



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم تسيير

التخصص: إدارة أعمال

الموضوع:

أثر التحول الرقمي على رفع كفاءة الأداء المستدام
(دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء)
- وكالة عين تموشنت -

مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي - الطور الثاني ل.م.د.

إعداد الطالبين:

حجة فايزة

مرزوقي محمد عبد الله

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا	بن سليمان نجيب	الأستاذ (ة): الاسم واللقب
مشرفا	لواقي خاتمة	الأستاذ (ة): الاسم واللقب
ممتحنا	بن وسعد زينة	الأستاذ (ة): الاسم واللقب

السنة الجامعية: 2025-2026



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم تسيير

التخصص: إدارة أعمال

الموضوع:

أثر التحول الرقمي على رفع كفاءة الأداء المستدام
(دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء)
- وكالة عين تموشنت -

مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي - الطور الثاني ل.م.د.

إعداد الطالبين:

حجة فايذة

مرزوقي محمد عبد الله

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا	بن سليمان نجيب	الأستاذ (ة): الاسم واللقب
مشرفا	لواقي خاتمة	الأستاذ (ة): الاسم واللقب
ممتحنا	بن وسعد زينة	الأستاذ (ة): الاسم واللقب

السنة الجامعية: 2025-2026



شكر وتقدير



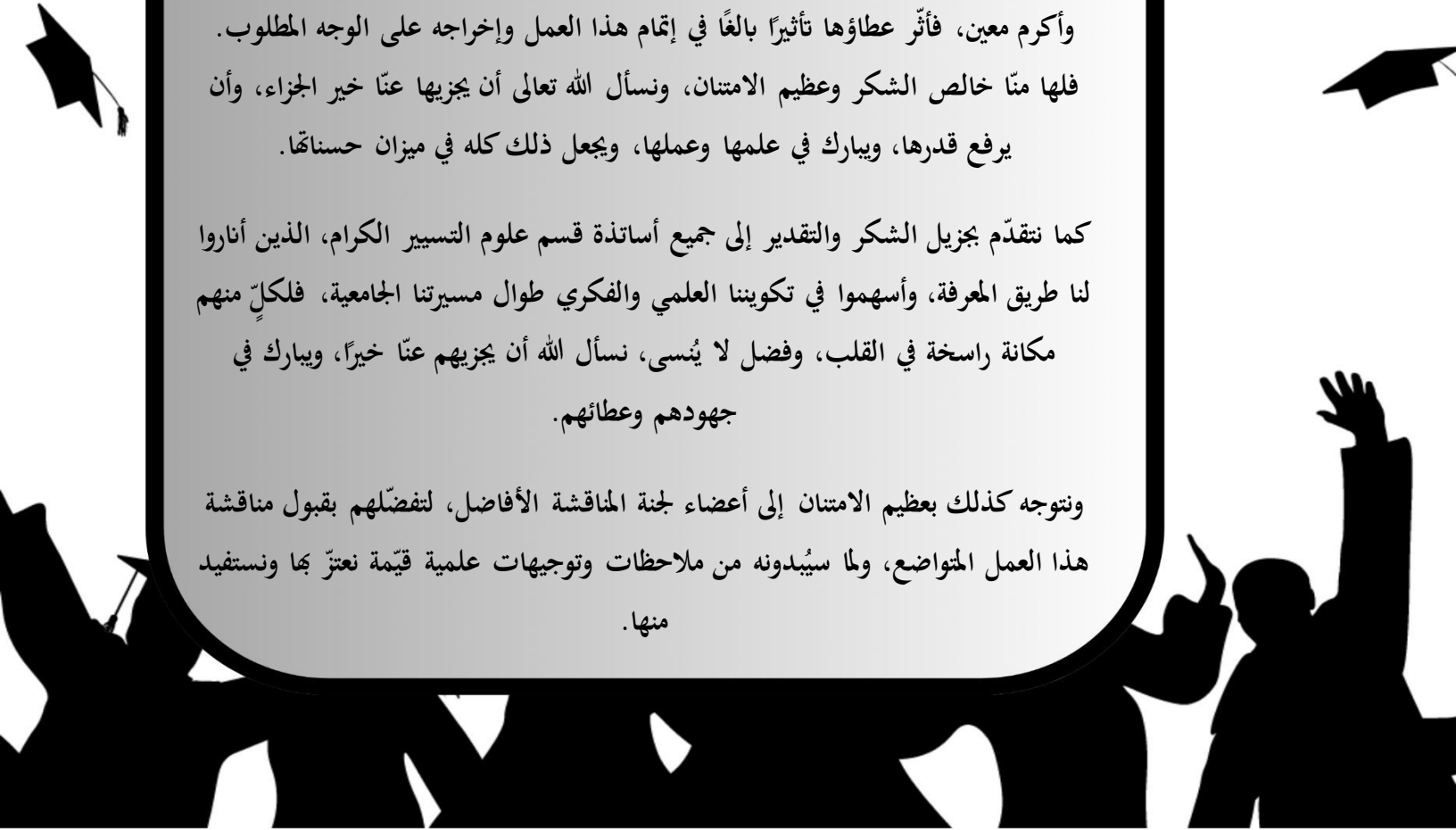
الحمد لله رب العالمين، حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على سيدنا محمد ﷺ، المبعوث رحمةً للعالمين، وعلى آله وصحبه أجمعين.

الحمد لله العليّ القدير الذي أكرمنا بفضله وواسع رحمته، فأقمنا هذا العمل المتواضع بعونه وتوفيقه، وأمدنا بالصبر والعزيمة في كل مرحلة من مراحلها، فله الحمد والشكر أولاً وآخراً على نعمة التيسير والتوفيق.

وإيفاءً لواجب العرفان بالجميل، يسعدنا أن نتقدّم بأسمى عبارات الشكر والامتنان، وأعمق آيات التقدير والاحترام، إلى أستاذتنا الفاضلة الدكتورة لواتي خاتمة، المشرفة على هذه المذكرة، التي كانت نعم المشرفة الحكيمة والمخلصة؛ فقد أحاطتنا بعلمها الغزير، وأرشدتنا بتوجيهاتها السديدة، وأضاءت لنا الطريق بملاحظاتها الدقيقة ونصائحها القيّمة في كل مرحلة من مراحل إعداد هذا البحث. وقد كانت لنا — بصبرها وحرصها وتفانيها — خير سند وأكرم معين، فأثّر عطاؤها تأثيراً بالغاً في إتمام هذا العمل وإخراجه على الوجه المطلوب. فلها منا خالص الشكر وعظيم الامتنان، ونسأل الله تعالى أن يجزيها عنا خير الجزاء، وأن يرفع قدرها، ويبارك في علمها وعملها، ويجعل ذلك كله في ميزان حسناتها.

كما نتقدّم بجزيل الشكر والتقدير إلى جميع أساتذة قسم علوم التسيير الكرام، الذين أناروا لنا طريق المعرفة، وأسهموا في تكويننا العلمي والفكري طوال مسيرتنا الجامعية، فلكلّ منهم مكانة راسخة في القلب، وفضل لا يُنسى، نسأل الله أن يجزيهم عنا خيراً، ويبارك في جهودهم وعطائهم.

ونتوجه كذلك بعظيم الامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل، لتفضّلهم بقبول مناقشة هذا العمل المتواضع، ولما سيبدونه من ملاحظات وتوجيهات علمية قيّمة نعتزّ بها ونستفيد منها.



أهداء

﴿وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ﴾ سورة هود - الآية 88

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا؛ ما كنت لأفعل هذا لولا فضل الله فالحمد لله على البدء

والختام

ها أنا اليوم أهدي نجاحي إلى كل من سعى معي لإتمام هذه المسيرة

إلى من علّمني أن الحياة كفاح، وأن العلم هو السلاح، إلى من أفخر بحمل اسمه، إلى قدوتي

وسندي في هذه الحياة، أبي الغالي

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها، إلى من كانت دعواتها سرّ تيسير دربي ونجاحي، إلى

القلب الحنون الذي لا يعوّض، أُمي الحبيبة

إلى سندي ورفاق أيامي، الذين كانوا لي عوناً وسنداً في كل مراحل حياتي، وشاركوا فرحي

وتعب مسيرتي، أخي محبب الرحمان و أختي بشرى و إيمان

إلى الأموات الأحياء في قلب ، من رحل عن الدنيا وبقي أثره في قلبي لا يغيب ،جدي رحمه

الله

إلى عائلتي الكريمة ككل ، من كان وجودهم في حياتي نعمة لا تُقدّر بثمن

إلى صديقاتي اللواتي كنّ لي رفيقات درب، لا بالسنوات فقط بل بالمواقف، صديقاتي

العزيزات

أهدي لكم هذا العمل المتواضع، راجيةً من الله أن يجعله بداية خير وتوفيق في حياتي المقبلة

حبة فائزة



اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي"

إلى من لا تكفيهما الكلمات، ولا توفيها الصفحات...

إلى الشمعتين اللتين أحرقتا نفسيهما لأضيء أنا...

إلى من حملا أحلامي قبل أن أحملها بنفسي، وآمنا بي حين لم أكن أرى في نفسي شيئاً يستحق الإيمان...

إلى من سهر الليالي وهما يدعوان الله لي بالتوفيق، وكان دعاؤهما أقوى سلاح حملته في هذا المشوار...

إلى من علماني أن الصبر ليس ضعفاً، بل هو أعظم أشكال القوة...

إلى من في نظرة عينيها أجد السكينة، وفي كلمة منهما أجد القوة لأكمل...

أمي الغالية... روعي وملاذي، ودفع لا يُعوّض.

أبي العزيز... قدوتي وسندي، وجبل لا يُقهر.

أطال الله في عمركما، وأدام عليكما الصحة والعافية، وجعلني عند حسن ظنكما دوماً.

إلى من مشوا معي في هذا الطريق بخطوات صادقة...

إلى ملاذي، ورفاق دربي الصادقين... من خففوا ثقل المسافة بكلماتهم وابتساماتهم، وكانوا في لحظات الضعف أكثر من مجرد أصدقاء... من كانت سكينتهم ملجأ لي وسط ازدحام الأيام، وآمنوا بهذا العمل حين نسيت أنا أن أؤمن به... لكل واحد منكم مكان لا يُعوّض في هذا العمل وفي القلب... ومنكم من يعرف أن هذه الكلمات أكبر مما تبدو عليه.

إلى كل طالب علم يحمل في قلبه شعلة لا تنطفئ، ويصرّ على المضي رغم الصعاب...

هذا العمل المتواضع ليس نهاية الطريق، بل هو بداية مشوار أطول وأجمل.

إلى روح كل من أحببت ولم يدرك هذه اللحظة معي...

رحمة الله عليكم، وجعلكم الله في الفردوس الأعلى.

"وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا"

مرزوقي محمد عبد الله



هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (العمليات والأتمتة، البنية التحتية والتقنيات الرقمية، القيادة الرقمية، القدرات الرقمية للموظفين، إدارة البيانات، المتطلبات الأمنية والتشريعية، تجربة المستفيد الرقمية) في رفع كفاءة الأداء المستدام بأبعاده (الأداء الاقتصادي المستدام، الأداء الاجتماعي المستدام، الأداء البيئي المستدام)، وذلك بالتطبيق على الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء - وكالة عين تموشنت. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمد المنهجان الوصفي والتحليلي، واستُخدم الاستبيان أداةً رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 30 موظفًا، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS الإصدار 26. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين التحول الرقمي بأبعاده المختلفة والأداء المستدام عند مستوى معنوية 5%، كما أثبتت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الأداء المستدام في المؤسسة محل الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات العمومية استراتيجيات واضحة للتحول الرقمي تأخذ بعين الاعتبار جميع الأبعاد التنظيمية والتقنية والبشرية، مع الحرص على تعزيز القدرات الرقمية للموظفين وتطوير البنية التحتية الرقمية بما يكفل تحقيق الأداء المستدام بمختلف مكوناته الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

الكلمات المفتاحية: تحول رقمي، أداء مستدام، قيادة رقمية، قدرات رقمية، ضمان اجتماعي.

Abstract:

This study aimed to examine the impact of digital transformation across its dimensions of operations and automation, digital infrastructure and technologies, digital leadership, employees' digital capabilities, data management, security and regulatory requirements, and digital user experience on enhancing sustainable performance efficiency, encompassing economic, social, and environmental dimensions. The study was applied to the National Fund for Social Security of Non-Wage Earners, Ain Temouchent Agency. A descriptive-analytical approach was adopted, and data were collected through a questionnaire administered to a sample of 30 employees, then analyzed using SPSS version 26. The results revealed a strong positive correlation between digital transformation and its various dimensions and sustainable performance at a significance level of 5%, and confirmed a statistically significant impact of digital transformation on sustainable performance within the studied organization. The study recommended that public institutions adopt clear digital transformation strategies that account for all organizational, technological, and human dimensions, while prioritizing the enhancement of employees' digital capabilities and the development of digital infrastructure, so as to ensure sustainable performance across its economic, social, and environmental components.

Keywords: Digital Transformation, Sustainable Performance, Digital Leadership, Digital Capabilities, Social Security.

قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
V	شكر والتقدير
Vi	إهداء
I	الملخص
II	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الاول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحويل الرقمي والأداء المستدام	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتحويل الرقمي والأداء المستدام
2	المطلب الأول: الإطار النظري للتحويل الرقمي
14	المطلب الثاني: الإطار النظري للأداء المستدام
30	المطلب الثالث: دور التحويل الرقمي في تحسين كفاءة الأداء المستدام
34	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتحويل الرقمي والأداء المستدام
34	المطلب الأول: الدراسات السابقة
54	المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
68	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر التحويل الرقمي في رفع كفاءة الأداء المستدام بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت	
70	تمهيد
71	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
71	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

قائمة المحتويات

73	المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة
76	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
84	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
84	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
101	المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضيات
124	المطلب الثالث: مناقشة النتائج ومقارنتها مع الدراسات السابقة
128	خلاصة الفصل الثاني
130	خاتمة
134	قائمة المراجع
143	ملاحق
164	فهرس

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول رقم (01-01)	العوامل الحاسمة لنجاح التحول الرقمي	12
الجدول رقم (02-01)	مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة العربية	54
الجدول رقم (03-01)	مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة الأجنبية	59
الجدول رقم (01-02)	متغيرات الدراسة	71
الجدول رقم (02-02)	الإحصائيات للاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة	72
الجدول رقم (03-02)	سلم ليكرت الخماسي	74
الجدول رقم (04-02)	مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى حسب مقياس ليكرت Likert الخماسي	74
الجدول رقم (05-02)	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول	76
الجدول رقم (06-02)	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني	77
الجدول رقم (07-02)	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث	77
الجدول رقم (08-02)	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع	78
الجدول رقم (09-02)	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الخامس	78
الجدول رقم (10-02)	الاتساق الداخلي لعبارات البعد السادس	79
الجدول رقم (11-02)	الاتساق الداخلي لعبارات البعد السابع	79
الجدول رقم (12-02)	الصدق البنائي للأبعاد مع المحور الكلي للمتغير المستقل	80
الجدول رقم (13-02)	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول	81
الجدول رقم (14-02)	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني	81
الجدول رقم (15-02)	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث	82
الجدول رقم (16-02)	الصدق البنائي للأبعاد مع المحور الكلي للمتغير التابع	82
الجدول رقم (17-02)	معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	83
الجدول رقم (18-02)	توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي	84
الجدول رقم (19-02)	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	85
الجدول رقم (20-02)	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	86
الجدول رقم (21-02)	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	87
الجدول رقم (22-02)	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	88
الجدول رقم (23-02)	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات استخدام التكنولوجيا	89
الجدول رقم (24-02)	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد العمليات والأتمتة	90
الجدول رقم (25-02)	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد البنية التحتية والتقنيات الرقمية	91
الجدول رقم (26-02)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لبعد القيادة الرقمية	92
الجدول رقم (27-02)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لبعد القدرات الرقمية للموظفين	93

قائمة الجداول

94	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة البيانات	الجدول رقم (02-28)
95	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتطلبات الأمنية والتشريعية	الجدول رقم (02-29)
97	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تجربة المستفيد الرقمية	الجدول رقم (02-30)
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لبعد الأداء الاقتصادي المستدام	الجدول رقم (02-31)
99	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لبعد الأداء الاجتماعي المستدام	الجدول رقم (02-32)
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لبعد الأداء البيئي المستدام	الجدول رقم (02-33)
101	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov و Shapiro-Wilk	الجدول رقم (02-34)
103	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول ممارسات التحول الرقمي	الجدول رقم (02-35)
103	اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط إجابات المحور الأول مع المتوسط الفرضي	الجدول رقم (02-36)
104	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول الأداء المستدام	الجدول رقم (02-37)
105	اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط إجابات المحور الثاني مع المتوسط الفرضي	الجدول رقم (02-38)
107	نتائج معامل الارتباط بين ممارسات التحول الرقمي بأبعاده و الأداء المستدام	الجدول رقم (02-39)
108	الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع	الجدول رقم (02-40)
109	تحليل تباين خط الانحدار ANOVA	الجدول رقم (02-41)
111	قيم معاملات خط الانحدار	الجدول رقم (02-42)
113	الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع	الجدول رقم (02-43)
114	معامل الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع	الجدول رقم (02-44)
115	تحليل تباين خط الانحدار بطريقة stepwise	الجدول رقم (02-45)
116	قيم معاملات خط الانحدار المتعدد بطريقة stepwise	الجدول رقم (02-46)
118	المتغيرات المستقلة المستبعدة	الجدول رقم (02-47)
120	نتائج اختبار (T) Test لدراسة فروق المتوسطات بين عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي	الجدول رقم (02-48)
124	نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA للفروق حول التحول الرقمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الفئة العمرية، المؤهل التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية، وعدد سنوات استخدام التكنولوجيا الرقمية في مجال عملك)	الجدول رقم (02-49)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ح	نموذج الدراسة	الشكل (01)
7	مبادئ التحول الرقمي	الشكل رقم (01-01)
11	متطلبات التحول الرقمي حسب المنتدى الاقتصادي العالمي	الشكل رقم (02-01)
27	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة	الشكل رقم (03-01)
28	نموذج Skandia navigator	الشكل رقم (04-01)
28	نموذج Skandia navigator بالشكل المنزلي	الشكل رقم (05-01)
84	توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي	الشكل رقم (01-02)
85	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	الشكل رقم (02-02)
86	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	الشكل رقم (03-02)
87	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	الشكل رقم (04-02)
88	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	الشكل رقم (05-02)
89	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات استخدام التكنولوجيا	الشكل رقم (06-02)
110	مخطط المدرج التكراري	الشكل رقم (07-02)
110	مخطط الاحتمال الطبيعي	الشكل رقم (08-02)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
143	أداة الدراسة (الاستبيان)	ملحق رقم 01
146	قائمة الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة	ملحق رقم 02
146	مخرجات نظام SPSS	ملحق رقم 03



توطئة:

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة فرضتها الثورة الرقمية والتطورات التكنولوجية المتلاحقة، والتي مست مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، حيث أصبح التحول الرقمي أحد أبرز التوجهات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات لمواكبة متطلبات العصر وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية. ولم يعد استخدام التكنولوجيا مجرد خيار تكميلي، بل أصبح ضرورة حتمية تفرضها بيئة تنافسية متغيرة تتسم بسرعة تدفق المعلومات، وتزايد توقعات المستفيدين، والحاجة المستمرة إلى تحسين جودة الخدمات.

وفي ظل هذه التحولات، برز التحول الرقمي كمحرك أساسي لإعادة هندسة العمليات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسات، من خلال توظيف تقنيات المعلومات والاتصال، و رقمنة الخدمات، وتبسيط الإجراءات، وتحسين تدفق البيانات واتخاذ القرار. كما يساهم في تعزيز مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية، فضلاً عن دعم الابتكار ورفع جودة الأداء المؤسسي.

من جهة أخرى، أصبح مفهوم الأداء المستدام من المفاهيم الحديثة التي تحظى باهتمام متزايد، نظراً لارتباطه بقدرة المؤسسة على تحقيق نتائج فعالة ومتوازنة على المدى الطويل، بما يضمن الاستمرارية والكفاءة في استخدام الموارد الاقتصادية، وتحقيق الأبعاد الاجتماعية والتنظيمية والبيئية للأداء. فالأداء المستدام لا يقتصر على تحقيق الأهداف قصيرة المدى، بل يمتد ليشمل بناء قدرات مؤسسية قادرة على الاستجابة للتحديات المستقبلية وتحقيق قيمة مضافة مستمرة.

وفي هذا الإطار، يكتسي قطاع الضمان الاجتماعي أهمية خاصة باعتباره من القطاعات الحيوية المرتبطة مباشرة بخدمة فئات واسعة من المجتمع، الأمر الذي يجعل من التحول الرقمي فيه ضرورة ملحة لتحسين جودة الخدمات المقدمة، تسريع معالجة الملفات، تقليص التكاليف، ورفع مستوى رضا المستفيدين. ويُعد الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء من المؤسسات الجزائرية التي شرعت في تبني مسار التحول الرقمي بهدف تحديث خدماتها الإدارية وتطوير أدائها بما يتماشى مع متطلبات البيئة الرقمية.

وانطلاقاً من ذلك، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر التحول الرقمي في رفع كفاءة الأداء المستدام داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء، من خلال تحليل واقع تطبيق آليات الرقمنة، وقياس انعكاساتها على تحسين الأداء المؤسسي وضمان استدامته في ظل التحديات الراهنة والمستقبلية.

1. الإشكالية الرئيسية:

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم بفعل التطور التكنولوجي والثورة الرقمية، أصبح التحول الرقمي من أبرز الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتحسين أدائها وتعزيز قدرتها على الاستجابة لمتطلبات البيئة المتغيرة. كما لم يعد تحقيق الأداء المستدام مرتبطاً فقط بتوفير الموارد والإمكانات، بل أصبح مرهوناً بمدى قدرة المؤسسة على توظيف التقنيات الرقمية وتطوير آليات العمل والخدمات بما يضمن الكفاءة والاستمرارية.

ويُعد الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء نموذجًا مهمًا ضمن المؤسسات العمومية التي تسعى إلى تبني التحول الرقمي من أجل تحسين جودة خدماتها ورفع كفاءة أدائها المستدام، خاصة في ظل تزايد متطلبات المنتسبين والحاجة إلى تحديث أساليب التسيير والخدمات. ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي في رفع كفاءة الأداء المستدام داخل هذه المؤسسة، ومن أجل الإحاطة بالموضوع وإزالة الغموض عنه، نطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى تأثير التحول الرقمي في رفع كفاءة الأداء المستدام داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت؟

2. الأسئلة الفرعية: ويندرج ضمن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى تطبيق التحول الرقمي داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
2. ما مستوى كفاءة الأداء المستدام داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
3. هل توجد علاقة بين التحول الرقمي وأبعاد كفاءة الأداء المستدام داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء؟
4. هل يؤثر التحول الرقمي بأبعاده (العمليات والأتمتة، البنية التحتية والتقنيات الرقمية، القيادة الرقمية، القدرات الرقمية للموظفين، إدارة البيانات، المتطلبات الأمنية والتشريعية، تجربة المستفيد الرقمية) في رفع كفاءة الأداء المستدام داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التحول الرقمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية، وعدد سنوات استخدام التكنولوجيا الرقمية في مجال عملك) ؟

3. فرضيات الدراسة: للإجابة على مختلف التساؤلات المتعلقة بموضوع البحث نعتد على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر للتحول الرقمي في رفع كفاءة الأداء المستدام داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت.

- **الفرضية البحثية الأولى:** يوجد مستوى مرتفع للتحول الرقمي لدى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت من وجهة نظر موظفيه.
- **الفرضية البحثية الثانية:** يوجد مستوى مرتفع للأداء المستدام لدى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت، من وجهة نظر موظفيه.
- **الفرضية البحثية الثالثة:** توجد علاقة ارتباطية طردية بين التحول الرقمي بأبعاده والأداء المستدام الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت، من وجهة نظر موظفيه.

مقدمة

- **الفرضية البحثية الرابعة:** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي بأبعاده على رفع كفاءة الأداء المستدام في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت.
- **الفرضية البحثية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات افراد عينة الدراسة حول التحويل الرقمي تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية، وعدد سنوات استخدام التكنولوجيا الرقمية في مجال عملك).

4. مبررات اختيار الموضوع: تم اختيار هذا الموضوع للأسباب التالية:

✓ المبررات الذاتية:

- ينبع اختيار هذا الموضوع من الاهتمام الطالبين بمجال الإدارة الحديثة والتحول الرقمي، والرغبة في فهم كيفية مساهمة التقنيات الرقمية في تحسين أداء المؤسسات ورفع كفاءتها؛
- ارتباط الموضوع بالتخصص الأكاديمي، كونه يندرج ضمن مجالات التسيير، الإدارة، وتطوير الأداء المؤسسي في ظل البيئة الرقمية المعاصرة؛
- الرغبة في تعميق الفهم النظري والتطبيقي لمفهوم التحويل الرقمي وأبعاده المختلفة، ومدى تأثيره على تحقيق الأداء المستدام داخل المؤسسات العمومية؛
- السعي إلى الإسهام العلمي في دراسة موضوع حديث ومتجدد، أصبح من أبرز القضايا التي تشغل المؤسسات في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة.

✓ المبررات الموضوعية:

- تزايد أهمية التحويل الرقمي في المؤسسات العمومية والخاصة، باعتباره أداة استراتيجية لتحسين جودة الخدمات، تسريع الإجراءات، وترشيد استخدام الموارد؛
- يشكل الأداء المستدام أحد الأهداف الأساسية للمؤسسات الحديثة، لما له من دور في ضمان الاستمرارية، تحسين الكفاءة، وتحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية؛
- رغم تنامي الدراسات المتعلقة بالتحويل الرقمي، إلا أن الدراسات التي تناولت أثره على كفاءة الأداء المستدام داخل مؤسسات الضمان الاجتماعي في السياق الجزائري ما تزال محدودة؛
- يمكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تقديم توصيات عملية لإدارة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بعين تموشنت، بما يساعد على تطوير الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة وتعزيز الاستدامة المؤسسية.

5. أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف النظرية والتطبيقية المرتبطة بطبيعة الإشكالية، وتمثل

فيما يلي:

- التعرف على مدى تطبيق التحويل الرقمي داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛

مقدمة

- تقييم مستوى كفاءة الأداء المستدام داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء، من خلال دراسة أبعاده المختلفة؛
- تحليل طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي ورفع كفاءة الأداء المستدام داخل المؤسسة محل الدراسة؛
- دراسة أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (العمليات والأتمتة، البنية التحتية والتقنيات الرقمية، القيادة الرقمية، لقدرات الرقمية للموظفين، إدارة البيانات، المتطلبات الأمنية والتشريعية، تجربة المستفيد الرقمية) في تحسين كفاءة الأداء المستدام؛
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة حول كفاءة الأداء المستدام تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية، وعدد سنوات استخدام التكنولوجيا الرقمية في مجال عملك)؛
- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي من شأنها تعزيز التحول الرقمي داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بما يساهم في رفع كفاءة الأداء المستدام وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

6. أهمية الدراسة:

1) الأهمية العلمية للدراسة:

- تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع التحول الرقمي والأداء المستدام، من خلال تسليط الضوء على العلاقة بينهما داخل المؤسسات العمومية؛
- تأتي هذه الدراسة في ظل الاهتمام المتزايد بالتحول الرقمي كأحد أهم التوجهات الحديثة التي تعتمدها المؤسسات لمواكبة التطورات التكنولوجية وتحسين جودة خدماتها؛
- تساهم الدراسة في تعزيز المعرفة الأكاديمية حول أهمية التحول الرقمي كأداة استراتيجية لرفع كفاءة الأداء المستدام، خاصة في المؤسسات ذات الطابع الخدمي والاجتماعي.

2) الأهمية العملية للدراسة:

- تساعد نتائج الدراسة في فهم واقع التحول الرقمي داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء ومدى مساهمته في رفع كفاءة الأداء المستدام؛
- تشكل نتائج الدراسة مرجعاً للمسؤولين وصناع القرار داخل المؤسسة لتوجيه استراتيجياتهم نحو تعزيز التحول الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي؛
- تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تساهم في تطوير الخدمات الرقمية وتحسين جودة الأداء وضمن استدامته داخل المؤسسة محل الدراسة.

7. حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تركز هذه الدراسة على التحول الرقمي باعتباره المتغير المستقل بأبعاده (العمليات والأتمتة، البنية التحتية والتقنيات الرقمية، القيادة الرقمية، القدرات الرقمية للموظفين، إدارة البيانات، المتطلبات الأمنية والتشريعية، تجربة المستفيد

الرقمية)، بينما يتمثل المتغير التابع في كفاءة الأداء المستدام بأبعاده (الأداء الاقتصادي المستدام، الأداء الاجتماعي المستدام، الأداء البيئي المستدام).

- **الحدود المكانية:** أُجريت هذه الدراسة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بعين تيموشنت.
- **الحدود الزمانية:** تم إجراء التربص في المؤسسة محل الدراسة خلال الفترة الزمنية من 28_31 ديسمبر 2025، أما الدراسة ككل كانت خلال السداسي الأول من سنة 2025.

- **الحدود البشرية:** موظفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بعين تيموشنت.

8. منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

للإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الفصل الأول لدراسة الموضوع. أما في الفصل الثاني، فقد تم استخدام المنهج التحليلي من خلال تطبيق دراسة الحالة كأداة لتحليل البيانات، كما تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، وتمت معالجتها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS النسخة 26.

9. مرجعية الدراسة:

لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الكتب والمجلات العلمية المحكمة وكذا المقالات والمذكرات، ومذكرات الدكتوراه والمجستير، هذا في الفصل النظري أما في الفصل التطبيقي فقد تم الاعتماد على جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بعين تيموشنت.

10. صعوبات الدراسة:

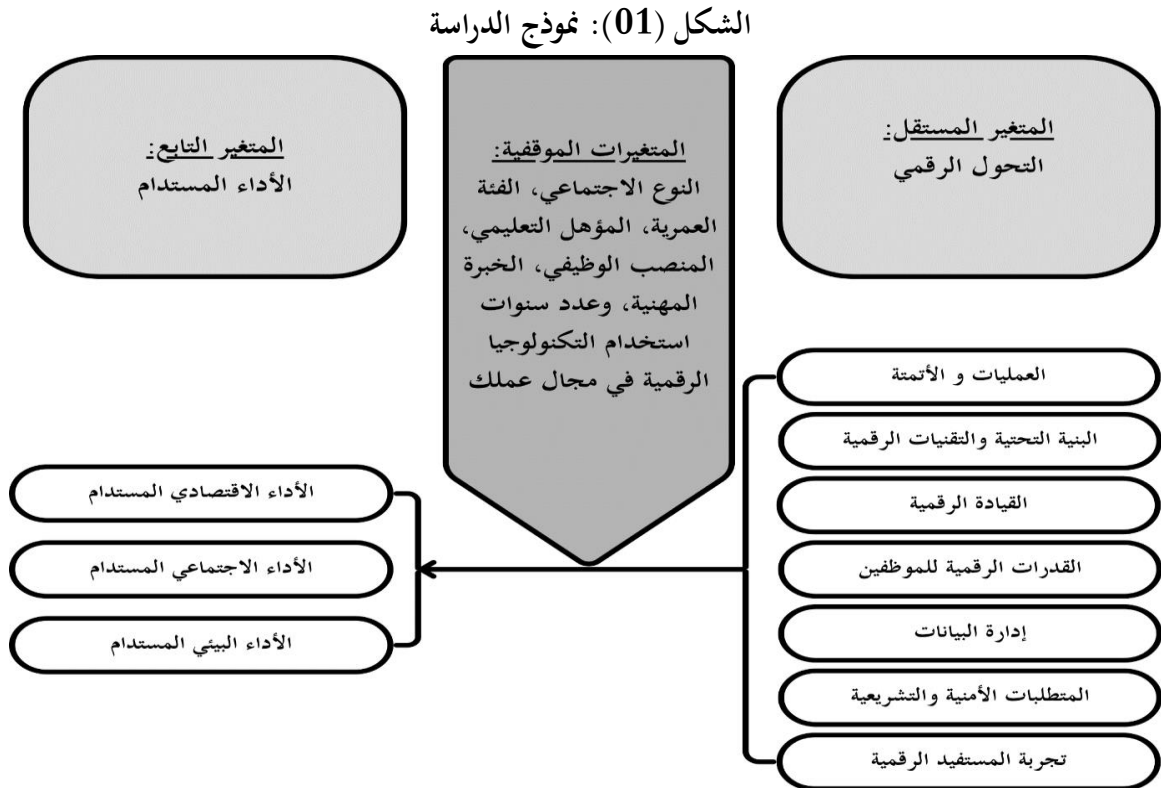
- واجهنا صعوبة في الحصول على بعض البيانات والمعلومات المتعلقة بمستوى تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسة محل الدراسة، نظراً لاعتبار بعض المعلومات ذات طابع داخلي؛
- تفاوت مستوى فهم بعض أفراد العينة لمفاهيم الدراسة، خاصة المصطلحات المرتبطة بالتحول الرقمي والأداء المستدام، مما استدعى تقديم شروحات إضافية لتوضيح مضمون الاستبيان؛
- تأخر بعض أفراد العينة في الإجابة على الاستبيان أو إرجاعه، الأمر الذي تسبب في إطالة مدة جمع البيانات الميدانية؛
- محدودية المراجع والدراسات التطبيقية المحلية التي تجمع بين متغيري التحول الرقمي والأداء المستدام، مما تطلب بذل جهد إضافي في البحث عن مصادر حديثة ومتنوعة؛
- ضيق الوقت المخصص لإنجاز الدراسة، بالتزامن مع مراحل جمع البيانات وتحليلها وصياغة النتائج النهائية.

11. هيكل الدراسة:

تم اعتماد منهجية IMRAD في تنظيم محتوى الدراسة، حيث قُسمت إلى فصلين رئيسيين على النحو الآتي :
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة: يتناول هذا الفصل الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة، وهما التحول الرقمي والأداء المستدام، وقد تم تقسيمه إلى مبحثين:

مقدمة

- **المبحث الأول:** خُصص للإطار المفاهيمي والنظري لمتغيري الدراسة، حيث تناول التحول الرقمي من حيث النشأة، المفهوم، الأهمية، الأهداف، المبادئ، الأبعاد، المكونات، المتطلبات، إضافة إلى التحديات والمخاطر المرتبطة به. كما تطرق إلى الأداء المستدام من حيث التعريف، المفهوم، الأبعاد، المحددات، المميزات، أساليب القياس، الأدوات المستخدمة في القياس، وبطاقة الأداء المتوازن المستدامة .
 - **المبحث الثاني:** خُصص لعرض الأدبيات التطبيقية من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيري الدراسة، مع إجراء مقارنة بينها وبين الدراسة الحالية بهدف تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف وإبراز الفجوة البحثية.
 - الفصل الثاني: الدراسة الميدانية:** ركز هذا الفصل على الجانب التطبيقي للدراسة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بعين تموشنت، وتم تقسيمه إلى مبحثين:
 - **المبحث الأول:** تناول المنهجية المعتمدة في الدراسة، بما في ذلك مجتمع الدراسة وعينتها، وأدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل .
 - **المبحث الثاني:** خُصص لعرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة والدراسات السابقة.
12. نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة



يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة فرضتها التطورات التكنولوجية المتلاحقة، والتي كان لها أثر بالغ في إعادة تشكيل بيئات الأعمال وأساليب تسيير المؤسسات. ويُعد التحول الرقمي من أبرز هذه التحولات، حيث أصبح يمثل ضرورة استراتيجية تسعى المؤسسات من خلالها إلى تحسين أداؤها، وتعزيز قدرتها التنافسية، والاستجابة لمتطلبات البيئة الديناميكية المتغيرة، وفي المقابل، برز مفهوم الأداء المستدام كأحد المفاهيم الحديثة التي تركز على تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، بما يضمن استمرارية المؤسسات على المدى الطويل. ولم يعد تقييم أداء المؤسسات يقتصر على النتائج المالية فقط، بل أصبح يشمل مدى التزامها بمسؤولياتها تجاه المجتمع والبيئة، وقدرتها على خلق قيمة مستدامة لمختلف أصحاب المصالح.

وانطلاقاً من ذلك، تبرز أهمية الربط بين التحول الرقمي والأداء المستدام، باعتبار أن تبني التقنيات الرقمية يساهم في تحسين كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز الابتكار، ورفع جودة الخدمات، مما يدعم تحقيق أهداف الاستدامة. وعليه، يهدف هذا الفصل إلى استعراض الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بكل من التحول الرقمي والأداء المستدام، مع تسليط الضوء على مفاهيمهما وأبعادهما وأهميتهما، بالإضافة إلى إبراز العلاقة التي تجمع بينهما.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتحويل الرقمي والأداء المستدام

يعد التحويل الرقمي من أبرز التوجهات الحديثة التي تسعى المؤسسات إلى تبنيها لمواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة وتحسين كفاءتها التشغيلية وتعزيز قدرتها التنافسية. وفي المقابل، يبرز الأداء المستدام كأحد المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تهدف إلى تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لضمان استمرارية المؤسسات على المدى الطويل. ومن هذا المنطلق، يكتسي الربط بين التحويل الرقمي والأداء المستدام أهمية كبيرة، حيث يساهم توظيف التقنيات الرقمية في تحسين جودة الأداء، وترشيد استخدام الموارد، وتعزيز الابتكار. وعليه، يهدف هذا المبحث إلى استعراض الأدبيات النظرية المتعلقة بكل من التحويل الرقمي والأداء المستدام، مع إبراز العلاقة بينهما.

المطلب الأول: الإطار النظري للتحويل الرقمي

ساهم التحويل الرقمي بشكل كبير في تطوير المؤسسات ولوصولها إلى المستوى الذي هي عليه اليوم، حيث أصبح عاملاً أساسياً في تعزيز قدرتها على الاستمرار والبقاء في بيئة تتسم بالتغير والتنافس المستمر. وأصبح تبني تقنيات التحويل الرقمي ضرورة لضمان تحسين الأداء ورفع كفاءة العمليات داخل المؤسسات.

الفرع الأول: مفهوم التحويل الرقمي

يتطلب الفهم الدقيق لمفهوم التحويل الرقمي الرجوع إلى مسار تطوره التاريخي والتعرف على الظروف التي ساهمت في ظهوره وانتشاره. إذ إن دراسة هذا التطور تساعد على إدراك الكيفية التي انتقلت بها التكنولوجيا من مراحلها الأولى إلى المستوى الحالي الذي يتسم بدرجة عالية من التقدم والتعقيد.

أولاً: ظهور التحويل الرقمي

على الرغم من أن مفهوم التحويل الرقمي يُعد من المفاهيم الحديثة نسبياً، إلا أن جذوره تعود إلى تسعينيات القرن الماضي، حيث بدأت ملامح استخدام المنتجات والخدمات الرقمية في الظهور. فعلى سبيل المثال، في مجال تجارة التجزئة، كانت الحملات الإعلانية التي تقدمها المؤسسات الإعلامية الكبرى تمثل وسيلة مهمة للوصول إلى الزبائن، رغم أن عملية الشراء كانت تتم غالباً داخل المتاجر وباستخدام الدفع النقدي. وخلال الفترة الممتدة من 2000 إلى 2015، أدى الانتشار الواسع للأجهزة الذكية وتطور شبكات التواصل الاجتماعي إلى إحداث تحول جذري في سلوك الزبائن، سواء من حيث طرق البحث عن المنتجات أو توقعاتهم المتعلقة بطريقة ومدة وسهولة الحصول عليها. وفي هذا الإطار، أدركت المؤسسات أهمية الوسائل الرقمية في تسهيل عملية التواصل مع الزبائن والوصول إليهم بشكل أكثر فعالية (Schallmo, C.A, & D, 2020).

تُعتبر التكنولوجيا العنصر الأساسي الذي ساهم في ظهور التحويل الرقمي والذي جعله ممكناً، حيث مرت بعدة مراحل عبر الزمن. ففي القرن العشرين، ظهر الراديو سنة 1901، مما سمح بإرسال الصوت والموسيقى والإشارات المختلفة إلى كل أنحاء العالم، كما مكّن المسافرين عبر السفن والطائرات من التواصل وتبادل المعلومات. ثم ظهر التلفاز سنة 1927، والذي أتاح نقل الصور والأصوات إلى عدد كبير من الناس داخل منازلهم ومن الأمور التي أحدثت ثورة في عالم التكنولوجيا هي ظهور الحاسوب سنة 1937 لدوره مهم في تطور التكنولوجيا، إلا أن ارتفاع تكلفته وصعوبة تصنيعه جعلاه في البداية مقتصرًا

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحويل الرقمي والأداء المستدام

على فئة محدودة، وبالإضافة أن استخداماته كانت محدودة في بعض المهام وفي سنة 1947، تم تقديم أول عرض للترانزستور، وهو مكون كهربائي يسمح بتوليد التيار الكهربائي والتحكم فيه وتضخيمه.

كان الترانزستور أصغر حجماً من الأنابيب المفرغة ويستهلك طاقة أقل، مما شكّل بداية لعصر الأجهزة الإلكترونية الصغيرة ذات التكلفة المنخفضة. ومع هذا التطور ظهر الحاسوب الشخصي، فأصبح امتلاكه متاحاً لشريحة أوسع من الناس. ثم جاء ظهور الإنترنت سنة 1974 ليحدث نقلة نوعية، حيث ساهم في ربط العالم ببعضه البعض، وكذلك أتاح تبادل الملفات والتواصل بين مختلف الدول بسهولة وسرعة. وفي تسعينيات القرن الماضي شهد الحاسوب تطوراً كبيراً من حيث الاستخدامات، فظهرت متصفحات الإنترنت، وانتشر الهاتف النقال، وتطورت أنظمة التشغيل، كما برزت الحوسبة السحابية وغيرها من التقنيات التي غيرت أسلوب حياة الإنسان بشكل جذري ودائم. (Gregersen, 2019)

يلاحظ أن التكنولوجيا تتطور بوتيرة متسارعة، ويُعد قانون مور من أبرز التنبؤات التي فسّرت هذا التطور، حيث أشار إلى أن تكلفة إنتاج التكنولوجيا ستخفض مع مرور الوقت، في مقابل ارتفاع أداؤها (ويكيبيديا، 2022) وبالفعل هو ما حدث؛ فبعد أن كان الحاسوب يُكلف آلاف الدولارات وكان امتلاكه مقتصرًا على فئة محدودة، أصبح اليوم متاحاً لشريحة واسعة من الأفراد. ومن الأمثلة على هذا التطور السريع ظهور تقنيات حديثة مثل البيانات الضخمة (Big Data)، والذكاء الاصطناعي (AI)، والحوسبة السحابية.

ثانياً: تعريف التحويل الرقمي

شهد مفهوم التحويل الرقمي اهتماماً واسعاً من قبل الباحثين والخبراء، حيث قدم كل منهم تعريفاً يعكس خلفيته المعرفية وطبيعة المجال الذي ينشط فيه، مما أدى إلى تعدد التعاريف واختلافها. ويعكس هذا التنوع مدى أهمية التحويل الرقمي وتأثيره العميق على مختلف مجالات الحياة.

وبفهم التحويل الرقمي عموماً على أنه مجموعة التغييرات التي تُحدثها التكنولوجيا الرقمية في جانب واحد أو عدة جوانب من حياة الإنسان، وهو ما أشار إليه (Stolterman & Fors, 2004) كما يُستخدم أحياناً مصطلح "الرقمنة" للدلالة على هذه الظاهرة باعتبارها تحولاً اجتماعياً وثقافياً ذا بعد شمولي، أما على مستوى المؤسسات، فيشير التحويل الرقمي إلى تبني أو تطوير نماذج أعمال قائمة على التقنيات الرقمية، حيث يبدأ الأمر باستخدام الأدوات التكنولوجية بشكل تدريجي، ثم يتطور ليصل إلى إعادة تشكيل شاملة لعمليات المؤسسة واستراتيجياتها، بما يضمن خلق قيمة مستدامة من خلال الاستفادة المستمرة من التقنيات الحديثة (Henriette et al., 2016).

يشير التحويل الرقمي إلى الاستخدام الاستراتيجي للتكنولوجيا والمحتوى الرقمي والإجراءات بهدف تحويل طرق تفاعل المؤسسات مع عملائها من الأساليب التقليدية إلى أساليب حديثة تتوافق مع التطور التكنولوجي ومتطلبات العصر (Elliot, Kay, & Laplante, 2016)

ويعرف التحويل الرقمي أيضاً بأنه استخدام التكنولوجيا في تصميم نماذج الأعمال والعمليات والبرامج والأنظمة، بما يساهم في تحقيق أرباح أعلى، وميزة تنافسية، وكفاءة أكبر. ويمكن للمؤسسات تحقيق ذلك من خلال إعادة هيكلة عملياتها، وتعزيز العمل الجماعي والإبداع، وتحسين تجربة العملاء لتكون أكثر تخصيصاً وتلائم توقعاتهم واحتياجاتهم.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحول الرقمي والأداء المستدام

كما يُعرّف التحول الرقمي على أنه عملية انتقال المؤسسات من نموذج أعمال تقليدي إلى نموذج رقمي يعتمد على التكنولوجيا في ابتكار المنتجات والخدمات، وفتح مصادر جديدة للإيرادات، وزيادة قيمة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء (مصطفى و خالد، 2018).

كما عرف التحول الرقمي من بعض الشركات الاستشارية العالمية نذكر منها : (سلامي، 2019، الصفحات 94-96) عرفت شركة البيانات الدولية «International Data Corporation» IDC : العملية الدائمة والمتجددة التي تقوم بها المنظمات لتتأقلم وتتكيف مع رغبات ومتطلبات زبائنها وأسواقها (النظام البيئي الخارجي) عن طريق توظيف القدرات الرقمية من أجل إبداع وابتكار نماذج عمل جديدة وخدمات ومنتجات تمزج بسلاسة الأعمال الرقمية والبيدوية وتجارب الزبائن مع تحسين الكفاءة التشغيلية والأداء التنظيمي في نفس الوقت".

وعرفت شركة Accenture وهي شركة عالمية في مجال الاستشارات الإدارية والخدمات المهنية، التحول الرقمي بأنه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنجاح الأعمال، حيث يتطلب تبني تحول رقمي يركز على العميل، من خلال إعطاء الأولوية لتقديم تجربة عملاء ناجحة و متميزة وذات صلة، وذلك عبر مواءمة المؤسسات والعمليات والتقنيات لتحقيق هذا الهدف.

عرفته أيضا "Capgemini: أصبح التحول الرقمي هو التحدي الرئيسي في إدارة التغيير لأنه لا يؤثر فقط على هياكل الصناعة والموقع الاستراتيجي ولكن على جميع مستويات المؤسسة كل مهمة نشاط عملية وسلسلة التوريد الموسعة الخاصة بها. (بردان، 2018)

-عرفته شركة "Deloitte": "الرقمية كانت قوة دافعة للتغيير في مختلف الصناعات، والتحول يتسارع" (بردان، 2018) وعليه فإن التحول الرقمي لا يعد هدفا محددًا يمكن قياسه بزمان معين أو برقم محدد، بل يمثل رؤية استراتيجية تسعى المؤسسة من خلالها باستمرار إلى الرقمنة وجعلها أساسا لاستمراريتها وبقائها في بيئة ديناميكية متغيرة، ويتم تحقيق هذا التحول عبر مجموعة من المتطلبات الجوهرية، منها بناء نموذج أعمال قائم على التكنولوجيا الرقمية، وتبني ثقافة مؤسسية تدعم التحول الرقمي، والتركيز على تعزيز العمل الجماعي، وتشجيع الابتكار والإبداع، بما يمكن المؤسسة من التكيف مع التغيرات البيئية المستمرة والتنبؤ بها والاستعداد لها. كما يساهم التحول الرقمي في تكوين ميزة تنافسية، ورفع كفاءة وفعالية العمليات، وتحسين جودة الأداء العام للمؤسسة، بما يعزز قدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية وضمان استدامة نجاحها.

ثالثا: أهمية التحول الرقمي

لا شك أن التحول الرقمي أحدث تغييرات جوهرية في جميع القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وساهم بشكل مباشر في تطوير وتحسين حياة المستهلكين، ورفع مستوى معيشتهم، بالإضافة إلى تلبية توقعاتهم واحتياجاتهم من الخدمات والمنتجات المقدمة. وبناءً على ذلك، يمكن تلخيص أهمية التحول الرقمي كما يلي : (Gebayew, hardini, Panjaitan, & Kurniawan, 2018)

يساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المؤسسات؛

يساعد على تقليل التكاليف على المدى المتوسط والبعيد؛

يعزز كفاءة العمليات الإدارية والإنتاجية والتشغيلية داخل المؤسسات؛

يوفر التحويل الرقمي قنوات اتصال واضحة ومباشرة لنقل المعلومات في كل الاتجاهات وبالشكل والوقت المطلوبين؛
يرفع مستوى رضا العملاء وولائهم ويحسن جودة تجربتهم؛
يساهم في زيادة فعالية العمليات ورفع ربحية المؤسسات.

وبالإضافة إلى ما سبق يضيف (Editorial_Team., 2021) ما يلي:

1. جمع البيانات بفعالية: يمكن للمؤسسات استغلال كميات كبيرة من البيانات حول العملاء لأغراض تدعم تقدم المؤسسة وتطورها المستمر، من خلال أنظمة جمع وتحليل البيانات التي تعزز تحقيق أهداف واستراتيجيات العمل.
2. إدارة الموارد بفعالية: يتيح التحويل الرقمي دمج البرامج والتطبيقات وقواعد البيانات في منصة واحدة متكاملة، مما يسهل تنفيذ المهام والعمليات ويضمن الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية.
3. فهم أفضل للعملاء: توفر البيانات رؤى دقيقة حول سلوك العملاء واحتياجاتهم وتفضيلاتهم، مما يمكن المؤسسات من تصميم استراتيجيات أعمال قائمة على العملاء وتقديم منتجات وخدمات ملائمة ومخصصة ومرنة.
4. تحسين تجربة العملاء: يساعد التحويل الرقمي في تلبية توقعات العملاء المرتفعة من حيث خيارات المنتجات والخدمات، الأسعار، وسرعة التوصيل، مما يجعل تجربة العملاء مجالاً تنافسياً رئيسياً للمؤسسات.
5. رفع الربحية والكفاءة: تسهم مبادرات التحويل الرقمي في زيادة فعالية العمليات ورفع ربحية المؤسسات.
6. مرونة أعلى: يساهم التحويل الرقمي في تعزيز مرونة المؤسسات من خلال تمكينها من الاستجابة السريعة للتغيرات واغتنام الفرص المتاحة بكفاءة أكبر، مما يساعدها على زيادة حصتها السوقية أو التوسع نحو أسواق جديدة. كما يتيح إدخال تحسينات مستمرة على الاستراتيجيات المعتمدة، الأمر الذي يعزز قدرتها على الابتكار وضمان استدامة النمو والتطور.

الفرع الثاني: أهداف ومبادئ التحويل الرقمي

أولاً: أهداف التحويل الرقمي

يساهم استخدام التقنيات والخدمات والأنظمة الرقمية الحديثة في إحداث تحولات عميقة في نماذج الأعمال، الأمر الذي يؤدي إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة. ويعود ذلك إلى الدور المحوري الذي تلعبه البيانات الرقمية في إعادة تشكيل أساليب إدارة وإنتاج وتسويق واستخدام المنتجات. كما أن دمج الأنظمة الرقمية داخل المؤسسات والمنظمات، وفي مجالات الهندسة والتكنولوجيا وعمليات الإنتاج، يتيح توسيع نطاق السلع والخدمات المقدمة وتحسين جودتها بما يتوافق مع متطلبات المستهلكين، إلى جانب تعزيز مستويات الإنتاجية. كذلك يساهم التحويل الرقمي في تقليص الزمن والتكاليف المرتبطة بالعمليات الإنتاجية، مع تعزيز المرونة والكفاءة التشغيلية، فضلاً عن تمكين المؤسسات من امتلاك قدرات متقدمة في معالجة البيانات وتحليلها. وقد أدت هذه التطورات إلى توسيع مجالات الابتكار والتطوير وإحداث تغيرات جوهرية في الاقتصاد وسوق العمل والقطاع الصناعي. ومن ثم أصبح التحويل الرقمي أحد أبرز المحركات الداعمة للنمو في كبرى الشركات والمؤسسات الحكومية، الأمر الذي يدفع هذه المؤسسات إلى تبني حلول مبتكرة تضمن استمراريته وتعزز قدرتها التنافسية في بيئة أعمال متسارعة التغير (النحاس و دبا، 2022، صفحة 1502)

وفي السياق ذاته، تناولت دراسة كل من دوارت وإيبرت (Duarte & Ebert, 2018) أهداف التحول الرقمي على المستويين الاجتماعي والاقتصادي ضمن إطار السياسات العامة المرتبطة به، حيث أشارت إلى أن من أهم هذه الأهداف:

- تحسين إمكانية وصول الأفراد إلى الخدمات العامة، إضافة إلى وضع أطر تنظيمية وآليات رقابية تضمن جودة الخدمات الرقمية المقدمة للمجتمع؛
- الاستفادة القصوى من التطورات المتسارعة في نظم تكنولوجيا المعلومات، والعمل على ترسيخ ثقافة أكثر ابتكاراً وتعاوناً داخل المؤسسات وعلى مستوى المجتمع ككل؛ (سنا محمد ، 2022 ، صفحة 56)
- دعم تطوير وصيانة البنية التحتية للاتصالات الرقمية، مع ضمان إدارتها بكفاءة وتيسير الوصول إليها، بما يحقق توازناً بين جودة الخدمات المقدمة وتكاليف توفيرها؛ (luna-reyes & Gil-Garcia, 2014, pp. 545-555)
- تعزيز مستوى الثقة في العمليات التشغيلية من خلال دعم مبادئ الشفافية، وضمان الاستقلالية المؤسسية، بما يسهم في حماية البيانات الرقمية والحفاظ على أمنها؛
- إحداث تحول في أنظمة التعليم والتدريب بهدف تنمية مهارات جديدة لدى الأفراد، وإعدادهم لمتطلبات المستقبل، بما يمكنهم من تحقيق التميز في بيئات العمل الرقمي والمجتمعي؛
- تبني نماذج أعمال مبتكرة وحديثة، مع تطوير الأطر التنظيمية والمعايير الفنية داخل المؤسسات الحكومية بما يدعم عملية التحول الرقمي ويعزز كفاءتها.

ثانياً: مبادئ التحول الرقمي

تعد مبادئ التحول الرقمي إطاراً مرجعياً لفهم أبعاده ومتطلباته داخل المؤسسات. وفي هذا السياق، يمكن اعتبار مقارنة (matt, hess, & benlian, 2015, p. 340) نموذجاً يوضح أربعة جوانب رئيسية للتحول الرقمي، تبدأ بإحداث تغيير في طريقة خلق القيمة داخل المؤسسة، ثم تبني واستخدام التكنولوجيا الرقمية، يلي ذلك إجراء تغييرات هيكلية إلى الجوانب المالية، من المهم مواءمة "... الإستراتيجية التي تتبناها المنظمة والموارد البشرية والثقافة السائدة والتكنولوجيا والهياكل التنظيمية لتلبية التوقعات الرقمية لجمهور المستخدمين من عملاء و موظفين و شركاء آخرين..." (Gerald C, et al, 2017)

تشكّل هذه المبادئ إطاراً مرجعياً للتحول الرقمي على مستوى المنظمات العمومية وكذلك على مستوى الإدارة العمومية ككل، إذ تمكّن من تحديد العناصر الأساسية المؤثرة قبل الشروع في تنفيذ رؤية وأهداف القائمين على مشروع التحول الرقمي. وبناءً على ذلك، سيتم تحليل المحاور الرئيسة التي يتركز عليها التحول الرقمي، والتي ينبغي على المنظمات تبنيها لضمان نجاح عملية التحول. ويسهم الالتزام بهذه المحاور في تعزيز مستوى النضج الرقمي للمنظمة في مختلف المجالات. وفيما يلي عرضٌ للمبادئ الأربعة التي أشار إليها (matt, hess, & benlian, 2015, p. 341)

1. استخدام التكنولوجيا: يرتبط استخدام التكنولوجيا بموقف المنظمة من التقنيات الحديثة ومدى قدرتها على توظيفها بفعالية. ويشمل ذلك الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل المنظمة، إضافة إلى رؤيتها وطموحاتها

المستقبلية في المجال التكنولوجي. وعليه، يتعين على المنظمة أن تحدد توجهها: هل تسعى إلى الريادة من خلال تطوير معايير تكنولوجية خاصة بها، أم تكتفي بتبني المعايير السائدة وتوظيف التكنولوجيا كأداة لدعم وتنفيذ أنشطتها وعملياتها الأساسية.

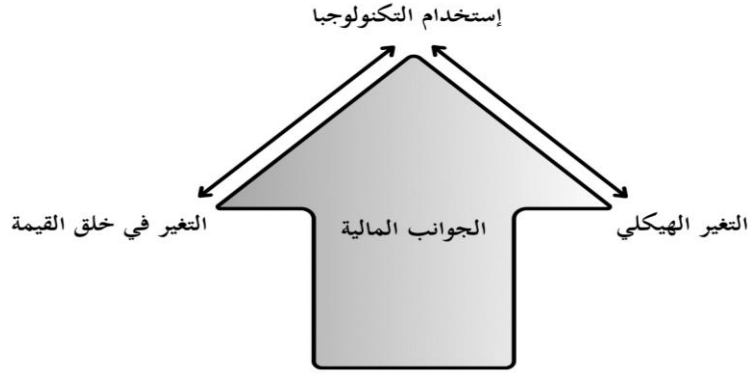
2. التغيير في خلق القيمة: يشير التغيير في خلق القيمة إلى مدى تأثير استراتيجيات التحويل الرقمي على سلاسل القيمة داخل المنظمة. ويتمثل ذلك في إدماج أنشطة رقمية جديدة قد تحل تدريجياً محل بعض الأنشطة التقليدية، أو تعيد تشكيلها. كما يتيح التحويل الرقمي فرصاً لتوسيع وتطوير المنتجات والخدمات القائمة، إلا أنه يتطلب في المقابل كفاءات تقنية متقدمة، ويرتبط بدرجة من المخاطر نتيجة محدودية الخبرة في المجالات الرقمية الجديدة. وقد تؤدي رقمنة المنتجات أو الخدمات إلى تبني نماذج جديدة لتحقيق الإيرادات، أو إلى إعادة النظر في نطاق عمل المنظمة.

3. التغيير الهيكلي: يفرض تبني التقنيات الحديثة وإعادة تشكيل آليات خلق القيمة إجراء تعديلات هيكلية داخل المنظمة، بهدف توفير بيئة تنظيمية داعمة لأنشطة التحويل الرقمي. وتشمل هذه التعديلات كيفية تنظيم الأنشطة الرقمية الجديدة وتحديد موقعها داخل الهيكل التنظيمي، فضلاً عن مدى تأثيرها على المنتجات أو الخدمات أو العمليات أو المهارات المطلوبة. فإذا كانت التغييرات محدودة، يمكن دمج الأنشطة الرقمية ضمن الهياكل القائمة، أما إذا كانت التغييرات جوهرية، فقد يكون من الأنسب إنشاء وحدة أو كيان مستقل داخل المنظمة الأم لضمان فعالية التحويل الرقمي.

4. الجوانب المالية: لا يمكن إعادة تشكيل المبادئ الثلاثة السابقة دون مراعاة الأبعاد المالية المرتبطة بالتحويل الرقمي. فالوضع المالي للمنظمة يعكس من جهة مدى إلحاح الحاجة إلى التغيير نتيجة تراجع أنشطتها الأساسية، ومن جهة أخرى قدرتها على تمويل مشاريع التحويل الرقمي. وعليه، تمثل الجوانب المالية في الوقت نفسه دافعاً ومحددًا لعملية التحويل. فانخفاض الضغط المالي على الأنشطة التقليدية قد يقلل من الشعور بضرورة المبادرة بالتغيير، في حين أن المنظمات التي تعاني من ضغوط مالية كبيرة قد تواجه صعوبات في توفير مصادر تمويل خارجية لدعم التحويل. لذلك، يتعين على هذه المنظمات إدراك الحاجة الفعلية للتحويل الرقمي، والعمل على دراسة واستكشاف البدائل والخيارات التمويلية المتاحة لتنفيذه.

يوضح الشكل رقم (01-01) مبادئ التحويل الرقمي داخل المؤسسة من خلال أربعة أبعاد مترابطة، تتمثل في استخدام التكنولوجيا كمنطلق أساسي، والتغيير في خلق القيمة من خلال تطوير المنتجات والخدمات، إضافة إلى التغيير الهيكلي الذي يواكب متطلبات التحويل الرقمي، وأخيراً الجوانب المالية التي تدعم تنفيذ هذا التحويل. ويبرز الشكل أن نجاح التحويل الرقمي يتطلب تكامل هذه الأبعاد معاً لضمان تحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

الشكل رقم (01-01): مبادئ التحويل الرقمي



المصدر: (matt, hess, & benlian, 2015, p. 341)

الفرع الثالث: متطلبات وأبعاد التحويل الرقمي

أولاً: أبعاد التحويل الرقمي

يعد التحويل الرقمي توجهاً حديثاً تتبناه الحكومات والمؤسسات من خلال استخدام التقنيات الرقمية في مختلف المجالات، بهدف تطوير أساليب العمل وتحسين الأداء. ويرتكز هذا التحويل على تبني نماذج أعمال رقمية تساهم في ابتكار منتجات وخدمات جديدة وتعزيز القيمة المقدمة. كما يعتمد على تقييم الإمكانيات الرقمية الحالية والعمل على تطويرها بشكل مستمر. وفي هذا السياق، تبرز أبعاد التحويل الرقمي كعناصر أساسية تُوجّه هذا المسار، حيث سيتم التطرق إليها لفهم مكوناته الرئيسية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وفيما يلي أهم بعدين لتحويل الرقمي: (Emily, Mondher, & Imed, 2016, p. 03)

التقنيات الرقمية: حيث تشير الأدبيات إلى أن أبرز التقنيات المرتبطة به في المؤسسات تتمثل في تقنيات الإنترنت، وتقنيات التحليل الرقمي، إلى جانب تقنيات تكميلية أخرى. وقد شهدت هذه التقنيات تطوراً كبيراً في السنوات الأخيرة، خاصة بفضل الحوسبة السحابية التي ساهمت في تعزيز كفاءتها وانتشار استخدامها.

تجربة المستخدم: يضع التحويل الرقمي المستخدم في صميم استراتيجية المؤسسة، حيث أصبح الزبائن أكثر تطلباً من حيث جودة المنتجات والخدمات، ويتوقعون قدرة المؤسسة على التكيف السريع وتقديم عروض مخصصة تلبي احتياجاتهم المتغيرة. ويبرز هذا التوجه بشكل أكبر لدى الأجيال الرقمية التي تمتلك معرفة واسعة بالتقنيات الحديثة، إضافة إلى قدرتها على مشاركة تجاربها عبر وسائل التواصل الاجتماعي. ولمواكبة هذه التغيرات، يتعين على المؤسسات تعديل أساليب عملها بما يتماشى مع اتجاهات الاستهلاك، إذ غالباً ما يبدأ التحويل الرقمي بإعادة هيكلة وظائف المؤسسة. فعلى سبيل المثال، يشهد التسويق تحولاً من خلال تبني أنظمة إدارة علاقات الزبائن (CRM) التي تدمج البعد الاجتماعي عبر تحليل بيانات الشبكات الاجتماعية، كما تمتد الرقمنة إلى وظيفة الموارد البشرية عبر اعتماد أنظمة إدارة علاقات الموظفين (ERM)، التي تنظر إلى الموظف باعتباره زبوناً داخلياً وتسعى إلى تحسين مستوى الخدمات المقدمة له.

يجب أن تدرك الحكومات في عصر الثورة الصناعية الرابعة حقيقة دورها المطلوب منها، وعدم التركيز على طبيعة التمييز بين الدول الفقيرة والغنية بقدر الاهتمام بحجم الإنفاق على الإبداع والابتكار، وأن تعيد الحكومات تشكيل نفسها من جديد، ليس بالاعتماد على الشكل الهرمي التقليدي بل بالتحويل إلى منصات للتطبيقات للتواصل مع المواطنين، وأن تركز

الحكومات على تنمية رأس المال البشري والمهارات والمواهب التي تجعل البلدان ذات قيمة مضافة في العالم المعاصر، وهو ما يرتبط بتنمية المهارات الخاصة بالاقتصاد الرقمي القطاعات كبيرة من السكان وإشراك كافة الشرائح، ويتوقف ذلك على أربعة أبعاد تتمثل في (صالح و إبراهيم، 2021، صفحة 13):

البعد التكنولوجي: يشهد العالم تقدماً سريعاً في مجالات مثل الذكاء الاصطناعي، والروبوتات، والطباعة ثلاثية الأبعاد، وإنترنت الأشياء، مما يزيد الاعتماد على التشغيل الآلي داخل منظمات الأعمال. ويستلزم ذلك تعزيز التنافسية في ظل ضغوط التكلفة، إلا أن هذا التحول يؤدي إلى تقليص عدد العمال التقليديين وإعادة هيكلة مجموعة كبيرة من الوظائف.

البعد الاقتصادي: على الرغم من أن الأرض والعمل ورأس المال والتنظيم هي عوامل أساسية للإنتاج والنمو الاقتصادي، فإن قدرة العالم على تنظيم المشروعات تصل إلى حوالي 52% وتراجع تدريجياً. وبينما تتمتع المؤسسات الكبيرة بقدرة أعلى على التكيف، يظل دعم رواد الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عاملاً أساسياً في تعزيز النمو الاقتصادي العالمي.

البعد الاجتماعي: يعكس التطور التكنولوجي تأثيره على القيم والأنماط المجتمعية والثقافية، حيث يساهم في زيادة نسب العمل الحر. فعلى سبيل المثال، يعمل نحو 36% من القوى العاملة في الولايات المتحدة لحسابهم الخاص،

خاصة مع تمكين التكنولوجيا من العمل في أي وقت ومن أي مكان، ما يغير ديناميكيات سوق العمل.

البعد التعليمي والتدريبي: يشكل التعليم والتدريب عنصراً أساسياً في التنمية الاقتصادية، ويجب أن يركز على المهارات المطلوبة في سوق العمل الجديد. كما يكتسب التعليم المستمر أهمية كبيرة لمواكبة التغيرات المتسارعة في الطلب على الوظائف والمهارات.

ثانياً: متطلبات تطبيق التحول الرقمي

يتطلب تحقيق تحول رقمي ناجح داخل المؤسسات تحديد مجموعة من التوجهات الاستراتيجية الأساسية، من بينها التوجه نحو الزبائن، والتوجه التكنولوجي، والتوجه التنافسي، إضافة إلى التوجه نحو الموردين، حيث ينبغي دمج هذه التوجهات وأخذها بعين الاعتبار ضمن متطلبات تحقيق التحول الرقمي (Wang, Wang, & Zhao, 2015) وتشير تقارير مجموعة بوسطن الاستشارية إلى أن عملية التحول الرقمي تعد عملية معقدة، إذ إن نحو 30% فقط من مبادرات التحول الرقمي تتمكن من تحقيق أهدافها. ومع ذلك، فإن وضع خطط واضحة وتحديد الأولويات بالاعتماد على رؤية استراتيجية محددة يمكن أن يرفع نسبة النجاح من 30% إلى حوالي 80%.

وانطلاقاً من ذلك، قدمت مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG, 2020) مجموعة من المبادئ الأساسية التي تساعد المؤسسات على إنجاح عملية التحول الرقمي، ومن أهمها:

- **تحديد الرؤية الرقمية:** ويتم ذلك من خلال الإجابة عن مجموعة من التساؤلات، مثل كيفية تأثير التحول الرقمي في مجال عمل المؤسسة، والفرص التي يمكن أن توفرها، إضافة إلى تحديد المنافسين الجدد المحتملين في البيئة الرقمية.
- **تقييم الميزة التنافسية:** ويشمل ذلك تحليل تأثير التحول الرقمي في الميزة التنافسية للمؤسسة، وتحديد أفضل موقع يمكن أن تحتله في السوق، فضلاً عن التعرف على نقاط الضعف التي قد تواجهها.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحويل الرقمي والأداء المستدام

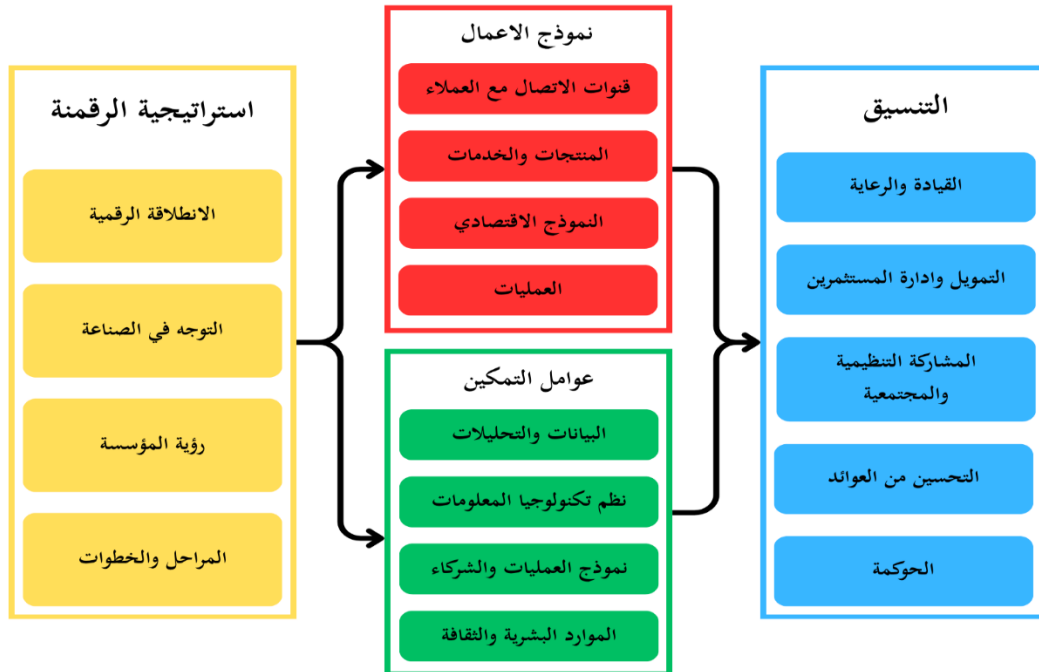
- **ترتيب الفرص المرتبطة بالتحويل الرقمي:** ويقصد بذلك تحديد الفرص الرقمية الأكثر توافقاً مع استراتيجية المؤسسة، وذلك استناداً إلى القيمة المتوقعة منها، وطموحات المؤسسة، وقدراتها المتاحة، ثم ترتيب هذه الفرص حسب أولويتها.
- **تحليل الفجوة:** ويتم من خلال تقييم الوضع الحالي للمؤسسة ومقارنته بالوضع المستهدف مستقبلاً، بهدف تحديد الفجوات التي ينبغي معالجتها لتحقيق التحويل الرقمي المنشود.
- **خارطة التحويل الرقمي:** تتمثل في وضع خطة زمنية واضحة لتنفيذ برامج العمل، مع تحديد الأهداف والمسؤوليات الخاصة بكل برنامج، إضافة إلى تحديد الموارد المالية المطلوبة للتمويل، مثل حجم السيولة اللازمة، ونوعها، ومصادرها.
- تسهم هذه العناصر مجتمعة في إنشاء نظام متكامل ومتناسق من الخيارات الداعمة التي تساعد على دمج الاستراتيجية الرقمية ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة، بما يضمن تنفيذ كليهما بشكل متزامن ومتكامل.
- وفي هذا السياق، يشير (Chuen, 2019) إلى مجموعة من العوامل الرئيسية التي تسهم في تحديد وتشكيل التحويل الرقمي، من أهمها:
- **التوجه الاستراتيجي:** ويتمثل في القرارات الاستراتيجية التي تحدد المسار الذي تتبعه المؤسسة وتوجهها نحو تحقيق أهدافها.
- **المخاطر والميزانية:** ويقصد بها ضرورة تحقيق التوازن بين مخاطر التغيير أو اعتماد التكنولوجيات الجديدة وبين الموارد المالية المتاحة لتمويل هذا التحويل.
- **التكنولوجيا:** وتشمل التقنيات الحالية والحديثة التي يمكن للمؤسسة توظيفها واستغلالها لدعم عملية التحويل الرقمي.
- **وتيرة التغيير:** وتعني السرعة المناسبة التي تعتمد عليها المؤسسة في تنفيذ التحويل الرقمي بما يتوافق مع قدراتها وإمكاناتها.
- **المرونة:** وهي قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات والاستجابة لها بفعالية.
- بناءً على ما سبق، يمكن استنتاج مجموعة من الشروط التي تُعد ضرورية وأساسية لتجسيد التحويل الرقمي وضمان نجاحه، وبالاعتماد على ما نشره المنتدى الاقتصادي العالمي (Larsen, Lancry, & Gul, 2018)، يمكن تلخيص هذه الشروط فيما يلي:
- **استراتيجية الرقمنة:** تنطلق استراتيجية التحويل الرقمي من طرح ثلاثة تساؤلات رئيسية: إلى أين تتجه الصناعة؟ وما الدور الذي يمكن أن تؤديه المؤسسة في ذلك المستقبل؟ وكيف يمكن إنشاء مسار يوازن بين توجه المؤسسة وقدرتها على التكيف؟ ورغم أن الإجابات عن هذه الأسئلة قد لا تكون واضحة بالكامل، إلا أن إحدى الأفكار الأساسية تتمثل في الجمع بين منظور الحاضر ومنظور المستقبل؛ إذ ينبغي أن يتضمن كل تحول رقمي مبادرات تستجيب لفرص العمل الحالية، إلى جانب مبادرات أخرى تمكن المنظمة من التوجه نحو المستقبل.
- **نموذج الأعمال:** يظل التحويل الرقمي في جوهره تحولاً ذا طابع تجاري، إذ ينبغي أن يسهم في خلق قيمة حقيقية للعملاء وتحسين أداء ونتائج المؤسسات، وليس مجرد تبني التكنولوجيا لذاتها. وغالباً ما تقود هذه التحولات إلى

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحول الرقمي والأداء المستدام

إحداثيات تغييرات في تجربة العملاء، ورقمنة المنتجات والخدمات، وظهور نماذج اقتصادية جديدة، إضافة إلى تطوير وتحسين العمليات داخل المؤسسة.

- وسائل التمكين: تتطلب عمليات التحول الرقمي إحداث تغييرات في عوامل التمكين الأساسية، أو استحداث عناصر جديدة، خاصة فيما يتعلق بجمع البيانات وتحليلها، وأنظمة تكنولوجيا المعلومات، إضافة إلى تنمية الموارد البشرية وتعزيز الثقافة التنظيمية. وعلى الرغم من أن التحول الرقمي يرتبط في جوهره بالتكنولوجيا، إلا أن تطبيقه الفعلي يظل محدودًا إذا لم يتم الاهتمام بهذه الجوانب بشكل متكامل. كما أن نجاح هذا التحول يعتمد بدرجة كبيرة على التنظيم والثقافة، اللذين يُعدّان من أكثر العناصر صعوبة في التغيير، حيث تواجه المؤسسات تحديات مثل استقطاب المواهب، وتطوير المهارات، وبناء ثقافة قائمة على الابتكار والمرونة.
- التنسيق: تبدأ معظم مبادرات التحول الرقمي على شكل تجارب أولية، يتم فيها تخصيص موارد مالية وكفاءات بشرية عالية، مع دعم قوي من القيادة. ورغم إمكانية نجاح هذه المبادرات على نطاق محدود، إلا أن تعميمها على مستوى المؤسسة يمثل تحديًا كبيرًا، نتيجة صعوبات تتعلق بتأمين التمويل المستدام، وتغيير سلوك الأفراد، وتعقيد دمج أنظمة تكنولوجيا المعلومات. وفي هذا السياق، تلعب القيادة دورًا محوريًا في إنجاح التحول الرقمي من خلال تحديد الأولويات، وتوفير الموارد، وتذليل العقبات، كما يسهم القادة في مختلف المستويات الوظيفية بدور "سفراء رقميين" يدعمون هذا التحول ويساعدون في ترسيخ ثقافة رقمية داخل المؤسسة.
- التقييم المستمر: يُعد التقييم المستمر عنصرًا أساسيًا في إدارة التغيير، إذ يتطلب التحول الرقمي إجراء رقابة دورية على الأداء لضمان التنفيذ الفعال للخطة، ومقارنة النتائج المحققة بالأهداف المسطرة. وتزداد أهمية هذا التقييم نظرًا لضخامة التغيير المرتبط بالتحول الرقمي، والذي يستلزم موارد بشرية ومالية كبيرة وخلاصة لما سبق، يمكن تجسيد ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (01-02): متطلبات التحول الرقمي حسب المنتدى الاقتصادي العالمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على (Larsen, Lancry, & Gul, 2018)

يوضح الشكل إطاراً متكاملًا للتحويل الرقمي داخل المؤسسة، حيث يبدأ بـ **استراتيجية الرقمنة** التي تتضمن تحديد الرؤية الرقمية والتوجه العام وخطوات التنفيذ، ثم ينتقل إلى **نموذج الأعمال** الذي يشمل تطوير قنوات الاتصال مع العملاء والمنتجات والنموذج الاقتصادي والعمليات. ويعتمد هذا التحويل على مجموعة من **عوامل التمكين** مثل البيانات والتحليلات، ونظم تكنولوجيا المعلومات، ونماذج العمليات والشراكات، إضافة إلى الموارد البشرية والثقافة التنظيمية. وفي النهاية، يبرز دور **التنسيق** من خلال القيادة والحوكمة والتمويل والشراكات، بما يضمن تحسين العوائد وتحقيق التكامل بين مختلف المكونات، وبالتالي إنجاح عملية التحويل الرقمي داخل المؤسسة.

كما توجد مجموعة من العوامل الأساسية المرتبطة بشكل مباشر بنجاح التحويل الرقمي. فقد أشارت دراسة لـ Henriette وآخرون (2016) إلى أن التحويل الرقمي يُحدث تغييرات جوهرية في نموذج عمل المنظمة، مما ينعكس على العمليات، والموارد، وأساليب التشغيل، إضافة إلى الثقافة التنظيمية، نلخصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (01-01): العوامل الحاسمة لنجاح التحويل الرقمي

الأبعاد	عوامل النجاح الحاسمة
عوامل النجاح التنظيمية	- المشاريع التجريبية (أي تبني وإدخال التحويل الرقمي بشكل تدريجي، وعدم تبنيه بشكل كامل في جميع المواقع دفعة واحدة). - الاستعداد للمستقبل (بما في ذلك القدرة على إعداد خريطة الطريق والأهداف الاستراتيجية والتشغيلية). - الاعتماد على الروبوتات الآلية المستقلة (التي تقوم بأداء سلوكيات ومهام بدرجة عالية من الاستقلالية، أي ترمج على التصرف دون انتظار الأوامر من شخص ما). - تأهيل الموظفين (يجب تدريب وتأهيل الموظفين والعمال بشكل فعال). - الثقافة (تخبرنا الثقافة بما يجب فعله عندما لا يكون الرئيس التنفيذي في المكتب). - استخدام البيانات الضخمة Big Data (أي القدرة على توفير واستخدام وجمع الكثير من البيانات). - الدعم الإداري (يشمل تزويد المشاريع بالموارد والمعرفة والوقت اللازم). - سهولة الاستخدام (يضمن التوافق بين التكنولوجيا والمهام). - بيئة عمل متعددة التخصصات (فريق عمل متعدد التخصصات).
عوامل النجاح البيئية	- الاتصال (حيث يتضمن التبادل السلس للبيانات بين الشبكات وداخل الشبكة الواحد). - درجة عالية من الشفافية (تتطلب الثقة في تبادل البيانات). - ضرورة التعاون عبر حدود المنظمة (وهذا لأن المهام لا يمكن حلها بشكل فردي بسبب التعقيد). - توليد القيمة المختلطة (عملية توليد قيمة إضافية من خلال الجمع المبتكر بين المنتجات "المكون الملموس" والخدمات "المكون غير الملموس").

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحويل الرقمي والأداء المستدام

- الالتزام بالمعايير (المعايير الموضوعية من قبل الهيئات الدولية).	
- البنية التحتية (أي توفير بنية تحتية مفيدة). - الموثوقية (يضمن النظام البيانات الصحيحة). - الملائمة (أي توفير البيانات الصحيحة للمستخدم المناسب). - القدرة على التكيف (تعني نظاماً مرناً يمكنه التكيف مع احتياجات المعلومات الجديدة والشركة التي تستخدم النظام). - الأمن (هو أساس تبادل المعلومات). - اكتمال المعلومات (يجب توفير معلومات تغطي كل الجوانب ومختلف البدائل). - التوفر (أي توفير الوصول إلى النظام). - آنية البيانات (بحيث يجب أن تكون البيانات متاحة في الوقت المناسب دون تأخير).	عوامل النجاح التقنية و التكنولوجية

SOURCE: (Kristin, 2019, p. 11)

الفرع الرابع: تحديات ومخاطر التحويل الرقمي

تُعد عملية التحويل الرقمي معقدة وصعبة التنفيذ، نظراً لأنها تستغرق فترة زمنية طويلة تشهد خلالها التكنولوجيات الرقمية تغيرات سريعة ومتواصلة. ويستلزم ذلك من الجهات المسؤولة القدرة على التكيف المستمر مع المستجدات والتقنيات الحديثة. علاوة على ذلك، يتطلب التحويل الرقمي الشامل تغييرات على مستوى جميع القطاعات، مما يستدعي اتخاذ إجراءات متكاملة لمواجهة التحديات وضمان نجاح العملية.

أولاً: تحديات التحويل الرقمي

تواجه عملية التحويل الرقمي مجموعة من التحديات الرئيسية، يمكن تلخيصها فيما يلي (سعد وحمو، 2021، الصفحات 290-292):

- ضعف خدمات الإنترنت وشبكات الاتصال: تعتمد المؤسسات بشكل كبير على الإنترنت في عملياتها اليومية، مما يتطلب وجود شبكات اتصال عالية الجودة ومرنة وفعالة؛
- ضعف الثقافة الرقمية: تركز الثقافة الرقمية على المعرفة بأساسيات العمل الإلكتروني والأدوات الرقمية المتنوعة، والتي أصبحت جزءاً أساسياً من ممارسات العمل اليومية؛
- نقص المهارات الرقمية: يحتاج العاملون إلى القدرة على استخدام التكنولوجيا بكفاءة وتوظيفها في مهامهم، إذ يؤدي نقص هذه المهارات إلى صعوبة الاستفادة من تطبيقات التحويل الرقمي؛
- البنية التحتية التكنولوجية: تشمل أجهزة الحاسوب، البرمجيات، وشبكات الاتصال. يجب على المؤسسات امتلاك بنية تحتية متطورة والعمل على تحديثها باستمرار لمواكبة التغيرات التكنولوجية؛
- نموذج الأعمال الرقمية: يتطلب استخدام التقنيات الرقمية لإحداث تغييرات جوهرية في طريقة تنفيذ الأعمال وتوليد الإيرادات؛
- نقص التمويل المخصص للتحويل الرقمي: يحد محدودية الموارد المالية من قدرة المؤسسات على تبني وتنفيذ استراتيجيات التحويل الرقمي بفعالية؛

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحويل الرقمي والأداء المستدام

- إدارة البيانات الضخمة: تحتاج المؤسسات إلى اعتماد تقنيات حديثة لتحليل البيانات واكتشاف الفرص واستغلالها بشكل أمثل؛
- ضعف القوانين والتشريعات: يؤدي غياب الأطر القانونية الواضحة إلى فقدان حقوق الأفراد والمؤسسات في المجال الرقمي؛
- الثقة الرقمية: يتطلب نجاح التحويل الرقمي وجود مستوى عالٍ من الثقة لدى الأفراد في أمان وموثوقية التكنولوجيا المستخدمة.

ثانياً: مخاطر التحويل الرقمي

- ينجم عن عملية التحويل الرقمي عدة مخاطر تتجسد فيما يلي (لبنة ، 2024) :
- تهديدات الأمن السيبراني تشمل البرامج الضارة وانتهاكات البيانات، مما قد يؤدي إلى خسائر مالية وتحمل مسؤوليات قانونية؛
- زيادة الأخطاء في تنفيذ الأنظمة الرقمية نتيجة تطبيق أو تحديث الأنظمة، مما يؤثر على كفاءة العمليات؛
- رفض بعض الموظفين للتغيير بسبب الخوف من فقدان الوظائف أو صعوبة التكيف مع التقنيات الجديدة واختلاف طريقة العمل؛
- مخاطر تخزين وإدارة البيانات التي قد تنتج عن مشاكل جودة البيانات أو أمنها وخصوصيتها، مما يؤثر على تحليلها واستخدامها؛
- فقدان الميزة التنافسية عند عدم قدرة المؤسسات على مواكبة التطورات الرقمية السريعة؛
- تعطل نماذج الأعمال التقليدية وصعوبة تكيف الموظفين غير المهينين بالمهارات اللازمة مع الأدوار الجديدة، مما قد يؤدي إلى فقدان وظائفهم؛
- المخاطر المرتبطة بمقدمي الخدمات الخارجيين، حيث يؤدي عدم وفائهم أو اعتمادهم غير الموثوق إلى تهديد أمن البيانات وخصوصيتها.

المطلب الثاني: الإطار النظري للأداء المستدام

يُعدّ مفهوم الأداء المستدام من المفاهيم الحديثة التي برزت في سياق التحولات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية المتسارعة، إذ لم يعد تقييم أداء المنظمات مقتصرًا على المؤشرات المالية التقليدية، بل امتدّ ليشمل أبعادًا أوسع تأخذ بعين الاعتبار القدرة على الاستمرارية وخلق القيمة على المدى البعيد، وفي هذا الإطار يستدعي تناول الأداء المستدام الوقوف على مرتكزاته النظرية وأطره المفاهيمية التي تُشكّل الأساس الفكري لفهمه وتحليله.

الفرع الأول: عموميات حول الأداء

حظي مفهوم الأداء باهتمام واسع من قبل العديد من الباحثين في دراساتهم، غير أنه لا يوجد اتفاق تام حول تعريف محدد له، ويرجع ذلك إلى تباين المعايير والمؤشرات المعتمدة في تحليله وقياسه. ومع ذلك، يتفق معظم الباحثين على ربط الأداء بمدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. وانطلاقًا من ذلك، سنتناول في هذا المبحث مفهوم الأداء، وأنواعه، وأبرز العوامل المؤثرة فيه.

أولاً: تعريف الأداء المستدام

1. تعريف الأداء

هناك عدة تعريفات للأداء ونذكر منها ما يلي:

- عرف الأداء بأنه عملية يتم من خلالها إتباع وسائل وأساليب من أجل القيام بالنشاطات للوصول إلى الأهداف وتحقيقها باستخدام موارد وإمكانات معينة. (فليح حسن خلف، 2007، صفحة 315)
- كما عرف بأنه تحقيق أهداف المنظمة بفعالية عن طريق استخدام المدخلات المناسبة لضمان للحصول على المخرجات بكفاءة عالية. (grosset, Matoury, & Daniel, 2005, p. 164)
- الأداء هو مجموع النتائج المتحققة من خلال تفاعل العوامل الداخلية المختلفة والتأثيرات الخارجية وعمل المنظمة على استغلالها في تحقيق أهدافها. (الغالي، صبحي، و طاهر، 2009، صفحة 32)
- وعرف على أنه نشاط لإنجاز عمل ما، مع التزام الفرد بالمسؤوليات والواجبات المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة المسطرة. (منايعة و بن قرنح، 2021، صفحة 41)

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الأداء على أنه عملية ديناميكية تعكس قدرة المنظمة أو الفرد على تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة، وذلك عبر تنفيذ الأنشطة والمهام وفق أساليب ووسائل محددة، بما يضمن تحقيق النتائج بكفاءة وفعالية. كما يُعد محصلة لتفاعل العوامل الداخلية للمنظمة مع المؤثرات الخارجية، ويُقاس من خلال النتائج القابلة للتقييم التي تعكس مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحسين العلاقة بين القيمة المتحققة والتكلفة المتحملة.

2. عناصر الأداء

يتميز الأداء بجملة من العناصر الأساسية التي سيتم ذكرها في النقاط التالية (جيلح، 2006):

- **التوسع:** يعتبر الأداء مسألة إدراك إذ يختلف مفهومه باختلاف المنظمات والجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقاً لمعايير معتمدة من جميع أصحاب المصلحة داخل وخارج المنظمة.
- **التغير:** إن مكونات الأداء تتطور بشكل مستمر مع مرور الوقت إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمنظمة أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المنظمة في مرحلة ما في دورة حياتها قد لا تكون مناسبة للنجاح في مراحل أخرى من عمر المنظمة، لذا تسعى المنظمات إلى الاستجابة لهذه التغيرات والتكيف معها بما يحقق أفضل أداء.
- **الشمولية:** عند دراسة الأداء يتجه الباحثين إلى إتباع مدخل شامل، باستخدام مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه، والتي تتعلق بأهداف المنظمة، إذ أن المعايير المالية وحدها ليست كافية للتعبير عن أداء المنظمة، لذلك على المديرين أن يستخدموا إلى جانبها معايير أخرى مثل المعايير البشرية والاجتماعية لتكميلها، ويمكن اعتبارها أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شمولية عن الأداء في مختلف المجالات.

- **التناقض:** يتحدد الأداء بمجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض، ومنها ما يكون متناقضا ويظهر هذا التناقض مثلا عندما تسعى المنظمة إلى تحقيق هدف خفض التكاليف، و في نفس الوقت تسعى إلى تقديم مخرجات بجودة عالية، لذلك فان مكونات الأداء تتطلب تحكيما مستديما.
- **التقييم والقياس:** من أجل تحقيق أفضل مستويات الأداء وجب على المنظمات وضع معايير قياس دقيقة، تقوم بفحص التقدم والتطور في مستوى الأداء، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة فانه يتوجب إعادة النظر في البرامج والخطط والخيارات الإستراتيجية، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف.

3. أنواع الأداء

يمكن تقسيم الأداء حسب عدة معايير نذكرها فيما يلي:

1. حسب المصدر:

- وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المنظمة إلى نوعين كما يلي (زاية، 2018، صفحة 75):
- **الأداء الداخلي:** وينتج من تفاعل مختلف أداء الأنظمة الفرعية للمنظمة ويسمى أداء الوحدة وينتج أساسا من العناصر التالية:
 - **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة ويمكن اعتبارهم موردا إستراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الميزة التنافسية التي لا يمكن نسخها او تقليدها؛
 - **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال؛
 - **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الموارد المالية المتاحة.
 - **الأداء الخارجي:** ينتج عن المحيط الخارجي أي هو الأداء الناتج عن التغير في البيئة المحيطة بالمنظمة وبالتالي فإن المنظمة لا يمكنها التحكم فيه، فمجمال التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي تنعكس بالإيجاب أو بالسلب على أداء المنظمة.

2. حسب معيار الشمولية:

- ونميز حسب هذا المعيار تصنيفات الأداء التالية (مهني، 2018):
- **الأداء الكلي:** يتجسد في النتائج التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها دون أن تخص جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها العامة.
 - **الأداء الجزئي:** ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الوظائف الأساسية، ونتيجة تفاعل هذه الأنظمة الفرعية يحقق الأداء الكلي.

3. حسب المعيار الوظيفي:

- وفقا لهذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المنظمة (سليماني، 2007):
- **الأداء المالي:** ويتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار بالإضافة إلى تحقيق التوازن المالي وبناء هيكل مالي فعال باعتباره أحد أهم أهداف المنظمة، لذا فان البعد المالي للأداء الكلي للمنظمة يتحقق من خلال تحقيق الربح وتعظيمه، مما يطرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيرى المنظمة بحجم المردودية التي تساهم في تحقيقها، أي تكون متناسبة طرديا معها وبالتالي سيعملون على تعظيم مردوديتها.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحويل الرقمي والأداء المستدام

- الأداء التسويقي: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، رضا العملاء، الحصة السوقية، شهرة العلامة... الخ
- الأداء الإنتاجي: يتحقق عندما تصل المنظمة إلى إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمنظمات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة في السوق، بالإضافة إلى تخفيض المشاكل الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات.
- أداء الأفراد: يعتبر المورد البشري أهم مورد في المنظمة والذي يتم من أجله تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يعني أن أداء العامل البشري مهم من أجل بقاء واستمرار المنظمة وهذا الأداء مبني على استقطاب الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.

ثانياً: مفهوم الأداء المستدام

شهد مفهوم الأداء المستدام اهتماماً متزايداً في الأدبيات الحديثة، خاصة مع تنامي الوعي بأهمية تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في نشاط المنظمات. ويُقصد بالأداء المستدام قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الحالية بكفاءة، مع ضمان استمرارية مواردها وتعزيز مسؤوليتها تجاه المجتمع والبيئة على المدى الطويل. وعليه، سنسعى في هذا الفرع إلى تسليط الضوء على مفهوم الأداء المستدام، وأبعاده، وأهم المؤشرات المعتمدة في قياسه، إضافة إلى العوامل التي تسهم في دعمه وتعزيزه.

هناك عدة تعاريف قدمت حول مصطلح الأداء المستدام يمكن أن نذكر منها ما يلي:

- عرف على أن الأداء ليس فقط النتائج المالية وتعظيم المنفعة للمساهمين، فديمومة الأداء تتطلب مراعاة جميع أصحاب المصالح من عمال وزبائن والبيئة وكذا الأجيال المستقبلية. (العايب، 2011، صفحة 159)
 - كم يعرف أنه هو الأداء الذي يسمح بالحكم على علاقة المنظمة بكل أصحاب المصالح، فهو بذلك يتجاوز مجرد العلاقة بين المنظمة ومواردها البشرية إلى العلاقة بين المنظمة والبيئة الطبيعية، فبواسطة الأداء المستدام يمكن الحكم على قدرة المنظمة على التحلي بالمسؤولية الاجتماعية. (AUTISSIER & autres, 2007, p. 335)
 - هو عملية تبني مختلف الاستراتيجيات والممارسات بهدف تلبية احتياجات المشروع وأصحاب المصالح، مع الأخذ بعين الاعتبار حماية وتطوير الموارد البشرية والطبيعية والضرورية في المستقبل. (شاكر، 2018، صفحة 218)
 - قدرة المنظمة على الاستخدام الفعال لقدراتها المختلفة ومهارات التفكير الإستراتيجية المتاحة لديها على مستوى الفرد والمجموعة والمنظمة بهدف تلبية حاجات ورغبات أصحاب المصلحة حالياً ومستقبلاً وبالشكل الذي يأخذ بعين الاعتبار أنشطتها على الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية. (اليساري، 2014، صفحة 130)
- من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنبط التعريف التالي: يقصد بالأداء المستدام ذلك النمط من الأداء الذي يتجاوز القياس المالي التقليدي ليشمل تقييم العلاقة الشاملة بين المنظمة ومختلف أصحاب المصالح، حيث يقوم على تحقيق التكامل بين الكفاءة الاقتصادية، والعدالة الاجتماعية، والحفاظ على البيئة، بما يعكس قدرة المنظمة على الاستمرار والتطور في المدى الطويل في إطار من المسؤولية الاجتماعية والحوكمة الرشيدة.

الفرع الثاني: أبعاد ومحددات الأداء المستدام

أولاً: أبعاد الأداء المستدام

يجمع اغلب الباحثين على أن الأداء المستدام يتكون من ثلاث أبعاد المتمثلة فيما يلي: (سراج، 2012)

أ. الأداء الاقتصادي:

يعد الأداء الاقتصادي الركيزة الأساسية لتحقيق الأداء المستدام، فلا يمكن إحداث تأثير اجتماعي أو بيئي دون وجوده، ومفهوم الأداء الاقتصادي يتطرق لكيفية استخدام الموارد المتاحة بكفاءة والمحافظة عليها من الهدر والضياع، فضلاً عن الدفع باتجاه تشجيع المشاريع الفردية والمشاركة التي تقدم المصلحة العامة للمجتمع الإنساني، بالإضافة إلى تطوير المهارات والقدرات بصورة هادفة تؤدي إلى استخدام الموارد بشكل رشيد، وأيضاً توليد الإيرادات والأرباح (بن سالم، 2018، صفحة 117)

ب. الأداء الاجتماعي:

يعتمد الأداء الاجتماعي على خلق التعاون بين مختلف المنظمات في مختلف الميادين، كتبادل الخبرات التقنية، الاستثمارات والبحوث، وكذا مساهمة المنظمة في بعض أوجه النشاط الاجتماعي والثقافي وتطوير المجتمعات المحيطة بها ومن ثم تحقيق المسؤولية الاجتماعية، كما يعتبر تفسير لما تقدمه المنظمة للمجتمع الذي تنشط فيه، لترسيخ القيم الاجتماعية التي تتعلق بتحسين حياة الفقراء والعملاء وعائلاتهم، تحسين جودة المنتجات التي تقدمها المنظمة للمجتمع، توفير الفرص لمختلف شرائح المجتمع، فالأداء الاجتماعي للمنظمة يعني مستوى رضا مواردها البشرية و انصهارها. (محبوب، 2016، صفحة 84)

ت. الأداء البيئي:

الأداء البيئي يركز على المساهمة الفاعلة للمنظمة في حماية البيئة، بمعنى كل ما تقدمه المنظمة بهدف حماية البيئة وصيانة وترشيد استغلال الموارد الطبيعية، فيمكن القول بأنه النتائج التي تتحصل عليها المنظمة من خلال تعاملها مع البيئة.

ثانياً: محددات الأداء المستدام

هناك نقاش مستمر في العلوم حول محددات استدامة المؤسسات والعوامل المؤثرة على الأداء المستدام للمؤسسات (Zimek & Baumgartner, 2017)، إن وجود مؤسسات مثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتمد إلى حد كبير على قدرتها على الحفاظ على قدرتها المالية والاقتصادية والبيئية. يحتاج بناء المؤسسات المستدامة إلى ممارسات تجارية مناسبة. وبدون ممارسات تجارية سليمة، لا يمكن للمؤسسات الأعمال هذه أن تعمل بفعالية وكفاءة. تعد الممارسات التجارية مهمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأنها لا تؤثر فقط على طريقة إدارة هذه المؤسسات، بل تؤثر أيضاً على أدائها التنظيمي. يبدو أن مراجعة الأدبيات تشير إلى وجود ما لا يقل عن خمسة عوامل محددة للممارسات ذات الصلة والقابلة للتطبيق على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتشمل العوامل الخمسة: الحساسية الأخلاقية، وكثافة تبادل المعرفة، والوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الوصول إلى التمويل والابتكار (Adamu & al, 2019, p. 184)

1. الحساسية الأخلاقية:

ترتبط الحساسية الأخلاقية بالأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويتم تعريف الأخلاق على أنها قسم من الفلسفة تتعلق بمبادئ الخير والشر حيث تعطي مبادئ توجيهية للممارسات في المؤسسة وتركز على المكونات البيئية

والاجتماعية للتنمية المستدامة (أداء المؤسسة). تدمج الأخلاقيات التنظيمية المناخ الأخلاقي والثقافة الأخلاقية في الشركات مما يؤدي إلى تأثير مهم على عملية صنع القرار الأخلاقي. ومن شأن هذه النتائج أن توفر في نهاية المطاف الأداء المستدام. إن مفهوم الأخلاق التنظيمية يوفر وسائل الأعمال على المدى الطويل. من المهم جداً أن تظل الأعمال أخلاقية تجاه أصحاب المصلحة في ظل ظروف عدم اليقين. إن المؤسسات التي تولد مجموعة من المبادئ الأخلاقية قد تضع إطاراً توجيهياً للممارسات الأخلاقية، لكن فعالية الممارسات الأخلاقية تعتمد على قدرات كل من أصحاب العمل والموظفين. وينبغي أن يكونوا قادرين على تحليل الجوانب الأخلاقية للمشاكل، وتحديد الحلول الأخلاقية البديلة للمشاكل، واختيار الحل الأخلاقي الأنسب. يشير هذا إلى ضرورة قيام الممارسين الأكفاء بتنفيذ الخطط الإستراتيجية الأخلاقية للمؤسسات (Wesarat & al., 2017, p. 69).

2. كثافة تبادل المعرفة:

تواجه المؤسسات الصغيرة مشكلة الفشل، حيث يفتقر بعض أصحاب المؤسسات الصغيرة إلى المعرفة بإدارة الأعمال والإستراتيجيات التسويقية اللازمة للمساعدة في ضمان النجاح (Adeleke, 2019). يعتمد مفهوم المعرفة على افتراض أن إدارة المعرفة تهدف إلى توليد واستخدام أفضل للموارد التي من المتوقع أن تخلق ميزة تنافسية، لقد أصبح إدارة المعرفة مفهوماً مهماً جداً في عالم الأعمال، وذكر أنه "لا توجد قضية تجارية أو اقتصادية أكثر أهمية لقدرة التنافسية ومستوى معيشتنا على المدى الطويل من جعل العاملين في مجال المعرفة أكثر إنتاجية" أي هي المصدر الأكيد للميزة التنافسية الدائمة (Suryaningrum, 2012, p. 36). يمكن تعريفها على نطاق واسع بأنها شكل من أشكال التعلم المتطور تتضمن المعلومات المعرفية الحصول على المعلومات أو توزيعها أو تفسيرها. ويرى هوبر (2015) في دراسته أن المفاهيم المبكرة للمعرفة التنظيمية يُنظر إليها على أنها ذات فهم قصير النظر لحدوث التعلم وهذا التصور الضيق قد يقلل من فرص التوصل إلى مفاهيم مفيدة، ويرى أيضاً أن التعلم لا يزيد من الفعالية ولا من الفعالية المحتملة وقد لا يؤدي دائماً إلى معرفة رأسية أو تغيير سلوكي ملحوظ (Adamu & al, 2019, p. 184). ومن الجهود التي تبذلها الشركات لتحقيق أداء مستدام من خلال زيادة إدارة المعرفة. اعترفت العديد من الأعمال الأدبية بأن المعرفة هي الأصل الرئيسي للأعمال (Sapta & al, 2021, p. 1).

3. الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

ومع نضوج الأعمال الصغيرة، يعد اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عنصراً مهماً لتحسين الأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحديثة، يتم اعتماد (ICT) كأداة مهمة لتسهيل الوصول إلى أيدي العملاء والتي ستظل عملية في نموها. وكممارسة مهمة، يؤدي اعتماد (ICT) إلى تقليل تكاليف التشغيل المتعلقة بالقروض الصغيرة. هناك حاجة إلى ممارسة اعتماد (ICT) لإدارة العديد من العملاء لتمكين المؤسسة من تقليل تكاليف التشغيل وتحسين الكفاءة. تشير الدراسات إلى أن نشر (ICT) يعد أحد الأدوات القوية لتحسين الأداء. وتوصلت نتائج الدراسات السابقة إلى أن المؤسسات ترفض تطبيق التكنولوجيا بسبب ارتفاع تكلفة التركيب وعدم مشاركة العملاء مما يؤثر على الطلب والعرض في السوق. ويشير إلى أن تبني المؤسسات للتكنولوجيا الجديدة من شأنه أن يؤدي إلى تكاليف إضافية ويتطلب بعض الإمكانيات مما يؤثر سلباً على الأداء المالي. ومع ذلك، فمن الصحيح أن التقنيات المصرفية المبتكرة الفعالة مثل برامج المعلومات الإدارية،

تكنولوجيا تسجيل الائتمان، الإنترنت وعمليات البطاقات الذكية يمكن أن تساهم في انخفاض التكاليف الإدارية، وزيادة إنتاجية الموظفين وتحسين موثوقية واتساق الحسابات. ومن خلال القيام بذلك، ستؤثر (ICT) على الأداء على المدى القصير والطويل، وستؤثر على الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (Adamu & al, 2019, p. 185).

4. الوصول إلى التمويل:

هو إمكانية الوصول إلى رأس المال المالي والخدمات المالية الأخرى ذات الصلة بالأعمال، وينظر إلى التمويل على أنه إمكانية الوصول إلى الموارد المالية رؤوس الأموال مثل اقتراض الديون وحقوق الملكية. وتعريف بأنه التسهيلات المالية التي تقدمها المؤسسة المالية، والتمويل هو الفرق الطلب والعرض المالي اللازم موارد. ولذلك، يمكن للمرء أن يستنتج أن الوصول إلى التمويل مع عدم وجود حواجز مالية وغير مالية في الوصول إلى الإمكانيات والخدمات المالية. وقد أظهرت التقارير أن معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في طور النمو الدول محدودة في المعروض من الموارد المالية. الدراسات السابقة وقد كشفت أن هذه القيود المفروضة على الوصول إلى الموارد المالية وبالتالي تؤثر الموارد على أداء هذه مؤسسات مهمة. تظهر العديد من الدراسات أن كفاءة لا تعتمد على ممارسات الجيدة فحسب، وبالتالي عدم القدرة على الحصول على التمويل من الممكن أن تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عائقاً أمام تطورها (Adamu & al, 2019, p. 185).

5. الابتكار:

تحتاج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى المساعدة في تبني تقنيات جديدة لأنها تحتاج إلى المزيد من الموارد والخبرة ذلك، يتعين عليهم اللحاق بركب الابتكار (Al Koliby & Haim Hilman, 2022). ويشير الابتكار إلى عملية ترجمة فكرة أو اختراع إلى سلعة أو خدمة تخلق قيمة أو يدفع العملاء مقابلها. كما أنها من سمات الفرد أو المؤسسة إنشاء أو تبني أفكار أو عمليات أو منتجات أو خدمات جديدة تهدف إلى زيادة القيمة للعميل والمساهمة في أداء المؤسسة أو فعاليتها، ويلعب الابتكار دوراً حيوياً في تحديد نجاح المؤسسة على المدى الطويل. إن التركيز على الابتكار جاء نتيجة لإدراك أن كل مؤسسة تحتاج إلى الابتكار لتحقيق أهدافها التنظيمية وكذلك للتعامل مع التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال وكذلك للمنافسة بنجاح في السوق (Adamu & al, 2019, p. 185). ونقص الابتكار في استراتيجيات التسويق يجعل من الصعب الحصول على مكانة أكبر في سوق (Chen, 2023, p. 230). حثت ان الابتكار يرتبط بشكل إيجابي بالأداء الاجتماعي والبيئي والاقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة (Zhang & al, 2022, p. 251).

الفرع الثالث: مميزات الأداء المستدام

يعد الأداء المستدام وسيلة لتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها، ومن هنا يظهر لنا أن الأداء المستدام يتمتع بمجموعة من المميزات التي يمكن ذكرها كما يلي (Pojasek, 2007, p. 82) :

- ✓ توليد رؤية واضحة وشاملة لدى المنظمة عن طبيعة الأعمال والمنتجات والخدمات التي تقدمها، ومدى تأثيرها حالياً ومستقبلاً؛
- ✓ يمكن المنظمات من تحديد الأهداف الأكثر أولوية لها والغايات النابعة من رؤية المنظمة ورسالتها من أجل توظيف الجهود المطلوبة لتحقيقها؛

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحويل الرقمي والأداء المستدام

- ✓ إزالة المعوقات التي تمنع تحقيق أهداف وغايات المنظمة؛
- ✓ يسمح للمنظمة بالتنبؤ بالمرجات المحتملة لكل إستراتيجية ويمكنها من التعامل مع العوائق التي تحول دون تحقيق أهدافها؛
- ✓ يمكن المنظمة من متابعة مدى تحقيق الأهداف المهمة لها وكيفية تحقيقها في حالة حدوث مشاكل؛
- ✓ إنشاء المعايير أو المحفزات اللازمة من أجل التعامل مع الأزمات والاستجابة لها و تحقيق للاستمرارية؛
- ✓ ضمان فهم الإدارة والموظفين لأدوارهم ومسؤولياتهم سواء كان ذلك أثناء العمليات العادية أو في حالة الأزمات والاضطرابات الكبيرة؛
- ✓ ضمان وجود فهم واضح في المنظمة لجميع أعضاء المنظمة حول مسؤولياتهم التي عليهم تحملها في حالة الطوارئ والأزمات، أو انتشار قضية رئيسية تهم أصحاب المصلحة، وضمان أن يضل هذا الفهم قائما؛
- ✓ بناء توافق الآراء والالتزام بمتطلبات تنفيذ ونشر استدامة الأعمال واستمراريتها، والتي يتم دمجها كجزء من الطريقة الروتينية التي تدير بها المنظمة أعمالها؛
- ✓ تحقيق التميز للمنظمات المستدامة عن غيرها والعمل على توليد منتجات وأنشطة وممارسات إبداعية مما يسهل فتح أسواق جديدة، والمحافظة على سمعة المنظمة والمساهمين، وكذلك تذليل مشاكل التجهيز لمنتجاتها نتيجة مشاكل اجتماعية وبيئية.

الفرع الرابع: قياس الأداء المستدام

تعتبر عملية قياس الأداء عنصرا أساسيا في قيادة أداء المنظمة وتوجيهه، إذ تمكن من مقارنة النتائج المحققة بالأهداف الاستراتيجية المسطرة، وتساعد على اتخاذ القرارات المناسبة للوصول إلى المستوى المطلوب. ونظراً لاختلاف المنظمات من حيث الحجم وطبيعة النشاط والأهداف، تتعدد مؤشرات القياس ولا توجد معايير موحدة للجميع، مما يستوجب اختيار مقاييس دقيقة وملائمة. وتجدر الإشارة إلى أن القياس يليه التقييم لإصدار حكم على النتائج، ثم التقييم لتصحيح الانحرافات وضبط المسار نحو الأهداف المحددة.

1. قياس الأداء الاقتصادي:

تعتبر عملية قياس الأداء الاقتصادي عن قدرة للإدارة العليا على حسن استغلال وسائل الإنتاج المختلفة، لتحقيق أهداف معينة محددة مسبقا وتشخيص الانحرافات والاختناقات وإيجاد الحلول المناسبة لها الذي يتطلب ذلك توثيق البيانات والمعلومات عن الأداء وظروف العمل وسلوك العمال بصورة صحيحة ودقيقة لتجنب الانحرافات مستقبلاً، وتحقيق الأهداف المنشودة والتي أنشئت المنظمة من أجلها (فقير، 2018، صفحة 196).

وتستهدف عملية تقييم الأداء الاقتصادي تحقيق ما يأتي (كنعان المعماري، 2010، صفحة 5):

- الوقوف على مستوى إنجاز المنظمة للوظائف المكلفة بأدائها مقارنة بتلك الوظائف المدرجة في خطتها الإنتاجية؛

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحويل الرقمي والأداء المستدام

- تحديد مسؤولية كل مركز في المنظمة عن مواطن الضعف والخلل، وذلك من خلال قياس إنتاجية كل قسم من أقسام العملية الإنتاجية، وتحديد إنجازاته والذي من شأنه أن يخلق منافسة بين الأقسام باتجاه رفع مستوى أداء الوحدة الاقتصادية؛
- مساعدة المستويات الإدارية على معرفة مدى الانحرافات وبيان أسبابها واتخاذ الإجراء الإصلاحية؛
- الوقوف على كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة يحقق عائدا أكبر بتكاليف اقل وبنوعية جيدة.

2. قياس الأداء الاجتماعي:

يعتبر السبب الرئيسي لصعوبة قياس وتقييم الأداء الاجتماعي في المنظمة هو عدم الإجماع حول معايير القياس، وكيفية جمع البيانات فصعوبة تحديد مفهوم الأداء الاجتماعي وكذا عدم وجود وحدة قياس مشتركة، أثر على تحديد ووضع مؤشرات متفق عليها لقياس هذا النوع من الأداء. (Dejean & Jean-Pascal, 2004, p. 31)

وتتمثل مؤشرات لقياس الأداء الاجتماعي فيما يلي: (فقاير، 2018، الصفحات 201-202):

- **مؤشر الصلاحية:** حيث يجب أن تعكس التقارير الاجتماعية الأثر الاجتماعي للأنشطة المطلوب قياس نتائجها لجميع أصحاب المصلحة والأطراف الاجتماعية المستفيدة بصورة وفي الوقت المناسب، وبشكل يحقق الأهداف المرجوة من إعداد القوائم الاجتماعية الختامية.
- **مؤشر الخلو من التمييز:** يتبلور مضمون هذا المعيار في ضرورة تحديد الحقائق والتقارير عنها بنزاهة وتجرد، وبحيث لا تنطوي على أي تحيز بالتضمنين أو استخدام طرق القياس التي يظهر بها التمييز واضحا، والاعتماد على طريقة موضوعية للقياس سواء للتكاليف أو للعوائد الاجتماعية.
- **مؤشر السببية:** مضمون هذا المعيار يكمن في ضرورة تبين أسباب تحقق أو عدم تحقق الأهداف الاجتماعية، حتى يمكن الوصول إلى درجة الإقناع العام وإشباع حاجة طالبي المعلومات الاجتماعية، وكذلك حق المجتمع في أن يعرف النتائج الاجتماعية لنشاط المنظمة.
- **مؤشر العائد الاجتماعي:** ويمكن أن يحل هذا المعيار في مجال المحاسبة الاجتماعية بدلا من (مبدأ تحقق الإيراد) في مجال المحاسبة المالية، لأنه يتسع ليشمل العوائد الاجتماعية غير القابلة للقياس النقدي المباشر ولا يوجد لها سعر في السوق.
- **مؤشر الهدف من النشاط:** إن هذا المعيار لا ينص على إلزام المنشأة للقيام بالأنشطة الاجتماعية، فالهدف الذي تسعى المنشأة إلى تحقيقه هو الذي يلزمها بتحمل هذه التكاليف الاجتماعية، فمثلا قيام المنشأة بعقد برامج لتدريب الطلاب أو أفراد المجتمع المحيط بها في العطلات هي أنشطة تقوم بها المنشأة بمحض إرادتها وذلك لتحقيق أهداف اجتماعية ترمي لتحقيقها على المدى البعيد لخلق صورة طيبة في أذهان الجمهور، على الرغم أن هذه التكاليف تعتبر تكاليف اجتماعية تتحملها المنشأة بغض النظر عن وجود أو عدم وجود إلزام قانوني يلزمها بذلك.
- **مؤشر الإلزام القانوني:** هو المعيار لإلزام المنشأة بالتمييز بين التكاليف الاقتصادية والاجتماعية فالأنشطة التي يلزم القانون المنشأة بأدائها والوفاء بها لا تكون تكاليف أنشطة اجتماعية وتعتبر تكاليف اقتصادية على اعتبار أن القانون يلزمها بتحمل تلك التكاليف وإلا جرت مساءلتها من قبل القانون إن لم تفي بذلك.

3. قياس الأداء البيئي:

عرف ISO14031 قياس وتقييم الأداء البيئي بأنه: منهج لتسهيل قرارات الإدارة بخصوص الأداء البيئي للمنظمة باختيار المؤشرات وجمع وتحليل البيانات وتقييم المعلومات وفقاً لمقياس الأداء البيئي وإعداد التقارير وتوصيل المعلومات والفحص الدوري وفي النهاية تطوير هذا المنهج (عبد الحليم، 2005، صفحة 9).

وإذا كان قياس الأداء البيئي يتم تحديدها على أساس أهميتها الإستراتيجية في نجاح البرنامج البيئي، فإننا نلاحظ تفضيل بعض المنظمات المؤشرات الرقمية التي تقيس التغيرات الدقيقة في الأداء عن المؤشرات النوعية، ولكن المؤشرات الرقمية تكون ذات دلالة عند تفهم أهمية المقياس داخل المحتوى التنظيمي، وهذا ما يجعل من عملية قياس وتقييم الأداء البيئي عملية صعبة جد معقدة بسبب اختلافات نوعيات الأداء وصعوبة إيجاد المعلومات اللازمة لوضع المقاييس و المؤشرات البيئية في الشكل المناسب، وبسبب صعوبة استخدام المعايير الخارجية في وضع المؤشرات اتجه كثير من مديري البيئة إلى مداخل تقليدية لجعل الأرقام ذات دلالة: (عبد الحليم، 2005، الصفحات 9-10)

- **التشكيل (الصياغة):** ويتم استخدامه بعد معرفة المسائل التي تقاس وكيفية قياسها، ويكون المؤشر فيه عادة على شكل نسبة، وتتم بصورة أفضل عندما يتم تكوين النسبة بين المؤشرات المرتبطة بسلسلة السبب والتأثير، وحيث أن التأثيرات البيئية تمثل آثار جانبية لأنشطة المنظمة فان هناك ندرة في إيجاد رابطة مباشرة بين المؤشر وأي عنصر تقيسه المنظمة كجزء من عملياتها.

- **الاتجاهات:** يتم مقارنة الرقم خلال فترات زمنية، للمساعدة على إظهار اتجاهات الأداء، وذلك المدخل يتجنب مشكلة إيجاد تفسير تام لكيفية حدوث التأثيرات البيئية، إلا أن فائدته محدودة بالنسبة لبيانات الاتجاهات حيث أنه لا يظهر العناصر التي تحرك المؤشرات ومن ثم لا يوضح كيفية تغير الاتجاهات في المستقبل.

- **مقارنة الأداء المرجعي:** ويتم عن طريق مقارنة المؤشرات في المنظمة بمثيلاتها في المنظمات الأخرى، ويمكن التحدي في تحديد الحالات المشابهة بدرجة دقيقة والتي يكون فيها قياس مؤشر معين له نفس المعنى في كلا المنظمين، والمؤشرات البيئية

قد تكون ذات أسباب مختلفة ومن ثم تظهر مشاكل في تقدير التشابه والاختلاف بين المنظمات.

وقد لوحظ في الآونة الأخيرة تقارب الاتجاهات في المداخل النظرية والعملية لتقييم الأداء البيئي فتقوم المنظمات المهنية بتطوير مقاييس تقييم الأداء البيئي وتقييم استخدام المؤشرات المتعددة للأداء البيئي وتصميم أطر لإعداد التقارير النمطية مما أرسى أسس نظام قياس نمطي يسمح للمنظمات بإدارة أدائها البيئي بطريقة أكثر استدامة وبمقارنة ذلك الأداء بالمستهدف بصورة متواصلة. (عبد الحليم، 2005، صفحة 10)

ولكن مهما تباينت مؤشرات قياس الأداء البيئي بين منظمة وأخرى الذي قد يعود لطبيعة نشاط المنظمة إلا أن هناك مؤشرات عامة يمكن تبنيها كمرحلة أولى في تقييم الأداء البيئي على أن يتم تحسينها وإضافة ما يناسب خصوصية المنظمات وطبيعة المناطق الجغرافية الموجودة فيها، وكذلك العادات والتقاليد السائدة في المجتمع الذي تخدمه المنظمة، فبواسطة هذه المؤشرات يمكن الحكم على الآثار البيئية الداخلية والخارجية، فمن الأمثلة عن الآثار الداخلية يمكن التركيز على ما يسمى

باستهلاك الطاقة كالماء والكهرباء، أما عن أمثلة الآثار الخارجية يمكن ذكر نسبة انبعاث الغازات والأترية والغبار وكذلك نسبة الفضلات الناجمة عن العملية الإنتاجية وكيفية التعامل معها كالتدوير. (فقاير، 2018، صفحة 205)

الفرع الخامس: الأدوات المستعملة في قياس الأداء المستدام

تعتبر أدوات قياس الأداء في المنظمة وسيلة مراقبة وتحديد أسباب حدوث الانحرافات، وبعد تحديد مختلف المقاييس ومؤشرات قياس الأداء المستدام في المنظمة والذي يأخذ بعين الاعتبار مختلف الأبعاد (الأداء الاقتصادي، الأداء البيئي الأداء الاجتماعي)، سوف نحاول التطرق إلى بعض الأدوات التي يمكن للمنظمة اعتمادها في قياس أدائها المستدام.

أولاً: بطاقة الأداء المتوازن المستدامة:

قدم الباحثان كابلان ونورتن، Kaplan and Norton سنة 1992 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن من خلال عمل قاما به في جامعة هارفارد، ومنذ ذلك الوقت تطور هذا المفهوم واستخدمت أشكاله المتعددة على نحو كبير في مختلف المنظمات على مستوى العالم. وتعتبر هذه البطاقة نظام قياس أداء متوازن ومتكامل يتجاوز النظرة التقليدية للأداء والتي تركز على المؤشرات المالية فقط، وتتضمن مؤشرات أداء أخرى تأخذ في اعتبارها العملاء والعمليات التشغيلية والحاجة إلى الابتكار والتحسين المستمر، بما يوفر مدخلا أكثر توازنا وتفسيراً لأداء المنظمة.

لقد كان نورتن وكابلان Kaplan and Norton يعتبران بطاقة الأداء المتوازن على أنها منهجاً ديناميكياً يضم العديد من القياسات المالية بجانب القياسات غير المالية للأداء حيث يمكن اعتباره خليطاً مركباً من القياسات المرتبطة بالنتائج والقياسات المرتبطة بالأسباب، هذا المنهج يحتاج إلى رؤية متعمقة لمعرفة أسباب إرضاء حاملي الأسهم الخاصة بالشركة وأيضاً معرفة الروابط بين السبب والنتيجة، وأن السبب الرئيسي وراء تطوير هذا النموذج هو تكوين قاعدة واقعية من أجل التوجه المناسب لأسهم الشركة، أي وضع إستراتيجية تطوير للعمل وليس نظام مراجعة إدارية متوازنة (العايب، 2011، صفحة 192).

وعلى الرغم من اعتبار بطاقة الأداء المتوازن مدخلا جديداً في قياس وتقييم الأداء، حيث تعتمد على المؤشرات المالية وغير المالية وتغطي أربعة مجالات بالمنظمة هي الأداء المالي، علاقات العملاء، العمليات التشغيلية الداخلية، أنشطة التعلم والابتكار، إلا هذه الأداة أصبحت غير فعالة في بيئة الأعمال الحالية كونها تتسم بالنقص وعدم الشمول بسبب عدم أخذها بعين الاعتبار المؤشرات البيئية والاجتماعية التي تتكامل مع المؤشرات الأخرى في إطار الأداء المستدام، فتم إدخال تعديلات في بطاقة الأداء المتوازن باستخدام المعلومات البيئية والاجتماعية إضافة إلى الاقتصادية والمالية.

1. تعريف نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدامة:

حاول الكثير من الباحثين جعل بطاقة الأداء المتوازن التي اقترحها كل من نورتن وكابلان أداة تستعمل في تطبيق استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للشركات أو بعبارة أخرى جعلها أداة لقياس الأداء المستدام للمنظمة بدلا من الاكتفاء بقياس الأداء المالي فقط، ومن هؤلاء الباحثين هناك Bieker سنة 2001 و Figge سنة 2002 و Zingales سنة 2004 (العايب، 2011، صفحة 197).

واختلف الباحثون على الكيفية التي يتم بها إدماج الأبعاد البيئية والاجتماعية ضمن بطاقة الأداء المتوازن حيث يمكن التفرقة بين ثلاثة طرق مختلفة في عرض بطاقة الأداء المتوازن المستدامة (NOGUERA, Florence, & Gérald, 2008, p. 28):

- ترك النموذج الأصلي المقترح من طرف نورتن وكابلان Kaplan and Norton على حاله ولكن يتم إضافة المؤشرات البيئية والاجتماعية ضمن الأبعاد الأربعة التقليدية للنموذج وهذا ما ذهب إليه الباحث Bieker.
- تكوين نموذج خاص ببطاقة الأداء المتوازن المستخدم كتكملة لبطاقة الأداء المتوازن التقليدية ولكن تستعمل فقط في متابعة تنفيذ إستراتيجية التنمية المستدامة من خلال وضع أهداف اجتماعية وبيئية.
- إضافة بعد خامس إلى الأبعاد الأربعة التقليدية ويسمى بالبعد المجتمعي (أو المجتمع والبيئة) من أجل توسعة حقل العوامل التي تراعيها بطاقة الأداء المتوازن والتركيز على أهمية المجتمع والبيئة في قياس الأداء، في هذه الطريقة يبقى الهدف الأسمى لبطاقة الأداء المتوازن هو الجانب المالي لكن إدماج العناصر البيئية والاجتماعية يسمح بصياغة وتطبيق إستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار هذين المتغيرين.

وتعتبر الحالة الثالثة الأقرب إلى التنفيذ، وهو ما حدث فعلا سنة 2007 عندما أضاف كل من Reisen de pinho و Kaplan منظور الإدارة البيئية والاجتماعية إلى المنظورات الأربعة الكلاسيكية وهذا إيمانا منهما بأهمية هذين البعدين في عملية تقويم أداء المنظمة، وبذلك تحولت تسمية هذه الأداة من بطاقة الأداء المتوازن إلى بطاقة الأداء المتوازن المستدامة SBSC، وقد كان الهدف الأساسي من هذه الأداة هو ربط تسيير المنظمات بإستراتيجية التنمية المستدامة وذلك من أجل تمكين هذه المنظمات من خلق القيمة بشكل مستدام وعلى المدى الطويل. (كواشي، 2012، صفحة 244)

2. أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة:

تعد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة بأنها أداة قياس تشمل جميع مؤشرات الأداء المالية وغير المالية والبيئية والاجتماعية، التي تم تطويرها إلى خمسة أبعاد أساسية بعد إضافة أبعاد الاستدامة (البعد البيئي والاجتماعي)، بحيث ترتبط هذه المؤشرات مع بعضها البعض لتعطي لنا نظاما إداريا ذو طبيعة متداخلة يعكس الأهداف الأساسية للمنظمة (Ellington & A Wanbsganss, 2001, p. 2)، وفيما يلي عرض لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية كما يلي: (فقاير، 2018، الصفحات 222-223):

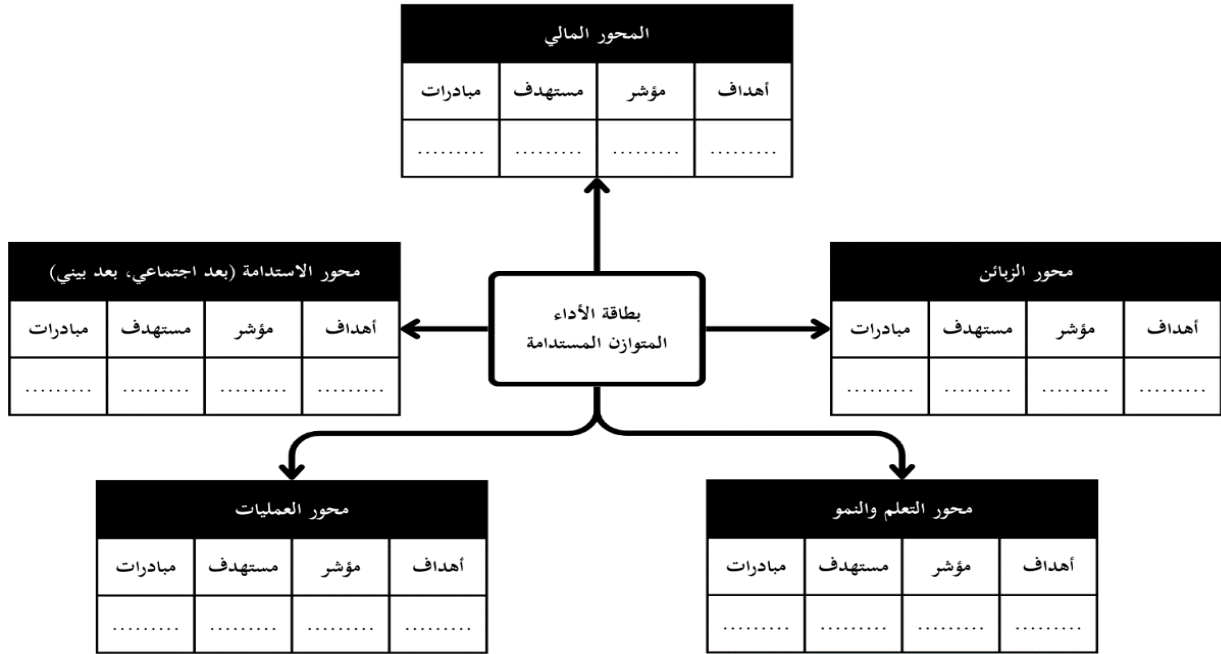
- **البعد المالي:** تمثل النتائج المالية المختلفة، وتلخص نتائج التبعات الاقتصادية القابلة للقياس للإجراءات المتخذة فعليا في أداء أعمال المنظمات ونشاطها، وتبين مقاييس الأداء المالي إلى أي حد كانت الإستراتيجية المقترحة قابلة للتطبيق أو التنفيذ، ومدى إسهامها في تحسين الهدف الرئيسي للإنتاج، ويقاس البعد المالي من خلال قيمة الدخل التشغيلي، ومعدل العائد على رأس المال العامل أو القيمة الاقتصادية المضافة.
- **بعد العملاء:** يوضح بعد العملاء مقاييس أداء متعددة لقياس مخرجات المنظمة المصاغة والتي من بينها رضا العملاء، وكيفية الاحتفاظ بهم، وطرق كسب عملاء جدد بالنظر إلى رغبة العملاء، وتحديد حصة المنظمة في السوق من الشرائح المستهدفة، كما يجب أن يستهدف هذا البعد فهم طبيعة العملاء وحاجاتهم ومن ثمة تزويدهم بما يرغبون بالضبط، ويعتبر

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحويل الرقمي والأداء المستدام

مقياس رضا العملاء من أهم المقاييس التي تضعها المنظمة وذلك لأنه يحدد ويعبر عن النتائج والأعمال، كما أن الرضا يتحقق نتيجة للأداء الجيد الذي تقوم به المنظمة.

- **بعد العمليات الداخلية:** في هذا البعد، يحدد المديرون التنفيذيون العمليات الداخلية الحاسمة التي يجب على المنظمة أن تتفوق فيها، والتي تمثل في مجموعة النشاطات التي تعطي للمنظمة ميزة تنافسية في السوق، حيث إن العمليات الداخلية التي تحددها الإدارة تنطلق من بعد العملاء بشكل رئيسي، وذلك لأن إيصال القيمة إلى العميل وبالتالي الحصول على رضاه وولائه والاحتفاظ به يحتاج إلى تقديم المنظمة للسلعة أو الخدمة حسب المواصفات التي تحقق الإشباع للمستهلك، وبالتالي يتحقق لديه قيمة نتيجة التعامل مع المنظمة، لذلك فإن البراعة في أداء العمليات الداخلية ستتحول إلى العميل.
 - **بعد التعلم والنمو:** يحدد هذا البعد البنية التحتية (التكنولوجيا المستخدمة، الكفاءات) التي يتوجب على المنظمة بناءها لتحقيق نمو وتحسن طويل المدى، إن جوانب بعد العمليات الداخلية، وبعد العملاء تحدد العوامل التنافسية الأكثر حسماً بالنسبة لنجاح المنظمة الحالي والمستقبلي.
 - **البعد الاجتماعي:** يهدف قياس وتقييم مستوى الأداء الاجتماعي للمنظمات إلى الكشف عن مدى وفاء تلك المنظمات عن مسؤوليتها الاجتماعية، ومدى تكيفها والاستجابة للمتطلبات الاجتماعية لكافة الأطراف ذات العلاقة بتلك المنظمات.
 - **البعد البيئي:** تحاول المنظمة إثراء قيامها بقياس وتقييم أدائها البيئي عن طريق بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لتحقيق مدى اهتمامها بالتزاماتها البيئية، فالمسؤولية البيئية للمنظمات تعني يجب عليها القياس والتقرير عن تأثيراتها البيئية بطريقة مناسبة وشفافة.
- والشكل (01-03) يوضح نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدامة، وهو إطار استراتيجي يربط بين أهداف المؤسسة وأدائها عبر عدة محاور مترابطة. في المركز توجد البطاقة التي تمثل الرؤية العامة، ومنها تتفرع خمسة محاور رئيسية: المحور المالي الذي يركز على النتائج المالية، ومحور الزبائن الذي يهتم برضا العملاء وقيمتهم، ومحور العمليات الذي يعنى بكفاءة العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو الذي يركز على تطوير الموارد البشرية والابتكار، إضافة إلى محور الاستدامة الذي يشمل الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية. يحتوي كل محور على عناصر أساسية هي: الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، والمؤشرات لقياس الأداء، والمستهدفات التي تحدد المستوى المطلوب، والمبادرات التي تمثل الأنشطة والمشاريع اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وبذلك يضمن النموذج تحقيق توازن بين الأداء المالي وغير المالي مع مراعاة الاستدامة.

الشكل رقم (01-03): أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة



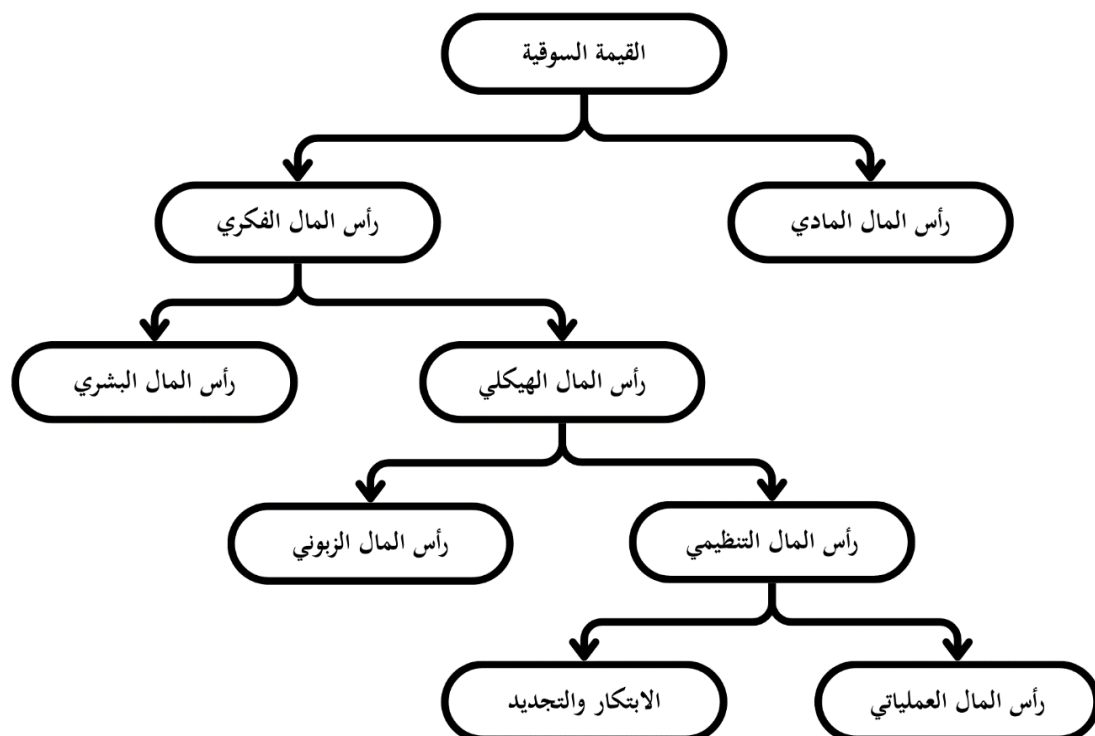
المصدر: (عبد الله، 2015، صفحة 121)

ثانياً: نموذج المستكشف لشركة سكانديا

تم تطوير نموذج Skandia navigator من قبل الباحثين edvinson و malone من خلال تطوير نموذج لرأس المال الفكري، حيث قام هذان الباحثان باختبار هذه الأداة لأول مرة لدى شركة سكانديا SKANDIA سنة 1999 لذلك بقي يحمل اسمها، أما ما يميزه عن باقي الأدوات المستعملة في قياس أداء المنظمة هو أنه يحتوي على بعد خاص بالمسؤولية الاجتماعية، ذلك أن أهم ابتكار جاءت به هذه الأداة هو الاهتمام الكبير بالموارد البشرية حيث أنه تم مراعاة ودمج جزء مهم خاص بالأداء الاجتماعي والمتعلق بالأفراد، وعليه فإن البعد المتعلق بالعنصر البشري حضي بالاهتمام اللازم من خلال التركيز على قياس كفاءة وقدرة الأفراد والمتطلبات التي يجب على المنظمة أن توليها لهم حتى تضمن تأهيلهم. (العايب، 2011، صفحة 199)

ويوضح الشكل الموالي مكونات القيمة السوقية للمؤسسة وكيف تتكون من نوعين رئيسيين من رأس المال: رأس المال المادي الذي يشمل الأصول المالية والملموسة، ورأس المال الفكري الذي يمثل الأصول غير الملموسة. ويتفرع رأس المال الفكري إلى رأس المال البشري الذي يعكس مهارات وخبرات العاملين، ورأس المال الهيكلي الذي يضم الأنظمة والإجراءات والمعرفة التنظيمية. بدوره ينقسم رأس المال الهيكلي إلى رأس المال الزبوني المرتبط بعلاقات المؤسسة مع عملائها وسمعتها، ورأس المال التنظيمي الذي يشمل الهياكل والعمليات الداخلية. كما يتفرع رأس المال التنظيمي إلى عنصرين أساسيين هما رأس المال العملياني الذي يركز على كفاءة العمليات، والابتكار والتجديد الذي يعكس قدرة المؤسسة على التطور والتكيف، مما يبين أن القيمة السوقية لا تعتمد فقط على الأصول المادية بل تتشكل بشكل كبير من المعرفة والعلاقات والقدرات التنظيمية.:

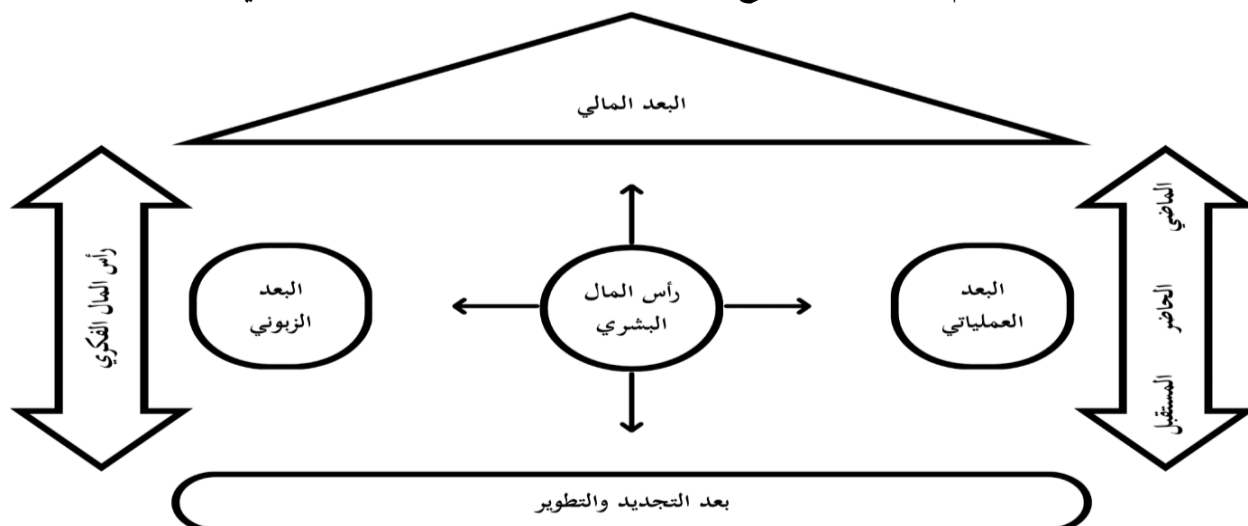
الشكل رقم (01-04): نموذج Skandia navigator



المصدر: (ياسين، 2007، صفحة 226)

وقد قام edvinson و malone فيما بعد بتطوير هذا النموذج حيث أصبح يحتوي على خمس مجالات والتي في مجملها تكون الرأسمال معرفي للمنظمة، وتتمثل هذه المجالات في المجال المالي ومجال العملاء ومجال العمليات الداخلية ومجال التعلم والنمو ومجال الموارد البشرية، وتقع الموارد البشرية في قلب النموذج حيث يعتبرها الباحثان الوسيلة الوحيدة التي تسمح بتغذية باقي المجالات الأربعة الأخرى معتبرين الموارد البشرية المجال الوحيد الذي يخلق القيمة للمنظمة، ويشبه Edvinsson هذا النموذج بالمنزل المبينة في الشكل التالي:

الشكل رقم (01-05): نموذج Skandia navigator بالشكل المنزلي



المصدر: (فقاير، 2018، صفحة 232)

يبين الشكل أن Edvinsson اعتمد في بنائه على شكل المنزل حيث أن السقف يمثل المحور المالي الذي يلخص كل ما حدث في الماضي، أما الزبائن والمسارات الداخلية فيمثلان الجدران وهما يؤديان إلى إنشاء القيمة التي يمكن أن تحققها المنظمة اليوم، أما محور التجديد والتطوير فيمثل الأساس وهو يلخص الطريقة التي تعتمد عليها المنظمة للتحضير للمستقبل وما مدى ابتعاده عن الماضي.

ويفسر اعتماد بعض المنظمات على نموذج Skandia navigator المتعلق بقياس رأس المال الفكري والمستند على الأبعاد الخمسة لقياس الأداء المستدام مدى شمولية عناصر رأس المال الفكري على المؤشرات المالية وغير المالية بالإضافة إلى تحليله واستخدامه لمكونات الأساسية لرأس المال الفكري، كما يفيد هذا النموذج في مقارنة الأداء في الماضي (المؤشرات المالية) والأداء الحالي ضمن منظور مستقبلي لتحليل القدرات التنافسية للمنظمة في السوق.

وقد حاول الباحث MARTORY عام 2001 تطوير هذا النموذج وذلك بإدماجه ضمن نظام مراقبة التسيير للمنظمة معتبرا أن مراقبة التسيير الاجتماعية هي إحدى مكونات نظام مراقبة التسيير، وكان هدف الباحث من القيام بذلك هو مساعدة المنظمة في قيادة أدائها الاقتصادي والاجتماعي في آن واحد، حيث أن مراقبة التسيير تتطلب الاستعانة بمؤشرات مالية واقتصادية لتتبع وتيرة نمو المنظمة وإلى مؤشرات اجتماعية للحكم على المناخ الاجتماعي السائد في المنظمة والحكم على مستويات تحفيز الموارد البشرية بغرض الحكم على قدرة المنظمة على التطور. (العايب، 2011، صفحة 202) في هذا المجال يقترح الباحث MARTORY قياس وتقييم الأداء الاجتماعي للمنظمة بالاستعانة بمحطة من المؤشرات أهمها (العايب، 2011، الصفحات 202-203):

- السياسة الاجتماعية للمنظمة؛
- سياسة الأجور للمنظمة؛
- المناخ الاجتماعي والتصرفات الاجتماعية للأفراد؛
- العلاقات الثنائية بين العمال والإدارة؛
- الصورة وسمعة المنظمة من الداخل؛
- الصورة وسمعة المنظمة من الخارج.

وبالمقارنة مع نموذج بطاقات الأداء المتوازن نلاحظ أن EDVINSON & MALONE حاولا الذهاب إلى أبعد ما اقترحه في النموذج الذي قدماه Kaplan & Norton سنة 1992 وذلك بتقديم لوحة قيادة تستعمل في مراقبة التسيير تسمح بقياس الأداء الاجتماعي للمنظمة بواسطة الاهتمام بالعنصر البشري كل تقدم معلومات يمكن لكل أصحاب المصالح أن تستفيد منها. (BOLLECKER & Pierre , 2005, p. 6)

وقد اقترح Edvinsson استخدام 112 مؤشرا لقياس المحاور الخمسة المشكلة للنموذج Skandia وهذا لإعداد تقرير سكانديا عن رأس المال الفكري، ويوضح التالي بعض هذه المؤشرات لمختلف المحاور والتي تستعمل للحكم على الأداء المستدام كما يلي (فقاير، 2018، الصفحات 233-234):

- **رأس المال البشري:** يعد رأس المال البشري العنصر الأساسي لرأس المال الفكري، وتحتوي مؤشرات على قدرات العاملين (من القيادة الإستراتيجية لإدارة المنظمة، مستوى جودة العاملين، قدرة التعلم لدى العاملين، كفاءة عمليات تدريب

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحويل الرقمي والأداء المستدام

العاملين، وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار)، وإبداع العاملين بحيث يشمل قدرات الإبداع والابتكار لدى العاملين، وكذلك اتجاهات العاملين والتي تشمل تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المنظمة، درجة رضا العاملين، معدل دوران العمل، ومتوسط مدة خدمة العاملين بالمنظمة.

- **المؤشرات المتعلقة بالزبائن:** يشكل رأس المال العملاء أحد المكونات الأساسية لرأس المال الفكري؛ إذ أنه يبرز رأس المال الفكري ويجوله في صورة قيمة سوقية وأداء تنظيمي، وهناك عدة مؤشرات لرأس المال العملاء منها القدرات التسويقية الأساسية والتي تشمل (بناء واستخدام قاعدة بيانات للعملاء، توفير القدرات اللازمة لخدمة العملاء والقدرة على تحديد حاجات العملاء). وكذلك كثافة السوق من خلال الحصة السوقية، الوحدات المباعة إلى العملاء، سمعة العلامة التجارية، بالإضافة إلى مؤشرات ولاء العملاء، والتي تشمل (رضا العملاء، شكاوى العملاء، وحجم الاستثمار في بناء العلاقات مع العملاء).

- **رأس المال الابتكاري:** يعبر مفهوم رأس المال الابتكاري عن تقديم تشكيلة جديدة من عناصر الإنتاج الأساسية، والعناصر ذات العلاقة بنظام الإنتاج بالمنظمة، والابتكار قد يكون في صورة منتج جديد، أو تكنولوجيا جديدة، وهناك عدة مؤشرات لرأس المال الابتكاري منها:

- **انجازات الابتكار:** وتشمل مبيعات المنتجات الجديدة المبتكرة نسبة إلى المبيعات الكلية، متوسط عدد براءات الاختراع لأفراد من المنظمة، وعدد التكنولوجيات الجديدة المبتكرة.

- **آلية وثقافة الابتكار:** وتشمل حجم المبيعات IT، نسبة الاستثمار في البحث والتطوير، نوعية الأشخاص العاملين في البحث والتطوير، ومستوى التنسيق بين وظيفة البحث والتطوير والوظائف الأخرى، تشجيع ثقافة المنظمة للعاملين، ودعمهم في عمليات الابتكار.

- **رأس المال العمليات:** يعبر رأس المال العمليات أحد عناصر رأس المال الهيكلي، والمنظمة التي تمتلك رأس مال هيكلي قوي ومتناسك تتمكن من توفير بيئة أعمال ملائمة قادرة على استخدام رأس المال البشري وتحفيزه والاستفادة من أقصى طاقاته، وهذا يقود إلى تعزيز رأس المال الابتكاري، ورأس مال العملاء، وهناك مجموعة مؤشرات لرأس المال العمليات.

وعليه نجد أن أداة نموذج Skandia navigator تقدم مجموعة مؤشرات يتم من خلالها الحكم على الأداء المستدام في المنظمة، من خلال الاستعانة بمؤشرات مالية تبين مستوى نمو المنظمة وإلى مؤشرات اجتماعية تعكس مدى تبني المنظمة للبعد الاجتماعي والبيئي.

المطلب الثالث: دور التحويل الرقمي في تحسين كفاءة الأداء المستدام

الفرع الأول: دور أبعاد التحويل الرقمي في تحسين أداء المؤسسات العمومية

يساهم التحويل الرقمي في تحسين أداء المؤسسات العمومية من خلال خمسة أبعاد رئيسية، تتمثل فيما يلي: (جمال، 2024، الصفحات 172-189)

1. البعد الاستراتيجي: يعد البعد الاستراتيجي المحور الأساسي للتحويل الرقمي في المنظمات العمومية، إذ يركز على صياغة رؤية استراتيجية واضحة تدمج التكنولوجيا الرقمية مع أهداف المنظمة وخططها الشاملة. يساهم هذا البعد في تحديد

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحويل الرقمي والأداء المستدام

الأولويات الاستراتيجية، وتوحيد الجهود بين الأقسام، وضمان التوافق بين الاستراتيجية الرقمية والاستراتيجيات المالية والتشغيلية والتنظيمية. من خلال بناء استراتيجية تحول رقمي متكاملة، يحقق البعد تحسینًا ملموسًا في صنع القرار الاستراتيجي، وخفض التكاليف التشغيلية، وزيادة الاستجابة السريعة لاحتياجات المواطنين والمستفيدين. كما يعزز من قدرة المنظمة على مواجهة التحديات البيئية المتغيرة، ويحول التحويل الرقمي من مجرد أداة تكنولوجية إلى محرك استراتيجي للتنمية المستدامة. في النهاية، يصبح هذا البعد الضمانة الأولى لتحقيق أداء عمومي أكثر كفاءة وفعالية ومرونة في مواجهة المتغيرات الرقمية.

2. البعد التكنولوجي: يركز البعد التكنولوجي على اعتماد وتكامل التكنولوجيات الرقمية المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، الحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء داخل عمليات المنظمة العمومية. يساهم هذا البعد بشكل مباشر في تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال أتمتة العمليات، تقليل الوقت والجهد، وتوفير خدمات عن بعد بجودة عالية (كالملف الطبي الإلكتروني في القطاع الصحي). كما يرفع من قدرة المنظمة على تحليل البيانات بدقة أكبر، مما يدعم اتخاذ قرارات مبنية على أدلة حقيقية ويقلل من الأخطاء البشرية. يعزز البعد أيضًا الابتكار في تقديم الخدمات العمومية، ويحقق وفورات مالية ملموسة، ويحسن الوصولية والعدالة في الخدمات لكافة المواطنين. في النهاية، يتحول البعد التكنولوجي إلى رافعة أساسية لرفع جودة الأداء وتحقيق الاستدامة التشغيلية في المنظمات العمومية.

3. بعد التغيير التنظيمي: يعنى بعد التغيير التنظيمي بإعادة هيكلة المنظمة، تغيير الثقافة التنظيمية، وتبني نماذج عمل مرنة وحديثة تتناسب مع متطلبات التحويل الرقمي. يساهم هذا البعد في تقليل مقاومة التغيير داخل المنظمة، وتعزيز الابتكار التنظيمي، وتحسين التنسيق بين الأقسام المختلفة. من خلال إعادة تصميم العمليات والهياكل الإدارية، يحقق البعد زيادة ملحوظة في الإنتاجية والمرونة التنظيمية أمام التحديات المتجددة. كما يساعد في بناء ثقافة عمل تعتمد على التعاون والابتكار، مما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. يُعد هذا البعد الجسر الذي يربط بين التكنولوجيا والأداء، حيث يحول المنظمة العمومية من هيكل تقليدي جامد إلى كيان مرن وقادر على الاستجابة السريعة. في النهاية، يصبح بعد التغيير التنظيمي الضمانة لتحقيق تحسين مستدام في الأداء العمومي.

4. بعد الموارد البشرية: يركز بعد الموارد البشرية على تنمية المهارات الرقمية للموظفين، توفير التدريب المستمر، وبناء قيادة رقمية قوية داخل المنظمة العمومية. يساهم هذا البعد في تمكين العنصر البشري من استخدام الأدوات الرقمية بكفاءة عالية، مما يرفع من الإنتاجية ويقلل من معدلات الغياب والدوران الوظيفي. كما يعزز من الرضا الوظيفي والانتماء للمنظمة، ويحول الموظفين إلى شركاء فاعلين في عملية التحويل الرقمي. من خلال الاستثمار في التدريب والتطوير، يحقق البعد تحسینًا في جودة الخدمات المقدمة ويضمن استمرارية النجاح الرقمي. يُعد هذا البعد الركيزة الأساسية لأي تحول رقمي ناجح، إذ لا يمكن تحقيق التحويل دون وجود كفاءات بشرية مؤهلة. في النهاية، يصبح بعد الموارد البشرية المحرك الحقيقي لتحسين الأداء العمومي.

5. البعد التشريعي والأمني: يغطي البعد التشريعي والأمني جوانب حوكمة الأمن السيبراني، الامتثال للقوانين والتشريعات المتعلقة بالبيانات، وحماية الخصوصية داخل المنظمات العمومية. يساهم هذا البعد في بناء الثقة العامة في النظام الرقمي، وتقليل المخاطر الأمنية، وضمان سلامة البيانات الحساسة للمواطنين. من خلال وضع إطار تشريعي واضح وتدابير أمنية

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحويل الرقمي والأداء المستدام

قوية، يحقق البعد توسعاً آمناً للخدمات الرقمية ويحمي المنظمة من الهجمات السيبرانية. كما يعزز من الشفافية والمساءلة، ويضمن التوافق مع المعايير الدولية والوطنية. يُعد هذا البعد الضمانة الأخيرة لاستدامة التحويل الرقمي، إذ لا يمكن تحقيق أداء مستدام دون أمان وحوكمة قانونية. في النهاية، يحول البعد التشريعي والأمني المخاطر إلى فرص لتعزيز الأداء العمومي.

الفرع الثاني: العلاقة بين التحويل الرقمي والأداء المستدام

على صعيد ربط التحويل الرقمي بالأداء المستدام فقد أكدت دراسة (El Hilali, 2020) على التأثير الإيجابي للعملاء في التحويل الرقمي على التزامات المنظمات بالاستدامة؛ إضافة إلى ذلك يؤثر الابتكار في التحويل الرقمي على التزامات المنظمات بالاستدامة.

كما أفادت دراسة (Yip, 2018) أن تطوير نموذج استدامة الخدمات المصرفية يعتمد على الأداء التكنولوجي والذي يتمثل في العنصرين التاليين: (العنصر الأول: تعظيم كفاءة المواد والطاقة من خلال رقمنة الوثائق الداخلية، ومنصات الكتابة الإلكترونية، وعقد المؤتمرات عن بعد، والعنصر الثاني: العمليات الرقمية البديلة من خلال التجارة الإلكترونية، الخدمات المصرفية الإلكترونية، كشوف الحسابات الإلكترونية، تقديم الاستشارات المصرفية إلكترونياً، الدفع بواسطة الموبايل) وقد نجحت دراسة (Ziadlou, 2021) في استخلاص الأثر الإيجابي للتحويل الرقمي على الأداء المستدام، حيث إن مشاركة الموظفين وتمكين الموظفين وتطوير الثقافة هي العوامل الحاسمة في التحويل الرقمي، بالإضافة إلى أن هناك ستة عوامل مهمة تلعب دوراً هاماً في التحويل الرقمي لتحقيق الأداء المستدام وهي (المعرفة والابتكار والتحفيز والاستراتيجية والتعاون والقيادة).

وبالإضافة إلى كل ذلك فإن المنظمات التي تريد تسريع التحويل الرقمي تحتاج إلى تنمية عوامل التحويل مثل تطوير المعرفة وعوامل الرحلة مثل زيادة الابتكار والتكيف والحافز مع الاستمرار في الاستعداد للمستقبل على التحويل من النماذج التقليدية إلى الأساليب الحديثة وما بعد الحداثة. وبذلك تحديداً المنظمات الحديثة والأكثر حداثة التي تسعى دائماً على اكتساب ميزة تنافسية مالية بالإضافة إلى مزايا وعوائد مالية ومجتمعية أيضاً.

كما أكدت دراسة (Bican, 2020) أن التحويل الرقمي يلعب دوراً رئيسياً لتحقيق الاستدامة للمنظمات، فبدون التحويل الرقمي للشركات لا يمكن حل التحديات الاقتصادية والبيئية في المستقبل على نحو مستدام، فالتحويل الرقمي يلعب دوراً هاماً في زيادة الأعمال والشركات يدعم الأداء المستدام مثل نماذج الأعمال الرقمية التي تمكن تحقيق الاستدامة.

وقد أشارت دراسة (Gil-Gomez, 2020) أن إدارة علاقات العملاء تمثل مجموعة من الحلول الرقمية المبتكرة التي تقدم مجموعة من الفوائد لنجاح ريادة الأعمال ومن ثم يحقق الاستدامة بأبعادها الثلاثة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية وبالتالي يمكن اعتبار إدارة علاقات العملاء نوعاً من تكنولوجيا المعلومات الخضراء الموجهة نحو التحويل الرقمي لبناء نموذج أعمال مستدام ودفع جهود الشركات الصغيرة والمتوسطة نحو الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وأضافت دراسة (Gomez-Trujillo, 2021) إلى أن التحويل الرقمي يعتبر استراتيجية للاستدامة حيث إن هناك علاقة متبادلة بين التحويل الرقمي والاستدامة حيث يتطلب هذا التحويل تغييرات في استراتيجية ونموذج العمل كما يتطلب أن تكون الأعمال التجارية ضمن التزام حقيقي بالاستدامة والاستفادة من قدرات الذكاء الاصطناعي في المساهمة في ابتكار نموذج أعمال قائم

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحول الرقمي والأداء المستدام

على الاستدامة حيث يمكن للشركات الملتزمة بالاستدامة والتي تم تحويلها رقمياً للتطوير خدمات ومنتجات ذات توجه تكنولوجي لبناء أنظمة تفاعلية مع المستهلكين أن تحسن أدائها وتصبح أكثر ربحية واستدامة عما مضى. كما نجحت دراسة (Elgohary, 2020) في التوصل إلى أنه توجد علاقة متبادلة بين التحول الرقمي والأداء والتنمية المستدامة في مصر مما أدى إلى جعل الشركات والحكومات أكثر قدرة على المنافسة تدريجياً من خلال التحول الرقمي حيث إنه يوفر النمو الاقتصادي والازدهار وتوفير الفرص التعليمية المتنوعة وذلك عبر الوصول الشامل إلى الإنترنت في سبيل خدمة عملية التطوير وتأثير علاقة تقنية المعلومات على التنمية المستدامة من خلال التحول الرقمي في سبيل تحقيق أهداف الاستدامة.

وتوصلت دراسة (Bhatti, 2021) في مجال الأعمال التجارية أن التحول الرقمي ودمج التكنولوجيا الرقمية في كل مجالات الأعمال، وأن المفهوم ضروري للنمو المستدام للمنظمة والاقتصاد العام. كما أظهرت نتائج دراسة (El Hilali, 2020) أن الأشياء والبيانات والابتكار هي محرك أساسي لنموذج الأعمال للتحول الرقمي، وأن له تأثير كبير على سبيل الوصول إلى الاستدامة، وأن الطريق لتحقيق الاستدامة في العصر الرقمي يجب أن يركز على ثلاثة محاور رئيسية وهي: تجربة العميل واعتماد التركيز على العميل، وبناء قدرة تحليل البيانات وتحويل الابتكار على مستوى نموذج الأعمال.

الفرع الثالث: دور التحول الرقمي في رفع كفاءة الأداء المستدام في المؤسسة العمومية

يلعب التحول الرقمي دوراً حاسماً في رفع كفاءة الأداء المستدام من خلال مجموعة من الآليات المتكاملة التي تمس الجوانب التشغيلية والاستراتيجية داخل المؤسسات. (Vial, 2019) فمن حيث تحسين الكفاءة التشغيلية والإدارية، تسهم أتمتة العمليات والاعتماد على المنصات الرقمية في تبسيط الإجراءات وتقليل الزمن اللازم لإنجاز المعاملات (Bharadwaj, 2013)، إلى جانب الحد من الأخطاء البشرية وتعزيز التكامل بين الإدارات عبر أنظمة معلومات موحدة. (Vial, 2019). هذا التكامل يؤدي إلى رفع جودة الخدمات وتحسين تجربة المستفيدين، وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى الرضا العام (Verhoef, 2021).

أما فيما يتعلق بدعم اتخاذ القرار، فإن التحول الرقمي يمكن المؤسسات من استغلال البيانات الضخمة والتحليلات المتقدمة لاتخاذ قرارات دقيقة قائمة على الأدلة (OECD, 2019)، بدلاً من الاعتماد على الحدس أو التقديرات التقليدية، ويساهم ذلك في تحسين تخصيص الموارد وتقليل الهدر وتعزيز الكفاءة الاقتصادية على المدى الطويل (Verhoef, 2021).

وعلى صعيد الاستدامة البيئية والاجتماعية، يساهم التحول الرقمي في تقليل الاعتماد على الموارد التقليدية مثل الورق، مما يخفف الأثر البيئي (OECD, 2019)، كما يتيح توسيع نطاق الوصول إلى الخدمات عبر القنوات الرقمية، خاصة في المناطق النائية، مما يعزز مبدأ العدالة والشمول الاجتماعي.

إضافة إلى ذلك، يبرز دور التحول الرقمي في تطوير الموارد البشرية، حيث يفرض الحاجة إلى اكتساب مهارات رقمية جديدة وتبني ثقافة التعلم المستمر (Verhoef, 2021)، مما يؤدي إلى رفع كفاءة العاملين وتحسين إنتاجيتهم، كما يعزز بيئة الابتكار داخل المؤسسات ويدعم

القدرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة. (Teece, 2018)

بالتالي، يمكن القول إن التحويل الرقمي لا يقتصر على تحسين الكفاءة التشغيلية فقط، بل يمثل ركيزة أساسية لتحقيق أداء مستدام شامل قائم على الكفاءة والابتكار والاستجابة الفعالة لمتطلبات البيئة الحديثة.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتحويل الرقمي والأداء المستدام

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يقوم عليها موضوع الدراسة، حيث أنها تمثل الإطار الفكري المرجعي للدراسة، حيث تم الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة سواء المحلية أو العربية أو الأجنبية لكل من التحويل الرقمي و الأداء المستدام، وفي هذا المبحث قمنا بمحاولة عرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات موضوع الدراسة وذلك بهدف معرفة النتائج المتوصل إليها والإجراءات والأدوات المعتمدة في التحليل، حيث تم تقسيم المبحث هذا إلى مطلبين تطرقنا من خلاله في إلى عرض الدراسات السابقة، ثم تطرقنا إلى موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، ثم مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة

سنتناول من خلال هذا المطلب أهم الدراسات السابقة ذات الارتباط الوثيق بموضوع دراستنا، حيث نقسمها ما بين الدراسات الوطنية والعربية والدراسات الأجنبية.

الفرع الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل

أولاً: الدراسات باللغة العربية

1. دراسة (عبد الغني، 2022)، بعنوان: انعكاسات التحويل الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر، مجلة كلية السياسة والاقتصاد.

هدفت الدراسة إلى معرفة انعكاسات تطبيق آليات التحويل الرقمي على النمو الاقتصادي في مصر، وذلك سعياً نحو التعرف على طبيعة وأهمية التحويل الرقمي كأحد ابتكارات تكنولوجيا المعلومات والكشف عن أهم عوامل ومحددات نجاح استراتيجيات التحويل الرقمي بالإضافة إلى تحديد طبيعة التحديات التي تواجه تنفيذ آليات التحويل الرقمي واستخلاص انعكاسات تطبيق آليات التحويل الرقمي على النمو الاقتصادي في مصر، اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي حيث قامت الباحثة بدراسة وتحليل ما ورد بالدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بمتغيرات البحث، وكذلك التقارير والإصدارات المتعلقة بالمؤسسات الدولية والجهات والوكالات المحلية المعنية بتعزيز تطبيق آليات التحويل الرقمي ودورها في تعزيز النمو الاقتصادي، و المنهج الاستقرائي بحيث حرصت الباحثة على استخلاص أهم أوجه انعكاسات هذه العلاقة، مع تقديم توصيات لتعزيز تطبيق التحويل الرقمي في مصر، وتوصل البحث إلى أن نجاح التحويل الرقمي كأحد ابتكارات تكنولوجيا المعلومات، يتطلب تغيير نظم التعليم والتعلم لتوفير مهارات جديدة وكوادر بشرية مستقبلية قادرة على تحقيق التميز في العمل الرقمي وتحقيق الرفاهية الاجتماعية، كما توصل البحث إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق آليات التحويل الرقمي وتعزيز النمو الاقتصادي في مصر. وأوصى البحث بالتأكيد على أهمية رأس المال البشري، من خلال الاستثمار في البنية الأساسية لتقنية المعلومات والاتصالات من شبكات وأجهزة وبرمجيات وتطبيقات وخبرات بشرية مدربة ومؤهلة للتطور وليس مجرد التشغيل الأمثل والصناعة وإتاحة الإنترنت للجميع بجودة عالية وبتكلفة مناسبة.

2. دراسة (صولي و كسنة، 2023)، بعنوان: أثر التكامل بين التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية على النجاح التنظيمي، أبحاث الملتقى الوطني حول جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية رهانات وتحديات تقييم الواقع واستشراف الواقع، جامعة غرداية.

هدف البحث إلى دراسة أثر التكامل بين التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية على النجاح التنظيمي، وذلك سعياً نحو التعرف على أهمية كل من التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية بالإضافة إلى أهمية التكامل بينهم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كونهما يتوافقان مع طبيعة الدراسة ويخدمان أهدافها، في الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تبين لنا أن التحول الرقمي يستلزم الاعتماد الشامل للتقنيات الرقمية في جميع جوانب المؤسسة؛ تركز الإدارة الإلكترونية على إدارة المعلومات والعمليات من خلال الوسائل الإلكترونية؛ كما يؤكد التقاطع بين التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية على أهمية التكيف السريع مع التكنولوجيا الحديثة وتبني مزايا الأدوات والعمليات الرقمية، ومن أهم التوصيات التي توصل إليها الباحثان ضرورة القيام بإجراء تقييم شامل لاحتياجات المؤسسة وتحدياتها قبل تنفيذ التحول الرقمي، مع ضرورة تحديد نقاط الضعف في الإدارة الإلكترونية ووضع استراتيجية لكيفية معالجة التكنولوجيا لهذه المشكلات.

3. دراسة (تجاني و منصور، 2023)، بعنوان: التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، أبحاث الملتقى الوطني حول جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية رهانات وتحديات تقييم الواقع واستشراف الواقع، جامعة غرداية.

هدفت هذه الورقة البحثية إلى تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية للتحول الرقمي وأهميته، ومختلف مجالات تطبيقه، تطرقت إلى أحد أهم وظائف المنظمة التي مسها التحول الرقمي والمتمثلة في وظيفة إدارة الموارد البشرية ومعرفة استخدامات التحول الرقمي في هذه الإدارة وكذا متطلباتها، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوقوف على أهم المفاهيم التي لها صلة بموضوع الدراسة والمتعلقة بالتحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها أن التحول الرقمي لم يعد خياراً بل أصبح ضرورة قصوى بالنسبة للمنظمات في مختلف القطاعات لتضمن استمراريته في دائرة المنافسة، كما توصلت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية التقليدية تجاوزها الزمن وهي تتحول تدريجياً إلى ما يعرف بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية في ظل التحول الرقمي.

4. دراسة (صفاء تايه، 2024)، بعنوان: العلاقة بين الكفاءات الريادية والتحول الرقمي في المصارف التجارية (دراسة استطلاعية في المصارف الحكومية في محافظة النجف الاشرف)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. هدفت الدراسة بصورة رئيسة إلى اختبار العلاقة بين الكفاءات الريادية والتحول الرقمي في المصارف الحكومية، وذلك كمحاولة للوصول إلى تفسير طبيعة هذه العلاقة، الذي تم من خلال استطلاع آراء عينة من موظفي المصارف التجارية (الحكومية) ولتحقيق هذا الهدف فقد تم اعتماد الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات المطلوبة وتوزيعها على أفراد العينة، عددهم (88)، وقد تم تحليلها باستعمال عدد من الاختبارات الإحصائية المتوفرة ضمن البرنامج الإحصائي (V.24 SPSS) وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها: توجد علاقة ارتباط وتأثير بين الكفاءات الريادية والتحول الرقمي في المؤسسات المصرفية (الحكومية)، وأوصت بالعمل على تعزيز الكفاءات الريادية

وتمكن المدراء من ممارستها لأنها تعد مهمة لنمو وتطور الأعمال المصرفية، ونحن نعيش زمن التحول الرقمي الذي يتطلب إدارات تتمتع بالكفاءة والثقافة الرقمية التي تدفع نحو التغيير والاستفادة من التكنولوجيا الرقمية.

5. دراسة (علي المدني و ونيس الدروقي، 2024)، بعنوان: أثر التحول الرقمي على التطوير التنظيمي (دراسة

تطبيقية على الموظفين بالإدارة العامة في جامعة بنغازي)، المجلة الأفريقية للعلوم البحتة والتطبيقية المتقدمة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على التطوير التنظيمي - دراسة تطبيقية على الموظفين بالإدارة العامة في جامعة بنغازي لبيان مدى توافر أبعاد التحول الرقمي (التقنيات الرقمية - البيانات - الابتكار الرقمي - الموارد البشرية)، وتحديد درجة تأثيرها في التطوير التنظيمي، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع (108) استبانة، وتم استرجاع (97) استبانة صالحة للتحليل، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على التطوير التنظيمي، وأوصت الدراسة بأنه يجب على جامعة بنغازي زيادة الاهتمام بأبعاد التحول الرقمي لثبوت مدى تأثيرها على التطوير التنظيمي.

6. دراسة (سركالي، 2024)، بعنوان: أهمية التحول الرقمي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة داخل المجتمع، مجلة

شؤون استراتيجية.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية التحول الرقمي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وذلك من خلال التعريف بمفهوم التحول الرقمي، والتنمية المستدامة، مع إبراز علاقة التحول الرقمي بتحقيق أهداف التنمية المستدامة على أرض الواقع، وذلك من خلال أبعادها الثلاث والمتمثلة في البعد الاجتماعي، الاقتصادي، والبيئي، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت بتوصيف مفهوم التحول الرقمي والتنمية المستدامة وتحليل العلاقة بينهما، مع إبراز دور التقنيات الحديثة في دعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة داخل المجتمع. كما تم تحليل الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والبيئية المرتبطة بهذا التحول، توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يلعب دوراً أساسياً في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال تحسين الخدمات وتعزيز التنمية في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية. كما بينت أن استخدام التكنولوجيا الرقمية يساهم في رفع كفاءة المؤسسات وتحسين جودة التعليم والصحة ودعم النمو الاقتصادي داخل المجتمع.

7. دراسة (بن أحمد و بن أحمد، 2025)، بعنوان: التحول الرقمي في الجزائر الواقع والتحديات، المجلة الجزائرية

للمالية العامة.

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم تحليل شامل لواقع التحول الرقمي في الجزائر حيث تم اعتماد المنهج الوصفي لتوضيح المفاهيم الأساسية المتعلقة بالرقمنة والتحول الرقمي، مع تسليط الضوء على أبرز المراحل التي مر بها هذا القطاع. بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام المنهج التحليلي لدراسة الإحصائيات الرسمية الصادرة عن وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والتي تقدم نظرة معمقة حول أهم مؤشرات الأداء الرقمي في البلاد، وتوصلت الدراسة أن قطاع الرقمنة في الجزائر لا يزال يواجه تحديات كبيرة، على الرغم من الجهود الملحوظة التي تبذلها الدولة لتعزيز الرقمنة في مختلف المجالات. وعلى الرغم من إدراج تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ضمن أولويات الحكومة، وسعيها المستمر لتحسين ترتيب الجزائر في المؤشرات العالمية المتعلقة بالرقمنة، إلا أن البلاد لا تزال تحتل مراكز متأخرة في هذه التصنيفات.

يعكس ذلك الحاجة إلى بذل مزيد من الجهود لتجاوز العقبات التقنية والتنظيمية وتعزيز البنية التحتية الرقمية لتحقيق تقدم ملموس في هذا المجال.

8. دراسة (بوضيف عمر، 2025)، بعنوان: أثر التحويل الرقمي على الأداء الوظيفي - دراسة لعينة من موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء (CASNOS) لولايات أقصى الجنوب الجزائري، مجلة إليزا للبحوث والدراسات.

تهدف الدراسة إلى تبيان أثر التحويل الرقمي على الأداء الوظيفي، حيث يعتبر عملية استراتيجية شاملة لتغيير نموذج العمل باستخدام التقنيات الرقمية، وللبحث حول العلاقة بين هذه المتغيرات تمت الدراسة على عينة مكونة من 197 موظف بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء (CASNOS) من خلال توزيع استبانات، وقد تمت معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSSv26، توصلت هذه الدراسة إلى أن التحويل الرقمي بأبعادها الأربعة (استراتيجية التحويل الرقمي، ثقافة التحويل الرقمي، البعد الإنساني، البعد الإجرائي والتقني له أثر كبير على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، وأوصت الدراسة بتقديم برامج توعية وتدريب مستمر للتركيز على أهمية تبني التكنولوجيا وقبول التغيير كجزء من بيئة العمل الحديثة، وتطوير نظام تقييم أداء الموظفين المراعاة مدى قدرتهم على استخدام الوسائل الرقمية بفعالية.

9. دراسة (عثمان، 2025)، بعنوان: التحويل الرقمي في التعليم قبل الجامعي على ضوء مفهوم الجمهورية الجديدة دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية.

استهدفت الدراسة التعرف على واقع التحويل الرقمي لدى الطلاب في التعليم قبل الجامعي في ضوء الجمهورية الجديدة، مع إبراز مفهوم دقيق للجمهورية الجديدة والذي يعد التحويل الرقمي أحد مخرجاتها، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي للتعرف على واقع التحويل الرقمي لدى طلاب التعليم قبل الجامعي ومتطلبات ومعوقات هذا الواقع، حيث ظهرت العديد من التحديات والمشكلات التي شاهدها النظام التعليمي الجديد ٢٠٣٠ حيث كان يعتمد على أساليب تدريسية تقليدية، وضعف الإمكانيات المادية والتكنولوجية في العديد من المدارس المصرية، والمركزية في تطبيق أساليب التقييم وجود الإدارة التعليمية في إدارة نظام التعليم الجديد، وكشفت الدراسة التحليلية إلى تحقق تفعيل وتطبيق التحويل الرقمي في استخدام التعليم الإلكتروني ولكنها تحتاج إلى المزيد من الجهد لتحقيقها بكفاءة عالية وذلك في التعليم قبل الجامعي ومدارس الجمهورية الجديدة، كما كشفت الدراسة عن بعض المعوقات التي واجهت تفعيل التحويل الرقمي وأطراف العملية التعليمية أثناء تفعيله. كما قدمت الدراسة التوصيات والمقترحات لتفعيل التحويل الرقمي لدى طلبة التعليم قبل الجامعي لمدارس الجمهورية الجديدة.

10. دراسة (عليوي، 2026)، بعنوان: أثر التحويل الرقمي في تعزيز جودة الحياة الوظيفية، دفا تر السياسة والقانون.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحويل الرقمي في تعزيز جودة الحياة الوظيفية، ولتحقق أهداف الدراسة استعان الباحثان بالمنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف وتحليل المفاهيم النظرية للدراسة كالتحويل الرقمي وجودة الحياة الوظيفية، وكذا تحليل كيفية تأثير التحويل الرقمي في تعزيز جودة الحياة الوظيفية، خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن التحويل الرقمي له تأثير على جودة الحياة الوظيفية فهو يساهم في تحسين الكفاءات وتطوير المهارات، والرفع من كفاءات الاتصال والتنسيق والتنظيم وزيادة الشعور بالانتماء والولاء وغيرها، وفي ضوء تلك النتائج توصل الباحثين إلى مجموعة من

التوصيات أهمها العمل على خلق آليات لتدريب الموظفين داخل المنظمات على استخدام التكنولوجيا الحديثة بهدف الرفع من كفاءة أداءهم، وتحفيزهم على مواكبة استخدام التكنولوجيا الرقمية الحديثة

ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية:

1. دراسة (Kim, 2023) بعنوان: **The impact of digital transformation on innovation performance – The mediating role of innovation factors**.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير التحويل الرقمي على أداء الابتكار لدى الشركات المصنعة الصينية المدرجة خلال الفترة 2009-2019، مع التركيز على الدور الوسيط لعوامل الابتكار (تدفق المعرفة، العاملين الفنيين، الاستثمار في البحث والتطوير، والوعي بالابتكار). اعتمدت الدراسة على تحليل نصي لتقرير الشركات السنوية لقياس التحويل الرقمي، وقياس الابتكار الكمي بعدد طلبات البراءات والابتكار النوعي بعدد براءات الاختراع. أظهرت النتائج أن التحويل الرقمي يعزز بشكل إيجابي كلاً من كمية وجودة الابتكار، وأن عوامل الابتكار الأربعة تمثل مسارات وسيطة مهمة؛ حيث يبرز الوعي بالابتكار كوسيط أقوى في بعد الكمية، بينما يبرز العاملون الفنيون كوسيط أقوى في بعد الجودة. كما أظهرت تحليلات التباين أن تأثير التحويل الرقمي أقوى في الشركات غير الحكومية وغير عالية التقنية وغير الملوثة بشدة، مما يساهم في تقليل الفجوة بين أنواع الشركات المختلفة. تخلص الدراسة إلى أن التحويل الرقمي يعيد تشكيل نماذج الابتكار التقليدية من خلال تسهيل تدفق الموارد والمعارف، وتقديم توصيات سياسية للحكومات والمدراء في الدول النامية مثل الصين لتعزيز الصناعة 4.0 والابتكار المستدام.

2. دراسة (Schilirò, 2024)، بعنوان: **Digital transformation and its impact on International Journal of Business and Management organizations**.

تهدف هذه الدراسة إلى مناقشة مفهوم التحويل الرقمي وتأثيره على المنظمات، مع التركيز على أسباب فشل معظم المبادرات الرقمية رغم الاستثمارات الكبيرة. اعتمدت الدراسة على مراجعة أدبية نظرية شاملة لتعريف التحويل الرقمي كظاهرة معقدة متعددة الأبعاد تتجاوز التكنولوجيا لتشمل الناس والثقافة والاستراتيجية وإعادة تصميم نماذج الأعمال، ثم أجرت تحليلاً ببيومترياً (metadata analysis) باستخدام برنامج VOSviewer على 63 بحثاً منشوراً بين 2012-2023 بكلمات مفتاحية "Digital Transformation" و "Fail*". أظهرت النتائج أن عوامل النجاح الرئيسية تتمثل في وجود استراتيجية واضحة، قيادة رقمية قوية، ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والتعلم المستمر، بناء نموذج أعمال رقمي جديد، وتطوير المهارات والقدرات الديناميكية، بينما تكمن أسباب الفشل الرئيسية في مقاومة التغيير، نقص الرؤية الاستراتيجية، غياب التركيز على العامل البشري، ضعف البنية التحتية التكنولوجية، وعدم تبني نهج شمولي. وتخلص الدراسة إلى أن التحويل الرقمي يتطلب مقارنة شاملة تجمع بين التكنولوجيا والاستراتيجية والثقافة لتحقيق النجاح، وتدعو إلى بحوث مستقبلية لمعالجة فجوات البيانات حول حالات الفشل.

3. دراسة (Joel, 2024) ، بعنوان: **The impact of digital transformation on business development strategies: Trends, challenges, and**

opportunities analyzed. World Journal of Advanced Research and Reviews.

تهدف هذه الدراسة المراجعة إلى تحليل تأثير التحويل الرقمي على استراتيجيات تطوير الأعمال من خلال استعراض الاتجاهات والتحديات والفرص الناتجة عنه. تعتمد الدراسة على مراجعة شاملة للأدبيات وتؤكد أن التحويل الرقمي أصبح محركاً أساسياً لتطوير الأعمال من خلال تبني تقنيات مثل الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء وتحليلات البيانات الكبيرة، مما يعزز الكفاءة التشغيلية، يحسن تجارب العملاء عبر التخصيص والتسويق المستهدف، ويفتح آفاقاً جديدة للابتكار ونماذج أعمال رقمية. كما أبرزت جائحة كوفيد-19 تسريع تبني العمل عن بعد والأدوات الرقمية للتعاون. ومع ذلك، تواجه المنظمات تحديات كبيرة أبرزها الأنظمة القديمة غير المتوافقة، مخاوف أمن البيانات والخصوصية، والفجوة في المهارات الرقمية. أما الفرص فتشمل تعميق فهم سلوك العملاء، تقليل التكاليف، وزيادة الكفاءة من خلال الأتمتة، بالإضافة إلى إمكانية الوصول إلى أسواق جديدة. وتخلص الدراسة إلى أن التحويل الرقمي يعيد تشكيل استراتيجيات تطوير الأعمال، وتوصي المنظمات بتطوير استراتيجية رقمية واضحة، تحديث البنية التحتية، واستثمار في تطوير المهارات لتحقيق الاستفادة الكاملة من هذا التحويل في عصر الصناعة الرقمية.

4. دراسة (Abderrahmane, 2025)، بعنوان: **The role of digital transformation in improving the quality of health services in Algeria: A case study of health institutions in southern Algeria.** *Al Bashaer Economic Journal.*

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور التحويل الرقمي في تحسين جودة الخدمات الصحية في المؤسسات الصحية بجنوب الجزائر، باستخدام منهج مختلط (استبيانات ومقابلات) على عينة من 52 مؤسسة صحية و254 مهنياً صحياً. أظهرت النتائج أن التحويل الرقمي (سجلات صحية إلكترونية، تطبيقات الطب عن بعد، وأدوات التشخيص) يحسن جودة الخدمات في إدارة السجلات الطبية، دقة التشخيص، وتجربة المريض، مع وجود ارتباط إيجابي قوي بين التحويل الرقمي وجودة الرعاية ($r = 0.763$)، $p < 0.001$ ، وأكدت الدراسة أن البنية التحتية والمهارات الرقمية هما العاملان الرئيسيان للنجاح، بينما يعيق التنفيذ تحديات مثل ضعف البنية التحتية، مقاومة التغيير، نقص التدريب، والقيود الاقتصادية والإدارية. ساهمت الدراسة في الأدبيات بتقديم دليل تجريبي من سياق الجزائر وتوسيع نموذج قبول التكنولوجيا (TAM)، وأوصت باستثمار في البنية التحتية الرقمية، تدريب المهنيين، وتشجيع الشراكات بين القطاعين العام والخاص لتحقيق رعاية صحية عادلة وذات جودة عالية، مع الإشارة إلى قيودها مثل التركيز الإقليمي والتصميم المقطعي.

5. دراسة (Pretorius, 2025)، بعنوان: **Revolutionizing Higher Education: The Role of Digital Transformation in Accounting Education**، **Future of Education**

تهدف هذه الدراسة التي اعتمدت على مراجعة أدبية شاملة إلى استكشاف دور التحويل الرقمي في تطوير تعليم المحاسبة ضمن مؤسسات التعليم العالي، حيث أكدت الباحثة أن جائحة كوفيد-19 سرعت من الانتقال نحو المنصات الرقمية

والتعليم المدمج، مما جعل التعليم أكثر مرونة وشوياً وتوافقاً مع احتياجات سوق العمل الرقمي. وتُظهر النتائج أن دمج أدوات مثل الحوسبة السحابية، أدوات تصور البيانات (Tableau) و(Power BI)، البيئات الافتراضية للتعليم، تقنية البلوك شين، والذكاء الاصطناعي يحسن التخصيص في التعلم، يعزز التفاعل والمشاركة، ويطور المهارات العملية والتفكير الإبداعي لدى الطلاب، لكنه يواجه تحديات مثل مقاومة أعضاء هيئة التدريس، نقص الموارد، فجوة المهارات بين المناهج والسوق، ضعف البنية التحتية، ومخاوف الأمان والخصوصية. وتخلص الدراسة إلى أن التحويل الرقمي ليس مجرد أداة تقنية بل إعادة تصميم جذرية لتعليم المحاسبة، وتدعو إلى تحديث مستمر للمناهج، تدريب أعضاء هيئة التدريس، تعزيز التعاون بين الجامعات والصناعة، وإجراء بحوث مستقبلية لضمان الشمولية وتقليل التحيزات، حتى يصبح الخريجون مؤهلين لمهنة المحاسبة في عصر التحويل الرقمي.

الفرع الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع

أولاً: الدراسات باللغة العربية:

1. دراسة (قراوي، 2020) بعنوان: دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية

الجزائرية دراسة حالة شركة الإسمنت لعين الكبيرة – سطيف، مجلة التكامل الاقتصادي.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المستدام، باقتراح نموذج تم تطبيقه على شركة الإسمنت لعين الكبيرة لسنة 2017 وذلك بالاستناد إلى جملة من المعطيات التي وفرتها الشركة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الشركة تتمتع بكل المقومات التي تسهل تجسيد بطاقة الأداء المتوازن بغية تحقيق إستراتيجيتها وتقييم أدائها على المدى القصير والبعيد، وليس أدائها المالي فحسب بل الأداء الاقتصادي، الاجتماعي وحتى البيئي كون الشركة قطعت شوطاً كبيراً فيما يتعلق بهذا المجال وهذا لتبني مبادئ التنمية المستدامة، لتنتقل بذلك من لوحة القيادة النموذج التقليدي الذي تتخذه حالياً كأداة رئيسية لتقييم أدائها إلى نموذج متكامل وإستراتيجي. كما قدمت بطاقة الأداء المتوازن عدة معطيات حول الأداء المستدام للشركة، من خلال قراءة تحليلية للمؤشرات المالية وغير مالية والعلاقة السببية بينها.

2. دراسة (سلمان و عطا الله علي، 2021)، بعنوان: دور تقارير الاستدامة وفق معايير (SASB) في رفع

كفاءة الأداء المستدام بالتطبيق في شركة مصافي الوسط، /مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية.

هدفت الدراسة الى دراسة وتحليل محاسبة الاستدامة والمعايير الخاصة بها، واجراء مقارنة بين أهم المعايير الشائعة وأيهما أفضل (من وجهة نظر الباحثان)، واعداد تقرير استدامة لشركة مصافي الوسط العراقية وتحليل النتائج، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف مفهومي التحويل الرقمي والتنمية المستدامة وتحليل العلاقة بينهما ودور التحويل الرقمي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وقد استنتج الباحثان إن تطبيق معايير محاسبة الاستدامة (SASB) يساهم في رفع كفاءة قياس الأداء في الشركة من خلال مقارنة مؤشرات الأداء الظاهرة في هذه التقارير مع سنة أخرى لنفس الشركة لمعرفة مقدار الزيادة أو الانخفاض في تلك المؤشرات او مقارنتها مع شركات أخرى (Benchmark). كما أوصى الباحثان بضرورة اعتماد تقارير الاستدامة في البيئة العراقية واعدادها وفق معايير (SASB) بسبب المزايا المتوقعة منها.

3. دراسة (الحاكم، الحسن دفع الله، و محمد خالد، 2023)، بعنوان: أثر التسويق الريادي على الأداء المستدام،

دراسة على عينة من الشركات الصناعية العاملة، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التسويق الريادي على الأداء المستدام في الشركات الصناعية العاملة بولاية الخرطوم، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، استناداً إلى نظرية أصحاب المصلحة ومراجعة الأدبيات، تم بناء نموذج الدراسة وفرضياتها اعتماداً على أدبيات الدراسة وكذلك تم الاستعانة بالدراسات السابقة في تطوير مقاييس الدراسة، وصممت استبانة لجمع البيانات من عينة غير احتمالية (ميسرة)، حيث تم توزيع (354) واسترد منها (290) بنسبة استجابة بلغت (81%)، و تم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (AMOSv25) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن هنالك أثر عند مستوى دلالة (0.05 كه) للتسويق الريادي على الأداء المستدام، ووجود علاقة إيجابية بين التسويق الريادي بعدي (الاستباقية وتعظيم الموارد) والأداء المستدام بعدي (الأداء التنظيمي، والأداء الاقتصادي)، بالشركات الصناعية العاملة في ولاية الخرطوم، وبناء على هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة زيادة الوعي بالتسويق الريادي من قبل الشركات الصناعية العاملة في ولاية الخرطوم وذلك لما له من آثار واضحة على الأداء المستدام لهذه الشركات واستمراريتها.

4. دراسة (الموسوي و بتول، 2023)، بعنوان: أهمية الإبداع التكنولوجي الأخضر في تحسين الأداء المستدام للوحدات الاقتصادية، مجلة الكوت للاقتصاد والإدارة.

هدف البحث إلى تحسين مستوى الأداء المستدام للوحدات الاقتصادية لا سيما الصناعية من خلال الاعتماد على الإبداع التكنولوجي الأخضر ودوره الفاعل والأساس في تحسين مستوى الأداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي للوحدات الاقتصادية في ظل التغييرات السريعة في بيئات الأعمال المتجددة، إذ تم اختيار شركة الزوراء العامة في بغداد محلاً للبحث لإجراء دراسة تطبيقية للمدة (2020-2021)، اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي من خلال وصف وتحليل مفاهيم التحويل الرقمي والتنمية المستدامة، وبيان العلاقة بينهما ودور التحويل الرقمي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة داخل المجتمع، وأشارت النتائج إلى أنَّ (GTI) يُمكنُ الوحدة الاقتصادية من تحقيق العديد من المزايا المستدامة منها: توفير الموارد الطبيعية وتحسين كفاءة استعمالها، تحبب التلوث في عمليات الإنتاج وإعادة تدوير النفايات، تقديم منتجات وخدمات صديقة للبيئة، خلق بيئة داعمة للأفكار الابداعية، تحقيق تنمية خضراء طويلة الأجل تنعكس بشكل إيجابي على البيئة والمجتمع.

5. دراسة (الصور و باحاج، 2024)، بعنوان: إستراتيجيات ريادة الأعمال ودورها في تحسين الأداء المستدام في المشروعات الصغيرة والمتوسطة محافظة شبوة، مجلة الدراسات الاجتماعية.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور إستراتيجيات ريادة الأعمال في تحسين الأداء المستدام في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة شبوة، حيث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أبعاد المتغير المستقل على النحو الآتي: (الثقافة الريادية، والإبداع والابتكار، والأخذ بالمخاطرة)، أما المتغير التابع فيضم الأبعاد: (الأداء البيئي، والأداء الاجتماعي، والأداء الاقتصادي)، وقد استخدم الباحثان الاستبانة لجمع المعلومات من عينة مكونة من (238) فرداً، من إدارات تلك المشروعات وفق العينة العشوائية الطبقية (مالك المشروع، أو المدير العام، أو من يكافئه في تلك المشروعات)، وجرى تحليل عدد (219) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى أنَّ المشروعات الصغيرة والمتوسطة تطبق إستراتيجيات ريادة الأعمال والأداء المستدام بمستوى متوسط، وكان أعلى أبعاد المتغير المستقل الإبداع والابتكار، وأدناها الثقافة الريادية، أما المتغير التابع فأن أعلى أبعاده الأداء

الاجتماعي، وأدائها بُعد الأداء الاقتصادي، واتضح أنّ أعلى علاقة مع أبعاد الأداء المستدام كانت للثقافة الريادية، وتليها الأخذ بالمخاطرة، وهناك علاقة تأثير بين كل من الإبداع والابتكار والأخذ بالمخاطرة، وأبعاد الأداء المستدام، وعدم وجود علاقة تأثير مع الثقافة الريادية، وكانت أهم التوصيات: ضرورة زيادة الاهتمام بإستراتيجية الثقافة الريادية، تعزيز ودعم الأداء المستدام بأبعاده كافة، وخصوصاً البعد الاقتصادي، والذي اظهرت نتائج الدراسة انخفاضه.

6. دراسة (عبد الونيس، 2024)، بعنوان: أثر الخصائص الشخصية والتنظيمية على الأداء المستدام دراسة

ميدانية على البنوك الحكومية المصرية، مجلة البحوث المالية والتجارية.

هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة أثر الخصائص الشخصية والتنظيمية على الأداء المستدام بالبنوك الحكومية المصرية (بنك مصر - البنك الأهلي المصري - بنك القاهرة)، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي من خلال عينة العاملين والذي بلغ عددهم (379) مفردة، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لتفسير الواقع المرتبط بالظاهرة محل الدراسة وتحليل أبعادها وظروفها المختلفة، مع تفسير البيانات المتعلقة بها. كما اعتمد في جمع البيانات الأولية على أسلوب الاستقصاء من خلال المقابلات الشخصية والبريد الإلكتروني، حيث تم توجيه الأسئلة إلى المديرين والعاملين بالبنوك محل الدراسة لمعرفة آرائهم حول أبعاد الأداء المستدام. وتمثل مجتمع الدراسة في جميع المديرين والعاملين بالبنوك محل الدراسة، والبالغ عددهم حوالي 47000 موظف في مختلف المستويات الوظيفية، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين بالبنوك محل الدراسة حول (الأداء المستدام) تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، المؤهل التعليمي، سنوات الخدمة).

7. دراسة (لطيفة، 2024)، بعنوان: الذكاء التنافسي ودوره في الأداء المستدام بالقطاع الخدماتي مؤسسات

الاتصالات بولاية أدرار أمودجاً، مجلة الأفاق للدراسات الاقتصادية.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه الذكاء التنافسي في استدامة الأداء بالقطاع الخدماتي وذلك بمؤسسات الاتصالات بولاية أدرار ممثلة بأربع مؤسسات هي موبيليس، جازي، أوريدو واتصالات الجزائر، حيث تناول البحث الإطار النظري والتطبيقي للدراسة لعينة مكونة من (35) موظف إطار ولتحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمدنا على تصميم استبانة كأداة القياس نموذج الدراسة تم توزيعها ثم جمعها وتحليل بياناتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V27 من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، ومن أبرز ما توصلت إليه هذه الدراسة أن هناك اهتمام بالذكاء التنافسي من طرف المؤسسات محل الدراسة، كما توجد علاقة تأثير وارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين الذكاء التنافسي واستدامة الأداء في مؤسسات الاتصال محل الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسة بكل بعد من ابعاد الأداء المستدام للوصول إلى تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

8. دراسة (نانسي، 2024)، بعنوان: دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي على الأداء المستدام بالتطبيق على بنوك

القطاع المصرفي المصري، مجلة البحوث المالية والتجارية.

يهدف هذا البحث إلى دراسة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لأبعاد الذكاء الاصطناعي، وخاصة في جوانب التفاعل وتوفير المعلومات، على الأداء المستدام بأبعاده الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وذلك في إطار تطبيقه على بنوك القطاع المصرفي المصري في محافظة دمياط، حيث اعتمدت الدراسة على استبيان جرى توزيعه بطريقة العينة العشوائية، مما أدى إلى جمع عدد كبير من الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استجابة جيدة. لاختبار التأثيرات المباشرة، تم استخدام برنامج

SPSS V25، بينما جرى اختبار التأثيرات غير المباشرة باستخدام أداة التحليل الإحصائي Amos V23، وأظهرت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً ملحوظاً ومعنوياً لأبعاد الذكاء الاصطناعي على الأداء المستدام للبنوك، مما يؤكد أهمية الذكاء الاصطناعي في دعم الأداء المؤسسي بكفاءة عالية. بناءً على هذه النتائج، قدم البحث مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تساهم في تعزيز استخدام الذكاء الاصطناعي داخل البنوك لتحسين الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، مما يساعد على تطوير استراتيجيات مستدامة تهدف إلى تنمية القطاع المصرفي بشكل شامل، وتحقيق توافق مبتكر بين التكنولوجيا والأهداف المؤسسية لتحسين الأداء المستدام.

9. دراسة (كشكول، الحمداني، الحبوي، المالكي، وغازي، 2024)، بعنوان: دور القيادة الرقمية المستدامة في

تعزيز الأداء المستدام للمؤسسات التعليمية: رؤية مستقبلية / دراسة تطبيقية في جامعة وارث الأنبياء وجامعة الطف وجامعة الصفوة، مجلة دراسات محاسبية ومالية.

تهدف الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الرقمية المستدامة بأبعادها (موازنة التطورات الرقمية، الاستخدام الأخلاقي للتقنيات الرقمية، الابتكار من أجل مستقبل مستدام، الاستراتيجيات الرقمية التكيفية والمرنة، البصمة البيئية الرقمية) والأداء المستدام لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المعنية، كما اعتمدت الدراسة على منهج استقصائي حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة توزعت على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المعنية، حيث شملت الدراسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة وارث الأنبياء، جامعة الطف، وجامعة الصفوة، حيث تم اختيار 122 استاذاً من مختلف الكليات لتمثيل مجتمع الدراسة، وأظهرت النتائج النظرية تأثيراً إيجابياً وقوياً للقيادة الرقمية المستدامة على أداء هيئة التدريس في الجامعات. في المقابل، أظهرت النتائج العملية تحسناً في أداء أعضاء هيئة التدريس بفعل تطبيق مبادئ القيادة الرقمية المستدامة، وهناك علاقة إيجابية بين القيادة الرقمية المستدامة وأداء هيئة التدريس في الجامعات. يعتبر تطبيق مبادئ القيادة الرقمية المستدامة أمراً أساسياً لتعزيز الأداء المستدام في مجال التعليم، في حين أوصت الدراسة بتعزيز التدريب والتطوير لتطبيق مبادئ القيادة الرقمية المستدامة لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، بالإضافة إلى تشجيع تبني الابتكار والتطور التكنولوجي لدعم هذه العملية.

10. دراسة (بن حيدرة، الجهوري، و الحمادي، 2025)، بعنوان: أثر التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الأداء

المستدام دراسة ميدانية على منظمات المجتمع المدني بواحي محافظة حَضْرَمَوْت، مجلة الدراسات الاجتماعية. هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده (التوجه الإستراتيجي، التحليل الإستراتيجي، الخيار الإستراتيجي، الرقابة وتقييم الأداء) في تحقيق الأداء المستدام بأبعاده (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي) في منظمات المجتمع المدني بواحي محافظة حَضْرَمَوْت، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في منظمات المجتمع المدني الفاعلة في وادي محافظة حَضْرَمَوْت، البالغ عددها (45) منظمات، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات، وكانت العينة قصدية بلغت (159) مفردة، واستخدمت الدراسة برنامج (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: وجود علاقة ارتباط طردية قوية جداً بين التخطيط الإستراتيجي بأبعاده متفرقة ومُتجمعة والأداء المستدام، ووجود أثر للتخطيط الإستراتيجي بأبعاده مُتجمعة ومتفرقة في تحقيق الأداء المستدام، وكان بُعد التحليل الإستراتيجي أكثر

الأبعاد تأثيراً في الأداء المستدام، وكانت أهم التوصيات: زيادة اهتمام المنظمات محل الدراسة بتحسين مستوى التخطيط الإستراتيجي، وتعزيز هذه الممارسة، وإعطاء اهتمام أكبر لمفهوم الأداء المستدام.

11. دراسة (حسن علي، ليث، و البتول، 2025)، بعنوان: القيادة الأخلاقية وتأثيرها على الاداء المستدام دراسة استطلاعية لآراء العاملين في كلية المستقبل الجامعة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية.

يهدف البحث إلى الكشف عن طبيعة الدور الذي من الممكن ان تؤديه القيادة الأخلاقية في تحقيق الاداء المستدام، وقام الباحثين بتوزيع (110) استبانة في كلية المستقبل الجامعة الأهلية كان عدد الصالح منها للتحليل (٨٦) وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج PLS Smart، توصلت الدراسة إلى وجود فجوة معرفية حول البات تحقيق الاداء المستدام في المنظمة عينة البحث، كما أن عينة البحث تسعى للاستفادة من سلوكيات القيادة الأخلاقية لتحقيق الاداء المستدام، وأوصت بضرورة الاستفادة من النتائج التي توصل اليها البحث اذ ان الاهتمام بتنمية قدرات القيادة الأخلاقية يمكن أن يحقق الاداء المستدام في المؤسسات الحكومية والأهلية.

ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية:

1. دراسة (Maha & Nibal, 2022)، بعنوان: **Business Intelligence and its Role in Achieving Sustainable performance – an exploratory study of the opinions of a sample of administrative leaders in Asia cell NTU Journal for Administrative and Human ،Telecom in Iraq Sciences**.

يهدف البحث الى تحديد دور ابعاد ذكاء الاعمال المتمثلة بـ (مصادر البيانات، تكامل البيانات، مستودع البيانات، تحليل البيانات، عرض المعلومات) في تحقيق الاداء المستدام المتمثلة بـ (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي)، وتم اعتماد البرنامج الاحصائي (spss) لغرض تحليل البيانات باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وذلك بتوزيع (150) استمارة استبانة على عينة من القيادات الإدارية في شركة آسياسيل للاتصالات في العراق، وفي ضوء النتائج الاحصائية تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات منها: إسهام ذكاء الأعمال في تحقيق الاداء المستدام عبر وجود علاقات الارتباط والتأثير المعنوية بينهما، وخرجت بمجموعة من المقترحات التي تخدم البحث وتحقق أكبر الفائدة منها: إيلاء عناية أكبر من قبل قادة المنظمات للأبعاد المعبرة عن ذكاء الاعمال والعمل على تبنيها لدورها في الاداء المستدام.

2. دراسة (Huwaid, Ahmed Thaer, Jihad, & Musa, 2024)، بعنوان: **The role of information and communication technology in enhancing sustainable performance: A survey study of the opinions of a sample of employees in the College of Administration and Tikrit Journal of Management ،Economics/Samarra University and Economic Sciences**.

هدف البحث التعرف على دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الأداء المستدام في المؤسسة المبحوثة، شملت عينة البحث (30) موظفاً في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة سامراء، إذ اعتمد البحث في التحليل على حزمة من الأدوات الإحصائية المتمثلة بـ(التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وارتباط بيرسون والانحدار المتعدد) التي تناسب طبيعة البيانات المحصلة بالاستبانة الموزعة، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها هناك علاقة تأثير معنوية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأداء المستدام وهذا ما تثبته قيمة معامل الانحدار البالغة (0.821)، مما يعني أن كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة سامراء حريصة على أداء أعمالها من خلال أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الذي انعكس في تعزيز الأداء المستدام، وتوصل إلى مجموعة من التوصيات كان أهمها الاهتمام باستثمار ما لديها من موارد تكنولوجية وبشرية ومالية بشكل يضمن تقديم خدماتها الحالية والمستقبلية باستمرار.

3. دراسة (Jassim & Frayyeh, 2025)، بعنوان: **Empowering Leadership and Its Impact on Sustainable Performance Mediated by Intellectual Capital/Analytical research in the General Secretariat of the Journal of Accounting and Financial ,Council of Ministers .Studies (JAFS)**

يهدف البحث الحالي إلى إيجاد علاقة التأثير بين القيادة التمكينية بإبعاده في الاداء المستدام بتوسيط رأس المال الفكري. ركز البحث على دراسة متغيرات (القيادة التمكينية) بأبعادها (تحويل السلطة والمسؤولية، اتخاذ القرار الذاتي، مشاركة المعرفة، تنمية المهارات، التدريب على الاداء المبتكر) وتأثيرها بالمتغير التابع (الأداء المستدام) بأبعاده (الأداء البيئي، الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي) بتوسط المتغير (رأس المال الفكري) بأبعاده (رأس المال الهيكلي، رأس المال البشري، رأس المال العلائقي). لبناء إطار معرفي يهدف إلى تحليل العلاقة بين المتغيرات اعلاه، فضلاً عن استكشاف طبيعة علاقة والتأثير بينها وبين تأثير القيادة التمكينية في تعزيز رأس المال الفكري وتحسين الأداء المستدام. بلغت عينة البحث (83) مديراً بمستوى أمين عام ونائبه، ومستشاراً، فضلاً عن مدراء عامون ومعاونينهم ومدراء الأقسام، إذ اعتمد البحث على ثلاث فرضيات لاستكشاف علاقة التأثير بين متغيرات البحث الرئيسية وأبعاده الفرعية. كما استخدمت البرنامج الإحصائي SPSS ومجموعة من الأساليب الإحصائية منها الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية، ومعامل الاختلاف، وتوصل البحث إلى أهم نتيجة هو تأثير القيادة التمكينية على الأداء المستدام من خلال الدور الوسيط لرأس المال الفكري. ويقترح الباحثان على الباحثين الآخرين ان يتناولوا مفهوم القيادة الشاملة مع الاداء المستدام وإجراء مقارنه بين الانماط.

4. دراسة (AlJubory, 2025)، بعنوان: **Green use of information technology and its impact on enhancing sustainable organizational performance: A survey study of the opinions of a sample of employees at the North Refineries Company. University of Mosul.**

يهدف البحث إلى التعرف على تأثير الاستخدام الأخضر لتكنولوجيا المعلومات (كمتغير مستقل يتكون من أبعاده: المنفعة الملموسة، خصائص المستخدم الفردية، خصائص تكنولوجيا المعلومات، وخصائص الشركة) على تعزيز الأداء التنظيمي المستدام (كمتغير تابع يتكون من أبعاده: الأداء الاقتصادي، البيئي، والاجتماعي) في شركة مصافي الشمال. اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم بناء نموذج افتراضي واختباره من خلال استبيان وزع على عينة مكونة من 500 موظف في الشركة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامجي SPSS V27 و AMOS V24. أظهرت النتائج وجود تأثير مباشر ومعنوي للاستخدام الأخضر لتكنولوجيا المعلومات على الأداء التنظيمي المستدام ($\beta=1.00$)، $P=0.000$ ، ($R^2=0.81$)، حيث يفسر 81% من التغيرات في الأداء المستدام. كما تبين أن أهم أبعاد الاستخدام الأخضر هو "خصائص المستخدم الفردية"، بينما جاء البعد الاجتماعي في مقدمة أبعاد الأداء المستدام. وقد خلص البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها نجاح الشركة في تبني ممارسات خضراء واهتمامها الكبير بالبعد الاجتماعي، مع تقديم توصيات عملية لتعزيز الثقافة الخضراء ودعم السياسات البيئية داخل الشركة.

5. دراسة (Bramgui, 2025) بعنوان: **The role of information and communication technology in improving the level of the employees' performance of the Algeria Foreign Bank. The Journal of Research and Scientific Studies**

يهدف البحث إلى دراسة تأثير تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) كوسيلة لتعزيز الأداء التنظيمي، مع التركيز على عينة من موظفي البنك الخارجي للجزائر (فرع دالي إبراهيم) خلال الفترة 2022-2023. اعتمد الباحثان على نماذج السلاسل الزمنية والانحدار المتعدد بين المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ممثلاً في بعدين: برمجيات الحاسوب وتقنيات الاتصال) والمتغير التابع (أداء الموظفين). تم توزيع استبيان مكون من عاملين على عينة حجمها 40 فرداً، واسترد 72% منه (37 استبانة صالحة للتحليل)، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي كبير وإيجابي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء الموظفين، حيث بلغ معامل الارتباط بين برمجيات الحاسوب وأداء الموظفين 0.950، وبين تقنيات الاتصال وأداء الموظفين 0.930، وبلغت نسبة الارتباط الكلية 81.82%، مع قيم F و t عالية عند مستوى دلالة 0.05 ($P=0.000$). كما أكدت الدراسة الدور المحوري لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في رفع مستويات الكفاءة والفعالية والإنتاجية داخل البنك، مع تقديم توصيات بزيادة الاستثمار في التدريب والأدوات التكنولوجية الحديثة لتعزيز أداء الموظفين.

الفرع الثالث: الدراسات المتعلقة بمتغيري الدراسة معاً

أولاً: الدراسات باللغة العربية:

1. دراسة (حميم و بلقوع، 2023)، بعنوان: أثر التحويل الرقمي في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الاقتصادية: (دراسة ميدانية شركة اتصالات الجزائر بالأغواط)، مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية.

تهدف هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر التحويل الرقمي في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين بشركة اتصالات الجزائر بالأغواط، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة التي بلغ عددها 99 مفردة، حيث تمت الاستعانة بأسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية واستخدام برنامج (4) Smartpls، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف وتحليل متغيرات الدراسة المتعلقة بالتحويل الرقمي والأداء المستدام، مع الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها إحصائياً لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة، هذا وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر دال احصائي للتحويل الرقمي بأبعادها الثلاثة (الإدارة الرقمية التشغيلية، الإدارة الرقمية العلائقية، الإدارة الرقمية التحويلية) في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين بشركة اتصالات الجزائر بالأغواط.

2. دراسة (القطان، 2023)، بعنوان: دور التحويل الرقمي في تحقيق الأداء المصرفي المستدام دراسة ميدانية على القطاع المصرفي المصري، مجلة البحوث المالية والتجارية.

استهدف هذا البحث دراسة العلاقات المباشرة بين التحويل الرقمي والأداء المصرفي المستدام، وكذلك العلاقة غير المباشرة بين التحويل الرقمي والأداء المصرفي المستدام من خلال توسط الابتكارات التنظيمية، حيث تم إجراء البحث على عينة مكونة من (412) مفردة من العاملين في البنوك المصرية، وذلك اعتماداً على أسلوب الاستقصاء كوسيلة لجمع المعلومات الميدانية، كما اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين استراتيجية التحويل الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي المستدام، وذلك من خلال تحليل آراء عينة من الإدارة العليا والإدارة الوسطى باستخدام استبيان تم توزيع 288 استمارة منه على أفراد العينة، وقد توصل البحث إلى وجود تأثير مباشر معنوي للتحويل الرقمي الأداء المصرفي المستدام، ومن ثم يوصي البحث بضرورة الاهتمام بتطبيق التحويل الرقمي والتي يتم من خلاله التوصل إلى الأداء المصرفي المستدام.

3. دراسة (بدوي و صلاح الدين، 2023)، بعنوان: دور استراتيجية التحويل الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام: دراسة حالة الشركة القابضة مصر للطيران، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية.

استهدف البحث تحديد درجة علاقة الارتباط بين تطبيق استراتيجية التحويل الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي المستدام في الشركة القابضة مصر للطيران، والتعرف على مستوى تطبيق استراتيجية التحويل الرقمي ومستوى تحقق متغيرات التميز المؤسسي المستدام، وتحديد أي من متغيرات التميز المؤسسي المستدام الأكثر ارتباطاً باستراتيجية التحويل الرقمي. تم تحليل عدد (288) قائمة استقصاء وفقاً لردود عينة البحث من الإدارة العليا والوسطى بالشركة، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيان و تحليلها إحصائياً لدراسة العلاقة بين استراتيجية التحويل الرقمي والتميز المؤسسي المستدام، كما تم استخدام معامل الارتباط بيرسون ونموذج الانحدار الخطي لتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة، وأظهرت النتائج أن استراتيجية التحويل الرقمي كان لها ارتباط طردي قوي مع متغير (قيادة الأداء والتحول)، في حين كان لها ارتباط طردي متوسط مع كل من متغير (إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة) ، وذلك وفقاً لردود عينة البحث، وبذلك توصلت الدراسة إلى التأكيد على أهمية تطوير استراتيجية التحويل الرقمي في سياق عملية خلق القيمة المستدامة، لتحسين الأداء، وتحقيق رضا العملاء وولائهم، ودعم عملية صنع القرار، وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي المستدام. وتختتم الدراسة بالتوصية ببحث القادة بالشركة على تلبية متطلبات رئيسيين في آن واحد، لتحقيق النجاح الحالي والمستقبلي.

الأول أن تقوم الشركة بمواصلة إدارة عملياتها التشغيلية الحالية بنجاح (قيادة الأداء) والثاني إدارة التغييرات الداخلية والخارجية التي تواجهها الشركة (قيادة التحوّل) لضمان ديمومة النجاح.

4. دراسة (عاطف، 2024)، بعنوان: رفع كفاءة الأداء المستدام عن طريق تطبيق التحوّل الرقمي (بالنظر إلى الشركة المصرية للخدمات البريدية إيجي سيرف)، مجلة البحوث المالية والتجارية،

هدف البحث إلى قياس تأثير التحوّل الرقمي على الأداء المستدام، وذلك بالتطبيق على الشركة الدولية للخدمات البريدية والشحن "إيجي سيرف"، ولقد اعتمد البحث على أسلوب الحصر الشامل لجميع مفردات مجتمع البحث المتمثلة في العاملين بالشركة الدولية للخدمات البريدية والشحن البالغ عددهم (210) مفردة، وذلك عن طريق توزيع الاستبانة وإجراء المقابلات بالإضافة إلى التواصل عن طريق شبكة الإنترنت، وتتمثل مفردة الدراسة في الإداريين العاملين بفروع تلك الشركة والمتمثلة في 30 فرعاً على مستوى جمهورية مصر العربية، ومن ثم يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الإداريين العاملين بفروع الشركة الدولية "إيجي سيرف" للخدمات البريدية والشحن، وتم استخدام المنهج الوصفي والمعادلات الهيكلية في عمليات التحليل الإحصائي وذلك عن طريق استخدام برنامج SPSS وبرنامج AMOS، حيث أكدت النتائج على وجود تأثير معنوي مباشر للتحوّل الرقمي في كل أبعاد الأداء المستدام الدولية "إيجي سيرف" للخدمات البريدية والشحن، كما أوضحت نتائج البحث أن هناك تأثير معنوي مباشر للتحوّل الرقمي على البراعة التنظيمية للأداء المستدام بالشركة الدولية "إيجي سيرف" للخدمات البريدية والشحن.

5. دراسة، (خوف و بولقصيات، 2024) بعنوان: أثر التحوّل الرقمي على الأداء الإداري في المستشفى الجامعي بولاية قسنطينة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية.

هدفت الدراسة للتعرف على الأثر الذي يلعبه التحوّل الرقمي على الأداء الإداري بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي بالتطرق إلى عرض نظري فسرنا من خلاله متغيرات الدراسة، وللوصول إلى نتائج علمية تم استخدام الاستبيان كأداة مناسبة وتوزيعها على الإداريين بالمستشفى الجامعي لولاية قسنطينة، وقمنا بتحليل 100 استمارة من خلال برنامج (SPSS V25)، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للتحوّل الرقمي على الأداء الإداري بالمستشفى الجامعي، وبناء على ذلك قمنا باقتراح: تحسين جودة الانترنت والعمل على رفع تدفقها، تعزيز التدريب للموارد البشري لمواكبة التطورات التكنولوجية الإدارية والاطلاع على التجارب العالمية بهدف الاستفادة منها والإسراع في التحوّل نحو الإدارة الرقمية في قطاع الصحة.

6. دراسة (رستم و صقور، 2024)، بعنوان: أثر التحوّل الرقمي في الأداء المستدام "دراسة ميدانية في الشركة السورية للاتصالات"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التحوّل الرقمي في الأداء المستدام لدى الشركة السورية للاتصالات خلال عام 2022. ولتحقيق هدف الدراسة صُممت استبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي مُكوّنة من قسمين يشمل الأول المتغيرات الديموغرافية، بينما يتضمن الثاني محورين رئيسيين، الأول المتغير المستقل التحوّل الرقمي، ويتضمن المحور الثاني المتغير التابع الأداء المستدام، وزعت الاستبانة على العاملين والبالغ عددهم 221 فرداً استرد منها 184 استبانة وجميعها صالحة للتحليل، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وُحللت البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) والأساليب الإحصائية المناسبة.

وخلصت الدراسة إلى وجود أثر معنوي موجب للتحويل الرقمي في الأداء المستدام بأبعاده الثلاثة (البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد البيئي)، وبناءً على النتائج التي تمّ التوصل إليها اقترحت الدراسة ضرورة تبني وتطبيق آليات واستراتيجيات التحويل الرقمي لدى الجهات العامة بما يساهم في تحسين الأداء المستدام مع مواكبة التطورات التكنولوجية والتقنية المتعلقة بالرقمنة والتحول الرقمي.

7. دراسة (هاجر، 2025)، بعنوان: دور التحويل الرقمي في تحقيق الأداء المستدام: دراسة ميدانية، مجلة السادات للبحوث الادارية والمالية.

يهدف هذا البحث إلى التعرف على دور التحويل الرقمي بما يحتوي عليه من أبعاد تمثلت في البنية الأساسية لشبكات المعلومات، التدريب على تكنولوجيا المعلومات، التعليم الرقمي، المكتبات الرقمية كمتغير مستقل على الأداء المستدام كمتغير تابع، وقد اعتمد البحث على عينة عشوائية من طلاب بعض الجامعات المصرية الحكومية، والخاصة، والأهلية المتمثلة في: (جامعة القاهرة، جامعة عين شمس، جامعة ٦ أكتوبر، جامعة المستقبل، جامعة النيل، جامعة مصر المعلوماتية) تم اختيارها لتمثل شريحة مجتمع البحث محل الدراسة، واشتملت عينة الدراسة على (٣٧٩) طالب من أصل (٣٨٥)، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والاستعانة بقائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات الأولية اللازمة لهذه الدراسة، وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) لتحليل بيانات البحث ومعالجتها، وقد أظهرت نتائج البحث: أنه لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء الطلاب فيما يتعلق بالتحويل الرقمي والأداء المستدام وذلك وفقاً (للتخصص) كأحد المتغيرات الديموغرافية، بينما يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء الطلاب فيما يتعلق بالتحويل الرقمي والأداء المستدام وذلك وفقاً (النوع، المستوى التعليمي، نوع الجامعة) ووجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحويل الرقمي و الأداء المستدام في الجامعات المصرية محل الدراسة، وقد أوصت الدراسة بإمكانية قيام الإدارة العليا والقيادات بالجامعات المصرية محل الدراسة بتشجيع وتطبيق وتعميم فكرة التحويل الرقمي، من خلال توضيح مفهومه، ودوره الفعال والمؤثر في تحقيق الأداء المستدام بالجامعات المصرية محل الدراسة.

8. دراسة (معروف، 2025)، بعنوان: الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء المستدام، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية.

هدفت الدراسة إلى بيان الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء المستدام. وبيان مدى وجود فروق معنوية بين آراء العاملين حول متغيرات الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، مستوى التعليم، سنوات الخبرة)، وأجريت الدراسة على عينة عشوائية من العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية قوامها ٢٧٧ مفردة، وبلغت نسبة الاستجابة ١٠٠٪. حيث قامت الباحثة بتوزيع ٣٥٠ قائمة استبيان، وتم استخدام برنامجي (SPSS. V26) (AMOS.V26) لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة لوجود تأثير إيجابي معنوي مباشر جزئي لأبعاد القيادة الرقمية على أبعاد الأداء المستدام والدعم التنظيمي المدرك، كما تبين وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر جزئي للدعم التنظيمي المدرك على أبعاد الأداء المستدام. بالإضافة لوجود تأثير إيجابي معنوي غير مباشر جزئي للدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء المستدام. كما أوضحت نتائج الدراسة عدم وجود فروق معنوية بين آراء العاملين حول متغيرات الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، مستوى التعليم، سنوات الخبرة).

9. دراسة (وردي، 2025)، بعنوان: دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام بوساطة استراتيجية الموارد البشرية المحلية، مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية.

تسعى الدراسة إلى فهم كيفية تأثير تبني التقنيات الرقمية على أداء الموارد البشرية المحلية، وبالتالي المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام في جامعة النور، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها، حيث تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة عشوائية مكونة من 200 من العاملين في جامعة النور، أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي وأداء الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي، بالإضافة إلى ذلك، وتؤكد النتائج على أهمية تبني المؤسسات للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية لتحسين الكفاءة وتعزيز تجربة الموظفين واتخاذ قرارات أفضل بناءً على البيانات، وتشير الدراسة إلى أن الاستثمار في التدريب وتطوير المهارات الرقمية للموظفين، بالإضافة إلى استخدام التحليلات الضخمة للبيانات، يمكن أن يساهم في تحقيق التميز المؤسسي المستدام توصي الدراسة المؤسسات، وخاصة وزارة التعليم العالي، بتبني استراتيجيات شاملة للتحول الرقمي في الموارد البشرية، مع التركيز على تطوير البنية التحتية التكنولوجية وتأهيل الموظفين للاستفادة من الأدوات والتقنيات الرقمية الحديثة. يمكن أن تساعد هذه الاستراتيجيات في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز رفاهية الموظفين وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

10. دراسة (البردان، صالح، و خلف، 2025)، بعنوان: تأثير أدوار القيادة الرقمية في تعزيز الأداء المستدام: الدور الوسيط للتحول الرقمي بالتطبيق على الشركات الصناعية بمدينة السادات، المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)، المجلة العلمية للبحوث التجارية .

هدف البحث إلى الكشف عن العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين أدوار القيادة الرقمية والأداء المستدام من خلال توسيط التحول الرقمي، وتمثل

مجتمع الدراسة في العاملين بالشركات الصناعية العاملة في مدينة السادات، اعتمدت الدراسة النهج الوصفي التحليلي لاختبار العلاقة بين أدوار القيادة الرقمية والأداء المستدام من خلال الدور الوسيط للتحول الرقمي. وقد طبقت الدراسة ميدانياً على عينة مكونة من 315 موظفاً في الشركات الصناعية بمدينة السادات، وذلك باستخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسة لجمع البيانات، مع الاعتماد على أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل النتائج إحصائياً، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أدوار القيادة الرقمية والتحول الرقمي، كذلك وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء المستدام، فضلاً عن وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أدوار القيادة الرقمية والأداء المستدام، وأوصت الدراسة بتعزيز الأداء المستدام من خلال تبني أدوار القيادة الرقمية، وكذلك الاهتمام بتحسين مستوى تطبيق التحول الرقمي بالشركات الصناعية العاملة في مدينة السادات محل الدراسة، كما قدمت الدراسة مجموعة من البحوث المستقبلية المقترحة.

ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية:

1. دراسة (Alojail, 2023)، بعنوان: Impact of digital transformation toward sustainable development. Sustainability.

يدرس هذا البحث تأثير التحول الرقمي نحو التنمية المستدامة من خلال التركيز على تبني التقنيات الرقمية المبتكرة بشكل مستدام داخل عمليات التحول الرقمي. اعتمدت الدراسة على استطلاع استبياني شمل 760 مشاركاً من أصحاب المصلحة (ممارسي الاستدامة، ومختري تكنولوجيا المعلومات، وخبراء الصناعة، ومستخدمي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) في المملكة العربية السعودية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS (الإصدار 27). أظهرت النتائج أن دمج مبادئ الاستدامة مع التحول الرقمي يؤثر إيجاباً على كفاءة عملية التحول، كما يُقاس بمؤشرات الأداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي، كما أن مواءمة أهداف التحول الرقمي مع أهداف التنمية المستدامة (SDGs) تعزز النتائج المستدامة طويلة الأمد للمنظمات، وتمنحها ميزة تنافسية، وتحسن الحوكمة والإدارة (مشاركة أصحاب المصلحة، وتخصيص الموارد، وتخفيف المخاطر)، وتزيد من الموارد والدعم اللازم للتنفيذ الناجح. يُعد البحث جديداً في تركيزه على دمج الاستدامة ضمن عملية التحول الرقمي، مما يساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة ويؤكد أهمية التحول الرقمي المستدام لنجاح المنظمات على المدى الطويل.

2. دراسة (Latif, 2023)، بعنوان: Digital transformation and sustainable performance: The role of management control system. International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير التحول الرقمي على الأداء المستدام في قطاع التصنيع الباكستاني، مع التركيز على الدور المعتدل لنظام التحكم الإداري (MCS). اعتمدت الدراسة على نظرية القدرات الديناميكية ونظرية أصحاب المصلحة، وجمعت بيانات أولية من 286 شركة تصنيعية باستخدام استطلاع استبياني وعينة عشوائية بسيطة. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS وتحليل الانحدار الهرمي. أظهرت النتائج أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي مباشر ومعنوي على الأداء المستدام (البيئي والاجتماعي والمالي)، كما أن نظام التحكم الإداري يلعب دوراً معتدلاً إيجابياً يعزز هذه العلاقة. يقدم البحث إطاراً عملياً يساعد المديرين والمشرعين في تعزيز التحول الرقمي المستدام من خلال أنظمة التحكم الإداري الفعالة في بيئة التصنيع الباكستانية.

3. دراسة، (Abassi, 2024) بعنوان: The impact of digital transformation on enhancing financial performance: A field study of Algeria Telecom Company in Constantine. Industrial Economics Review (KHAZARTECH)

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى مساهمة التحول الرقمي في تعزيز الأداء المالي لشركة الاتصالات الجزائرية في قسنطينة، من خلال عينة مقصودة تضم 49 موظفاً صالحاً للتحليل. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت استبانة مقسمة إلى قسمين (16 فقرة لأبعاد التحول الرقمي: البنية التحتية/التقنيات، والبيانات، والعمليات الداخلية، والموارد البشرية؛ و6 فقرات للأداء المالي)، وتم تحليل البيانات ببرنامج SPSS. أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي للتحول الرقمي على الأداء المالي عند مستوى دلالة 5) % معامل الارتباط $R=0.529$ ، معامل التحديد $R^2=0.280$ ،

$F=18.264$ ، $Sig=0.000$ ، كما أكدت جميع الفرضيات الفرعية تأثير كل بعد من أبعاد التحويل الرقمي تأثيراً معنوياً (أعلى تأثير للعمليات الداخلية ثم البيانات فالموارد البشرية فالبنية التحتية). وخلصت الدراسة إلى أن التحويل الرقمي يُعد أداة فعالة لتحسين الأداء المالي، مع توصيات بتدريب الموظفين وتكييف المؤسسات مع التطورات التكنولوجية لتعزيز المنافسة والكفاءة المالية.

4. دراسة (Benyahia, 2025)، بعنوان: **The impact of digital transformation on organizational performance: A case study of Algeria Telecommunication corporations, Batna. Algerian Journal of Public Finance**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور وأثر التحويل الرقمي على الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات الرقمية، وتحديدًا في مؤسسة الاتصالات الجزائرية (الجيري تيليكوم) بولاية باتنة، مع تشخيص واقع كل من التحويل الرقمي والأداء التنظيمي داخل المؤسسة. اعتمدت الدراسة على استبانة تم توزيعها عشوائياً على عينة مكونة من 52 موظفاً، وتم تحليل البيانات باستخدام الانحدار الخطي. أظهرت النتائج أن مؤسسة الاتصالات الجزائرية تبني التحويل الرقمي بمستوى مرتفع، كما حققت مستويات عالية من الأداء التنظيمي، مع وجود ارتباط طردي قوي بين التحويل الرقمي والأداء التنظيمي، حيث يؤثر التحويل الرقمي تأثيراً مباشراً ومعنوياً في تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسة. أوصت الدراسة بتعزيز تبني التقنيات الرقمية لرفع كفاءة الأداء في قطاع الاتصالات الجزائري.

5. دراسة (ElAwady, 2025)، بعنوان: **Digital transformation and its impact on sustainable development. Journal of Lifestyle & SDGs .Review**

هدفت الدراسة إلى تقدير التأثير التجريبي للتحويل الرقمي على التنمية المستدامة باستخدام نموذج التأثيرات الثابتة ذات الاتجاهين على بيانات 63 دولة ذات دخل متوسط وعالي خلال الفترة 2017-2023. اعتمدت الدراسة على مؤشر التنافسية الرقمية العالمية (WDC) كمتغير مستقل رئيسي (مع أبعاده الثلاثة: المعرفة، والتكنولوجيا، والاستعداد للمستقبل) ومؤشر أهداف التنمية المستدامة (SDGs) كمتغير تابع، بالإضافة إلى مجموعة من المتغيرات الضابطة (المؤسسات، والبنية التحتية، ورأس المال الطبيعي، والانفتاح التجاري، والاستثمار الأجنبي المباشر، والنمو الاقتصادي، والإنفاق الحكومي). أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي معنوي للتحويل الرقمي على التنمية المستدامة، وأن العلاقة بينهما خطية (لا يتغير التأثير الإيجابي بعد نقطة معينة)، وأن التأثير فوري في نفس العام دون علاقة ديناميكية (لا يؤثر التحويل الرقمي في السنوات السابقة على أهداف التنمية الحالية). كما أكدت النتائج أن بعد التكنولوجيا هو الوحيد ذو التأثير الإيجابي المعنوي، بينما لا يؤثر بعد المعرفة والاستعداد للمستقبل. وخلصت الدراسة إلى أن التحويل الرقمي — خاصة من خلال التقدم التكنولوجي — يُعد أداة فورية وفعالة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، مع توصيات بتعزيز البنية التحتية التكنولوجية في الدول متوسطة ومرتفعة الدخل.

6. دراسة (Mai, 2025)، بعنوان: **Impact of digital transformation on sustainable performance of ICT enterprises in Vietnam.**
International Journal of Innovative Research and Scientific Studies.

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير التحول الرقمي على الأداء المستدام للمؤسسات في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في فيتنام من الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مع التركيز على الدور الوسيط للابتكار في سياق الدول النامية. اعتمدت الدراسة على نموذج PLS-SEM لتحليل بيانات استبانة جمعت من 254 مؤسسة في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأظهرت النتائج أن التأثير المباشر للتحول الرقمي على الأداء المستدام إيجابي ولكنه غير قوي، بينما يكون التأثير غير المباشر من خلال الابتكار كبيراً ومؤثراً، مما يؤكد الدور الوسيط للابتكار في ربط التحول الرقمي بالأداء المستدام. كما أبرزت الدراسة أهمية المهارات الرقمية واستراتيجية التحول الرقمي في نجاح تنفيذه، في حين كان تأثير التكنولوجيا الرقمية ودعم الحكومة محدوداً نسبياً في هذه المؤسسات. وخلصت الدراسة إلى توصيات عملية للقادة التنفيذيين بألوية تدريب الموظفين على المهارات الرقمية وتبني استراتيجيات الابتكار لتحقيق تحول رقمي فعال وأداء مستدام، مع اقتراح دعم الحكومة والمؤسسات للتحول الرقمي لتطوير أعمال مستدامة، ومساهمة نظرية بإضافة أدلة تجريبية حول تأثير التحول الرقمي من خلال الابتكار على استدامة المؤسسات في الدول النامية.

7. دراسة (Mu, 2025)، بعنوان: **The impact of digital transformation on the sustainable development of enterprises: An analysis from the perspective of digital finance.** **Journal of Applied Economics**

هدفت الدراسة إلى فحص تأثير التحول الرقمي على الابتكار الأخضر في الشركات التصنيعية المدرجة في أسواق الأسهم الصينية (شنغهاي وشنزن) خلال الفترة 2011-2022، مع التركيز على آليات النقل الداخلية (تأثير المخاطر وتأثير السمعة) ودور الدعم الخارجي للتمويل الرقمي. اعتمدت الدراسة على بيانات 3202 شركة و 21,239 ملاحظة سنوية، وأظهرت النتائج أن التحول الرقمي يعزز بشكل معنوي قدرات الابتكار الأخضر من خلال تحسين تخصيص الموارد وتقليل المخاطر المالية (تأثير المخاطر) وتعزيز السمعة والثقة الخارجية (تأثير السمعة). كما أكدت أن التمويل الرقمي يلعب دوراً معتدلاً إيجابياً في تعزيز هذا التأثير، خاصة في الشركات المملوكة للدولة، في حين يُثبط التأثير في الشركات الخاصة في المناطق ذات التمويل الرقمي المتقدم. وأظهرت التحليلات الإضافية أن التحول الرقمي يحسن كفاءة الابتكار الأخضر (كفاءة البحث والتطوير وكفاءة تطبيق الإنجازات)، كما يحقق الابتكار الأخضر فوائد اقتصادية ملموسة (نمو الإيرادات) واجتماعية (جوائز بيئية وشهادات ISO 14001). وخلصت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يُعد أداة استراتيجية فعالة لتعزيز الابتكار الأخضر والتنمية المستدامة في الشركات التصنيعية، مع توصيات بتعزيز التمويل الرقمي لدعم هذا التحول.

8. دراسة (Manting Luo, 2025)، بعنوان: **The Impact of Digital Transformation on the Sustainable Performance of**

Business Strategy ، Organizations: A Configurational Approach and the Environment

برزت التنمية المستدامة كقضية حيوية عالميًا، ويحمل التحويل الرقمي إمكانات هائلة لتعزيز التنمية المستدامة في المنظمات. ومع ذلك، لا يزال الارتباط بين التحويل الرقمي والأداء المستدام غامضًا إلى حد كبير. وللحصول على فهم عميق لهذه العلاقة، هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثيرات أبعاد التحويل الرقمي على الأداء المستدام عبر ظروف بيئية وتنظيمية متنوعة من منظور التكوين، أظهرت النتائج أن تحول الكفاءة وتحويل القيمة لهما تأثيرات تركيبية مختلفة (تيسير أو تثبيط) في تحقيق تكوينات الأداء الاقتصادي والبيئي في قطاع الزراعة الغذائية، مع الأخذ في الاعتبار العوامل التنظيمية والبيئية مثل حجم الشركة، ونوع الصناعة، واضطراب السوق. تقدم هذه الدراسة منظورات جديدة حول هذه العلاقة، وتوفر رؤى إدارية حول كيفية تحقيق الشركات الزراعية الغذائية للأداء المستدام في بيئات ومنظمات مختلفة.

المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

سنقوم في هذا المطلب بتحليل الدراسات السابقة ومناقشتها من أجل مقارنة دراستنا الحالية بالدراسات السابقة وإظهار الفجوة البحثية التي تعالجها الدراسة الحالية.

الفرع الأول: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة العربية

الجدول رقم (01-02): مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة العربية

رقم	الدراسة	منهج الدراسة	المجال المكاني	القطاع	أدوات تحليل البيانات	حجم العينة	متغيرات الدراسة مستقل-تابع
-	الدراسة الحالية (CASNOS) عين تموشنت	وصفي تحليلي	عين تموشنت - غرب الجزائر	ضمان اجتماعي (عمومي)	SPSS v26	موظفو الوكالة (محدودة)	تحوّل رقمي (7) أبعاد شاملة) / أداء مستدام (اقتصادي- اجتماعي- بيئي)
1	عبدالغني (2022)	استنباطي + استقرائي	مصر	عام (اقتصاد)	تحليل محتوى	غير ميدانية	تحوّل رقمي / نمو اقتصادي
2	صولي وكسنة (2023)	وصفي تحليلي	الجزائر (غرداية)	مؤسسات جزائرية عامة	تحليل وصفي	غير محدد	تحوّل رقمي + إدارة إلكترونية / نجاح تنظيمي

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحوّل الرقمي والأداء المستدام

3	تجان ومنصوري (2023)	وصفي تحليلي	الجزائر	عام	تحليل وصفي	غير ميدانية	تحوّل رقمي / إدارة موارد بشرية إلكترونية
4	صفاء تايه (2024)	وصفي تحليلي كمي	محافظة النجف – العراق	مصارف حكومية	SPSS v24	88 موظف	كفاءات ريادية / تحوّل رقمي
5	علي المدني وونيس (2024)	وصفي تحليلي	جامعة بنغازي – ليبيا	تعليم (إدارة عامة)	تحليل إحصائي	97 استبانة صالحة	تحوّل رقمي (4 أبعاد) / تطوير تنظيمي
6	سركالي (2024)	وصفي تحليلي	عام	مجتمع عام	تحليل وصفي	نظرية	تحوّل رقمي / أهداف التنمية المستدامة
7	بن أحمد وبن أحمد (2025)	وصفي تحليلي +	الجزائر (وطني)	عام (رقمنة)	تحليل إحصائي	وثائق رسمية	تحوّل رقمي / واقع الرقمنة في الجزائر
8	بوضياف عمر (2025)	وصفي تحليلي كمي	ولايات أقصى الجنوب – الجزائر	صناديق ضمان اجتماعي	SPSS v26	197 موظف	تحوّل رقمي (4 أبعاد) / أداء وظيفي
9	عثمان (2025)	تحليلي	مصر	تعليم	تحليل وصفي	نظرية/تحليلية	تحوّل رقمي / تعليم قبل جامعي
10	عليوي (2026)	وصفي تحليلي	عام	عام	تحليل وصفي	نظرية	تحوّل رقمي / جودة الحياة الوظيفية
11	حميم وبلقرع (2023)	وصفي تحليلي كمي	الأغواط – الجزائر	اتصالات (اقتصاد)	Smart PLS 4	99 مفردة	تحوّل رقمي (3 أبعاد إدارية رقمية) / أداء متميز
12	القطان (2023)	وصفي تحليلي	القطاع المصرفي المصري	مصارف	SPSS + AMOS	412 مفردة	تحوّل رقمي / أداء مصرفي مستدام

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحويل الرقمي والأداء المستدام

13	بدوي وصلاح الدين (2023)	وصفي تحليلي	شركة مصر للطيران	طيران (قابضة)	ارتباط + انحدار	288 استبانة	استراتيجية تحويل رقمي / تميز مؤسسي مستدام
14	عاطف (2024)	وصفي + معادلات هيكلية	شركة إيجي سيرف (بريد) - مصر	خدمات بريدية	SPSS + AMOS	210 مفردة (حصر شامل)	تحويل رقمي / أداء مستدام
15	خنوف وبولقصبيات (2024)	وصفي تحليلي	مستشفى جامعي - قسنطينة	صحة (استشفائي)	SPSS v25	100 استمارة	تحويل رقمي / أداء إداري
16	رستم وصقور (2024)	وصفي تحليلي كمي	الشركة السورية للاتصالات	اتصالات	SPSS	184 استبانة صالحة	تحويل رقمي / أداء مستدام (3 أبعاد)
17	هاجر (2025)	وصفي تحليلي	جامعات مصرية	تعليم (طلاب)	SPSS	379 طالب	تحويل رقمي / أداء مستدام
18	معروف (2025)	وصفي تحليلي	محافظة الدقهلية - مصر	حكومي (ديوان عام)	SPSS + AMOS	277 مفردة	قيادة رقمية / أداء مستدام (دور وسيط: دعم تنظيمي)
19	وردي (2025)	وصفي تحليلي	جامعة النصور	تعليم عالي	تحليل إحصائي	200 موظف	تحويل رقمي / تميز مؤسسي مستدام (وسيط: استراتيجية موارد بشرية)
20	البردان وآخرون (2025)	وصفي تحليلي	مدينة السادات - مصر	شركات صناعية	SEM	315 موظف	قيادة رقمية / أداء مستدام (وسيط: تحويل رقمي)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

من الجدول نستنتج ما يلي:

- من حيث المتغيرات: تتميز الدراسة الحالية بشمولية وتفصيل أكبر في المتغيرات مقارنة بالدراسات السابقة. فقد حددت الدراسة الحالية المتغير المستقل (التحويل الرقمي) بسبعة أبعاد شاملة ومفصلة، وهي: العمليات والأتمتة، البنية التحتية

والتقنيات الرقمية، إدارة البيانات، القدرات الرقمية للموظفين، القيادة الرقمية، المتطلبات الأمنية والتشريعية، وتجربة المستفيد الرقمية. أما **المتغير التابع** فهو الأداء المستدام بأبعاده الثلاثة (الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي) مع التركيز الواضح على رفع كفاءة هذا الأداء. ولم تتضمن الدراسة الحالية متغيرات وسيطة بشكل صريح، حيث اعتمدت على علاقة مباشرة بين المتغيرين.

أما الدراسات السابقة، فغالباً ما اعتمدت على أبعاد أقل تفصيلاً للمتغير المستقل، مثل التقنيات الرقمية، الإدارة الإلكترونية، القيادة الرقمية، والبنية التحتية، كما في دراسة بوضياف عمر (2025) التي حددت أربعة أبعاد فقط، ودراسة حميم وبلقرع (2023) التي اعتمدت على ثلاثة أبعاد إدارية رقمية، ودراسة رستم وصقور (2024) التي اكتفت بأبعاد عامة. أما المتغير التابع في الدراسات السابقة فيتراوح بين الأداء المستدام بأبعاده الثلاثة (كما في رستم وصقور 2024، وسركالي 2024)، أو الأداء الوظيفي والتنظيمي والمتميز (كما في بوضياف عمر 2025، والقطان 2023). كما تضمنت بعض الدراسات السابقة متغيرات وسيطة واضحة مثل الدعم التنظيمي المدرك، والابتكارات التنظيمية، واستراتيجية الموارد البشرية (مثل دراسة معروف 2025، والبردان وآخرون 2025).

- **من حيث المنهج المتبع:** اعتمدت الدراسة الحالية على **المنهج الوصفي التحليلي**، حيث يهدف إلى وصف واقع التحويل الرقمي في وكالة CASNOS بعين تموشنت وتحليل علاقته بالأداء المستدام من خلال جمع بيانات ميدانية ومعالجتها إحصائياً. ويتوافق هذا المنهج مع طبيعة الدراسة التي تسعى إلى قياس أثر المتغيرات واختبار العلاقات بينها. أما الدراسات السابقة، فقد اعتمدت في غالبيتها على **المنهج الوصفي التحليلي**، مع غلبة الجانب الكمي في الدراسات التطبيقية الميدانية مثل دراسة صفاء تايه (2024)، علي المدني وونيس الدروقي (2024)، بوضياف عمر (2025)، حميم وبلقرع (2023)، خنوف وبولقصبيات (2024)، ورستم وصقور (2024). بينما اعتمدت بعض الدراسات على الجانب النظري أو الاستنباطي الاستقرائي مثل دراسة عبدالغني (2022)، تجاني ومنصوري (2023)، وبن أحمد وبن أحمد (2025).

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات الجزائرية والمصرية التطبيقية في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، إلا أنها تتميز بتركيز أكبر وأدق على مؤسسة عمومية واحدة (وكالة CASNOS)، مما يمنحها عمقاً تطبيقياً محلياً يفوق الدراسات ذات النطاق الأوسع.

- **من حيث أداة جمع البيانات:** اعتمدت الدراسة الحالية على **الاستبانة كأداة رئيسية وأساسية** لجمع البيانات الميدانية من موظفي وكالة CASNOS بعين تموشنت، وتُعد الاستبانة أيضاً الأداة الأكثر شيوعاً في الدراسات السابقة، كما في دراسات صفاء تايه (2024)، علي المدني (2024)، بوضياف عمر (2025) التي وزعت 197 استبانة، حميم وبلقرع (2023) على 99 مفردة، رستم وصقور (2024) التي استرجعت 184 استبانة صالحة، خنوف وبولقصبيات (2024) على 100 استبانة، وهاجر (2025) على 379 مفردة. أما الدراسات القليلة الأخرى فقد اعتمدت على المقابلات أو الوثائق الثانوية والتقارير الرسمية. تتطابق الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في الاعتماد على الاستبانة كأداة جمع بيانات رئيسية، مما يعكس التوجه الكمي المشترك في هذا المجال البحثي.

- من حيث أدوات تحليل النتائج: استخدمت الدراسة الحالية برنامج **SPSS v26** لتحليل البيانات إحصائياً، سواء التحليل الوصفي أو الاستدلالي، بما يتناسب مع طبيعة البيانات الكمية المجموعة عن طريق الاستبانة، أما الدراسات السابقة، فقد اعتمدت في معظمها على برنامج **SPSS** بإصدارات مختلفة (v24، v25، v26، v27) كما في دراسات بوضياف عمر، خنوف وبولقصيات، رستم وصقور، ولطيفة (2024). بينما لجأت بعض الدراسات إلى أدوات أكثر تعقيداً مثل برنامج **AMOS** أو **Smart PLS** للنمذجة المعادلات البنائية، كما في دراسة حميم وبلقرع (2023) التي استخدمت **Smart PLS 4**، والقطان (2023) التي اعتمدت على **AMOS**، والبردان وآخرون (2025) التي استخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM).
- تتميز الدراسة الحالية باستخدام **SPSS v26**، وهو أداة شائعة وحديثة نسبياً، وتتشابه في ذلك مع العديد من الدراسات الجزائرية والمصرية التطبيقية، مع التركيز على التحليل الإحصائي المناسب لحجم العينة والأهداف البحثية.
- من حيث المجال المكاني والزمني: يقتصر المجال المكاني للدراسة الحالية على وكالة **CASNOS** بعين تموشنت بولاية عين تموشنت (غرب الجزائر)، وهي مؤسسة عمومية تقدم خدمات الضمان الاجتماعي، أما الجانب الزمني فيقع في الفترة الحالية (2025-2026)، في حين تنوعت الدراسات السابقة مكانياً بين عدة ولايات جزائرية مثل غرداية، الأغواط، قسنطينة، وأدرار (كما في حميم وبلقرع 2023، خنوف 2024، وابن أحمد 2025)، بالإضافة إلى دراسات مصرية وليبية وعراقية وسورية كثيرة. أما زمنياً، فركزت معظمها في الفترة ما بين 2022 و2025.
- تتميز الدراسة الحالية بطابعها المحلي الجزائري الدقيق، حيث تركز على وكالة واحدة في منطقة محددة (عين تموشنت)، وهي نادرة في قطاع الضمان الاجتماعي مقارنة بدراسات سابقة ركزت على قطاعات الاتصالات أو المصارف أو الجامعات.
- من حيث نوع القطاع: تنتمي الدراسة الحالية إلى قطاع الضمان الاجتماعي والخدمات العمومية، حيث تُطبق في مؤسسة عمومية هي وكالة **CASNOS**، أما الدراسات السابقة فتتنوع بين الخدمات العمومية وشبه العمومية مثل صناديق التأمين الاجتماعي (بوضياف عمر 2025 التي شملت **CNAS** و **CASNOS** في الجنوب)، والمستشفيات (خنوف وبولقصيات 2024)، ومؤسسات الاتصالات (حميم وبلقرع 2023)، والتعليم (هاجر 2025 وكشكول 2024). كما ركزت دراسات مصرية عديدة على قطاع المصارف والبريد والطيران.
- تندرج الدراسة الحالية ضمن القطاع العمومي الخدمي، وتعتبر قريبة جداً من دراسة بوضياف عمر (2025) التي تناولت نفس القطاع، إلا أنها تتميز بتخصص أكبر في دراسة الأداء المستدام وأبعاد التحويل الرقمي المفصلة.
- من حيث العينة: اعتمدت الدراسة الحالية على عينة من موظفي وكالة **CASNOS** بعين تموشنت، وهي دراسة ميدانية مركزة في مؤسسة/وكالة واحدة، في المقابل، اعتمدت الدراسات السابقة على عينات متوسطة إلى كبيرة الحجم تراوحت بين 88 و412 مفردة، وكانت غالباً عشوائية أو طبقية أو ميسرة، مثل بوضياف عمر (197 موظف)، حميم وبلقرع (99 مفردة)، رستم وصقور (184 استبانة صالحة)، وخنوف (100 استمارة).
- تتميز الدراسة الحالية بأن عينتها محدودة النطاق (مؤسسة واحدة)، مما يمنحها عمقاً تطبيقياً ومحلياً أكبر، بينما تتميز الدراسات السابقة باتساع نطاق عيناتها وشموليتها.

الفرع الثاني: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة الأجنبية

الجدول رقم (01-03): مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة الأجنبية

رقم	الدراسة	منهج الدراسة	المجال المكاني	القطاع	أدوات تحليل البيانات	حجم العينة	متغيرات الدراسة - مستقل - تابع
-	الدراسة الحالية (CASNOS) عين تموشنت	وصفي تحليلي	عين تموشنت - غرب الجزائر	ضمان اجتماعي (عمومي)	SPSS v26	موظفو الوكالة (محدودة)	تحوّل رقمي (7 أبعاد شاملة) / أداء مستدام (اقتصادي - اجتماعي - بيئي)
1	Kim (2023)	كمي (بيانات + لوحة تحليل نصي)	الصين (2009 - 2019)	شركات مصنعة مدرجة	تحليل إحصائي + تحليل نصي	بيانات لوحة للشركات	تحوّل رقمي / أداء الابتكار (كمي ونوعي)
2	Schilirò (2024)	نظري + بيليومتري	عام (مراجعة)	عام (منظمات)	تحليل بيليومتري (VOSviewer)	63 بحثاً (2012 - 2023)	تحوّل رقمي / تأثيره على المنظمات (أسباب النجاح والفشل)
3	Joel (2024)	مراجعة أدبية	عام	أعمال عامة	تحليل وصفي	نظرية	تحوّل رقمي / استراتيجي

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحويل الرقمي والأداء المستدام

ات تطوير الأعمال							
تحوّل رقمي / جودة الخدمات الصحية	52 مؤسسة + 254 مهنيّاً صحياً	تحليل إحصائي (ارتباط)	صحة (مؤسسات صحية)	جنوب الجزائر	مختلط (كمي + نوعي)	Abderrahmane (2025)	4
تحوّل رقمي / تعليم المحاسبة	نظرية	تحليل وصفي	تعليم المحاسبة	عام (تعليم عالي)	مراجعة أدبية	Pretorius (2025)	5
ذكاء الأعمال / أداء مستدام	150 استبانة (قيادات إدارية)	SPSS	اتصالات (آسياسيل)	العراق	وصفي تحليلي كمي	Maha & Nibal (2022)	6
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات / أداء مستدام	30 موظفاً	SPSS (انحدار متعدد)	تعليم عالي	العراق (جامعة سامراء)	وصفي تحليلي كمي	Huwaid et al. (2024)	7
استخدام أخضر لتكنولوجيا المعلومات / أداء تنظيمي مستدام	500 موظف	SPSS v27 + AMOS v24	صناعة (مصافي)	العراق (مصافي الشمال)	وصفي تحليلي كمي	Al Jubory (2025)	8
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	40 موظفاً (37 صالحة)	SPSS (انحدار + ارتباط)	مصرفي	الجزائر (البنك الخارجي)	وصفي تحليلي كمي	Bramgui (2025)	9

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحويل الرقمي والأداء المستدام

ت / أداء الموظفين							
تحوّل رقمي / تنمية مستدامة	760 مشاركاً	SPSS v27	عام (ممارسو استدامة وتكنولوجيا)	السعودية	كمي	Alojail (2023)	1 0
تحوّل رقمي / أداء مستدام (دور معتدل: نظام التحكم الإداري)	286 شركة تصنيعية	SPSS + انحدار هرمي	تصنيع	باكستان	كمي	Latif (2023)	1 1
تحوّل رقمي / أداء مالي	49 موظفاً	SPSS	اتصالات	الجزائر (اتصالا ت قسنطينة)	وصفي تحليلي كمي	Abassi (2024)	1 2
تحوّل رقمي / أداء تنظيمي	52 موظفاً	انحدار خطي	اتصالات	الجزائر (اتصالا ت بآنة)	وصفي تحليلي كمي	Benyahia (2025)	1 3
تحوّل رقمي / تنمية مستدامة	بيانات 63 دولة (2017 - 2023)	نموذج التأثيرات الثابتة	عام (دولي)	63 دولة (متوسطة وعالية الدخل)	كمي (بيانات لوحة)	El Awady (2025)	1 4
تحوّل رقمي / أداء	254 مؤسسة	PLS-SEM	تكنولوجيا المعلومات	فيتنام	كمي (PLS)	Mai (2025)	1 5

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحويل الرقمي والأداء المستدام

مستدام (وسيط: ابتكار)			والاتصالا ت		- SEM)		
تحول رقمي / ابتكار أخضر وتنمية مستدامة	3202 شركة (2011 - 2022)	تحليل إحصائي متقدم	شركات تصنيعية مدرجة	الصين	كمي (بيانات لوحة)	Mu (2025)	1 6
تحول رقمي / أداء مستدام	غير محدد	تحليل تكويني	زراعة غذائية	عام (زراعة غذائية)	تكويني	Manting Luo (2025)	1 7

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

من الجدول السابق نستخلص ما يلي:

- من حيث متغيرات الدراسة: تتميز الدراسة الحالية بشمولية وتفصيل أكبر في متغيراتها مقارنة بالدراسات السابقة العربية والأجنبية. حيث حددت المتغير المستقل (التحول الرقمي) بسبعة أبعاد شاملة، أما المتغير التابع فهو الأداء المستدام بأبعاده الثلاثة التقليدية (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي)، مع التركيز الواضح على رفع كفاءة هذا الأداء. ولم تتضمن الدراسة الحالية أي متغيرات وسيطة بشكل صريح، حيث اعتمدت على علاقة مباشرة بين المتغيرين، أما الدراسات السابقة، فقد اختلفت في تحديد المتغيرات بشكل ملحوظ. ففي الدراسات الأجنبية، غالباً ما كان المتغير المستقل أقل تفصيلاً أو مركزاً على جانب معين، مثل دراسة Kim (2023) التي ركزت على التحول الرقمي مع دور وسيط لعوامل الابتكار (تدفق المعرفة، العاملين الفنيين، الاستثمار في البحث والتطوير، الوعي بالابتكار)، ودراسة Mai (2025) التي اعتبرت الابتكار متغيراً وسيطاً بين التحول الرقمي والأداء المستدام، ودراسة Latif (2023) التي أدخلت نظام التحكم الإداري كمتغير معتدل. أما Mu (2025) فركزت على الابتكار الأخضر كمتغير تابع مع دور للتمويل الرقمي. وفي الدراسات العربية، جاءت الأبعاد أقل شمولاً، و (Maha & Nibal (2022) التي ركزت على أبعاد ذكاء الأعمال، و (Al Jubory (2025) التي درست الاستخدام الأخضر لتكنولوجيا المعلومات بأربعة أبعاد. أما المتغير التابع في الدراسات السابقة فيتراوح بين الأداء المستدام ثلاثي الأبعاد (كما في رستم وصقور 2024، Alojail 2023، Latif 2023، Mai 2025، أو الأداء الوظيفي (بوضياف عمر 2025)، أو أداء الابتكار (Kim 2023)، أو جودة الخدمات (Abderrahmane 2025)، أو الأداء المالي (Abassi 2024).

- من حيث المنهج المتبع: اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يركز على وصف واقع التحول الرقمي في وكالة CASNOS بعين تموشنت وتحليل علاقته بالأداء المستدام من خلال جمع بيانات ميدانية

كمية ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS v26 ويتوافق هذا المنهج مع طبيعة الدراسة التي تهدف إلى قياس الأثر واختبار العلاقات بين المتغيرات في سياق مؤسسي عمومي محدد، أما الدراسات السابقة باللغة الأجنبية، فقد تنوعت مناهجها بشكل ملحوظ. اعتمدت بعضها على المنهج الكمي التجريبي أو شبه التجريبي مثل دراسة Kim (2023) التي استخدمت تحليل بيانات لوحة للشركات الصينية (2009-2019) مع تحليل نصي وقياس الابتكار بعدد البراءات، ودراسة Abderrahmane (2025) التي اعتمدت منهجاً مختلطاً (استبانة + مقابلات) في مؤسسات صحية جزائرية، ودراسة Alojail (2023) التي استخدمت استطلاعاً كمياً على 760 مشاركاً مع تحليل SPSS، ودراسة Latif (2023) التي اعتمدت على استبانة وتحليل انحدار هرمي، ودراسة Mai (2025) التي استخدمت نموذج PLS-SEM على 254 مؤسسة. بينما اعتمدت دراسات أخرى على المنهج النظري أو المراجعي مثل Schilirò (2024) التي قامت بمراجعة أدبية شاملة مع تحليل بليومتري باستخدام VOSviewer، و Joel (2024) و Pretorius (2025) التي كانت مراجعات أدبية تحليلية. كما استخدمت بعض الدراسات العربية السابقة (مثل Maha & Nibal 2022، Huwaid et al. 2024، Al Jubory 2025) المنهج الوصفي التحليلي الكمي مع الاستبانة و SPSS أو AMOS.

تشابه الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات التطبيقية الجزائرية والدولية (مثل Abderrahmane 2025، Abassi 2024، Benyahia 2025) في استخدام المنهج الوصفي التحليلي الكمي، إلا أنها تتميز بتركيزها الدقيق على مؤسسة عمومية واحدة) وكالة (CASNOS، مما يمنحها عمقاً تطبيقياً محلياً يختلف عن الدراسات ذات النطاق الواسع) مثل Kim 2023 أو El Awady 2025 أو النظرية البحتة) مثل Schilirò 2024 و Joel 2024).

- من حيث أداة جمع البيانات: اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة كأداة رئيسية وأساسية لجمع البيانات الكمية من موظفي وكالة CASNOS بعين تموشنت، وتُعد الاستبانة الأداة الأكثر شيوعاً في الدراسات السابقة أيضاً، خاصة في الدراسات التطبيقية مثل Abderrahmane (2025) التي جمعت استبانة ومقابلات من 254 مهنياً صحياً، Alojail (2023) على 760 مشاركاً، Latif (2023) على 286 شركة، Mai (2025) على 254 مؤسسة، Al Jubory (2025) على 500 موظف، و Bramgui (2025) على 40 موظفاً. كما استخدمت دراسات أخرى مثل Maha & Nibal (2022) و Huwaid et al. (2024) الاستبانة مع SPSS. أما الدراسات النظرية فقد اعتمدت على مراجعة الأدبيات وتحليل التقارير أو البيانات الثانوية) مثل Kim 2023 بتحليل نصي للتقارير السنوية، و Schilirò 2024 بتحليل بليومتري.

تتطابق الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات التطبيقية في الاعتماد الرئيسي على الاستبانة، مما يعكس التوجه الكمي المشترك، مع فارق بسيط في بعض الدراسات المختلطة أو التي تستخدم بيانات ثانوية.

- من حيث أدوات تحليل النتائج: استخدمت الدراسة الحالية برنامج SPSS v26 لإجراء التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي على البيانات المجموعة، أما الدراسات السابقة، فقد اعتمدت في معظمها على SPSS بإصدارات مختلفة) مثل SPSS v27 في Alojail 2023، و SPSS في Abassi 2024 و Bramgui

(2025)، بالإضافة إلى أدوات متقدمة مثل **AMOS** في (Al Jubory 2025)، **PLS-SEM** في Mai (2025)، تحليل انحدار هرمي في (Latif 2023)، نماذج سلاسل زمنية وانحدار متعدد في (Bramgui 2025)، وتحليل نصي وبيانات لوحة في (Kim 2023). أما الدراسات النظرية فقد استخدمت تحليلاً بيليومترياً بـ VOSviewer (Schilirò 2024) أو مراجعة أدبية بحثية.

تتميز الدراسة الحالية باستخدام SPSS v26، وهو أداة شائعة ومناسبة للدراسات الكمية الميدانية، وتتشابه في ذلك مع معظم الدراسات الجزائرية والعربية التطبيقية، بينما تختلف عن الدراسات التي تستخدم نماذج SEM أو تحليل بيانات ثانوية كبيرة الحجم.

- من حيث المجال المكاني والزمني: يقتصر المجال المكاني للدراسة الحالية على وكالة **CASNOS** بعين تموشنت (ولاية عين تموشنت - غرب الجزائر) كمؤسسة عمومية، أما الزماني فيقع في الفترة الحالية (2025-2026)، تنوعت الدراسات السابقة مكانياً: الصين (Kim 2023) و (Mu 2025)، باكستان (Latif 2023)، فيتنام (Mai 2025)، المملكة العربية السعودية (Alojail 2023)، الجزائر (Abderrahmane 2025) في الجنوب، Abassi 2024 في قسنطينة، Benyahia 2025 في باتنة، Bramgui 2025 في الجزائر العاصمة، العراق (Maha & Nibal 2022)، Huwaid et al. 2024، (Al Jubory 2025)، ودراسات عامة أو متعددة الدول (Schilirò 2024)، Joel 2024، Pretorius 2025، El Awady 2025 على 63 دولة). أما زمنياً، فتراوحت بين 2009-2019 (Kim)، 2011-2022 (Mu)، 2017-2023 (El Awady)، و 2022-2025 في الدراسات الحديثة.

تتميز الدراسة الحالية بطابعها المحلي الجزائري الدقيق على وكالة واحدة في قطاع الضمان الاجتماعي، وهو نادر مقارنة بالدراسات في قطاع الاتصالات، الصناعة، الصحة، أو الدراسات الدولية واسعة النطاق.

- من حيث نوع القطاع: تنتمي الدراسة الحالية إلى قطاع الضمان الاجتماعي والخدمات العمومية (مؤسسة عمومية - **CASNOS**) - أما الدراسات السابقة فتتنوع بين: الصناعة التحويلية (Kim 2023)، Mu 2025، (Latif 2023)، الاتصالات (Maha & Nibal 2022)، Abassi 2024، Benyahia 2025، Mai (2025)، الصحة (Abderrahmane 2025)، التعليم العالي (Pretorius 2025)، Huwaid et al. (2024)، المصارف (Bramgui 2025)، والمصافي/الصناعة (Al Jubory 2025). كما شملت دراسات عامة نظرية أو متعددة القطاعات (Schilirò 2024)، Joel 2024، Alojail 2023، El Awady 2025.

تندرج الدراسة الحالية ضمن القطاع العمومي الخدمي، وهي قريبة من الدراسات الجزائرية في الاتصالات والصحة، لكنها تتميز بتخصصها في قطاع الضمان الاجتماعي الذي لم يحظَ باهتمام كبير في الدراسات الأجنبية.

- من حيث العينة: اعتمدت الدراسة الحالية على عينة من موظفي وكالة **CASNOS** بعين تموشنت (دراسة ميدانية مركزة في مؤسسة واحدة). (أما الدراسات السابقة، فقد استخدمت عينات متنوعة الحجم: كبيرة جداً مثل 760 مشاركاً (Alojail 2023)، 3202 شركة (Mu 2025)، 286 شركة (Latif 2023)، 500 موظف (Al Jubory 2025)).

(Jubory 2025)، 254 مؤسسة (Mai 2025)، أو أصغر مثل 52 مؤسسة و 254 مهنيًا (Abderrahmane 2025)، 52 موظفًا (Benyahia 2025)، 40 موظفًا (Bramgui 2025)، و 83 مديراً. (Jassim & Frayyeh 2025) غالباً ما كانت العينات عشوائية أو مقصودة أو من بيانات ثانوية. تتميز الدراسة الحالية بعينة محدودة النطاق (مؤسسة/وكالة واحدة)، مما يمنحها عمقاً تطبيقياً ومحلياً أكبر، بينما تتميز الدراسات السابقة باتساع نطاقها أو استخدام بيانات ثانوية كبيرة الحجم.

الفرع الثالث: الفجوة البحثية (Research Gap)

بعد إجراء مقارنة شاملة بين الدراسة الحالية وبين الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية، يتضح وجود فجوة بحثية واضحة تسدها هذه الدراسة في عدة جوانب رئيسية:

أولاً: تفتقر معظم الدراسات السابقة (سواء العربية أو الأجنبية) إلى التركيز على قطاع الضمان الاجتماعي كمؤسسة عمومية خدمية. فالدراسات العربية تركز غالباً على قطاع الاتصالات (مثل حميم وبلقرع 2023، Abassi 2024، Benyahia 2025)، الصناعة (Al Jubory 2025)، الصحة (Abderrahmane 2025)، أو التعليم (Pretorius 2025)، أما الدراسات الأجنبية فتتركز على الشركات الصناعية (Kim 2023، Mu 2025)، التصنيع (Latif 2023)، أو قطاع تكنولوجيا المعلومات (Mai 2025)، مع قلة كبيرة في دراسة المؤسسات العمومية الخدمية مثل صناديق الضمان الاجتماعي. حتى الدراسة الأقرب (بوضياف عمر 2025) تناولت CASNOS و CNAS لكنها ركزت على الأداء الوظيفي وليس على الأداء المستدام بأبعاده الثلاثة (اقتصادي، اجتماعي، بيئي).

ثانياً: تتميز الدراسات السابقة بأبعاد محدودة وغير شاملة للتحويل الرقمي. معظمها يعتمد على 3 إلى 5 أبعاد عامة (مثل بوضياف عمر 2025 بـ 4 أبعاد، حميم وبلقرع 2023 بـ 3 أبعاد، أو التركيز على التقنيات والابتكار في Kim 2023 و Mai 2025). أما الدراسة الحالية فحددت سبعة أبعاد مفصلة ومخصصة (العمليات والأتمتة، البنية التحتية، إدارة البيانات، القدرات الرقمية للموظفين، القيادة الرقمية، المتطلبات الأمنية والتشريعية، تجربة المستفيد الرقمية)، مع إضافة عناصر عملية حيوية مثل تجربة المستفيد والجانب الأمني والتشريعي، وهو ما يناسب الواقع القانوني والخدمي للمؤسسات العمومية في الجزائر.

ثالثاً: نادراً ما ركزت الدراسات السابقة على رفع كفاءة الأداء المستدام في سياق مؤسسة عمومية جزائرية محلية (وكالة واحدة). فالدراسات الأجنبية غالباً ما تكون نظرية أو تعتمد على بيانات ثانوية واسعة النطاق (مثل El Awady 2025 على 63 دولة، أو Mu 2025 على آلاف الشركات)، بينما الدراسات التطبيقية الميدانية تفتقر إلى الربط المباشر بين التحويل الرقمي والأداء المستدام ثلاثي الأبعاد في قطاع الضمان الاجتماعي. كما أن قلة الدراسات تناولت التحديات المحلية الخاصة بالجزائر مثل الإطار التشريعي، الأمن السيبراني، وتجربة المستفيدين في بيئة عمومية.

رابعاً: معظم الدراسات السابقة أدخلت متغيرات وسيطة معقدة (مثل الابتكار في Mai 2025 و Kim 2023، رأس المال الفكري في Jassim & Frayyeh 2025، نظام التحكم الإداري في Latif 2023)، بينما الدراسة الحالية

تركز على العلاقة المباشرة بين التحويل الرقمي ورفع كفاءة الأداء المستدام، مما يبسط النموذج ويجعله أكثر قابلية للتطبيق في السياق العمومي الجزائري.

الخلاصة: تسد الدراسة الحالية فجوة بحثية مهمة من خلال تقديم دراسة ميدانية تطبيقية مركزة على وكالة CASNOS بعين تموشنت، باستخدام نموذج شامل للتحويل الرقمي (7 أبعاد) مرتبط مباشرة برفع كفاءة الأداء المستدام في قطاع الضمان الاجتماعي الجزائري. هذا التركيز المحلي العميق والشمولي يفتقر إليه معظم الأدبيات السابقة، التي غالباً ما تكون عامة، نظرية، أو موجهة نحو قطاعات خاصة أو صناعية، مما يجعل نتائج هذه الدراسة ذات قيمة علمية وعملية عالية لصانعي السياسات والمؤسسات العمومية في الجزائر.

المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

استفادت الدراسة الحالية بشكل كبير من الدراسات السابقة العربية والأجنبية في بناء إطارها النظري والمنهجي والتطبيقي، وذلك في عدة مجالات رئيسية:

أولاً، استفادت الدراسة من **الإطار النظري والمفاهيمي** الذي قدمته الدراسات السابقة حول مفهوم التحويل الرقمي وأبعاده. فقد اعتمدت على تعريفات وتصنيفات التحويل الرقمي الواردة في دراسات مثل (Schilirò (2024)، (Joel (2024)، و (Pretorius (2025) التي أكدت أن التحويل الرقمي يتجاوز الجانب التقني ليشمل الجانب البشري، الثقافي، والاستراتيجي. كما استفادت من أبعاد الأداء المستدام الثلاثية (الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي) الواردة في دراسات (Alojail (2023)، (Latif (2023)، (Mai (2025)، و (Manting Luo (2025)، بالإضافة إلى الدراسات العربية مثل سرkali (2024) ورستم وصقور (2024).

ثانياً، استفادت الدراسة من **المنهجيات والأدوات** المستخدمة في الدراسات السابقة. حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي الذي سيطر على معظم الدراسات التطبيقية مثل صفاء تايه (2024)، بوضياف عمر (2025)، حميم وبلقرع (2023)، (Abassi (2024)، (Benyahia (2025)، و (Alojail (2023) كما استفادت من تجربة استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبرنامج SPSS للتحليل الإحصائي، كما هو شائع في الدراسات العربية والأجنبية (مثل (Bramgui 2025)، (Al Jubory 2025، (Maha & Nibal 2022).

ثالثاً، استفادت الدراسة من **تحديد عوامل النجاح والتحديات** الواردة في الأدبيات السابقة. فقد أخذت بعين الاعتبار العوامل الحرجة لنجاح التحويل الرقمي مثل القيادة الرقمية، القدرات البشرية، البنية التحتية، والتدريب، كما أبرزتها دراسات (Schilirò (2024)، (Abderrahmane (2025)، و (Mai (2025) كما استفادت من التحذيرات المتعلقة بمقاومة التغيير، ضعف البنية التحتية، والفجوة في المهارات الرقمية، مما ساعد في صياغة أبعاد التحويل الرقمي بشكل أكثر واقعية وملاءمة للسياق الجزائري.

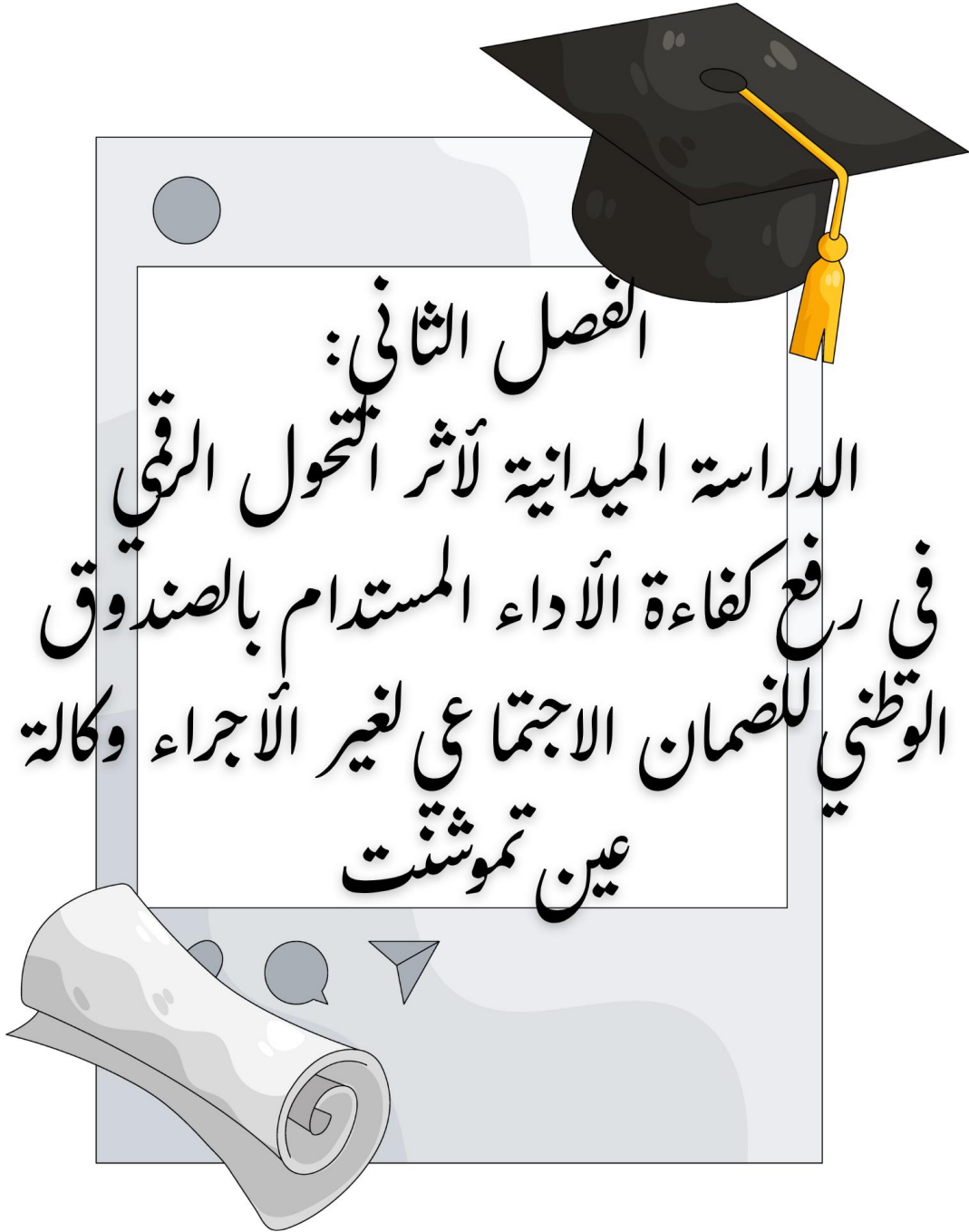
رابعاً، استفادت الدراسة من **النتائج والتوصيات** السابقة لتعزيز أهمية الربط بين التحويل الرقمي والأداء المستدام. حيث أكدت دراسات مثل رستم وصقور (2024)، (Alojail (2023)، (Latif (2023)، و (Mai (2025) على وجود تأثير إيجابي للتحويل الرقمي على الأداء المستدام، مما دفع الدراسة الحالية إلى اختبار هذه العلاقة في سياق مؤسسة عمومية خدمية جزائرية.

أخيراً، ساعدت الدراسات السابقة الدراسة الحالية في تحديد الفجوة البحثية بوضوح، خاصة قلة الدراسات التي تركز على قطاع الضمان الاجتماعي، وعدم وجود دراسة ميدانية شاملة تربط سبعة أبعاد مفصلة للتحويل الرقمي برفع كفاءة الأداء المستدام في وكالة محلية جزائرية مثل CASNOS بعين تموشنت.

بهذا، شكلت الدراسات السابقة أساساً علمياً متيناً ساعد الدراسة الحالية على بناء نموذج بحثي متكامل، مع الحرص على تجاوز حدودها من خلال التركيز على السياق المحلي العميق والشمولية في أبعاد التحويل الرقمي.

خلاصة الفصل الأول

استعرض الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالتحويل الرقمي والأداء المستدام، حيث أوضح أن العالم المعاصر يشهد تحولات تكنولوجية متسارعة جعلت التحويل الرقمي ضرورة استراتيجية للمؤسسات تساعد على تحسين كفاءتها التشغيلية، تعزيز قدرتها التنافسية، وخلق قيمة مستدامة. كما برز الأداء المستدام كمفهوم حديث يركز على تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لضمان استمرارية المؤسسة على المدى الطويل. تناول الفصل تطور التحويل الرقمي وتعريفاته وأهميته وأهدافه ومبادئه وأبعاده ومتطلباته وتحدياته، ثم مفهوم الأداء وأنواعه، وأبعاد الأداء المستدام الثلاثة (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي) مع محدداته ومميزاته وقياسه. كما ناقش الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي أكدت غالباً وجود تأثير إيجابي للتحويل الرقمي على الأداء المستدام، مع إبراز الفجوة البحثية التي تسدها الدراسة الحالية من خلال تركيزها على مؤسسة عمومية خدمية) وكالة CASNOS بعين تموشنت (بسبعة أبعاد شاملة للتحويل الرقمي مرتبطة مباشرة برفع كفاءة الأداء المستدام ثلاثي الأبعاد في السياق الجزائري. وخلص الفصل إلى أن التحويل الرقمي، عند إدارته بشكل استراتيجي، يُعد أداة قوية لتحقيق أداء مستدام يجمع بين الكفاءة الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية والبيئية.



الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لآثار التحول الرقمي
في رفع كفاءة الأداء المستدام بالصندوق
الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة
عين تموشنت

تمهيد

بعد أن استعرضنا في الفصل السابق المفاهيم الأساسية المرتبطة التحول الرقمي الأداء التنظيمي، و تناولنا أبرز الدراسات السابقة التي تطرقت لهذه المتغيرات، ننتقل في هذا الفصل إلى إسقاط الإطار النظري على الجانب التطبيقي، بغية تحقيق الهدف الرئيسي من البحث، والمتمثلة في الكشف عن أثر التحول الرقمي في رفع كفاءة الأداء المستدام من وجهة نظر موظفين الصندوق ، لهذا سيستعرض هذا الفصل وصف مجتمع الدراسة، عينتها، وأدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى توضيح منهجية تصميم وإعداد الاستبيان، كما تم اختيار الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت لتطبيق الدراسة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين على النحو الآتي:

➤ **المبحث الأول:** الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

➤ **المبحث الثاني:** تحليل ومناقشة النتائج.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتمحور هذا المبحث حول تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، من خلال عرض مختلف المراحل والخطوات المعتمدة لتحقيق أهداف البحث. ويتضمن ذلك توضيح المنهج المستخدم، وأدوات جمع البيانات، إضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة والعينة المختارة، كما يتطرق إلى كيفية التأكد من صدق وثبات أدوات الدراسة. ويساهم هذا الإطار في ضمان دقة البيانات المحصل عليها، ويشكل قاعدة أساسية لعملية تحليل النتائج وتفسيرها بشكل علمي موضوعي.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

يركز هذا المطلب على عرض المنهج العلمي المعتمد، مع توضيح أدوات جمع البيانات وكيفية تصميمها، إضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة والعينة التي تم اختيارها. كما يتضمن شرح مراحل جمع البيانات والخطوات الإجرائية المتبعة، باعتبارها عناصر أساسية لضمان تحقيق أهداف الدراسة الميدانية بكفاءة وموضوعية، وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS النسخة 26.

الفرع الأول: منهج الدراسة

يبين المنهج الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إنجاز دراسته، بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة وتحقيق الأهداف المحددة. ويمثل المنهج الأسلوب العلمي الذي يتبعه الباحث لدراسة ظاهرة معينة أو موضوع محدد، بغية فهم أسبابها واقتراح الحلول المناسبة لها، ومن أجل بلوغ الأهداف المسطرة في هذا البحث، تم الاعتماد على المناهج التالية:

- **المنهجين الوصفي والتحليلي**: يتيحان هذان المنهجان جمع المعطيات حول الظاهرة محل الدراسة، ثم عرض النتائج المتوصل إليها وتحليلها وتفسيرها بشكل علمي موضوعي.
- **المنهج الاستقصائي (المسحي)**: ولغرض جمع البيانات الميدانية الأولية، تم إعداد استبيان يتضمن مجموعة من الأسئلة المرتبطة بمتغيرات الدراسة، بهدف اختبار الفرضيات المطروحة واستقصاء آراء الموظفين.

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

الجدول التالي يوضح متغيرات الدراسة

الجدول رقم (01-02): متغيرات الدراسة

المتغير المستقل	التحول الرقمي
المتغير التابع	الأداء المستدام

المصدر: من إعداد الطالبين

الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

1. تعريف المؤسسة محل الدراسة:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت

الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء . مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص طبقا للمادة 49 من القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988 . المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية ، يتمتع الصندوق بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية . ويخضع في علاقاته مع الآخرين للتشريع التجاري وكذا القوانين و التنظيمات السارية المفعول ، طبقا للمادة 02 للمرسوم التنفيذي رقم 92-07 المؤرخ في 04 يناير 1992 والمتضمن الوضع القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي والتنظيم الإداري والمالي للضمان الاجتماعي المعدل والمتمم .

و يعد الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت هيئة عمومية تابعة لقطاع الحماية الاجتماعية في الجزائر ، تهدف إلى ضمان التغطية الاجتماعية لفئة غير الأجراء ، مثل الحرفيين والتجار وأصحاب المهن الحرة والمستثمرين ، وذلك من خلال تسجيلهم في نظام الضمان الاجتماعي وتحصيل الاشتراكات ومنحهم مختلف الخدمات الاجتماعية ، كالتأمين عن المرض والأمومة والتقاعد والعجز والوفاة ، إضافة إلى مرافقة المؤمن لهم وتسهيل الإجراءات الإدارية المتعلقة بحقوقهم الاجتماعية ، بما يساهم في تعزيز الحماية الاجتماعية وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين على مستوى الولاية ، وتتمثل مهامه فيما يلي :

- تسجيل المؤمن لهم اجتماعيا وكذا إعلام المستفيدين ؛
- تسيير الخدمات العينية والنقدية للتأمينات الاجتماعية المقدمة لغير الأجراء ؛
- تسيير معاشات المتقاعدين لغير الأجراء ومنحهم ؛
- تحصيل الاشتراكات المخصصة لتمويل الخدمات ومراقبتها ومنازعات التحصيل ؛
- تسيير الخدمات المستحقة للأشخاص المستفيدين من اتفاقيات الضمان الاجتماعي وإتفاقيات الدولية .
- تنظيم الرقابة الطبية ، تنسيقها وممارستها ؛
- القيام بنشاطات ذات طابع صحي واجتماعي ؛
- إبرام اتفاقيات مع مقدمي العلاج .

2. **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفين الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت ، بمختلف رتبهم الوظيفية ، والبالغ عددهم حوالي 50 موظفا .

3. **عينة الدراسة:** قد تم اخذ عينة عشوائية لإجراء هذه الدراسة ، حيث قدر حجم هذه العينة ب 30 مفردة ، مأخوذة من موظفين الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت ، والجدول التالي يبين عينة الدراسة .

الجدول رقم (02-02): الإحصائيات للاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة

البيان	العدد
الاستبيانات الموزعة	30
الاستبيانات المسترجعة	30
الاستبيانات المرفوضة	0

المصدر: من إعداد الطالبين

4. مصادر بيانات الدراسة: سعي إلى تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم الاعتماد على كل من المصادر الأولية والمصادر الثانوية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة. وقد اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين على النحو التالي:
- المصادر الأولية: تمثلت في الاستبيان، والوثائق الرسمية، والسجلات المعتمدة داخل المؤسسة محل الدراسة. وقد أتاح ذلك الاطلاع المباشر على البيانات ذات الصلة، والتعرف على مؤشرات الأداء المرتبطة بموضوع البحث.
 - المصادر الثانوية: شملت الكتب والدوريات العلمية والمنشورات الورقية والإلكترونية، إضافة إلى الرسائل والأطروحات الجامعية، والمجلات العلمية، والمقالات البحثية ذات الصلة بموضوع الدراسة. وكان الهدف منها تدعيم الإطار النظري وتعزيز الخلفية العلمية للبحث.

المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

تعد الأدوات والوسائل المستخدمة في جمع البيانات من الركائز الأساسية في أي دراسة ميدانية، إذ تمكن الباحث من الحصول على المعطيات الضرورية التي تساهم في تحليلها والوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية.

• الاستبيان:

بهدف التعرف على آراء أفراد العينة حول موضوع الدراسة، وبناءً على طبيعة البيانات المراد جمعها، تم الاعتماد على أداة الاستبيان (الملحق رقم 01). وقد تميز الاستبيان بدقته وفعاليته في تحقيق أهداف البحث، وقد أعد الاستبيان استناداً إلى مجموعة من الدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، مع مراعاة التوجيهات المنهجية للأستاذة المشرفة، والملاحظات العلمية المقدمة من قبل عدد من الأساتذة المحكمين، وذلك لضبط الأداة بما يتلاءم مع طبيعة الموضوع. وقد قسم الاستبيان إلى جزئين رئيسيين على النحو التالي:

- الجزء الأول (البيانات الشخصية): يختص هذا الجزء بجمع المعلومات الديموغرافية لعينة الدراسة المتمثلة في موظفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت، وتشمل: (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية، وعدد سنوات استخدام التكنولوجيا الرقمية في مجال عملك).
- الجزء الثاني: محاور الدراسة:

⇐ المحور الأول (التحول الرقمي): ويتضمن سبع محاور رئيسية هي: (العمليات و الأتمتة، البنية التحتية والتقنيات الرقمية، القيادة الرقمية، القدرات الرقمية للموظفين، إدارة البيانات، المتطلبات الأمنية والتشريعية، تجربة المستفيد الرقمية)، ويحتوي على 35 عبارة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت

← **المحور الثاني: (الأداء المستدام):** يركز هذا الجزء على قياس مستوى الأداء المستدام من خلال ثلاثة أبعاد، وهي: يتعلق بأبعاد الأداء المستدام، والتي تشمل: (الأداء الاقتصادي المستدام، الأداء الاجتماعي المستدام، الأداء البيئي المستدام)، ويضم 15 عبارة.

وتم تم صياغة عبارات الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي، الذي يعد من أكثر المقاييس استخداماً في الدراسات الاجتماعية والإدارية لقياس الاتجاهات والآراء، حيث يتدرج من (غير موافق بشدة) إلى (موافق بشدة) وفق سلم من خمس درجات (1 إلى 5).

الجدول رقم (02-03): سلم ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبين

بعد جمع الاستبيانات، تم ترميز البيانات وتنظيمها ثم إدخالها إلى برنامج SPSS لمعالجتها وتحليلها إحصائياً. وقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية، أهمها:

- المتوسط الحسابي: لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة العامة .
- الانحراف المعياري: لقياس مدى تشتت الإجابات واتساقها .
- المدى: لتحديد طول الفئة وتصنيف مستويات التقدير إلى (منخفض، متوسط، مرتفع) .

ولحساب طول الفئة، تم اعتماد ما يلي:

$$\text{المدى} = 5 - 1 = 4$$

$$\text{طول الفئة} = 5 \div 4 = 0.8$$

وبناءً عليه تم تحديد مستويات التقدير (منخفض، متوسط، مرتفع) وفق درجات مقياس ليكرت الخماسي.

الجدول رقم (02-04): مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى حسب مقياس ليكرت Likert الخماسي

الفئة	مجال المتوسط الحسابي المرجح	البديل	الوزن	المستوى
الفئة الخامسة	من (4.2 إلى 5)	موافق بشدة	5	مرتفع جداً
الفئة الرابعة	من (3.4 إلى 4.2)	موافق	4	مرتفع
الفئة الثالثة	من (2.6 إلى 3.4)	محايد	3	متوسط
الفئة الثانية	من (1.8 إلى 2.6)	غير موافق	2	منخفض
الفئة الأولى	من (1 إلى 1.8)	غير موافق بشدة	1	منخفض جداً

المصدر: عز عبد الفتاح (2008)، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، مكتبة خوارزم العلمية، جدة - السعودية، ص 541.

الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة

سعى للإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات المطروحة، تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة البحث. حيث تم في البداية ترميز بيانات الاستبيان وإدخالها إلى الحاسوب بعد عملية التفرغ باستخدام برنامج Excel، ثم معالجتها وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار 26.

وقد تم توظيف مجموعة من الأدوات الإحصائية التي ساهمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

- **معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)** يُستخدم لقياس درجة ثبات أداة الدراسة والتأكد من مدى اتساق فقراتها الداخلية. يوضح هذا المعامل مدى تجانس أسئلة الاستبيان في قياس نفس البعد. وتتراوح قيمته بين الصفر والواحد، وكلما ارتفعت قيمته دل ذلك على تمتع الأداة بدرجة جيدة من الثبات، وبالتالي إمكانية الاعتماد على نتائجها؛
- **معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)** يُستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة، كما يساعد في التعرف على مدى وجود ارتباط إحصائي بين محاور الدراسة المختلفة ومدى انسجامها فيما بينها؛
- **الإحصاء الوصفي**: تم الاعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي بهدف وصف خصائص عينة الدراسة وتحليل إجابات أفرادها، وذلك باستخدام مؤشرات إحصائية مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والتي تساعد في تفسير اتجاهات الباحثين وترتيب فقرات الاستبيان حسب أهميتها؛
- **اختبار (T) لعينة واحدة (One Sample T-Test)** يُستخدم لمقارنة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة مع المتوسط الفرضي للدراسة، بهدف تحديد ما إذا كانت الفروق المسجلة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية محدد؛
- **تحليل الانحدار الخطي البسيط**: يعتمد على تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، من خلال تحديد طبيعة العلاقة بينهما وقياس درجة التأثير الإحصائي؛
- **تحليل الانحدار المتعدد التدريجي** لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على التابع؛
- **اختبار (T) لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test)** يُستخدم هذا الاختبار للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مجموعتين مستقلتين من أفراد العينة، تبعاً لبعض المتغيرات الشخصية أو الوظيفية؛
- **تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)** يُستخدم لاختبار الفروق بين متوسطات عدة مجموعات، بهدف معرفة ما إذا كانت الاختلافات في إجابات أفراد العينة تعود إلى متغيرات شخصية أو وظيفية (مثل: الفئة العمرية، المؤهل التعليمي، الخبرة، المنصب الوظيفي) على المتغير التابع.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

لقد تم إجراء عدة اختبارات على الاستبيان للتأكد من صدقه وثباته، وذلك من خلال تحكيم الأداة واختبارات إحصائية متخصصة.

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

1. صدق المحكمين (تحكيم أداة الاستبيان):

تم التأكد من صدق أداة الاستبيان بعد إعدادها في صورتها الأولية، وذلك بعرضها على مجموعة من الأساتذة المختصين في مجال البحث. وكان الهدف من هذا التحكيم تقييم مدى مصداقيتها وشموليتها لموضوع الدراسة. ويقصد بصدق المحكمين مدى ملاءمة الاستبيان من حيث صياغة العبارات، ودقتها، ووضوحها، وموضوعيتها، بالإضافة إلى مدى توافقها مع الأهداف التي صممت الأداة لقياسها (انظر الملحق رقم 01).

2. الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

تم التحقق من الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه، وذلك عند مستوى دلالة إحصائية قدره (0.05)، للتأكد من مدى انسجام فقرات الاستبيان واتساقها في قياس متغيرات الدراسة.

- أولاً: الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (التحول الرقمي):

بغية التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان تم حساب معاملات الارتباط بيرسون لكل عبارة من محورها عند مستوى الدلالة 5%.

الجدول رقم (02-05): الاتساق الداخلي لعببارات البعد الأول

العبارة	معامل pearson	القيمة الاحتمالية SIG
01	0.444**	0.007
02	0.821**	0.000
03	0.682**	0.000
04	0.802**	0.000
05	0.813**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss v26

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول (العمليات و الأتمتة) والمجموع الكلي للبعد تراوحت بين (0.444) و(0.821)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة تدل على اتساق داخلي قوي، كما أن جميع القيم

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت

الاحتمالية (**Sig**) جاءت أقل من 0.05، مما يشير إلى أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5%. وبناء على ذلك يمكننا استنتاج أن عبارات هذا البعد تتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي، مما يعكس فاعلية الأداة في قياس البعد الذي صممت من أجله، ويعزز من موثوقية هذا الجزء من أداة الدراسة.

الجدول رقم (02-06): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني

العبارة	معامل pearson	القيمة الاحتمالية SIG
06	0.285**	0.063
07	0.644**	0.000
08	0.770**	0.000
09	0.644**	0.000
10	0.566**	0.001

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات spss v26

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني (البنية التحتية و التقنيات الرقمية) والمجموع الكلي للبعد تراوحت بين (0.285) و(0.770)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة تدل على اتساق داخلي قوي، وبناء على ذلك يمكننا استنتاج أن عبارات هذا البعد تتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي، مما يعكس فاعلية الأداة في قياس البعد الذي صممت من أجله، ويعزز من موثوقية هذا الجزء من أداة الدراسة.

الجدول رقم (02-07): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث

العبارة	معامل pearson	القيمة الاحتمالية SIG
11	0.790**	0.000
12	0.700**	0.000
13	0.875**	0.000
14	0.800**	0.000
15	0.708**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات spss v26

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث (القيادة الرقمية) والمجموع الكلي للبعد تراوحت بين (0.700) و(0.875)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة تدل على اتساق داخلي قوي، كما أن جميع القيم

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت

الاحتمالية (Sig) جاءت أقل من 0.05، مما يشير إلى أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5%. وبناء على ذلك يمكننا استنتاج أن عبارات هذا البعد تتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي، مما يعكس فاعلية الأداة في قياس البعد الذي صممت من أجله، ويعزز من موثوقية هذا الجزء من أداة الدراسة.

الجدول رقم (02-08): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع

العبارة	معامل pearson	القيمة الاحتمالية SIG
16	0.764**	0.000
17	0.766**	0.000
18	0.768**	0.000
19	0.457**	0.006
20	0.599**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات spss v26

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الرابع (القدرات الرقمية للموظفين) والمجموع الكلي للبعد تراوحت بين (0.457) و(0.768)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة تدل على اتساق داخلي قوي، كما أن جميع القيم الاحتمالية (Sig) جاءت أقل من 0.05، مما يشير إلى أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5%. وبناء على ذلك يمكننا استنتاج أن عبارات هذا البعد تتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي، مما يعكس فاعلية الأداة في قياس البعد الذي صممت من أجله، ويعزز من موثوقية هذا الجزء من أداة الدراسة.

الجدول رقم (02-09): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الخامس

العبارة	معامل pearson	القيمة الاحتمالية SIG
21	0.792**	0.000
22	0.664**	0.000
23	0.746**	0.000
24	0.684**	0.000
25	0.824**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات spss v26

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين قوشنت

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الخامس (إدارة البيانات) والمجموع الكلي للبعد تراوحت بين (0.664) و(0.824)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة تدل على اتساق داخلي قوي، كما أن جميع القيم الاحتمالية (Sig) جاءت أقل من 0.05، مما يشير إلى أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5%. وبناء على ذلك يمكننا استنتاج أن عبارات هذا البعد تتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي، مما يعكس فاعلية الأداة في قياس البعد الذي صممت من أجله، ويعزز من موثوقية هذا الجزء من أداة الدراسة.

الجدول رقم (02-10): الاتساق الداخلي لعبارات البعد السادس

العبارة	معامل pearson	القيمة الاحتمالية SIG
26	0.731**	0.000
27	0.835**	0.000
28	0.815**	0.000
29	0.796**	0.000
30	0.669**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات spss v26

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور السادس (المتطلبات الأمنية و التشريعية) والمجموع الكلي للبعد تراوحت بين (0.669) و(0.835)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة تدل على اتساق داخلي قوي، كما أن جميع القيم الاحتمالية (Sig) جاءت أقل من 0.05، مما يشير إلى أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5%. وبناء على ذلك يمكننا استنتاج أن عبارات هذا البعد تتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي، مما يعكس فاعلية الأداة في قياس البعد الذي صممت من أجله، ويعزز من موثوقية هذا الجزء من أداة الدراسة.

الجدول رقم (02-11): الاتساق الداخلي لعبارات البعد السابع

العبارة	معامل pearson	القيمة الاحتمالية SIG
31	0.673**	0.000
32	0.861**	0.000
33	0.806**	0.000
34	0.879**	0.000
35	0.809**	0.000

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss v26

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور السابع (تجربة المستفيد الرقمية) والمجموع الكلي للبعد تراوحت بين (0.673) و(0.861)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة تدل على اتساق داخلي قوي، كما أن جميع القيم الاحتمالية (Sig) جاءت أقل من 0.05، مما يشير إلى أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5%. وبناء على ذلك يمكننا استنتاج أن عبارات هذا البعد تتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي، مما يعكس فاعلية الأداة في قياس البعد الذي صممت من أجله، ويعزز من موثوقية هذا الجزء من أداة الدراسة.

• الصدق البنائي لأداة الدراسة:

يشير الصدق البنائي إلى مدى ارتباط الأبعاد الفرعية لأداة الدراسة بالمحور الكلي، وذلك من خلال قوة ارتباط كل بعد فرعي بالدرجة الكلية للمحور. ويعد هذا النوع من الصدق دليلاً على أن هذه الأبعاد تسهم بشكل فعال في قياس المفهوم العام الذي صممت الأداة من أجله.

الجدول رقم (02-12): الصدق البنائي للأبعاد مع المحور الكلي للمتغير المستقل

العبارة	معامل pearson	القيمة الاحتمالية SIG
بعد العمليات و الأتمتة	0.687**	0.000
بعد البنية التحتية و التقنيات الرقمية	0.664**	0.000
بعد القيادة الرقمية	0.568**	0.001
بعد القدرات الرقمية للموظفين	0.739**	0.000
بعد إدارة البيانات	0.775**	0.000
بعد المتطلبات الأمنية و التشريعية	0.688**	0.000
بعد تجربة المستفيد الرقمية	0.715**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss v26

يتضح من الجدول رقم (02-12) أن معاملات الارتباط بين الأبعاد والمحور الكلي للمتغير المستقل، تراوحت بين (0.568) و(0.775)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5%، مما يشير إلى وجود صدق بنائي قوي. هذه النتائج تعكس مدى ترابط الأبعاد مع المحور الكلي للمتغير، مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الصلاحية لقياس الظاهرة المدروسة، ويعزز من موثوقية نتائجها.

• ثانياً: الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (الأداء المستدام):

الجدول رقم (02-13): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول

العبارة	معامل pearson	القيمة الاحتمالية SIG
01	0.606**	0.000
02	0.777**	0.000
03	0.709**	0.000
04	0.617**	0.000
05	0.709**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss v26

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول (الأداء الاقتصادي المستدام) والمجموع الكلي للبعد تراوحت بين (0.606) و(0.777)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة تدل على اتساق داخلي قوي، كما أن جميع القيم الاحتمالية (Sig) جاءت أقل من 0.05، مما يشير إلى أنها دالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%. وبناء على ذلك يمكننا استنتاج أن عبارات هذا البعد تتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي، مما يعكس فاعلية الأداة في قياس البعد الذي صممت من أجله، ويعزز من موثوقية هذا الجزء من أداة الدراسة.

الجدول رقم (02-14): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني

العبارة	معامل pearson	القيمة الاحتمالية SIG
06	0.572**	0.000
07	0.698**	0.000
08	0.684**	0.000
09	0.599**	0.000
10	0.715**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss v26

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني (الأداء الاجتماعي المستدام) والمجموع الكلي للبعد تراوحت بين (0.572) و(0.715)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة تدل على اتساق داخلي قوي، كما أن جميع القيم الاحتمالية (Sig) جاءت أقل من 0.05، مما يشير إلى أنها دالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين قوشنت

وبناء على ذلك يمكننا استنتاج أن عبارات هذا البعد تتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي، مما يعكس فاعلية الأداة في قياس البعد الذي صممت من أجله، ويعزز من موثوقية هذا الجزء من أداة الدراسة.

الجدول رقم (02-15): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث

العبارة	معامل pearson	القيمة الاحتمالية SIG
11	0.931**	0.000
12	0.943**	0.000
13	0.831**	0.000
14	0.876**	0.000
15	0.648**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss v26

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث (الأداء البيئي المستدام) والمجموع الكلي للبعد تراوحت بين (0.648) و(0.931)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة تدل على اتساق داخلي قوي، كما أن جميع القيم الاحتمالية (Sig) جاءت أقل من 0.05، مما يشير إلى أنها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 5%. وبناء على ذلك يمكننا استنتاج أن عبارات هذا البعد تتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي، مما يعكس فاعلية الأداة في قياس البعد الذي صممت من أجله، ويعزز من موثوقية هذا الجزء من أداة الدراسة.

• الصدق البنائي لأداة الدراسة (المحور الثاني):

الجدول رقم (02-16): الصدق البنائي للأبعاد مع المحور الكلي للمتغير التابع

العبارة	معامل pearson	القيمة الاحتمالية SIG
بعد الأداء الإقتصادي المستدام	0.801**	0.000
بعد الأداء الاجتماعي المستدام	0.730**	0.000
بعد الأداء البيئي المستدام	0.921**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss v26

يتضح من الجدول رقم (02-16) أن معاملات الارتباط بين الأبعاد والمحور الكلي للمتغير التابع، تراوحت بين (0.730) و(0.921)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية 5% (sig = 0.000)، مما يشير إلى وجود صدق بنائي قوي.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت

هذه النتائج تعكس مدى ترابط الأبعاد مع المحور الكلي للمتغير، مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الصلاحية لقياس الظاهرة المدروسة، ويعزز من موثوقية نتائجها.

3. ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة مدى موثوقية واستقرار الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة. ويدل الثبات على قدرة الأداة على إعطاء نتائج متسقة وغير متناقضة عند إعادة تطبيقها على نفس العينة وتحت نفس الظروف، وللتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS النسخة 26.

الجدول رقم (02-17): معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

البيان	عدد العبارات	قيمة معامل Alpha Cronbach
المحور الأول: التحول الرقمي	35	0.906
المحور الثاني: الأداء المستدام	15	0.881
جميع عبارات الاستبيان	50	0.937

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات spss v26

ونلاحظ من خلال الجدول (02-17) أن قيمة ألفا كرونباخ أكبر من 0.6 وأقرب إلى 1 حيث تقدر قيمتها بـ 0,937، مما يدل على أن أداة القياس تمتاز بثبات عال جداً، وهي نسبة قابلة للتحليل الإحصائي ويمكن الاعتماد عليها، حيث أنها تتجاوز الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات، مما يعني الحصول على نفس الإجابات في حالة استجواب أفراد عينة الدراسة في نفس الظروف فإن 93.7% منهم سيعيدون نفس الإجابة وهي تعبر عن نسبة ثبات عالية من شأنها أن تعطي مصداقية للنتائج التي يمكن استخراجها.

يتضح من نتائج الجدول رقم (02-17) أن قيم معامل الثبات (Alpha Cronbach) جاءت مرتفعة لجميع محاور أداة الدراسة، مما يدل على تمتع الاستبيان بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات.

حيث بلغ معامل الثبات للمحور الأول (التحول الرقمي) قيمة (0.906)، وهي قيمة مرتفعة تدل على أن فقرات هذا المحور تتمتع بدرجة جيدة جداً من التجانس الداخلي، مما يعكس قدرتها على قياس نفس المفهوم بشكل دقيق.

أما بالنسبة للمحور الثاني (الأداء المستدام)، فقد سجل معامل ثبات مرتفع جداً بلغ (0.881)، وهو ما يشير إلى اتساق قوي بين عبارات هذا المحور، ويؤكد موثوقية الأداة في قياس أبعاد الأداء المستدام المختلفة.

في حين بلغت قيمة معامل الثبات الكلي لجميع عبارات الاستبيان (0.937)، وهي قيمة مرتفعة جداً تقترب من الواحد الصحيح، مما يدل على أن أداة الدراسة ككل تتمتع بدرجة عالية من الثبات والموثوقية، ويمكن الاعتماد عليها في قياس متغيرات الدراسة بدرجة كبيرة من الدقة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن أداة الدراسة صالحة وموثوقة إحصائياً، وتتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، مما يعزز مصداقية النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

بعد تقديم الإجراءات المنهجية المستخدمة في الدراسة الميدانية في المبحث السابق، فإنه يتم في هذا المبحث عرض تحليل وصفي للمتغيرات خصائص الديمغرافية لأفراد العينة، ثم عرض مختلف نتائج الإحصاء الوصفي عن طريق تحديد اتجاهات آراء أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة وعبارات الاستبيان، بعد ذلك يتم اختبار الفرضيات المرتبطة بالدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية لتقييم العلاقات بين المتغيرات الدراسية وتحديد ما إذا كانت تلك العلاقات ذات دلالة إحصائية أو لا، بعدها نناقش النتائج ونقارنها مع نتائج الدراسات السابقة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

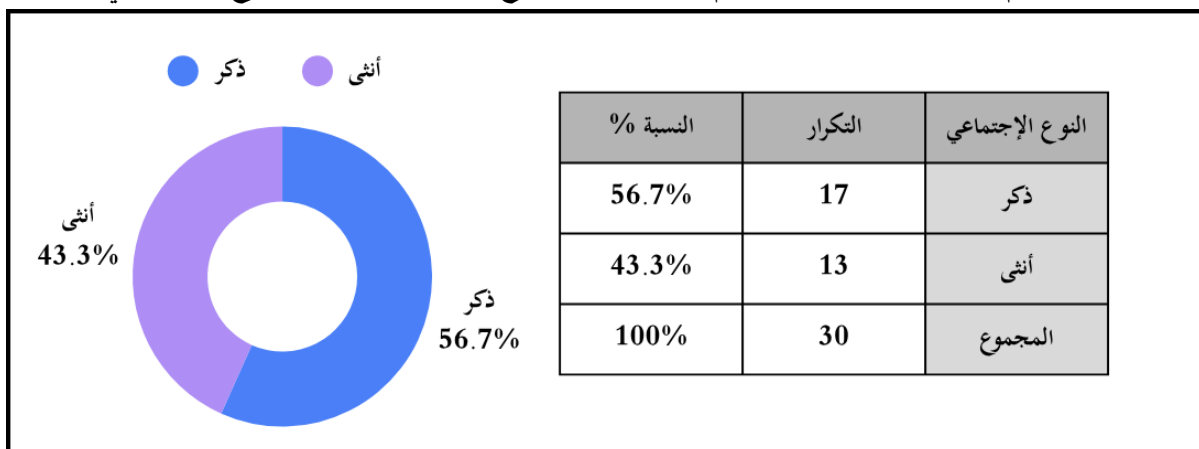
الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج المتغيرات الشخصية

سنعرض خصائص عينة الدراسة كما وردت في الاستبيان المرفق في ملاحق الدراسة، حيث اشتملت على متغيرات: النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي الخبرة، والمستوى الإداري، وتم الاعتماد في التعبير عن خصائص الأفراد المستجوبين وتحليلها على الجداول التكرارية النسب المئوية والتمثيل البياني.

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي

يوضح الجدول والشكل المواليان توزيع أفراد العينة حسب طبيعة النوع الاجتماعي لموظفي الوكالة المستجوبين:

الجدول رقم (02-18) و الشكل رقم (02-01): توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات spss v26

يتضح من الجدول رقم (02-18) والشكل رقم (02-01) أعلاه أن نسبة الذكور في عينة الدراسة بلغت 56.7% مقابل 43.3% للإناث، وتشير هذه النتائج إلى وجود تمثيل متوازن نسبياً لكلا الجنسين داخل عينة الدراسة، رغم التفوق العددي الطفيف لفئة الذكور.

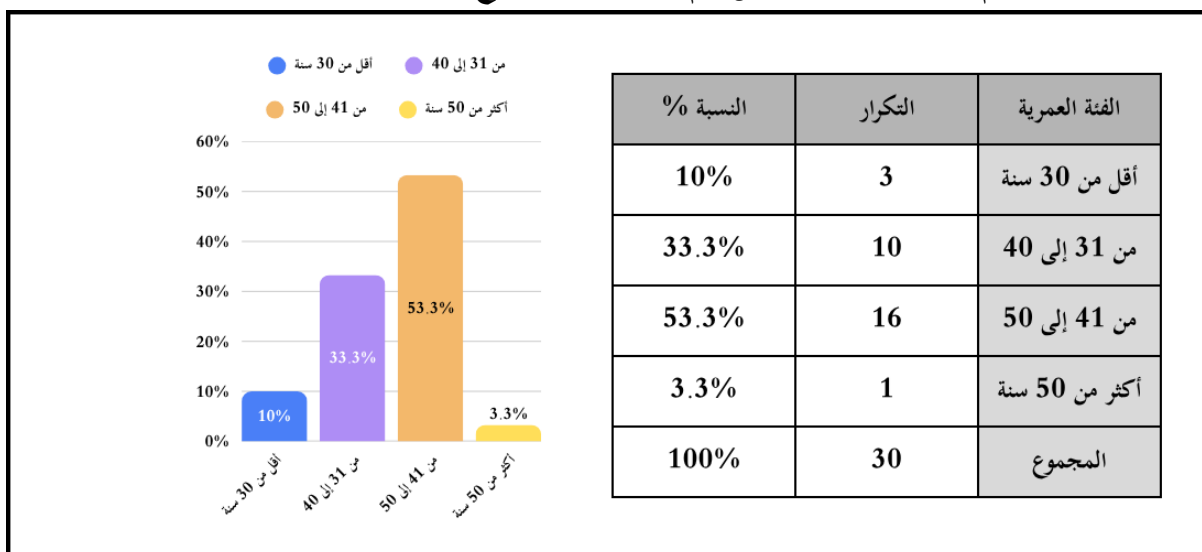
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت

ويمكن تفسير هذا التوزيع بطبيعة العمل داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء، والتي قد تميل نسبياً إلى استقطاب عدد أكبر من الذكور، دون أن يمنع ذلك من حضور معتبر للإناث في مختلف الوظائف. كما يعكس هذا التوازن النسبي مصداقية العينة وقدرتها على تمثيل مجتمع الدراسة بشكل مقبول، مما يعزز من موثوقية النتائج المتحصل عليها وإمكانية تعميمها.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

يوضح الجدول والشكل المواليان توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر لموظفي الوكالة المستجوبين:

الجدول رقم (02-19) و الشكل رقم (02-02): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



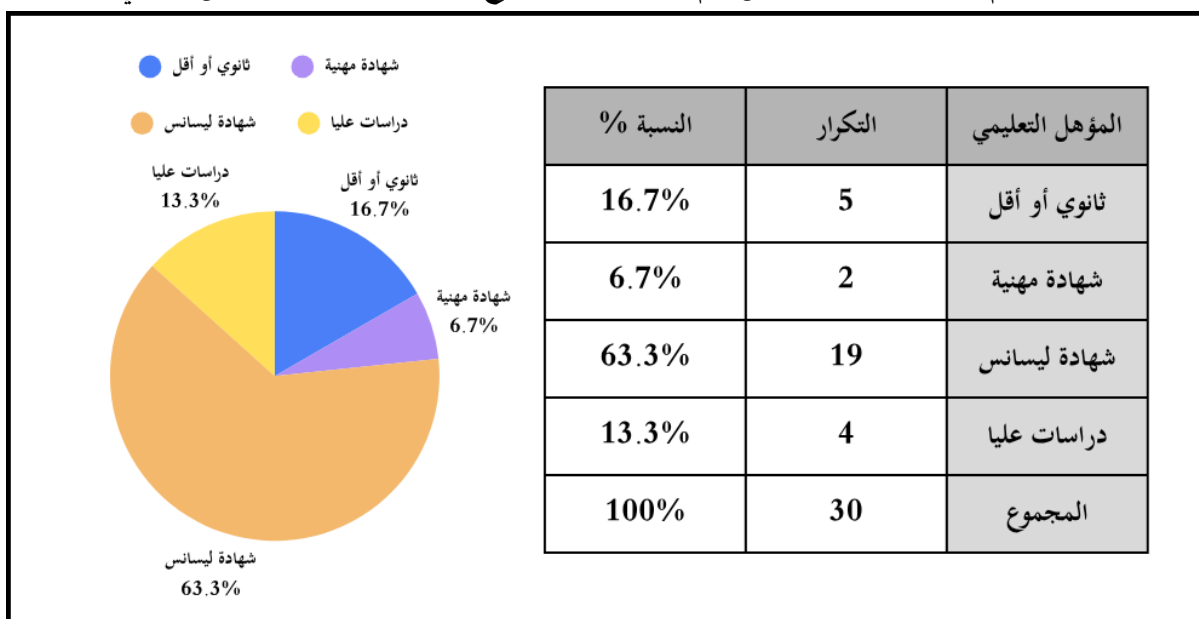
المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات spss v26

بالاعتماد على الجدول رقم (02-19) والشكل رقم (02-02) المبيين أعلاه لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية، يتبين أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي الفئة من 41 إلى 50 سنة بنسبة بلغت 53.3%، تليها الفئة من 31 إلى 40 سنة بنسبة 33.3%، ثم فئة أقل من 30 سنة بنسبة 10%، وأخيراً الفئة أكثر من 50 سنة بنسبة 3.3%، و تشير هذه النتائج إلى أن غالبية موظفي الوكالة ينتمون إلى فئة عمرية متوسطة، وهو ما يعكس توفر مستوى معتبر من الخبرة المهنية والتراكم الوظيفي، الأمر الذي قد يساهم في دعم تبني التحول الرقمي داخل المؤسسة، نظراً لقدرتهم على الربط بين الخبرة التقليدية والتقنيات الحديثة. كما أن وجود فئة عمرية شابة، وإن كانت بنسبة أقل، يساهم في تعزيز استخدام التكنولوجيا وتسهيل التكيف مع الأدوات الرقمية، مما يخلق نوعاً من التكامل بين الخبرة والكفاءة التكنولوجية داخل بيئة العمل.

ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول والشكل المواليان يوضحان توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي لموظفي الوكالة المستجوبين :

الجدول رقم (02-20) و الشكل رقم (02-03): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss v26

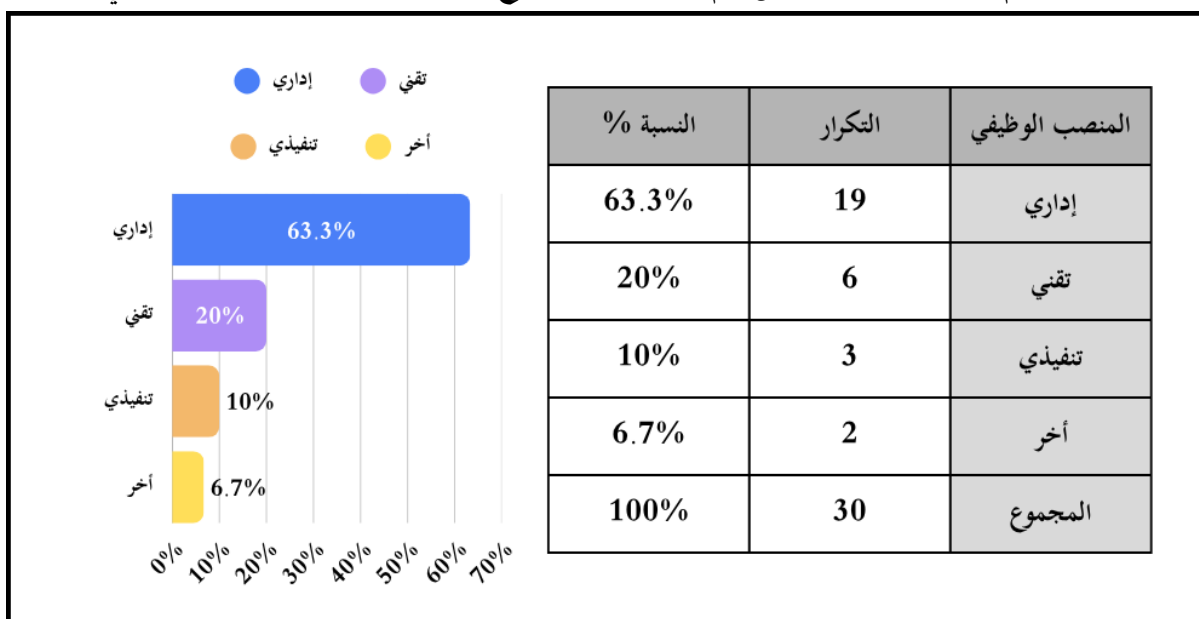
يتضح من خلال الجدول رقم (02-20) والشكل رقم (02-03) المبيين أعلاه، واللذين يوضحان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، أن أغلبية أفراد العينة يحملون شهادة ليسانس بنسبة 63.3%، وهو ما يعكس توجه المؤسسة نحو توظيف خريجي الجامعات وذوي الكفاءات العلمية، تليها فئة الحاصلين على المستوى الثانوي بنسبة 16.7%، ثم فئة الدراسات العليا بنسبة 13.3%، وأخيراً فئة الشهادات المهنية بنسبة 6.7%.

وتشير هذه النتائج إلى أن العينة المدروسة تتميز بمستوى تعليمي مرتفع نسبياً، مع وجود تنوع في المؤهلات العلمية، مما يعزز من قدرة المؤسسة على تبني التقنيات الحديثة والتكيف مع متطلبات التحول الرقمي. كما أن يدل على توفر قاعدة معرفية تساعد في تحسين الأداء المؤسسي واتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية.

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

الجدول والشكل المواليان يوضحان توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي لموظفي الوكالة المستجوبين:

الجدول رقم (02-21) و الشكل رقم (02-04): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss v26

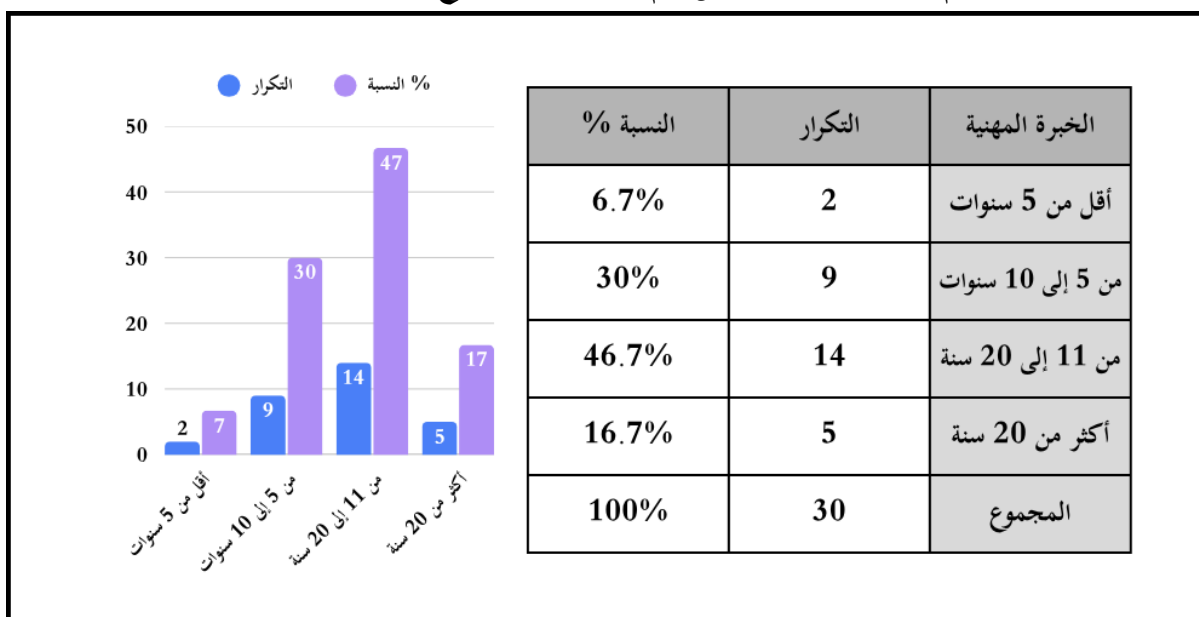
يتضح من خلال الجدول رقم (02-21) والشكل رقم (02-04) المبيين أعلاه، واللذين يوضحان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي، أن فئة الإداريين تمثل النسبة الأكبر داخل الوكالة، حيث بلغت 63.3%، تليها فئة التقنيين بنسبة 20%، في حين بلغت نسبة فئة التنفيذيين 10%، وأخيراً فئة أخرى بنسبة 6.7%.

وتشير هذه النتائج إلى أن الهيكل الوظيفي للعينة يغلب عليه الطابع الإداري، وهو أمر منطقي بالنظر إلى طبيعة النشاط داخل الوكالة، التي تعتمد بشكل كبير على الأعمال الإدارية والتنظيمية. كما يعكس هذا التوزيع تنوعاً في المناصب الوظيفية، مما يساهم في تعزيز شمولية الدراسة وإعطاء صورة أكثر دقة عن واقع المؤسسة، وبالتالي يدعم موثوقية النتائج وقابليتها للتعميم.

خامساً: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الجدول والشكل المواليان يوضحان توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة لموظفي الوكالة المستجوبين:

الجدول رقم (02-22) و الشكل رقم (02-05): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss v26

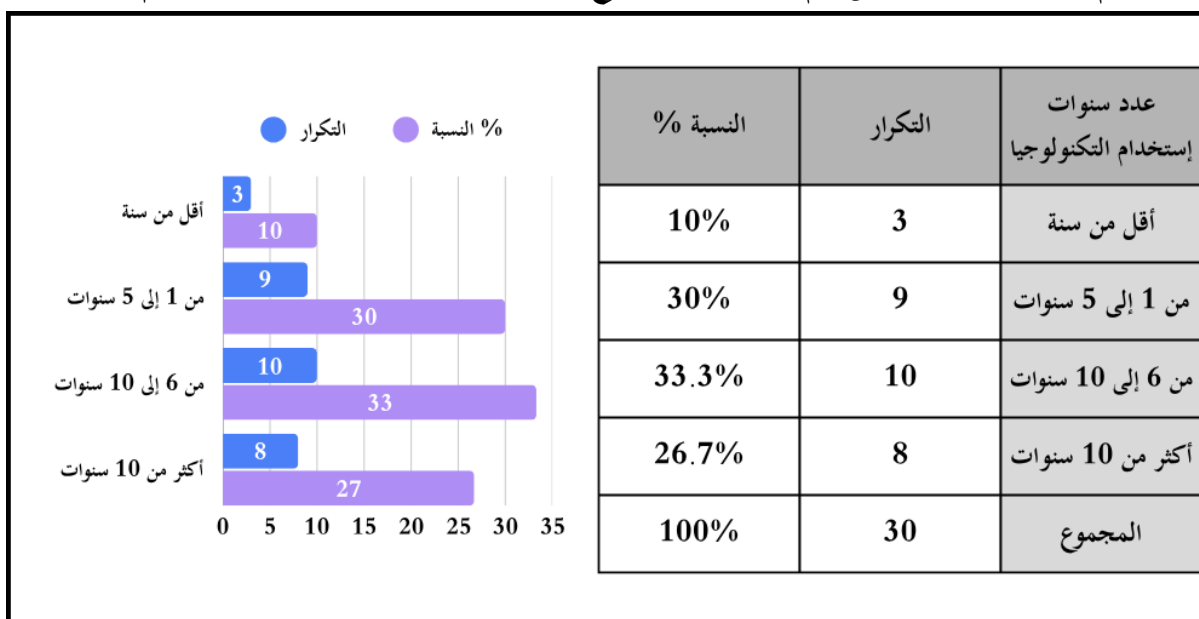
يتضح من خلال الجدول رقم (02-22) والشكل رقم (02-05) المبيين أعلاه، واللذين يوضحان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة، أن أعلى نسبة تمثيل كانت لفئة من 11 إلى 20 سنة بنسبة 46.7%، تليها فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 30%، ثم فئة أكثر من 20 سنة بنسبة 16.7%، وأخيراً فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 6.7%. وتشير هذه النتائج إلى أن العينة يغلب عليها طابع الخبرة المتوسطة، وهو ما يعكس استقراراً وظيفياً داخل المؤسسة، حيث يميل الموظفون إلى البقاء لفترات طويلة نسبياً. كما يساهم هذا التراكم في الخبرة المهنية في تعزيز كفاءة الأداء والقدرة على التعامل مع مختلف متطلبات العمل. ومن جهة أخرى، فإن هذا المستوى من الخبرة يمكن أن يدعم تبني التحول الرقمي، من خلال الجمع بين المعرفة العملية المتراكمة والاستفادة من التقنيات الحديثة، بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام.

سادساً: توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات استخدام التكنولوجيا

الجدول والشكل المواليان يوضحان توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات استخدام التكنولوجيا لموظفي الوكالة المستجوبين:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت

الجدول رقم (02-23) و الشكل رقم (02-06): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات استخدام التكنولوجيا



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss v26

يتضح من خلال الجدول رقم (02-23) والشكل رقم (02-06) المبيين أعلاه، واللذين يوضحان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات استخدام التكنولوجيا، أن أعلى نسبة تمثيل كانت لفئة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 33.3%، تليها فئة من 1 إلى 5 سنوات بنسبة 30%، ثم فئة أكثر من 10 سنوات بنسبة 26.7%، وأخيراً فئة أقل من سنة بنسبة 10%. وتشير هذه النتائج إلى أن العينة يغلب عليها طابع الخبرة التكنولوجية المتوسطة، وهو ما يعكس امتلاك غالبية الموظفين مستوى مقبولا من المهارات في التعامل مع التقنيات الحديثة. كما أن وجود نسبة معتبرة من ذوي الخبرة الطويلة في استخدام التكنولوجيا يعزز من قدرة المؤسسة على مواكبة التحول الرقمي وتطبيق الأنظمة الحديثة بكفاءة، من خلال الاستفادة من الخبرات المتراكمة في هذا المجال. وفي المقابل، فإن وجود فئة حديثة العهد باستخدام التكنولوجيا، وإن كانت محدودة، يبرز الحاجة إلى تكثيف برامج التكوين والتأهيل لضمان رفع كفاءة جميع العاملين وتحقيق الاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية داخل المؤسسة.

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة

ي يهدف هذا الفرع إلى عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمستجوبين واتجاههم نحو المتغيرات المدروسة، وعرض بيانات المستجوبين لتحديد مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان وتحديد مدى أهمية كل متغير وهذا باستخدام أساليب الإحصائية الوصفية المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، الأهمية النسبية، كما سيتم استنتاج بعض النتائج والملاحظات الهامة حول موقف المستجوبين تجاه مستوى توفر وتطبيق المتغيرات المدروسة في المؤسسة محل الدراسة.

أولاً: قياس المتغير المستقل: التحول الرقمي:

لقياس مستوى التحول الرقمي في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء عين تموشنت سنتطرق فيما يلي إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول.

➤ البعد الأول: العمليات والأتمتة

الجدول رقم (02-24): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده العمليات والأتمتة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الاستجابة
1	تستهدف الوكالة تحسين جودة العمليات من خلال الأتمتة	4.10	0.712	2	موافق مرتفع
2	تساهم الأنظمة الرقمية في تسريع تنفيذ المهام الروتينية بشكل كبير	4.30	0.794	1	موافق مرتفع
3	نسبة كبيرة من المهام اليومية أصبحت مؤتمتة بشكل فعال	3.80	0.925	4	موافق مرتفع
4	توفر الأنظمة الرقمية تتبعاً دقيقاً وفورياً لسير العمليات	3.70	0.988	5	موافق مرتفع
5	تساعد التقنيات الرقمية على اتخاذ قرارات تشغيلية أسرع وأدق	3.83	1.053	3	موافق مرتفع
	مجموع عبارات البعد الأول	3.9467	0.64953		موافق مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات spss v26

يتضح من الجدول رقم (02-24) أعلاه أن آراء أفراد العينة حول بعد " العمليات والأتمتة " جاءت كلها بتوجه "موافق"، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.946) والذي يقع بين (3.40) وأقل من (4.20)، أي في الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق، وهو ما يشير إلى إدراك إيجابي للمؤسسة محل الدراسة لأهمية العمليات والأتمتة مع إنحراف معياري (0.649)، الذي يظهر درجة ونسبة التقارب و تجانس في الأجوبة أفراد العينة ، وقد جاءت العبارة رقم (2): " تساهم الأنظمة الرقمية في تسريع تنفيذ المهام الروتينية بشكل كبير" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.30) وانحراف معياري (0.79)، ويدل هذا على أن أفراد العينة يدركون الدور الفعال التي تلعبه الأنظمة الرقمية في تحسين الكفاءة وتحسين وتيرة العمل ، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (4): " توفر الأنظمة الرقمية تتبعاً دقيقاً وفورياً لسير العمليات". بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.988)، ويمكن تفسير ذلك بوجود بعض التفاوت في فعالية أنظمة التتبع و الرقابة الرقمية داخل المؤسسة، مما قد يشكل قصور نسبي في دقة المعلومات المتاحة ، وهو ما قد يؤثر على كفاءة متابعة سير العمليات و إتخاذ القرارات المبنية على البيانات دقيقة .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت

مما سبق نستنتج أن بعد العمليات و الأتمتة جاء بمستوى مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة، مما يدل على إدراكهم لأهمية الأنظمة الرقمية في تحسين كفاءة العمل وتسريع الأداء. كما يعكس الانحراف المعياري المسجل درجة من التجانس في الإجابات، مع وجود بعض التفاوت في فعالية أنظمة التتبع والرقابة الرقمية داخل المؤسسة.

➤ البعد الثاني: البنية التحتية والتقنيات الرقمية

الجدول رقم (02-25): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد البنية التحتية والتقنيات الرقمية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	إتجاه الإستجابة
6	تمتلك الوكالة بنية تحتية تقنية (أجهزة، إنترنت، خوادم) كافية لدعم التحول الرقمي	3.80	0.887	1	موافق مرتفع
7	تجري الوكالة صيانة دورية ومنظمة للأجهزة والشبكات التكنولوجية	3.53	0.819	4	موافق مرتفع
8	تتمتع الوكالة بسرعة إنترنت جيدة واستقرار شبكة مرتفع	3.33	1.093	5	محايد متوسط
9	يتم تحديث البرمجيات والعتاد بشكل منتظم وفي الوقت المناسب	3.57	0.898	3	موافق مرتفع
10	يتوفر دعم فني متخصص وسريع الاستجابة عند حدوث مشاكل تقنية	3.67	1.028	2	موافق مرتفع
	مجموع عبارات البعد الثاني	3.58	0.5567		موافق مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss v26

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (02-25) إلى آراء أفراد العينة حول بعد " البنية التحتية والتقنيات الرقمية " جاءت بشكل عام بتوجه "موافق"، بلغ (3.58) والذي يقع بين (3.40) وأقل من (4.20)، أي في الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق، وهو ما يشير إلى إدراك إيجابي للمؤسسة محل الدراسة لأهمية البنية التحتية والتقنيات الرقمية ، بانحراف معياري (0.556)، مما يدل على وجود درجة عالية من التجانس و التقارب في آراء أفراد العينة ، و يشير إلى إتفاقهم على توفر بنية رقمية مقبولة تدعم سير العمل و تعزز لإستخدام التقنيات الحديثة في أداء المهام ، وقد جاءت العبارة رقم (6): " تمتلك الوكالة بنية تحتية تقنية (أجهزة، إنترنت، خوادم) كافية لدعم التحول الرقمي " في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.887)، مما يدل على أن المؤسسة تولي اهتماماً واضحاً بتوفير المتطلبات التقنية الضرورية لدعم التحول الرقمي، من خلال الحرص على توفير التجهيزات والبنية الشبكية الملائمة، وهو ما يساهم في تسهيل تبني الأنظمة الرقمية وتحسين سير العمل، ويعكس توجهاً إيجابياً نحو تطوير البيئة الرقمية داخل المؤسسة ، و جاءت

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت

العبارة رقم (8): " تتمتع الوكالة بسرعة إنترنت جيدة واستقرار شبكة مرتفع. " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.093)، وهو ما قد يرجع إلى أن جودة الإنترنت واستقرار الشبكة لا تكون بنفس المستوى لدى جميع المستخدمين داخل الوكالة، مما ينعكس على تقييمهم لهذه الخدمة، وقد يؤدي ذلك إلى بعض الصعوبات في استخدام الأنظمة الرقمية بشكل سلس، الأمر الذي يحد نسبياً من كفاءة أداء المهام الرقمية.

نستنتج أن بعد "البنية التحتية والتقنيات الرقمية" كان بشكل عام ذا مستوى مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة، وبالتالي يمكن القول أن هناك توافقاً عاماً حول توفر بنية رقمية مقبولة تدعم التحول الرقمي، حيث تحرص المؤسسة على توفير التجهيزات التقنية اللازمة وتعزيز استخدام الأنظمة الحديثة في أداء المهام، كما تسعى إلى تحسين بيئة العمل الرقمية، رغم وجود بعض التحديات المرتبطة بسرعة الإنترنت واستقرار الشبكة لدى بعض المستخدمين

➤ البعد الثالث: القيادة الرقمية

الجدول رقم (02-26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لبعد القيادة الرقمية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	إتجاه الإستجابة
11	تمتلك الإدارة العليا رؤية واضحة واستراتيجية محددة للتحول الرقمي	3.80	1.064	5	موافق مرتفع
12	تدعم الإدارة العليا استخدام التقنيات الرقمية في العمل اليومي	4.07	0.450	3	موافق مرتفع
13	توفر الإدارة تشجيعاً كافياً لتبني التحول الرقمي	4.03	0.718	4	موافق مرتفع
14	تعزز القيادة ثقافة إيجابية ومفتوحة تجاه التغيير الرقمي	4.27	0.521	1	موافق مرتفع
15	تتخذ الإدارة قرارات تدعم الابتكار والمشاريع الرقمية الجديدة	4.13	0.819	2	موافق مرتفع
	مجموع عبارات البعد الثالث	4.0600	0.55622		موافق مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات spss v26

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (02-26) إلى آراء أفراد العينة حول بعد " القيادة الرقمية " جاءت كلها بتوجه "موافق"، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.06) والذي يقع بين (3.40) وأقل من (4.20)، أي في الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق، وهو ما يشير إلى إدراك إيجابي لمؤسسة محل الدراسة لأهمية القيادة الرقمية ،

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت

بانحراف معياري (0.556)، وهذا يدل على أن موظفي المؤسسة يتبنون تصوراً إيجابياً تجاه قدرة الإدارة العليا على دعم وتفعيل التحول الرقمي داخل بيئة العمل، وقد جاءت العبارة رقم (14): " تعزز القيادة ثقافة إيجابية ومفتوحة تجاه التغيير الرقمي. " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.521)، مما يدل على أن الإدارة العليا تعمل بشكل واضح على ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير الرقمي وتشجع التحول الرقمي في المؤسسة، أما العبارة رقم (11): "تمتلك الإدارة العليا رؤية واضحة واستراتيجية محددة للتحول الرقمي" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (1.064)، و يرجع ذلك ربما إلى وجود بعض الغموض أو عدم وضوح الرؤية الاستراتيجية لدى بعض الموظفين، أو ضعف التواصل الداخلي فيما يتعلق بخطة التحول الرقمي.

نستنتج أن بعد القيادة الرقمية جاء بمستوى إيجابي من وجهة نظر أفراد العينة، مما يعكس إدراك موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي لأهمية القيادة الرقمية ودورها في دعم التحول الرقمي داخل بيئة العمل، كما يدل على توجه واضح نحو تبني التقنيات الحديثة وتعزيز ثقافة التغيير الرقمي، إضافة إلى سعي القيادة لتحسين كفاءة الأداء وتطوير أساليب العمل، مع ضرورة تعزيز وضوح الرؤية الاستراتيجية لضمان تحقيق تحول رقمي أكثر فعالية واستدامة.

➤ البعد الرابع: القدرات الرقمية للموظفين

الجدول رقم (02-27) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة لبعد القدرات الرقمية

للموظفين

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	إتجاه الإستجابة
16	يملك معظم موظفي الوكالة مهارات جيدة في استخدام الأدوات الرقمية الحديثة	3.10	1.213	4	محايد متوسط
17	توفر الوكالة تدريباً منتظماً وكافياً على الأنظمة والتطبيقات الرقمية	2.83	1.533	5	محايد متوسط
18	يستطيع الموظفون تعلم وتطبيق تقنيات رقمية جديدة بسرعة نسبياً	3.30	1.208	3	محايد متوسط
19	توجد في الوكالة كفاءات متخصصة في نظم المعلومات والبرمجيات الإدارية	3.93	0.868	1	موافق مرتفع
20	لدى موظفو الوكالة مهارات وخبرات كافية لتنفيذ استراتيجية الوكالة الرقمية	3.50	0.861	2	موافق مرتفع

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت

متوسط	محايد	0.78842	3.3333	مجموع عبارات البعد الرابع
-------	-------	---------	--------	---------------------------

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات spss v26

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (02-27) إلى آراء أفراد العينة حول بعد " القدرات الرقمية للموظفين " جاءت بشكل عام بتوجه "محايد"، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.33) والذي يقع بين (2.6) وأقل من (3.4)، أي في الفئة الثالثة من فئات ليكارت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة محايد ، وهو ما يشير إلى إدراك متوسط لمؤسسة محل الدراسة لأهمية القدرات الرقمية للموظفين في بيئة العمل ، بانحراف معياري (0.788)، مما يعكس تقييماً عاماً بـ "محايد، وهذا يدل على وجود تباين نسبي في مستوى امتلاك هذه القدرات بين الموظفين، وقد جاءت العبارة رقم (19): " توجد في الوكالة كفاءات متخصصة في نظم المعلومات والبرمجيات الإدارية." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.868)، مما يدل على أن الإدارة العليا تولي اهتماماً بتوفير موارد بشرية مؤهلة في المجال الرقمي، وتسعى إلى دعم الكفاءات المتخصصة بما يعزز من جاهزية المؤسسة لمواكبة التحول الرقمي. أما العبارة رقم (17): " توفر الوكالة تدريباً منتظماً وكافياً على الأنظمة والتطبيقات الرقمية. " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.83) وانحراف معياري (1.533)، و يرجع ذلك إلى ضعف برامج التكوين، و هو الأمر الذي يحد من تطوير المهارات الرقمية لدى الموظفين ويؤثر على مستوى أدائهم في استخدام التقنيات الحديثة.

نستنتج أن بعد "القدرات الرقمية للموظفين" جاء بمستوى متوسط، حيث تتوفر بعض الكفاءات المتخصصة داخل المؤسسة، إلا أن ذلك لا يقابله دعم كافٍ من حيث التدريب والتأهيل المستمر، مما يستدعي تعزيز برامج التكوين الرقمي لضمان تحسين كفاءة الموظفين ومواكبة متطلبات التحول الرقمي.

➤ البعد الخامس: إدارة البيانات

الجدول رقم (02-28): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة البيانات

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	إتجاه الإستجابة
21	تمتلك الوكالة قاعدة بيانات فعالة لتخزين واسترجاع بيانات المستفيدين	4.13	0.507	1	موافق مرتفع
22	يتم تبادل البيانات بسلاسة وسرعة بين الأقسام المختلفة (اشتراكات، منافع...)	4.00	0.587	3	موافق مرتفع
23	لا يضطر الموظفون عادة لإعادة إدخال البيانات يدوياً بسبب التكامل الجيد	3.57	0.935	4	موافق مرتفع

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت

24	يوجد تكامل جيد مع أنظمة الجهات الحكومية الأخرى (الضرائب، البريد، الداخلية...)	3.50	0.938	5	موافق	مرتفع
25	تهتم الوكالة بما فيه الكفاية بحماية خصوصية وأمن البيانات الشخصية والمالية للمستفيدين	4.07	0.740	2	موافق	مرتفع
	مجموع عبارات البعد الخامس	3.853	0.5481 8		موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss v26

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (02-28) إلى آراء أفراد العينة حول بعد " إدارة البيانات " جاءت كلها بتوجه "موافق"، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.85) والذي يقع بين (3.40) وأقل من (4.20)، أي في الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق، وهو ما يشير إلى إدراك إيجابي لمؤسسة محل الدراسة لأهمية إدارة البيانات داخل مؤسسة محل الدراسة، بانحراف معياري قدره (0.548)، وهذا يدل على أن موظفي مؤسسة يتبنون تصورا إيجابيا تجاه ممارسات إدارة البيانات ودورها في تحسين الأداء المؤسسي، وقد جاءت العبارة رقم (21): "تمتلك الوكالة قاعدة بيانات فعالة لتخزين واسترجاع بيانات المستفيدين " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.507)، مما يدل على أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا بتوفير بنية معلوماتية قوية تضمن حفظ البيانات وسهولة الوصول إليها، وهو ما يعزز كفاءة العمل ويساهم في اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة، أما العبارة رقم (24): "يوجد تكامل جيد مع أنظمة الجهات الحكومية الأخرى (الضرائب، البريد، الداخلية...)" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.938)، ويرجع ذلك إلى ضعف التنسيق والتواصل بين مختلف الجهات، مما يؤثر نسبيا على فعالية تبادل البيانات. نستنتج أن بعد إدارة البيانات جاء بمستوى إيجابي من وجهة نظر أفراد العينة، وهو ما يعكس وعيا متزايدا بأهمية البيانات كعنصر أساسي في دعم التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات، كما يدل على سعي المؤسسة إلى تطوير أنظمة إدارة البيانات وتعزيز استخدامها في مختلف العمليات، مع ضرورة العمل على تحسين مستوى التكامل بين الأنظمة المختلفة لضمان تحقيق أقصى استفادة ممكنة من البيانات المتاحة.

➤ البعد السادس: المتطلبات الأمنية والتشريعية

الجدول رقم (02-29): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتطلبات الأمنية والتشريعية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	إتجاه الإستجابة
26	توجد أطر تشريعية وقانونية واضحة تدعم تطبيق التحول الرقمي بسلاسة	3.87	1.008	5	موافق

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت

27	تمتلك الوكالة نظاماً فعالاً لأمن المعلومات وحماية الخصوصية	4.27	0.691	2	موافق	مرتفع
28	تضع الوكالة قواعد صارمة منظمة ضد انتهاك خصوصية وسرية المعلومات	4.33	0.758	1	موافق	مرتفع
29	يوجد في الوكالة قواعد واضحة وفعالة لتخزين واستخدام البيانات والمعلومات بشكل آمن	4.13	0.681	4	موافق	مرتفع
30	يتم الامتثال المستمر للمعايير الأمنية والقانونية في جميع العمليات الرقمية	4.13	0.776	3	موافق	مرتفع
	مجموع عبارات البعد السادس	4.1467	0.5987		موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات spss v26

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (02-29) إلى آراء أفراد العينة حول بعد "المتطلبات الأمنية والتشريعية" جاءت كلها بتوجه "موافق"، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.14) والذي يقع بين (3.40) وأقل من (4.20)، أي في الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق، وهو ما يشير إلى إدراك إيجابي لمؤسسة محل الدراسة لأهمية المتطلبات الأمنية والتشريعية داخل مؤسسة محل الدراسة، بانحراف معياري قدره (0.598)، وهذا يدل على أن موظفي مؤسسة يتبنون تصوراً إيجابياً تجاه أهمية توفير بيئة آمنة ومحمومة بأطر قانونية تدعم العمل الرقمي، وقد جاءت العبارة رقم (28): "تضع الوكالة قواعد صارمة منظمة ضد انتهاك خصوصية وسرية المعلومات." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.758)، مما يدل على أن المؤسسة تولي اهتماماً كبيراً بحماية البيانات وضمان سريتها، من خلال وضع سياسات وإجراءات واضحة للحد من الاختراقات والانتهاكات، وهو ما يعزز الثقة في النظام المعلوماتي ويدعم سلامة التعاملات الرقمية، أما العبارة رقم (26): "توجد أطر تشريعية وقانونية واضحة تدعم تطبيق التحول الرقمي بسلاسة." فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (1.008)، وقد يرجع ذلك إلى وجود بعض الغموض أو القصور النسبي في وضوح أو تفعيل الأطر القانونية للتحول الرقمي.

نستنتج أن بعد المتطلبات الأمنية والتشريعية جاء بمستوى إيجابي من وجهة نظر أفراد العينة، وهو ما يعكس وعياً متزايداً بأهمية توفير بيئة رقمية آمنة ومدعومة بإطار قانوني واضح، كما يدل على سعي المؤسسة إلى تعزيز الجوانب الأمنية والتنظيمية لمواكبة متطلبات التحول الرقمي، مع ضرورة العمل على تطوير وتوضيح الأطر التشريعية وتحسين مستوى تفعيلها لضمان تطبيق أكثر كفاءة وفعالية للأنظمة الرقمية.

➤ البعد السابع: تجربة المستفيد الرقمية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت

الجدول رقم (02-30): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تجربة المستفيد الرقمية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	إتجاه الإستجابة
31	أصبح تقديم الطلبات والخدمات عبر الإنترنت سهلاً وبسيطاً للمستخدمين	3.93	0.828	1	موافق مرتفع
32	يجد المستخدمون الواجهات الرقمية سهلة وبسيطة الاستخدام	3.83	0.791	2	موافق مرتفع
33	ارتفع مستوى رضا المستخدمين عن الخدمات بعد تفعيل القنوات الرقمية	3.83	0.699	3	موافق مرتفع
34	يغطي الموقع/التطبيق الإلكتروني معظم الخدمات التي يحتاجها المواطن	3.37	1.159	5	محايد متوسط
35	يتم الرد على استفسارات المستخدمين عبر القنوات الرقمية بسرعة مقبولة	3.60	1.192	4	موافق مرتفع
	مجموع عبارات البعد السابع	3.7133	0.75691		موافق مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات spss v26

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (02-30) إلى آراء أفراد العينة حول بعد "تجربة المستفيد الرقمية" جاءت بشكل عام بتوجه "موافق"، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.71) والذي يقع بين (3.40) وأقل من (4.20)، أي في الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق، وهو ما يشير إلى إدراك إيجابي لمؤسسة محل الدراسة لأهمية تحسين تجربة المستفيد الرقمية، بانحراف معياري قدره (0.756)، مما يدل على وجود درجة مقبولة من التجانس في آراء أفراد العينة، كما يعكس تبني موظفي المؤسسة تصوراً إيجابياً تجاه دور الخدمات الرقمية في تسهيل الإجراءات وتحسين جودة الخدمة المقدمة، وقد جاءت العبارة رقم (31): "أصبح تقديم الطلبات والخدمات عبر الإنترنت سهلاً وبسيطاً للمستخدمين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.828)، مما يدل على أن المؤسسة تبذل جهوداً واضحة في تبسيط الإجراءات الرقمية وتحسين سهولة استخدام المنصات الإلكترونية، وهو ما يساهم في رفع مستوى رضا المستخدمين وتعزيز ثقتهم في الخدمات المقدمة. أما العبارة رقم (34): "يغطي الموقع/التطبيق الإلكتروني معظم الخدمات التي يحتاجها المواطن" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (1.159)، وقد يرجع ذلك إلى وجود نقص نسبي في شمولية الخدمات الرقمية أو عدم تغطية جميع احتياجات المستخدمين عبر المنصات الإلكترونية.

نستنتج أن بعد المتطلبات الأمنية والتشريعية جاء بمستوى إيجابي من وجهة نظر أفراد العينة، وهو ما يعكس اهتمام المؤسسة بتحسين جودة التفاعل الرقمي مع المستخدمين وتسهيل حصولهم على الخدمات، كما يدل على توجهها نحو

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت

تعزيز التحول الرقمي في تقديم الخدمات، مع ضرورة العمل على توسيع نطاق الخدمات الإلكترونية بما يلي مختلف احتياجات المواطنين ويحقق تجربة رقمية أكثر شمولاً وفعالية.

ثانياً: قياس المتغير التابع: الأداء المستدام

سيتم في هذا الجزء دراسة اتجاهات آراء أفراد العينة حول عبارات محور الأداء المستدام، يهدف هذا المحور إلى تقييم مستوى الأداء المستدام من خلال التطرق إلى نتائج الدراسة التي شملت أبعاده:

➤ البعد الأول: الأداء الاقتصادي المستدام

الجدول رقم (02-31) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لبعد الأداء الاقتصادي

المستدام

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	إتجاه الإستجابة
1	ساهم التحول الرقمي في تقليل التكاليف الإدارية بشكل ملحوظ	3.73	0.907	3	موافق مرتفع
2	تحسنت كفاءة جمع الاشتراكات وانخفض التهرب المالي	3.57	0.898	5	موافق مرتفع
3	عزز التحول الرقمي استدامة الموارد المالية للصندوق على المدى الطويل	3.60	0.894	4	موافق مرتفع
4	توسعت تغطية نظام الضمان الاجتماعي لتشمل فئات أكبر	4.17	0.699	1	موافق مرتفع
5	أدى التحول الرقمي إلى تنويع وتحسين جودة الخدمات المقدمة	4.13	0.681	2	موافق مرتفع
	مجموع عبارات البعد الأول	3.8400	0.55931		موافق مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات spss v26

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (02-31) إلى أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول بعد " الأداء الاقتصادي المستدام" بلغ (3.84)، والذي يقع بين (3.40) وأقل من (4.20)، أي في الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق، وهو ما يشير إلى إدراك إيجابي لمؤسسة محل الدراسة لأهمية تحقيق الأداء الاقتصادي المستدام مع إنحراف معياري (0.559)، مما يدل على درجة عالية من تجانس الإجابات ووجود تصور إيجابي واضح حول هذا البعد. وقد جاءت العبارة رقم (4): "توسعت تغطية نظام الضمان الاجتماعي لتشمل فئات أكبر" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.699)، وهو ما يعكس نجاح المؤسسة في توسيع نطاق خدماتها وتعزيز شمولية الحماية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت

الاجتماعية، بما يساهم في تحقيق الاستدامة الاقتصادية على المدى الطويل، وجاءت العبارة رقم (2): " تحسنت كفاءة جمع الاشتراكات وانخفض التهرب المالي " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط (3.57) وانحراف معياري (0.898)، مما قد يشير إلى وجود بعض التحديات المتعلقة بفعالية آليات التحصيل والرقابة، وهو ما قد يؤثر سلباً على تحقيق الكفاءة المالية المنشودة. نستنتج أن بعد الأداء الاقتصادي المستدام كان بشكل عام ذا مستوى مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة، مما يعكس وجود توجه إيجابي لدى المؤسسة نحو تعزيز الاستدامة المالية وتوسيع نطاق خدماتها. كما يتضح أن المؤسسة حققت تقدماً ملموساً في تعميم نظام الضمان الاجتماعي، غير أن هناك حاجة إلى تحسين كفاءة تحصيل الاشتراكات والحد من التهرب المالي، بما يعزز من قدرتها على تحقيق التوازن والاستدامة الاقتصادية على المدى البعيد.

➤ البعد الثاني: الأداء الاجتماعي المستدام

الجدول رقم (02-32) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة لبعء الأداء الاجتماعي

المستدام

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	إتجاه الإستجابة
1	عزز التحول الرقمي مبادئ العدالة الاجتماعية والإنصاف في توزيع المنافع	3.67	0.844	3	موافق مرتفع
2	ارتفع مستوى الشفافية والحكم الرشيد داخل الوكالة	3.8	0.847	1	موافق مرتفع
3	أصبح الوصول إلى الخدمات أسهل وأسرع لسكان المناطق النائية	3.57	1.073	5	موافق مرتفع
4	زاد رضا المستفيدين بشكل عام بعد تطبيق الحلول الرقمية	3.73	0.868	2	موافق مرتفع
5	ساهم التحول الرقمي في تعزيز ثقة المجتمع في نظام الضمان الاجتماعي	3.6	1.003	4	موافق مرتفع
	مجموع عبارات البعد الثاني	3.6733	0.60909		موافق مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات spss v26

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (02-32) إلى أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول بعد " الأداء الاجتماعي المستدام" بلغ (3.67)، والذي يقع بين (3.40) وأقل من (4.20)، أي في الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق، وهو ما يشير إلى إدراك إيجابي لمؤسسة محل الدراسة لأهمية تحقيق الأداء الاجتماعي المستدام

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت

مع إنحراف معياري (0.609)، مما يدل على درجة عالية من تجانس الإجابات ووجود تصور إيجابي واضح نحو تبني ممارسات الأداء الاجتماعي المستدام، وقد جاءت العبارة رقم (7): "ارتفع مستوى الشفافية والحكم الرشيد داخل الوكالة" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.847)، وهو ما يدل على أن المؤسسة تولي اهتماماً كبيراً بتعزيز مبادئ الشفافية والحوكمة الرشيدة، بما يساهم في تحسين الثقة المؤسسية ورفع كفاءة الأداء الاجتماعي، ويعكس توجهاً واضحاً نحو ترسيخ الممارسات الإدارية الحديثة، وجاءت العبارة رقم (8): "أصبح الوصول إلى الخدمات أسهل وأسرع لسكان المناطق النائية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط (3.57) وانحراف معياري (1.073)، مما قد يشير إلى وجود بعض التحديات التي تواجه المؤسسة في إيصال خدماتها إلى جميع الفئات، خاصة في المناطق البعيدة، وقد يعود ذلك إلى محدودية الإمكانيات اللوجستية، أو الحاجة إلى الحلول الرقمية لتجاوز هذه العقبات.

نستنتج أن بعد الأداء الاجتماعي المستدام كان بشكل عام ذا مستوى مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة، مما يعكس وجود توجه إيجابي لدى المؤسسة نحو تحقيق هذا البعد، حيث تعمل على تعزيز الشفافية والحكم الرشيد وتحسين جودة خدماتها، إلا أنها لا تزال بحاجة إلى تكثيف الجهود لضمان سهولة الوصول للخدمات إلى كافة المستفيدين، خاصة في المناطق النائية، بما يحقق العدالة الاجتماعية ويعزز الاستدامة في الأداء المؤسسي.

➤ البعد الثالث : الأداء البيئي المستدام

الجدول رقم (02-33) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة لبعد الأداء البيئي المستدام

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	إتجاه الإستجابة
11	انخفاض استهلاك الورق والطباعة بشكل كبير بفضل التحول الرقمي	3,57	1,331	2	موافق مرتفع
12	ساهم التحول الرقمي في تقليل النفايات الإدارية	3,47	1,279	3	موافق مرتفع
13	انخفاض استهلاك الطاقة الكهربائية نتيجة تقليل العمليات الورقية	3,10	1,213	5	محايد متوسط
14	عزز التحول الرقمي تبني ممارسات عمل أكثر صداقة للبيئة	3,40	1,102	4	موافق مرتفع
15	يدعم التحول الرقمي استدامة الموارد البيئية على المدى البعيد	3,60	0,814	1	موافق مرتفع
	مجموع عبارات البعد الثالث	3,426	0,9892		موافق مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss v26

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (02-33) إلى أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول بعد "الأداء البيئي المستدام" بلغ (3.42) والذي يقع بين (3.40) وأقل من (4.20)، أي في الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق، وهو ما يشير إلى إدراك إيجابي لمؤسسة محل الدراسة لأهمية الأداء البيئي المستدام، بانحراف معياري (0.989)، مما يدل على وجود درجة مقبولة من التباين في الإجابات، مع ميل عام نحو الاتفاق، وهو ما يشير إلى أن أغلبية أفراد العينة لديهم تصور إيجابي تجاه جهود المؤسسة في هذا المجال، رغم وجود بعض الاختلافات في وجهات النظر، وقد جاءت العبارة رقم (15): " يدعم التحول الرقمي استدامة الموارد البيئية على المدى البعيد" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.814)، وهو ما يدل على وعي أفراد العينة بالدور المهم الذي يلعبه التحول الرقمي في تقليل استهلاك الموارد الطبيعية وتعزيز الكفاءة البيئية، من خلال تقليص الاعتماد على العمليات التقليدية وتبني حلول رقمية أكثر استدامة، مما يعكس توجهها إيجابيا نحو ربط التحول الرقمي بالأهداف البيئية طويلة المدى، أما العبارة رقم (13): "انخفض استهلاك الطاقة الكهربائية نتيجة تقليل العمليات الورقية" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (1.102)، وهو ما قد يشير إلى أن أثر التحول الرقمي في تقليل استهلاك الطاقة لا يزال غير ملموس بشكل كافٍ لدى بعض أفراد العينة، وربما يرجع ذلك إلى استمرار الاعتماد الجزئي على الإجراءات التقليدية.

ستنتج أن بعد الأداء البيئي المستدام كان بشكل عام ذا مستوى مقبول يميل إلى الارتفاع من وجهة نظر أفراد العينة، مما يعكس وجود توجه إيجابي لدى المؤسسة نحو تعزيز هذا البعد من خلال تبني ممارسات تدعم الاستدامة البيئية، خاصة في جانب التحول الرقمي، إلا أنها لا تزال بحاجة إلى تعزيز جهودها في مجال ترشيد استهلاك الطاقة وتفعيل الحلول البيئية بشكل أكثر فاعلية وشمولية، بما يحقق التوازن بين الأداء المؤسسي والحفاظ على الموارد البيئية على المدى الطويل.

المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضيات

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي:

يهدف اختبار التوزيع الطبيعي إلى التأكد من صلاحية استخدام الأساليب الإحصائية المعلمية من خلال التحقق من أن البيانات تتبع توزيعا طبيعيا.

الجدول رقم (02-34) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي Shapiro-Wilk و Kolmogorov-Smirnov

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			البيان
SIG	درجة الحرية	الإحصائيات	SIG	درجة الحرية	الإحصائيات	
0.300	30	0.959	0.200	30	0.104	التحول الرقمي
0.297	30	0.959	0.133	30	0.141	الأداء المستدام

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS v26

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت

تُظهر نتائج اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختباري Shapiro–Wilk و Kolmogorov–Smirnov لكل من متغيري التحول الرقمي والأداء المستدام، والمطبّقين على عينة مكونة من (30) فرد، أن قيم الدلالة الإحصائية (Sig) في جميع الحالات كانت أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، حيث بلغت في اختبار Shapiro–Wilk (0.300) للتحول الرقمي و(0.297) للأداء المستدام، وفي اختبار Kolmogorov–Smirnov (0.200) و (0.133) على التوالي، وهو ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التوزيع الفعلي للبيانات والتوزيع الطبيعي، بناءً على هذه النتائج يمكن القول إن شرط التوزيع الطبيعي متحقق، مما يسمح باستخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية في تحليل البيانات، وهو ما يعزز من دقة وموثوقية النتائج المتحصل عليها.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات

أولاً: اختبار صحة الفرضية الأولى: سنحاول من خلال هذه النقطة مناقشة الفرضية الأولى والتي كانت كالتالي: "يوجد مستوى مرتفع للتحول الرقمي لدى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت من وجهة نظر موظفيه "

الجدول رقم (02 – 35): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة حول ممارسات التحول الرقمي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	إتجاه الإستجابة
1	بعد العمليات والأتمتة	3,9467	0.6495	3	موافق مرتفع
2	بعد البنية التحتية والتقنيات الرقمية	3,5800	0.5567	6	موافق مرتفع
3	بعد القيادة الرقمية	4,0600	0.5562	2	موافق مرتفع
4	بعد القدرات الرقمية للموظفين	3,3333	0.7884	7	محايد متوسط
5	بعد إدارة البيانات	3,8533	0.5481	4	موافق مرتفع
6	بعد المتطلبات الأمنية والتشريعية	4,1467	0.5987	1	موافق مرتفع
7	بعد تجربة المستفيد الرقمية	3,7133	0.7569	5	موافق مرتفع
	المتوسط العام لمحو التحول الرقمي	3,8048	0.4418		موافق مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS v26

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (02-35) اعلاه إلى أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول محور " التحول الرقم " بلغ (3.8) والذي يقع بين (3.40) وأقل من (4.20)، أي في الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق، وهو ما يعتبر مؤشرا على مستوى مرتفع من ممارسات القيادة الأخلاقية كما يدرّكها أعضاء هيئة التدريس

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت

، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري الذي يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة من أفراد العينة حيث بلغ الانحراف المعياري العام (0.44) ، والذي يدل على عدم وجود تباين أو تشتت في آراء العينة اتجاه المحور، مما يعكس أن بيئة العمل داخل الصندوق تتميز بالنزاهة والعدالة في مختلف جوانب العمل. و جاء في المرتبة الأولى بعد "المتطلبات الأمنية و التشريعية" بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.59) وهو ما يمكن تفسيره بدرجة الأمن و الاستقرار العالية لكل المعلومات الخاصة بالصندوق و مشتركه و هذا يدل على مستوى عالي من الإحترافية، أما في المرتبة الأخيرة، فقد جاء بعد "القدرات الرقمية للموظفين" بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (0.78)، مما قد يشير إلى بعض التحديات في التأقلم مع التحولات الجديدة في مجال العمل من طرف مختلف الموظفين و ما يعزز ذلك أن معظم العمال الحاليين في الصندوق في سن يناهز 40 سنة لذا يصعب عليهم هجر الطرق و الوسائل التقليدية في العمل و إستبدالها بطرق حديثة و عصرية، وبالتالي تعد الفرضية الرئيسية الأولى مقبولة إحصائيا في ضوء النتائج المتحصل عليها.

ولتأكيد صحة الفرضية الأولى سنقوم باستخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات المتوسط الإجمالي لفقرات المحور الأول مع المتوسط الفرضي (3) عند مستوى دلالة 0.05 وفقا لبرنامج SPSS. والجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار:

الجدول (02-36): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط إجابات المحور الأول مع المتوسط الفرضي

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة SIG	الفرق بين المتوسطات	مستوى الثقة 95%	
					القيمة الدنيا	القيمة القصوى
التحول الرقمي	9,976	29	,000	0.80476	0.6398	0.9698

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يتضح من خلال الجدول رقم (02-36) أن قيمة Sig=0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، ووفقا لقاعدة القرار المعتمدة في اختبار هذه الفرضية فإنه يمكن القول أن مستوى تطبيق التحول الرقمي لدى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت مرتفع حسب وجهة نظر عينة الدراسة كما بين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي والمقدر بـ (0,80476)، وهذا الفرق في حدود المجال [0,9698-0,6398] بمستوى ثقة (95%)، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (3)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الأول والمقدر بـ (3,8) في حدود المجال [4,2-3,4] ، ويمثل مستوى الموافقة مرتفع حول فقرات المحور الأول، مما يفرض علينا قبول الفرضية الأولى بمعنى:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت

"يوجد مستوى مرتفع للتحويل الرقمي لدى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت، من وجهة نظر موظفيها"

- ثانيا: اختبار صحة الفرضية الثانية: سنحاول من خلال هذه النقطة مناقشة الفرضية الثانية والتي كانت كالتالي:
"يوجد مستوى مرتفع للأداء المستدام لدى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت، من وجهة نظر موظفيه"

الجدول رقم (02-37): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول الأداء المستدام

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الاستجابة
1	بعد الأداء الاقتصادي المستدام	3,8400	0.5593	1	موافق مرتفع
2	بعد الأداء الاجتماعي المستدام	3,6733	0.6090	2	موافق مرتفع
3	بعد الأداء البيئي المستدام	3,4267	0.9892	3	موافق مرتفع
	المتوسط العام لمحوّر الأداء المستدام	3,6467	0.6011		موافق مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS v26

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (02-37) إلى أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول محور "الأداء المستدام" بلغ (3.64) والذي يقع بين (3.40) وأقل من (4.20)، أي في الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق، وهو ما يعتبر مؤشرا على مستوى مرتفع للأداء المستدام كما يدركها موظفو الصندوق، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري الذي يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة من أفراد العينة حيث بلغ الانحراف المعياري العام (0.6)، والذي يدل على عدم وجود تباين أو تشتت في آراء العينة اتجاه المحور، مما يعكس أن موظفي الصندوق لديهم تصور إيجابي حول وجود بيئة تنظيمية تسعى إلى جعلهم يبذلون كامل جهدهم و لأطول وقت ممكن في سبيل تحقيق أهدافهم، وقد جاء بعد "الأداء الاقتصادي المستدام" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.55)، مما يعكس إلى اهتمام المؤسسة بتحقيق الاستدامة الاقتصادية من خلال تحسين الكفاءة الاقتصادية و ترشيد التكاليف و تعزيز الأداء المالي، أما البعد الثالث، "الأداء البيئي المستدام"، فجاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.42) وانحراف معياري (0.98)، و يحتمل ان يعود ذلك الى كثافة الأعباء الإدارية، أو الانشغال المستمر بمهام التسيير اليومي، وقد يعزى ذلك إلى محدودية تطبيق الممارسات البيئية أو ضعف التركيز على الجوانب البيئية داخل المؤسسة، رغم بقاء مستوى الموافقة ضمن المستوى المرتفع، و عليه تعد الفرضية الرئيسية الثانية مقبولة إحصائيا في ضوء النتائج المتحصل عليها.

ولتأكيد صحة الفرضية الثانية سنقوم باستخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات المتوسط الإجمالي لفقرات المحور الثاني مع المتوسط الفرضي (3) عند مستوى دلالة 0.05 وفقا لبرنامج SPSS. والجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت

الجدول رقم (02-38): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط إجابات المحور الثاني مع المتوسط الفرضي

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة SIG	الفرق بين المتوسطات	مستوى الثقة 95%	
					القيمة الدنيا	القيمة القصى
الأداء المستدام	5,892	29	,000	0.64667	0.4222	0.8712

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يتضح من خلال الجدول رقم (02-38) أن قيمة $\text{Sig}=0.000$ أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، ووفقا لقاعدة القرار المعتمدة في اختبار هذه الفرضية فإنه يمكن القول أن مستوى للأداء المستدام لدى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت مرتفع حسب وجهة نظر عينة الدراسة، كما يبين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي والمقدر بـ (0,64667)، وهذا الفرق في حدود المجال [0,8712-0,4222] بمستوى ثقة (95%)، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (3)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني والمقدر بـ (3,64) في حدود المجال [4,2-3,4]، ويمثل مستوى الموافقة مرتفع حول فقرات المحور الثاني، مما يفرض علينا قبول الفرضية الثانية بمعنى:

"يوجد مستوى مرتفع للأداء المستدام لدى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت، من وجهة نظر موظفيه"

- ثالثا: اختبار صحة الفرضية الثالثة: سنحاول من خلال هذه النقطة مناقشة الفرضية الثالثة والتي كانت كالتالي:
"توجد علاقة ارتباطية طردية بين التحول الرقمي بأبعاده والأداء المستدام في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت، من وجهة نظر موظفيه"

بما أنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

➤ H_0 : لا توجد علاقة ارتباطية طردية بين التحول الرقمي بأبعاده والأداء المستدام في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت، من وجهة نظر موظفيه عند مستوى معنوية 5%.

➤ H_1 : توجد علاقة ارتباطية طردية بين التحول الرقمي بأبعاده والأداء المستدام في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت، من وجهة نظر موظفيه عند مستوى معنوية 5%.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت

لاستنتاج العلاقة الارتباطية بين التحول الرقمي بأبعاده والأداء المستدام، وللتأكد من تحقق الفرضية الأساسية للدراسة من عدمه سيكون من خلال دراسة العلاقة الارتباطية، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين التحول الرقمي بأبعاده والأداء المستدام، والنتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-39): نتائج معامل الارتباط بين ممارسات التحول الرقمي بأبعاده و الأداء المستدام

المتغير التابع: الأداء المستدام	corrélations/Rho de Pearson	
0.654**	معامل الارتباط بيرسون	البعد الاول: العمليات و الأتمتة
0.000	مستوى الدلالة	
30	N	
0.445**	معامل الارتباط بيرسون	البعد الثاني: البنية التحتية و التقنيات الرقمية
0.014	مستوى الدلالة	
30	N	
0.404**	معامل الارتباط بيرسون	البعد الثالث: القيادة الرقمية
0.027	مستوى الدلالة	
30	N	
0.544**	معامل الارتباط بيرسون	البعد الرابع: القدرات الرقمية للموظفين
0.002	مستوى الدلالة	
30	N	
0.447**	معامل الارتباط بيرسون	البعد الخامس: إدارة البيانات
0.013	مستوى الدلالة	
30	N	
0.516**	معامل الارتباط بيرسون	البعد السادس: المتطلبات الأمنية و التشريعية
0.004	مستوى الدلالة	
30	N	
0.577**	معامل الارتباط بيرسون	البعد السابع: تجربة المستفيد الرقمية
0.001	مستوى الدلالة	
30	N	

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت

0.749**	معامل الارتباط بيرسون	المتغير المستقل: التحول الرقمي
0.000	مستوى الدلالة	
30	N	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول رقم (02-39) أن جميع العلاقات الارتباطية بين التحول الرقمي بأبعاده والأداء المستدام دالة إحصائيا، حيث بلغت قيمة الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية (0.05) كما تمت كتابته أسفل الجدول، وتشير هذه النتائج إلى وجود علاقات ارتباطية طردية إيجابية قوية بين كل بعد من أبعاد التحول الرقمي كمتغيرات مستقلة، والأداء المستدام كمتغير تابع، و من خلال النتائج في الجدول اعلاه نجد أن أعلى علاقة ارتباطية كانت بين بعد العمليات و الأتمتة والمتغير التابع بنسبة (65.4 %)، تليها تجربة المستفيد الرقمية بنسبة (57.7 %)، ثم القدرات الرقمية للموظفين بنسبة (54.4 %)، ثم المتطلبات الأمنية و التشريعية بنسبة (51.6 %) و بعدها إدارة البيانات بنسبة (44.7 %)، ثم البنية التحتية و التقنيات الرقمية بنسبة (44.5 %)، وفي الأخير القيادة الرقمية بنسبة (40.4 %)، وتشير هذه القيم المقاربة إلى أن جميع الأبعاد تسهم بشكل واضح ومتكامل في تعزيز الأداء المستدام داخل الصندوق، وقد بلغت القيمة الإجمالية لمعامل الارتباط بين التحول الرقمي ككل والأداء المستدام بنسبة (74.9 %)، أي أنه كلما زادت درجة تطبيق التحول الرقمي زاد ذلك من مستوى الأداء المستدام لدى الموظفين في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت، من وجهة نظر موظفيه، والعكس صحيح.

ويعزى ذلك إلى تكامل أبعاد التحول الرقمي التي تشكل منظومة متكاملة من الوسائل والأدوات التي تسهم في تسهيل العمل وتحسينه على مختلف المستويات، مما ينعكس إيجاباً على خدمة ورضا المستفيدين من خدمات الصندوق. كما تعزز هذه الأبعاد القيادة الرقمية والعمليات والقدرات الرقمية للموظفين، وترفع من مستويات الرضا لدى كل من العملاء والموظفين، وهو ما ينعكس إيجاباً على سلوكهم المهني وعلى بيئة العمل بشكل عام. كما تسهم هذه الممارسات في رفع كفاءة الأداء المستدام داخل الصندوق، من خلال أتمتة وتسريع مختلف العمليات، وتحفيز القدرات والتعلم لدى الموظفين والقادة، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية بشكل مستمر.

وبناء على هذه النتائج، يمكن استنتاج وجود علاقة ارتباطية طردية بين التحول الرقمي بأبعاده المختلفة والأداء المستدام في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء - وكالة عين تموشنت، عند مستوى معنوية (5%). مما يدفع إلى رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود علاقة بين المتغيرين، وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بينهما، وهو ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الثالثة، ويفرض علينا قبولها أي:

" توجد علاقة ارتباطية طردية بين التحول الرقمي بأبعاده والأداء المستدام في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت من وجهة نظر موظفيه"

رابعا: اختبار صحة الفرضية الرئيسية: سنحاول من خلال هذه النقطة مناقشة الفرضية الرئيسية والتي كانت كالتالي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت

"يوجد أثر يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على رفع كفاءة الأداء المستدام في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت."

بما أنه سيتم اختبار الفرضية عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا، فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية كما يلي:

- **H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على رفع كفاءة الأداء المستدام في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.
- **H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على رفع كفاءة الأداء المستدام في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

أولاً: تحليل الانحدار الخطي البسيط: لدراسة أثر التحويل الرقمي على الأداء المستدام في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت استخدمنا تحليل الانحدار الخطي البسيط بطريقة **Enter** باستخدام برنامج SPSS عند مستوى دلالة 0.05، حيث المتغير المستقل التحويل الرقمي والمتغير التابع الأداء المستدام، والجدول الموالي يبين العلاقة الارتباطية بينهما:

الجدول رقم (02-40): الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

نموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معدلة R-deux	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.749 ^a	0.561	0.545	0.40534
a. Predictors: (Constant)، التحويل الرقمي				

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS v26

من خلال الجدول رقم (02-40)، يتبين لنا وجود دلالة إحصائية لأثر التحويل الرقمي على الأداء المستدام لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط الخطي $R = 0.749$ ، أي أن هناك ارتباطاً خطياً موجباً بنسبة 74.9%، مما يشير إلى علاقة خطية طردية قوية بين التحويل الرقمي كمتغير مستقل وبين الأداء المستدام كمتغير تابع، وهو ما يدل على وجود أثر للتحويل الرقمي في دعم الأداء المستدام في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت، وبلغت نسبة معامل التحديد $R^2 = 56.1\%$ ، والتي تبين مدى دقة ووضوح تطبيق التحويل الرقمي في تفسير الأداء المستدام، أي أن 56.1% من التغير في الأداء المستدام يعود لتطبيق التحويل الرقمي، والنسبة المتبقية (43.9%) ترجع لعوامل أخرى أي بقية التباين الذي لم يتم شرحه بواسطة متغير التحويل الرقمي يمكن أن يكون بسبب عوامل أخرى غير مدرجة في الدراسة.

- **تحليل تباين خط الانحدار ANOVA:** ويمثل الجدول التالي نتائج تحليل التباين لمعرفة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع الأداء المستدام.

الجدول رقم (02-41): تحليل تباين خط الانحدار ANOVA

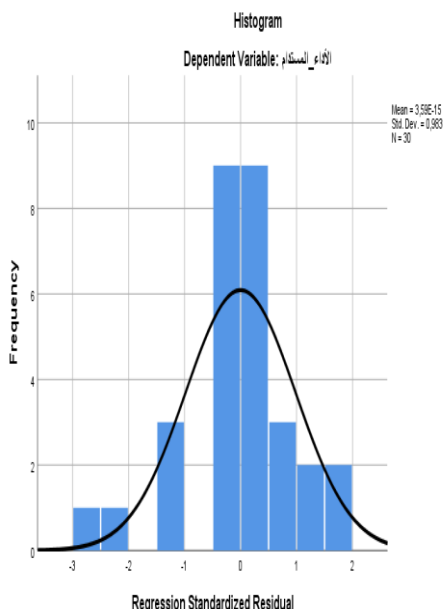
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت

نموذج	مجموع مربعات	درجة الحرية	معدل المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	5.881	1	5.881	35.793	0.000 ^b
البواقي	4.600	28	0.164		
المجموع	10.481	29			
a. dependant variable: الأداء المستدام					
b. predictors: (constant)، التحول الرقمي					

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS v26

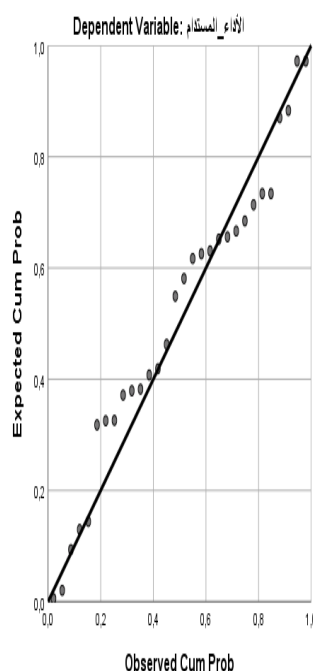
- يشير الجدول إلى وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية عالية جداً بين التحول الرقمي والأداء المستدام. حيث:
- بلغت قيمة F المحسوبة 35.793، ومستوى الدلالة (Sig) = 0.000، وهو أقل من 0.01 و 0.05. وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود تأثير معنوي للتحول الرقمي على الأداء المستدام .
 - اعتمد التحليل على عينة مكونة من 30 مفردة (درجة حرية المجموع = 29). وقد بلغ مجموع مربعات الانحدار 5.881، ومجموع مربعات البواقي 4.600، ومجموع المربعات الكلي 10.481. وهذا يعكس أن النموذج يفسر جزءاً مهماً من التباين في المتغير التابع .
 - يبلغ معامل التحديد R^2 ما يقارب 0.561 أي 56.1%. ويعني ذلك أن التحول الرقمي يفسر نسبة 56.1% من التغيرات الحاصلة في الأداء المستدام. تعد هذه النسبة جيدة وقوية في مجال البحوث الإدارية، فيما تعود النسبة المتبقية (43.9%) إلى عوامل أخرى أو إلى الخطأ العشوائي .
- يؤكد التحليل وجود تأثير إيجابي ومعنوي قوي للتحول الرقمي على الأداء المستدام. النموذج دال إحصائياً وقادر على تفسير نسبة معتبرة من المتغير التابع. يُفضل استكمال التحليل بالرجوع إلى جدول المعاملات (Coefficients) لمعرفة اتجاه التأثير وقيمة معامل الانحدار وحجمه بدقة أكبر.

الشكل رقم (02-08): مخطط الاحتمال الطبيعي



الشكل رقم (02-07): مخطط المدرج التكراري

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS v26

تظهر الرسوم البيانية المرفقة نتائج اختبار فرضية التوزيع الطبيعي (Normality Assumption) للبواقي (Residuals)، ونفسرها كالتالي:

• **مخطط المدرج التكراري (Histogram):** يشير الشكل إلى أن توزيع البواقي يقترب من التوزيع الطبيعي

المتماثل حول الصفر، حيث يتخذ شكل "الجرس" مما يدعم سلامة النموذج إحصائيا.

• **مخطط الاحتمال الطبيعي (Normal P-P Plot):** يؤكد هذا الشكل صحة الفرضية بشكل أكبر؛

حيث نلاحظ أن النقاط (القيم المشاهدة) تتراكم وتصفى بمحاذاة الخط المستقيم المائل (القيم المتوقعة) دون وجود انحرافات جوهرية أو مشتتة بعيدة عنه.

تشير هذه النتائج إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهو ما يعزز من كفاءة نموذج الانحدار المستخدم ويجعل النتائج المستخلصة منه قابلة للتعميم والاعتماد عليها في اختبار الفرضيات.

• **دراسة معاملات خط الانحدار:** الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار للنموذج النهائي للتحويل الرقمي والأداء المستدام:

الجدول رقم (02-42): قيم معاملات خط الانحدار

المعاملات^a

النموذج	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	Bêta معامل	المحسوبة T قيمة	Sig مستوى الدلالة
الثابت	0.231	0.652		0.354	0.726
المتغير المستقل: التحول الرقمي	1.019	0.170	0.749	5.983	0.000
الأداء المستدام: a. dependant variable					

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS v26

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

✓ مقطع خط الانحدار (الثابت) يساوي 0.231، والذي يمثل القيمة a من معادلة الانحدار الخطي $Y=a+Bx$ ، حيث يمثل Y المتغير التابع (الأداء المستدام)، و X المتغير المستقل (التحول الرقمي)؛

✓ ميل خط الانحدار b فهو 1.019، ما يعني انه كلما زادت ممارسات التحول الرقمي بوحدة واحدة، زاد مستوى الأداء المستدام بمقدار 0.836 وحدة.

✓ معامل Beta المعياري بلغ 0.749، وهو موجب، ما يشير إلى وجود علاقة طردية إيجابية بين ممارسات القيادة الأخلاقية والإبداع التنظيمي.

✓ بلغت قيمة اختبار t للثابت 0.354، في حين بلغت قيمة اختبار t المحسوبة للمتغير المستقل 5.983، وهي دالة إحصائية، كما بلغ مستوى الدلالة sig 0.000، وهو أقل من المستوى المعتمد في الدراسة (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، وعليه، تثبت صحة الفرضية الرئيسية الرابعة أي:

" يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على رفع كفاءة الأداء المستدام في الصندوق الوطني للضمان

الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

وتصبح معادلة الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$\text{الأداء المستدام} = 0.231 + 1.019 (\text{ممارسات التحول الرقمي})$$

خامسا: اختبار صحة الفرضية الرابعة: سنحاول من خلال هذه النقطة مناقشة الفرضية الرابعة والتي كانت كالتالي:

"يوجد أثر يوجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي بأبعاده على رفع كفاءة الأداء المستدام في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت."

تحليل النتائج باستخدام الانحدار المتعدد التدريجي

تم اعتماد نموذج الانحدار المتعدد التدريجي بطريقة **Stepwise** لدراسة أثر أبعاد ممارسات التحويل الرقمي على الأداء المستدام، ويهدف هذا التحليل إلى تحديد مدى تأثير كل بعد من أبعاد التحويل الرقمي، وأهميته في تفسير التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الأداء المستدام، كما يسعى هذا النموذج إلى تحديد ترتيب دخول أبعاد التحويل الرقمي إلى معادلة خط الانحدار، والكشف عن الأبعاد التي تم استبعادها لعدم تحقيقها مستوى الدلالة الإحصائية المطلوب، بالإضافة إلى تحديد البعد الأكثر تأثيراً بين الأبعاد التالية (العمليات و الأتمتة، البنية التحتية و التقنيات الرقمية، القيادة الرقمية، القدرات الرقمية للموظفين، إدارة البيانات، المتطلبات الأمنية و التشريعية، تجربة المستفيد الرقمية) على المتغير التابع .

لهذا تم صياغة سبعة فرضيات فرعية لدراسة هذا الموضوع :

الفرضية الفرعية الاولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العمليات و الأتمتة على رفع كفاءة الأداء المستدام في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

➤ **H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العمليات و الأتمتة على الأداء المستدام في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

➤ **H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العمليات و الأتمتة على الأداء المستدام في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد البنية التحتية و التقنيات الرقمية على رفع كفاءة الأداء المستدام في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

➤ **H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد البنية التحتية و التقنيات الرقمية على الأداء المستدام في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

➤ **H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد البنية التحتية و التقنيات الرقمية على الأداء المستدام في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد القيادة الرقمية على رفع كفاءة الأداء المستدام في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

➤ **H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد القيادة الرقمية على الأداء المستدام في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

➤ **H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد القيادة الرقمية على الأداء المستدام في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء القدرات الرقمية للموظفين على رفع كفاءة الأداء المستدام في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

➤ **H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء القدرات الرقمية للموظفين على الأداء المستدام في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

➤ **H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء القدرات الرقمية للموظفين على الأداء المستدام في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء إدارة البيانات على رفع كفاءة الأداء المستدام في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

➤ **H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء إدارة البيانات على الأداء المستدام في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

➤ **H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء إدارة البيانات على الأداء المستدام في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الفرعية السادسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المتطلبات الأمنية و التشريعية على رفع كفاءة الأداء المستدام في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

➤ **H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المتطلبات الأمنية و التشريعية على الأداء المستدام في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

➤ **H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المتطلبات الأمنية و التشريعية على الأداء المستدام في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الفرعية السابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تجربة المستفيد الرقمية على رفع كفاءة الأداء المستدام في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

➤ **H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تجربة المستفيد الرقمية على الأداء المستدام في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

➤ **H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تجربة المستفيد الرقمية على الأداء المستدام في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

نموذج الدراسة:

يبين الجدول رقم (02-43) المتغيرات المستقلة التي تم الاحتفاظ بها في النموذج النهائي، وهي الأبعاد التي كان لها تأثير دال إحصائيا، بالإضافة إلى المتغير التابع المعتمد في الدراسة .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت

جدول رقم (02-43): الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع

الأداء المستدام			
النموذج	المتغيرات المتبقية	المتغيرات المستبعدة	الطريقة
1	العمليات و الأتمتة		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).
2	القدرات الرقمية للموظفين		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).
a. dependant variable: الأداء المستدام			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS v26

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02-43): أن المتغيرين المتبقين في نموذج الدراسة هما "العمليات و الأتمتة" و "القدرات الرقمية للموظفين"

• معامل الارتباط الخطي :

الجدول الموالي يبين نوع معامل الارتباط للمتغيرين المستقلين المتبقين في النموذج والمتغير التابع

الجدول رقم (02-44): معامل الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع

نموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معدلة R-deux	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.654 ^a	0.428	0.408	0.46275
2	0.754 ^b	0.569	0.537	0.40907
a. Predictors: (Constant), العمليات و الأتمتة				
b. Predictors: (Constant), العمليات و الأتمتة, القدرات الرقمية للموظفين				
c. Dependent Variable: القدرات الرقمية للموظفين				

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS v26

نلاحظ من الجدول رقم (02-44) أن استخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أدى إلى خروج اثنان من المتغيرات المستقلة والاحتفاظ بمتغيرين مستقلين هما "العمليات و الأتمتة" و "القدرات الرقمية للموظفين" ، حيث بلغ معامل الارتباط R

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت

بين المتغيرين المستقلين (العمليات و الأتمتة ، القدرات الرقمية للموظفين) والمتغير التابع (الأداء المستدام) قيمة 0.754 ، أي بنسبة (75.4%) ، مما يدل وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بينهما ، كما بلغ معامل التحديد قيمة $0.56.9$ ، أي بنسبة 56.9% من التغيرات الحاصلة في الأداء المستدام تعود الى هذين البعدين: العمليات و الأتمتة و القدرات الرقمية للموظفين، في حين أن النسبة المتبقية (43.1%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

• تحليل تباين خط الانحدار بطريقة stepwise:

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار المتعدد والذي يدرس مدى ملائمة خط الانحدار للمعطيات.

الجدول رقم (02-45): تحليل تباين خط الانحدار بطريقة stepwise

نموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	معدل المربعات	قيمة اختبار تحليل التباين F	مستوى الدلالة Sig
1 الانحدار البواقي المجموع	4.485	1	4.485	20.947	0.000 ^b
	5.996	28	0.214		
	10.481	29			
2 الانحدار البواقي المجموع	5.963	2	2.982	17.817	0.000 ^c
	4.518	27	0.167		
	10.481	29			

a. Dependent Variable: المستدام الأداء

b. Predictors: (Constant), الأتمتة و العمليات

c. Predictors: (Constant), الأتمتة و العمليات، القدرات الرقمية

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يعرض الجدول نتائج تحليل تباين الانحدار باستخدام طريقة الدخول التدريجي (Stepwise) للتنبؤ بالأداء المستدام. تم إدخال المتغيرات تدريجياً حسب قوتها التفسيرية، حيث توصل النموذج إلى متغيرين مؤثرين معنوياً من أصل المتغيرات المستقلة المتعلقة بالتحول الرقمي:

- النموذج الأول: (Model 1) يتكون هذا النموذج من متغير واحد فقط وهو العمليات والأتمتة. بلغت قيمة $F = 20.947$ ، ومستوى الدلالة $Sig = 0.000$ ، مما يشير إلى أن النموذج دال إحصائياً عند مستوى 0.01 . يفسر هذا المتغير لوحده جزءاً مهماً من التباين في الأداء المستدام (مجموع مربعات الانحدار = 4.485).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت

- النموذج الثاني - (Model 2) النموذج النهائي: أضيف المتغير الثاني القدرات الرقمية للموظفين إلى النموذج. تحسن النموذج بشكل ملحوظ، حيث ارتفع مجموع مربعات الانحدار إلى 5.963، وبلغت قيمة $F = 17.817$ ، مع مستوى دلالة $Sig = 0.000$. يتكون النموذج النهائي من متغيرين مستقلين مؤثرين معنوياً. في النموذج النهائي (Model 2)، يفسر المتغيران معاً نسبة جيدة من التغير في الأداء المستدام. يمكن حساب معامل التحديد التقريبي R^2 كالتالي $R^2 = 5.963 / 10.481 \approx 0.569$ أي 56.9% هذا يعني أن العمليات والأتمتة والقدرات الرقمية للموظفين يفسران معاً ما نسبته 56.9% من التغيرات في الأداء المستدام، وهي نسبة مقبولة وقوية في البحوث الإدارية. بالتالي وكّد النتائج وجود تأثير معنوي قوي لكل من العمليات والأتمتة والقدرات الرقمية للموظفين على الأداء المستدام. النموذج النهائي (Model 2) أفضل من النموذج الأول، حيث أدى إدخال المتغير الثاني إلى تحسين القدرة التفسيرية للنموذج. يُعد النموذج دالاً إحصائياً بشكل عام ($Sig = 0.000$).

■ معاملات خط الانحدار بطريقة stepwise:

الجدول رقم (02-46): قيم معاملات خط الانحدار المتعدد بطريقة stepwise

المعاملات^a

النموذج	معامل الانحدار B	خطأ معياري	معامل Bêta	قيمة T	قيمة الدلالة Sig	VIF	Tolerance
1	الثابت	1.257	0.529	2.377	0.025		
	العمليات و الأتمتة	0.605	0.132	0.654	4.577	1,000	1,000
2	الثابت	0.664	0.508	1.307	0.202		
	العمليات و الأتمتة	0.504	0.122	0.544	4.134	1.086	0.921
	القدرات الرقمية للموظفين	0.298	0.100	0.391	2.972	1.086	0.921
a. Dependent Variable: الأداء_المستدام							

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS v26

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت

يبين هذا الجدول معاملات الانحدار للنموذجين الناتجين بطريقة الدخول التدريجي (Stepwise) ويشمل قيم معاملات B غير المعيارية، معامل بيتا المعياري، قيمة T، مستوى الدلالة Sig، بالإضافة إلى اختبارات التعدد الخطي Tolerance و VIF.

بلغت قيم $Tolerance = 0.921$ لكلا المتغيرين، وقيم $VIF = 1.086$ وهذه القيم ضمن الحدود المقبولة تماماً $Tolerance > 0.10$ و $VIF < 5$ أو 10، مما يؤكد عدم وجود مشكلة تعدد الارتباط الخطي بين المتغيرين، ويعزز من استقرار النموذج، ولهذا يمكن استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة مدى تأثير أبعاد ممارسات التحول الرقمي على المتغير التابع الأداء المستدام.

- بلغت قيمة **Beta** لبعء العمليات و الأتمتة (0.544)، وهي قيمة موجبة تشير إلى علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، كما أن قيمة T بلغت 4.134 وهي دالة إحصائية و $sig = 0.000$ وهي أقل من 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء العمليات و الأتمتة على الأداء المستدام في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%، وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

- كما بلغت قيمة **Beta** لبعء القدرات الرقمية للموظفين (0.391)، وهي موجبة كذلك وتدلل على علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند نفس مستوى المعنوية (5%)، حيث بلغت قيمة $T = 2.972$ وهي دالة إحصائية و $sig = 0.000$ وهي أقل من 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء القدرات الرقمية للموظفين على الأداء المستدام في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%، وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى .

ومنه يمكن تحديد خط الانحدار a ميل خط الانحدار بالنسبة لكلا البعدين وفق المعادلة التالية:

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2$$

$$Y = 0.644 + 0.504X_1 + 0.298X_2$$

Y: المتغير التابع (الأداء المستدام)

X1: المتغير المستقل العمليات و الأتمتة

X2: المتغير المستقل القدرات الرقمية للموظفين

الأداء المستدام = $0.644 + 0.504$ (العمليات و الأتمتة) + 0.298 (القدرات الرقمية للموظفين)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت

ومنه نستنتج أن أهم الأبعاد المؤثرة على الأداء المستدام هي العمليات والأتمتة، القدرات الرقمية للموظفين، ويعد البعد الأكثر تأثيراً هو بعد العمليات والأتمتة

الجدول رقم (02-47): المتغيرات المستقلة المستبعدة

النموذج	معامل Bêta	T قيمة	قيمة الدلالة Sig	Tolerance	VIF
1	0,189 ^b	1,186	0,246	0,797	1,255
	0,148 ^b	0,934	0,359	0,813	1,231
	0,391 ^b	2,972	0,006	0,921	1,086
	0,249 ^b	1,685	0,104	0,878	1,139
	0,330 ^b	2,332	0,027	0,882	1,134
	0,340 ^b	2,224	0,035	0,766	1,306
2	-0,025 ^c	-0,153	0,879	0,602	1,660
	0,134 ^c	0,957	0,347	0,812	1,232
	0,071 ^c	0,453	0,654	0,671	1,491
	0,233 ^c	1,711	0,099	0,806	1,240
	0,170 ^c	1,026	0,314	0,580	1,723

a. Dependent Variable: الأداء_المستدام

b. Predictors in the Model: (Constant), العمليات_و_الأتمتة

c. Predictors in the Model: (Constant), العمليات_و_الأتمتة, القدرات_الرقمية_للموظفين

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS v26

نلاحظ من الجدول رقم (02-47) أن الأبعاد "البنية التحتية والتقنيات الرقمية" و "القيادة الرقمية" و "إدارة البيانات" قد تم استبعادها من نموذج الانحدار المتعدد التدريجي، وذلك لأن مستوى الدلالة Sig بلغ 0.246 و 0.897 على التوالي بالنسبة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت

لبعد البنية التحتية و التقنيات الرقمية، و 0.359 و 0.347 بالنسبة لبعد القيادة الرقمية، و 0.104 و 0.654 بالنسبة لبعد إدرة البيانات، وهي قيم تفوق مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود أثر دال إحصائيا لهذين البعدين على الإبداع التنظيمي.

بناء على ذلك، نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة الخاصة بكل بعد كالآتي:

➤ **H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد البنية التحتية و التقنيات الرقمية على الأداء المستدام في في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت عند مستوى معنوية 5% و بالتالي تنفى صحة الفرضية الفرعية الثانية.

➤ **H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد القيادة الرقمية على الأداء المستدام في في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت عند مستوى معنوية 5% و بالتالي تنفى صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

➤ **H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد إدارة البيانات على الأداء المستدام في في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت عند مستوى معنوية 5% و بالتالي تنفى صحة الفرضية الفرعية الخامسة.

➤ **H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد المتطلبات الأمنية و التشريعية على الأداء المستدام في في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%. و بالتالي تنفى صحة الفرضية الفرعية السادسة.

➤ **H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تجربة المستفيد الرقمية على الأداء المستدام في في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%، و بالتالي نفي صحة فرضية الفرعية السابعة.

سادسا: اختبار صحة الفرضية الخامسة: سنحاول من خلال هذه النقطة مناقشة الفرضية الخامسة والتي كانت كالتالي: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات افراد عينة الدراسة حول التحول الرقمي تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية، وعدد سنوات استخدام التكنولوجيا الرقمية في مجال عملك)." و لا اختبار هذه الفرضية قمنا بتطبيق اختبار **Independent Samples Test (T)** في حالة المتغير يحتمل إجابتين، وكذا اختبار ANOVA في حالة المتغير يحتمل أكثر من إجابتين.

- اختبار **Independent Samples Test (T):** يقوم هذا الاختبار على أساس بيان العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات الشخصية التي لا تحمل إلا إجابتين، والهدف تحليل الفروق في متوسطات استجابات أفراد العينة حول التحول الرقمي تبعاً للمتغير النوع الاجتماعي (ذكر/أنثى)، بهدف تحديد ما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، وقد تم صياغة الفرضيتين كما يلي:

➤ **H0 :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول التحول الرقمي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي عند مستوى معنوية 5%.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت

➤ **H1** : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول التحول الرقمي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم (02-48): نتائج اختبار **Test (T)** لدراسة فروق المتوسطات بين عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
التحول_الرقمي	Equal variances assumed	4,043	0.054	1,230	28	229	19,845	16,138	-13,213	52,903
	Equal variances not assumed			1,318	26,250	199	19,845	15,052	-11,081	50,771

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS v26

من خلال الجدول (2-48)، يتضح أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) بلغت (0.054)، وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05). ويشير ذلك إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول التحول الرقمي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي. وبناء على هذه النتيجة، يتم قبول الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول التحول الرقمي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، مما يدعم صحة الفرضية البحثية الخامسة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن وكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء (CASNOS) بعين تموشنت توفر فرصاً متساوية للموظفين والموظفات، بغض النظر عن نوعهم الاجتماعي، للتفاعل مع التحول الرقمي وتبني أدواته وتطبيقاته ضمن بيئة تنظيمية تعتمد مبادئ العدالة وتكافؤ الفرص. وهذا بدوره يقلل من تأثير النوع الاجتماعي على إدراك التحول الرقمي، مما يساهم في تعزيز كفاءة الأداء المستدام في الوكالة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت

اختبار Anova: يقوم هذا الاختبار على أساس بيان العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات الشخصية التي تحمل أكثر من إجابتين، والهدف منه بيان هل العلاقة بين كل من (الفئة العمرية، المؤهل التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية، وعدد سنوات استخدام التكنولوجيا الرقمية في مجال عملك) والمتغير التابع.

Sig	F	Mean Square	D f	Sum of Squares	النموذج	
0.973	0.074	0.030	3	0.089	بين المجموعات	الفئة العمرية
		0.400	26	10,392	داخل المجموعات	
			29	10,481	المجموع	
0.874	0.230	0,091	3	0,272	بين المجموعات	المستوى التعليمي
		0,393	26	10,210	داخل المجموعات	
			29	10,481	المجموع	
0.006	5,240	1,317	3	3,950	بين المجموعات	المنصب الوظيفي
		0.251	26	6,532	داخل المجموعات	
			29	10,481	المجموع	
0.615	0.609	0.229	3	0.688	بين المجموعات	الخبرة
		0.377	26	9,793	داخل المجموعات	
			29	10,481	المجموع	
0.550	0.778	0.290	4	1,161	بين المجموعات	

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت

		0.373	2 5	9,321	داخل المجموعات	عدد سنوات إستخدام الكنولوجيا
			2 9	10,481	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS v26

1. الفئة العمرية:

من خلال الجدول (2-49)، يتضح أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) بلغت (0.973)، وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05). كما أن القيمة المحسوبة لاختبار (F) بلغت (0.074)، وهي أقل من القيمة الجدولية المقدرة بـ (3.91). ويشير ذلك إلى أن الاختبار غير دال إحصائياً عند درجتَي الحرية (3) بين المجموعات و(26) داخل المجموعات. وبناءً على هذه النتيجة، يتم قبول الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول التحول الرقمي تعزى لمتغير الفئة العمرية، مما يدعم صحة الفرضية البحثية الخامسة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن وكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء (CASNOS) بعين تموشنت تتبع سياسات إدارية متساوية تجاه جميع الموظفين بغض النظر عن فئاتهم العمرية، مما يؤدي إلى تقارب إدراكاتهم للتحول الرقمي ويساهم في تعزيز كفاءة الأداء المستدام.

2. المستوى التعليمي:

من خلال الجدول (2-49)، يتضح أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) بلغت (0.874)، وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05). كما أن القيمة المحسوبة لاختبار (F) بلغت (0.230)، وهي أقل من القيمة الجدولية المقدرة بـ (3.91). ويشير ذلك إلى أن الاختبار غير دال إحصائياً عند درجتَي الحرية (3) بين المجموعات و(26) داخل المجموعات. وبناءً على هذه النتيجة، يتم قبول الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول التحول الرقمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي، مما يدعم صحة الفرضية البحثية الخامسة. ويعزى ذلك إلى أن الوكالة تتبنى ثقافة تنظيمية تعتمد على تكافؤ الفرص بين الموظفين بغض النظر عن مستوياتهم التعليمية، مما يوحد تصوراتهم حول التحول الرقمي ويسهم في رفع كفاءة الأداء المستدام.

3. المنصب الوظيفي:

من خلال الجدول (2-49)، يتضح أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) بلغت (0.006)، وهي أصغر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05). كما أن القيمة المحسوبة لاختبار (F) بلغت (5.240)، وهي أكبر من القيمة الجدولية المقدرة بـ (3.91). ويشير ذلك إلى أن الاختبار دال إحصائياً عند درجتَي الحرية (3) بين المجموعات و(26) داخل المجموعات. وبناءً على هذه النتيجة، يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) والقبول بالفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول التحول الرقمي تعزى لمتغير المنصب الوظيفي.

4. الخبرة المهنية:

من خلال الجدول (2-49)، يتضح أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) بلغت (0.615)، وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05). كما أن القيمة المحسوبة لاختبار (F) بلغت (0.609)، وهي أقل من القيمة الجدولية المقدرة بـ (3.91). ويشير ذلك إلى أن الاختبار غير دال إحصائياً. وبناءً على هذه النتيجة، يتم قبول الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول التحول الرقمي تعزى لمتغير الخبرة، مما يدعم صحة الفرضية البحثية الخامسة.

ويعزى ذلك إلى اعتماد الوكالة سياسات موحدة في توزيع المهام وفرص المشاركة في المبادرات الرقمية بين الموظفين الجدد وذوي الخبرة، مما يقلل من الفروق في إدراك التحول الرقمي ويدعم كفاءة الأداء المستدام.

5. عدد سنوات استخدام التكنولوجيا:

من خلال الجدول (2-49)، يتضح أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) بلغت (0.550)، وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05). كما أن القيمة المحسوبة لاختبار (F) بلغت (0.778)، وهي أقل من القيمة الجدولية المقدرة بـ (3.91). ويشير ذلك إلى أن الاختبار غير دال إحصائياً. وبناءً على هذه النتيجة، يتم قبول الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول التحول الرقمي تعزى لمتغير عدد سنوات استخدام التكنولوجيا، مما يدعم صحة الفرضية البحثية الخامسة.

ويعزى ذلك إلى توفير الوكالة برامج تكوين ودعم تقني متساوية لجميع الموظفين بغض النظر عن مدة استخدامهم للتكنولوجيا، مما يساهم في توحيد إدراكهم للتحول الرقمي وتعزيز كفاءة الأداء المستدام.

بناءً على ما تقدم، **تحقق صحة الفرضية البحثية الخامسة بشكل عام**، حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أفراد العينة للتحول الرقمي تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة، وعدد سنوات استخدام التكنولوجيا.

ومع ذلك، تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المنصب الوظيفي. وبالرغم من هذا الاستثناء، يمكن القول إن التحول الرقمي في وكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء (CASNOS) بعين تموشنت يُنظر إليه كعملية شاملة ومستقرة نسبياً، حيث يتقارب تقييم الموظفين في معظم المتغيرات الديموغرافية والمهنية.

يساهم هذا التقارب العام في الإدراك في تعزيز قاعدة صلبة لنجاح المبادرات الرقمية المستقبلية واستدامتها، مع ضرورة الاهتمام بالفروق الناتجة عن المنصب الوظيفي عند تصميم البرامج التدريبية والمشاركة الرقمية.

المطلب الثالث: مناقشة النتائج ومقارنتها مع الدراسات السابقة

يأتي هذا الجزء لمناقشة النتائج الرئيسية التي توصلت إليها الدراسة الميدانية في صندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت، ومقارنتها بالدراسات السابقة (العربية والأجنبية) التي تم استعراضها في الفصل النظري للدراسة، وتهدف

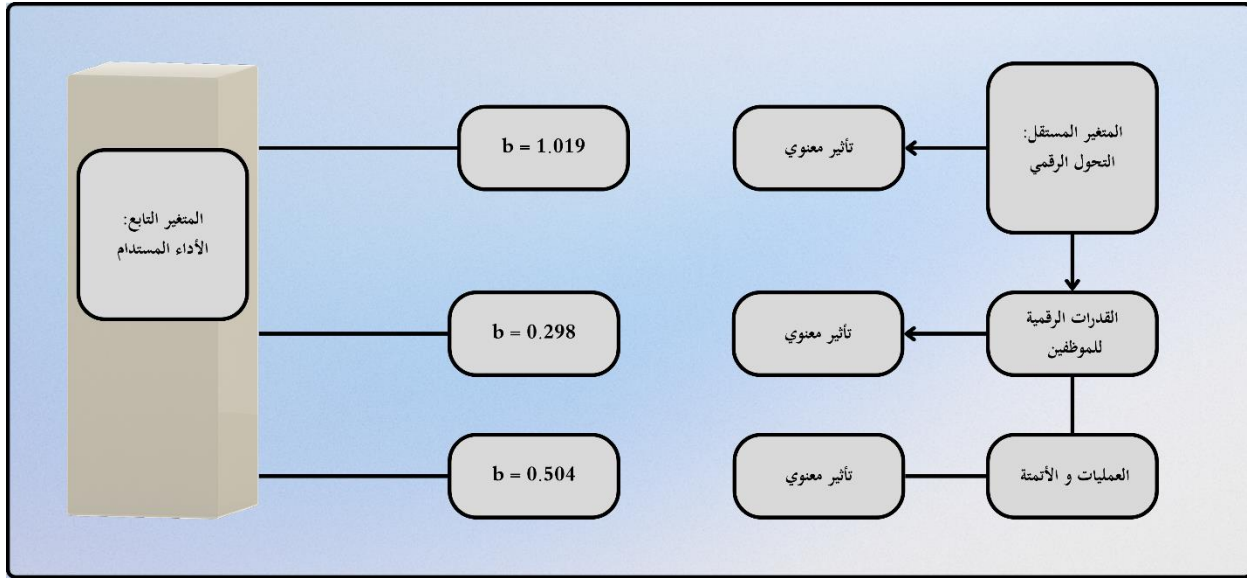
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت

المناقشة إلى تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري والسياق الجزائري، وإبراز مدى الاتفاق أو الاختلاف مع الدراسات السابقة، مع تحديد الأسباب المحتملة لهذه الفروقات.

الفرع الأول: مناقشة النتائج الرئيسية للدراسة:

يوضح الشكل الموالي أهم النتائج المتوصل إليها من خلال دراستنا.

الشكل (02-09) النموذج الميداني للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الدراسة

الفرع الأول: مناقشة النتائج الرئيسية للدراسة

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية، التي اعتمدت على عينة عشوائية قوامها 30 موظفًا في وكالة عين تموشنت للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء، وجود مستوى مرتفع نسبيًا لكل من التحول الرقمي والأداء المستدام من وجهة نظر الموظفين. كما أكدت وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بينهما حيث:

- سجل المحور العام متوسطًا حسابيًا قدره 3.8 (مستوى "موافق" مرتفع)، مع أعلى تقييم المتطلبات الأمنية والتشريعية (4.14) والقيادة الرقمية (4.06)، وأدنى تقييم القدرات الرقمية للموظفين (3.33 - محاييد).

- يعكس هذا الترتيب قوة الجانب التنظيمي والأمني في المؤسسة، مقابل ضعف نسبي في التدريب المستمر وبناء المهارات الرقمية، وهو ما يتفق مع طبيعة المؤسسات العمومية الجزائرية التي غالبًا ما تتقدم في الجوانب التنظيمية والأمنية قبل الاستثمار الكافي في الموارد البشرية الرقمية.

- بلغ المتوسط العام 3.64 (مستوى "موافق" مرتفع)، مع تفوق الأداء الاقتصادي المستدام (3.84)، ثم الاجتماعي (3.67)، وأقل مستوى للأداء البيئي (3.42).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت

- يشير ذلك إلى نجاح نسبي في توسيع التغطية الاجتماعية وتحسين التحصيل، مقابل تحديات في الجوانب البيئية (مثل تقليل الاستهلاك الورقي وترشيد الطاقة)، وهو أمر متوقع في مؤسسة خدمتية عمومية تركز أساساً على الجانب الاجتماعي-الاقتصادي.
- أكدت نتائج معامل بيرسون وجود ارتباطات طردية دالة إحصائياً بين جميع أبعاد التحول الرقمي والأداء المستدام، مع أقوى ارتباط العمليات والأتمتة. (65.4%)
- أظهرت نتائج الاحدار الخطي البسيط صحة الفرضية الرئيسية أي وجود أثر معنوي للتحول الرقمي على رفع كفاءة الأداء المستدام في المؤسسة محل الدراسة.
- في الانحدار المتعدد التدريجي، تبين أن العمليات والأتمتة والقدرات الرقمية للموظفين هما البعدان الأكثر تأثيراً (معاً يفسران 56.9% من التباين)، بينما لم يكن للبنية التحتية، القيادة الرقمية، وإدارة البيانات أثر دال مستقل في النموذج النهائي.
- هذا يعني أن الأتمتة الفعالة والاستثمار في مهارات الموظفين هما المحركان الرئيسيان لتحقيق الأداء المستدام في هذا السياق، أكثر من مجرد توفير البنية التحتية أو الرؤية الاستراتيجية.
- لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك التحول الرقمي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (باستثناء بعض الملاحظات حول المنصب الوظيفي في بعض الجداول)، مما يعكس توافقاً نسبياً في آراء الموظفين ويُعزى إلى ثقافة مؤسسية موحدة داخل الوكالة.

الفرع الثاني: مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة

أولاً: مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة باللغة العربية:

تتفق نتائج دراستنا مع عدة دراسات عربية سابقة في وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي على الأداء. ففي دراسة بوضياف عمر (2025) التي أجريت على موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء (CASNOS) في ولايات أقصى الجنوب الجزائري، توصلت إلى أن التحول الرقمي بأبعاده الأربعة (الاستراتيجية، الثقافة، البعد الإنساني، البعد الإجرائي والتقني) له أثر كبير في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين. وتتفق الدراسة الحالية مع هذه النتيجة، مع إضافة التركيز على الأداء المستدام (اقتصادي، اجتماعي، بيئي) في سياق وكالة عين تموشنت.

كما تتوافق الدراسة مع دراسة حميم وبلقرع (2023) في شركة اتصالات الجزائر بالأغواط، ودراسة رستم وصقور (2024) في الشركة السورية للاتصالات، ودراسة القطان (2023) في القطاع المصرفي المصري، حيث أكدت جميعها وجود أثر دال إحصائياً للتحول الرقمي على الأداء التنظيمي أو المتميز أو المصري المستدام، خاصة من خلال الأتمتة وتحسين العمليات. أما فيما يتعلق بأبعاد التحول الرقمي، فيتوافق تقييم "القدرات الرقمية للموظفين" بالمستوى المحايد مع دراسات تجاني ومنصوري (2023)، بن أحمد وبن أحمد (2025)، وصفاء تايه (2024)، التي أبرزت ضعف برامج التدريب المستمر

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت

والفجوة في المهارات الرقمية كأحد أبرز التحديات في المؤسسات الجزائرية والعربية. كذلك يتفق تفوق الأداء الاقتصادي والاجتماعي على الأداء البيئي مع دراسات سرkali(2024) ، الموسوي وبتول(2023) ، والصور وباحاج.(2024) ومن ناحية المتغيرات الديموغرافية، يتوافق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معظمها مع دراسة عبد الونيس (2024) في البنوك الحكومية المصرية.

وتتميز الدراسة الحالية بتركيزها على مؤسسة خدماتية عمومية متخصصة في الضمان الاجتماعي (CASNOS) ، حيث برز بعد "المتطلبات الأمنية والتشريعية" كأعلى الأبعاد تقييماً، وهو أمر يناسب طبيعة البيانات الشخصية الحساسة لهذه المؤسسة، وهو ما لم يكن بارزاً بنفس القدر في الدراسات التي ركزت على قطاع الاتصالات أو المصارف. كما أن الانحدار المتعدد التدريجي أظهر احتفاظاً فقط ببعدي "العمليات والأتمتة" و "القدرات الرقمية للموظفين" كمؤثرين رئيسيين.

ثانياً: مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

تدعم الدراسات الأجنبية الاتجاه العام لنتائج الدراسة الحالية. فقد أكدت دراسة (Kim (2023)، (Latif (2023)، (Alojail (2023)، (Abassi (2024)، و (Benyahia (2025) وجود تأثير إيجابي للتحويل الرقمي على الأداء (الابتكار، المستدام، المالي، والتنظيمي)، وهو ما يتفق مع معامل الارتباط القوي (0.749) والأثر الدال الذي توصلت إليه الدراسة الحالية.

كما يتوافق تفوق بعد "العمليات والأتمتة" مع الدراسات التي أبرزت دور الأتمتة في تحسين الكفاءة التشغيلية مثل Joel (2024) و (Abderrahmane (2025) في المؤسسات الصحية الجزائرية. أما التقييم المحايد لـ "القدرات الرقمية للموظفين" فيتطابق مع التحذيرات المتكررة في الدراسات الأجنبية من "فجوة المهارات الرقمية" كعائق رئيسي لنجاح التحول الرقمي (Schilirò, 2024) ؛ Pretorius, 2025) ؛ (Mai, 2025).

ومن حيث الأداء المستدام، يتوافق تفوق البعدين الاقتصادي والاجتماعي على البيئي مع الدراسات المنجزة في الدول النامية مثل (Alojail (2023) و (Al Jubory (2025).

تتميز الدراسات الأجنبية بكشفها عن أدوار وسيطة قوية (مثل الابتكار في (Mai (2025)، أو نظام التحكم الإداري في (Latif (2023)، أو رأس المال الفكري في ((Jassim & Frayyeh (2025)، بينما ركزت الدراسة الحالية على التأثير المباشر من خلال الانحدار البسيط والمتعدد التدريجي. كما أعطت بعض الدراسات الأجنبية أهمية أكبر للقيادة الرقمية والثقافة التنظيمية (Schilirò, 2024) ؛ (Manting Luo, 2025)، بينما جاءت هذه الأبعاد في مراتب متوسطة في الدراسة الحالية. وأبرزت دراسات أخرى دور التمويل الرقمي والسياقات البيئية (Mu, 2025) ، وهو أمر لم يكن محورياً في السياق المحلي لوكالة عين تموشنت.

تتمثل الإسهامات العلمية لدراستنا في عدة جوانب، حيث تعد من الدراسات الميدانية القليلة التي تربط بين التحول الرقمي والأداء المستدام (بأبعاده الاقتصادية والاجتماعية والبيئية) داخل مؤسسات الضمان الاجتماعي في الجزائر. فقد ركزت معظم الدراسات السابقة على أثر التحول الرقمي في الأداء الوظيفي أو التنظيمي العام، بينما قدمت هذه الدراسة نموذجاً متكاملًا

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت

يجمع بين سبعة أبعاد للتحويل الرقمي وثلاثية الأداء المستدام في سياق خدماتي اجتماعي متخصص. كما ساهمت الدراسة في سد فجوة بحثية ملحوظة من خلال تطبيقها الميداني على وكالة عين تموشنت للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء (CASNOS)، مما يوفر رؤية واقعية ومحلية من داخل مؤسسة تقدم خدمات اجتماعية حساسة تتعلق بتسجيل المؤمن لهم، تحصيل الاشتراكات، والمعاشات والتأمين الصحي.

ومن أبرز الإسهامات المنهجية والتطبيقية، أظهرت الدراسة من خلال تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أن بعد العمليات والأتمتة والقدرات الرقمية للموظفين هما الأكثر تأثيراً في تفسير التغير في الأداء المستدام (بنسبة تفسير تصل إلى 56.9%)، كما أبرزت أهمية المتطلبات الأمنية والتشريعية التي حصلت على أعلى تقييم (متوسط 4.14)، وهو ما يعكس خصوصية التعامل مع البيانات الشخصية الحساسة في هذا القطاع.

خلاصة الفصل الثاني

يتناول هذا الفصل بالدراسة والتحليل الميداني أثر التحول الرقمي في رفع كفاءة الأداء المستدام بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء - (CASNOS) وكالة عين تموشنت. ولتحقيق أهداف الدراسة والوقوف على طبيعة هذه العلاقة، تم الاعتماد على استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، جرى توزيعه على عينة قصدية شملت 30 موظفاً من مختلف المصالح والأقسام الإدارية بالوكالة. ولضمان دقة النتائج المتوصل إليها، خضعت البيانات المحصلة للمعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)؛ حيث أثبتت اختبارات الصدق والثبات صلاحية أداة الدراسة للقياس والتحليل بعد أن سجل معامل ألفا كرونباخ الكلي قيمة عالية بلغت (0.937)، وهو ما يعكس اتساقاً داخلياً ممتازاً بين عبارات الاستبيان.

وقد أسفرت الدراسة الميدانية عن مجموعة من النتائج الإحصائية الهامة، أبرزها أن مستوى تطبيق التحول الرقمي بالوكالة جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.80)، وحلّ في مقدّمة أبعاده 'البعد الأمني والتشريعي'، مما يعكس التزام الوكالة بتأمين البيانات وضمان الحماية القانونية للتعاملات الرقمية. وفي سياق متصل، أظهرت النتائج أن مستوى الأداء المستدام بالوكالة جاء هو الآخر مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.64)، حيث تصدر 'الأداء الاقتصادي' قائمة الأبعاد المستدامة، مما يدل على نجاح الرقمنة في ترشيد النفقات وتحسين كفاءة استخدام الموارد المالية. وبناءً على هذه المعطيات، خلصت الدراسة إلى تأكيد الدور الإيجابي والفعال الذي يلعبه التحول الرقمي في تعزيز الأداء المستدام بالمؤسسة، مع الإشارة إلى وجود ركائز قوية حققت فيها الوكالة تقدماً ملموساً، يقابله حاجة مستقبلية ملحة لتطوير القدرات والمهارات الرقمية للموظفين من خلال التدريب المستمر، بالإضافة إلى ضرورة زيادة الاهتمام بالبعد البيئي لتكامل أبعاد التنمية المستدامة".



سعيًا من من خلال هذه الدراسة على التعرف على أثر التحول الرقمي في رفع كفاءة الأداء المستدام، وذلك من خلال الإجابة على إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية. وقد قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين رئيسيين: يمثل القسم الأول الجانب النظري، حيث تناولنا الأدبيات النظرية المتعلقة بالتحول الرقمي والأداء المستدام، إضافة إلى بعض الدراسات السابقة. أما القسم الثاني فخصص للدراسة التطبيقية، والتي تمثلت في دراسة ميدانية بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء (CASNOS) بعين تموشنت.

وبعد إجراء الدراسة الميدانية، توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات، نوجزها فيما يلي:

1. نتائج الدراسة: يمكن تلخيص نتائج الدراسة في:

أولاً: النتائج النظرية:

- التحول الرقمي ليس مجرد تبني للتكنولوجيا، بل هو إعادة هيكلة شاملة لأساليب العمل والعمليات والثقافة التنظيمية.
- التحول الرقمي عملية مستمرة وتراكمية وليست مشروعاً آنياً محدود المدة.
- يساهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة الأداء من خلال تسريع العمليات، وتقليل التكاليف، ورفع جودة الخدمات.
- تعد التقنيات الرقمية (الأنظمة المعلوماتية، الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة) أدوات أساسية لتعزيز الاستدامة داخل المؤسسات.
- يساهم التحول الرقمي في تحسين عملية اتخاذ القرار من خلال توفير بيانات دقيقة وفورية.
- يتطلب نجاح التحول الرقمي بنية تحتية تكنولوجية قوية ومواكبة للتطورات الحديثة.
- يُعد العنصر البشري عاملاً حاسماً في إنجاح التحول الرقمي من خلال التأهيل والتدريب المستمر.
- تسهل الثقافة التنظيمية المرنة والداعمة للابتكار عملية تبني التحول الرقمي وتزيد من فعاليته.
- يعزز دعم الإدارة العليا وتبني استراتيجيات رقمية واضحة فرص تحقيق الأداء المستدام.
- يساهم التحول الرقمي في تعزيز الشفافية وتحسين الحوكمة داخل المؤسسات.
- يرتبط الأداء المستدام ارتباطاً وثيقاً بمفاهيم الحوكمة الرشيدة والمسؤولية الاجتماعية والبيئية.
- أثبتت الدراسات النظرية وجود علاقة طردية إيجابية بين مستوى التحول الرقمي وكفاءة الأداء المستدام.

ثانياً: النتائج التطبيقية:

- سجلت النتائج وجود مستوى مرتفع للتحول الرقمي في الوكالة من وجهة نظر الموظفين، مما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الأولى.
- كشفت النتائج عن وجود مستوى مرتفع للأداء المستدام في الوكالة، مما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الثانية.
- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين التحول الرقمي بأبعاده المختلفة والأداء المستدام عند مستوى معنوية (0.05)، مما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الثالثة.

الخلاصة العامة

- تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على الأداء المستدام عند مستوى معنوية (0.05)، مما يدعم صحة الفرضية الرئيسية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العمليات والأتمتة على رفع كفاءة الأداء المستدام عند مستوى معنوية (0.05)، مما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد البنية التحتية والتقنيات الرقمية على رفع كفاءة الأداء المستدام، عند مستوى معنوية (0.05) وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد القيادة الرقمية على رفع كفاءة الأداء المستدام عند مستوى معنوية (0.05)، مما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد إدارة البيانات على رفع كفاءة الأداء المستدام عند مستوى معنوية (0.05) وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد المتطلبات الأمنية والتشريعية رفع كفاءة الأداء المستدام عند مستوى معنوية (0.05) وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الخامسة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد المتطلبات الأمنية و التشريعية على رفع كفاءة الأداء المستدام في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%. وبالتالي تنفي صحة الفرضية الفرعية السادسة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تجربة المستفيد الرقمية على الأداء المستدام في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%، وبالتالي تنفي صحة فرضية الفرعية السابعة.
- أما بالنسبة للفرضية الخامسة: أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول التحويل الرقمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية والمهنية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، وعدد سنوات استخدام التكنولوجيا) عند مستوى معنوية (0.05).
- تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المنصب الوظيفي. وبالرغم من هذا الاستثناء، فإن التقارب العام في الإدراك بين معظم المتغيرات يدعم صحة الفرضية الرئيسية الخامسة بشكل عام، ويشير إلى أن التحويل الرقمي في الوكالة يُنظر إليه كعملية شاملة ومستقرة نسبياً، بعيداً عن معظم الخصائص الشخصية والمهنية.

2. توصيات الدراسة:

- بناء على النتائج التي تم التوصل إليها، نقدم الدراسة التوصيات التالية:
- وضع استراتيجية شاملة وواضحة للتحويل الرقمي تتوافق مع أهداف الوكالة في تحقيق الأداء المستدام، مع تحديد أهداف مرحلية وقابلة للقياس.
 - الاستثمار المستمر في تطوير البنية التحتية الرقمية وتحديث الأنظمة والبرمجيات لمواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة.

الخلاصة العامة

- تنمية الكفاءات الرقمية للموارد البشرية من خلال برامج تدريبية مستمرة ومخصصة حسب احتياجات كل فئة وظيفية.
- تعزيز ثقافة تنظيمية مرنة تدعم الابتكار وتقبل التغيير، وتشجع على المشاركة الفعالة في المبادرات الرقمية.
- حصول قيادة الوكالة العليا على التزام كامل بدعم مشاريع التحول الرقمي وتوفير الموارد المالية والبشرية اللازمة.
- تعزيز أمن المعلومات وحماية البيانات الرقمية باتخاذ إجراءات وقائية صارمة لمواجهة المخاطر السيبرانية.
- توظيف التقنيات الناشئة (الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات الضخمة) لتحسين جودة اتخاذ القرار وتسريع العمليات.
- إنشاء نظام فعال لقياس ومتابعة أثر التحول الرقمي على الأداء المستدام من خلال مؤشرات أداء واضحة ودورية.
- تخصيص ميزانية سنوية كافية لمشاريع التحول الرقمي باعتبارها استثماراً استراتيجياً طويل الأمد.
- تعيين مسؤول تنفيذي متخصص للتحول الرقمي (Chief Digital Officer) للإشراف على تنفيذ الاستراتيجية وضمان استمراريتها.
- الانتقال التدريجي نحو المكتب اللاورقي (Paperless Office) من خلال رقمنة كاملة للوثائق والإجراءات الإدارية.
- تعزيز الشراكات مع المؤسسات والجهات المتخصصة في المجال الرقمي لتبادل الخبرات والاستفادة من أفضل الممارسات.

3. آفاق الدراسة:

تفتح هذه الدراسة آفاقاً بحثية عديدة، يمكن للباحثين المهتمين استكشافها في المستقبل، ومن أبرزها:

- أثر الذكاء الاصطناعي في تحسين الأداء المستدام للمؤسسات العمومية في الجزائر .
- أثر التحول الرقمي على رفع كفاءة الأداء البيئي في المؤسسات الجزائرية .
- تأثير الكفاءات الرقمية للموارد البشرية على مستوى الأداء المستدام .
- أثر الأمن السيبراني على استدامة الأداء المؤسسي في ظل التحول الرقمي .
- دور القيادة الرقمية في قيادة التحول نحو الأداء المستدام .
- أثر التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمات العمومية في المؤسسات الحكومية .
- تأثير الذكاء الاصطناعي التوليدي على كفاءة الأداء التنظيمي المستدام



المراجع باللغة العربية أولاً: المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. الغالي، صبحي، وطاهر، م. م. (2009). أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن. عمان الأردن: دار وائل.
2. فليح حسن خلف. (2007). اقتصاد المعرفة. عمان: جدار للكتاب العالمي، الطبعة الأولى.
3. صالح، م.، وإبراهيم، م. (2021). الثورة الصناعية الرابعة: الذكاء الاصطناعي - التحول الرقمي: تحديات وفرص الاستحواذ على القوة الرقمية الجديدة. مصر: معهد التخطيط القومي.
4. ياسين، س. غ. (2007). إدارة المعرفة. عمان الأردن: دار المناهج، الطبعة 1.

الرسائل الجامعية:

5. بن سالم، ف. (2018). دور إستراتيجية التوجه نحو السوق في تحقيق الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخدمية: دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفندقية لولاية سطيف. أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.
6. جمال، ز. (2024). دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية: دراسة حالة قطاع الصحة بولاية باتنة. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
7. جيلح، ا. (2006). أثر القيادات الإدارية على أداء العاملين. مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر.
8. زاية، ع. (2018). محاسبة التكاليف وتحسين الأداء المالي للمؤسسة. مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
9. سراج، و. (2012). إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المنظمة الاقتصادية. رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
10. سليمان، م. (2007). الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة. مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر.
11. العايب، ع. (2011). التحكم في الأداء الشامل للمنظمة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
12. عبد الله، ق. ع. (2015). دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن BSC لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمنظمات. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر.

13. فقاير، ف. (2018). أثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل على تحسين الأداء الكلي في المؤسسة الاقتصادية. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة البليدة 2، الجزائر.
 14. كواشي، م. (2012). إشكالية تقويم الأداء الشامل للمنظمة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة.
 15. محبوب، ف. (2016). تأثير التحالفات الإستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
 16. منايعة، أ.، وبن قريبح، أ. س. (2021). تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء المستدام في المؤسسة من خلال تنمية الموارد البشرية. جامعة 8 ماي 1945 قلمة.
 17. مهني، أ. (2018). مساهمة ممارسات وظيفة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
 18. اليساري، أ. ك. (2014). انعكاس القدرات الديناميكية ومهارات التفكير الاستراتيجي على الأداء المنظمي المستدام ضمن نظرية تعدد المستويات. أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
- المقالات العلمية:
19. بدوي، ح.، وصلاح الدين، ص. (2023). دور استراتيجية التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام: دراسة حالة الشركة القابضة مصر للطيران. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية.
 20. البردان، م. ف.، صالح، أ. ع.، وخلف، أ. (2025). تأثير أدوار القيادة الرقمية في تعزيز الأداء المستدام: الدور الوسيط للتحول الرقمي بالتطبيق على الشركات الصناعية بمدينة السادات. المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)، 66.
 21. بن أحمد، ف.، وبن أحمد، ن. (2025). التحول الرقمي في الجزائر: الواقع والتحديات. المجلة الجزائرية للمالية العامة.
 22. بن حيدرة، م.، الجمهوري، ح.، والحمادي، ب. (2025). أثر التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الأداء المستدام: دراسة ميدانية على منظمات المجتمع المدني بوادي محافظة حضرموت. مجلة الدراسات الاجتماعية.
 23. بوماجن ربيعة، وعبد اللطيف بوضياف عمر. (2025). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي. مجلة إيزا للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 01.
 24. تجاني، و.، ومنصوري، خ. م. (2023). التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية. أبحاث الملتقى الوطني حول جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية.
 25. الحاكم، ع. م.، الحسن دفع الله، ع. م.، ومحمد خالد، ع. أ. (2023). أثر التسويق الريادي على الأداء المستدام، دراسة على عينة من الشركات الصناعية العاملة. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية.
 26. حسن علي، م.، ليث، ع.، والبتول، ع. (2025). القيادة الأخلاقية وتأثيرها على الأداء المستدام: دراسة استطلاعية لآراء العاملين في كلية المستقبل الجامعة. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية.
 27. حميم، س.، وبلقرع، ف. (2023). أثر التحول الرقمي في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية شركة اتصالات الجزائر بالأغواط. مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية.

28. خنوف، ن.، وبولقصيات، م. (2024). أثر التحول الرقمي على الأداء الإداري في المستشفى الجامعي بولاية قسنطينة. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية.
29. رستم، ع.، وصقور، م. (2024). أثر التحول الرقمي في الأداء المستدام: دراسة ميدانية في الشركة السورية للاتصالات. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية.
30. سرkali، ا. (2024). أهمية التحول الرقمي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة داخل المجتمع. شؤون استراتيجية.
31. سعد، ي.، وحمو، ز. (2021). مدى مساهمة التحديات الاستراتيجية للتحول الرقمي في صعوبة رقمنة الخدمات المالية. Tikrit Journal of Administration and Economics Science، 17(56).
32. سلامي، ج. (2019). التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطرة. مجلة العلوم القانونية والسياسية، 10(05).
33. سلمان، ح. ع.، وعطالله علي، م. (2021). دور تقارير الاستدامة وفق معايير (SASB) في رفع كفاءة الأداء المستدام بالتطبيق في شركة مصافي الوسط. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية.
34. سناء محمد، ع. (2022). انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر. مجلة كلية السياسة والاقتصاد، جامعة بني سويف، 15(14).
35. شاكر، ي. (2018). تأثير الرشاقة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي المستدام. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلد 14، العدد 55.
36. صفاء تايه، م. (2024). العلاقة بين الكفاءات الريادية والتحول الرقمي في المصارف التجارية: دراسة استطلاعية في المصارف الحكومية في محافظة النجف الاشرف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية.
37. الصور، ن.، وباحاج، م. (2024). إستراتيجيات ريادة الأعمال ودورها في تحسين الأداء المستدام في المشروعات الصغيرة والمتوسطة محافظة شبوة. مجلة الدراسات الاجتماعية.
38. صولي، ع.، وكسنة، م. (2023). أثر التكامل بين التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية على النجاح التنظيمي. أبحاث الملتقى الوطني حول جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية.
39. عاطف، م. ح. (2024). رفع كفاءة الأداء المستدام عن طريق تطبيق التحول الرقمي بالتطبيق على الشركة المصرية للخدمات البريدية. مجلة البحوث المالية والتجارية، 25(1).
40. عبد الحليم، ن. ر. (2005). دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية التجارة، العدد 2، جامعة الأزهر، مصر.
41. عبد الونيس، س. (2024). أثر الخصائص الشخصية والتنظيمية على الأداء المستدام: دراسة ميدانية على البنوك الحكومية المصرية. مجلة البحوث المالية والتجارية.
42. عبدالغني، س. م. (2022). انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر. مجلة كلية السياسة والاقتصاد، المجلد الخامس عشر، العدد الرابع عشر.
43. عثمان، أ. (2025). التحول الرقمي في التعليم قبل الجامعي على ضوء مفهوم الجمهورية الجديدة: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية، مركز أ. د. أحمد المنشاوي للنشر العلمي والتميز البحثي.

المصادر والمراجع

44. علي المدني، م.، وونيس الدروقي، ز. (2024). أثر التحول الرقمي على التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على الموظفين بالإدارة العامة في جامعة بنغازي. المجلة الأفريقية للعلوم البحتة والتطبيقية المتقدمة (AJAPAS).
45. عليوي، ح. م. (2026). أثر التحول الرقمي في تعزيز جودة الحياة الوظيفية. دفاتر السياسة والقانون، المجلد 18، العدد 01.
46. قراوي، أ. (2020). دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة شركة الإسمنت لعين الكبيرة - سطيف. مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 08، العدد 01.
47. القطان، م. (2023). دور التحول الرقمي في تحقيق الأداء المصري المستدام: دراسة ميدانية على القطاع المصري. مجلة البحوث المالية والتجارية.
48. كشكول، ح.، الحمداي، م.، الحبوي، م.، المالكي، ن.، وغازي، ف. (2024). دور القيادة الرقمية المستدامة في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسات التعليمية: دراسة تطبيقية. مجلة دراسات محاسبية ومالية.
49. كنعان المعماري، ع. ح. (2010). تقييم كفاءة الأداء الاقتصادي للشركة العامة لصناعة الأدوية. مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 99، المجلد 32، جامعة الموصل، العراق.
50. لطيفة، د. س. (2024). الذكاء التنافسي ودوره في الأداء المستدام بالقطاع الخدماني: مؤسسات الاتصالات بولاية أدرار أنموذجاً. مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 08، العدد الثاني.
51. معروف، أ. (2025). الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء المستدام. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية.
52. الموسوي، ع. ك.، وبتول، ج. ح. (2023). أهمية الإبداع التكنولوجي الأخضر في تحسين الأداء المستدام للوحدات الاقتصادية. مجلة الكوت للاقتصاد والإدارة.
53. نانسي، م. (2024). دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي على الأداء المستدام بالتطبيق على بنوك القطاع المصري. مجلة البحوث المالية والتجارية.
54. النحاس، أ.، ودبا، ن. (2022). إدارة مخاطر التحول الرقمي. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 13(3).
55. هاجر، م. م. (2025). دور التحول الرقمي في تحقيق الأداء المستدام: دراسة ميدانية. مجلة السادات للبحوث الإدارية والمالية.
56. وردي، ن. (2025). دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام بوساطة استراتيجية الموارد البشرية المحلية. مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، 1.

المواقع الإلكترونية:

57. بردان، ع. (2018، أوت 13). ماهو التحول الرقمي وكيف تعرفه الشركات الرقمية ومحركات دفع التحول الرقمي والتكنولوجي. تم الاسترداد من: www.egovccepts.com
58. حمود لبنة. (2024، 29 سبتمبر). مخاطر التحول الرقمي في عام 2023 للمؤسسات. تم الاسترداد من: RMG: <https://www.rmg-sa.com>
59. مصطفى، ع.، وخالد، ع. (2018). التحول الرقمي: كيف ولماذا؟ تم الاسترداد من: <https://www.awforum.org/>

60. ويكيبيديا. (2022). قانون مور. تم الاسترداد من: https://ar.wikipedia.org/wiki/قانون_مور

المراجع الأجنبية:

الكتب:

1. Adeleke, A. (2019). Marketing Strategies of Successful Coffee Shop Owners (thesis). College of Management and Technology, Walden University.
2. AUTISSIER, D., & autres. (2007). L'Atlas du Management - L'encyclopédie du management en 100 dossiers-clés. Paris, France: Edition d'organisation.
3. BOLLECKER, M., & Pierre, M. (2005). L'évolution des systèmes de mesure de la performance vers la dimension sociétale: une lecture conventionnaliste. Cahier de Recherche n°01/05, centre CARGO, Université de Mulhouse, France.
4. Elgohary, E. (2020). The Impact of the Emerging Coronavirus on the IT Industry in Egypt: Opportunities and Threats. Policy Paper Series, Industrial planning and development center, Institute of national planning, 12.
5. Gerald C, et al, K. D. (2017). Achieving Digital Maturity: Adapting Your Company to a Changing World. MIT Sloan Management Review & Deloitte University Press.
6. grosset, Matoury, B., & Daniel. (2005). Gestion des ressources humains. Paris: Dunod, 6ème édition.
7. NOGUERA, Florence, & Gérald, N. (2008). L'intégration du développement durable dans le pilotage stratégique de l'entreprise: enjeux et perspectives des «Sustainability Balanced Scorecards», Volume 3. Revue de l'organisation responsable, Edition ESKA, Paris, France.
8. OECD. (2019). Going digital: Shaping policies, improving lives. OECD Publishing.
9. Schallmo, D., C.A, W., & D, B. (2020). Digital transformation of business models – best practice, enablers, and roadmap. Digital Disruptive Innovation.

المقالات العلمية:

10. Abassi, T. B. (2024). The impact of digital transformation on enhancing financial performance: A field study of Algeria Telecom Company in Constantine. Industrial Economics Review (KHAZARTECH), 14.(2)
11. Abderrahmane, B. (2025). The role of digital transformation in improving the quality of health services in Algeria: A case study of health institutions in southern Algeria. Al Bashaer Economic Journal, Volume XI, n°01 (April 2025), 489–508.
12. Adamu, A. A., & al. (2019). Determinants of Sustainable Performance of SMEs: A Proposed Framework. International Journal of Research and Scientific Innovation (IJRSI), 71(71), 182–188.
13. Al Jubory, M. M. (2025). Green use of information technology and its impact on enhancing sustainable organizational performance: A survey study. University of Mosul.
14. Al Koliby, I. S., & Haim Hilman, A. (2022). Linking entrepreneurial competencies, innovation and sustainable performance of manufacturing SMEs. Malaysia: School of Business Management, Universiti Utara Malaysia, Sintok.

15. Alojail, M. &. (2023). Impact of digital transformation toward sustainable development. *Sustainability*, 15.(19)
16. Benyahia, B. &. (2025). The impact of digital transformation on organizational performance: A case study of Algeria Telecommunication corporations, Batna. *Algerian Journal of Public Finance*, 15.(2)
17. Bharadwaj, A. E. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.
18. Bhatti, A. M. (2021). Much-needed business digital transformation through big data, internet of things and blockchain capabilities. *Business Process Management Journal*, Vol. 27 No. 6, 1854–1873.
19. Bican, P. M. (2020). Digital Business Model, Digital Transformation, Digital Entrepreneurship: Is There A Sustainable "Digital"? *Sustainability*, 12(13), 5239.
20. Bramgui, R. &. (2025). The role of information and communication technology in improving the level of the employees' performance of the Algeria Foreign Bank. *The Journal of Research and Scientific Studies*, 19.(1)
21. Chen, J. (2023). Take Nike's Marketing Strategy as an Example to Analyze the Marketing Strategy of Chinese Sports Brands. *BCP Business & Management*, 42, 227–232.
22. Dejean, F., & Jean-Pascal, G. (2004). La responsabilité sociétale des entreprises: enjeux stratégiques et méthodologies de recherche, revue finance contrôle stratégie, volume 7, n° 1. Université Toulouse mars, Toulouse, France.
23. El Awady, S. M. (2025). Digital transformation and its impact on sustainable development. *Journal of Lifestyle & SDGs Review*, 5.(1)
24. El Hilali, W. E. (2020). Reaching sustainability during a digital transformation: a PLS approach. *International Journal of Innovation Science*, 12(1), 52–79.
25. Ellington, D., & Wanbgsanss, J. (2001). Modifying the approach to planning and evaluation in governmental organizations: a Balanced Scorecard approach. *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management*, Spring.
26. Elliot, T., Kay, M., & Laplante, M. (2016). Digital Transformation in Higher Education. DIGITAL CLARITY GROUP.
27. Emily, H., Mondher, F., & Imed, B. (2016). Digital Transformation Challenges. AIS Electronic Library (AISEL).
28. Gebayew, C., Hardini, I., Panjaitan, G., & Kurniawan, N. (2018). A systematic literature review on digital transformation. *International Conference on Information Technology Systems and Innovation (ICITSI)*.
29. Gil-Gomez, H., G.-N.-B. (2020). Customer relationship management: digital transformation and sustainable business model innovation. *Economic research - Ekonomska istraživanja*, 33(1), 2733–2750.
30. Gomez-Trujillo, A. M.-P. (2021). Digital transformation as a strategy to reach sustainability. *Smart and Sustainable Built Environment*.
31. Huwaid, A., Ahmed Thaer, M., Jihad, H., & Musa, H. (2024). The role of information and communication technology in enhancing sustainable performance: A survey study. *Tikrit Journal of Management and Economic Sciences*.

32. Jassim, W., & Frayyeh, A. (2025). Empowering Leadership and Its Impact on Sustainable Performance Mediated by Intellectual Capital. *Journal of Accounting and Financial Studies (JAFS)*.
33. Joel, O. S. (2024). The impact of digital transformation on business development strategies: Trends, challenges, and opportunities analyzed. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(3), 617–624.
34. Kim, S. &. (2023). The impact of digital transformation on innovation performance - The mediating role of innovation factors. *Heliyon*, 9.(3)
35. Kristin, V. (2019). Success factors for fostering a Digital Transformation in manufacturing companies. *Journal of Enterprise Transformation*.
36. Latif, B. O. (2023). Digital transformation and sustainable performance: The role of management control system. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 13.
37. luna-reyes, & Gil-Garcia. (2014). Digital government transformation and internet portals: The co-evolution of technology, organizations, and institutions. *Government Information Quarterly*, 31(4), 545–555.
38. Maha, A., & Nibal, M. (2022). Business Intelligence and its Role in Achieving Sustainable Performance. *NTU Journal for Administrative and Human Sciences*.
39. Mai, T. T.-Q. (2025). Impact of digital transformation on sustainable performance of ICT enterprises in Vietnam. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8.(1)
40. Manting Luo, J. L. (2025). The Impact of Digital Transformation on the Sustainable Performance of Organizations: A Configurational Approach. *Business Strategy and the Environment: Volume 34, Issue 5*.
41. matt, c., hess, t., & benlian, a. (2015). digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343.
42. Mu, X. C. (2025). The impact of digital transformation on the sustainable development of enterprises: An analysis from the perspective of digital finance. *Journal of Applied Economics*, 28.(1)
43. Pojasek, R. B. (2007). A framework for business sustainability. *Environmental Quality Management*, vol 17, issue 2.
44. Pretorius, T. (2025). Revolutionising Higher Education: The Role of Digital Transformation in Accounting Education. *The Future of Education 15th Edition*.
45. Sapta, K., & al. (2021). Sustainability Performance of Organization: Mediating Role of Knowledge Management. *Economies*, 9(97), 1–16.
46. Schilirò, D. (2024). Digital transformation and its impact on organizations. *International Journal of Business and Management*, 19(6), 71–81.
47. Stolterman, E., & Fors, A. (2004). Information technology and the good life. *Information Systems Research*.
48. Suryaningrum, D. H. (2012). Management and Technology. *International Journal of Innovation*, 3(1), 35–41.
49. Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.

50. Verhoef, P. C. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
51. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
52. Wang, Q., Wang, Z., & Zhao, X. (2015). Strategic orientations and mass customisation capability: the moderating effect of product life cycle. *International Journal of Production Research*, 53(17), 5278–5295.
53. Wesarat, P. O., & al. (2017). Role of Organizational Ethics in Sustainable Development: A Conceptual Framework. *International Journal Sustainable Future for Human Security J-Sustain*, 5(1), 67–76.
54. Yip, A. W. (2018). Sustainable business model archetypes for the banking industry. *Journal of Cleaner Production*, 174, 150–169.
55. Zhang, Z., & al. (2022). How does innovation matter for sustainable performance? Evidence from small and medium-sized enterprises. *Journal of Business Research*, 153, 251–265.
56. Ziadlou, D. (2021). Strategies during digital transformation to make progress in achievement of sustainable development by 2030. *Leadership in Health Services*, Vol. 34 No. 4, 375–391.
57. Zimek, M., & Baumgartner, R. (2017). Corporate sustainability activities and sustainability performance of first and second order. 18th European Roundtable on Sustainable Consumption and Production Conference, 1–19.

المواقع الإلكترونية:

58. BCG. (2020). Digital strategy roadmap. Boston Consulting Group. Retrieved from: <https://www.bcg.com/capabilities/digital-technology-data/digital-strategy-roadmap>
59. Chuen, S. (2019). What Is a Digital Transformation Strategy Roadmap? Retrieved from jibility: <https://www.jibility.com/digital-transformation-strategy-roadmap/>
60. Editorial Team. (2021, August 28). What are the Benefits of Digital Transformation? Retrieved from virtru: <https://www.virtu.com/blog/8-benefits-digital-transformation>
61. Gregersen, E. (2019). History of Technology Timeline. Retrieved from BRITANNICA: <https://www.britannica.com/story/history-of-technology-timeline>
62. Larsen, Å., Lancry, O., & Gul, M. (2018). A step-by-step guide to digital transformation. World Economic Forum. Retrieved from: <https://www.weforum.org/agenda/2018/01/how-to-transform-a-company-into-a-digital-enterpris>



ملحق رقم (01): استبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة الأعمال



استبيان

السادة والسيدات إدارات، موظفو المؤسسة:

يشرفنا ان نضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة اعمال بعنوان: " أثر التحول الرقمي على رفع كفاءة الأداء المستدام - دراسة حالة - عين تموشنت"، مشاركتكم القيمة ستساهم في تحقيق فهم CASNOS الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء أفضل للموضوع المطروح ودعم تطوير المعرفة الأكاديمية في هذا المجال، لذا نؤكد لكم أن جميع المعلومات التي تقدمونها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، مع ضمان الحفاظ على سرية البيانات التامة وخصوصيتكم.

الرجاء وضع الإشارة (X) امام العبارة التي ترون انها تناسبكم.

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

النوع الاجماعي		ذكر	انثى
الفئة العمرية	اقل من 30 سنة	من 31 الى 40	من 41 الى 50
	أكثر من 50 سنة		
المؤهل التعليمي	ثانوي أو أقل	شهادة مهنية	شهادة ليسانس
	دراسات عليا		
المنصب الوظيفي	إداري	تقني	تنفيذي
	آخر		
الخبرة المهنية	اقل من 5 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	من 11 الى 20 سنة
	أكثر من 20 سنة		
عدد سنوات استخدام التكنولوجيا الرقمية في مجال عملك	أقل من سنة	من 1 إلى 5 سنوات	من 6 إلى سنوات 10
	أكثر من 10 سنوات		

الجزء الثاني: محاور الدراسة

أ. المحور الأول: أبعاد التحول الرقمي

الرقم	العبارة	سلم القياس
-------	---------	------------

الملاحق

البعد الأول: العمليات والأتمتة					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					01 تستهدف الوكالة تحسين جودة العمليات من خلال الأتمتة .
					02 تساهم الأنظمة الرقمية في تسريع تنفيذ المهام الروتينية بشكل كبير .
					03 نسبة كبيرة من المهام اليومية أصبحت مؤقتة بشكل فعال .
					04 توفر الأنظمة الرقمية تنبعا دقيقا وفوريا لسير العمليات .
					05 تساعد التقنيات الرقمية على اتخاذ قرارات تشغيلية أسرع وأدق .
البعد الثاني: البنية التحتية والتقنيات الرقمية					
					06 تمتلك الوكالة بنية تحتية تقنية (أجهزة، إنترنت، خوادم) كافية لدعم التحول الرقمي .
					07 يجري الوكالة صيانة دورية ومنظمة للأجهزة والشبكات التكنولوجية .
					08 تتمتع الوكالة بسرعة إنترنت جيدة واستقرار شبكة مرتفع .
					09 يتم تحديث البرمجيات والعتاد بشكل منتظم وفي الوقت المناسب .
					10 يتوفر دعم فني متخصص وسريع الاستجابة عند حدوث مشاكل تقنية .
البعد الثالث: القيادة الرقمية					
					11 تمتلك الإدارة العليا رؤية واضحة واستراتيجية محددة للتحول الرقمي .
					12 تدعم الإدارة العليا استخدام التقنيات الرقمية في العمل اليومي .
					13 توفر الإدارة تشجيعا كافيا لتبني التحول الرقمي .
					14 تعزز القيادة ثقافة إيجابية ومفتوحة تجاه التغيير الرقمي .
					15 تتخذ الإدارة قرارات تدعم الابتكار والمشاريع الرقمية الجديدة .
البعد الرابع: القدرات الرقمية للموظفين					
					16 يمتلك معظم موظفي الوكالة مهارات جيدة في استخدام الأدوات الرقمية الحديثة .
					17 توفر الوكالة تدريباً منتظماً وكافياً على الأنظمة والتطبيقات الرقمية .
					18 يستطيع الموظفون تعلم وتطبيق تقنيات رقمية جديدة بسرعة نسبياً .
					19 توجد في الوكالة كفاءات متخصصة في نظم المعلومات والبرمجيات الإدارية .
					20 لدى موظفو الوكالة مهارات وخبرات كافية لتنفيذ استراتيجية الوكالة الرقمية .
البعد الخامس: إدارة البيانات					
					21 تمتلك الوكالة قاعدة بيانات فعالة لتخزين واسترجاع بيانات المستفيدين .
					22 يتم تبادل البيانات بسلاسة وسرعة بين الأقسام المختلفة (اشتراكات، منافع...).
					23 لا يضطر الموظفون عادة لإعادة إدخال البيانات يدوياً بسبب التكامل الجيد .
					24 يوجد تكامل جيد مع أنظمة الجهات الحكومية الأخرى (الضرائب، البريد، الداخلية...).
					25 تهتم الوكالة بما فيه الكفاية بحماية خصوصية وأمن البيانات الشخصية والمالية للمستفيدين .
البعد السادس: لمتطلبات الأمانة والتشريعية					

الملاحق

26	توجد أطر تشريعية وقانونية واضحة تدعم تطبيق التحول الرقمي بسلاسة .				
27	تمتلك الوكالة نظاماً فعالاً لأمن المعلومات وحماية الخصوصية.				
28	تضع الوكالة قواعد صارمة منظمة ضد انتهاك خصوصية وسرية المعلومات.				
29	يوجد في الوكالة قواعد واضحة وفعالة لتخزين واستخدام البيانات والمعلومات بشكل آمن.				
30	يتم الامتثال المستمر للمعايير الأمنية والقانونية في جميع العمليات الرقمية.				
البعد السابع: تجربة المستفيد الرقمية					
31	أصبح تقديم الطلبات والخدمات عبر الإنترنت سهلاً وبسيطاً للمستخدمين.				
32	يجد المستخدمون الواجهات الرقمية سهلة وبسيطة الاستخدام.				
33	ارتفع مستوى رضا المستخدمين عن الخدمات بعد تفعيل القنوات الرقمية.				
34	يغطي الموقع/التطبيق الإلكتروني معظم الخدمات التي يحتاجها المواطن.				
35	يتم الرد على استفسارات المستخدمين عبر القنوات الرقمية بسرعة مقبولة.				

ب. المحور الثاني: الأداء المستخدم

الرقم	البعد الأول: الأداء الاقتصادي للمستخدم	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	ساهم التحول الرقمي في تقليل التكاليف الإدارية بشكل ملحوظ .					
02	تحسنت كفاءة جمع الاشتراكات وانخفض التهرب المالي .					
03	عزز التحول الرقمي استدامة الموارد المالية للصندوق على المدى الطويل .					
04	توسعت تغطية نظام الضمان الاجتماعي لتشمل فئات أكبر .					
05	أدى التحول الرقمي إلى تنويع وتحسين جودة الخدمات المقدمة.					
البعد الثاني: الأداء الاجتماعي للمستخدم						
06	عزز التحول الرقمي مبادئ العدالة الاجتماعية والإنصاف في توزيع المنافع.					
07	ارتفع مستوى الشفافية والحكم الرشيد داخل الوكالة.					
08	أصبح الوصول إلى الخدمات أسهل وأسرع لسكان المناطق النائية.					
09	زاد رضا المستخدمين بشكل عام بعد تطبيق الحلول الرقمية.					
10	ساهم التحول الرقمي في تعزيز ثقة المجتمع في نظام الضمان الاجتماعي.					
البعد الثالث: الأداء البيئي للمستخدم						
11	انخفض استهلاك الورق والطباعة بشكل كبير بفضل التحول الرقمي.					
12	ساهم التحول الرقمي في تقليل النفايات الإدارية.					
13	انخفض استهلاك الطاقة الكهربائية نتيجة تقليل العمليات الورقية.					
14	عزز التحول الرقمي تبني ممارسات عمل أكثر صداقة للبيئة.					
15	يدعم التحول الرقمي استدامة الموارد البيئية على المدى البعيد.					

نشكركم على حسن تعاونكم

ملحق رقم (02) قائمة الأساتذة الأعضاء المحكمين للاستبيان

الرقم	الأستاذ	الرتبة	القسم/ الكلية/ الجامعة
01	رجم خالد	أستاذ التعليم العالي	كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير / قسم علوم التسيير / جامعة سطيف 1
02	طالب أحمد نور الدين	أستاذ التعليم العالي	كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير / قسم علوم التسيير / جامعة غرداية
03	العربي مليكة	محاضرة أ	كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير / قسم علوم التسيير / جامعة عين تموشنت
04	منقوري منال	محاضرة أ	كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير / قسم علوم التسيير / جامعة عين تموشنت

ملحق رقم (03): مخرجات برنامج SPSS

أولاً: الاتساق الداخلي لاداة الدراسة

المحور الأول:

البعد الأول:

العمليات_والاُتمتة	
تستهدف الوكالة تحسين جودة العمليات من خلال الأتمتة.	Pearson Correlation,444**
	Sig. (1-tailed),007
	N30
تساهم الأنظمة الرقمية في تسريع تنفيذ المهام الروتينية بشكل كبير.	Pearson Correlation,821**
	Sig. (1-tailed),000
	N30
نسبة كبيرة من المهام اليومية أصبحت مؤتمتة بشكل فعال.	Pearson Correlation,682**
	Sig. (1-tailed),000
	N30
توفر الأنظمة الرقمية تبعا دقيقا وفوريا لسير العمليات.	Pearson Correlation,802**
	Sig. (1-tailed),000
	N30
تساعد التقنيات الرقمية على اتخاذ قرارات تشغيلية أسرع وأدق.	Pearson Correlation,813**
	Sig. (1-tailed),000
	N30

البعد الثاني:

تمتلك الوكالة بنية تحتية تقنية (أجهزة، إنترنت، خوادم) كافية لدعم التحول الرقمي.	Pearson Correlation
	Sig. (1-tailed)
	N
تجري الوكالة صيانة دورية ومنظمة للأجهزة والشبكات التكنولوجية.	Pearson Correlation

الملاحق

	Sig. (1-tailed)
	N
تمتع الوكالة بسرعة إنترنت جيدة واستقرار شبكة مرتفع.	Pearson Correlation
	Sig. (1-tailed)
	N
يتم تحديث البرمجيات والعتاد بشكل منتظم وفي الوقت المناسب.	Pearson Correlation
	Sig. (1-tailed)
	N
يتوفر دعم فني متخصص وسريع الاستجابة عند حدوث مشاكل تقنية.	Pearson Correlation
	Sig. (1-tailed)
	N

البعد الثالث:

تمتلك الإدارة العليا رؤية واضحة واستراتيجية محددة للتحويل الرقمي.	Pearson Correlation
	Sig. (1-tailed)
	N
تدعم الإدارة العليا استخدام التقنيات الرقمية في العمل اليومي.	Pearson Correlation
	Sig. (1-tailed)
	N
توفر الإدارة تشجيعاً كافياً لتبني التحويل الرقمي.	Pearson Correlation
	Sig. (1-tailed)
	N
تعزز القيادة ثقافة إيجابية ومفتوحة تجاه التغيير الرقمي.	Pearson Correlation
	Sig. (1-tailed)
	N
تتخذ الإدارة قرارات تدعم الابتكار والمشاريع الرقمية الجديدة.	Pearson Correlation
	Sig. (1-tailed)
	N

البعد الرابع:

يملك معظم موظفي الوكالة مهارات جيدة في استخدام الأدوات الرقمية الحديثة.	Pearson Correlation
	Sig. (1-tailed)
	N
توفر الوكالة تدريباً منتظماً وكافياً على الأنظمة والتطبيقات الرقمية.	Pearson Correlation
	Sig. (1-tailed)
	N

الملاحق

يستطيع الموظفون تعلم وتطبيق تقنيات رقمية جديدة بسرعة نسبية.	Pearson Correlation
	Sig. (1-tailed)
	N
توجد في الوكالة كفاءات متخصصة في نظم المعلومات والبرمجيات الإدارية.	Pearson Correlation
	Sig. (1-tailed)
	N
لدى موظفو الوكالة مهارات وخبرات كافية لتنفيذ استراتيجية الوكالة الرقمية.	Pearson Correlation
	Sig. (1-tailed)
	N

البعد الخامس:

تمتلك الوكالة قاعدة بيانات فعالة لتخزين واسترجاع بيانات المستفيدين.	Pearson Correlation
	Sig. (1-tailed)
	N
يتم تبادل البيانات بسلسلة وسرعة بين الأقسام المختلفة (اشتراكات، منافع...).	Pearson Correlation
	Sig. (1-tailed)
	N
لا يضطر الموظفون عادة لإعادة إدخال البيانات يدوياً بسبب التكامل الجيد.	Pearson Correlation
	Sig. (1-tailed)
	N
يوجد تكامل جيد مع أنظمة الجهات الحكومية الأخرى (الضرائب، البريد، الداخلية...).	Pearson Correlation
	Sig. (1-tailed)
	N
تتحم الوكالة بما فيه الكفاية بحماية خصوصية وأمن البيانات الشخصية والمالية للمستفيدين.	Pearson Correlation
	Sig. (1-tailed)
	N

البعد السادس:

توجد أطر تشريعية وقانونية واضحة تدعم تطبيق التحول الرقمي بسلسلة.	Pearson Co
	Sig. (1-tailed)
	N
تمتلك الوكالة نظاماً فعالاً لأمن المعلومات وحماية الخصوصية.	Pearson Co
	Sig. (1-tailed)
	N
تضع الوكالة قواعد صارمة لمنظمة ضد انتهاك خصوصية وسرية المعلومات.	Pearson Co
	Sig. (1-tailed)

الملاحق

	N
يوجد في الوكالة قواعد واضحة وفعالة لتخزين واستخدام البيانات والمعلومات بشكل آمن	Pearson Co
	Sig. (1-tailed)
	N
يتم الامتثال المستمر للمعايير الأمنية والقانونية في جميع العمليات الرقمية	Pearson Co
	Sig. (1-tailed)
	N

البعد السابع:

أصبح تقديم الطلبات والخدمات عبر الإنترنت سهلاً وبسيطاً للمستخدمين	Pearson Correlation
	Sig. (1-tailed)
	N
يجد المستخدمون الأجهزة الرقمية سهلة وبسيطة الاستخدام	Pearson Correlation
	Sig. (1-tailed)
	N
ارتفع مستوى رضا المستخدمين عن الخدمات بعد تفعيل القنوات الرقمية	Pearson Correlation
	Sig. (1-tailed)
	N
يغطي الموقع/التطبيق الإلكتروني معظم الخدمات التي يحتاجها المواطن	Pearson Correlation
	Sig. (1-tailed)
	N
يتم الرد على استفسارات المستخدمين عبر القنوات الرقمية بسرعة مقبولة	Pearson Correlation
	Sig. (1-tailed)
	N

محور التحول الرقمي ككل:

		أبعاد_التحول_الرقمي
العمليات_والاتمنة	Pearson Correlation	,687**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	30
البنية_التحتية_والتقنيات_الرقمية	Pearson Correlation	,664**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	30
القيادة_الرقمية	Pearson Correlation	,568**
	Sig. (1-tailed)	,001
	N	30
القدرات_الرقمية_للموظفين	Pearson Correlation	,739**
	Sig. (1-tailed)	,000

الملاحق

	N	30
إدارة_البيانات	Pearson Correlation	,775**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	30
المتطلبات_الأمنية_و_التشريعية	Pearson Correlation	,688**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	30
تجربة_المستفيد_الرقمية	Pearson Correlation	,715**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	30

المحور الثاني:

البعد الأول:

. ساهم التحول الرقمي في تقليل التكاليف الإدارية بشكل ملحوظ	Pearson Correlation	
	Sig. (1-tailed)	
	N	
. تحسنت كفاءة جمع الاشتراكات وانخفض التهرب المالي	Pearson Correlation	
	Sig. (1-tailed)	
	N	
. عزز التحول الرقمي استدامة الموارد المالية للصندوق على المدى الطويل	Pearson Correlation	
	Sig. (1-tailed)	
	N	
. توسعت تغطية نظام الضمان الاجتماعي لتشمل فئات أكبر	Pearson Correlation	
	Sig. (1-tailed)	
	N	
. أدى التحول الرقمي إلى تنويع وتحسين جودة الخدمات المقدمة	Pearson Correlation	
	Sig. (1-tailed)	
	N	

البعد الثاني:

. عزز التحول الرقمي مبادئ العدالة الاجتماعية والإنصاف في توزيع المنافع	Pearson Correlation	
	Sig. (1-tailed)	
	N	
. ارتفع مستوى الشفافية والحكم الرشيد داخل الوكالة	Pearson Correlation	
	Sig. (1-tailed)	
	N	
. أصبح الوصول إلى الخدمات أسهل وأسرع لسكان المناطق النائية	Pearson Correlation	

الملاحق

	Sig. (1-tailed)
	N
زاد رضا المستفيدين بشكل عام بعد تطبيق الحلول الرقمية.	Pearson Correlation
	Sig. (1-tailed)
	N
ساهم التحول الرقمي في تعزيز ثقة المجتمع في نظام الضمان الاجتماعي.	Pearson Correlation
	Sig. (1-tailed)
	N

البعد الثالث:

		الاداء
انخفض استهلاك الورق والطباعة بشكل كبير بفضل التحول الرقمي.	Pearson Correlation	,9
	Sig. (1-tailed)	,0
	N	30
ساهم التحول الرقمي في تقليل النفقات الإدارية.	Pearson Correlation	,9
	Sig. (1-tailed)	,0
	N	30
انخفض استهلاك الطاقة الكهربائية نتيجة تقليل العمليات الورقية.	Pearson Correlation	,8
	Sig. (1-tailed)	,0
	N	30
عزز التحول الرقمي تبني ممارسات عمل أكثر صداقة للبيئة.	Pearson Correlation	,8
	Sig. (1-tailed)	,0
	N	30
يدعم التحول الرقمي استدامة الموارد البيئية على المدى البعيد.	Pearson Correlation	,6
	Sig. (1-tailed)	,0
	N	30

المحور الثاني ككل:

		الأداء_المستدام
الأداء_الاقتصادي_المستدام	Pearson Correlation	,801**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	30
الأداء_الاجتماعي_المستدام	Pearson Correlation	,730**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	30
الأداء_البيئي_المستدام	Pearson Correlation	,921**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	30

ثانيا: معامل الارتباط الفاكرونباخ

المحور الاول

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,906	35

المحور الثاني:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,881	15

الاستبيان ككل:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,937	50

ثالثا: نتائج عينة الدراسة

		Frequency	Valid Percent
Valid	ذكر	17	56,7
	أنثى	13	43,3
	Total	30	100,0

		Frequency	Valid Percent
Valid	أقل_من_30	3	10,0
	من_31_إلى_40	10	33,3
	من_41_إلى_50	16	53,3
	أكثر_من_50	1	3,3
	Total	30	100,0

		Frequency		Valid Percent
Valid	ثانوي_أو_أقل	16,7	5	11,6
	شهادة مهنية	6,7	2	4,7
	شهادة ليسانس	63,3	19	44,2
	دراسات عليا	13,3	4	9,3
	Total	100,0		69,8

الملاحق

		Frequency	Percent
Valid	إداري	19	63,3
	تقني	6	20,0
	تنفيذي	3	10,0
	آخر	2	6,7
	Total	30	100,0

		Frequency	Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	2	6,7
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	9	30,0
	من 11 سنة إلى 20 سنة	14	46,7
	أكثر من 20 سنة	5	16,7
	Total	30	100,0

		Frequency	Percent
Valid	أقل من سنة	3	10,0
	من 1 إلى 5 سنوات	9	30,0
	من 6 إلى 10 سنوات	10	33,3
	أكثر من 10 سنوات	6	20,0
	5	2	6,7
	Total	30	100,0

رابعاً: نتائج متغيرات الدراسة (المتوسطات الحسابية و الانحرافات)

الخطور الأول:

البعد الأول:

	Mean	Std. Deviation
تستهدف الوكالة تحسين جودة العمليات من خلال الأتمتة.	4,10	,712
نساهم الأنظمة الرقمية في تسريع تنفيذ المهام الروتينية بشكل كبير.	4,30	,794
نسبة كبيرة من المهام اليومية أصبحت مؤقتة بشكل فعال.	3,80	,925
توفر الأنظمة الرقمية تبعا دقيقا وفوريا لسير العمليات.	3,70	,988
نساعد التقنيات الرقمية على اتخاذ قرارات تشغيلية أسرع وأدق.	3,83	1,053
العمليات و الأتمتة	3,9467	,64953
Valid N (listwise)		

الملاحق

البعد الثاني:

	Mean	Std. Deviation
تمتلك الوكالة بنية تحتية تقنية (أجهزة، إنترنت، خوادم) كافية لدعم التحول الرقمي.	3,80	,887
تجري الوكالة صيانة دورية ومنتظمة للأجهزة والشبكات التكنولوجية.	3,53	,819
تتمتع الوكالة بسرعة إنترنت جيدة واستقرار شبكة مرتفع	3,33	1,093
يتم تحديث البرمجيات والعتاد بشكل منتظم وفي الوقت المناسب.	3,57	,898
يُوفّر دعم فني متخصص وسريع الاستجابة عند حدوث مشاكل تقنية.	3,67	1,028
البنية التحتية والتقنيات الرقمية	3,5800	,55671
Valid N (listwise)		

البعد الثالث:

	Mean	Std. Deviation
تمتلك الإدارة العليا رؤية واضحة واستراتيجية محددة للتحول الرقمي.	3,80	1,064
تدعم الإدارة العليا استخدام التقنيات الرقمية في العمل اليومي.	4,07	,450
توفر الإدارة تشجيعاً كافياً لتبني التحول الرقمي	4,03	,718
تعزز القيادة ثقافة إيجابية ومفتوحة تجاه التغيير الرقمي	4,27	,521
تتخذ الإدارة قرارات تدعم الابتكار والمشاريع الرقمية الجديدة.	4,13	,819
القيادة الرقمية	4,0600	,55622
Valid N (listwise)		

البعد الرابع:

	Mean	Std. Deviation
تمتلك معظم موظفي الوكالة مهارات جيدة في استخدام الأدوات الرقمية الحديثة.	3,10	1,213
توفر الوكالة تدريباً منتظماً وكافياً على الأنظمة والتطبيقات الرقمية.	2,83	1,533
يستطيع الموظفون تعلم وتطبيق تقنيات رقمية جديدة بسرعة نسبياً.	3,30	1,208
توجد في الوكالة كفاءات متخصصة في نظم المعلومات والبرمجيات الإدارية.	3,93	,868

الملاحق

استراتيجية الوكالة الرقمية.	3,50	,861
استراتيجية الوكالة الرقمية.		
القدرات_الرقمية_للموظفين	3,3333	,78842
Valid N (listwise)		

البعد الخامس:

	Mean	Std. Deviation
بيانات المستفيدين	4,13	,507
بيانات المستفيدين		
بيانات المستفيدين	4,00	,587
بيانات المستفيدين		
بيانات المستفيدين	3,57	,935
بيانات المستفيدين		
بيانات المستفيدين	3,50	,938
بيانات المستفيدين		
بيانات المستفيدين	4,07	,740
بيانات المستفيدين		
بيانات المستفيدين	3,8533	,54818
بيانات المستفيدين		
Valid N (listwise)		

البعد السادس:

	Mean	Std. Deviation
الرقمي بسلاسة	3,87	1,008
الرقمي بسلاسة		
الرقمي بسلاسة	4,27	,691
الرقمي بسلاسة		
الرقمي بسلاسة	4,33	,758
الرقمي بسلاسة		
الرقمي بسلاسة	4,13	,681
الرقمي بسلاسة		
الرقمي بسلاسة	4,13	,776
الرقمي بسلاسة		
الرقمي بسلاسة	4,1467	,59870
الرقمي بسلاسة		
Valid N (listwise)		

البعد السابع:

Descriptive Statistics

N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
---	---------	---------	------	----------------

الملاحق

30 أصبح تقديم الطلبات والخدمات عبر الإنترنت سهلاً وبسيطاً للمستخدمين.	2	5	3,93	,828
30 يجد المستخدمون الواجهات الرقمية سهلة وبسيطة الاستخدام.	2	5	3,83	,791
30 ارتفع مستوى رضا المستخدمين عن الخدمات بعد تفعيل القنوات الرقمية.	2	5	3,83	,699
30 يغطي الموقع/التطبيق الإلكتروني معظم الخدمات التي يحتاجها المواطن.	1	5	3,37	1,159
30 يتم الرد على استفسارات المستخدمين عبر القنوات الرقمية بسرعة مقبولة.	1	5	3,60	1,192
30 تجربة المستخدم الرقمية	2,00	5,00	3,7133	,75691
Valid N (listwise)	30			

المحور الأول ككل:

	Mean	Std. Deviation
العمليات_و_الامتعة	3,9467	,64953
البنية_التحتية_والتقنيات_الرقمية	3,5800	,55671
القيادة_الرقمية	4,0600	,55622
القدرات_الرقمية_للموظفين	3,3333	,78842
إدارة_البيانات	3,8533	,54818
المتطلبات_الأمنية_و_التشريعية	4,1467	,59870
تجربة_المستخدم_الرقمية	3,7133	,75691
أبعاد_التحول_الرقمي	3,8048	,44187
Valid N (listwise)		

المحور الثاني:

البعد الأول:

	Mean	Std. Deviation
3,73 ساهم التحول الرقمي في تقليل التكاليف الإدارية بشكل ملحوظ.		,907
3,57 تحسنت كفاءة جمع الاشتراكات وانخفض التهرب المالي.		,898
3,60 عزز التحول الرقمي استدامة الموارد المالية للصندوق على المدى الطويل.		,894
4,17 توسعت تغطية نظام الضمان الاجتماعي لتشمل فئات أكبر.		,699
4,13 أدى التحول الرقمي إلى تنويع وتحسين جودة الخدمات المقدمة.		,681
3,8400 الأداء_الاقتصادي_المستدام		,55931
Valid N (listwise)		

الملاحق

البعد الثاني:

	Mean	Std. Deviation
عزز التحول الرقمي مبادئ العدالة الاجتماعية والإنصاف في توزيع المنافع.	3,67	,844
ارتفع مستوى الشفافية والحكم الرشيد داخل الوكالة.	3,80	,847
أصبح الوصول إلى الخدمات أسهل وأسرع لسكان المناطق النائية.	3,57	1,073
زاد رضا المستفيدين بشكل عام بعد تطبيق الحلول الرقمية.	3,73	,868
ساهم التحول الرقمي في تعزيز ثقة المجتمع في نظام الضمان الاجتماعي.	3,60	1,003
الأداء_الاجتماعي_المستدام	3,6733	,60909
Valid N (listwise)		

البعد الثالث:

	Mean	Std. Deviation
انخفض استهلاك الورق والطباعة بشكل كبير بفضل التحول الرقمي.	3,57	1,331
ساهم التحول الرقمي في تقليل النفقات الإدارية.	3,47	1,279
انخفض استهلاك الطاقة الكهربائية نتيجة تقليل العمليات الورقية.	3,10	1,213
عزز التحول الرقمي تبني ممارسات عمل أكثر صداقة للبيئة.	3,40	1,102
يدعم التحول الرقمي استدامة الموارد البيئية على المدى البعيد.	3,60	,814
الأداء_البيئي_المستدام	3,4267	,98923
Valid N (listwise)		

المحور الثاني ككل:

	Mean	Std. Deviation
الأداء_الاقتصادي_المستدام	3,8400	,55931
الأداء_الاجتماعي_المستدام	3,6733	,60909
الأداء_البيئي_المستدام	3,4267	,98923
الأداء_المستدام	3,6467	,60119

اختبار التوزيع الطبيعي:

الملاحق

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
التحول_الرقمي	,104	30	,200*	,959	30	,300
الأداء_المستدام	,141	30	,133	,959	30	,297

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

a. Lilliefors Significance Correction

خامسا: اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى:

One-Sample Test

Test Value = 3

	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
أبعاد_التحول_الرقمي	9,976	29	,000	,80476	,6398	,9698

الفرضية الثانية:

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الأداء_المستدام	5,892	29	,000	,64667	,4222	,8712

الفرضية الثالثة:

		الأداء_المستدام
العمليات_و_اللائمة	Pearson Correlation	,654**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
البنية_التحتية_والتقنيات_الرقمية	Pearson Correlation	,445*
	Sig. (2-tailed)	,014
	N	30
القيادة_الرقمية	Pearson Correlation	,404*
	Sig. (2-tailed)	,027
	N	30
القدرات_الرقمية_للموظفين	Pearson Correlation	,544**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	30
إدارة_البيانات	Pearson Correlation	,447*
	Sig. (2-tailed)	,013

الملاحق

	N	30
المتطلبات_الأمنية_و_التشريعية	Pearson Correlation	,516**
	Sig. (2-tailed)	,004
	N	30
تجربة_المستفيد_الرقمية	Pearson Correlation	,577**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	30
التحول_الرقمي	Pearson Correlation	,749**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30

الفرضية الرابعة:

أولاً: الاختار البسيط

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,749 ^a	,561	,545	,40534

a. Predictors: (Constant), التحول_الرقمي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,881	1	5,881	35,793	,000 ^b
	Residual	4,600	28	,164		
	Total	10,481	29			

a. Dependent Variable: الأداء_المستدام

b. Predictors: (Constant), التحول_الرقمي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,231	,652		,354	,726
	التحول_الرقمي	1,019	,170	,749	5,983	,000

a. Dependent Variable: الأداء_المستدام

ثانياً: الاختار المتعدد:

الملاحق

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	العمليات_والاكتمة	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).
2	القدرات_الرقمية_للموظفين	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: الأداء_المستدام

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,654 ^a	,428	,408	,46275
2	,754 ^b	,569	,537	,40907

a. Predictors: (Constant), العمليات_والاكتمة

b. Predictors: (Constant), العمليات_والاكتمة, القدرات_الرقمية_للموظفين

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,485	1	4,485	20,947	,000 ^b
	Residual	5,996	28	,214		
	Total	10,481	29			
2	Regression	5,963	2	2,982	17,817	,000 ^c
	Residual	4,518	27	,167		
	Total	10,481	29			

a. Dependent Variable: الأداء_المستدام

b. Predictors: (Constant), العمليات_والاكتمة

c. Predictors: (Constant), العمليات_والاكتمة, القدرات_الرقمية_للموظفين

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,257	,529		2,377	,025
	العمليات_والاكتمة	,605	,132	,654	4,577	,000
2	(Constant)	,664	,508		1,307	,202
	العمليات_والاكتمة	,504	,122	,544	4,134	,000
	القدرات_الرقمية_للموظفين	,298	,100	,391	2,972	,006

a. Dependent Variable: الأداء_المستدام

Excluded Variables^a

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics Tolerance
1	البنية التحتية والتقنيات الرقمية	,189 ^b	1,186	,246	,223	,797
	القيادة الرقمية	,148 ^b	,934	,359	,177	,813
	القدرات الرقمية للموظفين	,391 ^b	2,972	,006	,496	,921
	إدارة البيانات	,249 ^b	1,685	,104	,308	,878
	المتطلبات الأمنية والتشريعية	,330 ^b	2,332	,027	,409	,882
	تجربة المستفيد الرقمية	,340 ^b	2,224	,035	,393	,766
2	البنية التحتية والتقنيات الرقمية	-,025 ^c	-,153	,879	-,030	,602
	القيادة الرقمية	,134 ^c	,957	,347	,185	,812
	إدارة البيانات	,071 ^c	,453	,654	,089	,671
	المتطلبات الأمنية والتشريعية	,233 ^c	1,711	,099	,318	,806
	تجربة المستفيد الرقمية	,170 ^c	1,026	,314	,197	,580

a. Dependent Variable: الأداء_المستدام

b. Predictors in the Model: (Constant), العمليات_والاقتصاد

c. Predictors in the Model: (Constant), العمليات_والاقتصاد, القدرات الرقمية للموظفين

الفرضية الخامسة: اختبار الفروق:

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
التحول الرقمي	Equal variances assumed	4,043	,054	1,230	28	,229
	Equal variances not assumed			1,318	26,250	,199

ONEWAY الفئة العمرية BY الأداء_المستدام

ANOVA

الأداء_المستدام

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,089	3	,030	,074	,973
Within Groups	10,392	26	,400		
Total	10,481	29			

ONEWAY المستوى التعليمي BY الأداء_المستدام

الملاحق

ANOVA

الأداء_المستدام

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,272	3	,091	,230	,874
Within Groups	10,210	26	,393		
Total	10,481	29			

ONEWAY المنصب_الوظيفي BYالأداء_المستدام

ANOVA

الأداء_المستدام

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,950	3	1,317	5,240	,006
Within Groups	6,532	26	,251		
Total	10,481	29			

ONEWAY الخيرة BYالأداء_المستدام

ANOVA

الأداء_المستدام

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,688	3	,229	,609	,615
Within Groups	9,793	26	,377		
Total	10,481	29			

ONEWAY عدد_سنوات_إستخدام_الكنولوجيا BYالأداء_المستدام

ANOVA

الأداء_المستدام

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,161	4	,290	,778	,550
Within Groups	9,321	25	,373		
Total	10,481	29			



خطة البحث:

v	شكر و تقدير
vi	إهداء
i	الملخص
ii	قائمة المحتويات
iv	قائمة الجداول
vi	قائمة الأشكال
vii	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
1	تمهيد
2	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتحويل الرقمي والأداء المستدام
2	المطلب الأول: الإطار النظري للتحويل الرقمي
2	الفرع الأول: مفهوم التحويل الرقمي
5	الفرع الثاني: أهداف ومبادئ التحويل الرقمي
8	الفرع الثالث: متطلبات وأبعاد التحويل الرقمي
13	الفرع الرابع: تحديات ومخاطر التحويل الرقمي
14	المطلب الثاني: الإطار النظري للأداء المستدام
14	الفرع الأول: عموميات حول الأداء
18	الفرع الثاني: أبعاد ومحددات الأداء المستدام
20	الفرع الثالث: مميزات الأداء المستدام
21	الفرع الرابع: قياس الأداء المستدام

24	الفرع الخامس: الأدوات المستعملة في قياس الأداء المستدام.....
30	المطلب الثالث: دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة الأداء المستدام.....
30	الفرع الأول: دور أبعاد التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسات العمومية.....
32	الفرع الثاني: العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المستدام.....
33	الفرع الثالث: دور التحول الرقمي في رفع كفاءة الأداء المستدام في المؤسسة العمومية.....
34	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتحول الرقمي والأداء المستدام.....
34	المطلب الأول: الدراسات السابقة.....
34	الفرع الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل.....
40	الفرع الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع.....
46	الفرع الثالث: الدراسات المتعلقة بمتغيري الدراسة معا.....
54	المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.....
54	الفرع الأول: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة العربية.....
59	الفرع الثاني: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة الأجنبية.....
68	خلاصة الفصل الأول.....
70	تمهيد.....
71	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.....
71	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة.....
71	الفرع الأول: منهج الدراسة.....
71	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة.....
71	الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة.....
73	المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة.....
73	الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.....
75	الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة.....

76	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.....
76	الفرع الأول: صدق أداة الدراسة.....
84	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.....
84	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة.....
84	الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج المتغيرات الشخصية.....
89	الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة.....
101	المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضيات.....
101	الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي:.....
102	الفرع الثاني: اختبار الفرضيات.....
123	المطلب الثالث: مناقشة النتائج ومقارنتها مع الدراسات السابقة.....
124	الفرع الأول: مناقشة النتائج الرئيسية للدراسة.....
125	الفرع الثاني: مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة.....
128	خلاصة الفصل الثاني.....
130	خاتمة.....
134	قائمة المراجع.....
143	ملاحق.....
164	الفهرس.....