



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الدكتور مولاي الطاهر



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

بغنوان:

## التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسات العمومية

تحت إشراف الأستاذ:

• الدكتور: خراف مخطارية

من إعداد الطالب:

• صديقي محمد أمين

امام اللجنة المكونة من سادة:

الدكتور/عشعاشي مصطفى/...../رئيسا

الدكتور/خراف مخطارية/...../مشرفا

الدكتور/بن قدور علي/...../مناقشا

السنة الجامعية: 2025\2026



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الدكتور مولاي الطاهر



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

بغنوان:

التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسات العمومية

تحت إشراف الأستاذ:

• الدكتور: خراف مخطارية

من إعداد الطالب:

• صديقي محمد أمين

امام اللجنة المكونة من سادة:

الدكتور/عشعاشي مصطفى/...../رئيسا

الدكتور/خراف مخطارية/...../مشرفا

الدكتور/بن قدور علي/...../مناقشا

السنة الجامعية: 2025\2026

## الاهداء والتشكرات

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، وعلى آله وصحبه أجمعين. نحمد الله سبحانه وتعالى الذي أنعم علينا بالصحة والعافية، ووفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع، سائلين المولى عز وجل أن يجعله خالصاً لوجهه الكريم ونافعاً لكل من يطلع عليه.

قال تعالى:

﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾

سبحانك اللهم وبحمدك استغفرك واتوب اليك - سورة النمل، الآية 19.

ولقوله صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" نتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذتنا المشرفة: «خفاف مخطارية» على ما قدمته لنا من توجيهات قيمة ونصائح سديدة وإرشادات علمية ساهمت في إنجاز هذه المذكرة، فجزاها الله عنا خير الجزاء وأدام عليها الصحة والعافية.

كما نتقدم بجزيل الشكر والإمتنان إلى الأساتذة المناقشين على تفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة وإثرائها بملاحظاتهم العلمية القيمة.

ولا يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى كافة الأساتذة الذين رافقونا طوال مشوارنا الدراسي، ولم يبخلوا علينا بعلمهم ونصائحهم وتوجيهاتهم.

وفي الأخير، نتوجه بالشكر إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل، ولو بكلمة طيبة أو دعوة صادقة.

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ﴾ [هود: 88]

وامتثالا لقول النبي عليه الصلاة والسلام: «إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقَنَهُ».

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والعلماء، أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع:

إلى منبع العطاء والدعاء المستجاب... إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها، وكان رضاها دليلي في ظلمات الصعاب.. أُمي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى رمز الكفاح والشموخ... إلى من علمني أن الطموح لا سقف له، وسندني خطوة بخطوة حتى بلغت هذا المقام.. أُمي العزيز حفظه الله ورعاه.

إلى من بهم يشتد العُضد... إلى من قاسموني سنوات العمر وأجمل الذكريات، إخوتي حفظهم الله، كل باسمه.

إلى رفقاء الدرب والمسيرة... إلى الأصدقاء الأوفياء والزملاء الذين شاركوني لحظات السهر، والتعب، والشغف، والذين كانوا خير سند في هذا المشوار.

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسات العمومية، دراسة حالة مؤسسات الضمان الاجتماعي لولاية سعيدة، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدنا على برنامج SPSS في تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، وتمثلت متغيرات الدراسة في أبعاد التحول الرقمي (البعد الإستراتيجي، البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي) وتحسين الأداء المؤسسي. تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وبلغ مجتمع الدراسة 81 العمال من إطارات المؤسسة محل الدراسة، وباستخدام برنامج SPSS V20 وتوصلت الدراسة إلى وجود دور إيجابي للتحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسات العمومية، إضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي والأداء المؤسسي. كما بينت النتائج أن البعد التنظيمي يعد الأكثر تأثيرا في تحسين الأداء، ثم يليه البعد التكنولوجي ثم البعد الاستراتيجي، وهو ما يؤكد أهمية إدارة التغيير وتوفير بيئة تنظيمية داعمة لإنجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات العمومية.

## **Abstract:**

This study aimed to examine the role of digital transformation in improving the performance of public institutions, using the Social Security institutions of Saïda Province as a case study. To achieve the study's objective, the SPSS software was used to analyze data and test hypotheses through a set of appropriate statistical methods. The study variables comprised the dimensions of digital transformation (the strategic dimension, the technological dimension, and the organizational dimension) and institutional performance improvement. A questionnaire was used as the data collection tool, with a study population of 81 employees from the managerial staff of the institution under study. Using SPSS V20, the study concluded that digital transformation plays a positive role in improving the performance of public institutions, and that there is a statistically significant relationship between the dimensions of digital transformation and institutional performance. The results further indicated that the organizational dimension has the greatest impact on performance improvement, followed by the technological dimension, and then the strategic dimension — which underscores the importance of change management and the provision of a supportive organizational environment for the successful implementation of digital transformation within public institutions.

## Table des matières

|                                                                                                  |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| المقدمة                                                                                          | أ  |
| التمهيد :                                                                                        | 2  |
| المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي وأبعاده في القطاع العام                                        | 3  |
| المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي، تطوره التاريخي، وأهميته في المؤسسات العمومية:                 | 3  |
| المطلب الثاني: خصائص ومتطلبات التحول الرقمي                                                      | 7  |
| المطلب الثالث : أبعاد التحول الرقمي (البعد الاستراتيجي، البعد التكنولوجي، والبعد التنظيمي)       | 10 |
| المبحث الثاني: أداء المؤسسات العمومية وآليات قياسه                                               | 11 |
| المطلب الأول: ماهية المؤسسة العمومية وخصائصها                                                    | 12 |
| المطلب الثاني: ماهية الأداء في القطاع العمومي                                                    | 15 |
| المطلب الثالث: إدارة وقياس الأداء (المؤشرات، العوامل، والتقييم)                                  | 20 |
| المبحث الثالث: العلاقة التفاعلية بين التحول الرقمي وتحسين الأداء                                 | 26 |
| المطلب الأول: استراتيجيات ونماذج التحول الرقمي كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي                       | 26 |
| المطلب الثاني: أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات العمومية، والميزة التنافسية | 28 |
| المطلب الثالث: توجهات التحول الرقمي وخطواته داخل المؤسسات                                        | 32 |
| الملخص:                                                                                          | 38 |
| الفصل الثاني: دراسة ميدانية                                                                      | 39 |
| التمهيد :                                                                                        | 40 |
| المبحث الأول: التعريف بالمؤسسات محل الدراسة                                                      | 41 |
| المطلب الأول: مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد CNR                                                   | 41 |
| المطلب الثاني: مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الغير الأجراء casnos             | 42 |
| المطلب الثالث: مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS                     | 43 |
| المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة                                                            | 46 |
| المطلب الأول: منهجية وأدوات المستخدمة في الدراسة                                                 | 46 |
| المطلب الثاني: تعريف بالمجتمع وعينة الدراسة                                                      | 46 |
| المطلب الثالث: دراسة صدقة وثبات الاستبيان                                                        | 47 |
| المبحث الثالث: تحسين الأداء                                                                      | 48 |
| المطلب الأول: التحليل الإحصائي للبيانات الديموغرافية                                             | 48 |
| المطلب الثالث: التحليل الإحصاء لتحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسات العمومية                      | 61 |

|         |         |
|---------|---------|
| 66..... | الملخص: |
| 67..... | الخاتمة |
| 71..... | المراجع |
| 76..... | الملاحق |



## الجدول:

| الرقم | الاسم                                                                          | الصفحة |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 01    | تمييز الدراسة عن باقي الدراسات                                                 | د      |
| 02    | صدق وثبات الاستمارة                                                            | 47     |
| 03    | يمثل توزيع العينة حسب الجنس                                                    | 48     |
| 04    | يمثل توزيع العينة حسب الوظيفة                                                  | 49     |
| 05    | يمثل توزيع العينة حسب الخبرة                                                   | 52     |
| 06    | يمثل توزيع العينة حسب التكنولوجيا                                              | 53     |
| 07    | يمثل توزيع العينة حسب المستوى التعليمي                                         | 55     |
| 08    | معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد التحول الرقمي وأداء المؤسسة                    | 57     |
| 09    | نموذج الانحدار المتعدد لقياس أثر أبعاد التحول الرقمي على أداء المؤسسة          | 58     |
| 10    | تحليل ANOVA لأداء المؤسسة بالنسبة لأبعاد التحول الرقمي                         | 59     |
| 11    | معاملات الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد التحول الرقمي على أداء المؤسسة           | 60     |
| 12    | نتائج تحليل معامل الارتباط بين التحول الرقمي وأداء المؤسسة                     | 61     |
| 13    | نتائج نموذج الانحدار بين التحول الرقمي وأداء المؤسسة                           | 62     |
| 14    | تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار بين التحول الرقمي وأداء المؤسسة          | 63     |
|       | لتأثير التحول الرقمي (Coefficients) معاملات الانحدار على أداء المؤسسة العمومية | 64     |

## الاشكال:

| الرقم | الاسم | الصفحة |
|-------|-------|--------|
|-------|-------|--------|

|    |                                                                   |    |
|----|-------------------------------------------------------------------|----|
| 01 | يمثل نموذج الدراسة                                                | ر  |
| 02 | يمثل نموذج الدراسة                                                | ر  |
| 03 | التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس                     | 48 |
| 04 | دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس                         | 49 |
| 05 | الشكل بياني يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي           | 50 |
| 06 | دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي           | 51 |
| 07 | الشكل بياني يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية            | 52 |
| 08 | دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية            | 53 |
| 09 | الشكل بياني يمثل توزيع أفراد العينة حسب ميدان تكنولوجيا المعلومات | 54 |
| 10 | دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب ميدان تكنولوجيا المعلومات | 54 |
| 11 | الشكل بياني يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي          | 56 |
| 12 | دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي           | 56 |

# المقدمة

يعتبر العصر الحالي عصر التحولات الكبرى نظرا للتغيرات التي شهدها العالم في مختلف المجالات، فقد أصبحت بيئة عمل المؤسسات العامة والخاصة تركز على استخدام الأجهزة الحديثة والبرامج ذات التقنية الحديثة والشبكات لتحقيق التواصل بين الأفراد والمؤسسات من أجل تحقيق أهدافها وتحسين أدائها وتقديم خدماتها، فهذا فرض على المؤسسات ضرورة التحول من النظام التقليدي إلى النظام الرقمي أو ما يطلق عليه التحول الرقمي.

ويعد التحول الرقمي من أحد أهم نتائج التطور العلمي والتكنولوجي المعاصر ويعتبر أساس الثورة الصناعية الرابعة، بسبب ما أحدثه من تغير تكنولوجي ينطوي على اعتماد مهارات جديدة للأفراد، كما أصبح أمرا ضروريا لجميع المؤسسات والمنظمات التي تسعى الي التطوير وتحسين خدماتهم.

فهو يساعد على تحسين الكفاءة التشغيلية وتحسين الخدمات لتقديمها للعملاء والجمهور في أحسن صورة ووقت قصير، ويقوم على توظيف التكنولوجيا بالشكل الأمثل مما يخدم سير العمل داخل المؤسسة في كافة أقسامها وأيضا في تعاملها مع العملاء والجمهور لتحسين الخدمات وتسهيل الحصول عليها مما يضمن توفير الوقت والجهد في آن واحد.

أيضا المؤسسات العمومية تتبنى بشكل متزايد مبادرات التحول الرقمي لتعزيز قدرتها على خدمة المواطنين، والبقاء على صلة بالعصر الرقمي. وتشمل هذه المبادرات مجموعة واسعة من المجالات، مثل الحوكمة الرقمية، وتقديم الخدمات الرقمية، وتحليلات البيانات، والذكاء الاصطناعي، والأمن السيبراني، والحوسبة السحابية، وغير ذلك، فأحد المحركات الرئيسية للتحول الرقمي في القطاع العمومي هو الحاجة إلى مواكبة التوقعات المتغيرة للجمهور المستخدمين. بالإضافة إلى ذلك، توفر التكنولوجيات الرقمية فرصا للمؤسسات العمومية لتبسيط عملياتها الداخلية، وتعزيز صنع القرار من خلال الرؤى المستندة إلى البيانات، ومعالجة التحديات المعقدة بشكل أكثر فعالية وتحتاج هذه المؤسسات العمومية إلى اعتماد نهج استراتيجي وشامل في رحلتها نحو التحول الرقمي يتضمن التخطيط الدقيق والقيادة الفعالة والحوكمة القوية ومشاركة أصحاب المصلحة، وقد يشمل ذلك تطوير استراتيجية رقمية شاملة، والاستثمار في البنية التحتية والتكنولوجية الضرورية، وإعادة التفكير في الهياكل التنظيمية والعمليات التشغيلية، ورفع مهارات الموظفين والقوى العاملة، وضمان تدابير قوية للأمن السيبراني.

## 1. إشكالية الدراسة:

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة اتجهت المؤسسات العمومية الى تبني التحول الرقمي كآلية لتحسين ادائها ورفع جوده خدماتها غير ان نجاح هذا التحول يظل محل تساؤل في ظل وجود عده تحديات تنظيمية وتكنولوجية وإستراتيجية وعليه تطرح الاشكالية التالية: الى أي مدى يساهم التحول الرقمي في تحسين اداء المؤسسات العمومية؟

## الأسئلة الفرعية:

✓ ما مدى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات العمومية، وما خصائصه الأساسية؟

✓ ما طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين أداء المؤسسات العمومية؟

✓ ما مدى تأثير أبعاد التحول الرقمي (التنظيمي، التكنولوجي، الاستراتيجي) على الأداء المؤسسي، وأيهما الأكثر تأثيراً؟

## 2. الفرضيات:

أ. الفرضية الرئيسية: للإجابة على الإشكالية قمنا بصياغة الفرضية التالية:

يساهم التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسات العمومية.

ب. الفرضيات الفرعية: انطلاقاً من الفرضية الرئيسية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- توجد فروق في مستوى تطبيق التحول الرقمي بين المؤسسات العمومية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وأداء المؤسسات العمومية.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي على الأداء المؤسسي.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي على الأداء المؤسسي.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الاستراتيجي على الأداء المؤسسي.

## 3. أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع لعدة أسباب منها:

أ. أسباب ذاتية:

- ✓ الرغبة والميل الشخصي للمواضيع المتعلقة بالتحول الرقمي.
- ✓ الرغبة في القيام بهذا البحث الأكاديمي الذي ينعكس أثره في أداء للمؤسسات العمومية.
- ✓ تناسب الموضوع مع محل الدراسة.
- ✓ الرغبة في إنجاز دراسة أكاديمية تعالج إشكالية واقعية تعيشها المؤسسات العمومية في ظل البيئة الرقمية الحديثة.

ب. أسباب موضوعية:

- ✓ الفضول العلمي في معرفة مدى تبني التحول الرقمي في بيئة عمل المؤسسات العمومية.
- ✓ قلة البحوث والدراسات على هذا الموضوع.
- ✓ محاولة الربط بين الجانب النظري للموضوع وما هو موجود فعلاً في المؤسسات محل الدراسة.
- ✓ أهمية الموضوع في تقديم نتائج وتوصيات قد تساعد صناع القرار على تطوير الأداء الإداري والخدمات للمؤسسات العمومية.

## 4. أهداف الدراسة:

- هدفت هذه الدراسة أساساً إلى استكشاف دور التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسات العمومية، وذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية، تتمثل فيما يلي:
- ✓ تسليط الضوء على واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمومية.

✓ التعرف على انتقال المؤسسة من النمط الورقي إلى النمط الرقمي وأثر ذلك في تحسين أداء المؤسسات العمومية.

✓ تحديد أهم أبعاد التحول الرقمي التي تسهم في تحسين أداء المؤسسات العمومية.

✓ إبراز نتائج التحول الرقمي على مستوى الأداء الداخلي للمؤسسات.

## 5. منهج الدراسة:

قصد الاحاطة بمختلف جوانب الموضوع ومن أجل الوصول إلى أهداف البحث وللإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية، سيتم الاعتماد على جانب المنهج الوصفي التحليلي لتغطية الجانب النظري، بالإضافة إلى الجانب التطبيقي الذي سوف يعتمد على الأسلوب التحليلي من أجل اختبار صحة الفرضيات وتحليل بيانات الاستبيان، بدراسة الحالة وذلك من خلال الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسات الضمان الاجتماعي بسعيدة، أما الادوات المستخدمة فتنتمثل كالآتي:

### ✓ الاستبيان:

تم استخدام الاستبيان لجمع آراء وتصورات الموظفين حول مستوى تبني التحول الرقمي داخل المؤسسة العمومية، ومدى تأثيره على تحسين الأداء.

### ✓ التحليل الإحصائي:

تم توظيف الأساليب الإحصائية الوصفية لتحليل البيانات المستخلصة من الاستبيانات، بهدف تفسير العلاقة بين تبني التحول الرقمي وتحسين أداء المؤسسة العمومية، وقياس مدى تأثيره على مختلف مؤشرات الأداء كالكفاءة والفعالية وجودة الخدمة.

## 6. الدراسات السابقة:

1) دراسة زمورة جمال، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية، أطروحة دكتوراه، (2023\_2024)،

الهدف الرئيسي من هذه الأطروحة هو تحليل كيف يمكن للتحول الرقمي أن يساهم في تحسين أداء المنظمات العمومية للقطاع محل الدراسة في الجزائر (مؤسسات القطاع الصحي العمومي الجزائري)، ويهدف على وجه الخصوص إلى تحديد الفرص التي يتيحها التحول الرقمي، فضلا عن التحديات والعقبات المحتملة أمام تنفيذه الفعال تسلط نتائج هذا البحث الضوء على إمكانات التحول الرقمي لتحسين إمكانية الوصول إلى خدمات الصحة العمومية وجودتها وكفاءتها في الجزائر من خلال فحص الممارسات الحالية ومبادرات التحول الرقمي عبر العديد من مؤسسات الرعاية الصحية، تحدد هذه الأطروحة عوامل النجاح الرئيسية وأفضل الممارسات لتنفيذ التحول الرقمي بنجاح تساهم هذه الأطروحة في الأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي في القطاع العمومي من خلال تسليط الضوء على خصوصيات السياق الجزائري وقطاع الصحة العمومي، وتقدم اقتراحات عملية لصناع القرار على

جميع المستويات لاستغلال إمكانات التحول الرقمي بشكل كامل في تحسين أداء المنظمات العمومية ومنها مؤسسات القطاع الصحي العمومي.

(2) دراسة د. بوجفجوف الزهرة، ملامح البيئة الرقمية في الجزائر بين الواقع والمأمول، مقالة منشورة مجلة أبحاث، المجلد 6، العدد 2، (2021)،

والتي هدفت إلى تشخيص واقع البيئة الرقمية في جزائر (البيئة الرقمية وقطاع الاتصالات في الجزائر) بالاعتماد على ثلاث مؤشرات أساسية هي مؤشر الهاتف الثابت والهاتف النقال ومؤشر الانترنت، وهذا لتقييم تجربة الجزائر في مجال الاتصالات كما ترصد أهم التحديات التي تواجه البيئة الرقمية في الجزائر، وخلصت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بتأهيل الكادر البشري ومرافقة الجانب التشريعي لتأمين المعلومات الإلكترونية.

(3) دراسة د. خديجة حنطيط، التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة، المجلد 09، العدد 01، 2024 هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة Brandt)، من خلال أبعاده الإستراتيجية الرقمية، التقنيات التكنولوجية، الثقافة التنظيمية)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والمقدرة 50 إطارا من مؤسسة Brandt ولم استرجاع وتحليل 37 استبيانا، وبعد المعالجة الإحصائية توصلت الدراسة إلى أن أبعاد التحول الرقمي لها دور في تحسين أداء مؤسسة Brandt، حيث هناك ارتباط قوي بين مختلف أبعاد التحول الرقمي وأداء المؤسسة فنجاح التحول الرقمي يتطلب التكامل بين أبعاده حيث محمد الثقافة التنظيمية تقود عملية التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة.

(4) دراسة A governance framework - إطار حوكمة يسهل التحول الرقمي للإدارة العمومية " Maxim Chantillon أطروحة دكتوراه، جامعة لوفين، "facilitating a digital transformation of the public administration بلجيكا 2021.

تناولت الدراسة إطار الحوكمة والعوامل ذات الصلة التي تسهل التحول الرقمي للإدارة العامة، مع الهدف العام المتمثل في خلق قيمة عامة، حيث أن الإدارات العامة لا تبدأ جهود الرقمنة على أساس طوعي فحسب، بل تضطر إلى اتخاذ إجراءات بناءً على عدد من التطورات المجتمعية المتغيرة - التطورات التكنولوجية المستمرة وظهور التقنيات الرقمية التخريبية، وتغيير توقعات المستخدمين بشأن الخدمات المقدمة لهم، وصعوبات الميزانية التي تواجهها الحكومات وصناع القرار. نظرا لأنه من المتوقع أن تخلق الإدارات العامة قيمة عامة، فهي مطالبة بمتابعة التطورات المجتمعية والاستفادة من التقنيات الرقمية التخريبية الجديدة. ومن أجل خلق قيمة عامة في هذا السياق المتغير، تستثمر الإدارات العامة في التحول الرقمي وهدفت هذه الدراسة تحديد إطار الحوكمة والعوامل ذات الصلة التي تسهل التحول الرقمي للإدارة العمومية من أجل خلق قيمة عامة والعلاقة بين القيم العامة وأدوات التنسيق في سياسة الحكومة الإلكترونية للإدارة العمومية. وتأثير الحوكمة متعددة المستويات على سياسات الحكومة الإلكترونية للإدارة العمومية.

5) دراسة "Mina Nasiri إدارة الأداء في التحول الرقمي: نهج أداء مستدام Performance management in digital transformation: A sustainability performance approach" أطروحة دكتوراه،

جامعة Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT-Finland ، 2021.

تناولت الدراسة التعقيد وعدم اكتمال فهم مناهج التحول الرقمي، حيث يمكن أن يشكل ذلك عائقاً أمام نجاح الشركات، مما يجعل من الصعب مواجهة تحديات التحول الرقمي دون الاعتماد على المبادرات الوظيفية والتشغيلية والاستراتيجية، وذلك لدعم التكنولوجيات والاستراتيجيات والقدرات المطلوبة لتحقيق أداء مستدام. كما أبرزت الدراسة أن غياب مناهج استراتيجية واضحة للاستغلال الأمثل للتحول الرقمي يحد من تحقيق الأداء المستدام. وقد تحققت نتائج الدراسة من خلال أربع منشورات علمية، حيث تم جمع البيانات عبر استبيانات موجهة إلى الشركات الصغيرة والمتوسطة في فنلندا. وأظهرت النتائج أن التكنولوجيات الذكية، واستراتيجيات الأعمال الرقمية، والقدرات الرقمية المرتبطة بها تُعد ضرورية لتحقيق التحول الرقمي، غير أن الاعتماد عليها فقط لا يضمن تحقيق أداء مستدام، بل يتطلب الأمر تبني مقاربة استراتيجية تشمل استراتيجية استدامة الشركة وأنظمة قياس الأداء إلى جانب هذه العوامل لتحقيق أداء مستدام في ظل التحول الرقمي. وهدفت إلى المساهمة في معرفة مناهج إدارة (الاستدامة) الأداء في التحول الرقمي. وتحديد محركات التحول الرقمي التي تعزز فهم التكنولوجيات الذكية المطلوبة، واستراتيجيات الأعمال الرقمية، والقدرات ذات الصلة وتوضيح دور كل من استراتيجيات الاستدامة المؤسسية وأنظمة قياس الأداء في تسهيل تحقيق التحول الرقمي.

6) دراسة بن حيدر نعيمية "أثر التحول الرقمي على الممارسات الإدارية - Impact de la transformation digitale sur les pratiques managériales"، أطروحة دكتوراه، جامعة عبد الرحمان ميرة - بجاية، 2021-2022.

تناولت الدراسة استكشاف التحول في الممارسات العملية بهدف تحديد كيفية مساهمته في البعد الإداري على المستويات التنظيمية والمؤسسية والحكومية (مؤسسات إدارية)، وذلك من خلال أربع دراسات حالة توضيحية: الأولى والثانية في قطاع الأعمال، حيث تتعلّقان بالفحص الدقيق للتنسيق الذي تبنته مجموعة هواوي الصينية وتولته مجموعة سوناطراك الجزائرية؛ أما الثالثة فتخص القطاع العمومي، وقد وُجّهت نحو مؤسسات التعليم العالي من خلال تصور الطلبة؛ في حين ركزت الدراسة الرابعة على المشروع الذي يقوده البنك الدولي لصالح الخدمات الاجتماعية الإفريقية، حيث أن الدراسة هدفت إلى تقييم المعرفة الموجودة حول التحول الرقمي والممارسات الإدارية والترابط الذي قد يكون موجوداً بين هذين المفهومين، أيضاً إلى تقديم قيمة مضافة للمجالات العملية من خلال اقتراح عمليات التحول الرقمي لجميع المؤسسات على الرغم من طبيعتها ونطاقاتها، اعتماداً على مقاربة إصلاحية كلية، وليست محددة على كل المستوى التنظيمي أو المؤسسي أو الحكومي، باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من نفس النظام البيئي، وتقديم قائمة من الممارسات التي تم تعديلها وتلك التي تم تحسينها بفضل المساهمات التنظيمية للتحول الرقمي، وهذا عن طريق تحديد القدرات اللازمة لتنفيذ عملية التحول، ثم تحديد المهارات الأساسية التي تسمح بإتقان هذه القدرات.



7) Nilshan Perera, "Impact of Digital Transformation in Measuring Business Performance of Small-Medium Business in Sri Lanka", 2021.

تناولت الدراسة دور التكنولوجيات الرقمية في تغيير نماذج الأعمال داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومدى تأثير التحول الرقمي على أدائها. وقد توصل الباحث من خلال دراسته إلى النتائج التالية:

- للتحول الرقمي دور إيجابي في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سريلانكا.
- وجود علاقة إيجابية ومباشرة بين أبعاد الأداء والتحول الرقمي.
- الحاجة للمؤسسات في سريلانكا إلى توسيع وتعزيز أدائها الرقمي.

8) دراسة بوعمامة عبد الرحمان وشنيبي حسين، التحول الرقمي لمنظمات الأعمال الجزائرية الفرص والتهديدات، المجلد 23، العدد 2023، 01.

جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على واقع التحول الرقمي (لمنظمات الأعمال الجزائرية) من حيث الفرص والتحديات، كما تم التطرق إلى مفهوم التحول الرقمي، فوائده في القطاعات الاقتصادية ومجالات تطبيقه وكذا مخاطره مع عرض لأهم الإصلاحات العملية التي اتخذتها الجزائر الرقمنة عدة قطاعات اقتصادية، وكان الهدف من الدراسة هو وضع تصور لواقع البيئة الرقمية وفق تحليل استراتيجي من خلال التركيز على أهميته ودوره الاقتصادي. خلصت الدراسة إلى أن التحول الرقمي في الجزائر بعدما كان محاولة المسايرة العالم أصبح ضرورة اقتصادية لمنظمات الأعمال لتحقيق الاستمرارية والتنمية المستدامة، كما حقق تقدما ملموسا وفق الأرقام والإحصائيات ليضع الجزائر ضمن الدول ذات أعلى قيم في مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية.

9) Bouabdallah Moulay, Bouabdallah Hafida, "Digital Transformation Challenges", 2022.

تناولت الدراسة موضوع التحول الرقمي من خلال اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث ركزت على أسباب ومعوقات التحول الرقمي، وأهم التحديات التي تواجه المؤسسات في هذه العملية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

الاعتماد الكبير على التقنيات الرقمية وعصرنة نماذج الأعمال يسهمان في إنجاح التحول الرقمي. العوائق التنظيمية، مثل مقاومة التغيير والبيروقراطية، من أبرز مسببات فشل وإعاقة التحول داخل المؤسسات. تمثل القيادة الرقمية أساس نجاح التحول الرقمي في المؤسسات.

10) C. Fischer, M. Heuberger, "The Impact of Digitalization in the Public Sector: A Systematic Literature Review", 2021.

تناولت الدراسة تحليل الأدبيات المتعلقة بتأثير الرقمنة في الحكومة خلال السنوات العشر الماضية، حيث توصلت إلى أن الخيارات البحثية لا تزال محدودة بسبب قلة الدراسات التي تناولت تأثير الرقمنة في الإدارة العمومية. ومع ذلك، سمحت هذه المراجعة باستخلاص مجموعة من الأفكار المرتبطة بالمنظور متعدد التخصصات للحكومة الإلكترونية، مع التركيز على أبعاد القيمة العمومية، وتقديم ملاحظات حول ما تناوله الباحثون

والأكاديميون في هذا المجال. كما خلصت الدراسة إلى ضرورة تعزيز التعاون متعدد التخصصات لدراسة تأثير الرقمنة في القطاع العمومي، مع أهمية الربط بشكل أوثق بين مختلف أبعاد التأثير، والتركيز بشكل أكبر على دراسة تأثيرات الرقمنة داخل الإدارة، وهدفت الدراسة إلى مراجعة الأدبيات المنهجية التي تستكشف تأثير مشاريع الرقمنة في القطاع العمومي من خلال دراسات تجريبية، وإثراء البحث العلمي في هذا الموضوع بسبب قلة المنشورات التي تناولته، لأن معظمها صادر سواء من الولايات المتحدة أو الصين وتتعلق بعلوم المعلوماتية، وأيضاً إلى إظهار أن تصنيف التأثيرات التي تم التحقيق فيها حسب أبعاد القيمة العمومية، أن تحليل القيم النفعية (الكفاءة أو الأداء) هو السائد.

ومما يميز هذه الدراسة عن باقي الدراسات فيما يلي جدول ملخص يبين ما يميز هذه الدراسة مقارنة بمختلف الدراسات السابقة:

**الجدول 01: تمييز الدراسة عن باقي الدراسات**

| محور المقارنة        | الدراسات السابقة                                                   | الدراسة الحالية                                                                   |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| طبيعة الدراسة        | يغلب عليها الطابع الوصفي أو التحليلي الجزئي                        | دراسة تفسيرية تحليلية شاملة تربط بين المتغيرات وتفسر العلاقات بينها               |
| نطاق التطبيق         | تركيز على قطاعات محددة الصحة، مؤسسات خاصة، (SMEs) أو بيانات أجنبية | تركيز على المؤسسات العمومية بشكل عام في السياق الجزائري (مؤسسات الضمان الاجتماعي) |
| معالجة التحول الرقمي | تناول التحول الرقمي كظاهرة عامة أو من زاوية واحدة                  | تحليل متعدد الأبعاد (تنظيمي، تكنولوجي، استراتيجي) في إطار متكامل                  |
| الهدف من الدراسة     | وصف الواقع أو إبراز التحديات والفرص                                | قياس أثر التحول الرقمي وتحديد مدى مساهمته في تحسين الأداء                         |
| المنهجية المعتمدة    | تنوع بين الوصفي، دراسات حالة، أو تحليلات محدودة                    | اعتماد منهج كمي مدعم بأدوات إحصائية متقدمة الانحدار، (ANOVA)                      |
| طبيعة النتائج        | إثبات وجود علاقة أو عرض توصيات عامة                                | تحديد قوة العلاقة واتجاهها مع دلالة إحصائية دقيقة                                 |
| تحليل الأبعاد        | التأكيد على أهمية الأبعاد دون ترتيبها أو قياس تأثيرها بدقة         | ترتيب الأبعاد حسب التأثير (التنظيمي > التكنولوجي > الاستراتيجي)                   |

| محور المقارنة            | الدراسات السابقة                                      | الدراسة الحالية                                                    |
|--------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| القيمة التفسيرية         | محدودية في تفسير التباين في الأداء                    | نموذج إحصائي يفسر نسبة معتبرة من التباين في الأداء المؤسسي         |
| التركيز التنظيمي         | تركيز كبير على التكنولوجيا أو التحديات التقنية        | إبراز الدور الحاسم للبعد التنظيمي وإدارة التغيير                   |
| الطابع التطبيقي          | توصيات عامة أو نظرية                                  | نتائج قابلة للتطبيق تدعم متخذي القرار في تحسين الأداء              |
| الإضافة العلمية          | تراكم معرفي حول المفهوم والتحديات                     | تقديم دليل ميداني وإحصائي يربط التحول الرقمي مباشرة بالأداء        |
| الاستجابة للفجوة البحثية | وجود نقص في الدراسات التطبيقية خاصة في القطاع العمومي | سد فجوة تطبيقية من خلال دراسة ميدانية تحليلية في المؤسسات العمومية |

#### المصدر: من إعداد الطالب

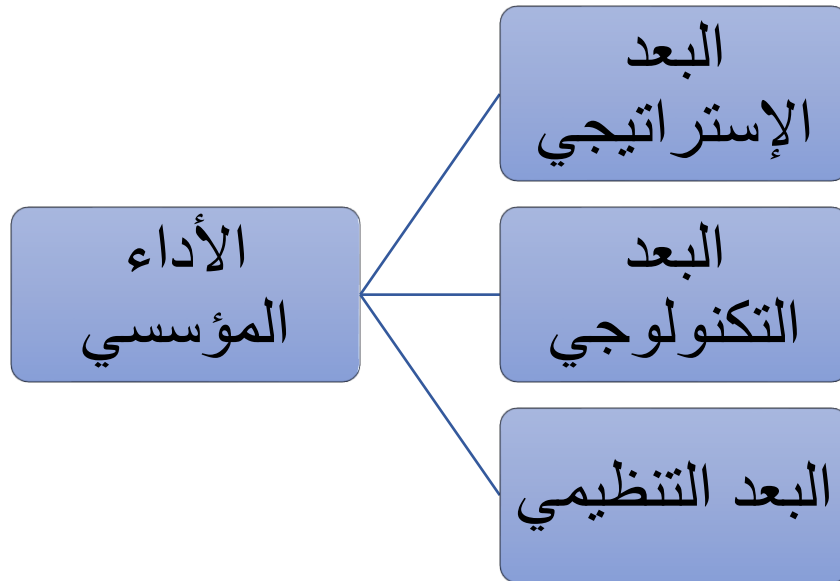
تتجلى خصوصية الدراسة الحالية في كونها لا تكتفي بوصف التحول الرقمي أو إبراز أهميته، بل تتجاوزه إلى تحليل تأثيره الفعلي على الأداء المؤسسي باستخدام نموذج إحصائي تفسيري، مع تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً، مما يمنحها قيمة علمية وتطبيقية تتفوق بها على الدراسات السابقة مجتمعة.

#### 11 تقسيمات الدراسة:

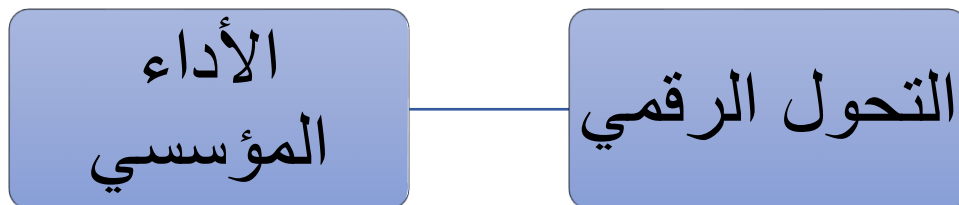
تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين رئيسيين، حيث تناول كل فصل جانبا مهما من موضوع الدراسة. في الفصل الأول، تم استعراض الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي وأثره على أداء المؤسسات العمومية، مع تحليل عميق للعلاقة بين التحول الرقمي وتحسين الأداء.

أما في الفصل الثاني، تم تطبيق الجوانب النظرية والإحصائية لتحليل البيانات، مع تقديم النتائج والاستنتاجات التي تم التوصل إليها خلال الدراسة. وفي الختام، تم تقديم خاتمة شاملة تلخص أهم النقاط التي تم تناولها وتأثيرها على مجال البحث هذا.

الشكل 01: يمثل نموذج الدراسة



الشكل 02: يمثل نموذج الدراسة



# الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي وأثره على أداء المؤسسات العمومية

## التمهيد:

يعد التحول الرقمي من أبرز الظواهر المعاصرة التي فرضت نفسها بقوة على مختلف القطاعات، بما في ذلك المؤسسات العمومية، حيث أصبح يمثل خيارا استراتيجيا لا غنى عنه لمواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة وتحسين مستوى الأداء المؤسسي. فلم تعد هذه المؤسسات تقتصر على الأساليب التقليدية في التسيير، بل اتجهت نحو تبني التقنيات الرقمية الحديثة بهدف تعزيز الكفاءة والفعالية، وتقديم خدمات عمومية ذات جودة أعلى تستجيب لتطلعات المواطنين.

وفي هذا السياق، يكتسي الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي أهمية بالغة، كونه يساهم في توضيح مختلف المفاهيم المرتبطة به، وتحديد أبعاده ومقوماته، إضافة إلى إبراز علاقته بأداء المؤسسات العمومية بمختلف أبعاده، سواء من حيث الكفاءة التشغيلية أو جودة الخدمات أو تحقيق الميزة التنافسية. كما يساعد هذا الإطار على فهم الآليات التي من خلالها يؤثر التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي وتحسين مخرجاته.

وعليه، يهدف هذا الفصل إلى تقديم عرض نظري متكامل لمفهوم التحول الرقمي وأهم خصائصه ومتطلباته، إلى جانب تحليل طبيعة أداء المؤسسات العمومية ومحدداته، ثم إبراز العلاقة التفاعلية بينهما، بما يسمح ببناء أرضية معرفية صلبة تدعم الدراسة التطبيقية اللاحقة.

## المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي وأبعاده في القطاع العام

يعد التحول الرقمي عملية استراتيجية تتبناها المؤسسات بهدف دمج التقنيات الرقمية في مختلف أنشطتها ووظائفها، بما يساهم في إحداث تغييرات جوهرية في نماذج العمل وأساليب تقديم الخدمات. وقد أصبح التحول الرقمي ضرورة حتمية في ظل البيئة التنافسية المعاصرة، إذ يمكّن المؤسسات من تحسين جودة خدماتها وتطويرها، ورفع مستوى الكفاءة والفعالية، فضلاً عن تسهيل الوصول إلى الزبائن وتلبية احتياجاتهم بسرعة وسلاسة أكبر.

انطلاقاً مما سبق سنتطرق في المبحث الأول إلى ماهية التحول الرقمي وأبعاده في القطاع العام، حيث يتم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب وهي:

- المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي، تطوره التاريخي، وأهدافه وأهميته في المؤسسات العمومية.
- المطلب الثاني: خصائص ومتطلبات التحول الرقمي.
- المطلب الثالث: أبعاد التحول الرقمي (البعد الاستراتيجي، البعد التكنولوجي، والبعد التنظيمي).

### المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي، تطوره التاريخي، وأهميته في المؤسسات العمومية:

#### ■ مفهوم التحول الرقمي:

تعددت مفاهيم التحول الرقمي واختلفت باختلاف الزوايا التي تناولته منها الدراسات والباحثون نذكر منها أن التحول الرقمي يعني الانتقال من اتباع الأساليب التقليدية في ممارسة الأعمال إلى الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية الحديثة من أجهزة وبرمجيات ونظم اتصالات، فهو السبيل الرئيس لتحقيق غايات الحوكمة، ومظلة واسعة يتشارك فيها الجميع بداية من مؤسسات الدولة الرسمية مروراً بالمؤسسات الخاصة وانتهاءً بالأفراد بحيث تشمل عملية الانتقال المجتمع بأكمله، لذلك لا يقتصر دور الدولة على إعداد الخطط ورسم السياسات طويلة وقصيرة المدى ووضع برامج التنفيذ ومتابعتها؛ بل يعمل على إعادة صياغة الثقافات وأنماط التفكير ونشر الوعي المجتمعي بأهميته على مستوى المؤسسات والأفراد، وهكذا ينطلق التحول الرقمي في مسارين متكاملين الأول يهتم بالتهيئة والإعداد للمجتمع والمؤسسات، والثاني يعكف على التخطيط ووضع السياسات ومتابعة التنفيذ والمراجعة للوصول لأفضل مستويات الأداء.<sup>1</sup>

وأيضاً التحول الرقمي (Digital Transformation) يعرف بأنه الانتقال من الهياكل التنظيمية التقليدية المتمركزة على العمليات، إلى هياكل حديثة تستخدم التقنيات والأدوات الرقمية في جميع عمليات وأنشطة المنظمات والشركات، بما في ذلك ما يأتي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> د. محمد حسين محمد، 2023، دليل المؤسسات نحو التحول الرقمي، كتاب، ص30

<sup>2</sup> مبروكة كريم محمد، أكتوبر 2024، مجلة البحث في العلوم الإنسانية والمعرفية، الإطار المفاهيمي لمصطلح التحول الرقمي، المجلد 1-العدد 7-السنة الأولى، ص237

- استخدام تطبيقات وبرمجيات والذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات؛
- الاعتماد على التجارة الإلكترونية والتسويق الرقمي؛
- تبني أدوات وقنوات التواصل الرقمية مع العملاء والموظفين؛
- إجراء العمليات وتقديم الخدمات عبر الوسائل الرقمية بدلاً من الطرق التقليدية؛
- استخدام أنظمة إدارة المعلومات وقواعد البيانات الرقمية.

ويعد التحول الرقمي عملية استراتيجية شاملة تهدف إلى دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب المؤسسة، بما يؤدي إلى إعادة تصميم نماذج الأعمال، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز تجربة العملاء، وخلق مصادر جديدة للقيمة. ويتم ذلك من خلال توظيف تقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي، والبيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء.<sup>1</sup>

ويعرف (Lupplicini, 2020) التحول الرقمي بأنه العملية التي من خلالها يمكن توفير ديناميكيات ملائمة للابتكار في المؤسسات لإيجاد حالة من التكيف وإعادة تشكيل العمليات بما يتناسب مع التطورات التقنية، بهدف توفير قيمة مضافة للمستفيدين. كما تم تعريفه على أنه "التدخلات الاستراتيجية التي تعزز القدرة الرقمية التنظيمية بهدف تحسين عمليات المنظمة ومنتجاتها وخدماتها ونماذج أعمالها لإرضاء عملائها" (Mhlungu, 2019)، وفي حين عرفه كل من الحدراوي وشاكر (2022) بأنه "محاولة إحداث تحول جذري في أسلوب وطريقة العمل بالاعتماد على الأساليب التقنية الحديثة والمتطورة وتوظيف الابتكار من أجل تحسين أداء المؤسسة وتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين بشكل أسرع وأقل جهد وكلفة".<sup>2</sup>

وكخلاصة يمكن القول بأن التحول الرقمي هو عملية استراتيجية تهدف إلى الانتقال من أساليب العمل التقليدية إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية الحديثة، بما يشمل البرمجيات، والاتصالات، الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، بهدف إعادة تصميم نماذج الأعمال، تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز تجربة العملاء. ويشمل التحول الرقمي تهيئة المجتمع والمؤسسات للتبني الرقمي، ووضع السياسات وتنفيذها لضمان أفضل مستويات الأداء، مع التركيز على الابتكار وتحسين الخدمات بسرعة وكفاءة وأقل تكلفة.

### ■ التطور التاريخي للتحول الرقمي:<sup>3</sup>

عرف التحول الرقمي تطوراً تدريجياً عبر سلسلة من المراحل التاريخية التي شكّلت نقاط تحول أساسية في مساره، وأسهمت في بلورة مفهومه بصورته الراهنة. وتعود إرهاصاته الأولى إلى بدايات القرن التاسع عشر، مع ظهور الآلات الحاسبة وبعض الابتكارات التقنية التي استُخدمت بغرض تحسين الكفاءة الإنتاجية وتعزيز مستوى الأداء. وقد مثّلت تلك التطورات التكنولوجية المبكرة الأساس الذي انطلقت منه التحولات اللاحقة، وصولاً إلى التحول الرقمي بمفهومه الشامل في العصر الحديث.

<sup>1</sup> بودراع أمينة، 2025، التحول الرقمي الرشيق كمنهجية مرنة لتسريع التحول داخل المؤسسات، المجلد 18-العدد 1-الرقم التسلسلي 35، ص 63

<sup>2</sup> تماراً أحمد أشقر، 2022، دراسات مرتكزات التحول الرقمي وعلاقتها في تحسين جودة الخدمات الحكومية المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية - المحافظات الشمالية، ص 12

<sup>3</sup> د. حسين مصيلحي، كتاب التحول الرقمي – الإطار المستقبلي لنظم وتكنولوجيا المعلومات، ص 5-ص 12



## • أولاً: مرحلة الثورة الصناعية الأولى

في نهاية القرن السابع عشر ظهرت الثورة الصناعية الأولى حيث ظهرت محركات البخار وقوة المياه وظهرت الآلة وتم الاعتماد عليها، حيث أدى استخدام الماء والطاقة البخارية إلى تحويل المجتمعات من مجتمعات زراعية إلى مجتمعات صناعية.

## • ثانياً: الثورة الصناعية الثانية

ظهرت الثورة الصناعية الثانية في عام ١٨٧٠م تأسيساً على إنجازات كلا من فاراداي و ماكسويل الذين وحدوا القوي المغناطيسية والكهربائية مما أدى إلى ظهور الكهرباء وتشغيل المحركات الكهربائية وقد أسهم اكتشاف توماس إديسون للكهرباء في تعجير هذه الثورة الصناعية وقام هنري فورد قائد هذه الثورة باستخدام مصطلح الإنتاج الكبير Mass Production حيث ابتكر في عام ١٩٠٨ خط الإنتاج الشامل لصناعة السيارات وقد أدت الثورة الصناعية الثانية إلى تغيير أنماط حياة الإنسان والإنسانية ويمكن القول إن هذه الثورة كانت اللبنة الأساسية لتشكيل النظم الاقتصادية الموجودة في العالم.

## • ثالثاً: الثورة الصناعية الثالثة

ظهرت الثورة الصناعية الثالثة نتيجة اكتشاف الترانزستور الذي تم اكتشافه عام ١٩٥٩م حيث تنطلق هذه الثورة من ظهور الحاسب الآلي وتحويل الأعمال من النظم اليدوية إلى نظم تعتمد على علوم الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وغالباً يطلق عليها الثورة الرقمية، ويشكل ظهور الانترنت أحد معالم هذه الثورة والذي ظهر في النصف الثاني من الرابعة بالدمج بين تقنيات ثلاث وهي المادية والبيولوجية والرقمية. حيث بدء استخدام الذكاء الاصطناعي Artificial Intelligence وتكنولوجيا النانو Nano Technology وانترنت الأشياء Intemet of Things والتكنولوجيا الحيوية Biotechnology والطباعة ثلاثية الأبعاد 3D Printing والحوسبة الضبابية Cloud Computing وتحليلات البيانات الكبيرة Big Data Anaitics وتقنيات التنقيب على البيانات Data Mining وتكنولوجيا البلوك تشين Block Chine لتتمام التعاملات.<sup>1</sup>

## • رابعاً: الثورة الصناعية الرابعة

يقصد بالتحول الرقمي السعي إلى تحقيق استراتيجية المنظمات وتطوير نماذج الأعمال والتشغيل المبتكرة والمرنة من خلال الاستثمار في التقنيات وتطوير المواهب وإعادة تنظيم العمليات وإدارة التغيير لخلق قيمة وخبرات جديدة للعملاء والموظفين وأصحاب العلاقة ، يبداء اساساً من وجود إستراتيجية تعمل علي تحقيق الهدف الاساسي من التحول الرقمي وهو خدمة الانسانية وفي ذات الوقت مساعدة المنظمات علي البقاء والاستمرار في ضوء العمل الأخلاقي ، ومن الخطاء ان نعتقد أن رقمنة البيانات بمعنى تحويل النظم القديمة سواء كانت نظم يدوية او نظم معلومات تقليدية الي بيئة الاعمال الالكترونية تعمل في ظل تكنولوجيا المعلومات إنه تحول رقمي. حقيقة الامر فإن تقنية المعلومات تعتبر أمر ضروري وحيوي لنجاح التحول الرقمي، الا أن التحول الرقمي اوسع من ذلك بكثير حيث يقصد بها الاستفادة مما أحدثته الثورة الصناعية الرابعة بداية من تحليل البيانات الضخمة والوصول منها

<sup>1</sup> د. حسين مصيلحي، 2021، كتاب التحول الرقمي – الإطار المستقبلي لنظم وتكنولوجيا المعلومات، ص5-ص11

الي روى تدعم وضع المنظمة التنافسي في ظل تعدين البيانات واستخدام أحدث الاساليب الحديثة للذكاء الاصطناعي في دعم عمليات اتخاذ قرار سليم.<sup>1</sup>

#### • أهداف التحول الرقمي:

يسعى التحول الرقمي إلى الابتكار المستمر في تقديم الخدمات والمنتجات من خلال تبني تقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء والحوسبة السحابية. هذه التقنيات تفتح آفاقاً جديدة للابتكار وتقديم حلول مبتكرة تسهم في تعزيز التنافسية. بالإضافة إلى ذلك، يهدف التحول الرقمي إلى تعزيز التواصل الداخلي والخارجي للمنظمات، مما يسهل عمليات التعاون وتبادل المعلومات بكفاءة في النهاية، التحول الرقمي يهدف إلى تحقيق الاستدامة من خلال تحسين استغلال الموارد وتقليل التأثير البيئي عبر تقنيات صديقة للبيئة، كما يركز التحول الرقمي على تطوير نظام التعليم والتوجيه المستقبلي للأفراد، مما يتيح لهم التميز في العمل الإلكتروني. من خلال توفير بيئة تعليمية تعتمد على التكنولوجيا، يتمكن الأفراد من اكتساب المهارات اللازمة للنجاح في سوق العمل الرقمي. هذا الهدف يسهم في إعداد جيل قادر على مواكبة التطورات التكنولوجية وتحقيق إنجازات مهمة في مختلف المجالات.<sup>2</sup>

ومن أهداف التحول الرقمي:<sup>3</sup>

1. تعزيز تجارب الطلبة وذلك بالتركيز على تحسين وتطوير المقررات الدراسية ومصادر التعلم المتنوعة ونظام إدارة الطلبة ومؤشرات أداء الطلبة.
2. تحسين التنافسية يركز هذا الهدف على تمييز مؤسسة عن مؤسسة باستخدام السبل الرقمية.
3. تحسين الإجراءات الإدارية والتنظيمية التركيز بذلك على توفر المعلومات الإدارية ومؤشراتها وتبادل هذه المعلومات بشكل إلكتروني رقمي، لاختصار الوقت والجهد وتحقيق مبدأ البيئة الخضراء.
4. خلق ثقافة صنع القرار ضمن المؤسسة بالاستناد إلى البيانات وهذا يشمل صنع القرار بالبناء على تحليل مؤشرات الأداء الرئيسة، وتبني سياسة رقمية في جميع أنشطة المؤسسة التعليمية وبرامجها الأكاديمية وغير الأكاديمية.
5. تحسين الموارد والتركيز على التوظيف الأمثل للموارد المادية والبشرية وتحسين الاتصال بين المسؤولين مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف المتعلقة باستخدامات الطاقة.
6. تحسين مستوى الأداء مثل إمكانية نقل المعلومات بالتفصيل بانسيابية، وإحالة البيانات بدقة بين الإدارات المختلفة ضمن المؤسسة، مما يحقق زيادة مستويات الثقة في صحة البيانات التبادلية وضالة الأخطاء المترتبة على الإدخال اليدوي.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص12

<sup>22</sup> هدى أحمد إبراهيم، نورة عبد العزيز الجربوع، 2025، دور ابعاد التحول الرقمي في التطوير الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في شركة الاتصالات السعودية STC، المجلة الدولية للتنمية - المجلد الرابع عشر العدد الثاني، ص 3

<sup>3</sup> احمد قاسم، بسام محمد، تركي إبراهيم، حسين سالم، ناصر سرحان، 2023، التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي الواقع والتحديات والمقاربة المستقبلية، دار الكتب الوطنية بنغازي/ ليبيا، ص19

7. زيادة الإنتاجية وخفض التكلفة في الأداء وذلك بتفعيل استخدام التكنولوجيا وشبكات المعلومات وإيجاد سبل أحسن للمشاركة جميع المستفيدين في عمليات صنع القرار.

#### • أهمية التحول الرقمي:

يعد التحول الرقمي بأشياء عظيمة للقطاع العمومي والجهات المكونة التي يخدمها، من انخفاض التكاليف وزيادة الكفاءة إلى الخدمات في الوقت الفعلي، والتواصل السلس وتعزيز فعالية البرنامج، إضافة إلى جودة الخدمة والرضى الذي تتلقاه من مختلف شرائح المستخدمين العملاء، والجمهور<sup>1</sup>.

يوفر التحول الرقمي التكلفة والجهد بشكل كبير ويحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها، كما أنه يعمل على تحسين جودتها وتبسيط إجراءات الحصول على الخدمات المقدمة ويخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية ستساهم بدورها في خلق حالة من الرضى والقبول من الجمهور تجاه الخدمات التي تقدمها في هذا الصدد منظمات القطاع العمومي، أيضا يكمن التحدي في أن التحول الرقمي للخدمة العمومية تلبي الاحتياجات الحقيقية للوكلاء والمستخدمين، وأنها تتكيف مع واقع هؤلاء المستخدمين، وأن تفعيلها يجعل من الممكن تحقيق أهداف الأداء المحددة، ويتطلب التحول الرقمي إعادة التفكير في سياسات الموارد البشرية للإدارات العمومية، إذ يؤثر على كل من التخطيط المستقبلي للتوظيف والمهارات وأساليب الإدارة<sup>2</sup>.

وأیضا للتحول الرقمي أهمية كبيرة بالنسبة للحكومات والمؤسسات فهو ضرورة حتمية للتكيف مع مختلف التغيرات والتطورات التكنولوجية ويمكن توضيح أهمية التحول الرقمي في النقاط التالية:<sup>3</sup>

- تسريع طريقة العمل اليومية وزيادة جودة وكفاءة سير العمل.
- سهولة وسرعة ومرونة تطبيق خدمات جديدة.
- رفع مستويات الشفافية والحوكمة مما يؤدي إلى تقليل الأخطاء.
- زيادة الإنتاجية وتحسين المنتجات مما يحقق استمرار المؤسسة.
- إمكانية الاستفادة من التقنيات الحديثة لتطوير الأداء والتنبؤ والتخطيط للمستقبل.
- تحسين جودة المنتجات المقدمة للعملاء.

#### المطلب الثاني: خصائص ومتطلبات التحول الرقمي.

يمثل التحول الرقمي توجها استراتيجيا حديثا تتبناه المؤسسات بهدف تحسين أدائها وتطوير أساليب عملها في ظل المتغيرات التكنولوجية المتسارعة. ويتميز هذا التحول بجملة من الخصائص التي تعكس طبيعته الشمولية والتطويرية، كما يستند إلى مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تضمن تطبيقه بصورة فعالة وتحقيق النتائج المرجوة منه.

#### 1. خصائص التحول الرقمي:

<sup>1</sup> زمورة جمال، بن عيسى يحي، 2022، دور القيادة الرقمية في نجاح التحول الرقمي للخدمات العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، ص 309

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 310

<sup>3</sup> خديجة خنيط، جوان 2024، التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة دراس حالة مؤسسة برنث للأجهزة الكهرومنزلية، مجلة التنمية الاقتصادية، ص 157

يساعد التحول الرقمي في تمكين المؤسسات من تحقيق جملة من الخصائص النوعية التي تميزها عن النماذج التنظيمية التقليدية، ويُعد من أبرز هذه الخصائص ما يأتي:<sup>1</sup>

- قدرة تلك المؤسسات الجامعية على التكيف مع بيئة الأعمال التي تتسم بسرعة التغير والتنوع.
- التميز: حيث تمتلك جميع مقومات التفرد اللازمة للقدرة التنافسية.
- التقنية العالية: حيث تتزود بتقنية معلوماتية عالمية التصنيف.
- عابرة للحدود: حيث تطرح خدماتها بشكل تكاملي يمكن ان تستفيد منه جميع الجامعات والافراد على مستوى العالم.
- وجود بناء تنظيمي شبكي بسبب الطبيعة الخاصة لعملها وارتباطاتها بالعديد من الجامعات والافراد داخل الجامعة وخارجها، محلياً وعالمياً.
- تحقق المؤسسات المتحولة رقمياً مبدأ الشفافية والنزاهة نتيجة لوضوح الأدوار والمسؤوليات والأهداف، واتخاذ العديد من القرارات يومياً دون اعتماد التسلسل الهرمي التقليدي.
- هنا يجدر الإشارة أنه من خلال التحول الرقمي فإنه يصبح امتلاك الجامعة بنية اساسية معلوماتيه متطورة تمكنها مباشرة نشاطها عبر شبكة الانترنت، ويتيح لها أيضاً التحول الرقمي الاستفادة من التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصالات التي تمكنها من إقامة متطلبات التميز.

## 2. متطلبات التحول الرقمي:

فيما يخص المتطلبات يقول Daniel Newman أحد مؤسسي شركة Future Research، أنه لفهم التحول الرقمي على المنظمة النظر بتمعن ودراية إلى هذه المتطلبات، ويؤكد بأن التحول الرقمي لا يتعلق بالتكنولوجيا لوحدها بل يتعلق الأمر ب التغيير باستخدام التكنولوجيا، أي يجب النظر إلى ما هو أبعد من الجانب التكنولوجي، وعليه سنستعرض فيما يلي جملة من هذه المتطلبات ومنها سنحاول فهم العمود الفقري للتحول الرقمي:<sup>2</sup>

أ. **الخبرة:** التحولات الرقمية الناجحة ينتج عنها تجارب إيجابية لكل من له علاقة بها. هذه المبادرة تعمل على تحسين طريقة التواصل مع الجميع، حيث يساعد التحول الرقمي الموظفين بمختلف مستوياتهم على أن يكونوا أكثر كفاءة في أدائهم. لذا يجب أن تفهم المنظمة رحلة المستخدم وسلوكياته وتوقعاته قبل الاستثمار في التكنولوجيا، كذلك يجب أن تكون هذه التوقعات أساس أي استثمار، بدلاً من مطالبتهم بالتغيير لتتناسب العمليات الجديدة، والطريقة الوحيدة للقيام بذلك هي التركيز أولاً على تجربة العميل.

ب. الأشخاص بقدر ما تكون الثقافة المحرك الرئيسي للتحول الرقمي، بقدر ما تكون عائقاً لها، فلا يمكن توقع نتائج إيجابية مع إهمال كل من له علاقة بالتغييرات الممكنة من التكنولوجيا. شيء آخر مهم يتعلق بتعيين قادة التغيير لتدعيم والإسراع في التحول الرقمي. فبدون الموهبة المناسبة أو بدون التركيز على الموظفين

<sup>1</sup>د. عبدالرحمان بن فهد المطرف، يوليو 2020، التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلد 36 العدد السابع، ص 164\_ص 165

<sup>2</sup> زمورة جمال، 2021، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية، أطروحة دكتوراه، ص 18\_ص 19\_ص 20

ستعاني المنظمة، فالمنظمات التي تستثمر في موظفيها، وتلتزم بتطويرهم وتحترم أفكارهم، تبني ولاء يجعل إدارة التغيير أسهل بكثير في تحقيقها داخل جدرانها.

ج. التغيير: لا يمكن تصور حدوث أية تحولات بدون تغيير، فهذا الأخير يشجع على إيصال التوقعات للتحويل ووضع أهداف واضحة، التغيير يرتبط كذلك بالأشخاص، فبدون دعمهم لا يمكنك ضمان نجاح مبادرات التغيير. يجب على القيادة أن تكون مرافقة وملاصقة للتحويل، مع وضع استراتيجية لتشجيع التغيير والتعامل مع الضغط في نفس الوقت مع توفير الأدوات والبيئة اللازمة للموظفين لاحتضان هذا التغيير والنجاح فيه.

د. الابتكار: ليكون هناك تحول، يجب أن يكون هناك ابتكار، فبعض هذه الابتكارات ضخمة ومدمرة تماماً لنماذج الأعمال بينما يصنع البعض الآخر فرقاً صغيراً وذو مغزى يزيد من رضا العملاء أو يميز عرضاً في السوق. إن تنفيذ التفكير الابتكاري في جميع أنحاء المنظمة هو مفتاح التحول، ومع ذلك يتطلب الابتكار مساحة من التواصل المفتوح والتعاون وحرية الإبداع، ويجب أن يكون الابتكار ثابتاً، حيث تعمل المنظمة على تعزيز منتجاتها أو خدماتها. يدفع الابتكار أيضاً التحول الرقمي إلى الأمام من خلال السماح بمساحة مفتوحة Activer Windo لحل المشكلات عندما تصبح الأمور صعبة.

هـ. القيادة: يجب أن يكون القادة استباقيين وبيحثون عن أي شيء قادم يمكن أن يشكل فرصة أو يخلق مشكلة، فمع تقدم التكنولوجيا بسرعة، لا يوجد وقت للانتظار. كقائد، يجب إحضار النظام والصرامة، فبقدر ما يمكن أن تبدو التكنولوجيا كخطة مثالية، على القيادة أخذ الوقت الكافي في فحص جميع الخيارات المتاحة بعناية، والتفكير بشكل مختلف عن البقية، ويقع على عاتقها كذلك مسؤولية إنشاء مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) وتوجيه الفرق نحو تحول ناجح، وعلى القيادة ألا تكتفي باتتباع حشد التحول الرقمي، بل قيادته.

و. الثقافة: يتبادر إلى الأذهان أحياناً سؤال عن "ما هي التكنولوجيات التي يجب أن نستثمر فيها أولاً من أجل تسريع جهود التحول الرقمي؟"، وعندما تكون الإجابة أنه يجب عليهم البدء بكلمة "ثقافة"، فلا يمكن أن يستمر التحول الرقمي بدون ثقافة الأعمال والنشاطات الصحيحة. ومن خلال إنشاء مساحة مفتوحة حيث تسود تجارب الموظفين والعملاء، بحيث يكون الناس (الأشخاص) أكثر أهمية، ويتم التخطيط للتغيير ويحتل الابتكار مركز الصدارة، ستقود المنظمة إلى ثقافة تتحول فيها من تلقاء نفسها.

ويمكن إضافة المتطلبات الأتية، وهذا لمواجهة التحديات ولضمان نجاح التحول الرقمي:<sup>1</sup>

(1) الإستراتيجية:

• اعتماد التكبير / تصغير في التخطيط.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص19

- التواصل مع كل من الرؤية والمخاطر.
- دمج الإستراتيجية الرقمية في إستراتيجية المنظمة.
- تعلم، ابتكار - إعادة الإبتكار.

## (2) المهام:

- عند الاقتضاء تنميط العمل.
- بناء علاقات قوية مع المتعاملين.
- تنظيم العمل حول المشاريع، بدلاً من الصوامع الوظيفية.

## (3) الهيكل:

- بناء القيادة التعاونية والموزعة.
- تحديد وبناء نظام بيئي لأعمال المنظمة.
- العودة للخلف لتقييم ما هو أت (المستقبل).

## المطلب الثالث : أبعاد التحول الرقمي (البعد الاستراتيجي، البعد التكنولوجي، والبعد التنظيمي)

يتضح أثر التحول الرقمي من خلال أبعاد متعددة تشمل البعد الاستراتيجي، التكنولوجي، والتنظيمي، والتي تساهم مجتمعة في تحسين أداء المؤسسات، ومنها سنحاول فهم هذه الأبعاد:

### 1. البعد الإستراتيجي:

الاستراتيجية الرقمية مع تقدم التكنولوجيا تواجه المؤسسات تحديات في إدارة التحول الرقمي لتحسين الخدمات والأداء. ورغم أهمية التكنولوجيا، يبقى وجود استراتيجية واضحة هو العامل الأساسي لنجاح التحول وتحقيق التميز، وتعد الاستراتيجية خطة منهجية لتحقيق أهداف بعيدة المدى، تتطلب رؤية واضحة وقرارات حاسمة في بيئة متغيرة، مع تركيز الإدارة على تحديث البنية الرقمية وتوفير التقنيات اللازمة.<sup>1</sup>

ويهدف هذا البعد إلى دمج التقنيات الرقمية في جميع جوانب المؤسسة لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء والابتكار. تشمل هذه الإستراتيجية إعادة تصميم العمليات، وتحديث البنية التحتية، وتغيير طرق العمل، بالإضافة إلى تعزيز

<sup>1</sup> أ.م.د. كمال كاظم الحسني، علي مطر عبد، 2025، التحول الرقمي المصرفي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة المقدرات الريادية كمتغير وسيط: دراسة تحليلية لمجموعة من المصارف الأهلية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، ص64

الثقافة الرقمية داخل المؤسسة. تهدف إلى تحقيق التكيف مع التغيرات التكنولوجية السريعة، زيادة الكفاءة، تحسين تجربة العملاء، وتعزيز القدرة التنافسية في السوق.<sup>1</sup>

## 2. البعد التكنولوجي:

التكنولوجية الرقمية تشير إلى مجموعة من الأدوات والأنظمة التقنية التي تدعم نمو واستدامة المؤسسات المصرفية، وتشمل الأجهزة البرمجيات، أنظمة الاتصالات المحفوظات الرقمية، والموارد البشرية المؤهلة، فالمصارف التي تسعى للتحويل الرقمي يجب أن تجري تغييرات شاملة في أعمالها وعملياتها، مع اعتماد كامل على التكنولوجيا الرقمية، كما يظهر في ريادة شركات مثل أمازون.<sup>2</sup>

## 3. البعد التنظيمي:

تتطلب عملية الرقمنة تغييرات شاملة في المؤسسة، وهذا لا يقتصر فقط على الحصول على المعدات التقنية وتعيين مسؤول عن تكنولوجيا المعلومات، بل يتعدى ذلك إلى تغييرات عميقة وقرارات استراتيجية مستدامة وثقافة تنظيمية تخدم التحويل الرقمي، ويعتبر الانفتاح والشفافية في عمليات صنع القرار ضروريان في هذا السياق، لا سيما فيما يتعلق بإدخال التقنيات الجديدة، يجب تقدير المبادرة الشخصية والابتكار والتفكير فيهما، ويجب تنمية طريقة إيجابية للتعامل مع الأخطاء، وتوفير أسس اختبار التقنيات الجديدة لتجربة التقنيات الرقمية عمليا من قبل الأفراد.<sup>3</sup>

## المبحث الثاني: أداء المؤسسات العمومية وآليات قياسه

يعد أداء المؤسسات العمومية محورا أساسيا في تقييم مدى قدرتها على تحقيق أهدافها وتقديم خدمات عمومية ذات جودة، حيث يعكس هذا الأداء كفاءة استخدام الموارد المتاحة وفعالية السياسات والإجراءات المعتمدة داخل هذه المؤسسات. كما تكتسي عملية قياس الأداء أهمية بالغة، إذ تمكن من تشخيص نقاط القوة والضعف واتخاذ القرارات المناسبة لتحسين مستوى الخدمات المقدمة، خاصة في ظل التحديات المتزايدة التي يفرضها المحيط الاقتصادي والتكنولوجي.

انطلاقا مما سبق، سنتطرق في هذا المبحث إلى أداء المؤسسات العمومية وآليات قياسه، حيث يتم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب وهي:

- المطلب الأول: ماهية المؤسسة العمومية وخصوصية الأداء فيها (المفاهيم، الخصائص، تأثير التكنولوجيا على الخدمة العمومية).
- المطلب الثاني: ماهية الأداء في القطاع العمومي (الأهداف، الأنواع، والمستويات).

<sup>1</sup> د. صبرينة بن عطاء الله، د. احمد تيمزار، 2024، استراتيجيات التحويل الرقمي في المؤسسات الجزائرية: من الرؤية إلى التطبيق العملي، مجلة البصائر للبحوث في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص 28

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 64

<sup>3</sup> زهرة بن طيبة، صبرينة خليفة، 2022، التحويل الرقمي وعلاقته بإدارة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير الجامعة البلدية 2 - من وجهة نظر الأساتذة - مجلة الأبحاث الاقتصادية»، جامعة البلدية 2 العفرون الجزائر، المجلد 17، العدد 02 ص 247

• **المطلب الثالث: إدارة وقياس الأداء (المؤشرات، العوامل، والتقييم)**

### **المطلب الأول: ماهية المؤسسة العمومية وخصائصها.**

يهدف هذا المطلب إلى تأطير مفهوم المؤسسة العمومية كركيزة أساسية للمرفق العام، حيث نبدأ بتوضيح ماهيتها وتحديد الخصائص الجوهرية التي تميزها عن غيرها من المؤسسات، وصولاً إلى تحليل الدور المحوري الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في عصرنة وتطوير الخدمة العمومية والرفع من كفاءتها.

#### **أ) ماهية المؤسسة العمومية:**

لقد تعددت وتتنوع مفاهيم المؤسسات العمومية وفي هذا المقام لا يسع ذكرها كلها لذا سنتطرق لأهم التعاريف. إن المؤسسة العمومية هي عبارة عن كيان اقتصادي واجتماعي، بمعنى إلى جانب المهمة الاقتصادية لهذه المؤسسات توكل لها مهمة أخرى وهي المهمة الاجتماعية من أجل ضمان توزيع عادل للخيرات والثروات بين مختلف الطبقات الاجتماعية. بمعنى آخر، المؤسسة العمومية لا تهدف فقط إلى تحقيق المردودية الاقتصادية، إنما هي مطالبة أيضاً بتحقيق المردودية الاجتماعية.<sup>1</sup>

وأيضاً ذكر بأن المؤسسة العمومية هي شخصية معنوية تنتج سلع أو خدمات مقابل سعر؛ تمتلك أغلبية رأس مالها بشكل مباشر أو غير مباشر - الدولة (أو أحد فروعها).<sup>2</sup>

وأيضاً باعتبار المنظمات العمومية طريقة لإدارة المرافق العمومية والتي تتنوع وتنقسم إلى مرافق عمومية إدارية وأخرى صناعية وتجارية، هذا التقسيم يترتب عنه منظمات عمومية إدارية وأخرى صناعية وتجارية. عرفت 1988 تطوراً كبيراً حيث قسمت إلى أربعة أصناف أساسية المنظمات العمومية الإدارية ذات المنظمات العمومية ابتداء من. الطابع الإداري، المنظمات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري، وأخرى ذات الطابع العلمي والتكنولوجي، وأخيراً المنظمات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني هذا التقسيم كرسه المادة 2 من الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 17 جويلية 2006 المتعلق بالقانون الأساسي للتوظيف العمومية.<sup>3</sup>

وللمؤسسة العمومية أنواع من الطوائف نذكر منها:<sup>4</sup>

- **أولاً: المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري:** يتميز هذا النوع من المنظمات بأنها تتبع إجراءات إدارية صارمة وتخضع للضوابط والتشريعات العامة. تُعالج النزاعات الخاصة بها أمام القضاء الإداري، وتعتبر أموالها جزءاً من المالية العامة وتخضع للتدقيق والرصد بموجب نظام المحاسبة العمومية بالإضافة إلى ذلك، يُعتبر

<sup>1</sup> د.أحمد بلقاسم، د.عمار طهرات، 2018، تفعيل آليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء المؤسسات العمومية نماذج لتجارب دولية رائدة، المجلد 18/العدد: 02، ص34.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص34

<sup>3</sup> زمورة جمال، 2024، مذكرة دكتوراه دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية، ص61

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص61\_62



موظفوها موظفين حكوميين، وتتخذ قراراتها قرارات إدارية، وكمثال على ذلك المستشفيات ومؤسسات التعليم المهني ومؤسسات قطاع التعليم وغيرها.

- **ثانيا: المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري:** ظهرت هذه المؤسسات بعدما أصبحت الدولة تتدخل في مجموعة واسعة من القطاعات، بما في ذلك القطاعات الصناعية والتجارية. وقد تم تعريفها بموجب المادة 44 من قانون 01-88 في الجزائر، حيث وصفت على أنها المؤسسات العمومية التي تمكنها القوانين من تمويل جزء أو كل أعبائها التشغيلية من خلال عائدات تجارية تمثل مبيعات منتجات تجارية تم تحديدها بشكل مسبق وفقاً للمعايير المعينة وفق دفا تر الشروط العامة التي تحدد الالتزامات والمتطلبات. ويتم تنظيم حقوق وواجبات المستخدمين أيضاً عند الضرورة تخضع هذه المؤسسات للقوانين العامة عندما يتعلق الأمر بعلاقتها مع الدولة، في حين تخضع لقواعد القانون الخاص عندما تكون علاقتها مع الأفراد، بالنسبة للأفراد العاملين في هذه المؤسسات، فإنهم لا يعتبرون موظفين حكوميين، وقرارات هذه المؤسسات ليست بالضرورة قرارات إدارية، ويتعين عليها الامتثال للتسجيل المحاسبي بناءً على الهيئة التجارية. وخير مثال على ذلك مؤسسة الكهرباء والغاز "سونلغاز" وشركة سوناطراك، وغيرها.

- **ثالثا: المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي:** نتيجة للتطورات السياسية، الإقتصادية والاجتماعية لجأ المشرع إلى التوسع في مفهوم المؤسسة العمومية تبعاً لطبيعة النشاط الذي تقوم به، فظهرت المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي بموجب القانون رقم: 98 - 11 المؤرخ في 22 أوت 1988 المتضمن القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتكنولوجي 1998-2002.

- **رابعا: المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني:** تم التطرق لهذا النوع من المؤسسات في القانون رقم 05-99 الذي يُعرف بالقانون التوجيهي للتعليم العالي، والذي يهدف إلى تحديث أداء الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، عبر توسيع صلاحياتها في المجال الأكاديمي والعلمي، وإتاحة إمكانية تسويق الأصول الثقافية واستخدام مواردها مباشرة، والسماح بإنشاء فروع إضافية، وزيادة المرونة في الرقابة المالية المسبقة. ويُعرف هذا النوع من المؤسسات بموجب المادة 32 من القانون التوجيهي 05-99 الصادر في 4 أبريل 1999، بأنه مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني، وتتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي. وتحدد المادة 38 من القانون المذكور أشكال وأنواع هذه المؤسسات، وتشمل الجامعات والمراكز الجامعية والمدارس والمعاهد.

#### (ب) خصائص المؤسسات العمومية:

على عكس القطاع الخاص، فإن المنظمات العمومية لديها مهمة أساسية تتمثل في تقديم الخدمات العمومية، وغالبا ما يتم استدعاؤها للقيام بمهام سياسية أو اجتماعية ذات صلة تعني عبارة "الخدمة العمومية" النشاط الذي يقصد به تلبية حاجيات تتعلق بالمصلحة العامة، والذي تمارسه المنظمات العمومية بشكل مباشر أو غير مباشر تحت وصاية السلطات العمومية للبلد، علاوة على ذلك، تعمل المنظمات العمومية في وضع احتكاري بأسعار

مدارة بشكل عمومي، مما يستبعد أي إمكانية للتنظيم من قبل السوق. إن المنظمات العمومية غير متجانسة بشكل خاص، وبهذا المعنى فإن لديها قوانين وتواريخ وأساليب إدارية وهياكل قانونية متنوعة للغاية، والتميز بين المنظمات العمومية والخاصة يعني وجود تمايز بين المنظمين ويتم طرح بعضها بشكل صريح أو ضمني لتحديد نطاق المنظمات العمومية، ومنها:<sup>1</sup>

- وجود قوانين محددة للهياكل والموظفين؛

- القيام بمهام ذات نفع عام؛

- الطبيعة غير السوقية وغير التنافسية للأنشطة؛

- ملكية الدولة لرأس المال والممتلكات؛

- ممارسة الرقابة من قبل الدولة، مما يؤدي إلى فرض قيود محددة؛

- مهنة المنظمة غير الهادفة للربح.

تعتمد الخصائص الخاصة بالمنظمات العمومية على الرؤية التي نتصور بها هذه المنظمات والتي يمكن استخدام شبكتي قراءة مختلفتين؛ الأولى تتعلق بالشبكة "المؤسسية" والثانية ما يعرف بالشبكة التنظيمية"، حيث يسلط التحليل المؤسسي الضوء على الخصوصيات السياسية والقانونية. ومن خصائص المنظمات العمومية أنها:<sup>2</sup>

- تقدم طابع الخضوع للسلطة السياسية

- تخضع لنظام قانوني معين؛

- تعمل وفق عقلا نيتهم المعروفة باسم "عقلانية الخدمة العمومية"

- تمول من موارد الميزانية المخصصة أو المحصلة وغير المكتسبة في التبادل التجاري.

ويبدأ التحليل التنظيمي من ملاحظة أن المنظمات العمومية تعكس ثلاث اتجاهات أساسية:<sup>3</sup>

- أنشطة "الخدمة" في كثير من الأحيان أكثر من تصنيع المنتجات؛

- حجم كبير بشكل عام؛

- بيئة مقيدة ومعقدة تتميز بوجود "حواجز دخول" كبيرة.

وبهذا تحتل المنظمات العمومية مكانة مهمة وتلعب دورا متزايداً في المجتمعات الحديثة، وتعتبر الدولة في هذه الحالة الضامن رقم واحد المناصب العمل، وتدعم المزيد من الخدمات الاجتماعية وتتدخل بشكل كبير في التنمية

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 67

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 67

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 67

الاقتصادية للأمة. يجب تنفيذ المهام الموكلة إلى المنظمات العمومية في أفضل الظروف الممكنة، مع مراعاة قيود الميزانية والمحاسبة المحددة.

### ت) تأثير تكنولوجيا المعلومات على الخدمة العمومية:

تعد التكنولوجيا الرقمية الجديدة بإدارة عمومية أكثر كفاءة بالإضافة إلى توفير خدمات عمومية رقمية أكثر فعالية، ورغم ذلك، فإن تحقيق هذا الوعد غالباً ما يتعطل بسبب المعايير والبيروقراطية والعمليات والهياكل التنظيمية، وللربط بين إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعملية التحول المؤسسي أمر لا مفر منه؛ إن انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الشؤون العامة يجبر المنظمات العمومية إلى متابعة عملية ضرورية (ومعقدة) للمراجعة التنظيمية للسماح بإضفاء الطابع المؤسسي والروتيني على التكنولوجيا الرقمية الجديدة. يجب أن تعني التكنولوجيات الجديدة إدارة أحدث، وكفاءة أحسن، وهياكل تنظيمية جديدة وغالباً ما تتطلب تغييراً جذرياً، وتتطلب تعطيل الوضع الراهن وإجراءات التشغيل القياسية، من خلال التجربة والتكرار مع التكنولوجيات والتي ليست ضمن مجموعة الأدوات القياسية للإدارات العمومية.<sup>1</sup>

والخدمة العمومية الرقمية فهي خدمة متوفرة في شكل رقمي وتشمل الخدمات العمومية الرقمية جميع الخدمات التي تقدمها الجهات العمومية. وترتكز على حلول الخدمة المستندة إلى الإنترنت والحلول الأخرى المستندة إلى الشبكة وحلول البطاقات الذكية وطرق المصادقة الرقمية التي تستهدف المستخدمين. يتم توفير الخدمات العمومية الرقمية من قبل السلطات العمومية من نطاقات مكانية مختلفة، بما في ذلك الجهات الفاعلة المحلية (مثل الجماعات المحلية والجهات الفاعلة الإقليمية (المقاطعات والولايات) والجهات الفاعلة الوطنية والدولية. أما بخصوص القوانين التشريعية فهي التي تنظم أنشطة هياكل الإدارة العمومية لخدمة الأشخاص الاعتباريين والطبيين، بالمقابل أو بجاناً، وللمساعدة في إرساء حقوقهم والوفاء بالواجبات عن بعد، وهذا باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومن خلالهم تستجمع البيانات والمعلومات والوثائق الخاصة بهم. يضمن توفر المعلومات رقمياً وصولاً سهلاً لجميع المستخدمين بغض النظر عن المكان الذي يتواجدون، مما يعطي الفرصة للاهتمام بالأمور الضرورية طالما كان هناك اتصال بالإنترنت.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: ماهية الأداء في القطاع العمومي

في هذا المطلب، سنتعرف على أساسيات الأداء داخل المؤسسة بشكل مبسط حيث سنتطرق إلى مفهوم الأداء، ثم سنشرح الغايات التي تسعى المؤسسة للوصول إليها (الأهداف)، ونستعرض أشكاله المختلفة (الأنواع)، ثم نوضح مستويات الأداء (المستويات).

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 70

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 71

أ. تعريف الأداء : لغة: من الفعل أدى بمعنى مشى مشيا ليس بالسرير ولا البطيء، ويقال أدى الشيء بمعنى قام به، وأدى إليه الشيء بمعنى أوصله إليه، وبذلك يكون المعنى قضاء خدمة والقيام بها.<sup>1</sup>

ب. ويعرف الأداء اصطلاحا: فيشير المفهوم إلى القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه.<sup>2</sup>

ويعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، ويمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة. ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية، والعنصر المحوري لجميع فروع، وحقول المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الاستراتيجية. فضلا عن أنه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات، والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه. وهو مفهوم واسع وتتجدد مكوناته بحدوث أي تجديد أو تغيير في مكونات المؤسسة على اختلاف أنواعها.<sup>3</sup> ويمكن تعريف الأداء على أنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وفق المعايير المحددة، وفي ضوء تفاعلها مع البيئة نتيجة استخدام الموارد المتاحة فيها بسلوك كفاء، وفعال.<sup>4</sup>

كما يمكن تعريف الأداء بأنه قدرة المؤسسة على تنفيذ إستراتيجيتها، وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية أي قدرة المؤسسة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة.<sup>5</sup>

أيضا يعرف الأداء بأنه هو نتيجة، وقدرة المؤسسة على استغلال مواردها لتحقيق أهدافها المطلوبة من خلال الأنشطة التي تقوم بها، وقدرتها على الاستمرار بالشكل المطلوب، مع الالتزام بالمعايير الموضوعية مسبقا.<sup>6</sup> كما يمكن تعريف الأداء على أنه استخدام المؤسسة للموارد المتاحة إستخداما أمثلا من أجل تحقيق أهدافها مما يضمن لها الاستمرار والنمو في بيئة شديدة التنافس.<sup>7</sup>

ويمكن التعبير عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها، كما يمكن التعبير عن الأداء على أنه "انعكاس لقدرة المؤسسة، وقابليتها على تحقيق أهدافها".<sup>8</sup>

ب. أهداف تقييم الأداء :

1 أحمد مناهل أحمد يوسف، 2015، أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية بالتطبيق على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء 31 بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال السودان: جامعة السودان، ص 67.

2 فايز عبد الرحمن الفروخ، 2010، التعلم التنظيمي وأثره على تحسين الأداء الوظيفي، الأردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ص 43.

3 د. كامل أحمد أبو ماضي، 2018، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، كتاب، ص 17

4 أونيس، سناء، 2016، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مطاحن الأوراس - وحدة أوراس، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر. ص 98

5 قلبو حسينة، 2016، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير، جامعة محمد خنضر، بسكرة الجزائر. ص 108

6 د. كامل أحمد أبو ماضي، 2018، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، ص 18

7 د. خديجة خنيط، 2024، التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة \_ دراسة حالة مؤسسة برنث للأجهزة الكهرومنزلية، مجلة التنمية الاقتصادية، ص 158

8 بلاسكة، صالح، 2021، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.

من خلال الإطلاع على العديد من الدراسات يمكن القول بأن أهداف تقييم الأداء تندرج في الأهداف التالية:<sup>1</sup>

1. التحقق من مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وذلك من خلال إيجاد مجموعة من الأسس والأساليب التي تقيس إنجاز المؤسسة والتوصل لمواطن الضعف أو القوة.
2. تسليط الضوء على مدى كفاءة استغلال المؤسسة لمواردها المتاحة للوصول إلى الاستثمار الأفضل لهذه الموارد.
3. مساعدة أصحاب القرار لتحسين الأداء بصورة علمية وسليمة توصل إلى جودة أفضل في الأداء.
4. تطوير المؤسسة الشامل، والتعرف على مشاكلها التي تعاني منها وحل هذه المشاكل.
5. توفير جو من التنافس بين وحدات المؤسسة الداخلية من خلال تعزيز مبدأ الثواب والمساءلة.
6. تحقيق مستوى أفضل من الرضا بين المستفيدين.
7. ترشيد التكلفة وذلك من خلال تطوير العمل والوصول إلى طرق أفضل للانجاز وبتكلفة أقل.
8. تحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية سواء كانت داخلية أم خارجية ويشمل ذلك المتغيرات التنظيمية.
9. توحيد التصرفات اللازمة لوضع الخطط وتنفيذها وإعادة التخطيط.
10. تخفيض مخاطر الأخطاء من خلال وضع الخطط وتقييم الأداء والتغذية الراجعة.
11. تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم في العمل داخل المؤسسة.
12. تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.

ومنه يتضح مما ذكر أعلاه، ومن خلال دراسة الأهداف السابقة، أن عملية تقييم الأداء لها أهداف تمس جميع مكونات المؤسسة سواء من داخل المؤسسة، أو من البيئة المحيطة بها، ونظرا للتطور الذي يشهده عالم الإدارة اليوم لم يعد تقييم الأداء مقتصرًا على الأداء الفردي، أو المعيار المالي فقط وإنما أصبح التقييم يشمل كافة مكونات المؤسسة المعاصرة اليوم، كما أن من أهداف عملية التقييم الارتقاء بالمؤسسة، وتطوير العمل فيها، وكسب رضا الجمهور، وكل الأهداف التي ذكرت سابقا هي أهداف سامية، تسعى للرفي بالمؤسسة وتطوير أدائها بشكل شامل.<sup>2</sup>

#### ج. أنواع الأداء:

لقد تعددت تصنيفات الأداء وهذا راجع لتعدد وجهات النظر اتفاق حوله، وتعدد طرق قياسه وتقييمه، ويمكن تصنيف هذه المعايير إلى أربعة أشكال وهي معيار الطبيعة، معيار المصدر، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي

<sup>1</sup> الطعامة، محمد محمود، وعبد الوهاب، سمير محمد، 2005، الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير، كتاب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص 87

<sup>2</sup> د. كامل أحمد أبو ماضي، 2018، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، كتاب، ص 28

• حسب معيار الطبيعة ويصنف الأداء حسب هذا المعيار إلى:<sup>1</sup>

- **الأداء الاقتصادي:** يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية لبلوغها واعتبر هذا المعيار الفترة طويلة المعيار الأساسي في تقييم أداء المؤسسات، ويتجسد بالفوائد التي تحققها المؤسسة من تعظيم نتائجها وتدنيه استخدام الموارد؛
- **الأداء الاجتماعي:** بعد الأداء الاجتماعي أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، فهو يهتم بالمناخ الاجتماعي داخل المؤسسة وبكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية مثل ظروف وتنظيم العمل الاتصال، إدارة الوقت، التدريب وغيرها وهو يعبر عن مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر به؛
- **الأداء البيئي:** ويوضح هذا المعيار مدى مساهمة المؤسسة في المحافظة على البيئة وجعل توجهاتها خضراء سواء من ناحية المنتجات أو العمليات.

• حسب معيار المصدر: حسب هذا المعيار يصنف الأداء إلى أداء داخلي وأداء خارجي:<sup>2</sup>

- **الأداء الداخلي:** فالأداء الداخلي هو محصلة لتفاعل جملة من العناصر هي الأداء البشري، الأداء التقني والأداء المالي، فالأداء البشري يعبر عن أداء أفراد المؤسسة باعتبارهم مورد استراتيجيا قادرا على صنع القيمة، أما الأداء التقني فهو مرتبط بالاستغلال الفعال للاستثمارات، في حين أن الأداء المالي ينجم عن الاستعمال الأمثل للموارد المالية؛
- **الأداء الخارجي:** فهو مرتبط بالمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية فالمؤسسة لا تتسبب فيه وإنما هو ناتج عن المحيط الخارجي لذلك يجب على المؤسسة دراسة وتحليل المحيط الخارجي الذي توجد فيه بمستوياته المختلفة.

• معيار الشمولية ويقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي:<sup>3</sup>

- **الأداء الكلي:** ويجدد هذا المعيار مدى بلوغ المؤسسة لأهدافها الكلية مثل النمو والاستمرار الأرباح وغيرها، وهو ناتج عن تفاعل مختلف العناصر والأنظمة الفرعية للمؤسسة ولا يمكن نسبه إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر؛

<sup>1</sup> د. خديجة خنيط، 2024، التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة \_ دراسة حالة مؤسسة برنثت للأجهزة الكهرومنزلية، مجلة التنمية الاقتصادية، ص158\_159

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص159

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص159

- الأداء الجزئي: وهو النوع المحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، ويشكل في مجموعه الأداء الكلي للمؤسسة.

• المعيار الوظيفي: هذا النوع من الأداء يتعلق بوظائف المؤسسة ووظيفة الإنتاج، المالية الموارد البشرية، التسويق، التمويل، البحث والتطوير وينقسم إلى:<sup>1</sup>

- أداء وظيفة الإنتاج: ويرتبط بقدرة بلوغ المؤسسة مستوى إنتاجي أكبر من المنافسين من خلال التحكم في التكلفة، الجودة الوقت والتسليم المرونة والتكيف والاستجابة السريعة للتغيرات؛

- أداء وظيفة الموارد البشرية: يعتبر المورد البشري أهم عنصر في المؤسسة لأنه السبب في تحقيق مستويات عالية من الأداء الكلي، كما أن تواجدها مرتبط بنوعية وسلوك أفرادها، لذلك يجب اختيار الكفاءات وأصحاب المهارات العالية من أجل تحقيق فعالية العنصر البشري.

- أداء وظيفة المالية: يحدد الأداء المالي قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وتحقيق معدلات مرتفعة من المردودية وتوفير السيولة المالية؛

- أداء وظيفة التسويق: ويرتبط بقدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها الموضوعة في الخطة التسويقية ويتحقق هذا الأداء من خلال زيادة الحصة السوقية للمؤسسة، تحقيق رضا العملاء وولائهم، وبناء صورة مؤسسة ذات سمعة طيبة لدى الزبائن.

#### د. مستويات الأداء:

يوجد العديد من مستويات الأداء تفيد بالتعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه وهي على النحو التالي:<sup>2</sup>

1. الأداء الاستثنائي: وهو الأداء الذي يبين تفوق المؤسسة على المدى البعيد والعقود المريحة والالتزام الواضح من قبل الكادر الرئيسي ووفرة النقد وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.

2. الأداء البارز: وهو الأداء الذي يبين قيادة الصناعة والحصول على عدة عقود عمل كبيرة، وامتلاك كادر ذو كفاءة وتحفيز عال، ووضع نقدي متميز.

3. الأداء الجيد جدا: والذي يبين مدى صلابة الأداء، وتوفر الدلائل المستقبلية، والكادر الكفؤ، بالإضافة إلى الوضع المالي الجيد.

4. الأداء الجيد: وهو الأداء الذي يتميز بأنه وفق المعدلات السائدة، مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء، والكوادر، مع امتلاك الوضع المالي غير المستقر.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 159

<sup>2</sup> بني حمدان خالد طلال وإدريس، وائل محمد، 2007، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي المعاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

5. **الأداء المعتدل:** وهو الأداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات، وقاعدة العملاء، والكوادر العاملة أو عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

6. **الأداء الضعيف:** وهنا يكون الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح النقاط الضعف في جميع المحاور تقريباً، فضلاً عن وجود صعوبات خطيرة في استقبال الكوادر المؤهلة، ومواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

7. **الأداء المتأزم:** ويتمثل هذا النوع من الأداء بأنه الأداء غير الكفؤ تماماً، ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور عمل المنظمة.

ويعتبر الأداء هو الهدف المركزي لعملية التحول، والذي يوضح مدى تحقيق الأهداف، ومستوى تنفيذ الخطط، ولإثبات صحة ذلك فإن التركيز على مستويات الأداء في المنظمات، يعد من أكثر مجالات الاهتمام دراسة من قبل كتاب حقل الإدارة بصورة عامة، وحقل الاستراتيجية بصورة خاصة، وتولي منظمات الأعمال الأداء أهمية كبيرة توازي الإدارة الاستراتيجية، وأن أهميته في هذا المجال يمكن أن تناقش في ثلاثة أبعاد رئيسية نظرياً Theoretical وتجريبياً Empirical، وإدارياً Managerial فمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية، حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختباراً زمنياً للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة، ومن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية الأداء لاختبار الاستراتيجيات المختلفة، والعمليات الناتجة عنها. أما الأهمية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه، والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات اعتماداً على نتائج الأداء.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: إدارة وقياس الأداء (المؤشرات، العوامل، والتقييم)

بعد فهمنا الأساسيات الأداء، ننقل في هذا المطلب لمعرفة كيف نقيسه ونتحكم فيه؛ حيث سنناقش الظروف والأسباب التي تزيد أو تنقص من نجاح المؤسسة (العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة)، ومعرفة الأدوات والمؤشرات لتقييم الأداء (المؤشرات)، ثم في الأخير تليها (تقييم الأداء المؤسسي)

#### أ. العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة:

يخضع الأداء لتأثير العديد من العوامل وقد يكون هذا التأثير إيجابياً أو سلبياً وأهمها:<sup>2</sup>

- **التحفيز:** حيث أن التحفيز الجيد للعمال يمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها ومن ثم تحقيق الأداء الجيد؛

<sup>1</sup> الغالبي، طاهر، وإدريس، وائل، 2009، الإدارة الاستراتيجية - منظور منهجي متكامل - دار وائل للنشر ط2، عمان، الأردن.  
<sup>2</sup> د. خديجة خنطيط، 2024، التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة \_ دراسة حالة مؤسسة برنثت للأجهزة الكهرومنزلية، مجلة التنمية الاقتصادية، ص159\_160



- **المهارات:** وتشمل مهارة التقليد مهارة الإسقاط مهارة الإبداع وتعتبر الأنواع الثلاثة مهمة ولكن مهارة الإبداع هي الأهم وهذا لما له من أثر كبير على أداء المؤسسة؛
  - **التكوين:** بعد التكوين نوعا من عمليات الاستثمار في العنصر البشري، ويظهر دوره في تحسين الأداء من خلال رفع مستوى معارف الأفراد وتحسين تقنياتهم في العمل، تنسيق المهام، إضافة إلى أنه يسهل عملية الاتصال وتحرك المعلومات في كل الاتجاهات؛
  - **عوامل اقتصادية:** تعد العوامل الاقتصادية الأكثر تأثيرا على أداء المؤسسة وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادية عامة كالفلسفة الاقتصادية للدولة، معدلات النمو الاقتصادي، معدلات التضخم أسعار الفائدة وعوامل قطاعية كوفرة المواد الأولية، اليد العاملة، هيكل السوق؛
  - **عوامل اجتماعية وثقافية:** تؤثر العوامل الاجتماعية والثقافية على أداء المؤسسة نظرا لأهمية البعد الاجتماعي في محيط المؤسسة فمثلا انتشار الأمية يحد من فعالية الإشهار وبالتالي أداء المؤسسة؛
  - **عوامل سياسية وقانونية:** وتتمثل في طبيعة النظام السياسي، الاستقرار الأمني مرونة الأنظمة والتشريعات؛
  - **عوامل تكنولوجية:** وتتمثل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا، ومن بين هذه العوامل المعارف العلمية الإبداعات التكنولوجية وغيرها حيث تؤثر العوامل التكنولوجية بدرجة كبيرة في أداء المؤسسة.
- من خلال ما سبق تستنتج أن الأداء دالة تابعة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية والخاضعة نسبيا لتحكم المؤسسة وغير الخاضعة لتحكمها، غير أن هذه العوامل أو المتغيرات تتفاوت في درجة تأثيرها على أداء المؤسسة ويعتبر التكامل العمودي من بين هذه المتغيرات.<sup>1</sup>

#### ب. مؤشرات الأداء:

يمكن تعريف مؤشر الأداء بأنه عبارة عن قيمة أو صفة مميزة تستخدم لقياس المخرجات أو النتائج لتحديد مدى ما تم تحقيقه من قبل المؤسسة.<sup>2</sup> وقد تكون المؤشرات كمية أو نوعية، كما يمكن ان تكون مقاييس للعديد من نواحي الجودة في المؤسسة أو البرنامج.<sup>3</sup>

يمكن تصنيف مؤشرات تقييم الأداء على النحو التالي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 160

<sup>2</sup> الطعامة، محمد محمود، وعبد الوهاب، سمير محمد، 2005، الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير، كتاب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

<sup>3</sup> UNESCO (2011): Understanding and assessing quality, Paris, France, e.v.

<sup>4</sup> الطعامة، محمد محمود، وعبد الوهاب، سمير محمد، 2005، الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير، كتاب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

1. مؤشرات تتعلق بالمرجات: وتعني قياس ما تم إنجازه من المخرجات المطلوبة، مثل أكبر عدد من العمليات الإدارية التي تم إنجازها.

2. مؤشرات تتعلق بالنتائج: وتعني بقياس مدى تحقيق الخدمات لأهدافها المطلوبة مثل عدد المرضى الذين تمت معالجتهم.

وقد أورد حسين خشارمة المؤشرات التالية في تقييم الأداء وهي:<sup>1</sup>

1. الربحية.

2. مجال الإنتاج ونوعيته.

3. التسويق المحلي والخارجي.

4. الكفاية في استخدام الموارد المادية.

5. الكفاية في استخدام الموارد المالية.

6. الكفاية في استخدام العمالة.

7. المسؤولية الاجتماعية والتقدم في تحقيق الأهداف الأخرى، كالخصخصة وإعادة الهيكلة.

وبالنظر إلى المؤشرات السابقة فيمكن أن يتم تطوير هذا النموذج ليتناسب مع مؤشرات أداء المؤسسات العامة ولتأخذ الشكل التالي:<sup>2</sup>

1. تحقيق الأهداف العامة.

2. جودة الخدمات المقدمة.

3. رضا الجمهور عن الخدمات.

4. الرشد في استخدام موارد المؤسسة المادية.

5. الرشد في استخدام موارد المؤسسة المالية.

6. الاستغلال الأمثل للموارد البشرية.

7. المسؤولية الاجتماعية.

<sup>1</sup> د. كامل أحمد أبو ماضي، 2018، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، ص62

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص62\_63

وتعتبر هذه المؤشرات غير نهائية، وإنما تخضع لاجتهاد الباحث ومدى عمق تجربته. ويمكن لبعض الباحثين أن يضيفوا مؤشرات أخرى غير هذه المؤشرات.<sup>1</sup>

### ومن الشروط الواجب توافرها في مؤشر الأداء ما يلي:<sup>2</sup>

1. **مباشر:** أي أن يقيس المؤشر النتيجة التي يسعى لقياسها بشكل مباشر، وألا يتم توجيهه لمستوى أعلى أو أدنى.
2. **موضوعي:** يجب أن يكون المؤشر واضحاً ليس به أي غموض خاصة بالنسبة لما تريد قياسه، كما يجب أن يتفق الجميع على طريقة التعليق أو الحكم على النتائج.
3. **ملائم:** يجب أن يقيس المؤشر النتيجة المرجوة بطريقة ملائمة، أما مسألة عدد المؤشرات الواجب استخدامها لقياس معيار عام أو نتيجة مطلوبة فيعتمد ذلك على مستوى المصادر المتاحة لمراقبة الأداء، ودرجة تعقيد النتيجة المطلوب قياسها وكمية المعلومات التي تحتاجها للوصول إلى قرارات موثوق بها.
4. **مقاييس كمية:** كلما أمكن ذلك، فالمؤشرات الكمية هي رقمية بطبيعتها، بينما المؤشرات النوعية هي ملاحظات وصفية.
5. **تفصيلية:** إذا أمكن، وذلك لإثبات وجهة نظر معينة حتى تساعد البيانات التفصيلية على متابعة ما إذا كانت مجموعات محددة تشارك في نشاطات أو تستفيد منها بشكل آخر.
6. **عملي:** خاصة إذا أمكن الحصول على البيانات بطريقة منتظمة وبتكلفة معقولة، حيث يطلب المديرون المعلومات التي يمكن جمعها بصفة مستمرة على أن تكون كافية لدعم قراراتهم.
7. **يعتمد عليها:** بيانات كافية الجودة تدعم عملية صنع القرار.

### ج. تقييم الأداء المؤسسي:

توجد ثلاث مستويات للأداء وهي على النحو التالي:<sup>3</sup>

#### (1) المستوى الأول: تقييم الأداء العام

ويهدف هذا النوع من تقييم الأداء إلى تقييم أداء الدولة بشكل عام، كما يمكن أن يستخدم في تقييم أداء قطاع من قطاعات الإنتاج. ويتم تقييم خطة الدولة الاجتماعية والاقتصادية للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف للوصول إلى مقترحات عامة تهدف إلى الارتقاء العام بالدولة وبمؤسساتها.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 63

<sup>2</sup> الطعامة، محمد محمود، وعبد الوهاب، سمير محمد، 2005، الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير، كتاب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص 130

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 132

## (2) المستوى الثاني: تقييم الأداء المؤسسي

ويتم من خلال هذا النوع من التقييم تقييم أداء مؤسسة مثل الوزارة، الدائرة، الهيئة السلطة، المجلس البلدي، وذلك من خلال تطوير مجموعة من مؤشرات الأداء لقياس مستوى الانجاز الفعلي، ويصب هذا النوع من التقييم الصالح التقييم العام.

ويمكن تقييم أداء المؤسسة من خلال قياس رضا المواطن وهو الذي يعتبر العنصر الأساسي في عملية الاقتراع واختيار ممثليه في المجلس النيابي المخول بالاشراف على تشكيل الحكومة المستقبلية، وهنا يفوز حزب ويتأخر آخر، وذلك بناء على الخدمات المقدمة للمواطن حسب البرنامج السياسي لكل حزب من الأحزاب المتنافسة.

## (3) المستوى الثالث: تقييم الأداء الفردي

تتجه المؤسسات في هذا النوع من التقييم لتقييم الأفراد العاملين في المؤسسة بكافة دوائرها وأقسامها معتمدة على أحد النماذج المعمول بها في هذه المؤسسة، ويشكل مجموع النتائج التي يتم التوصل إليها نتيجة عامة للعاملين داخل هذه المؤسسة وتقييما لأفرادها.

ولا بد أن يتصف تقييم الأداء بالموضوعية وسهولة الاستخدام والسرعة والقدرة على إظهار مواطن القوة والضعف في العاملين الذين تشملهم عملية التقييم.<sup>1</sup>

وتتداخل هذه المستويات الثلاثة مع بعضها البعض، فتشترك في الأهداف العامة لعملية التقييم سواء كانت للفرد، أو المؤسسة، أو الدولة، وبناء على هذا التقييم الذي يتم التوصل إليه تتم عملية التصحيح والمعالجة، ليتم تحسين الأداء في الدولة ومؤسساتها المختلفة.<sup>2</sup>

كما تشكل عملية تقييم الأداء المؤسسي حلقة وصل تربط أداء الفرد والذي يمثل المستوى الأدنى، بأداء الدولة التي تمثل المستوى الأعلى، حيث أن المؤسسات تتكون من مجموع الأفراد العاملين فيها، وتتكون الدولة من مجموع المؤسسات العاملة فيها، ومن هنا تتداخل عملية تقييم الأداء بمستوياتها الثلاثة.<sup>3</sup>

وتركز عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس العامة:<sup>4</sup>

1. تحديد أهداف المؤسسة.

2. وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف.

3. تحديد مراكز المسؤولية.

<sup>1</sup> حامد، عمرو، 2007، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، ورقة عمل مقدمة في ملتقى تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية المنعقد في شرم الشيخ المنظمة العربية للتنمية الإدارية - أعمال المؤتمرات - مصر.

<sup>2</sup> د. كامل أحمد أبو ماضي، 2018، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، ص30

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص30

<sup>4</sup> حامد، عمرو، 2007، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، ورقة عمل مقدمة في ملتقى تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية المنعقد في شرم الشيخ المنظمة العربية للتنمية الإدارية - أعمال المؤتمرات - مصر.

4. تحديد معايير أداء النشاط.

5. وجود جهاز مناسب للرقابة على التنفيذ.

6. تصميم نظام معلوماتي لمتابعة حصر البيانات المتعلقة بالأداء الفعلي.

ويرتكز تقييم أداء المؤسسة على:<sup>1</sup>

1. مراقبة الخطة ومتابعة تنفيذها.

2. تقييم نتائج الأعمال بالنسبة لما كان مستهدفا منها.

3. الرقابة على كفاءة الأداء.

ومن هنا فإن تكامل عملية تقييم الأداء بمستوياتها الثلاثة مطلوب، حتى تكون العملية شاملة وتغطي جميع مكونات المؤسسة.

#### د. مجالات تقييم الأداء

تتشابك مجالات عمل المؤسسة وأهدافها مع حاجات أطراف مرتبطة بها لتتسحب على طبيعة مجالات الأداء التي تغطي أهداف المؤسسة والأطراف ذات العلاقة، ومن الضروري أن تحقق المؤسسة الحد الأدنى من تلك الأهداف، بحيث يعبر قياس الأداء في مختلف هذه المجالات بشكل متناسق ويغطي الأداء الكلي للمؤسسة. ويختلف الكتاب والباحثون في توجهاتهم نحو تحديد مجالات الأداء وطرق قياسها فمنهم من ينظر إلى أهداف أصحاب المصالح والحقوق بوصفها مجالات أداء رئيسة ينبغي على المنظمة قياس الأداء المنظمي من خلالها وفق مقاييس ومعايير تلائم كل مجال بما يمثله من أطراف مرتبطة به وينطلق كتاب آخرون في تحديد مجالات الأداء من متطلبات بحوثهم، ودراساتهم التي تحدد طبيعتها مجالات الأداء التي يتم التركيز عليها، كما تهتم إدارات بعض المنظمات بمجالات الأداء التي تعكس فلسفتها تجاه ميادين الأداء التي تمثل أولويات بالنسبة لها، ويحدد البعض مجالات أداء الأعمال في ميادين ومجاميع محددة يعد الأفضل ضمن هذا المضمون ، ويحدد الباحثان ميادين الأداء بميدان الأداء المالي، وميدان الأداء العملياتي، وميدان الفاعلية التنظيمية، ويضعان مقاييس ومؤشرات لكل ميدان بحيث يعكس الأداء ضمنه، وفيما يلي توضيح كل ميدان من هذه الميادين، بما يتضمنه من مقاييس، ومؤشرات لقياس الأداء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> د. كامل أحمد أبو ماضي، 2018، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، كتاب، ص30  
<sup>2</sup> الغالبي، طاهر، وإدريس، وائل، 2009، الإدارة الاستراتيجية- منظور منهجي متكامل- دار وائل للنشر ط2، عمان، الأردن.

## المبحث الثالث: العلاقة التفاعلية بين التحول الرقمي وتحسين الأداء

يعد التحول الرقمي أحد المحركات الأساسية لتحسين أداء المؤسسات العمومية، حيث يساهم في إحداث تفاعل ديناميكي بين تبني التقنيات الحديثة وتطوير مختلف جوانب العمل المؤسسي. إذ لا يقتصر دوره على تحديث الوسائل التكنولوجية فحسب، بل يمتد ليشمل إعادة تصميم العمليات، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، بما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية ورفع مستوى التنافسية.

انطلاقاً مما سبق، سنتطرق في هذا المبحث إلى العلاقة التفاعلية بين التحول الرقمي وتحسين الأداء، حيث يتم تقسيم هذا المبحث إلى أربعة مطالب وهي:

1. **المطلب الأول: استراتيجيات ونماذج التحول الرقمي كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي.**

2. **المطلب الثاني: أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات العمومية، والميزة التنافسية.**

3. **المطلب الثالث: توجهات التحول الرقمي وخطواته داخل المؤسسات.**

4. **المطلب الرابع: تحديات التحول الرقمي.**

### المطلب الأول: استراتيجيات ونماذج التحول الرقمي كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي.

في ظل التطور التكنولوجي المستمر، تواجه المؤسسات العمومية تحدياً حقيقياً يتمثل في كيفية التعامل مع التحول الرقمي لتقديم خدمات فعالة تتمحور حول المواطن وتحقيق تحسين ملموس في الأداء. وبينما تبرز التكنولوجيا كعامل من عوامل هذا التحول، يبقى الفارق الحقيقي مرتبطاً بالبعد الاستراتيجي القوي الذي يوجه مسار التحول الرقمي. يهدف هذا المطلب إلى دراسة العلاقة بين البعد الاستراتيجي وتحسين الأداء في العصر الرقمي للمؤسسات العمومية.

(1) **عناصر النهج الاستراتيجي للتحول الرقمي في القطاع العمومي:** يشمل البعد الاستراتيجي للتحول الرقمي في القطاع العمومي التكامل الشامل للتكنولوجيات والممارسات الرقمية عبر مختلف الوظائف الحكومية لتحقيق أداء أفضل وتعزيز تقديم الخدمات للمواطنين وتعزيز مشاركتهم، وهو ما ينطوي عليه نهج شامل يأخذ في الاعتبار مواءمة المبادرات الرقمية مع الأهداف التنظيمية الأوسع، واعتماد تكنولوجيات مبتكرة، وإعادة تصور العمليات، وتنمية موارد بشرية ماهرة في مجال التكنولوجيا الرقمية. العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين الأداء في القطاع العمومي متعددة الأوجه، فمن خلال الاستفادة من التكنولوجيات الرقمية يمكن للحكومات تبسيط العمليات، وأتمتة المهام، وتعزيز الكفاءة، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وخفض التكاليف.<sup>1</sup>

(2) **التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي في القطاع العمومي:** لقد أحدثت الثورة الرقمية تحولاً عميقاً في الطريقة التي تعمل بها الحكومات والمؤسسات العمومية. وللبقاء في موقع متقدم ومتجاوب مع المتغيرات المتسارعة،

<sup>1</sup> زمورة جمال، 2024، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية، أطروحة دكتوراه، ص172

أصبح من الضروري للمؤسسات العمومية إعادة التفكير في أساليب تقديم الخدمات، واعتماد نماذج أكثر مرونة وتقدمًا من الناحية التكنولوجية. في هذا السياق، يكتسب التخطيط الاستراتيجي للتحويل الرقمي في القطاع العمومي أهمية بالغة، إذ يركز على تلبية احتياجات المواطن وضمان تقديم الخدمات بكفاءة وشفافية، مع تعزيز قدرة المؤسسات على الابتكار والاستجابة لمتطلبات العصر الرقمي. سنتناول فيما يلي الخطوات الأساسية للتخطيط الإستراتيجي للتحويل الرقمي في القطاع العمومي:<sup>1</sup>

- فهم القضايا: الخطوة الأولى في التخطيط الإستراتيجي هي فهم القضايا المحددة التي تواجه القطاع العام. ويمكن ان يشمل ذلك تحديث البنية التحتية، وتحسين الأمن السيبراني، وتحسين العمليات الداخلية، والأهم من ذلك، تحسين تجربة المستخدم للمواطنين.
- تطوير رؤية وأهداف واضحة: إن وضع رؤية واضحة وأهداف محددة أمر بالغ الأهمية، يساعد ذلك في توجيه التحويل الرقمي نحو نتائج ملموسة وقابلة للقياس. وينبغي ان تعكس الرؤية الرغبة في تقديم خدمات عمومية أكثر كفاءة وشفافية ويمكن الوصول إليها، مع تعظيم فوائد التكنولوجيات الناشئة.
- التخطيط الإستراتيجي: وضع خارطة طريق شاملة تحدد المبادرات الرئيسية، وتخصيص الموارد، والجدول الزمني للتنفيذ، ومقاييس الاداء.
- تحليل الموارد والقدرات: من الضروري اجراء تقييم شامل للموارد المتاحة، بما في ذلك مهارات الموظفين والميزانيات المخصصة والبنية التحتية القائمة، وهذا ما يسمح بتحديد الفجوات المحتملة ووضع خطط استثمارية سليمة لضمان نجاح التحويل الرقمي.
- تحديد أولويات المبادرات: قد يكون التحويل الرقمي واسع النطاق، ولكن ليست كل المبادرات متساوية. ومن الاهمية بمكان تحديد أولويات المشاريع على اساس تأثيرها على الاهداف الإستراتيجية. وهذا يسمح بتخصيص الموارد بكفاءة وتحقيق اقصى قدر من الفوائد منذ المراحل الأولى للتنفيذ.
- التنفيذ التدريجي: يجب ان يوفر التخطيط الإستراتيجي التنفيذ التدريجي والقابل للتطوير للمبادرات. وهذا يجعل من الممكن تعديل الإستراتيجيات بناءً على ردود الفعل والتطورات التكنولوجية. ويعزز النهج المرن ايضا التكيف المستمر مع التغيرات في المشهد الرقمي.
- إشراك أصحاب المصلحة: إشراك المواطنين والمسؤولين الحكوميين وأصحاب المصلحة الآخرين بشكل فعال في تحديد التحديات والأولويات والحلول المحتملة.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص173

- الأولويات الإستراتيجية: مواءمة مبادرات التحول الرقمي مع الاهداف التنظيمية والاحتياجات المجتمعية الاوسع، مع التركيز على مجالات مثل مشاركة المواطنين، وتحسين تقديم الخدمات، وفعالية التكلفة.
- الحوكمة والقيادة: إنشاء هياكل قيادية وحوكمة قوية لتوجيه والإشراف على تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي، وضمان المواءمة والمساءلة.
- تخصيص الموارد: تخصيص الموارد بشكل إستراتيجي، سواء المالية او البشرية، لضمان التنفيذ الناجح لمبادرات التحول الرقمي وتحقيق أقصى قدر من العائد على الاستثمار.
- إدارة المخاطر والقدرة على التكيف: توقع المخاطر المحتملة والتخفيف من حدتها مع الحفاظ على المرونة والقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة والتقدم التكنولوجي.

## المطلب الثاني: أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات العمومية، والميزة التنافسية

### (1) الكفاءة التشغيلية:

يسهم التحول الرقمي في تعزيز الكفاءة داخل المؤسسات من خلال توظيف تقنيات حديثة تتيح أتمتة مختلف الأنشطة وتبسيط الاجراءات التشغيلية، الامر الذي يؤدي الى تقليص الاخطاء البشرية ورفع مستويات الانتاجية وتحسين الاداء العام. كما ينعكس هذا التحول ايجابا على جودة المنتجات والخدمات، ويمنح المؤسسات قدرا أكبر من المرونة يمكنها من التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل. وعلى مستوى الموارد البشرية، يتيح التحول الرقمي التقليل من الاعمال الروتينية عبر اتمتها، ويعزز في الوقت ذاته اشكال التعاون الرقمي بين العاملين، مما يسهم في تحسين ظروف العمل وتحقيق توازن أفضل بين الحياة المهنية والشخصية، وهو ما ينعكس في النهاية على مستوى رضا الموظفين وادائهم.

### ❖ أثر التحول الرقمي على كفاءة المؤسسات:

أدى التحول الرقمي دورا مهما في تعزيز كفاءة المؤسسات من خلال دمج أحدث التقنيات والأدوات في عملياتها ومختلف جوانب عملها، وقد تجسد تأثيره في هذا الجانب فيما يلي:<sup>1</sup>

#### 1- تحسين الكفاءة التشغيلية

استفادت المؤسسات من توظيف الأدوات الرقمية في رفع كفاءتها التشغيلية، حيث تسهم هذه الأدوات في أتمتة المهام المتكررة وتبسيط سير العمل وتوفير رؤى آنية، مما ساعد على إنجاز المهام بسرعة وكفاءة أعلى، والتخلص من العمليات المرهقة، وهو ما يتيح للموظفين التركيز على المهام ذات الأهمية الأكبر.

ويترتب على تحسين الكفاءة التشغيلية زيادة الإنتاجية الإجمالية، وبالتالي تعظيم الأرباح النهائية لكل مؤسسة.

#### 2- تنفيذ المهام والعمليات بدقة

<sup>1</sup>الموقع - <https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D8%A3%D8%AB%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A>



من بين الفوائد التي حققتها المؤسسات التي اعتمدت التقنيات الحديثة في عملياتها، تنفيذ المهام والعمليات بدقة وتقليل الأخطاء البشرية، حيث أصبحت تعتمد على الأدوات التكنولوجية في إدخال البيانات بدلا من الإدخال اليدوي الذي يستغرق وقتا أطول ويحتمل الوقوع في أخطاء بشرية، والتي قد تؤدي إلى مشكلات أمنية أو انتهاكات للبيانات أو حتى احتيال مالي، بما يؤثر سلبًا على المؤسسات.

### 3- تقليل التكاليف التشغيلية

ساهم الاعتماد على الأدوات التكنولوجية الحديثة في تنفيذ العمليات داخل المؤسسات في خفض التكاليف التشغيلية، من خلال توفير الوقت والمال عبر استخدام البرامج المناسبة لتخطيط موارد المؤسسة، وكذلك من خلال تكامل العمليات بكفاءة أعلى وتحديد المشكلات ومعالجتها بسرعة أكبر.

كما تسهم تقنيات مثل الأتمتة والحوسبة السحابية وغيرها في تحسين استغلال الموارد وتمكين المؤسسات من تخصيصها بشكل أكثر فعالية، مما يؤدي إلى تقليل النفقات التشغيلية إلى أدنى مستوى.

### 4 تحسين جودة المنتجات والخدمات

ظهر أثر التحول الرقمي في تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء، حيث تتيح استراتيجيات وتقنيات التحول الرقمي رفع كفاءة المنتجات وتقليل الأخطاء البشرية، إضافة إلى زيادة سرعة ودقة عمليات التصنيع، كما أتاحت منصات إدارة الجودة إمكانية اختبار المنتجات وتقييمها قبل طرحها في الأسواق.

وساهمت برامج مثل إدارة دورة حياة المنتج (PLM) في تحسين الجودة وتوفير بيانات دقيقة لأصحاب المصلحة داخل المؤسسة.

### 5 تعزيز المرونة

أسهمت الأدوات الرقمية الحديثة في جعل المؤسسات أكثر قدرة على الاستجابة للتغيرات التكنولوجية أو السوقية أو التنظيمية، حيث ازدادت مرونتها وقدرتها على التكيف مع هذه التغيرات بفضل التدريب على استخدام التقنيات الحديثة والاستعداد لمختلف التحولات في أساليب العمل، إضافة إلى الاستفادة من التقنيات الجديدة في تحسين المنتجات أو إطلاق منتجات جديدة بسرعة أكبر بما يتماشى مع تغير تفضيلات العملاء.

### 6- تحسين عملية صنع القرار

أتاحت التقنيات الرقمية مثل تحليل البيانات الضخمة والتعلم الآلي للمؤسسات الوصول إلى بيانات دقيقة واستخلاص رؤى تحليلية انية، مما يساعدها على اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية، قائمة على المعلومات المتاحة بدلا من الحدس، وهو ما ينعكس إيجابا على تحسين الأداء العام للمؤسسات.

### ❖ أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين:

لم تقتصر فوائد التحول الرقمي على المؤسسات فقط؛ بل امتدت لتشمل الموظفين الذين اعتمدوا في أداء مهامهم الوظيفية على استخدام التكنولوجيا المتقدمة والأدوات الرقمية، واتبعوا في ذلك أساليب جديدة تمامًا، وهو ما تجلّى في العديد من التأثيرات التي نبرزها فيما يلي:<sup>1</sup>

### 1- تعزيز إنتاجية الموظفين

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، الموقع الإلكتروني السابق

ساهم التحول الرقمي في زيادة إنتاجية الموظفين، من خلال رقمنة العمليات التجارية وتبسيط سير العمل وتحسين تدفق المعلومات عبر العمل، إذ أدى الاعتماد على الذكاء الاصطناعي وأتمتة المهام وإزالة العمليات اليدوية واستخدام الأدوات الرقمية لاستكشاف الأخطاء من تلقاء نفسها، إلى توفير الوقت المُستغرق في البحث عن المعلومات وجمعها وتفسيرها، وقد نتج عن ذلك تركيز الموظفين على مهام أكثر استراتيجية، ومن ثم زيادة إنتاجيتهم.

## 2- تحسين التعاون بين الموظفين

أتاح التحول الرقمي العديد من قنوات الاتصال المبسطة، التي جعلت جميع الموظفين على اتصال دائم ومن ثم العمل بشكل أكثر تماسكًا، فمن خلال الاعتماد على رسائل البريد الإلكتروني والمكالمات الجماعية والمننديات عبر الإنترنت، يظل الموظفون على تواصل مفتوح في جميع الأوقات، مما يساعد على زيادة تعاونهم بشكل متزامن وغير متزامن، ومن ثم القضاء على أوجه القصور وحل المشكلات بشكل أسرع، حتى وإن كان بعضهم يعمل عن بعد.

## 3- زيادة مشاركة الموظفين :

تقوم المؤسسات بتدريب موظفيها على استخدام الأدوات الرقمية بشكل كافٍ، وتسمح لهم بالمشاركة طوال عملية التنفيذ، وهو ما يُعد استثمارًا في تطوير الموظفين يعزز من مشاركتهم، ويشعرهم بالمزيد من الحافز والتقدير من قبل المؤسسة، وبالتالي يزداد الرضا الوظيفي وترتفع معدلات الاحتفاظ بالموظفين. كما يتجلى تأثير التحول الرقمي في مشاركة الموظفين من خلال تحسين سمعة المؤسسات، ومن ثم زيادة قدرتها على جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها.

## 4- السماح بالتوازن بين الحياة والعمل :

أثر التحول الرقمي على حياة الموظفين بشكل إيجابي، إذ بات بإمكانهم العمل عن بعد وأتمتة عمليات معينة والوصول إلى الأدوات والملفات بسهولة وتعديل جداولهم لتحقيق أفضل إنتاجية، ومن ثم تحقيق التوازن المطلوب بين العمل والحياة، مما يؤدي إلى قوى عاملة أكثر رضا وانخراطًا.

## 5- توفير فرص التقدم الوظيفي :

يعد التحول الرقمي فرصة رائعة يمكن للموظفين استغلالها في تحقيق التقدم الوظيفي، إذ تتطور مهارات الموظفين وتتوسع خبراتهم عندما يستخدمون الأدوات الرقمية المتاحة ويتولون المزيد من الأدوار والمسؤوليات، كما يعملون على استخدام تلك الأدوات في استكشاف أفكار جديدة، مما ينمي لديهم الابتكار والإبداع، وهي نقطة فارقة في مساهمهم المهني.

## ❖ الجانب التكنولوجي ومساهمته في رفع كفاءة المنظمات العمومية

التحول الإلكتروني أصبح من الضروريات بالنسبة للمؤسسات التي تسعى إلى التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين، والتحول الإلكتروني لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المؤسسة بل هو برنامج شامل يمس المؤسسة وطريقة وأسلوب عملها داخليًا وخارجيًا، وقد أصبحت الضرورة ملحة أكثر من أي وقت مضى لتحول المؤسسة إلكترونيًا، ويعود ذلك وبشكل أساسي إلى التطور المتسارع في استخدام وسائل وأدوات تكنولوجيا

المعلومات من طرف جميع المؤسسات، وإلى الطلبات المتزايدة من طرف المجتمع إلى تحسين الخدمات المقدمة وتسهيل الإجراءات والمعاملات الإدارية، لذلك هناك ضغط واضح من كافة شرائح المجتمع على المؤسسات والهيئات لتحسين خدماتها وإتاحتها على القنوات الرقمية، وبالتالي يجب على المؤسسات إرساء بناء تقني فعال، يسمح بتطوير الأداء على الصعيدين الداخلي والخارجي وذلك لضمان التطبيق الأمثل للتحويل الإلكتروني، ويتضمن ذلك سياسات وإجراءات تغطي كافة نشاطات المؤسسة وعملياتها مترابطة مع التقنيات اللازمة والتطبيقات المتطورة.<sup>1</sup>

## (2) جودة الخدمات العمومية:

يعزز التحويل الرقمي قدرة الحكومات على تقديم الخدمات العامة وتوفيرها للمواطنين بجودة أعلى وقدرة على الوصول في كل مكان وعلى مدار الساعة، هذا بدوره يحسن مستوى التفاعل بين المواطنين وحكوماتهم، كما يحقق تأثيرات إيجابية على مستوى الأفراد والحكومات.<sup>2</sup>

وأیضا تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصال حلقة جديدة ضمن اساليب التطوير الاداري الحديث، اذ يؤدي الاعتماد على هذا البديل على احداث سلسلة من التغيرات المتلاحقة بغية زيادة مردودية الخدمة العمومية وتحسين انشطة المؤسسات العمومية التي تتطلع بالأنشطة والمهام الخدمية.<sup>3</sup>

لقد اصبح استخدام التكنولوجيا الحديثة من وسائل اتصال و شبكات الكترونية في مجال الخدمات العامة ، يحقق مزايا عديدة أن تحقق درجة عالية من الراحة و الملائمة مقارنة بتسليم الخدمة وجها لوجه أو الاتصال المباشر ( face to face contact مع تسجيل السرعة في انجاز المهام و اداء الخدمات و الحصول عليها أو طلبها ، و السهر على اشباع رغبة المواطن، كما تؤدي الى محدودية و قلة نسبة الاخطاء في اداء وتسليم الخدمة بسبب الدقة المتناهية التي تميز الانشطة الالكترونية ، توفير و اختصار الوقت الصالح طالبي الخدمة بشكل ينهي مشاكل التعقيد الاداري و المرض البيروقراطي من خلال توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصال قاعدة متكاملة من أدوات المعالجة، والتي يمكن نشرها المعالجة مشكلات التنمية التقليدية بطرق ابتكارية.<sup>4</sup>

وأیضا إن التوجه للخدمات العامة الالكترونية وجعلها بالقرب من المواطنين والزبائن والشركاء سيمكن الادارة الالكترونية للحكم من تسهيل توصيل الخدمات بشكل أفضل للمستخدم، وإقامة روابط اقتصادية محسنة مع المشروعات التجارية وكذلك توفير إدارة أكثر كفاءة والتزاما للمشروعات الحكومية،

ومن الأمثلة التي أحدثت نجاحا في هذا المجال بالنطاقات الأقل نموا في مجال التكنولوجيا، نجد دولة الهند أين تتواجد الأكشاك المقامة وسط المجتمعات ، حيث تدار بالكمبيوتر المعلومات الأساسية و معلومات التوثيق والاستمارات التي يحتاجها المواطنون في المناطق الريفية ، و بهذا تعمل على توفير وقت المواطنين و أموالهم ، كما تعمل على توسيع نطاق تقديم الخدمات على مستوى المحلي ، فلا يمكن إغفال الدور الريادي لتكنولوجيا

<sup>1</sup> عبد الحكيم عمارية، درشيدة سبتي، 2018، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وحتمية التحويل الإلكتروني للمؤسسات، مجلة الباحث، ص6  
<sup>2</sup> أسية شرفي، ليلة معمري، 2025، دور التحويل الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية على ضوء تطبيق الحوكمة الالكترونية، المجلد 15 العدد 01، ص285.

<sup>3</sup> بضياف زهير، 2021، دور الرقمنة في ضمان جودة الخدمة العمومية- الرهانات والتحديات تطبيق "خدمتي" في قطاع الموارد المائية، مجلة التميز الفكري، ص75

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص76

المعلومات والاتصال في تحقيق تطوير نوعي في مؤسسات الدولة العمومية ، و تقديم بديل للنماذج القائمة في صورتها التقليدية ، حيث تعد التقنية الحديثة آلية للتغيير التنظيمي ، إذ بإمكانها تغيير طبيعة عمل الأفراد داخل مؤسسات الخدمة العمومية ، أو هدف المنظمة من خلال تغيير الظروف و ازالة المشكلات التي تواجهها .<sup>1</sup>

### (3) الميزة التنافسية:

يعتبر تحقيق المنظمة لميزة التنافسية أمرا ذو أهمية لضمان بقاء المنظمة والحصول على حصة سوقية مناسبة في ظل ظهور العولمة وأيضا تسارع وتيرة الإبداع والابتكار بسبب ضخامة الاستثمارات في عمليات البحوث والتطوير المستمر مما خلق نتائج كمية ونوعية كبيرة تسهم في بروز التنافسية الشديدة لخلق التفرد والتميز وإتجاه العملاء نحو الطلب المتزايد والبحث عن المنتجات ذات الجودة المرتفعة مما يعتبر ذلك سببا هاما لسعي المنظمات نحو تحقيق ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنافسين.<sup>2</sup>

وللميزة التنافسية أهداف نذكر منها:<sup>3</sup>

- الحصول على حصة سوقية أكبر من المنافسين والعمل على المحافظة عليها وتمييزها وكذلك أيضا زيادة ربحية المنظمة لضمان البقاء والنمو في السوق.
- تلبية إحتياجات العملاء ورغباتهم بالصورة التي تضمن ولائهم للمنظمة وتحسين الصورة الذهنية للمنظمة لدى عملائها وذلك من خلال خلق قيمة مميزة تحقق هذه الأهداف.
- تحقيق التميز الإستراتيجي والتفوق على المنافسين فيما يخص المنتجات المقدمة للعملاء.
- إستهداف وضع خطط طموحة بوضع أهداف جديدة تميز المنظمة عن غيرها من خلال إستغلال الفرص المستقبلية المتاحة.
- الإستمرارية على المدى البعيد وذلك من خلال الحرص على متابعة التطور والتقدم والحرص على التميز في أداء الأعمال وتقديم المنتجات واختيار الكفاءات.

### المطلب الثالث: توجهات التحول الرقمي وخطواته داخل المؤسسات

#### أولاً: توجهات التحول الرقمي داخل المؤسسات<sup>4</sup>

إن سعي أي مؤسسة للتنافس من أجل ضمان البقاء داخل السوق أصبح ضرورة ملحة خاصة مع اكتساح التحول الرقمي للساحة التجارية، وبالتالي يتضمن هذا الأخير أوجه عديدة يمكن للمؤسسات المتنافسة التركيز عليها من أجل تحقيق الميزة التنافسية، ومن بين تلك التوجهات ما ينصب على التنظيم الداخلي للمؤسسة، ومنها ما هو قائم على طبيعة علاقتها بالزبائن.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص76

<sup>2</sup> د.وليد كامل محمدين كامل علام، 2020، مجلة التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء، ص194

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص194\_195

<sup>4</sup> حداد ياسر، قرمط احمد الأمين، 2025، دور التحول الرقمي في حماية النظام التنافسي للمؤسسات، المجلد10، ص211\_212.

➤ **التوجه المتعلق بخدمة العملاء:** تسعى المؤسسات المتنافسة وغيرها دائما إلى مراعاة احتياجات السوق لمسايرتها وكذا تلبية متطلبات الزبائن، بل وأحيانا تعمل المؤسسة على خلق رغبات جديدة للمستهلكين لجذبهم أكثر، ومع بروز التحول الرقمي فقد سيطرت العديد من المؤسسات على محيط الأعمال نتيجة لاعتمادها أساليب تكنولوجيا حديثة كالذكاء الاصطناعي وغيره من التطبيقات والمواقع الالكترونية التي عززت ولاء العملاء وزادت رضاهم اتجاه الخدمات المقدمة، وهذا ما جعل تلك المؤسسات تحتل مكانة قوية في السوق، كما قامت أيضا بعض المؤسسات بتبني نموذج الابتكار المؤسسي كآلية لإطلاق المنتجات والخدمات الجديدة بسرعة للزبون على اعتبار أن أسلوب الابتكار قادر على التكيف السريع مع التغيرات الواقعة في السوق وكذا طلبات الزبائن.

➤ **التوجه المتعلق بالتنظيم الداخلي للمؤسسة المتنافسة:** سبق وأن أشرنا إلى أن التحول الرقمي داخل المؤسسة يتطلب اعتماد نماذج وأساليب تكنولوجيا حديثة، وهو ما يعني اعتماد التكنولوجيا في البنية التحتية، حيث أن استخدام البيانات الضخمة على سبيل المثال من شأنه تمكين المؤسسة العمل على ضبط سلوك العملاء وتحديد نوعية الخدمات التي يريدها، ومن أمثلة القطاعات التي استخدمت نظام البيانات الضخمة قطاع الطاقة أين استخدمت شركة "سوناطراك" البيانات الضخمة من أجل تحليل بيانات الإنتاج والاستهلاك، كآلية لتحسين خدماتها وزيادة انتاجيتها داخل السوق المحلية مقارنة بمنافسيها، وكذا منافسة أسواق النفط العالمية بشكل يساهم في تحسين استراتيجيات التوزيع وقواعد الأسعار، وأيضا من بين القطاعات التي قامت باعتماد نظام البيانات الضخمة نجد شركة النقل من أجل التقليل من تكاليف النقل وكذا تطوير خدمات النقل، مما يوفر تجربة أفضل للعملاء ويزيد من كفاءة الشركة. كما أن استخدام الأتمتة داخل المؤسسات يساهم في تسريع العمليات الروتينية ويحسن من كفاءتها، وهو ما يقلل من الوقوع في الأخطاء ويساعد في ربح الوقت، مما يسمح للمتعاملين داج داخلي المؤسسة بالتركيز على المهام الاستراتيجية فقط.

#### ثانيا: خطوات التحول الرقمي داخل المؤسسات

سعى من المؤسسات لتحسين أدائها وزيادة كفاءتها التنافسية في السوق، فإنها تتبع في ذات الوقت مسار التكنولوجيا الحديثة من جهة وتسعى لمواجهة التحديات الاقتصادية الحديثة التي تستدعي فرض رقابة أكثر فعالية على الأسواق، مما يعزز استقرارها ويسهم في تحقيق منافسة نزيهة، وهذا كله المسايرة التحول الرقمي الذي يقتضي اتباع خطوات ممنهجة تتمثل على وجه الخصوص في:<sup>1</sup>

- **إنشاء منصات رقمية متكاملة:** حيث تعمل تلك المنصات الرقمية في تقديم خدمات الكترونية تسهل على العملاء والمستهلكين الوصول إلى الخدمات، حيث سهلت هذه المنصات على المواطنين تقادي مختلف العراقيل الإدارية وبطنها.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 210\_211

- **تحديد الأهداف الاقتصادية والتنظيمية:** لانتهاج أسلوب الرقمنة داخل أي قطاع يقتضي الأمر تحديد الأهداف الاقتصادية والتنظيمية التي تعد الأداة الاستراتيجية لتحسين تنافسيتها عن بقية المؤسسات المنافسة لها، حيث أن زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف بما في ذلك تعزيز الابتكار من شأنها مراجعة مدى نجاح أسلوب الرقمنة على النموذج التقليدي أم لا.

- **تبني الذكاء الاصطناعي لاتخاذ قرارات تنظيمية:** بالرجوع إلى قطاع الخدمات المالية نجد بأن العديد من البنوك وشركات الاستثمار بدأت في تبني الذكاء الاصطناعي لاتخاذ القرارات التنظيمية، وذلك من خلال العمل على تطوير أنظمة تحليل البيانات التي تساعد في التعرف على العملاء والزبائن وماهية احتياجاتهم المختلف الخدمات، وعلى أساس تلك البيانات المتحصل عليها يتم اتخاذ القرار بشأن منحهم التراخيص أو منح الزبائن فروض وغيرها من القرارات التي تساهم في توفير مختلف الفرص الاستثمارية. وعليه فإن استخدام الذكاء الاصطناعي يتيح للمؤسسات سلطة اتخاذ قرارات أكثر دقة وهو ما يعزز قدرتها التنافسية في السوق.

### **المطلب الرابع: تحديات التحول الرقمي**

مع بروز العديد من المنظمات ذات التوجهات الرقمية الحديثة، تغيرت حياة الإنسان بشكل جذري، حيث أصبحت المنظمات تطبق تكنولوجيات جديدة مع ضمان وقت أسرع لتعاملها مع عملائها (طريقة النقل والتواصل والتعامل، والتسوق)، كل شيء عرف تحولا كبيرا، لذا تسارع المنظمات التقليدية لتكييف نفسها رقميا. ليس من السهل الحفاظ على التوازن بين التحديات الرقمية ووضع القدر المناسب من التركيز للتعامل مع العمليات التجارية الحالية وأصحاب المصلحة والعملاء، وقد تجد المنظمات المتخصصة في مجالات غير مجال تكنولوجيا المعلومات صعوبة في تعلم أفضل تقنيات التحول الرقمي التي تناسب أعمالها ومتطلباتها الوظيفية. وتكمن الطريقة المؤكدة لتحقيق النجاح في رحلة التحول الرقمي في الفهم الشامل والتحضير لتحديات التحول الرقمي التي حتما ستصادفها المنظمة في الطريق، فالتحول لا يؤثر على المنظمات وموظفيها فحسب، بل يؤثر أيضًا على أصحاب المصلحة، لذا يجب أن يتم تنفيذ تحويل أي عمل رقميًا بعناية فائقة وحذر شديد.<sup>1</sup>

ومنه سوف نستعرض أهم التحديات التي تمنع الأنشطة والأعمال من النجاح في عملية التحول الرقمي الضرورية للنمو والتوسع:<sup>2</sup>

▪ **الثقافة التنظيمية:** من أكبر التحديات التي تواجه المنظمات القصور في ثقافة هذه الأخيرة، حيث أنه من المفاهيم الخاطئة الأكثر شيوعا لدى الكثيرين هو اعتقادهم أن التحول الرقمي ممكن إذا قامت المنظمة بتطوير الأدوات والتكنولوجيا التي تستخدمها فقط. ولكن في الحقيقة، إن التحول الرقمي لا ولم يتعلق فقط بالتكنولوجيات، بل الأمر يتعلق إضافة إلى ذلك، على قدرتها على التكيف مع جملة من التغيرات. وحتى وإن قامت المنظمة بتطوير استراتيجية تحول رقمي موثوق بها، تبقى إدارة التغيير على مستوى المنظمة أحد أبرز

<sup>1</sup> زمورة جمال، 2024، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية، أطروحة دكتوراه، ص38

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص38\_39

العوائق والمشكلات التي تواجه التحول الرقمي، وقد يؤدي الفشل في إقناع الموظفين بأهمية التحول الرقمي إلى مقاومة التغيير، فمن المعروف أن الموظفين يقاومون أي تغيير حتى تترسخ لديهم قناعة بمدى التأثير الإيجابي الذي سيصاحب عملية التغيير من خلال التحول الرقمي لحياتهم المهنية والثقافية. فثقافة المنظمة الرقمية والتواصل الجيد هما مفتاح مواجهة تحديات الرقمنة. لذلك، من الضروري تشجيع الموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين على تبني ثقافة المنظمة والأدوات والتكنولوجيا والحلول الرقمية، مما يساعد على إقناعهم خلال مرحلة التحول لتتماشى مع مبادرات التحول الرقمي التي تبنتها المنظمة.

- **نقص موارد تكنولوجيا المعلومات وإدارتها:** بعد التخطيط السيئ لإدارة الموارد ومنها المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات من التحديات التي تواجه التحول الرقمي، وكذلك بعد نقص المهارات المتخصصة واستقطاب المواهب في تكنولوجيا المعلومات من الجوانب التي تمثل أحد التحديات والصعاب التي تقف حجرة عثرة لنجاح التحول الرقمي، و يتطلب التحول الرقمي الناجح اتباع نهج دقيق ووجود فريق غير كفء، وخطة إستراتيجية ضعيفة يجعل مهمة التحول صعبة وبالتالي، على المنظمات الاستثمار<sup>1</sup> في المواهب الرقمية وتشكيل مجموعة من المواهب ذات البراعة القوية في التكنولوجيا وتقديمه لحلول عملية، وفي المقابل لا يمكن الاعتماد على الموارد البشرية وحدها ولكن يمكن كذلك تقييم ما تحتاجه المنظمة من خلال:
  - تقييم الموارد الحالية؛ من خلال إلقاء نظرة على الفريق المكلف بعملية التحويل للإطلاع على المهام الموكلة لكل عضو.
  - البحث عن طرق الرقمنة هذه المهام.
  - تفويض المهام حسب الخبرة والمهارات المتاحة.
  - الاستعانة بمصادر خارجية لسد فجوات المهارات: إذا كانت المنظمة ترغب في التغلب على جميع تحديات التحول الرقمي، فسيحتاجون على المنظمة البحث عن المواهب بالخارج الاستعانة بمصادر خارجية هو نهج مستخدم كثيرا واقتصادي وفعال لسد فجوة المهارات.

▪ **عدم وضوح ميزانية التحول الرقمي:** إحدى العوائق الرئيسية التي يمكن أن تمنع المشروع من المضي قدما هي استراتيجية التمويل العملية التحول الرقمي. بالنسبة لمعظم المنظمات، قد يكون تخصيص ميزانية محدودة لإنشاء تحولات رقمية ناجحة أمرا مرهقا ويجب عليها الاستثمار في التكنولوجيا المناسبة وفريق لديه الخبرة الرقمية اللازمة لتطبيقها إذا كانت تريد دفع التحول الرقمي.

▪ **تحدي الرشاقة:** تخضع المنظمة لتحول كامل كجزء من التحول الرشيق؛ وتستلزم هذه العملية التحول من الهياكل البيروقراطية إلى الهياكل الأكثر مرونة، كما تستلزم أيضا تعزيز بيئات العمل المبتكرة والقابلة للتكيف بالإضافة إلى السرعة. أحد العناصر الرئيسية الاستراتيجية الرشاقة هو تمكين الموظفين. ويستلزم تطوير عادات رشيقة تحسين الأطر والإجراءات والتقنيات وما إلى ذلك، ويمكن الفرق البرامج والمنتجات القيام بذلك من خلال حلقات ردود الفعل المنتظمة والعمل الجماعي التغييرات التنظيمية واسعة النطاق

للاستراتيجية والهياكل والأشخاص والعمليات والتكنولوجيا جزءًا من التحول يعزز تبني الرقمنة الجيدة والمرونة وتقديم القيمة؛ التحول يخص التنظيم وإجراءات اتخاذ القرار على هذا الأساس فإن التحول الرشيق يمكن اعتباره قلب الرقمنة.<sup>1</sup>

فإذا كان التحول الرقمي ضرورة لمنظمات الأعمال فإنه لا يمكن التغافل عن مخاطر هذا التحول على الصعيد الوطني والدولي وهي مخاطر عديدة ومتنوعة واستراتيجية أبرزها الفجوة الرقمية الهائلة بين القوى العالمية المسيطرة والمهيمنة على التكنولوجيا وبين الدول المستهلكة للرقمنة ، كما يمكننا أن نلخص أهمها فيما يلي:<sup>2</sup>

- السيطرة العالمية على المعلومات فهي قد تكون ملازمة للمؤسسات التي تحكم المجتمعات المشتغلة بالعلم والتكنولوجيا العالمية أو أن مؤسسات الملكية الفكرية تطور من القواعد التنظيمية لحمايتها مثل حماية ملكية قواعد البيانات، وهذا يؤدي إلى زيادة تكلفة النفاذ إلى هذه القواعد وتثبيط التعاون وعدم الثقة بالباحثين خوفا من الاستخدام التجاري للبيانات المشتركة.
- العجز على تلبية طلبات إيصال الهاتف وتأخر في استكمال البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية.

- ✓ **أمن البيانات:** تساعد التكنولوجيا في جمع كميات هائلة من البيانات وتخزينها، يمكن أن تكون هذه معلومات خاصة تتعلق بالأفراد أو المنظمات وربما يكون من الصعب جدا الحفاظ على أمان هذه البيانات.
- ✓ **مخاوف الخصوصية:** أصبح الحفاظ على الخصوصية الشخصية في العالم الرقمي أكثر صعوبة، وهذا علاوة على مخاطر سرقة بياناتك الشخصية أو بيعها.
- ✓ **الانتحال وحقوق التأليف والنشر:** من السهل جدا نسخ الوسائط الرقمية وإعادة إنتاجها، كما أنه من الصعوبة بمكان تطبيق قوانين حقوق النشر، ولنلاحظ أن هناك تأخرا على مستوى التشريعات القانونية في هذا الصدد، فيما أن هذه "النقلة الرقمية" حديثة بعض الشيء فليست هناك أطر قانونية تحكم مسار عمل هذا العمل المرقم وتحمي خصوصية الأفراد والمؤسسات وحقوق ملكيتهم الفكرية والأدبية لمنتجاتهم ومؤلفاتهم المختلفة.

- **الأمن الرقمي (السيبراني):** نظرا لأن الأمن السيبراني معقد وديناميكي ويتغير بسرعة، فإن معظم القادة والخبراء قلقون بشأن أمن البيانات الخاصة بالمنظمة. تسلط أحدث المنشورات الصادرة عن خبراء في أبحاث السوق مثل Forrester و Gartner الضوء على نفس الإنشغالات، فوفقا لتقرير التحول الرقمي لعام 2020 لشركة Net Solutions، ستحدد قدرة الشركة على حماية عملياتها الرقمية مدى نجاحها في إكمال رحلة التحول الرقمي. وتتمثل العقبة الرئيسية للعديد منها، والتي شرعت في رحلة التحول الرقمي في أن التكامل الناجح للتكنولوجيا الرقمية يستلزم حدوث تحول في أمن المعلومات بشكل عام، ووفقا لـ

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص40

<sup>2</sup> بوعمامة عبد الرحمن، شنيبي حسين، 2023، التحول الرقمي لمنظمات الأعمال الجزائية الفرص والتحديات، مجلة دراسات اقتصادية، ص56



SoftServe، ذكرت 55% من المنظمات أن الأمن هو العقبة الرئيسية أمام نشر تكنولوجيا التمكين الرقمية.<sup>1</sup>

من المهم بمكان أن تتضمن إستراتيجية "أمن المنظمة" الجيدة الميزات التالية:<sup>2</sup>

- حصول موظفو المنظمة على أدوات عمل تكون أكثر ارتباطاً وتفاعلاً ومتنقلة.
- ضمان الإتصال المستمر والتعاون الثري لدعم مشاركة أعمق وأمن في كل مكان.
- نشر مقارنة أمنية شاملة قائمة على السياسات، لتأمين كل جانب من جوانب سلسلة القيمة لدى المنظمة بشكل أفضل.
- ولهذا فحتى الرؤساء التنفيذيون يصنفون الأمن على أنه أكثر الخصائص التي تمكن المنظمة من أن تصبح مؤسسة متحولة رقمياً.

<sup>1</sup> زمورة جمال، 2024، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية، أطروحة دكتوراه، ص39

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص39\_40

## الملخص:

يناقش هذا الفصل الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي وأثره على أداء المؤسسات العمومية، مبرزاً أن التحول الرقمي لم يعد مجرد خيار تقني بل أصبح ضرورة استراتيجية تفرضها التغيرات التكنولوجية المتسارعة. ويعرض الفصل تطور هذا المفهوم عبر المراحل التاريخية المرتبطة بالثورات الصناعية وصولاً إلى الثورة الصناعية الرابعة بما تحمله من تقنيات متقدمة كالحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة. كما يوضح أن المؤسسات العمومية تعتمد على التحول الرقمي لتحسين جودة خدماتها ورفع كفاءتها التشغيلية وتعزيز رضا المستفيدين.

ويبين الفصل كذلك أن الأداء المؤسسي يمثل عنصراً محورياً في تقييم فعالية المؤسسات العمومية، من خلال مجموعة من المؤشرات والمستويات التي تعكس مدى قدرتها على تحقيق أهدافها واستغلال مواردها بكفاءة. وفي هذا السياق، يبرز التحول الرقمي كعامل مؤثر في تحسين الأداء عبر أتمتة العمليات، دعم اتخاذ القرار، تقليل التكاليف، وتعزيز المرونة التنظيمية.

كما يشير الفصل إلى أن نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات العمومية يرتبط بتوفر مجموعة من المتطلبات الأساسية مثل وضوح الاستراتيجية، وتوفر البنية التكنولوجية، وفعالية القيادة، وملاءمة الثقافة التنظيمية، في مقابل وجود تحديات متعددة كضعف الموارد، ومقاومة التغيير، وإشكالات الأمن الرقمي. وبناء على ذلك، يؤكد الفصل أن التحول الرقمي يمثل مدخلاً جوهرياً لإعادة هيكلة العمل المؤسسي وتحسين الأداء وضمان استمرارية المؤسسات العمومية في بيئة تتسم بالديناميكية والتغير المستمر.

# الفصل الثاني: دراسة ميدانية

## التمهيد:

في هذا الفصل، سنستعرض الدراسة الميدانية التي أجريت على مجموعة من مؤسسات الضمان الاجتماعي بهدف تحليل تأثير التحول الرقمي على الأداء المؤسسي. يهدف هذا الفصل إلى تقديم البيانات التي تم جمعها، وتوضيح المنهجية المستخدمة في جمع هذه البيانات، وكذلك تحليل النتائج المستخلصة.

## المبحث الأول: التعريف بالمؤسسات محل الدراسة

### المطلب الأول: مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد CNR

#### (1) تعريف المؤسسة:

هي هيئة عمومية ذات طابع خاص تحكمها قوانين خاصة تتمتع بالسلطة المعنوية والاستقلال المالي، وعلى ضوء التعريف الخاص بالصندوق الوطني للتقاعد، يمكن تعريف الصندوق الوطني للتقاعد وكالة سعيدة بأنها مؤسسة عمومية ذات طابع خاص تتكلف بتلبية احتياجات وتقديم خدمات لقاطني ولاية سعيدة عامة والمتقاعدين بشكل خاص، إضافة إلى كل البلديات والدوائر التابعة لإقليم الولاية، تتكون هذه الوكالة من مصلحة شرح الهيكل التنظيمي، وفيما يتعلق بالقوانين والأوامر والتعليمات والتنظيمات والوظائف تكون مجملها خاضعة لنفس برنامج المديرية العامة ويمكن القول بأن وكالة سعيدة تتميز بمركزية القرار كغيرها من الوكالات المالية الأخرى في الجزائر. وبعض المؤسسات الأخرى، وكل هذا بغية توحيد صناديق التقاعد في شكل واحد في كل التراب الوطني.<sup>1</sup>

#### (2) لمحة تاريخية عن المؤسسة:

لم يتم إنشاء التأمين عن الشيخوخة بالنسبة لجميع العمال إلا في بداية 1953، قبل هذا التاريخ كانت بعض القطاعات تستفيد من بعض أنظمة التقاعد وهم الموظفين والعمال المشبهين بهم كعمال قطاع السكك الحديدية وعمال الترامواي وكذلك عمال الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز التابعة للدولة.

أما التأمين عن التقاعد لفائدة العمال الغير الأجراء الحرة أصحاب المهن الصناعية التجار الحرفيين المستقلين والفلاحين كان سنة 1956 ولم يتم إعداده إلا في سنة 1958 حتى شكل في البداية الفرع الوحيد لهذا النظام التأميني الخاص.

ومن هنا تم في شهر يوليو 1983، وضع حد لأنظمة التقاعد الأساسية وكذا الأنظمة التكميلية حيث تجسد ذلك في انصهار جميع الأنظمة القائمة على أساس مهني في نظام واحد وموحد.

#### (3) الإطار القانوني للمؤسسة:

ينظم الصندوق الوطني للتقاعد المرسوم التنفيذي 85-223 المؤرخ في 20 أوت 1985 الملغي والمستبدل بالمرسوم 07-92 المؤرخ في 04 يناير 1992 والمتضمن الوضع القانوني الصناديق الضمان الاجتماعي والتنظيم الإداري والمالي للضمان الاجتماعي.

<sup>1</sup> معلومات من المؤسسة CNR

#### (4) مهامها وتأثيرها:

حددت مهام الصندوق بموجب المادة 9 من المرسوم رقم 92-07 المؤرخ في 04 يناير 1992 وهي كالآتي:<sup>1</sup>

- ✓ تسير معاشات ومنح التقاعد وكذا معاشات ومنح ذوي الحقوق.
- ✓ تسير المعاشات والمنح الممنوحة بسند التشريع ما قبل الفاتح من يناير 1984 إلى غاية انقضاء حقوق المستفيدين.
- ✓ ضمان عملية التحصيل والمراقبة ونزاعات تحصيل الاشتراكات المخصصة لتمويل اداءات التقاعد.
- ✓ تطبيق الأحكام المتعلقة بالتقاعد المنصوص عليها في المعاهدات والاتفاقيات الدولية في مجال الضمان الاجتماعي.
- ✓ ضمان إعلام المستفيدين وأرباب العمل.

**المطلب الثاني: مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الغير الأجراء casnos**

#### (1) إدارة الوكالة Direction de l'Agence:

يتأخر الوكالة مدير الوكالة، الذي يتولى الإشراف العام، التنسيق مع المديرية العامة، وتنفيذ السياسة الوطنية للتغطية الاجتماعية لغير الأجر.<sup>2</sup>

#### (2) الرقابة الطبية Le Contrôle Médical<sup>3</sup>:

تعتبر هذه الهيكلية ذات أهمية قصوى لأنها الضابط للنفقات الصحية والمصادق على الحقوق المرتبطة بالحالة المرضية. وتتكون من:

- ✓ الطبيب المستشار (Medecin Conseil): المسؤول الأول عن تقديم الآراء الطبية الفاصلة.
- ✓ خلية المصادقة على الوصفات: تختص بمراقبة الأدوية التي تتطلب موافقة مسبقة (خاصة الأمراض المزمنة).
- ✓ لجنة العجز (Commission d'Invalidite): تتولى تقييم نسب العجز الملفات منحة العجز.
- ✓ رقابة العطل المرضية: التأكد من أحقية المؤمن له في التوقف عن العمل لأسباب صحية.

<sup>1</sup> معلومات من المؤسسة CNR

<sup>2</sup> معلومات من مؤسسة CASNOS

<sup>3</sup> معلومات من مؤسسة CASNOS

### 3) المديرية الفرعية الأساسية:

#### أ. المديرية الفرعية للتحصيل والمنازعات

- مصلحة الانتساب تسجيل المنخرطين الجدد وتحديث وضعياتهم.
- مصلحة التحصيل استلام الاشتراكات السنوية وتسيير جدول الدفع.
- مصلحة المنازعات معالجة حالات التأخر عن الدفع الإغذارات، والمتابعات القضائية.

#### ب. المديرية الفرعية للأداءات (Prestations)

- مصلحة التأمينات الاجتماعية تعويض مصاريف العلاج والأدوية.
- مصلحة التقاعد: تصفية ملفات التقاعد المباشر وتقاعد المنقولين (الأرامل).
- مصلحة الأجهزة البديلة: التكفل بالأطراف الاصطناعية ولوازم الإعاقة.

#### ج. المديرية الفرعية للإدارة والمالية

- مصلحة الموارد البشرية: تسيير مسار الموظفين، التكوين، والحضور.
- مصلحة المحاسبة والمالية: تسيير الميزانية السنوية للوكالة.
- مصلحة الوسائل العامة: الصيانة، التموين، واللوجستيك.

### 4) هياكل الدعم والربط:

- مركز معالجة المعلوماتية (CTI): إدارة قاعدة البيانات، نظام "شفاء"، والربط الشبكي.
- التدقيق الداخلي السهر على مطابقة العمليات للقوانين السارية.
- الشبابيك الجوية / الملحقات: تقريب الإدارة من المواطن في البلديات والدوائر البعيدة عن مقر الولاية.

#### المطلب الثالث: مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء CNAS

#### 1) وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء:

مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي تجاري أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 223/85 المؤرخ في 1985/08/20 والقرار الوزاري المؤرخ في 1987/01/24 والذي يتضمن التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> معلومات من مؤسسة CNAS

تهدف إلى الحماية والتغطية الإجتماعية للمؤمنين الاجتماعيين ودويهم ومعالجة الآثار التي تتجم عن الأخطار التي يتعرض لها العامل خلال حياته الوظيفية وهي الشيخوخة والعجز والوفاة وإصابة العمل والمرض والبطالة وذلك عن طريق إيجاد بديل للأجر في حالة انقطاعه بسبب تحقق أي من هذه الأخطار سواء كان هذا البديل في صورة تعويض أو معاش بحسب الأحوال بما يكفل للعامل ولأسرته من بعده حياة كريمة ومستقرة.

## (2) مهام وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء:

يمكن تلخيص مهام الصندوق في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- تسيير التعويضات المادية كمصاريف العلاج، العطل المرضية، حوادث العمل والأمراض المهنية.
- تسيير تعويضات المنح العائلية على حساب الدولة من الخزينة العمومية.
- تأمين التحصيل والمراقب ومنازعات التحصيل.
- المساهمة في تنمية السياسة والوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية.
- تسيير تعويضات الأشخاص المستفيدين من الإتفاقيات.

## (3) هيكلية الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء:

يتخذ التنظيم العام للصندوق شكل مديريات فرعية تندرج ضمن المقر المركزي (المديرية الوطنية) الكائن مقرها بالجزائر العاصمة، الوكالات الولائية، مراكز بلدية وفروع مؤسسة أو فروع إدارة. ويعتبر هذا التنظيم أدوات فعالة في عملية الرقابة وتحديد المسؤوليات وكذلك تبيين مختلف العلاقات بين الفروع والوكالات وهي على النحو التالي:<sup>2</sup>

**المقر المركزي (المديرية العامة) وتتولى الوظائف التالية:**

- تنظيم وتنسيق ومراقبة.
- نشاطات الوكالات الولائية وفروع الإدارة.
- تسيير الوسائل البشرية والمادية للصندوق.
- تسيير ميزانية الصندوق، تنسيق العمليات المالية وتجميع المحاسبة العامة.
- تنظيم المراقبة الطبية.
- منح للمؤمنين الاجتماعيين والمستخدمين رقم تسجيل وطني.
- تنظيم طريقة الإعلام للمؤمنين الاجتماعيين والمستخدمين.
- متابعة تطبيق الاتفاقية والعقود في مجال الضمان الاجتماعي.
- تنسيق ومتابعة إنجاز الاستثمارات المخططة.

<sup>1</sup> معلومات من مؤسسة CNAS

<sup>2</sup> معلومات من مؤسسة CNAS



ويتكون المقر المركزي للصندوق وتحت سلطة المدير العام وبمساعدة الأمين العام من:

- مديرية الأداءات.
- مديرية التحصيل ومنازعات التحصيل.
- مديرية المراقبة.
- مديرية المراقبة الطبية.
- مديرية الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية.
- مديرية الدراسات والإحصائية والتنظيم.
- مديرية أنظمة الإعلام الآلي.
- مديرية العمليات المالية.
- مديرية الإنجازات والتجهيز الوسائل العامة.
- مديرية المستخدمين والتكوين.

#### 4) الوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية لولاية سعيدة:

أنشأت بموجب المرسوم والمنشور السالفين الذكر والذي يصنف الوكالة إلى التصنيف الثالث، تسيير عن طريق فروعها عبر الدوائر الولائية بمجموع يفوق 70.000 مؤمن اجتماعي، تتشكل من 6 مديريات فرعية وهي:<sup>1</sup>

- المديرية الفرعية للموارد البشرية والوسائل المادية والإنجازات والأرشفة والأملاك.
- المديرية الفرعية للعمليات المالية.
- المديرية الفرعية للتحصيل ومنازعات التحصيل.
- المديرية الفرعية للأداءات.
- المديرية الفرعية للمراقبة الطبية.
- المديرية الفرعية لأنظمة الإعلام الآلي.

---

<sup>1</sup> معلومات من مؤسسة CNAS

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

### المطلب الأول: منهجية وأدوات المستخدمة في الدراسة

#### 1. منهجية الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي لفهم التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسات العمومية. يهدف المنهج الوصفي إلى وصف الظاهرة كما هي موجودة في الواقع وتحليلها بدقة لتحديد العلاقات بين مختلف المتغيرات.

#### 2. أدوات الدراسة:

##### (1) الاستبيان:

تم تصميم استبيان مكون من مجموعة من الأسئلة التي تغطي محاور القيم والمعتقدات الضمنية والافتراضات الأساسية. الأسئلة مصاغة بطريقة تساعد في الحصول على بيانات كمية يمكن تحليلها إحصائياً، الاستبيان يحتوي على مقياس ليكرت الخماسي لتحديد مدى الاتفاق أو الاختلاف مع العبارات المقدمة.

##### (2) الإحصاءات الوصفية:

استخدمت الإحصاءات الوصفية لتحليل البيانات المستخلصة من الاستبيانات. تشمل هذه الإحصاءات الانحدار الخطي المتعدد والبسيط لوصف التوزيع الإجمالي للإجابات وتحديد مدى التشتت بينها.

### المطلب الثاني: تعريف بالمجتمع وعينة الدراسة

#### 1. المجتمع المستهدف:

المجتمع المستهدف في هذه الدراسة هو مؤسسات الضمان الاجتماعي لولاية سعيدة. يشمل هذا المجتمع مجموعة واسعة من الأفراد بمختلف المستويات الوظيفية، من العمال إلى المديرين التنفيذيين، داخل مؤسسات متنوعة الحجم والنشاط.

#### 2. عينة الدراسة:

تم اختيار ثلاث مؤسسات في قطاع الضمان الاجتماعي لتكون ممثلة للمجتمع المستهدف. تضمنت عملية اختيار العينة مراعاة التنوع في حجم المؤسسات ونوع النشاط المقدم لضمان شمولية النتائج. تم توزيع استبيانات على 90 موظف من هذه المؤسسات، وتم استعادة 82 استبياناً مكتملاً بنسبة استجابة بلغت 91.1%.

## المطلب الثالث: دراسة صدقة وثبات الاستبيان

### 1. صدق الاستبيان:

تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان من خلال عرض الأسئلة على أستاذ المؤطر خراف مخطارية والأستاذة المحكمة عامر إيمان. قام الاستاذ بمراجعة الاستبيان للتحقق من وضوح الأسئلة وملاءمتها لموضوع الدراسة. تم إجراء التعديلات اللازمة بناءً على ملاحظاته لضمان أن الأسئلة تعكس بدقة الجوانب التي تهدف الدراسة إلى قياسها.

### 2. ثبات الاستبيان:

لضمان الثبات الداخلي للاستبيان، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha). معامل كرونباخ ألفا هو مقياس شائع الاستخدام لتقدير مدى الاتساق الداخلي للأسئلة التي تقيس نفس المفهوم. في هذه الدراسة، تم حساب معامل كرونباخ ألفا كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول 02: صدق وثبات الاستمارة

| Statistiques de fiabilité |                   |
|---------------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach         | Nombre d'éléments |
| ,9210                     | 23                |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v20

قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.921) تشير إلى أن الاستمارة تتمتع بمستوى مرتفع جداً من الاتساق الداخلي. وهذا يعني أن العناصر المختلفة في الاستمارة متناسقة بدرجة كبيرة فيما بينها، وتساهم بشكل قوي ومتكامل في قياس المتغير محل الدراسة، مما يعكس تجانسا واضحا بين فقراتها ودقة في بنائها المنهجي.

وتظهر نتائج تحليل الصدق والثبات أن الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة يتمتع بمستوى عالٍ جداً من الموثوقية والاتساق الداخلي، مما يجعله أداة فعالة ودقيقة لقياس الأبعاد المدروسة وتحليلها إحصائياً بدرجة عالية من الثقة. كما تعزز هذه النتائج من مصداقية الدراسة وتؤكد جودة البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان، وهو ما يدعم سلامة النتائج والاستنتاجات المتوصل إليها.

## المبحث الثالث: تحسين الأداء

### المطلب الأول: التحليل الإحصائي للبيانات الديموغرافية

في هذا القسم، سنقوم بعرض وتحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة المكونة من 82 موظفاً من خمس مؤسسات صناعية مختلفة. الهدف من هذا التحليل هو توفير فهم أعمق لتركيب العينة من حيث الصنف، العمر، الخبرة الوظيفية، والمستوى الإداري. ستساهم هذه المعلومات في توفير سياق أوسع للتحليل اللاحق وتفسير النتائج المتعلقة بالتحول الرقمي وتحسين أداء المؤسسات العمومية، سيتم تقديم النتائج على النحو التالي:

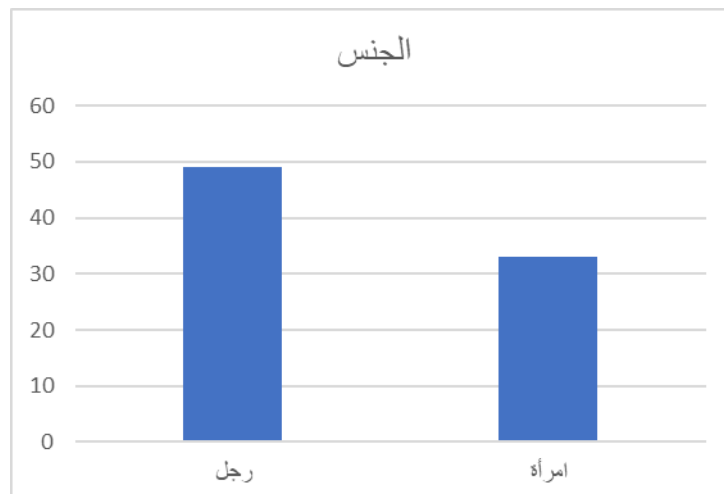
#### 1. توزيع الجنس:

الجدول 03: يمثل توزيع العينة حسب الجنس

| الجنس   | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| رجل     | 49      | 59,8   |
| امراة   | 33      | 40.2   |
| المجموع | 82      | 100.0  |

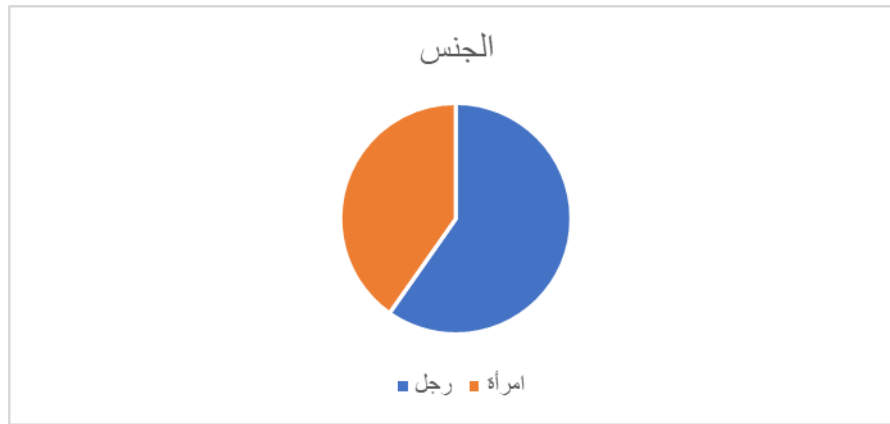
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v20

الشكل 03: التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب

الشكل 04: دائرة نسبية لتوزيع افراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب

#### التحليل والتفسير:

يشكل الذكور 59.8% من أفراد العينة، أي ما يعادل 49 مشاركاً من أصل 82، مما يشير إلى تمثيل أكبر للرجال مقارنة بالنساء ضمن المؤسسة. ويمكن تفسير هذا التوزيع بطبيعة القطاع العمومي.

أما الإناث، فتمثلن 40.2% من العينة، أي ما يعادل 33 مشاركة. ورغم أن نسبتهن أقل من الذكور، إلا أنها تعتبر شريحة معتبرة تسمح بإجراء تحليلات ومقارنات قائمة على الصنف بشكل موثوق وموضوعي.

يتيح هذا التوزيع إمكانية دراسة الفروق المحتملة بين الجنسين فيما يتعلق بتقييم أثر التحول الرقمي على تحسين أداء المؤسسة العمومية. ومع ذلك، يجدر التأكيد على أن نجاح التحول الرقمي لا يرتبط بصفة مباشرة بالجنس، بل يعتمد بالأساس على مستوى الكفاءة الرقمية، والجاهزية التكنولوجية، والدعم التنظيمي، وهو ما سيتم تناوله وتحليله في بقية متغيرات الدراسة.

#### 2. توزيع المستوى الوظيفي:

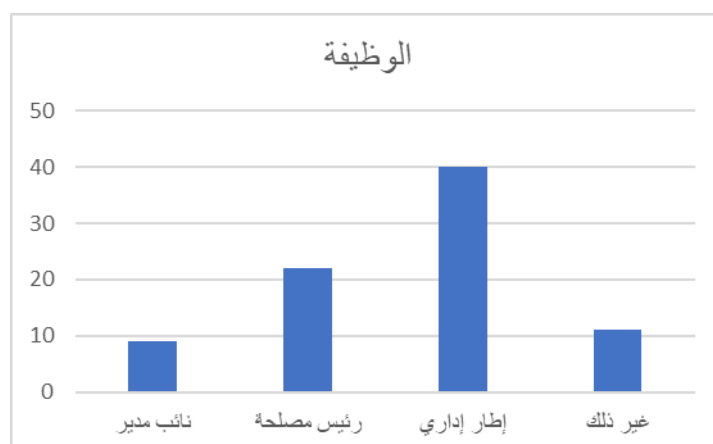
الجدول 04: يمثل توزيع العينة حسب الوظيفة

| الوظيفة    | التكرار | النسبة |
|------------|---------|--------|
| نائب مدير  | 9       | 11.0   |
| رئيس مصلحة | 22      | 26.8   |
| إطار إداري | 40      | 48.8   |

|         |    |       |
|---------|----|-------|
| غير ذلك | 11 | 13.4  |
| المجموع | 82 | 100.0 |

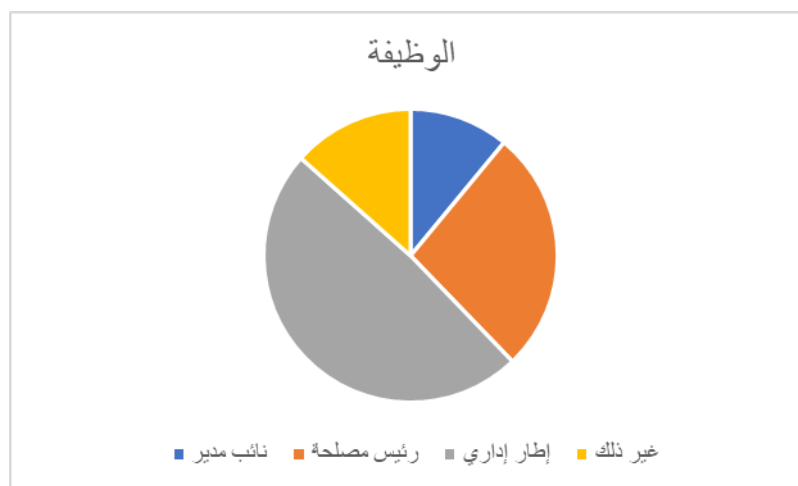
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v20

الشكل 05: شكل بياني يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب

الشكل 06: دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب

### التحليل والتفسير:

تمثل فئة نائب المدير 11.0 % من العينة، أي ما يعادل 9 مشاركين. يعكس هذا التمثيل محدودية عدد الأفراد في مواقع القرار العليا، مما يشير إلى أن دور هذه الفئة يتركز أساسا على اتخاذ القرارات الاستراتيجية والإشراف العام على سير العمل داخل المؤسسة.

تشكل فئة رؤساء المصالح 26.8 % من العينة، أي ما يعادل 22 مشاركا. وتعتبر هذه الفئة مهمة نظرا لموقعها الوسيط بين الإدارة العليا والإطار التنفيذي، حيث تقوم بتنسيق العمل وتوجيه الفرق الإدارية، ما يمنحها منظورا واضحا حول تطبيق التحول الرقمي وأثره على أداء المؤسسة.

تمثل فئة الإطار الإداري 48.8 % من العينة، أي ما يعادل 40 مشاركا. وتعد هذه الفئة الأكبر داخل العينة، إذ يتركز دورها في التنفيذ اليومي للعمليات والإجراءات، مما يجعل تقييمها للتقنيات الرقمية المستخدمة داخل المؤسسة مؤشرا مهما على فعالية التحول الرقمي على مستوى الأداء التشغيلي وجودة الخدمات.

تشكل فئة غير ذلك 13.4 % من العينة، أي ما يعادل 11 مشاركا. وتمثل هذه الفئة المشاركين الذين يشغلون وظائف داعمة أو متخصصة لا تدخل ضمن التدرج الإداري التقليدي، ويمكن لملاحظاتهم أن تضيف رؤية مختلفة حول التحديات والفرص المرتبطة بالتحول الرقمي داخل المؤسسة.

يعكس هذا التوزيع الوظيفي تنوع مستويات المسؤولية والمهام داخل المؤسسة، وهو ما يتيح دراسة شاملة لتصورات الموظفين حول التحول الرقمي. كما يتيح التوزيع القدرة على مقارنة تقييمات الفئات القيادية والتنفيذية، وهو ما يعزز من دقة النتائج واستنتاجاتها فيما يتعلق بدور التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسات العمومية.

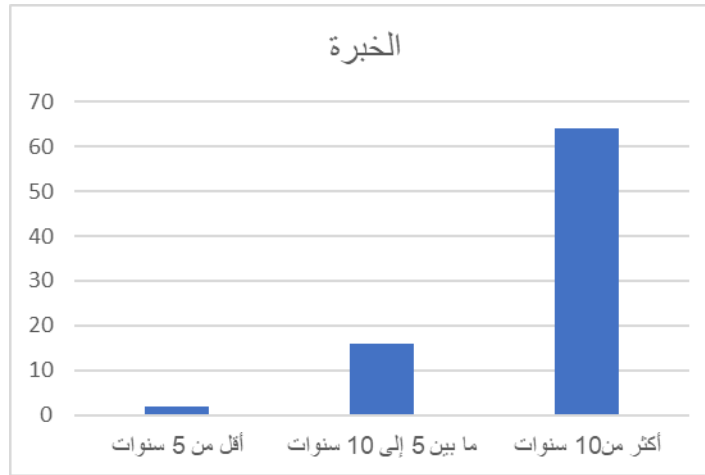
### 3. توزيع الخبرة المهنية:

#### الجدول 05: يمثل توزيع العينة حسب الخبرة

| الخبرة                | التكرار | النسبة |
|-----------------------|---------|--------|
| أقل من 5 سنوات        | 2       | 2.4    |
| ما بين 5 إلى 10 سنوات | 16      | 19.5   |
| أكثر من 10 سنوات      | 64      | 78.0   |
| المجموع               | 82      | 100.0  |

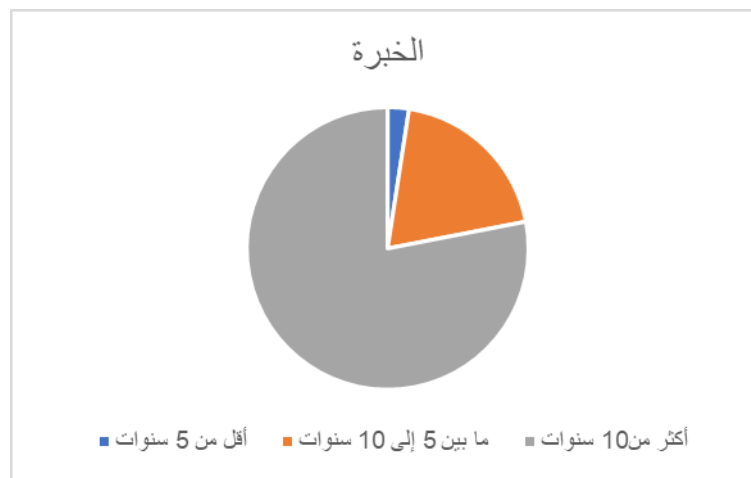
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v20

الشكل 07: شكل بياني يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب

الشكل 08: دائرة نسببة تمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب

#### التحليل والتفسير:

تمثل فئة أقل من 5 سنوات نسبة 2.4% من العينة، أي ما يعادل مشاركين اثنين فقط. ويشير هذا الانخفاض إلى محدودية تمثيل الموظفين الجدد داخل العينة، مما يعني أن نتائج الدراسة تستند بدرجة أكبر إلى آراء ذوي الخبرة الطويلة مقارنة بالمستجدين في المؤسسة.



تشكل فئة ما بين 5 إلى 10 سنوات نسبة 19.5%، أي ما يعادل 16 مشاركا. وتعد هذه الفئة متوسطة الخبرة، حيث يمتلك أفرادها معرفة عملية بطبيعة العمل وإجراءاته، مع درجة من الانفتاح على التغيرات التنظيمية والتكنولوجية، وهو ما قد يؤثر على تقييمهم لفعالية التحول الرقمي داخل المؤسسة.

أما فئة أكثر من 10 سنوات، فقد شكلت النسبة الأكبر من العينة بواقع 78.0%، أي ما يعادل 64 مشاركا. ويعكس هذا التمثيل المرتفع هيمنة الموظفين ذوي الخبرة الطويلة، الذين عايشوا مختلف المراحل التنظيمية والتطورات الإدارية داخل المؤسسة، بما في ذلك الانتقال من الأساليب التقليدية إلى الأنظمة الرقمية. وتمنحهم هذه الخبرة قدرة أوسع على مقارنة الأداء قبل وبعد تبني التحول الرقمي، وتقييم مدى مساهمته في تحسين الكفاءة وجودة الخدمات.

يعكس توزيع العينة حسب الخبرة تركيبة يغلب عليها الطابع المهني المتقدم، وهو ما يعزز من موثوقية التقييمات المتعلقة بأثر التحول الرقمي على أداء المؤسسة العمومية. فارتفاع نسبة ذوي الخبرة الطويلة يضيف عمقا تحليليا على النتائج، نظرا لقدرتهم على استيعاب التغيرات التنظيمية والتكنولوجية بشكل موضوعي. غير أن ضعف تمثيل الفئة حديثة التوظيف قد يحد نسبيا من إبراز وجهة نظر الجيل الجديد تجاه التحول الرقمي، الأمر الذي ينبغي أخذه بعين الاعتبار عند تفسير النتائج النهائية للدراسة.

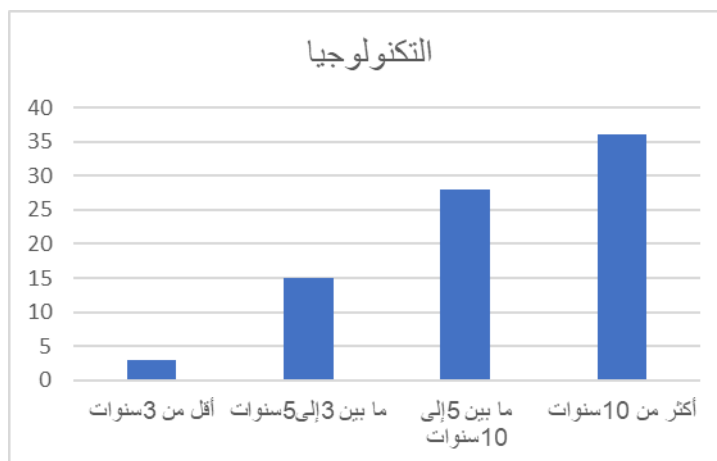
#### 4. توزيع في ميدان تكنولوجيا المعلومات:

الجدول 06: يمثل توزيع العينة حسب التكنولوجيا

| التكنولوجيا           | التكرار | النسبة |
|-----------------------|---------|--------|
| أقل من 3 سنوات        | 3       | 3.7    |
| ما بين 3 إلى 5 سنوات  | 15      | 18.3   |
| ما بين 5 إلى 10 سنوات | 28      | 34.1   |
| أكثر من 10 سنوات      | 36      | 43.9   |
| المجموع               | 82      | 100.0  |

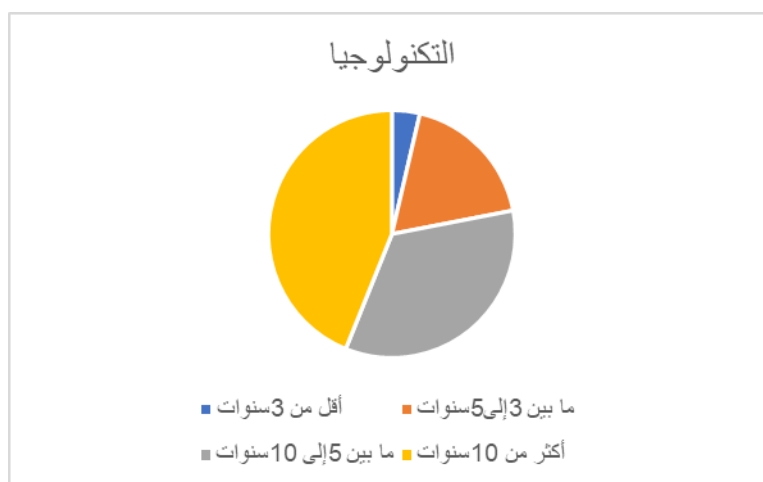
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v20

الشكل 09: شكل بياني يمثل توزيع أفراد العينة حسب ميدان تكنولوجيا المعلومات



المصدر: من إعداد الطالب

الشكل 10: دائرة نسببة تمثل توزيع أفراد العينة حسب ميدان تكنولوجيا المعلومات



المصدر: من إعداد الطالب

### التحليل والتفسير:

تمثل فئة أقل من 3 سنوات 3.7% من العينة، ما يعادل 3 مشاركين. تعتبر هذه المجموعة حديثة نسبيا في التعامل مع التكنولوجيا، مما قد يعكس وجهات نظر جديدة ومتنوعة تجاه تبني الأنظمة الرقمية والتحول الرقمي في المؤسسة.

تمثل فئة 3-5 سنوات 18.3% من العينة، ما يعادل 15 مشاركا. يمتلك هؤلاء المشاركون خبرة متوسطة في استخدام التكنولوجيا، مما يتيح لهم فهما جيدا لكيفية تطبيق الأدوات الرقمية داخل المؤسسة وقدرة معقولة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية.

تمثل فئة 10-5 سنوات 34.1% من العينة، ما يعادل 28 مشاركا. تعتبر هذه المجموعة من الموظفين الأكثر خبرة في استخدام التكنولوجيا، حيث يمتلكون معرفة واسعة بكيفية الاستفادة من الأنظمة الرقمية وتطبيقها على العمليات اليومية، مما يمنحهم قدرة على تقييم أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي بشكل دقيق.

تمثل فئة أكثر من 10 سنوات 43.9% من العينة، ما يعادل 36 مشاركا. تعتبر هذه الفئة من المستخدمين القدامى للتكنولوجيا، الذين شهدوا مراحل متعددة من التطورات الرقمية داخل المؤسسة، مما يمنحهم رؤية قيمة حول فعالية التحول الرقمي ومدى تأثيره على الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات.

يعكس هذا التوزيع تنوعا نسبيا بين مستويات الخبرة التكنولوجية للمشاركين، مما يوفر قاعدة شاملة لفهم كيفية اختلاف استجاباتهم وتصوراتهم تجاه التحول الرقمي. يمكن أن تختلف توقعات وتجارب الفئات المختلفة حسب خبرتها التكنولوجية، خاصة فيما يتعلق بالقدرة على التكيف مع الأدوات الرقمية، فرص التدريب، وكفاءة الأداء المؤسسي. من الضروري أخذ هذه الاختلافات في الاعتبار عند تحليل النتائج واستخلاص الاستنتاجات.

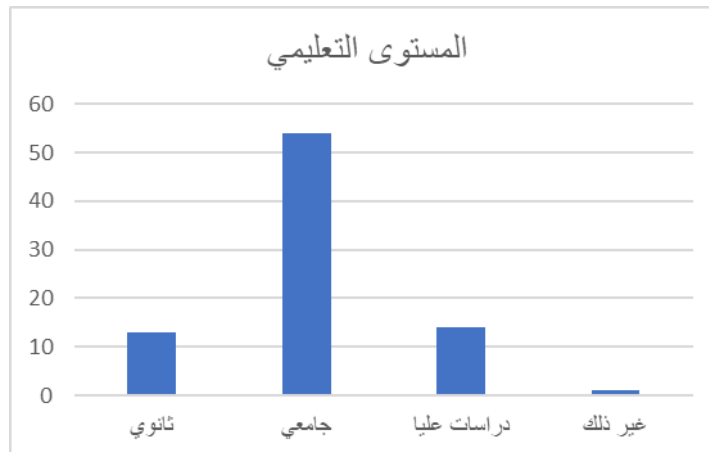
#### 5. توزيع المستوى التعليمي:

الجدول 07: يمثل توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

| النسبة | التكرار | المستوى التعليمي |
|--------|---------|------------------|
| 15.9   | 13      | ثانوي            |
| 65.9   | 54      | جامعي            |
| 17.1   | 14      | دراسات عليا      |
| 1.2    | 1       | غير ذلك          |
| 100.0  | 82      | المجموع          |

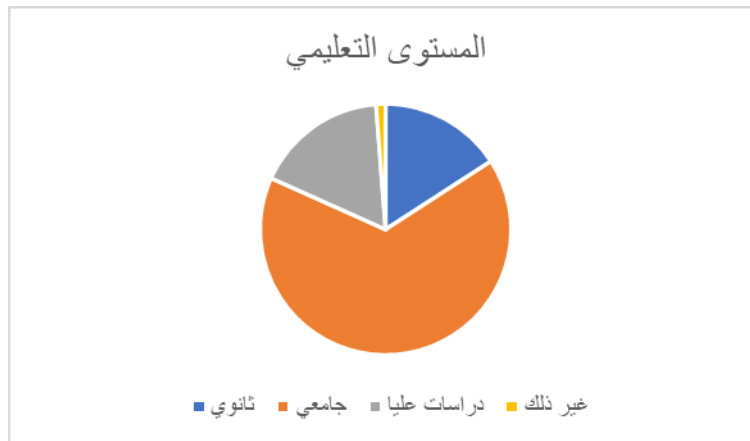
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v20

الشكل 11: شكل بياني يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب

الشكل 12: دائرة نسببة تمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب

### التحليل والتفسير:

تمثل فئة الثانوي 15.9% من العينة، ما يعادل 13 مشاركا. تعتبر هذه الفئة الأقل مستوى تعليميا نسبيا، وقد يعكس هذا محدودية خبرتهم في التعامل مع المفاهيم الحديثة للأنظمة الرقمية والتحول الرقمي بالمؤسسة، مما قد ينعكس على وجهات نظرهم تجاه التطبيقات التكنولوجية وأساليب العمل.

تمثل فئة الجامعي 65.9% من العينة، ما يعادل 54 مشاركا. تشكل هذه الفئة الغالبية العظمى من المشاركين، وهي فئة أساسية في القوى العاملة حيث يمتلك أفرادها معرفة أكاديمية ومهارات عملية تؤهلهم لفهم مبادرات التحول الرقمي وتطبيقها بكفاءة، والمشاركة الفاعلة في تحسين الأداء المؤسسي.

تمثل فئة دراسات عليا 17.1% من العينة، ما يعادل 14 مشاركا. غالبا ما تكون هذه الفئة في مواقع قيادية أو استشارية، وتمتلك القدرة التحليلية والفهم الاستراتيجي للسياسات الرقمية، مما يمنحهم دورا مهما في توجيه الموظفين الآخرين نحو تبني التكنولوجيا الحديثة وتحسين الأداء المؤسسي.

تمثل فئة غير ذلك 1.2 % من العينة، ما يعادل مشاركا واحدا. وتضم هذه الفئة خلفيات تعليمية غير تقليدية، والتي قد تضيف وجهة نظر مختلفة لكنها قليلة التأثير نظرا لتمثيلها المحدود داخل العينة.

يعكس هذا التوزيع التعليمي تنوعا مهما بين مستويات التعليم في العينة، مما يتيح فهم الفروق في استجابات المشاركين تجاه التحول الرقمي وأساليب تطبيقه في المؤسسة. قد تختلف توقعات وتجارب الفئات المختلفة بحسب مستواها التعليمي، خاصة فيما يتعلق بالقدرة على استيعاب التقنيات الحديثة، فرص التدريب والتطوير، وكفاءة الأداء المؤسسي. ومن الضروري مراعاة هذه الفروق عند تحليل النتائج واستنتاج أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء

### المطلب الثاني: التحليل الإحصاء لأبعاد التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسات العمومية

في هذا القسم، سنقوم بعرض وتحليل البيانات إحصاء ابعاد التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسة، وسنركز في الدراسة على ما يلي:

#### جدول 08: معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد التحول الرقمي وأداء المؤسسة

| Corrélations                 |                    |              |      |
|------------------------------|--------------------|--------------|------|
|                              |                    | أداء_المؤسسة | Sig  |
| Corrélation<br>de<br>Pearson | البعد_الإستراتيجي  | ,533         | ,000 |
|                              | البعد_الالتكنولوجي | ,612         | ,000 |
|                              | البعد_التنظيمي     | ,730         | ,000 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v20

#### التحليل والتفسير:

تشير نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون إلى وجود علاقات إيجابية ودالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي وأداء المؤسسة. فقد سجل البعد التنظيمي أعلى تأثير على الأداء بمعامل ارتباط  $r = 0.730$ ,  $p < 0.01$ ، مما يدل على أن تطوير الهيكل التنظيمي وقدرة المؤسسة على إدارة التغيير الرقمي يمثلان العامل الأهم في تحسين الأداء. يليه البعد التكنولوجي بمعامل ارتباط  $r = 0.612$ ,  $p < 0.01$ ، مما يعكس أهمية الاستثمار في التقنيات الرقمية والتطبيقات الحديثة لتعزيز الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات. أما البعد الاستراتيجي فقد أظهر ارتباطا متوسطا مع

أداء المؤسسة  $r = 0.533, p < 0.01$ ، مما يوضح أن التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر للخطط الرقمية يسهم في دعم أهداف المؤسسة.

#### جدول 09: نموذج الانحدار المتعدد لقياس أثر أبعاد التحول الرقمي على أداء المؤسسة

| Récapitulatif des modèlesb                                                              |       |        |               |                                 |                                  |                     |               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|---------------|---------------------------------|----------------------------------|---------------------|---------------|
| Modèle                                                                                  | R     | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Changement dans les statistiques |                     | Durbin-Watson |
|                                                                                         |       |        |               |                                 | Variation de F                   | Sig. Variation de F |               |
| 1                                                                                       | ,766a | ,587   | ,571          | ,37754                          | 36,951                           | ,000                | 1,760         |
| Valeurs prédites : (constantes), a. البعد_التنظيمي, البعد_الإستراتيجي, البعد_التكنولوجي |       |        |               |                                 |                                  |                     |               |
| b. Variable dépendante : أداء_المؤسسة                                                   |       |        |               |                                 |                                  |                     |               |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v20

#### التحليل والتفسير:

يعكس نموذج الانحدار المقدم العلاقة بين أداء المؤسسة من جهة، والثلاثة أبعاد للتحول الرقمي من جهة أخرى، وهي: البعد التنظيمي، البعد الاستراتيجي، والبعد التكنولوجي. تشير قيمة معامل الارتباط  $R = 0.766$  إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المستقلة والأداء المؤسسي، مما يعكس قدرة هذه الأبعاد على التنبؤ بالأداء بشكل موثوق.

تشير قيمة  $R^2 = 0.587$  إلى أن حوالي 58.7% من التباين في أداء المؤسسة يمكن تفسيره من خلال هذه الأبعاد، في حين أن  $R^2$  المعدل = 0.571 يؤكد صلاحية النموذج بعد الأخذ بعين الاعتبار عدد المتغيرات وحجم العينة، مما يدل على قوة التفسير والاستقرار الإحصائي للنموذج.

توضح قيمة  $F = 36.951$  مع مستوى الدلالة  $Sig = 0.000$  أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية، أي أن الأبعاد الثلاثة للتحول الرقمي لها تأثير حقيقي وملحوظ على أداء المؤسسة. كما يشير الخطأ المعياري للتقدير = 0.37754 إلى أن الانحراف المتوسط للقيم المتوقعة عن القيم الفعلية منخفض نسبياً، مما يعكس دقة جيدة للنموذج في التنبؤ بالأداء.

أخيراً، يظهر اختبار  $Durbin-Watson = 1.760$  أن الاستقلالية بين الأخطاء متوفرة تقريباً، ولا توجد مشكلة كبيرة في ارتباط المتغيرات الباقية، مما يعزز موثوقية النتائج.

## جدول 10: تحليل ANOVA لأداء المؤسسة بالنسبة لأبعاد التحول الرقمي

| ANOVAa                                                                                  |            |                  |     |                    |        |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------------|-----|--------------------|--------|-------|
| Modèle                                                                                  |            | Somme des carrés | Ddl | Moyenne des carrés | D      | Sig.  |
| 1                                                                                       | Régression | 15,801           | 3   | 5,267              | 36,951 | ,000b |
|                                                                                         | Résidu     | 11,118           | 78  | ,143               |        |       |
|                                                                                         | Total      | 26,918           | 81  |                    |        |       |
| Variable dépendante : أداء المؤسسة                                                      |            |                  |     |                    |        |       |
| b. Valeurs prédites : (constantes), البعد التنظيمي, البعد الإستراتيجي, البعد التكنولوجي |            |                  |     |                    |        |       |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v20

### التحليل والتفسير:

يعكس جدول ANOVA قدرة نموذج الانحدار على تفسير التباين في أداء المؤسسة من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية للتحول الرقمي: البعد التنظيمي، البعد الاستراتيجي، والبعد التكنولوجي. تشير قيمة مجموع مربعات الانحدار (15,801) إلى أن هذه الأبعاد تساهم بشكل واضح في تفسير جزء كبير من التباين الكلي للأداء، مقارنةً بمجموع مربعات البواقي (11,118) الذي يمثل التباين غير المفسر بواسطة النموذج.

توضح درجات الحرية المرتبطة بالانحدار (3) والبواقي (78) دقة النموذج في تحليل تأثير المتغيرات المستقلة، في حين يعكس الفرق الكبير بين متوسط المربعات للانحدار (5,267) ومتوسط مربعات البواقي (0,143) قوة تأثير هذه الأبعاد على الأداء المؤسسي.

تؤكد قيمة  $F = 36,951$  والدلالة الإحصائية  $Sig = 0,000$  أن تأثير الأبعاد التنظيمية والاستراتيجية والتكنولوجية على الأداء إحصائياً معنوي. هذا يشير إلى أن تبني هذه الأبعاد يساهم بشكل فعال في تحسين الأداء المؤسسي، مما يعكس أهمية التخطيط والتنظيم واستخدام التكنولوجيا في سياق التحول الرقمي.

جدول 11: معاملات الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد التحول الرقمي على أداء المؤسسة

| Coefficientsa     |                               |                 |                           |       |      |                    |           |           |                             |       |
|-------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|--------------------|-----------|-----------|-----------------------------|-------|
| Modèle            | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. | Corrélations       |           |           | Statistiques de colinéarité |       |
|                   | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      | Corrélation simple | Partielle | Partielle | Tolérance                   | VIF   |
| 1 (Constante)     | ,955                          | ,334            |                           | 2,854 | ,006 |                    |           |           |                             |       |
| البعد_الإستراتيجي | ,138                          | ,103            | ,130                      | 1,334 | ,186 | ,533               | ,149      | ,097      | ,557                        | 1,795 |
| البعد_التكنولوجي  | ,174                          | ,096            | ,193                      | 1,811 | ,074 | ,613               | ,201      | ,132      | ,468                        | 2,135 |
| البعد_التنظيمي    | ,491                          | ,084            | ,547                      | 5,836 | ,000 | ,731               | ,551      | ,425      | ,603                        | 1,658 |

Variable dépendante : أداء\_المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v20

### التحليل والتفسير:

يُظهر جدول معاملات الانحدار الخطي المتعدد أثر البعد الإستراتيجي والتكنولوجي والتنظيمي في تفسير التغير في أداء المؤسسة.

تشير النتائج إلى البعد الاستراتيجي، فقد سجل تأثيراً ضعيفاً وغير دال إحصائياً ( $B = 0.138$ )،  $Beta = 0.130$ ،  $t = 1.334$ ،  $p = 0.186$ ، ما يشير إلى أن وجود استراتيجية واضحة وحده لا يكفي لتحسين أداء المؤسسة ضمن النموذج الحالي. أما البعد التكنولوجي تأثيراً إيجابياً معتدلاً على أداء المؤسسة ( $B = 0.174$ )،  $Beta = 0.193$  مع قيمة  $t = 1.811$  ودلالة إحصائية ضعيفة ( $p = 0.074$ )، مما يدل على وجود اتجاه نحو التأثير لكنه غير مؤكد عند مستوى 0.05 التقليدي.

في المقابل، يظهر البعد التنظيمي يعد العامل الأكثر تأثيراً على أداء المؤسسة، حيث بلغ المعامل غير المعياري 0.491 والمعامل المعياري 0.547 ( $Beta$ )، مع قيمة  $t = 5.836$  ودلالة إحصائية عالية ( $p = 0.000$ ).



يعكس هذا أن تعزيز البنية التنظيمية للتحويل الرقمي يرتبط بزيادة ملموسة في أداء المؤسسة، مع قوة ارتباط جزئي مرتفعة (0.551)، مما يؤكد أهميته ضمن النموذج.

تؤكد مؤشرات التعددية (Tolerance) و (VIF) خلو النموذج من مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات، ما يعزز موثوقية النتائج و يتيح تفسير المعاملات بثقة. بشكل عام، توضح هذه النتائج أن البعد التنظيمي يمثل المفتاح الرئيس لتعزيز أداء المؤسسات في سياق التحويل الرقمي، بينما تظل الأبعاد التكنولوجية والاستراتيجية ذات تأثير محدود نسبياً.

بشكل عام، توضح هذه النتائج أن البعد التنظيمي يمثل المفتاح الرئيس لتعزيز أداء المؤسسات في سياق التحويل الرقمي، بينما تظل الأبعاد التكنولوجية والاستراتيجية ذات تأثير محدود نسبياً.

### المطلب الثالث: التحليل الإحصاء لتحويل الرقمي في تحسين أداء المؤسسات العمومية

في هذا القسم، سنقوم بعرض وتحليل البيانات إحصاء ابعاد التحويل الرقمي في تحسين أداء المؤسسة، وسنركز في الدراسة على ما يلي:

يشكل التحويل الرقمي أداة استراتيجية رئيسية لتعزيز كفاءة المؤسسات العمومية وتحسين أدائها. ويُعد التحليل الإحصائي للتحويل الرقمي خطوة أساسية لفهم مدى تأثيره على الأداء المؤسسي. يتيح هذا التحليل الكشف عن العلاقات والتأثيرات بين التحويل الرقمي والأداء، وتحديد مدى مساهمته في تحقيق تحسينات ملموسة، مما يوفر أساساً علمياً لاتخاذ القرارات الرقمية وتطوير السياسات المؤسسية الفعالة.

#### الجدول 12: نتائج تحليل معامل الارتباط بين التحويل الرقمي وأداء المؤسسة

| Corrélations |               |              |      |
|--------------|---------------|--------------|------|
|              |               | أداء_المؤسسة | Sig. |
|              | التحول_الرقمي | ,739         | ,000 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v20

#### التحليل والتفسير:

تشير نتائج تحليل الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين التحويل الرقمي وأداء المؤسسة، حيث بلغ معامل الارتباط  $(r = 0.739)$  وتعكس هذه القيمة درجة عالية من الترابط، ما يدل على أنه كلما ارتفع مستوى تبني المؤسسة للتحويل الرقمي، تحسن مستوى أدائها بشكل ملحوظ. وتُصنّف هذه العلاقة ضمن الارتباطات القوية إحصائياً، وهو ما يعكس تأثيراً عملياً ذا دلالة في البيئة التنظيمية.

كما أظهرت النتائج أن مستوى الدلالة الإحصائية بلغ (Sig = 0.000) ، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد عادة (0.05)، مما يؤكد أن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية، وليست ناتجة عن الصدفة. وعليه، يمكن الاستنتاج أن التحول الرقمي يمثل عاملاً مؤثراً ومهماً في تحسين أداء المؤسسة، الأمر الذي يدعم التوجهات الحديثة التي تؤكد على أهمية الرقمنة كمدخل استراتيجي لتعزيز الكفاءة والفعالية التنظيمية.

### الجدول 13: نتائج نموذج الانحدار بين التحول الرقمي وأداء المؤسسة

| Récapitulatif des modèlesb                        |       |        |               |                                 |                                  |                |       |       |                     |               |
|---------------------------------------------------|-------|--------|---------------|---------------------------------|----------------------------------|----------------|-------|-------|---------------------|---------------|
| Modèle                                            | R     | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Changement dans les statistiques |                |       |       |                     | Durbin-Watson |
|                                                   |       |        |               |                                 | Variation de R-deux              | Variation de F | Ddl 1 | Ddl 2 | Sig. Variation de F |               |
| 1                                                 | ,739a | ,546   | ,540          | ,39081                          | ,546                             | 96,249         | 1     | 80    | ,000                | 1,963         |
| a. Valeurs prédites : (constantes), التحول الرقمي |       |        |               |                                 |                                  |                |       |       |                     |               |
| b. Variable dépendante : أداء المؤسسة             |       |        |               |                                 |                                  |                |       |       |                     |               |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v20

### التحليل والتفسير:

تشير نتائج ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط إلى وجود علاقة تفسيرية قوية بين التحول الرقمي وأداء المؤسسة. فقد بلغ معامل الارتباط المتعدد ( $R = 0.739$ ) ، مما يعكس وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتغير التابع (أداء المؤسسة).

كما بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.546$ ) ، وهو ما يعني أن التحول الرقمي يفسر ما نسبته 54.6% من التغيرات الحاصلة في أداء المؤسسة، وهي نسبة تفسير مرتفعة نسبياً في الدراسات الإدارية. أما معامل التحديد المعدل ( $Adjusted R^2 = 0.540$ ) فيؤكد استقرار النموذج وقدرته التفسيرية بعد تصحيح أثر حجم العينة.

وبلغت قيمة ( $F = 96.249$ ) عند مستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ ) ، مما يدل على أن نموذج الانحدار ككل ذو دلالة إحصائية، وأن التحول الرقمي يؤثر تأثيراً معنوياً في أداء المؤسسة.

أما إحصائية Durbin-Watson فقد بلغت (1.963)، وهي قيمة قريبة من 2، مما يشير إلى عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي بين الأخطاء، وبالتالي سلامة أحد افتراضات نموذج الانحدار الخطي.

وعليه، يمكن الاستنتاج أن التحول الرقمي يمثل متغيراً تفسيرياً مهماً يسهم بدرجة كبيرة في تحسين أداء المؤسسة، وأن نموذج الانحدار المعتمد يتمتع بدرجة جيدة من الملاءمة الإحصائية

**الجدول 14: تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار بين التحول الرقمي وأداء المؤسسة**

| ANOVAa                                            |            |                  |     |                    |        |       |
|---------------------------------------------------|------------|------------------|-----|--------------------|--------|-------|
|                                                   | Modèle     | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D      | Sig.  |
| 1                                                 | Régression | 14,700           | 1   | 14,700             | 96,249 | ,000b |
|                                                   | Résidu     | 12,218           | 80  | ,153               |        |       |
|                                                   | Total      | 26,918           | 81  |                    |        |       |
| Variable dépendante : أداء_المؤسسة                |            |                  |     |                    |        |       |
| b. Valeurs prédites : (constantes), التحول_الرقمي |            |                  |     |                    |        |       |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v20

#### التحليل والتفسير:

تشير نتائج ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط إلى وجود علاقة تفسيرية قوية بين التحول الرقمي وأداء المؤسسة. فقد بلغ معامل الارتباط المتعدد ( $R = 0.739$ )، مما يعكس وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتغير التابع (أداء المؤسسة).

كما بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.546$ )، وهو ما يعني أن التحول الرقمي يفسر ما نسبته 54.6% من التغيرات الحاصلة في أداء المؤسسة، وهي نسبة تفسير مرتفعة نسبياً في الدراسات الإدارية. أما معامل التحديد المعدل ( $Adjusted R^2 = 0.540$ ) فيؤكد استقرار النموذج وقدرته التفسيرية بعد تصحيح أثر حجم العينة.

وبلغت قيمة ( $F = 96.249$ ) عند مستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ )، مما يدل على أن نموذج الانحدار ككل ذو دلالة إحصائية، وأن التحول الرقمي يؤثر تأثيراً معنوياً في أداء المؤسسة.

أما إحصائية Durbin-Watson فقد بلغت (1.963)، وهي قيمة قريبة من 2، مما يشير إلى عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي بين الأخطاء، وبالتالي سلامة أحد افتراضات نموذج الانحدار الخطي.

**الجدول 15: معاملات الانحدار (Coefficients) لتأثير التحول الرقمي على أداء المؤسسة العمومية**

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v20

يعرض جدول المعاملات (Coefficients) نتائج نموذج الانحدار الذي يربط التحول الرقمي ب أداء المؤسسة. تشير النتائج إلى أن الثابت (Constante) يساوي 0,865 مع قيمة  $t = 2,610$  ودلالة إحصائية Sig = 0,011، ما يعني أن هناك تأثيراً أساسياً للنموذج حتى عند غياب التحول الرقمي.

1,000، (VIF = 1,000) أن النموذج خال من مشاكل التداخل بين المتغيرات، أي لا يوجد تداخل أو انحراف في تقدير المعاملات.

بناء على ذلك، يمكن الاستنتاج أن التحول الرقمي يعد متغيرا حاسما وأساسيا في تفسير أداء المؤسسة، وأن النموذج المقدم قوي ومستقر إحصائيا.

## الملخص:

في هذا الفصل من الدراسة، تم تحليل أثر التحول الرقمي على تحسين أداء المؤسسات العمومية في ظل التحديات التنظيمية والتكنولوجية والاستراتيجية التي تواجهها، وذلك من خلال دراسة ميدانية شملت عينة من 82 موظفا بمؤسسات الضمان الاجتماعي. اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية، مع توظيف أساليب إحصائية وصفية واستدلالية لتحليل البيانات واختبار الفرضية الرئيسية.

وقد أظهرت النتائج وجود علاقة قوية ودالة إحصائية بين التحول الرقمي وأداء المؤسسات، مما يؤكد صحة الفرضية القائلة بأن التحول الرقمي يساهم في تحسين الأداء المؤسسي. كما بينت الدراسة أن مستوى تطبيق التحول الرقمي يتجلى من خلال أبعاده الأساسية، حيث تبين أن البعد التنظيمي هو الأكثر تأثيرا في تحسين الأداء، يليه البعد التكنولوجي بدرجة أقل، في حين كان تأثير البعد الاستراتيجي محدودا.

وبناء على ذلك، خلصت الدراسة إلى أن فعالية التحول الرقمي في المؤسسات العمومية ترتبط أساسا بمدى جاهزية الهياكل التنظيمية وقدرتها على استيعاب التغيير، وهو ما يعزز من كفاءة الأداء وجودة الخدمات المقدمة، ويؤكد أهمية تبني مقاربة شمولية للتحول الرقمي تركز على التنظيم والتكنولوجيا معا.

# الخاتمة

في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم، أصبح التحول الرقمي أحد المرتكزات الأساسية التي تعيد تشكيل نماذج عمل المؤسسات العمومية وتقرض عليها تبني أساليب حديثة في التسيير وتقديم الخدمات. ولم يعد هذا التحول مجرد خيار تقني، بل أضحت توجهها استراتيجيا حتميا يهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة على الاستجابة لمتطلبات البيئة الرقمية المتغيرة.

لقد سعت هذه الدراسة إلى معالجة إشكالية محورية تتمثل في مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسات العمومية، من خلال بناء إطار نظري متكامل تناول ماهية التحول الرقمي، خصائصه، أبعاده، وكذا مفهوم الأداء في القطاع العمومي وآليات قياسه، وصولاً إلى تحليل العلاقة التفاعلية بينهما.

ففي المبحث الأول، تم التأكيد على أن التحول الرقمي يمثل عملية شاملة تتجاوز الاستخدام السطحي للتكنولوجيا، لتشمل إعادة هندسة العمليات، وتبني استراتيجيات رقمية متكاملة، وتطوير الهياكل التنظيمية بما يتلاءم مع متطلبات الرقمنة. كما أبرز هذا المبحث أن نجاح التحول الرقمي يرتبط بتكامل أبعاده الثلاثة (الاستراتيجي، التكنولوجي، والتنظيمي)، والتي تشكل منظومة مترابطة تؤثر بشكل مباشر في فعالية الأداء المؤسسي.

أما المبحث الثاني، فقد ركز على أداء المؤسسات العمومية باعتباره مؤشرا مركبا يعكس كفاءة استخدام الموارد وفعالية السياسات المعتمدة، مع إبراز خصوصيته المرتبطة بالطابع الاجتماعي للخدمة العمومية. كما تم التطرق إلى مختلف آليات قياس الأداء، التي تتيح تقييم النتائج وتشخيص الاختلالات، بما يدعم عملية اتخاذ القرار ويساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة.

في حين تناول المبحث الثالث العلاقة التفاعلية بين التحول الرقمي وتحسين الأداء، حيث تم إبراز الدور المحوري للتحول الرقمي في تعزيز الكفاءة التشغيلية، تحسين جودة الخدمات. كما تم تحليل مختلف الاستراتيجيات والنماذج المعتمدة في هذا المجال، إلى جانب استعراض أهم التحديات التي قد تعيق نجاح هذا التحول، وفي مقدمتها مقاومة التغيير، محدودية الموارد، وضعف الجاهزية التنظيمية.

وعلى المستوى التطبيقي، أظهرت نتائج الدراسة الميدانية المنجزة على مستوى مؤسسات الضمان الاجتماعي بولاية سعيدة أن التحول الرقمي يساهم بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية في تحسين أداء المؤسسات العمومية، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية للدراسة. كما تم إثبات صحة الفرضيات الفرعية، حيث تبين وجود تأثير معنوي لكل من البعد التنظيمي، التكنولوجي، والاستراتيجي على الأداء المؤسسي، إلى جانب تسجيل تفاوت في مستوى تطبيق التحول الرقمي بين المؤسسات محل الدراسة.

كما كشفت النتائج أن التحول الرقمي يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، تسريع الإجراءات، تقليل الأخطاء، ورفع جودة الخدمات، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على رضا المواطنين وتحقيق أهداف المؤسسة. غير أن هذه النتائج تبقى مرتبطة بمدى توفر شروط نجاح التحول الرقمي، خاصة ما يتعلق بالبنية التحتية الرقمية، وتأهيل الموارد البشرية، وفعالية القيادة الإدارية في إدارة التغيير.



ومنه، يمكن التأكيد على أن التحول الرقمي يمثل رافعة استراتيجية حقيقية لتحسين أداء المؤسسات العمومية، غير أن فعاليتها تظل مشروطة بتبني مقاربة شمولية ومتكاملة تراعي مختلف الأبعاد التنظيمية والتكنولوجية والاستراتيجية، مع ضرورة مرافقة هذا التحول بسياسات تكوين مستمرة وتعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة.

ختاماً، تبرز هذه الدراسة أن التحول الرقمي لم يعد مجرد توجه حديث، بل أصبح ضرورة حتمية تفرضها متطلبات العصر، وأن المؤسسات العمومية مطالبة بتسريع وتيرة تبنيه بشكل مدروس يضمن تحقيق التوازن بين الكفاءة والفعالية من جهة، وجودة الخدمة العمومية من جهة أخرى. كما تفتح هذه الدراسة أفقا لبحوث مستقبلية يمكن أن تتناول أبعاداً أكثر عمقا للتحول الرقمي، أو تستكشف تطبيقاته في قطاعات عمومية مختلفة، بما يساهم في تطوير المعرفة العلمية وتعزيز الممارسات التطبيقية في هذا المجال الحيوي.

### أهم النتائج:

- **الارتباط البنوي بين الرقمنة والفعالية التنظيمية:** يظهر التحليل وجود علاقة طردية وثيقة بين تبني استراتيجيات التحول الرقمي وتحسين مؤشرات الأداء المؤسسي. هذا يعني أن إحلال التكنولوجيا محل النظم التقليدية يساهم بشكل مباشر في رفع الكفاءة الاقتصادية وتدنية التكاليف التشغيلية، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة العمومية المقدمة.
- **تطوير الهياكل الإدارية هو المحرك الحقيقي للتحول الرقمي:** تبرز النتائج أن البعد التنظيمي هو المتغير الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء. إعادة هندسة العمليات الإدارية وتطوير الهياكل التنظيمية لتتسم بالمرونة يعد شرطاً جوهرياً لاستغلال الإمكانيات التقنية، حيث أن التكنولوجيا وحدها لا تحقق التطور المنشود دون بيئة إدارية مستوعبة للتغيير.
- **البنية التكنولوجية كقاعدة للتمكين المعرفي:** تلعب البنية التحتية التكنولوجية دوراً حاسماً في تسهيل تدفق المعلومات وضمان دقة البيانات اللحظية. هذا التمكين التقني يقلل من "عدم التماثل المعلوماتي" داخل المؤسسة، مما يسمح للموظفين بأداء مهامهم بإنتاجية أعلى ويضمن سلاسة المسارات الإدارية.
- **فجوة المواءمة الاستراتيجية ومخاطر التنفيذ:** كشفت الدراسة عن وجود تباين في مدى تأثير البعد الاستراتيجي مقارنة بالأبعاد الأخرى. هذا يشير إلى حاجة المؤسسات محل الدراسة إلى تعزيز "المواءمة الاستراتيجية" بين الرؤية الرقمية للإدارة العليا والممارسات الفعلية في المستويات التشغيلية لضمان تحقيق الأهداف المسطرة.
- **تعظيم القيمة المضافة للمرتفقين (المواطنين):** يساهم التحول الرقمي في تحسين "جودة الخدمة المدركة" من خلال تقليص الزمن الإداري وتسهيل إجراءات الولوج للخدمات. هذا يعزز من الميزة التنافسية للمؤسسة العمومية في أداء دورها الاجتماعي، ورفع مستوى الرضا العام من خلال رقمنة التفاعلات اليومية.

- **الاستثمار في رأس المال البشري كضمانة للاستدامة:** تبين أن كفاءة الأنظمة الرقمية تعتمد بشكل كبير على جاهزية الموارد البشرية. الخبرة المهنية المتراكمة لدى الموظفين تمثل أصلاً غير ملموس يساهم في استيعاب التقنيات الحديثة، شريطة توفر برامج تكوين مستمر تواكب التطورات التقنية المتلاحقة.
- **عقلنة عملية اتخاذ القرار عبر البيانات:** تنتج الرقمنة الانتقال من النمط التسيير التقليدي إلى "التسيير القائم على البيانات". توفر المعلومات الدقيقة والآنية يدعم صناع القرار في اختيار البدائل الأكثر كفاءة، مما يقلل من مخاطر القرار الإداري ويعزز من القدرة على التنبؤ والاستشراف المستقبلي.
- **المرونة التكيفية في مواجهة التقلبات:** أثبتت النتائج أن المؤسسات التي قطعت شوطاً في التحول الرقمي تظهر "قدرة تكيفية" عالية تجاه الصدمات أو الأزمات الطارئة. القدرة على إدارة الملفات عن بعد وأتمتة المهام يضمن استمرارية الخدمة العمومية واستدامة الأداء تحت مختلف الظروف البيئية.
- **تكريس الشفافية المؤسسية والحد من الهدر:** تساهم رقمنة المسارات الإدارية في تعزيز الرقابة الذاتية وتكريس مبادئ المساءلة والشفافية. تتبع العمليات رقمياً يقلل من فرص التدخل البشري العشوائي، مما يحد من الهدر التنظيمي ويضمن الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة.
- **أهمية الثقافة الرقمية في بيئة العمل:** يشير التحليل إلى أن تحديث المدركات الشخصية للموظفين تجاه التكنولوجيا يساهم في تحسين رؤيتهم لأداء العمل. دعم النمو المهني وتطوير الثقافة الرقمية داخل المؤسسة يعتبران أساسيين لتعزيز الولاء التنظيمي وزيادة الانخراط الإيجابي في مسار التحول الشامل.

# المراجع

1. د. محمد حسين محمد، 2023، دليل المؤسسات نحو التحول الرقمي، كتاب.
2. مبروكة كريم محمد، أكتوبر 2024، مجلة البحث في العلوم الإنسانية والمعرفية، الإطار المفاهيمي لمصطلح التحول الرقمي، المجلد 1-العدد 7-السنة الأولى.
3. بودراع أمينة، 2025، التحول الرقمي الرشيق كمنهجية مرنة لتسريع التحول داخل المؤسسات، المجلد 18-العدد 1-الرقم التسلسلي 35.
4. د. تمارا أحمد أشقر، 2022، دراسات مرتكزات التحول الرقمي وعلاقتها في تحسين جودة الخدمات الحكومية المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية - المحافظات الشمالية.
5. د. حسين مصيلحي، 2021، كتاب التحول الرقمي - الإطار المستقبلي لنظم وتكنولوجيا المعلومات.
6. هدى أحمد إبراهيم، نورة عبد العزيز الجربوع، 2025، دور ابعاد التحول الرقمي في التطوير الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في شركة الاتصالات السعودية STC، المجلة الدولية للتنمية - المجلد الرابع عشر العدد الثاني.
7. احمد قاسم، بسام محمد، تركي إبراهيم، حسين سالم، ناصر سرحان، 2023، التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي الواقع والتحديات والمقاربة المستقبلية، دار الكتب الوطنية بنغازي/ ليبيا.
8. زمورة جمال، بن عيسى يحي، 2022، دور القيادة الرقمية في نجاح التحول الرقمي للخدمات العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه.
9. خديجة خنيط، جوان 2024، التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة دراس حالة مؤسسة برنث للأجهزة الكهرومنزلية، مجلة التنمية الاقتصادية.
10. د. عبد الرحمان بن فهد المطرف، يوليو 2020، التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلد 36-العدد السابع.
11. د كمال كاظم الحسني، علي مطر عبد، 2025، التحول الرقمي المصرفي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة المقدرات الريادية كمتغير وسيط: دراسة تحليلية لمجموعة من المصارف الاهلية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية.

12. د.صبرينة بن عطاء الله، د.احمد تيمزار، 2024، استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية: من الرؤية الى التطبيق العملي، مجلة البصائر للبحوث في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
13. التسيير الجامعة البليدة 2 - من وجهة نظر الأساتذة - مجلة الأبحاث الاقتصادية»، جامعة البليدة 2 الغفرون الجزائر، المجلد 17، العدد 02.
14. د.أحمد بلقاسم، د.عمار طهرات، 2018، تفعيل آليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء المؤسسات العمومية نماذج لتجارب دولية رائدة، المجلد 18/العدد: 02.
15. زمورة جمال، 2024، مذكرة دكتوراه دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية.
16. أحمد مناهل أحمد يوسف، 2015، أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية بالتطبيق على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء 31 بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال السودان: جامعة السودان.
17. فايز عبد الرحمن الفروخ، 2010، التعلم التنظيمي وأثره على تحسين الأداء الوظيفي، الأردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
18. د. كامل أحمد أبو ماضي، 2018، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، كتاب.
19. أونيس، سناء، 2016، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مطاحن الأوراس - وحدة أوراس، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
20. قلوبو حسينة، 2016، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير، جامعة محمد خنضر، بسكرة الجزائر.
21. د. خدجية خنطيط، 2024، التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة \_ دراسة حالة مؤسسة برنث لأجهزة الكهرومنزلية، مجلة التنمية الاقتصادية.
22. بلاسكة، صالح، 2021، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.

23. د. كامل أحمد أبو ماضي، 2018، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، كتاب.
24. بني حمدان خالد طلال وإدريس، وائل محمد، 2007، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي المعاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
25. الغالبي، طاهر، وإدريس، وائل، 2009، الإدارة الاستراتيجية - منظور منهجي متكامل - دار وائل للنشر ط2، عمان، الأردن.
26. د. خديجة خنيط، 2024، التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة \_ دراسة حالة مؤسسة برنث لأجهزة الكهرومنزلية، مجلة التنمية الاقتصادية.
27. الطعامة، محمد محمود، وعبد الوهاب، سمير محمد، 2005، الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير، كتاب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
28. حامد، عمرو، 2007، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، ورقة عمل مقدمة في ملتقى تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية المنعقد في شرم الشيخ المنظمة العربية للتنمية الإدارية - أعمال المؤتمرات - مصر.
29. حامد، عمرو، 2007، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، ورقة عمل مقدمة في ملتقى تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية المنعقد في شرم الشيخ المنظمة العربية للتنمية الإدارية - أعمال المؤتمرات - مصر.
30. د. كامل أحمد أبو ماضي، 2018، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، كتاب، دار وائل للنشر.
31. الغالبي، طاهر، وإدريس، وائل، 2009، الإدارة الاستراتيجية - منظور منهجي متكامل - دار وائل للنشر ط2، عمان، الأردن.
32. زمورة جمال، 2024، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية، أطروحة دكتوراه.
33. عبد الحكيم عمارية، د.رشيدة سبتي، 2018، تكنولوجيا المعلومات والإتصال وحتمية التحول الالكتروني للمؤسسات، مجلة الباحث.

34. أسية شرفي، ليلة معمري، 2025، دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية على ضوء تطبيق الحوكمة الالكترونية، المجلد 15 العدد 01.
35. بضياف زهير، 2021، دور الرقمنة في ضمان جودة الخدمة العمومية- الرهانات والتحديات تطبيق "خدمتي" في قطاع الموارد المائية، مجلة التميز الفكري.
36. د.وليد كامل محمدين كامل علام، 2020، مجلة التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء.
37. حداد ياسر، قرمط احمد الأمين، 2025، دور التحول الرقمي في حماية النظام التنافسي للمؤسسات، المجلد 10.
38. زمورة جمال، 2024، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية، أطروحة دكتوراه، ص 38
39. بوعمامة عبد الرحمن، شنيني حسين، 2023، التحول الرقمي لمنظمات الأعمال الجزائرية الفرص التحديات، مجلة دراسات اقتصادية.
40. معلومات من المؤسسة CNR
41. معلومات من مؤسسة CASNOS
42. معلومات من مؤسسة CNAS
43. UNESCO (2011): Understanding and assessing quality, Paris, France, e.v
44. الموقع <https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D8%A3%D8%AB%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A>، يوم 2026/03/12 على الساعة 15:00

الملاحق



## جامعة مولاي الطاهر سعيدة

### كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

#### قسم العلوم الاقتصادية

#### استمارة استبيان:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

في إطار تحضير رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تحت عنوان: {التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسات العمومية -دراسة تطبيقية في مؤسسات الضمان الاجتماعي لولاية سعيدة -لهذا الغرض قدمنا هذا الاستبيان، وسنكون جد ممتنين إذا تفضلتم للإجابة عليه، علما أن استخداماته لأغراض أكاديمية فقط..

شكرا على تعاونكم

الباحث: صديقي محمد أمين

#### i. معلومات عامة:

##### 1. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

##### 2. المسمى الوظيفي:

☐ مدير ☐ نائب مدير ☐ رئيس مصلحة ☐ إطار إداري ☐ غير ذلك

##### 3. الخبرة المهنية:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ ما بين 5 الى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

##### 4. الخبرة في ميدان تكنولوجيا المعلومات:

☐ أقل من 3 سنوات ☐ ما بين 3 الى 5 سنوات ☐ ما بين 5 الى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

##### 5. المستوى التعليمي:

☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐ غير ذلك

1. البعد الاستراتيجي: يهدف هذا المتغير لمعرفة مبادرات التحول الرقمي المحددة ومساهمتها في تحقيق الأهداف والغايات العامة لتحسين أداء مؤسسات الضمان الاجتماعي.

| الرقم | العبارات                                                                      | موافق<br>تماما | موافق | لا أدري | غير موافق | غير موافق<br>تماما |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------|---------|-----------|--------------------|
| 01    | المؤسسة لديها رؤية واضحة للتحول الرقمي.                                       |                |       |         |           |                    |
| 02    | التحول الرقمي مدمج ضمن الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.                          |                |       |         |           |                    |
| 03    | الإدارة العليا تدعم مشاريع الرقمنة.                                           |                |       |         |           |                    |
| 04    | يتم تخصيص ميزانية مناسبة لمبادرات التحول الرقمي.                              |                |       |         |           |                    |
| 05    | يتم إعادة تقييم استراتيجيات المؤسسة بشكل دوري بما في ذلك عملية التحول الرقمي. |                |       |         |           |                    |

2. **البعد التكنولوجي:** هذا المحور الهدف منه معرفة دور التكنولوجيا في رحلة التحول الرقمي في مؤسسات الضمان الاجتماعي.

| الرقم | العبارات                                                       | موافق<br>تماما | موافق | لا أدري | غير موافق | غير موافق<br>تماما |
|-------|----------------------------------------------------------------|----------------|-------|---------|-----------|--------------------|
| 01    | تتوفر المؤسسة على بنية تحتية رقمية متطورة.                     |                |       |         |           |                    |
| 02    | يتم استخدام نظم معلومات حديثة وفعالة.                          |                |       |         |           |                    |
| 03    | البيانات مخزنة بطريقة رقمية وأمنة.                             |                |       |         |           |                    |
| 04    | الموظفون يستخدمون البرمجيات الرقمية في تسيير العمليات اليومية. |                |       |         |           |                    |
| 05    | هناك إجراءات واضحة لتأمين المعلومات الرقمية.                   |                |       |         |           |                    |

3. **البعد التنظيمي:** الهدف من هذا المحور هو معرفة كيفية تأثير التكنولوجيا الرقمية على إدارة التغيير التنظيمي و الثقافي و القيادي الرقمية في مؤسسات الضمان الاجتماعي.

| الرقم | العبارات                                                  | موافق<br>تماما | موافق | لا أدري | غير موافق | غير موافق<br>تماما |
|-------|-----------------------------------------------------------|----------------|-------|---------|-----------|--------------------|
| 01    | الهيكل التنظيمي للمؤسسة يدعم تطبيق مبادرات التحول الرقمي. |                |       |         |           |                    |
| 02    | الموظفون متعاونون ومتفتحون على التغيير الرقمي .           |                |       |         |           |                    |
| 03    | يتم تنظيم برامج تدريبية متعلقة بالرقمنة للموظفين.         |                |       |         |           |                    |
| 04    | التحول الرقمي يساهم في تبسيط الإجراءات وتحسين بيئة العمل. |                |       |         |           |                    |
| 05    | العمليات اليومية أصبحت أكثر كفاءة بفضل الرقمنة .          |                |       |         |           |                    |

4. أداء المؤسسة: هذا المحور يتعلق بأبعاد تحسين الأداء مجتمعة و التي يمكن اعتبارها من العوامل الرئيسية لتحسين الفعالية والكفاءة و الإنتاجية وكذلك الخدمات التي تقدمها مؤسسات الضمان الاجتماعي.

| الرقم | العبارات                                                                                         | موافق<br>تماما | موافق | لا أدري | غير موافق | غير موافق<br>تماما |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------|---------|-----------|--------------------|
| 01    | أصبحت العمليات والإجراءات الداخلية أكثر كفاءة وسلاسة مقارنة بالسابق.                             |                |       |         |           |                    |
| 02    | جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين تحسنت مقارنة بالسنوات السابقة.                                   |                |       |         |           |                    |
| 03    | استخدام التكنولوجيا والأنظمة الرقمية ساهم في تحسين الأداء.                                       |                |       |         |           |                    |
| 04    | هناك تنسيق أفضل بين الإدارات مما أدى الى تقليل الأخطاء والتأخير.                                 |                |       |         |           |                    |
| 05    | تحاول المؤسسة دوما الاستجابة السريعة لمختلف الشكاوى المقدمة من طرف الزبائن.                      |                |       |         |           |                    |
| 06    | المؤسسة تبذل جهودا لتحسين رضا المستفيدين وجودة الخدمة بشكل مستمر.                                |                |       |         |           |                    |
| 07    | الموارد والأدوات المتاحة للموظفين أصبحت أكثر ملائمة لتحسين الكفاءة.                              |                |       |         |           |                    |
| 08    | تحرص المؤسسة على مواكبة التطورات التي تحدث في البيئة الخارجية لضمان الاستمرارية في تحسين الأداء. |                |       |         |           |                    |