يعكس نجاح المؤسسة في استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات، مما يبرهن على أن التحول الرقمي يعد خطوة استراتيجية إيجابية تحتاج إلى استمرار ودعم.

12. ما الصعوبات التي تواجهها أثناء استخدامك للتقنيات الرقمية داخل المؤسسة؟

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب الصعوبات التي تواجههم أثناء استخدامهم للتقنيات الرقمية داخل المؤسسة:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الصعوبات التي تواجههم أثناء استخدامهم للتقنيات الرقمية داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	
32,0	16	ضعف التكوين
34,0	17	نقص التجهيزات
16,0	8	صعوبات تقنية
18,0	9	أخرى
100,0	50	المجموع

المصدر: أعد بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يوضح الجدول رقم (10) أبرز التحديات التي يواجهها موظفو مؤسسة CNAS بولاية البويرة عند استخدامهم للتقنيات الرقمية في أداء مهامهم. تبين النتائج أن نقص التجهيزات الرقمية يمثل أكبر عائق، حيث أشار إليه 34.0 % من أفراد العينة، يليه ضعف التكوين والتدريب الذي تمثل في 32.0 % من الإجابات.

في المرتبة الثالثة جاءت الصعوبات التقنية بنسبة 16.0 %، بينما سجلت فئة "أخرى" نسبة 18.0 %، والتي قد تشمل مجموعة متنوعة من المشكلات غير محددة في الخيارات المعطاة.

تعكس هذه النتائج وجود تحديات مادية وتقنية إلى جانب نقص في التأهيل والتدريب اللازمين لاستخدام التكنولوجيا بكفاءة، مما قد يعرقل عملية التحول الرقمي ويحد من فعاليته.

بناء على ذلك، فإن المؤسسة تحتاج إلى تعزيز تجهيزاتها الرقمية، بالإضافة إلى تطوير برامج تدريبية مستمرة لموظفيها، وذلك لضمان تخفيف هذه الصعوبات وتحقيق أقصى استفادة من التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي وجودة الخدمات.

13. إلى أي درجة تعتبر أن الأدوات الرقمية المستخدمة في مؤسستك فعالة في تسريع إجراءات العمل؟

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب درجة اعتبار أن الأدوات الرقمية المستخدمة في المؤسسة فعالة في تسريع إجراءات العمل:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب درجة اعتبار أن الأدوات الرقمية المستخدمة في المؤسسة فعالة في تسريع إجراءات العمل

النسبة	التكرار	
48,0	24	فعالة جدا
48,0	24	فعالة إلى حد ما
4,0	2	غير فعالة
100,0	50	المجموع

المصدر: أعد بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يبين الجدول رقم (11) مدى تقييم موظفي مؤسسة CNAS بولاية البويرة لفعالية الأدوات الرقمية في تسريع إجراءات العمل. تشير النتائج إلى تقييم إيجابي واضح، حيث اعتبر 48.0% من أفراد العينة أن الأدوات الرقمية فعالة جدا، بينما رأى 48.0% آخرون أنها فعالة إلى حد ما. في المقابل، نسبة قليلة بلغت 4.0% فقط رأيت أن هذه الأدوات غير فعالة في تسريع الإجراءات.

تدل هذه النتائج على أن غالبية الموظفين يعتبرون أن الأدوات الرقمية تلعب دورا هاما وفعالا في تحسين سرعة وكفاءة العمل المؤسسي، مما يعزز من إيجابيات التحول الرقمي داخل المؤسسة. ومع ذلك، فإن وجود نسبة صغيرة من الموظفين الذين يرون عدم فعالية هذه الأدوات قد يشير إلى وجود بعض العراقيل أو التحديات التي تستوجب المزيد من التحسين والتطوير في استخدام التقنيات الرقمية.

14. هل تدعم الأنظمة الرقمية الجديدة مرونة العمل عن بعد؟

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب مدى دعم الأنظمة الرقمية الجديدة لمرونة العمل عن بعد:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب مدى دعم الأنظمة الرقمية الجديدة لمرونة العمل عن بعد

النسبة	التكرار	
82,0	41	بدرجة كبيرة
2,0	1	بدرجة متوسطة
16,0	8	بدرجة ضعيفة
100,0	50	المجموع

المصدر: أعد بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يبين الجدول رقم (12) تقييم موظفي مؤسسة CNAS بولاية البويرة لمدى دعم الأنظمة الرقمية الجديدة لمرونة العمل عن بعد. حيث تظهر النتائج أن غالبية الموظفين يقدرّون هذا الدعم بدرجة كبيرة، إذ أشار 82.0 % منهم إلى أن الأنظمة الرقمية الجديدة تدعم مرونة العمل عن بعد بدرجة كبيرة.

في المقابل، يرى 16.0 % من العينة أن الدعم المقدم محدود أو بدرجة ضعيفة، بينما فقط 2.0 % يقيمونه بدرجة متوسطة.

تشير هذه النتائج إلى أن التحول الرقمي في المؤسسة قد ساهم بشكل واضح وملحوظ في تمكين بيئة عمل أكثر مرونة، مما يعزز قدرة الموظفين على أداء مهامهم خارج مقرات العمل التقليدية، وهو ما يتماشى مع الاتجاهات الحديثة في تطوير بيئات العمل الرقمية.

مع ذلك، تعكس نسبة 16% من الموظفين الذين يرون ضعف الدعم ضرورة مراجعة بعض الجوانب التقنية والتنظيمية لضمان شمولية وفعالية دعم العمل عن بعد.

15. ما مدى شعورك بالأمان أثناء استخدام الأنظمة الرقمية في المؤسسة؟

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب مدى شعورهم بالأمان أثناء استخدامهم للأنظمة الرقمية في المؤسسة:

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب مدى شعورهم بالأمان أثناء استخدامهم للأنظمة الرقمية في المؤسسة

النسبة	التكرار	
40,0	20	آمن تماما
52,0	26	آمن إلى حد ما
2,0	1	غير آمن
6,0	3	لا أستخدمها بشكل متكرر
100,0	50	المجموع

المصدر: أعد بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يوضح الجدول رقم (13) مدى شعور موظفي مؤسسة CNAS بولاية البويرة بالأمان عند استخدام الأنظمة الرقمية في العمل. وتشير النتائج إلى أن غالبية الموظفين يشعرون بدرجة جيدة من الأمان، حيث قال 40.0% منهم إنهم يشعرون بـ"الأمان التام" أثناء استخدام هذه الأنظمة، بينما أشار 52.0% إلى شعورهم بالأمان "إلى حد ما". في المقابل، تمثل نسبة ضئيلة جدا، بلغت 2.0% من الموظفين الذين يشعرون بعدم الأمان أثناء استخدام الأنظمة الرقمية. كما أفاد 6.0% من أفراد العينة بأنهم لا يستخدمون هذه الأنظمة بشكل متكرر، مما قد يؤثر على تقييمهم لشعور الأمان.

تعكس هذه النتائج مدى ثقة غالبية المستخدمين في الأنظمة الرقمية من حيث سلامة البيانات وحماية الخصوصية، وهو عامل مهم لدعم وتحفيز الاستخدام الفعال للتحويل الرقمي داخل المؤسسة. ومع ذلك، يظل من الضروري متابعة تحسين معايير الأمن الرقمي لتعزيز الثقة لدى جميع الموظفين، خاصة لأولئك الذين ما زالوا يشعرون بعدم الأمان أو لا يستخدمون الأنظمة بشكل متكرر.

ثالثاً: محور الإمكانيات والتجهيزات

16. ما مدى توفر أجهزة الإعلام الآلي في مقر عملك؟

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب مدى توفر أجهزة الإعلام الآلي في مقر العمل:

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب مدى توفر أجهزة الإعلام الآلي في مقر

العمل

النسبة	التكرار	
34,0	17	ممتاز
40,0	20	جيد
22,0	11	متوسط
4,0	2	ضعيف
100,0	50	المجموع

المصدر: أعد بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يبين الجدول رقم (14) تقييم موظفي مؤسسة CNAS بولاية البويرة لمدى توفر أجهزة الإعلام الآلي في مقر عملهم. تظهر النتائج أن 40.0% من المشاركين يرون توفر الأجهزة على مستوى جيد، بينما يرى 34.0% منهم أن توفرها ممتاز، ما يعكس بشكل عام توفر تجهيزات تقنية مناسبة تسهم في تسهيل العمل الرقمي داخل المؤسسة.

أما الذين قيموا توفر الأجهزة بمستوى متوسط، فبلغت نسبتهم 22.0 % فيما أشار نسبة قليلة جداً تبلغ 4.0% إلى توفر ضعيف للأجهزة في مقر العمل.

تشير هذه النتائج إلى أن البنية التحتية التقنية داخل المؤسسة مقبولة بشكل عام، لكن هناك حاجة لتحسين توفير الأجهزة بشكل أكبر خاصة في أماكن العمل التي تعاني من نقص، لضمان دعم أفضل للتحويل الرقمي وتحسين الأداء الوظيفي.

17. هل تتوفر شبكة إنترنت قوية ومستقرة في مكان العمل؟

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب مدى توفر شبكة إنترنت قوية ومستقرة في مكان العمل:

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب مدى توفر شبكة إنترنت قوية ومستقرة في مكان العمل

النسبة	التكرار	
46,0	23	نعم
10,0	5	لا
44,0	22	أحيانا
100,0	50	المجموع

المصدر: أعد بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يبين الجدول رقم (15) تقييم موظفي مؤسسة CNAS بولاية البويرة لمدى توفر شبكة إنترنت قوية ومستقرة في مقر العمل. وتشير النتائج إلى أن 46.0 % من المشاركين أكدوا توفر شبكة إنترنت قوية ومستقرة بشكل دائم، وهو مؤشر إيجابي يعزز من إمكانيات التحول الرقمي وتيسير أداء المهام اليومية.

في المقابل، يرى 44.0 % من الموظفين أن الشبكة متوفرة أحيانا، مما يعني وجود تقلبات في جودة الإنترنت قد تؤثر سلبا على سير العمل والاعتماد على الأنظمة الرقمية. أما نسبة 10.0 % فقط فاعتبروا أن الإنترنت غير متوفر أو غير مستقر في مكان العمل، وهو ما يستدعي اهتمام الإدارة لتحسين البنية التحتية الشبكية.

بشكل عام، تشير هذه النتائج إلى وجود تحديات متوسطة تتعلق بجودة شبكة الإنترنت داخل المؤسسة، والتي تعد عاملا أساسيا لنجاح التحول الرقمي ورفع كفاءة الأداء الوظيفي.

18. هل تم تدريبك على استخدام الأنظمة الرقمية داخل المؤسسة؟

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب مدى تدريبهم على استخدام الأنظمة الرقمية داخل المؤسسة:

الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب مدى تدريبهم على استخدام الأنظمة الرقمية داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	
30,0	15	نعم
70,0	35	لا
0	0	جزئياً
100,0	50	المجموع

المصدر: أعد بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يوضح الجدول رقم (16) مدى تلقي الموظفين في مؤسسة CNAS بولاية البويرة للتدريب على استخدام الأنظمة الرقمية داخل المؤسسة. تبين النتائج أن نسبة كبيرة بلغت 70.0 % من أفراد العينة لم يتلقوا أي تدريب على استخدام هذه الأنظمة، مما يشير إلى وجود نقص واضح في برامج التكوين والتدريب المتعلقة بالتحول الرقمي. في المقابل، أشار 30.0 % من الموظفين إلى أنهم تلقوا تدريباً على استخدام الأنظمة الرقمية، بينما لم يسجل أي مشارك تلقي تدريب جزئي.

هذه النتيجة تعكس تحدياً رئيسياً في نجاح عملية التحول الرقمي بالمؤسسة، حيث إن نقص التدريب قد يحد من قدرة الموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية بفعالية، وبالتالي يؤثر سلباً على تحسين الأداء الوظيفي وجودة الخدمات المقدمة.

لذا، من الضروري أن تعزز الإدارة برامج التدريب والتكوين المهني المستمر للموظفين لدعم استخدام التقنيات الرقمية وضمان استثمار أفضل في أدوات التحول الرقمي.

رابعا: محور أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي

19. هل ساعدتك الوسائل الرقمية في تسريع إنجاز المهام؟

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب مدى مساعدة الوسائل الرقمية في تسريع إنجاز المهام:

الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب مدى مساعدة الوسائل الرقمية في تسريع

إنجاز المهام

النسبة	التكرار	
26,0	13	موافق بشدة
68,0	34	موافق
0	0	غير موافق
6,0	3	محايد
0	0	غير موافق بشدة
100,0	50	المجموع

المصدر: أعد بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يوضح الجدول رقم (17) آراء موظفي مؤسسة CNAS بولاية البويرة حول مدى إسهام الوسائل الرقمية في تسريع إنجاز المهام اليومية. وقد أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة عبروا عن اتفاقهم مع هذه الفرضية، حيث أفاد 68.0 % من المبحوثين بأنهم "موافقون"، في حين أكد 26.0 % أنهم «موافقون بشدة»، مما يعني أن 94.0 % من العينة تعتقد بفعالية الوسائل الرقمية في تحسين الأداء وتوفير الوقت والجهد.

في المقابل، لم يسجل أي فرد رفضا صريحا لهذه الفكرة ("غير موافق" أو "غير موافق بشدة")، واقتصرت النسبة المتبقية، وهي 6.0 %، على الموقف "الحيادي"، مما قد يشير إلى تردد بسيط أو عدم تجربة كافية للحكم على فعالية هذه الوسائل.

تشير هذه النتائج بوضوح إلى أن التحول الرقمي في المؤسسة ينظر إليه بإيجابية كبيرة من قبل المستخدمين، خاصة من حيث مساهمته في رفع كفاءة الإنجاز، وهو ما يعد مؤشرا داعما لجهود التحول الرقمي داخل المؤسسة.

20. هل قل عدد الأخطاء في العمل بعد تطبيق النظام الرقمي؟

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب مدى انخفاض عدد الأخطاء في العمل بعد تطبيق النظام الرقمي:

الجدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب مدى انخفاض عدد الأخطاء في العمل

بعد تطبيق النظام الرقمي

النسبة	التكرار	
88,0	44	نعم
8,0	4	لا
4,0	2	لا يوجد فرق
100,0	50	المجموع

المصدر: أعد بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يوضح الجدول رقم (18) آراء موظفي مؤسسة CNAS بولاية البويرة حول مدى تأثير التحول الرقمي على تقليص الأخطاء في العمل. وتشير النتائج إلى أن الغالبية الساحقة من أفراد العينة، أي 88.0 %، أكدوا أن عدد الأخطاء قد انخفض بعد اعتماد النظام الرقمي، وهو ما يعكس فاعلية التحول الرقمي في تحسين دقة الأداء وتقليل الهفوات البشرية.

في المقابل، صرح 8.0 % المبحوثين بعدم ملاحظة انخفاض في الأخطاء، بينما رأى 4.0 % أنه لا يوجد فرق يذكر قبل وبعد الرقمنة. وتشير هذه النسبة القليلة من المعارضين أو المحايدون إلى أن التحول الرقمي لم يحقق النتائج المرجوة عند بعض المستخدمين، ما قد يكون راجعاً إلى مشكلات في التكوين أو ضعف في استخدام الأنظمة الرقمية بالشكل الأمثل.

بصفة عامة، تعكس هذه النتائج إدراكاً إيجابياً واسعاً لأثر الأنظمة الرقمية في الحد من الأخطاء المهنية، وتعد مؤشراً داعماً لمواصلة توسيع نطاق الرقمنة داخل المؤسسة، مع تعزيز التكوين المستمر لضمان الاستخدام الفعال.

21. هل ترى أن التحول الرقمي ساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة؟

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة:

الجدول رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين

جودة الخدمات المقدمة

النسبة	التكرار	
52,0	26	بدرجة كبيرة
42,0	21	بدرجة متوسطة
4,0	2	بدرجة ضعيفة
2,0	1	لا يوجد تحسن
100,0	50	المجموع

المصدر: أعد بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يوضح الجدول رقم (19) تقييم موظفي مؤسسة CNAS بولاية البويرة لمدى إسهام التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة. وتبين النتائج أن 52.0% من أفراد العينة يرون أن الرقمنة ساهمت بدرجة كبيرة في تحسين جودة الخدمات، مما يعكس وعياً بأهمية التحول الرقمي في تعزيز فعالية الأداء وجودة الخدمة العمومية.

كما أشار 42.0% من وجود تحسن بدرجة متوسطة، وهو ما يدل على وجود آثار إيجابية واضحة، وإن كانت بدرجات متفاوتة، في حين عبر 4.0% فقط عن أن الأثر كان ضعيفاً، 2.0% يرون أنه لا يوجد تحسن يذكر.

وتشير هذه المعطيات إلى أن أغلبية العاملين يدركون الآثار الإيجابية للتحول الرقمي، سواء من حيث السرعة، أو التنظيم، أو دقة الخدمات، في حين تبقى النسب الضعيفة الدالة على غياب الأثر أو ضعفه مؤشراً على تحديات محتملة يجب معالجتها، كضعف التكوين أو نقص التجهيزات أو مقاومة التغيير داخل بيئة العمل.

22. ما مدى رضاك العام عن أدائك بعد التحول الرقمي؟

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب مدى رضاهم العام عن أدائهم بعد التحول الرقمي:

الجدول رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب مدى رضاهم العام عن أدائهم بعد التحول الرقمي

النسبة	التكرار	
26,0	13	راضٍ جداً
66,0	33	راضٍ
4,0	2	محايد
2,0	1	غير راضٍ
2,0	1	لا يوجد تغيير
100,0	50	المجموع

المصدر: أعد بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يشير الجدول رقم (20) إلى تقييم أفراد العينة لرضاهم العام عن أدائهم الوظيفي بعد تطبيق التحول الرقمي في مؤسسة CNAS بولاية البويرة. تظهر النتائج أن غالبية الموظفين يعبرون عن درجة رضا إيجابية، حيث أفاد 66 % من المشاركين بأنهم راضون، بينما أكد 26.0 % أنهم راضون جداً. وبذلك، فإن نسبة 92.0 % من العينة تعكس مستوى رضا مرتفع، مما يدل على أن التحول الرقمي قد ساهم في تعزيز كفاءة الموظفين وإنتاجيتهم وتحقيقهم لأهداف العمل بشكل أفضل.

في المقابل، أشار 4.0 % فقط إلى موقف محايد، وهو ما قد يفسر بوجود عوامل أخرى مؤثرة على الأداء لم تتغير بفعل الرقمنة، كطبيعة المهام أو ظروف العمل. أما نسبة غير الراضين فقد بلغت 2.0 % ، وهي نسبة ضئيلة لكنها تعكس ضرورة الاستماع لوجهات النظر المخالفة وتحديد أسباب عدم الرضا، والتي قد تتعلق بصعوبات فنية أو نقص التكوين. كما صرح 2.0 % المشاركين بأنهم لم يلاحظوا أي تغيير في أدائهم، ما قد يشير إلى أن تأثير الرقمنة لم يكن ملموساً في مهامهم اليومية أو أنهم لم يدمجوا بشكل كافٍ في العملية الرقمية.

تدل نتائج هذا السؤال على أن التحول الرقمي كان له أثر إيجابي واضح على الأداء المهني للموظفين، من خلال تحسين الكفاءة وتسريع وتيرة العمل، غير أن بعض التحديات ما تزال قائمة وتستوجب المعالجة لضمان تحقيق رضا شامل بين جميع العاملين.

23. هل تعتقد أن هناك تحفيزا كافيا للموظفين لاعتماد الأنظمة الرقمية في عملهم؟

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب مدى اعتقادهم أن هناك تحفيزا كافيا للموظفين لاعتماد الأنظمة الرقمية في عملهم:

الجدول رقم (21): توزيع أفراد العينة حسب مدى اعتقادهم أن هناك تحفيزا كافيا للموظفين لاعتماد الأنظمة الرقمية في عملهم

النسبة	التكرار	
56,0	28	نعم
20,0	10	لا
24,0	12	جزئيا
100,0	50	المجموع

المصدر: أعد بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يعرض الجدول رقم (21) آراء أفراد العينة حول مدى توفر التحفيز المؤسسي الكافي لتبني الأنظمة الرقمية في أداء المهام الوظيفية داخل مؤسسة CNAS بولاية البويرة، تشير النتائج إلى أن نسبة 56.0% من المشاركين يرون أن هناك تحفيزا كافيا لاعتماد الرقمنة، وهو ما يعكس وجود بيئة داعمة نسبيا لهذا التوجه من خلال آليات تشجيعية أو إشارات إدارية إيجابية.

في المقابل، يرى 24.0% أن التحفيز موجود جزئيا فقط، مما يعني أن الجهود التحفيزية قد لا تكون موزعة بعدالة بين الموظفين أو غير كافية لتشجيع الجميع على الانخراط الفعال في الأنظمة الرقمية، هذا يمثل مؤشرا على وجود فجوة في استراتيجية التحفيز، قد تؤثر على استمرارية التحول الرقمي وتقبله على نطاق واسع داخل المؤسسة.

أما نسبة 20.0% من أفراد العينة الذين أفادوا بعدم وجود تحفيز، فهي تستدعي الوقوف عند الأسباب المحتملة، مثل غياب الحوافز المادية أو المعنوية، أو ضعف التقدير الإداري لاستخدام التقنيات الرقمية في العمل.

رغم أن أكثر من نصف العينة تعتقد بوجود تحفيز كافٍ لاعتماد الأنظمة الرقمية، إلا أن النسبة المتبقية (44.0%) تعبر عن وجود قصور نسبي أو كلي في هذا الجانب، مما يستدعي من إدارة المؤسسة تعزيز برامج التحفيز وربطها بمؤشرات الأداء الرقمي لضمان الاستدامة والنجاحة في تطبيق التحول الرقمي.

24. هل ساهم التحول الرقمي في تحسين التواصل الداخلي بين الموظفين

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين التواصل الداخلي بين الموظفين:

الجدول رقم (22): توزيع أفراد العينة حسب مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين

التواصل الداخلي بين الموظفين

النسبة	التكرار	
40,0	20	نعم، بشكل كبير
52,0	26	نعم، إلى حد ما
4,0	2	لا، لم يؤثر
4,0	2	لا، تسبب في تراجع التواصل
100,0	50	المجموع

المصدر: أعد بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يبين الجدول رقم (22) آراء المبحوثين حول أثر التحول الرقمي على تحسين التواصل الداخلي داخل المؤسسة، نلاحظ أن غالبية أفراد العينة، بنسبة 52.0 %، يرون أن التحول الرقمي ساهم إلى حد ما في تحسين التواصل بين الموظفين، بينما يرى 40.0 % أنه ساهم بشكل كبير ما يعني أن ما مجموعه 92.0 % من المبحوثين يقرون بوجود أثر إيجابي بدرجات متفاوتة للتحول الرقمي على تيسير وتفعيل قنوات الاتصال الداخلية. ويرجح أن تكون الوسائل مثل البريد الإلكتروني، التطبيقات الداخلية، أو المنصات الرقمية الداخلية قد لعبت دوراً في تسهيل نقل المعلومات وتنسيق العمل.

في المقابل، يرى 4.0% من أفراد العينة أن الرقمنة لم تؤثر على التواصل، فيما يرى 4.0% آخرون أنها تسببت في تراجع التواصل وهو ما قد يعزى إلى ضعف التكوين الرقمي، أو غياب الثقافة التنظيمية المناسبة لتوظيف الوسائل الرقمية بفعالية في التفاعل البيني.

خامساً: محور العوائق والحلول

25. ما هي أبرز الصعوبات التي تواجهك في استخدام الأنظمة الرقمية؟

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب أبرز الصعوبات التي تواجهك في استخدام الأنظمة الرقمية:

الجدول رقم (23): توزيع أفراد العينة حسب أبرز الصعوبات التي تواجهك في استخدام

الأنظمة الرقمية

النسبة	التكرار	
30,0	15	ضعف التكوين
6,0	3	تعقيد النظام المعلوماتي
10,0	5	ضعف البنية التحتية
50,0	25	غياب الدعم التقني
4,0	2	أخرى
100,0	50	المجموع

المصدر: أعد بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يوضح الجدول رقم (23) الصعوبات الأساسية التي تعيق استخدام الأنظمة الرقمية من وجهة نظر أفراد العينة. وتشير النتائج إلى أن أبرز عائق يتمثل في غياب الدعم التقني، حيث أفاد بذلك 50.0% من المبحوثين، وهي نسبة كبيرة تعكس الحاجة الماسة إلى هيكل دعم فني متخصص ومتوافر بشكل دائم لحل المشاكل التقنية التي قد تعترض سير العمل الرقمي.

ويأتي ضعف التكوين في المرتبة الثانية بنسبة 30.0%، ما يعكس وجود نقص في التكوين المستمر والتدريب المؤهل لاستخدام الأنظمة الرقمية بفعالية. هذا الضعف قد يحد من قدرة الموظفين على التفاعل مع البيئة الرقمية واستغلال إمكانياتها بأقصى قدر ممكن.

أما ضعف البنية التحتية فقد شكل عائقا لدى 10.0 % من أفراد العينة، وهو ما يشير إلى محدودية في التجهيزات أو الاتصال بشبكة الإنترنت، ما قد يؤثر سلبا على الأداء اليومي المرتبط بالأنظمة الرقمية في حين يرى 6.0% أن تعقيد النظام المعلوماتي يمثل عائقا، وربما يعود ذلك إلى افتقار الأنظمة المستخدمة لواجهات استخدام سهلة وواضحة. وأخيرا، أفاد 4.0% ان هناك عوائق أخرى لم تذكر في الاختيارات قد تشمل أسبابا فردية أو مؤسسية خاصة.

26. ما مدى استجابة الإدارة لمشكلاتكم التقنية المرتبطة بالتحول الرقمي؟

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب مدى استجابة الإدارة لمشكلاتهم التقنية المرتبطة بالتحول الرقمي:

الجدول رقم (24): توزيع أفراد العينة حسب مدى استجابة الإدارة لمشكلاتهم التقنية

المرتبطة بالتحول الرقمي

النسبة	التكرار	
30,0	15	عالية
52,0	26	متوسطة
16,0	8	ضعيفة
2,0	1	لا توجد استجابة
100,0	50	المجموع

المصدر: أعد بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

وضح الجدول رقم (24) توزيع آراء أفراد العينة بشأن مدى استجابة الإدارة لمشكلاتهم التقنية المرتبطة بالتحول الرقمي. وتشير النتائج إلى أن النسبة الأكبر من المبحوثين، أي 52.0 %، قيموا استجابة الإدارة على أنها متوسطة، مما يدل على وجود محاولات من الإدارة للاستجابة للمشكلات التقنية، إلا أنها غير كافية أو غير منتظمة بالشكل المطلوب.

بينما يرى 30.0% من أفراد العينة أن استجابة الإدارة كانت عالية، وهو مؤشر إيجابي يظهر أن بعض المؤسسات تبدي تفاعلا جيدا مع احتياجات الموظفين التقنية، مما يعزز من فاعلية تطبيق الأنظمة الرقمية.

في المقابل، يرى 16.0% من الاستجابة كانت ضعيفة، فيما أفاد 2.0% من العينة بوجود غياب تام للاستجابة، وهو ما يعد مؤشرا سلبيا على غياب الاهتمام الإداري بهذه التحديات التقنية، وقد يؤدي إلى ضعف ثقة الموظفين في التحول الرقمي وتأخر في الاستفادة من مزاياه.

27. ما اقتراحاتك لتحسين عملية التحول الرقمي في المؤسسة؟

بناء على تحليل الاقتراحات المقدمة من أفراد العينة، يمكن تلخيص مقترحات تحسين عملية التحول الرقمي في المؤسسة في المحاور التالية:

أولاً: التكوين والتأهيل

- ✓ التكوين المستمر للموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية وتكنولوجيا المعلومات.
- ✓ تدريب تقني الإعلام الآلي وتوفير التكوين المتخصص في مجالات مثل الأمن السيبراني والبرمجيات.
- ✓ تنظيم دورات تدريبية دورية تشمل كل المستويات الوظيفية.
- ✓ إدراج برامج تحفيزية ترافق عملية التكوين (مادية ومعنوية).

ثانياً: البنية التحتية التقنية

- ✓ تحسين شبكة الإنترنت من حيث السرعة والثبات، مع توفير بدائل في حال الانقطاع.
- ✓ توفير أجهزة إعلام آلي حديثة بكفاءة عالية.
- ✓ دعم البنية التحتية التكنولوجية بشبكات داخلية مؤمنة وسيرفرات قوية.
- ✓ تطوير الأنظمة الرقمية لتكون مرنة، فعالة، ومتكاملة بين مختلف المصالح.

ثالثاً: التنظيم الإداري والدعم

- ✓ تعميم استخدام الأنظمة الرقمية على جميع مصالح المؤسسة.
- ✓ إنشاء وحدة دعم تقني داخلية لمرافقة الموظفين وحل المشكلات بسرعة.
- ✓ اعتماد البريد الإلكتروني والمراسلات الإلكترونية لتسريع معالجة الملفات.
- ✓ ضرورة مواكبة التحول بتغييرات تنظيمية وإدارية، مثل إعادة هيكلة بعض المصالح.

رابعاً: الحوافز والتشجيع

✓ توفير تحفيز مادي ومعنوي للموظفين لتشجيعهم على تبني الرقمنة.

✓ توظيف الكفاءات المتخصصة في الإعلام الآلي والدعم الرقمي.

خامساً: إصلاحات على مستوى السياسات والتشريعات

✓ التأكيد على أن الرقمنة ليست فقط تقنية بل تشمل ثقافة مؤسساتية تتطلب التزاماً من الإدارات العليا.

✓ ضرورة ربط الرقمنة بالشفافية والمساءلة، وتفعيل آليات الرقابة الإلكترونية.

سادساً: تطوير الأنظمة والخدمات الرقمية

✓ تحديث وتحسين البرامج والتطبيقات الرقمية المستخدمة داخل المؤسسة.

✓ رقمنة الإجراءات الإدارية وتقديم الخدمات الإلكترونية للمواطنين بشكل فعال.

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى:

يتم ممارسة التحول الرقمي في الصندوق الوطني للتأمينات من خلال تطبيق التكنولوجيا في تحسين الإجراءات وتطوير الأنظمة الرقمية.

للتحقق من هذه الفرضية، من الضروري قياس مستوى استخدام الأنظمة الرقمية من طرف الموظفين ومعرفة تقييمهم لمدى مساهمة هذه التقنيات في تحسين جودة الخدمات المقدمة، ويعكس ذلك مدى اندماج الرقمنة في البيئة الوظيفية اليومية.

الجدول رقم (1): توزيع أفراد العينة حسب مدى رقمنة الخدمات والإجراءات داخل المؤسسة

النسبة(%)	التكرار	الاستخدام
70.0	35	دائماً
28.0	14	أحياناً
2.0	1	نادراً
0.0	0	لا أستخدمها
100.0	50	المجموع

المصدر: أعد بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يتضح من الجدول أن غالبية الموظفين يستخدمون الأنظمة الرقمية بصفة دائمة (70%) أو أحيانا (28%) ما يدل على وجود ممارسات رقمية فعلية داخل المؤسسة. تشير هذه النتائج إلى أن التحول الرقمي ليس مجرد خيار إداري بل أصبح جزءا من روتين العمل.

الجدول رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات

المقدمة للمواطنين

النسبة(%)	التكرار	الرأي
58.0	29	نعم، بشكل كبير
40.0	20	نعم، إلى حد ما
0.0	0	لا، لم يؤثر
2.0	1	لا، تسبب في تراجع الجودة
100.0	50	المجموع

المصدر: أعد بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

تشير النتيجة إلى أن 98% من الموظفين يؤمنون بأن الرقمنة ساهمت في تحسين الخدمات، ما يعكس إدراكا إيجابيا لتأثير التكنولوجيا على الأداء المؤسسي. وعليه، تؤكد البيانات صحة الفرضية الأولى، وتدلل على أن التحول الرقمي داخل المؤسسة هو واقع فعلي وفاعل.

الفرضية الثانية:

يعتمد تطبيق التحول الرقمي على مدى توفير الموارد التقنية، الأنظمة الرقمية، وكفاءة الكوادر البشرية. نجاح التحول الرقمي يتطلب توفر عناصر ثلاثة: أجهزة رقمية كافية، شبكة إنترنت مستقرة، وتدريب مناسب للموظفين. أي خلل في هذه العناصر يؤثر سلبا على فعالية التحول الرقمي.

الجدول رقم (3): مدى توفر أجهزة الإعلام الآلي في مقر العمل

النسبة(%)	التكرار	المستوى
34.0	17	ممتاز
40.0	20	جيد
22.0	11	متوسط
4.0	2	ضعيف
100.0	50	المجموع

المصدر: أعد بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

نلاحظ أن 74% من الموظفين يعتبرون توفر الأجهزة جيدا إلى ممتاز، وهو مؤشر إيجابي على البنية التقنية. لكن تبقى نسبة 26% تعاني من توفر "متوسط" أو "ضعيف"، مما يشير إلى فجوة جزئية في التجهيزات.

الجدول رقم (4): مدى توفر شبكة إنترنت قوية ومستقرة

الرأي	التكرار	النسبة(%)
نعم	23	46.0
لا	5	10.0
أحيانا	22	44.0
المجموع	50	100.0

المصدر: أعد بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 44% أشاروا إلى أن الإنترنت متوفر "أحيانا"، مما يدل على ضعف في استقراره، وهو عامل معيق لفاعلية التحول الرقمي، خاصة في التعاملات اللحظية أو المعاملات عبر الإنترنت.

الجدول رقم (5): التدريب على استخدام الأنظمة الرقمية

الرأي	التكرار	النسبة(%)
نعم	15	30.0
لا	35	70.0
المجموع	50	100.0

المصدر: أعد بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

نلاحظ من خلال الجدول 70% من الموظفين لم يتلقوا تدريباً، ما يمثل نقطة ضعف كبيرة في الكفاءة البشرية الرقمية، رغم توفر الأجهزة. هذا النقص في التأهيل قد يؤدي إلى سوء استخدام التكنولوجيا أو مقاومة التغيير. وعليه، تقبل الفرضية الثانية لوجود ارتباط واضح بين توفر الموارد وكفاءة تنفيذ التحول الرقمي.

الفرضية الثالثة:

تواجه المؤسسة عوائق مثل نقص البنية التحتية والتدريب، والحلول المقترحة تشمل تحسين الموارد التقنية وتوفير دورات تكوينية للموظفين.

لتحليل هذه الفرضية، من المهم معرفة الصعوبات التي يواجهها الموظفون مع الأنظمة الرقمية، وتحديد ما إذا كانت تتعلق بالبنية أو التكوين، وكذلك مراجعة الحلول المقترحة من طرفهم.

الجدول رقم (6): أبرز الصعوبات في استخدام الأنظمة الرقمية

الصعوبة	التكرار	النسبة(%)
ضعف التكوين	15	30.0
تعقيد النظام المعلوماتي	3	6.0
ضعف البنية التحتية	5	10.0
غياب الدعم التقني	25	50.0
أخرى	2	4.0
المجموع	50	100.0

المصدر: أعد بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

نلاحظ من خلال الجدول غياب الدعم التقني (50%) وضعف التكوين (30%) هما أبرز العوائق، إلى جانب ضعف البنية التحتية (10%). هذا يعكس عجزا إداريا وتقنيا في مواكبة التحول الرقمي. كما أكد الموظفون في الإجابات المفتوحة على الحاجة إلى:

- ✓ تحسين التكوين
- ✓ تطوير البنية التحتية
- ✓ تعزيز الدعم التقني

وعليه، تقبل الفرضية الثالثة لوجود عوائق حقيقية، ولتقديم الموظفين حلولاً واقعية وقابلة للتطبيق.

الفرضية الرابعة:

يساهم التحول الرقمي في تحسين أداء الموظفين من خلال زيادة الكفاءة والإنتاج.

لقياس هذه الفرضية، يجب معرفة مدى رضا الموظفين عن أدائهم بعد الرقمنة، وهل ساعدتهم الأدوات الرقمية على تسريع المهام وتقليل الأخطاء.

الجدول رقم (7): مدى رضا الموظف عن أدائه بعد التحول الرقمي

النسبة(%)	التكرار	الرضا
26.0	13	راضي جدا
66.0	33	راضي
4.0	2	محايد
2.0	1	غير راضي
2.0	1	لا يوجد تغيير
100.0	50	المجموع

المصدر: أعد بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة عالية (92%) من الموظفين يشعرون بالرضا عن أدائهم بعد الرقمنة، ما يدل على تحسن الذات الوظيفية الناتجة عن استخدام التكنولوجيا.

الجدول رقم (8): هل ساعدتك الوسائل الرقمية في تسريع إنجاز المهام؟

النسبة(%)	التكرار	الرأي
26.0	13	موافق بشدة
68.0	34	موافق
6.0	3	محايد
0.0	0	غير موافق
100.0	50	المجموع

المصدر: أعد بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

نلاحظ من خلال الجدول ان أكثر من 94% يرون أن الأدوات الرقمية ساهمت في تسريع العمل، مما يشير إلى زيادة الكفاءة والوقت المستغرق للمهام.

الجدول رقم (9): هل قل عدد الأخطاء بعد تطبيق النظام الرقمي؟

النسبة (%)	التكرار	الرأي
88.0	44	نعم
8.0	4	لا
4.0	2	لا يوجد فرق
100.0	50	المجموع

المصدر: أعد بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

أغلب الموظفين لاحظوا انخفاضاً في عدد الأخطاء بعد الرقمنة، ما يعكس دور التكنولوجيا في تحسين الدقة وتقليل الهدر الوظيفي، وبالتالي تقبل الفرضية الرابعة لوجود تأثير واضح للتحويل الرقمي على أداء الموظفين وجودة عملهم.

4- نتائج الدراسة:

- تبين نتائج الدراسة ان التحويل الرقمي قد أحدث نقلة نوعية في طرق العمل داخل مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، حيث أصبحت الإجراءات الإدارية والخدمات تؤدي بشكل أسرع وأكثر دقة بفضل اعتماد أنظمة رقمية متطورة.

- أشارت النتائج الى ان أغلبية الموظفين يستخدمون الأنظمة الرقمية يومياً. ويقضون أكثر من 5 ساعات امام الشاشات في أداء مهامهم، ما يدل على اندماج كبير مع هذه التقنيات. ولكن في المقابل عبر بعضهم عن معاناتهم من الإرهاق الرقمي الناتج عن الاستخدام المفرط لهذه الوسائل.

- تشير الى ان الموظفين الذين تلقوا تكويناً في مجال الرقمنة اظهروا أداءً على مقارنة بزملائهم، ما يؤكد أهمية التكوين المستمر كعامل مؤثر في تحقيق فعالية الأداء.

رغم مزايا، فان بعض الموظفين عبروا عن وجود صعوبات تقنية تتعلق بضعف شبكة الانترنت او تعقيد بعض البرامج المعتمدة، ما يؤثر أحياناً على سير العمل بشكل سلس.

- أظهرت النتائج كذلك ان التحويل الرقمي ساهم في تحسين نوعية العلاقة بين الموظف والمواطن من خلال تقليص زمن الاستجابة لطلبات وتحسين جودة الخدمات المقدمة مما عزز من صورة المؤسسة امام المواطنين

وبشكل عام فان التحويل الرقمي يشكل ركيزة أساسية لتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الخدمية كما هو الحال في وكالة البويرة.

على الرغم من التحديات المرتبطة بالتدريب والبنية التحتية، فإن الفوائد الملحوظة في تحسين جودة الخدمات، تسريع المهام. وتعزز التواصل ورضا الموظفين تدعم الفرضية الرئيسية، ومن ثم يظل التحول الرقمي ضرورة استراتيجية للمؤسسات الراغبة في تحقيق التميز الوظيفي والمؤسسي في عصر التكنولوجيا الحديثة.

التوصيات:

- ضرورة التوسع في الدراسات المستقبلية لتشمل مؤسسات خدماتية وولايات مختلفة، وذلك بهدف مقارنة تأثير التحول الرقمي وفقًا لاختلاف السياقات التنظيمية والمكانية.
- أهمية التركيز في الأبحاث القادمة على دراسة كل أداة أو نظام رقمي بشكل مستقل، لمعرفة مدى مساهمة كل منها في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، وتحديد نقاط القوة والضعف في تطبيقاتها.
- الدعوة إلى تناول الجوانب النفسية والاجتماعية للتحول الرقمي في الدراسات اللاحقة، من خلال تحليل مدى رضا الموظفين وتكيفهم مع التغيرات التكنولوجية، وأثر ذلك على أدائهم وسلوكهم المهني.
- اقتراح تطوير نماذج علمية معيارية يمكن الاعتماد عليها في تقييم مستوى نضج التحول الرقمي داخل المؤسسات، وربطه بمؤشرات أداء موضوعية وقابلة للقياس، بما يساهم في تحسين الاستراتيجيات الرقمية وتوجيهها بفعالية أكبر.

الخاتمة

الخاتمة:

سعت هذه الدراسة عبر فصولها النظرية والميدانية الى استكشاف أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للتأمينات الاجتماعية-وكالة البويرة- وذلك بهدف الكشف عن أبعاد هذا التحول ومدى انعكاسه على فعالية الموظفين وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين ففي ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة التي تشهدها مختلف المؤسسات اصبح من الضروري مواكبة هذا التطور الرقمي لضمان البقاء ضمن دائرة التنافسية والفعالية ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية تبين ان التحول الرقمي قد افرز تأثيرات متعددة على الأداء الوظيفي تفاوتت بين الإيجابية والتحديات المطروحة ،حسب طبيعة الافراد وتخصصاتهم ومدى تهيئة المؤسسة لهذا التحول .

وقد توصلنا الى مجموعة النتائج المهمة نوجزها فيما يلي:

*ان التحول الرقمي ساهم في تسريع وتسيير المهام اليومية وتقليص الوقت المستغرق في أداء العمل مما انعكس إيجابا على الكفاءة الإنتاجية للموظفين.

*إن اعتماد الأنظمة الرقمية ساعد في تقليل نسبة الأخطاء وتحسين جودة الخدمات المقدمة مما أدى الى رفع مستوى رضا الموظفين عن أداء المؤسسة

*إن التواصل الداخلي بين الموظفين شهد تحسنا واضحا بفضل استخدام أدوات رقمية متطورة، ما عزز من التنسيق والتكامل بين مختلف المصالح الإدارية

*إن التحول الرقمي أتاح مرونة أكبر في تنظيم العمل خاصة فيما يتعلق بإمكانية العمل عن بعد وهو ما اعتبر الكثير ميزة تواكب متطلبات العصر الحديث.

من ناحية أخرى، يتضح أن التدريب على استخدام الأنظمة الرقمية، بالإضافة إلى ضعف البنية التحتية وغياب الدعم الفني المخصص، يشكل تحديات حقيقية تعيق تحقيق الاستفادة القصوى من عملية التحول الرقمي.

وبناء على ما سبق، فإن التحول الرقمي على الرغم من التحديات يعد خيارا استراتيجيا لا يمكن الاستغناء عنه لما له من دور كبير في رفع الأداء وتحقيق جودة الخدمة العمومية كما ان معالجة العراقيل الحالية من خلال تحسين البنية التحتية وتوفير التدريب والدعم التقني المستمر سيساهم دون شك في ترسيخ ثقافة رقمية مؤسساتية فعالة.

وفي الختام يمكن القول ان التحول الرقمي يمثل رهانا تنمويا حقيقيا في المؤسسات الخدماتية لما يوفره من مزايا كبرى في تحسين الأداء الوظيفي ومن الضروري استثماره بالشكل الأمثل لضمان استمرارية الفعالية وتحقيق اهداف التنمية المؤسسية في ظل بيئة رقمية متغيرة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: الموسوعات والقواميس والمعاجم.

1- مفهوم "الأثر"، قاموس المعاني، تاريخ الاطلاع 2025 / 03/15، على الرابط التالي: [قاموس ومعجم المعاني](#)

[متعدد اللغات والمجالات - قاموس عربي عربي و قاموس عربي انجليزي ثنائي](#)

2- قاموس عربي - عربي تاريخ الاطلاع 2025/04/15 ' على الرابط التالي قاموس عربي عربي [قاموس عربي عربي](#)

[شرح الكلمات](#)

[EgRIZGdIKgclAhBFGMIDMgclABBFGMIDMgclARBFGMIDMgclAhBFGMI
DMgclAxBFGMIDMgclBBBFGMIDMgclBRBFGMIDMgclBhBFGMIDMgclB
xBFGMID0gEIODQ4M2owajGoAgiwAgE -](#)

3- قاموس عربي - عربي تاريخ الاطلاع 2025/ 04/15، على الرابط التالي : [قاموس عربي عربي شرح](#)

[الكلمات](#)

[EgRIZGdIKgclAhBFGMIDMgclABBFGMIDMgclARBFGMIDMgclAhBFGMI
DMgclAxBFGMIDMgclBBBFGMIDMgclBRBFGMIDMgclBhBFGMIDMgclB
xBFGMID0gEIODQ4M2owajGoAgiwAgE -](#)

ثانياً: الكتب

4- اسد الأسد، انفجار الفضائيات العربية : الأبعاد و الأهداف و التأثيرات الثقافية ، عمان الاردن دار غيداء

للتنشر والتوزيع ، 2012

5- انجريس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية -تدريبات علمية-، ترجمة صحراوي بوزيد

وبوشرف كمال وسبعون سعيد، الجزائر : دار القصبة للنشر والتوزيع، 2004

6- بشير العلاق، الإدارة الرقمية المجالات والتطبيقات، اليازوري للنشر والتوزيع 2019

7- جاري ديسلر، ترجمة: محمد أمحد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، الرياض، جدة، دار المريخ للنشر،

2003

8- حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999

- 9- حسين محمد الحرارشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، 2011
- 10- حمد ديري، إدارة الموارد البشرية، طبعة 1، عمان، الأردن دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011،
- 11- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 2009
- 12- زويلف مهدي حسن، إدارة الموارد البشرية، مدخل كمي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001
- 13- صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، ليبيا 1994
- 14- عبد الرحمن بدوي، مناهج البحث العلمي، ط3، الكويت وكالة المطبوعات للنشر و التوزيع، 1988
- 15- عبد الغفار حنفي، حسين قزاز، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الإسكندرية، مصر الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1996.
- 16- عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، مؤسسة زهران للنشر والتوزيع، 2007
- 17- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011
- 18- محمد سمير أحمد، الإدارة الالكترونية، ط1، عمان الأردن دار المسير للنشر و التوزيع، 2009
- 19- محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، عمان، 2009
- 20- محمد عبد السلام، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، مكتبة نور الالكترونية 2020

ثالثا: أطروحات الدكتوراه والرسائل الجامعية

- 22- بشير كواجة بعنوان "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية" رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص نظم المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح؛ ورقلة 2013/2014.
- 23- عتيق عائشة بعنوان: الإدارة الرقمية ودورها في تحسين جودة الاداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية، مؤسسة اتصالات الجزائر بسعيدة نموذجا. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير تخصص تسويق دولي؛ اطروحة لنيل شهادة الماجستير؛ جامعة تلمسان الجزائر 2010/2012

- 24- طـبـسـمـة العـمـري ، طـ نور الـهـدى قـانـة ، أثر متـطـلـبـات الإـدـارـة الـإـلـكـتـروـنـيـة عـلـى الأـدـاء الوـظـيـفـي، د. م في مؤسـسـة الكـهـرـبـاء و الطـاقـات المؤسـسـة-تـقـرت" - سـنـة 2019-2020
- 25- عـزـيـزة عـبـد الرـحـمـن العـتـيـبـي، أثر اسـتـخـدـام تـكـنـوـلـوـجـيـا المـعـلـومـات عـلـى أـدـاء المـوـارـد البـشـريـة، دـرـاسـة مـيـدـانـيـة، جـامـعـة أـسـتـرـالـيـا المـفـتـوحـة، 2020
- 26- فـاطـمـة طـوـيـهـري، أثر اسـتـخـدـام تـكـنـوـلـوـجـيـا المـعـلـومـات والـاتـصـال عـلـى أـدـاء المـوـارـد البـشـريـة فـي المؤسـسـة الجـزائـريـة، دـرـاسـة حـالـة شـركـة انـتـاج الكـهـرـبـاء بـتـيـارـت، رـسـالـة مـاجـسـتـير غـيـر مـنـشـورـة، جـامـعـة وهران 02 ، الجـزائر، 2015، ص 45.

رابعاً: مقالات المجالات

- 27- بـن العـائـب مـحـمـد ،تـأثـير مـحـدـدات الرـضـا الوـظـيـفـي عـلـى أـدـاء العـامـلـين بـالمؤسـسـة د-ح الـاسـتـثـغـائـيـة بـالإـدـريـسـيـة مـجـلـة إـدـارـة الـاعـمـال و الـدـراسـات الـاـقـتـصـادـيـة ،مـجـلـد6، العـدـد 1 مـكـرر، سـنـة 2020
- 28- بـن عـوف حـسـن اـحـمـد، الرـاي العـام مـفـهـومـه واسـالـيـب قـيـاسـه، دار اـمـواج لـلـنـشـر و الـتـوزـيـع، عـمـان الـارـدـن 2016
- 29- خـيـرة شـاوشـي ،زـهـرة خـلـوف .التـحـول الرـقـمـي فـي الجـزائر . مـجـلـة المـحـاسـبـة و الـتـدقـيـق. المـجـلـد5/العـدـد 1 سـنـة 2023.ص19
- 30- مـريـم اـرـفـيـس ، الأـدـاء الوـظـيـفـي لـلعـامـلـين فـي المـنـظـمـة ، دـرـاسـة نـظـريـة، مـجـلـة التـغـيـير الـاجـتـمـاعـي ،العـدـد6 جـامـعـة مـحـمـد خـيـثـر حـبـسـكـرة
- 31- أـحـمـد الصـادق مـعـتـوق الصـادق، نـظـم المـعـلـومـات الإـدـاريـة وأثـرـها عـلـى عـنـاصـر الأـدـاء الوـظـيـفـي، المـجـلـة العـلـمـيـة لـكـلـيـة الـاـقـتـصـاد و الـتـجـارـة القـرـه بـولـلي جـامـعـة المـرقـب، العـدـد التـاسـع، أـبـريـل 2024
- 32- خـلـيـفـي رـزـقـي و د.شـيـقـارـة هـجـيـرة ،مـنـهـجـيـة تـحـديـد نـوع و حـجـم العـيـنـة فـي البـحـوث العـلـمـيـة ،مـعـارف ،مـجـلـة عـلـمـيـة دـولـيـة مـحـكـمـة ،العـدـد23 سـنـة 2017
- 33 - علاوة صفية، واقع إدارة العلاقات العامة في المؤسسات الخدماتية بالإشارة الى حالة موبيليس بالجزائر. دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 6، العدد 2، س 2015
- 34-عبد الفتاح بو خمم، عز الدين هروم، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد6 سنة2010

- 35- نوال بن عريمة، باديس بوخلوة بعنوان: أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بمؤسسة - موبيليس نموذجا "مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ؛جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،العدد24 المجلد7،سنة ،2024.
- 36- زينب بلخير ،حاضنة الاعمال التقنية في الجزائر بين الواقع والتحديات ،التحول الرقمي ،مجلة طبنه للدراسات العليا الأكاديمية، مجلد6، عدد،1 سنة 2023
- 37- جميلة سلايمي ،د يوسف بوشي التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر،مجلة العلوم القانونية والسياسية المجلد1، عدد 02 ،سنة 2019
- 38- عزايي محمد، بروكي عبد الرحمان. عوامل نجاح عملية التحول الرقمي في القطاع الصحي. عينة مستشفى الادرار . مجلد8،عدد2،سنة 2024
- 39- عفيف هناء ،خولوفي وهيبة ،الاتجاه نحو التحول الرقمي حتمية او خيار ،مجلة اقتصاد المال والاعمال المجلد6،العدد 1 ،سنة2022
- 40- لبنى سحر فاري ،دراسة تحليلية لمحددات نجاح التحول الرقمي في الشركات الجزائرية ،المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية ،المجلد8 ،العدد 15 ،س2021
- 41- محمد جبالة .الاسس المنهجية لاختيار عينة ممثلة لمجتمع البحث .مجلة الاحياء .مجلد2العدد 2
- 42- بولشرش كمال ،استراتيجية تقييم الأداء لتحقيق الرضا الوظيفي ،مجلة أبحاث نفسية وتربوية ،العدد 10سنة2017
- 43-بن احمد فاطمة زهراء ، بن احمد نادية، التحول الرقمي الواقع والتحديات، المجلة الجزائرية المالية العامة،المجلد 15العدد1.س.2025

خامسا: المصادر الالكترونية

44- الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية .الموقع الرسمي تاريخ الاطلاع 2025/05/15 ،
bing.com/ck/a?!&&p=fc609908f93160fef8c8c7c574e379764b0dea4cd17258d7bdf47ac7244ee821JmItdHM9MTc0ODQ3NjgwMA&ptn=3&ver=2&hsh=4&fclid=2aa5313c-975b-69c1-33d1-25d996f5684f&psq=التأمينات+الاجتماعية&u=a1aHR0cHM6Ly93d3cuY25zcy5tYS8&ntb=1

سادسا: الوثائق الإدارية

45- وثيقة إدارية :من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء-وكالة البويرة

الملاحق

الملحق رقم 01:

استبيان الكتروني حول أثر التحول الرقمي على الاداء الوظيفي في المؤسسات الخدمانية دراسة
حالة الصندوق الوطني للتأمينات Cnas الاجتماعية: ولاية البويرة

السلام عليكم ايها الاخ ايها الاخت الكريمة:

يهدف الاستبيان الى جمع اراء وملاحظات موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بولاية البويرة
حول مدى تأثير تطبيقات التحول الرقمي على ادائهم الوظيفي تأتي هذه الدراسة ضمن إطار بحث
اكاديمي لتحليل العلاقة بين استخدام الوسائل الرقمية الحديثة في المؤسسة مدى تحسين و تغيير الاداء
المهني للموظفين.

-اشراف الأستاذ:

-الطالبة:

زاوي رابح

مزهود نهاد

ملاحظات: نؤكد تن جميع البيانات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم الا لغرض البحث العلمي فقط .

السنة الجامعية: 2025/2024

أولاً: المعلومات العامة

1. الجنس:

• ذكر

• أنثى

2-الحالة الاجتماعية:

a. أعزب

b. متزوج

c. مطلق

d. أرمل

3-سنوات الخبرة في المؤسسة:

- a. أقل من 5 سنوات
- b. من 5 إلى 10 سنوات
- c. أكثر من 10 سنوات

4-المستوى التعليمي:

- a. ثانوي
- b. ليسانس/ماستر
- c. دراسات عليا

ثانياً: محور ممارسة التحول الرقمي في المؤسسة

7. هل تم رقمنة معظم الخدمات والإجراءات داخل المؤسسة؟

- بدرجة كبيرة
- بدرجة متوسطة
- بدرجة ضعيفة
- لا تعتمد إطلاقاً

8. إلى أي مدى تعتمد المؤسسة على الوسائل الرقمية في أداء المهام اليومية؟

- بدرجة كبيرة
- بدرجة متوسطة
- بدرجة ضعيفة
- لا تعتمد إطلاقاً

9. ما نوع الخدمات الرقمية التي تستخدمها بشكل يومي؟

- الأرشيف الرقمي
- المنصة الرقمية الخاصة بالمؤمنين
- البريد الإلكتروني المهني
- تطبيقات داخلية
- أخرى : _____

10. ما مدى استخدامك للبرامج والتطبيقات الرقمية في أداء مهامك اليومية؟

- دائماً
- أحياناً
- نادراً
- لا أستخدمها

11. هل تعتقد أن التحول الرقمي ساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين؟

- نعم، بشكل كبير
- نعم، إلى حد ما
- لا، لم يؤثر
- لا، تسبب في تراجع الجودة

12. ما الصعوبات التي تواجهها أثناء استخدامك للتقنيات الرقمية داخل المؤسسة؟

- ضعف التكوين
- نقص التجهيزات
- صعوبات تقنية
- أخرى (يرجى التحديد): _____

13. إلى أي درجة تعتبر أن الأدوات الرقمية المستخدمة في مؤسستك فعالة في تسريع إجراءات العمل؟

- فعالة جداً
- فعالة إلى حد ما
- غير فعالة

14. هل تدعم الأنظمة الرقمية الجديدة مرونة العمل عن بعد؟

- نعم
- لا
- لا

• بشكل محدود

15 ما مدى شعورك بالأمان أثناء استخدام الأنظمة الرقمية في المؤسسة؟

1. آمن تماماً
2. آمن إلى حد ما
3. غير آمن
4. لا أستخدمها بشكل متكرر

ثالثاً: محور الإمكانيات والتجهيزات

16 ما مدى توفر أجهزة الإعلام الآلي في مقر عملك؟

- ممتاز
- جيد
- جيد
- متوسط
- ضعيف

17 هل تتوفر شبكة إنترنت قوية ومستقرة في مكان العمل؟

- نعم
- لا
- أحياناً

18 هل تم تدريبك على استخدام الأنظمة الرقمية داخل المؤسسة؟

- نعم
- لا
- جزئياً (إذا كانت الإجابة بنعم، كم دامت مدة التدريب؟): _____

رابعاً: محور أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي

19 هل ساعدتك الوسائل الرقمية في تسريع إنجاز المهام؟

- موافق بشدة
 - موافق
 - غير موافق
 - محايد
 - غير موافق بشدة
- 20 هل قلّ عدد الأخطاء في العمل بعد تطبيق النظام الرقمي؟

- نعم
- لا
- لا يوجد فرق (إذا كانت الإجابة بلا، لماذا؟): _____

21 هل ترى أن التحول الرقمي ساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة؟

- بدرجة كبيرة
- بدرجة متوسطة
- بدرجة ضعيفة
- لا يوجد تحسن

22 ما مدى رضاك العام عن أدائك بعد التحول الرقمي؟

- راضٍ جداً
- راضٍ
- محايد
- غير راضٍ
- لا يوجد تغيير

23 هل تعتقد أن هناك تحفيزاً كافياً للموظفين لاعتماد الأنظمة الرقمية في عملهم؟

1. نعم
2. لا
3. جزئياً
4. جزئياً

24- هل ساهم التحول الرقمي في تحسين التواصل الداخلي بين الموظفين ؟

5. نعم، بشكل كبير
6. نعم، إلى حد ما
7. لا، لم يؤثر
8. لا، تسبب في تراجع التواصل

خامساً: محور العوائق والحلول

25 ما هي أبرز الصعوبات التي تواجهك في استخدام الأنظمة الرقمية؟

- ضعف التكوين
- تعقيد النظام المعلوماتي
- ضعف البنية التحتية
- غياب الدعم التقني
- أخرى: _____

26 - ما مدى استجابة الإدارة لمشكلاتكم التقنية المرتبطة بالتحول الرقمي؟

- عالية
- متوسطة
- ضعيفة
- لا توجد استجابة

27 ما اقتراحاتك لتحسين عملية التحول الرقمي في المؤسسة؟

الملحق رقم 02:

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	22	44,0	44,0	44,0
أنثى	28	56,0	56,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الحالة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اعزب	22	44,0	44,0	44,0
متزوج	26	52,0	52,0	96,0
مطلق	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	14	28,0	28,0	28,0
من 5 إلى 10 سنوات	15	30,0	30,0	58,0
أكثر من 10 سنوات	21	42,0	42,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	9	18,0	18,0	18,0
ليسانس/ماستر	32	64,0	64,0	82,0
دراسات عليا	9	18,0	18,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

A1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بدرجة كبيرة	22	44,0	44,0	44,0
بدرجة متوسطة	25	50,0	50,0	94,0
بدرجة ضعيفة	2	4,0	4,0	98,0
لا تعتمد إطلاقاً	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

A2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid درجة كبيرة	27	54,0	54,0	54,0
درجة متوسطة	21	42,0	42,0	96,0
درجة ضعيفة	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

A3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid الأرشيف الرقمي	6	12,0	12,0	12,0
المنصة الرقمية الخاصة بالمؤمنين	15	30,0	30,0	42,0
البريد الإلكتروني المهني	12	24,0	24,0	66,0
تطبيقات داخلية	11	22,0	22,0	88,0
أخرى	6	12,0	12,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

A4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دائما	35	70,0	70,0	70,0
احيانا	14	28,0	28,0	98,0
نادرا	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

A5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم، بشكل كبير	29	58,0	58,0	58,0
نعم، إلى حد ما	20	40,0	40,0	98,0
لا، تسبب في تراجع الجودة	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

A6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ضعف التكوين	16	32,0	32,0	32,0
نقص التجهيزات	17	34,0	34,0	66,0
صعوبات تقنية	8	16,0	16,0	82,0
أخرى	9	18,0	18,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

A7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid فعالة جداً	24	48,0	48,0	48,0
فعالة إلى حد ما	24	48,0	48,0	96,0
غير فعالة	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

A8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	41	82,0	82,0	82,0
لا	1	2,0	2,0	84,0
بشكل محدود	8	16,0	16,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

A9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid آمن تماماً	20	40,0	40,0	40,0
آمن إلى حد ما	26	52,0	52,0	92,0
غير آمن	1	2,0	2,0	94,0
لا أستخدمها بشكل متكرر	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

B1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ممتاز	17	34,0	34,0	34,0
جيد	20	40,0	40,0	74,0
متوسط	11	22,0	22,0	96,0
ضعيف	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

B2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	23	46,0	46,0	46,0
لا	5	10,0	10,0	56,0
احيانا	22	44,0	44,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

B3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	15	30,0	30,0	30,0
لا	35	70,0	70,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

C1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بشدة	13	26,0	26,0	26,0
موافق	34	68,0	68,0	94,0
محايد	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

C2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	44	88,0	88,0	88,0
لا	4	8,0	8,0	96,0
لا يوجد فرق	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

C3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid درجة كبيرة	26	52,0	52,0	52,0
درجة متوسطة	21	42,0	42,0	94,0
درجة ضعيفة	2	4,0	4,0	98,0
لا يوجد تحسن	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

C4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid راض جدا	13	26,0	26,0	26,0
راض	33	66,0	66,0	92,0
محايد	2	4,0	4,0	96,0
غير راض	1	2,0	2,0	98,0
لا يوجد تغيير	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

C5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	28	56,0	56,0	56,0
لا	10	20,0	20,0	76,0
جزئيا	12	24,0	24,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

D1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم، بشكل كبير	20	40,0	40,0	40,0
نعم، إلى حد ما	26	52,0	52,0	92,0
لا، لم يؤثر	2	4,0	4,0	96,0
لا، تسبب في تراجع التواصل	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

D2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ضعف التكوين	15	30,0	30,0	30,0
تعقيد النظام المعلوماتي	3	6,0	6,0	36,0
ضعف البنية التحتية	5	10,0	10,0	46,0
غياب الدعم التقني	25	50,0	50,0	96,0
أخرى	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

D3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid عالية	15	30,0	30,0	30,0
متوسطة	26	52,0	52,0	82,0
ضعيفة	8	16,0	16,0	98,0
لا توجد استجابة	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	