وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of higher education and scientific research
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
Echahid Cheikh Larbi Tebessi University- Te ssa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
faculty of humanities and social sciences

قسم علم الإجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

علاقة التحول الرقمي بالتميز التنظيمي في المنظمة الخدماتية

-دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء -تبسة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

من إعداد الطلبة:

* مزهودي عبد الحكيم
* منسل إيهاب

إشراف الأستاذ(ة):

أ.د بوعفان أمينة

أعضاء لجنة المناقشة:

الإسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
فيروز صولة	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
أمينة بوعفان	أستاذ محاضر "ب"	مشرفا ومقررا
براي توفيق	أستاذ محاضر "ب"	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2025/2024


بسم الله الرحمن الرحيم
١٤٣٨

شكر وعرفان

قال الله تعالى:

{{و قال رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين}} سورة النمل [الآية 19]

الحمدلله ذي الجلال والإكرام والصلاة والسلام على رسول الله، نحمد الله ونشكره كثيرا أن رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم ووفقنا لإتمام هذا العمل ولم نكن لنصل لولا فضل الله علينا،

وإستدلالا بحديث رسول الله صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، وإعترافا بالفضل وتقديرا للجميل نتوجه بالشكر لكل من ساندنا بكلمات التشجيع والتحفيز لمواصلة المسير وتذليل الصعوبات.

وكم تتناثر الكلمات شكرا على صفحات هذه المذكرة للأستاذة **"أمينة بوعفان"** صاحبة النصيحة والبذل والعناية والفضل إذ شرفتنا بتأطيرها لنا، فلها منا كل الشكر والإمتنان متمنين لها التوفيق في مسيرتها العلمية والعملية.

كما نتقدم بأسمى عبارات التقدير والإحترام لأعضاء لجنة المناقشة الموقرة الذين تكرمو بقبول مناقشة هذا العمل، وإلى كل إطارات وموظفي الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء- تبسة جزيل الشكر والإمتنان أن كانوا عونا لنا في إتمام هذه المذكرة وبذلوا وقتا من أجل إفادتنا بكل ما يساعدنا، من بينهم السيد **"مصابحية صلاح الدين"** والسيد **"هوام زكريا"** والسيد **"مساعدية الساسي"** والسيد **"حداد محمد"** والسيد **"عبد العالي رايس"** وكل الإطارات والموظفين الكرام.

ولمن أشعلوا الشموع في دروب علمنا ودأبوا على سقينا المعرفة بجميل صبر وسعت بال أساتذتنا الكرام في كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية وقسم علم الإجتماع، جزيل الشكر والتقدير والعرفان على مجهوداتهم وتوجيهاتهم والدعم الذي قدموه لنا طوال المسار الجامعي.

شكرا لكل شخص أرشدنا إلى الطريق الصحيح الذي نتمنى أننا سلكناه في هذا الإنجاز..

شكرا لكم جميعا

منسل إيهاب

مزهودي عبد الحكيم



الحمد لله رب العالمين، الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وصلي اللهم على سيدنا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين.

من قلب محب وعيون تشرق بالأمل أهدي ثمرة جهدي ونجاحي هذا لكل من ساندني في مسيرتي العلمية،

بدءا بمن قال فيهم سبحانه وتعالى {{ **وَقُل رَّبِّ ٱرۡحَمۡهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرٗا** }}، إلى من أرادتني أن أضع بصمتي في الحياة وعلمتني العطاء والتفاؤل والعمل "**أمي**" وإلى من حصد الأشواك عن دربي ومهد لي طريق العلم "**أبي**".. والدي الكريمين أهدي تخرجي هذا وكل نجاحاتي لكما.

إلى أركان الروح إخوتي الذين قاسموني الأفراح والأحزان جعل الله لهم من الراحة والسعادة نصيبا موفورا، وإلى أصدقائي الذين أشد بهم أزري والذين كانوا خير سند أحمد الله على وجودهم بجانبي، لقد كنتم سببا في نجاحي هذا فشكرا لكم.

وإلى من جمعني بهم منبر العلم زملائي وزميلاتي رفاقي في هذه الرحلة الرائعة التي بدأت بطموح وانتهت بنجاح، أشكركم على اللحظات الجميلة التي قدمتموها لي والتي ستبقى حاضرة في ثنايا ذاكرتي لحظة بلحظة، أهدي عملي هذا لكم حاملا بصماتكم وأثار دعمكم.

إلى من رفعوا راية العلم أساتذتنا الكرام الذين رافقونا طوال مشوارنا الدراسي خطوة بخطوة حتى مبلغنا هذا، إلى كل من قدم يد العون من قريب أو بعيد، إلى نفسي الطموحة التي تحثني على الجد والعمل.

إلى كل من نسيهم قلمي ولم ينسهم قلبي، أهديكم هذا العمل المتواضع.

شكـــرا لـــكـــم..

إيـهاب منـسل



الحمد لله رب العالمين، الحمد لله الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم، حمدا يليق بجلاله وعظيم سلطانه وصلي اللهم على خير الخلق سيدنا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين.

من قلب محب وعيون تشرق بالأمل أهدي ثمرة جهدي ونجاحي هذا لكل من ساندني في مسيرتي العلمية،

بدءا بمن قال فيهم سبحانه وتعالى {{ **وَقُل رَّبِّ ٱرۡحَمۡهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرٗا** }}، والدي الحبيب الذي علمني أن الطموح مصنع المعجزات، وأمي الغالية التي كللتني بالحنان والدعوات، إليكما أرفع ثمرة هذا النجاح الذي تحقق بفضلكما.

إلى إخوتي وأصدقائي الذين أشد بهم أزري والذين كانوا خير سند أحمد الله على وجودهم بجانبي، لقد كنتم سببا في نجاحي هذا فشكرا لكم.

وإلى من جمعني بهم منبر العلم زملائي وزميلاتي رفاقي في هذه الرحلة الرائعة التي بدأت بطموح وانتهت بنجاح، أشكركم على اللحظات الجميلة التي قدمتموها لي والتي ستبقى حاضرة في ثنايا ذاكرتي لحظة بلحظة، أهدي عملي هذا لكم حاملا بصماتكم وأثار دعمكم.

إلى من رفعوا راية العلم أساتذتنا الكرام الذين رافقونا طوال مشوارنا الدراسي خطوة بخطوة حتى مبلغنا هذا، إلى كل من قدم يد العون من قريب أو بعيد، إلى نفسي الطموحة التي تحثني على الجد والعمل.

إلى كل من نسيهم قلمي ولم ينسهم قلبي، أهديكم هذا العمل المتواضع.

شكـــرا لـــكـــم..

عبد الحكيم مزهودي

المحتويات

المحتـويـــــات

العنوان	الصفحة
شكر وعرفان	
إهداء	
المحتويات	
فهرس الجداول والأشكال	
مقدمة	أ – ب – ج
الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة	
تمهيد	02
أولا: مشكلة البحث	02
ثانيا: الإجراءات المنهجية للبحث	06
ثالثا: المفاهيم الأساسية للبحث	16
رابعا: الدراسات السابقة	28
الفصل الثاني: مفهوم التحول الرقمي	
تمهيد	42
أولا: أبعاد التحول الرقمي	42
ثانيا: عناصر التحول الرقمي	44
ثالثا: مميزات التحول الرقمي	45
رابعا: مراحل التحول الرقمي	47

المحتـويـــــات

خامسا: دوافع التحول الرقمي	49
سادسا: تقنيات التحول الرقمي	50
سابعا: فوائد التحول الرقمي	52
ثامنا: متطلبات التحول الرقمي	53
تاسعا: النظريات المفسرة للتحول الرقمي	54
عاشرا: نماذج التحول الرقمي في صندوق التأمينات الإجتماعية للأجراء	57
الفصل الثالث: مفهوم التميز التنظيمي	
تمهيد	64
أولا: أبعاد التميز التنظيمي	64
ثانيا: أهمية التميز التنظيمي	66
ثالثا: أسس التميز التنظيمي	67
رابعا: خصائص التميز التنظيمي	69
خامسا: دوافع التميز التنظيمي	70
سادسا: مراحل تطبيق التميز التنظيمي	71
سابعا: معيقات التميز التنظيمي	73
ثامنا: النظريات المفسرة للتميز التنظيمي	74
الفصل الرابع: مجالات الدراسة وعينة البحث	
تمهيد	78

المحتـويـــــات

أولا: مجالات الدراسة	78
ثانيا: العينة والمعاينة	83
الفصل الخامس: البيانات الميدانية، تحليلها وتفسيرها	
تمهيد	90
أولا: عرض وتحليل البيانات الميدانية	90
ثانيا: تفسير البيانات الميدانية	106
الفصل السادس: إستخلاص ومناقشة نتائج الدراسة	
تمهيد	113
أولا: إختبار فرضيات الدراسة	113
ثانيا: النتائج العامة	116
ثالثا: مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة	117
الخاتمة	د
الملخص باللغة العربية	
الملخص باللغة الإنجليزية	
المراجع	
الملاحق	

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول والأشكال

الجـداول		
الرقم	العنوان	الصفحة
01	جدول يوضح دليل المقابلة مع إطارات وموظفين من مختلف المديريات الفرعية.	10
02	جدول يوضح درجات المقياس الخماسي.	13
03	جدول يبين قياس صدق العبارات حسب نسبة التوافق.	14
04	جدول يبين تعديل عبارات الإستبيان بعد التحكيم.	15
05	جدول يوضح فئات المقياس المستخدم.	16
06	جدول يوضح الفرق بين التميز التنظيمي والمؤسسي والتشغيلي.	23
07	جدول يوضح حجم عينة الدراسة.	85
08	جدول يوضح نسبة إسترجاع الاستبانات الموزعة.	85
09	جدول يوضح قيمة آلفا كرونباخ لكل محور.	86
10	جدول يوضح قيمة معامل آلفا كرونباخ والدلالة المقابلة له.	87
11	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	90
12	جدول يوضح توزيع الفئة العمرية لأفراد العينة.	92
13	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	93
14	جدول يوضح توزيع الأفراد حسب المنصب الوظيفي.	95
15	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الوظيفية.	97

فهرس الجداول والأشكال

16	جدول يوضح إستجابة أفراد العينة لعبارات البعد.	99
17	جدول يوضح إستجابة أفراد العينة لعبارات البعد.	101
18	جدول يوضح إستجابة أفراد العينة لعبارات البعد.	103
19	جدول يوضح إستجابة أفراد العينة لعبارات البعد.	105
20	جدول يوضح نتائج معامل بيرسون للفرضية الأولى.	113
21	جدول يوضح نتائج معامل بيرسون للفرضية الثانية.	115
22	جدول يوضح نتائج مصفوفة بيرسون بين المحاور.	116

فهرس الجداول والأشكال

الأشـكـال		
الرقم	العنوان	الصفحة
01	شكل يوضح مؤشرات الفرضية الأولى.	07
02	شكل يوضح مؤشرات الفرضية الثانية.	08
03	شكل يوضح الفجوة البحثية للدراسة.	39
04	شكل يوضح مراحل التحول الرقمي.	48
05	شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	91
06	شكل يوضح توزيع الفئة العمرية لأفراد العينة.	92
07	شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	94
08	شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.	96
09	شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الوظيفية.	98

مقدمة

مقدمة

إن ما يعيشه العالم اليوم من تغيرات متسارعة في ظل الثورة الرقمية والتطور في عالم التكنولوجيات والتقنيات الرقمية المختلفة والحديثة، والتي قد طالت أغلب المجتمعات مما حملها على السعي لمواكبتها والتكيف معها وكذلك هو الحال بالنسبة للمنظمات أيضا وذلك من خلال تبني عملية التحول الرقمي، وذلك يرجع لسببين أولهما إلزامية وحتمية هذه التكنولوجيا والتقنيات الحديثة ووجوب إستغلالها واستخدامها للحاق بركب الدول المتقدمة والمتطورة ودخول المنافسة العالمية، والسبب الثاني يعود لما يمكن أن تقدمه هذه التقنيات والتكنولوجيات الرقمية من تسهيلات وفوائد وإمتيازات خاصة بالنسبة للمنظمات.

فأصبح التحول الرقمي يدخل ضمن الخطط والإستراتيجيات التنظيمية للمنظمات خاصة الخدماتية منها، وأصبحت تولي العمل على إنجاحه والحث عليه إهتماما كبيرا وتبني على أساسه نماذج عملها وخططها الآنية والمستقبلية، فتعمل على إستغلال التقنيات الرقمية الحديثة والمتعددة كتقنيات البيانات الضخمة، تقنيات الذكاء الإصطناعي، التعلم الألي، تقنيات وأنظمة الإنترنت وإنترنت الأشياء، المنصات الإفتراضية، تكنولوجيا الألات المتطورة، التكنولوجيا والأنظمة الرقمية وغيرها.. في عملياتها التنظيمية والتشغيلية وذلك بغرض تسهيلها وتحسينها والرفع من جودتها وتقليل وقت وتكلفة إنجاز المهام، كما تستعين بها في عمليات إتخاذ القرار والتخطيط وتعزيز المرونة والتكيف، وتستغلها أيضا في تقديم الخدمات لتحسينها والرفع من جودتها وجعلها ذات قيمة وأيضا تحسين أداء الموظفين، وهذا ما قد يزيد من نجاعة المنظمة وكفائتها التنظيمية ويمكنها من تقديم قيمة وتجربة أفضل لعملائها وتعزيز مكانتها وتحقيق الإستدامة والتنافسية وهو ما يعرف بالتميز التنظيمي، إذ أن هذا الأخير يعد هدفا وضرورة لكل المنظمات الحديثة خاصة في ظل المنافسة وتزايد تطلعات العملاء، من أجل حفاظ المنظمة على مكانتها ونجاحها وإستدامتها.

وعلى ضوء ما سبق سنحاول في الدراسة الراهنة التعرف والوقوف على "علاقة التحول الرقمي بالتميز التنظيمي بالمنظمة الخدماتية الجزائرية"، وقد قمنا بإختيار الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء - تبسة - كميدان بحث لإجراء الدراسة، متبعين أسسا منهجية موضوعية واضحة لتحقيق الأهداف المرغوب فيها، فتمت تغطية الدراسة في ستة فصول، وهي:

الفصل الأول:

وقد تضمن هذا الفصل الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة، والذي إحتوى على إشكالية الدراسة ثم أهمية الدراسة وأهم أهدافها ومختلف أسباب إختيار الموضوع، ثم جاءت بعد ذلك الإجراءات المنهجية للدراسة والتي تضمنت الفرضيات البحثية والمنهج المستخدم وعرض الأدوات التي تم الإعتماد عليها لجمع البيانات، ثم تحديد وتعريف المفاهيم الأساسية للدراسة، وأخيرا تم عرض الدراسات السابقة التي ساعدت في إنجاز هذه الدراسة وتحليلها من حيث نقاط التشابه والإختلاف وأوجه الإستفادة منها وعرض الفجوة البحثية.

الفصل الثاني:

إحتوى هذا الفصل على التراث النظري والسوسيولوجي للتحول الرقمي، حيث تم التطرق فيه إلى أهم جوانب هذا المفهوم والمتمثلة في مختلف أبعاده والعناصر التي يركز عليها وكذلك المميزات التي يحققها، ثم المراحل التي مر بها هذا المفهوم، وتلى ذلك دوافع التحول الرقمي وتقنياته الأساسية وفوائده والمتطلبات التي يقوم عليها وأهم النظريات المفسرة له، وفي الأخير تم عرض تقنيات وتطبيقات التحول الرقمي المستخدمة والموجودة في المنظمة محل الدراسة.

الفصل الثالث:

خصص هذا الفصل للتراث النظري والسوسيولوجي للتميز التنظيمي، وذلك من خلال عرض جوانب هذا المفهوم إنطلاقا من أهم أبعاده وما يتعلق بها مرورا بأهم الأسس التي يقوم عليها التميز التنظيمي، ثم الخصائص التي تتسم بها المنظمات المتميزة والدوافع التي تجعل المنظمات تسعى لتحقيقه وكذا أهميته بالنسبة لها، كما تم التطرق للمراحل الأساسية التي تمر من خلالها المنظمة لتحقيق التميز مع ذكر ما قد يحول دونه من معيقات مختلفة، وأخيرا عرض لأهم النظريات المفسرة له.

الفصل الرابع:

جاء هذا الفصل بعنوان مجالات الدراسة وعينة البحث وهو الفصل الرابط بين الجانب النظري والجانب الميداني للدراسة، وقد تم خلاله التطرق إلى المجالات المختلفة للدراسة الميدانية وتحديد مكان إجرائها وفترتها

الزمنية وأفراد المجتمع المدروس، إنتقالا إلى عرض عينة الدراسة من حيث إجراءات إختيار نوع العينة المناسبة وحساب عدد مفرداتها من المجتمع الكلي.

الفصل الخامس:

جاء في هذا الفصل عرض البيانات الميدانية المتعلقة بإستجابات المبحوثين والتي تم جمعها من خلال أداة الإستبيان، وذلك بعد تفريغها إحصائيا للحصول على بيانات تتعلق بخصائص المبحوثين وتوزيع إستجاباتهم لعبارات كل محور من محاور الإستبيان، ثم تم تحليلها وتفسيرها وفق طرق منهجية وعلمية للحصول على تصورات ومدلولات علمية تمكن من إستخلاص النتائج.

الفصل السادس:

جاء هذا الفصل بعنوان إستخلاص ومناقشة نتائج الدراسة وهو الفصل الأخير وقد تضمن إختبار فرضيات الدراسة بإستخدام البيانات المستخلصة من أداة الدراسة للتحقق من صدقها، ثم تم خلاله إستخلاص النتائج ومناقشتها على ضوء الدراسات السابقة وإستخلاص النتائج العامة للدراسة.

الفصل الأول

الإطار التصو ري والمفاهيمي

تمهيد

أولا: مشكلة البحث

ثانيا: الإجراءات المنهجية للبحث

ثالثا: المفاهيم الأساسية للبحث

رابعا: الدراسات السابقة

تمهيد:

من أجل الكشف والوقوف على العلاقة بين التحول الرقمي والتميز التنظيمي بالمنظمة الخدماتية، سوف نتطرق في دراستنا الراهنة بداية إلى الفصل الأول تحت عنوان الإطار التصوري والمفاهيمي والذي يتضمن التعريف بمشكلة البحث من خلال صياغة الإشكالية وطرح التساؤلات ثم عرض أهمية الدراسة والأسباب التي دفعتنا لإختيار هذا الموضوع وأهداف الدراسة، ثم عرض الإجراءات المنهجية للبحث متمثلة في الفرضيات البحثية ومنهج وأدوات البحث التي إعتمدنا عليها، إلى جانب المفاهيم الأساسية للبحث والتي تمثلت في: مفهوم التحول الرقمي والبنية التحتية الرقمية وتجربة العملاء الرقمية ثم مفهوم التميز التنظيمي والأداء الإستراتيجي والمسؤولية الإجتماعية، وأخيرا الدراسات السابقة لوضع إطار معرفي وتصوري والإلمام بالفجوة البحثية للموضوع.

أولا: مشكلة البحث.

1- الإشكالية:

شهد العالم بعد الثورة الصناعية الرابعة تغيرات جذرية متسارعة بسبب التطورات التقنية والتكنولوجية الهائلة والتي أثرت على الأفراد والمجتمعات والمنظمات، خاصة مع تدفق الإبتكارات الجديدة في تكنولوجيا المعلومات والإتصال وأجهزة الحاسوب وخدمات الإنترنت وتغلغلها سريعا في البنية المجتمع، كل هذا جعل تبني التقنيات الرقمية الحديثة والتوجه نحو رقمنة المحتوى بالنسبة لحكومات العالم والمنظمات على إختلافها ضرورة ملحة وواقعا إجباريا يفرض نفسه.

وكذلك هو الأمر الذي انتهجته الدولة الجزائرية إذ أنها ليست بمعزل عن العالم حيث أضحت الرقمنة واضحة وجلية في كل القطاعات، ومع التقدم في مرحلة الرقمنة وتصاعد موجة الإندماج بين التقنيات والخدمات ظهر مفهوم التحول الرقمي الذي يجمع بين رقمنة المحتوى والبيانات وأتمتة العمليات والإجراءات في مختلف مجالات الأعمال والخدمات من خلال تطبيق التقنيات الرقمية مثل الحوسبة السحابية وإنترنت

الأشياء والبيانات الرقمية والذكاء الإصطناعي والمنصات الرقمية وغيرها.. وكذلك تحويل البنية التحتية للمنظمات وخلق نموذج عمل جديد يشجع الإبتكار ويقدم قيمة مضافة لتجربة العملاء*.

وفي هذا السياق وجدت المنظمات الجزائرية خاصة الخدمية منها نفسها في تحد ومنافسة شديدة لمواكبة هذه التطورات والتحولات فهي لم تعد تسعى لتقديم الخدمات والأداء بالشكل المعتاد فقط، وإنما أصبحت تسعى للتميز عن باقي المنظمات وتحقيق المكانة التنظيمية، وهو الأمر الذي فرض عليها البحث عن أساليب وممارسات فعالة وجديدة للتطوير المستمر، ما دفعها لتبني التحول الرقمي لإبتكار وتطوير الخدمات لتتماشى ومتطلبات العملاء المتنامية، وتحويل بنية المنظمة التحتية التقليدية إلى بنية رقمية من أجل تحسين الكفاءة وتحويل العمليات والممارسات والخدمات التقليدية إلى أخرى رقمية لرفع مستوى الأداء والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء بطريقة أحدث وأسهل، وكل هذا بغرض إستدامتها وبقائها ضمن المنافسة من أجل التميز.

ذلك أن التميز التنظيمي أصبح مطلبا أساسيا للمنظمات الخدمية من خلال حرصها على تلبية متطلبات المسؤولية الإجتماعية وتحقيق الإستدامة والإنتشار في نطاق أوسع وتمكين الوصول وهو ما قد يوفر قدرا أكبر من الشفافية والمساءلة وتحسين تجربة العملاء والمستخدمين، وسعيها لتحقيق الأداء الإستراتيجي من خلال وضع رؤية أنية ومستقبلية وترجمتها إلى واقع ملموس وتبني إستراتيجيات فعالة تمكن من تحقيق الأهداف والتكيف مع التطورات، ماقد يمكنها في مجمل الأمر من تحقيق الميزة التنافسية وتعزيز التميز بصفة مستمرة.

ومنه فقد تم الربط بين التحول الرقمي وتحقيق التميز التنظيمي، من حيث أن التحول إلى بنية تحتية رقمية في المنظمة والعمل على تطويرها يمكن أن يكون عاملا لتحقيق الأداء الإستراتيجي في المنظمة وذلك بالإستثمار وإستغلال التجهيزات والإمكانيات التقنية والرقمية المختلفة التي تساعد على أتمتة* العمليات ورقمنة البيانات وتحليلها في فترة وجيزة وتدريب الموظفين عليها ومن ثم وضع خطط للأهداف المستقبلية وبرامج تنظيمية ونماذج عمل مرنة من أجل التكيف التنظيمي، كذلك الأمر بالنسبة للخدمات الرقمية المتمثلة في منصات التواصل والتطبيقات الخدمية والبرامج الرقمية وقواعد البيانات التي تضمن جودة الخدمات وسرعة الاستجابة وتعزيز الأمان بالنسبة للعملاء وكذا تحقيق الإستدامة البيئية والمجتمعية، وكل

* العملاء: الزبائن الذين يستفيدون من خدمات المنظمة، ويقصد بهم في الدراسة الحالية الأفراد المأمن لهم إجتماعيا لدى منظمة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء ويستفيدون من الخدمات التي يقدمها لهم.

* أتمتة: وتعرف أيضا بـ "التشغيل الألي" ويقصد بها تحويل إجراء العمليات والمهام اليدوية التي تحتاج إلى تدخل بشري لكي تنجز إلى مهام وعمليات آلية من خلال التكنولوجيا والتقنيات الحديثة دون تدخل بشري لإجرائها يدويا.

هذا قد يساهم في تحسين العمليات التنظيمية والخدماتية، وبالتالي تمكين المنظمة من الحصول على نموذج عمل متميز، ومن كونها ذات كفاءة وجودة عالية تعبر عن حالة التميز التنظيمي.

ومن هذا المنطلق تتضح أهمية دراسة التحول الرقمي وعلاقته بالتميز التنظيمي في المنظمة الجزائرية، بالوقوف على مساهمة التحول الرقمي بأبعاده متمثلة في البنية التحتية الرقمية وتجربة العملاء الرقمية في تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده المتمثلة في المسؤولية الإجتماعية والأداء الإستراتيجي، وهذا من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما طبيعة علاقة التحول الرقمي بالتميز التنظيمي في منظمة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء - تبسة ؟

وتندرج تحته الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما طبيعة العلاقة بين تجربة العملاء الرقمية والمسؤولية الإجتماعية في منظمة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء - تبسة ؟
2. ما طبيعة العلاقة بين البنية التحتية الرقمية بالأداء الإستراتيجي في منظمة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء - تبسة ؟

2- أهمية الدراسة:

إن إختيار أي موضوع من أجل الدراسة يستوجب أن يكون ذا أهمية وقيمة علمية، وبالنسبة لموضوع التحول الرقمي وعلاقته بالتميز التنظيمي فإنه يستمد أهميته من:

التركيز على موضوع التحول الرقمي كمتغير مستقل باعتباره موضوعا حديثا وحدثا يحتاج إلى تعميق الدراسات والأبحاث للإحاطة بكل جوانبه خاصة مع إنتشاره عالميا وإرتباطه بالمنظمات المختلفة، في مقابل علاقته بالتميز التنظيمي كمتغير تابع والذي بدوره يكتسي أهمية بالغة بالنسبة للمنظمات إذ يعتبر تحققه وبلوغه مسعى وهدفا أساسيا لها في ظل التغيرات والمنافسة الشديدة.

كما أن الدراسة الراهنة من شأنها إثراء المعرفة العلمية ويمكن أن تكون منطلقا لدراسات أخرى تتناول نفس الموضوع أو أحد جوانبه، كونه أصبح محط إهتمام العديد من الباحثين خاصة في حقل الدراسات السوسيو تنظيمية لما له من أهمية علمية.

أما من الناحية العملية فإن المنظمة الجزائرية تعبر عن مجتمع دراسة واضح يدل على الأهمية الإمبريقية للدراسة، ذلك أن التميز التنظيمي يعتبر من بين أهم الأهداف التي تسعى المنظمات الحديثة إلى تحقيقها من أجل ضمان إستمرارها ودخولها حيز المنافسة من جهة، ومن جهة أخرى متغير التحول الرقمي وما يمكن أن يقدمه من ممكنات التميز للمنظمات، فهذا الموضوع قد يمكنها من التعرف بشكل جيد على إمكانية وجود علاقة لتميزها التنظيمي بالتحول الرقمي، أو عدم وجودها.

3- أسباب إختيار الموضوع:

يعود إختيار موضوع الدراسة إلى إعتبارات عديدة أساسها الفضول العلمي والرغبة في البحث والمعرفة، وبما أن المعرفة العلمية تقوم على أساس أسباب ذاتية تتعلق بشخص الباحث وأخرى موضوعية وعلمية فقد تم إختيار معالجة هذا الموضوع دون غيره للأسباب التالية:

❖ **أسباب ذاتية:**

- وجود ميول معرفي وعلمي للتعمق في دراسة التحول الرقمي والإلمام بجزئياته وأبعاده.

- الفضول والرغبة الذاتية لمعرفة مدى تحقق التميز التنظيمي وأبعاده داخل المنظمة الجزائرية.

- تسليط الضوء على واقع التحول الرقمي والتميز التنظيمي في المنظمة الجزائرية.

- الرغبة في معرفة دور التحول الرقمي في تحقيق التميز التنظيمي للمنظمات الخدمية.

❖ **أسباب موضوعية:**

- حداثة موضوع التحول الرقمي والإهتمام الكبير الذي يحظى به من طرف الدولة والمنظمات.

- الإرتباط الوثيق للموضوع بتخصص الدراسة، حيث أن التحول الرقمي والتميز التنظيمي من المواضيع المرتبطة بعلم الإجتماع التنظيم والعمل.

- إرتباط التميز التنظيمي والممارسات التنظيمية بالتحول الرقمي وأبعاده.

- أهمية التميز التنظيمي داخل البيئة التنظيمية مما يستوجب دراسته بغرض الوقوف على وسائل وأليات تعزيزه.

- قلة الدراسات النظرية التي تناولت موضوع التحول الرقمي محليا خاصة من ناحية علاقته بالتميز التنظيمي.

4- أهداف الدراسة:

إن هدف هذه الدراسة بشكل عام هو محاولة كشف العلاقة بين التحول الرقمي والتميز التنظيمي، وهذا من خلال الإحاطة بمختلف الجوانب النظرية والأبعاد المختلفة لهذه المتغيرات، وفي ما يلي أهم أهداف هذه الدراسة:

- الكشف عن علاقة التحول الرقمي من خلال أبعاده (البنية التحتية الرقمية، تجربة العملاء الرقمية) بالتميز التنظيمي من خلال أبعاده (المسؤولية الإجتماعية، الأداء الإستراتيجي).

- إبراز وتوضيح الجوانب النظرية المهمة للتحول الرقمي.

- التعرف على مفهوم التميز التنظيمي وأبعاده وأهميته.

- الوقوف على مدى تطبيق عناصر التحول الرقمي في المنظمة محل الدراسة.

- الوقوف على مدى توفر محددات التميز التنظيمي بالمنظمة.

ثانيا: الإجراءات المنهجية للبحث.

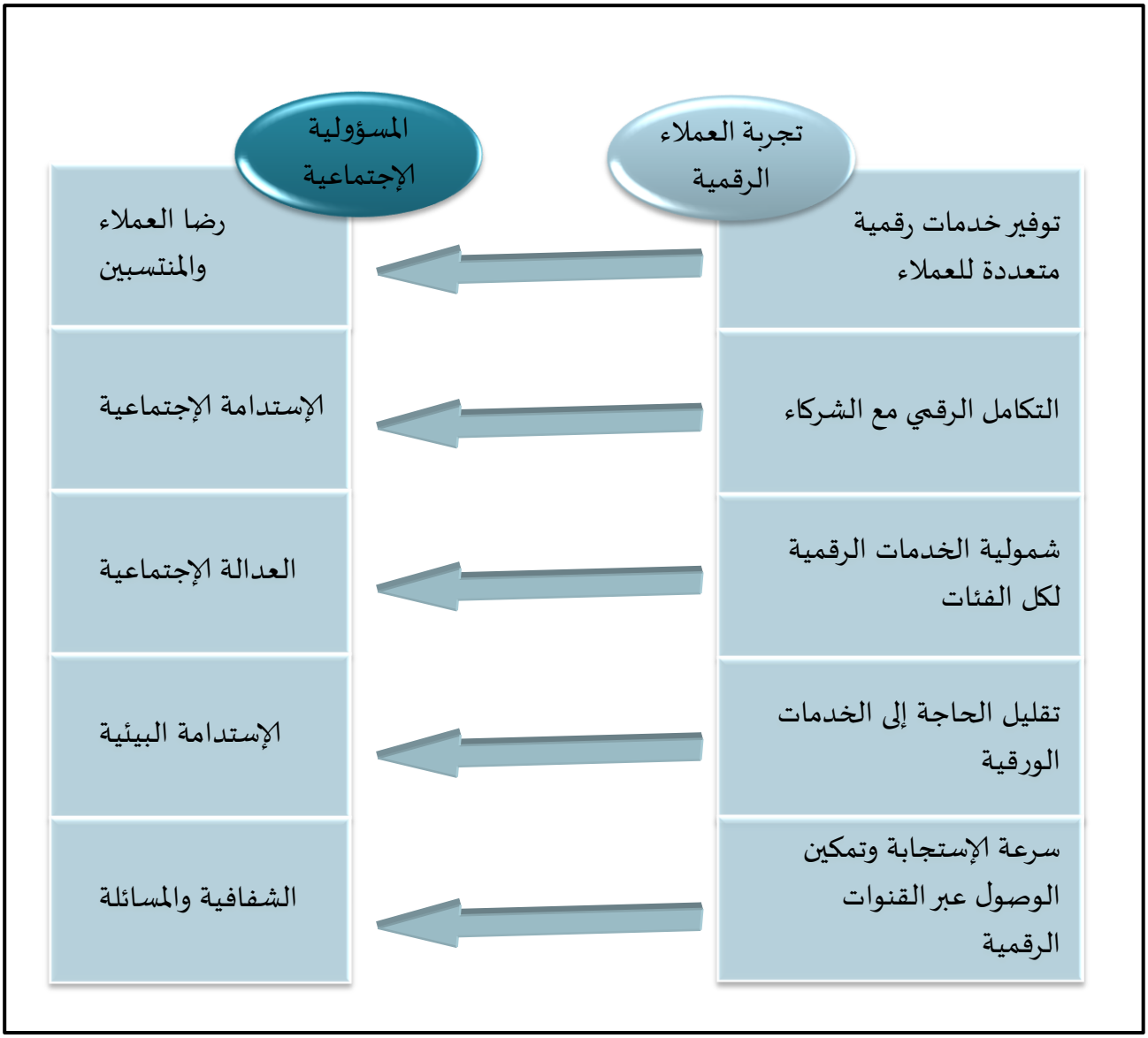
من خلال هذا العنصر سيتم تحديد الإجراءات المنهجية المعتمدة في الدراسة الميدانية من خلال التطرق لفرضيات البحث وتوضيح منهج البحث والأدوات المستخدمة في جمع البيانات، وذلك في ما يلي:

1- فرضيات البحث:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة وتساؤلاتها الفرعية فإننا ننطلق من الفرضيات الأتية:

1.توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تجربة العملاء الرقمية والمسؤولية الإجتماعية عند مستوى دلالة 0.05.

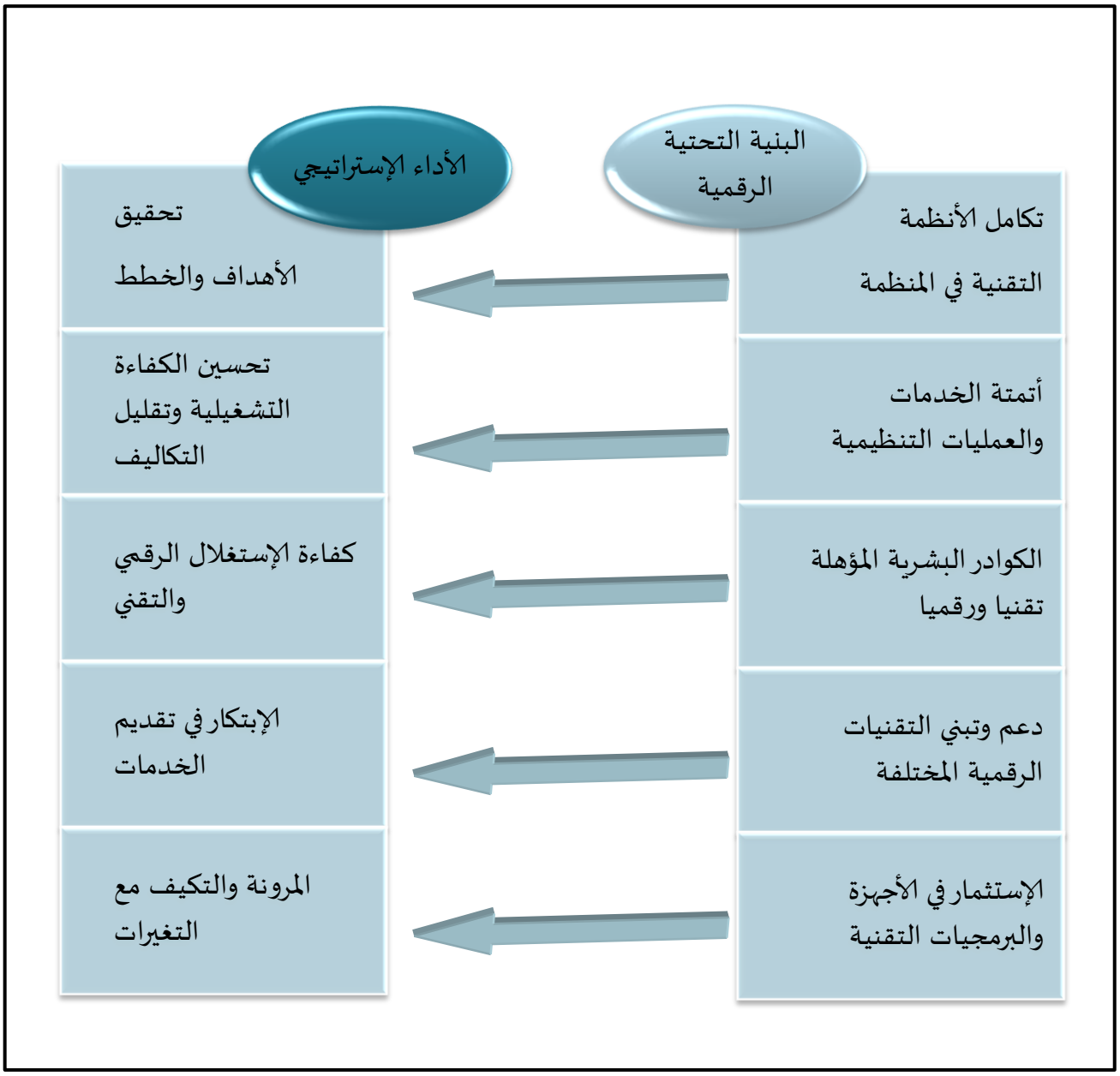
الشكل رقم (01): يوضح مؤشرات الفرضية الأولى.



المصدر: من إعداد الطالبين.

2. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين البنية التحتية الرقمية والأداء الإستراتيجي عند مستوى دلالة 0.05.

الشكل رقم (02): يوضح مؤشرات الفرضية الثانية.



المصدر: من إعداد الطالبين.

2- منهج وأدوات البحث:

يعتبر تحديد منهج البحث العلمي وأدواته إجراءا أساسيا خلال الدراسة، إذ يعتمد الباحث على المنهج في إختيار الطريقة التي يتبعها ويستخدم الأدوات في عملية جمع البيانات، وعليه نحدد منهج وأدوات بحثنا في ما يلي:

1.2 منهج البحث:

بناءا على طبيعة موضوع الدراسة ومن أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة، تم إستخدام المنهج الوصفي الذي يمكن من جمع معلومات وتوفير بيانات واقعية عن متغيرات الدراسة **التحول الرقمي والتميز التنظيمي** في المنظمة محل الدراسة ووصفها وصفا دقيقا والتعرف على عناصرها، ومن ثم الإعتماد على أدوات البحث لجمع البيانات من المبحوثين والوصول إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها للوقوف على دلالتها، وذلك بغية تفسير العلاقة بين هذين المتغيرين.

2.2 أدوات البحث:

تم خلال هذه الدراسة الإعتماد على مجموعة أدوات لجمع البيانات، وهي:

أ- الملاحظة:

تعتبر أداة الملاحظة في البحوث الإجتماعية أساسية ومهمة على أساس أن العلم يبدأ بالملاحظة، وكذلك تساعد الباحث في جمع البيانات والمعلومات من مصادرها بشكل مباشر وفق ضوابط معينة، حيث أثناء الزيارات الإستطلاعية لميدان الدراسة تم إستخدام الملاحظة دون مشاركة من خلال مراقبة سيرورة العمليات التنظيمية للتعرف على طبيعة العمل وآلياته ولتكوين فكرة واضحة عن المنظمة والتعرف على مستويات ومؤشرات كل من التحول الرقمي والتميز التنظيمي، وسيتم الإعتماد عليها في تحليل البيانات.

ب- المقابلة:

المقابلة هي أداة فعالة لجمع البيانات والمعلومات من المبحوثين داخل ميدان الدراسة، حيث تسمح بطرح الأسئلة بشكل مفصل والإستماع لإجابات المبحوثين وهذا مايسمح بالتعمق أكثر في موضوع البحث، وفي

الدراسة الراهنة تم القيام بزيارات إستطلاعية ومقابلة بعض إطارات المديرية الفرعية للموارد البشرية قصد الحصول على بعض المعلومات المتعلقة بالمنظمة كالهيكل التنظيمي وعدد الموظفين وتصنيفهم الوظيفي ومعلومات أخرى، كما تم إعتماد المقابلة الحرة مع إطارات وموظفين من مختلف المديريات الفرعية بالمنظمة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة قصد تغطية بعض الجوانب التي تعذر علينا الحصول عليها بإستخدام أداتي الملاحظة والإستمارة، وقد تمت المقابلة في المواقف التالية:

دليل المقابلة: إحتوى دليل المقابلة الموجود بالملحق رقم (03) على محورين يحتويان على 08 أسئلة موجهة لـ 07 إطارات وموظفين من مختلف المديريات الفرعية بالمنظمة، وقد تم إختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، توضح الجداول التالية ذلك:

جدول رقم (01): يوضح دليل المقابلة مع إطارات وموظفين من مختلف المديريات الفرعية.

رقم المبحوث	تاريخ المقابلة	وظيفة المبحوث	مدة المقابلة	مكان إجراء المقابلة
01	2025/04/09	رئيس قسم الترقيم	30 دقيقة	مديرية تبسة
02	2025/04/09	المكلف بخلية الإصغاء	20 دقيقة	مديرية تبسة
03	2025/04/15	رئيس مصلحة المستخدمين	30 دقيقة	مديرية تبسة
04	2025/04/15	رئيس المصلحة الإجتماعية	20 دقيقة	مديرية تبسة
05	2025/04/15	المكلفة بمكتب الإتفاقيات	30 دقيقة	مديرية تبسة
06	2025/04/16	المدير الفرعي لموارد البشرية والوسائل	30 دقيقة	مديرية تبسة
07	22025/04/16	المكلف بمكتب المالية	30 دقيقة	مديرية تبسة

المصدر: من إعداد الطالبين.

وبعد جمع بيانات المقابلة كانت النتائج الآتية:

المحور الأول: وقد تعلق بالتحول الرقمي في المنظمة، حيث أكد جميع المبحوثين على أن التحول الرقمي لصندوق التأمينات الإجتماعية هو مشروع وزاري إبتدأ منذ سنة 2022 لمواكبة التطورات ويلتزم به صندوق التأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء لولاية تبسة وجميع موظفيه وأضاف المبحوثين أن سياسة المنظمة تقوم على الإستثمار في الوسائل التكنولوجية من خلال إقتناء الأجهزة الحديثة بإستمرار وتزويد جميع المصالح والمكاتب بها خاصة أجهزة الكومبيوتر والماسحات الضوئية وأنظمة الإتصال الداخل والخارجي.

كما أوضح المدير الفرعي للموارد البشرية والوسائل أن الموظفين يتلقون تكوينات مستمرة فيما يتعلق بإستعمال الوسائل التكنولوجية أو التقنيات الرقمية الحديثة والأنظمة كل حسب إختصاصه، بالإضافة إلى تأكيده على دور مركز الحسابات الذي يضم موظفين بتخصص مهندس الإعلام الآلي حيث يعمل على تسيير الأنظمة والتقنيات الرقمية والوسائل التكنولوجية ومراقبة وظائفها وجاهزيتها ومتابعة خوادم أمن وحماية البيانات والشبكة والعمل على التطوير التقني، وهذا من أجل توفير خدمات ذات جودة للعملاء والمواطنين وتسهيل الإجراءات عليهم وتوفير الحماية لبياناتهم وخصوصيتهم، وقد أضاف المبحوثون أيضا أن التحول الرقمي ساهم كثيرا في تحسين الخدمات المقدمة للعملاء كما ساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتسهيل الإجراءات وتقليل الأعباء والتكاليف، من خلال التطبيقات الرقمية المستحدثة والموجهة لخدمة المواطنين من جهة، ومن خلال الوسائل والتقنيات الحديثة والأجهزة المتطورة التي يستخدمونها هم بدل العمليات التقليدية من جهة أخرى.

أما عن التطبيقات والأنظمة المستخدمة فقد ذكر المبحوثون نظام الشفاء وخدمة التصريح عن بعد الذين يعملان بتقنية البيانات الضخمة وكذا فضاء الهناء بالإضافة إلى المنصة الرقمية للصندوق وصفحة الفايسبوك، بالإضافة إلى التقنيات والأنظمة الداخلية مثل SIGAS WEB و SIGMA التي تعمل بتقنية إنترنت الأشياء IOT.

المحور الثاني: يعمل صندوق التأمينات الإجتماعية تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الإجتماعي بالموازاة مع الصندوق الوطني للتقاعد، الضمان الإجتماعي لغير الأجراء، صندوق التأمين على البطالة، الصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر والبطالة الناجمة من سوء الأحوال الجوية لقطاعات البناء والأشغال

والري والتي كانت جميعها تشكل منظومة الضمان الإجتماعي قبل صدور قوانين ومراسيم تأسس كل منها وتوضح مهامه وهو ما أوضحه بعض المبحوثين وما تم إستخلاصه بعد الإطلاع على إتفاقية التأمينات الإجتماعية، وقد صرح المبحوثون أن صندوق التأمينات منظمة خدماتية غير هادفة للربح، وأن الهدف الأول لها هو خدمة عملائها المؤمن لهم وتمكينهم من حقوقهم الإجتماعية والصحية مقابل إقتطاعات توجه لاحقا لتعويضات المواد الصيدلانية والرعاية الصحية والتأمين على المرض وتعويضات حوادث العمل والأمراض المهنية، كما صرح بعض المبحوثين أن المنظمة تتكفل بالفئات الهشة ومرضى السرطان حتى غير المؤمن لهم إجتماعيا بالإتفاق مع المستشفيات.

وبالإضافة إلى إلتزام المنظمة بالإستدامة البيئية من خلال تقليل الإستعمال الورقي والتوجه نحو المعاملات الرقمية حسب ما أكده أغلب المبحوثين (صفر ورقة)، فإن منظمة كذلك خصصت المصلحة الإجتماعية بغرض توجيه المواطنين كبار السن أو ذوي الإحتياجات الخاصة وتلبية متطلباتهم وفق ما تقتضيه حاجتهم والتدخل لصالحهم، كما تعمل خلية الإصغاء على الإستجابة السريعة لجميع الشكاوي والإستفسارات والتواصل مع العملاء وتوجيههم، وذلك لإلتزام المنظمة بالمسؤولية الإجتماعية تجاه المواطنين والمجتمع.

كما أضاف المبحوثين أن المنظمة تسعى دائما للتكيف مع التطورات والإستجابة لها ولكل التغيرات وتضع إستراتيجيات عملية لذلك، بالإضافة إلى العمل المتواصل على تحقيق أهدافها التنظيمية والسير على خططها والإلتزام بواجباتها الأساسية تجاه عملائها وتجاه المجتمع، وأنه بناءا على ذلك فإن إتخاذ أي قرار في المنظمة يتم وفق أطر مدروسة وتحليلات دقيقة تضمن نجاح المنظمة وتميزها.

ج- الإستبيان:

هو وسيلة من وسائل جمع البيانات الأكثر إستخداما في مجال البحوث الإجتماعية، وهو نموذج لتساؤلات موجهة إلى المبحوثين للحصول على المعلومات حول موضوع ما، وقد تم الإعتماد على الإستبيان في الدراسة الراهنة للكشف والتعرف على طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والتميز التنظيمي في المنظمة الخدماتية بالإستناد إلى إجابات المبحوثين، وقد تم الحضور داخل مقر المنظمة أثناء القيام بعملية توزيع الإستبيان على أفراد العينة لتوضيح بعض النقاط والمفاهيم من أجل الحصول على إجابات مضبوطة.

وقد إستخدمنا مقياس ليكرت الخماسي (أحادي القطب) المعد لقياس درجة أو مستوى وجود سمة أو ظاهرة معينة في مجتمع الدراسة، والمتمثل في مجموعة عبارات تقابلها بدائل إجابات كما يوضح الشكل الموالي:

جدول رقم (02): يوضح درجات المقياس الخماسي.

الإستجابات	موجود تماما	غالبا	أحيانا	نادرا	غير موجود أبدا
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالبين.

حيث يتضح من خلال الشكل الأخير أن هناك مجال واسع للإجابة على خمس درجات مختلفة الدلالة من الأكبر إلى الأصغر حسب كل إستجابة وما يقابلها من رقم الدرجة.

وقد مرت عملية إعداد الإستبيان بثلاث مراحل كالآتي:

❖ **المرحلة الأولية:** تم خلالها عرض الإستبيان على الأستاذة المشرفة قصد تصحيح الأخطاء وإجراء التعديلات اللازمة، ومن ثم عرضها إلكترونيا على مجموعة من الأساتذة المحكمين للإستفادة من ملاحظاتهم والتأكد من سلامة الإستبيان وكفاءة قياسه للموضوع.

❖ **مرحلة التعديل:** بعد تحكيم الإستبيان من طرف الأساتذة المحكمين، تم تعديل بعض العبارات المشار إليها والمتعلقة بعضها بالسلامة اللغوية وأخرى بمدى قياس العبارات لأبعاد الدراسة مع الأخذ بعين الإعتبار إقتراحات المحكمين، وتمت إعادة صياغة الإستبيان ليصبح أكثر وضوحا، وتم التأكيد على صدقه من خلال حساب نسبة التوافق **(PA)** لكل عبارة حسب المعادلة التالية:

$$PA = \frac{n}{N} \times 100$$

حيث تمثل: **(PA)** نسبة التوافق، **(n)** عدد المحكمين الموافقين على العبارة، **(N)** إجمالي عدد المحكمين.

وهو ما يظهر في الجدول الموالي:

جدول رقم (03): يبين قياس صدق العبارات حسب نسبة التوافق.

العبارة	n	N	PA	العبارة	n	N	PA	العبارة	n	N	PA	العبارة	n	N	PA
06	05	06	83.33	**15**	04	06	66.67	**24**	05	06	83.33	**33**	04	06	66.67
07	05	06	83.33	**16**	04	06	66.67	**25**	04	06	66.67	**34**	05	06	83.33
08	05	06	83.33	**17**	05	06	83.33	**26**	05	06	83.33	**35**	04	06	66.67
09	05	06	83.33	**18**	05	06	83.33	**27**	04	06	66.67	**36**	05	06	83.33
10	05	06	83.33	**19**	04	06	66.67	**28**	03	06	50.00	**37**	03	06	50.00
11	04	06	66.67	**20**	04	06	66.67	**29**	05	06	83.33	**38**	04	06	66.67
12	05	06	83.33	**21**	02	06	33.33	**30**	05	06	83.33	**39**	05	06	83.33
13	04	06	66.67	**22**	05	06	83.33	**31**	04	06	66.67	**40**	05	06	83.33
14	05	06	83.33	**23**	05	06	83.33	**32**	04	06	66.67				

المصدر: من إعداد الطالبين.

وعليه فإن نسب التوافق لكل عبارة تكون موزعة كالآتي:

83.33% = توافق عال = 19 عبارة.

66.67% = توافق متوسط = 13 عبارة.

50.00% = توافق ضعيف = 2 عبارة.

33.33% = توافق ضعيف جدا = 1 عبارة.

- حساب متوسط التوافق العام:

$$TPA = \frac{\sum \text{نسبة التوافق لكل عبارة}}{\text{عدد العبارات}} = \frac{83.33 * 19 + 66.67 * 13 + 50 * 2 + 33.33 * 1}{35} = \frac{2583.31\%}{35} \approx 73.81\%$$

وعليه فإن نسبة التوافق العام لجميع العبارات هي 73.81% وهي نسبة توافق جيد بين 70% و 79% وتشير إلى أن أداة الإستبيان صادقة وتقيس ما أعدت لقياسه وخاصة بعد التعديلات وفق إقتراحات المحكمين، والجدول الموالي يوضح العبارات التي تم تعديلها:

جدول رقم (04): يبين تعديل عبارات الإستبيان بعد التحكيم.

رقم العبارة	قبل التعديل	بعد التعديل
14	تملك المنظمة أنظمة إتصال رقمية تربطها مع الشركاء الخارجيين (صيادلة، أطباء، مخابر، مستشفيات)	تملك المنظمة قواعد بيانات تربطها مع الشركاء الخارجيين (صيادلة، أطباء، مخابر، مستشفيات)
21	التفاعل بين عملاء المنظمة وشركائها (صيادلة، أطباء، مخابر، مستشفيات) رقمي بالكامل.	يستفيد عملاء المنظمة من خدمات (الصيادلة، الأطباء، المخابر، المستشفيات) بطريقة رقمية دون ورق.
22	الموارد البشرية للمنظمة تستغل التقنيات الرقمية بكفاءة.	موظفي المنظمة يجيدون إستعمال التقنيات الرقمية بكفاءة في مهامهم اليومية.
23	تضمن المنظمة تحقيق العدالة الإجتماعية بين مختلف عملائها.	تهدف المنظمة إلى تحقيق العدالة الإجتماعية بين عملائها.

المصدر: من إعداد الطالبين.

❖ **المرحلة النهائية:** بعد إنتهاء مرحلة التعديل تمت صياغة الإستبيان في شكله النهائي مقسما كما يلي :

المحور الأول: تضمن الخصائص السوسيوديموغرافية للمبحوثين من خلال 05 عبارات.

المحور الثاني: ويضم البيانات المتعلقة بمتغير التحول الرقمي ببعديه وقد إحتوى على 19 بندا، كما يلي:

- البنية التحتية الرقمية: إحتوى على 10 بنود.
- تجربة العملاء الرقمية: إحتوى على 09 بنود.

المحور الثالث: ويضم البيانات المتعلقة بمتغير التميز التنظيمي ببعديه وقد إحتوى على 18 بندا، كما يلي:

- الأداء الإستراتيجي: إحتوى على 08 بنود.
- المسؤولية الإجتماعية: إحتوى على 10 بنود.

3.2 الأساليب الإحصائية:

بعد عملية جمع البيانات بالأدوات المنهجية المذكورة سابقا من أجل تحويلها إلى مواضيع لها مدلولاتها العلمية ومعانيها السوسيو تنظيمية، تم تفريغ الإستبيانات المسترجعة بإستخدام البرنامج الإحصائي **SPSS** لعرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج المتحصل عليها، وقد تم في ذلك الإستعانة بالأساليب الإحصائية التالية: التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، معامل الإرتباط بيرسون، معامل سبيرمان براون، معامل الإنحدار.. كأساليب كمية، وبالنسبة للمتوسط الحسابي فقد تم إدراج الفئات الخاصة به بالطريقة التالية:

المدى: 5-1=4

طول الفئة: المدى على عدد البدائل =5/4= 0.80.

وقد تم البدء بأقل فئة وأضيف لها الطول 0.80 كما يلي:

جدول رقم (05): يوضح فئات المقياس المستخدم.

الفئات	البدائل	الدلالة
[1 – 1.80]	غير موجود أبدا	منخفض جدا
[1.80 – 2.60]	نادرا	منخفض
[2.60 – 3.40]	أحيانا	متوسط
[3.40 – 4.20]	غالبا	مرتفع
[4.20 – 5]	موجود تماما	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبين.

أما بالنسبة للأساليب الكيفية فقد كانت من خلال قراءة الأرقام والنسب المئوية وتحويلها من بيانات صماء إلى مدلولات ومعاني علمية وكيفية، وتحليلها وتفسيرها للتحصل على نتائج موضوعية إعتمادا على الجانب النظري للدراسة.

ثالثا: المفاهيم الأساسية للبحث.

1- التحول الرقمي:

التحول لغة:

وردت في لسان العرب وهي « مشتقة من الجذر **"حول"** وتعني الإنتقال والتغير من حال إلى حال، ويقال حال الشيء أي تغير عن حاله، وحال حولا وأحال أي تحول، وكذلك كل متحول عن حاله »[1]

التحول الرقمي إصطلاحا:

يشير مفهوم التحول الرقمي **Digital Transformation** إلى التغير الناتج عن التطور التكنولوجي الرقمي الذي شمل جميع الجوانب الإجتماعية، مثل التغير في كيفية تفكير وتصرفات الأفراد أو التغيرات في العمل من خلال إستعمال المنظمات لتلك التكنولوجيا وتغير الإجراءات والخدمات والعمليات.[2]

فقد عرّف كل من **فيتزجيرالد، كروشويتز، بونيت وويلش** التحول الرقمي على أنه "إستخدام التكنولوجيا الرقمية المتمثلة في أليات التواصل والأجهزة المدمجة لإحداث تحول كبير في الأعمال من ناحية تحسين تجربة المستخدمين، تبسيط طرق العمل، وخلق نماذج أعمال جديدة"، وهو ما يتفق مع كل من **شالمو، ويليامز وبوردمان وفيرهوف** إذ يرون أنه "إستخدام التكنولوجيا الرقمية لتحليل وتجميع البيانات الضخمة التي تم جمعها في معلومات قابلة للتشغيل من أجل التقييم وإتخاذ القرارات، وتطوير نماذج أعمال رقمية جديدة تساعد الشركات على خلق القيمة وتحسين الأداء والتأثير"[3]

فالتحول الرقمي من خلال التعريفات السابقة يشير إلى تبني التطورات التكنولوجية والرقمية الحديثة وإستخدامها في مجالات الأعمال لخلق نماذج عمل جديدة وذات قيمة تعتمد على التطور التقني وإستغلاله.

---

[1] أبو الفضل جمال الدين محمد (إبن منظور): **لسان العرب**، دار صادر، لبنان، 1968، مجلد 11، ص ص 193،194.

[2] بشير عبد الحميد: **أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، إشراف: سمية بوطرفة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الشيخ العربي التبسي، 2023، ص ص 58،59.

[3] Yongzhang Peng, Changqi tao, **Can digital transformation promote enterprise performance?**, Journal of Innovation & Knowledge, Vol 7, Issue 3, China, 2022, P 02.

كما عرّف التحول الرقمي كذلك بأنه عملية إنتقال منظمة من النهج التقليدي إلى طرق جديدة للعمل والتفكير، بإستخدام التقنيات الرقمية مثل الأجهزة المدمجة والحوسبة السحابية والذكاء الإصطناعي وإنترنت الأشياء وأتمتة العمليات لتحقيق إستراتيجية مميزة وتعزيز الإبتكار والنماذج العملية بطريقة تجمع بين رقمنة الأصول وزيادة إستخدام التكنولوجيا لتحسين تجربة الموظفين والعملاء والشركاء.[1]

إجرائيا:

في ضوء ما سبق من تعريفات وحسب طبيعة الدراسة الراهنة يمكن القول أن التحول الرقمي هو عملية تحويل وتغيير جذري في الإجراءات والممارسات والعمليات التنظيمية التقليدية داخل المنظمة، من خلال تبني وإستغلال التكنولوجيا الرقمية الحديثة والمتمثلة في الأجهزة والبرمجيات والتقنيات المختلفة بهدف مجارات التغيرات والتكيف مع المتطلبات الآنية، وتحقيق سرعة وجودة في تقديم الخدمات وتحفيز الإبتكار من أجل إضافة قيمة وتعزيز تجربة العملاء وتقليل تكاليف وخطوات العمل وتحقيق ميزة تنافسية.

2- تجربة العملاء الرقمية:

إصطلاحا:

تعرف تجربة العملاء الرقمية بأنها آلية دمج التكنولوجيا الرقمية في تقديم الخدمات للعملاء لإستباق متطلباتهم وتلبيتها بأفضل صورة ممكنة، ورصد تجاربهم وتقييمها وتعديلها بغرض تحقيق تجربة أفضل خلال تعاملاتهم مع المنظمة وترقية التفاعل بين العميل والمنظمة، وذلك من خلال إستخدام أحدث التقنيات التكنولوجية كالحوسبة السحابية وقنوات التواصل الرقمي والمنصات والتطبيقات الرقمية والأجهزة الذكية.[2]

كما تعرف أيضا بأنها رقمنة التفاعلات الأساسية مع العملاء مثل عمليات التواصل عبر الإنترنت ودعم العملاء الإلكتروني، المشاركة عبر القنوات الرقمية المتعددة، من أجل تعزيز تجربة العملاء من خلال إشراكهم عبر

[1] أسماء شرقي، صفيح الصادق: **تقييم التجربة الجزائرية في مجال التحول الرقمي (الواقع والتحديات)**، مجلة دراسات في الإقتصاد وإدارة الأعمال، مجلد 06، عدد 02، الجزائر، 2024، ص 130.

[2] Clayton O'toole, Jeremy Schneider, Laura Laberge, Kate Smaj, **how covid-19 has pushed companies over the technology tipping point-and transformed business forever**, october 2020, mckinsey & company, www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever, 27/01/2025.

القنوات الرقمية المتعددة بما في ذلك وسائل التواصل وتطبيقات الهاتف المحمول ومواقع ومنصات الإنترنت لغرض تسهيل الوصول وتعزيز الشفافية، وقد مكنت هذه التقنيات المنظمات من أتمتة العديد من جوانب رحلة العملاء.[1]

إن هذه التعريفات تركز على أن تجربة العملاء الرقمية هي عمليات إستراتيجية تسعى لتحقيق رضا العملاء من خلال إشراكهم وتسهيل وصولهم للمعلومات وتمكينهم من التفاعل وطرح إنشغالاتهم من أجل تحقيق تجربة أفضل وذلك بإستغلال التقنيات الرقمية الحديثة وإتاحتها للعملاء.

إجرائيا:

بالنظر للتعريفات السابقة وفي ظل الدراسة الراهنة، إن تجربة العملاء الرقمية هي مجمل تفاعلات العميل مع المنظمة من خلال القنوات والمنصات الرقمية والخدمات التي تقدمها هذه الأخيرة، وتشمل المواقع الإلكترونية الرسمية، منصات التواصل والخدمات والشكاوي، التطبيقات المحمولة، وقواعد البيانات الرقمية، والتي تقوم على التقنية والإستغلال الرقمي لتقديم تفاعلات متسقة وتوفير خدمات تتسم بالشمولية والأمن وإتاحة الوصول إليها لترك إنطباع إيجابي لدى العميل.

3- البنية التحتية الرقمية:

إصطلاحا:

كون البنية التحتية الرقمية مصطلحا تقنيا جديدا فقد إختلفت فيه التعريفات، إذ يرى **سعد عبد القادر** أن البنية التحتية الرقمية هي مجموعة الأنظمة المادية والرقمية التي تتيح وتدعم تطوير وإستخدام التكنولوجيا في مختلف القطاعات، ويرى أنها أساس التقدم التكنولوجي لأي مجتمع حيث أنها تلعب دورا حيويا في تسهيل الإتصال، نقل البيانات، ومعالجة المعلومات، وتشمل عناصر متعددة مثل الشبكات، الأجهزة، الأنظمة البرمجية، ومراكز البيانات، والتي تمكن الأفراد والمنظمات من الوصول إلى التقنيات الحديثة

[1] Mary Kearl, **The Impact of Digital Transformation on Customer Experience**, 26/01/2024, medallia blog, www.medallia.com/blog/digital-transformation-customer-experience-impact/, 27/01/2025.

وإستخدامها وتعد شبكات الإتصالات، مراكز البيانات، أجهزة الحاسوب والشبكات الرقمية مع مصادر الطاقة الدائمة من أهم مكونات البنية التحتية الرقمية.[1]

وفي دراسة أجرتها شركة **ماكينزي كومباني** تمت الإشارة إلى البنية التحتية الرقمية بأنها تمثل منظومة من الأجهزة التكنولوجية وأنظمة التشغيل والبرمجيات الرقمية ووسائط التخزين وقواعد البيانات والشبكات السحابية والمحلية، التي تضمن بيئات تقنية ورقمية توفر إمكانية إستخدام جميع الأصول بكفاءة تشغيلية عالية غير متقطعة، للرفع من كفاءة مستوى الخدمة لتناسب المنظمة وعملائها.[2]

إن هذه التعريفات تبين أن البنية التحتية الرقمية تمثل كل الأصول الرقمية والتكنولوجية والتقنيات والتجهيزات التي تعتمد عليها المنظمة وتتكون منها، إلا أنها قد أغفلت المورد البشري التقني الذي يستغل ويسير ويطور التكنولوجيا والتقنيات الرقمية كونه أحد عناصر البنية التحتية للمنظمة.

إجرائيا:

على ضوء ماسبق وحسب الدراسة الحالية يمكن القول أن البنية التحتية الرقمية هي مجموعة المكونات المادية والتنظيمية والبشرية التي تدعم الأنشطة والعمليات الرقمية وسيرها داخل المنظمة، وتتمثل في التجهيزات والمعدات التكنولوجية والمخططات التنظيمية والشبكات السلكية واللاسلكية ومراكز البيانات والأنظمة الرقمية والكوادر البشرية المؤهلة تقنيا، وتعد البنية التحتية الرقمية أساسا لكل منظمة تسعى لتحقيق التحول الرقمي.

4- التميز التنظيمي:

التميز لغة:

يشير إبن منظور لكلمة التميز بأنها « الفصل والعزل والفرز، ويقال إمتاز القوم إذا تميز بعضهم من بعض وانفصلو، والميز هو التمييز بين الأشياء، وماز الرجل وتميز إذا انتقل من مكان إلى مكان »[3]

[1] ماهر سعد عبد القادر: **الظل الرقمي**، د.دار نشر، مصر، 2024، د.طبعة، ص ص 18،20.

[2] Clayton O'toole, Jeremy Schneider, Laura Laberge, Kate Smaj, **Op.Cit.**

[3] أبو الفضل جمال الدين محمد (إبن منظور): **مرجع سبق ذكره**، مجلد 05، ص ص 412،413.

ولا يوجد في اللغة العربية ما يدل على أن التميز هو التفوق، لكن الإستخدام الشائع للكلمة أضفى عليها معنى أن التميز يدل على التفوق، وتشير كلمة تميز في اللغة الإنجليزية إلى **Excellence** وهي تعنى جيد بدرجة عالية، في حين عرف **قاموس وبستر** التميز على أنه أعلى مستوى من الجودة.[1]

التنظيمي لغة:

« وهي مشتقة من كلمة تنظيم أو جذر **"نظم"** وتعني التأليف والترتيب، ويقال نظم ينظم نظما ونظاما، أو نظمه فانتظم، ومنه نظم اللؤلؤ أي جمعه، والنظام هو العادة والإتساق »[2]

وقد عرف **روبينس** التنظيم بأنه « كيان إجتماعي منسق بوعي وله حدود واضحة المعالم ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف »[3]، ويقابل كلمة **"تنظيمي"** في اللغة الإنجليزية كلمة **Organizational**.

التميز التنظيمي إصطلاحا:

يعرف التميز التنظيمي بأنه نتيجة للجهود التنظيمية التي تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وتحقيق مستويات متقدمة في الأداء وكذا تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية، وحالة من الإبداع والتفوق التنظيمي بحيث تتميز عن باقي المنظمات، وعرف التميز التنظيمي أيضا بأنه وسيلة لقياس مستوى رضا العملاء والموظفين وأصحاب المصلحة في المنظمة من أجل الحصول على تقييم شامل.[4]

وقد أوضحت **المنظمة الأوربية للجودة** أن مفهوم التميز التنظيمي يشير إلى « المهارة في أداء المنظمة وتحقيق النتائج بناء على مجموعة من الممارسات الأساسية التي تشتمل على التركيز على النتائج، الإهتمام بالعملاء، ثبات الهدف، إدارة العمليات، التحسين المستمر والإبداع، المنفعة المتبادلة، المسؤولية الإجتماعية وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره، فالتميز يعبر عن إستغلال المنظمة للفرص

[1] علي محمد البلوشي: **القيادة الإستراتيجية في منظمات الأعمال**، دار الكتاب الثقافي، الأردن، 2023، د.ط، ص ص 105،106.

[2] أبو الفضل جمال الدين محمد (إبن منظور): **مرجع سبق ذكره**، مجلد 12، ص 577.

[3] عبد الناصر علك حافظ وأخرون: **دور إستراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي**، مجلة الدنانير، عدد 16، دائرة البحث والتطوير، العراق، 2019، ص 212.

[4] ياسر محمد خليل: **مراكز التميز للمؤسسات التعليمية والتربوية في ضوء نماذج التميز العالمية**، دار إضافة للنشر والتوزيع، مصر، 2021، د.ط، ص ص 152،153.

المتاحة في إطار الإلتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء الإستراتيجي »[1]

ومن خلال إستعراض التعاريف السابقة نرى أن التميز التنظيمي هو قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية وزيادة الكفاءة والتركيز على الأداء من خلال ممارسات تبنى على تحقيق الأهداف والإهتمام بالعملاء والتحسين والتطوير المستمر لتحقيق المنفعة المشتركة.

إجرائيا:

على ضوء ما سبق يمكن القول أن التميز التنظيمي بالنسبة للدراسة الراهنة هو حالة من التفوق في أداء المنظمة وقدرتها على تحقيق الأهداف والميزة التنافسية المستدامة، من خلال تبني ممارسات فعالة والتكيف والإستجابة السريعة للتغيرات والتركيز على الأداء الإستراتيجي وتشجيع ثقافة الإبتكار والإبداع وتحسين العمليات من أجل تحقيق رضا العملاء وأصحاب المصلحة، والإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية والموازنة بينها وبين الربحية لتحقيق مكانة تنظيمية وسمعة إجتماعية جيدة وبناء منظمة مرنة قادرة على النمو والمنافسة والإستدامة.

الفرق بين التميز التنظيمي والتميز المؤسسي والتشغيلي:

- التميز المؤسسي:

تم تعريف التميز المؤسسي على أنه حالة ديناميكية داخلية تهدف إلى تحقيق أداء عال وزيادة الإنتاجية من خلال تحسين الهياكل وإنشاء إطار داخلي للعمليات وإشراك الموظفين وتحفيزهم، ويركز هذا المفهوم على كيفية تنظيم العمل وتوزيع المهام وتطوير ثقافة تدعم الإبتكار والتعاون وتحسين التواصل بين الفرق المختلفة مما يسهم في تحقيق الأهداف بشكل أكثر فعالية، كما يعتمد على في ذلك على نماذج عالمية للتميز المؤسسي مثل (النموذج الأوروبي، نموذج بالدريدج، نموذج إدارة الجودة، نموذج ستة سيجما، نموذج قياس الجودة).[2]

[1] سمير سليمان عبد الجمل: **الوصول إلى التميز التنظيمي**، دار العماد، فلسطين، 2019، ص 544.

[2] Hani Shaaban Elanany : **The Role Of Institutional Excellence Programs In Security Performance**, cuestiones de fisioterapia, vol 54, issue 02, 2025, p p 1476;1678, https://cuestionesdefisioterapia.com/index.php/es/article/view/867/699 15/03/2025, 22:03.

- التميز التشغيلي:

يشير مفهوم التميز التشغيلي إلى إدارة العمليات بأفضل طريقة ممكنة من أجل تحسين الكفاءة والفعالية في العمليات التشغيلية للمؤسسة، ويتعلق الأمر بتبسيط العمليات، تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية، كما يسعى التميز التشغيلي إلى تحقيق أقصى درجات الإستغلال للموارد المتاحة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة، فالتميز التشغيلي يقتصر فقط على العمليات الداخلية للمؤسسة والمرتبطة بالأداء والإنتاجية والجودة.[1]

إذا فالفرق بين التميز التنظيمي والتميز المؤسسي والتشغيلي يكمن في نطاق ومدى كل مفهوم وأهدافه ومجال تركيزه والأدوات المعتمدة فيه، ويمكن توضيح ذلك في الجدول الموالي:

جدول رقم (06): يوضح الفرق بين التميز التنظيمي والمؤسسي والتشغيلي.

المعيار	التميز التنظيمي	التميز المؤسسي	التميز التشغيلي
النطاق	المنظمة ككل (إستراتيجي)	داخل المؤسسة (هيكلي)	العمليات اليومية (عملياتي)
الهدف	المرونة والتكيف، الإستدامة، المنافسة، الشرعية المجتمعية.	رفع مستوى الأداء، زيادة الإنتاجية، الإستقرار.	الكفاءة والإنتاجية والجودة.
الأدوات	التركيز على العملاء والأداء، الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية، التطوير المستمر.	الحوكمة، نماذج التميز العالمية.	إستغلال الموارد، تبسيط العمليات.
المدى	طويل المدى.	متوسط إلى طويل المدى.	قصير إلى متوسط المدى.

المصدر: من إعداد الطالبين.

[1] عبير عمر العطاس: **عوائق تحقيق التميز التشغيلي ضمن وجود قيادة فعالة وداعمة**، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، مجلد 06، عدد 62، السعودية، 2024، ص ص 281،282.

5- المسؤولية الإجتماعية:

المسؤولية لغة:

« مشتقة من سأل يسأل فهو مسؤول، فالمسؤولية على وزن مفعول، ثم أضيفت لها ياء النسبة وتاء التأنيث، والمسؤولية بوجه عام هي حال أو صفة من يسأل عن أمر تقع عليه تبعته ويلزم به، فهي الإلتزام »[1]

إصطلاحا:

هو إصطلاح قانوني حديث، يعبر عن الجزاء أو الضمان المترتب عن ترك الواجب، أو فعل ما كان يجب الإمتناع عنه، ويعبر عموما عن معاني الإلتزام والأمانة والواجب.

وقد عرفها **مقداد يالجن** بأنها « تحمل الشخص نتيجة إلتزاماته وقراراته وإختياراته من الناحية الإيجابية والسلبية أمام الله وأمام ضميره وأمام المجتمع »[2]

المسؤولية الإجتماعية إصطلاحا:

تختلف تعريفات المسؤولية الإجتماعية بإختلاف زوايا ووجهات النظر المنطلق منها، وفي ما يلي أهم هذه التعاريف:

« عرفها **بيتر دراكر** على أنها إلتزام المنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وأشار **هولمز** أن ذلك الإلتزام يتمثل في المساهمة بالأنشطة الإجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمة ومكافحة التلوث.. »"[3]

في حين عرفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة بأنها "الإلتزام المستمر من قبل الشركات بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الإقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للعاملين

[1] لويس معلوف: **المنجد في اللغة والأعلام**، المطبعة الكاثوليكية، لبنان، 1960، ص 316.
[2] مقداد يالجن: **التربية الأخلاقية والإسلامية**، دار عالم الكتاب، السعودية، 1996، ص 331.
[3] محمد الصيرفي: **المسؤولية الإجتماعية للإدارة**، دار الوفاء، مصر، 2007، ص 15.

وعائلاتهم، إضافة إلى المجتمع ككل، وتمتد المسؤولية الإجتماعية لتشمل البيئة والعاملين وأسرهم وفئات أخرى من المجتمع".[1]

« أما التعريف الذي ظهر بعد جائحة كورونا وإنعكاساتها على المنظمات والمجتمع، فقد أوضح بأن مفهوم المسؤولية الإجتماعية للمنظمات هو ما يجب أن تفعله الشركات للوفاء بمسؤولياتها حول التأثيرات الإقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية والتأثيرات الصحية والإنسانية، لإعادة تفكيرها ومبادراتها لإستيعاب الأزمات وتلبية ما يتوقعه الجمهور منها »[2]

ويتضح من خلال هذه التعاريف أن المسؤولية الإجتماعية هي الإلتزام الذي تفي به المنظمات للمجتمع وأفراده ويمتد للبيئة والمحيط، وهو إلتزام أخلاقي وإنساني وإجتماعي وصحي وإقتصادي وبيئي في أن واحد.

إجرائيا:

وعلى ضوء ماسبق فإن المسؤولية الإجتماعية للمنظمة حسب الدراسة الراهنة تتمثل في إلتزام المنظمة إنسانيا تجاه عملائها وعائلاتهم وكذا الفئات الهشة من خلال توفير الخدمات والمبادرات والرعاية الصحية والإجتماعية والتأمين المالي، والإلتزام الأخلاقي والقانوني تجاه خصوصياتهم، وكذا الإلتزام تجاه البيئة والمجتمع وتحقيق التنمية أثناء قيامها بأنشطتها، لأجل تحسين صورة المنظمة ومكانتها في المجتمع لتحقيق التميز.

6- الأداء الاستراتيجي:

إصطلاحا:

يعد مصطلح الأداء الإستراتيجي من المفاهيم الجوهرية والهامة لمنظمات الأعمال والمنظمات العامة على حد سواء فهو يستعمل على نطاق واسع في جميع مجالات الإدارة، وفي جميع التخصصات تقريبا، ومن التعاريف الأكثر شيوعا للأداء الإستراتيجي نجد:

[1] منى وجيه: **تحديد أثر متغيرات برامج المسؤولية الإجتماعية على أبعاد التميز التنظيمي**، مجلة البحوث الإدارية، مجلد 42، عدد 03، مركز الإستشارات والبحوث والتطوير، مصر، 2024، ص 07.

[2] منى وجيه: **المرجع نفسه**.

أنه سلوك الموظف في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة بكفاءة وفعالية، ويعتبر إنعكاسا ومقياسا لمدى نجاح الموظف والمنظمة معا في تحقيق الأهداف المتعلقة بالعمل، وقدعرفه **أرمسترونغ** بأنه وسيلة للحصول على نتائج أفضل من خلال فهم وإدارة المنظمة وفرق العمل والأفراد عن طريق وضع إطار عمل ومخطط إستراتيجي متفق عليه من الأهداف المخططة والغايات.[1]

كما عرفته **ضامن وهيبة** على أنه « قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية لخلق ميزة تنافسية لأنشطتها الأساسية بهدف النمو والبقاء في الأمد البعيد »[2]

وعلى ضوء ما سبق فالأداء الإستراتيجي هو قدرة المنظمة على تنفيذ إستراتيجياتها وتحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة، وذلك بالإعتماد على تحديد أهدافها وتحويلها إلى خطط عمل وتنفيذها، وقدرتها على تحديد النجاح وقياسه وتحسينه على المدى الطويل.

إجرائيا:

ومن خلال التعريفات السابقة فإن الأداء الإستراتيجي حسب الدراسة الحالية يمكن تعريفه بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وزيادة فعاليتها وتحسين كفائتها التشغيلية من خلال وضع خطط إستراتيجية تضمن لها كفاءة إستغلال الإمكانيات والمرونة التنظيمية والتكيف مع البيئة والتغيرات للبقاء في المنافسة وتحقيق المكانة التنظيمية والتميز.

[1] سيد محمد جاد الرب: **التخطيط الإستراتيجي**، دار الفجر، مصر، 2016، د.ط، ص ص 270،272.

[2] ضامن وهيبة، **إمكانية إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركات الإتصال الجزائرية لقييم أدائها الإستراتيجي**، مجلة الإقتصاد الصناعي، جامعة باتنة، الجزائر، عدد 11، 2016، ص 607 .

- المنظمة الخدماتية:

المنظمة إصطلاحا:[1]

تعرف المنظمة بأنها صورة علائقية لنشاط يقوم به مجموعة من الفاعلين من أجل تحقيق أهداف مشتركة بالإعتماد على نظام معين وتحت قيادة سلطة معينة، وهي كذلك مجموعة أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تعتمد في نشاطها على مختلف القدرات البدنية أو العقلية بتدخل رأس المال والذي يعتبر شرطا لقيام العمل.

فالمنظمة حسب هذا التعريف هي العلاقة التي تجمع مجموعة من الأشخاص ذوي الكفاءات المهنية في مكان معين تحت نظام وسلطة معينة للعمل لأجل تحقيق أهداف مشتركة.

الخدمة إصطلاحا:

عرف "**kotler**" الخدمة على أنها « نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر وتكون في الأساس غير ملموسة ولا يترتب عليها ملكية، فتقديم الخدمة قد يكون مرتبط بمنتج مادي وقد لا يكون »[2]

فالخدمة هي نشاط أو عملية تفاعلية يقوم بها شخص ما ويقدمها لشخص آخر يحقق له من خلالها منفعة، وتكون الخدمات غير مادية، وقد يترتب عنها عائد مادي وقد لا يترتب عنها.

المنظمة الخدماتية إصطلاحا:

المنظمة الخدماتية هي نظام يتكون من مجموعة من الأفراد والوسائل المنظمة والمتفاعلة فيما بينها والتي تهدف لإنتاج قيمة غير مادية لإشباع حاجات ورغبات الزبائن، وعادة ما تكون هذه القيمة عبارة عن تشكيلة واسعة من الخدمات المقدمة للأفراد والمجتمع والقطاعات المختلفة سواءا كانت هذه الخدمات إجتماعية، صحية، تعليمية أو إدارية، وقد تكون هذه المنظمات حكومية أو غير حكومية / ربحية أو غير ربحية، وقد أصبح مجالها كبيرا جدا بحكم التوسع والتطور الذي طرأ في مختلف مجالات النشاط الإنساني.[3]

---

[1] بلمهدي نبيلة: **واقع العلاقات في المؤسسات الخدماتية الجزائرية**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، إشراف: بلحيمر إبراهيم، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر -3-، 2018، ص 53.

[2] حميد الطائي وبشير العلاقي: **تسويق الخدمات**، اليازوردي العلمية، الأردن، 2009، ط 2، ص 34.

[3] بلمهدي نبيلة: **مرجع سبق ذكره**، ص ص 53،54.

إجرائيا:

إذا من خلال التعريفات السابقة وفي ضوء الدراسة الحالية فالمنظمة الخدماتية هي عبارة عن نظام متكامل، يتكون من وحدات مختلفة ومترابطة (بشرية/آلية) تعمل بالتنسيق مع بعضها البعض وتقوم على التنظيم الداخلي الفعال، وتساهم في تحقيق إستقرار المجتمع من خلال ما تقدمه من خدمات ضرورية تلبي إحتياجات الأفراد والمجتمع ككل.

رابعا: الدراسات السابقة.

تمثل الدراسات السابقة إطارا معرفيا للبحث العلمي وبوصلة توجيه للباحث، حيث توفر له الخبرات والتجارب السابقة للباحثين حتى يتسنى له الإستفادة منها في تكوين تصور ومدخل معرفي عميق، والإلمام الشامل بجوانب الموضوع حتى يتجنب التكرار ويدرك الفجوة البحثية، وعليه نعرض بعض الدراسات السابقة التي كانت في حدود بحثنا:

1- دراسات عربية:

الدراسة الأولى: دراسة عبد الناصر علك حافظ، بعنوان: " دور إستراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي، 2019 " وقد تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول توضيح دور إستراتيجية التكامل وإنعكاسها في تحقيق التميز التنظيمي وذلك من خلال الفرضيات التالية:

- هناك علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد إستراتيجية التكامل والتميز التنظيمي.

- هناك تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد إستراتيجية التكامل في التميز التنظيمي.

وتهدف إلى:

- كشف حقيقة دور إستراتيجية التكامل في تحقيق التميز التنظيمي.

- تحديد التصميم الإستراتيجي المناسب للمنظمات الحديثة.

إجراءات الدراسة:

إعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي لأراء عينة عشوائية بسيطة حجمها (103) من العاملين بدائرة البحث والتطوير الإداري العراقية من خلال أداة الإستبانة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها:

- أن دائرة البحث والتطوير قد وظفت إستراتيجية التكامل لتعزيز وإحداث المزيد من التغيير في عملية التميز التنظيمي وهذه النتائج جاءت متطابقة مع الفرضيات.

- لإستراتيجية التكامل دور مهم وفعال في عملية التميز التنظيمي وذلك لجعل فعاليات المنظمة المبحوثة تأخذ طابع التنسيق والإندماج والشمول.

الدراسة الثانية، دراسة علاء عبد السلام ونور علي عبود، بعنوان: " دور التحول الرقمي في فاعلية القرارات الإستراتيجية، 2023 " وقد هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور التحول الرقمي في تفعيل القرارات الإستراتيجية وذلك من خلال التساؤلات التالية:

- هل يمكن تفعيل القرارات الإستراتيجية من خلال التحول الرقمي في الجامعة المبحوثة ؟

- هل يمتلك الأفراد المبحوثين المهارات المطلوبة لإستخدام الوسائل التقنية الحديثة للحصول على المعلومات المطلوبة بهدف تحقيق الفاعلية في القرارات الإستراتيجية ؟

- هل هناك علاقة بين التحول الرقمي وفاعلية القرارات الإستراتيجية ؟

وتهدف إلى:

- التعرف على دور التحول الرقمي في فاعلية القرارات الإستراتيجية لدى القادة الإداريين في الجامعات المبحوثة.

- تقديم مقترحات لإدارة الجامعات المبحوثة بخصوص كيفية الإستفادة من أبعاد التحول الرقمي كمهارات متميزة في توفير قاعدة معلوماتية داعمة لتعزيز فاعلية القرارات الإستراتيجية.

إجراءات الدراسة:

إنتهجت الدراسة منهج التحليل الوصفي والإعتماد على أداة الإستبيان موزعة على عينة عشوائية من مجتمع البحث الكلي بلغ عددها 60 فردا من الجامعات الأهلية العراقية.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها:

- يساعد التحول الرقمي المنظمة على الإنتقال من النظام التقليدي للعمل إلى نظام حديث مبني على تكنولوجيا المعلومات.

- أثر التحول الرقمي على ثقافة العاملين بالمنظمة كما حسن كفاءتهم وفعاليتهم في أداء الأعمال.

- كما أظهرت نتائج التحليل تأثر فاعلية القرارات الإستراتيجية بأبعاد التحول الرقمي.

الدراسة الثالثة، دراسة محمد أحمد عبد الغني، بعنوان: " تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي، 2023 " وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي في قطاع البنوك المصرية وذلك من خلال التساؤلات التالية:

- ما هي أبعاد التحول الرقمي ؟

- ماهي العلاقة بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي ؟

- هل يختلف مستوى كل من التحول الرقمي والأداء التنظيمي بقطاع البنوك بإختلاف المتغيرات الديموغرافية ؟

وتهدف إلى:

- دراسة العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي والأداء التنظيمي.

- التعرف على مدى وجود إختلاف في مستوى التحول الرقمي بإختلاف المتغيرات الديموغرافية.

- التعرف على مدى وجود إختلاف في مستوى الأداء التنظيمي بإختلاف المتغيرات الديموغرافية.

إجراءات الدراسة:

إنتهجت الدراسة منهج التحليل الوصفي والإعتماد على أداة الإستبيان موزعة على عينة عشوائية من مجتمع البحث الكلي الذي يبلغ حجمه 1689 مفردة وقد بلغ حجم العينة 360 مفردة من قطاع البنوك المصرية بمحافظة السويس.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها:

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإستراتيجية التحول الرقمي على الأداء التنظيمي.

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإستخدام التقنيات على الأداء التنظيمي.

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للإبتكار الرقمي على الأداء التنظيمي.

الدراسة الرابعة: دراسة أحمد فاروق أبو غبن وماجد نبيل المدهون، بعنوان: " دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي،2022 " وقد سعت هذه الدراسة للتعرف على دور التحول الرقمي بأبعاده(الهيكل التنظيمي، البنية التحتية التكنولوجية، الموارد البشرية، التخطيط الإستراتيجي) على التميز المؤسسي لدى العاملين في بلدية غزة، وذلك من خلال الفرضيات التالية:

- توجد علاقة دالة إحصائيا عند مستوى 0.05 بين التحول الرقمي والتميز المؤسسي لدى العاملين ببلدية غزة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسط أراء المبحوثين حول التحول الرقمي لدى العاملين ببلدية عزة تعزى إلى العوامل الديموغرافية (النوع، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسط أراء المبحوثين حول التميز المؤسسي لدى العاملين ببلدية عزة تعزى إلى العوامل الديموغرافية (النوع، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)

وتهدف الدراسة إلى:

- التعرف على دور التحول الرقمي بأبعاده في التأثير على التميز المؤسسي لدى العاملين ببلدية غزة.

- التعرف على واقع التحول الرقمي في بلدية غزة.

-التعرف على واقع التميز المؤسسي في بلدية غزة.

إجراءات الدراسة:

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لقياس دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي من خلال أداة الإستبيان الموزعة على عينة عشوائية من العاملين في بلدية غزة والبالغ عددهم 200 موظف، في حين بلغ عدد العينة 132 مفردة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها:

- توجد علاقة إرتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد التحول الرقمي والتميز المؤسسي لبلدية غزة، وجاء ترتيب الإرتباط على النحو الأتي : التخطيط الإستراتيجي يليه الموارد البشرية، البنية التحتية التكنولوجية، وأخيرا الهيكل التنظيمي، وهذا يدل على أنه كلما زاد الإهتمام بالتحول الرقمي أدى ذلك إلى زيادة التميز المؤسسي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات المبحوثين فيما يتعلق بالتحول الرقمي والسمات الشخصية والوظيفية (الفئة العمرية، النوع الإجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)

- لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات المبحوثين فيما يتعلق بالتميز المؤسسي تعزى للسمات الشخصية والوظيفية (النوع الإجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)

2- دراسات أجنبية:

<u>الدراسة الأولى:</u> دراسة Jaroslav Nenadál, David Vykydal بعنوان: " التميز التنظيمي، المناهج والنماذج وإستخداماتها في المنظمات التشيكية، 2018 - Organizational Excellence: Approaches Models and Their

Use at Czech Organizations " وقد هدفت هذه الدراسة للتعرف على التميز التنظيمي ومناهجه وأليات تطبيقه في المنظمات.

وتهدف عموما إلى:

- تقديم مجموعة من المعلومات المتعلقة بتحليل ووصف الوضع الراهن لتنفيذ نماذج التميز في المنظمات التشيكية.

- التوصل لنتائج تقترح إطارا شاملا وعاما عن كيفية تحقيق التميز التنظيمي.

- عرض إمكانيات وفوائد ومخاطر الإستخدام العملي لنماذج التميز في المنظمات التشيكية.

إجراءات الدراسة:

إعتمدت هذا الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي وكذا المقارنة بين النماذج من خلال المسح الشامل، كما إعتمدت على أداة الإستبيان والمقابلة لجمع البيانات من 321 منظمة تشيكية تم إختيارها على أساس عشوائي.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها:

- أن التميز التنظيمي هدف طويل المدى، يتطلب تحسين الأداء والقدرة على تقديم قيمة مضافة.

- أن التعلم وتنمية ثقافة التميز وفهم العاملين من أسس تحقيق التميز التنظيمي، وغيابها يخلق حاجزا أمام التميز.

- أن نماذج التميز ليست حكرا على نمط معين من المنظمات بل هي أمر مهم وحتمي لكل فروع الأعمال والمنظمات المختلفة.

<u>الدراسة الثانية</u>، دراسة Tzvetana Stoyanova, Ivaylo Iliev بعنوان: " Employee Engagement Factor for Organizational Excellence, 2017 " وقد تمحورت هذه الدراسة حول التعرف على دور عامل مشاركة الموظفين في تحقيق التميز التنظيمي في منظمات الأعمال البلغارية، من خلال الأسئلة التالية:

- مامدى تأثير مشاركة الموظفين في تحقيق التميز التنظيمي ؟

- ماهي العوامل الرئيسية التي تؤثر على مستوى مشاركة الموظفين ؟

- كيف يمكن للقيادة الفعالة تعزيز مشاركة الموظفين ؟

- ما هي أفضل نماذج المشاركة التي تعتمدها المنظمات البلغارية الكبرى ؟

وتهدف عموما إلى:

- معرفة دور عامل مشاركة الموظفين في تحقيق التميز التنظيمي في منظمات الأعمال.

- تحديد السبل الكفيلة بزيادة مشاركة الموظفين في منظمات الأعمال.

إجراءات الدراسة:

إعتمدت هذا الدراسة على المنهج الوصفي من خلال وصف واقع مشاركة الموظفين في المنظمات البلغارية بعد إعتماد أداة الملاحظة ثم تحليل وتقييم مناهج إشراك الموظفين التي تستخدمها المنظمات المعروفة.

وقد إعتمدت على مراجعة الأدبيات السابقة دون إستخدام بيانات كمية ما يؤكد طابعها الوصفي .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها:

- لا توجد طريقة عالمية لزيادة مشاركة الموظفين وتحفيزهم نحو زيادة الإنتاجية والنشاط والإبداع.

- تركز الإدارة الحديثة على الإحتفاظ بأفضل الموظفين وتطويرهم ليصبحوا قادة محتملين موثوق بهم للمنظمة لتحقيق التميز التنظيمي.

- يعتبر دور القائد الناجح مفتاحا أساسيا لزيادة إشراك الموظفين.

- إلتزام الموظف في أداء المهام والدور الوظيفي سلوك ينطوي على الإبتكار وإظهار المبادرة من خلال البحث الإستباقي عن الفرص التي تساهم في التميز التنظيمي وتتجاوز المعيار المتوقع لأداء الموظفين.

الدراسة الثالثة، دراسة Augusto Felicio, Ricardo Rodrigues بعنوان: Allostasis and organizational excellence, 2021، وقد ركزت هذه الدراسة على العلاقة بين التوازن التكيفي والتميز التنظيمي.

وتهدف عموما إلى:

- الوقوف على مفهوم التوازن التكيفي وعلاقته بالتميز التنظيمي.

- تأكيد السمات التي تحدد التوازن التكيفي المؤدية إلى التميز التنظيمي.

إجراءات الدراسة:

إعتمدت هذا الدراسة على المنهج التحليلي للمجموعات الضبابية لتحليل البيانات المجمعة من المنظمات البرتغالية والإسبانية، وتستخدم هذه المنهجية لفهم التوليفات المختلفة من العوامل التي تؤدي إلى نتائج معينة و الإعتماد أداة الملاحظة ثم تحليل وتقييم مناهج إشراك الموظفين التي تستخدمها المنظمات المعروفة.

وقد تكونت عينة الدراسة من 205 شركة تعمل في كل من البرتغال وإسبانيا، لفهم كيفية تأثير التوازن التكيفي على الأداء التنظيمي والتميز التنظيمي في سياقات مختلفة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها:

- يشير التوازن الداخلي إلى بذل جهد منهجي لضمان التوازن الديناميكي للنظام بناء على نظرية التوازن الداخلي.

- وجود توليفات متعددة من القدرات المرتبطة بالتوازن التكيفي تؤدي إلى تحقيق التميز من خلال رضا الموظفين، رضا أصحاب المصلحة والأداء التنظيمي العام.

- تركز المنظمات على تطوير القدرة التكيفية من خلال التكامل وقدرة التغذية الراجعة كألية للتنظيم الذاتي وتحقيق التميز التنظيمي.

3- دراسات محلية:

دراسة خديجة خنطيط، بعنوان: " التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة، 2024 " وقد تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول دور التحول الرقمي في تحسين أداء مؤسسة Brandt في الجزائر، وذلك من خلال الفرضيات التالية:

- لا تساهم الإستراتيجية الرقمية في تحسين أداء المؤسسة.

- لا تعمل التقنيات التكنولوجية على تحسين أداء المؤسسة.

- لا يساهم بعد الثقافة التنظيمية في تحسين أداء المؤسسة.

وتهدف إلى:

- التعرف على مفهوم التحول الرقمي، أهدافه ومعيقاته.

- التعرف على طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين أداء المؤسسة.

- التوصل إلى بعض النتائج والإقتراحات المتعلقة بأهمية التحول الرقمي وضرورة تفعيله في المؤسسة لتحسين الأداء.

إجراءات الدراسة:

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي لأراء عينة عشوائية من مجتمع الدراسة المتمثل في إطارات مؤسسة برندث البالغ عددهم 150 إطار، وقد بلغ حجم العينة 50 إطارا تم توزيع إستمارة الإستبيان عليهم.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها:

- التحول الرقمي هو دمج التكنولوجيا الرقمية والمهارات من أجل تغيير أسلوب ونموذج العمل من خلال التحول من العمل اليدوي إلى العمل الإلكتروني مما يمكن المؤسسة من تحقيق الكفاءة في عملياتها.

- تساهم الإستراتيجية الرقمية في تحسين أداء المؤسسة.

- للتقنيات التكنولوجية دور في تحسين أداء المؤسسة.

- تساهم الثقافة التنظيمية في تحسين أداء المؤسسة.

- أبعاد التحول الرقمي لها دور في تحسين أداء المؤسسة، حيث هناك إرتباط قوي بين مختلف أبعاد التحول الرقمي وأداء المؤسسة.

3- التعليق على الدراسات السابقة:

3.1 أوجه التشابه:

تتشابه هذه الدراسات مع موضوع الدراسة الراهنة الموسومة بعلاقة التحول الرقمي بالتميز التنظيمي في مجموعة من النقاط هي:

- أغلب الدراسات السابقة تتشابه مع الدراسة الحالية في الأداة المستخدمة لجمع البيانات والمتمثلة في الإستبيان.

- التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في أسلوب جمع البيانات من الميدان والمتجسد في أسلوب المسح بالعينة .

- تلتقي الدراسة الراهنة مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي.

3.2 أوجه الإختلاف:

تتمثل نقاط الإختلاف بين الدراسة الراهنة والدراسات السابقة في عدة نقاط هي:

- إختلفت الدراسة الراهنة من حيث الأدوات المستخدمة لجمع البيانات، ففي حين أن الدراسات السابقة إقتصرت على الإستبيان وحده أو المقابلة فإن الدراسة الحالية إعتمدت على الإستبيان مدعما بالمقابلة والملاحظة.

- الدراسات السابقة لم تتناول كلا المتغيرين التحول الرقمي والتميز التنظيمي معا، غير أن الدراسة العربية الثالثة تناولت التحول الرقمي والأداء التنظيمي والذي يعتبر من أبعاد التميز التظيمي، في حين أن الدراسة الرابعة تناولت التحول الرقمي والتميز المؤسسي والذي يعد جزءا من التميز التنظيمي كونه يعبر عن التميز داخل القطاع فقط.

- إختلفت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث طبيعة ميدان الدراسة إذ أن الدراسة الحالية أجريت في منظمة ذات طابع خدماتي، في حين أن الدراسات السابقة إتجهت إلى منظمات ذات طابع إقتصادي، صناعي أو منظمات الأعمال.

3.3 أوجه الإستفادة:

عموما فالدراسات السابقة قد تناولت أحد المتغيرين دائما "التحول الرقمي" أو"التميز التنظيمي" بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من خلال إستخدام أبعاد ومؤشرات المتغيرين، وعلى ذلك فإن الدراسات السابقة كانت بمثابة إطار وخلفية نظرية لدراستنا بما تضمنته من معلومات ونتائج، كما ساعدتنا في التعرف على عناصر كل متغير وأهم عناصره والإلمام بالتراث النظري ووجهات نظر الباحثين وأهم نتائجهم التي توصلو إليها، وكذا كيفية بناء موضوعنا بداية بتحديد الإشكالية وصياغة الفرضيات وتحديد المفاهيم وذلك لتجنب التكرار ومحاولة الإحاطة بالفجوة البحثية لموضوع البحث.

3.4 الفجوة البحثية:

تتحدد الفجوة البحثية للدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة في عدة نقاط يوضحها الشكل الموالي:

الشكل رقم (03): يوضح الفجوة البحثية للدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

خلاصة

من خلال الإطار التصوري والمفاهيمي للبحث والذي تمثل في تحديد إشكالية الدراسة وطرح التساؤلات حول الموضوع وصياغة الفرضيات البحثية، ومن ثم التطرق لأهمية الدراسة وذكر أسباب إختيار الموضوع وتحديد الأهداف المرجوة ثم الإجراءات المنهجية المتبعة والتي تتضمن منهج الدراسة والأدوات المستخدمة، ثم توضيح مفاهيمها الأساسية والدراسات السابقة التي ساعدتنا في تحديد الفجوة البحثية، كل هذا جعل الموضوع الذي نبحث فيه أكثر وضوحا ومكننا من الإلمام به وتكوين نظرة شاملة حول مختلف أبعاده.

الفصل الثاني

مفهوم التحول الرقمي

تمهيد

أولا : أبعاد التحول الرقمي

ثانيا : عناصر التحول الرقمي

ثالثا : مميزات التحول الرقمي

رابعا : مراحل التحول الرقمي

خامسا : دوافع التحول الرقمي

سادسا : تقنيات التحول الرقمي

سابعا : فوائد التحول الرقمي

ثامنا : متطلبات التحول الرقمي

تاسعا : النظريات المفسرة للتحول الرقمي

عاشرا : نماذج التحول الرقمي في صندوق التأمينات الإجتماعية للأجراء

تمهيد

يعتبر موضوع التحول الرقمي من المواضيع المهمة والتي تتسم بالتحديث والتطور المستمر ، وكذلك كونه موضوعا عالميا ومرتبطا بكل مجالات الحياة الفردية والإجتماعية والتنظيمية فذلك يجعله محط إهتمام الباحثين في محاولات للكشف عن كل ما يتعلق به، ولذلك سيتم التطرق في هذا الفصل من دراستنا إلى أبعاد التحول الرقمي، ثم دوافعه والمراحل التي يمر بها، بالإضافة إلى عناصره الأساسية والمميزات التي يحققها وأهم تقنياته، وكذلك متطلباته التي يعتمد عليها وما يمكن أن يقدمه من فوائد، نهاية إلى أهم النظريات التي يمكن من خلالها تفسيره.

أولا: أبعاد التحول الرقمي.

للتحول الرقمي عدة أبعاد وفيما يلي أهمها:

1- الإستراتيجية الرقمية:[1]

وهي الخطة المصممة أو الطريقة المعتمدة على مستوى المنظمة لبناء وتوجيه التحول الرقمي في مسار صحيح، وتتضمن الأهداف والإرشادات والعمليات المنهجية وهياكل التحكم في عملية التحول الرقمي، وهي كذلك واجهة التنسيق بين الأنشطة الرقمية.

2- الثقافة الرقمية:[2]

وهي القيم الثقافية المنسوبة إلى تكنولوجيا المعلومات والرقمنة وهي كذلك التغيرات التي تنتجها التكنولوجيا الرقمية لدى الأفراد وفي المحيط وتتمثل في دعم المخاطرة وتعزيز الإبتكار التقني وتشجيع بيئات العمل الرقمية.

---

[1] شعيب أحمد عزيز وثائر أحمد سعدون السمان: **تأثير الإستراتيجية الرقمية في الأداء التنظيمي**، مجلة الكوت للعلوم الإقتصادية والإدارية، مجلد 49، عدد 15، العراق، 2023، ص 643.

[2] Varun grover & tseng shih-lun: **A theoretical perspective on organizational culture and digitalization**, Information & Management, china, vol 59, num 04, 2022, p p 01,02.

3- البنية التحتية الرقمية:[1]

يعتمد التحول الرقمي على الأجهزة والإمكانيات التكنولوجية والتقنيات والبرمجات الرقمية التي تعبر عن البنية التحتية الرقمية الداعمة لعملية التحول والتي تتضمن الأصول الرقمية (أجهزة الإتصالات الرقمية، الوسائل التقنية، مخزنات وقواعد البيانات) والشبكات الرقمية التي تعتبر أحد أهم الموارد في العصر الرقمي لما تمكنه من إختصار للوقت والتكاليف.

وتتكون البنية التحتية الرقمية من:

بنية الأعمال الرقمية (شبكات الإنترنت والإتصالات)

الإبتكارات الرقمية (أشباه المواصلات والمعالجات)

التقنيات الأساسية (أجهزة الحاسب الآلي وأجهزة الإتصالات السلكية واللاسلكية)

4- تجربة العملاء الرقمية:[2]

يضع التحول الرقمي العملاء والمستخدمين في صميم إستراتيجية المنظمة، فالعملاء يطالبون أكثر فأكثر فيما يتعلق بجودة الخدمات، ويتوقعون أن تكون المنظمة قادرة على التكيف بسرعة وتخصيصها حسب إحتياجاتهم المتغيرة، وينطبق الأمر بشكل خاص على الأجيال الرقمية الجديدة التي لديها معرفة عميقة بالتكنولوجيات الجديدة، ولمواجهة هذه التوقعات يتعين على المنظمات تكييف سلوكياتها للتعامل مع متطلبات تجربة العملاء، وذلك من خلال توفير قنوات التفاعل الرقمية (منصات، مواقع، تطبيقات)، تسهيل التفاعل وتمكين الوصول، سرعة الإستجابة والدعم، التكامل والجودة، الشمولية.

[1] مصطفى خوصة ونور الدين قرايري: **التحول الرقمي في قطاع الأعمال (مفاهيم أساسية)**، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الإقتصادية، مجلد 14، عدد 01، الجزائر، 2023، ص 54.

[2] بشير عبد الحميد: **مرجع سبق ذكره**، ص ص 67،68.

ثانيا : عناصر التحول الرقمي.

تركز عملية التحول الرقمي على عناصر أساسية تتمثل في:[1]

1- نموذج الأعمال (Business Model)

وهي مرحلة حتمية في التحول الرقمي، حيث ترتقي نماذج أعمال المنظمات الساعية للرقمنة كخيارات تتبناها هذه المنظمات لتقديم عروضها ومنتجاتها لمستهلكيها وتستند إليها في تحقيق إيراداتها فترتقي لتبني طرق جديدة للتعاون والإتصال، مستندة للبيانات بشكل حاسم ومستعينة بالتقنيات لتحسين أعمالها، أو إستبدالها على نحو يعزز توليد الإيرادات وليس مجرد رقمنتها.

2- تجربة العميل (Customer Experience)

تعبر عن مدى الرضا الذي يشعر به العميل منذ بداية علاقته مع المنظمة إلى نهايتها، ويتم التعبير عنها في صورة رضا كمرحلة أولية، ثم حالة ولاء كمستوى ثان، وهي تصف الرحلة التفاعلية كاملة للزبون مع الشركة.

3- العمليات (Processes)

تشير إلى عمليات إتخاذ القرار إستنادا إلى البيانات والتقنيات الرقمية بشكل مطلق، وكذلك العمليات التشغيلية المستندة للتكنولوجيا أو الرقمنة، وقد مرت العمليات بعدة مراحل يمكن ملاحظة أثر التحول الرقمي فيها:

1.3- مرحلة التصنيع التقليدي التي إعتمدت فيها الصناعة على العمل اليدوي بمساعدة الألات الميكانيكية التي تعمل بمجهود بشري والتي عرفت بصناعات الجيل الأول.

2.3- ثم إنتقلت العمليات إلى مرحلة أعلى إستندت فيها إلى الحاسوب، والتي عرفت بصناعات الجيل الثاني.

3.3- ثم إلى مرحلة ثالثة دخل فيها الرجل الآلي (الروبوت) كعامل أساس في عمليات التصنيع والتي عرفت بصناعات الجيل الثالث.

[1] عهود يوسف محمد: **إدارة التحول الرقمي في المنظمات**، دار اليازوي العلمية، الأردن، 2024، ص ص 23،24.

4.3- وأخيرا المرحلة الرابعة التي شهدت الذروة في عمليات التصنيع المرقمنة والتي عرفت بصناعات الجيل الرابع.

4- التأثير في الأشخاص (Influence on people)

تشير إلى المهارات والمواهب والثقافة التي يكتسبها الأفراد خلال عملية التحول الرقمي، نظرا لأهمية الجانب الإجتماعي في عمليات التحول الرقمي، حيث يتم وصف تأثيرات التحولات الرقمية على أنها تنقل العالم نحو الأسلوب الفردي، إضافة إلى التأثيرات الملحوظة للتحول الرقمي على موازنات الأفراد والأسر والشركات لصالح الأجهزة الذكية.

ثالثا: مميزات التحول الرقمي.

يتميز التحول الرقمي من خلال المميزات التي يحققها داخل المنظمة، والتي تتمثل في:[1]

1- التغيير التنظيمي:

في سياق التحول الرقمي على المنظمة إعادة هيكلة وخلق أدوار جديدة وتطوير المهارات بما يتماشى و مستجدات العصر، ويؤدي هذا التغيير إلى تطوير ثقافة المنظمة وتحمل الموظفين للإستجابة إلى الأدوار الجديدة للخروج من العمل الروتيني، فمن ميزة التحول الرقمي أنه يساهم في تطوير الموظفين، حتى الغير مختصين في تكنولوجيا المعلومات ويحفز فيهم زمام المبادرة في المشاريع كثيفة الإستخدام للتكنولوجيا ويصبحون أكثر نشاط في تحقيقها.

2- الرشاقة و التكيف:

تساعد التكنولوجيات الرقمية المنظمة على التكيف بسرعة مع التغيرات المحيطة بها سواءا من حيث متطلبات العملاء أو التطورات التقنية، وتساعد في إتخاذ أساليب عمل مرنة ورشيقة، كما تمكن من تعزيز ثقافة الإبتكار والتغيير داخل المنظمة وتشجيع الموظفين على تبني الأدوات الرقمية.

[1] علي عوان وأحمد محمودي: **تكنولوجيا المعلومات والإتصال ومظاهر التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية**، مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلد 04، عدد 01، الجزائر، 2023، ص 07.

3- تحويل عملية خلق القيمة:

تساهم التقنيات الرقمية في إنتاج مقترحات قيمة جديدة لا يقتصر هدفها على توفير الخدمات وكفى بل وتسهيلها لتلبية إحتياجات العملاء، وتقديم حلول مبتكرة وسهلة ومتكاملة تعتمد على التكنولوجيا وعلى البيانات والتحليلات، وذلك ما يحسن الكفاءة ويعزز التنافسية.

4- التواصل الرقمي مع العملاء:

وذلك يكون من خلال الواجهات أو المنصات الرقمية ومواقع وصفحات الإنترنت والتطبيقات الرقمية، حيث إستطاعت المنظمات تحويل عملية الإتصال مع العملاء وشركاء الأعمال إلى عملية رقمية بالكامل، وفي وقت لاحق تم إستخدام هذه الواجهة كأداة لتعزيز العلاقات مع العملاء والموردين الآخرين.

5- رقمنة العمليات:

إستفادة المنظمات من قدرة تكنولوجيا المعلومات على رقمنة العمليات وسيرورة المعاملات التنظيمية، بمعنى إستغلال قدرة الحاسوب على تحويل البيانات الورقية إلى بيانات رقمية بعد أن يتم تخزينها، وإستيعاب وتسيير المعلومات على شكل برامج متخصصة تساهم في إدارة الوقت بكفاءة.

كما يمكن إضافة ميزات أخرى يحققها التحول الرقمي، مثل:

- إعتماد الأصول غير الملموسة التي تسهل تطوير وإستخدام الخوارزميات*، وكذلك تشجيع المحتوى الإبداعي الذي يلعب دورا رئيسيا في الإنتاج وتقديم الخدمات.

- تمكين الوصول على نطاق واسع وسلس، حيث يمكن للمنظمات إستخدام الإنترنت ومنصاته لإنشاء تفاعلات مع العملاء دون الحاجة إلى تواجد منشأة.

- التحول من الإدارة الورقية إلى الإدارة الرقمية في عمليات تسجيل وتخزين وإسترجاع ونقل المعلومات، مما يسهل من عمليات إتخاذ القرار ويزيد من سرعتها.

* الخوارزميات: جمع خوارزمية وهي في علوم الحاسوب تقنية رقمية تتمثل في مجموعة من التعليمات التي تستخدم لحل المشكلات أو أداء المهام بأسهل وأسرع طريقة، إستنادا إلى فهم البدائل المتاحة.

رابعا: مراحل التحول الرقمي.

تمر عملية التوجه نحو التحول الرقمي بثلاث مراحل مترابطة، لكن لكل منها خصائص مختلفة، هي:[1]

1- مرحلة الرقمنة (النمذجة) Digitization:

وتمثل المرحلة الأولى وتتضمن عملية تحويل البيانات التناظرية المادية إلى صيغة رقمية مثلا تحويل وثائق معلومات الموظفين إلى صيغة pdf .

2- مرحلة التحويل الرقمي (التمثيل المرئي) Digitalization:

وهي المرحلة الثانية والتي تعكس إستخدام التقنيات الرقمية لتحسين العمليات وبداية الإعتماد على الأجهزة التكنولوجية والإنترنت .

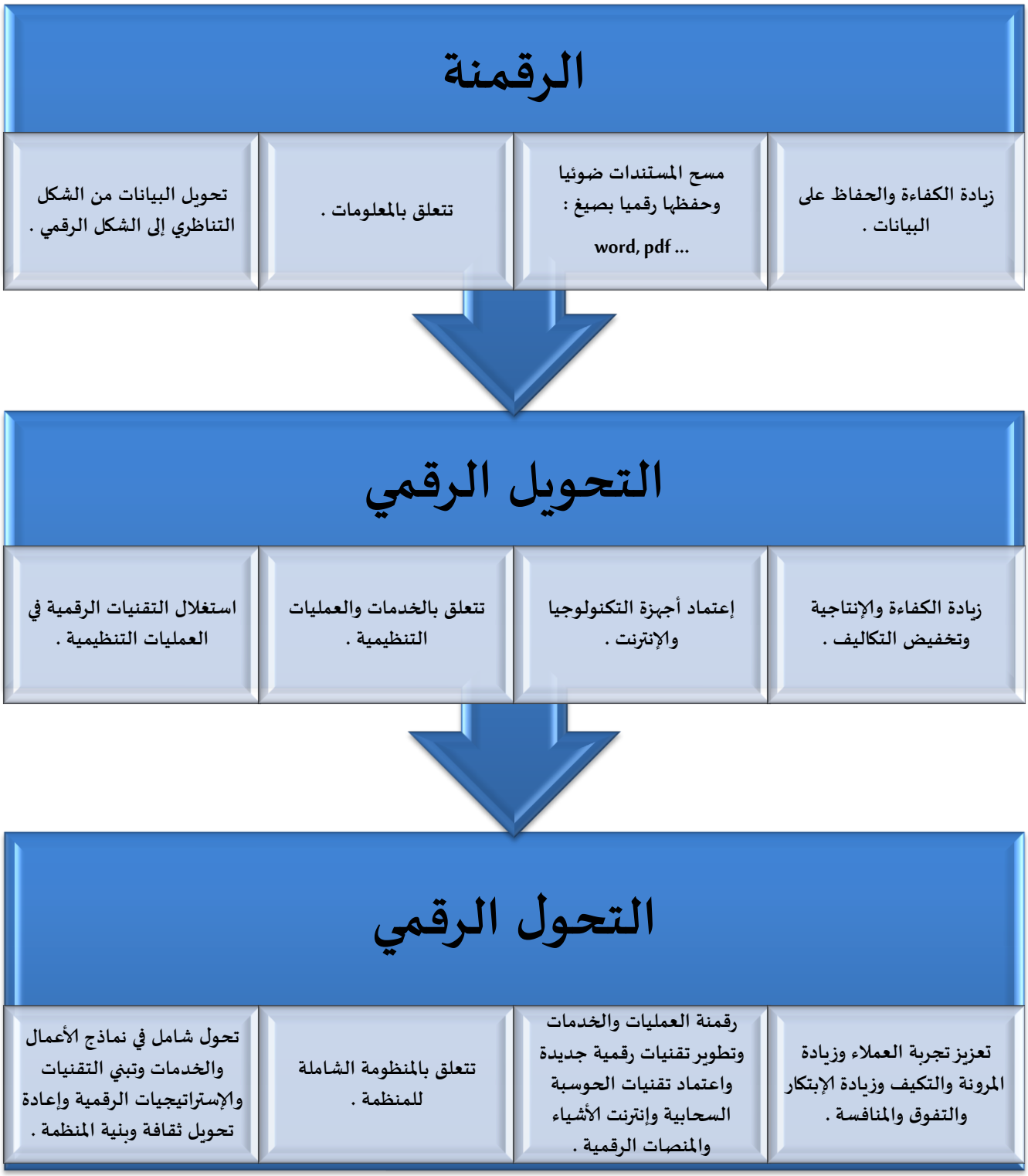
3- مرحلة التحول الرقمي Digital transformation:

وهي المرحلة النهائية والتي يتم فيها إعادة نمذجة شاملة لطريقة عمل المنظمة بإستخدام التقنيات الرقمية وإعتمادها كليا .

ويوضح ذلك الشكل رقم (04) الموالي:

[1] أمينة بدر الدين ونسيمة خدير: **التحول الرقمي في الجزائر بين الواقع والتحديات**، الملتقى العلمي الدولي (الثورة الرقمية) أي فرص للنمو؟، 2023/11/06.07، المدرسة العليا للتسيير والإقتصاد الرقمي – القليعة، الجزائر، ص 05.

الشكل رقم (04): يوضح مراحل التحول الرقمي.



المصدر: من إعداد الطالبين.

خامسا: دوافع التحول الرقمي.

تتمثل دوافع التحول الرقمي في النقاط التالية:[1]

1- خفض التكاليف وتحسين الكفاءة:

يعمل التحول الرقمي على تحسين عمليات المنظمة من خلال الإستخدام العقلاني للموارد مما يساعد على تقليل أوقات الإعداد ومخاطر التعطل وبالتالي خفض التكاليف.

2- ضغوط عملاء الشركة:

حيث يرغب العملاء في الحصول على الجودة في الخدمة بغض النظر عن القطاع، ومع وفرة المعلومات المتاحة على الإنترنت أصبحوا على دراية أفضل وأكثر قدرة على مقارنة العروض والخدمات المختلفة للشركات، بالإضافة إلى ذلك فإن سهولة نشر الرسائل عبر وسائل التواصل الإجتماعي هو عامل ضغط إضافي للشركات حيث لم يعد العميل غير الراضي عميلا منعزلا.

3- ضغوط من المنافسين:

وقد واجهت الشركات ذلك بسبب بداية ظهور الشركات الرقمية بنسبة 100% والتي أثبتت أنها منافسة شرسة، فقد تمكنت هذه الشركات من إقامة تفاعل قوي مع عملائها بفضل تواجدهم على الإنترنت وتكاليفها المنخفضة مقارنة بالمعاملات التقليدية، بالإضافة إلى ذلك فإن إفلاس بعض الشركات التي فشلت في التكيف مع الثورة الرقمية قد أبرز للمديرين الحاجة إلى فهم سريع لمكان وكيفية الإستثمار في الأدوات والأساليب والمهارات التي تتيح الإستخدام الأفضل لهذا العالم الرقمي الذي أصبح عاملا هيكليا يجب أخذه في الإعتبار.

[1] شرقي أسماء وصفيح صادق: **مرجع سبق ذكره**، ص 131.

4- اللوائح التنظيمية والتشريعات:

تعتبر من الدوافع الرئيسية نحو التحول الرقمي حيث أن اللوائح والقوانين الجديدة تتطلب من الشركات إعتماد التقنيات الرقمية من أجل الإمتثال للمعايير الجديدة وتحسين ممارسات السلامة والبيئة، كما يمكن أن تقدم الحكومات إعانات بمثابة حوافز للمنظمات لإعتماد التحول الرقمي.

سادسا : تقنيات التحول الرقمي.

يعتمد التحول الرقمي على مجموعة من التقنيات الحديثة وهي:[1]

1- البيانات الضخمة Big Data

تمثل البيانات الضخمة أصول المعلومات التي تتميز بالحجم الكبير والسرعة وتنوع المصادر والصدق، وتتطلب تكنولوجيا وطرق تحليلية محددة لتحويلها إلى قيمة، وتلعب البيانات الضخمة دورا محوريا في التحول الرقمي، حيث توفر القدرة على تحليل كميات هائلة من البيانات والمساعدة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية، مثل (قواعد البيانات العالمية أو الوطنية كبيرة الحجم التي تحتوي على بيانات الأفراد، أنظمة البيانات التحليلية التي تتضمن بيانات تنظيمية أو إقتصادية أو علمية بغرض تحليلها، أنظمة البيانات التنبؤية مثل المستخدمة في مراكز الأبحاث الفلكية، أنظمة البيانات التطويرية، بيانات المواقع والجغرافيا..)

2- الحوسبة السحابية Cloud Computing

هي مجموعة المصادر والأنظمة الحاسوبية المتوافرة تحت الطلب عبر الشبكة والتي تستطيع توفير عدد من الخدمات الحاسوبية المتكاملة بهدف التيسير على المستخدم، وتشمل تلك الموارد مساحة لتخزين البيانات والنسخ الإحتياطي والمزامنة الذاتية، كما تشمل قدرات المعالجة البرمجية وجدولة المهام ودفع البريد الإلكتروني والطباعة عن بعد، ويستطيع المستخدم عند إتصاله بالشبكة التحكم في هذه الموارد عن طريق واجهة برمجية بسيطة تبسط وتتجاهل الكثير من التفاصيل والعمليات الداخلية، مثل (Google Drive, Dropbox, iCloud, Google Workspace)

[1] شرقي أسماء وصفيح صادق: **مرجع سبق ذكره**، ص ص 132،133.

3- الذكاء الإصطناعي والتعلم الآلي Ai & ML

الذكاء الإصطناعي هو مجموعة من التقنيات المتعددة التي تسمح للآلات بالإكتشاف والفهم والتصرف والتعلم إما بمفردها أو بتعزيز بشري، ويمكن كذلك تفسيره على أنه نتيجة دمج الذكاء البشري في الأنظمة الآلية لغرض جعلها تحاكي الذكاء البشري، وتعمل في مجال التفكير وحل المشكلات وإتخاذ القرارات والتطوير بالإعتماد على الشبكات العصبية والبيانات الضخمة والخوارزميات، أما التعلم الآلي فهو مجال فرعي من الذكاء الإصطناعي حيث يتم تدريب الأنظمة على أداء المهام من خلال تعلم أنماط البيانات دون برمجة صريحة، ويعتمد هو أيضا على الخوارزميات والنماذج الرياضية.

4- إنترنت الأشياء IoT

يشير مصطلح إنترنت الأشياء إلى شبكة من الأشياء التي تحتوي على تقنية مضمنة تسمح بالإتصال بالإنترنت، كما تشير إلى الإتصال الذي يحدث بين هذه الأشياء والأجهزة والوسائل التكنولوجية والأنظمة الأخرى لربطها بالإنترنت، ويمكن أن تكون هذه الأشياء آلات أو مكونات مادية أو حتى أشخاص تعمل على ربط الإتصال بين الأجهزة والسحابة وحتى بين الأجهزة نفسها مما يسمح لها بإلتقاط وإرسال وتلقي البيانات، وتكمن قيمة إنترنت الأشياء في جمع البيانات والإستفادة منها على أكمل وجه بفضل بنى تحتية أساسية.

5- التطبيقات الرقمية Digital applications

وهي تطبيقات رقمية تحتوي على منصات وتقنيات للتفاعل وتقديم الخدمات وعرض المعلومات مع الأفراد، وتكون متاحة للتحميل والإستعمال على الحاسوب أو الهاتف الذكي، حيث أن أغلب المنظمات أصبح بإمكانها إنشاء تطبيق يحمل على الهواتف أو الحواسيب لتقديم خدماتها والتفاعل مع عملائها.

6- المنصات الرقمية Digital platforms

وهي المنصات والمواقع الإلكترونية المتاحة عبر المتصفحات الإلكترونية والمسيرة بتوجهات المنظمة، وتهدف إلى تحسين وتقديم الخدمات بإستمرار، وتوفير تجربة رقمية معززة لأصحاب المصلحة الذين يستفيدون من الخدمات، مثل المواقع الرسمية والصفحات والمنصات المخصصة.

سابعا: فوائد التحول الرقمي.

حدد الباحثون والممارسون عدة فوائد للتحول الرقمي، ويمكن حصرها في ما يلي:[1]

- توفير عروض الخدمات الجديدة ونماذج الأعمال، عبر الإنترنت والشبكات والمنصات الرقمية وما إلى ذلك.

- أتمتة الأنشطة والخدمات من خلال نماذج الذكاء الإصطناعي ومراكز الأجهزة وأدوات تفاعل العملاء.

- تحسين إنتاجية الموظفين وإبداعهم، تنشأ مثل هذه التحسينات من سرعة إتخاذ القرار وسرعة الخدمة والإستجابة لها والإتصال الأقوى والمستويات الأعلى من التعاون.

- تقديم خدمات إبداعية ومبتكرة بعيدا عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات، من خلال إستغلال التكنولوجيات الرقمية.

- يوفر التحول الرقمي التكلفة والجهد في العمليات والمهام بشكل كبير ويحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها.

- خلق فرص للإبداع والإبتكار وتوفير سبل التطوير وتعزيز الثقافة الرقمية.

- تعزيز تجارب العملاء، فيأتي هذا من إنشاء أنواع أنظمة جديدة وتحسين عروض القيمة للخدمات الحالية وتتضمن بعض الأمثلة الواضحة مثل أنظمة الدفع عبر الأنترنت، الخدمات الإلكترونية، التطبيقات وغيرها.

- إضفاء الطابع الشخصي على الخدمات والمنتجات، حيث تتيح التقنيات الرقمية الإستجابة السريعة لتغيير إحتياجات العملاء وتفضيلاتهم، كما أنها تسمح بدمج العملاء في عملية إنشاء الخدمة وتقديمها.

- يعمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستفيدين.

- يساعد التحول الرقمي للمنظمات والشركات علي التوسع والإنتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء والجمهور.

[1] بشير عبد الحميد: **مرجع سبق ذكره**، ص 62.

ثامنا: متطلبات التحول الرقمي.

يعتمد التحول الرقمي على مجموعة من العناصر، يمكن حصرها في ما يلي:[1]

1- التغيير في تكوين القيم:

وهذا يتعلق بتأثير مبادرات التحول الرقمي على المعايير التنظيمية وتبني إستراتيجيات التحول الرقمي وإرتباط التحول بالموظفين والعملاء من خلال تنمية ثقافة الإبداع، توفير البنية التحتية المعلوماتية، تبني الصناعة التكنولوجية والبرمجيات، تحديث الأطر التشريعية والقانونية وتعزيز ثقة المجتمع في التعاملات الإلكترونية.

2- المتطلبات الرقمية:

حيث يتم مناقشة موقف المنظمة من التقنيات الناشئة والتكنولوجيا الرقمية فضلا عن قدرتها على الإستفادة منها، وبالتالي دمج الدور الإستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات في المنظمة وطموحها التقني في المستقبل.

3- التغيير الهيكلي:

يلزم إجراء تعديلات تنظيمية وهيكلية في المنظمة، وذلك لتوفير أساس كفئ للمعاملات الجديدة وتبيان الإختلافات في الأوضاع الإدارية للمنظمة، ولا سيما عندما يتعلق الأمر بوضع الأنشطة الرقمية الجديدة ضمن نظام الوحدات والعمليات التنظيمية.

4- البنية التحتية الرقمية:

تتمثل في كل ما يعتمد عليه التحول الرقمي من البرامج والتقنيات والتجهيزات الرقمية، شبكات الإتصالات الثابتة ومراكز البيانات، منصات الخدمات المتكاملة، بوابات الدفع الإلكتروني وأنظمة تحليل البيانات الرقمية.

[1] بشير عبد الحميد: **مرجع سبق ذكره**، ص ص 78،79.

5- البيئة الرقمية:

ترتبط بمدى توافر الحوكمة والمهارات الرقمية والتقنية في المجتمع، التمويل والتنظيم والتشريع، الإبداع وريادة الأعمال والشراكات، وذلك لتوفير محيط رقمي متكامل.

6- المورد البشري:

ويتعلق الأمر بالموظفين الذين يشكلون محورا مهما لنجاح التحول الرقمي، وذلك من خلال إستقطاب الكفاءات الرقمية مستقبلا، وتعزيز الثقافة الرقمية وتطوير القدرات التقنية للموارد الحالية وتدريبهم ضمن برامج تدريبة أساسية تضعها المنظمة.

تاسعا: النظريات المفسرة للتحول الرقمي.

1- نظرية الإنتشار (diffusion of innovations theory) [1]

تركز نظرية الإنتشار في علم الإجتماع على دراسة إنتشار المبتكرات في المجتمع والمنظمات الإجتماعية، ففي كتاب نشر عام 1962 بعنوان إنتشار المبتكرات، عرف إيفرت روجرز الإنتشار الإجتماعي بأنه عملية في النظام الإجتماعي تنتشر فيها فكرة مبتكرة أو مفهوم بواسطة أفراد من مجموعة إجتماعية عبر قنوات معينة.

وقد صنف روجرز المستخدمين إلى خمسة أصناف: المبتكرون، المتبنون الأوائل، الأغلبية المبكرة، الأغلبية المتأخرة، المتخلفون.

وعموما يمكن القول أن النظرية تركز على مفاهيم أساسية مثل مفهوم التبني والملائمة والتكيف ومفهوم الإمتلاك في تفسيرها لعملية تبني التكنولوجيا الجديدة والتحول الرقمي داخل المجتمعات والمنظمات، وتشير في ذلك إلى أن عملية إنتشار التكنولوجيا تتم على مراحل مختلفة حسب كل فئة من الفئات التي تتبنى التكنولوجيا.

[1] فضيلة سيساوي: **قراءة في المقاربات النظرية المفسرة لإستخدام وإمتلاك التكنولوجيا**، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 36، جامعة منتوري – قسنطينة، الجزائر، 2011، ص ص23،20.

فرضياتها:[1]

1. الإبتكار لا يتبنى دفعة واحدة بل ينتشر تدريجيا عبر مراحل مختلفة.
2. يتأثر تبني التكنولوجيا بخصائص (الميزة النسبية، التوافق، التعقيد، القابلية للتجربة، الرؤية والملاحظة).
3. قنوات الإتصال (التواصل الشخصي، وسائل الإعلام، التجارب الواقعية) تلعب دورا مهما في نشر الإبتكار.
4. البيئة الإجتماعية والتنظيمية (العوامل الثقافية، قابلية التغير، الإنفتاح) تؤثر على تبني الإبتكار.

2- نظرية النظم الاجتماعية - التقنية (Socio-Technical Systems Theory) [2]

تعد نظرية النظم الإجتماعية - التقنية إطارا يفسر كيفية تفاعل العناصر التكنولوجية والإجتماعية داخل المنظمات والمجتمعات، وتم تطويرها في خمسينيات القرن العشرين بواسطة **إريك تريست** و**فريدريك إيمري** في معهد Tavistock في بريطانيا، وتنص النظرية على أن أي نظام عمل يتكون من جزأين رئيسيين:

النظام التقني (Technical System)

يشمل الأدوات، الأجهزة، البرمجيات، البنية التحتية، والعمليات الرقمية.

النظام الاجتماعي (Social System)

يشمل الأفراد، الثقافة التنظيمية، الهياكل الإدارية، وأنماط التواصل داخل المنظمة.

[1] Bill Ferste: **The diffusion of innovations**, Everett Rogers, elearning industry, 05/12/2021, www.elearningindustry.com/diffusion-of-innovations-everett-rogers , 03/03/2025.

[2] Steven h.appelbaum: **socio-technical systems theory, management decision**, vol 35, num 06, university press, Canada, 1997, p p 453.454.

الفرضيات الأساسية للنظرية:[1]

1. لا يمكن فصل التكنولوجيا عن العنصر البشري: عندما يتم إدخال نظام رقمي جديد، فإنه يؤثر على طريقة عمل الموظفين، الهيكل التنظيمي، وثقافة الشركة.
2. التفاعل بين الأنظمة التقنية والإجتماعية يجب أن يكون متوازنا: إذا ركزت المنظمة على التكنولوجيا فقط دون مراعاة العنصر البشري، قد تفشل مشاريع التحول الرقمي بسبب مقاومة التغيير أو سوء التكيف.
3. الإبتكار الرقمي يجب أن يكون مصمما وفقا لإحتياجات المستخدمين: يجب أن يكون تصميم الأنظمة الرقمية متكيفًا مع طرق العمل الحالية وليس مفروضا بشكل قسري.
4. التحول الرقمي هو عملية ديناميكية تحتاج إلى تكرار وتكيف: أي عملية تحول رقمي يجب أن تكون مرنة، حيث يتم إختبار التكنولوجيا ثم تعديلها إستنادا إلى ردود فعل الموظفين والمستخدمين.
5. الهيكل التنظيمي يؤثر على نجاح التحول الرقمي: بيئات العمل المفتوحة والتعاونية تكون أكثر قدرة على تبني التحول الرقمي من البيئات الصارمة والبيروقراطية.

إذا حسب النظرية فإن التحول الرقمي يقوم على التفاعل بين التكنولوجيا والبشر، حيث لا يكفي إدخال أنظمة رقمية متقدمة بدون مراعاة تأثيرها على الأفراد والثقافة التنظيمية والتفاعل بينهما، لذلك، فإن التحول الرقمي يستوجب تحقيق تكامل بين العوامل التقنية والإجتماعية داخل المنظمة، وكذلك خلق تكيف الأفراد والمنظمات مع التكنولوجيا لنجاح عملية التحول.

3- نظرية قبول التكنولوجيا (Technology Acceptance Model - TAM) [2]

طورت نظرية قبول التكنولوجيا بواسطة **فريد ديفيس** في عام **1986** لتفسير العوامل التي تؤثر على تقبل الأفراد للتكنولوجيا الجديدة، وتعتبر هذه النظرية من أهم النماذج لفهم كيفية تبني المستخدمين للأنظمة

[1] Abbas.R & Michael.K: **Socio-Technical Theory: A review**, In S. Papagiannidis (Ed), Theory Hub Book, 2023, www.open.ncl.ac.uk/theories/9/socio-technical-theory/ ,03/03/2025, 17:21.

[2] أكرم فتحي مصطفى: **إستخدام نموذج قبول التكنولوجيا لتقصي فعالية التكنولوجيا المساندة القائمة على تطبيقات التعلم التكيفية**، مجلة كلية التربية، عدد 186، مجلد 01، جامعة الأزهر، مصر، 2018، ص ص 62،63.

الرقمية، مثل البرمجيات، الأجهزة الذكية، والأنظمة الإلكترونية في بيئات العمل، وتقوم النظرية على فرض أن قبول التكنولوجيا مرتبط بعدة عوامل هي:

1. الفائدة المتوقعة مدى إعتقاد الفرد أن إستخدام التكنولوجيا سيحسن أداءه في العمل أو الحياة اليومية.
2. سهولة الإستخدام المتوقعة مدى إعتقاد المستخدم أن التكنولوجيا سهلة التعلم والإستخدام وبدون تعقيدات.
3. النية السلوكية للإستخدام مدى إستعداد المستخدم لإستخدام التكنولوجيا بناءا على إدراكه للفائدة وسهولة الإستخدام.
4. الموقف تجاه الإستخدام الموقف الإيجابي أو السلبي تجاه التكنولوجيا بناءا على الفائدة وسهولة الإستخدام.
5. الإستخدام الفعلي بعد إتخاذ القرار يأتي الإستخدام الفعلي للتكنولوجيا، والذي يعتمد على النية السابقة وسهولة التجربة.

وعليه تعد نظرية قبول التكنولوجيا أحد أهم النظريات في التحول الرقمي، حيث تشرح أن نجاح أي تقنية جديدة يعتمد على إدراك المستخدمين للفائدة وسهولة الإستخدام، إذا لضمان تبني التكنولوجيا في المنظمات، يجب تصميمها بطريقة بسيطة، مفيدة، وسهلة التعلم، مع توفير دعم تدريبي وتشجيع إيجابي للمستخدمين.

عاشرا: نماذج التحول الرقمي في صندوق التأمينات الإجتماعية للأجراء.

لقد عملت منظمة صندوق التأمينات الإجتماعية للأجراء بولاية تبسة على تحسين خدماتها من خلال القيام بعدة تغييرات على مستوى جميع جوانبها التنظيمية والتقنية والبشرية، ولقد جاء ذلك إلتزاما بمشروع التحول الرقمي للدولة والوزارة وإستجابة للتطورات الحاصلة، فقامت بتبني عملية التحول الرقمي في جميع مصالحها وهياكلها خاصة من ناحية تطوير البنية التحتية لها، وقامت بإعتماد مجموعة من التطبيقات الرقمية التي تختلف وظائفها وأدوارها، منها ما يلي:

1- النظام الرقمي الشفاء:[1]

يمكن إعتبار نظام الشفاء أكبر إنجاز في مرحلة تحديث منظومة الضمان الإجتماعي في الجزائر، حيث أن البطاقة الذكية (الشفاء) التي تم تعميم إستخدامها بشكلها النهائي بعد عدة تعديلات في سنة 2013 تعتبر أول بداية لإستخدام البيانات الضخمة التي تضم بيانات المؤمن لهم إجتماعيا على المستوى الوطني والتي يتم تحيينها دوريا وتوزيع معلومات كل مؤمن له عبر بطاقته الخاصة، ما يمكنه من الإستفادة من أداءات الضمان الإجتماعية، كما تعتبر بمثابة وسيط بين المؤمن له وصندوق التأمينات والشركاء المتمثلين في الأطباء والصيادلة ومخابر وعيادات الخدمات الصحية والمستشفيات، وبالرغم من كون نظام الشفاء لا يعتبر حديثا نسبيا إلا أنه يخضع لتحديثات دورية ومستمرة سواءا لطرق عمله أو لقواعد بياناته أو للتطبيقات التي تربط بين الشركاء وصندوق التأمينات خاصة الصيادلة فيما يتعلق بعملية الفوترة الإلكترونية للأدوية أو التعويضات.

وذلك بهدف تحسين تجربة العملاء وتقليل التكاليف والإجراءات الورقية والأعباء وتحسين نوعية الخدمات للمؤمن لهم وتبسيط العمليات، وعصرنة العلاقة مع المؤمن لهم إجتماعيا.

2- الفضاء الإلكتروني الهناء:[2]

يعتبر فضاء الهناء أحد أهم نماذج التحول الرقمي التي عرفها الصندوق، وهو عبارة عن منصة إلكترونية تتوفر على نسختين الأولى على شبكة الإنترنت على الرابط www.elhanaa.cnas.dz، ونسخة على شكل تطبيق يتم تحميله على الهاتف الذكي، وتستخدم لتوفير خدمات ومعلومات متعلقة بالتأمين للمؤمن لهم إجتماعيا، كما تقدم مجموعة من الخدمات المتعلقة بالتسجيل والإستعلام عن الحقوق ومتابعة المعاملات، وكذا الحصول على شهادة الإنتساب وطلب بطاقة الشفاء والتصريح بحوادث العمل والعطل المرضية، وتعويضات المنتجات الصيدلانية والإستدعاءات للمراقبة الطبية.

[1] مقابلة مع المكلفة بالدراسات في مصلحة الإتفاقيات، يوم: 2025/04/15.

[2] مقابلة مع المكلف بخلية الإصغاء، يوم: 2025/04/09.

كما تتوفر على خدمة خلية الإصغاء على شكل إستمارة يتم فيها تضمين موضوع الإتصال وطبيعة الإيداع لغرض الإستجابة السريعة لشكاوي وطلبات العملاء وتسهيل الإجراءات وتعزيز التفاعل مع العملاء وتوفير الشفافية والمساءلة وتقليل التكاليف والأعباء.

3- الخدمة الإلكترونية التصريح عن بعد:[1]

وهي خدمة تختص بعملية التصريح الدوري لرب العمل بأجراءه ودفع إشتراكاتهم لدى الصندوق، وقد كانت هذه العملية تتم بطريقة تقليدية بتنقل المستخدم في كل مرة إلى مقر المنظمة والقيام بالإجراءات ورقيا والدفع من خلال عدة تنقلات، ولذلك قام الصندوق الوطني بإستحداث خدمة جديدة للتصريح عن بعد عبر الإنترنت وتم إعتمادها رسميا سنة 2019 عبر الوطن.

وتتم العملية من خلال الدخول إلى الموقع الرسمي www.cnas.dz على جهاز كومبيوتر أو هاتف ذكي ثم الضغط على صفحة التصريح عن بعد، ثم إدخال إسم المستخدم وكلمة السر المتحصل عليهما مسبقا من مصالح الصندوق، ويتم التصريح من خلالها ودفع الإشتراكات عبر عدة طرق مختلفة.

وتهدف الخدمة إلى التحكم الأمثل بعدد العمال المصرحين في الآجال القانونية، تحسين نوعية الخدمة وربح الوقت، تقليص الإجراءات الإدارية وتخفيف عناء التنقل لمقر الصندوق من أجل التصريح الشهري أو السنوي.

4- المنصة الرقمية cnas.dz:[2]

وهي بوابة إلكترونية رسمية تم إطلاقها لرقمنة الخدمات حسب كلمة المدير العام للصندوق الوطني: " شكل هذا الموقع الإلكتروني عنصرا أساسيا لترقية صورة الصندوق بإعتباره وسيلة إتصال ناجعة نظرا لمساهمتها البارزة في بناء وتجسيد الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها.. وفي سبيل ذلك تم إطلاق فضاءين يتعلق أحدهما بالإستبيان الذي تم وضعه لتقييم نوعية الخدمات المقدمة على مستوى هياكلنا، والثاني بالصفحة الإلكترونية – إنشغالاتكم - والتي تسمح بدورها للمواطنين بطرح تظلماتهم عبر الإنترنت دون عناء التنقل إلى

[1] مقابلة مع رئيس قسم الترقيم، يوم: 2025/04/09.

[2] مقابلة مع المكلف بخلية الإصغاء، يوم: 2025/04/09.

هياكلنا بالإضافة إلى إمكانية تحميل جميع الدعائم الإعلامية ومختلف الإستمارات الخاصة بالحصول على الأداءات المقدمة من قبل الصندوق "

تحتوي المنصة على تبيوبات توجيه آلية لفضاء الهناء، خدمة التصريح عن بعد، الدفع الإلكتروني وبوابة خاصة للتعاقد تتعلق بالشركاء الصحيين، كما تحتوي على مجموعة من الخدمات مثل خلية الإصغاء والإنشغالات وخدمات الأداءات والرقابة الطبية والمنازعات ودليل للهياكل الصحية، كما يقدم محتوى حول الإمتيازات وحقوق وإلتزامات العملاء، ومجموعة وثائق للتحميل.

وتعتبر المنصة ذات واجهة سهلة وسلسة وموجهة لمختلف الفئات، وتهدف إلى تعزيز الشفافية والمساءلة، وتقريب الإدارة من المواطن وتعزيز تجربة العملاء وتسهيل الحصول على الخدمات.

5- الأنظمة المعلوماتية الرقمية:

- نظام **SIGAS WEB** وهو نظام رقمي شامل في الصندوق لضبط وحماية المعلومات والبيانات الداخلية، تم تطويره بواسطة الخبراء لضمان عدم وصول المعلومات غير المصرح بها ومعالجتها بشكل صحيح، ويعمل كذلك على مراقبة الأنظمة الفرعية التي تعمل ضمن مركز البيانات الرئيسي ومراقبة أعمال الموظفين داخل المنظمة.

- نظام **SIGCM WEB** نظام رقمي يعمل على تنظيم العمليات المتعلقة بالرقابة الطبية داخل المنظمة وتتبع ومراقبة الأنشطة الطبية كالفحوصات والمعاملات المالية والتعويضات وإدارة الملفات وجدولة مواعيد المراقبة الطبية وتوفير التقارير حول الخدمات الطبية المقدمة.[1]

- نظام **SIGAP** يستخدم لإدارة الأجهزة والمعدات في المنظمة ومتابعة حالات عملها، حيث يقوم بتسجيل الأعطال التقنية وتتبع عمليات إصلاحها لضمان الحفاظ على الأجهزة والمعدات وضمان إستمرار العمل وتقديم الخدمات.

[1] مقابلة مع المكلفة بالدراسات في مصلحة الإتفاقيات، يوم: 2025/04/15.

- نظام **SIGAS WEB (CCP/BANK)** هو نظام رقمي يمكن من إجراء كل التحويلات والمعاملات المالية المختلفة بين المنظمة والشركاء والعملاء المؤمن لهم، سواءا كان التحويل بنكيا أو عبر حسابات البريد الجاري.[1]

- نظام **SIGMA** نظام رقمي حيوي ومتكامل يختص بتحسين وتنظيم العمليات الداخلية للمنظمة، ويستخدم في التواصل الداخلي بين المديريات الفرعية والمصالح والمكاتب وكذلك التواصل الخارجي كونه يعمل من خلال تقنية إنترنت الأشياء، ويحتوي كذلك على قاعدة بيانات ضخمة.

- نظام **SIGMA CONTROLE** نظام رقمي خاص بإدارة الأعمال والتأمينات الإجتماعية والرقابة ومراقبة أرباب العمل وحركة العمال والمنتسبين.[2]

- نظام **SIGMA ERP** وهو النظام الرقمي الخاص بالموارد البشرية، يستخدم في تخطيط الموارد البشرية وقياس الأداء التنظيمي للموظفين وإدارة العمليات التنظيمية، ويهدف إلى تحسين الكفاءة التشغيلية ودعم عملية إتخاذ القرار من خلال توفير تقارير مفصلة.

- نظام **DIG** يخص إدارة التفتيش وهي المكلفة بمراقبة الأداء والعمليات الداخلية لضمان الإلتزام بالقوانين واللوائح.

- نظام **SIREC** نظام خاص بجمع المعلومات المتعلقة بعمليات التحصيل ومعالجتها وتتبع ومراقبة الدفوعات والمعاملات المالية.

- نظام **CHIFAA ENROULEMENT** نظام مبرمج على متابعة إنتاج بطاقات الشفاء، من خلال تسجيل المعلومات الشخصية والطبية الخاصة بكل مؤمن له بغرض توفير الخدمات الطبية.

- نظام **CHIFA FLUX WEB** وهو نظام رقمي يهتم بمتابعة الفواتير الخاصة بالمؤمن لهم إلكترونيا.[3]

[1] مقابلة مع المكلف بمكتب المالية، يوم: 2025/04/16.

[2] مقابلة مع رئيس قسم الترقيم، يوم: 2025/04/09.

[3] مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين، يوم: 2025/04/15.

6- الصفحة الرسمية CNAS TEBESSA:

وهي صفحة رسمية خاصة بالصندوق على موقع التواصل الإجتماعي فيسبوك، تختص بنشر الإعلانات الرسمية المختلفة، مواعيد التصريحات للمستخدمين، التذكيرات المتعلقة بإشتراكات المنتسبين، وأخبار الخدمات الرقمية المختلفة، وكذلك مختلف النشاطات التي يقوم بها الصندوق، وتهدف للتواصل المباشر مع المواطنين، التوعية والتحسيس والتوجيه الرقمي، وذلك لتقريب الإدارة من المواطن والتفاعل السريع مع العملاء ونشر ثقافة الضمان الإجتماعي.[1]

بالإضافة إلى ما سبق، فإن المنظمة مزودة بالشبكة الداخلية (Intranet) التي تستخدم للتواصل بين الموظفين وتخزين المعلومات والموارد بأمان، بالإضافة إلى هواتف بروتوكول الإنترنت (IP Phone/VoIP) التي تقوم بتحويل المكالمات الصوتية إلى إشارات رقمية وتوجيهها عبر شبكة خاصة ويتم إستخدامها في الإتصال الداخلي والخارجي، كما تقوم المنظمة بإجراء الإجتماعات بالإعتماد على تقنية (Video Conference)، بالإضافة إلى حواسيب من الأجيال الحديثة والطابعات الرقمية والماسحات الضوئية في أغلب المكاتب.

خلاصة

من خلال ما سبق حول مفهوم التحول الرقمي وأبعاده المختلفة مثل الإستراتيجية الرقمية والبنية التحتية الرقمية وتجربة العملاء، يمكننا القول بأن التحول الرقمي هو عملية تنظيمة ضرورية لمواكبة مجمل التطورات التقنية والتكنولوجية وتطبيقها في البنية والعمليات التنظيمية والخدمات، والتي عادة ما تكون نتيجة لضغوط خارجية مثل المنافسة أو التشريعات أو لمتطلبات داخلية أو رغبة في تحقيق أهداف إستراتيجية معينة، وذلك من خلال إستغلال التقنيات الرقمية الحديثة وتوفير المتطلبات اللازمة لذلك مرورا بعدة مراحل متتابعة لتحقيق الفوائد المرجوة.

[1] مقابلة مع المكلف بخلية الإصغاء، يوم: 2025/04/09.

الفصل الثالث

مفهوم التميز التنظيمي

تمهيد

أولا : أبعاد التميز التنظيمي

ثانيا : أهمية التميز التنظيمي

ثالثا : أسس تطبيق التميز التنظيمي

رابعا : خصائص التميز التنظيمي

خامسا : دوافع التميز التنظيمي

سادسا : مراحل التميز التنظيمي

سابعا : معيقات التميز التنظيمي

ثامنا : النظريات المفسرة للتميز التنظيمي

تمهيد

أصبح التميز التنظيمي محط إهتمام واسع النطاق بين مختلف الباحثين وذلك راجع لأهميته التنظيمية وكونه أحد مقومات النجاح التي تسعى إليها المنظمات الحديثة، ولما له من دور في تحقيق نجاح وإستدامة المنظمة من جهة وإكتسابها للسمعة التنظيمية المميزة من جهة أخرى، خصوصا في ظل المنافسة والتحديات الحالية، وعلى هذا الأساس سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى موضوع التميز التنظيمي من خلال أبعاده ودوافعه ومراحل تطبيقه، ثم أسسه وخصائصه بالإضافة إلى أهميته و معيقاته ثم أهم النظريات التي تمكن من تفسيره.

أولا: أبعاد التميز التنظيمي.

تختلف أبعاد التميز التنظيمي من منظمة إلى أخرى بإختلاف طبيعتها وماهية عملها، إلا أنه هناك أبعاد أساسية للتميز التنظيمي وهي:[1]

1- القيادة الرشيدة:

وهي مجموعة الإستراتيجيات والمهارات والسلوكيات التي يتبناها القادة في المنظمة، من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة بكفاءة وفعالية، و هي قدرة القائد المتميز على إستغلال الفرص التنظيمية وقبول الأعمال الإبداعية بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة والأزمات المتعددة، والقدرة على توجيه الفريق.

2- الإستراتيجية التنظيمية:

وهي الطرق والخطط ونماذج الأعمال التي تنتهجها المنظمة، وتظهر في خطوات واضحة ومبتكرة لتحقيق رؤية ورسالة المنظمة، وتفاعل أجزائها كخطة موحدة وشاملة ومتكاملة تربط إمكانيات المنظمة بقدرتها على مواجهة التحديات البيئية والتكيف.

[1] بن ساسي عبد الحفيظ ومحجوبي هناء: **أثر تبني المسؤولية الإجتماعية على التميز التنظيمي**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، مجلد 13، عدد 01، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، 2024، ص 18.

3- العمليات:

وهي أن تكون العمليات مصممة ومنفذة بحيث تهدف إلى خفض كل من الكلفة والمجهود والتأخير والمخاطرة للحد الأدنى في تحقيق الحد الأقصى من الإنتاجية والفعالية والجودة، فالمنظمة التي توجد بها عمليات متميزة تنتج أسلوبا إيجابيا وفعالا لتصميم العمليات، وتركز على منع المشاكل قبل حدوثها.

4- الأداء الإستراتيجي:[1]

وهو يشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وخططها الأنية من خلال تنفيذ إستراتيجيات فعالة تعزز الإستدامة، بناءا على عملية التخطيط الإستراتيجي وإتخاذ القرارات المناسبة للرفع من أداء المنظمة ككل وتعزيز قدرتها التنافسية.

ويتعلق بـ :

- البعد المالي وتحقيق النمو والأرباح.
- البعد التشغيلي وتحسين العمليات والكفاءة التشغيلية.
- البعد التنافسي وتطوير الميزات التنافسية.
- البعد التنظيمي وتعزيز المهارات والقدرات الوظيفية.

5- المسؤولية الإجتماعية:[2]

هي إلتزام المنظمة بالمساهة في تحقيق التنمية الإجتماعية والإستدامة وتحسين رفاهية الأفراد، والإلتزام بالممارسات الأخلاقية والمعايير البيئية والإقتصادية والإجتماعية .

---

[1] عادل محمد عبد الله: **إستراتيجية التمكين المتسلسل (مدخل البناء المتسلسل لقدرات المورد البشري المشارك في صناعة القرارات)**، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2019، ص 129.

[2] منى وجيه: **مرجع سبق ذكره**، ص 08.

ومن أنواعها:

- المسؤولية الإجتماعية الإقتصادية، تتعلق بقدرة المنظمة على تحقيق الربح بطريقة أخلاقية ومستدامة.

- المسؤولية الإجتماعية القانونية، تعني إلتزام المنظمات بالقوانين واللوائح التي تنظم العمل في المجتمع.

- المسؤولية الإجتماعية الأخلاقية، ترتبط بالمبادئ والقيم الأخلاقية للمجتمع والتي توجه سلوك المنظمة، حتى لو لم تكن مطلوبة قانونيا.

- المسؤولية الإجتماعية البيئية، تتعلق بالمحافظة على البيئة وتقليل الأثر السلبي للنشاطات الإقتصادية عليها.

- المسؤولية الإجتماعية الإنسانية، تتعلق بتحقيق الأمان والرفاهية الإجتماعية وتحسين حياة الأفراد والمجتمعات.

ثانيا: أهمية التميز التنظيمي.

تتمثل أهمية التميز التنظيمي في ما يلي:[1]

- يمكن المنظمة من تحقيق نتائج إيجابية على المستوى الإقتصادي والإجتماعي والبيئي من خلال أتمتة العمليات والخدمات وترشيد إستغلال الموارد وتقليل التكاليف.

- يمكن المنظمة من الإحتفاظ بعملائها الحاليين وجذب عملاء محتملين كما يقودها نحو فهم وإدراك أكبر للإحتياجات المتوقعة للعملاء وتعزيز تجربة العملاء والتفاعل معهم.

- يدعم ويقوي إرتباط المنظمة مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجين من خلال الشراكات والتعاقدات والإتفاقيات.

[1] علي عبود الرفيعي وضرغام حسن عبد: **أثر القدرات الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد 15، عدد 01، العراق، 2018، ص ص 305،306.

- يحقق تكامل ما بين الأنظمة والعمليات وبالتالي إنعكاس نتائج إيجابية وفقا للمؤشرات الإقتصادية والإجتماعية والبيئية.

- يزود العاملين في المنظمة بإمكانات كبيرة لتحقيق أهدافهم بالإضافة في أهداف المنظمة على أساس الثقة المتبادلة والتعاون المشترك.

- يزيد من قدرة المنظمة على التكيف من خلال أنظمة التعلم والإبداع من أجل تحقيق القيمة المضافة للجوانب الإقتصادية والإجتماعية والبيئية.

- يدعم قاعدة العمل المشترك للمنظمة مع كل أصحاب المصالح المرتبطين بها بهدف تحقيق نتائج إيجابية لكل الأطراف.

- ينعكس بالإيجاب على تجربة العملاء ويعززها، وهو مما يرفع مستوى رضاهم عن الخدمات ويزيد من ثقتهم بالمؤسسة.

- يعزز عملية إتخاذ القرارات من خلال خلق التنظيم الواضح والجيد الذي يسهل الوصول إلى المعلومات والبيانات وبالتالي يمكن من إتخاذ قرارات أفضل.

ثالثا: أسس التميز التنظيمي.

يقوم التميز التنظيمي على مجموعة من الأسس، هي:[1]

1- القيادة

وهو يعبر عن سلوك القادة فهو الداعم لجميع منهجيات التميز، إذ يتم توضيح إتجاه قيم وغاية المنظمة من خلال سلوكهم وتشجيعهم لموظفيهم في السعي لتحقيق التميز.

[1] سمير سليمان عبد الجمل: **مرجع سبق ذكره**، ص 547.

2- التميز المستمد من العملاء

تؤكد كل إستراتيجيات التميز أن العميل هو مصدر الحكم الأخير على تميز الخدمات، وفهم الإحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء يعد أفضل وسيلة لتحقيق رضا العميل والإحتفاظ به فصوت العميل يكون حاسما في تصميم العمليات أو عرض الخدمات التي تؤثر على العملاء.

3- التوجه الإستراتيجي

جميع منهجيات التميز تؤكد على أهمية التوجه الإستراتيجي وتبني خطط التطوير الإستراتيجي في المنظمة، وتحقيق التنسيق والتكامل الإستراتيجي في كل أجزاء التنظيم.

4- التركيز على الأفراد

مستوى الموظفين يعد عنصرا مهما في إطار التميز، فنجاح المنظمة يعتمد إعتمادا كبيرا على تنمية مستوى المعرفة، والمهارات والإبداع لدى موظفيها، ومقدرة هؤلاء الموظفين تكون أفضل من خلال القيم المشتركة التي تدعمها ثقافة الثقة والتمكين في المنظمة.

5- تطوير الشراكات

منهجيات التميز تؤكد أن المنظمة بحاجة إلى وضع إستراتيجية متبادلة ذي منفعة مشتركة طويلة الأجل مع مجموعة من الشركاء الخارجيين، بما في ذلك العملاء والموردين ومنظمات التعليم، فتقديم قيمة مستديمة للشركاء يحقق نجاح الشراكة على المدى الطويل.

6- التعلم والتحسين المستمر

يعد التعلم والتحسين المستمر عنصرين حاسمين في منهجيات التميز، فتحفيز التعلم والتحسين تسهم في توفير بيئة مناسبة للإبداع والإبتكار من خلال تحقيق المشاركة الفعالة للمعرفة.

7- الإدارة بالحقائق

تركز جميع مداخل التميز على أن تكون إدارة العمليات على أساس الحقائق الفعلية لتصميم العمليات الملبية لمتطلبات العملاء، ويكون تحسين العمليات على أساس التغذية الراجعة من العميل، والتغذية الراجعة من العمليات ذاتها حيث تقاس العمليات بمقدرتها على تلبية متطلبات العملاء.

8- توجيه النتائج

من خلال تحقيق التوازن بين إحتياجات جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين ويعد ذلك جزءا مهما ومحوريا لوضع الإستراتيجيات الناجحة، فالتميز يهتم بخلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة الرئيسيين، بما في ذلك العملاء، والموظفين والموردين، والشركاء، والجمهور، والمجتمع ككل.

9- المسؤولية الإجتماعية

تحرص كل مناهج التميز على المسؤولية تجاه العامة، فالسلوك الأخلاقي والإلتزام الإجتماعي والمواطنة الصالحة لها أهمية على المدى الطويل لصالح المنظمة.

رابعا: خصائص التميز التنظيمي.

إن المنظمات التي تحقق تميزا في الأداء تتمتع بمجموعة من الخصائص الهامة، وهي كما يأتي:[1]

- **قبول المهام الجديدة:** حيث إن قبول مهام جديدة يعتبر من أهم مصادر التميز التنظيمي من حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات، يكون بقبولها لسلوك المخاطرة وإصلاح العمليات المضطربة وبدء العمل من الصفر.

- **توفر القيادات الكفوة:** إن القيادات تعمل كقدوة، حيث إن للقيادات دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.

[1] ربى عزت الكنج: **مدى توافر أبعاد التميز التنظيمي في المنظمات الخدمية**، مجلة جامعة تشرين للعلوم الإقتصادية والقانونية، مجلد 04، عدد 06، سوريا، 2020، ص 60.

- **تحمل المصاعب:** إن المصاعب توضح للمنظمات قدرتها، حيث إن إرتكاب الأخطاء وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها أو إحتوائها يساهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.

- **الخبرات الحرة:** إن المنظمات المتميزة يتوفر لديها خبرات خارج نطاق العمل وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لإكتساب التميز في الأداء.

- **برامج التدريب المستمر:** إن النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميتها أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات.

- **الدقة المعززة:** ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص من خلال إختيار أفضل الأساليب لتأدية المهام وخلق مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ والتخطيط الإستراتيجي في التأثير على تميز المنظمة.

- **التعلم المستمر:** من خصائص المنظمات المتميزة أنها تتبنى التعلم المستمر وتثمن التحسين والتطور المستمرين للخدمات والعمليات، حيث أن المنظمات المتعلمة تنقل التعلم من بيئتها الخارجية وتزرعه في بيئتها الداخلية وهذا ما يعزز التميز التنظيمي.

خامسا: دوافع التميز التنظيمي.

إن للتميز التنظيمي العديد من الدوافع التي جعلت المنظمات تسعى إليه بشكل كبير من أجل تحقيق القوى الداعمة للتميز، ومن أهم دوافع التميز التنظيمي ما يأتي:[1]

1- المحافظة على مكانة المنظمة:

وهو الحفاظ على مكانة المنظمة من قياداتها ومواردها وثقافتها والمركز التنافسي لها، من خلال تطوير عملها وأدائها المتميز من أجل العمل على تحقيق السيطرة على السوق والحفاظ على مكانتها.

[1] ربى عزت الكنج: **مرجع سبق ذكره**، ص 59.

2- تطور التكنولوجيا:

التقدم التكنولوجي في المعلومات والإتصالات يؤثر بشكل فعال وكبير في جميع جوانب العمل لدى المنظمات، فإن تطور الأعمال والقدرة التنافسية تتم من خلال تطوير القدرات التكنولوجية الإلكترونية مما يوفر إستمرارية وتقدم لدى المنظمة.

3- التغير والتطوير السريع:

حيث تتسم جميع منظمات الأعمال بالتغير، حيث أن البيئة الحديثة للعمل في كافة المنظمات تتميز بدرجة عالية من التغيرات السريعة في بيئة المنظمة، فلذلك كان حتما على المنظمات العمل على التخطيط للمستقبل من أجل ضمان الإستمرارية في العمل والمنافسة من خلال التميز التنظيمي.

4- جودة الأداء:

فقد أصبحت جودة الأداء هي العامل الرئيسي لكسب العملاء وأصبحت الأسلوب الأكثر نجاحا على مستوى العالم، وهي تعد لغة التميز بين المنظمات، فهي التي تكسب للمنظمات الإستمرارية والتطور في العمل.

5- المنافسة العالمية:

من خلال تزايد حدة المنافسة في السوق العالمي، وذلك بسبب التطور والمنافسة بلا حدود وخصوصا بعد العولمة الإقتصادية، فأصبح بالإمكان البحث عن وجلب الخدمات بأسهل الطرق، لذلك كان حتما على المنظمات العمل على فعالية الإنتاجية وزيادة المنافسة من خلال إدارة التميز التنظيمي.

سادسا: مراحل تطبيق التميز التنظيمي.

يتعين على المنظمات التي تسعى لتحقيق التميز التنظيمي وضع خطة إستراتيجية لذلك، وتحديد المراحل اللازمة حيث تمر عملية تطبيق التميز التنظيمي بعدة مراحل يمكن تصنيفها كالتالي:[1]

[1] ألاء عبد الرحمن بالحمر: **مستوى تطبيق ممكنات التميز التنظيمي في المنظمات العامة**، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز – جدة، السعودية، 2016، ص 21.

❖ **المراحل الأولية:** وتشتمل على الخطوات التالية:

- دراسة الوضع الحالي للمنظمة، والمتغيرات الداخلية والخارجية من خلال عمليات التحليل الإستراتيجي، وتحديد الأسس والتوجهات الإستراتيجية.

- صياغة رسالة المنظمة ورؤيتها، وتحديد الأهداف الإستراتيجية.

- تحديد طرق إجراءات العمل التشغيلية، والعمل على تحسينها بطريقة تضمن الوضوح والكمال.

- وضع الأسس والمعايير لقياس النتائج.

- وضع آليات للمتابعة والتقييم للتعرف على المتغيرات البيئية وتأثيراتها المحتملة على المنظمة.

- البناء على أفضل ممارسات المنظمات الأخرى والعمل على الإستفادة من خبراتها وتجاربها.

❖ **مرحلة تطبيق التميز:** تنطوي هذه المرحلة على:[1]

- نشر مفاهيم التميز عن طريق إستعراض مفاهيم التميز، ومناقشة جميع العاملين في المنظمة حول كيفية تطبيقها

- بث رسالة تتضمن إلتزام المنظمة بالتميز التنظيمي ومبادئه.

- وضع خطط للتحسين المستمر عن طريق تحديد المواقع ذات الأولوية لتحسين وضع المنظمة على طريق التميز.

- مراقبة خطط التحسين والتطوير.

- المحافظة على المكاسب والأهداف المحققة.

❖ **مرحلة إستدامة التميز:** وهذه المرحلة تعنى بإستمرار تحقيق التميز التنظيمي من خلال:[2]

[1] ألاء عبد الرحمن بالحمر: **مرجع سبق ذكره**، ص 21.

[2] ألاء عبد الرحمن بالحمر: **نفس المرجع**، ص 22.

- توظيف التقنية بالصورة التي تحقق أعلى إستفادة ممكنة.

- تشجيع التعلم على كافة المستويات التنظيمية وموظفيها.

- نشر المعرفة وفرص التحسين بين جميع العاملين.

سابعا: معيقات التميز التنظيمي.

قد تعترض المنظمة مجموعة من المعيقات التي تحول دون وصولها إلى تميزها التنظيمي وأهدافها الإستراتيجية وتحقيق ميزتها التنافسية، ويمكن تلخيص المعيقات فيما يلي[1]:

1. سياسة التوظيف الخاطئة وعدم إختيار الموظفين ذوي الكفاءة العالية، فتعيين الموظفين يكون في غالب الأحيان بطرق غير سليمة كالمحاباة من ذوي القرابة وغيرها وليس على أساس الكفاءة.
2. عجز قوانين وأنظمة المنظمة عن وصف الآلية أو الديناميكية التي تتبعها لخلق التميز وحمايته على أساس ديمقراطي يعزز من مفهوم المشاركة.
3. إبتعاد قيادة المنظمة عن جعل التميز في الأداء أولوية من أولوياتها، مما ينعكس سلبا على أداء المرؤوسين ويجعلهم يسعون للحصول على مهنة ثابتة ودائمة يغلب عليها الطابع الروتيني التقليدي، مما يقلل فرص التميز في الأداء.
4. إنعدام عدالة هياكل الأجور والرواتب وعدم الإتجاه إلى تعديلها وبنائها على أسس موضوعية، مما يتسبب في تسرب الكفاءات نحو منظمات أخرى.
5. عدم وجود الإستقرار الإداري خصوصا القيادات العليا مما يؤدي إلى عدم ثبات ووضوح الأهداف المطلوبة.
6. التركيز على الأهداف قصيرة الأجل المتمثلة في تحقيق السيولة الكبيرة، مع إنعدام الرؤية الإستراتيجية الداعمة لثقافة التميز.
7. نقص المعلومات وعدم الإستفادة من المتوفرة منها بالطريقة التي تسهل إنسيابها في كافة القنوات والمستويات الإدارية والوظيفية بشكل سريع ومستمر بين مختلف الأقسام والوحدات.

[1] الأخضر صياحي: **تحقيق التميز التنظيمي من خلال تبني مدخل إدارة المعرفة**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، مجلد 11، عدد 02، جامعة زيان عاشور – الجلفة، 2018، ص 155.

8. مقاومة التغيير والتطوير، لأن هناك بعض الأفراد تتأثر مصالحهم الشخصية الضيقة مع التحول نحو الأفضل بسبب عدم ثقتهم بأنفسهم بالتماشي مع الوضع الجديد أو لضعف قدراتهم وإمكانياتهم.

ثامنا: النظريات المفسرة للتميز التنظيمي.

1- نظرية أصحاب المصالح:[1]

هي إطار نظري لأخلاقيات الإدارة التنظيمية داخل المنظمة أو في تعاملها مع المنظمات الأخرى، وقد تم التطرق إلى نظرية أصحاب المصلحة لأول مرة في كتاب الإدارة الإستراتيجية "نهج أصحاب المصلحة" الذي قام بتأليفه **إدوارد فريمان**، والذي يوضح فيه كيف يمكن للإدارة أن تلبي مصالح أصحاب المصلحة في الأعمال، وترى النظرية أن الغرض من العمل هو خلق أكبر قدر من القيمة المضافة لأصحاب المصالح، من أجل التميز والإستدامة، إذ يجب على المسيرين الحفاظ على مصالح أصحاب المصلحة بشكل مستمر ومتوازن.

وأصحاب المصلحة حسب النظرية هم العملاء والموظفين والمجتمع، وإن الفرضية الأساسية لنظرية أصحاب المصلحة هي أن المنظمة التي تدير علاقاتها وتفاعلاتها مع أصحاب المصلحة بفعالية، ستظل قائمة لفترة أطول وبأداء أفضل.

ويقترح **فريمان** بأن على المنظمات تقديم كفاءات معينة لأصحاب المصلحة ويشمل ذلك الإلتزام بمراقبة مصالحهم وتطوير إستراتيجيات فعالة للتعامل معهم، بالإضافة إلى تقسيم المصالح وتصنيفها إلى شرائح لتسهيل إدارتها، والتأكد من أن الوظائف التنظيمية تلبي إحتياجات ومتطلبات أصحاب المصلحة.

وتركز النظرية كذلك على عدة مفاهيم تتعلق بالمنظمة مثل:

- تحسين الأداء لتلبية إحتياجات أصحاب المصالح، ومن ثم تحسين سمعتها وكسب رضا العملاء.

- تعزيز المسؤولية الإجتماعية وتحمل المسؤولية تجاه الأفراد والمجتمع والبيئة.

- بناء علاقات قوية ومستدامة وتعزيز الثقة والولاء مع أصحاب المصالح.

[1] عقيلة صدوقي: **أصحاب المصالح (البحث عن التوازن بين المسؤولية الإجتماعية والمسؤولية الإقتصادية)**، مجلة المؤسسة، مجلد 08، عدد 01، جامعة الجزائر – 3، الجزائر، 2019، ص ص 133،121.

ومنه، فالنظرية ترى بأن التميز التنظيمي لا يعتمد فقط على تحقيق الأرباح بل على تقديم القيمة لمختلف أصحاب المصالح وتحقيق التوازن بين توقعاتهم وأهداف المنظمة، والقيام بتبني الممارسات التنظيمية العادلة والمستدامة تجاه الأفراد والمجتمع والبيئة وتحقيق المسؤولية الإجتماعية، ما يعزز من سمعة المنظمة وتميزها التنظيمي.

2- نظرية الموارد والكفاءات:[1]

إن نظرية الموارد والكفاءات تحاول أن تعطي الأولوية للجانب الداخلي للمنظمة في التحليل الإستراتيجي، فالمصدر الأساسي للميزة التنافسية هو من خصائصها الداخلية التي تفسر لنا الفرق في الأداء بين المنظمات ومصادره.

وإنطلاقا من هذه النظرية فالفرق بين أداء المنظمات يرجع إلى تزودها بالموارد المتميزة فضلا عن طريقة المزج والتنسيق بين هذه الموارد، ويعرف **بارني جاي** الموارد بأنها " كل الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، الخصائص المتعلقة بالمنظمة والمعلومات والمعرفة، وتتصف الموارد بإمكانية التحكم فيها والسيطرة عليها من جانب المنظمة، وأيضا تمكنها من وضع وتنفيذ إستراتيجيات تسمح لها بتحسين وتطوير نشاطها وأدائها، كما صنف كذلك موارد المنظمة إلى ثلاث أنواع أصول مادية، أصول بشرية وأصول تنظيمية.

ومن وجهة نظر هذه المقاربة فالمنظمة تخلق ميزة تنافسية لأنها تستعمل هذه الموارد في بناء إستراتيجية لخلق قيمة تمكنها من التفرد والتفوق على المنافسين، كما أنهم –أي المنافسين- لا يمكنهم إتباع وتطبيق هذه الإستراتيجية لأنها مبنية على موارد خاصة بالمنظمة.

كما يرى **بيرج وورنفلت** أن المنظمات يمكن أن تحلل من خلال مواردها بدلا من منتجاتها، وبدلا من النظر إلى السوق فقط كمصدر للميزة التنافسية، وقد قسم موارد المنظمة إلى أصول منظورة كالموارد المادية والبشرية وأخرى غير منظورة كالسمعة والمميزات الإنفرادية والمعرفة.

[1] السبتي جريبي: **مرونة المؤسسة وفق نظرية الموارد والكفاءات**، حوليات جامعة قالمة للعلوم الإجتماعية والإنسانية، عدد 23، جزء 02، الجزائر، 2018، ص ص 292،293.

الأساس النظري:[1]

- تعتمد المنظمات على مواردها لتطوير منتجاتها وخدماتها.

- الميزة التنافسية لا تأتي فقط من موقع السوق، بل من إمتلاك موارد نادرة يصعب على المنافسين تقليدها.

- لتحقيق النجاح المستدام، يجب على المنظمات تحقيق تراكم الموارد وإستثمارها بطريقة فعالة.

- لكي تكون الموارد مصدرا لميزة تنافسية طويلة الأمد، يجب أن تتمتع بخصائص القيمة، الندرة، صعوبة التقليد وغير قابلة للإستبدال.

إذا فالنظرية ترى أن التميز التنظيمي مستمد من موارد المنظمة في حد ذاتها وخصائص هذه الموارد، وإدارتها بإستراتيجية فعالة، وليس مرتبطا فقط بالسوق أو بالمنافسة مع المنظمات الأخرى، كما أن النظرية لا تشترط حتى ضرورة وجود منافسين إذ يكفي تميز المنظمة وإكتسابها للسمعة والثقة دون الدخول في منافسات مع غيرها لتحقيق تميزها التنظيمي.

خلاصة

تعرضنا في هذا الفصل إلى مفهوم التميز التنظيمي كونه أحد أسس النجاح للمنظمات وما يتعلق به من أبعاد وما يحركه من دوافع مثل المنافسة العالمية والتغير السريع والتطور التكنولوجي، ثم مراحل تطبيقه في المنظمة وأهم الأسس التي يقوم عليها، وكذا الخصائص التي تتسم بها المنظمة المتميزة، وقد تبين لنا من كل ما سبق ذكره أهمية التميز التنظيمي بالنسبة للمنظمة والمعيقات التي قد تواجه المنظمة في سعيها لبلوغه.

[1] مديني عثمان ويغني سامية: **مقاربة الموارد في التشخيص الإستراتيجي**، مجلة إقتصاد المال والأعمال، مجلد 04، عدد 02، الجزائر، 2020، ص ص 283،284.

الفصل الرابع

مجالات الدراسة وعينة البحث

تمهيد

أولا : مجالات الدراسة

ثانيا : العينة والمعاينة

تمهيد

يعتبر الجانب الميداني لأي دراسة جزءا مهما يدعم الجانب النظري في البحث العلمي وذلك من خلال ما يجمعه الباحث من بيانات ميدانية يبني عليها دراسته بعد تطبيق الإجراءات المنهجية لجمع البيانات، ولذلك كانت خطوة إختيار المكان المناسب لإجراء الدراسة وتحديد مجالاتها المختلفة خطوة مهمة ضمن خطوات البحث العلمي، ويلي ذلك إختيار وتحديد عينة من مجتمع البحث الكلي وفق شروط وقواعد علمية، وهذا ما سيتم التطرق له في هذا الفصل حيث سيتم تحديد وتعريف مجالات هذه الدراسة والعينة المبحوثة من حيث طريقة إختيارها وخصائصها.

أولا: مجالات الدراسة.

إن كل دراسة ميدانية تتطلب بالضرورة تحديد مجالاتها التي تتسم بها عن غيرها من البحوث، وقد تضمنت هذه الدراسة ثلاث مجالات على النحو الآتي:

1- المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة في ولاية تبسة وبالتحديد في مديرية الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء – تبسة (CNAS)، التي تقع في حي الدكان شارع سعودي سعودي، يحدها شرقا الصندوق الوطني للتقاعد وغربا مستشفى عاليا صالح ويحدها شمالا حي 1576 مسكن وجنوبا الحديقة العمومية للدكان.

1.1- التعريف بالصندوق:

أنشئ الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي بتبسة في 1978/01/01، وتبعا لتوحيد أنظمة التأمينات الإجتماعية طبقا للقانون 11/83 تمت هيكلة صندوق الضمان الإجتماعي لولاية تبسة في سنة 1985 وذلك بموجب مرسوم 223/85 المؤرخ في 1985/08/20 ليصبح تحت تسمية (الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء - تبسة) وتتبعه عدة مراكز وفروع على مستوى الدوائر والبلديات، ويعد الصندوق

الوطني للتأمينات الإجتماعية منظمة خدماتية عمومية ذات تسيير خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلالية المالية، وذلك طبقا للمادة 49 من القانون رقم 88-01 المؤرخ في 1988/01/12.

2.1- مهامه:

- تسيير أداءات التأمينات الإجتماعية (المرض، الأمومة، العجز والوفاة) وكذا حوادث العمل والأمراض المهنية.

- العمل على تحسين وتعميم الحماية الإجتماعية لذوي الدخل الضعيف، الأمراض المزمنة، المعاقين، الفئات المحرومة.

- تحصيل الإشتراكات وتسيير الأداءات.

- الرقابة والمنازعات المتعلقة بتحصيل الإشتراكات الموجهة لتمويل الأداءات.

- منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم إجتماعيا وكذا أصحاب العمل.

- المساهمة في ترقية السياسة الرامية إلى الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية والتأمين عليها.

- إجراء الرقابة الطبية لفائدة المستفيدين.

- القيام بالنشاطات الرامية إلى تمكين العمال وذوي حقوقهم من الأداءات الجماعية، على شكل إنجازات ذات طابع صحي وإجتماعي.

- تسيير صندوق المساعدة والنجدة.

- إبرام إتفاقيات مع مقدمي العلاج والخدمات الصحية.

- إعلام المستفيدين وأصحاب العمل بحقوقهم وإلتزاماتهم.

3.1- هيكله التنظيمي:

يندرج الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية لولاية تبسة تحت وصاية مديرية عامة يتواجد مقرها بالجزائر العاصمة مهمتها توجيه كافة المديريات عبر كل ولايات الوطن وتخضع لوصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الإجتماعي.

ويتكون من مديرية تحت سلطة المدير، وتضم عددا من المديريات الفرعية يتولى تسيير كل واحدة منها مدير فرعي من خلال الأقسام والمكاتب في كل مديرية فرعية، بالإضافة إلى 10 مراكز دفع و08 فروع موزعة عبر بلديات الولاية وتتبع للمديرية الفرعية للأداءات.

ويتمثل الهيكل التنظيمي في:

* **المديرية الفرعية للموارد البشرية والوسائل المادية، الإنجازات، الأرشيف والأملاك**، وهي المكلفة بتسيير الموارد البشرية والأجور والوسائل العامة والأرشيف.
* **المديرية الفرعية للأداءات**، وهي المكلفة بالدفع والإنتساب والتعاقد والإتفاقيات وحوادث العمل والأمراض المهنية والأخطار الكبرى وتسيير المنح والخدمات الإجتماعية وكذا بطاقة الشفاء، بالإضافة إلى أنها تعمل على تسيير 10 مراكز دفع و08 فروع موزعة عبر بلديات الولاية.
* **المديرية الفرعية للعمليات المالية**، هي مصلحة تسيير الميزانية والمحاسبة.
* **المديرية الفرعية للأنظمة الإعلامية (الإعلام الآلي)**، وهي المصلحة المكافة بالإعلام الألي والتسير التقني والأجهزة التكنولوجية، وتضم مجموعة من المهندسين في الإعلام الألي.
* **المديرية الفرعية للمراقبة الطبية**، وهي المكلفة بالمراقبة الطبية للمؤمن لهم إجتماعيا، مراقبة التعويضات للمواد الطبية والخدمات الصحية ومراقبة الملفات الطبية (نسبة العجز، الإجازات المرضية.. إلخ).
* **المديرية الفرعية للتحصيل ومنازعات التحصيل**، وتضم المراقبون لأرباب العمل والمستخدمين، وعمليات التحصيل وشؤون المنازعات.

كما يتكون الصندوق من عدة مكاتب وأقسام أخرى مثل: **مركز الحسابات** التابع للمديرية الفرعية للأنظمة الإعلامية وهو المكلف بكل ما يتعلق بالوسائل التقنية وعمليات تطويرها والإبتكار التقني وتسيير التكنولوجيا، بالإضافة إلى: **سكريتاريا المديرية، خلية الإحصاء والتوثيق، المنازعات العامة، خلية المراقبة الداخلية، مصلحة الوقاية، خلية الإصغاء الإجتماعي والإعلام والإتصال، المصلحة الإجتماعية، خلية الأمن والوقاية، قاعة المحاضرات، قاعة الإجتماعات، الإستقبال والتوجيه.**

4.1- المستفيدون منه:

- العمال الأجراء، مهما كان قطاع النشاط.

- الممتهنين (المتربصين) في أي مجال وأي مؤسسة.

- الطلبة.

- المتربصين في مجال التكوين المهني.

- فئة المعاقين، والفئات الهشة.

- المجاهدين.

- المستفيدون من إمتيازات الضمان الإجتماعي (المنح والريوع).

- المستفيدون من المنح الجزافية للتضامن (الأشخاص المرضى أو المسنين وغير الناشطين).

- ذوي الحقوق، وهم: الزوج، الزوجة، الأطفال القصر، الغير المتزوجات وغير العاملات، الأصول.

2- المجال الزمني:

تحدد المجال الزمني للدراسة الراهنة بداية من شهر أكتوبر 2024 أين تم الإتصال بالأستاذة المشرفة للتشاور معها حول موضوع التحول الرقمي والتميز التنظيمي في المنظمة الخدماتية وتعديله وضبطه، وكذلك إختيار ميدان إجراء الدراسة أين تم إختيار الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء بتبسة،

وبعد الضبط الأولي تم عرض الموضوع على اللجنة العلمية والبيداغوجية لقسم علم الإجتماع، وقد تمت الموافقة عليه في شهر نوفمبر.

وقد بدأت مرحلة جمع المادة العلمية من شهر ديسمبر 2024 قصد الإلمام بموضوع الدراسة نظريا ومراجعة الدراسات السابقة وتحديد الخطوات المنهجية للدراسة، تم بعد ذلك إعداد الجانب النظري والإجراءات المنهجية للدراسة والمتمثلة في صياغة الإشكالية والفرضيات البحثية وإختيار أدوات جمع البيانات كمرحلة ثانية، وقد كانت الزيارة الإستطلاعية الأولى لميدان الدراسة خلال شهر جانفي 2025 قصد التعرف على منظمة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء وجميع مصالحها وأقسامها، والتعرف على متغيرات الموضوع ميدانيا من خلال إستخدام الملاحظة.

ومن بداية شهر مارس 2025 وبعد الحصول على الإذن بالدخول لإجراء الدراسة الميدانية تم القيام بعدة زيارات ميدانية قصد جمع المعلومات التي تفيد الدراسة مثل الهيكل التنظيمي وعدد الموارد البشرية في المنظمة والمناصب الوظيفية، وكذا ملاحظة طرق العمل والبنية التحتية للمنظمة، كما تم في شهر أفريل 2025 إجراء مقابلات مع كل من المدير الفرعي للموارد البشرية والوسائل المادية، رئيس مصلحة المستخدمين، رئيس المصلحة الإجتماعية، المكلف بمكتب الخدمات الإجتماعية، المكلفة بالدراسات في مصلحة الإتفاقيات، المكلف بمكتب المالية، رئيس قسم الترقيم، تم خلالها جمع المعلومات المرتبطة بمتغيري الدراسة، أما بالنسبة لأداة الإستبيان فقد تم تنفيذها في صيغتها النهائية في الفترة بين 16 إلى 20 أفريل 2025.

وفي الفترة الممتدة من 22 إلى 28 أفريل 2025 تم توزيع الإستبيان إلكترونيا وإستلام الإجابات من أفراد العينة المدروسة.

وفي المرحلة الأخيرة من الدراسة في شهر ماي 2025 تم تحليل البيانات الميدانية واستخلاص النتائج النهائية والإجابة على الإشكالية المطروحة.

3- المجال البشري:

يعبر المجال البشري للدراسة عن أفراد مجتمع الدراسة الذين تطبق عليهم كلهم أو على جزء منهم أدوات جمع البيانات للتوصل إلى النتائج النهائية، ويتمثل المجال البشري للدراسة الراهنة في موظفي الصندوق

الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء بتبسة، وقد قدر عددهم الكلي حسب مصلحة المستخدمين بـ 305 موظف موزعين بين المديرية الولائية وكل الفروع والمراكز لولاية تبسة.

وبما أنه قد تم إختيار المديرية الولائية كميدان للدراسة وذلك لإعتبارات منها أنها تضم عدد أكبر من العمال ونظرا لكونها تمثل جميع الفروع والمراكز التابعة لها وكذلك لعدم توفر الإمكانيات لشمل المراكز والفروع في الدراسة الميدانية، فقد حصرنا مجتمع البحث في الموظفين بالمديرية الولائية فقط والبالغ عددهم 200 موظف موزعين وفق فئات وظيفية مختلفة كالآتي:

- **أعوان التنفيذ = 04.**

- **أعوان التحكم = 140.**

- **إطارات = 50.**

- **إطارات سامون = 06.**

ثانيا: العينة والمعاينة.

العينة هي جزء من مجتمع الدراسة تحمل خصائصه وتمثله وهي التي تطبق عليها أداة الإستبيان، ويشترط أن يتم إختيارها بدقة لتكون ممثلة للمجتمع الكلي وتكون النتائج ذات مصداقية وقابلة للتعميم، وقد تم إختيار عينة الدراسة الراهنة وفق طريقة منهجية مضبوطة كالآتي:

1- العينة:

نظرا للتوزيع السائد في المنظمة محل الدراسة والذي كان وفق فئات وظيفية تتمثل في (إطارات سامون، إطارات، أعوان تنفيذ، أعوان تحكم) يندرج تحتها أفراد مجتمع البحث، ويمكن أخذها كطبقات تضم كل طبقة فئة من الأفراد، وتتمايز فيما بينها على أساس خاصية الرتبة فكل طبقة تختلف عن غيرها، ولهذا فقد تم الإعتماد على العينة الطبقية العشوائية لأخذ عينة ممثلة من كل طبقة حسب حجمها وبما يتوفق مع حجم العينة المطلوبة.

2- المعاينة:

تم حساب العينة أولا بإستعمال معادلة **ريتشارد جيجر**، وتم حسابها كالآتي:

$$\boldsymbol{n = \frac{Z^2.p.(1-p)}{E^2}}$$

حيث أن، n : يمثل حجم العينة = ؟

Z : قيمة مستوى الثقة = 95%، 1.96

p : النسبة المتوقعة للمجتمع الكلي = 0.5 (إذا كان المجتمع غير محدود)

E : هامش الخطأ المقبول = 10%، 0.10

$$\boldsymbol{n = \frac{(1.96)^2.0.5.0.5}{(0.10)^2} = \frac{3.8416.0.25}{0.01} = \frac{0.9604}{0.01} \approx 69}$$

وبما أن مجتمع الدراسة محدود ومعروف عدده، تم تصحيح حجم العينة حيث (N=200):

$$\boldsymbol{n \text{ مصحح} = \frac{n}{1+\frac{n-1}{N}} = \frac{69}{1+\frac{96-1}{200}} = \frac{69}{1+0.475} = \frac{69}{1.475} \approx 65}$$

وعليه فالعينة المطلوبة هي 65، وهي تمثل بالتقريب 33% من المجتمع.

وبعد حساب حجم العينة تم توزيع العينة على الطبقات كما يلي:

- أعوان التنفيذ = 04، $\boldsymbol{(n^1) = \frac{04}{200} \times 65 \approx 01}$

- أعوان التحكم = 140، $\boldsymbol{(n^2) = \frac{140}{200} \times 65 \approx 45}$

- إطارات = 50، $\boldsymbol{(n^3) = \frac{50}{200} \times 65 \approx 17}$

- إطارات سامون = 06، $\boldsymbol{(n^4) = \frac{06}{200} \times 65 \approx 02}$

وهو توزيع نسبي يضمن تمثيل العينة لجميع الفئات مما يزيد من دقة النتائج ويجنب الوقوع في التحيز غير المقصود ويجعل العينة ممثلة للمجتمع الكلي ما يمكن من الحصول على نتائج دقيقة ويمكن تعميمها.

جدول رقم (07): يوضح حجم وتوزيع عينة الدراسة.

الفئة	مجتمع الدراسة	حجم العينة ≈33%
أعوان تنفيذ	04	01
أعوان تحكم	140	45
إطارات	50	17
إطارات سامون	06	02
المجموع	200	65

المصدر: من إعداد الطالبين.

وعليه فقد تم توزيع عدد 65 إستبانة مقسمة على الطبقات المذكورة سابقا وفق ما هو مسموح به لإجراء الدراسة الميدانية، وبعد أن تم إسترجاع الإستبانات الموزعة كانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (08): يوضح نسبة إسترجاع الاستبانات الموزعة

الإستبانات	العدد	النسبة
الموزعة	65	%100
المسترجعة	65	%100
الغير صالحة للتحليل	00	%0
الصالحة للتحليل	65	%100

المصدر: من إعداد الطالبين.

وحسب الجدول السابق فإن نسبة إسترجاع الإستبانات القابلة للتحليل بلغت 100%، وهي نسبة كافية لمواصلة الدراسة وتحليل النتائج.

2.1- قياس أداة الدراسة:

بعد إسترجاع كل الإستبانات الموزعة وعددها 65 إستبانة، تم حساب صدق وثبات أداة الإستبيان من خلال معامل آلفا كرونباخ، والذي كانت نتائجه كما يلي:

جدول رقم (09): يوضح قيمة آلفا كرونباخ لكل محور

المعاملات / المحاور	معامل آلفا كرونباخ	العبارات
محور التحول الرقمي	0,876	19
بعد البنية التحتية الرقمية	0,855	09
بعد تجربة العملاء الرقمية	0,715	10
محور التميز التنظيمي	0,917	18
بعد الأداء الإستراتيجي	0,873	10
بعد المسؤولية الإجتماعية	0,847	08

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS V27.

وقد بلغت قيمة المعامل لجميع المحاور والأبعاد القيم المقبولة إحصائيا، حيث تراوحت القيمة بين (0.715) و(0.917)، وتشير هذه النتائج إلى أن أداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات والإتساق الداخلي، وهو ما يعزز من مصداقيتها ومصداقية النتائج التي سيتم الحصول عليها لاحقا من خلال تحليل البيانات.

وللتحقق من الثبات الكلي للإستبيان تم حساب معامل ألفا كرونباخ لجميع المحاور مجتمعة، حيث بلغت قيمته (0.932)، وتشير هذه القيمة المرتفعة إلى درجة عالية من الإتساق الداخلي بين فقرات الإستبانة، مما

يدل على تمتع الأداة بموثوقية ممتازة وقدرتها على قياس المتغيرات المستهدفة بدقة وثبات في سياق الدراسة الميدانية.

مع العلم أن قيمة معامل آلفا كرونباخ محصورة بين (0-1) فكلما إقتربت القيمة من درجة (0) دل ذلك على ضعف درجة الثبات، وكلما إقتربت من درجة (1) دل ذلك على درجة ثبات جيدة كما يوضح ذلك جدول القيمة والدلالة للمعامل، في الجدول الموالي:

جدول رقم (10): يوضح قيمة معامل آلفا كرونباخ والدلالة المقابلة له.

معامل آلفا كرونباخ	الدلالة
أقل من 0,6	ثبات ضعيف.
من 0,6 إلى 0,7	ثبات مقبول.
من 0,7 إلى 0,8	ثبات جيد.
أعلى من 0,8	ثبات ممتاز.

المصدر: من إعداد الطالبين.

- معامل التجزئة النصفية:

للتحقق من الثبات الداخلي لبعد "**تجربة العملاء الرقمية**"، تم تطبيق تقنية التجزئة النصفية **(Split-Half)** حيث تم تقسيم بنود البعد إلى نصفين، وقد بلغت قيمة معامل آلفا كرونباخ للنصف الأول (0.771) وللنصف الثاني فقد بلغت (0.777)، كما بلغت قيمة معامل **(Spearman-Brown)** المصحح (0.798)، أما بالنسبة لمعامل **(Guttman)** فقد بلغت القيمة (0.795)، وكل هذه القيم تشير إلى وجود درجة جيدة من الإتساق الداخلي بين العبارات، مما يدل على موثوقية الأداة في قياس هذا البعد.

كذلك تم فحص الثبات الداخلي لبعد "**البنية التحتية الرقمية**" بإستخدام ذات التقنية **(Split-Half)**، وبعد تقسيم البعد لنصفين وحسابهما فقد بلغت قيمة معامل آلفا كرونباخ للنصف الأول (0.666) و(0.571) بالنسبة للنصف الثاني، كما بلغ معامل **(Spearman-Brown)** المصحح (0.631)، وبلغت قيمة معامل

(Guttman) (0.616)، وتشير هذه النتائج إلى أن الإتساق الداخلي لهذا البعد يعد متوسطا إلى ضعيف نسبيا، وقد يرجع ذلك إلى التفاوت في تجانس العبارات أو حاجتها إلى صياغة أكثر دقة، ورغم أن هذه القيم أقل من الحدود المثالية (0.700) فإنها تظل مقبولة جزئيا في الدراسات الإجتماعية، خصوصا في حالة الإستبانات الميدانية المعقدة.

وبنفس الطريقة تم تقسيم بعد "**الأداء الإستراتيجي**" إلى جزأين، وبلغ معامل ألفا كرونباخ للنصف الأول (0.757) وللنصف الثاني (0.769)، كما بلغت قيمة معامل **Spearman-Brown** المصحح (0.790) سواءا في حالة تساوي أو عدم تساوي طول الجزأين، في حين بلغ معامل **Guttman** (0.789)، وتشير هذه القيم إلى وجود درجة جيدة من الإتساق الداخلي بين عبارات هذا البعد، مما يدل على موثوقية الأداة في قياس هذا البعد في سياق الدراسة.

بنفس الأسلوب تم إستخدام التجزئة النصفية حيث تم تقسيم عبارات بعد **"المسؤولية الإجتماعية"** إلى جزأين متساويين تقريبا، وقد بلغ معامل ألفا كرونباخ للنصف الأول (0.791) وللنصف الثاني (0.814)، كما بلغت قيمة معامل **Spearman-Brown** المصحح (0.804) في حالتي تساوي وعدم تساوي طول الجزأين، في حين بلغ معامل **Guttman** (0.799)، وتعكس هذه النتائج مستوى جيدا من الإتساق الداخلي بين العبارات، مما يؤكد على موثوقية الأداة في قياس بعد الأداء الإستراتيجي ضمن سياق الدراسة.

خلاصة

تم التعرض في هذا الفصل إلى تحديد مجالات الدراسة بدءا بالمجال المكاني المتمثل في المنظمة محل الدراسة من حيث التعريف بها وبطبيعة نشاطها وخصائصها وهيكلها التنظيمي، كما تم تحديد المجال الزمني المتمثل في الفترة الزمنية التي مرت بها الدراسة منذ بدايتها إلى غاية إنتهائها، ثم المجال البشري المتمثل في مجتمع الدراسة وقد تم تحديده وعرض أهم خصائصه، كما تم التطرق إلى عينة الدراسة ونوعها ومراحل تحديد حجمها وكيفية إختيارها، ثم أعقب ذلك مرحلة توزيع وإسترجاع أداة الدراسة والتحقق من قياسها بطرق علمية.

الفصل الخامس

البيانات الميدانية، تحليلها وتفسيرها

تمهيد

أولا: عرض وتحليل البيانات الميدانية

ثانيا: تفسير البيانات الميدانية

تمهيد

تعتبر مرحلة تحليل وتفسير البيانات الميدانية أهم خطوة من خطوات الدراسة الميدانية في سياق البحوث الإجتماعية، وتتم من خلال التفريغ الإحصائي للمعطيات التي تم جمعها ميدانية من أفراد العينة بإستخدام أداة الدراسة، ثم تحليلها كميا وكيفيا وتفسيرها بطريقة علمية وفق أطر منهجية، وهو ما سيتم في هذا الفصل من عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية لكل محور من محاور أداة الإستبيان المستخدمة في هذه الدراسة.

أولا: عرض وتحليل البيانات الميدانية.

البيانات الميدانية هي ما تم جمعه من خلال الإستبانة من معلومات تتعلق بالمبحوثين شخصيا ومعلومات تتعلق بإستجاباتهم حول عبارات المحاور، وسيتم عرض هذه البيانات بعد أن تم جمعها وتفريغها من الإستبانة بإستعمال برنامج الحزمة الإحصائية SPSS V27، كالآتي:

1- عرض وتحليل البيانات الشخصية:

1.1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول التالي يمثل التكرارات والنسبة للعينة حسب جنسها:

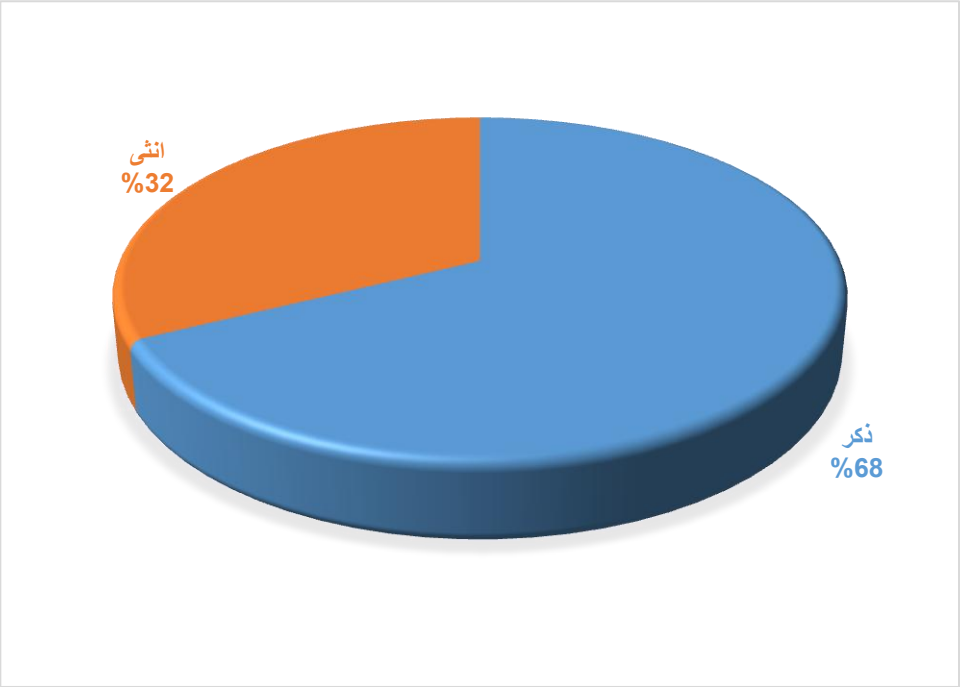
جدول رقم (11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	44	67,7
انثى	21	32,3
المجموع	**65**	**100.0**

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS V27.

كما يظهر ذلك في الدائرة النسبية في الشكل الموالي:

الشكل رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على جدول جنس العينة.

وتشير نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس إلى أن الذكور يشكلون الغالبية بنسبة 67.7% مقارنة بالإناث الذين بلغت نسبتهم 32.3% من مجموع العينة، ويمكن تفسير هذا التفاوت في التمثيل بأن طبيعة العمل داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء قد تتطلب في بعض المصالح أو الأقسام وجودا أكبر للعنصر الذكوري، سواء بحكم وجود بعض المهام الميدانية لبعض المصالح مثل مراقبة المستخدمين والعمال أو بسبب طبيعة بعض التخصصات التقنية والإدارية في مصالح أخرى، وهو ما ينعكس على البنية العامة للقوى العاملة داخل هذه المنظمة.

1.2- توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية:

يوضح الجدول التالي توزيع الفئة العمرية لأفراد العينة:

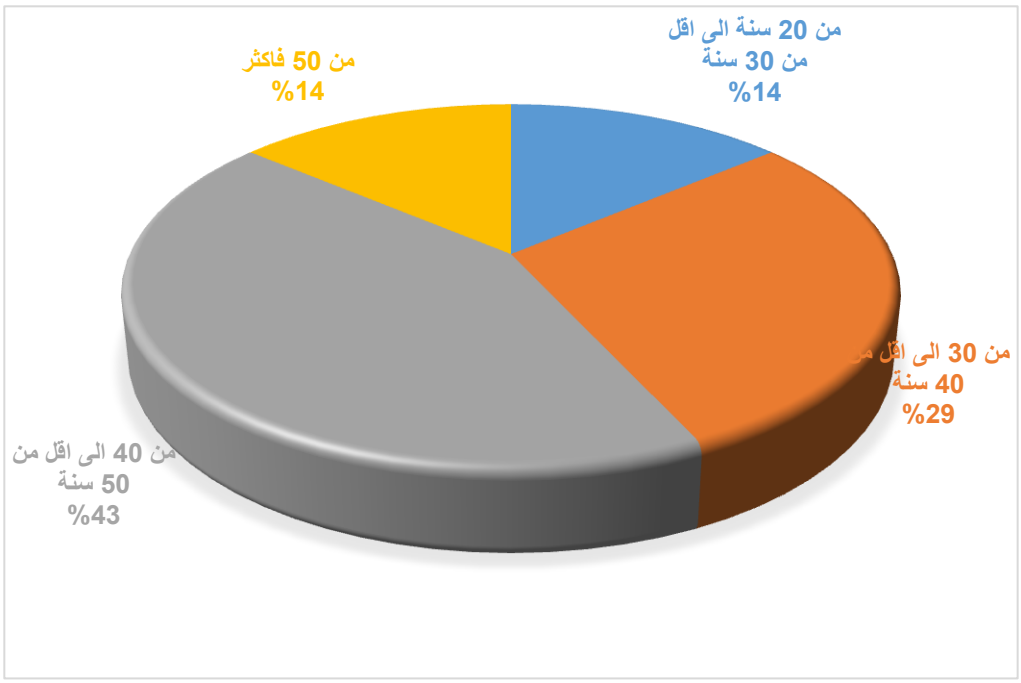
جدول رقم (12): يوضح الفئة العمرية لأفراد العينة.

السن	التكرار	النسبة (%)
من 20 سنة إلى اقل من 30 سنة	9	13,8
من 30 إلى أقل من 40 سنة	19	29,2
من 40 إلى أقل من 50 سنة	28	43,1
من 50 فأكثر	9	13,8
المجموع	65	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS V27.

كما يظهر ذلك في الدائرة النسبية في الشكل الموالي:

الشكل رقم (06): يوضح الفئة العمرية لأفراد العينة.



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على جدول الفئة العمرية.

أظهرت نتائج توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية أن النسبة الأكبر منهم تتراوح أعمارهم بين 40 سنة وأقل من 50 سنة بنسبة بلغت 43.1%، تليها الفئة العمرية الممتدة من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 29.2%، ثم الفئتان (من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة) و(50 سنة فأكثر) بنسبة متساوية قدرها 13.8% لكل منهما، ويشير هذا التوزيع إلى أن غالبية المبحوثين ينتمون إلى فئة الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة إلى العالية، حيث تتميز الفئة العمرية ما بين 30 و50 سنة عادة بالإستقرار المهني والنضج الوظيفي، مما يمنح آرائهم مصداقية أكبر عند قياس مدى التفاعل مع التحول الرقمي أو تقييم أداء المنظمة.

أما بالنسبة لتمثيل الفئتين الأصغر سنا (أقل من 30 سنة) والأكبر سنا (50 سنة فأكثر) بنسبة أقل، فقد يكون ذلك ناتجا عن محدودية عدد الموظفين حديثي التوظيف أو أولئك الذين إقتربوا من التقاعد في المنظمة محل الدراسة، ومع ذلك فإن وجود هذه الفئات يعزز شمولية العينة ويوفر تنوعا في وجهات النظر حسب الخلفيات العمرية المختلفة، ما قد يثري نتائج التحليل ويمنحها بعدا أكثر توازنا.

1.3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول الموالي يمثل خصائص عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

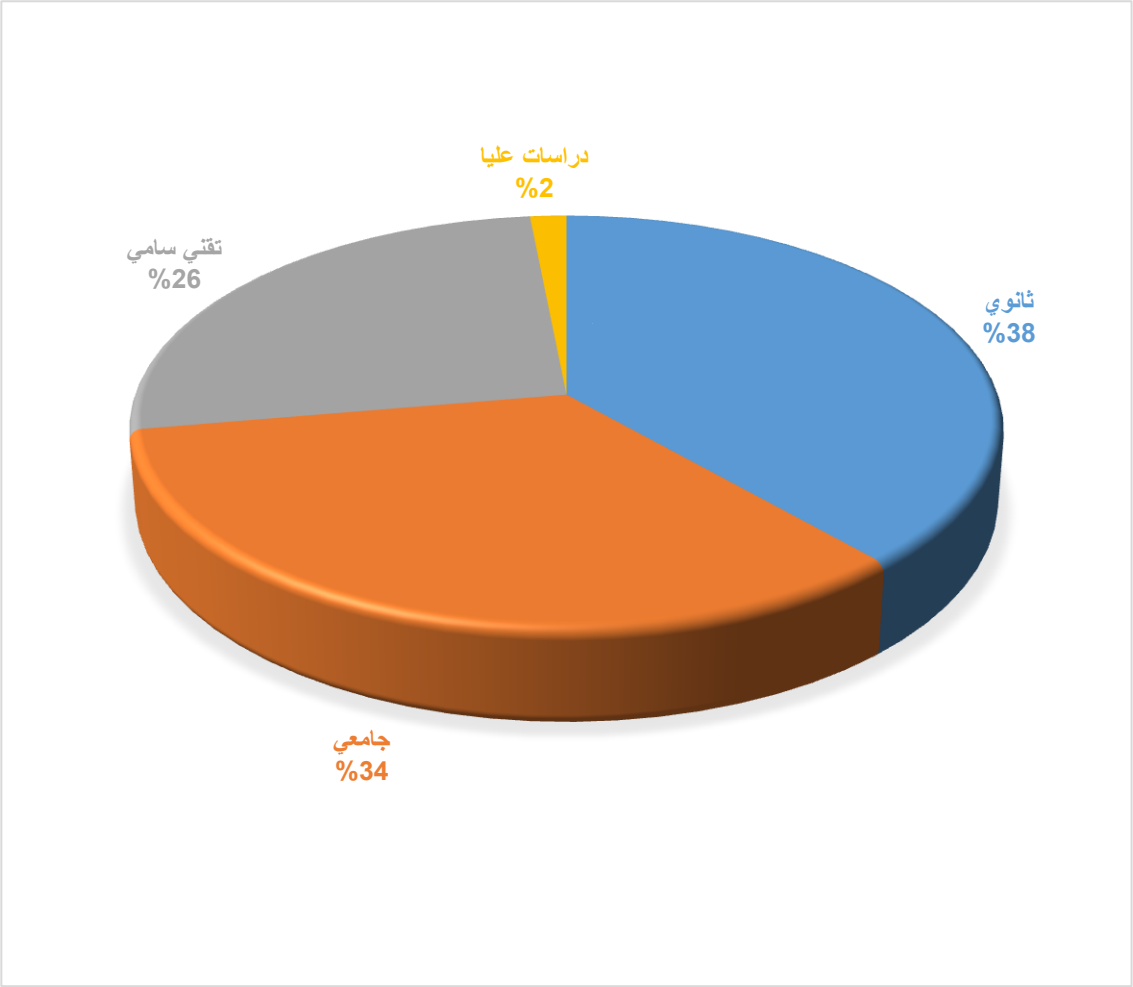
جدول رقم (13): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة (%)
ثانوي	25	38,5
جامعي	22	33,8
تقني سامي	17	26,2
دراسات عليا	1	1,5
المجموع	**65**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS V27.

كما يظهر ذلك في الدائرة النسبية في الشكل الموالي:

الشكل رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على جدول المستوى التعليمي.

تظهر نتائج التوزيع حسب المستوى التعليمي أن أكبر نسبة من الأفراد المبحوثين ينتمون إلى فئة الحاصلين على مستوى ثانوي إذ بلغت نسبتهم 38.5%من إجمالي العينة، وتليهم فئة الجامعيين بنسبة 33.8%، ثم فئة التقنيين الساميين بنسبة 26.2%، في حين سجلت فئة الحاصلين على دراسات عليا نسبة ضئيلة لم تتجاوز 1.5%.

ويعكس هذا التوزيع واقع التركيبة التعليمية داخل المنظمة المدروسة، والتي يغلب عليها الطابع المتوسط من حيث المستوى التعليمي، مع تمثيل جيد للفئات الجامعية والتقنية معا، وهو ما يشير إلى توفر حد جيد من المؤهلات التي تسمح بفهم وإستيعاب التغيرات التنظيمية في سياق التحول الرقمي ومحاولة التكيف معها.

أما النسبة الضعيفة لفئة الدراسات العليا فقد تفسر بكون هذه المؤهلات عادة ما تكون مرتبطة بمناصب إشرافية أو تخصصية نادرة في الهياكل الإدارية، أو أنها ليست من المتطلبات الأساسية للوظائف المشمولة في الدراسة.

وإن هذا التنوع في المستويات التعليمية يعد عاملا إيجابيا يثري الدراسة، حيث أنه يسمح بتقدير مدى تأثير التحصيل العلمي على تصورات العاملين وإتجاهاتهم نحو موضوع البحث.

1.4- توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي:

يعرض الجدول الموالي توزيع الأفراد حسب المنصب الوظيفي:

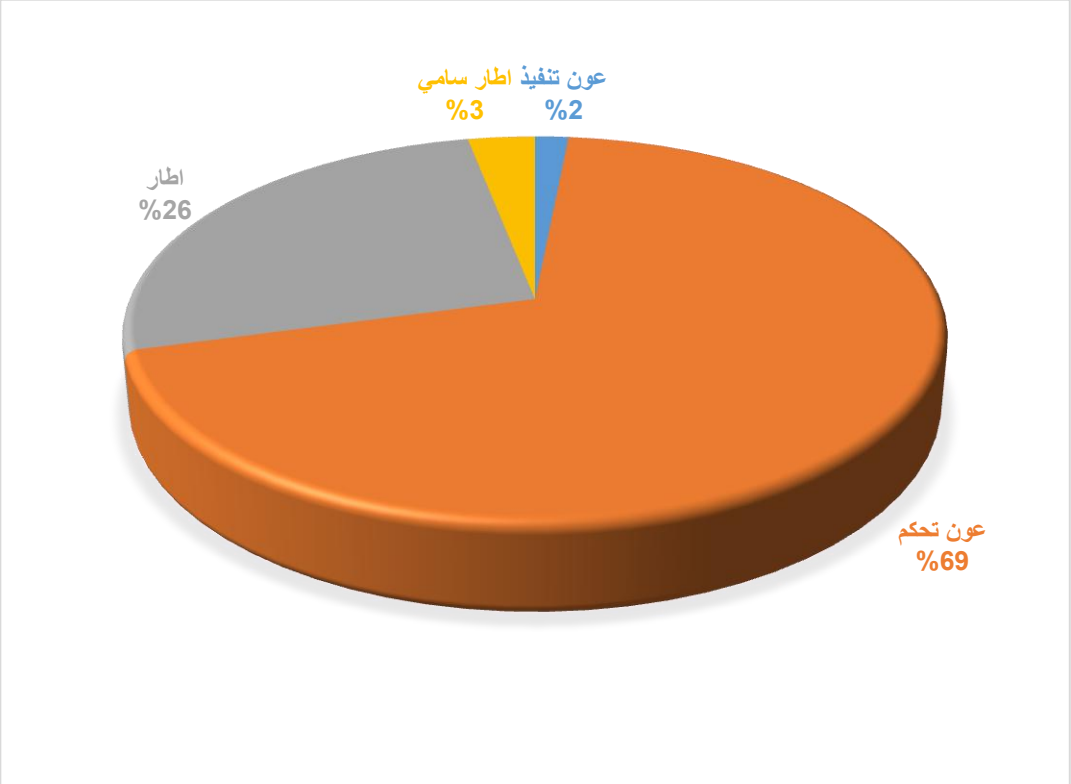
جدول رقم (14): يوضح توزيع الأفراد حسب المنصب الوظيفي.

الوظيفة	التكرار	النسبة (%)
عون تنفيذ	1	1,5
عون تحكم	45	69,2
إطار	17	26,2
إطار سامي	2	3,1
المجموع	**65**	**100,0**

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS V27.

كما يظهر ذلك في الدائرة النسبية في الشكل الموالي:

الشكل رقم (08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على جدول المنصب الوظيفي.

تظهر نتائج توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي أن غالبية الموظفين المشمولين بالدراسة ينتمون إلى فئة عون تحكم بنسبة 69.2%، تليها فئة الإطارات بنسبة 26.2%، في حين جاءت فئتا الإطارات السامية وأعوان التنفيذ بنسب ضعيفة بلغت على التوالي 3.1% و1.5% فقط، ويعكس هذا التوزيع الطبيعة الهيكلية للوظائف داخل المؤسسة، حيث تتركز الكتلة الأكبر من العاملين في الرتب المتوسطة (أعوان التحكم) كونهم المكلفين بتنفيذ المهام الإدارية والتقنية وتسيير المكاتب مما يتطلب وجودهم بعدد كبير لتلبية إحتياجات المصالح داخل كل مديرية فرعية بالمنظمة.

وتأتي بعدها فئة الإطارات التي تعد صلة وصل بين الإدارة العليا وقاعدة التنفيذ، مما يجعلهم في موقع مهم يسمح لهم برصد التغيرات التنظيمية والإدارية داخل المؤسسة، وهو ما يعد عاملا داعما لمصداقية النتائج كون هاتين الفئتين هما الأكثر إلماما بالتغيرات التنظيمية وواقع التحول الرقمي بالمنظمة.

أما ضعف تمثيل فئة الإطارات السامية فيعود غالبا إلى محدودية عددهم داخل الهيكل التنظيمي وإرتباطهم غالبا بالقرارات الإستراتيجية والإدارة العليا، في حين يرجع ضعف تمثيل فئة أعوان التنفيذ لكونها شريحة ذات مهام تنفيذية مباشرة كالإستقبال والتوجيه أو الصيانة أو الحراسة أي أنها فئة محدودة العدد أيضا ضمن عدد الموارد البشرية.

وعليه، فإن هذا التوزيع الوظيفي يسمح بفهم كيف تختلف التصورات والسلوكيات تجاه موضوع الدراسة حسب الرتبة، ويسهم في تقديم قراءة تحليلية أكثر دقة للواقع التنظيمي.

1.5- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

الجدول الموالي يعرض توزيع الأفراد حسب سنوات خبرتهم الوظيفية بالفئات:

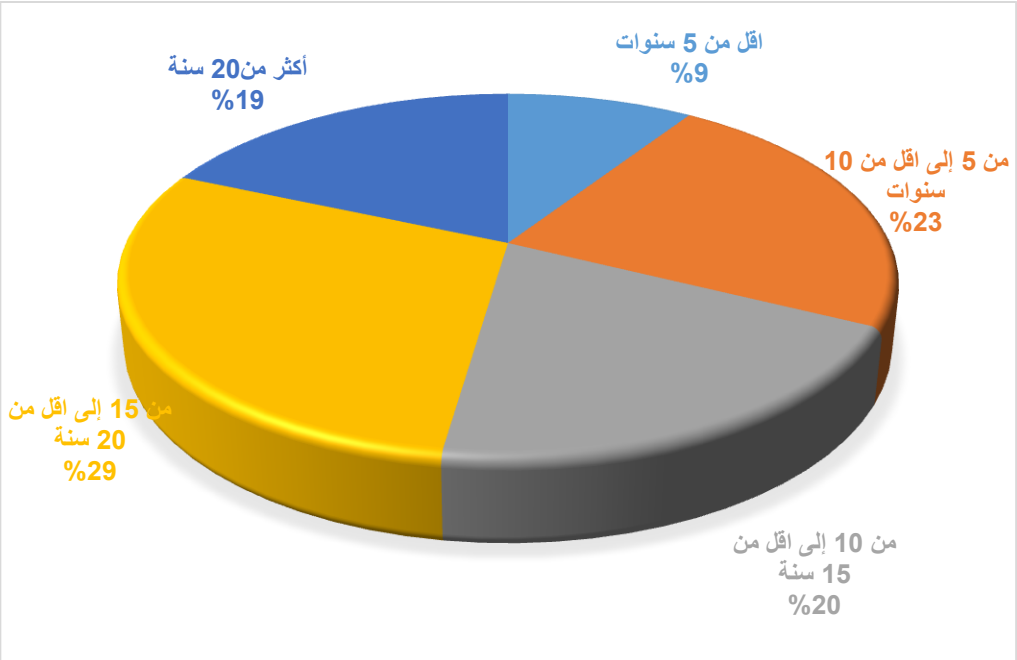
جدول رقم (15): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الوظيفية.

الخبرة	التكرار	النسبة (%)
أقل من 5 سنوات	6	9,2
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	15	23,1
من 10 إلى أقل من 15 سنة	13	20,0
من 15 إلى أقل من 20 سنة	19	29,2
أكثر من20 سنة	12	18,5
المجموع	**65**	**100**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V27

كما يظهر ذلك في الدائرة النسبية في الشكل الموالي:

الشكل رقم (09): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الوظيفية.



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على جدول الخبرة الوظيفية.

تظهر نتائج توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى فئة الخبرة (من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة) بنسبة بلغت 29.2%، وهو ما يعكس الحضور الجيد للموظفين ذوي الخبرات الطويلة والمتوسطة في بيئة العمل، تليها الفئة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة 23.1%، في حين كانت الفئتين (من 10 إلى أقل من 15 سنة) و(أكثر من 20 سنة) متقاربتين بنسبتي 20% للأولى و18.5% للثانية، وجاءت فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 9%، ويدل هذا التوزيع على إستقرار الموظفين وإكتسابهم لمستوى جيد من الخبرات خلال سنوات عملهم وهو ما يجعلهم يكونون تصورات واضحة ودقيقة حول المتغيرات التنظيمية وهو ما يدعم مصداقية النتائج.

كما أن التمثيل المعتبر للفئة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) وهي فئة حديثة التوظيف نسبيا، يدل على أن المنظمة تهتم بتوظيف كفاءات جديدة ضمن مواردها البشرية من أجل مواكبة التطورات والتكيف.

وعليه، فإن هذا التنوع في سنوات الخبرة داخل العينة يعتبر مؤشرا جيدا لتوفر مزيج من الخبرات التنظيمية، ما يؤدي إلى نتائج أكثر توازنا وشمولية.

2- عرض وتحليل بيانات المحور الثاني"التحول الرقمي":

تضمن المحور الثاني من الإستبيان **"التحول الرقمي"** عبارات مقسمة لتغطية بعدين هما **"البنية التحتية الرقمية"** و**"تجربة العملاء الرقمي"**، وسيتم عرض البيانات في جداول توضح إستجابة الأفراد لبنود محور المتغير المستقل وكذلك التوزيع النسبي، المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري وكاي تربيع لبعدي المحور:

2.1- بعد البنية التحتية الرقمية:

جدول رقم (16): يوضح إستجابة أفراد العينة لعبارات البعد.

العبارات	غير موجود أبدا		نادرا		أحيانا		غالبا		موجود تماما		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	رتبة العبارة	الدرجة
	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن				
"تعمل المنظمة على إقتناء التجهيزات التكنولوجية الحديثة" .	0	0,0%	0	0,0%	5	7,7%	18	27,7%	42	64,6%	4,57	0,637	8	موجود تماما
"توفر المنظمة وسائل تقنية متطورة تستعمل في مهام العمل اليومية" .	0	0,0%	1	1,5%	4	6,2%	13	20,0%	47	72,3%	4,63	0,675	6	موجود تماما
"أغلب مصالح المنظمة تستخدم الأنظمة الرقمية في العمل" .	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	13	20,0%	52	80,0%	4,80	0,403	1	موجود تماما
"تقوم المنظمة بتحديث الأنظة الرقمية التي تستعملها بإنتظام" .	0	0,0%	0	0,0%	3	4,6%	14	21,5%	48	73,8%	4,69	0,557	4	موجود تماما
"تستغل المنظمة التقنيات الرقمية الحديثة في تقديم خدماتها" .	0	0,0%	0	0,0%	2	3,1%	13	20,0%	50	76,9%	4,74	0,509	3	موجود تماما
"تقوم المنظمة بتحويل أغلب عملياتها التنظيمية اليدوية إلى عمليات رقمية" .	0	0,0%	0	0,0%	4	6,2%	13	20,0%	47	72,3%	4,77	0,981	2	موجود تماما
"الأنظمة الرقمية التي تستعملها مصالح المنظمة مترابطة مع بعضها البعض" .	0	0,0%	1	1,5%	2	3,1%	17	26,2%	45	69,2%	4,63	0,627	7	موجود تماما
"أغلب موظفي المنظمة يجيدون إستخدام الوسائل التقنية".	0	0,0%	2	3,1%	5	7,7%	24	36,9%	34	52,3%	4,38	0,764	10	موجود تماما
"تملك المنظمة قواعد بيانات تربطها مع الشركاء الخارجيين (صيادلة، اطباء، مخابر، مستشفيات)".	0	0,0%	2	3,1%	1	1,5%	13	20,0%	49	75,4%	4,68	0,664	5	موجود تماما
"تعمل المنظمة على تكوين موظفيها باستمرار في تخصصات الرقمنة".	0	0,0%	4	6,2%	4	6,2%	9	13,8%	48	73,8%	4,55	0,867	9	موجود تماما
المتوسط العام والإنحراف العام للبنية التحتية الرقمية في المنظمة											**4.644**	**0.668**	**-**	**موجود تماما**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V27.

تشير النتائج في الجدول أعلاه أن إستجابة أفراد العينة لبعد البنية التحتية الرقمية مرتفعة حيث بلغ متوسط تأكيد وجود هذا البعد (4.644) بإنحراف معياري مقدر بـ (0.668) وهذا ما يدل على أن البعد الأول يتم إعتماده حسب إجابات المبحوثين، وبذلك يشير إلى وجود مستوى مرتفع من التحول الرقمي داخل المنظمة.

كما تدل المتوسطات الحسابية المرتفعة (جميعها فوق 4.5) على وجود إتفاق قوي من قبل المبحوثين على توفر ممارسات رقمية متقدمة وتوفر بنية تحتية رقمية، كما تبين الملاحظات الأتية:

- أعلى متوسط سجل في العبارة **"أغلب مصالح المنظمة تستخدم الأنظمة الرقمية في العمل"** بمتوسط 4.80، وهو ما يدل على تكامل ملموس بين مصالح المنظمة وإعتمادها الفعال على الأنظمة الرقمية.
- وسجلت العبارة الثانية **"تقوم المنظمة بتحويل أغلب عملياتها التنظيمية اليدوية إلى عمليات رقمية"** بمتوسط 4.77، وهذا يدل على أن المنظمة تتبنى التحول الرقمي وتعمل على تطبيقه وزيادة مستواه في عملياتها التنظيمية.
- من جهة أخرى، سجل أدنى متوسط نسبيا في العبارة **"أغلب موظفي المنظمة يجيدون إستخدام الوسائل التقنية"** بمتوسط 4.38، ما يشير إلى وجود تفاوت بسيط في الكفاءات الرقمية بين الموظفين.
- الإنحرافات المعيارية المنخفضة (أقل من 1) في معظم العبارات تعبر عن تجانس نسبي في إجابات أفراد العينة.

2.2- بعد تجربة العملاء الرقمية:

جدول رقم (17): يوضح إستجابة أفراد العينة لعبارات البعد.

العبارات	غير موجود أبدا		نادرا		أحيانا		غالبا		موجود تماما		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	الدرجة
	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن				
"توفر المنظمة منصات ومواقع إلكترونية على الإنترنت للتفاعل مع العملاء" .	2	3,1%	1	1,5%	0	0,0%	11	16,9%	51	78,5%	4,66	0,834	3	موجود تماما
"تقدم المنظمة خدمات رقمية شاملة لجميع الفئات (عمال، طلبة، متربصين، ذوي الإحتياجات الخاصة)	1	1,5%	1	1,5%	1	1,5%	11	16,9%	51	78,5%	4,69	0,727	2	موجود تماما
"توفر المنظمة تطبيقات رقمية لتقديم الخدمات لعملائها" .	0	0,0%	0	0,0%	2	3,1%	12	18,5%	51	78,5%	4,75	0,501	1	موجود تماما
"الخدمات الرقمية التي تقدمها المنظمة سهلة الإستخدام بالنسبة للعملاء" .	0	0,0%	2	3,1%	6	9,2%	17	26,2%	40	61,5%	4,46	0,792	7	موجود تماما
"تقدم المنظمة حلول رقمية مخصصة لإحتياجات مختلف عملائها" .	1	1,5%	1	1,5%	6	9,2%	20	30,8%	37	56,9%	4,40	0,844	9	موجود تماما
"يستفيد عملاء المنظمة من خدمات (الصيادلة، الأطباء، المخابر، المستشفى) بطريقة رقمية دون ورق" .	0	0,0%	0	0,0%	8	12,3%	19	29,2%	38	58,5%	4,46	0,709	8	موجود تماما
"تعمل المنظمة على تقليل الخدمات الورقية وإستبدالها بالخدمات الإلكترونية" .	1	1,5%	2	3,1%	5	7,7%	15	23,1%	42	64,6%	4,46	0,885	6	موجود تماما
"توفر المنظمة قنوات إتصال رقمية سريعة لتلقي شكاوي وإستفسارات العملاء" .	1	1,5%	2	3,1%	4	6,2%	13	20,0%	45	69,2%	4,52	0,868	5	موجود تماما
"تخصص المنظمة أنظمة لحماية بيانات ومعلومات عملائها" .	0	0,0%	2	3,1%	2	3,1%	15	23,1%	46	70,8%	4,62	0,700	4	موجود تماما
المتوسط العام والإنحراف العام لتجربة العملاء الرقمية											**3.691**	**0.762**	**-**	**موجود تماما**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V27.

تشير نتائج هذا المحور إلى سعي المنظمة لتعزيز تجربة العملاء ورقمنتها وتوفير خدمات رقمية متعددة للعملاء وهذا من وجهة نظر المبحوثين كموظفين وكعملاء منتسبين للصندوق ويستفيدون من خدماته أيضا، حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد (3.691) بإنحراف معياري بلغ (0.762) وهذا ما يدل على أن البعد الثاني يتم إعتماده حسب إجابات المبحوثين، وذلك يعني أن المنظمة توفر تجربة عملاء رقمية وتعمل على ترقيتها.

وقد جاءت معظم المتوسطات الحسابية ضمن نطاق مرتفع (أعلى من 4.4)، وهو ما يعكس مستوى متقدما من التحول الرقمي في خدمة العملاء، كما تم تسجيل الملاحظات الآتية:

- أعلى متوسط سجل في عبارة **"توفر المنظمة تطبيقات رقمية لتقديم الخدمات لعملائها"** بمتوسط قدره 4.75، ما يظهر عمل المنظمة على تعزيز تجربة العملاء الرقمية وتيسير خدماتها.
- وجاءت أقل المتوسطات نسبيا في عبارة **"تقدم المنظمة حلول رقمية مخصصة لإحتياجات مختلف عملائها "**بمتوسط 4.40، وهذا يدل على تبني المنظمة لحلول رقمية لتحسين وتخصيص خدماتها وفق الإحتياجات المتنوعة لمختلف العملاء.
- كما تدل العبارة الثانية **"تقدم المنظمة خدمات رقمية شاملة لجميع الفئات (عمال، طلبة، متربصين، ذوي الإحتياجات الخاصة)"** والتي بلغ متوسطها الحسابي 4.69، على أن المنظمة تعمل على أن تكون خدماتها الرقمية شاملة لجميع الفئات على إختلافهم حتى غير الأجراء.
- الإنحرافات المعيارية عموما تدل على تفاوت نسبي في الإجابات، ما قد يعزى إلى إختلاف فئات العمال حسب الخبرة المهنية والمنصب الوظيفي.

3- عرض وتحليل بيانات المحور الثالث"التميز التنظيمي"

تضمن المحور الثالث من الإستبيان متغير **"التميز التنظيمي"**، وسيتم توضيح توزيع إستجابة الأفراد لعبارات المحور وكذلك التوزيع النسبي، المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري وكاي تربيع لبعدي المحور من خلال الجداول الآتية:

3.1- بعد الأداء الإستراتيجي:

جدول رقم (18): يوضح إستجابة أفراد العينة لعبارات البعد.

العبارات	غير موجود تماما		نادرا		أحيانا		غالبا		موجود تماما		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	الدرجة
	ت	ن.	ت	ن.	ت	ن.	ت	ن.	ت	ن.				
"تعمل المنظمة على تحقيق أهدافها التنظيمية بكفاءة وفعالية".	0	0,0%	1	1,5%	4	6,2%	26	40,0%	34	52,3%	4,85	0,364	1	موجود تماما
"تعمل المنظمة على تحسين كفاءتها التشغيلية بإستمرار".	0	0,0%	2	3,1%	2	3,1%	9	13,8%	52	80,0%	4,48	0,793	7	موجود تماما
"تتجه المنظمة نحو تقليل تكاليف عملياتها التنظيمية".	0	0,0%	1	1,5%	5	7,7%	18	27,7%	41	63,1%	4,55	0,830	6	موجود تماما
"أغلب موظفي المنظمة يجيدون إستعمال التقنيات الرقمية بكفاءة في مهامهم اليومية".	0	0,0%	2	3,1%	7	10,8%	25	38,5%	31	47,7%	4,77	0,580	4	موجود تماما
"تعدل المنظمة إستراتيجياتها وفقا للمتغيرات الخارجية (قوانين وتشريعات، تكنولوجيا متطلبات العملاء)".	0	0,0%	3	4,6%	5	7,7%	17	26,2%	40	61,5%	4,78	0,599	3	موجود تماما
"تشجع المنظمة الإبتكار والتطوير في تقديم الخدمات".	0	0,0%	0	0,0%	7	10,8%	13	20,0%	45	69,2%	4,80	0,565	2	موجود تماما
"تتكيف المنظمة مع التغيرات وتستجيب لها بمرونة".	0	0,0%	1	1,5%	3	4,6%	20	30,8%	41	63,1%	4,65	0,717	5	موجود تماما
"تتخذ المنظمة قرارات تنظيمية مدروسة وفقا لبيانات وتحليلات دقيقة".	0	0,0%	3	4,6%	2	3,1%	8	12,3%	52	80,0%	4,46	0,752	8	موجود تماما
المتوسط العام والإنحراف العام للأداء الإستراتيجي											**4.667**	**0.650**	**-**	**موجود تماما**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V27.

تشير النتائج إلى وجود مستوى مرتفع جدا من التقييم الإيجابي لمؤشرات تحقيق الأداء الإستراتيجي للمنظمة، حيث بلغ متوسط تأكيد وجود هذا البعد (4.667) وبلغ الإنحراف المعياري له (0.650) وذلك يدل على وجود مستوى معتبر من الأداء الإستراتيجي حسب إجابات أفراد العينة.

كما جاءت جميع المتوسطات الحسابية فوق 4.4، مما يدل على إدراك إيجابي من طرف الموظفين نحو سلوك المنظمة في الجوانب الإستراتيجية، وقد كانت الملاحظات كالآتي:

- أعلى تقييم جاء للعبارة **"تعمل المنظمة على تحقيق أهدافها التنظيمية بكفاءة وفعالية"** بمتوسط 4.85، مع إنحراف معياري منخفض (0.364)، مما يشير إلى توافق كبير بين المبحوثين حول هذه النقطة.
- تليها في التقييم عبارات مثل:
  - **"تشجع المنظمة الإبتكار والتطوير في تقديم الخدمات"** بمتوسط (4.80).
  - **"تعدل المنظمة إستراتيجياتها وفقا للمتغيرات الخارجية (قوانين وتشريعات، تكنولوجيا متطلبات العملاء)"** بمتوسط (4.78).
  - **"أغلب موظفي المنظمة يجيدون إستعمال التقنيات الرقمية بكفاءة في مهامهم اليومية"** بمتوسط (4.77).
- أما أقل تقييم نسبيا فقد كان في عبارة **"تتخذ المنظمة قرارات تنظيمية مدروسة وفقا لبيانات وتحليلات دقيقة"** بمتوسط 4.46، وهو ما قد يشير إلى إحتياج لتحسين أدوات التحليل والإعتماد على البيانات في إتخاذ القرار.

3.2- بعد المسؤولية الإجتماعية:

جدول رقم (19): يوضح إستجابة أفراد العينة لعبارات البعد.

العبارات	غير موجود تماما		نادرا		أحيانا		غالبا		موجود تماما		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	الدرجة
	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن				
"تحقق المنظمة رضا عملائها ومنتسبيها من خلال ما تقدمه من خدمات".	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	10	15,4%	55	84,6%	4,43	0,684	8	موجود تماما
"تتبنى المنظمة ممارسات للمحافظة على البيئة مثل تقليل النفايات الورقية".	1	1,5%	0	0,0%	6	9,2%	18	27,7%	40	61,5%	4,71	0,678	2	موجود تماما
"تعمل المنظمة على تحقيق التنمية الإجتماعية لعملائها" .	1	1,5%	2	3,1%	2	3,1%	15	23,1%	45	69,2%	4,52	0,709	6	موجود تماما
"تلتزم المنظمة بإحترام خصوصية معلومات عملائها" .	0	0,0%	1	1,5%	2	3,1%	8	12,3%	54	83,1%	4,31	0,789	10	موجود تماما
"تهدف المنظمة إلى تحقيق العدالة الإجتماعية بين عملائها" .	0	0,0%	2	3,1%	0	0,0%	8	12,3%	55	84,6%	4,45	0,830	7	موجود تماما
"تضمن المنظمة لعملائها حقهم في المسائلة" .	0	0,0%	1	1,5%	2	3,1%	6	9,2%	56	86,2%	4,58	0,682	4	موجود تماما
"توفر المنظمة الدعم الصحي لصالح عملائها" .	0	0,0%	3	4,6%	0	0,0%	14	21,5%	48	73,8%	4,55	0,662	5	موجود تماما
"تتعاون المنظمة مع منظمات حكومية أخرى لتحقيق التنمية الإجتماعية" .	0	0,0%	0	0,0%	10	15,4%	15	23,1%	40	61,5%	4,68	0,752	3	موجود تماما
"تشرك المنظمة موظفيها في الأنشطة الإجتماعية المختلفة" .	1	1,5%	2	3,1%	10	15,4%	15	23,1%	37	56,9%	4,43	0,684	9	موجود تماما
"تلتزم المنظمة بالشفافية في تعاملاتها".	0	0,0%	2	3,1%	0	0,0%	8	12,3%	55	84,6%	4,71	0,678	1	موجود تماما
المتوسط العام والإنحراف العام للمسؤولية الإجتماعية											**4.537**	**0.635**	**-**	**موجود تماما**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V27.

تشير النتائج في الجدول أعلاه إلى توفر بعد المسؤولية الإجتماعية من خلال مؤشراته في المنظمة، إذ بلغ متوسط هذا البعد (4.537) بإنحراف معياري بلغ (0.635) وذلك يدل على تأكيد تلبية المنظمة لمتطلبات المسؤولية الإجتماعية وذلك حسب إجابات أفراد العينة.

كما تظهر المتوسطات الحسابية للبنود تقييما مرتفعا لجميعها، إذ تراوحت بين (4.31) أدنى قيمة في بند إحترام خصوصية المعلومات، و (4.71) كأعلى قيمتين في بند الإلتزام بالمحافظة على البيئة وبند الإلتزام بشفافية التعاملات، ، وقد كانت الملاحظات كالآتي:

- تعكس هذه النتائج مدى وعي الموظفين والتقدير الكبير للجهود التي تبذلها المنظمة في مجال المسؤولية الإجتماعية، مع إشارات واضحة إلى إلتزام المنظمة بالمحافظة على البيئة، الشفافية، والتعاون التنظيمي.
- بالإضافة إلى أن البند المتعلق بإحترام خصوصية معلومات العملاء حظي بأقل متوسط (4.31)، مع أعلى إنحراف معياري (0.789)، مما يشير إلى وجود تباين في آراء الأفراد حول هذا الموضوع وربما حاجة المنظمة إلى مزيد من التعزيز لهذه الممارسة.

ثانيا: تفسير البيانات الميدانية.

بعد عرض البيانات وتحليلها تم تفسيرها للحصول على التفسيرات التالية حسب بيانات كل محور:

1- محور البيانات الشخصية:

تظهر البيانات المتعلقة بالخصائص السوسيو-ديمغرافية لعينة الدراسة تنوعا مناسبا من حيث توزيع الجنس، السن، المستوى التعليمي، والرتبة الوظيفية، والخبرة المهنية وهذا ما قد يساهم في إعطاء نظرة شمولية ومتوازنة حول موضوع الدراسة، ويعزز من صلاحية النتائج المتحصل عليها وقابلية تعميمها داخل الإطار المدروس لتشمل كل مجتمع البحث هذا من جهة.

2- محور التحول الرقمي:

بعد عرض البيانات المتعلقة بمحور **"التحول الرقمي"** ببعديه وتحليلها إحصائيا، تم تفسير بيانات كل بعد كما يلي:

2.1- بعد البنية التحتية الرقمية:

من خلال البيانات المستخرجة من إستجابات أفراد العينة مع عبارات هذا البعد نستنتج أن المنظمة محل الدراسة تتبنى مشروع التحول الرقمي بدرجة جيدة كما تعكس النتائج مستوى جيد من البنية التحتية الرقمية في المنظمة، حيث أنه حسب إجابات المبحوثين والتي كانت أغلبها إجابية بالنسبة لعبارات هذا البعد فإن المنظمة تستثمر في التجهيزات والتقنيات والوسائل الحديثة وهو أيضا ماصرح به أغلب المبحوثين خلال المقابلات بأن المنظمة تعمل على الإستثمار في الوسائل التكنولوجية من خلال إقتناء الأجهزة الحديثة بإستمرار وتزويد جميع المصالح والمكاتب بها خاصة أجهزة الكومبيوتر والماسحات الضوئية وأنظمة الإتصال الداخلي والخارجي وقد تمت ملاحظة ذلك خلال الزيارات الميدانية للمنظمة.

كما أنها تعمل على تطوير وربط أنظمتها التقنية داخليا وخارجيا لتسهيل الإتصال الرقمي لديها ويقوم بذلك مركز الحسابات بالمنظمة والذي يتمثل دوره في تسيير الأنظمة والتقنيات الرقمية والوسائل التكنولوجية ومراقبة وظائفها وجاهزيتها ومتابعة خوادم أمن وحماية البيانات والشبكة والعمل على التطوير التقني، ومع وجود جهود لتكوين موظفيها وكوادرها في التخصصات التقنية الحديثة تكونا مستمرا لمواكبة التطورات التكنولوجية، مما يعزز من كفاءتها التشغيلية في مجال الرقمنة وهو ما أوضحه المدير الفرعي للموارد البشرية والوسائل خلال المقابلة معه، ومع ذلك فإن تعزيز المهارات الرقمية لملوظفين ما زال يمثل مجالا قابلا للتحسين أكثر فأكثر.

كما أن إعتماد المنظمة على قواعد البيانات الضخمة وأنظمة رقمية مختلفة مثل نظام الشفاء وفضاء الهناء و نظامي SIGAS WEB و SIGMA اللذين يعملان بتقنية إنترنت الأشياء IOT، وإتاحة الوصول لهذه الأنظمة وإستعمالها في جميع المصالح والمكاتب من طرف الموظفين، والقيام بتحديثها بشكل دوري وإستغلالها في تبادل البيانات والمعلومات مع الشركاء سعيا منها لتحويل العمليات التقليدية اليدوية إلى عمليات رقمية، كل هذا يعتبر دليلا على المستوى الجيد للتحول الرقمي في المنظمة.

2.2- بعد تجربة العملاء الرقمية:

تظهر نتائج البيانات حسب توزيع إستجابات المبحوثين مع عبارات البعد أن المنظمة تولي إهتماما كبيرا لخدمة العملاء وذلك بسبب طابعها الخدماتي، وهذا من خلال عملها على تعزيز تجربة العملاء وتحويلها إلى تجربة رقمية تتسم بالسهولة والسلاسة وقلة التكاليف وهو أيضا ما تم إستنتاجه خلال المقابلات حيث تم التأكيد على أن المنظمة تعمل على توفير خدمات رقمية ذات جودة للعملاء والمواطنين وتسهيل الإجراءات عليهم وتوفير الحماية لبياناتهم وخصوصيتهم وتحسين التجربة الرقمية لهم.

بالإضافة إلى عملها على توفير تطبيقات ومنصات رقمية لتقديم الخدمات مثل المنصة الإلكترونية وتطبيق الهناء والتصريح عن بعد وسعيها لتسهيل حصولهم على هذه الخدمات والإستفادة منها والتفاعل معهم من خلال المنصة الإلكترونية وصفحتها الرسمية على فايسبوك، وتوفير قنوات تواصل رقمية فعالة للإستجابة السريعة لرسائلهم وشكاويهم، وحرصها على حماية بياناتهم ومعلوماتهم من خلال توفير أنظمة الحماية والأمان الرقمي ومراقبتها بإستمرار.

كما أن الخدمات الرقمية التي تقدمها المنظمة تشمل العديد من فئات العملاء مختلفة الخصائص مثلا أرباب العمل والعمال والطلبة والمتربصين والممتهنين وكذلك ذوي الإعاقات والأمراض المزمنة، وهو الأمر الذي يجعلها تعمل على توفير خدماتها الرقمية بأشكال متعددة ومتنوعة بين تطبيقات ومنصات رقمية ومواقع إنترنت، وتهدف كل هذه الإجراءات إلى التسهيل على عملائها وتقليل الإجراءات الورقية وحاجتهم إلى التنقل.

ومع ذلك، فإن التحسين في تخصيص الخدمات الرقمية وزيادة مستوى سهولة إستخدامها بالنسبة للمستويات التعليمية المختلفة لعملائها وتوفير تطبيقات أو خدمات إضافية قد يعزز من جودة هذه التجربة بشكل أكبر.

3- محور التميز التنظيمي:

بعد عرض بيانات محور المتغير التابع **"التميز التنظيمي"** وبيانات بعديه والقيام بتحليلها إحصائيا، تم تفسير بيانات كل بعد كما يلي:

3.1- بعد الأداء الإستراتيجي:

بشكل عام، تؤكد نتائج البيانات المتحصل عليها أن المنظمة تتمتع بمستوى متقدم من التميز التنظيمي على مستوى الأداء الإستراتيجي يظهر من خلال قدرتها على تحقيق أهدافها وخططها التنظيمية وقدرتها على تعديل إستراتيجياتها وفقا للمتغيرات الخارجية المختلفة، كما أن تبنيها للإبتكار وتشجيعها على التطوير داخل الوسط الوظيفي ومرونة سياساتها في التكيف والإستجابة للتغيرات التنظيمية مؤشر مهم على المستوى الجيد من الأداء الإستراتيجي للمنظمة.

وهذا ما أوضحته نتائج المقابلات كذلك، حيث أن أغلب المبحوثين صرحوا خلال المقابلة أن المنظمة تعمل بإستمرار على التعديل والتطوير في سياياتها وإستراتيجياتها لمواكبة التغيرات والتطورات، بالإضافة إلى العمل المتواصل على تحقيق أهدافها التنظيمية والسير على خططها والإلتزام بمهامها الأساسية لضمان تميزها.

كما كشفت النتائج المتحصل عليها من خلال أداة الإستبان أيضا أن المنظمة تشجع موظفيها على الإبتكار والتطوير سواءا في الأنظمة والتقنيات المستخدمة أو في طرق تقديم الخدمات، وهو ما تمت ملاحظته من خلال الزيارات الميدانية للمنظمة، حيث لوحظ دور مهندسي الإعلام الآلي العاملين بمركز الحسابات في تطوير البرامج والتطبيقات المستخدمة وإتصالهم الدائم بباقي المصالح والمكاتب من أجل تحديث أنظمة الحاسوب وأنظمة الإتصال، بالإضافة إلى ملاحظة الإجتهاد الشخصي للموظفين في تحسين تقديم الخدمات من خلال إستقبالهم وتوجيههم وإرشادهم للإستعمال الجيد للتطبيقات والخدمات المستحدثة، والذي بدوره يلقى إستحسان الإطارات والمسؤولين بالمنظمة.

إلا أن بعض الجوانب، مثل عملية إتخاذ القرارات والكفاءة التشغيلية يمكن أن تشهد مزيدا من التحسين والتطوير من خلال التأكيد والحرص على إتخاذ القرارات التنظيمية بطريقة مدروسة والإعتماد على البيانات والتحليلات الدقيقة لمتطلبات القرار والعوائق المحتملة والنتائج، والعمل أيضا على تحسين الكفاءة التشغيلية وكفاءة العمليات اليومية من خلال خطط وإستراتيجيات تحسين مستمرة، والتي يمكن أن ترفع أكثر من مستوى الأداء الإستراتيجي مستقبلا.

3.2- بعد المسؤولية الإجتماعية:

من خلال نتائج بيانات البعد وحسب إجابات المبحوثين يمكن القول أن المنظمة تظهر إلتزاما واضحا بمسؤوليتها الإجتماعية من خلال إلتزامها بمتطلباتها، ويظهر ذلك من خلال التفاعل الإيجابي للمبحوثين مع البنود الدالة على حرص المنظمة على الإلتزام بممارسات الحفاظ على البيئة لتحقيق الإستدامة البيئية وهو أيضا ما صرح به أغلب المبحوثين خلال المقابلة بأن المنظمة تتبنى مبدأ (صفر ورقة) وتتجه نحو تقليل الإستعمال الورقي وإستبداله بالمعاملات الرقمية، وكذا عملها على تحقيق التنمية الإجتماعية من خلال تسيير الأداءات والإقتطاعات بين المستفيدين من خدماتها، وكذا إلتزامها بالشفافية في تعاملاتها ونشر المعلومات التوجيهية وما يهم عملائها.

كما أن تعاونها مع منظمات أخرى مثل المنظمات الصحية (مستشفيات، صيادلة، أطباء، مخابر طبية..) والمنظمات التابعة لقطاع التشغيل والضمان الإجتماعي من أجل توفير الدعم الصحي والإجتماعي لعملائها وأيضا لفئات أخرى مثل حالات الأمراض المستعصية والأمراض المزمنة وغيرهم، وحرصها على تحقيق العدالة الإجتماعية من خلال تبنيها لمبدأ تقسيم الدخل وضمان حق المسائلة لعملائها من أجل تحقيق رضا العملاء وكسب السمعة التنظيمية الإجتماعية الجيدة، وهو أيضا ما يتفق مع ما جائت به نتائج المقابلات حيث أن المنظمة قد خصصت المصلحة الإجتماعية من أجل توجيه المواطنين الوافدين إليها من كبار السن أو ذوي الإحتياجات الخاصة وتلبية متطلباتهم وفق ما تقتضيه حاجتهم والتدخل لصالحهم داخل وخارج المنظمة، وكل هذا يدل على إلتزامها بمتطلبات المسؤولية الإجتماعية.

مع ذلك، فإن بعض الجوانب مثل إحترام خصوصية معلومات العملاء والتي أظهرت النتائج إنخفاضها في المنظمة فقد يكون ذلك لكون المنظمة تشارك معلومات العملاء مع الجهات الصحية مثل الصيادلة والمستشفيات وأيضا مع المستخدمين وأرباب العمل، قد يحتاج إلى مزيد من العمل من أجل تحويله إلى شكل بيانات مشفرة أو من خلال طرق أخرى من أجل زيادة مستوى المسؤولية وتعزيز الثقة لدى العملاء والمنتسبين.

خلاصة

بعد عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية كميا وكيفيا في هذا الفصل، ساهم ذلك في توضيح هذه البيانات وتحويلها إلى مدلولات وحقائق سوسيو-تنظيمية بناءا على الخلفية المكتسبة من التراث النظري والدراسات السابقة، مما سيمكن من إستخلاص النتائج النهائية ومناقشتها وإختبار الفرضيات البحثية والإجابة على التساؤلات والإشكالية البحثية.

الفصل السادس

إستخلاص ومناقشة نتائج الد راسة

تمهيد

أولا: إختبار فرضيات الدراسة

ثانيا: النتائج العامة

ثالثا: مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة

تمهيد

بعد الإلمام بمختلف جوانب موضوع الدراسة والإحاطة بها نظريا، وبعد إتمام الإجراءات الميدانية وتحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها من أفراد العينة بالإعتماد على الطرق المنهجية وتفسيرها، سيتم في هذا الفصل الأخير إستخلاص النتائج العامة وإختبار الفرضيات ومدى صدقها البحثية والإجابة على إشكالية الدراسة، ومناقشة النتائج المتحصل عليها على ضوء الدراسات السابقة لإضفاء الواقعية على الدراسة.

أولا: إختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل وتفسير البيانات الميدانية سيتم إختبار فرضيات الدراسة على أساس النتائج الميدانية المتحصل عليها، وذلك كما يلي:

1- إختبار الفرضية الأولى:

*** نص الفرضية الأولى:**

توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تجربة العملاء الرقمية والمسؤولية الإجتماعية عند مستوى دلالة 0.05.

ولإختبار هذه الفرضية نستعين بمعامل الإرتباط بيرسون، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

جدول رقم (20): يوضح نتائج معامل بيرسون للفرضية الأولى.

تجربة العملاء الرقمية: الثابت B = 0,597					
المتغيرات	معامل الإنحدار R	معامل التحديد R^2	F	معامل الإختبار (t)	مستوى المعنوية
المسؤولية الإجتماعية	0,660	0,436	48,694	6,978	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS V27.

تم إختبار الفرضية القائلة بوجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تجربة العملاء الرقمية والمسؤولية الإجتماعية بإستخدام تحليل الإرتباط وتحليل الإنحدار الخطي، وقد أظهرت النتائج في الجدول أعلاه وجود إرتباط إيجابي وقوي بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الإرتباط بيرسون (R) قيمة 0.660، مما يشير إلى وجود علاقة وثيقة بين تجربة العملاء الرقمية والمسؤولية الإجتماعية.

كما بين تحليل الإنحدار أن تجربة العملاء الرقمية تفسر ما نسبته 43.6% من التغيرات في المسؤولية الإجتماعية (معامل التحديد $R^2 = 0.436$) وهو ما يدل على تأثير ملموس لتجربة العملاء الرقمية على ممارسات المسؤولية الإجتماعية في المنظمة.

وقد كانت قيمة الإختبار (F) تبلغ (48.694) وهي ذات دلالة إحصائية عالية عند مستوى دلالة 0.05 حيث ($Sig = 0.000$)، مما يؤكد ملائمة النموذج الإحصائي المستخدم في تفسير العلاقة بين المتغيرين.

كذلك، كان معامل الإختبار t بقيمة 6.978 ودالا إحصائيا، مما يدل على أن تأثير تجربة العملاء الرقمية على المسؤولية الإجتماعية له دلالة إحصائية قوية.

بناء على هذه النتائج، يستنتج قبول الفرضية مؤكدا وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تجربة العملاء الرقمية والمسؤولية الإجتماعية، وهذا ما يشير إلى أهمية تعزيز التحول الرقمي وإستغلاله في خدمة العملاء كعامل مساهم في تحسين الأداء الإجتماعي للمنظمة.

2- إختبار الفرضية الثانية:

* **نص الفرضية الثانية:**

توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين البنية التحتية الرقمية والأداء الإستراتيجي عند مستوى دلالة 0.05.

ولإختبار هذه الفرضية نستعين بمعامل الإرتباط بيرسون، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

جدول رقم (21): يوضح نتائج معامل بيرسون للفرضية الثانية.

البنية التحتية الرقمية: الثابت B = 0,334					
المتغيرات	معامل الإنحدار R	معامل التحديد R^2	F	معامل الإختبار (t)	مستوى المعنوية
الأداء الاستراتيجي	0,477	0,227	18,552	4,307	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS V27.

تم إختبار الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البنية التحتية الرقمية والأداء الإستراتيجي، وقد أظهرت النتائج وجود إرتباط إيجابي متوسط بين المتغيرين حيث بلغ معامل الإرتباط (R) قيمة 0.477، مما يشير إلى وجود علاقة معتدلة بين البنية التحتية الرقمية والأداء الإستراتيجي.

كما أوضح الجدول أيضا أن البنية التحتية الرقمية تفسر ما نسبته 22.7% من التغيرات في الأداء الإستراتيجي (معامل التحديد$R^2 = 0.227$) مما يدل على أن البنية التحتية الرقمية تمثل عاملا مؤثرا في تحسين الأداء الإستراتيجي للمنظمة.

وقد جاءت قيمة إختبار F مساوية لـ 18.552 وكانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 حيث أن (Sig = 0.000)، مما يؤكد ملائمة النموذج الإحصائي المستخدم في تحليل العلاقة بين المتغيرين.

كما كان معامل الإختبار (4.307) t دالا إحصائيا، مما يشير إلى أن تأثير البنية التحتية الرقمية على الأداء الإستراتيجي ذو دلالة معنوية قوية.

بناءا على هذه النتائج، يمكننا قبول الفرضية المطروحة الثانية، وتأكيد وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين البنية التحتية الرقمية والأداء الإستراتيجي، وتدل هذه النتائج على أهمية تطوير وتحسين البنية التحتية الرقمية لتعزيز الأداء الإستراتيجي للمنظمة.

مصفوفة بيرسون بين المحاور:

جدول رقم (22): يوضح نتائج مصفوفة بيرسون بين المحاور.

المحورين/المحورين	محور التحول الرقمي	محور التميز التنظيمي
محور التحول الرقمي	1	0,725**
	/	0,000
	/	/
محور التميز التنظيمي	0,725**	1
	0,000	/
	/	/

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS V27.

أظهرت نتائج إختبار معامل الإرتباط لبيرسون وجود علاقة إرتباطية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين محور "التحول الرقمي" ومحور "التميز التنظيمي"، حيث بلغ معامل الإرتباط (0.725) عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، مما يشير إلى أن العلاقة بين المحورين ذات دلالة إحصائية، وتعكس هذه النتيجة أن إرتفاع مستوى التحول الرقمي في المؤسسة يقترن بتحسن مستوى التميز التنظيمي (النجمتين فوق العدد تبينان معنوية الترابط ثنائي التذييل).

ثانيا: النتائج العامة

من خلال النتائج المستخلصة من إختبار صدق الفرضيات البحثية للدراسة وإختبار الفروق، يمكن القول أن العلاقة بين المتغير المستقل **"التحول الرقمي"** والمتغير التابع **"التميز التنظيمي"** علاقة طردية دالة إحصائيا، وذلك من خلال النتائج التالية:

- وجود علاقة إرتباطية قوية بين تجربة العملاء الرقمية وبين المسؤولية الإجتماعية في المنظمة الخدماتية.
- تجربة العملاء الرقمية تفسر نسبة كبيرة من التغيرات في المسؤولية الإجتماعية في المنظمة الخدماتية.
- وجود تأثير ملموس لتجربة العملاء الرقمية على ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المنظمة الخدماتية.
- توفير المنظمة لتطبيقات رقمية خدماتية ومواقع ومنصات رقمية يزيد من مستوى رضا العملاء.

- توفير قنوات إتصال رقمية لتلقي شكاوي وإستفسارات العملاء يعزز مستوى الشفافية لدى المنظمة الخدماتية.
- تقليل الخدمات الورقية وإعتماد الخدمات الإلكترونية يحقق إلتزام المنظمة بالمسؤولية البيئية.
- وجود علاقة إرتباط إيجابي بين البنية التحتية الرقمية والأداء الإستراتيجي للمنظمة الخدماتية.
- تمثل البنية التحتية الرقمية عاملا مؤثرا في تحسين مستوى الأداء الإستراتيجي في المنظمة.
- توفير الأنظمة الرقمية المتطورة على مستوى جميع المصالح يساعد المنظمة الخدماتية على تحقيق أهدافها التنظيمية بكفاءة وفعالية.
- إستغلال التقنيات الرقمية الحديثة يمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات التكنولوجية المتسارعة والإستجابة لها بمرونة.
- التكامل بين الأنظمة الرقمية في المنظمة الخدماتية يساعدها على تحسين كفاءتها التشغيلية.

ثالثا: مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة

بعد الإختبار والتأكد من صدق الفرضيات البحثية التي تحاول الإجابة عن التساؤلات الفرعية للدراسة وإستخلاص النتائج العامة، سيتم مناقشة هذه النتائج على ضوء الدراسات السابقة والتي تناولت دائما أحد متغيرات الدراسة (التحول الرقمي أو التميز التنظيمي) وما توصلت له من نتائج، وذلك للكشف عن مواطن التشابه أو الإختلاف التي تكون عادة بسبب طبيعة وميدان الدراسة والفترة الزمنية.

ومن بين النتائج التي تشابهت مع الدراسات السابقة نجد ما توصلت له الدراسة الراهنة من أن التحول الرقمي ببعده البنية التحتية الرقمية يعتبر عاملا مؤثرا في تحسين الأداء الإستراتيجي للمنظمة، وتتشابه هذه الجزئية مع ما جائت به دراسة علاء عبد السلام ونور علي عبود، بعنوان "دور التحول الرقمي في فاعلية القرارات الإستراتيجية، سنة 2023 " وقد هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور التحول الرقمي في تفعيل القرارات الإستراتيجية وتحصلت على نتائج مفادها أن التحول الرقمي يساعد المنظمة على الإنتقال من النظام التقليدي للعمل إلى نظام حديث مبني على تكنولوجيا المعلومات، وأن التحول الرقمي أثر على ثقافة العاملين بالمنظمة كما حسن كفاءتهم وفعاليتهم في أداء الأعمال، كما أظهرت نتائج التحليل تأثر فاعلية القرارات الإستراتيجية بأبعاد التحول الرقمي.

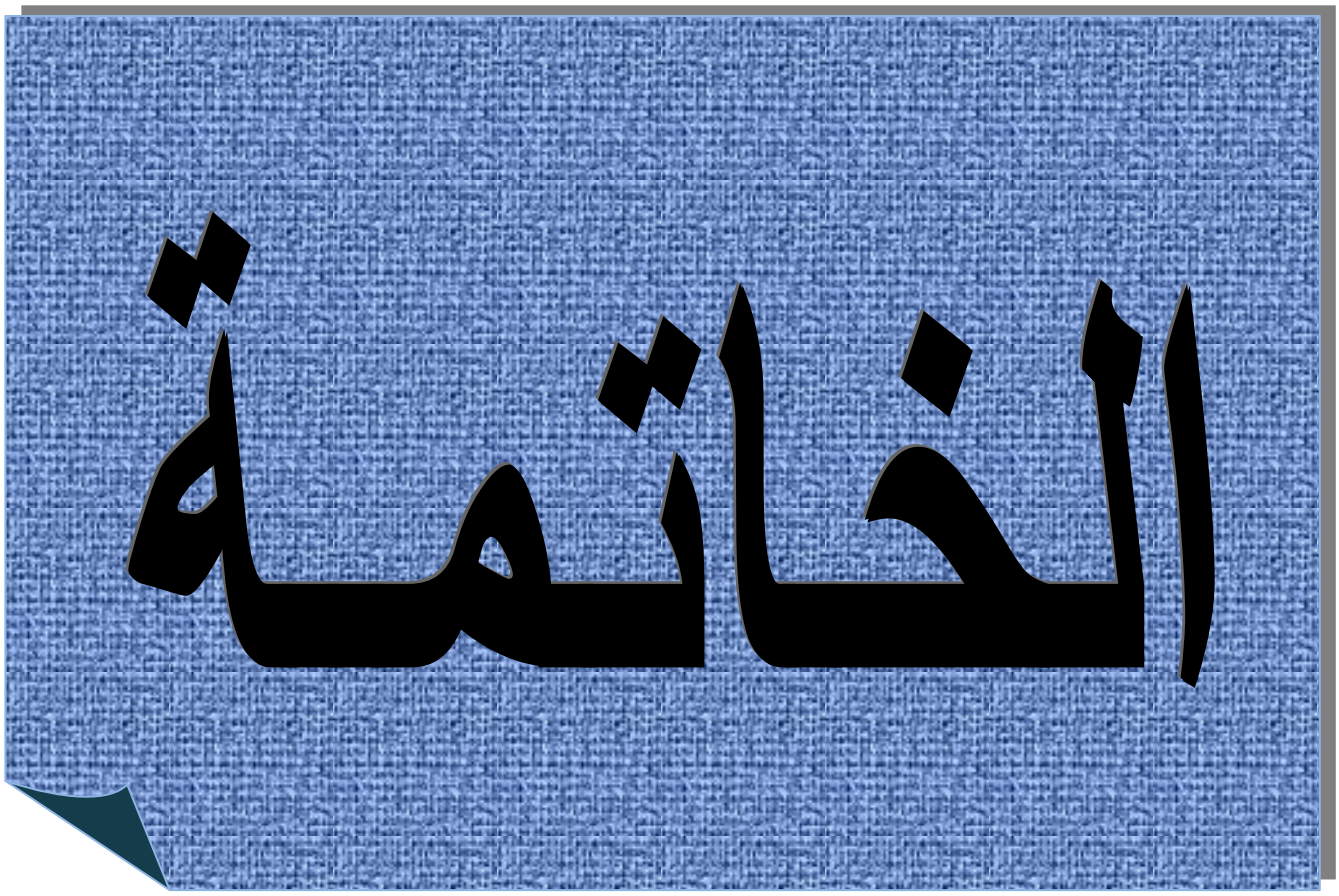
كما أن النتيجة التي توصلت لها الدراسة الحالية بأن توفير الأنظمة الرقمية المتطورة على مستوى جميع المصالح يساعد المنظمة الخدماتية على تحقيق أهدافها التنظيمية بكفاءة وفعالية، وأن التكامل بين الأنظمة الرقمية في المنظمة الخدماتية يساعدها على تحسين كفاءتها التشغيلية، تتشابه مع ما توصل له محمد أحمد عبد الغني في دراسته الموسومة بـ"تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي، سنة 2023 " وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي في قطاع البنوك المصرية، وخلصت إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإستراتيجية التحول الرقمي على الأداء التنظيمي، كما يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإستخدام التقنيات على الأداء التنظيمي.

وقد تشابه ذلك أيضا مع دراسة أحمد فاروق أبو غبن وماجد نبيل المدهون، بعنوان "دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي، سنة 2022 " التي سعت للتعرف على دور التحول الرقمي بأبعاده على التميز المؤسسي لدى العاملين في بلدية غزة، وتوصلت إلى وجود علاقة إرتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد التحول الرقمي والتميز المؤسسي لبلدية غزة، وهذا يدل على أنه كلما زاد الإهتمام بالتحول الرقمي أدى ذلك إلى زيادة التميز المؤسسي.

وقد تقاطعت الدراسة الراهنة مع الدراسة الأجنبية لـ Jaroslav Nenadál, David Vykydal والتي جائت بعنوان: " التميز التنظيمي، المناهج والنماذج وإستخداماتها في المنظمات التشيكية، 2018 - Organizational Excellence: Approaches Models and Their Use at Czech Organizations " وقد هدفت هذه الدراسة للتعرف على التميز التنظيمي ومناهجه وأليات تطبيقه في المنظمات، وقد توصلت إلى أن التميز التنظيمي هدف طويل المدى يتطلب تحسين الأداء والقدرة على تقديم قيمة مضافة، وأن التعلم وتنمية ثقافة التميز وفهم العاملين من أسس تحقيق التميز التنظيمي، وغيابها يخلق حاجزا أمام التميز، وقد أغفلت هذه الدراسة ما توصلت له الدراسة الراهنة من أن التميز النظيمي مرتبط أيضا بمدى قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات وقدرتها على تعزيز مستوى الشفافية والمسائلة والإلتزام بمتطلبات المسؤولية الإجتماعية وتحقيق رضا العملاء والتي أثبتت الدراسة إرتباطها بالتحول الرقمي بأبعاده، ولعل هذا الإختلاف راجع إلى إختلاف الهدف بين الدراستين وإختلاف المجال الزمني والمكاني للدراسة.

خلاصة

بنهاية هذا الفصل الذي تم من خلاله الربط بين الجانب النظري والتصوري للدراسة مع الجانب المنهجي والميداني، تم تأكيد صدق الفرضيات البحثية والإجابة من خلالها عن التساؤلات والإشكالية البحثية والتي تم من خلالها أيضا إستنتاج النتائج العامة للدراسة ومناقشتها على ضوء الدراسات السابقة، والتي أظهرت تعددا في وجهات النظر لدى الباحثين في دراسات مشتركة في موضوع واحد ولعل ذلك بسبب عدت عوامل مثل المنهج المستخدم وأهداف الدراسة أو طبيعة الميدان والفترة الزمنية، كما تم أيضا التعرف على واقع التحول الرقمي في منظمة الصندوق الوطني للعمال الأجراء لولاية تبسة التي كانت تتوفر على أغلب مؤشرات تبني التحول الرقمي ومؤشرات نجاحه وارتفاع مستواه داخل المنظمة، والكشف عن العلاقة الإرتباطية بينه وبين التميز التنظيمي الذي وجدت مؤشراته أيضا بمستوى جيد داخل المنظمة، ومع ذلك، فإن إستمرار المنظمة في تعزيز مستوى التحول الرقمي من خلال تدريب وتكوين موظفيها وتطوير بنيتها التحتية بإستمرار وتحسين جودة خدماتها يبقى أمرا حتميا لإستمرار وتعزيز تميزها التنظيمي.


الخاتمة

الخاتمة

لقد أثبتت الدراسات المتعدد التي تناولت المواضيع المتعلقة بالتطور التكنولوجي والتقني والرقمي أن مواكبة هذه التطورات التكنولوجية والثورة التقنية والرقمية أمر ضروري وحتمي بالنسبة للمجتمعات والمنظمات على حد سواء ضمن سياق التحول الرقمي، وبالنسبة للمنظمات الخدماتية فإن حتمية تبني التحول الرقمي نابعة من ضرورة اللحاق بركب التقدم والتطور التقني والرقمي أولا، وثانيا من أجل الإستفادة من ما تقدمه هذه التكنولوجيات والتقنيات الرقمية من تسهيلات في المهام والأعمال ومن تحسين في الأداء وتعزيز مستوى الكفاءة وتقليل التكاليف ...إلخ، وكل هذا من أجل تحقيق التميز التنظيمي.

ومن خلال ما توصلت إليه الدراسة الراهنة فإن تبني التحول الرقمي وإستغلال التقنيات والأنظمة الرقمية الحديثة والتكنولوجيات المتطورة أمر ضروري للمنظمات الخدماتية إذ أنه مرتبط إيجابيا بتميزها التنظيمي حيث يمكنها من تحقيق مستويات أعلى من الأداء الإستراتيجي وتحسين عملياتها التنظيمية وكفائتها التشغيلية وإستراتيجيات إتخاذ القرار لديها وتمكينها من تحقيق أهدافها وتعزيز سمعتها الإجتماعية وتطوير أساليب تقديم خدماتها وتحويلها إلى خدمات رقمية ذات قيمة مضافة وجودة مما يساهم في تحقيقها لمكسب رضا العملاء ويعبر عن إلتزامها بالمسؤولية الإجتماعية، ومن هذا المنطلق فإن للتحول الرقمي علاقة طردية بالتميز التنظيمي إذ أن إرتفاع مؤشر التحول يقابله إرتفاع في مستوى التميز التنظيمي، وهو ما يؤكد في النهاية على ضرورة الإهتمام بالتحول الرقمي للمنظمة الخدماتية.

علاقة التحول الرقمي بالتميز التنظيمي في المنظمة الخدماتية

- دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء، تبسة -

ملخص الدراسة باللغة العربية

إن موضوع التطور التكنولوجي والتفني يعتبر أحد أهم المواضيع التي تكررت حولها الدراسات والأبحاث خاصة عندما يرتبط بالمنظمات وذلك لما يحدثه فيها من تغيرات ولما يقدمه من فوائد ومميزات، ومن بين المنظمات التي طالها التطور والتحول التكنولوجي والتقني إلزاما ضمن سياق عملية التحول الرقمي (المنظمة الخدماتية)، وذلك بإفتراض أن يكون للتميز التنظيمي في المنظمة الخدماتية علاقة بالتحول الرقمي، وفي هذا السياق جائت الدراسة الراهنة للكشف عن علاقة التحول الرقمي بالتميز التنظيمي في المنظمة الخدماتية من خلال دراسة ميدانية بمنظمة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء بولاية تبسة، وهذا من خلال التعرف على:

* علاقة البنية التحتية الرقمية بالأداء الإستراتيجي في المنظمة الخدماتية.
* علاقة تجربة العملاء الرقمية بالمسؤولية الإجتماعية في المنظمة الخدماتية.

ومن أجل بلوغ أهداف الدراسة والإجابة عن السؤال الرئيسي والتسؤلات الفرعية للدراسة وإختبار الفرضيات البحثية، تم الإعتماد على مصادر نظرية تناولت موضوعي الدراسة "التحول الرقمي" و"التميز التنظيمي"، وتحليل معطيات الدراسة من خلال خطوات علمية ومنهجية حيث تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي وأداة الملاحظة والمقابلة الحرة ثم أداة الإستبيان من أجل جمع البيانات من العينة المختارة من المنظمة محل الدراسة وهي عينة طبقية عشوائية قدرت بـ 65 مفردة.

وبعد تفريغ وعرض البيانات المتحصل عليها من المبحوثين وتحليلها وتفسيرها، تم تأكيد صحة الفرضيات ومناقشة النتائج وإستخلاص نتيجة عامة تشير إلى: وجود علاقة طردية دالة إحصائيا بين التحول الرقمي والتميز التنظيمي في المنظمة الخدماتية الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الجراء بتبسة، وذلك من خلال أن:

- هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين البنية التحتية الرقمية والأداء الإستراتيجي في المنظمة الخدماتية.
- هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تجربة العملاء الرقمية والمسؤولية الإجتماعية في المنظمة الخدماتية.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، التميز التنظيمي، المنظمة الخدماتية.

ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

Digital Transformation Relationship with Organizational Excellence in Service Organization

- Field study at the National Social Insurance Fund for Salaried Workers, Tebessa -

Abstract of the study,

The topic of technological and technical development is one of the most important topics that has been the subject of repeated studies and research, especially when it relates to organizations, due to the changes it brings and the benefits and advantages it offers, among the organizations that have been obligated to undergo technological and technical development and transformation within the context of the digital transformation process are the service organizations, This is based on the assumption that organizational excellence in the service organization is related to digital transformation.

In this context, the current study aims to explore the relationship between digital transformation and organizational excellence in the service organization through a field study at the National Social Insurance Fund for Salaried Workers in Tebessa Province. This study aims to identify:

* The relationship between digital infrastructure and strategic performance in the service organization.
* The relationship between the digital customer experience and social responsibility in the service organization.

To achieve the study's objectives, answer the main and sub-questions, and test the research hypotheses, theoretical sources addressing the two study topics of "digital transformation" and "organizational excellence" were relied upon. The study data were analyzed through scientific and methodological steps. The descriptive analytical approach, observation tools, free interviews, and a questionnaire were used to collect data from a selected sample of the organization under study. This was a stratified random sample of 65 individuals.

After transcribing, presenting, analyzing, and interpreting the data obtained from the respondents, the validity of the hypotheses was confirmed, the results were discussed, and a general conclusion was drawn indicating the existence of a statistically significant direct relationship between digital transformation and organizational excellence in the service organization, the National Social Insurance Fund for Wage Earners in Tebessa. This is achieved through the following:

- There is a statistically significant direct relationship between digital infrastructure and strategic performance in the service organization.
- There is a statistically significant direct relationship between digital customer experience and social responsibility in the service organization.

Keywords: Digital Transformation, Organizational Excellence, Service Organization.

ام راجع

المـراجــع

المـراجـع باللغـة العربيـة

I الكتب:

1- أبو الفضل جمال الدين محمد (إبن منظور): **لسان العرب**، دار صادر، لبنان، مجلد، 1968.

2- حميد الطائي وبشير العلاق: **تسويق الخدمات**، اليازوردي العلمية، الأردن، ط 2، 2009.

3- سمير سليمان عبد الجمل: **الوصول إلى التميز التنظيمي**، دار العماد، فلسطين، 2019.

4- سيد محمد جاد الرب: **التخطيط الإستراتيجي**، دار الفجر، مصر، د.ط، 2016.

5- عادل محمد عبد الله: **إستراتيجية التمكين المتسلسل (مدخل البناء المتسلسل لقدرات المورد البشري المشارك في صناعة القرارات)**، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2019.

6- عهود يوسف محمد: **إدارة التحول الرقمي في المنظمات**، دار اليازوي العلمية، الأردن، 2024.

7- علي محمد البلوشي: **القيادة الإستراتيجية في منظمات الأعمال**، دار الكتاب الثقافي، الأردن، 2023.

8- لويس معلوف: **المنجد في اللغة والأعلام**، المطبعة الكاثوليكية، لبنان، 1960.

9- ماهر سعد عبد القادر: **الظل الرقمي**، د.دار نشر، مصر، د.ط، 2024.

10- محمد الصيرفي: **المسؤولية الإجتماعية للإدارة**، دار الوفاء، مصر، 2007.

11- مقداد يالجن: **التربية الأخلاقية والإسلامية**، دار عالم الكتاب، السعودية، 1996.

12- ياسر محمد خليل: **مراكز التميز للمؤسسات التعليمية والتربوية في ضوء نماذج التميز العالمية**، دار إضافة للنشر والتوزيع، مصر، د.ط، 2021.

المـراجــع

II المجلات:

1- أخضر صياحي: **تحقيق التميز التنظيمي من خلال تبني مدخل إدارة المعرفة**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، مجلد 11، عدد 02، جامعة زيان عاشور - الجلفة، 2018.

2- أسماء شرقي، صفيح الصادق: **تقييم التجربة الجزائرية في مجال التحول الرقمي (الواقع والتحديات)**، مجلة دراسات في الإقتصاد وإدارة الأعمال، مجلد 06، عدد 02، الجزائر، 2024.

3- أكرم فتحي مصطفى: **إستخدام نموذج قبول التكنولوجيا لتقصي فعالية التكنولوجيا المساندة القائمة على تطبيقات التعلم التكيفية**، مجلة كلية التربية، عدد 186، مجلد 01، جامعة الأزهر، مصر، 2018.

4- بن ساسي عبد الحفيظ ومحجوبي هناء: **أثر تبني المسؤولية الإجتماعية على التميز التنظيمي**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، مجلد 13، عدد 01، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2024.

5- ربى عزت الكنج: **مدى توافر أبعاد التميز التنظيمي في المنظمات الخدمية**، مجلة جامعة تشرين للعلوم الإقتصادية والقانونية، مجلد 04، عدد 06، سوريا، 2020.

6- شعيب أحمد عزيز وثائر أحمد سعدون السمان: **تأثير الإستراتيجية الرقمية في الأداء التنظيمي**، مجلة الكوت للعلوم الإقتصادية والإدارية، مجلد 49، عدد 15، العراق، 2023.

7- ضامن وهيبة، **إمكانية إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركات الإتصال الجزائرية لقييم أدائها الإستراتيجي**، مجلة الإقتصاد الصناعي، جامعة باتنة، الجزائر، عدد 11، 2016.

8- عبد الناصر علك حافظ وأخرون: **دور إستراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي**، مجلة الدنانير، عدد 16، دائرة البحث والتطوير، العراق، 2019.

9- عبير عمر العطاس: **عوائق تحقيق التميز التشغيلي ضمن وجود قيادة فعالة وداعمة**، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، مجلد 06، عدد 62، السعودية، 2024.

10- عقيلة صدوقي: **أصحاب المصالح (البحث عن التوازن بين المسؤولية الإجتماعية والمسؤولية الإقتصادية)**، مجلة المؤسسة، مجلد 08، عدد 01، جامعة الجزائر - 3، الجزائر، 2019.

المـراجــع

11- علي عبود الرفيعي وضرغام حسن عبد: **أثر القدرات الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد 15، عدد 01، العراق، 2018.

12- علي عوان وأحمد محمودي: **تكنولوجيا المعلومات وإلاتصال ومظاهر التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية**، مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلد 04، عدد 01، الجزائر، 2023.

13- فضيلة سيساوي: **قراءة في المقاربات النظرية المفسرة لإستخدام وإمتلاك التكنولوجيا**، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 36، جامعة منتوري - قسنطينة، الجزائر، 2011.

14- مديني عثمان ويغني سامية: **مقاربة الموارد في التشخيص الإستراتيجي**، مجلة إقتصاد المال والأعمال، مجلد 04، عدد 02، الجزائر، 2020.

15- مصطفى خوصة ونور الدين قرايري: **التحول الرقمي في قطاع الأعمال (مفاهيم أساسية)**، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الإقتصادية، مجلد 14، عدد 01، الجزائر، 2023.

16- منى وجيه: **تحديد أثر متغيرات برامج المسؤولية الإجتماعية على أبعاد التميز التنظيمي**، مجلة البحوث الإدارية، مجلد 42، عدد 03، مركز الإستشارات والبحوث والتطوير، مصر، 2024.

III الرسائل والأطروحات والمقالات الجامعية والعلمية:

1- ألاء عبد الرحمن بالحمر: **مستوى تطبيق ممكنات التميز التنظيمي في المنظمات العامة**، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز- جدة، السعودية، 2016.

2- أمينة بدر الدين ونسيمة خدير: **التحول الرقمي في الجزائر بين الواقع والتحديات**، الملتقى العلمي الدولي (الثورة الرقمية) أي فرص للنمو؟، 2023/11/06.07، المدرسة العليا للتسيير والإقتصاد الرقمي - القليعة، الجزائر.

3- بشير عبد الحميد: **أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، إشراف: سمية بوطرفة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الشيخ العربي التبسي، 2023.

المـراجــع

4- بلمهدي نبيلة: **واقع العلاقات في المؤسسات الخدماتية الجزائرية**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، إشراف: بلحيمر إبراهيم، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر -3-،2018.

5- سبتي جريبي: **مرونة المؤسسة وفق نظرية الموارد والكفاءات**، حوليات جامعة قالمة للعلوم الإجتماعية والإنسانية، عدد 23، جزء 02، الجزائر، 2018.

المـراجـع بـاللغـة الأجنبيـة

1- Abbas.R & Michael.K: **Socio-Technical Theory: A review**, In S. Papagiannidis (Ed), Theory Hub Book, 2023, www.open.ncl.ac.uk/theories/9/socio-technical-theory/ ,03/03/2025, 17:21.

2- Bill Ferste: **The diffusion of innovations**, Everett Rogers, elearning industry, 05/12/2021, www.elearningindustry.com/diffusion-of-innovations-everett-rogers , 03/03/2025.

3- Clayton O'toole, Jeremy Schneider, Laura Laberge, Kate Smaj, **how covid-19 has pushed companies over the technology tipping point-and transformed business forever**, october 2020, mckinsey & company, www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever, 27/01/2025.

4- Hani Shaaban Elanany : **The Role Of Institutional Excellence Programs In Security Performance**, cuestiones de fisioterapia, vol 54, issue 02, 2025 . https://cuestionesdefisioterapia.com/index.php/es/article/view/867/699 15/03/2025, 22:03.

5- Mary Kearl, **The Impact of Digital Transformation on Customer Experience**, 26/01/2024, medallia blog, www.medallia.com/blog/digital-transformation-customer-experience-impact/, 27/01/2025.

المـراجــع

6- Steven h.appelbaum: **socio-technical systems theory, management decision**, vol 35, num 06, university press, Canada, 1997.

7- Varun grover & tseng shih-lun: **A theoretical perspective on organizational culture and digitalization**, Information & Management, china, vol 59, num 04, 2022.

8- Yongzhang Peng, Changqi tao, **Can digital transformation promote enterprise performance?**, Journal of Innovation & Knowledge, Vol 7, Issue 3, China, 2022.

الملاحق

الملاحق

ملحق رقم 01 - الإذن بالدخول

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع
المرجع رقم: 361 / 2025

إلى السيد (ة): مدير الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - تبسة

إذن بالدخول

بعد واجب التحية والاحترام...

لغرض استكمال تربص التخرج لطلبة الماستر بقسم علم الاجتماع يرجى منكم السماح للطالب بإجراء

زيارات ميدانية بمؤسستكم .

الطالب1 : مسعل ابتهاج ..... التخصص : علم اجتماع التنظيم و العمل

الطالب2 : مرهوجي عبد الحكيم ..... التخصص : علم اجتماع التنظيم و العمل

موضوع البحث :

علاقة التحول الرقمي بالتميز التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية الحديثة

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التحية والاحترام.

تبسة في : 04 مارس 2025

الأستاذ المشرف: د. بوعناد أمينة

رئيس القسم

المؤسسة المستقبلة: مكاتبة طالح الدين، مدير الوكالة للأنظمة الإعلامية

CamScanner

ملحق رقم 02 - إستمارة الإستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
القطب الجامعي الشهيد دريد عبد المجيد
كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية
قسم علم الإجتماع

تخصص تنظيم وعمل

السنة الثانية ماستر

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الإجتماع – تنظيم وعمل بعنوان:

علاقة التحول الرقمي بالتميز التنظيمي في المنظمة الخدماتية

دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء - تبسة

إستبيان موجه لموظفي الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء - تبسة

السادة موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء – تبسة /

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان المصمم للحصول على بعض المعلومات التي تخدم دراستنا، ونأمل منكم منحنا جزءا من وقتكم للإطلاع على محاوره وإبداء رأيكم بموضوعية من خلال وضع علامة (X) تحت الخيار الذي يعبر عن مدى صحة كل عبارة.

ونحيطكم علما أن المعلومات التي سنتحصل عليها هي لغرض البحث العلمي فقط وسوف نتعامل معها بالسرية التامة، **وتقبلوا منا فائق الشكر والتقدير على تعاونكم.**

إعداد الطالبين:

مزهودي عبد الحكيم.

منسل إيهاب.

إشراف الأستاذة:

أ.د بوعفان أمينة

السنة الجامعية 2025/2024

المحور الأول: الخصائص السوسيو ديمغرافية.

يرجى وضع علامة (x) أمام الخانة المناسبة:

01- الجنس:

- ذكر ☐ • أنثى ☐

02- السن:

- من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة ☐ • من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة ☐
- من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة ☐ • من 50 سنة فأكثر ☐

03- المستوى التعليمي:

- ثانوي ☐ • جامعي ☐
- تقني سامي ☐ • دراسات عليا ☐

04- المنصب الوظيفي:

- عون تنفيذ ☐ • عون تحكم ☐
- إطار ☐ • إطار سامي ☐

05- سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات ☐ • من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐
- من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ • من 15 إلى أقل من 20 سنة ☐
- 20 سنة فأكثر ☐

الملاحق

المحور الثاني: التحول الرقمي.						
البنية التحتية الرقمية						
الرقم	العبارة	موجود تماما	غالبا	أحيانا	نادرا	غير موجود أبدا
06	تعمل المنظمة على إقتناء التجهيزات التكنولوجية الحديثة.					
07	توفر المنظمة وسائل تقنية متطورة تستعمل في مهام العمل اليومية.					
08	أغلب مصالح المنظمة تستخدم الأنظمة الرقمية في العمل.					
09	تقوم المنظمة بتحديث الأنظمة الرقمية التي تستعملها بإنتظام.					
10	تستغل المنظمة التقنيات الرقمية الحديثة في تقديم خدماتها.					
11	تقوم المنظمة بتحويل أغلب عملياتها التنظيمية اليدوية إلى عمليات رقمية.					
12	الأنظمة الرقمية التي تستعملها مصالح المنظمة مترابطة مع بعضها البعض.					
13	أغلب موظفي المنظمة يجيدون إستخدام الوسائل التقنية.					
14	تملك المنظمة قواعد بيانات تربطها مع الشركاء الخارجيين (صيادلة، أطباء، مخابر، مستشفيات)					
15	تعمل المنظمة على تكوين موظفيها بإستمرار في تخصصات الرقمنة.					

تجربة العملاء الرقمية						
الرقم	العبارة	موجود تماما	غالبا	أحيانا	نادرا	غير موجود أبدا
16	توفر المنظمة منصات ومواقع إلكترونية على الإنترنت للتفاعل مع العملاء.					
17	تقدم المنظمة خدمات رقمية شاملة لجميع الفئات (عمال، طلبة، متربصين، ذوي الإحتياجات الخاصة)					

18	توفر المنظمة تطبيقات رقمية لتقديم الخدمات لعملائها.					
19	الخدمات الرقمية التي تقدمها المنظمة سهلة الإستخدام بالنسبة للعملاء.					
20	تقدم المنظمة حلول رقمية مخصصة لإحتياجات مختلف عملائها.					
21	يستفيد عملاء المنظمة من خدمات (الصيدلة، الأطباء، المخابر والمستشفيات) بطريقة رقمية دون ورق.					
22	تعمل المنظمة على تقليل الخدمات الورقية وإستبدالها بالخدمات الإلكترونية.					
23	توفر المنظمة قنوات إتصال رقمية سريعة لتلقي شكاوي وإستفسارات العملاء.					
24	تخصص المنظمة أنظمة لحماية بيانات ومعلومات عملائها.					

المحور الثالث: التميز التنظيمي.						
الأداء الإستراتيجي						
الرقم	العبارة	موجودة تماما	غالبا	أحيانا	نادرا	غير موجود أبدا
25	تعمل المنظمة على تحقيق أهدافها التنظيمية بكفاءة وفعالية.					
26	تعمل المنظمة على تحسين كفاءتها التشغيلية بإستمرار.					
27	تتجه المنظمة نحو تقليل تكاليف عملياتها التنظيمية.					
28	أغلب موظفي المنظمة يجيدون إستعمال التقنيات الرقمية بكفاءة في مهامهم اليومية.					
29	تعدل المنظمة إستراتيجياتها وفقا للمتغيرات الخارجية (قوانين وتشريعات، تكنولوجيا، متطلبات العملاء)					
30	تشجع المنظمة الإبتكار والتطوير في تقديم الخدمات.					
31	تتكيف المنظمة مع التغيرات وتستجيب لها بمرونة.					
32	تتخذ المنظمة قرارات تنظيمية مدروسة وفقا لبيانات وتحليلات دقيقة.					

المسؤولية الإجتماعية						
الرقم	العبارة	موجود تماما	غالبا	أحيانا	نادرا	غير موجود أبدا
33	تحقق المنظمة رضا عملائها ومنتسبيها من خلال ما تقدمه من خدمات.					
34	تتبنى المنظمة ممارسات للمحافظة على البيئة مثل تقليل النفايات الورقية.					
35	تعمل المنظمة على تحقيق التنمية الإجتماعية لعملائها.					
36	تلتزم المنظمة بإحترام خصوصية معلومات عملائها.					
37	تهدف المنظمة إلى تحقيق العدالة الإجتماعية بين عملائها.					
38	تضمن المنظمة لعملائها حقهم في المساءلة.					
39	توفر المنظمة الدعم الصحي لصالح عملائها.					
40	تتعاون المنظمة مع منظمات حكومية أخرى لتحقيق التنمية الإجتماعية.					
41	تشرك المنظمة موظفيها في الأنشطة الإجتماعية المختلفة.					
42	تلتزم المنظمة بالشفافية في تعاملاتها.					

شكرا لكم...

ملحق رقم 03 - دليل المقابلة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة

القطب الجامعي الشهيد دريد عبد المجيد

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم علم الإجتماع

تخصص تنظيم وعمل

السنة الثانية ماستر

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الإجتماع تنظيم وعمل، بعنوان:

علاقة التحول الرقمي بالتميز التنظيمي في المنظمة الخدماتية

دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء – تبسة

إعداد الطالبين:

مزهودي عبد الحكيم

منسل إيهاب

إشراف أ.د:

بوعفان أمينة

* دليل المقابلة:

يسرنا أن نقدم لكم مجموعة من الأسئلة خلال مقابلة معدة لإنجاز بحث علمي في إطار الحصول على شهادة الماستر في علم الإجتماع تنظيم وعمل، راجين تفضلكم بتخصيص جزء من وقتكم الثمين لإجراء هذه المقابلة وتزويدنا بالمعلومات التي سوف تساعدنا في إتمام دراستنا. ولكم جزيل الشكر.

تقبلوا منا فائق التقدير والإحترام.

الملاحق

القائم بالمقابلة : .....

مقابلة مع .....

تاريخ المقابلة : .....

مكان المقابلة : .....

محاور المقابلة :

1/ التحول الرقمي (واقع التحول الرقمي في المنظمة ودوافعه، أهم التطبيقات والأنظمة الرقمية المستخدمة في المنظمة، الخدمات الرقمية التي تقدمها المنظمة، التحديات)

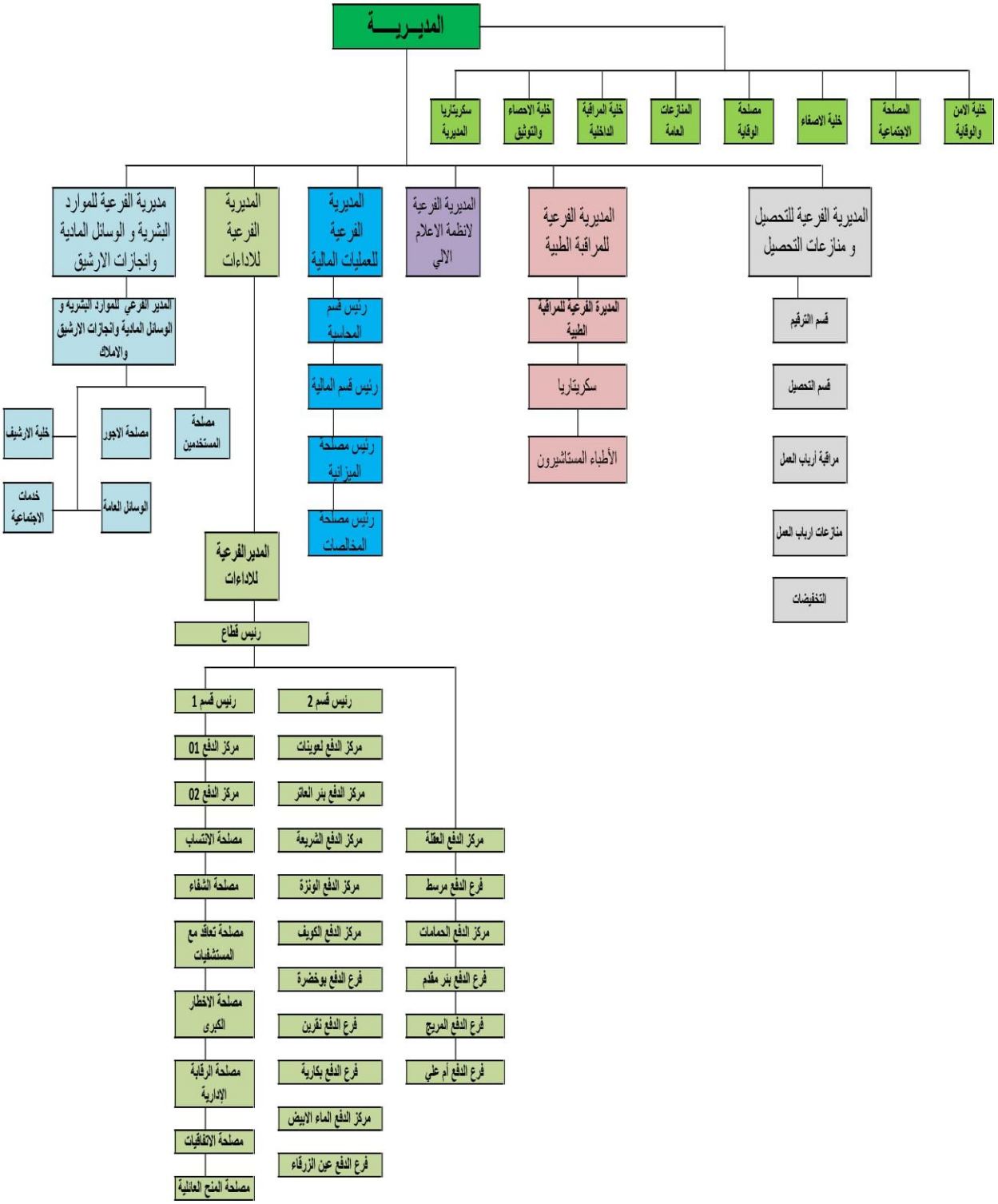
2/ التميز التنظيمي (مدى التميز التنظيمي للمنظمة، أهم مؤشراته، علاقة التحول الرقمي بالتميز التنظيمي في المنظمة)

ملحق رقم 04 - قائمة الأساتذة المحكمين

قائمة الأساتذة المحكمين	
المحكمين	**التخصص**
الأستاذة زمالي نوال	**علم إجتماع التنمية**
الأستاذة سنوسي سمية	**علم إجتماع التنمية**
الأستاذ حليم عزاز	**أنثروبولوجيا**
الأستاذ دروات وحيد	**علم إجتماع تنظيم وعمل**
الأستاذ مراحي مختار	**إحصاء وإقتصاد تطبيقي**
الأستاذة بوقروز عقيلة	**علم إجتماع التنمية**

الملاحق

ملحق رقم 05 - الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء- تبسة



ملحق رقم 06 - قائمة الأنظمة الرقمية المستخدمة في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء- تبسة



ملحق رقم 07 - التصريح الشرفي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH
جامعة العربي التبسي، تبسة
LARBI TEBESSI UNIVERSITY, TEBESSA

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social sciences

قسم علم الاجتماع

تصريح شرفي

بالالتزام بالأمانة العلمية لإنجاز البحوث (2025/2024)

ملحق القرار رقم933المؤرخ في 2016/02/20

أنا الممضي أسفله:

الطالب(ة): هندل إيمان

صاحب(ة) بطاقة التعريف الوطنية رقم: 105341405

الصادرة بتاريخ: 06.07.2017 عن دائرة/بلدية: تبسة

المسجل في السنة الثانية ماستر تخصص: تنظيم و عمل

والمكلف بإنجاز مذكرة ماستر بعنوان: علاقة التحول الرقمي بالتميز التنظيمي في المنظمة الخدماتية

إشراف الأستاذ(ة): أمينة بوعافية

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بالتقيد بالمعايير العلمية والمنهجية والأخلاقية المطلوبة في انجاز البحوث الأكاديمية وفقا لما نص عليه القرار رقم 933المؤرخ في 2016/07/20 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

تبسة في: 2025.05.19

إمضاء المعني بالأمر

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic OF Algeria
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH
جامعة العربي التبسي، تبسة
LARBI TEBESSI UNIVERSITY, TEBESSA

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social sciences

قسم علم الاجتماع

تصريح شرفي

بالالتزام بالأمانة العلمية لإنجاز البحوث (2025/2024)

ملحق القرار رقم933المؤرخ في 2016/02/20

أنا الممضي أسفله:

الطالب(ة): حمودي عبد الحكيم .....

صاحب(ة) بطاقة التعريف الوطنية رقم: 100687440 .....

الصادرة بتاريخ: 2016/07/20 عن دائرة/بلدية: تبسة .....

المسجل في السنة الثانية ماستر تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل .....

والمكلف بإنجاز مذكرة ماستر بعنوان: علاقة التحول الرقمي بالتميز التنظيمي في المنظمة الخدماتية دراسة ميدانية لعاملي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية على العمال الأجراء لولاية تبسة

إشراف الأستاذ(ة): بوعناني أمينة .....

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بالتقيد بالمعايير العلمية والمنهجية والأخلاقية المطلوبة في انجاز البحوث الأكاديمية وفقا لما نص عليه القرار رقم 933المؤرخ في 2016/07/20 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

تبسة في: .....

إمضاء المعني بالأمر

037 50 40 90 www.univ-tebessa.dz/fssh FSHSS.UnivTebessa@gmail.com