وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي –تبسة-
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

الرقم التسلسلي: ...../ 2026

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

شعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

المذكرة موسومة بـ:

آثر الرقمنة على تحسين الآداء التنظيمي في المؤسسات الإقتصادية

دراسة حالة الصندوق الوطنى للتوفير والإحتياط CNEP – تبسة –

من إعداد الطالبتين: إشراف الاستاذة :

. خلود شايبي د. ايمان كشرود

. ذكرى مراح

أعضاء لجنة المناقشة المتكونة من الأساتذة:

إسم ولقب الأستاذ	الرتبة العلمية	جامعة الانتساب	الصفة
ناوس غريب	أستاذ	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي- تبسة	رئيسا
ايمان كشرود	أستاذ محاضر	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي- تبسة	مشرفا ومقررا
وداد بن قيراط	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد الشيخ العربي	ممتحنا

تعديل من خلال WPS Office

		التبسي- تبسة	

السنة الجامعية: 2025 - 2026

تعديل من خلال WPS Office



تعديل من خلال WPS Office

شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم، والحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل بعد تعبٍ وسهرٍ واجتهاد،
والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.
لا يسعنا في ختام هذا العمل المتواضع إلا أن نتقدم بأسمى عبارات الشكر و التقدير والعرفان
إلى الأستاذة المشرفة الفاضلة
كشرود إيمان
التي كانت لنا خير سندٍ وداعم طوال مشوار إنجاز هذه المذكرة، فبفضل توجيهاتها الحكيمة
ونصائحها القيمة، وتشجيعها المستمر، استطعنا تجاوز الكثير من الصعوبات و العراقيل.
لقد كانت مثالًا للأستاذة المخلصة والمتفانية في عملها، فلم تبخل علينا بعلمها، ولا بوقتها
وكانت تتابع خطواتنا
بكل صبر واهتمام، وتزرع فينا روح الاجتهاد والثقة حتى نصل إلى هذا اليوم الذي نقطف فيه ثمرة تعبنا.
كما نعبر لها عن بالغ امتناننا لما لمسناه منها من أخلاق طيبة، ومعاملة راقية وحرص دائم على أن يكون
هذا العمل في أحسن صورة، فكان لتشجيعها ودعمها أثر جميل سيبقى محفورًا
في ذاكرتنا بكل فخر واعتزاز.
ونسأل الله عز وجل أن يجازيها عنا خير الجزاء، وأن يجعل كل ما قدمته لنا في ميزان حسناتها

تعديل من خلال WPS Office

وأن يوفقها لمزيد من النجاح والعطاء والتألق العلمي.

كما نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كافة أساتذة قسم إدارة الأعمال وكل من ساهم من قريب أو بعيد في مساعدتنا وتشجيعنا لإتمام هذا العمل سائلين المولى عز وجل دوام الصحة والتوفيق للجميع.

الإهداء

من قال أنا لها نلتها

وأنا لها وإن أبت رغماً عنها أتيت بها.

لم تكن الرحلة قصيرة، ولا الطريق ممهداً دائماً، لكننا سرنا بثقةٍ وأمل حتى بلغنا هذا الإنجاز، فالحمد لله الذي وفقنا وأعاننا على إتمامه.

إلى من كان دعاؤهم نوراً يرافقني في كل خطوة،

إلى من منحوني الحب والدعم دون مقابل...

إلى من تعب وكافح لأجل أن أصل إلى هذا اليوم،

إلى سندي وفخري واعتزازي...

أبي الغالي

إلى من كانت الحضن الدافئ، والقلب الحنون، والدعوة الصادقة التي لا تنقطع،

إلى من سهرت وتعبت لأجل راحتي ونجاحي...

أمي الحبيبة

إلى من كانوا لي قوةً وسنداً في الحياة،

إلى إخوتي وأختي، وزوجة أخي، وأبناء أختي الأعزاء،

إلى كل من شاركني لحظات الفرح والتعب ووقف بجانبي بمحبة.

إلى روح أخي الشهيد الغالي رامي،

رحمك الله رحمة واسعة، وجعل مقامك في أعلى الجنان،

سيبقى ذكرك خالداً في قلبي، وهذا النجاح أهديه لروحك الطاهرة.

إلى رفيق دربي وخطيبي،

شكراً لدعمك وصبرك وكلماتك التي كانت دائماً دافعاً لي للاستمرار.

إلى صديقتي المقربة وشريكتي في هذا العمل خلود،

رفيقة التعب والسهر والنجاح،

شكراً لكل لحظة تعاون ودعم جمعتنا في هذه المذكرة.

تعديل بواسطة WPS Office

تعديل من خلال WPS Office

الإهداء

إلى أمي الغالية، رفيقة دربي في هذه الرحلة، التي كانت معي في كل خطوة، بدعائها الذي لا ينقطع، وحبها الذي كان قوتي في لحظات ضعفي...

إلى روح أبي الطاهرة، رحمه الله، الذي كان حلمه يرافقني دائمًا، وأسأل الله أن يكون هذا العمل نورًا في قبره وصدقة جارية له...

إلى أخي وأختي، سندي في الحياة، الذين شاركوني لحظات التعب والفرح،

وإلى زهور العائلة، أولاد أختي، مصدر البهجة والنور في أيامي...

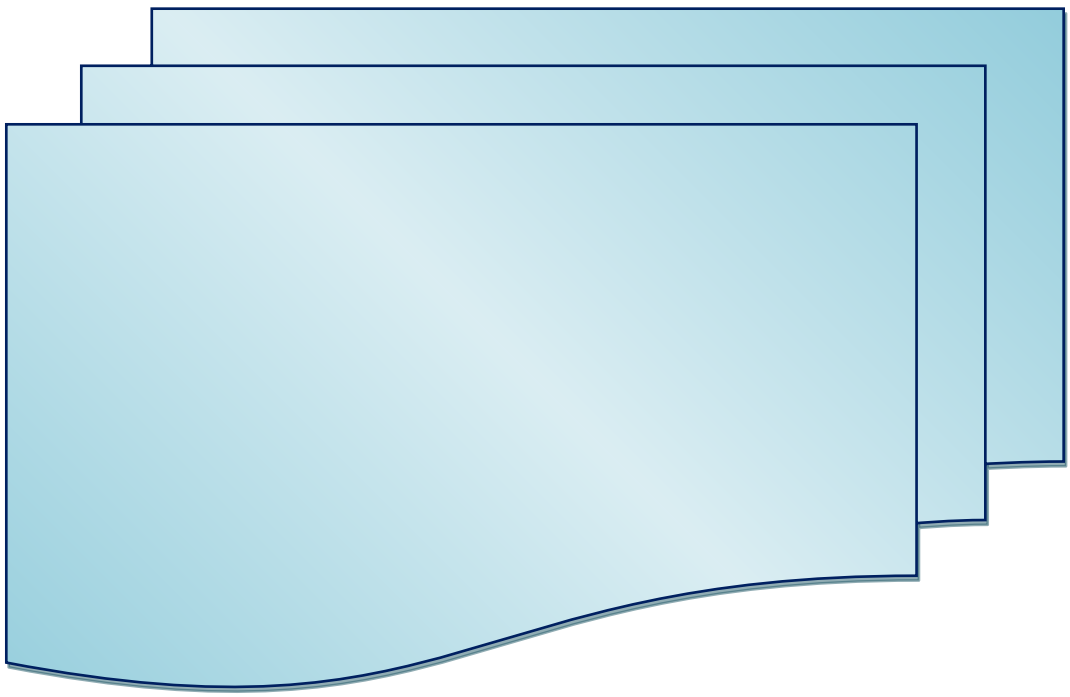
إلى خطيبي، الذي كان لي دعماً حقيقيًا، آمن بي ووقف إلى جانبي حتى أتممت هذه الخطوة...

وإلى صديقتي ذكرى، رفيقة رحلتي الجامعية، التي كانت معي في كل بداية ونهاية، نقتسم الحلم حتى أصبح واقعًا...

أهديكم جميعًا ثمرة جهدي، ونجاحي الذي ما كان ليكتمل لولا وجودكم في حياتي...

لكم مني كل الحب والامتنان.

تعديل من خلال WPS Office



تعديل من خلال WPS Office

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر وعرفان	
الإهـداءات	
فهرس المحتويات	I
فهرس الجـداول	II
فهرس الأشـكال	III
فهرس الملاحق	V
المقـــدمة العـامة	1- ي
الفصل الأول : الإطار النظري للرقمنة و الأداء التظيمي	27-2
مقدمة الفصل	2
المبحث الأول: الإطار النظري للرقمنة	16-3
المطلب الأول: نشأة ومفهوم الرقمنة	7-3
المطلب الثاني: مجالات ومكونات الرقمنة	10-7
المطلب الثالث: أبعاد ومتطلبات الرقمنة:	13-10
المطلب الرابع: معوقات تطبيق الرقمنة	16-13
المبحث الثاني: الأداء التنظيمي و علاقته بالرقمنة	26-16
المطلب الأول: مفهوم الأداء التنظيمي	20-16
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي	21-20
المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء التنظيمي ومكوناته	24-22
المطلب الرابع: دور الرقمنة في تحسين الأداء التنظيمي	26-24
خلاصة الفصل	27
الفصل الثاني: واقع أثر الرقمنة في تحسين الأداء التنظيمي في الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط CNEP – تبسة -	74-29
مقدمة الفصل	29
المبحث الأول: تقديم عام للصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط CNEP –	40-30

تعديل من خلال WPS Office

فهرس المحتويات

تبسة -	
المطلب الأول: ميلاد الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط CNEP – تبسة -	31-30
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتوفير والإحتياط CNEP – تبسة -	36-31
المطلب الثالث:أهداف الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط CNEP – تبسة -	37-36
المطلب الرابع:الخدمات والعروض التي يقدمها الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط CNEP – تبسة -	40-37
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية والمعالجة الا حصائية للبيانات.	73-41
المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	48-41
المطلب الثاني: خصائص أفراد عينة الدراسة	53-48
المطلب الثالث: عرض وتحليل محاور الإستبيان	67-54
المطلب الرابع: إختبار فرضيات الدراسة	73-68
خلاصة الفصل	74
الخاتمة العامة	78-76
قائمة المصادر والمراجع	82-80
الملاحـق	93-84
الملخـص	

تعديل من خلال WPS Office

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الجدول رقم (01): عينة الدراسة بالصندوق الوطني للتوفير والإحتياط CNEP – تبسة -	44
02	الجدول رقم(02): درجة أهمية بنود الإستبيان	44
03	الجدول رقم (03): يوضح طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي	45
04	الجدول رقم (04) يوضح إختبار الثبات ألفا كرونباخ	48
05	الجدول رقم(05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	48
06	الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	49
07	الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	50-51
08	الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	51-52
09	الجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	53
10	الجدول رقم (10): إستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الرقمنة	54-55
11	الجدول رقم (11): إستجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء التنظيمي	61-63
12	الجدول رقم (12): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة	68
13	الجدول رقم (13): إختبار معامل الإرتباط بيرسون	69
14	الجدول رقم (14) : نتائج إختبار الفرضية الرئيسية	70
15	الجدول رقم (15): نتائج إختبار الفرضيات الفرعية	71

تعديل من خلال WPS Office

فهرس الأشكال

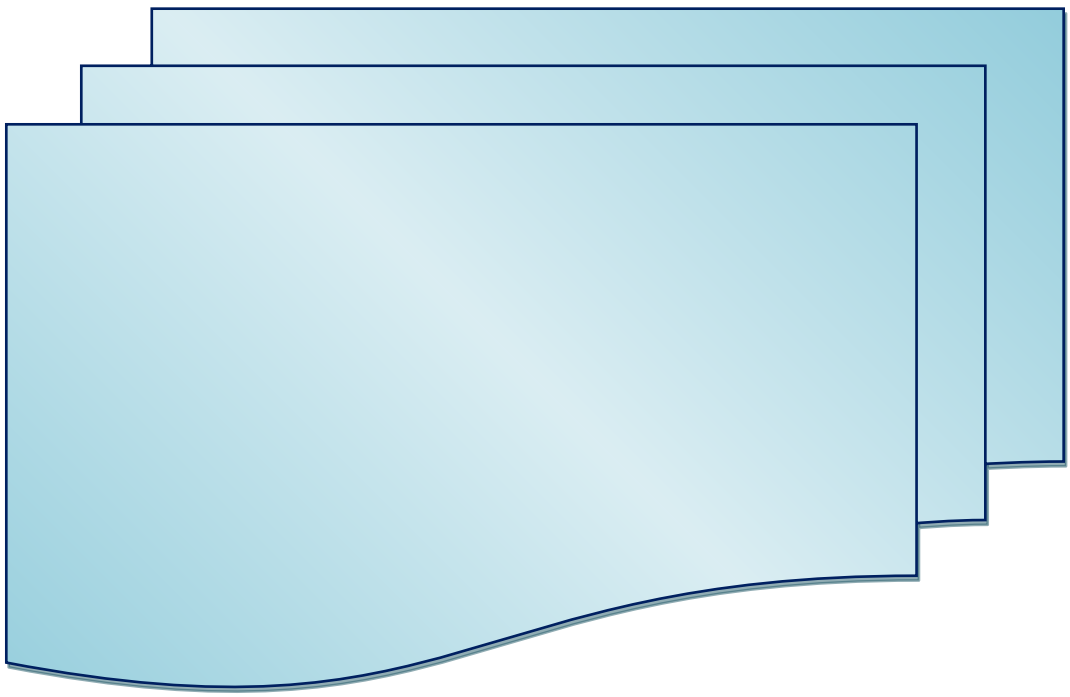
الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	الشكل (رقم 01): نموذج الدراسة	ط
02	الشكل رقم(02): القوى الخمسة لبورتر	21
03	الشكل رقم (03): اليهكل التنظيمي للصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط CNEP – تبسة –	32
04	الشكل رقم04: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	49
05	الشكل رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	50
06	الشكل رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	51
07	الشكل رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	52
08	الشكل رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي.	53

تعديل من خلال WPS Office

فهرس الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الملحق رقم 01 : إتفاقية التربص	84-85
02	الملحق رقم 02 : الإستبيان	86-90
03	الملحق رقم 03 : قائمة الأساتذة المحكمين	91
04	الملحق رقم 04 : إذن بالقبول لمذكرة التخرج ماستر	92
05	الملحق رقم 05 : الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط CNEP – تبسة –	93
06	الملحق رقم 06 : نتائج مخرجات برنامج spss27	93-113

تعديل من خلال WPS Office



تعديل من خلال WPS Office

تمهيد

يشهد العالم في السنوات الأخيرة تسارعا كبيرا في وتيرة التحول الرقمي، خاصة في ظل ما فرضته الثورة الصناعية الرابعة من تغيّرات جوهرية مست مختلف القطاعات الاقتصادية والإدارية والخدمية، حيث أصبحت الرقمنة من أهم الوسائل الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لتحسين أدائها ورفع كفاءتها التنظيمية وقد فرضت التطورات التكنولوجية على المؤسسات ضرورة التكيف مع البيئة الرقمية الجديدة، من أجل مواجهة المنافسة وتحقيق الإستجابة السريعة لمتطلبات العملاء وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

وتعد الرقمنة من أهم الأدوات التي تساهم في تحسين الأداء التنظيمي، إذ تساعد على تبسيط الإجراءات الإدارية، وتسهيل تدفق المعلومات، وتحسين التنسيق بين مختلف المصالح، إضافة إلى دعم عملية اتخاذ القرار من خلال توفير بيانات دقيقة وفورية كما تساهم في رفع إنتاجية العاملين وتحسين جودة الأداء الوظيفي، من خلا ل توفير بيئة عمل أكثر مرونة وفعالية تعتمد على التكنولوجيا الحديثة.

وتبرز العلاقة بين الرقمنة و الأداء التنظيمي من خلال الدور الذي تلعبه التكنولوجيا الرقمية في تحسين مختلف وظائف المؤسسة، حيث تؤدي الرقمنة إلى تسريع العمليات الإدارية، تقليل الأخطاء، تعزيز الشفافية، وتحسين جودة الخدمات، مما ينعكس إيجابا على الأداء العام للمؤسسة لذلك أصبحت المؤسسات الحديثة تنظر إلى الرقمنة باعتبارها استثمارًا استراتيجيًا يساهم في تحقيق الاستقرار والتطور المستدام.

أما الأداء التنظيمي، فيمثل أحد المؤشرات الأساسية لنجاح المؤسسة واستمرارها، حيث يعكس مدى قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، من خلال الاستغلال الأ مثل للموارد البشرية والمادية والتكنولوجية ويتأثر الأداء التنظيمي بعدة عوامل من بينها مستوى التنظيم الإداري، كفاءة العاملين، ودرجة إستخدام التكنولوجيا الحديثة داخل المؤسسة، مما يجعل الرقمنة عنصرًا أساسيًا في تطوير هذا الأداء وتحقيق التميز المؤسسي.

وفي الجزائر، تسعى مختلف المؤسسات إلى مواكبة هذا التحول من خلال تبني استراتيجيات رقمية حديثة تهدف إلى تحديث أنظمة التسيير وتطوير الخدمات الإدارية و المالية، خاصة في ظل التحديات الراهنة التي تواجه المؤسسات من حيث السرعة، الدقة، الشفافية، وتقليص التكاليف وقد أصبح الإعتماد على الرقمنة حلا ً فعالًا لتجاوز العديد من المشكلات التنظيمية التي تعاني منها المؤسسات التقليدية، مثل البطء في معالجة الملفات، ضعف الاتصال الداخلي، وصعوبة اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

تعديل من خلال WPS Office

وفي هذا الإطار، يعد الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط CNEP – تبسة - من بين المؤسسات المالية التي سعت إلى تبني الرقمنة في مختلف أنشطتها الإدارية و الخدماتية، بهدف تحسين الأداء الوظيفي ورفع مستوى الكفاءة التنظيمية. حيث عملت المؤسسة على إدخال أنظمة معلومات حديثة، وتطوير وسائل الاتصال و التعامل مع العملاء، وتحسين سير العمل الداخلي بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي، مما يجعلها نموذجا مناسبا لدراسة أثر الرقمنة في تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسات الجزائرية.

أولا: إشكالية الدراسة: من خلال ما سبق تبرز معالم الإشكالية لهذه الدراسة كالآتي:

إلى أي مدى تساهم الرقمنة في تحسين الأداء التنظيمي في الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط CNEP – تبسة -؟

ثانيا: الأسئلة الفرعية: من خلال الإشكالية السابقة يمكن طرح عدة تساؤلات فرعية نذكر منها ما يلي:

من خلال الإشكالية السابقة يمكن طرح جملة من الأسئلة الفرعية، نذكر منها ما يلي:

- ما المقصود بالرقمنة؟ وما هي أبعادها؟
- ما هو مفهوم الأداء التنظيمي؟ وما هي أهم مؤشرات قياسه ؟
- ما أثر أبعاد الرقمنة على تحسين الأداء التنظيمي؟
- هل تساهم الرقمنة في تحسين الأداء التنظيمي بالصندوق الوطني للتوفير والإحتياط CNEP – تبسة -؟

ثالثا: الفرضية الرئيسية للدراسة:

من أجل معالجة إشكالية هذه الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

1.الفرضية الصفرية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقمنة على تحسين الأداء التنظيمي في الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط CNEP – تبسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2.الفرضية البديلة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقمنة على تحسين الأداء التنظيمي في الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط CNEP – تبسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

رابعا: الفرضيات الفرعية

تتفرع الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

تعديل من خلال WPS Office

1. **الفرضية الفرعية الأولى:**تتمثل في:

- **الفرضية الصفرية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي للرقمنة على تحسين الأداء التنظيمي في الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط CNEP – تبسة عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).
- **الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي للرقمنة على تحسين الأداء التنظيمي في الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط CNEP – تبسة عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

2. **الفرضية الفرعية الثانية:** تتمثل في:

- **الفرضية الصفرية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي للرقمنة على تحسين الأداء التنظيمي في الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط CNEP – تبسة عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).
- **الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي للرقمنة على تحسين الأداء التنظيمي في الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط CNEP – تبسة عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

3. **الفرضية الفرعية الثالثة:تتمثل في:**

- **الفرضية الصفرية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد العملياتي للرقمنة على تحسين الأداء التنظيمي في الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط CNEP – تبسة عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).
- **الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد العملياتي للرقمنةعلى تحسين الأداء التنظيمي في الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط CNEP – تبسة عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

خامسا:أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهمية كبيرة بالنظر إلى التحول الرقمي الذي تشهده الجزائر، خاصة في القطاع المالي، الذي يعد جزءا أساسيا من الاقتصاد الوطني، من خلال دراسة تأثير الرقمنة على الأداء التنظيمي في الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط CNEP – تبسة - ؟، ستسهم هذه الدراسة في تسليط الضوء على الآثار الإيجابية لتطبيق الرقمنة على تحسين كفاءة العمليات الإدارية والخدمات المالية، كما أن الدراسة ستساهم في تقديم

تعديل من خلال WPS Office

رؤى واستراتيجيات قد تكون مفيدة للمؤسسات المالية الأخرى التي تسعى إلى تطبيق التحول الرقمي في عملياتها.

سادسا:أهداف الدراسة: يمكن إيجاز الأهداف الجوهرية لهذه الدراسة فيما يلي:

- دراسة تأثير الرقمنة على تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسة؛
- تسليط الضوء على موضوع الرقمنة ومدى أهميته في المؤسسات؛
- التعرف على مفهوم الأداء التنظيمي وأهم مؤشراته؛
- دراسة اثر الرقمنة على تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسسة المالية؛
- تسليط الضوء على مختلف المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة؛
- معرفة دور الرقمنة في تحسين الأداء التنظيمي؛
- تشخيص مستويات التأكد من أبعاد الرقمنة و الأداء التنظيمي في الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط CNEP – تبسة - .

سابعا: أسباب إختيار الموضوع: يمكن حصر أهم الأسباب لإختيار هذا الموضوع فيما يلي:

- تماشي الموضوع مع التخصص؛
- تزايد الإعتماد على الرقمنة في المؤسسات المالية؛
- إثراء البحث العلمي في مجال الرقمنة و الأداء التنظيمي، خاصة مع قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت هذا الموضوع على مستوى المؤسسات الجزائرية.
- إبراز أهمية الدراسة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، من خلال تقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في تحسين الأداء التنظيمي.

ثامنا:منهج الدراسة

تم الإعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري، والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي، حيث تم إستخدام الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من العاملين داخل الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط CNEP – تبسة -؟. كما تم تحليل البيانات بإستخدام برنامج SPSS 27 لاستخراج الأنماط والعلاقات بين المتغيرات المختلفة التي تشمل الأبعاد التنظيمية، التكنولوجية، والعملياتية.

تاسعا: حدود الدراسة: تكمن حدود دراسة الموضوع المدروس فيمايلي:

- **الحدود الموضوعية:**اقتصر هذا البحث على دراسة "أثر الرقمنة على تحسين الأ

تعديل من خلال WPS Office

أداء التنظيمي – دراسة حالة مؤسسة الوطني للتوفير والإحتياط –تبسة - .

- **الحدود المكانية**: تم اختيار تطبيق هذه الدراسة في مؤسسة الوطني للتوفير وا لإحتياط- تبسة- .
- **الحدود الزمانية**:تمت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من (02-01-2026 إلى 13-05-2026)
- **الحدود البشرية**: اقتصرت هذه الدراسة على الإطارات في مؤسسة الوطني للتوفير والإحتياط- تبسة- .

عاشرا:عرض وتحليل الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة أساسا لأي بحث علمي، إذ تساعد الباحث على تحديد الثغرات البحثية وفهم الإطار النظري والتحديات العملية لموضوع الدراسة، مثل العلاقة بين الرقمنة و الأداء التنظيمي.

1. دراسات باللغة العربية

- مقال علمي ل- (إيمان فحيمة ،عبد الحكيم بن بختي) بعنوان:**رقمنة المؤسسة الجامعية الجزائرية – المتطلبات والتحديات** –،مجلة القانون الدستوري و المؤسسات السياسية،العدد،المجلد، 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مزايا ومخاطر الرقمنة، والتعرف على أهم إستخدامات تكنولوجيا الإعلام والاتصال في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، بالإضافة إلى دراسة متطلبات التحول الرقمي داخل المؤسسة الجامعية الجزائرية بما يسهم في تعزيز الفعالية والكفاءة، إلى جانب تسليط الضوء على أبرز الصعوبات التي تواجه تبني مقاربة التحول الرقمي في هذا القطاع وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال وصف متطلبات الإصلاح الرقمي، وعلى المنهج التحليلي لدراسة التحديات والرهانات التي تعيق عملية التحول الرقمي وتحد من نجاعتها، إضافة إلى إستخدام منهج دراسة الحالة باعتبار المؤسسات الجامعية في الجزائر نموذجًا للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي أصبح حتمية فرضها التطور الكبير في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وهو يمثل انتقالًا من الخدمات التقليدية إلى الخدمات الإلكترونية، غير أنه يتطلب تهيئة بيئة رقمية متكاملة من حيث الإمكانيات والوسائل والتقنيات الحديثة كما خلصت إلى أن الجزائر رغم توجهها نحو إدراج الرقمنة في مختلف القطاعات، خاصة قطاع التعليم العالي، إلا أنها ما تزال تعاني من ضعف ا لإمكانيات والموارد، مما أدى إلى بطء في وتيرة التحول الرقمي وعدم تحقيق الأهداف المرجوة، والمتمثلة أساسا في تحسين الخدمة العمومية وعصرنة المرفق العام

تعديل من خلال WPS Office

وتوفير الوقت والجهد والتكاليف.

- مقال علمي لـ (مليكة بخاري وسميح ياحي) بعنوان: **متطلبات تطبيق الرقمنة ودورها في تحسين أداء الإدارة المحلية**، دراسة حالة الشباك الإلكتروني لبلدية البويرة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 01، العدد 12. 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور متطلبات تطبيق الرقمنة في تحسين أداء الإدارة المحلية بالشباك الإلكتروني لبلدية البويرة، إضافة إلى التعرف على مفهوم الرقمنة ومتطلبات تطبيقها باعتبارها أحد أهم إفرازات الثورة الرقمية في مجال الإدارة والتسيير، وكذا دراسة العلاقة الترابطية بين الرقمنة وأداء الإدارة المحلية من وجهة نظر موظفي الشباك الإلكتروني، مع الوقوف على مدى التوافق بين ما هو موجود فعليا وما يمكن تحقيقه مستقبلا،وقد اعتمد الباحثان على عينة شملت 41 موظفا من العاملين بالشباك الإلكتروني لبلدية البويرة، من خلال مسح شامل لكل أفراد مجتمع الدراسة، مع إستخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود دعم واضح من قبل المسؤولين لعملية التحول الرقمي وتوفير مختلف الإمكانيات اللازمة لذلك، إلى جانب وجود تنسيق كبير بين الموظفين ساهم في تحسين تقديم الخدمات للمواطنين، مقابل وجود بعض الصعوبات المتعلقة بنقص الدورات التكوينية وضعف التأهيل المستمر، كما أظهرت النتائج أن مستوى المتطلبات البشرية كان مرتفعا، مما يعكس اهتمام الإدارة بمواردها البشرية ورضا الموظفين واستعدادهم لتحسين أدائهم، إضافة إلى إثبات وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق الرقمنة على أداء الإدارة المحلية عند مستوى دلالة (0.05).

2- دراسات باللغة الأجنبية

- مقال علمي لSalma Bouchari بعنوان:

« Le développement de la digitalisation en Algérie comme mécanisme pour l'après-Corona (Covid-19)»،

المنشورة في مجلة Les Cahiers du CREAD، العدد 03، المجلد 36، سنة 2020.

بعنوان : **تطور الرقمنة في الجزائر كآلية لمرحلة ما بعد كورونا (كوفيد)"**

تتمثل إشكالية الدراسة في البحث عن مدى مساهمة الرقمنة في مواجهة تداعيات جائحة كورونا (كوفيد-19) في الجزائر، ومحاولة تحديد أهم العوامل التي تؤثر في تطوير التحول الرقمي ودعم الاقتصاد الوطني، مع فهم العراقيل التي تحد من فعالية الرقمنة داخل المؤسسات والإدارات الجزائرية.

تعديل من خلال WPS Office

وقد أجريت الدراسة في الجزائر، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة واقع الرقمنة وتحليل مختلف العوامل المؤثرة فيها، كما تم الإعتماد على استبيان وُزع على عينة مكونة من 34 موظفًا بهدف جمع البيانات وتحليلها.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك عدة عوامل تؤثر في تطوير الرقمنة بالجزائر، من أهمها ضعف البنية التحتية للاتصال بالإنترنت عالي التدفق، وقلة إستخدام التطبيقات الذكية والتقنيات الحديثة، إضافة إلى ضعف انتشار التجارة الإلكترونية والخدمات الرقمية، وهو ما يعيق تطور الإدارة الإلكترونية والأعمال الرقمية. كما أظهرت النتائج أن تطوير الرقمنة يتطلب تحسين البيئة التكنولوجية، وتطوير الموارد البشرية، وتعزيز إستخدام التقنيات الحديثة بما يساهم في رفع كفاءة المؤسسات وتحقيق التنمية الا قتصادية

- مقال علمي ل**Mashal Ahmed** و **Saima Shafiq** بعنوان :

The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of the Telecom Sector.2014.

بعنوان: " تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي": دراسة حالة قطاع الاتصالات، 2014 .

تتمثل إشكالية دراسة في البحث عن مدى تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة على تحسين الأداء التنظيمي داخل مؤسسات الاتصالات، ومحاولة فهم الكيفية التي تساهم بها هذه الثقافة في تعزيز فعالية المؤسسات وتحقيق أهدافها، وقد أجريت الدراسة على مؤسسات الاتصالات في مدينة أبهاكالبور بباكستان، مع إعتماد بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء التنظيمي، كما استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين المتغيرين وتفسير نتائجها، وقد توصلت الدراسة إلى أن أبعاد الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات، وأن الثقافة التنظيمية تلعب دورا محوريا في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسات. كما أظهرت النتائج وجود مستويات منخفضة من عدم التأكد داخل المؤسسات، مما يعكس وضوح الإجراءات وتحديد الأدوار الوظيفية، وأن تقليل حا لات عدم التأكد يعد عاملا أساسيا في تحسين الأداء التنظيمي بشكل أكثر فعالية واستقرارا.

- مقال علمي ل- **Yu-Lee**بعنوان:

Organizational Performance، منشور في مجلة Journal of Management، المجلد 35، العدد 3، سنة 2009.

تعديل من خلال WPS Office

تتمثل إشكالية الدراسة في البحث عن مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي داخل الشركات السنغافورية العاملة في قطاعات التكنولوجيا المتقدمة و التأمين والصحة، إضافة إلى محاولة تحديد اختلاف أنماط الثقافة التنظيمية باختلا ف طبيعة القطاع وانعكاس ذلك على مستوى الأداء التنظيمي. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث أجريت على عينة مكونة من 72 شركة بهدف دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي وتحليلها.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل قوي ومباشر على الأداء التنظيمي، كما بينت أن نوع الثقافة التنظيمية السائدة يختلف حسب طبيعة القطاع ، حيث تسود ثقافة التعاطف الإنساني في شركات التكنولوجيا، بينما تسود ثقافة الإ نجاز في شركات التأمين، في حين تتميز شركات قطاع الصحة بثقافة النظم والأدوار، وهو ما ينعكس بشكل واضح على مستوى الأداء التنظيمي داخل المؤسسات.

- أطروحة دكتوراه ل- **Sylvestre Uwizeyemungu** بعنوان:

L'évaluation de la contribution des progiciels de gestion intégrés à la performance organisationnelle développement processuelle méthodologie une أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة Québec، كندا، 2008.

تتمثل إشكالية في كيفية تقييم مدى مساهمة أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) في تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسات، ومحاولة بناء إطار منهجي يوضح العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات و الأداء التنظيمي، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب المنهج البنائي/النظري، من خلال تطوير نموذج يفسر آليات تبني أنظمة ERP وقياس أثرها على الأداء التنظيمي بإستخدام مؤشرات الأ داء التشغيلي والتنظيمي، توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات مطالبة بمواكبة التغيرات السريعة في الأسواق والتعامل مع حدة المنافسة من خلال تبني استراتيجيات فعالة لا ستغلال الموارد، كما أكدت أن الإعتماد على أنظمة معلومات مبنية على أسس علمية صحيحة يسهم في تحسين عملية التخطيط واتخاذ القرار، مما يؤدي إلى تطوير الأداء التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي.

- **مذكرة ماجيستر ل- (nagi Aymen) بعنوان:**

La qualité au cœur de la transformation numérique : la démarche de la modernisation، 2018.

تتمثل إشكالية في كيفية إدماج مفهوم الجودة في عملية التحول الرقمي داخل

تعديل من خلال WPS Office

مجال الاستشارات التنظيمية، ومدى قدرة منهج التحديث على ضمان موثوقية إدارة مشاريع التحول الرقمي ونجاعتها،وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل واقع تطبيق الجودة في مشاريع التحول الرقمي واقتراح أدوات ومنهجيات تضمن تحسين الأداء ورفع مستوى الجودة عبر مختلف مراحل المشروع.

وقد توصلت الدراسة إلى أن إدماج الجودة في صميم عملية التحول الرقمي يعد عاملا أساسيا لنجاح المشاريع الرقمية، وأن إعتماد منهجيات حديثة في التسيير يسهم في رفع موثوقية المشاريع وتحسين نتائجها، كما أكدت أن تطبيق أدوات الجودة بشكل مستمر عبر مراحل المشروع يؤدي إلى تحسين الأداء العام وضمان تحقيق أهداف التحول الرقمي بكفاءة وفعالية أكبر.

3. أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية: من خلال عرض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية التي تعد بمثابة اللبنة لبناء الاطار النظري وتحديد إشكالية الدراسة،و اتضح أنها توافقت واختلفت مع دراستنا في عدة نقاط فتمثلت أهم نقاط الاختلاف بين الدراسة الحالة والدراسات السابقة فيمايلي:

- **أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:** يمكن ذكر أهم أوجه التشابه فيمايلي:

تتقاطع هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الرقمنة كأحد أهم التحولات الحديثة التي تشهدها المنظمات، حيث ركزت جميعها على إبراز دورها في تحسين الأداء ورفع كفاءة الخدمات. كما تشترك مع الدراسة الثانية بشكل خاص في معالجة العلاقة بين الرقمنة و الأداء التنظيمي، مع الإعتماد على المنهج الوصفي و التحليلي لفهم أبعاد الظاهرة إضافة إلى ذلك، تتفق مختلف الدراسات على أن نجاح الرقمنة يرتبط بتوفر جملة من المتطلبات، خاصة البنية التحتية التكنولوجية والموارد البشرية المؤهلة، وأنها تمثل ضرورة حتمية تفرضها التطورات التكنولوجية المعاصرة، وهو ما ينسجم مع توجه الدراسة الحالية في تحليل أثرها داخل المنظمة الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط CNEP – تبسة - CNEP – تبسة - .

- **أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:** يمكن حصر أوجه الاختلاف فيما يلي:

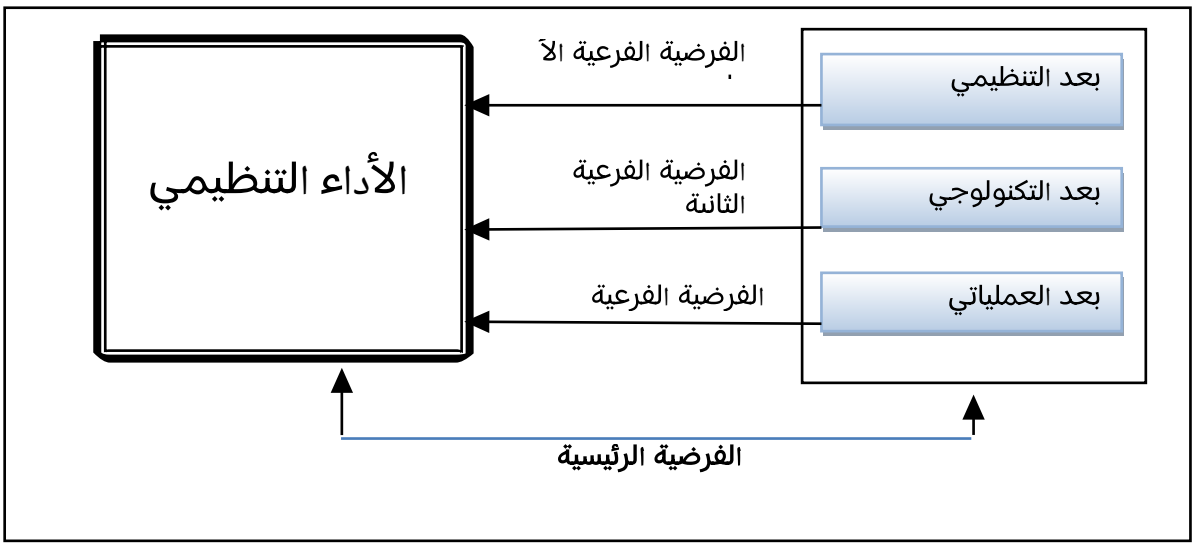
تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث مجال التطبيق، إذ تركز على قطاع مالي متمثل في المؤسسة الوطني للتوفير والإحتياط، في حين تناولت الدراسات الأخرى قطاعات مختلفة كالتعليم العالي والإدارة المحلية، أو اتجهت إلى الطابع النظري كما في دراسة رأس المال الفكري كما تتميز الدراسة الحالية بتركيزها

تعديل من خلال WPS Office

المباشر على قياس أثر الرقمنة على الأداء التنظيمي، بينما ركزت الدراسة الأولى على متطلبات وتحديات التحول الرقمي، واهتمت الدراسة الثانية بمتطلبات تطبيق الرقمنة أكثر من الأثر المباشر لها، في حين تناولت الدراسة الثالثة متغيرا مختلفا يتمثل في رأس المال الفكري إضافة إلى ذلك، فإن هذه الدراسة ذات طابع ميداني تطبيقي موجه نحو مؤسسة محددة، الأمر الذي يمنحها خصوصية وعمقا أكبر في تحليل العلاقة بين الرقمنة و الأداء مقارنة ببعض الدراسات التي غلب عليها الطابع الوصفي أو النظري.

إحدى عشر: نموذج الدراسة: بناءا على تحليل الدراسات السابقة وتحليل الإطار المفاهيمي للرقمنة و الأداء التنظيمي تم وضع تصميم نموذج الدراسة الذي يعكس الربط بين أبعاد الدراسة.

الشكل (رقم 01): نموذج الدراسة



(المصدر: إعداد الطالبتين)

إثنى عشتقسيمات البحث

تعديل من خلال WPS Office

قصد الإلمام بالجوانب الرئيسية لموضوع أثر الرقمنة على الأداء التنظيمي، حيث تم تقسيمه إلى فصلين رئيسيين، فصل نظري وفصل تطبيقي، وكل فصل مقسم إلى مبحثين، وهي بدورها مقسمة إلى مطالب كما يلي:

- **الفصل الأول :** تم تخصيص هذا الفصل لدراسة الجوانب النظرية لكل من الرقمنة و الأداء التنظيمي.

التطرق في المبحث الأول إلى الإطار النظري للرقمنة، حيث تم التطرق إلى نشأتها، مفهومها، خصائصها، أهدافها، مكوناتها، أبعادها (التنظيمي، التكنولوجي، العملياتي)، إضافة إلى متطلبات تطبيقها والمعوقات التي تواجهها.

والمبحث الثاني إلى الإطار النظري للأداء التنظيمي، حيث تم التطرق إلى مفهومه، خصائصه، أهميته، العوامل المؤثرة فيه، مؤشرات قياسه، إضافة إلى إبراز دور الرقمنة في تحسين الأداء التنظيمي.

الفصل الثاني (الدراسة التطبيقية): تم تخصيص هذا الفصل للدراسة الميدانية، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين: تم التطرق في المبحث الأول إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة (الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط CNEP – تبسة-)، من خلال التعريف بها، نشأتها، أهدافها، والخدمات التي تقدمها أما المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة، حيث تم عرض منهجية البحث، أداة الدراسة (الإستبيان)، مجتمع وعينة الدراسة، إضافة إلى تحليل البيانات بإستخدام برنامج SPSS، وإختبار الفرضيات، واستخلاص النتائج.

وفي الأخير، تم إنهاء الدراسة بخاتمة عامة تضمنت أهم النتائج المتوصل إليها، إلى جانب مجموعة من التوصيات والاقتراحات.

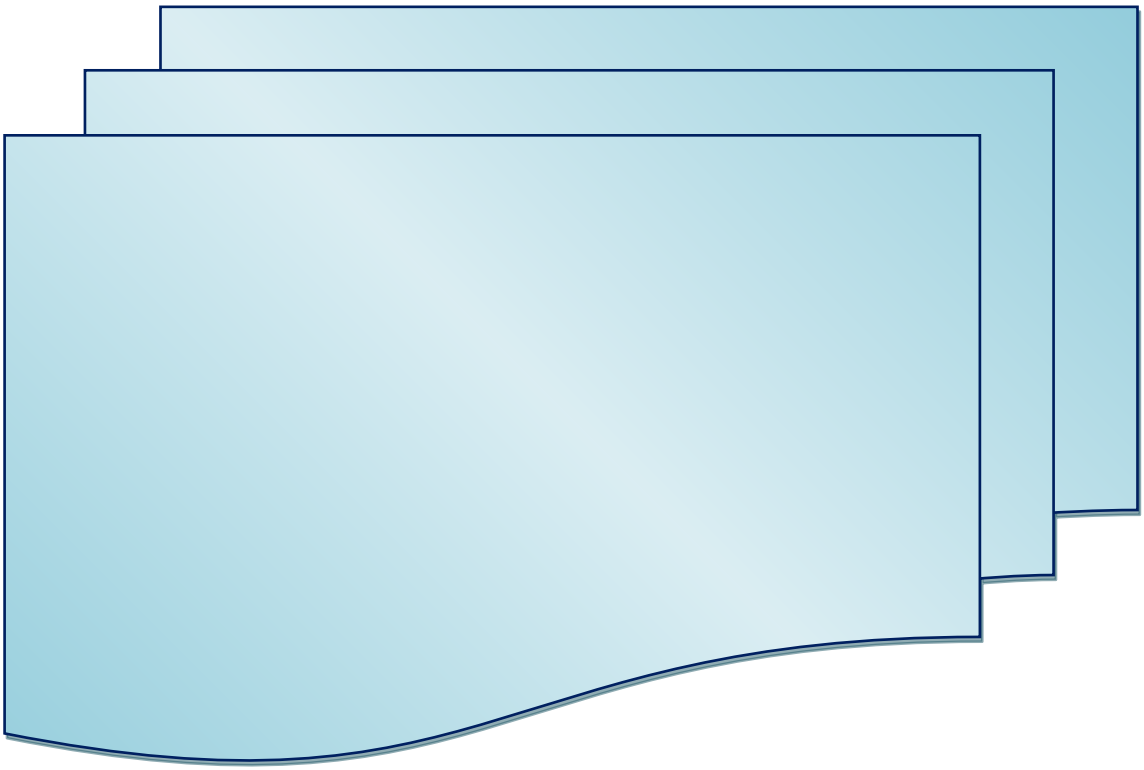
ثلاثة عشر: صعوبات الدراسة

خلال إنجاز هذه الدراسة، تم مواجهة مجموعة من الصعوبات التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- صعوبة الحصول على بعض المعلومات الدقيقة داخل المؤسسة محل الدراسة ؛
- ضيق الوقت المخصص لإنجاز الدراسة مقارنة بحجم الموضوع؛
- صعوبة توزيع واسترجاع الإستبيانات من جميع أفراد العينة نظرا للإلتزامات العملية للمبحوثين.

تعديل من خلال WPS Office

تعديل من خلال WPS Office



تعديل من خلال WPS Office

مقدمة الفصل

يشهد العالم المعاصر تحولات عميقة ومتسارعة نتيجة التطور التكنولوجي الهائل، حيث برزت الرقمنة كأحد أهم المحركات الأساسية لإعادة تشكيل أساليب العمل داخل المؤسسات بمختلف أنواعها، فلم تعد المؤسسات تعتمد على الأساليب التقليدية في التسيير، بل اتجهت نحو تبني الأنظمة الرقمية التي تساهم في تحسين الكفاءة، تسريع الإجراءات، وتعزيز جودة الخدمات المقدمة؛

وفي ظل هذه التحولات، أصبح الأداء التنظيمي يمثل مؤشرا حاسما لمدى قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها والبقاء في بيئة تنافسية متغيرة، حيث يرتبط بشكل مباشر بكيفية استغلال الموارد المتاحة وتوظيفها بكفاءة وفعالية كما أن العلاقة بين الرقمنة و الأداء التنظيمي أصبحت علاقة تكاملية، إذ تسهم الرقمنة في تطوير مختلف الجوانب التنظيمية والتكنولوجية والعملياتية، مما ينعكس إيجابا على تحسين الأداء العام للمؤسسة.

وعليه يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري شامل لكل من الرقمنة و الأداء التنظيمي، من خلال التطرق إلى مفاهيمهما الأساسية، خصائصهما، أهميتهما، ومختلف العوامل المؤثرة فيهما، إضافة إلى إبراز دور الرقمنة في تحسين الأداء التنظيمي والتحديات التي قد تواجه هذا التحول داخل المؤسسات.وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار النظري للرقمنة؛

المبحث الثاني: الأداء التنظيمي وعلاقته بالرقمنة.

تعديل من خلال WPS Office

المبحث الأول: الإطار النظري للرقمنة

يشهد العالم في العصر الحديث تحولات متسارعة بفعل التطور التكنولوجي، حيث أصبحت الرقمنة من أبرز الظواهر التي أعادت تشكيل مختلف المجالات، خاصة في المجال الإداري والاقتصادي فلم تعد الرقمنة مجرد إستخدام للتكنولوجيا، بل تحولت إلى نهج إستراتيجييهدف إلى تحسين الأداء، رفع الكفاءة، وتعزيز جودة الخدمات وعليه يهدف هذا المبحث إلى تقديم الإطار النظري للرقمنة من خلال التطرق إلى مفاهيمها ا لأساسية، أهميتها، خصائصها، ومجالات تطبيقها، بما يسمح بفهم أعمق لهذا التحول ودوره في تطوير المؤسسات، لذا سيتم دراسة هذا من خلال المطالب الآتية:

- **المطلب الأول:** نشأة ومفهوم الرقمنة؛
- **المطلب الثاني:** مجالات ومكونات الرقمنة؛
- **المطلب الثالث:** أبعاد ومتطلبات الرقمنة؛
- **المطلب الرابع:** معوقات تطبيق الرقمنة.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم الرقمنة

تعد الرقمنة من أبرز التحولات التي شهدها العالم المعاصر نتيجة التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصال،حيث أسهمت في تغيير أساليب العمل والتسيير داخل المؤسسات ولمعرفة هذا المفهوم بشكل أدق، يتطلب الأمر التطرق إلى نشأته وتطوره، ثم تحديد تعريفه، وإبراز أهميته، وخصائصه، وأهدافه وعليه، سيتم في هذا المطلب عرض نشأة ومفهوم الرقمنة من خلال مختلف جوانبه الأساسية.

أولا:نشأة الرقمنة

يرجع نشأة مفهوم الرقمنة إلى تطورات تاريخية عديدة في مرافق و مؤسسات المعلومات التسيير بعض الأنشطة المكتبية بعد إدخال الحاسب الآلي فيها في كل من الولايات المتحدة الأمريكية و بريطانيا،منذ الخمسينيات حسب هرتز من خلال النتائج المحققة لإخفاء سجلات البطاقة الورقية لتحل محلها السجلات الالكترونية و التي تسمح للمكتبات المشاركة في شبكات السجلات وتبادلها في مجال الفهرسة التعاونية وكذا في الإعارة بين المكتبات حسب مشروع المكتبة الكونية مفاده توحيد الفهارس ونصوصها فيكل مكتبات العالم من طرف القوى العظمى الغربية أو تعرف بمجموعة السبع.[1]

[1] الكبيسي أحمد، **تطور نظم في المكتبات من الحوسبة إلى الرقمنة الافتراضية**، مجلة العربية 300،

تعديل من خلال WPS Office

بغرض جعل كل المصادر قابلة للبحث فيها عبر شبكة الانترنت باعتبارها فضاء للمعلومات بتكثيف الربط الرقمي بين مختلف المكتبات بنية توسيع المعرفة إلى أوسع الحدود والمعرفة في المكتبات من الاجتماعات بين هذه القوى، من أهمها اجتماع بروكسل 1995 لدعم التنمية في المجال الاقتصادي و الاجتماعي و العلمي و الثقافي الذي تبنته الولايات المتحدة الأمريكية بتمويل من المؤسسة القومية للعلوم و الوكالة الفضائية لنازا التابعة لوزارة الدفاع ليشمل هذا المشروع إقامة ستة مكتبات رقمية تساهم في البحث العلمي للتعليم العالي بدعم من المؤسسات الفعالة في الولايات المتحدة الأمريكية .

بمشاركة المكتبة الوطنية الفرنسية لتنتقل بعدها إلى أوربا بمشاريع مماثلة أطلق عليها اسم ذاكرة مرورية، بمشاركة المكتبة الوطنية الفرنسية أو ما يعرف (تولون) للأ بحاث العلمية والمؤسسات في المعلوماتية، أو ما يعرف بالتوجه نحو حفظ الإنتاج الفكري لقطاعات نوعية وموضوعية ليربط بعده مكتبات عديدة من خلال مشروع عمالقة للمكتبات الرقمية[1].

ثانيا:مفهوم الرقمنة

لقد تعددت تعاريف الرقمنة فحسب معجم المنجد في اللغة العربية المعاصرة فقد عرفها كما يلي:

1.تعرف الرقمنة: مفرد: اسم مؤنث منسوب إلى رقم شبكة رقمية: شبكة اتصالات رقمية عالمية مطورة عن الخدمات الهاتفية الموجودة، واجهة رقمية، واجهة تسلسلية تسمح بوصل مركبات الموسيقية والحواسيب.

لغة رقمية:(حس) لغة تعد خصيصا طبقا لقواعد معينة لتستخدم في الحواسيب الإ لكترونية كوسيلة للعمل بها.[2]

وعرف قاموس أدلس يعرف الرقمنة على النحو التالي:بأنها عملية تحويل البيانات من الشكل التناظري (Analogique) إلى الشكل الرقمي(Numérique) ، وذلك بهدف تمكين معالجتها بواسطة الحاسب الآلي هذا يشمل تحويل الإشارات والبيانات المادية إلى

العدد 29، 2008، ص: 55.

[1] الكبيسي أحمد،.مرجع سبق ذكره، ص: 55.

[2] صبحي حمودي : **معجم المنجد في اللغة العربية المعاصرة** ، ط 2 ، دار المشرق، بيروت ، لبنان ، 2001، ص: 335.

تعديل من خلال WPS Office

صيغ يمكن التعامل معها إلكترونيا.[1]

عرفت الرقمنة على أنها عملية إستنساخ راقية تكمن من تحويل الوثيقة مهما كان نوعها إلى سلسلة رقمية، يواكب هذا العمل التقني على فكري ومكتبي لتنظيم ما بعد المعلومات، من أجل فهرستها وجدولتها، وتمثيل محتوى النص المرقمن.[2]

كماعرفت بأنها:العملية التي يتم بمقتضاها تحويل البيانات إلى شكل رقمي لمعالجتها بواسطة الحاسوب، وعاده ما يستخدم مصطلح الرقمنة في نظم المعلومات لإشارة إلى تحويل النص المطبوع أو الصور إلى إشارات ثنائية يمكن عرضها على الحاسب بإستخدام أحد أجهزة المسح الضوئي.[3]

وتعرف أيضا الرقمنة بأنها التغير من الشكل التناظري إلى الشكل الرقمي، وهي حتمية ولا رجعية فيها وسريعة للغاية ومنتشرة في كل مكان، تشمل دوافع الرقمنة اختراقات التكنولوجيا الرقمية، والتغيرات في سلوك الناس، المواقف والتوقعات، حواجز منخفضة نسبيا أمام الدخول ، وتوافر كميات ضخمة من رأس المال الاستثماري.[4]

التعريف الإجرائي للرقمنة

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الرقمنة هي العملية التي تقوم من خلا لها المؤسسة بتحويل مختلف البيانات والمعلومات (نصوص، صور، وثائق) من شكلها التقليدي إلى شكل رقمي قابل للمعالجة والتخزين والاسترجاع بإستخدام الحاسوب، وذلك بهدف تنظيم المعلومات، تحسين الوصول إليها، وتسهيل إستخدامها في اتخاذ القرارات وتحسين جودة الخدمات.

2. خصائص الرقمنة

---

[1] Oudot, P.M., **Dictionnaire des techniques et des sciences appliquées**, Editions Dunod, Paris, France ; p27.

[2] مهري، سهيلة، **المكتبة الرقمية في الجزائر، دراسة للواقع وتطلعات المستقبل**،مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم المكتبات، تخصص إعلام علمي وتقني، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر، 2006، ص: 81.

[3] نجلاء أحمد يس ، **الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية**، ، ط1، القاهرة العربي للنشر ، القاهرة، مصر،2013 ص: 17.

[4] Gerhard Oswald, Michael Kleinemeier, **Shaping the Digital Enterprise: Trends and Use Cases in Digital Innovation and Transformation**, Springer Nature, Switzerland, 2017, p. 3.

تعديل من خلال WPS Office

تتميز الرقمنة بالخصائص التالية :[1]

- **تقليص الوقت**: فالتكنولوجيا تجعل كل الأماكن إلكترونياً متقاربة؛
- **تقليص المكان:** تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجماً هائلا ً من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها بسهولة ويسر؛
- **اقتسام المهام الفكرية مع الآلة**: نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين الباحث ونظم الذكاء الاصطناعي، مما يجعل تكنولوجيا المعلومات تساهم في تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في الإ نتاج؛
- **قابلية التحرك والحركية**: أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقله في أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة مثل الحاسب الآلي والهاتف النقال...إلخ؛
- **اللامجاهرية**: وتعين إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معنوية بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك؛
- **العالمية والكونية**: وهي المحيط الذي تنتشر فيه هذه التكنولوجيا حيث تأخذ المعلومات مسارات معقدة تنشر عبر مختلف المناطق في العالم، وهي تسمح لرأس المال بأن يتدفق إلكترونيا.

4.أهمية الرقمنة

للرقمنة أهمية كبيرة تكمن في :[2]

- إتاحة الدخول إلى المعلومات بصورة واسعة ومعمقة بأصولها وفروعها؛
- سهولة وسرعة تحصيل المعرفة والمعلومات من مفرداتها؛
- القدرة على الطباعة للمعلومات منها عند الحاجة واصدار صور طبق الأصل عنها؛
- الحصول على المعلومات بالصوت والصورة وبالألوان أيضا؛
- نقص التكاليف للحصول على المعلومات؛

---

[1] كوّال روفيا، وبوفطيمة فؤاد، **"مساهمة الرقمنة في تفعيل مشاركة المعرفة** – الإمارات العربية المتحدة نموذجا"، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد 05، العدد 02، 2022، ص 101.

[2] إيمان بغدادي : سمية رماش ، **تكنولوجيا الرقمنة في المكتبات الجزائرية** ، مجلة أوراق بحثية ، المجلد2،العدد1، جامعة زيان عاشور بالجلفة ، الجزائر، 2022 ، ص 78.

تعديل من خلال WPS Office

- زيادة إتقان الأعمال؛تبسيط الاجراءات بحيث يستطيع المواطنون تلبية حاجياتهم بشكل مبسط وسريع.
- تحقيق الشفافية والمصداقية عن طريق الرقابة الإلكترونية .
- الدقة في انجاز المهام والإلتزام باللوائح والنظم الادارية واحترام المواعيد الدوام .

خامسا- أهداف الرقمنة:

حيث وزعت أهداف الرقمنة من قبل العلماء على مستويات كما يلي :[1]

- **الحفظ:**حيث أن الوسائط الرقمية تعد أقل عرضة للتلف و الضرر مقارنة بالوسائط الورقية التي تتعرض لعدة أخطار؛
- **التخزين:** أما بخصوص التخزين فإن قرصا مضغوطا يمكنه تخزين آلاف الصفحات، إذن فالرقمنة توفر علينا الكثير من المساحات؛
- **الاقتسام:** من خلال الشبكات وخصوصا شبكات الانترنت سمحت الرقمنة بالاطلاع على نفس الوثيقة من قبل مئات الأشخاص في نفس الوقت؛
- **سرعة الاسترجاع وسهولة الإستخدام:** تتميز النظم الرقمية بسرعة كبيرة في الا سترجاع، حيث أنه عندما تحول المواد المكتبية والوثائقية إلى الشكل الرقمي يمكن للمرء استرجاعها في ثواني بدلا من عدة دقائق.
- **الربح المادي:** من خلال بيع المنتج الرقمي على أقراص مليزرة أو إتاحته على الشبكة ، ولا يقصد بالربح هذا التجار بقدر ما هو الحصول على عائد مادي يقظى هامش من التكلفة لضمان استمرار العمليات.

المطلب الثاني: مجالات ومكونات الرقمنة

تقوم الرقمنة على مجموعة من المكونات الأساسية التي تضمن فعاليتها، وتمتد تطبيقاتها إلى عدة مجالات حيوية داخل الدولة، مما يجعلها أداة أساسية لتحديث مختلف القطاعات وتحسين الأداء والخدمات.

أولا:مجالات المستخدمة للرقمنة

يؤكد الخبراء في تكنولوجيا الإعلام والاتصال إلى أن الرقمنة لم تعد خيارا بل أصبحت ضرورة عصرية لمواكبة التطورات التكنولوجية عالميا وفي الجزائر، أحرزت بعض القطاعات مثل العدل، الداخلية، التعليم العالي، والتربية تقدمًا ملحوظا في الرقمنة، بينما لا تزال قطاعات أخرى متأخرة وشهدت البلاد خطوات متسارعة في هذا المجال،

[1]منير الحمزة ، **المكتبات الرقمية**، ط1 ،دار الألمعية للنشر و التوزيع ،الجزائر، 2011، ص: 74.

تعديل من خلال WPS Office

مثل إطلاق البطاقة الذهبية في بريد الجزائر، وتقديم الخدمات الرقمية من قبل وزارة الداخلية والجماعات المحلية، مع انتشار الرقمنة تدريجيًا في العدالة، التعليم، الصحة، وغيرها من القطاعات[1].

وتتمثل مجالات الرقمنة في:

1- قطاع العدالة: حيث أصبح بإمكان المواطن استخراج شهادة الجنسية والبطاقة العدلية، بالإضافة إلى زيارة المحبوسين بفضل أرضيات رقمية تسمح بمتابعة القضايا عن بعد والتعامل إلكترونيًا مع المحاكم المختصة. كما تم إعتماد مجموعة من القوانين لإنجاح العملية، من بينها:

- قانون عصرنة العدالة.
- قانون التوقيع والتصديق الإلكتروني.
- قانون التجارة الإلكترونية.

وهذا لا يعني أن باقي القطاعات لم تقم بمبادرات في هذا المجال.

2- وزارة التجارة: قامت بتوفير السجل التجاري الإلكتروني لفائدة المتعاملين الا قتصاديين، الموردين والمصدرين، كما أصبح بإمكان جمركة السيارات والبضائع بكل يسر مع مصالح الضرائب والجمارك.

3- قطاع التعليم العالي: يعد هذا القطاع من أكثر القطاعات استفادة من الرقمنة، حيث برز ذلك خاصة في بكالوريا 2023 ثم تسجيل الطلبة على مستوى الجامعة وفق قاعدة "صفر ورقة" في مختلف العمليات، سواء التسجيل الإداري أو الخدمات الجامعية أو استخراج الشهادات، إضافة إلى إنشاء مؤسسات ناشئة عبر تبسيط الإجراءات.

كما يمكن القول إن قطاع التعليم العالي والبحث العلمي يضم 54 منصة رقمية على عدة مستويات:[2]

- المستوى البيداغوجي.
- المستوى البحثي.

---

[1] صليحة بن نملة، **واقع الرقمنة في الجزائر**، مجلة الفكر القانوني والسياسي في الجزائر، المجلد 9، العدد2، كلية الحقوق سعيد حمدين، جامعة الجزائر 1، 2025، ص 1227-1228.

[2] صليحة بن نملة، مرجع سبق ذكره، ص 1227.

تعديل من خلال WPS Office

- المستوى الخدماتي.

مستوى تسجيل طلبة البكالوريا 2024-2023 الذي تم بطريقة إلكترونية (صفر ورقة)، حتى فيما يخص المنحة التي كانت تتطلب سابقا 11 وثيقة وأصبحت حاليًا تقتصر على كشف الراتب فقط.

وحتى على مستوى المكتبات تم إعتماد الرقمنة بشكل تدريجي.

4-قطاع التربية

عرف قطاع التربية وتيرة متسارعة في مجال الرقمنة، وفي سنة 2024 تم إقرار تسجيل تلاميذ السنة الأولى إلكترونيا، وإعتماد نظام اللوحات الإلكترونية على المستوى ا لابتدائي ويتأسس قطاع تربوي رقمي مدعم بنظام معلومات حكومي للمساعدة على اتخاذ القرار، كما تم توظيف شبكات الاتصال الرقمية في مختلف الإدارات والمؤسسات دعما لنشاطها الاتصالي سواء داخليا بين هياكلها وأقسامها الداخلية أو خارجيا مع مختلف المتعاملين الذين تربطهم بها علاقة شراكة أو عمل.

5-قطاع الصحة

هو الآخر تدعم بمنظومة إلكترونية لا بأس بها، رغم أنها لم تعمم على كل المستشفيات بعد، إلا أن هناك من يؤكد أن العملية ستعمم مستقبلا، وهو ما يعد إيجابيا للمرضى، حيث أصبح لديهم ملف طبي إلكتروني، وبالتالي يمكن للطبيب الاطلا ع على جميع المعلومات الخاصة بالمريض أينما وجد.

ثانيا: مكونات الرقمنة

تعد الرقمنة عملية تحويل المعلومات من شكلها التقليدي إلى شكل رقمي يمكن معالجته بإستخدام التكنولوجيا. ويمكن القول إن الرقمنة تتكون من مجموعة من

تعديل من خلال WPS Office

المكونات الأساسية التي تساهم في تحقيق هذه العملية، وهي:[1]

- **الحاسوب**: وهو جهاز إلكتروني يقوم بتنفيذ العمليات الحسابية والمنطقية على البيانات الرقمية، وذلك بالإعتماد على تقنيات تكنولوجية متطورة، ويتم التحكم في هذه العمليات من خلال البرامج المخزنة داخله؛
- **البرمجيات**: وهي مصطلح عام يطلق على مجموعة البرامج والتعليمات التي يتم تشغيلها على الحاسوب، والتي تُمكّن المستخدم من التعامل معه، إذ لا يمكن الاستفادة من الحاسوب بدونها. وتنقسم البرمجيات إلى نوعين:
- **برمجيات النظم**: تعنى بالتحكم في مكونات الحاسوب وتمكينه من أداء وظائفه بكفاءة، حيث تعمل على إدارة العتاد (المعدات) وتنسيق عمله، ومن أمثلتها أنظمة التشغيل ولغات البرمجة؛
- **البرمجيات التطبيقية**: وهي مجموعة البرامج التي يتم تصميمها لأداء مهام محددة تخدم المستخدم، مثل برامج معالجة النصوص، وبرامج الجداول الإ لكترونية، وبرامج قواعد البيانات، وبرامج المحاسبة.

3- **الاتصالات**:تمثل عملية نقل وإرسال المعلومات من المرسل إلى المستقبل، بغض النظر عن شكلها أو مصدرها،وذلك عبر وسائل متعددة تعتمد على الأنظمة الكهرومغناطيسية. وتشمل الاتصالات الحديثة تلك المعتمدة على الأقمار الصناعية، و الحواسيب المتطورة، وتقنيات الذكاء الاصطناعي، مثل المؤتمرات المرئية، والتلفزيون التفاعلي،والتعليم الإلكتروني، والترجمة الفورية، مما يجعلها من أهم سمات التطور التكنولوجي المعاصر.

4- **إلكترونيات المستهلك**:من المكونات الحديثة للرقمنة إلى جانب الحاسوب والاتصالا ت، حيث تُستخدم أساسًا لتلبية حاجات الأفراد ومتطلباتهم اليومية، مثل الأجهزة الإ لكترونية المختلفة.[2]

---

[1] بدرة عبد القادر، محلبط عياش عزوز، **"تكنولوجيا المعلومات والكفاءة المهنية للعامل"**، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 26، الجزائر، 2015، ص 73-74.

[2] الميلود سحانين، **"مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة"**، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجيلالي اليابس – سيدي بلعباس، الجزائر، ص 23.

تعديل من خلال WPS Office

5- الأفراد: تتضمن:

أ- المستدمون النهائيون:وهم الأفراد الذين يستخدمون الأنظمة أو يستفيدون من المعلومات التي تنتجها، مثل المديرين، والمحاسبين، والموظفين، والعملاء، وبالتالي فإن معظم الأفراد يُعدّون مستخدمين للنظام.

ب- **الاختصاصيون الفنيون**: وهم المسؤولون عن تشغيل وصيانة وتطوير أنظمة المعلومات، ويشملون محللي النظم، ومطوري البرامج، ومشغلي الأنظمة.

6- **قواعد البيانات**: هي مجموعة من البيانات المرتبطة ببعضها البعض، والتي يتم تخزينها بإستخدام وسائل تخزين مختلفة مثل الأقراص الصلبة، والأقراص المرنة، والأشرطة، وتُستخدم لتنظيم المعلومات وتسهيل الوصول إليها ومعالجتها.

"مثل سجلات المخزون في المؤسسة، والأوقات القياسية لمختلف العمليات، إضافة إلى البيانات المتعلقة بالتكاليف، وكذا المعلومات الخاصة باحتياجات الزبائن وغيرها."

المطلب الثالث: أبعاد ومتطلبات الرقمنة:

يشكل موضوع الرقمنة أحد أهم التحولات التي تشهدها المؤسسات المعاصرة، حيث لم يعد يقتصر على إدخال التكنولوجيا فحسب، بل أصبح منظومة متكاملة تشمل أبعادا متعددة ومتطلبات أساسية لضمان نجاحها ففهم أبعاد الرقمنة يساعد على تحديد مجالات تطبيقها وتأثيراتها، في حين تمثل متطلباتها الشروط الضرورية لتجسيدها بفعالية داخل المؤسسة .

أولا:أبعاد الرقمنة

تتكون عملية الرقمنة من أربعة أبعاد رئيسية وهي التخطيط الإستراتيجي، تنمية الكفاءات القيادية تهيئة ظروف البيئة المؤسسية، واستقطاب الخبرات والكفاءات الرقمية، فيما يأتي[1]:

1. **التخطيط الإستراتيجي**

هو اتخاذ المنظمة لتدابير التخطيط الإستراتيجي الرقمي، ووضع خطة شاملة وكاملة لتحقيق التحول الرقمي، بحيث تشمل الخطة الرؤية والرسالة الملائمة مع الغايات والأهداف الإستراتيجية، ومسايرة المنظمة للتطورات التكنولوجية والتنظيمية و التشريعية، ومدى مسايرة المنظمة للأساليب الإبداعية الجديدة والمبتكرة في

[1]سدراتي سميرة، «رقمنة قطاع التعليم العالي الجزائري: رهانات وتحديات»، دفاتر السياسة والقانون، المجلد 17،العدد 02، 2025جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ص:37.

تعديل من خلال WPS Office

التخطيط الإستراتيجيالرقمي.

2. **تنمية الكفاءات القيادية**: تقوم المنظمة بوضع خطة دائمة لتطوير قدرات القادة في مجال التحول الرقمي، في كل الإدارات الفروع، ومشاركتهم الرقمنة بأساليب إبداعية ومبتكرة. وتنمية الكفاءات القيادية.

3. **تهيئة ظروف البيئة المؤسسية:**

أي انه يجب على المؤسسة أن تطبق الهيكل المؤسسي لمشروع الرقمنة،وأن تجد آلية واضحة وفعالة لذلك، كما يجب أن يساهم الهيكل المؤسسي في تطوير توجه المنظمة نحو التحول الرقمي.

4. **استقطاب الخبرات والكفاءات الرقمنة:**

حيث تعمل المنظمة جاهدة لاستقطاب المهارات والكفاءات البشرية الخاصة في مجال الرقمنة، تعمل على تبادل الكفاءات البشرية المتخصصة في مجال الرقمنة، وإيجاد طرق مبتكرة للحفاظ على هذه الكفاءات وجلب المزيد منها.

وهناك من يرى أن أبعاد الرقمنة تتمثل في:[1]

1- البعد التكنولوجي

تعد التكنولوجيا عنصرا حيويا في إعتماد الرقمنة، إذ يتألف هذا العامل المهم من البنية التحتية للتكنولوجيا، وخبرة الموظفين في سياق التكنولوجيا، ومعرفتهم بكيفية استغلال هذه التكنولوجيا وتطبيقها في التعامل مع العملاء فإذا كان مستوى تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسة شاملا ً، فإنه سيعزز قدرة المؤسسة على التبني الفعّال لتكنولوجيا المعلومات، وخلق أسس لإختبار وقياس مدى فعالية إستخدام التقنيات في مختلف العمليات وعلى كافة مستويات وهياكل المؤسسة.

2- البعد التنظيمي

تساعد الرقمنة كعملية المؤسسة على خفض تكاليفها الداخلية، وتساهم في البحث والتطوير وتنمية مختلف الوظائف، لكنها لا تقتصر فقط على المعدات و البرامج والتقنيات، بل تتجسد أيضا في التغيرات والعمليات وكذا السياسات والإ ستراتيجيات التي تسهل من تبني عملية الرقمنة وعليه فإن عملية صنع القرار في مجال إدخال وإستخدام مختلف التقنيات الرقمية الجديدة يجب أن تكون بشفافية

[1] عبد القادر حمو علي، سيد أحمد ستى، **تأثير أبعاد الرقمنة على أداء لاموارد البشرية**، دراسة استطلا عية لعينة من موظفي مؤسسة بريد الجزائر، الوحدة الولائية ورقلة ،مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 13،العدد 04،جامعة أحمد دراية،أدرار، الجزائر، 2025، ص 394-395.

تعديل من خلال WPS Office

وفعالية، مع ضرورة تقدير المبادرات الفردية وتعزيز القدرات الابتكارية، وتنمية ثقافة إستخدام التقنيات وتطويرها، مع توفير أسس ومناهج لإختبار وقياس مدى فعالية إدخال وإستخدام التقنيات في العمليات وعلى كافة مستويات المؤسسة .

3- بعد العمليات

يشير بعد العمليات إلى التقييم في القسم التشغيلي، والذي يشمل عدة عناصر كالإ نتاج أو اللوجستيات، كما يظهر هذا البعد في العمليات كما يلي:

- **الموظفون:**

تركز معظم نماذج تقييم الرقمنة والنضج الرقمي على تطوير الكفاءات الرقمية للموظفين لتعزيز تنافسية المنظمة وإيجاد الحلول لمشاكل التحول نحو الرقمنة، ومتابعة مواقف الموظفين تجاه الرقمنة لتسيير مقاومة التغيير ورفض التعاون بين الأ فراد والآلات، وتحفيز المبادرات من خلال رقمنة العمليات، وتحديد مدى تقبل الموظفين الذين تأقلموا مع العمل بفضل المزايا المكتسبة من التقنيات الرقمية في حياتهم اليومية والمهنية، كما يظهر هذا المجال في دعم أنشطة الموظفين عن طريق الحلول الرقمية وسلوكهم، وتوسيع كفاءاتهم.

- **العمليات:**

وتتعلق بتنظيم العمليات وترتكز على إنشاء القيمة للمؤسسة، وتشمل عملية التحول وتقييم الأنشطة السابقة لتحديد درجة الرقمنة والأتمتة وتحسين العمليات الفعالة، بالإ ضافة إلى الاستفادة من التحليلات الواضحة للتحسين والإدارة الاستباقية للعمليات، وتظهر في مجالين اثنين هما: إدارة الأداء وإدارة العمليات.

ثانيا: متطلبات الرقمنة

من بين أهم متطلبات الرقمنة فيما يلي[1]:

1- الموارد البشرية المؤهلة: إن عملية الرقمنة لا تتم بجهود فردية، وإنما تحتاج إلى تكاثف وتكامل جهود عدد كبير من الأشخاص المسؤولين داخل مؤسسات المعلومات، إضافة إلى موظفي مختلف الأقسام داخل المؤسسة. وكلما كان العاملون القائمون على مشروع الرقمنة أكثر تأهيلا، ويمتلكون مهارات وكفاءات عالية، كان ذلك عاملا ً مساعدا في إنجاز مشاريع الرقمنة بكفاءة وجودة مرتفعة.

2- الموارد المالية: تتطلب مشروعات الرقمنة توفير موارد مالية كافية لاقتناء المعدات

[1] سفرة بنت دخيل الله الخثعمي، **مشاريع وتجارب التحويل الرقمي في مؤسسات المعلومات**، مجلة RIST، المجلد 20،العدد 01، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، 2011، ص: 26.

تعديل من خلال WPS Office

الرقمية الضرورية، وصيانة هذه التجهيزات، وتغطية مختلف الاحتياجات المرتبطة بتنفيذ مشروع الرقمنة.

3- المعدات والأجهزة: تعد المعدات والأجهزة من المتطلبات الأساسية والضرورية لإ نجاح مشروعات الرقمنة، إذ لا يمكن إنجاز هذه العملية دون توفر الوسائل التقنية المناسبة. ومن أبرز هذه المعدات والأجهزة ما يلي:[1]

- **الماسحات الضوئية**: يعتبر جهاز الماسح الضوئي، أو ما يعرف بجهاز التصوير الرقمي، من أهم الأدوات الأساسية في عملية الرقمنة، وهو من الأجهزة الملحقة بـ الحاسوب. وتتمثل وظيفته في فحص مختلف أنواع المعلومات المكتوبة و المطبوعة والمصورة والمخطوطة الموجودة في الوثائق، ثم إدخالها إلى ذاكرة الحاسوب أو إلى وسائط إلكترونية أخرى، وذلك بالإعتماد على برامج خاصة للتعرف على الحروف، تعرف ببرامج التعرف الضوئي على الحروف.
- **الحاسبات الآلية**: لا يمكن إنجاز عملية الرقمنة دون توفر أجهزة حاسب آلي ذات مواصفات ملائمة لهذا النوع من العمليات، إذ يتوقف نوع الحواسيب المطلوب اقتناؤها على طبيعة المهام المراد تنفيذها بإستخدامها. ومن الضروري أن تكون الحاسبات الآلية المستخدمة في مشاريع الرقمنة حديثة، وتتوفر على إمكانيات تقنية عالية، حتى تضمن إنجاز العمل بكفاءة وسرعة ودقة.
- **البرمجيات**: تحتاج عملية الرقمنة إلى مجموعة من البرمجيات الأساسية التي ينبغي توفيرها لضمان السير الحسن لمختلف مراحل المشروع، ومن أهم هذه البرمجيات ما يلي:

✓ **برمجيات** HTML: وهي البرمجيات التي تسمح بتحرير وكتابة أكواد HTML، وتُستخدم في تصميم صفحات الويب وعرض المحتويات الرقمية.

✓ **برمجيات XML**: وهي برمجيات تعمل بطريقة مشابهة لبرمجيات HTML، وتساعد في تنظيم البيانات وترميزها بما يسهل معالجتها وتبادلها أثناء عمليات الرقمنة.

✓ **البرمجيات الخاصة بمعالجة النصوص والكلمات**: وهي برامج تتيح إنشاء النصوص وصياغتها وتحريرها وتنسيقها بما يتناسب مع متطلبات العمل الرقمي.

✓ **برمجيات التعرف الضوئي على الحروف**: وهي البرمجيات التي تُستخدم عند

[1] سفرة بنت دخيل الله الخثعمي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 26.

تعديل من خلال WPS Office

تحويل الصور الممسوحة ضوئيا إلى نصوص قابلة للتحرير والمعالجة.

- ✓ **برمجيات نقل الملفات:** وهي البرمجيات التي تُستخدم في تحميل الملفات و المشروعات الرقمية على شبكة الإنترنت بغرض عرضها أو مشاركتها أو حفظها.

المطلب الرابع: معوقات تطبيق الرقمنة

رغم المكتسبات الهائلة للرقمنة، إلا أن تطبيقها يواجه عقبات واقعية تحول دون تحقيق أهدافها كاملة تتنوع هذه المعوقات بين ضعف الإمكانيات التقنية، والمقاومة البشرية للتغيير، إضافة إلى التحديات الأمنية المتزايدة؛ مما يجعل من فهم هذه المعوقات خطوة أساسية لضمان عبور رقمي آمن معوقات إدارية وأمنية تواجه الإدارة في تحولها من الأسلوب التقليدي إلى الإلكتروني عددا من المعوقات الإدارية والأمنية يمكن عرضها[1]:

أولا: المعوقات الإدارية

تواجه الإدارة في رحلة تحولها من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب الإلكتروني عددا من المعوقات الإدارية لعل أبرزها:

- غياب الإستراتيجية الفعالة غموض المفهوم فما زال الكثير من القيادات الإدارية في العديد من الحكومات والمنظمات لا يدركون مفهوم الحكومة الإلكترونية بصورة جيدة، لذلك فإن الأمر يستلزم إظهارا للمفهوم وتحقيق الأرضية الفكرية لهم.

[1] عامر إيمان وعتيق شيخ، **"الصعوبات والتحديات لمواجهة التحول الرقمي في الجزائر -دراسة حالة-"**، المجلة الجزائرية للمالية العامة، مجلد 15، عدد 01،جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان،الجزائر، 2025، ص: 451.

تعديل من خلال WPS Office

- الافتقار إلى التخطيط والتدريب المناسبين وضح كبار عرابي أن غياب التخطيط يشكل عائقا رئيسيا أمام التحول الرقمي. ومن خلال التخطيط السليم من البداية إلى النهاية وتدريب الموظفين، يمكن تقليل فرص الفشل وزيادة فرصهم في النجاح.

ثانيا: المعوقات الأمنية

تتمثل في:

- مخاوف كبيرة لدى المتعاملين مع الإدارات من نجاح إحدى محاولات الاختراق للإدارة التي يتعاملون معها، وأن يمس ذلك الاختراق البيانات الخاصة بهم بالحذف أو التدمير، أو استغلالها في أعمال غير مشروعة.
- عدم توافر برمجيات تحكم الرقابة على الاختراقات المتعمدة.

ثالثا:المعوقات البشرية

إن نقص في الموارد البشرية مع العصر الرقمي بعد معوقا يواجه المؤسسات عن ممارستها التكنولوجيا الحديثة.

وتتمثل فيما يلي:[1]

- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي.
- قلة برامج التدريب في مجال التقنية الحديثة المتطورة في المنظماتنقص الخبرات لدى المديرين وندرة تقديم حوافر مادية لهم.
- ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي والرهبة والخوف الذي يمتلكه العاملين بـ الإدارة عند إستخدامه.
- قلة تشجيع المسؤولين للأفراد على التعلم الذاتي للبرامج وتطبيقات الإدارة الالكترونية وتقنية المعلومات.
- قصور نظرة الموظفين والعمال الإداريين في المنظمات إلى المشروعات التقنية و الحاسب عامة على رؤية ما تكلفه هذه المشروعات من نفقات دون النظر إلى إيجابياتها وفوائدها.
- مقاومة التغيير إذ أن إقامة مثل هذا المشروع تحمل في طياته الكثير من المتغيرات على مستوى المنظمات والأقسام والشعب، وإعادة توزيع المهام والصلاحيات مما يستلزم تغييراً في القيادات الإدارية والمراكز الوظيفية وقد ينجم عن ذلك في أغلب الأ

[1] عشور عبد الكريم، **دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجيستر ، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص علوم سياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص 32.

تعديل من خلال WPS Office

أحيان مقاومة للتغيير من قبل المديرين والموظفين تنامي شعور بعض المديرين وذوي السلطة بأن هذا التغيير يشكل تهديدا.

- مقاومة العاملين للتغيير وشعورهم أنه لن يكون لهم مقاعد في الإدارات الجديدة، أو أن حضورهم على الأقل سيكون ها مشيا.
- خوف بعض الموظفين وبخاصة القدامى من قتل تجربتهم في التعامل مع كل جديد ، كذلك ضعف مهاراتهم اللغوية وخصوصا الانجليزية، مما يؤخر مشروع الإدارة الا لكترونية حتى تتمكن المؤسسات من إعادة تأهيل هؤلاء الأفراد أواستبدالهم.
- خوف المتعاملين من أثر السلبيات التقنية الحديثة على مصالحهم وما يترتب عليها من تقليص العمالة وانخفاض الحوافز.

رابعا: معوقات مالية

وتتمثل فيما يلي:[1]

- تكلفة إستخدام الشبكة العالمية للأنترنت.
- قلة الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية. وبخاصة انشاء الشبكات وتطوير الاجهزة.
- قلة الموارد المتاحة لدى الإدارات العليا.
- قلة توفير المخصصات المالية التي تحتاج اليها عمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق الإدارة الالكترونية.
- توجيه التمويل نحو الأمور الأكثر حاجة.
- نقص الموارد المالية للمؤسسات.

في نهاية هذا المبحث يمكن القول أن الرقمنة أصبحت عنصرا أساسيا للمؤسسات الحديثة، إذ لم تعد مجرد وسيلة لتحويل البيانات إلى الشكل الرقمي، بل أصبحت توجهًا استراتيجيًا يهدف إلى تحسين الأداء، رفع الكفاءة، وتطوير جودة الخدمات. وتشمل الرقمنة خصائصها وأهدافها، مثل الحفظ، التخزين، سرعة الا سترجاع، وسهولة الإستخدام، بالإضافة إلى البنية التحتية الرقمية من أنظمة ومعدات وبرمجيات وأمن سيبراني، كما تعتمد على موارد بشرية مؤهلة ومالية وتقنية، مع مواجهة معوقات إدارية وبشرية ومالية وأمنية تتطلب تخطيطًا فعالا، ويظهر المبحث أن نجاح الرقمنة يعتمد على تكامل الجوانب التقنية والتنظيمية والبشرية لتحقيق

[1] عشور عبد الكريم، **مرجع سبق ذكره**، ص 31.

تعديل من خلال WPS Office

تحسين مستدام في الأداء التنظيمي.

المبحث الثاني : الأداء التنظيمي و علاقته بالرقمنة

بعد التطرق في المبحث الأول إلى الرقمنة باعتبارها أحد أهم التحولات الحديثة التي ساهمت في تطوير أساليب التسيير وتحسين كفاءة المؤسسات، يأتي هذا المبحث لتسليط الضوء على الأداء التنظيمي باعتباره النتيجة الأساسية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها من خلال تبني الرقمنة وتوظيف مختلف الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية.

فالرقمنة لا تحقق أهدافها إلا إذا انعكس أثرها بشكل مباشر على تحسين الأداء

تعديل من خلال WPS Office

التنظيمي ورفع مستوى الإنجاز داخل المؤسسة.

ويعد الأداء التنظيمي من المفاهيم الإدارية الجوهرية التي تعكس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية وضمان استمراريتها في بيئة تنافسية متغيرة، حيث يرتبط بكفاءة إستخدام الموارد البشرية والمادية، وفعالية العمليات الداخلية، ومدى قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات المحيطة بها لذلك أصبح الأداء التنظيمي مؤشرا أساسيا للحكم على نجاح المؤسسات ودرجة تطورها.

حيث تم تقسيم المبحث إلى المطالب التالية:

- **المطلب الأول:** مفهوم الأداء التنظيمي؛
- **المطلب الثاني:** العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي؛
- **المطلب الثالث:** مؤشرات قياس الأداء التنظيمي ومكوناته؛
- **المطلب الرابع:** دور الرقمنة في تحسين الأداء التنظيمي؛

المطلب الأول: مفهوم الأداء التنظيمي

يشكل الأداء التنظيمي أحد المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، إذ يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ضمن الموارد المتاحة والبيئة المحيطة بها، وقد ازداد الاهتمام بهذا المفهوم مع تطور المنظمات وتعقد أنشطتها، فلم يعد مقتصرًا على قياس النتائج المالية فقط، بل أصبح يشمل مختلف الجوانب الإدارية والتنظيمية والبشرية. وعليه، فإن فهم الأداء التنظيمي يعد خطوة أساسية لتحليل أداء المؤسسات وتقييم مدى نجاحها في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

أولا: تعريف الأداء: يمكن تعريف الأداء من خلال المفهوم اللغوي والإصطلاحي:

المفهوم اللغوي: كلمة " أداء " مشتقة من الفعل أدى " ، ويشير المعنى اللغوي للفعل أدى " إلى معنى المشي مشيا ليس بالسريع ولا بالبطيء ، وأدى الشيء قام به ، ويقال أدى فلان الدين، بمعنى قضاه ، وأدى فلان الصلاة ، أي قام بها لوقتها ، وأدى الشهادة أي أدلى بها ، وبهذا فإن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة " أداء " هو قضاء الشيء ، أو القيام به .[1]

- **المفهوم الاصطلاحي:** عرف الأداء هو نشاط يمكن الفرد من المجازة للمهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للإستخدام

[1] محمد المبيضين عقلة،**التدريب الإداري الموجه ب الأداء** ، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة ، مصر،2001 ، ص 42.

تعديل من خلال WPS Office

المعقول للموارد المتاحة.[1]

كما يعرف الأداء على أنه "مجموع الرضا في كل ما يتعلق بالنتائج المالية وغير المالية للمؤسسة من الأطراف المكونة للمؤسسة والمتضمنة لمستوى الثقة في قدرات المؤسسة على إنتاج هذا الرضا بشكل دائم، فالمؤسسة التي تتميز بأداء جيد هي التي من أهم مميزاتها الاستثمار الدائم لزبائنها، لعمالها، لمنتجاتها، مهامها[2]".

- **التعريف الإجرائي:**

من خلال ما سبق يمكن القول بأن الأداء التنظيمي هو السلوك الفعلي والنتائج المحققة من قبل العامل أثناء قيامه بالمهام الوظيفية الموكلة إليه داخل المؤسسة، وذلك وفق معايير محددة تتعلق بالكفاءة، الفعالية والالتزام بإستخدام الموارد المتاحة بأفضل شكل ممكن ويقاس الأداء من خلال درجة تحقيق الأهداف المسطرة وجودة الإ نجاز، والانضباط الوظيفي، والمساهمة في تحسين الإنتاجية العامة للمؤسسة.

ثانيا:تعريف الأداء التنظيمي

يتضح عدم اتفاق الباحثين حول وضع مفهوم محدد للأداء التنظيمي فيمكننا تعريف ا لأداء التنظيمي على أنه:

- فقد عرفه على أنه: ناتج جهد وسلوك جميع الأفراد و العاملين و المؤسسة في كافة الإدارات و الأقسام الموجودة و الذي يحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق المخرجات و الأهداف الخاصة بأعمالها عبر التفوق في أدائها[3].
- ويعرف الأداء التنظيمي بأنه مقياس شامل للمعايير النوعية الداخلية والخارجية، يبرز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وبلوغ غايات الأطراف المشاركة فيها، مثل الموظفين والمساهمين والعملاء والمجتمع[4].

---

[1] عيسى إبراهيم المعشر، **"أثر ضغوط العمل على أداء العاملين"**، مذكرة ماجستير في العلوم الا قتصادية وعلوم التسيير، كلية إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمّان، الأردن، 2009، ص: 31.

[2] عريف عبد الرزاق، **أهمية التحليل المالي في تقييم أداء في المؤسسات الإقتصادية**، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،2008، ص 29.

[3] إسماعيل حيوري، **"أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء التنظيمي**: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 22، 2009، بغداد، ص 144.

[4] موسى جخدم، **" الأداء التنظيمي وتأثيره على مواكبة التطورات العالمية"**، مجلة مينا للدراسات الا قتصادية، المجلد5 العدد 01، جامعة عمار ثليجي – الأغواط (الجزائر)،2023،ص18.

تعديل من خلال WPS Office

- و يعرف بأنه في الخمسينات كان يعتبر امتدادا لنظرة المنظمة باعتبارها نظاما اجتماعيا يهدف إلى تحقيق أهدافه. ويستند مقياس هذا الأداء إلى العمل و العاملين وهيكل المنظمة.[1]

التعريف الإجرائي:

الأداء التنظيمي هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ومخرجاتها بفعالية وكفاءة من خلال تفاعل جميع الأفراد والموظفين داخل الأقسام والإدارات المختلفة، ويقاس بمستوى الإنجاز والجودة والنتائج المحققة مقارنة بالأهداف المحددة مسبقا.

ثالثا: خصائص الأداء التنظيمي

يتميز الأداء التنظيمي بعدة خصائص، ومن أهمها نذكر ما يلي:[2]

- لا يتأثر الأداء التنظيمي بتغير القيادات، أي أنه يتسم بالمحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الإعتماد على تراكم الخبرات، وكذلك التجارب السابقة للمنظمة؛
- الإعتماد على الأداء الجماعي وليس فقط على الأداء الفردي، وإستخدام المشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المنظمة، أي عدم انفراد رئيس المنظمة بالإدارة والقرار؛
- إتباع سياسات ونظم وقوانين واضحة، وذلك للحفاظ على الاستقرار الإداري والمالي للمنظمة.

ويرى بعض الباحثين أن خصائص الأداء التنظيمي تتمثل في عدة سمات :[3]

- **النزعة إلى الحركة والنشاط**: هناك أساليب تسهم في ربط الإدارة في المنظمة بـ الواقع العملي، ويجعلها أكثر مرونة وحركة، حيث تتبع الإدارة في المنظمات ذات ا لأداء التنظيمي المتميز ، أسلوب إدارة يطلق عليه الإدارة بالتجوال، وكذلك مفهوم الإ دارة المرئية. ويجعل منها أيضا إدارة تسعى دائما إلى الحصول على المعلومات

---

[1] Georgopoulos, B., & Tannenbaum, A. A Study of Organizational Effectiveness. American Sociological Review, 22, (1957) :p 534-540.

[2] مقراش فوزية، الضمور فيروز مصلح، **"أثر الإبداع على الأداء التنظيمي – دراسة حالة مجموعة فنادق بولاية جيجل"**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 15، العدد 20، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 2019، ص ص: 249.

[3] بطاهر بختة، **"مدى فعالية التحليل الاستراتيجي الخارجي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية**: دراسة ميدانية (مؤسسة سونلغاز، مؤسسة متيجي، مؤسسة الحليب)"، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة سكيكدة،2017،ص36.

تعديل من خلال WPS Office

وتحليلها، وذلك عن طريق إتباعها سياسة الباب المفتوح ومحاولة اتخاذها القرارات المناسبة.

- **الاقتراب من العميل:** باعتبار أن العميل هو المحرك الأساسي للعمل في المنظمة تعتبر هذه النقطة حجر الأساس في تحقيق التميز، ويتأتى ذلك عن طريق تدريب القيادات على قضاء وقت الأكبر من العمل بين العملاء للتعرف على أرائهم ومقترحاتهم وكذلك الشكاوى المقدمة منهم والعمل على حلها أي مشاركتهم اهتماماتهم ورغباتهم لمساعدتهم في الحصول عليها.
- **تحفيز الأفراد على الابتكار والتطوير:** محاولة تحقيق الربط بين نظام الحوافز و المقدرة على تقديم الأفكار والاقتراحات وذلك عن طريق تشجيع اللقاءات المباشرة بين العاملين التي تؤدي بدورها إلى التطوير والتحسين المستمرين في العمليات المختلفة.

السيطرة على القيم الأساسية يتم ذلك بالتركيز والتأكيد على بعض القيم الجوهرية في المنظمة.

- **المرونة التنظيمية:** تعتمد المنظمات ذات الأداء التنظيمي المتميز على هياكل تنظيمية مرنة وبسيطة، لكن لها قدرة كبيرة على مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة سواء الداخلية أو الخارجية.

ثالثا: أهمية الأداء التنظيمي

يمكن القول إن الأداء التنظيمي يعد الركيزة الأساسية التي تستند إليها المنظمة، إذ يُجسّد مدى قدرتها على بلوغ أهدافها وتحقيق النجاح ومن هذا المنطلق، تتجلى أهمية الأداء التنظيمي في كونه: [1]

- يعطي صورة واضحة عن مدى إمكانية المنظمة على الإستمراريةو النمو على المدى البعيد؛
- يتضمن عدة موارد غير ملموسة، كالكفاءات و الخبرات التي لها الدور الأساسي في تحسين الأداء؛
- يقيس إمكانية المنظمة على تحقيق النجاح، و الإستجابة إلى حاجة أصحاب المصالح؛
- يوفر المعلومات اللازمة عن مدى ملائمة الخطط مع التطورات البيئية، فضال عن توفير معلومات مهمة حول الأداء التنظيمي الفعلي، والمخطط وإجراء بصحيح الانحرافات؛
- يقيس مدى قدرة الموظفين على انجاز أعمالهم، وتحديد نقاط الضعف في الأداء،

[1] غردي محمد، بن نذير، نصر الدين ، **إدارة المعرفة و دورها في تحسين أداء المؤسسة** ، الملتقى الدولي الأول حول اقتصاد المعرفة ، جامعة البليدة ، الجزائر ، 2013، ص 07.

تعديل من خلال WPS Office

وضع الحلول المناسبة يساعد الإدارة العليا في إجراء مراجعة يومية وبشكل شامل؛

- يساهم في رسم الخطط الإستراتجية من خلال توفير المعلومات اللازمة، ويضمن تحقيق الاستثمار الأمثل في الموارد.

حيث يتبين لنا دراسة الأداء التنظيمي حجر الزاوية في الفكر الإداري المعاصر، حيث يمثل المرآة التي تعكس مدى نجاح المؤسسات في ترجمة خططها النظرية إلى نتائج ملموسة على أرض الواقع. وتبرز أهميته كونه المعيار النهائي للحكم على كفاءة الإ دارة في استغلال مواردها المتاحة وتطويعها لمواجهة التحديات المتسارعة في بيئة ا لأعمال ف الأداء المتميز ليس مجرد غاية، بل هو الوسيلة الحتمية التي تضمن للمنظمة البقاء والإستمراريةفي سوق تشتد فيه حدة المنافسة، كما تبرز قيمته في تحديد موقع المؤسسة التنافسي وقدرتها على تلبية تطلعات الأطراف ذات المصلحة من مساهمين وعملاء وموظفين .

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي

يتأثر الأداء التنظيمي بعدة عوامل داخلية وخارجية تحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. ومن أهم هذه العوامل ما يلي:[1]

- **غياب الأهداف المحددة**: فالمنظمة التي لا تمتلك خططا تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك، فإن عدم امتلاك المنظمة لمعايير أو مؤشرات للإنتاج و الأداء الجيد يؤدي إلى مساواة الموظف ذو الأداء الجيد بالموظف ذو الأداء الضعيف.
- **عدم المشاركة في الإدارة**: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإ دارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور ب المسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأ هداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.
- **اختلاف مستويات الأداء**: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأ ساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي

[1] محمد سرور الحريري ، **علم النفس الإداري** ، دار الطباعة للنشر ، بيروت ، لبنان، 2016 ، ص282

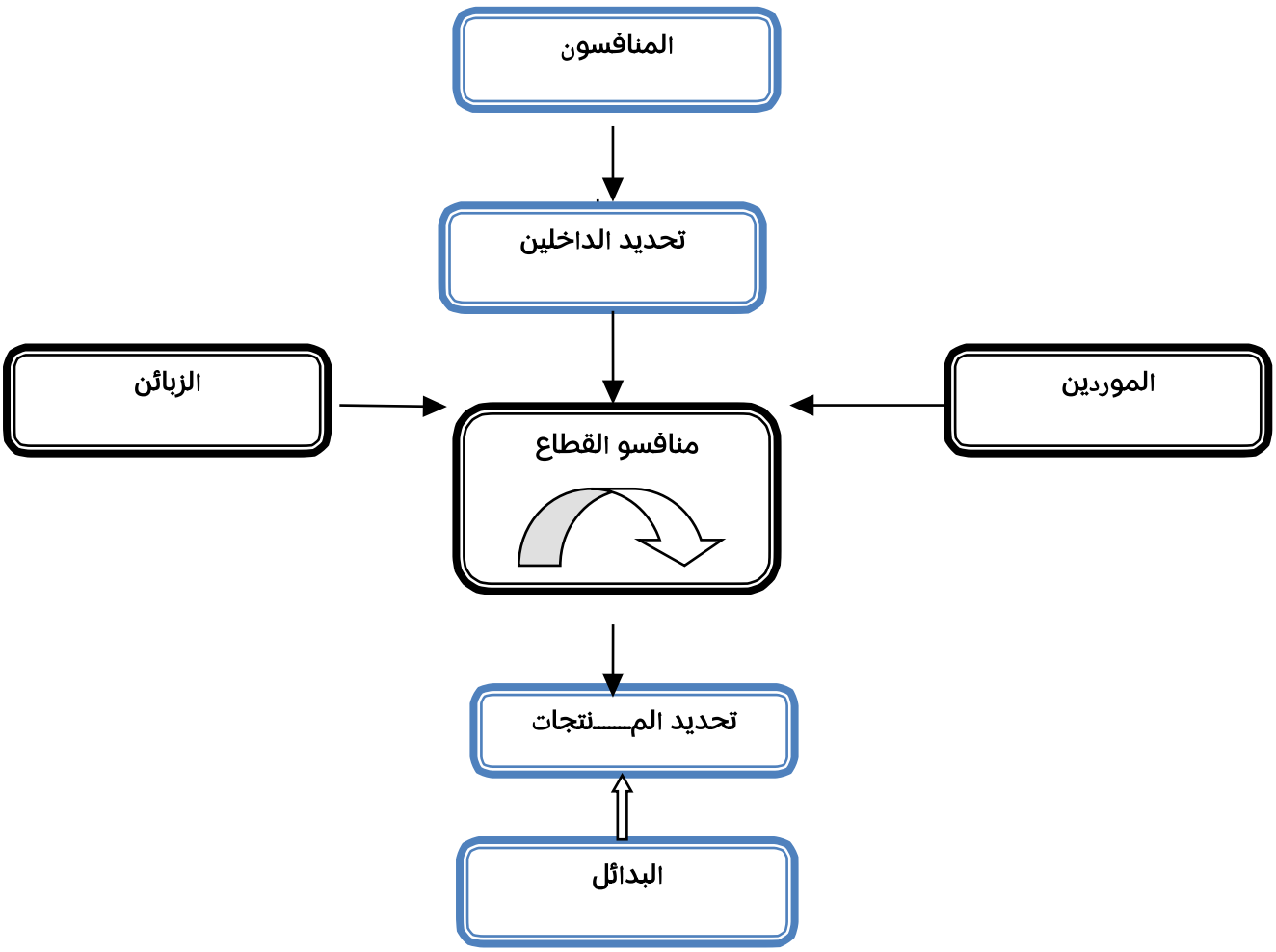
تعديل من خلال WPS Office

يحصلون عليه فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل التحفيز مؤثرة في العاملين وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد و الموظف الكسول وغير المنتج.

- **مشكلات الرضا الوظيفي**: يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل ويتأثر الرضا بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن، المؤهل التعليمي، الجنس، والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات و الواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

أما العوامل الخاصة أو ذات التأثير المباشر على أداء والقرارات المؤسسة منه العملاء او المستفيدين من مخرجات المؤسسة الموردين النقبات المؤسسة المنافسة وأصحاب المصالح الأخرى في المجتمع المحيط بالمؤسسة وتتمثل هذه العوامل حسب بروتر في خمسه قوى كما يوضحها الشكل الموالي :

الشكل رقم(02): القوى الخمسة لبورتر



تعديل من خلال WPS Office

‹traduit par Philippe de lavergne ‹lavantage concurrentielle ‹Source : Michael E . porter
. p17‹ 1999‹ cit‹ op‹ Belgique ‹ Dupond ‹édition 2

يشير الشكل رقم (02) إلى نموذج القوى الخمسة لمايكل بورتر، الذي يستخدم لتحليل البيئة التنافسية للمؤسسات، كما يوضح هذا النموذج كيف تؤثر خمسة عناصر رئيسية على القدرة التنافسية لأي منظمة، وهي: قوة التهديد بالداخلين الجدد، قوة الموردين، قوة المشترين، التهديد بالمنتجات البديلة، وشدة المنافسة داخل القطاع، ويعد هذا الإ طار أداة استراتيجية مهمة لفهم ديناميكيات السوق واتخاذ القرارات التي تعزز الأداء التنظيمي وتحافظ على الميزة التنافسية.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء التنظيمي ومكوناته

يعد قياس الأداء التنظيمي من الركائز الأساسية لتقييم مدى نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها الإستراتيجية ويعتمد هذا القياس على مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تعكس كفاءة العمليات، جودة الخدمات، رضا العملاء، والفاعلية العامة للمؤسسة، كما يتضمن فهم مكوناته المختلفة لضمان تحسين الأداء المستدام.

أولا: مؤشرات قياس الأداء المالي: تتمثل في:[1]

اتفق العديد من الباحثين على أن أبعاد قياس الأداء المالي تتمثل في:

1. **الأداء المالي**، وهو البعد الضيق لقياس أداء الأعمال، حيث يعتمد على المؤشرات المالية مثل المبيعات والأرباح.
2. **الأداء المالي والتشغيلي**، ويعد مقياسا أكثر شمولا للأداء، إذ يرتكز على الكفاءة المبنية على الإستخدام العقلاني للموارد من أجل تحقيق أفضل استثمار ممكن، إضافة إلى المؤشرات التشغيلية مثل الحصة السوقية، وتقديم منتجات جديدة، وجودة الإنتاج.
3. **الفاعلية التنظيمية**، وهي المعيار الذي يعكس مدى كفاءة المنظمة في تحقيق أهدافها وقدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية.

كما يرى البعض أن مؤشرات قياس الأداء التنظيمي تتمثل في:

- **المؤشر المالي** (Financial Indicators)، الذي يعكس الأرباح والمخرجات الا

[1] موسى جخدم ، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 18-19.

تعديل من خلال WPS Office

اقتصادية، ويشمل هذا المؤشر عدة مقاييس من بينها:

- العائد على الاستثمار (Return on Investment - ROI)، والذي يُستخدم لقياس النشاط التشغيلي كما يلي:
- معدل العائد على الاستثمار = الأرباح قبل الفوائد والضرائب / مجموع الموجودات

حيث:

مجموع الموجودات يمثل إجمالي الموجودات المتداولة وصافي الموجودات الثابتة.

الأرباح قبل الفوائد والضرائب تمثل إيرادات النشاط التشغيلي بعد خصم تكاليف هذا النشاط.

- العائد على حقوق الملكية يقيس هذا المؤشر قيمة المنظمة في السوق من خ لال تعظيم عوائد وأرباح المساهمين، ويحسب كما يلي:

معدل العائد على حقوق الملكية = صافي الربح / حقوق الملكية

ويعد هذا المعدل، إلى جانب العائد على الاستثمار، من أهم مؤشرات الربحية التي تعتمد عليها الإدارات العليا في تقييم كفاءة وفعالية المنظمة.

- العائد على القيمة المضافة ويعتبر معيارا لصافي الربح قبل دفع الضرائب، حيث تُحتسب القيمة المضافة على أساس قيمة المبيعات بعد خصم تكاليف المواد ا لأولية وتكاليف التصنيع.
- قيمة ملكية حملة الأسهم تعكس أثر أداء الشركة على سعر السهم في السوق المالي، إذ يساهم ذلك في تعظيم ثروة المساهمين من خلال الزيادة في القيمة السوقية للسهم.
- **مؤشرات العملاء (Customer Indicators)**

تعبر عن قدرة الشركة على الإستجابة لمتطلبات الزبائن وحاجاتهم من السلع و الخدمات، من خلال تقديم قيمة تفوق السعر المدفوع، بما يضمن رضا الزبون وولاء العميل، وهو ما ينعكس إيجابًا على القيمة السوقية للمنظمة.

- **مؤشرات العمليات الداخلية (Internal Process Indicators)**

تبرز الأنشطة والعمليات الداخلية التي تتميز بها المنظمة مقارنة بغيرها، والتي من خلا لها يتم تلبية رغبات الزبائن وتحقيق مصالح المساهمين والمالكين.

- **مؤشرات التعلم والتجدد (Learning and Innovation Indicators)**

تعديل من خلال WPS Office

تركز على تطوير قدرات الموارد البشرية داخل المنظمة، باعتبارها الركيزة الأساسية، حيث تساهم في تحسين الإجراءات والهياكل التنظيمية وتحديثها، بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق رضا العميل.[1]

ثانيا: مكونات الأداء التنظيمي

تتنوع مكونات الأداء التنظيمي بحسب اختلاف المفاهيم الإدارية والفلسفية له، فتشمل مؤشرات مادية وغير مادية أو مزيجًا بينهما، وغالبًا ما تُستخدم المقاييس الا قتصادية لقياس الكفاءة والفاعلية. ويرتبط الأداء التنظيمي بعدة متغيرات مثل الهيكل التنظيمي، الإستراتيجيات، ثقافة المنظمة، الابتكار، التغير التكنولوجي، بالإضافة إلى الرضا الوظيفي والإنتاجية والعوامل البيئية. وفاً للبحث الذي قدمه Li وزملاء لعام 2004 قسم الأداء التنظيمي إلى أربعة المكونات هي:[2]

1. **الأداء التنظيمي الإداري:** فهو سلسلة من المتغيرات ذات الصلة بالإدارة في الشركة ومؤشراتها يمكن أن تتضمن مردود تطوير مستوى البحث والتطوير، إدارة الجودة إعادة هندسة عملية الأعمال ، الكلف العالية، زيادة التفويض مستوى المعرفة القوة العمل.
2. **الأداء التنظيمي التسويقي:** فيتكون من موثوقية التسليم وقت دورة التصنيع مرونة الحجم، وقت تسويق المنتج، قدرة الزبون، والمتغيرات الأخرى التي لها علاقة بـ المجهزين، والوسطاء والزبائن ككل. الأداء التنظيمي الثقافي العكس العلاقة بين العاملين والشركة والاتصال بين العاملين في المنظمة، روح الفريق، والرضا في العمل ، والمعنويات والأخلاق، مع الثقافة الرئيسية.
3. **الأداء التنظيمي:** التقني تتضمن إستخدام الطاقة جودة المنتج، إنتاجية العمل ..... الخ ويمكن وصفها ب الأداء الرئيسي في العملية الصناعية.

المطلب الرابع: دور الرقمنة في تحسين الأداء التنظيمي

تعد الرقمنة عملية تحويل البيانات والعمليات من الشكل التقليدي إلى الشكل الرقمي، وهي خطوة أساسية في عصرنة الأداء التنظيمي داخل المؤسسات فهي

---

[1] عبيد، نغم، **أثر استثمار رأس المال الفكري في الأداء المنظمي**: دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط"، مذكرة ماجستير في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة بغداد – العراق ، 2000، ص 31.

[2] بطاهر بختة، **مدى فعالية التحليل الاستراتيجي الخارجي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الا قتصادية الجزائرية:** دراسة ميدانية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه (LMD)، شعبة علوم التسيير، تخصص تسيير استراتيجي دولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم، الجزائر، 2018، ص72.

تعديل من خلال WPS Office

تساهم في تحسين الأداء من خلال تبسيط الإجراءات، وتسريع تدفق المعلومات، وتقليل الأخطاء، ورفع كفاءة العمل اليومي.

أولا: دور البعد التنظيمي للرقمنة في تحسين الأداء التنظيمي

تعد الرقمنة من أهم التحولات التي تشهدها المؤسسات الحديثة، حيث تساهم في خفض التكاليف الداخلية وتحسين كفاءة إستخدام الموارد، كما تدعم أنشطة البحث و التطوير وتسهم في تنمية مختلف الوظائف داخل المنظمة، غير أن الرقمنة لا تقتصر على إدخال المعدات والتقنيات الحديثة فقط، بل تمتد لتشمل التغييرات التي تمس الهياكل التنظيمية، والعمليات، وكذا السياسات والإستراتيجيات التي تسهّل تبني هذا التحول داخل المؤسسة.[1]

وفي هذا الإطار، يعتبر البعد التنظيمي عنصرا أساسيا في نجاح الرقمنة، إذ يفرض ضرورة إعتماد الشفافية والفعالية في عملية اتخاذ القرار، خاصة فيما يتعلق بإدخال وإستخدام التقنيات الرقمية الجديدة، مع أهمية تشجيع المبادرات الفردية وتعزيز القدرات الابتكارية لدى العاملين كما يتطلب الأمر تنمية ثقافة تنظيمية قائمة على إستخدام وتطوير التقنيات الحديثة، بما يساهم في تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.[2]

إضافة إلى ذلك، يستدعي البعد التنظيمي وضع آليات واضحة لإختبار وقياس مدى فعالية إستخدام التقنيات الرقمية في مختلف العمليات وعلى كافة مستويات المؤسسة، من خلال إعتماد مؤشرات أداء دقيقة تسمح بتقييم النتائج وتحسينها بشكل مستمر، وهو ما ينعكس إيجابا على الأداء التنظيمي العام.

ثانيا: دور البعد التكنولوجي للرقمنة في تحسين الأداء التنظيمي

تعد التكنولوجيا عنصرا أساسيا في تبني الرقمنة داخل المؤسسات، حيث يشمل هذا العامل الحيوي البنية التحتية التكنولوجية، وخبرة الموظفين في إستخدام التقنيات الحديثة، إضافة إلى مدى إلمامهم بكيفية استغلال هذه التكنولوجيا وتوظيفها في تحسين التعامل مع العملاء فكلما كان مستوى تكنولوجيا المعلومات المعتمدة داخل المؤسسة متكاملا ومتطورا، زادت قدرة المؤسسة على التبني الفعّال للرقمنة، كما يسهم ذلك في وضع أسس ومنهجيات واضحة لإختبار وقياس مدى فعالية إستخدام التقنيات الرقمية في مختلف العمليات وعلى كافة المستويات والهياكل التنظيمية، مما ينعكس إيجابا على الأداء العام للمؤسسة.[3]

---

[1] Bröckling, U., Krasmann, S. & Lemke, **T. Governmentality: Current Issues and Future Challenges.** Routledge,2021, p. 18.

[2] عبيد، نغم، مرجع سبق ذكره، ص 37.

[3] Alraja, M. N., et al. **The role of information technology in enhancing organizational performance. International Journal of Data and Network Science**, 5(3), 2021,p. 443.

تعديل من خلال WPS Office

ثالثا: دور البعد العمليات للرقمنة في تحسين الأداء التنظيمي

يشير البعد العملياتي للرقمنة إلى مستوى تقييم الأنشطة داخل القسم التشغيلي للمؤسسة، والذي يشمل مجالات متعددة مثل الإنتاج، واللوجستيات، وتسيير الموارد، حيث يتم التركيز على كيفية توظيف التقنيات الرقمية في تحسين كفاءة العمليات ورفع فعاليتها ويعد هذا البعد من الأبعاد الأساسية التي تعكس درجة نضج المؤسسة رقميا، كونه يرتبط مباشرة بخلق القيمة وتحقيق الأداء المتميز.[1] ويظهر ذلك من خلال ما يلي:

1- الموظفون:

تولي نماذج تقييم الرقمنة والنضج الرقمي أهمية كبيرة لتنمية الكفاءات الرقمية لدى الموظفين، باعتبارهم العنصر المحوري في إنجاح التحول الرقمي. حيث تسعى المؤسسات إلى تعزيز مهاراتهم التكنولوجية وتمكينهم من إستخدام الأدوات الرقمية بفعالية، مما يساهم في تحسين تنافسية المنظمة وقدرتها على مواجهة تحديات التحول الرقمي، كما يشمل هذا البعد متابعة مواقف الموظفين تجاه الرقمنة، بهدف التقليل من مقاومة التغيير وتعزيز التعاون بين الإنسان والتقنية، إضافة إلى تحفيز المبادرات الفردية من خلال رقمنة العمليات.

ومن جهة أخرى، يبرز دور الرقمنة في دعم أنشطة الموظفين عبر توفير حلول رقمية تسهّل أداء مهامهم اليومية، وتساعدهم على التكيف مع متطلبات العمل الحديثة، مما يؤدي إلى توسيع كفاءاتهم المهنية وتحسين أدائهم الوظيفي. كما أن تقبّل الموظفين للتقنيات الرقمية يتأثر بمدى استفادتهم منها في حياتهم اليومية والمهنية، وهو ما يعزز اندماجهم في بيئة العمل الرقمية ويزيد من إنتاجيتهم.

2- العمليات:

يرتبط هذا البعد بتنظيم وتسيير العمليات داخل المؤسسة، حيث يركز على كيفية خلق القيمة من خلال تحسين الإجراءات وتبسيطها بإستخدام التقنيات الرقمية. وتشمل عملية التحول الرقمي في هذا السياق تقييم الأنشطة الحالية بهدف تحديد مستوى الرقمنة والأتمتة، والعمل على تحسين كفاءة العمليات وجعلها أكثر مرونة واستجابة للتغيرات.

[1] Tubis, A. **Digital maturity and operational processes in organizations**,2023, p. 11.

تعديل من خلال WPS Office

كما تعتمد المؤسسات على التحليلات الرقمية الدقيقة لدعم اتخاذ القرار وتحقيق إدارة استباقية للعمليات، وهو ما يسمح بالكشف المبكر عن الاختلالات ومعالجتها بفعالية. ويظهر هذا البعد بشكل أساسي في مجالين رئيسيين هما: إدارة الأداء، التي تهدف إلى متابعة وتحسين نتائج العمل، وإدارة العمليات، التي تسعى إلى تطوير سير العمل وتحقيق التكامل بين مختلف الأنشطة التنظيمية.[1]

يشكل الأداء التنظيمي المؤشر الرئيسي لقياس نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، من خلال استغلال الموارد والتكيف مع التغيرات البيئية ويتضمن مفهومه خصائصه وأهميته، والعوامل المؤثرة فيه مثل الإدارة، الموارد البشرية، وضبط الأهداف وتحفيز العاملين. كما تعتمد مؤشرات القياس على الجوانب المالية، العملاء، العمليات الداخلية والتعلم والتجديد،وتلعب الرقمنة دورا محوريا في تحسين الأداء عبر تبسيط الإجراءات، دعم القرار، ورفع كفاءة الموارد، مع مواجهة تحديات إدارية وبشرية وتقنية ومالية. ويستدعي تحقيق أداء تنظيمي فعال تكامل العوامل الداخلية وإستخدام الرقمنة كأداة استراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية.

يتضح من خلال هذا المبحث أن الأداء التنظيمي يعد من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات، كونه يعكس مدى قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية من خلال حسن استغلال الموارد والتكيف مع التغيرات المختلفة، كما يتأثر بعدة عوامل تنظيمية وبشرية وتقنية تؤثر بشكل مباشر على مستوى الإنجاز والإنتاجية. وقد تبين أن قياس الأ داء التنظيمي يعتمد على مؤشرات مالية وغير مالية تساعد المؤسسة على تقييم نتائجها وتحسينها باستمرار، في حين ساهمت الرقمنة بشكل كبير في تطوير الأداء التنظيمي عبر تبسيط الإجراءات، وتسريع تدفق المعلومات، وتحسين جودة الخدمات ودعم اتخاذ القرار، مما جعلها أداة استراتيجية مهمة لتعزيز القدرة التنافسية وتحقيق التميز داخل المؤسسات.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، يتضح أن الرقمنة تمثل تحولا استراتيجيا عميقا يمس مختلف جوانب المؤسسة، حيث لم تعد مجرد وسيلة تقنية، بل أصبحت

[1] Alraja, M. N., et al. **The role of information technology in enhancing organizational performance.** International Journal of Data and Network Science, 5(3),2021 , p. 443.

تعديل من خلال WPS Office

ضرورة حتمية لرفع كفاءة الأداء وتحقيق التميز التنظيمي فقد تم إبراز نشأة الرقمنة وتطور مفهومها، إضافة إلى خصائصها وأهدافها، وكذا مكوناتها الأساسية التي تشكل البنية التحتية اللازمة لتطبيقها بنجاح.

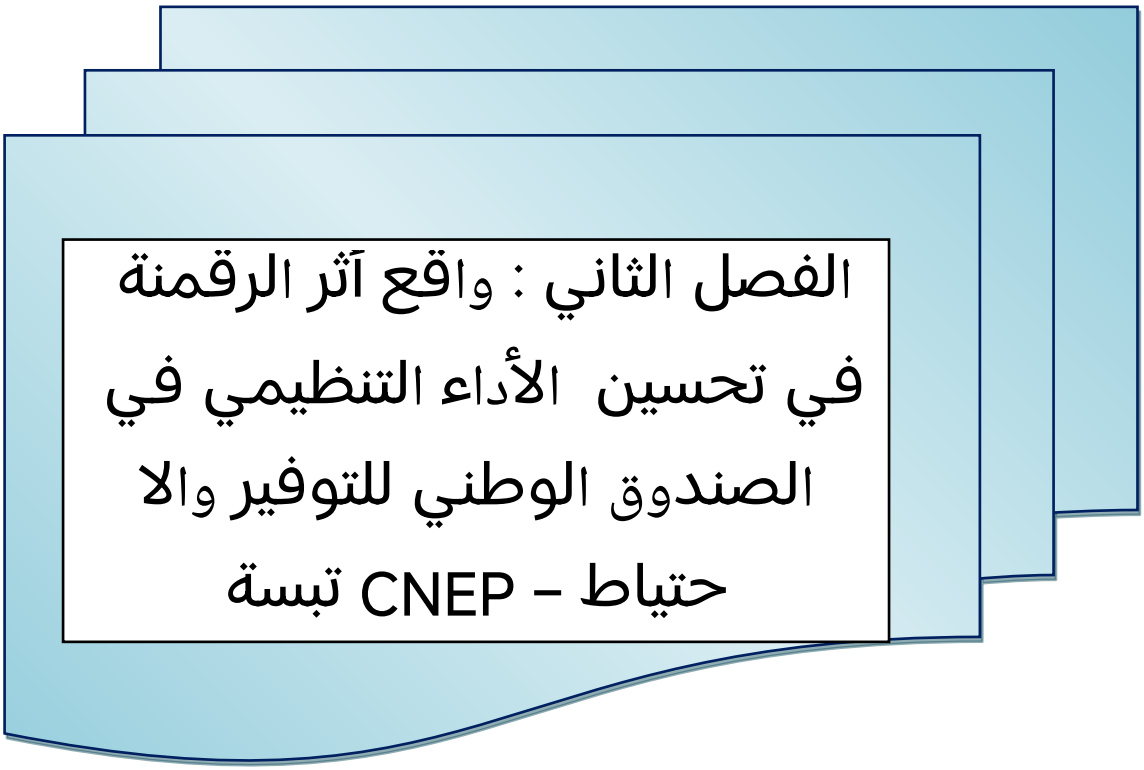
كما تم التطرق إلى الأبعاد المختلفة للرقمنة، والمتمثلة في البعد التكنولوجي و التنظيمي والعملياتي، والتي تشكل مجتمعة أساس نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات، إلى جانب عرض أهم المتطلبات الضرورية لتحقيق هذا التحول، وكذا المعوقات التي قد تعيق تطبيقه سواء كانت إدارية أو بشرية أو مالية أو أمنية.

ومن جهة أخرى، تم تسليط الضوء على مفهوم الأداء التنظيمي باعتباره مقياسا شاملا لمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، مع إبراز أهم خصائصه وأهميته، والعوامل المؤثرة فيه، بالإضافة إلى مؤشرات قياسه المختلفة.

وفي الأخير، تم الوصول إلى أن الرقمنة تلعب دورا محوريا في تحسين الأداء التنظيمي من خلال تبسيط العمليات، دعم اتخاذ القرار، وتعزيز كفاءة الموارد البشرية، رغم ما قد يرافقها من تحديات تتطلب تخطيطا محكما وإدارة فعالة لضمان نجاحها.

وعليه، فإن تحقيق الأداء التنظيمي المتميز في ظل التحول الرقمي يتطلب تكامل الجهود التكنولوجية والتنظيمية والبشرية داخل المؤسسة.

تعديل من خلال WPS Office



تعديل من خلال WPS Office

مقدمة الفصل:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى أهم المفاهيم الخاصة بالرقمنة و أبعادها وكذلك ا لأداء التنظيمي ومؤشراته ومدى مساهمة الرقمنة في التحسين منه.

سيتم من خلال هذا الفصل إسقاط هذه المفاهيم على احدى المؤسسات الجزائرية المالية وهي الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط CNEP – تبسة - CNEP، حيث تسعى هذه الأخيرة إلى تحسين أدائها التنظيمي من خلال التوجه نحو الرقمنة التي أصبحت ضرورة مهمة للارتقاء والنمو في مجال نشاطها.

لذا سيتضمن هذا الفصل تقديم عام للصندوق الوطني للتوفير والإحتياط CNEP وكذلك دراسة ميدانية لمعرفة واقع الرقمنة ومدى مساهمتها في تحسين الأداء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من خلال المباحث التالية:

- **المبحث الأول:تقديم الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط CNEP – تبسة - ؛**
- **المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية والمعالجة الاحصائية للبيانات.**

تعديل من خلال WPS Office

المبحث الأول: تقديم الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط CNEP – تبسة ـ ؛

يعد الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط CNEP – تبسة ـ من المؤسسات المالية المهمة في الجزائر، لما يقدمه من خدمات مصرفية متنوعة تسهم في تعزيز الادخار وتمويل مختلف الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية ويأتي هذا المبحث لتقديم نظرة عامة حول هذه المؤسسة محل الدراسة، من خلال التعريف بها وبنشأتها ومجال عملها، وذلك بهدف تهيئة الإطار العام الذي يمكن من فهم طبيعة نشاطها ودورها داخل المنظومة المالية الوطنية، قبل التطرق إلى مختلف جوانب الدراسة في المطلب الموالي و سيتم التفصيل في التعرف على هذه المؤسسة من خلال:

- **المطلب الأول:** ميلاد الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط CNEP – تبسة ـ؛
- **المطلب الثاني:** : الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتوفير والإحتياط CNEP – تبسة ـ؛
- **المطلب الثالث:** أهداف الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط CNEP – تبسة ـ؛
- **المطلب الثالث:**الخدمات والعروض التي يقدمها الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط CNEP – تبسة ـ

المطلب الأول: ميلاد الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط CNEP – تبسة ـ

الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط CNEP – تبسة ـ، مؤسسة مالية عمومية جزائرية تأسست سنة 1964، متخصصة أساسا في جمع أموال الادخار وتمويل السكن من خلال القروض العقارية، ويعتبر من أهم البنوك التي ترافق الأفراد في اقتناء السكن، كما يقدم خدمات مصرفية متنوعة تشمل أيضًا الصيرفة الإسلامية، مما يجعله فاعلا رئيسيا في القطاع الصندوقي الوطني؛

بدأ الصندوق نشاطه بجمع الادخار عبر دفاتر التوفير، وتم افتتاح أول وكالة سنة 1967؛

سنة 1971، أطلق نظام ادخار السكن لمواكبة حاجيات الأفراد في السكن؛

خلال السبعينات توسع دوره ليشمل تمويل مشاريع السكن وبيع المساكن للمدخرين، وفي الثمانينات تم توسيع نشاطه ليشمل القروض العقارية للخواص وتمويل مختلف الفئات المهنية، مع توسع كبير في عدد الوكالات وتمويل الترقية العقارية؛

بحلول التسعينات، حقق الصندوق تطورا ملحوظا في حجم الادخار وعدد القروض

تعديل من خلال WPS Office

الممنوحة، وفي سنة 1997 تحوّل رسميا من صندوق ادخار إلى بنك شامل، مما مكنه من تقديم مختلف الخدمات الصندوقية، وتلاه سنة 1998 إطلاق قروض الاستهلاك لأول مرة؛

لاحقا عرف الصندوق إعادة تموضع إستراتيجيسنة 2005 في مجال التمويل العقاري، ثم توسع دوره في تمويل مشاريع البنية التحتية والعقار سنة 2007 مع إعطاء الأولوية للمدخرين، وأطلق سنة 2008 التأمين الصندوقي، وسمح سنة 2011 بتمويل المؤسسات.

ومع التوجه نحو الرقمنة، تم إطلاق بطاقة الادخار سنة 2013، ووكالات آلية وخدمات حديثة سنة 2016، إلى جانب تطوير منتجات تمويلية جديدة؛

شهد الصندوق نموا ماليا برفع رأس ماله سنة 2018، ثم اتجه نحو الصيرفة الإسلامية سنة 2020.

وفي السنوات الأخيرة، عزز الصندوق التحول الرقمي بإطلاق تطبيق "CNEP Connect" سنة 2022 وتقديم خدمات تمويلية ورقمية جديدة بين 2023 و2025 مثل الدفع عبر الهاتف، بطاقة الدفع المؤجلومخططات الادخار الحديثة.[1]

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتوفير والإحتياط CNEP – تبسة -؛

يعد الهيكل التنظيمي من العناصر الأساسية التي تقوم عليها أي مؤسسة، إذ يحدد طريقة توزيع المهام والصلاحيات ويرسم خطوط السلطة والتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية ومن خلاله يمكن فهم كيفية سير العمل داخل المؤسسة، ومدى وضوح العلاقات الوظيفية بين الأقسام والأفراد، بما يضمن تحقيق الانسجام والفعالية في الأداء.

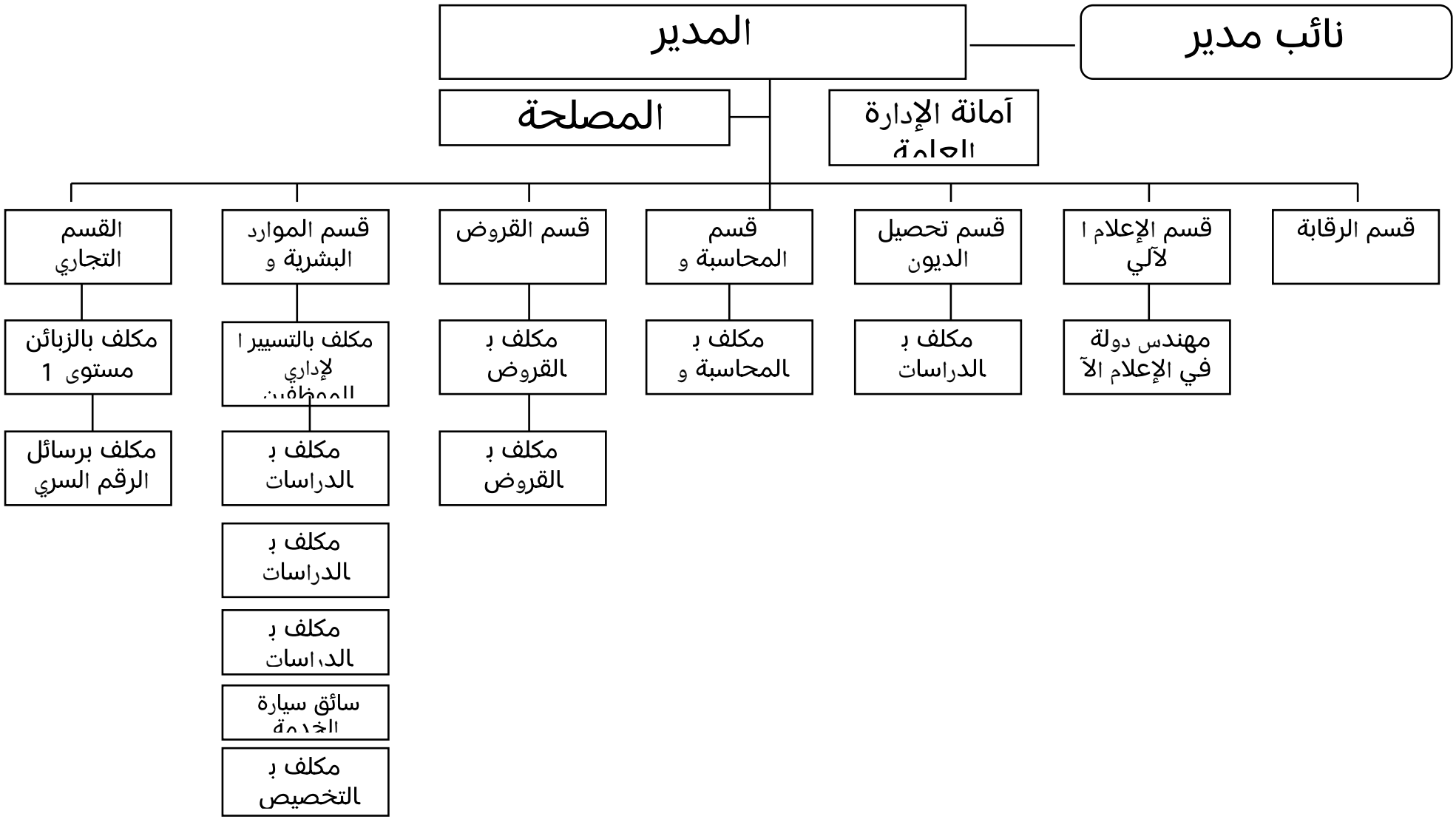
وفي هذا السياق، يكتسي دراسة الهيكل التنظيمي أهمية خاصة باعتباره الأداة التي تُترجم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة إلى مهام وإجراءات عملية، كما يسمح بتحديد مواقع المسؤولية وتفادي التداخل أو الازدواجية في العمل وعليه، سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الهيكل التنظيمي، وأهم مكوناته، وأنواعه ودوره في تحسين الأداء داخل المؤسسة.

[1] اعتمادا على معلومات مقدمة من الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP – تبسة – ميلود حداد، رئيس قسم التجاري، 2026/04/18.

تعديل من خلال WPS Office

تعديل من خلال WPS Office

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتوفير والإحتياط **CNEP** – تبسة -



تعديل من خلال WPS Office

يمثل الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتوفير والإحتياط CNEP– تبسة – الإطار الذي يحدد طريقة توزيع المهام وتنسيق العمل بين مختلف المصالح ومن خلال الشكل الموالي سيتم توضيح أهم الأقسام والمستويات الإدارية التي يتكون منها هذا الهيكل.

أولا:القسم التجاري(DEPARYEMENT Commerciale)

يعمل كجهاز "التسويق والمبيعات" للبنك، وتتمثل وظائفه في:[1]

- **تصميم العروض الصندوقية:** دراسة السوق لابتكار صيغ ادخار جديدة (مثل حسابات التوفير المخصصة للشباب أو الحجاج) وتطوير منتجات الصيرفة الإسلا مية؛
- **إدارة شبكة التوزيع:** الإشراف الفني على الوكالات، وتحديد الأهداف السنوية لكل وكالة (عدد الحسابات الجديدة، حجم الإيداعات) ومتابعة مدى تحقيقها؛
- **الترويج والاتصال:** إعداد الحملات الإعلانية، والمشاركة في المعارض العقارية و المالية لتعزيز صورة الصندوق وجذب زبائن جدد؛
- **الرقمنة التجارية:** تطوير الخدمات المصرفية عبر الإنترنت وتطبيقات الهاتف لتقليل الضغط على الوكالات المادية؛

ثانيا: قسم الموارد البشرية والوسائل

مسؤول عن إدارة "العنصر البشري" لضمان إستمراريةالخدمة:

- **تخطيط العمالة:** تحديد احتياجات الصندوق من الموظفين سنوياً، وإجراء مسابقات التوظيف والمقابلات لاختيار الكفاءات؛
- **التكوين والتطوير:** تنظيم دورات تدريبية دورية للموظفين (خاصة في مجالات البرمجيات الجديدة، تقنيات البيع، وقوانين القرض العقاري)؛
- **إدارة المسار المهني:** الإشراف على ترقيات الموظفين، تنقلاتهم بين الوكالات، وتقييم أدائهم السنوي؛

[1] اعتمادا على معلومات مقدمة من الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP – تبسة – ميلود حداد، رئيس قسم التجاري، 2026/04/18.

تعديل من خلال WPS Office

- **الشؤون الاجتماعية والأجور:** معالجة كشوف الرواتب، وإدارة المنح، والتأمين الصحي، والتعامل مع الشركاء الاجتماعيين (النقابات).

ثالثا: قسم القروض(DEPARYEMENT des Crédits)

هو القسم المسؤول عن إنتاج "الأرباح" من خلال إدارة المخاطر:[1]

- **هندسة القروض:** وضع المعايير التقنية لمنح القروض (نسبة الفائدة، مدة السداد، نسبة المساهمة الشخصية)؛
- **دراسة الملفات الكبرى:** معالجة ملفات القروض التي تتجاوز صلاحيات الوكالات المحلية (خاصة قروض المطورين العقاريين والمؤسسات الكبرى)؛
- **تقييم المخاطر:** تحليل الملاءة المالية للمقترضين (قدرتهم على السداد) لضمان عدم تعثر القرض مستقبلا؛
- **متابعة التمويلات:** الإشراف على صرف دفعات القرض (خاصة في قروض البناء التي تُصرف على مراحل حسب تقدم الأشغال).

رابعا: قسم المحاسبة والميزانية (DEPARYEMENT de la Comptabilité et Budget)

يمثل "العقل المالي" الذي يراقب حركة الأموال:

- **المحاسبة العامة والتحليلية:** تسجيل كل سنتيم يدخل أو يخرج من الصندوق، وإعداد القوائم المالية (الميزانية العمومية، جدول حسابات النتائج)؛
- **إعداد الميزانية التقديرية:** رسم الخطة المالية السنوية للبنك وتخصيص الموارد المالية لكل قسم ومديرية جهوية؛
- **الرقابة المالية:** التأكد من أن المصاريف التشغيلية للبنك لا تتجاوز الميزانية المرصودة لها؛

[1] اعتمادا على معلومات مقدمة من الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP – تبسة – ميلود حداد، رئيس قسم التجاري، 2026/04/18.

تعديل من خلال WPS Office

- **التقارير الرقابية:** إرسال التقارير المالية الدورية إلى "بنك الجزائر" والسلطات النقدية لضمان الشفافية.

خامسا: قسم تحصيل الديون(DEPARYEMENT du Recouvrement)

وظيفته الأساسية هي "استرجاع الأموال" وحماية سيولة الصندوق:

- **المتابعة الدورية:** مراقبة تواريخ استحقاق الأقساط وإرسال تنبيهات آلية للزبائن قبل أو عند حلول موعد الدفع؛
- **التحصيل الودي:** التواصل المباشر مع الزبائن المتعثرين لإيجاد حلول (مثل إعادة جدولة الدين) قبل اللجوء للقضاء؛
- **المنازعات والقضايا:** في حالة الفشل الودي، يقوم القسم بتحويل الملفات إلى المحاكم لمباشرة إجراءات الحجز أو التحصيل الجبري؛
- **تطهير المحفظة:** العمل على خفض نسبة الديون غير المنتجة (NPL) لتحسين المؤشرات المالية للبنك أمام الهيئات الدولية.

سادسا: قسم الإعلام الآلي(DEPARYEMENT des Systèmes d'Information)

هو "المحرك التقني" الذي يضمن عمل الصندوق رقميا:[1]

- **صيانة النظام الصندوقي الأساسي (Core Banking):** ضمان عمل القاعدة البياناتية المركزية التي تربط كل الوكالات ببعضها؛
- **الأمن السيبراني:** حماية بيانات الزبائن وحساباتهم من الاختراق والهجمات الإ لكترونية؛
- **تطوير البرمجيات:** برمجة وتحديث الواجهات التي يستخدمها الموظفون، وتطوير تطبيقات الزبائن.(CNEP Connect) ؛
- **الدعم الفني:** توفير الصيانة والعتاد (أجهزة كمبيوتر، طابعات، شبكات) لكل فروع

[1] اعتمادا على معلومات مقدمة من الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP – تبسة – ميلود حداد، رئيس قسم التجاري، 2026/04/18.

تعديل من خلال WPS Office

الصندوق.

سابعا: قسم الرقابة والتدقيق(DEPARYEMENT de l'Audit et Inspection)

يعمل كـ "شرطي داخلي" لضمان السلامة القانونية:

- **التفتيش المفاجئ:** القيام بزيارات فجائية للوكالات للتأكد من وجود السيولة ومطابقة العمليات للنصوص القانونية؛
- **التدقيق في العمليات:** مراجعة ملفات القروض الممنوحة للتأكد من عدم وجود تلاعب أو نقص في الوثائق؛
- **إدارة الامتثال :(Compliance)** التأكد من أن الصندوق يطبق قوانين مكافحة تبييض الأموال وتمويل الإرهاب؛
- **تحسين الإجراءات:** رصد الثغرات في نظام العمل واقتراح تعديلات لمنع وقوع ا لأخطاء أو الاختلاسات.

المطلب الثالث:أهداف المؤسسة

تعد معرفة أهداف وخدمات المؤسسة خطوة أساسية لفهم دورها وأثرها في المجتمع أو السوق الذي تعمل فيه، فالأهداف تمثل الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، بينما تعكس الخدمات المقدمة الطريقة التي تحقق بها هذه الأهداف وتلبي احتياجات المستفيدين أو العملاء و في هذا السياق، سيتناول هذا المطلب استعراضا لأهم أهداف المؤسسة وخدماتها، بما يوضح طبيعة نشاطها ومدى تأثيرها على محيطها.

تتمثل أهداف المؤسسة محل الدراسة في :[1]

- يبذل الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط CNEP – تبسة - قصارى جهده لتوفير موقع الكتروني آمن للمستخدم، خاصة فيما يتعلق بعدم وجود الفيروسات ومع ذلك، تقع على عاتق المستخدم مسؤولية حماية نظام الكمبيوتر الخاص به المعدات أو شبكة الكمبيوتر من خلال إعتماد جهاز أمان مثل جدار الحماية وبرامج مكافحة البرامج الضارة المحدثة وما إلى ذلك.
- يجب على المستخدم أيضا ضمان أمان معرفاته واتخاذ جميع التدابير اللازمة

[1] اعتمادا على معلومات مقدمة من الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP – تبسة – ميلود حداد، رئيس قسم التجاري، 2026/04/18.

تعديل من خلال WPS Office

لمنع الإستخدام غير المصرح به أو الاحتيالي عن طريق معرفاته

- يجب على المستخدم أيضا ضمان أمان معرفاته واتخاذ جميع التدابير اللازمة لمنع الإستخدام غير المصرح به أو الاحتيالي للموقع الالكتروني بإستخدام معرفاته
- تشكل جميع المعاملات التي تتم على الموقع الالكتروني بإستخدام هذه المعرفات (تسجيل الدخول وكلمة المرور) تحديدا للعميل وإعفاء بنك من أي سيطرة.

لا يمكن تحميل الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط CNEP – تبسة - المسؤولية عن العواقب الضارة التي قد تنجم عن إستخدام الموقع الالكتروني من قبل طرف ثالث غير مصرح له، بعد خطأ أو إهمال من جانب العميل. لا يمكن أيضا تحميل الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط CNEP – تبسة - وفي أي ظرف من الظروف المسؤولية عن عناصر خارجة عن إرادته (الاضطرابات في شبكة الإنترنت التي تؤدي إلى عطل أو عدم القدرة على الوصول إلى الموقع، وما إلى ذلك) والأضرار المباشرة أو غير المباشرة التي يمكن أن تتعرض لها محطة المستخدم وعلى وجه الخصوص، الهواتف الذكية وأجهزة الكمبيوتر والأجهزة اللوحية والبرامج ومعدات الشبكة وأي معدات أخرى تستخدم للوصول إلى الخدمة عبر الإنترنت وموقعها أو إستخدام جميع الخدمات المقدمة.

المطلب الرابع:الخدمات والعروض التي يقدمها الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط CNEP – تبسة -

يعتبر التعرف على الخدمات والعروض التي تقدمها المؤسسة من العناصر المهمة لفهم طبيعة نشاطها ومدى قدرتها على تلبية احتياجات الزبائن وتعزيز مكانتها في السوق، وتسعى المؤسسة إلى تقديم خدمات متنوعة وعروض ملائمة تساهم في تحسين أدائها وتحقيق رضا العملاء.

أولا: الخدمات التي يقدمهاالصندوق الوطني للتوفير والإحتياط CNEP – تبسة -

توفر الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط CNEP – تبسة - مجموعة الخدمات تتمثل في:

- يوفر الصندوق بطاقات متنوعة أهمها بطاقة التوفير "CE" وبطاقة الدفع ما بين البنوك "CIB". تُمكن هذه البطاقات من السحب، الإيداع، الدفع الإلكتروني؛
- الاطلاع على الرصيد في أي وقت؛ تتميز بسهولة الإستخدام،الأمان، وإمكانية العمل

تعديل من خلال WPS Office

على مدار الساعة عبر الموزعات الآلية ومحطات الدفع الإلكتروني كما تساهم في تقليل التعامل بالنقد وتسريع العمليات المالية، مع الالتزام بإجراءات حماية صارمة لضمان سلامة الحسابات.

بالإضافة إلى:[1]

1.الخدمات الصندوقية عن بعد

تشمل الخدمات الإلكترونية مثل الخدمات الصندوقية عبر الإنترنت، الدفع الإلكتروني، تطبيق الهاتف"CNEP Connect" ، وخدمة الرسائل النصية تسمح هذه الخدمات بإدارة الحسابات، إجراء التحويلات، دفع الفواتير، ومتابعة العمليات دون التنقل إلى الصندوق، مع توفير مستوى عالٍ من الأمان عبر كلمات المرور والرموز السرية، مما يعكس توجه الصندوق نحو الرقمنة وتحسين جودة الخدمات، هذا التطور تكاملًا بين التوسع التاريخي للبنك وتبنيه للتكنولوجيا الحديثة، حيث انتقل من مؤسسة ادخارية إلى بنك رقمي شامل يقدم خدمات متنوعة.

2.مجالات النشاط والتوجهات الحديثة

يركز الصندوق حاليًا على تمويل السكن بمختلف أنواعه (شراء، بناء، ترقية)، إضافة إلى تمويل المشاريع المرتبطة بالبنية التحتية مثل المرافق الصحية، التعليمية، و الفندقية كما يعتمد سياسة تنويع الخدمات لتشمل القروض الاستهلاكية والخدمات الصندوقية الحديثة، مع الحفاظ على أولوية دعم المدخرين ويعكس هذا التوجه سعي الصندوق لمواكبة التطورات الاقتصادية وتعزيز دوره في التنمية الوطنية.

3.مزايا محطة الدفع الإلكتروني (TPE)

محطة الدفع الإلكتروني وسيلة حديثة تُمكن التجار من استقبال المدفوعات مباشرة عبر البطاقات الصندوقية، حيث يتم تحويل المبالغ تلقائيًا إلى الحساب المهني تتميز هذه الخدمة بالسرعة وسهولة الإستخدام، مما يقلل من وقت الانتظار ويحسن رضا الزبائن. كما توفر مستوى عالٍ من الأمان من خلال تقليل تداول النقود وتفادي مخاطر السرقة أو التزوير، إضافة إلى أنها تعزز صورة المؤسسة كجهة عصرية وتساهم في زيادة رقم الأعمال.

4.الخدمات الصندوقية الإلكترونية

هي خدمة مجانية تتيح للزبون إدارة حسابه عن بعد عبر الإنترنت على مدار الساعة،

[1] اعتمادا على معلومات مقدمة من الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP – تبسة – ميلود حداد، رئيس قسم التجاري، 2026/04/18.

تعديل من خلال WPS Office

حيث يمكنه الاطلاع على الرصيد، متابعة الحسابات، طلب دفتر الشيكات، وطباعة الكشوف. كما تتميز هذه الخدمة بدرجة عالية من الأمان من خلال حماية البيانات وتأمين عملية الدخول بإستخدام اسم المستخدم وكلمة المرور، مع تعطيل الحساب تلقائيا في حالة فقدان بيانات الدخول.

5.خدمة الدفع الإلكتروني (e-Paiement)

تسمح هذه الخدمة للزبائن بإجراء عمليات الدفع عبر الإنترنت لتسديد المشتريات و الفواتير بكل سهولة، دون الحاجة للتنقل. وتتميز بإمكانية الإستخدام في أي وقت ومن أي مكان، مع ضمان الأمان من خلال رمز تحقق يرسل عبر الهاتف (SMS OTP). وهي متاحة لكل حاملي بطاقات الدفع ما بين البنوك، وتساهم في تبسيط وتسريع المعاملا ت المالية.[1]

من خلال هذا المبحث تم التعرف على الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط CNEP – تبسة - باعتباره من أهم المؤسسات المالية في الجزائر، حيث يضطلع بدور بارز في تشجيع الادخار وتمويل السكن وتقديم مختلف الخدمات المصرفية الحديثة. وقد بينت الدراسة أن الصندوق عرف تطورا تدريجيا منذ تأسيسه سنة 1964، إذ انتقل من مؤسسة متخصصة في الادخار إلى بنك شامل يقدم خدمات متنوعة تقليدية ورقمية، مع تبنيه للصيرفة الإسلامية والتوجه نحو الرقمنة الحديثة.

كما تم التطرق إلى أهم أهداف الصندوق وخدماتها، والتي تركز أساسا على توفير خدمات مصرفية آمنة ومتطورة تستجيب لاحتياجات الزبائن، من خلال البطاقات البنكية ، الخدمات الإلكترونية، تطبيقات الهاتف، وخدمات الدفع الإلكتروني، بما يعكس سعي الصندوق إلى تحسين جودة خدماتها وتعزيز علاقتها بعملائها.

إضافة إلى ذلك، تم عرض مختلف وظائف وأقسام الصندوق ، حيث تبين أن كل قسم يؤدي دورا أساسيا في ضمان السير الحسن للنشاط البنكي، سواء تعلق الأمر بالتسيير التجاري، إدارة الموارد البشرية،القروض المحاسبة، تحصيل الديون، الإعلام الآلي أو الرقابة والتدقيق، وهو ما يبرز أهمية التكامل والتنسيق بين مختلف المصالح لتحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمراريتها في بيئة مالية تتسم بالتطور والمنافسة.

[1] اعتمادا على معلومات مقدمة من الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP – تبسة – ميلود حداد، رئيس قسم التجاري، 2026/04/18.

تعديل من خلال WPS Office

ثانيا:العروض التي يقدمها الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط CNEP – تبسة -

يقدم الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط مجموعة من العروض البنكية والتمويلية التي تهدف إلى تلبية احتياجات الزبائن وتحسين مستوى الخدمات المالية، ومن أهم هذه العروض ما يلي:[1]

1.**عروض الادخار:** يوفر الصندوق عدة صيغ للادخار تسمح للزبائن بحفظ أموالهم بطريقة آمنة مع الاستفادة من فوائد وعوائد مالية، حيث تهدف هذه العروض إلى تشجيع ثقافة الادخار وضمان الاستقرار المالي للأفراد؛

2.**عروض القروض السكنية:**يقدم الصندوق قروضا موجهة لتمويل مختلف المشاريع السكنية، سواء المتعلقة بشراء سكن جديد، بناء سكن فردي، ترميم أو توسعة السكن، مع تسهيلات في آجال التسديد ونسب الفائدة بما يتناسب مع قدرات الزبائن؛

3.**عروض التمويل العقاري:**تشمل تمويل المشاريع العقارية والاستثمارات المرتبطة ب البناء والعقار، حيث يساهم الصندوق في دعم قطاع السكن والتنمية العمرانية من خلا ل توفير التمويل اللازم للأفراد والمؤسسات؛

4.**عروض البطاقات البنكية:** يوفر الصندوق بطاقات بنكية متنوعة مثل بطاقة التوفير وبطاقة الدفع ما بين البنوك، والتي تسمح بالسحب، الدفع الإلكتروني، وتحويل الأموال بسهولة وأمان، مع إمكانية استعمالها عبر الموزعات الآلية ومحطات الدفع الإلكتروني؛

5.**عروض الخدمات الرقمية:** يتيح الصندوق خدمات رقمية حديثة مثل تطبيق الهاتف "CNEP Connect"والخدمات البنكية الإلكترونية، التي تمكن الزبون من متابعة حساباته وإجراء مختلف العمليات عن بعد دون الحاجة للتنقل إلى الوكالة؛

6.**عروض الدفع الإلكتروني:** يوفر الصندوق خدمة الدفع الإلكتروني التي تسمح بتسديد الفواتير والمشتريات عبر الإنترنت باستعمال البطاقات البنكية، مع توفير وسائل حماية متطورة لضمان أمن المعاملات المالية؛

7.**عروض التمويل الاستهلاكي:** يقدم الصندوق تسهيلات تمويلية تساعد الزبائن على اقتناء مختلف الاحتياجات الاستهلاكية، مع توفير صيغ دفع مريحة تتناسب مع دخل

[1]اعتمادا على معلومات مقدمة من الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP – تبسة – ميلود حداد، رئيس قسم التجاري، 2026/04/18.

تعديل من خلال WPS Office

الزبون؛

8.عروض خاصة بالمهنيين والمؤسسات: تشمل خدمات موجهة للتجار والمؤسسات، مثل توفير محطات الدفع الإلكتروني (TPE)، فتح الحسابات المهنية، وتسهيل عمليات التحويل والدفع، بما يساهم في تطوير النشاط التجاري وتحسين المعاملات المالية.

في ختام هذا المبحث، يتضح أن الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط CNEP Banque – تبسة – يقدم مجموعة متنوعة ومتكاملة من العروض البنكية والتمويلية التي تهدف إلى تلبية احتياجات مختلف شرائح الزبائن وتتنوع هذه العروض بين الادخار، القروض السكنية، التمويل العقاري والخدمات الرقمية والدفع الإلكتروني، بالإضافة إلى خدمات موجهة للمهنيين والمؤسسات ويعكس هذا التنوع سعي الصندوق إلى تعزيز دوره في دعم الادخار وتمويل السكن ومواكبة التحول الرقمي، بما يساهم في تحسين جودة الخدمات وتحقيق رضا العملاء وتعزيز مكانته داخل القطاع البنكي.

تعديل من خلال WPS Office

المبحث ثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية والمعالجة الاحصائية للبيانات.

سيتم التطرق في هذا المبحث عرض الإجراءات المنهجية المعتمدة، تليها دراسة خصائص عينة البحث بالإعتماد على التكرارات والنسب المئوية، ثم تحليل محاور الإ ستبيان بإستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وصولا ً إلى استخلاص النتائج وإختبار الفرضيات، وذلك من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول:الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية؛

المطلب الثاني: خصائص أفراد عينة الدراسة؛

المطلب الثالث: عرض وتحليل محاور الإستبيان؛

المطلب الرابع: إختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يعتمد منهج الدراسة على الأسلوب العلمي الذي يتبعه الباحث في معالجة الظواهر المدروسة بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية وفي هذه الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لمثل هذه الدراسات، حيث لا يقتصر على جمع البيانات فقط، بل يتعدى ذلك إلى تحليلها وتفسيرها، بما يساعد على فهم العلاقة بين الرقمنة و الأداء التنظيمي داخل الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط CNEP – تبسة -.

أولا: مجتمع وعينة الدراسة يمثل مجتمع الدراسة مجموع الأفراد الذين تشملهم الدراسة، بينما تمثل العينة جزءًا من هذا المجتمع يتم اختيارها وفق أسس علمية بهدف تمثيله تمثيلا ً دقيقًا.

1. مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من موظفي الصندوق الوطني للتوفير والإ حتياط CNEP – تبسة - باعتبارهم الفئة المعنية بتطبيق الرقمنة داخل الصندوق، والأكثر قدرة على تقييم أثرها على الأداء التنظيمي والتي قدر عددهم ب- 30 فرد.

2. عينة الدراسة:

باعتبار أن مجتمع الدراسة قدر ب- (30) فرد فقد أخذ كل مجتمع الدراسة كعينة CNEP 30 فرد حيث تم توزيع استبيان عليهم بهدف دراسة أثر الرقمنة على الأداء التنظيمي.

ثانيا: طرق جمع المعلومات

تعد أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات من العناصر الأساسية في أي بحث علمي،

تعديل من خلال WPS Office

حيث يتم الإعتماد على مجموعة من الوسائل لجمع المعلومات المتعلقة بالجوانب التطبيقية للدراسة.

وفي هذه الدراسة تم إستخدام عدة أدوات لجمع البيانات، تمثلت فيما يلي:

1.وثائق وسجلات المؤسسة

تم الإعتماد على الوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة من أجل دعم الجانب التطبيقي والتعرف على الجوانب التاريخية والتنظيمية للمؤسسة، من خلال التطرق إلى تعريفها، وأهدافها، ومهامها، إضافة إلى دراسة هيكلها التنظيمي وعلاقتها بمحيطها الاقتصادي.

2.المقابلة

تعرف المقابلة بأنها حوار مباشر بين الباحث وشخص أو مجموعة من الأفراد بهدف جمع معلومات دقيقة حول موضوع محدد وقد تم الإعتماد على هذا الأسلوب من خلا ل إجراء مقابلات مع بعض إطارات المؤسسة قصد الحصول على معلومات ذات مصداقية تساعد في فهم موضوع الدراسة بشكل أعمق.

3.الإستبيان:

الإستبيان من أهم أدوات جمع البيانات في البحوث العلمية، حيث تم تصميمه وتطويره بما يتماشى مع أهداف الدراسة، وذلك بهدف جمع المعلومات من أفراد العينة وتحليلها إحصائيا، بما يساعد على إختبار الفرضيات المتعلقة بموضوع الدراسة.

ثالثا: بناء أداة الدراسة (الإستبيان)

تم الإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، نظرا لملاءمته لموضوع الدراسة المتمثل في: "أثر الرقمنة على تحسين الأداء التنظيمي – دراسة ح الة الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط CNEP – تبسة -"، حيث يتيح هذا الأسلوب الحصول على بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

وقد مر تصميم الإستبيان بعدة إجراءات منهجية، يمكن تلخيصها فيما يلي:

1.الحصول على وثيقة إدارية (اتفاقية التربص): تم استخراج وثيقة رسمية من جامعة

تعديل من خلال WPS Office

تبسة – كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، موقعة من طرف رئيس قسم التسيير، تسمح بإجراء الدراسة الميدانية.

2.الحصول على موافقة المؤسسة محل الدراسة:

تم الحصول على ترخيص من الجهات المختصة بالصندوق الوطني للتوفير والإحتياط CNEP – تبسة -؟ الممثلة في اتفاقية التربص من رئيس قسم إدارة الموارد البشرية، من أجل تطبيق الدراسة ميدانياً على أفراد العينة.(أنظرالملحق رقم 01).

3.إعداد الإستبيان:

تم تصميم الإستبيان بشكل أولي بما يتماشى مع أهداف الدراسة، ثم عرضه على الا ستاذة المشرفة لإبداء الملاحظات وإجراء التعديلات اللازمة من حيث صياغة العبارات ودقتها العلمية.

4.تحكيم الإستبيان: بعد موافقة المشرفة، تم عرض الإستبيان على مجموعة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة، وذلك بهدف تحكيمه والتأكد من صلاحيته العلمية (أنظر الملحق رقم 02استمارة التحكيم).

5.إعتماد النسخة النهائية:

بعد مناقشة ملاحظات الأساتذة المحكمين مع المؤطرة، تم تعديل الإستبيان وإعتماده في شكله النهائي (أنظر الملحق رقم 03 استمارة الإستبيان).

وقد اشتملت استمارة الإستبيان على (33) عبارة موزعة على محورين رئيسيين كما يلي:

- **الجزء الأول (البيانات الشخصية):**

يتضمن البيانات الديموغرافية لأفراد العينة، وتشمل: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، والمركز الوظيفي.

- **الجزء الثاني (محاور الدراسة):** ويضم محورين أساسيين هما:

•المحور الأول: تضمنت العبارات الخاصة بالرقمنة الصندوق الوطني للتوفير و الإ حتياط CNEP – تبسة - وضمنت (17) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد رئيسية:

تعديل من خلال WPS Office

- البعد التنظيمي: تضمن العبارات (1-2-3-4-5)؛
- البعد التكنولوجي: تضمن العبارات (6-7-88-9-10)؛
- بعد العمليات: تضمن العبارات (12-13-14-15-16).

- **المحور الثاني: تضمن العبارات الخاصة ب الأداء التنظيمي في الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط CNEP – تبسة - وتضمن 18 عبارة موزعة على 3 أبعاد رئيسية.**

يتكون من (16) عبارة موزعة على أربعة مؤشرات:

- المؤشر المالي: تضمن العبارات (17-18-19-20)؛
- مؤشر العملاء: تضمن العبارات (21-22-23-24)؛
- مؤشر العمليات الداخلية: تضمن العبارات (25-26-27)؛
- مؤشر التعلم والتجديد: (29-30-31-33).

6.القيام بتوزيع الإستبيانات:على أفراد عينة الدراسة حيث تم توزيعهم بطريقة مباشرة والحرص على الحصول على إجاباتهم كاملة.

7.استرجاع الإستبيانات: بعد توزيع الإستبيانات على أفراد عينة الدراسة، تم استرجاعها وفرزها بدقة بهدف التأكد من صلاحيتها للتحليل الإحصائي بإستخدام برنامج spss v27.

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (01): عينة الدراسة بالصندوق الوطني للتوفير والإحتياط CNEP – تبسة -

عدد أفراد العينة	عدد الإ ستبيانات الموزعة	عدد الإستبيانات المسترجعة	عدد الإ ستبيانات الصالحة
30	30	30	30

المصدر:من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج برنامج spss v 27

من خلال الجدول أعلاه، يمكن ملاحظة أنه تم استرجاع جميع الإستبيانات الموزعة والمقدّرة بـ (30) استمارة، كما أنها كانت كلها صالحة للتحليل الإحصائي،

تعديل من خلال WPS Office

ويُعزى ذلك إلى تعاون أفراد العينة وحرصهم على الإجابة الدقيقة، مما ساهم في الحصول على بيانات موثوقة وقابلة للدراسة.

ومن أجل تحويل إجابات أفراد عينة الدراسة إلى بيانات كمية قابلة للتحليل، تم الإ عتماد على مقياس ليكرت الخماسي، نظرا لكونه من أكثر المقاييس إستخداما في الدراسات الميدانية، حيث يتيح تنوعًا في الإجابات ويمنح المبحوثين مجالًا أوسع للتعبير عن آرائهم.

ويمكن توضيح درجات مقياس ليكرت الخماسي في الجدول التالي:

الجدول رقم 02: درجة أهمية بنود الإستبيان

مقياس ليكارت	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر:من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج برنامج spss v 27

كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) من خلال حساب المدى (5 - 1 = 4)، ثم تقسيمه أكبر قيمة في مقياس (5) للحصول على طول الخلية، أي (4 ÷ 5 = 0.80). بعد ذلك، تم إضافة هذه القيمة تدريجيًا إلى بداية المقياس (1) لتحديد حدود كل فئة.

ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم 03: يوضح طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

الفئة	المتوسط الحسابي	الإجابة	الاتجاه العام
الفئة الأولى	من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	منخفض جدا
الفئة الثانية	من 0 إلى أقل من 2.60	غير موافق	منخفض
الفئة الثالثة	من 0 إلى أقل من 3.40	محايد	متوسط
الفئة الرابعة	من 0 إلى أقل من 4.20	موافق	مرتفع

تعديل من خلال WPS Office

الفئة الخامسة	من 0 إلى أقل من 50	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: المصدر:من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج برنامج spss v 27

رابعا: لأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تُعتبر الأساليب الإحصائية من أهم الأدوات المعتمدة في البحوث العلمية، لما لها من دور في تحليل البيانات وتفسيرها بطريقة علمية دقيقة تساعد على تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن فرضياتها. وقد تم في هذه الدراسة الإعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لوصف متغيرات الدراسة وتحليل طبيعة العلاقة بينها، وذلك بعد جمع البيانات وترميزها وإدخالها إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الا جتماعية SPSS الإصدار 27، حيث تم إستخدام عدة أساليب إحصائية لمعالجة البيانات وتحليلها.

1- **التكرارات والنسب المئوية:** حيث أستخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الإستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرارات المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}}$$

2- **المتوسط الحسابي:** تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدارسة، حيث أن الإنحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية.

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum(xi - x)2}}{N}$$

3. **الانحراف المعياري:**هو عبارة عن مؤشر إحصائينيستخدم لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة،ويعبر عنه

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum(xi - x)2}}{N}$$

تعديل من خلال WPS Office

4.معامل ألفا كرونباخ(Cronbach's Alpha): تم إستخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

حيث:

a : يمثل ألفا كرونباخ

n : .يمثل عدد الأسئلة.

Vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور

$$a = \frac{n}{n-1}\left(1 - \frac{\sum vi}{vt}\right)$$

5- معامل إرتباط بيرسون: يستخدم معامل الإرتباط "بيرسون" لتحديد مدى إرتباط متغيرات الدراسة ببعضها، وتم حسابه انطلاقا من برنامج الحزمة الإحصائية الا جتماعية SPSS ،ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$r_{xy} = \frac{\sum(xi-x)(y1-\bar{y})}{(n-1)sx\ sy}$$

حيث:

n:عدد المشاهدات؛

xi:قيم المتغير الأول؛

yi:قيم المتغير الثاني؛

sx:الإنحراف المعياري للمتغير الأول؛

sy :الإنحراف المعياري للمتغير الثاني.

6.إختبار التوزيع الطبيعي

يستخدم هذا الإختبار لمعرفة طبيعة توزيع بيانات العينة، وذلك بهدف التأكد مما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، مما يساعد في إختيار الأساليب الإ

تعديل من خلال WPS Office

إحصائية المناسبة لمعالجة متغيرات الدراسة.

7.معامل التحديد:(R^2)

يقيس معامل التحديد مدى مساهمة المتغير المستقل في تفسير التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع، حيث يوضح النسبة المئوية لتأثير المتغير المستقل. وكلما كانت قيمة (R^2) مرتفعة، دلّ ذلك على قوة التفسير والمساهمة، في حين تعزى النسبة المتبقية إلى متغيرات أخرى خارج نطاق الدراسة أو إلى الخطأ العشوائي. وتتراوح قيمته بين (0 و1).

8. إختبار: (T-test)

يستخدم هذا الإختبار لقياس معنوية التأثير بين المتغيرات، والتحقق مما إذا كان هذا التأثير حقيقيا ودالا إحصائيا ويتم الحكم على معنوية التأثير من خلال قيمة الاحتمال الخطأ (Sig) ، فإذا كانت أقل من (0.05) فإن التأثير يكون معنويا (دال احصائيا)، أي أن للمتغير المستقل تأثيرا ذا دلالة إحصائية على المتغير التابع.

خامسا: صدق وثبات أداة الدراسة

للتأكد من صدق وثبات الإستبيان تم إختبار الثبات بإستخدام معامل ألفا كرونباخ، مع الإعتماد على الصدق الظاهري.

1.الصدق الظاهري:

بغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الإستبيان، تم عرضه على الأستاذ المشرف للتأكد من سلامة صياغته، إضافة إلى عرضه على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في المجال، وبعد ذلك تم تعديل العبارات وصياغتها بشكل أكثر وضوحا وبساطة لتصبح في شكلها النهائي المناسب للتطبيق.

2.ثبات أداة الدراسة:

يقيس الثبات مدى استقرار أداة الدراسة وعدم تناقض نتائجها، حيث تم التحقق من ثبات الإستبيان بإستخدام معامل ألفا كرونباخ، ويمكن توضيح النتائج في الجدول الآتي:الصدق البنائي لمحاور الدراسة :

تعديل من خلال WPS Office

الجدول رقم (04) يوضح إختبار الثبات ألفا كرونباخ

المحور	عدد الفقرات	معامل Cronbach's Alpha
المحور الأول: الرقمنة	17	0.880
المحور الثاني: الأداء التنظيمي	16	0.901
المجموع الكلي	33	0.885

المصدر:من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج برنامج spss v 27

من الجدول أعلاه يتبين ان الإستبيان له معامل ثبات عالي، حيث كانت 88.5%، معامل الثبات كان أكبر من 60%،مما يدل على صدق وثبات أداة الدراسة، وبالتالي يمكن إعتمادها.

المطلب الثاني: خصائص أفراد عينة الدراسة

بعد القيام بتفريغ الإستبيانات المسترجعة والصالحة للدراسة بإستخدام برنامج SPSS، سيتم عرض مختلف النتائج المتحصل عليها المتعلقة بالعينة المستجوبة، و التي شملت (30) موظف من الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط CNEP – تبسة - وفيما يلي سيتم تقديم خصائص أفراد العينة المستجوبة وفق المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة.

أولا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم05: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

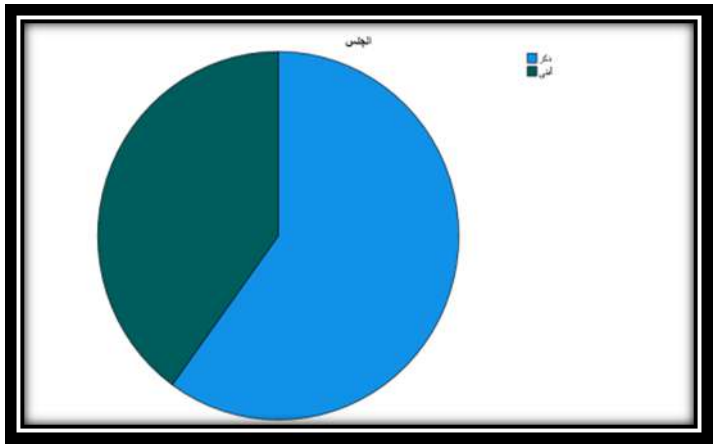
الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	18	60%
أنثى	12	40%
المجموع	30	100%

المصدر:من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج برنامج spss v 27

تعديل من خلال WPS Office

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور تمثل الحصة الأكبر من أفراد عينة الدراسة حيث بلغت (60.0%)، في حين قدرت نسبة الإناث ب-(40.0%) ويعكس هذا التوزيع هيمنة نسبية للذكور داخل المؤسسة محل الدراسة، وهو ما يمكن تفسيره بطبيعة بعض الوظائف التي قد يغلب عليها الطابع الإداري أو التقني، والتي غالبا ما يشغلها الذكور بدرجة أكبر والشكل الموالي يبين توزيعأفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس.

الشكل رقم04: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر:من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج برنامج spss v 27

ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	5	16,7%
من 30 سنة الى 40 سنة	12	40,0%
من 40 سنة الى 50 سنة	8	26,7%
أكثر من 50 سنة	5	16,7%
المجموع	30	100%

تعديل من خلال WPS Office

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات برنامج spss نسخة (27)

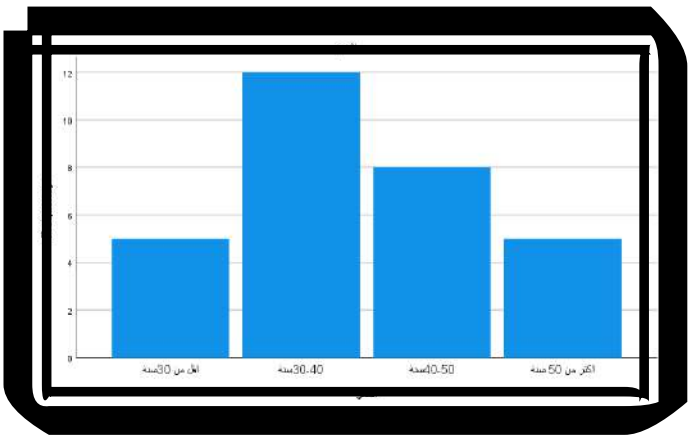
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة العمرية من 30 سنة إلى 40 سنة تمثل النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة حيث بلغت (40%)، تليها الفئة من 40 سنة إلى 50 سنة بنسبة (26.7%)، في حين سجلت فئتا أقل من 30 سنة وأكثر من 50 سنة نفس النسبة المقدرة بـ (16.7%) لكل منهما.

ويعكس هذا التوزيع أن غالبية أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى فئة عمرية متوسطة، وهي فئة تتميز عادة بامتلاكها لمزيج من الخبرة المهنية والقدرة على التكيف مع التقنيات الحديثة، بما في ذلك أدوات الرقمنة كما يمكن تفسير انخفاض نسبة الفئة الأقل من 30 سنة بضعف التوظيف الجديد أو قلة انخراط الشباب حديثي التخرج في المؤسسة، في حين قد يعود تمثيل الفئة الأكبر سنًا إلى محدودية عدد الموظفين الذين يقتربون من سن التقاعد.

ومنه يمكن القول أن عينة الدراسة يغلب عليها الطابع العمري المتوسط، وهو ما قد يكون له تأثير إيجابي على تقييم أثر الرقمنة على الأداء التنظيمي، نظرًا لامتلاك هذه الفئة للخبرة والقدرة على استيعاب التغيرات التكنولوجية.

والشكل الموالي يبين توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لمتغيرالسن.

الشكل رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر:من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج برنامج spss v 27

ثالثا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

تعديل من خلال WPS Office

الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي	1	3,3%
ليسانس	16	53,3%
ماستر	12	40,0%
دراسات عليا	1	3,3%
تقني سامي	0	0%
دراسات أخرى	0	0%
المجموع	30	100,0%

المصدر:من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج برنامج spss v 27

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن فئة حاملي شهادة الليسانس تمثل النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة حيث بلغت (53.3%)، تليها فئة الماستر بنسبة (40%)، في حين سجلت كل من فئتي التعليم الثانوي والدراسات العليا نسبة متساوية قدرت بـ (3.3%)، بينما انعدمت نسب كل من فئتي تقني سامي ودراسات أخرى.

ويعكس هذا التوزيع إرتفاع المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة، حيث تتركز الأ غلبية ضمن فئتي التعليم الجامعي (ليسانس وماستر)، وهو ما يدل على توفر كفاءات علمية مؤهلة داخل المؤسسة.

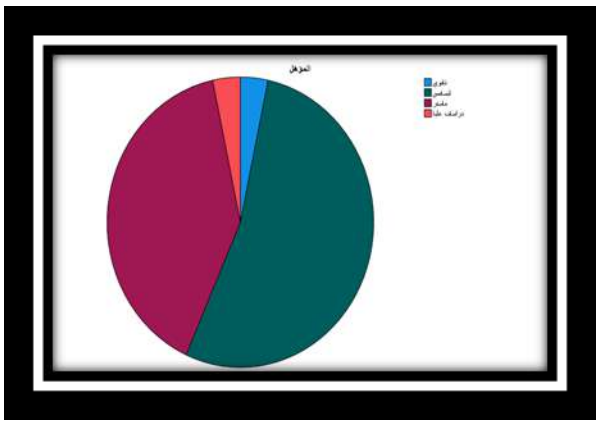
كما يمكن تفسير هذه النتائج بأن طبيعة العمل داخل المؤسسة، خاصة في ظل تبني الرقمنة، تتطلب مستوى تعليميًا مرتفعًا يمكن الموظفين من التعامل مع الأنظمة الرقمية وفهم مختلف العمليات التنظيمية الحديثة.

ومنه يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة يتميزون بمستوى تعليمي مرتفع، الأمر الذي يعزز من قدرتهم على استيعاب متطلبات الرقمنة والمساهمة في تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسة.

والشكل الموالي يبين توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي.

تعديل من خلال WPS Office

الشكل رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر:من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج برنامج spss v 27

رابعا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
من 1إلى أقل من5سنوات	11	36,7%
من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات	3	10,0%
من 10 الى أقل من15 سنة	5	16,7%
أكثر من 15 سنة	11	36,7%
المجموع الكلي	30	100%

المصدر:من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج برنامج spss v 27

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن فئتي الخبرة المهنية من 1 إلى أقل 5 سنوات وأكثر من 15 سنة تمثلان أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت لكل منهما (36.7%) ، في حين جاءت فئة من 10 إلى 15 سنة بنسبة (16.7%)، أما فئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات فسجلت أدنى نسبة قدرت بـ.(10.0%)

ويعكس هذا التوزيع تباينا في مستويات الخبرة المهنية داخل المؤسسة، حيث يجمع أفراد العينة بين فئتين أساسيتين: فئة حديثة نسبيا في العمل، وأخرى ذات خبرة طويلة ، وهو ما يشير إلى وجود مزيج من الطاقات الشابة والخبرات المتراكمة.

كما يمكن تفسير هذا التفاوت بأن المؤسسة تعتمد على تجديد مواردها البشرية من

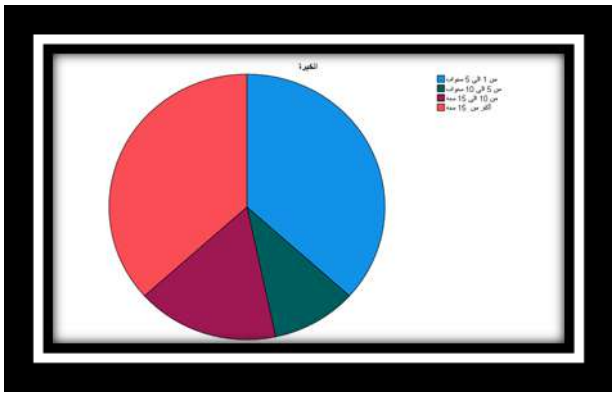
تعديل من خلال WPS Office

جهة، مع الاحتفاظ بالكفاءات ذات الخبرة من جهة أخرى، وهو ما قد يساهم في تحقيق التوازن بين تبني التقنيات الحديثة والاستفادة من الخبرة المهنية في تحسين الأداء.

ومنه يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة يتميزون بتنوع في الخبرة المهنية، الأمر الذي قد يكون له دور إيجابي في تقييم أثر الرقمنة على الأداء التنظيمي، من خلال الجمع بين الحداثة والخبرة داخل المؤسسة محل الدراسة.

والشكل الموالي يبين توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية.

الشكل رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر:من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج برنامج spss v 27

خامسا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

الجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
مدير	1	3,3%
رئيس قسم	7	23,3%
مسؤول المصلحة	22	%73.4
المجموع الكلي	30	100%

المصدر:من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج برنامج spss v 27

تعديل من خلال WPS Office

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن فئة مسؤولي المصالح تمثل النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة حيث بلغت (70.0%)، تليها فئة رؤساء الأقسام بنسبة (23.3%)، في حين سجلت كل من فئتي المدير العامة نسبة متساوية قدرت بـ (3.3%) لكل منهما.

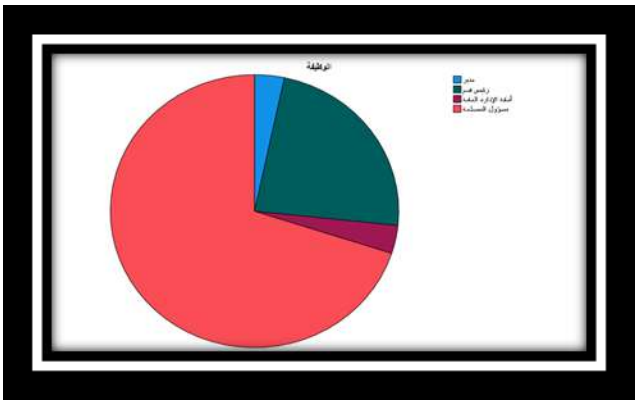
ويعكس هذا التوزيع هيمنة المستوى الإداري المتوسط داخل المؤسسة، وهو ما يشير إلى أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى وظائف تنفيذية وإشرافية قريبة من سير العمليات اليومية.

كما يمكن تفسير هذه النتائج بأن هذه الفئة تعد الأكثر احتكاكًا بتطبيقات الرقمنة داخل المؤسسة، والأكثر قدرة على تقييم أثرها على الأداء التنظيمي، نظرًا لدورها المباشر في تنفيذ السياسات ومتابعة العمل.

ومنه يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة يتركزون في المستوى الإداري المتوسط، وهو ما يعزز من مصداقية النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة، خاصة فيما يتعلق بتقييم أثر الرقمنة على الأداء التنظيمي.

والشكل الموالي يبين توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي.

الشكل رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي.



المصدر:من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج برنامج spss v 27

المطلب الثالث: عرض وتحليل محاور الإستبيان

في هذا المطلب سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل استجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة المتمثلة في الاستمارة، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج الحزم الاحصائية spss.(أنظر الملحق رقم03).

أولا: تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الرقمنة، يمكننا تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة لمحور الرقمنة من خلال الجدول الآتي:

تعديل من خلال WPS Office

الجدول رقم (10): إستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الرقمنة

رقم العبـــارة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط حسابي	انحراف معياري	اتجاه العبارة
01	التكرار	26	4	0	0	0	4.87	0.346	مرتفع جدا
	%	86.7	13.3	0	0	0			
02	التكرار	24	6	0	0	0	4.80	0.407	مرتفع جدا
	%	80	20	0	0	0			
03	التكرار	22	8	0	0	0	4.73	0.450	مرتفع جدا
	%	73.3	26.7	0	0	0			
04	التكرار	21	9	0	0	0	4.70	0.466	مرتفع جدا
	%	70	30	0	0	0			
05	التكرار	23	7	0	0	0	4.77	0.430	مرتفع جدا
	%	76.7	23.3	0	0	0			
البعد التنظيمي							4,7733	31397,0	مرتفع جدا
06	التكرار	16	13	1	0	0	4.50	0.572	مرتفع جدا
	%	53.3	43.3	3.3	0	0			
07	التكرار	19	10	1	0	0	4.60	0.563	مرتفع جدا
	%	63.3	33.3	3.3	0	0			
08	التكرار	18	11	1	0	0	4.57	0.568	مرتفع جدا
	%	60	36.7	3.3	0	0			
09	التكرار	17	12	1	0	0	4.53	0.571	مرتفع جدا

تعديل من خلال WPS Office

			0	0	3.3	40	56.7	%	
مرتفع جدا	0.466	4.70	0	0	0	9	21	التكرار	10
			0	0	0	30	70	%	
مرتفع جدا	0.450	4.73	0	0	0	8	22	التكرار	11
			0	0	0	26.7	73.3	%	
مرتفع جدا	0.450	4.73	0	0	1	6	23	التكرار	12
			0	0	3.3	20	76.7	%	
مرتفع جدا	3468,06	4,6238	البعد التكنولوجي						
مرتفع جدا	0.47	4.67	0	0	0	10	20	التكرار	13
			0	0	0	33.3	66.7	%	
مرتفع جدا	0.498	4.60	0	0	0	12	18	التكرار	14
			0	0	0	40	60	%	
مرتفع جدا	0.498	4.60	0	0	0	12	18	التكرار	15
			0	0	0	40	60	%	
مرتفع جدا	0.629	4.53	0	0	2	10	18	التكرار	16
			0	0	6.7	33.3	60	%	
مرتفع جدا	0.547	4.67	0	0	1	8	21	التكرار	17
			0	0	3.3	26.7	70	%	
مرتفع جدا	44546,0	4,6133	بعد العمليات						
مرتفع جدا	29619,0	4,6702	المحور الأول: الرقمنة						

المصدر:من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج برنامج SPSS v 27

تعديل من خلال WPS Office

يظهر الجدول من خلال إجابات المبحوثين الموظفين المؤسسة محل الدراسة أن هناك مستوى مرتفع جدا فيما يتعلق بمحور الرقمنة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور (4.67) من أصل (5)، وهو ما يعكس إدراكا إيجابيا مرتفعا لدى أفراد العينة لأهمية تطبيق الرقمنة داخل المؤسسة؛

كما تم تسجيل مستويات مرتفعة جدا في جميع الأبعاد الفرعية للمحور، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.61) و(4.77)، وهو ما يدل على تجانس واضح في تقييم أفراد العينة لمختلف جوانب الرقمنة سواء التنظيمية أو التكنولوجية أو المتعلقة بالعمليات؛

وقد سجل البعد التنظيمي أعلى متوسط حسابي بقيمة (4.77)، مما يعكس أهمية الرقمنة في تحسين التنظيم الداخلي للمؤسسة من حيث توزيع المهام، التنسيق، ودعم اتخاذ القرار في حين سجل البعد العملياتي متوسطا قدره (4.61)، وهو أيضا مستوى مرتفع جدا، ما يدل على دور الرقمنة في تحسين سير العمليات وتقليل التعقيد الإداري ورفع الكفاءة التشغيلية؛

كما أكدت النتائج المتعلقة بالانحرافات المعيارية وجود تباين ضعيف في إجابات أفراد العينة، حيث بلغت القيمة الإجمالية للانحراف المعياري (0.29)، مما يدل على تجانس كبير في آراء المبحوثين واتفاق عام حول فعالية الرقمنة داخل المؤسسة؛

وبالتالي يمكن القول إن أفراد عينة الدراسة يتفقون على أن مستوى تطبيق الرقمنة داخل المؤسسة مرتفع جدا وأنها أصبحت عنصرا أساسيا في تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسة الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط CNEP – تبسة - ؛

يتضح من خلال نتائج الجدول أن استجابات أفراد العينة من موظفي المؤسسة محل الدراسة تشير إلى وجود مستوى مرتفع جدا فيما يتعلق بمحور الرقمنة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور (4.67) من أصل (5)، وهو ما يعكس إدراكا إيجابيا مرتفعا لدى أفراد العينة لأهمية تطبيق الرقمنة داخل المؤسسة ودورها في تحسين ا لأداء الإداري والتنظيمي؛

كما سجلت الأبعاد الفرعية للمحور مستويات مرتفعة جدا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.61) و(4.77)، وهو ما يدل على تجانس واضح في تقييم أفراد العينة لمختلف جوانب الرقمنة سواء التنظيمية أو التكنولوجية أو المتعلقة بالعمليات، مما يعكس اتفاقا عاما حول أهمية التحول الرقمي داخل المؤسسة؛

كما تشير نتائج الانحراف المعياري إلى وجود تباين ضعيف في إجابات أفراد العينة، حيث

تعديل من خلال WPS Office

بلغ الانحراف المعياري العام (0.29)، مما يدل على درجة عالية من التجانس والاتفاق بين المبحوثين حول فعالية تطبيق الرقمنة داخل المؤسسة.

وبناء على ذلك يمكن القول إن أفراد عينة الدراسة يتفقون على أن مستوى تطبيق الرقمنة داخل المؤسسة مرتفع جدا، وأنها أصبحت تمثل عنصرا أساسيا في تحسين الأداء التنظيمي داخل الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط – CNEP- تبسة.

وتبعا لذلك يمكن تفصيل النتائج من خلال تحليل الأبعاد الفرعية للمحور كما يلي:

أولا: تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور البعد التنظيمي

- **العبارة رقم (01):** "تساهم الرقمنة في تحسين تنظيم العمل داخل المؤسسة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.87) وانحراف معياري قيمته (0.346)، واحتلت العبارة المرتبة الأولى في هذا البعد بدرجة قبول مرتفعة جدا وهذا يعني أن المؤسسة تعمل على توظيف الرقمنة بشكل فعال في تنظيم العمل الداخلي، مما يساهم في تحسين توزيع المهام وتقليل الازدواجية في الأداء كما أن هذا يعكس وجود نظام إداري يعتمد على الأدوات الرقمية لضبط سير العمل بشكل أكثر دقة وفعالية؛
- **العبارة رقم (02):** "تساهم الرقمنة في وضوح توزيع المهام والمسؤوليات"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.80) وانحراف معياري (0.407)، واحتلت المرتبة الثانية بدرجة قبول مرتفعة جدا وهذا يدل على أن الرقمنة تساهم في تحديد الأدوار بشكل واضح داخل المؤسسة، مما يقلل من الغموض الإداري كما يعكس ذلك تحسن مستوى التنظيم الداخلي وإعتماد المؤسسة على أنظمة معلومات تساعد في تحديد المسؤوليات بدقة؛
- **العبارة رقم (03):** "تعزز الرقمنة التنسيق بين مختلف الأقسام"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.73) وانحراف معياري (0.450)، واحتلت المرتبة الثالثة بدرجة قبول مرتفعة جدا وهذا يعني أن الرقمنة تلعب دورا مهما في تحسين التواصل بين مختلف مصالح المؤسسة كما أن ذلك يساهم في تسهيل تبادل المعلومات بشكل سريع وفعال، مما يعزز من التكامل بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة؛
- **العبارة رقم (04):** "تساهم الرقمنة في تحسين عملية اتخاذ القرار"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.70) وانحراف معياري (0.466)، واحتلت المرتبة الرابعة بدرجة قبول مرتفعة جدا وهذا يدل على أن الرقمنة توفر معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب، مما يساعد الإدارة في اتخاذ قرارات أكثر عقلانية وفعالية

تعديل من خلال WPS Office

يعكس ذلك إعتماد المؤسسة على البيانات الرقمية كمرجع أساسي في دعم القرارات الإستراتيجية؛

- **العبارة رقم (05):** "تساهم الرقمنة في تطوير السياسات والإستراتيجيات داخل المؤسسة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.77) وانحراف معياري (0.430)، واحتلت درجة قبول مرتفعة جدا وهذا يدل على أن أفراد العينة يرون أن الرقمنة تلعب دورا مهما في دعم عملية صنع القرار الإستراتيجيداخل المؤسسة من خلال توفير بيانات دقيقة ومحدثة تساعد الإدارة على وضع سياسات أكثر فعالية وواقعية كما يعكس هذا المستوى المرتفع من الاتفاق أن التحول الرقمي لا يقتصر فقط على تحسين العمليات الإدارية اليومية، بل يمتد ليشمل تطوير التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية.

ثانيا: تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور البعد التكنولوجي

- **العبارة رقم (06):** "تتوفر لدى المؤسسة أجهزة ومعدات تقنية حديثة تدعم العمل الرقمي"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.50) وانحراف معياري (0.572)، وهو ما يشير إلى توفر مقبول نسبيا للتجهيزات التقنية داخل المؤسسة ويعكس ذلك سعي المؤسسة إلى دعم التحول الرقمي من خلال توفير الوسائل المادية الضرورية مثل: الحواسيب، الطابعات، أجهزة المسح الضوئي، إضافة إلى تجهيزات الاتصال والشبكات الداخلية بما يسمح بسير العمل الرقمي بشكل أفضل كما يدل ذلك على اهتمام نسبي بتطوير البنية التحتية التقنية باعتبارها عنصرا أساسيا في نجاح وتفعيل الرقمنة داخل المؤسسة.
- **العبارة رقم (07):** "تعتمد المؤسسة على برمجيات متطورة تساهم في تسهيل معالجة المعلومات وتنظيمها"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.60) وانحراف معياري (0.563)، وهو ما يعكس مستوى مرتفعا جدا من الموافقة. وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على مجموعة من البرمجيات الحديثة في تسيير مختلف العمليات، مثل الأنظمة المعلوماتية الخاصة بتسيير الحسابات البنكية، وبرمجيات إدارة قواعد البيانات، إضافة إلى الأنظمة الرقمية الخاصة بمعالجة العمليات المالية والمتابعة الإدارية كما يساهم ذلك في تسهيل معالجة البيانات، وتسريع إنجاز المهام، وتحسين دقة تنظيم المعلومات داخل مختلف المصالح، بما يعزز فعالية الأداء داخل المؤسسة.
- **العبارة رقم (08):** "تمتلك المؤسسة بنية تحتية رقمية متكاملة (أجهزة، شبكات،

تعديل من خلال WPS Office

وبرمجيات) تدعم عمليات الرقمنة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.57) وانحراف معياري (0.568)، وهو ما يدل على توفر بنية تحتية رقمية جيدة داخل المؤسسة. ويعكس ذلك وجود تكامل بين مختلف العناصر التكنولوجية من أجهزة حاسوب وبرمجيات إدارية، إضافة إلى شبكات الاتصال الداخلية والخارجية مثل: الشبكة المحلية (LAN) وشبكة الإنترنت، وربط الفروع عبر أنظمة معلومات مركزية تضمن تبادل البيانات بشكل سريع وآمن كما يساهم هذا التكامل في ضمان إستمراريةالعمل الرقمي بكفاءة واستقرار، وتحسين سرعة معالجة العمليات داخل المؤسسة وتقليل الأعطال والانقطاعات.

- **العبارة رقم (09):** "لدى المؤسسة موظفون ذو خبرة وكفاءة في إستخدام التقنيات والبرمجيات الرقمية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.53) وانحراف معياري (0.571)، وهو مستوى مرتفع جدا. وهذا يدل على توفر موارد بشرية مؤهلة قادرة على التعامل مع مختلف التقنيات الحديثة والأنظمة المعلوماتية المعتمدة داخل المؤسسة خاصة تلك المتعلقة بالتسيير البنكي الإلكتروني، ومعالجة البيانات، وإدارة قواعد المعلومات، إضافة إلى استعمال البرمجيات الخاصة بالعمليات المالية والإدارية وهذا يعكس ذلك أهمية التكوين المستمر و التدريب في مجالات الرقمنة والتقنيات الحديثة، باعتباره عاملا أساسيا في تعزيز نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسة محل الدراسة.
- **العبارة رقم (10):** "تعتمد المؤسسة على شبكة الإنترنت في إنجاز وتبادل المعلومات والخدمات الرقمية بشكل فعال"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.70) وانحراف معياري (0.466)، ما يعكس إعتمادا قويا على الإنترنت في تسيير العمل وهذا يدل على أن المؤسسة تستفيد من التكنولوجيا في تسريع تبادل المعلومات كما يساهم ذلك في تحسين الاتصال الداخلي والخارجي بشكل فعال.
- **العبارة رقم (11):** "تساهم الأنظمة الرقمية في تسريع معالجة المعلومات وتقليل الأخطاء أثناء العمل" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.73) وانحراف معياري (0.450)، وهو مستوى مرتفع جدا وهذا يعني أن الرقمنة تساهم في رفع كفاءة العمل وتقليل الأخطاء البشرية يعكس ذلك تحسن جودة الأداء الإداري بفضل إعتماد أنظمة رقمية دقيقة.
- **العبارة رقم (12):** "توفر الأنظمة الرقمية حماية كافية للبيانات في المؤسسة"،

تعديل من خلال WPS Office

حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.73) وانحراف معياري (0.450)، ما يدل على مستوى عالٍ من الثقة في أمن المعلومات وهذا يعكس اهتمام المؤسسة بجانب الحماية والأمن السيبراني يساهم ذلك في تعزيز موثوقية النظام الرقمي وضمان إستمراريةالعمل بأمان.

يتضح من خلال نتائج الجدول أن استجابات أفراد العينة من موظفي المؤسسة محل الدراسة حول البعد التكنولوجي جاءت بمستوى مرتفع جدا، حيث تعكس المتوسطات الحسابية المسجلة وجود اتجاه إيجابي قوي نحو توفر وتوظيف التكنولوجيا داخل المؤسسة في مختلف العمليات الإدارية والمالية.

كما تشير النتائج إلى تقارب واضح في قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بالعبارات، حيث تراوحت بين (4.50) و(4.73)، وهو ما يدل على تجانس في آراء المبحوثين حول مستوى البنية التكنولوجية المعتمدة داخل المؤسسة، سواء من حيث التجهيزات المادية، أو البرمجيات، أو الشبكات، أو حتى الكفاءات البشرية القادرة على تشغيلها.

وقد سجلت أغلب العبارات مستويات مرتفعة جدا، خاصة تلك المتعلقة بتسريع معالجة المعلومات، وإستخدام الإنترنت في تبادل البيانات، وتوفير الأمن السيبراني للمعطيات، مما يعكس أهمية البعد التكنولوجي في دعم الأداء وتحسين جودة الخدمات داخل المؤسسة.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن المؤسسة محل الدراسة تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا الحديثة في تسيير أعمالها، وأن هذا الإعتماد يساهم في تحسين سرعة الأداء، رفع جودة العمل، تقليل الأخطاء، وتعزيز أمن المعلومات، مما يؤكد أن البعد التكنولوجي يمثل عنصرا أساسيا في نجاح عملية الرقمنة داخل المؤسسة.

ثالثا: تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور بعد العمليات

- **العبارة رقم (13):** "تساهم الرقمنة في تبسيط إجراءات العمل داخل المؤسسة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.67) وانحراف معياري (0.47)، ما يدل على مستوى مرتفع جدا من الموافقة وهذا يعكس أن الرقمنة ساهمت بشكل واضح في تقليل التعقيد الإداري وتسهيل سير الإجراءات داخل المؤسسة يبين ذلك أن إعتماد الأدوات الرقمية ساعد في تسريع إنجاز الأعمال وتحسين كفاءتها؛
- **العبارة رقم (14):** "تعزز الرقمنة انسيابية تنفيذ العمليات اليومية داخل المؤسسة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.60) وانحراف معياري (0.498)، وهو مستوى مرتفع جدا وهذا يدل على أن الرقمنة ساهمت في تحسين تدفق العمل اليومي بين مختلف المصالح يعكس ذلك قدرة المؤسسة على تنظيم

تعديل من خلال WPS Office

العمليات بشكل أكثر مرونة وسلاسة؛

- **العبارة رقم (15):** "تساعد الرقمنة في تحسين جودة العمليات داخل المؤسسة" ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.60) وانحراف معياري (0.498)، ما يعكس اتفاقا كبيرا بين أفراد العينة وهذا يدل على أن الرقمنة تساهم في رفع جودة الأداء من خلال تقليل الأخطاء وتحسين دقة العمل كما يبين ذلك أن المؤسسة تعتمد على التكنولوجيا لضمان جودة أعلى في تنفيذ العمليات؛
- **العبارة رقم (16):** "تساهم الرقمنة في تقليل التكاليف التشغيلية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.53) وانحراف معياري (0.629)، وهو مستوى مرتفع مع وجود تباين نسبي بسيط في الآراء وهذا يدل على أن الرقمنة تساهم في ترشيد النفقات وتقليل التكاليف المرتبطة بالعمل التقليدي و يشير ذلك إلى أن التحول الرقمي له أثر اقتصادي إيجابي محل الدراسة؛
- **العبارة رقم (17):** "تساهم الرقمنة في تحسين كفاءة العمليات"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.67) وانحراف معياري (0.547)، ما يعكس مستوى مرتفع جدا من الموافقة وهذا يدل على أن الرقمنة ترفع من كفاءة تنفيذ العمليات داخل المؤسسة بشكل ملحوظ كما يبين ذلك أن إستخدام الأنظمة الرقمية يساهم في تحسين الأداء العام وتقليل الجهد والوقت.

من خلال النتائج الإجمالية للمحور الأول (الرقمنة) يتبين أن المتوسط الحسابي قد بلغ (4.67) بانحراف معياري (0.29)، وهو ما يعكس مستوى مرتفع جدا، مما يدل على وجود اتفاق قوي بين أفراد عينة الدراسة حول مدى تبني المؤسسة لممارسات الرقمنة وتأثيرها الإيجابي داخلها؛

ويعكس هذا الإرتفاع مستوى التطبيق المتقدم للرقمنة داخل المؤسسة من خلال توافر أبعادها الثلاثة (البعد التنظيمي، البعد التكنولوجي، وبعد العمليات) بدرجة عالية، وهو ما يشير إلى وجود تكامل واضح في الجهود المبذولة لتفعيل التحول الرقمي بشكل فعال ومنظم.

وعليه يمكن القول إن الرقمنة مطبقة بدرجة عالية داخل المؤسسة محل الدراسة، وتساهم بشكل واضح في تحسين مختلف الجوانب التنظيمية والوظيفية، مما يجعلها عنصرا أساسيا في دعم وتطوير الأداء داخل المؤسسة؛

يتضح من خلال نتائج الجدول أن استجابات أفراد العينة من موظفي المؤسسة محل الدراسة حول بعد العمليات جاءت بمستوى مرتفع جدا، حيث تعكس المتوسطات

تعديل من خلال WPS Office

الحسابية المسجلة وجود اتجاه إيجابي قوي نحو دور الرقمنة في تحسين سير العمليات داخل المؤسسة وتطوير أدائها الوظيفي؛

كما تشير النتائج إلى تقارب واضح في قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بالعبارات، حيث تراوحت بين (4.53) و(4.67)، وهو ما يدل على تجانس في آراء المبحوثين حول مدى مساهمة الرقمنة في تبسيط الإجراءات، وتحسين انسيابية العمل، ورفع جودة وكفاءة العمليات، إضافة إلى تقليل التكاليف التشغيلية؛

وقد سجلت أغلب العبارات مستويات مرتفعة جدا، خاصة تلك المتعلقة بتبسيط إجراءات العمل وتحسين الكفاءة العامة للعمليات، مما يعكس الدور الفعال للرقمنة في تقليل التعقيد الإداري، وتسريع إنجاز المهام وتحسين جودة الأداء داخل المؤسسة؛

كما تشير نتائج الانحرافات المعيارية إلى وجود تباين بسيط في آراء أفراد العينة، حيث تراوحت بين قيم منخفضة نسبيا، مما يعكس درجة مقبولة من التجانس والاتفاق حول فعالية الرقمنة في تحسين العمليات التشغيلية؛

وبناء على ذلك يمكن القول إن المؤسسة محل الدراسة تعتمد بشكل كبير على الرقمنة في تطوير عملياتها اليومية، حيث ساهمت في تحسين الانسيابية، ورفع الكفاءة، وتقليل الأخطاء والتكاليف، مما يؤكد أن بعد العمليات يمثل أحد أهم الأبعاد الداعمة لنجاح التحول الرقمي داخل المؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الأداء التنظيمي، يمكننا تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة لمحور الرقمنة من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (11): إستجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء التنظيمي

الرقم	العبـارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط حسابي	انحراف معياري	اتجاه العبارة
18	التكرار	11	18	1	0	0	4.33	0.547	مرتفع جدا
	%	36.7	60	3.3	0	0			
19	التكرار	9	18	3	0	0	4.20	0.610	مرتفع
	%	30	60	10	0	0			
20	التكرار	15	13	1	1	0	4.40	0.724	مرتفع جدا
	%	50	43.3	3.3	3.3	0			

تعديل من خلال WPS Office

21	التكرار	13	15	2	0	0	4.37	0.615	مرتفع جدا
	%	43.3	50	6.7	0	0			
المؤشر المالي							4,3250	045081,	مرتفع جدا
22	التكرار	15	15	0	0	0	4.50	0.509	مرتفع جدا
	%	50	50	0	0	0			
23	التكرار	13	17	0	0	0	4.43	0.504	مرتفع جدا
	%	43.3	56.7	0	0	0			
24	التكرار	18	12	0	0	0	4.60	0.498	مرتفع جدا
	%	60	40	0	0	0			
25	التكرار	21	9	0	0	0	4.70	0.466	مرتفع جدا
	%	70	30	0	0	0			
مؤشر العملاء							4,5583	040834,	مرتفع جدا
26	التكرار	15	14	1	0	0	4.47	0.571	مرتفع جدا
	%	50	46.7	3.3	0	0			
27	التكرار	18	12	0	0	0	4.60	0.498	مرتفع جدا
	%	60	40	0	0	0			
28	التكرار	17	13	0	0	0	4.57	0.504	مرتفع جدا
	%	56.7	43.3	0	0	0			
29	التكرار	15	15	0	0	0	4.50	0.509	مرتفع جدا
	%	50	50	0	0	0			
مؤشر العمليات الداخلية							4,5333	045359,	مرتفع جدا
30	التكرار	24	6	0	0	0	4,80	0407,	مرتفع جدا
	%	80	20	0	0	0			
31	التكرار	13	16	1	0	0	4,40	0563,	مرتفع جدا
	%	43.3	53.3	3.3	0	0			

تعديل من خلال WPS Office

32	التكرار	16	13	1	0	0	4,50	0572,	مرتفع جدا
	%	53.3	43.3	3.3	0	0			
33	التكرار	15	14	1	0	0	4,47	0571,	مرتفع جدا
	%	50	46.7	3.3	0	0			
مؤشر التعلم والتجديد							4,5417	042590,	مرتفع جدا
الأداء التنظيمي							4,4896	034705,	مرتفع جدا

المصدر:من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج برنامج spss v 27

يظهر الجدول أعلاه استجابات أفراد عينة الدراسة من إطارات المؤسسة محل الدراسة حول محور الأداء التنظيمي، والذي يضم أربعة مؤشرات أساسية تتمثل في: المؤشر المالي، مؤشر العملاء، مؤشر العمليات الداخلية، ومؤشر التعلم والتجديد؛

وقد تم إعتماد هذا المحور لقياس مدى فعالية الأداء التنظيمي داخل المؤسسة من خلال تقييم مجموعة من العبارات المرتبطة بالجوانب المالية والتشغيلية والتسويقية و التعلمية، وذلك بهدف الوقوف على مستوى الأداء التنظيمي كما يدركه أفراد العينة؛

ومن أجل تحليل هذه البيانات، سيتم الإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاهات إجابات المبحوثين، وذلك لتفسير مدى موافقة أفراد العينة على مختلف العبارات، قبل الانتقال إلى تحليل كل مؤشر على حدة كما يلي:

1- تحليل إستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور المؤشر المالي

- **العبارة رقم (18):** "يتم إستخدام الموارد المالية بكفاءة داخل المؤسسة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.33) وانحراف معياري (0.547)، وهو ما يعكس إدراكًا إيجابيًا لدى أفراد العينة لكفاءة إستخدام الموارد المالية، وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى إلى ترشيد الإنفاق وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، كما يعكس ذلك وجود وعي إداري بأهمية التحكم في التكاليف المالية.

  ويظهر ذلك مثلا من خلال إعتماد المؤسسة على الرقمنة في إنجاز بعض العمليات الإدارية والمالية مما ساهم في تقليل المصاريف الورقية واللوجستية.

- **العبارة رقم (19):** "يحقق الصندوق نتائج مالية إيجابية بشكل مستمر"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.20) وانحراف معياري (0.610)، وهو مستوى مرتفع وهذا يدل على وجود تقييم إيجابي نسبي للأداء المالي للمؤسسة رغم بعض التباين في الآراء كما يعكس ذلك استقرارا ماليا نسبيا وإستمراريةفي تحقيق النتائج الإ

تعديل من خلال WPS Office

إيجابية ؛

- **العبارة رقم (20):** "تسعى المؤسسة إلى تقليل التكاليف وتحسين العائد"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.40) وانحراف معياري (0.724)، وهو ما يدل على اتفاق قوي بين أفراد العينة، وهذا يعكس توجه المؤسسة نحو تحسين الكفاءة المالية من خلال تقليل التكاليف وتعظيم العائد، ويشير ذلك إلى إعتماد استراتيجيات م الية أكثر عقلانية وفعالية. ويظهر ذلك مثلا ً من خلال توجيه الموارد المالية نحو الأنشطة الأكثر إنتاجية وربحية التي تحقق قيمة مضافة للمؤسسة مقارنة با لأنشطة ذات العائد الضعيف؛
- **العبارة رقم (21):** "تعمل المؤسسة على تحقيق توازن بين الإيرادات و المصروفات"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.37) وانحراف معياري (0.615)، وهو مستوى مرتفع جدا وهذا يدل على وجود توازن مالي داخل المؤسسة محل الدراسة حسب تقييم أفراد العينة يعكس ذلك حرص المؤسسة على الحفاظ على استقرارها المالي وضمان إستمراريةنشاطه؛

يتضح من خلال تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور المؤشر المالي أن هناك اتجاها إيجابيا مرتفعا نحو مختلف العبارات المكونة لهذا المحور، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.20) و(4.40)، وهي قيم تعكس مستوى مرتفعاً من الموافقة لدى أفراد العينة، مع انحرافات معيارية متقاربة نسبياً مما يدل على تجانس ا لآراء واستقرارها.

فقد أظهرت النتائج أن العبارة المتعلقة بتقليل التكاليف وتحسين العائد سجلت أعلى متوسط حسابي (4.40)، ما يشير إلى إدراك واضح لدى أفراد العينة لتوجه المؤسسة نحو تعزيز الكفاءة المالية وتعظيم النتائج. كما بينت النتائج أيضا أن المؤسسة تعمل على تحقيق توازن بين الإيرادات والمصروفات بمتوسط (4.37)، وهو ما يعكس حرصا على الاستقرار المالي وضمان إستمرارية النشاط.

أما فيما يخص كفاءة إستخدام الموارد المالية، فقد سجلت العبارة متوسطا قدره (4.33)، وهو ما يدل على وجود وعي إداري بأهمية ترشيد النفقات وحسن استغلال الموارد المتاحة. في حين جاءت عبارة تحقيق نتائج مالية إيجابية بشكل مستمر بمتوسط (4.20)، وهو أقل نسبياً مقارنة بباقي العبارات، إلا أنه لا يزال ضمن المستوى المرتفع، مما يشير إلى وجود استقرار مالي عام مع بعض التباين البسيط في تقييمات أفراد العينة؛

وبشكل عام، تعكس نتائج هذا المحور أن المؤسسة تتمتع بأداء مالي جيد يتسم ب الكفاءة والتوازن والقدرة على التحكم في التكاليف، إضافة إلى توجه واضح نحو

تعديل من خلال WPS Office

تحسين العائدات وتعزيز الاستدامة المالية، وهو ما يعكس فعالية السياسات المالية المعتمدة داخل المؤسسة من وجهة نظر أفراد العينة.

1- تحليل إستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور مؤشر العملاء

يتضح من خلال تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور مؤشر العملاء أن هناك مستوى مرتفعًا جدا من التقييم الإيجابي لجميع العبارات المكونة لهذا المحور، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.43) و(4.70)، مع انحرافات معيارية منخفضة نسبيًا، مما يدل على تجانس آراء أفراد العينة واتفاقهم حول جودة أداء المؤسسة في هذا الجانب.

وقد سجلت العبارة المتعلقة بمتابعة شكاوى العملاء والعمل على حلها أعلى متوسط حسابي (4.70)، وهو ما يعكس اهتمامًا كبيرًا من طرف المؤسسة بالإستجابة لانشغالات العملاء ومعالجة مشاكلهم بسرعة وفعالية، مما يعزز الثقة ويقوي العلاقة بين المؤسسة وزبائنها. كما جاءت عبارة بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء بمتوسط (4.60)، ما يدل على توجه إستراتيجي واضح نحو تعزيز الولاء والحفاظ على العملاء على المدى الطويل.

أما فيما يخص سرعة الإستجابة لاحتياجات العملاء، فقد بلغ المتوسط الحسابي (4.50)، وهو مستوى مرتفع جدا يعكس قدرة المؤسسة على التفاعل السريع مع متطلبات الزبائن وتلبية احتياجاتهم في الوقت المناسب، مما يسهم في رفع مستوى رضاهم. في حين سجلت عبارة جودة الخدمات من وجهة نظر العملاء متوسطا قدره (4.43)، وهو ما يشير إلى تقييم إيجابي لجودة الخدمات المقدمة، مع وجود رضا عام عن مستوى الأداء.

وبشكل عام، تعكس نتائج هذا المحور أن المؤسسة تولي اهتمامًا كبيرًا بالعملاء من خلال تحسين جودة الخدمات، وتسريع الإستجابة لاحتياجاتهم، ومعالجة شكاويهم بفعالية، إضافة إلى بناء علاقات طويلة الأمد معهم، وهو ما يبرز توجها واضحا نحو تعزيز رضا العملاء وتحقيق ولائهم.

- **العبارة رقم (22):** "تستجيب المؤسسة بسرعة لاحتياجات العملاء"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.50) وانحراف معياري (0.509)، وهو مستوى مرتفع جدا وهذا يدل على سرعة استجابة المؤسسة لمتطلبات العملاء يعكس ذلك اهتماما واضحا برفع مستوى رضا العملاء؛
- **العبارة رقم (23):** "تتميز خدمات المؤسسة بالجودة من وجهة نظر العملاء"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.43) وانحراف معياري (0.504)، ما يعكس تقييما إيجابيا لجودة الخدمات، وهذا يدل على أن المؤسسة تحافظ على مستوى جيد

تعديل من خلال WPS Office

من الخدمة المقدمة ويشير ذلك إلى رضا عام لدى العملاء. ويظهر ذلك من خلا ل إرتفاع عدد الزبائن خلال السنة محل الدراسة نتيجة الإقبال المتزايد على خدمات المؤسسة مقارنة بالسنوات السابقة؛

- **العبارة رقم (24):** "تسعى المؤسسة إلى بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.60) وانحراف معياري (0.498)، وهو مستوى مرتفع جدا، وهذا يدل على توجه إستراتيجينحو الحفاظ على العملاء كما يعكس ذلك اهتمام المؤسسة بتعزيز الولاء والثقة ويظهر ذلك من خلال تقديم عروض وخدمات مميزة مثل التخفيضات الدورية على الأسعار وخدمات ما بعد البيع، إضافة إلى تحسين جودة الخدمة بشكل مستمر للحفاظ على رضا العملاء واستمرار تعاملهم مع المؤسسة.
- **العبارة رقم (25):** "تهتم المؤسسة بمتابعة شكاوى العملاء والعمل على حلها"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.70) وانحراف معياري (0.466)، وهو أعلى متوسط في هذا المؤشر، وهذا يدل على اهتمام كبير بمعالجة انشغالات العملا ء بسرعة وفعالية كما يعكس ذلك سياسة تواصل فعالة مع الزبائن ويظهر ذلك من خلال إعتماد المؤسسة على وسائل متعددة لإستقبال الشكاوى مثل الهاتف، البريد الإلكتروني، ونماذج الشكاوى داخل المؤسسة، مع تخصيص موظفين لمتابعة هذه الشكاوى ومعالجتها في أقصر وقت ممكن.

3. تحليل إستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور مؤشر العمليات الداخلية

يتضح من خلال تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور مؤشر العمليات الداخلية أن جميع العبارات جاءت بمستوى مرتفع جدا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.47) و(4.60)، مع انحرافات معيارية منخفضة نسبيا، مما يدل على تجانس آراء أفراد العينة حول جودة وكفاءة العمليات الداخلية داخل المؤسسة؛

وقد سجلت عبارة تحسين طرق العمل بشكل مستمر أعلى متوسط حسابي (4.60)، مما يعكس وجود توجه دائم نحو التطوير والتحديث داخل المؤسسة، في حين جاءت عبارة الإعتماد على إجراءات واضحة لتنفيذ الأعمال بمتوسط (4.57)، وهو ما يدل على وضوح التنظيم الإداري ودوره في تحسين سير العمل وتقليل الأخطاء؛

أما فيما يتعلق بكفاءة إنجاز الأعمال، فقد بلغ المتوسط الحسابي (4.47)، وهو مستوى مرتفع جدًا يعكس فعالية الأداء الداخلي وحسن تنظيم العمليات. كما سجلت عبارة تقليل الأخطاء في العمليات التشغيلية متوسطًا قدره (4.50)، مما يشير إلى اهتمام المؤسسة بتحسين الجودة وتقليص الأخطاء التشغيلية بشكل مستمر؛

- **العبارة رقم (26):** "يتم إنجاز الأعمال بكفاءة داخل المؤسسة"، حيث بلغ

تعديل من خلال WPS Office

المتوسط الحسابي (4.47) وانحراف معياري (0.571)، وهو مستوى مرتفع جدا وهذا يدل على كفاءة في تنفيذ الأعمال داخل المؤسسة كما يعكس ذلك تنظيما جيدا للعمليات الداخلية؛

- **العبارة رقم (27)**: "يتم تحسين طرق العمل بشكل مستمر داخل المؤسسة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.60) وانحراف معياري (0.498)، وهو ما يدل على وجود توجه مستمر نحو التطوير، كما يعكس ذلك مرونة تنظيمية واستعداد للتكيف مع التغيرات. ويظهر ذلك مثلا من خلال تحديث الإجراءات الإدارية بشكل دوري وإعتماد أساليب عمل جديدة مثل الرقمنة في معالجة الملفات لتسريع الأ داء وتحسين جودة الخدمات؛
- **العبارة رقم (28)**: "تعتمد المؤسسة على إجراءات واضحة لتنفيذ الأعمال"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.57) وانحراف معياري (0.504)، ما يدل على وضوح الإجراءات التنظيمية وهذا يساهم في تقليل الأخطاء وتحسين سير العمل. ويظهر ذلك من خلال وجود دليل إجراءات إداري يحدد خطوات تنفيذ كل عملية داخل المؤسسة بشكل منظم وواضح؛
- **العبارة رقم (29)**: "تعمل المؤسسة على تقليل الأخطاء في العمليات التشغيلية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.50) وانحراف معياري (0.509)، وهو مستوى مرتفع جدا، وهذا يعكس اهتمام المؤسسة بتحسين الجودة وتقليل الأ خطاء التشغيلية كما يدل ذلك على سعي مستمر نحو الكفاءة ويظهر ذلك من خلال مراجعة الملفات والإجراءات قبل إعتمادها نهائياً من طرف المصالح المختصة لتفادي أي أخطاء تشغيلية؛

4. تحليل إستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور مؤشر التعلم والتجديد

- **العبارة رقم (30)**: "تعمل المؤسسة على تطوير وتدريب مهارات العاملين باستمرار"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.80) وانحراف معياري (0.407)، وهو أعلى متوسط في هذا المحور، وهذا يدل على اهتمام كبير بالتكوين المستمر كما يعكس ذلك استثمارا في الموارد البشرية ويظهر ذلك من خلال تخصيص ميزانية معتبرة للتدريب وتنظيم دورات تكوينية منتظمة في مجالات مثل التحول الرقمي، وتسيير الموارد البشرية، وتطوير المهارات الإدارية للعاملين؛
- **العبارة رقم (31)**: "تشجع المؤسسة الابتكار والتجديد في العمل"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.40) وانحراف معياري (0.563)، وهو مستوى مرتفع وهذا يدل على وجود بيئة داعمة للإبداع يعكس ذلك توجها نحو التطوير المستمر ويتجسد ذلك في إعتماد المؤسسة على اقتراحات العاملين لتحسين أساليب

تعديل من خلال WPS Office

العمل وتطوير الخدمات المقدمة بما يساهم في رفع جودة الأداء؛

- **العبارة رقم (32):** "تشجع المؤسسة التعلم من الأخطاء بما يساهم في تطوير ا لأداء"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.50) وانحراف معياري (0.572)، ما يدل على ثقافة تنظيمية إيجابية وهذا يعكس قدرة المؤسسة على تحويل الأخطاء إلى فرص تحسين؛
- **العبارة رقم (33):** "تشجع المؤسسة تبادل المعرفة والخبرات بين العاملين"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.47) وانحراف معياري (0.571)، وهو ما يدل على بيئة عمل تشاركية كما يعكس ذلك تعزيز التعاون ونقل المعرفة داخل المؤسسة محل الدراسة؛

فمن خلال النتائج الإجمالية للمحور الثاني (الأداء التنظيمي) يتبين أن المتوسط الحسابي قد بلغ (4.48) بانحراف معياري (0.34)، وهو ما يعكس مستوى مرتفع جدا، مما يدل على وجود تقييم إيجابي عام لأداء المؤسسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛

ويظهر هذا المستوى المرتفع تحسنا ملحوًا في مختلف جوانب الأداء التنظيمي، سواء من حيث الأداء المالي أو مستوى رضا العملاء، أو فعالية العمليات الداخلية، بالإ ضافة إلى الاهتمام الواضح بمجال التعلم والتجديد كما يعكس ذلك وجود تكامل وانسجام بين مختلف المؤشرات، بما يساهم في دعم وتعزيز الأداء التنظيمي للمؤسسة؛

وعليه يمكن القول إن الأداء التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة يتميز بمستوى جيد جدا، ويستند إلى ممارسات تنظيمية ومالية وتشغيلية إيجابية، وهو ما يعزز من كفاءة المؤسسة وقدرتها على التكيف وتحسين أدائها في ظل متطلبات التحول الرقمي.

المطلب الرابع: إختبار فرضيات الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب إختبار الفرضيات التي تم عرضها سابقا، من أجل تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، والتعرف على مدى تأثير الرقمنة كمتغير مستقل في تحسين الأداء التنظيمي داخل الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط CNEP – تبسة - ؟.

أولا: نتائج إختبار الفرضية الرئيسية

سيتم إختبار إحدى الفرضيتين:

تعديل من خلال WPS Office

- **الفرضية الصفرية** :لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقمنة على تحسين الأداء التنظيمي بالصندوق الوطني للتوفير والإحتياط – تبسة عند مستوى الدلالة (α≤ 0.05)؛
- **الفرضية البديلة** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقمنة على تحسين الأداء التنظيمي الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط – تبسة عند مستوى الدلالة (α≤ 0.05).

1. **إختبار التوزيع الطبيعي:**

يتم في هذا الجزء التحقق من مدى خضوع بيانات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمحور الرقمنة للتوزيع الطبيعي،أوما إذا كانت تتبع توزيعات احتمالية أخرى،وذلك لأن أغلب الإختبارات الإحصائية المعلمية المستخدمة في إختبار الفرضيات تشترط أن تكون البيانات موزعة توزيعا طبيعيا.

ويعد إختبار التوزيع الطبيعي خطوة أساسية في التحليل الإحصائي، إذ يعتمد عليه للتأكد من ملاءمة البيانات لإستخدام الأساليب الإحصائية المعلمية في الدراسة. ولتحقيق ذلك، سيتم إستخدام مجموعة من الإختبارات الإحصائية للكشف عن طبيعة توزيع بيانات الإستبيان، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 12: نتائج إختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

المحور	قيمة Z	قيمة Sig
المحور الأول (المستقل):الرقمنة	0.141	0.135
المحور الثاني (التابع): الأداء التنظيمي	0.183	0.142
المجموع الكلي	0.087	0.816

المصدر:من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج برنامج spss v 27

أظهرت نتائج إختبار التوزيع الطبيعي بإستخدام إختبار Kolmogorov-Smirnov أن

تعديل من خلال WPS Office

جميع محاور الدراسة (الرقمنة، الأداء التنظيمي، وكامل الإستبيان) تتبع التوزيع الطبيعي، حيث تجاوزت جميع قيم الدلالة الإحصائية (Sig) مستوى المعنوية (0.05)؛

ويعني ذلك أن بيانات الدراسة تتوزع بشكل طبيعي، مما يسمح بإستخدام الإختبارات ا لإحصائية المعلمية في تحليل الفرضيات وإختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة بثقة إحصائية أكبر.

2. إختبار معامل الإرتباط بيرسون:

يستخدم هذا الإختبار في تحديد اتجاه وقوة العلاقة بين متغيرين، وتتراوح قيمته بين (-1) و(+1) ويظهر معامل الإرتباط بيرسون العلاقة بين الرقمنة و الأداء التنظيمي في الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط – ولاية تبسة –، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): إختبار معامل الإرتباط بيرسون

المحور	الرقمنة	الأداء التنظيمي
الرقمنة	1	0.127
الأداء التنظيمي	0.127	1
sig	0.024	0.024

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل إرتباط بيرسون بين الرقمنة و الأداء التنظيمي بلغت (0.127)، وهي قيمة موجبة، مما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، أي أنه كلما زاد مستوى الرقمنة داخل المؤسسة تحسن الأداء التنظيمي؛

إلا أن هذه العلاقة تعد ضعيفة نسبيا بالنظر إلى انخفاض قيمة معامل الإرتباط، وهو ما يشير إلى أن تأثير الرقمنة على تحسين الأداء التنظيمي موجود لكنه محدود.

كما نلاحظ أن مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) بلغ (0.024)، وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد($\alpha \leq 0.05$) ، مما يدل على أن العلاقة ذات دلالة إحصائية؛

وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الرئيسية البديلة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقمنة على تحسين الأداء التنظيمي في الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط – تبسة عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) .

ومنه يمكن القول أن الرقمنة تؤثر بشكل إيجابي ودال إحصائيا على الأداء التنظيمي داخل الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط، إلا أن هذا التأثير يظل محدودًا، مما

تعديل من خلال WPS Office

يستدعي تعزيز جهود التحول الرقمي ودعمه بعوامل تنظيمية أخرى لتحقيق نتائج أفضل.

كما يمكننا إختبار الفرضية الرئيسية بإستخدام الأساليب الإحصائية المتمثلة في معامل الإرتباط(R) ومعامل التحديد(R^2) ، وإختبار(T) ، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (14) : نتائج إختبار الفرضية الرئيسية

المحور	المتغير التابع	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R^2	إختبار T	قيمة Sig
الرقمنة	الأداء التنظيمي	0.127	0.016	0.679	0.024

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الإرتباط (R) بين الرقمنة و الأداء التنظيمي بلغت (0.127)، وهي قيمة موجبة، مما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، أي أن زيادة مستوى الرقمنة يقابلها تحسن في الأداء التنظيمي؛

كما نلاحظ أن معامل التحديد (R^2) بلغ (0.016)، وهو ما يعني أن الرقمنة تفسر ما نسبته (1.6%) فقط من التغير الحاصل في الأداء التنظيمي، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، وهو ما يعكس ضعف القدرة التفسيرية للمتغير المستقل؛

أما بالنسبة لإختبار (T) فقد بلغت قيمته (0.679)، وهي قيمة منخفضة نسبيا،ما يشير إلى أن تأثير الرقمنة على الأداء التنظيمي ضعيف من الناحية الإحصائية؛

في حين نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) بلغت (0.024)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية.

وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الرئيسية البديلة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقمنة على تحسين الأداء التنظيمي في الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط – تبسة عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) ؛

تشير هذه النتائج إلى أن الرقمنة تؤثر تأثيرا إيجابيا ودالا إحصائيا على تحسين الأداء التنظيمي، إلا أن هذا التأثير يبقى ضعيفًا، سواء من حيث قوة العلاقة (R) أو القدرة التفسيرية(R^2) ، وهو ما يدل على أن الأداء التنظيمي لا يعتمد فقط على الرقمنة، بل

تعديل من خلال WPS Office

يتأثر بعدة عوامل أخرى.

ومنه يمكن القول أن الرقمنة تساهم في تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسة، إلا أن هذا التأثير محدود، مما يستدعي تعزيز تطبيقات الرقمنة وربطها بعوامل تنظيمية وإدارية أخرى لتحقيق تأثير أقوى وأكثر فعالية.

ثالثا: نتائج إختبار الفرضيات الفرعية

تنقسم الفرضية الرئيسية إلى ثلاثة فرضيات فرعية، ويمكن توضيح نتائج إختبار هذه الفرضيات من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (15): نتائج إختبار الفرضيات الفرعية

المتغير المستقل		المتغير التابع	قيمة معامل الإرتباط	Sig
الرقمنة	البعد التنظيمي	الأداء التنظيمي	0.194	0.046
	التكنولوجي		0.227	0.023
	العمليات		0.154	0.042

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 27.

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين معامل الإرتباط بين أبعاد الرقمنة و الأداء التنظيمي، يمكننا إختبار الفرضيات الفرعية للدراسة كما يلي:

1. الفرضية الفرعية الأولى: تتمثل في:

- **الفرضية الصفرية**:لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي للرقمنة على تحسين الأداء التنظيمي في الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط – تبسة عند مستوى الدلالة.($\alpha \leq 0.05$) ؛
- **الفرضية البديلة**:يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي للرقمنة على تحسين ا لأداء التنظيمي في الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط – تبسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الإرتباط بين البعد التنظيمي للرقمنة و الأداء التنظيمي بلغت (0.194)، وهي قيمة موجبة، مما يدل على وجود علاقة طردية

تعديل من خلال WPS Office

بين المتغيرين، أي أن تحسين الجوانب التنظيمية المرتبطة بالرقمنة يساهم في تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسة.

كما نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) بلغت (0.046)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن العلاقة ذات دلالة إحصائية.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي للرقمنة على الأداء التنظيمي، رغم أن قوة العلاقة تبقى ضعيفة نسبيا، مما يشير إلى أن هذا البعد يساهم في تحسين الأداء لكنه ليس العامل الوحيد المؤثر.

2 .الفرضية الفرعية الثانية:تتمثل في:

- **الفرضية الصفرية**:لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي على تحسين الأ داء التنظيميفي الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط – تبسة عند مستوى الدلالة (α≤ 0.05).
- **الفرضية البديلة:**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي على تحسين الأداء التنظيمي في الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط – تبسة عند مستوى الدلالة (α≤ 0.05).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الإرتباط بين البعد التكنولوجي للرقمنة و الأداء التنظيمي بلغت (0.227)، وهي قيمة موجبة، مما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، أي أن توفر البنية التكنولوجية والتقنيات الحديثة يساهم في تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسة.

كما بلغت قيمة(0.023) (Sig) ، وهي أقل من (0.05)، مما يدل على أن العلاقة ذات دلا لة إحصائية.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي على الأداء التنظيمي، ويُلاحظ أن هذا البعد يسجل أعلى قيمة إرتباط مقارنة ببقية الأبعاد، مما يدل على أهميته النسبية في دعم الأداء التنظيمي.

3 .الفرضية الفرعية الثالثة: تتمثل في:

- **الفرضية الصفرية**:لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات على تحسين الأداء

تعديل من خلال WPS Office

التنظيمي في الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط – تبسة عند مستوى الدلالة (α≤ 0.05)؛

- **الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات على تحسين الأداء التنظيمي في الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط – تبسة عند مستوى الدلالة (α≤ 0.05)؛

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الإرتباط بين بعد العمليات و الأداء التنظيمي بلغت (0.154)، وهي قيمة موجبة، مما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، أي أن تحسين العمليات من خلال الرقمنة يساهم في تحسين الأداء التنظيمي.

كما نلاحظ أن قيمة (Sig) بلغت (0.042)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن العلاقة ذات دلالة إحصائية.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العمليات على الأداء التنظيمي، إلا أن هذه العلاقة تبقى ضعيفة نسبيا، ما يشير إلى أن تأثير هذا البعد محدود مقارنة بباقي الأبعاد.

يمكن القول من خلال نتائج الدراسة الميدانية أن الرقمنة أصبحت من العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء التنظيمي داخل الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط – CNEP تبسة -، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود مستوى مرتفع جدا لكل من الرقمنة والأداء التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. كما بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة والأداء التنظيمي، مما يؤكد أن تطبيق الرقمنة يساهم في تحسين مختلف الجوانب التنظيمية والمالية والتشغيلية داخل المؤسسة. وقد أظهرت الدراسة أيضا أن البعد التكنولوجي يعد أكثر أبعاد الرقمنة تأثيرا في الأداء التنظيمي مقارنة بباقي الأبعاد، وهو ما يعكس أهمية البنية التحتية الرقمية والتقنيات الحديثة في دعم فعالية الأداء. ورغم إيجابية النتائج، إلا أن تأثير الرقمنة ظل محدودا نسبيا، الأمر الذي يدل على أن تحسين الأداء التنظيمي لا يرتبط بالرقمنة فقط، بل يتأثر كذلك بعوامل تنظيمية وإدارية وبشرية أخرى. وعليه فإن تعزيز التحول الرقمي وتطوير الكفاءات البشرية وتحسين أساليب التسيير من شأنه أن يدعم الأداء التنظيمي ويرفع من كفاءة المؤسسة وقدرتها على مواكبة التغيرات الحديثة.

تعديل من خلال WPS Office

خلاصة الفصل

في ختام هذا الفصل، تم التطرق إلى الدراسة الميدانية التي هدفت إلى تحليل أثر الرقمنة على تحسين الأداء التنظيمي داخل الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط CNEP – تبسة - وذلك من خلال عرض وتحليل بيانات الإستبيان وإختبار الفرضيات؛

وقد أظهرت نتائج التحليل الوصفي لخصائص أفراد عينة الدراسة أن العينة تتميز بتنوع من حيث الجنس العمر، الخبرة المهنية، والمستوى التعليمي، مهيمنة للفئة ذات المستوى الجامعي والخبرة المتوسطة، وهو ما يعزز من موثوقية الإجابات وقدرتها على عكس واقع المؤسسة؛

كما بينت نتائج تحليل محاور الإستبيان أن مستوى تطبيق الرقمنة داخل المؤسسة جاء مرتفعا جدا عبر مختلف أبعاده (التنظيمي، التكنولوجي، العملياتي)، حيث أظهرت النتائج وجود اهتمام واضح بتبني التقنيات الحديثة، تحسين الإجراءات، وتعزيز الكفاءة التشغيلية؛

وفي المقابل، أظهرت نتائج تحليل الأداء التنظيمي أن المؤسسة تحقق مستوى مرتفعا جدا في مختلف مؤشراته (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم و التجديد)، مما يعكس فعالية الأداء داخل المؤسسة وتكامل مختلف مكوناته؛

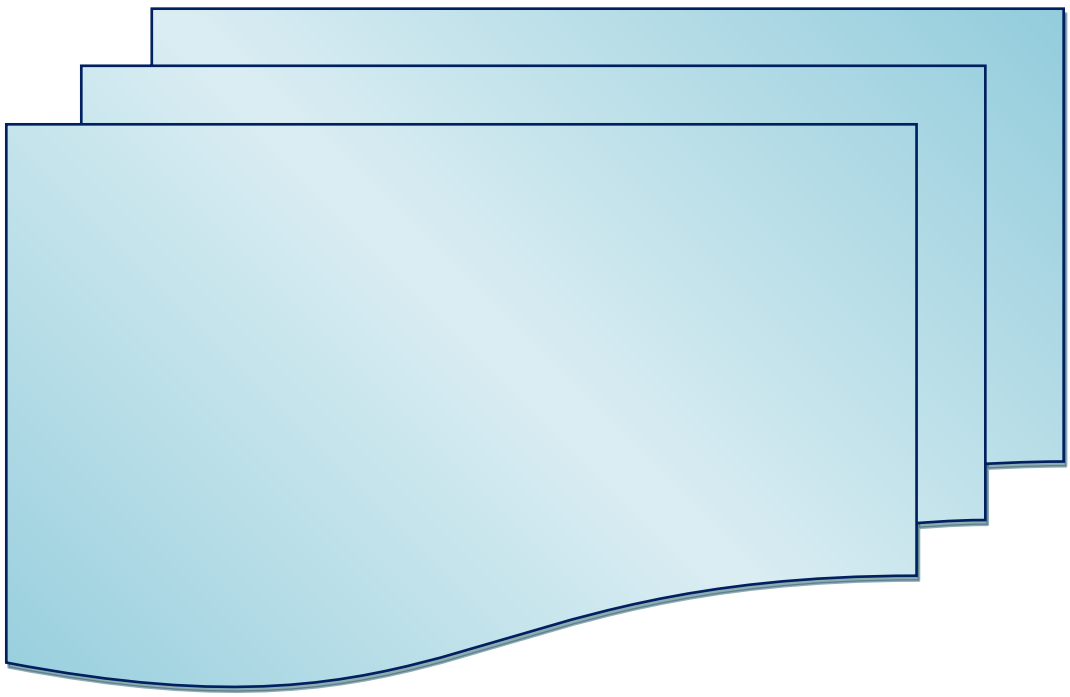
أما فيما يتعلق بإختبار الفرضيات، فقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة و الأداء التنظيمي، إلا أن هذه العلاقة كانت ضعيفة نسبيًا، كما تبين أن جميع الأبعاد الفرعية للرقمنة (التنظيمي، التكنولوجي، العملياتي) لها تأثير دال إحصائيا على الأداء التنظيمي، مع تفاوت في درجة هذا التأثير؛

وقد تم التوصل من خلال نتائج الدراسة أن الرقمنة تمثل عاملًا مهمًا في تحسين الأ

تعديل من خلال WPS Office

أداء التنظيمي داخل المؤسسة، إلا أن تحقيق تأثير أقوى يتطلب دعمها بعوامل أخرى تنظيمية وبشرية وتسييرية، بما يضمن الاستغلال الأمثل للتحول الرقمي وتحقيق نتائج أكثر فعالية.

تعديل من خلال WPS Office



تعديل من خلال WPS Office

حاولنا من خلال هذه الدراسة التطرق إلى موضوع الرقمنة وأثرها على تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسة، وذلك بهدف توضيح طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين، وبيان مدى مساهمة الرقمنة في تحسين مختلف جوانب الأداء داخل المؤسسات الحديثة، وقد تبيّن من خلال الإطار النظري أن الرقمنة أصبحت تمثل أحد أهم التحولات التي عرفتها المنظمات المعاصرة، حيث ساهمت بشكل مباشر في تطوير أساليب العمل، وتحسين سير العمليات الإدارية، ورفع كفاءة الأداء، إضافة إلى تعزيز جودة الخدمات المقدمة.

وانطلاقا من هذا الأساس النظري، تم الانتقال إلى الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث تم تحليل واقع الرقمنة داخل الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط – CNEP تبسة، بالإعتماد على دراسة ميدانية استُخدم فيها الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم من خلالها إختبار مجموعة من الفرضيات المتعلقة بعلاقة أبعاد الرقمنة ب تحسين الأ داء التنظيمي.

وقد أتاح هذا الإطار المنهجي الوصول إلى مجموعة من النتائج المهمة التي تعكس واقع تطبيق الرقمنة داخل المؤسسة محل الدراسة، ومدى تأثيرها على الأداء التنظيمي، والتي سيتم عرضها لاحقا، مرفقة بجملة من التوصيات والآفاق المستقبلية التي يمكن أن تسهم في تطوير هذا المجال.

أولا: نتائج الدراسة

من أهم النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:

- تقوم الرقمنة على ثلاثة أبعاد رئيسية تتمثل في (البعد التنظيمي، البعد التكنولوجي، وبعد العمليات) وهي أبعاد متكاملة تساهم في دعم تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسة؛
- الأداء التنظيمي يقوم على أربعة مؤشرات أساسية تتمثل في (المؤشر المالي، مؤشر العملاء، مؤشر العمليات الداخلية، ومؤشر التعلم والتجديد)، وهي مؤشرات تعكس مستوى الأداء الشامل داخل المؤسسة؛
- تبين من تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وجود تنوع من حيث الجنس، العمر المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، والوظيفة، مع هيمنة فئة المستوى الجامعي والخبرة المتوسطة، مما يتضمن على الكفاءات ذات المستوى الجامعي مما يدل على تمكنهم من الرقمنة؛
- توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين البعد التنظيمي للرقمنة و تحسين الأ داء التنظيمي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛

تعديل من خلال WPS Office

- توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين البعد التكنولوجي للرقمنة و تحسين الأداء التنظيمي عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$)، وهو الأكثر تأثيرا مقارنة بباقي ا لأبعاد؛
- توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد العمليات للرقمنة وتحسين الأداء التنظيمي عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$)، إلا أن هذه العلاقة تبقى ضعيفة نسبيا؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقمنة على تحسين الأداء التنظيمي داخل الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط CNEP – تبسة -؟ عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$)، غير أن هذا التأثير يبقى محدودا نسبيا؛
- أظهرت النتائج أن الرقمنة تساهم في تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع الكفاءة، تحسين جودة العمليات، وتعزيز رضا العملاء، إلا أن هذا التأثير يحتاج إلى دعم بعوامل تنظيمية وإدارية إضافية لتعزيزه.

ثانيا: التوصيات

على ضوء النتائج السابقة سيتم تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة تعزيز وتطوير البنية التحتية الرقمية داخل الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط CNEP – تبسة -؟ بما يضمن دعم تطبيقات الرقمنة بشكل أكثر فعالية؛
- العمل على تكثيف برامج التكوين والتدريب المستمر لفائدة الموظفين في مجال إستخدام التقنيات الحديثة والأنظمة الرقمية، بما يسهم في رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم؛
- تعزيز ثقافة التحول الرقمي داخل الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط CNEP – تبسة - من خلال نشر الوعي بأهمية الرقمنة ودورها في تحسين الأداء التنظيمي؛
- تحسين نظم المعلومات الداخلية بما يسمح بتسريع عملية تبادل البيانات ودعم عملية اتخاذ القرار بشكل أكثر دقة وفعالية؛
- دعم جانب الأمن المعلوماتي وحماية البيانات الرقمية لضمان إستمراريةالعمل بثقة وفعالية داخل المؤسسة؛
- تعزيز التنسيق بين مختلف المصالح والأقسام داخل المؤسسة عبر الإعتماد على أنظمة رقمية متكاملة تسهم في تحسين سير العمليات؛
- العمل على ربط الرقمنة بعوامل تنظيمية وإدارية أخرى مثل التحفيز والقيادة و التسيير، من أجل رفع مستوى الأداء التنظيمي بشكل أكبر.

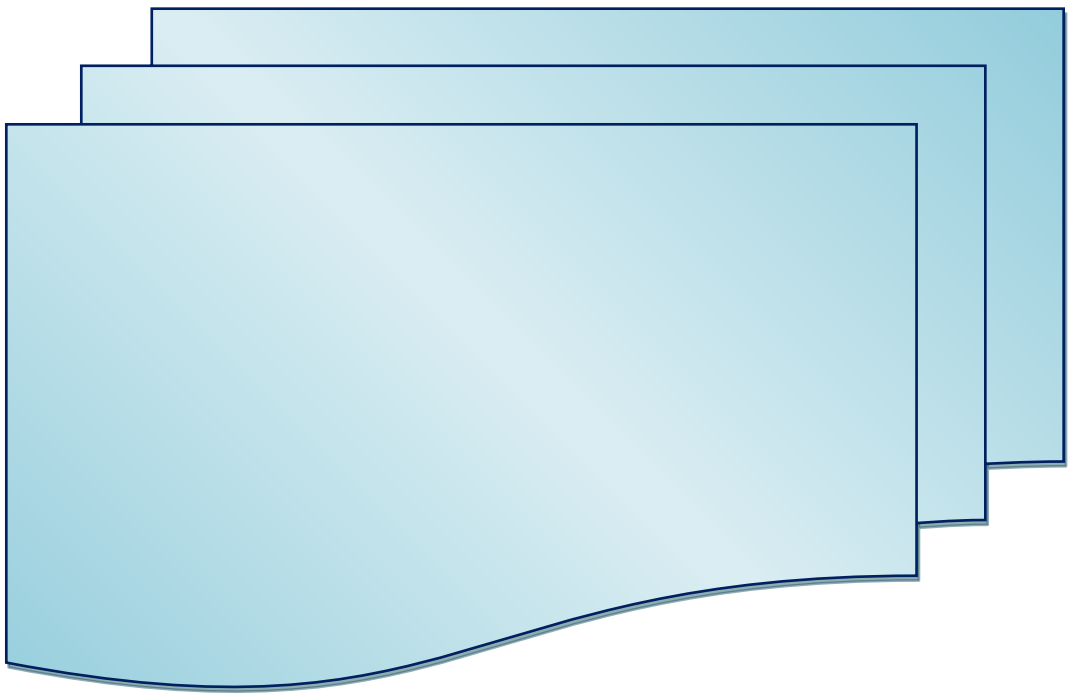
تعديل من خلال WPS Office

ثالثا: آفاق الدراسة

بحكم حداثة متغيرات الدراسة،يمكن إقتراح أفاق في جملة من المحاور للدراسات المستقبلية هي:

- أثر الرقمنة على تحسين جودة الخدمة العمومية في المؤسسات الاقتصادية المالية؛
- دور الرقمنة في تعزيز الكفاءة الإدارية داخل المؤسسات العمومية المالية؛
- العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار التنظيمي في المؤسسات؛
- أثر الرقمنة في تحسين رضا العملاء داخل المؤسسات الخدماتية.

تعديل من خلال WPS Office



تعديل من خلال WPS Office

I- المراجع باللغة العربية

أولا: الكتب

1. صبحي حمودي، معجم المنجد في اللغة العربية المعاصرة، ط2، دار المشرق، بيروت، لبنان، 2001.
2. محمد المبيضين عقلة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2001.
3. محمد سرور الحريري، علم النفس الإداري، دار الطباعة للنشر، بيروت، لبنان، 2016.
4. منير الحمزة، المكتبات الرقمية، ط1، دار الألمعية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.

ثانيا: الأطروحات والمذكرات

1. بطاهر بختة، مدى فعالية التحليل الإستراتيجيالخارجي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة مستغانم، الجزائر، 2018.
2. عبيد نغم، أثر استثمار رأس المال الفكري في الأداء المنظمي، مذكرة ماجستير، جامعة بغداد، العراق، 2000.
3. عريف عبد الرزاق، أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2008.
4. عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر والولايات المتحدة الأمريكية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012.
5. عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمّان، الأردن، 2009.
6. مهري سهيلة، المكتبة الرقمية في الجزائر، دراسة للواقع وتطلعات المستقبل، مذكرة ماجستير، تخصص إعلام علمي وتقني، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر،

تعديل من خلال WPS Office

2006.

7. الميلود سحانين، مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجيلالي اليابس – سيدي بلعباس، الجزائر.

ثالثا: المجلات والدوريات العلمية

1. إسماعيل حيوري، "أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء التنظيمي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 22، 2009.

2. إيمان بغدادي، سمية رماش، "تكنولوجيا الرقمنة في المكتبات الجزائرية"، مجلة أوراق بحثية، المجلد 2، العدد 1، جامعة الجلفة، 2022.

3. بدرة عبد القادر، محلبط عياش عزوز، "تكنولوجيا المعلومات والكفاءة المهنية للعامل"، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 26، 2015.

4. بطاهر بختة، "مدى فعالية التحليل الإستراتيجيالخارجي"، مجلة الباحث الا قتصادي، 2017.

5. سدراتي سميرة، "رقمنة قطاع التعليم العالي الجزائري: رهانات وتحديات"، دفاتر السياسة والقانون، المجلد 17، العدد 2، 2025.

6. سفرة بنت دخيل الله الخثعمي، "مشاريع وتجارب التحول الرقمي في مؤسسات المعلومات"، مجلةRIST ، المجلد 20، العدد 1، 2011.

7. عامر إيمان، عتيق شيخ، "الصعوبات والتحديات لمواجهة التحول الرقمي في الجزائر"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 1، 2025.

تعديل من خلال WPS Office

8. عبد القادر حمو علي، سيد أحمد ستي، "تأثير أبعاد الرقمنة على أداء الموارد البشرية"، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 13، العدد 4، 2025.

9. غردي محمد، بن نذير، نصر الدين، "إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء المؤسسة"، ملتقى دولي، جامعة البليدة، 2013.

10. الكبيسي أحمد، "تطور نظم المعلومات في المكتبات من الحوسبة إلى الرقمنة الافتراضية"، مجلة العربية 300، العدد 29، 2008.

11. كوّال روفيا، بوفطيمة فؤاد، "مساهمة الرقمنة في تفعيل مشاركة المعرفة"، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد 5، العدد 2، 2022.

12. مقراش فوزية، الضمور فيروز مصلح، "أثر الإبداع على الأداء التنظيمي"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 15، العدد 20، 2019.

13. موسى جخدم، " الأداء التنظيمي وتأثيره على مواكبة التطورات العالمية"، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، المجلد 5، العدد 1، 2023.

14. نجلاء أحمد يس، "الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية"، القاهرة، 2013.

رابعا: الملتقيات والمؤتمرات

1. غردي محمد، بن نذير، نصر الدين، إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول اقتصاد المعرفة، جامعة البليدة، الجزائر، 2013.

II-المراجع باللغة الأجنبية

1. Alraja, M. N., et al., "The role of information technology in enhancing organizational performance", International Journal of Data and Network Science, 5(3), 2021.

2. Bröckling, U., Krasmann, S., & Lemke, T., Governmentality: Current Issues and Future Challenges, Routledge, 2021.

تعديل من خلال WPS Office

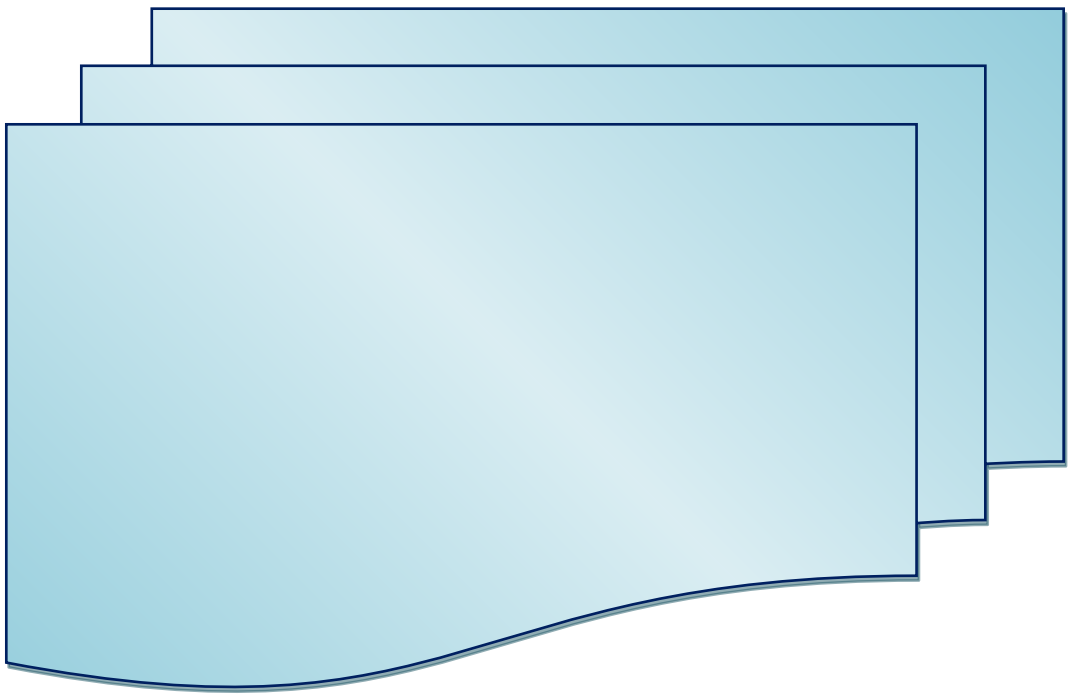
3. Georgopoulos, B., & Tannenbaum, A., "A Study of Organizational Effectiveness", American Sociological Review, 22, 1957.

4. Gerhard Oswald, Michael Kleinemeier, Shaping the Digital Enterprise, Springer Nature, Switzerland, 2017.

5. Oudot, P. M., Dictionnaire des techniques et des sciences appliquées, Dunod, Paris, 2008.

6. Tubis, A., Digital maturity and operational processes in organizations, 2023.

تعديل من خلال WPS Office



تعديل من خلال WPS Office

الملحق رقم 01 : إتفاقية التربص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي –تبسة-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نيابة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتقييم

إتفاقية التربص

المادة الاولى: هذه الاتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي –تبسة- ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة : صندوق الاحتياط والتوفير CNEP

مقـــرها : ولاية تبسة

ممثلة من طرف :
السيد: بوعلاق بدرالدين الوظيفة: مدير الشبكة التجارية لمنطقة "336"

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم :

1- مراح ذكرى 2- شايبي خلود

ماستر التخصص إدارة أعمال

عنوان المذكرة: أثر الرقمنة على الأداء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية.

الاستاذ (ة) المشرف (ة) :
كستروف ايمان

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم :

1- ..... 2- ..... 3 .....

4- ..... 5- .....

ليسانس التخصص : .....

عنوان تقرير التربص: .....

تعديل من خلال WPS Office

الاستاذ (ة) المشرف(ة) :

.....

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 88-90 المؤرخ في : 1988/05/03 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية : يهدف هذا التربص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين .

المادة الثالثة :التربص التطبيقي يجرى في مصلحة :

دائرة الاعلام الآلي بالمديرية الجهوية للشبكة التجارية لتبسة DRC 330

الفترة من: 2026/06/30 الى : 2026/01/02

المادة الرابعة : برنامج التربص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية

المادة الخامسة :

على غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمتابعة تنفيذ التربص التطبيقي هؤلاء الاشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب للمتربص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة:خلال التربص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتربص مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضح للطلبة عند وصولهم أماكن تربصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن والنظافة وتبين لهم الاخطاء الممكنة.

المادة السابعة: في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في انهاء تربص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتربص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التربص.

المادة التاسعة: في حالة حادث ما على المتربصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم.

المادة العاشرة :تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم

إدارة المؤسسة المستقبلة

Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance
Direction Du Réseau Commercial
330
Réseau Tebessa

عبد المجيد حمايدية
المدير الجهوي للشبكة التجارية
تبسة -330-

تعديل من خلال WPS Office

الملحق رقم 02 : الإستبيان





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد العربي التبسي- تبسة-
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

السنة: ثانية ماستر

إستمارة استبيان
موضوع

تحية طيبة وبعد

في إطار التحضير لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال نضع بين أيديكم نضع بين أيديكم هذه الاستمارة للمساهمة في إنجاز دراسة بعنوان: **"أثر الرقمنة على تحسين الأداء التنظيمي – دراسة حالة المؤسسة الوطني للتوفير والإحتياط"** وهذا عن طريق الإجابة عن الأسئلة التي تتضمنها الإستمارة المرفقة علما أن إجابتكم تستعمل فقط لغايات البحث العلمي كما أنها ستحاط بالسرية التامة.

لذا نرجو من سادتكم المحترمة تقديم المساعدة في إتمام هذه الدراسة من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية.

تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير على تعاونكم

من إعداد الطالبتين:

مراح ذكرى

شايبي خلود

تحت الإشراف:

د.كشرود إيمان

السنة الجامعية:2025-2026

تعديل من خلال WPS Office

أولا: البيانات شخصية

يرجى علامة x أمام الإجابة المناسبة

1-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2-السن:

أقل من 30 سنة ☐

من 30- 40 سنة ☐

من 40 - 50 سنة ☐

أكثر من 50 سنة ☐

3- المؤهل العلمي:

ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دراسات عليا ☐

تقني سامي ☐ دراسات أخرى ☐

4- الخبرة المهنية: من 1 سنة إلى أقل من 5 سنوات ☐

من 5 إلى 10 سنوات ☐

من 10 إلى 15 سنة ☐

أكثر من 15 سنة ☐

5- المركز الوظيفي:

مدير ☐ رئيس قسم ☐ أمانة الإدارة العامة ☐

مسؤول المصلحة ☐

تعديل من خلال WPS Office

المحور الأول:الرقمنة (المتغير المستقل)

الرقم	العبـــــــــــــــارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد التنظيمي						
01	تساهم الرقمنة في تحسين تنظيم العمل داخل مؤسسة.					
02	تساهم الرقمنة في وضوح توزيع المهام والمسؤوليات.					
03	تعزز الرقمنة التنسيق بين مختلف الأقسام.					
04	تساهم الرقمنة في تحسين عملية اتخاذ القرار.					
05	تساهم الرقمنة في تطوير السياسات والإستراتيجيات داخل مؤسسة.					
البعد التكنولوجي						
06	تتوفر لدى المؤسسة أجهزة ومعدات تقنية حديثة تدعم العمل الرقمي.					
07	تعتمد المؤسسة على برمجيات متطورة تساهم في تسهيل معالجة المعلومات وتنظيمها.					
08	تمتلك المؤسسة بنية تحتية رقمية متكاملة (أجهزة، شبكات، وبرمجيات) تدعم عمليات الرقمنة.					
09	لدى المؤسسة موظفون ذو خبرة وكفاءة في إستخدام التقنيات و البرمجيات الرقمية.					

تعديل من خلال WPS Office

10	تعتمد المؤسسة على شبكة الإنترنت في إنجاز وتبادل المعلومات والخدمات الرقمية بشكل فعال.					
11	تساهم الأنظمة الرقمية في تسريع معالجة المعلومات وتقليل الأخطاء أثناء العمل.					
البعد العمليات						
12	تساهم الرقمنة في تبسيط إجراءات العمل داخل مؤسسة.					
13	تقبل الموظفون بسهولة إستخدام الرقمنة في المؤسسة.					
14	تساعد الرقمنة في تحسين جودة العمليات داخل المؤسسة.					
15	تساهم الرقمنة في تقليل التكاليف التشغيلية.					
16	تساهم الرقمنة في تحسين كفاءة العمليات.					

المحور الثاني: الأداء التنظيمي (المتغير التابع)

الرقم	**العبـــــــــــــــارة**	**أوافق بشدة**	**أوافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
المؤشر المالي						
17	يتم إستخدام الموارد المالية بكفاءة داخل المؤسسة.					

تعديل من خلال WPS Office

18	يحقق المؤسسة نتائج مالية إيجابية بشكل مستمر.					
19	يسعى المؤسسة إلى تقليل التكاليف وتحسين العائد .					
20	يعمل المؤسسة على تحقيق توازن بين الإيرادات والمصروفات.					
21	يسعى المؤسسة إلى تحسين كفاءة إستخدام الأصول المالية.					
مؤشر العملاء						
22	تستجيب المؤسسة بسرعة لاحتياجات العملاء.					
23	تتميز خدمات المؤسسة بالجودة من وجهة نظر العملاء.					
24	تسعى المؤسسة إلى بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء.					
25	تهتم المؤسسة بمتابعة شكاوى العملا ء والعمل على حلها.					
مؤشر العمليات الداخلية						
26	يتم إنجاز الأعمال بكفاءة داخل المؤسسة.					
27	يتم تحسين طرق العمل بشكل مستمر داخل المؤسسة.					
28	تعتمد المؤسسة على إجراءات واضحة لتنفيذ الأعمال.					
29	تعمل المؤسسة على تقليل الأخطاء في العمليات التشغيلية.					

تعديل من خلال WPS Office

مؤشر التعلم والتجديد						
30	يعمل المؤسسة على تطوير وتدريب مهارات العاملين باستمرار.					
31	تشجع المؤسسة الابتكار والتجديد في العمل.					
32	يساهم العاملون بفعالية في تحسين ا لأداء وتحقيق الأهداف.					
33	تشجع المؤسسة تبادل المعرفة و الخبرات بين العاملين.					

الملحق رقم 03 : الأساتذة المحكمين

تعديل من خلال WPS Office

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	اللقب والإسم	الرتبة	التخصص	القسم	الإمضاء
01	حناشي توفيق	أستاذ	إدارة أعمال	علوم التسيير	
02	أوريسي هبة الله	أستاذ محاضر – ب–	إدارة أعمال	علوم التسيير	
03	قاطر فارس	أستاذ محاضرة – أ–	إدارة أعمال	علوم التسيير	
04	حمد شفاء	أستاذ	إدارة أعمال	علوم التسيير	
05	منيجل شكري	أستاذ محاضر – ب –	إدارة أعمال	علوم التسيير	

تعديل من خلال WPS Office



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

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نيابة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتقييم

إذن بالقبول لمذكرة التخرج ماستر

أنا الممضي أسفله الاستاذ (ة) : كشرود ايمان

المشرف على مذكرة التخرج: ماستر للسنة الجامعية : 2026/2025

قريق العمل	الاختصاص	عنوان المذكرة بالتفصيل
1- مراح ذكرى	إدارة أعمال	أثر الرقمنة على تحسين الأداء التنظيمي دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP
2- شايبي خلود		

أو افق على تقديم المذكرة أو تقرير الترخيص وهذا بعد المراجعة الكاملة .

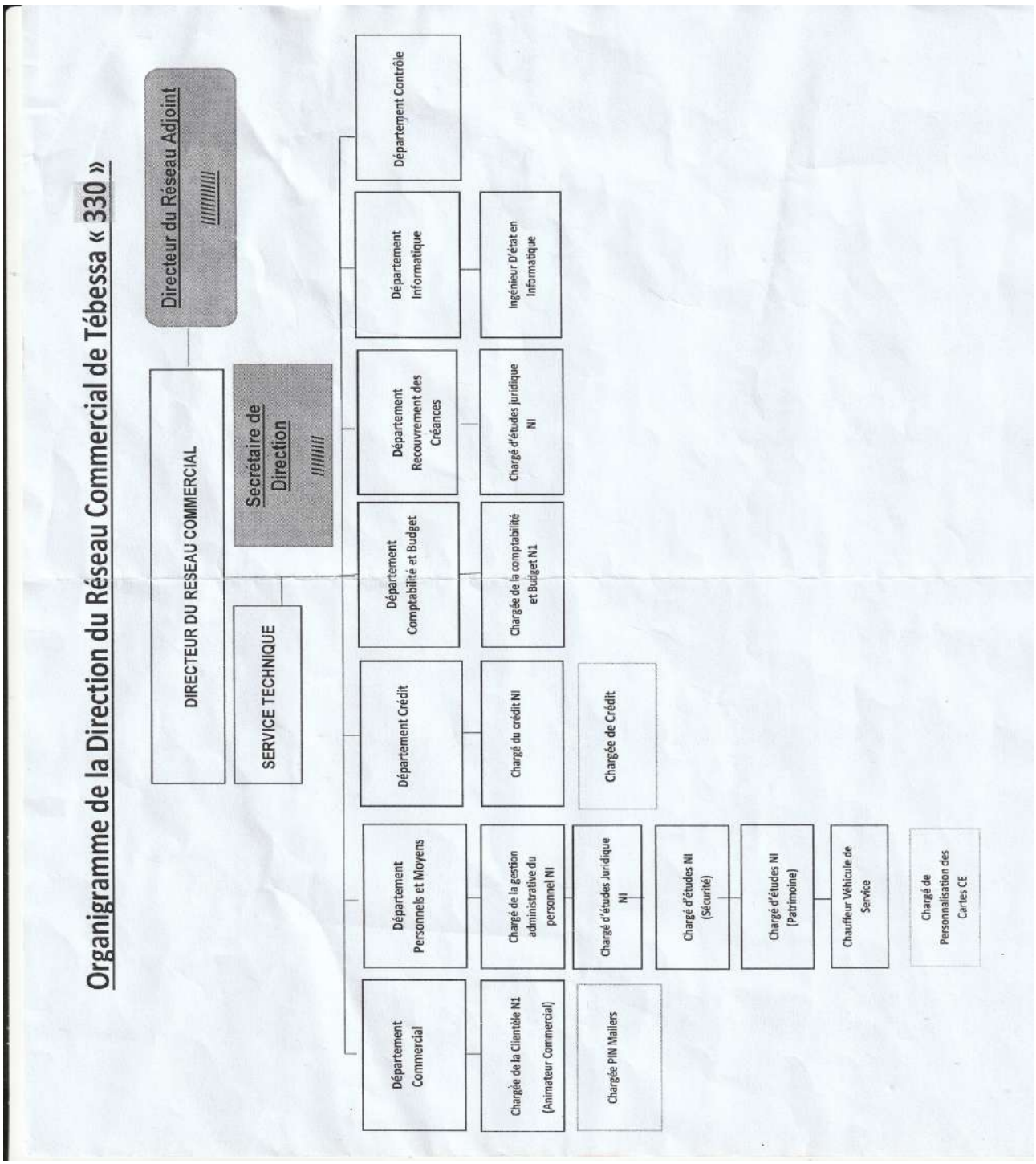
اللقب والاسم للاستاذ المشرف: د. كشرود ايمان
الامضاء:
تاريخ الامضاء: 2026/05/16

الادارة

الملحق رقم 04 : إذن بالقبول لمذكرة التخرج ماستر

تعديل من خلال WPS Office

الملحق رقم 05 : الهيكل التنظيمي



تعديل من خلال WPS Office

الملحق رقم 06 : مخرجات spss27

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,880	17

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=r18 r19 r20 r21 t22 t23 t24 t25 y26 y27 y28 y29 u30 u31 u32 u33
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,901	16

تعديل من خلال WPS Office

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,885	33

```
NPAR TESTS
  /K-S(NORMAL)=m1 m2 alll
  /MISSING ANALYSIS
  /KS_SIM CIN(99) SAMPLES(10000).
```

NPar Tests

a. Based on availability of workspace memory.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		المحور الأول: الرقمنة	المحور الثاني: ا لأداء التنظيمي
N		30	30
Normal Parameters[a,b]	Mean	4,6702	4,4896
	Std. Deviation	,29619	,34705

تعديل من خلال WPS Office

Most Extreme Differences	Absolute		,141	,183
	Positive		,133	,087
	Negative		-,141	-,183
Test Statistic			,141	,183
Asymp. Sig. (2-tailed)[c]			,129	,115
Monte Carlo Sig. (2-tailed)[d]	Sig.		,127	,012
	99% Confidence Interval	Lower Bound	,118	,009
		Upper Bound	,135	,142

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

			المجموع الكلي
N			30
Normal Parameters[a,b]	Mean		4,5799
	Std. Deviation		,24205
Most Extreme Differences	Absolute		,087
	Positive		,069
	Negative		-,087
Test Statistic			,087
Asymp. Sig. (2-tailed)[c]			,200[e]
Monte Carlo Sig. (2-tailed)[d]	Sig.		,805
	99% Confidence Interval	Lower Bound	,795
		Upper Bound	,816

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 2000000.

e. This is a lower bound of the true significance.

FREQUENCIES VARIABLES= الجنس العمر المؤهل الخبرة الوظيفة

/PIECHART FREQ

تعديل من خلال WPS Office

/ORDER=ANALYSIS.

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	18	60,0	60,0	60,0
	أنثى	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 30سنة	5	16,7	16,7	16,7
	30-40سنة	12	40,0	40,0	56,7
	40-50سنة	8	26,7	26,7	83,3
	اكثر من 50 سنة	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المؤهل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	1	3,3	3,3	3,3
	ليسانس	16	53,3	53,3	56,7
	ماستر	12	40,0	40,0	96,7
	دراسات عليا	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تعديل من خلال WPS Office

الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 1 الى 5 سنوات	11	36,7	36,7	36,7
	من 5 الى 10 سنوات	3	10,0	10,0	46,7
	من 10 الى 15 سنة	5	16,7	16,7	63,3
	أكثر من 15 سنة	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الوظيفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير	1	3,3	3,3	3,3
	رئيس قسم	7	23,3	23,3	26,7
	أمانة الإدارة العامة	1	3,3	3,3	30,0
	مسؤول المصلحة	21	70,0	70,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Pie Chart

تعديل من خلال WPS Office

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 30سنة	5	16,7	16,7	16,7
	30-40سنة	12	40,0	40,0	56,7
	40-50سنة	8	26,7	26,7	83,3
	اكثر من 50 سنة	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

q1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	4	13,3	13,3	13,3
	موافق بشدة	26	86,7	86,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تعديل من خلال WPS Office

q2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	6	20,0	20,0	20,0
	موافق بشدة	24	80,0	80,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

q3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	8	26,7	26,7	26,7
	موافق بشدة	22	73,3	73,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

q4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	9	30,0	30,0	30,0
	موافق بشدة	21	70,0	70,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

q5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	7	23,3	23,3	23,3

تعديل من خلال WPS Office

	موافق بشدة	23	76,7	76,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

a6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	1	3,3	3,3	3,3
	موافق	13	43,3	43,3	46,7
	موافق بشدة	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

a7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	1	3,3	3,3	3,3
	موافق	10	33,3	33,3	36,7
	موافق بشدة	19	63,3	63,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

a8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	1	3,3	3,3	3,3
	موافق	11	36,7	36,7	40,0
	موافق بشدة	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تعديل من خلال WPS Office

a9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	1	3,3	3,3	3,3
	موافق	12	40,0	40,0	43,3
	موافق بشدة	17	56,7	56,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

a10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	9	30,0	30,0	30,0
	موافق بشدة	21	70,0	70,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

a11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	8	26,7	26,7	26,7
	موافق بشدة	22	73,3	73,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

a12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

تعديل من خلال WPS Office

Valid	محايد	1	3,3	3,3	3,3
	موافق	6	20,0	20,0	23,3
	موافق بشدة	23	76,7	76,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

b13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	10	33,3	33,3	33,3
	موافق بشدة	20	66,7	66,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

b14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	12	40,0	40,0	40,0
	موافق بشدة	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

b15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	12	40,0	40,0	40,0
	موافق بشدة	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تعديل من خلال WPS Office

b16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	2	6,7	6,7	6,7
	موافق	10	33,3	33,3	40,0
	موافق بشدة	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

b17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	1	3,3	3,3	3,3
	موافق	8	26,7	26,7	30,0
	موافق بشدة	21	70,0	70,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

r18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	1	3,3	3,3	3,3
	موافق	18	60,0	60,0	63,3
	موافق بشدة	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

r19

تعديل من خلال WPS Office

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	3	10,0	10,0	10,0
	موافق	18	60,0	60,0	70,0
	موافق بشدة	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

r20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غيرموافق	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	1	3,3	3,3	6,7
	موافق	13	43,3	43,3	50,0
	موافق بشدة	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

r21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	2	6,7	6,7	6,7
	موافق	15	50,0	50,0	56,7
	موافق بشدة	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

t22

تعديل من خلال WPS Office

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	15	50,0	50,0	50,0
	موافق بشدة	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

t23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	17	56,7	56,7	56,7
	موافق بشدة	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

t24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	12	40,0	40,0	40,0
	موافق بشدة	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

t25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	9	30,0	30,0	30,0
	موافق بشدة	21	70,0	70,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تعديل من خلال WPS Office

y26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	1	3,3	3,3	3,3
	موافق	14	46,7	46,7	50,0
	موافق بشدة	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

y27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	12	40,0	40,0	40,0
	موافق بشدة	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

y28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	13	43,3	43,3	43,3
	موافق بشدة	17	56,7	56,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

y29

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

تعديل من خلال WPS Office

Valid	موافق	15	50,0	50,0	50,0
	موافق بشدة	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

u30

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	6	20,0	20,0	20,0
	موافق بشدة	24	80,0	80,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

u31

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	1	3,3	3,3	3,3
	موافق	16	53,3	53,3	56,7
	موافق بشدة	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

u32

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	1	3,3	3,3	3,3
	موافق	13	43,3	43,3	46,7
	موافق بشدة	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تعديل من خلال WPS Office

u33

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	1	3,3	3,3	3,3
	موافق	14	46,7	46,7	50,0
	موافق بشدة	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
q1	30	4,87	,346
q2	30	4,80	,407
q3	30	4,73	,450
q4	30	4,70	,466
q5	30	4,77	,430
a6	30	4,50	,572
a7	30	4,60	,563
a8	30	4,57	,568
a9	30	4,53	,571
a10	30	4,70	,466
a11	30	4,73	,450
a12	30	4,73	,521

تعديل من خلال WPS Office

b13	30	4,67	,479
b14	30	4,60	,498
b15	30	4,60	,498
b16	30	4,53	,629
b17	30	4,67	,547
r18	30	4,33	,547
r19	30	4,20	,610
r20	30	4,40	,724
r21	30	4,37	,615
t22	30	4,50	,509
t23	30	4,43	,504
t24	30	4,60	,498
t25	30	4,70	,466
y26	30	4,47	,571
y27	30	4,60	,498
y28	30	4,57	,504
y29	30	4,50	,509
u30	30	4,80	,407
u31	30	4,40	,563
u32	30	4,50	,572
u33	30	4,47	,571
البعد التنظيمي	30	4,7733	,31397
البعد التكنولوجي	30	4,6238	,34686
بعد العمليات	30	4,6133	,44546
المؤشر المالي	30	4,3250	,45081
مؤشر العملاء	30	4,5583	,40834
مؤشر العمليات الداخلية	30	4,5333	,45359
مؤشر التعلم والتجديد	30	4,5417	,42590
المحور الأول: الرقمنة	30	4,6702	,29619
المحور الثاني: الأداء التنظيمي	30	4,4896	,34705

تعديل من خلال WPS Office

Valid N (listwise)	30		

CORRELATIONS
/VARIABLES=m1 m2
/PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL
/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

		المحور الأول: الرقمنة	المحور الثاني: الأداء التنظيمي
المحور الأول: الرقمنة	Pearson Correlation	1	,127
	Sig. (2-tailed)		,024
	N	30	30
المحور الثاني: الأداء التنظيمي	Pearson Correlation	,127	1
	Sig. (2-tailed)	,024	
	N	30	30

Regression

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المحور الأول: الرقمنة[b]	.	Enter

تعديل من خلال WPS Office

a. Dependent Variable: المحور الثاني: الأداء التنظيمي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,127[a]	,016	-,019	,35032

a. Predictors: (Constant), المحور الأول: الرقمنة

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,057	1	,057	,462	,024[b]
	Residual	3,436	28	,123		
	Total	3,493	29			

a. Dependent Variable: المحور الثاني: الأداء التنظيمي

b. Predictors: (Constant), المحور الأول: الرقمنة

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	3,793	1,028		3,690	,001
	المحور الأول: الرقمنة	,149	,220	,127	,679	,024

a. Dependent Variable: المحور الثاني: الأداء التنظيمي

تعديل من خلال WPS Office

Correlations

		المحور الثاني: الأداء التنظيمي	البعد التنظيمي	البعد التكنولوجي	بعد العمليات
المحور الثاني: الأداء التنظيمي	Pearson Correlation	1	,194	,227	,154
	Sig. (2-tailed)		,046	,023	,042
	N	30	30	30	30
البعد التنظيمي	Pearson Correlation	,194	1	,438*	,466**
	Sig. (2-tailed)	,046		,015	,009
	N	30	30	30	30
البعد التكنولوجي	Pearson Correlation	,227	,438*	1	,474**
	Sig. (2-tailed)	,023	,015		,008
	N	30	30	30	30
بعد العمليات	Pearson Correlation	,154	,466**	,474**	1
	Sig. (2-tailed)	,042	,009	,008	
	N	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

تعديل من خلال WPS Office

تعديل من خلال WPS Office



تعديل من خلال WPS Office

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر الرقمنة على الأداء التنظيمي داخل الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP – تبسة، من خلال توضيح طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين فعالية الأداء داخل المؤسسات الحديثة.

انطلقت الدراسة من إطار نظري أبرز أن الرقمنة أصبحت من أهم التحولات المعاصرة التي ساهمت في تطوير أساليب العمل، وتحسين الإجراءات الإدارية، ورفع كفاءة الأداء وجودة الخدمات.

أما في الجانب التطبيقي، فقد تم الاعتماد على دراسة ميدانية داخل المؤسسة محل الدراسة باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتحليلها باستخدام برنامج SPSS لاختبار الفرضيات المتعلقة بأبعاد الرقمنة (التنظيمي، التكنولوجي، والعملياتي) وعلاقتها ب الأداء التنظيمي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للرقمنة على الأداء التنظيمي، حيث تبيّن أن البعد التكنولوجي هو الأكثر تأثيرا، يليه البعد التنظيمي ثم البعد العملياتي الذي جاء بأثر أضعف نسبيًا. كما أكدت النتائج أن الرقمنة تسهم في تحسين الكفاءة، وتسريع العمليات، ورفع جودة الخدمات وتعزيز رضا العملاء، إلا أن هذا التأثير يحتاج إلى دعم عوامل تنظيمية وإدارية إضافية لتعزيزه بشكل أكبر.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز البنية التحتية الرقمية، وتكثيف التكوين المستمر للموظفين، وتطوير نظم المعلومات ، وترسيخ ثقافة التحول الرقمي داخل المؤسسة، إضافة إلى دعم الأمن المعلوماتي وتحسين التنسيق الداخلي.

كما اقترحت آفاقًا بحثية مستقبلية تتعلق بترقية جودة الخدمة العمومية، وتعزيز الكفاءة الإدارية، ودراسة الابتكار التنظيمي في ظل التحول الرقمي.

Abstract:

This study aims to analyze the impact of digitalization on organizational performance within the National Savings and Provident Fund (CNEP – Tébessa), by clarifying the nature of the relationship between digital transformation and the improvement of performance efficiency in modern organizations. The study is grounded in a theoretical framework that highlights digitalization as one of the most significant contemporary transformations contributing to the development of work methods, the improvement of administrative procedures, and the enhancement of efficiency and service quality.

On the practical side, the study relied on a field investigation within the targeted institution using a questionnaire as the main data collection tool. The collected data were analyzed using SPSS software to test the hypotheses related to the dimensions of digitalization (organizational, technological, and operational) and their relationship with organizational performance.

The results revealed a statistically significant positive impact of digitalization on organizational performance. It was found that the technological dimension has the strongest influence, followed by the organizational dimension, while the operational dimension showed a relatively weaker effect. The findings also confirmed that digitalization contributes to improving efficiency, accelerating processes, enhancing service quality, and increasing customer satisfaction; however, this impact requires additional organizational and managerial support to be further strengthened.

The study recommends strengthening digital infrastructure, intensifying continuous training for employees, developing information systems, and embedding a digital transformation culture within the institution. It also emphasizes the importance of improving information security and internal coordination. Furthermore, future research directions are suggested, including enhancing public service quality, improving administrative efficiency, and exploring organizational innovation in the context of digital transformation.

Keywords:
Digitalization, organizational performance, National Savings and Provident Fund (CNEP – Tébessa).

تعديل من خلال WPS Office