



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



تأثير التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية في المؤسسة العمومية دراسة ميدانية ببريد الجلفة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
- تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل -

إشراف:
د. محمد عزوز

إعداد الطالب:
عامر طريبة

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة الأساتذة:

رئيسا	جامعة الجلفة	أ. دحماني محمد بومدين
مشرفا ومقررا	جامعة الجلفة	د. محمد عزوز
عضوا مناقشا	جامعة الجلفة	أ. طول عبد العزيز

السنة الجامعية: 2025 / 2026

سید محمد

Sidi

الاهداء

إلى منبع العطاء ونور الحياة... إلى من أحمل اسماً يفتخر به، إلى من كافح وشقي في الحياة
ليهد لي طريق العلم والنجاح، إلى صاحب السيرة العطرة والقلب الكبير) ...أبي الغالي ()
أدام الله في عمره وصحته.

إلى حزن الدفء ومنبع الحنان، إلى من كان دعاؤها سراً لخطواتي، ونبض قلبها دافعاً
لتقدمي، إلى من سهرت الليالي لثرائي في أعلى المراتب) ...أمي الحبيبة (حفظها الله
ورعاها.

إلى السند الحقيقي وشركاء العمر... إلى أخوتي وإخواني، الذين تقاسمت معهم الأيام
والذكريات، وكانوا لي نعم العون والداعم في كل خطوة خطوتها نحو إتمام هذا العمل
الدراسي) ...إخوتي الأعزاء جميعاً)، أهديهم هذا الثمر الإداري والعلمي متمنياً لهم التوفيق
والنجاح في حياتهم.

شكر

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على معلم البشرية الخير بمشاعر ملؤها الاحترام والتقدير، أتقدم بأسمى عبارات الشكر الجزيل والامتنان الخالص إلى الأستاذ الفاضل والدكتور المتميز: عزوز محمد، الذي تفضل بالإشراف على هذه الدراسة، ولم يبخل عليّ يوماً بتوجيهاته العلمية السديدة، ونصائحه المنهجية القيمة التي أنارت طريقي طوال فترة إعداد هذا البحث.

لقد كان لرحابة صدره، ودعمه المعرفي المستمر، وحرصه الأكاديمي البالغ الأثر الأكبر في إخراج هذا العمل ببعده السوسيو-تنظيمي الميداني؛ فجزاه الله عني وعن العلم خير الجزاء، ونسأل الله العليّ القدير أن يمد في عمره، ويزيده علماً ورفعة، ويجعل هذا العمل في ميزان حسناته.

ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التحول الرقمي ببعديه (البشري والفيزيقي) على الثقافة التنظيمية بأبعدها (المهنية الإدارية والتقنية) داخل المؤسسة العمومية لعمال بريد الجزائر بولاية الجلفة. واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لتفكيك علاقات التأثير والارتباط بين المتغيرات، بالتطبيق على عينة عشوائية بسيطة قوامها (53) عاملاً وموظفاً من أصل مجتمع كلي يبلغ (123) فرداً، مستعيناً بالاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعطيات الميدانية، والاعتماد على برنامج (SPSS) للمعالجة الإحصائية. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج ميدانية تفيد برفض الفرضية الفرعية الأولى وقبول الثانية؛ حيث تبين عدم وجود تأثير ذي قيمة للجاهزية البشرية والذاتية في تعزيز الثقافة المهنية الإدارية، كون الانضباط والالتزام بالقوانين ينبعان من السطوة والتعليمات الفوقية الصارمة للإدارة المركزية، في حين ثبت وجود تأثير طردي قوي ومباشر للتحول التكنولوجي الفيزيقي (العتاد والإنترنت والبرمجيات) في تطوير الثقافة التقنية اليومية للعمال وإجبارهم ألياً على مواكبة العصرنة. وبناءً على هذه المخرجات، أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار المستمر في تحديث البنية اللوجستية وتطوير تدفق الشبكة، بالتوازي مع بناء برامج تكوينية مكثفة لدعم التكيف السيكو-تنظيمي للموظفين.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي؛ الثقافة التنظيمية؛ التحول البشري؛ التحول التكنولوجي الفيزيقي؛ بريد الجلفة.

Abstract:

This sociological study aimed to explore the impact of digital transformation, in both its dimensions (human and physical), on organizational culture, in its dimensions (professional-administrative and technical), within the public institution of Algeria Post employees in the province of Djelfa. The research relied on the descriptive-analytical approach to deconstruct the correlation and impact relationships between variables. It was applied to a simple random sample of (53) workers and employees out of a total population of (123) individuals, utilizing a questionnaire as the primary tool for field data collection, and the (SPSS) software for statistical processing. The study revealed field results that led to rejecting the first sub-hypothesis and accepting the second; as it showed no significant impact of human and intrinsic readiness in enhancing the professional-administrative culture, given that discipline and legal compliance stem from the strict vertical instructions of the central administration. Conversely, a strong and direct positive impact of the physical technological transformation (equipment, internet, and software) was proven in developing the daily technical culture of the workers, automatically forcing them to keep pace with modernization. Based on these outcomes, the study recommended the necessity of continuous investment in updating the logistical infrastructure and improving network bandwidth, in parallel with establishing intensive training programs to support the psycho-organizational adaptation of the employees.

Keywords: Digital Transformation; Organizational Culture; Human Transformation; Physical Technological Transformation; Djelfa Post.

فهرس الموضوعات

المحتويات

.....	الاهداء
.....	شكر
.....	ملخص:
.....	فهرس الموضوعات
.....	فهرس الجداول
أ.....	مقدمة
14.....	الفصل الاول: الإطار المنهجي للدراسة
15.....	1. الإشكالية
17.....	2. الفرضيات
17.....	3. أسباب اختيار الموضوع
19.....	4. أهداف الدراسة
19.....	5. أهمية الدراسة
20.....	6. 1. مفاهيم الدراسة
25.....	7. المقاربة النظرية
28.....	8. الدراسات السابقة:
36.....	الفصل الثاني: التحول الرقمي
37.....	تمهيد:
38.....	المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي

38	المطلب الأول: تعريف التحول الرقمي
41	المطلب الثاني: نبذة تاريخية عن التحول الرقمي
43	المطلب الثالث: أهمية التحول الرقمي
44	المطلب الرابع: أهداف التحول الرقمي
46	المبحث الثاني: مصفوفة التحول الرقمي (الأبعاد، المتطلبات، والأنماط)
46	المطلب الأول: أبعاد التحول الرقمي
48	المطلب الثاني: عناصر التحول الرقمي
50	المطلب الثالث: متطلبات التحول الرقمي
51	المطلب الرابع: أنماط وأشكال التحول الرقمي
55	خلاصة الفصل:
57	الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية
58	تمهيد:
59	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.
59	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية.
61	المطلب الثاني: نشأة الثقافة التنظيمية.
62	المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية.
64	المطلب الرابع: خصائص الثقافة التنظيمية.
65	المبحث الثاني: أسس الثقافة التنظيمية
65	المطلب الأول: وظائف الثقافة التنظيمية:
67	المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية.

69	المطلب الثالث: محددات الثقافة التنظيمية.....
70	المطلب الرابع: النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية:.....
76	خلاصة الفصل.....
79	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية.....
80	تمهيد:.....
81	1. المنهج.....
82	2. عينة الدراسة.....
83	3. الأدوات المستعملة في الدراسة.....
85	4. مجالات الدراسة.....
86	5. التعريف بمؤسسة الدراسة.....
87	خلاصة الفصل.....
89	الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات واستخلاص النتائج.....
	تمهيد: Error! Bookmark not defined.....
90	1. عرض وتحليل البيانات.....
90	1. 1. اختبار صدق الاستبيان:.....
92	1. 2. عرض وتحليل البيانات العامة.....
97	1. 3. التحليل الوصفي لإجابات المبحوثين:.....
107	1. 4. اختبار الفرضيات:.....
111	2. استخلاص النتائج.....
111	2. 1. استخلاص نتائج الفرضية الأولى:.....

112	2. 2. استخلاص نتائج الفرضية الثانية:
114	2. 3. استخلاص النتائج العامة للدراسة:
117	خاتمة:
120	قائمة المصادر و المراجع

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
90	الجدول رقم (01): ثبات الاستبيان الفا كرونباخ	01
92	جدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس	02
93	جدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب السن	03
94	جدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	04
95	جدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	05
95	الجدول رقم (06): اتجاهات إجابات أفراد عينة حول التحول البشري	06
100	الجدول رقم (07): اتجاهات إجابات أفراد عينة حول الثقافة التنظيمية المهنية الإدارية	07
102	الجدول رقم (08): اتجاهات إجابات أفراد عينة حول التحول التكنولوجي الفيزيقي	08
105	الجدول رقم (09): اتجاهات إجابات أفراد عينة حول الثقافة التقنية	09
107	الجدول رقم (10): اختبار الانحدار المتعدد لتأثير التحول البشري على تعزيز الثقافة التنظيمية المهنية الإدارية	10
109	الجدول رقم (11): اختبار الانحدار المتعدد لتأثير التحول التكنولوجي الفيزيقي على تطوير الثقافة التقنية	11

مقدمة

مقدمة

تتأسس القراءة السوسولوجية للمنظمات الحديثة على فهم طبيعة التفاعلات الديناميكية بين البنى الهيكلية للمؤسسة والنسق الثقافي الموجه لسلوك الفاعلين بداخلها. فالمؤسسة الإدارية لم تعد مجرد فضاء مادي لإنجاز المهام الروتينية، بل هي كيان اجتماعي حي يتنفس من خلال منظومة القيم، والأعراف، والتمثلات التي يصنعها العمال في ممارساتهم اليومية. من هنا، تبرز الثقافة التنظيمية كعنصر محوري في تشكيل الهوية المهنية، حيث تسهم في ضبط الولاء التنظيمي وتحديد مستويات المرونة أو المقاومة التي يبديها العنصر البشري تجاه أي متغيرات تطرأ على البيئة الداخلية للمنظمة.

وفي ظل التحولات السوسيو-اقتصادية الراهنة، تواجه المنظمات المعاصرة موجة عاتية من التحديث التكنولوجي فرضت إعادة النظر في آليات التسيير التقليدية. فلم يعد إدخال الوسائط الرقمية والأنظمة المعلوماتية مجرد خيار تحسيني، بل تحول إلى حتمية بنيوية تهدف إلى ترشيد الأداء وعصرنة المرفق العام. إن هذا الانتقال يمس في جوهره القواعد البيروقراطية الكلاسيكية، ويسعى إلى إحلال ثقافة السرعة والشفافية الرقمية بدلاً من ثقافة السند الورقي والمسارات الإدارية الطويلة، مما يضع المؤسسة أمام مرحلة انتقالية حرجة تتطلب مواهمة مستمرة بين الوسائل والذهنيات.

وعند فحص هذا التداخل بين التكنولوجيا والإنسان داخل البيئة المؤسسية الجزائرية، يتضح أن استيراد التجهيزات المادية المتقدمة وتوطين البرمجيات الخدمية يصطدم في كثير من الأحيان بصلاصة الموروث الثقافي والأنماط السلوكية المستقرة لدى العمال. فالرقمنة لا تتجح بمجرد توفير العتاد الصلب، بل تتوقف كفاءتها على مدى قدرة البيئة الاجتماعية المحيطة على تمثل هذه التقنيات واستيعابها كجزء من الثقافة اليومية للعمل، وهو ما يفتح المجال سوسولوجياً لدراسة الفجوة المحتملة بين التطور المادي السريع للتكنولوجيا والتحول البطيء للقيم الإنسانية والمهنية.

ويكتسي قطاع البريد في الجزائر خصوصية سوسولوجية وتنظيمية بالغة الأهمية؛ كونه يمثل همزة الوصل المباشرة مع الجمهور ويتحمل عبء الاستجابة لمتطلبات مالية ونقدية يومية ومتسارعة. إن هذا الضغط الخارجي المتواصل يفرض على المكاتب البريدية والمراكز التنفيذية الولائية التخلي عن الآليات التقليدية والاندماج الكامل في النظم الافتراضية، مما يجعل من فضاء الإدارة البريدية بيئة خصبة ومثالية لرصد الكيفية التي يعيد بها الفاعلون تشكيل ممارساتهم التقنية، ومدى تأثير هذا المحيط المستحدث على الانضباط المهني ومستويات المسؤولية الفردية.

بناءً على هذه المعطيات، تأتي هذه الدراسة لتبحث في عمق الواقع الميداني للمؤسسة البريدية بولاية الجلفة، كنموذج للمرفق العمومي الذي يعيش مخاض الانتقال الرقمي. وينصب التركيز هنا على فحص مستويين أساسيين للتغير: البعد البشري المرتبط بجاهزية العمال وتمثلاتهم

النفسية والاجتماعية للتكنولوجيا، والبعد الفيزيقي المتعلق بمدى توفر واستقرار البنية التحتية والمعدات اللوجستية، وذلك لتحديد حجم الصدى الذي تتركه هذه التحولات الرقمية الشاملة على طي السلوك التنظيمي وصياغة المعالم الجديدة للثقافة المهنية والتقنية داخل هذه المؤسسة الحيوية.

الفصل الأول: الإطار

المنهجي للدراسة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1. الإشكالية
2. الفرضيات
3. أسباب اختيار الموضوع
4. أهداف الدراسة
5. أهمية الدراسة
6. مفاهيم الدراسة
7. المقاربات النظرية المعتمدة في الدراسة
8. الدراسات السابقة

1. الإشكالية

تُعد الثقافة التنظيمية بمثابة الروح المحركة لكل كيان إداري، فهي النسيج غير المرئي الذي يربط بين القيم السائدة وسلوك الأفراد داخل بيئة العمل. وفي ظل التطورات المتلاحقة التي تشهدها المؤسسات المعاصرة، لم تعد هذه الثقافة مجرد مجموعة من التقاليد الإدارية، بل تحولت إلى أصل استراتيجي يحدد قدرة المنظمات على البقاء والتميز. وبالنظر إلى الواقع الجزائري، نجد أن المؤسسة العمومية تسعى جاهدة لتطوير أنماطها الثقافية بما يتماشى مع متطلبات الحداثة، وصولاً إلى قطاع البريد الذي يمثل شريان الحياة في التعاملات اليومية، حيث تبرز الحاجة الملحة لفهم كيف تتشكل هذه الهوية الثقافية داخل مديرية بريد الجلفة، ومدى مرونة منظومة القيم السائدة فيها لمواكبة التغييرات الجذرية.

من جهة أخرى، يفرض التحول الرقمي نفسه اليوم كضرورة حتمية لا خياراً تقنياً ترفيهاً، إذ انتقل مفهوم الرقمنة من مجرد حوسبة المهام البسيطة إلى إعادة هندسة شاملة للعمليات والموارد. هذا التدفق التكنولوجي المتسارع أحدث ثورة في بنية المؤسسات عالمياً، مما دفع بالجزائر نحو تبني استراتيجيات وطنية للرقمنة تهدف إلى عصنة المرفق العام. هذا المسار يتطلب أكثر من مجرد توفير الأجهزة والبرمجيات؛ إنه يستلزم خلق بيئة تقنية متكاملة تعتمد على سرعة تدفق المعلومات، والشفافية الرقمية، والقدرة على التعامل مع البيانات الضخمة لتسيير المرفق العام بكفاءة واقتدار.

وعند محاولة سبر الأغوار بين هذين المتغيرين، يبرز تساؤل جوهرى حول طبيعة التفاعل القائم بين المنظومة الثقافية للمؤسسة وبين هذا الزحف الرقمي، حيث نبحت في مدى استجابة البناء القيمي والأعراف التنظيمية لمتطلبات التكنولوجيا الحديثة. فالأمر يتعلق باستكشاف المساحة التي تتقاطع فيها الأدوات التقنية مع العقلية البشرية، وكيف يمكن للثقافة السائدة أن تكون محفزاً لهذا التحول أو عائقاً أمامه، وما إذا كان الانتقال إلى العمل الرقمي يؤدي بالضرورة إلى إعادة تشكيل الهوية التنظيمية وصياغة قيم جديدة تتناسب مع بيئة العمل الافتراضية.

إن تسليط الضوء على هذه العلاقة التفاعلية داخل مؤسسة "بريد الجلفة" يكتسي أهمية بالغة، نظراً لخصوصية هذا القطاع الذي يواجه ضغوطاً متزايدة لتقديم خدمات رقمية سريعة وموثوقة. فالمؤسسة اليوم تجد نفسها في قلب التحدي، حيث يتصادم الإرث البيروقراطي التقليدي مع مقتضيات الرقمنة الحديثة، مما يجعلنا نبحت في كيفية انعكاس هذا التحول على الأداء الثقافي لموظفي البريد بولاية الجلفة.

رغم الاهتمام المتزايد بالتحول الرقمي داخل المؤسسات العمومية الجزائرية، إلا أن معظم الدراسات انصبت على الجوانب التقنية والإدارية للرقمنة، في حين ظلت الآثار السوسولوجية لهذا التحول، خاصة على الثقافة التنظيمية للعاملين، قليلة التداول. كما أن نتائج الدراسات السابقة لم تقدم تصوراً موحداً حول طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والثقافة التنظيمية، مما يطرح إشكالية تحديد مدى تأثير التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات العمومية الجزائرية.

الأسئلة الفرعية:

1. ما مدى تأثير التحول البشري في تعزيز الثقافة التنظيمية المهنية الإدارية لدى عمال بريد الجلفة؟

2. كيف يسهم التحول التكنولوجي الفيزيقي في تطوير الثقافة التقنية لدى عمال بريد الجلفة؟

2. الفرضيات

الفرضية العامة:

التحول الرقمي يؤثر على الثقافة التنظيمية في المؤسسة العمومية لعمال بريد الجزائر

الفرضيات الجزئية:

1. يؤثر التحول البشري في تعزيز الثقافة التنظيمية المهنية الإدارية لدى عمال بريد الجلفة.

2. يؤثر التحول التكنولوجي الفيزيقي في تطوير الثقافة التقنية لدى عمال بريد الجلفة.

3. أسباب اختيار الموضوع

3. 1. أسباب اختيار الموضوع الذاتية

• ميلي الشخصي واهتمامي العلمي بمجال علم اجتماع التنظيم والعمل ورغبتي في فهم خبايا البيئة المؤسسية.

- رغبتني الصادقة في تقديم إضافة علمية متواضعة للمكتبة الجامعية تسلط الضوء على واقع التحول الرقمي في بيئتنا المحلية.
- شغفي بمواكبة التغيرات المعاصرة ورؤية كيف يتأثر العامل النفسي والاجتماعي للموظف عند دخوله العالم الإلكتروني.
- وجود دافع معرفي ذاتي للبحث في قطاع البريد نظراً لاحتكاكي اليومي به كمواطن يلمس الفجوة بين التقنية والتطبيق.

3. 2. أسباب اختيار الموضوع الموضوعية

- قلة الدراسات السوسولوجية المحلية التي تربط بشكل مباشر بين إدخال التحول الرقمي وبين تغير قيم وثقافة العمال داخل المنظمات.
- الأهمية الاستراتيجية لقطاع بريد الجزائر كونه شريان خدمي حساس يتعامل مع كافة فئات المجتمع ويمر بمرحلة انتقالية حرجة.
- حاجة المؤسسات العمومية الجزائرية لتقييم علمي وموضوعي يوضح أسباب مقاومة التغيير أو تقبل الأنظمة المستحدثة.
- توفر التسهيلات الميدانية وإمكانية الوصول إلى البيانات والمعطيات الإحصائية داخل المديرية الولائية لبريد الجلفة.

4. أهداف الدراسة

- تشخيص واقع تطبيق التحول الرقمي ببعديها البشري والفيزيقي داخل المكاتب البريدية لولاية الجلفة.
- رصد وتحديد الملامح الأساسية للثقافة التنظيمية السائدة لدى العمال والتعرف على مستويات التزامهم المهني.
- قياس طبيعة وحجم الأثر الذي يتركه التحول الرقمي على قيم الموظفين وأساليب أدائهم الإداري والتقني.
- الخروج باستنتاجات وتوصيات علمية عملية يمكن أن تستفيد منها إدارة البريد لتحسين خطط التدريب وتطوير الأداء.

5. أهمية الدراسة

- استمداد القيمة من قيمة المتغيرات المدروسة (التحول الرقمي والثقافة) باعتبارهما عصب التحديث الإداري في الوقت الراهن.

- إفادة صناع القرار ومسيري الموارد البشرية ببريد الجلفة بتقرير سوسيوولوجي يعكس الواقع الفعلي لتفاعل العمال مع التكنولوجيا.
- فتح آفاق بحثية جديدة لطلبة علم الاجتماع المهني لبناء دراسات مقارنة حول التحول الثقافي في قطاعات خدمية أخرى.
- تقديم نموذج إجرائي يربط الجانب النظري الأكاديمي بالواقع التطبيقي لخدمة خطط التنمية والتحديث في المؤسسة الجزائرية.

6. 1. مفاهيم الدراسة.

1. التحول:

1.1. التحول لغة: أتى عليها الحول. وأحوَلْتُ أنا بالمكان وأَحَلْتُ، أي أقمْتُ به حَوْلًا. يقال حال الرجل في متنٍ فرسه يَحُولُ حَوْلًا وحُوُولًا، إذا وثَبَ عليه، وأحال أيضاً. وحال الشخصُ يَحُولُ، إذا تحرَّك، وكذلك كلُّ متحوِّلٍ عن حالة. ومنه قولهم استَحَلْتُ الشخصَ، أي نظرتُ هلْ يتحرَّك. والحيلةُ والحويلُ والمحاولةُ مِنْ طريقٍ واحد، وهو القياسُ الذي ذكرناه؛ لأنه يدور حوالِي الشيء لِيُدْرِكَه.¹

¹ ابن فارس، معجم مقاييس اللغة، شركه مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي وأولاده بمصر، ط2، الجزء02، مصر، 1969-1972، ص121

2.1. التحول اصطلاحاً: طرح "ابن خلدون" وجهاً للتحول ويتعلق بالتحولات التي تمر بها المجتمعات التي عاصرها، وذلك بالتحول والانتقال من حارة البداوة إلى التحضر وتكوين الدولة، وسيادة الأسر الحاكمة وسلوك المحكوم نحو الحاكم، وتحول العصبية من قبلية إلى عصبية الأسر الحاكمة وتحول مظاهر الحياة الاجتماعية والثقافية في كل مرحلة من مراحل حياة الدولة، كما تتهدد أولويات الدولة وتتحوّل في كل مرحلة وفق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها". كما أن التحول تم بفعل الاختلاف حول أنماط الحياة المقبولة، سواء كان هذا الاختلاف راجعاً إلى التغيير في الظروف الجغرافية أو في الإمكانيات الثقافية أو التكوين السكاني أو في الإيديولوجية أو نتيجة الانتشار والاختراع داخل الجماعة".¹

3.1. التعريف الاجرائي: هو السيرورة الديناميكية والانتقال النسقي الذي تشهده المديرية الولائية لبريد الجلفة، والمتمثل في التخلي التدريجي عن الممارسات البيروقراطية والنظم الإدارية والخدمية التقليدية القائمة على السندات الورقية، والعبور نحو مسارات عمل مستحدثة تعيد صياغة أدوار المورد البشري وطرق أدائه المهني بما يتوافق مع متطلبات العصر.

2. الرقمنة:

¹ شهرزاد بوتوي، التحولات الاجتماعية ومظاهر التغيير في المجتمع الجزائري دراسة سوسيو انثروبولوجية على مدينة ورقلة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد 12(01)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2020، ص166

1.2. الرقمنة لغة: رقم: الرَّقْمُ والتَّرْقِيمُ: تَعَجِيمُ الْكِتَابِ. وَرَقَمَ الْكِتَابَ يَرْقُمُهُ رَقْمًا: أَعَجَمَهُ وَبَيَّنَّهُ.

وَكِتَابٌ مَرْقُومٌ أَي قَدْ بَيَّنَّتْ حُرُوفُهُ بَعْلَامَاتِهَا مِنَ التَّنْقِيطِ. وَقَوْلُهُ عَزَّ وَجَلَّ: كِتَابٌ مَرْقُومٌ.¹

2.2. الرقمنة اصطلاحاً: تتعدد المفاهيم المتعلقة بمصطلح "الرقمنة"، وذلك وفقاً للسياق الذي

يستخدم فيه، فينظر ("تيري كاني" "Kuny Terry") إلى الرقمنة على أنها عملية تحويل مصادر

المعلومات على اختلاف أشكالها من إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية عبر النظام

الثنائي (البيئات Bits)، والذي يعتبر وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات يستند إلى

الحاسبات الآلية، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية، يمكن أن يطلق عليها

(الرقمنة)، ويتم هذا بفضل الاستناد إلى مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة.²

عرفها شارلوت بيرسي "نهج يقوم بتحويل المعلومات والبيانات من النظام التناظري إلى النظام

الرقمي.³

2. 3. التعريف الاجرائي: هي الإسقاط المادي والتقني الفعلي داخل المكاتب البريدية لولاية

الجلفة، من خلال إحلال المنظومة الإلكترونية (كالبرمجيات المتطورة، وقواعد البيانات السحابية،

والشبكات الثنائية) بدلاً من الوسائط التناظرية والورقية الكلاسيكية، وتجسيد ذلك ميدانياً في التعامل

¹ ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، ط3، الجزء 12، لبنان، بيروت، 1414، ص248

² علي حميدوش، اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة "المتطلبات والعوائق" تجارب دولية "دروس وعبر"، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد 08، العدد 01، 2020، ص44

³ صراع سعاد، واقع الرقمنة في الإدارة الجزائرية، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد: 01، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2025، ص180

اليومي للعمال عبر الأنظمة البريدية المؤتمتة، والبطاقة الذهبية، والخدمات المالية والتخليصية عن بُعد.

التعريف الإجرائي للتحويل الرقمي: "يقصد بالتحويل الرقمي في هذه الدراسة عملية توظيف التقنيات الرقمية داخل المؤسسة البريدية لتطوير الخدمات والإجراءات الإدارية وتحسين الأداء المهني للعاملين".

3. الثقافة:

1.3. الثقافة لغة: يعود الأصل اللغوي للفظة الثقافة إلى الفعل (ثقف) وثقف الشيء حذقه ورجل ثَقَّف وثَقَّف وثَقَّف: حاذق فَهَم، وثقف: بيّن الثقافة، ويقال: ثقف الشيء وهو سرعة التعلم. وثقف الرجل ثقافة أي صار حاذقاً، وغلّام ثقف أي ذو فطنة وذكاء والمراد أنه ثابت المعرفة بما يحتاج إليه.¹

2.3. الثقافة اصطلاحاً: لقد عرفت الثقافة حينما تربط بالإسلام - الثقافة الإسلامية - كما يلي: "إنها الصورة الحية للأمة الإسلامية، فهي التي تحدد ملامح شخصيتها، وقوام وجودها، وهي التي تضبط سيرها في الحياة، وتحدد اتجاهها فيه."²

¹ عبد الرحمن بن عبد الله الزيد، التوجيه الإسلامي للنمو الإنساني عند طلاب التعليم العالي، الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، السنة السابعة والعشرون، العددان 103-104، 1416/1417، ص522
² لزهة مساعدي، في مفهوم الثقافة وبعض مكوناتها (العادات. التقاليد. الأعراف)، مجلة الذاكرة، مخبر التراث اللغوي والأدبي في الجنوب الشرقي الجزائري، العدد التاسع، 2017، ص35

وعرف مالينوفسكي الثقافة بازها تشمل المهارات الموروثة، الأشياء، وأساليب، والعمليات الفنية، والأفكار، والعادات والقيم. وكلمة العادات التي أشار إليها مالينوفسكي تخرج بالتعريف من حيز الوسط البيولوجي إلى مجال الدراسات الاجتماعية.¹

3.3. التعريف الإجرائي: هي البناء السلوكي والمعرفي المكتسب الذي يتقاسمه عمال البريد بولاية الجلفة، ويشمل حزمة العادات المهنية، وأساليب الأداء الفني، والقيم والمعايير الأخلاقية التي تحكم ممارساتهم اليومية، وتكسبهم نمط تفكير موحد يحدد كيفية استجاباتهم للمستجدات والتغيرات داخل المحيط السوسيو-مهني للمؤسسة.

4. تعريف الثقافة التنظيمية اصطلاحاً: ويقصد بالثقافة التنظيمية إجرائياً في هذه الدراسة مجموعة القيم والمعايير والسلوكيات المهنية والتقنية التي يتبناها عمال المؤسسة البريدية أثناء أداء أعمالهم في ظل تطبيق التحول الرقمي".²

ويرى ديل وكيندي (Kennedy Deal): أنها الارتباط والتماسك بين القيم، والعادات، والمؤثرات، والإشارات، التي تحكم تصرفات الأفراد، وتشكل في حد ذاتها شكلاً معيناً لمنظمة معينة. وقد وضح أوشي أن التقاليد والمناخ الاجتماعي، والقيم المشتركة هي، التي تشكل مفهوم ثقافة المنظمة ولقد عبر كثير من الباحثين عن الثقافة باعتبارها مجموعة القيم والقواعد غير المكتوبة التي تحكم

¹ خالد خواني، مفاهيم الثقافة والمصطلحات المرتبطة بها، مجلة القارئ للدراسات الأدبية والنقدية واللغوية، المجلد 04، العدد 03، سبتمبر 2021، ص 82

² لطيفة طبال، محددات الثقافة التنظيمية داخل المنظمة قراءة سوسيوولوجية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 31، ديسمبر 2017، ص 302

المنظمة، ويعرفها آخرون بأنها : عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة، كما يعرفها Kosse بأنها "مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤوسون) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة".¹

4. 2. التعريف الاجرائي: هي مصفوفة الاعتقادات، والقيم، والقواعد غير المكتوبة السائدة داخل المديرية الولائية لبريد الجلفة، والتي تشكل المناخ الاجتماعي المشترك بين الرؤساء والمرؤوسين؛ حيث تضبط هذه المصفوفة الهوية المهنية لعمال البريد وتحدد نمط تفاعلهم الجماعي، وتقيس الدراسة الحالية مدى مرونة هذه الثقافة وقدرتها على استيعاب وتوطين آليات "الرقمنة" المعاصرة، أو إظهار مقاومة الذهنيات التقليدية لها.

7. المقاربة النظرية

1. نظرية القيم:

تعتبر القيم التنظيمية الركيزة الجوهرية التي تحدد هوية المؤسسة وتوجه سلوكياتها واستراتيجياتها. فقد عرفها جونز بأنها تمثل العوامل الرئيسية التي تحدد رؤية المؤسسة واتجاهها، وتُسهم في توجيه الأفراد نحو الالتزام بمعايير واضحة تساعد في تحقيق أهداف استراتيجية متكاملة.

¹ منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على العاملين في إمارتي منطقة الرياض ومنطقة مكة المكرمة، برنامج الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، ص16

وبذلك، تشكل القيم التنظيمية البنية التحتية غير الملموسة التي تربط بين الرؤية الثقافية، والممارسات اليومية، بما يضمن استقرار المنظمة وفعاليتها.

تتجلى أهمية القيم التنظيمية في عدة أدوار محورية داخل المنظمة. فهي أولاً تعمل على تحديد التوجهات المستقبلية وتوجيه الاستراتيجيات من خلال وضع إطار معياري يساعد في صياغة الرؤية طويلة الأجل. كما تعزز من الهوية المؤسسية بما يضمن استدامة المنظمة ومصداقيتها أمام أصحاب المصلحة.¹

إن للفرد والتنظيم بعادا قيمة متوازنة، فكما للفرد قيما غائية ووسائلية فكذلك يكون للتنظيم، ودراسة القيم بهذه الطريقة تسهل فهم عملية التفاعل التي تحدث بين الفرد و التنظيم، فعند حدوث اللقاء بينهما فإن كلا منهما يحاول التأثير في قيم الآخر وهذا عن طريق عملية التنشئة التنظيمية التي يتعلم الفرد من خلالها قيم التنظيم ومعاييرها، أو من خلال شخصية التنظيم أي محاولة التأثير في قيم التنظيم وتعديلها حتى تتوافق مع قيم الفرد وأهدافه، ويطلق على هذه العملية بـ "عملية الالتحام" التي تعمل على ربط قيم الفرد بقيم التنظيم، وبناء على هذه العملية فإن العلاقة بين الفرد والمنظمة هي علاقة تبادلية تسمى بالعقد النفسي، حيث ينشئ الطرفان (الفرد والمنظمة) توقعات مشتركة عن بعضهما البعض والتي توجه علاقتهما.²

¹ وفاء السيد محمود الشرفاوي، دور القيم التنظيمية المتوازنة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمات الأعمال (دراسة تطبيقية بمؤسسة مصر الخير)، المجلد 16، العدد 03، 2025، ص 3533-3534

² نجاة قريشي، القيم التنظيمية بين المنظور الغربي والمنظور الإسلامي - دراسة مقارنة -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم قسم علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 69

تُشكل القيم التنظيمية البنية التحتية غير الملموسة التي تحدد طبيعة التفاعل السلوكي لعمال بريد الجلفة عند الانتقال من النمط البيروقراطي الكلاسيكي إلى بيئة الرقمنة، حيث يفرض إدخال الأنظمة الإلكترونية (كالتطبيقات المؤتمتة والبطاقة الذهبية) إعادة صياغة المعايير المهنية وتوجيه الأفراد نحو الالتزام بقيم تقنية جديدة تضمن كفاءة المرفق العام. ويظهر التوازي القيمي ميدانياً من خلال "عملية الالتحام" التي تسعى الإدارة عبرها إلى إكساب الموظفين قيم التحديث عبر التنشئة والتدريب، في مقابل محاولة العمال تطويع الأدوات المستحدثة وتعديلها لتتوافق مع قدراتهم وخلفياتهم السوسيو-ثقافية، مما يؤسس لـ "عقد نفسي" متبادل تتوازن فيه التوقعات المشتركة بين رغبة المؤسسة في تحقيق الفعالية الرقمية واستعداد المورد البشري لتبني هذه الثقافة التقنية الجديدة وتجاوز مقاومة التغيير.

2. النظرية البيروقراطية:

"يمكن تفسير التحولات التي تعرفها المؤسسة البريدية في ضوء نظرية البيروقراطية، حيث يؤدي التحول الرقمي إلى إعادة تشكيل الإجراءات التنظيمية وأنماط السلطة وأساليب الرقابة، بما يساهم في تطوير الأداء الإداري وتقليص التعقيدات التنظيمية".

3. الثقافة التنظيمية:

"تؤكد الأدبيات السوسولوجية أن الثقافة التنظيمية تمثل نسقا من القيم والمعتقدات والرموز والعادات المشتركة التي توجه سلوك العاملين، وأن نجاح التحول الرقمي يرتبط بقدرة المؤسسة على تكييف هذه المنظومة الثقافية مع متطلبات التغيير".

8. الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات الجزائرية

1. دراسة بن عيسى إلهام، 2026:

بمسمى أثر التحول الرقمي في تعزيز جودة الخدمات الرقمية بالمؤسسات العمومية - آراء المستفيدين .-تبلورت طبيعة هذه الورقة كدراسة استكشافية تأكيدية هدفت إلى قياس أثر أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في الجوانب التنظيمية، والتقنية، والبشرية، والاستراتيجية، والثقافية على جودة الخدمات المعاصرة من وجهة نظر المرنقين والمواطنين، حيث اعتمدت الباحثة على المنهج الاستكشافي التأكيدي، مستهدفةً عينة عشوائية قوامها (71) مواطناً من مجتمع المستفيدين، ومستعينةً بالاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعطيات مع استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لمعالجتها. وقد توصلت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن الأبعاد المذكورة تفسر ما نسبته (50.3%) من التباين الحاصل في جودة الخدمات، مع بروز البعد الاستراتيجي كأكبر المتغيرات تأثيراً يليه البعد التقني، في حين كشف النموذج عن أثر عكسي طفيف للعنصر

البشري، مما يعكس ملامح مقاومة التغيير ونقص التكوين الرقمي لدى مقدمي الخدمة. وانطلاقاً من هذه المخرجات، تمثلت التوصيات في ضرورة تكثيف البرامج التدريبية لتأهيل الكوادر البشرية رقمياً وضمان انسجامها التام مع التوجهات التقنية للمؤسسة.

2. دراسة نعموني مريم، 2020:

بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة. تحددت طبيعة هذه المساهمة العلمية كدراسة نظرية تحليلية سعت إلى رصد وتحديد ملامح الثقافة التنظيمية المحتضنة للتغيير، والتي تقوم على منظومة قيمية قادرة على دعم وقبول عمليات الرقمنة في ظل التحديات والابتكارات التكنولوجية المتسارعة والتخريبية التي تفرض عدم الاستقرار في البيئة التنافسية، حيث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لتفكيك أبعاد الظاهرة، مستهدفةً بيئة المؤسسة الاقتصادية كمجتمع للبحث، ومستعينةً بأداة التحليل والمسح المفهومي لأوجه التحول الرقمي والديناميكية التنظيمية. وقد أسفرت الدراسة عن نتائج علمية تؤكد أن نجاح أو فشل المنظمات في نضجها وتحولها نحو الرؤية الرقمية يرجع بالدرجة الأولى إلى العوامل التنظيمية وفي مقدمتها الثقافة والمنظومة القيمية السائدة. وبناءً على ذلك، تلخصت التوصيات في وجوب بناء وتطوير قيم ثقافية مرنة داخل الهياكل الإدارية لتمكينها من استيعاب مزايا التكنولوجيا الحديثة بوعي تنظيمي متكامل.

ثانياً: الدراسات العربية

1. دراسة علي رمضان الفقي وأبوبكر نور الدين سالم، (بلا تاريخ في النص):

بعنوان أثر التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية لدى مؤسسات التعليم العالي الليبية. انطلقت هذه الدراسة من طبيعة وصفية تحليلية رمت إلى الكشف عن أثر الرقمنة بأبعادها المختلفة على البيئة القيمية السائدة والتعرف على طبيعة العلاقة بينهما، حيث وظف الباحثان المنهج الوصفي التحليلي بالتطبيق على مجتمع الكوادر الأكاديمية والإدارية، مستهدفين عينة عشوائية بسيطة قوامها (183) فرداً من العاملين وأعضاء هيئة التدريس، ومستعينين بالاستبانة الإلكترونية المصممة عبر نماذج غوغل كأداة أساسية لجمع البيانات لمعالجتها إحصائياً بواسطة برنامج الحاسب الآلي المعني بالتحليل. وأظهرت النتائج أن مستوى تبني الرقمنة والثقافة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، مع تفوق بعد تحول العمليات في الرقمنة وبعد الاتساق في الثقافة، كما تبين أن البعد الاستراتيجي هو الأكثر تأثيراً في صياغة قيم المؤسسة يليه البعد الإداري، مع وجود علاقة ارتباطية إيجابية وقوية جداً بين المتغيرين. وخلصت الدراسة إلى توصيات تؤكد ضرورة تفعيل أبعاد التحول الاستراتيجي والإداري لبناء مناخ تنظيمي داعم للأنظمة الحديثة.

2. دراسة محمد محسن كمال سليم، (بلا تاريخ في النص):

بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية. تأسست طبيعة هذه الدراسة كرسالة ماجستير أكاديمية توخت التعرف على طبيعة وفحوى العلاقة بين المنظومة الثقافية القائمة وكفاءة إرساء برامج الرقمنة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كإطار عام لمعالجة الجوانب الميدانية، ومستهدفاً مجتمع التعليم العالي الخاص من خلال عينة عشوائية تتألف من (373) عضواً من هيئة التدريس والهيئة المعاونة، ومستعيناً باستمارة الاستقصاء كأداة لجمع المعطيات وتحليلها إحصائياً بواسطة برمجية المعالجة الإحصائية الشهيرة. وقد خلصت الورقة إلى نتائج تثبت وجود ارتباط طردي قوي وتأثير ذو دلالة إحصائية واضحة لزيادة وتطوير الثقافة التنظيمية السائدة على رفع كفاءة ونجاح تطبيقات التحول الرقمي في الخدمات التعليمية والإدارية. وجاءت التوصيات لتقترح ضرورة امتلاك الجامعات لثقافة تنمية داعمة، وصياغة استراتيجية رقمية واضحة ومحددة، مع العمل على نشر الوعي الرقمي بين منتسبي المجتمع الأكاديمي عبر الندوات والدورات التدريبية.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة الباحثين Malmi Amadoru و Wietske Van Osch و Luc Gosselin ،

عام 2025:

بعنوان الحلقة المفقودة في قيادة التحول الرقمي: تفكيك دور المعرفة. تميزت طبيعة هذه الدراسة بكونها ورقة ممارسة تطبيقية استهدفت استكشاف وتفكيك أنماط المعرفة التي يحتاجها القادة الرقميون لتجاوز عقبات الرقمنة وإدارة التغيير التنظيمي والثقافي بنجاح، حيث اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل المحتوى الكيفي، مستهدفين مجتمع المدراء التنفيذيين للتكنولوجيا والرقمية عبر عينة شملت (138) مقتبساً حوارياً مأخوذاً من (128) مقالاً صناعياً، ومستعنين بأداة المقابلات النوعية وإطار عمل المعرفة الرقمية المطور. وتوصلت النتائج إلى أن المعرفة التكنولوجية بماهية التقنيات المتاحة والمعرفة التجارية بكيفية تنفيذ التغيير الثقافي والتنظيمي هما النمطان الأكثر أهمية لضمان عدم فشل المشاريع الرقمية. وتبلورت توصيات الدراسة في دعوة الممارسين إلى التركيز على الاكتساب المستمر للمعارف التقنية والتنظيمية لبناء مهارات مرنة قادرة على التعامل مع المواقف المستحدثة التي يفرضها التحول.

2. دراسة الباحث Bryan Smith Contreras-Yupanqui ، عام 2025:

بعنوان أثر التحول الرقمي على إنتاجية الإدارة العامة. صيغت طبيعة هذه المساهمة كدراسة كمية ارتباطية رمت إلى تقديم دليل تجريبي حول أثر عصرنة المسارات الإدارية والرقمنة على كفاءة وإنتاجية المؤسسات الحكومية، حيث اعتمد الباحث على المنهج الكمي الارتباطي غير التجريبي، مستهدفاً مجتمع الموظفين العموميين في العاصمة عبر عينة قوامها (150) موظفاً مدنياً بليما Metropolitana، ومستعنياً بكناش استبيان مهيكلي يتمتع بمعامل ثبات مرتفع جداً كأداة لجمع

الردود. وأظهرت النتائج أن الرقمنة تفسر ما مقداره (64.8%) من حجم الإنتاجية في الإدارة العامة، حيث أكد (74.7%) من المبحوثين تحسن فعالية العمليات، بينما أشار (69.2%) إلى زيادة شفافية التسيير الإداري. وانتهت الدراسة بوضع توصيات تشدد على أهمية تعزيز وتطوير المهارات والكفاءات الرقمية للموظفين مع ضمان الاستدامة التكنولوجية والمالية للمنظمات والمرافق العمومية.

يتضح من خلال الدراسات السابقة أنها ركزت على دراسة التحول الرقمي وعلاقته بالأداء أو جودة الخدمات أو نجاح المؤسسات، بينما اهتم بعضها بالعلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي في قطاعات تعليمية واقتصادية مختلفة، غير أن الدراسات التي تناولت تأثير التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات العمومية الجزائرية، وخاصة المؤسسة البريدية، ما تزال محدودة، وهو ما يمنح الدراسة الحالية خصوصيتها العلمية

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة ومذكرتي :

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	الدراسة
ركزت على جودة الخدمات من منظور المستفيدين، بينما المذكرة تدرس الثقافة التنظيمية للعمال	تناولت التحول الرقمي واعتمدت الاستبيان والمنهج الوصفي	دراسة بن عيسى إلهام (2026)
دراسة نظرية، أما المذكرة فميدانية	تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي	دراسة نعموني مريم (2020)
طبقت على مؤسسات التعليم العالي الليبية وليس مؤسسة بريدية	بحثت أثر التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية	دراسة علي رمضان الفقي وسلامة

دراسة محمد محسن كمال سليم	تناولت الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي	ركزت على الجامعات الخاصة المصرية وعلى أثر الثقافة في التحول الرقمي، بينما المذكرة تعكس الاتجاه
دراسة Luc Gosselin وزملائه	اهتمت بالتحول الرقمي والتغيير التنظيمي	ركزت على القيادة والمعرفة الرقمية وليس الثقافة التنظيمية للعمال
دراسة Bryan Smith Contreras-Yupanqui	تناولت أثر التحول الرقمي في المؤسسات العمومية	ركزت على الإنتاجية الإدارية وليس الثقافة التنظيمية

الفصل الثاني: التحول الرقمي

الفصل الثاني: التحول الرقمي

تمهيد:

المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي

المطلب الأول: تعريف التحول الرقمي

المطلب الثاني: نبذة تاريخية عن التحول الرقمي

المطلب الثالث: أهمية التحول الرقمي

المطلب الرابع: أهداف التحول الرقمي

المبحث الثاني: مصفوفة التحول الرقمي (الأبعاد، المتطلبات، والأنماط)

المطلب الأول: أبعاد التحول الرقمي

المطلب الثاني: عناصر التحول الرقمي

المطلب الثالث: متطلبات التحول الرقمي

المطلب الرابع: أنماط وأشكال التحول الرقمي

خلاصة الفصل:

تمهيد:

يشكل التحول الرقمي في البيئة الإدارية المعاصرة سيورة بنائية شاملة لتحديث المرفق العام والارتقاء بجودة مخرجاته الخدمية، وهي عملية يتجاوز جوهرها مجرد جلب العتاد التقني الصامت لتمس هندسة العمليات وتوليد القيمة المضافة، غير أن نجاح هذا الانتقال التنظيمي يبقى مشروطاً بالسياق السوسولوجي والبيئة الإنسانية التي يعمل فيها الأفراد، حيث تبرز الثقافة التنظيمية بمنظومة قيمها ومعاييرها المهنية كالمحدد الأساسي لمدى تقبل العمال للتغيير أو مقاومتهم له، وهو ما يسعى هذا الفصل إلى تفكيكه نظرياً من خلال استعراض ماهية التحول الرقمي ، وأبعادها، وعناصرها، ومتطلباتها، تمهيداً لإسقاطها على الواقع السلوكي والتنظيمي لمؤسسة "بريد الجلفة".

المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي

المطلب الأول: تعريف التحول الرقمي

تعتبر التحول الرقمي في عصرنا الحالي واحداً من أهم الاتجاهات في قطاعي الصناعة والخدمات، حيث غدت سمة محورية من سمات الحياة المعاصرة. فالتحول الرقمي يمثل برنامجاً شمولياً متكاملًا يمس بنية المؤسسة، ويعيد صياغة أساليب عملها الداخلية، فضلاً عن الارتقاء بكيفية تقديم خدماتها للجمهور المستهدف لضمان وصولها بشكل أسهل وأسرع¹.

ولم يعد التحول الرقمي في البيئة التنظيمية المعاصرة مجرد خيار ترفيهي أو بديل ثنائي، بل أضحت ضرورة حتمية تفرضها تحولات العصر، حيث تعكس الانتقال الفعلي للعمليات الإدارية والخدمية من سياقها النمطي التقليدي إلى قوالب إلكترونية متطورة. ويغطي التحول الرقمي كافة أبعاد الأداء المؤسسي؛ بدءاً من الهيكلية الداخلية والإجراءات اليومية للإدارة، وصولاً إلى آليات التفاعل مع الزبائن. فالتحول الرقمي لا يتوقف عند حدود توفير الحواسيب والربط بشبكة الإنترنت، بل تتطلب إعادة هندسة شاملة لخطوات العمل وتصميمها لتصبح التكنولوجيا جزءاً حيوياً لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية، مما يمنح الخدمات البريدية والمالية مرونة أكبر وسرعة فائقة في الاستجابة.

• تعريف شركة ديلويت (Deloitte)

¹ وهبة أمال و قارة ابتسام، التحول الرقمي في الجزائر بين الآفاق والتحديات، مخبر GMFMI، جامعة غليزان، الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الثامن، العدد 1، 2022، ص 2.

"يشير التحول الرقمي إلى استيعاب وتوظيف التكنولوجيا بهدف تحسين أداء المؤسسة أو تطويرها بشكل جوهري. وعندما تتم هذه العملية بنجاح، ستسهم الأدوات والتقنيات في تعزيز العمليات، وتحفيز وتفاعل المواهب البشرية، وتطوير نماذج أعمال مبتكرة"¹.

ومن خلال الاستثمار الفعّال في حلول التحول الرقمي ، تنجح المؤسسات الخدمية في بناء قنوات تواصل قوية مع المرتفقين، مما يثمر عن تحسين جودة تجربة الزبون وتعميق ولائه للمؤسسة. ومن هذا المنطلق، يصبح من الجوهري لأي منظمة تسعى للريادة والنمو في البيئة الحديثة أن تتبنى رؤية استراتيجية واضحة للرقمنة، والعمل على إنفاذها بشكل نسقي متكامل.

وفي سياق متصل، تعرف التحول الرقمي بأنها:

"اعتماد التقنيات المتطورة مثل وسائل التواصل الاجتماعي، الهواتف الذكية، تكنولوجيا تحليل البيانات، والأنظمة المدمجة، من أجل إحداث ثورة تحسينية في مجالات الأعمال، والارتقاء بتجربة العملاء، وتيسير الإجراءات، مع خلق نماذج تشغيلية غير مسبوقه"².

¹ زمورة جمال، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية -دراسة حالة: قطاع الصحة بولاية باتنة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، 2023-2024، ص 5.
² خوصة مصطفى و قرابري نورالدين، التحول الرقمي في قطاع الأعمال: مفاهيم أساسية، جامعة معسكر، الجزائر، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية،المجلد 14 ، 2023، ص 5.

ويعكس هذا المفهوم مدى تغلغل التكنولوجيا الحديثة واختراقها لجميع مفاصل المنظمة؛ إذ تساهم التطبيقات المبتكرة (كالذكاء الاصطناعي ومعالجة البيانات الضخمة) في تزويد المؤسسات بمزايا تنافسية وتنظيمية هائلة ترفع من كفاءة العنصر البشري وتطور أساليبه الإدارية.

كما يعرف التحول الرقمي من منظور إجرائي تقني بأنها:

"عملية تحويل المواد المطبوعة، أو المخزنة على الميكروفيلم والميكروفيش، والوسائط التناظرية كالأشرطة الصوتية والمرئية، عن طريق المسح الضوئي أو إعادة الإدخال، إلى صيغ رقمية يسهل على الحاسب الآلي معالجتها، وذلك عبر تنظيمها في وحدات بيانات منفصلة يطلق عليها (Bytes)، وتخزينها على وسائط داخلية كالأقراص الصلبة أو خارجية كالأقراص المليزرية والـ DVD، أو إتاحتها عبر شبكات الإنترنت¹".

ويبرز هذا البعد التقني للرقمنة كيف يمكن تحويل الأرصدة الوثائقية والورقية التقليدية إلى أصول إلكترونية مرنة، وهي الخطوة الأساسية التي ترسم ملامح التطور التنظيمي، وتضع الركائز الجوهرية لضمان استدامة الخدمات ونموها.

¹ نجلاء احمد يس، متطلبات التحول الرقمي لمؤسسات المعلومات العربية، مجلة المكتبات والمعلومات، عضو اتحاد الناشر الليبي، العدد 13، 2015 ، ص 30.

المطلب الثاني: نبذة تاريخية عن التحول الرقمي

رغم أن التحول الرقمي يحظى اليوم باهتمام بحثي وتطبيقي متزايد، إلا أن الجذور الأولى للمصطلحات والخدمات المرتبطة بها تعود إلى العقد الأخير من القرن العشرين؛ حيث شكلت الحملات الإعلامية الإلكترونية في قطاعات البيع بالتجزئة والإعلام قنوات هامة للوصول إلى المستهلكين. ومع ذلك، لم يكن التحول الرقمي في تلك الحقبة قد بلغت النضج التنظيمي الذي نشهده اليوم، وظلت أغلب المعاملات الاقتصادية والمكتبية تدار بالوسائل التقليدية، حتى مطلع القرن الحالي أين برزت التكنولوجيات المحمولة والمنصات الرقمية لتحديث طفرة نوعية في أساليب التسيير وآليات تواصل الزبائن مع المؤسسات¹.

وقد أدى الانتشار الواسع للأجهزة الذكية ومنصات التواصل الاجتماعي في الفترة الممتدة بين سنتي (2000 و2015) إلى إحداث تغيير جذري في هندسة الاتصال المؤسسي؛ حيث أدركت المنظمات قدرتها على التفاعل الفردي والمباشر مع زبائنهم في الوقت الفعلي (Real-Time). كما ساهمت حزمة حلول الدفع الإلكتروني (مثل البطاقات النقدية كـ MasterCard والبطاقات الذهبية محلياً) في إنعاش المعاملات عن بُعد.

¹ خوصة مصطفى وقرابري نورالدين، مرجع سابق، ص 51.

وينصب التركيز حالياً على استغلال التطبيقات المحمولة لتوليد قيمة مضافة للمستفيدين بناءً على التدفق الهائل للبيانات الشخصية التي تلتقطها تلك الأنظمة، مما يسمح للمؤسسات باستثمار هذه المعلومات لتصميم اتصالاتها وخدماتها بما يلائم احتياجات الجمهور بدقة¹.

وفي ظل هذه الطفرة التقنية، سارعت المنظمات عبر مختلف القطاعات إلى تبني مبادرات رقمنة واسعة لاستكشاف المزايا التنافسية، مما أحدث تحولات جوهرية في نماذج التشغيل، والعمليات، والهياكل التنظيمية. إن إنجاح نظام العمل القائم على التحول الرقمي يتطلب بالضرورة تطوير مصفوفة من القدرات، تبدأ بتغيير العقلية الفردية، وتطوير الثقافة التنظيمية، وبناء المرونة الكافية لتقبل التغيير، وهي عناصر متشابكة تعبر بمجملها عن الجاهزية العامة للمؤسسة نحو التطور².

إن التحول الرقمي ، رغم طابعه المعاصر، تمتد جذوره لنهايات القرن الماضي عبر الاستخدامات الأولى للتسويق الإلكتروني، لتتحول مع بداية الألفية الثالثة بفضل الهواتف الذكية والدفع الإلكتروني إلى عصب العمل الإداري. واليوم، لم تعد مجرد أداة تقنية مضافة، بل تحولت إلى استراتيجية تنظيمية شاملة تعيد بناء الثقافة المهنية للموظفين وتدفعهم نحو التخلي التدريجي عن النمط الورقي لصالح الفعالية والسرعة والتوقع المستقبلي.

¹ زمورة جمال، مرجع سابق، ص 2

² زمورة جمال، مرجع سابق، ص 2

المطلب الثالث: أهمية التحول الرقمي

غدى التحول الرقمي عصب الحياة الإدارية والخدمية في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم؛ إذ تجاوزت كونها أداة لتحسين الأداء لتصبح الركيزة الأساسية للتطوير الهيكلي الشامل للمؤسسات. فمن خلال دمج التقنيات الحديثة، يتم الارتقاء بكفاءة المورد البشري، وتقديم خدمات بريرية ومالية متميزة تتسم بالسرعة والابتكار، مما يعزز مستويات الرضا لدى المرتفقين ويضمن استمرارية المرفق العام. وتتجلى أهمية التحول الرقمي في النقاط التالية¹:

- عقلنة النفقات والحد من التكاليف التشغيلية مع تنظيم الجهد البشري وتوجيهه.
- تبسيط المسارات الإدارية للحصول على الخدمة، وخلق بيئة ملائمة لتقديم حلول ابتكارية بعيداً عن البيروقراطية والنمط التقليدي.
- تسريع وتيرة الأداء اليومي والرفع من جودة وكفاءة سير المعاملات داخل المصالح.
- إضفاء المرونة والسرعة في إدماج وتطبيق خدمات تفاعلية جديدة ومستحدثة.
- تعزيز مستويات الشفافية وإرساء قواعد الحوكمة، مما يسهم في تقليص الأخطاء المهنية والحد من الهدر المالي.

¹ بلقاسمي خالد ودهيمي عمر، مظاهر التحول الرقمي في الجزائر - عرض تجربة الجزائر-، جامعة البويرة، أبحاث الملتقى الوطني حول: جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية رهانات وتحديات، تقييم الواقع واستشراف الواقع، ص 3-4.

- مضاعفة معدلات الإنتاجية وتجويد المخرجات الخدمية بما يضمن ديمومة النشاط.
- إتاحة الفرصة للاستثمار في البيانات واستشراف الخطط المستقبلية والتنبؤ بالاحتياجات التسييرية للمؤسسة.

- ترقية جودة الخدمات الموجهة للجمهور وتلبية تطلعاتهم بفعالية.

"ورغم التمييز النظري بين أهمية التحول الرقمي وأهدافه ومتطلباته، فإن هذه العناصر تتداخل وظيفيا وتشكل منظومة متكاملة تسعى إلى تطوير أداء المؤسسة وتعزيز قدرتها على التكيف مع البيئة الرقمية".

المطلب الرابع: أهداف التحول الرقمي

تيمثل التحول الرقمي إحدى الاستراتيجيات المحورية الهادفة إلى رفع كفاءة الأداء المجتمعي والمؤسسي، فهي تسعى لتلبية متطلبات الراهن والاستعداد لرهانات المستقبل من خلال ترقية البنية التحتية، وتطوير المهارات التقنية للأفراد، وجعل المؤسسات أكثر استجابة للمستجدات التكنولوجية. ويمكن حصر أبرز أهداف التحول الرقمي في النقاط الآتية¹:

¹ سناء محمد عبد الغني، انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر، مجلة كلية السياسية و الاقتصاد ، المجلد 5، العدد14، 2022، ص 56.

- دعم بناء أنظمة تكنولوجية متطورة ونشر ثقافة مالية وإدارية تعتمد على التعاون والابتكار بين العمال والمحيط المؤسسي.
- تحديث المنظومات التدريبية والتعليمية لتزويد الأفراد بمهارات العصر وتوجيههم مهنيًا نحو التميز في البيئة الإلكترونية.
- تأسيس وصيانة بنى تحتية متينة للاتصالات الرقمية وتأمين إتاحتها، مع تحقيق التوازن بين جودة الخدمة وكلفة تقديمها للزبائن.
- تحصين الأمن المعلوماتي، وحماية البيانات، وتكريس مبادئ الشفافية والخصوصية لبناء الثقة بين المؤسسة والمرتكبين.
- تيسير الولوج إلى الخدمات العامة، وإرساء آليات وضوابط صارمة تضمن جودة المخرجات التقنية للمجتمع.
- تطبيق نماذج تسييرية حديثة ومبتكرة، مع ترقية الأطر التنظيمية والمعايير الفنية الحاكمة للعمل.

ويتضح في الختام، أن أهداف التحول الرقمي تتكامل نسقياً لتأسيس واقع تنظيمي جديد للتعاملات اليومية؛ فهي تبدأ من تأهيل رأس المال البشري وتجهيز البنية الفيزيقية، لتصل إلى ضمان

الحوكمة والارتقاء بالخدمات، مما يجعل بلوغ هذه الأهداف قفزة نوعية نحو بناء مؤسسة قادرة على تحقيق الاستدامة والاستجابة بمرونة لتطلعات المجتمع.

المبحث الثاني: مصفوفة التحول الرقمي (الأبعاد، المتطلبات، والأنماط)

المطلب الأول: أبعاد التحول الرقمي

يُعبّر التحول الرقمي عن سيرورة بنائية شاملة تتجاوز الاختزال التقني المتمثل في جلب الأجهزة، لتصل إلى إعادة هندسة البنى التنظيمية، وتحديث النماذج الخدمية، وتفعيل القيادة الرقمية، فضلاً عن تبني آليات تسييرية مرنة وعالية الاستجابة. ويتوقف نجاح هذا الانتقال على صياغة استراتيجيات رقمية واضحة المعالم، تُوجّه العتاد والتكنولوجيا نحو تعظيم الكفاءة ومضاعفة القيمة المضافة، وهو ما يمكن تفكيكه عبر الأبعاد التالية¹:

¹ بودراع امنيه، التحول الرقمي الرشيق كمنهجية مرنة لتسريع التحول داخل المؤسسات ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية- جامعة المسيلة، المجلد 18، العدد 01، 2025، ص 63-64

1. التغيرات الهيكلية: وتُمثّل التفويض القانوني والتنظيمي الممنوح للوحدات والمصالح الإدارية لاتخاذ القرارات، وإجراء التعديلات الهيكلية، ورسم السياسات التشغيلية المستحدثة؛ إذ إن التحول الرقمي لا يُؤتي ثمارها دون إحداث قطيعة منهجية مع الأنماط البيروقراطية والتقليدية الجامدة.

2. توليد القيمة (القيمة المضافة): ويقصد بها استثمار الأدوات الرقمية لتجويد تجربة الزبون، ورفع مستويات الفعالية الميدانية، والابتكار في أساليب تقديم الخدمات، مما يخلق عائداً إيجابياً وملموساً للمؤسسة، وللمرتفقين، والمحيط الاجتماعي على حد سواء.

3. القيادة الرقمية: وهي التوظيف الاستراتيجي والموجه للتكنولوجيا في سبيل بلوغ الأهداف التنظيمية. وبدون هندسة قيادية واعية، تظل التقنيات مجرد أدوات صامتة، بينما تمنحها القيادة الرقمية الزخم اللازم لإحداث تحول حقيقي في الثقافة الإدارية والممارسات اليومية لعمال البريد.

4. التشغيل الرشيق: وهو مدخل إداري حديث يرتكز على قيم المرونة، والسرعة، والتعلم المستمر، ويُعد من أبرز الروافد الداعمة لبيئات العمل الخدمية (كالمؤسسات البريدية) التي تتطلب تجاوباً فورياً مع تدفقات الزبائن وتغير طلباتهم.

5. الاستراتيجيات الرقمية: وتُشكل المخطط التوجيهي والمظلة الفكرية المعنية بدمج الآليات

التقنية في كافة مفاصل العمل الإداري والخدمي، فلا يمكن للرقمنة أن تتحقق بنجاح خارج

إطار رؤية تخطيطية واضحة ترسم المسار والأهداف.

المطلب الثاني: عناصر التحول الرقمي

تيمثل التحول الرقمي منظومة متكاملة تقوم على تضافر مجموعة من العناصر الحيوية والركائز

الأساسية التي تضمن سيرورة العمل بفعالية؛ إذ تشمل الجوانب التقنية، والبيانات، والعنصر

البشري، والمسارات الإجرائية، والتي يمكن تفصيلها كالتالي¹:

1. **التقنيات**: حيث يتم بناء التحول الرقمي باستخدام منظومة متكاملة من الأجهزة، وأنظمة

التشغيل، ووسائط التخزين، والبرمجيات المتخصصة التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز

معلومات مؤمنة، مما يسمح باستغلال جميع أصول المؤسسة بكفاءة تشغيلية مستمرة ودون

انقطاع. كما يستلزم ذلك ضمان مستوى خدمة مناسب ومستقر لكافة أفراد المؤسسة

وزبائنها عبر فرق مهنية متخصصة ومسؤولة عن إدارة هذه المنظومة التقنية والبنية التحتية

للشبكات، سواء كانت محلية أو سحابية.

¹ أمل محمد أحمد المغربي، التحول الرقمي بين النظرية والتطبيق بجامعة المنصورة: دراسة حالة، مجلة أوراق بحثية، الإدارة العامة للمكتبات - جامعة المنصورة (مصر)، المجلد 03، العدد 01، 2023، ص 43-44.

2. البيانات: يفترض في ظل التحول الرقمي أن تقوم المؤسسات بجهود حثيثة ومنتظمة لإدارة وتحليل البيانات بشكل فعال؛ وذلك لتوفير معلومات وإجراءات نوعية تتسم بالموثوقية والاكتمال، مع توفير وتطوير أدوات ملائمة للتحليل الإحصائي والبحث لمعالجة هذه البيانات والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية للمؤسسة، كما يجب متابعة هذه التدفقات المعلوماتية بشكل مستمر للاستفادة منها بما يتماشى مع الأهداف والتوقعات المسطرة.

3. الموارد البشرية: تشكل الموارد البشرية جانباً حيوياً وعصباً فاعلاً يصعب على أي مؤسسة تطبيق التحول الرقمي بدونه؛ إذ يتوجب توفير كوادر مؤهلة قادرة على استيعاب التكنولوجيا، واستخدام البيانات وتحليلها بالشكل الذي يضمن اتخاذ قرارات إدارية وخدمية فعالة، كما يتطلب تخطيط الرؤى المستقبلية وتنفيذها وجود كفاءات بشرية وخبرات علمية وعملية تمتلك عقيدة الإيمان بالتغيير والتطوير التنظيمي.

4. العمليات: وهي عبارة عن مجموعة من الأنشطة والمهام المرتبة والمترابطة نسقياً والتي تُنتج في نهايتها خدمة معينة أو منتجاً محدداً للمستفيدين. ومن هذا المنطلق، يجب على المؤسسات إرساء بناء تقني فعال يسمح بتطوير هذه العمليات على الصعيدين الداخلي والخارجي لضمان التطبيق الأمثل للرقمنة، ويتضمن ذلك تحقيق المواءمة الداخلية والخارجية في إنجاز تلك العمليات مع تفعيل آليات الرقابة والمتابعة التي تُعد المفتاح الرئيس لضبط المدخلات والمخرجات.

المطلب الثالث: متطلبات التحول الرقمي

لا يمكن لأي مؤسسة عمومية أو خدمية أن تتجح في يجسد التحول الرقمي على أرض الواقع ما لم تتوفر لديها حزمة من المتطلبات الجوهرية التي تشكل الركائز الحقيقية لهذا التوجه التحديتي. فنجاح التحول الرقمي لا يتوقف عند حدود توفير الجانب التقني الصامت فحسب، بل يعتمد بالدرجة الأولى على الجاهزية الشاملة لبيئة العمل وتكامل أبعادها، وسنبرز هذه المتطلبات في النقاط التالية¹:

1. **المتطلبات البشرية:** ويقصد بها توفير الكفاءات الإدارية والتقنية المؤهلة القادرة على قيادة الأنظمة الحديثة وتشغيل البرمجيات بكفاءة؛ حيث يتطلب الانتقال نحو التحول الرقمي تدريب العمال، ورفع مهاراتهم التقنية، وتنمية استعدادهم النفسي والمعرفي لتغيير طرق العمل التقليدية والاندماج في البيئة المهنية الجديدة.
2. **المتطلبات الإجرائية (العمليات):** وتشمل إعادة هندسة المسارات الإدارية وتبسيط التدفقات الخدمية داخل المصالح؛ إذ يتطلب الأمر تحويل المعاملات من نمطها البيروقراطي إلى مسارات إلكترونية مرنة تضمن سرعة الإنجاز، مع إيجاد آليات رقابية تقنية تضبط جودة الخدمات وتضمن تنسيق العمل بين مختلف الأقسام والمصالح.

¹ قرظ ناصر ولعشب سهام، التحول الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 06، العدد 01، أبريل 2023، ص 240.

3. المتطلبات المعلوماتية (البيانات) :وتتمثل في بناء قواعد بيانات إلكترونية ضخمة، أمنة، ومحدثة باستمرار، تكون قادرة على تزويد صناع القرار بالتقارير والمعلومات الموثوقة فوراً، بالإضافة إلى توفير أدوات المعالجة الإحصائية والاستشرافية التي تساعد على تطوير الأداء الخدمي وتوقع احتياجات الزبائن.

4. المتطلبات التقنية والبنية التحتية :وتتضمن توفير العتاد الصلب من أجهزة حاسوب حديثة داخل المكاتب، وشبكات اتصال وإنترنت عالية الاستقرار والسرعة، بالإضافة إلى تنصيب البرمجيات التطبيقية والأنظمة المعلوماتية الحديثة المخصصة لتسيير الخدمات، وتأمين هذه المنظومة ضد الأعطال أو الاختراقات لضمان ديمومة المرفق العام.

المطلب الرابع: أنماط وأشكال التحول الرقمي

لا يرتبط التحول الرقمي بمسار تنظيمي واحد أو قالب مؤسسي موحد، بل تتعدد مساراتها وآلياتها الميدانية تبعاً لطبيعة النشاط والأهداف الاستراتيجية المسطرة داخل المنظمة. ويختلف هذا التوجه من مؤسسة إلى أخرى؛ فبينما يركز بعضها على هندسة المسارات الإجرائية، يتجه البعض الآخر

نحو تغيير نماذج الخدمة، أو اقتحام مجالات وظيفية جديدة، أو إعادة بناء الثقافة المهنية الداخلية. ويمكن حصر هذه الأنماط التنظيمية في العناصر التالية¹:

1. **رقمنة العمليات**: تتيح البيانات الضخمة، والبرمجيات المتخصصة، والمنصات الإلكترونية

للمنظمات وسائل وآليات جديدة لإعادة صياغة مسارات العمل داخل الأقسام والمصالح؛ ويستهدف هذا النمط بشكل مباشر خفض التكاليف التشغيلية، واختصار الوقت المستغرق في تنفيذ المهام اليومية، والرفع من جودة المخرجات الإدارية والخدمية.

2. **رقمنة نماذج الأعمال**: يقوم هذا النمط على توظيف التكنولوجيا لإحداث تغيير في بنية

ونماذج العمل التقليدية. وتختلف رقمنة النماذج عن رقمنة العمليات في كونها لا تكتفي بتحسين مهام معزولة، بل تستهدف القواعد الأساسية لكيفية خلق القيمة المضافة وتقديم الخدمة للجمهور. وتبرز عدة شواهد عالمية على هذا التحول مثل نموذج شركة (Netflix) في توزيع المحتوى، وشركة (Apple) عبر نظام (iTunes)، وشركة (Uber) في قطاع النقل؛ حيث تتطلب هذه التحولات المعقدة قيادة استراتيجية قادرة على إدارة المبادرات المستحدثة بالتوازي مع استمرار الأداء التقليدي للمؤسسة لفتح آفاق جديدة للنمو.

3. **رقمنة المجال والنشاط**: تساهم التكنولوجيات الحديثة في إعادة تعريف الخدمات والمنتجات

وتذويب الحدود التقليدية الفاصلة بين القطاعات (سواء كانت صناعية، تجارية، أو

¹ زمورة جمال، مرجع سابق، ص 17-18.

خدمية)، مما يؤدي إلى ظهور نمط جديد من المنافسة غير التقليدية. وتوفر رقمنة المجال فرصاً للمؤسسات لإنشاء وإطلاق أنشطة خدمية بالكامل خارج أسواقها الكلاسيكية المعروفة. وتُعد شركة أمازون (Amazon) نموذجاً واضحاً لهذا النمط، حيث استثمرت بنيتها التقنية وقواعد بياناتها الضخمة المخصصة للتجارة بالتجزئة لتدخل مجالاً مختلفاً تماماً عبر إطلاق خدمات الحوسبة السحابية (AWS) ، والتي باتت تمثل حالياً ما يقارب 7.60% من الأرباح السنوية الإجمالية للمؤسسة.

4. التحول الرقمي الثقافي والتنظيمية: يتطلب تبني التحول الرقمي على المدى الطويل إعادة صياغة الذهنيات التنظيمية، والمسارات الإجرائية، والمؤهلات البشرية لمواجهة التحديات التكنولوجية. وتفرض البيئة الرقمية على المنظمات بناء ثقافة مرنة تعتمد على التجريب، والتعلم المستمر، واللامركزية في اتخاذ القرار. وتُظهر التجارب التنظيمية (مثل تجربة وكالة ائتمان المستهلك Experian) نجاح هذا التحول من خلال دمج أساليب العمل الرشيق والتعاون داخل مصالحها، وتوجيه تركيز الموظف من مجرد التعامل مع العتاد والمعدات إلى تحليل واستنتاج البيانات على مستوى المنظمة. وبالمثل، حوّلت شركة معدات البريد العريقة (Pitney Bowes) ثقافتها التنظيمية لتصبح شركة تكنولوجيا من خلال الترويج لـ "ثقافة الابتكار" وتعديل قيمها لتصبح متمحورة حول الزبون.

ويتضح من ذلك أن هذه المنظمات لم تضع التنظيم والثقافة كهدف معزول في البداية، بل دمجت مهارات الابتكار والذهنيات المرنة كشرط أساسي لضمان نجاح واستدامة التحول الرقمي على المدى الطويل في بيئة تتميز بالتغير التكنولوجي المستمر.

خلاصة الفصل:

نستخلص من هذا الفصل أن التحول الرقمي منظومة ديناميكية متكاملة الأبعاد والأنماط، تتعدى الاختزال التقني لتصبح استراتيجية تسييرية تعيد صياغة القواعد الحاكمة للأداء الإداري والمالي، وتؤكد المقاربة السوسيو-تنظيمية أن الكفاءة التشغيلية وعقلنة المسارات الإجرائية لا تتحققان بالبنية التحتية والبرمجيات وحدها، بل تتوقفان بالدرجة الأولى على مدى توفر ثقافة تنظيمية مرنة قادرة على تعديل ذهنيّات المورد البشري وتحريره من قوالب البيروقراطية التقليدية، مما يجعل من نمذجة هذه المتطلبات النظرية ركيزة منهجية أساسية لفهم وتشخيص واقع الخدمات الرقمية الحديثة وتفاعل العمال معها داخل المكاتب البريدية لولاية الجلفة.

الفصل الثالث: الثقافة

التنظيمية

الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

تمهيد .

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية.

المطلب الثاني: نشأة الثقافة التنظيمية.

المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية.

المطلب الرابع: خصائص الثقافة التنظيمية.

المبحث الثاني: أسس الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: وظائف الثقافة التنظيمية:

المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية.

المطلب الثالث: محددات الثقافة التنظيمية.

المطلب الرابع: النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية:

خلاصة الفصل.

تمهيد :

تعد الثقافة التنظيمية بمثابة الروح المحركة لجميع العمليات الإدارية والخدمية داخل المؤسسات المعاصرة، إذ تشكل المظلة الفكرية والسلوكية التي توجه أداء المورد البشري وتحدد طريقة استجابته للتغيرات البيئية والتكنولوجية. وينطلق هذا الفصل من فرضية سوسولوجية مفادها أن فهم نجاح أي مؤسسة، لاسيما المنظمات ذات الطابع الخدمي العمومي، لا يمكن أن يكتمل بالتركيز على الهياكل واللوائح الرسمية الصارمة وحده، بل يتطلب الغوص في عمق المنظومة القيمية والافتراضات اللامادية المشتركة بين الفاعلين. ومن هذا المنطلق، يهدف الطرح المنهجي هنا إلى التأسيس المعرفي لمتغير الثقافة التنظيمية من خلال محورين متكاملين؛ يُعنى الأول برسم الملامح الماهوية لهذا المفهوم من حيث أصوله ومميزاته، بينما يركز المحور الثاني على تفكيك الأسس البنائية والأدوار الوظيفية والنظريات المفسرة له، بغية تكوين أرضية نظرية صلبة تسمح بتشخيص الواقع المهني المحلي .

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية.

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الثقافة التنظيمية، وهو الأمر الذي يعكس مدى اتساع وتعقد هذا المفهوم وتنوع دلالاته، فعند تتبع العلماء والباحثين الذين تناولوا دراسة المفهوم نجد أنه تمت الإشارة إلى وجود أكثر من (250) تعريفا للثقافة التنظيمية، كما تمت الإشارة أيضا إلى وجود أكثر من (162) تعريفا للثقافة التنظيمية، ولعل التعريف الأكثر شيوعا هو تعريف شاين (2010)، الذي اعتبر الثقافة التنظيمية قوة اجتماعية غير مرئية إلى حد كبير، ذات تأثير عال، وعلى هذا عرفها بأنها "هي القوة غير المرئية التي تدفع المنظمة نحو أهداف محددة أو شيء معين في اتجاه محدد". وقد تمت الإشارة أيضا إلى أنها هي "مزيج يشمل المعتقدات، والأيدولوجيا، واللغة، والطقوس، والقيم، والأعراف، والتقاليد التي تقود كل السلوكيات الداخلية للمنظمة، سواء فردية أو جماعية أو تعاونية".

وقد عرفت أيضا بأنها إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة، وتتأصل أي ثقافة على مجموعة من الخصائص الأساسية التي يثمنها العاملون في المنظمة.¹

¹ رباب محروس عبد الحميد، مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء)، المجلد 01، العدد 01، كلية الدراسات العليا للبحوث الإحصائية، جامعة القاهرة، مصر، 2022، ص 56

وعرفها ببساطة (ATKINSON.PH.E) على اعتبار أنها تلخص طريقة الأداء الخاصة بالمنظمات والتي تميزها عن غيرها، أي أنها الطريقة التي تؤدي بها الأعمال من حولنا. كما تعرف على أنها النمط العام للمعتقدات والمبادئ المشتركة لأفراد المؤسسة والتي تبلورت خلال تاريخ المؤسسة لتشكيل الأساس والمنطلق لكثير من السلوكيات والأعراف الرسمية وغير الرسمية. وذهب البعض إلى تشبيه الثقافة بالنسبة للمنظمة كالشخصية بالنسبة للفرد، أو على أنها " كجبل الجليد، يمثل جزؤه الأكبر المختفي تحت الماء المبادئ والقيم التي اكتسبها أفراد المؤسسة على مر الزمان، والجزء الذي يظهر فوق الماء يمثل السلوك من أقوال وأفعال تعارف عليها أفراد المؤسسة.¹

يرتكز الفهم العلمي للمنظمات على تفكيك الهوية المعنوية التي توجه سلوك الأفراد داخل بيئة العمل، حيث تُعرف الثقافة التنظيمية بأنها مصفوفة القيم، والمعتقدات، والمعايير السلوكية المشتركة التي يتقاسمها العاملون وتحدد طريقة تفاعلهم اليومي. ويسهم ضبط هذا المفهوم في إزالة الغموض عن الأنماط غير الرسمية للإدارة وتوضيح كيفية بناء الشخصية الاعتبارية للمؤسسة.

¹ بومدين بلكبير، أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الابتكار وتحسين مستويات الأداء في المؤسسات: إطار تحليلي لمجموعة من الدراسات السابقة، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية و الإنسانية رقم 07، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، 2013، ص258

المطلب الثاني: نشأة الثقافة التنظيمية.

لم يكن الاهتمام بالبعد القيمي للمؤسسات وليد الصدفة، بل جاء نتاجاً للمدارس الفكرية والتطور التاريخي لعلم اجتماع الإدارة والمنظمات الذي سعى لتجاوز التفسيرات المادية الجافة. ويمر هذا التتبع برصد المحطات التاريخية والدراسات السلوكية التي أبرزت دور العوامل الإنسانية، وتفسير كيف تحولت الثقافة من مجرد مفهوم أنثروبولوجي إلى أداة تنظيمية حاسمة.

يؤكد Schein على أن عملية بناء الثقافة التنظيمية تبدأ مع بداية تكوين المنظمة أو مجموعة العمل كما ذكر سابقاً. حيث يرى انه لا يمكن بأي حال من الأحوال أن تتواجد الثقافة التنظيمية إلا بوجود مجموعة تتجمع حولها وترضى بها وتتفاعل معها. ومع بداية تكوين الثقافة التنظيمية يكون للمؤسسين الدور الهام والحيوي في تشكيل المنظمة لثقافتها الأولية وخاصة في المنظمات الصغيرة حيث تزداد قدراتهم على فرض رؤيتهم على كافة أعضاء المنظمة.

هذا وتتكون الثقافة التنظيمية الأولية من مجموعة الافتراضات الأساسية حول العلاقة مع البيئة وطبيعة الواقع وطبيعة العنصر البشري وطبيعة النشاط البشري وأخيراً طبيعة العلاقات الإنسانية والتي يأتي بها المؤسسين من واقع خبراتهم الثقافية لكي تحدد لأعضاء المنظمة الكيفية التي يتم بها التعامل مع المشاكل المختلفة.¹

¹ ربحي كريمة، تكامل الثقافة التنظيمية و إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية حالة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة البليدة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، 2012-2013، ص14

ظهر مصطلح الثقافة التنظيمية في الخمسينيات من القرن الماضي تحديدا في كندا، حيث جاءت كاقترح داخل أبحاث وأعمال الباحث ألتون حاك 1952 الذي اقترح تعريفا لثقافة المؤسسة و اعتبرها نمط تفكير مشترك في المنظمة لما لها من دور في إرساء نظام للعادات والروابط الاجتماعية المشتركة بين الأعضاء.¹

المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية.

يمكننا تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:²

- تعد الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للإدارة والعاملين، إذ تمل نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها، كما تم الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء.

- هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة والأدوار، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم.

- تحدد الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية للعاملين السلوك الوصفي المتوقع منهم وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم وبين الجهات التي يتعاملون معها (حتى ملابسهم ومظهرهم، اللغة، منهجيتهم في حل المشكلات...).

¹ سفيان خديجة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمتوسطة الحاج بن نعمان محمد، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الطور الثاني ل م د، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2022-2023، ص22

² بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة - شركة بيبسي الجزائر -، جامعة الجزائر3، 2013/2014، ص90

- تعتبر ثقافة المنظمة عاملا هاما في جلب العاملين المبدعين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، كما أن المنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين كما أن المنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع إثبات الذات.

- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل كانت المنظمة أكبر قدرة على التغيير وحريصة على الاستفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها لإحداث التغيير.

- تمثل الثقافة التنظيمية عاملا من عوامل الانضباط الداخلي حيث يعتبر الانضباط داخل التنظيم ينبع هذا الانضباط مؤشرا واضحا لمدى بلوغ التنظيم درجة بالغة من ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية حيث من قيام الرئيس في قمة التنظيم ومساعدته بالانتظام في الدوام ليكون قدوة للآخرين قولا وفعلا، إذ لا يمكن أن نطلب من الأفراد شيئا مناقضا لما نفعله.

تستمد المنظومة القيمية مكانتها من قدرتها على صياغة التوجهات الاستراتيجية وتوجيه طاقات المورد البشري نحو تحقيق الفعالية والديمومة التنافسية. وتكمن القيمة الحقيقية في كونها

تمثل الرابط السلوكي الذي يضمن الولاء التنظيمي، ويحقق التناغم الفكري بين الأهداف الشخصية للعاملين والغايات الكبرى التي تسعى الإدارة لبلوغها.

المطلب الرابع: خصائص الثقافة التنظيمية.

اما فيما يخص الخصائص التي لها علاقة بالثقافة التنظيمية كعملية وسلوك، فرغم تفاوت درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم فإنها تتسم ب:¹

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به العمال من مسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف.
 - درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
 - درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العمال.
 - درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
 - مدى دعم الإدارة العليا للعمال
 - شكل ومدى الرقابة المتمثل في الإجراءات والتعليمات واحكام الاشراف الدقيق على العمال.
- طبيعة انظمة الحوافز والمكافآت وفيما اذ كانت تقوم على الاداء أو على معايير الأقدمية او الواسطة والمحسوبية.

¹ سارة طالب، الثقافة التنظيمية - آليات التكوين وأبعاد الممارسة -، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 07، العدد 32، جامعة الأغواط، 2019، ص 83

- درجة التسامح مع الاختلاف والسماح ووجهات نظر مختلفة.
- طبيعة الاتصالات وفيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي او تأخذ نمط شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.
- تتصف البيئة المعنوية للمؤسسات بمجموعة من السمات البنائية التي تمنحها طابع الاستقرار والقدرة على التكيف والانتشار بين الأجيال الوظيفية المتعاقبة. ويساعد استعراض هذه الميزات في فهم طبيعة الثقافة كونها ظاهرة مكتسبة، ديناميكية، وقابلة للتطور، ومستمرة في تشكيل الأطر العامة للتفكير والممارسة المهنية.

المبحث الثاني: أسس الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: وظائف الثقافة التنظيمية:

تتلخص وظائف ثقافة المنظمة في أربع وظائف رئيسية هي:¹

- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

¹ منير محمد حسين علقم، الثقافة التنظيمية ودورها في صياغة الاستراتيجية دراسة تطبيقية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، 2023، ص18

- تسهل الالتزام الجماعي إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

- تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور من حولهم: حيث تتوفر ثقافة المنظمة مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء وبتحقيق هذه الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ/الإسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.

- وبتحقيق الوظائف السابقة تعمل المنظمة بمثابة الصمغ/ الإسمنت الذي يربط افراد المنظمة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.¹

تتعدد الأدوار التشغيلية التي تؤديها المنظومة الثقافية داخل الهيكل الإداري، حيث تعمل كآلية حيوية لضبط السلوك الفردي وتحديد الخطوط الفاصلة بين الممارسات المقبولة والمرفوضة. وتتجلى هذه الأدوار في تعزيز الهوية الجماعية، وتسهيل الالتزام، وتوفير إطار مرجعي يساعد العاملين على فهم الأحداث وتفسيرها.

¹ سارة طالب، مرجع سابق، ص84

المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية.

تتشكل الهوية الفكرية للمنظمة من خليط متكامل من العناصر المادية والمستويات اللامادية التي تندمج معاً لتخلق واقعاً سلوكياً معاشاً. ويشمل هذا البناء التفاعلي المكونات الظاهرة كالشعارات والطقوس اليومية، إلى جانب المكونات الضمنية العميقة مثل القيم الراسخة، والافتراضات الأساسية، والمعتقدات المشتركة.

- **القيم التنظيمية:** وهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني، حيث يزود برؤيته عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المنظمة، حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.¹

- **المعتقدات:** عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل.²

- **الموروث الثقافي للمنظمة:** وهي تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة منها ما هو ايجابي والتي تحاول المنظمة التركيز عليه ونشره باعتباره مرجع محفز للأفراد، ومنها ما هو سلبي

¹ شنين فتيحة، الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية دراسة مقارنة بين القطاع العمومي والقطاع الاقتصادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2021-2022، ص06
² صبرينة مخالفي، اثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للدلفنة البلاستيكية التابعة للمجمع الوطني للبلاستيك والمطاط، دراسات العدد الاقتصادي، مجلة دولية علمية محكمة، المجلد 15، العدد 01، جامعة الأغواط، ص16

تحاول المنظمة التغاضي عليه كتعرض أحد المنتجات الى عيوب أثناء مراحل إنتاجه مما يجعله غير مطابق للمواصفات المطلوبة في السوق بمنتجات بديلة في السوق.¹

- الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة. وهي ما تم التعارف عليه داخل أي منظمة عمل دون الحاجة لكتابة تلك الأعراف، حيث تسود ويلتزم الجميع بها، وان لم تكن مكتوبة. فالجميع يرى أنها واجبة التنفيذ والالتزام بها على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة ولبينة العمل. ويضيف يتمثل أبرزها في: البيانات الرسمية، وتتضمن مبادئ التنظيم وأنظمته وأهدافه وتوجهاته، والقودة وهي تمثل سلوك الإدارة العليا نحو العاملين، والرموز وهي تشير الى أنظمة الحوافز والمكافآت، واهتمام الرؤساء وهي عبارة عن المواضيع التي يهتم بها القادة والرؤساء، وسياسات التوظيف، والتركيب التنظيمي ويشير الى درجة المركزية واللامركزية والسلطة واتخاذ القرارات.²

- الرموز: هي كلمات، تصرفات، صور، علامات، وغيرها من الرموز الأخرى التي تشكل المعلومات الثقافية وترتبط بالقيم التنظيمية"، تستخدم للتعبير عن معاني معينة تتجاوز الرمز في حد ذاته، والتي يصعب إدراكها بجواسنا" .

¹ يونسى مختار، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015، ص38
² سماح فهد الرشيدى، مؤشرات العمل بالثقافة التنظيمية في إدارة المعلومات: دراسة بأسلوب دلفاي، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد41، 2022، ص224

- الطقوس الجماعية والاحتفالات: هي معايير وأنشطة متكررة تستخدم في أوقات معينة للتأثير

على سلوك أعضاء المنظمة، كطريقة التحدث أو طريقة إدارة الاجتماعات، والهدف من

إجراء الطقوس هو تطوير الاحساس بالانتماء وترسيخ ثقافة المؤسسة.¹

المطلب الثالث: محددات الثقافة التنظيمية.

هناك مجموعة من العوامل والمتغيرات المسؤولة عن تشكيل ثقافة أي منظمة وترسيخها أو تطويرها

وتغييرها، ويمكن إجمال العوامل التي لها تأثير مهم في تحديد طبيعة وشكل ثقافة أي منظمة،

في الآتي:²

- الصفات الشخصية لأعضاء المنظمة وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.

- الخصائص الوظيفية ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد، حيث يتجه الفرد

إلى المنظمة التي تتفق مع اهتماماته وقيمه ودوافعه، كما أن المنظمة تجذب إليها من يتفق معها

في ثقافتها.

- البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة، حيث تنعكس خصائص التنظيم الإداري على

خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.

¹ صبرينة مخالفي، مرجع سابق، ص16

² عيسى روابحية، الثقافة التنظيمية ودورها في بناء المنظمة المتعلمة (دراسة حالة مؤسسة فرتيال عنابة)، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه ل م د، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2017-2018، ص18

- المنافع التي يعصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية وأدبية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتتعرض على سلوكياته.

- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة وما تشمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة مع بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية.

تخضع الثقافة المهنية لتأثيرات متبادلة ومستمرة ناتجة عن تداخل جملة من العوامل الداخلية والخارجية التي تشترك في رسم ملامحها النهائية. وتبرز في هذا السياق طبيعة القيادة الإدارية، وحجم المؤسسة، وتاريخها، بالإضافة إلى ضغوط البيئة الاجتماعية والثقافية المحيطة التي تفرض شروطها على قيم العمل.

المطلب الرابع: النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية:

قدم الفكر الإداري والسوسيولوجي أطراً معرفية متنوعة حاولت تفسير وتحليل ظاهرة الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء العام للمؤسسات. وتتنوع هذه المقاربات النظرية والمناذج التفسيرية في رؤيتها لأصل الثقافة وكيفية إدارتها، مما يمنح الباحثين أدوات تشخيصية لفهم التفاعلات العميقة داخل التنظيم.

1. نظرية الوظيفية:

انطلقت معظم الكتابات الوظيفية التقليدية والمعاصرة من المشكلات الاجتماعية والتصدعات التي طرأت على المجتمعات في ظل الظروف التي عايشها كل باحث في مجتمعه، وبالرغم من الانتقاد الرئيسي للفكر البنائي الوظيفي المتمحور أساسا حول اهتمام أنصاره بالنظام والبنية والوظائف بشكل جامد لا يراعي التغيرات والتحويلات المجتمعية، إلا أن البنائين الوظيفيين كانوا يرون أن الرهان الأكبر بالنسبة لهم لمعالجة تلك المشكلات يتمثل في بناء علم اجتماع قائم على أسس علمية ومنهجية ومن هنا تولدت الرغبة في صياغة نظرية سوسولوجية عامة تتناول الأجزاء المتفاعلة للنسق الاجتماعي ويظهر ذلك خاصة عند ابن خلدون في دعوته لتطوير علم العمران ومحاولة دوركايم لتأصيل علم اجتماع جديد بعيدا عن أفكار من سبقوه إميل دوركايم و تالكوت بارسونز في سعيه لوضع إطار تصوري شامل.¹

إن الأفراد، في نظر دوركايم، يتمثلون النظام الاجتماعي لغرض معين، ربما يكون خافيا عليهم لكن عالم الاجتماع يستطيع رؤيته. هذا الغرض، أو الوظيفة، هو دعم نمط حياة ما. ما كان المجتمع بقادر على إلغاء الفئات أمام الاختيار الحر للفرد من دون إلغاء نفسه. ونتيجة لاستبطان المعتقدات حول ما هو مقدس وما هو مدنس، ما الذي يشكل فعلا إجراميا، أو ما

¹ غربي محمد، النظرية البنائية الوظيفية: نحو رؤية جديدة لتفسير الظاهرة الاجتماعية، مجلة التمكين الاجتماعي، مجلة فيصلية دولية أكاديمية المحكمة، المجلد 01، العدد 03، جامعة الأغواط، 2019، ص 172

الأفكار المعقولة، يتم حماية نظام اجتماعي معين. فالعلاقات الاجتماعية تولد أنماطا لإدراك العالم تساهم في الحفاظ على تلك العلاقات.

على أن هذا لا يعني أن المجتمع يستأصل الهوية الفردية. فدوركايم يرفض بصراحة مثل تلك الفكرة ويوضح ذلك بقوله: «نحن لا نقصد توكيد»، أن المعتقدات الاجتماعية والسلوكيات تدس نفسها بطريقة واحدة في الأفراد.. إذ لا توجد نمطية اجتماعية لا تسمح بنطاق شامل من التدرج الفردي. والذي أصر عليه دوركايم هو أن نطاق التنوع الممكن والمحتمل يكون.. دائما وفي كل مكان مقيدا بدرجة أو بأخرى»، وأنه عاجلا أو أجلا يوجد.. حد لا نستطيع أن نتجاوزه»¹.

2. نظرية الماركسية

تصر المقاربة الماركسية للثقافة على أن النصوص والممارسات يجب أن تحلل بحسب علاقتها بالأحوال التاريخية لإنتاجها (وفي بعض الصيغ، للأحوال المتغيرة لاستهلاكها وتلقيها). وما يجعل المنهجية الماركسية مختلفة عن المناهج التاريخية الأخرى للثقافة هو المفهوم الماركسي للتاريخ والبيان الأكمل للنهج الماركسي للتاريخ موجود في التمهيد والمقدمة لكتاب مساهمة في نقد التاريخ السياسي هنا يحدد ماركس تفسيره الشهير الآن القاعدة / البنيان الفوقي للتطور الاجتماعي والتاريخي في الفصل الأول، بحثت هذه الصيغة بإيجاز في ما يتعلق بالمفاهيم المختلفة

¹ الفاروق زكي يونس، نظرية الثقافة، عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1997، ص223-224

للأيدلوجية. وسأقوم الآن بتوضيح هذه الصيغة بتفصيل أكبر وأبين كيف يمكن استعمالها المحددات الذي يؤثر على إنتاج الثقافة الشعبية واستهلاكها.

يرى ماركس أن كل حقبة مهمة في التاريخ شيدت حول نمط معين من الإنتاج: أي الطريقة التي يتم فيها تنظيم المجتمع (أي: الرقيق، الإقطاع، الرأسمالية) لإنتاج ضروريات الحياة - الطعام، المأوى، إلخ. وبتعبيرات عامة، فإن كل نمط من الإنتاج ينتج: (1) طرقاً محددة للحصول على ضروريات الحياة، وعلاقات اجتماعية محددة بين العمال ومن يسيطرون على نمط الإنتاج، ومؤسسات اجتماعية محددة (بما فيها الثقافية). ويأتي في قلب هذا التحليل الادعاء بأن كيفية إنتاج المجتمع لوسائل وجوده (نمط الإنتاج الخاص به يقرر في نهاية المطاف الشكل السياسي والاجتماعي والثقافي لذلك المجتمع وتطوراته المستقبلية المحتملة. وكما يوضح ماركس، إن نمط إنتاج الحياة المادية وكيف عملية الحياة الاجتماعية والسياسية والفكرية بشكل عام. وهذا الادعاء مبني على افتراضات معينة حول العلاقات بين «القاعدة» و «البنيان الفوقي». وعلى هذه العلاقة. بين «القاعدة» والبنيان الفوقي - يقوم تحليل الماركسية للثقافة.¹

¹ جون ستوري، ترجمة د. صالح خليل أبو أصعب، د. فاروق منصور النظرية الثقافية والثقافة الشعبية، هيئة أبو ظبي للسياحة و الثقافة، ط1، أبو ظبي، 2014، ص105-106

3. نظرية الهوية:

تعتبر من النظرية السوسيولوجية الأخرى التي تركت بصماتها في علم الاجتماع المنظمات للعالم الاجتماعي الفرنسي سانسوليو، إذ يعتبر هذا الأخير عالم الاجتماع الأول الذي تبنى في أعماله فكرة الهوية في ميدان علم الاجتماع، فلقد ركز في أعماله على أهمية الأبعاد السوسيولوجية والثقافية التي تفرض نفسها كذلك في المنظمة، اهتم بالبحث في عملية التعلم الثقافي في مجال العمل وبالتأثير العميق للعمل على البنيات الذهنية والممارسات الجماعية للعمال العاملين في المنظمات الصناعية والإدارية على حد سواء.¹

إن هوية الجماعة الاجتماعية سواء الفردية أو الجماعية لا يمكن أن يكون لها مدلولاً أو معنى حقيقي إلا في ضوء مواجهتها للآخر سواء كان فرداً أو جماعات، لها تأثير بموجب تفاعلها داخل المجال الاجتماعي، وطرح جورج هيربرت ميد فكرة أن الوعي بالذات ليس إنتاجاً فدياً صرفاً، ولكنه ينتج من مجموعة تفاعلات اجتماعية يكون الفرد منغمساً فيها، فبرأيه يكون كل واحد يرى هويته بتبني وجهة نظر الآخرين ووجهة نظر المجتمع الذي ينتمي إليه، فالشعور بالهوية ليس معطياً أولياً في الوعي الفردي وقد حدد ذلك في مقولاته الأساسية المتعلقة بالفعل والذات والمجتمع.²

¹ سمير يوسف خوجة، الأسس النظري والميدانية لعلم الاجتماع المنظمات، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 17، العدد 02، 2024، ص273

² مسعودة سعود، الهوية الاجتماعية والامتثال الاجتماعي - قراءة سوسيولوجية في المفهوم-، مجلة المجتمع والرياضة، المجلد 07، العدد 02، جامعة حمه لخضر، وادي، 2024، ص211

بحيث أن المنظمة في المجتمعات الصناعية الحديثة لم تعد تمثل فضاء للإنتاج فقط، وإنما تعتبر أيضا مؤسسة لتشكيل ولنمو الهويات الفردية والجماعية، لأن علاقات العمل تخلق التمثلات الجماعية والقيم المشتركة، ففي العمل يقدم العمال على تعلم القيم والمعايير أثناء التواصل المستمر والمداولات والنقاشات التي تفرضها عليهم المنظمة في كل مناسبة، كنتيجة لكل هذا التفاعل يقوم العمال بصياغة ثقافة خاصة بم ويتم استيعابا من خلال المناسبات المختلفة التي يعيشونها في وسط العمل، ويتضح ذلك أثناء قيامهم بوظائفهم أو عن طريق علاقاتهم مع الآخرين أو خلال العمل الجماعي للإضرابات، المسيرات، الخ.¹

¹ سمير يوسف خوجة، مرجع سابق، ص274

خلاصة الفصل

يقودنا التجريد النظري لمتغير الثقافة التنظيمية في ختام هذا الفصل إلى الاستنتاج بأن الهوية القيمية للمؤسسة ليست مجرد نتاج ترفي، بل هي آلية حوكمة غير رسمية بالغة الأثر في توجيه وتسيير السلوك التنظيمي العام. لقد أثبتت المقاربات والنظريات السلوكية المتواترة أن كفاءة الأداء الخدمي والمؤسساتي ترتبط ارتباطاً طردياً بمدى تجانس وقوة القيم المهنية السائدة وقدرتها على التكيف والابتكار. ويمثل هذا الفهم المعمق للمكونات والمحددات الثقافية ركيزة بالغة الأهمية لدراستنا الحالية، حيث يمنحنا منظوراً علمياً لفهم الواقع الإنساني والمهني داخل مؤسسة بريد الجلفة، ومحاولة الكشف عن مدى قدرة الثقافة السائدة هناك على احتضان وتوطين ممارسات الرقمنة الحديثة، أو الكشف عما إذا كانت الذهنيات والتقاليد الإدارية الموروثة تشكل جداراً سوسولوجياً يقاوم التحول نحو البيئة الإلكترونية المستحدثة.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية

تمهيد

1. المنهج

2. عينة الدراسة

3. الأدوات المستعملة في الدراسة

4. مجالات الدراسة

5. التعريف بالمؤسسة المعنية بالدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

تستوجب البحوث السوسولوجية والتنظيمية الانتقال من التجريد النظري والمفاهيمي إلى الأجراء الميدانية، حيث يُعد الضبط الإجرائي والمنهجي الضامن الأساسي لتحقيق موضوعية البحث وعلميته. وبما أن دراستنا تتمحور حول نقصي هندسة "تأثير التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية في المؤسسة العمومية (بريد الجلفة)"، فإن هذا الفصل يمثل الخريطة التنفيذية التي ترسم معالم العمل الميداني؛ بدءاً من تحديد المنهج الذي يوجّه أدوات التفكير، وتوصيف مجتمع البحث وكيفية سحب العينة العشوائية البسيطة الممثلة له، وصولاً إلى هيكله أداة الاستبيان وتحديد الحدود المجالية والزمنية للبحث، مما يوفر أرضية صلبة للانتقال اللاحق نحو التحليل الإحصائي والدراسة التفسيرية.

1. المنهج

يعرف المنهج العلمي على انه "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة الحقيقية، وهو البرنامج الذي يحدد السبل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها"¹.

وانطلاقاً من طبيعة الإشكالية المرتبطة بقطاع البريد، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأداة العلمية الأكثر ملاءمة لتفكيك أبعاد الظاهرة وتفسيرها. يتيح لنا هذا المنهج رصد واقع الانتقال الرقمي في مكاتب بريد الجلفة ببعديه البشري والفيزيقي، وتشخيص ملامح الثقافة التنظيمية السائدة بأبعادها المهنية والتقنية. ومن خلال هذه المقاربة، لا يقتصر دور البحث على الوصف الخارجي للمؤسسة، بل يتعداه إلى تحليل العلاقات الارتباطية والأثر القائم بين تبني الأنظمة الرقمية وتطوير المهارات، وبين مستويات الالتزام الإداري وسرعة الإنجاز، مما يفضي إلى صياغة استنتاجات سوسيولوجية دقيقة وتوصيات ميدانية قابلة للتطبيق لرفع كفاءة هذا المرفق العمومي.

¹ فهيمة بوهنتالة، التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة حاج لخضر، باتنة، 2009، ص 154.

تعريف المنهج الوصفي التحليلي:

محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة، للوصول إلى فهم أفضل وأدق أو وضع السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها¹.

2. عينة الدراسة

يُمثل مجتمع البحث النطاق البشري الكلي الذي تصب فيه إشكالية الدراسة، ويتمثل في كافة عمال وموظفي المديرية الولائية لبريد الجزائر بالجلفة والمكاتب البريدية التابعة لها، والبالغ عددهم إجمالاً 123 عاملاً وموظفاً.

ولغرض جمع المعطيات الميدانية، جرى الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث تم سحب عينة ممثلة قوامها 53 عاملاً من إجمالي المجتمع الأصلي. ويستند هذا الخيار المنهجي إلى إعطاء فرص متكافئة وكاملة لكافة عمال المؤسسة للظهور في العينة بغض النظر عن تباين مستوياتهم الوظيفية أو سماتهم الديموغرافية (كالسن، الجنس، والخبرة المهنية). هذا التمثيل المتكافئ يضمن الحصول على استجابات موضوعية وغير متحيزة تعكس بصدق مستويات تقبل

¹ الرفاعي أحمد، مناهج البحث العلمي، تطبيقات إدارية واقتصادية، دار وائل للنشر، عمان 1998، ص 122.

الرقمنة والقدرة على مجابهة التغيير التنظيمي، مما يرفع من درجات الصدق الداخلي والخارجي للبحث ويجعل نتائج العينة قابلة للتعميم إحصائياً وسوسولوجياً على المجتمع الكلي لبريد الجلفة.

3. الأدوات المستعملة في الدراسة

سبقت صياغة أداة الدراسة القيام بزيارة ميدانية استكشافية للمديرية الولائية لبريد الجلفة والمكاتب البريدية المحيطة بها، حيث ساهمت هذه الخطوة التمهيدية في معاينة البيئة التقنية والخدمية للمؤسسة عن قرب، ورصد تفاعل الموظفين مع الأنظمة المعلوماتية والجمهور، مما ساعد على إسقاط فرضيات البحث على الواقع الفعلي للقطاع.

وعليه، تم اختيار الاستبيان (الاستمارة) كأداة رئيسية لتجميع البيانات نظراً لنجاحها الإجرائية في استطلاع آراء عدد معتبر من المبحوثين وتوفير معطيات كمية قابلة للقياس الإحصائي والمقارنة العلمية. وقد جرى بناء عبارات الاستمارة وتصميمها ارتكازاً على جدول بناء المفاهيم، لتشمل ثلاثة محاور أساسية وفق التفصيل الآتي:

• **المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:** ويستهدف رسم الملامح السوسيو مهنية

لعمال بريد الجلفة من خلال متغيرات أساسية هي: (الجنس، السن، المستوى التعليمي،

وسنوات الخبرة بالمؤسسة)، لتفسير التباين في الآراء بناءً على الخصائص الذاتية والمهنية

للموظفين.

• المحور الثاني: متغير التحول الرقمي (المتغير المستقل): وُصِّمَت عباراته العشر الأولى

(من 01 إلى 10) بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لتغطية بعدين هما:

1. التحول البشري: ويقيس مدى تقبل العمال للأنظمة، قدرتهم على التعامل مع

الأدوات الرقمية، تفاعلهم مع الدورات التكوينية، استعدادهم النفسي للتخلي عن

النمط التقليدي، والحد من المعاملات الورقية.

2. التحول التكنولوجي الفيزيقي: ويستقصي مدى توفر الحواسيب المكتبية، حداثة أنظمة

المعلومات، فاعلية البرمجيات الخدمية، استقرار شبكة الإنترنت، ومستوى رقمنة

الخدمات الموجهة للزبائن.

• المحور الثالث: متغير الثقافة التنظيمية (المتغير التابع): وصيغت عباراته العشر المتبقية

(من 11 إلى 20) وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس بعدين أساسيين هما:

1. الثقافة التنظيمية المهنية الإدارية: وتقيس درجات الالتزام بالضوابط الإدارية

الحديثة، احترام أوقات العمل، تنظيم المصالح، مرونة تقبل الأساليب الجديدة،

وتتمية روح المسؤولية المهنية.

2. الثقافة التقنية :وتركز على قياس مدى ارتكاز الأداء اليومي على الأنظمة الرقمية،

تقبل توظيف التكنولوجيا في المهام، السعي لتطوير المهارات التقنية الشخصية،

دور الرقمنة في تقليص أخطاء العمل، وسرعة إنجاز الخدمات.

4. مجالات الدراسة.

4. 1. المجال الزمني:

نظراً لطبيعة الالتزامات والضغوطات اليومية التي يواجهها عمال بريد الجلفة جراء استقبال وتلبية طلبات الزبائن، استغرق تطبيق الاستمارة ميدانياً وتوزيعها ثم استرجاعها مدة زمنية امتدت عبر شهري من 10 الى 14 ماي 2026. وقد سارت خطة جمع البيانات وفق المراحل المتدرجة التالية لضمان الحصول على إجابات رصينة ومكتملة:

4. 2. المجال المكاني:

أُجري البحث الميداني في مقر المديرية الولائية لبريد الجزائر بولاية الجلفة (بريد الجلفة)، والمكاتب البريدية التابعة لها والواقعة ضمن الحيز الجغرافي للمدينة. وتكتسي هذه المؤسسة أهمية استراتيجية بوصفها المسؤول المباشر عن تسيير وتدبير المرفق البريدي والمالي والنقدي وتأمين

استمرارية الخدمات لساكنة الولاية، مما يضمن بيئة عمل غنية بالتفاعلات التنظيمية والتكنولوجية المناسبة لقياس أثر التحول الرقمي.

5. التعريف بمؤسسة الدراسة.

تُمثل مؤسسة بريد الجلفة بنية تنظيمية وخدماتية عمومية تتسم بالديناميكية والتفاعل المستمر بين مكوناتها البشرية والتقنية. وتضم المؤسسة نسيجاً بشرياً متنوعاً يجمع بين فئات عمرية متباينة ومستويات تعليمية وخبرات مهنية مختلفة، مما يجعلها بيئة خصبة لدراسة "علم اجتماع التنظيم". وتأتي أهمية هذه المؤسسة في الوقت الراهن من كونها تمر بمرحلة انتقالية حاسمة نحو الرقمنة الشاملة لمعاملاتها (كالأنظمة النقدية، التطبيقات الداخلية، والخدمات البريدية الحديثة)، وهو ما يفرض نمطاً ثقافياً وسلوكياً جديداً يتطلب تضافر الجهود التقنية والبشرية لتحقيق الكفاءة الإدارية المطلوبة.

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل ضبط البناء المنهجي والإجرائي الذي وجّه حركة البحث الميداني لتقصي العلاقة بين المتغيرات. وقد تم التأسيس لذلك عبر تبني المنهج الوصفي التحليلي، وحصر مجتمع الدراسة البالغ 123 عاملاً، مع استخراج عينة عشوائية بسيطة قوامها 53 مفردة. كما تم تفكيك أداة الاستبيان وعرض أبعادها ومؤشرات المصاغة لقياس مستويات الرقمنة والثقافة التنظيمية ببريد الجلفة، وتأطير ذلك زمانياً ومكانياً. وبناءً على هذه الخطوات التأسيسية المحكمة، يصبح المسار البحثي مهياً تماماً لولوج الفصل التطبيقي اللاحق لعرض الجداول الإحصائية، قراءتها سوسيوولوجياً، واختبار مدى صحة الفرضيات.

**الفصل الخامس: عرض وتحليل
البيانات واستخلاص النتائج**

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات واستخلاص النتائج

1. عرض وتحليل البيانات

2. استخلاص النتائج

1. عرض وتحليل البيانات

1.1. اختبار صدق الاستبيان:

1.1.1. الصدق الخارجي:

للتأكد من أن استمارة البحث مناسبة وموثوقة لجمع المعلومات الميدانية، قام الباحث بعرضها في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة والخبراء المحكمين المتخصصين بجامعة الجلفة، بهدف مراجعة الأسئلة والتحقق من مدى وضوحها ودقتها العلمية، ومدى مواءمتها لخدمة أهداف الدراسة وفرضياتها المتمثلة في قياس أثر التحول الرقمي بأبعاده البشرية والتكنولوجية على الثقافة التنظيمية بمختلف مظاهرها الإدارية والتقنية بمؤسسة بريد الجلفة؛ وبفضل ملاحظاتهم وتوجيهاتهم القيمة تم تحسين صياغة العبارات وجعلها أكثر دقة وأسهل فهماً للمشاركين، مما ساهم بشكل فعال في رفع مستوى الصدق الظاهري والمصدقية العلمية للأداة لتصبح جاهزة للتطبيق النهائي.

1.1.2. الصدق الداخلي:

الجدول رقم (01): ثبات الاستبيان الفا كرونباخ

المحور / البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	القيمة المقبولة إحصائياً	درجة الثبات
بعد التحول البشري	5	0.946	0.60	ممتاز جداً ومستقر
بعد التحول التكنولوجي الفيزيقي	5	0.883	0.60	مرتفع ومستقر

بعد الثقافة التنظيمية المهنية الإدارية	5	0.814	0.60	جيد جداً ومستقر
بعد الثقافة التقنية	5	0.888	0.60	مرتفع ومستقر
الأداة ككل (الاستمارة الإجمالية)	20	0.880	0.60	قوي وعالي جداً

المصدر: من أعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم 01 نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (الاستمارة) باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث أظهرت المؤشرات الإحصائية الميدانية أن معامل الثبات العام للأداة ككل بمختلف عباراتها العشرين بلغ 0.880، وهي قيمة مرتفعة وتتجاوز بكثير النسبة المقبولة في البحوث الإنسانية والاجتماعية والمحددة إحصائياً بـ 0.60. وبتقسيم الأداة إلى أبعادها الأربعة، حقق بعد التحول البشري النسبة الأعلى بثبات ممتاز قدره 0.946، يليه بعد الثقافة التقنية بـ 0.888، ثم بعد التحول التكنولوجي الفيزيقي بـ 0.883، وحل بعد الثقافة التنظيمية المهنية الإدارية في المرتبة الأخيرة بمعامل ثبات جيد جداً قُدِّرَ بـ 0.814.

تؤكد هذه المؤشرات الرقمية المتكاملة أن الاستمارة الموزعة على عمال بريد الجلفة تتمتع بدرجة عالية جداً من الاتساق الداخلي والتماسك الإحصائي بين بنودها، مما يعني أن العبارات المصاغة قادرة على قياس ملامح التحول الرقمي وأبعاد الثقافة التنظيمية بدقة وثبات؛ وبناءً على هذه النتيجة، فإن أداة القياس تعتبر صالحة تماماً للتطبيق والتحليل الإحصائي المتقدم، وتضمن الحصول على نتائج صادقة ومستقرة لو أعيد تطبيقها على نفس العينة تحت ظروف مماثلة.

1. 2. عرض وتحليل البيانات العامة

جدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	32	60.4%
أنثى	21	39.6%
المجموع	53	100.0%

يوضح جدول رقم 02 توزيع أفراد العينة حسب الجنس، حيث تشير المعطيات الإحصائية الميدانية

إلى أن النسبة الأكبر من المبحوثين هم من فئة الذكور بنسبة بلغت 60.4%، في حين مثلت

فئة الإناث النسبة المتبقية والأقل والتي قدرت بـ 39.6% من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

يعود هذا التفاوت السوسولوجي في التوزيع الجندي داخل مؤسسة بريد الجلفة إلى طبيعة قطاع

البريد والمواصلات سوسيومهنياً، والذي يتطلب جهوداً حركية ونشاطات ميدانية، لاسيما في

مجالات النقل والتوزيع والعمل التعاقدى الخارجي، وهي وظائف يزداد فيها الإقبال والتوظيف لفئة

الذكور مقارنة بالإناث. كما تعكس هذه النتيجة خصائص سوق العمل المحلي في بيئة الدراسة،

التي لا تزال تسجل مشاركة مهنية أوسع للرجال في قطاعات الخدمات الإدارية والعمومية ذات

الطابع التنفيذي المستمر، مع وجود حضور نسوي معتبر يتركز غالباً في المكاتب والمصالح

الإدارية والاستقبال.

جدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
من 40 إلى 50 سنة	31	58.5%
من 30 إلى 40 سنة	16	30.2%
أقل من 30 سنة	4	7.5%
50 سنة فأكثر	2	3.8%
المجموع	53	100.0%

يوضح جدول رقم 03 توزيع أفراد العينة حسب السن، حيث يتبين من القراءة الرقمية أن الفئة العمرية الممتدة من 40 إلى 50 سنة حظيت بالوزن الإحصائي الأكبر بنسبة بلغت 58.5%، تليها في المرتبة الثانية الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بنسبة قدرت بـ 30.2%، ثم الفئة الشابة الأقل من 30 سنة بنسبة انخفضت إلى 7.5%، بينما سجلت الفئة العمرية المقدر بـ 50 سنة فأكثر النسبة الأقل على الإطلاق بـ 3.8%.

تكشف هذه الهيكلية العمرية عن غلبة الفئات الناضجة والكهولة على التركيبة البشرية للمؤسسة، مما يعني سوسولوجياً أن بريد الجزائر بالجلفة يعتمد على نواة بشرية مستقرة تمتلك تراكماً معرفياً واجتماعياً واسعاً وآليات تكيف متجذرة مع البيئة التنظيمية. إلا أن انخفاض نسبة الشباب الأقل من 30 سنة يشير إلى ضعف معدلات التوظيف الجديد في السنوات الأخيرة أو بطء تجديد النسيج الديمغرافي للمؤسسة، وهو ما يضع المؤسسة أمام تحدٍ تنظيمي يتعلق بمدى

جاهزية هذه الفئات الغالبة (الأكثر من 40 سنة) لتقبل وتشرب قيم التحول الرقمي الجديدة مقارنة بالفئات الشابة التي تمتاز بمرونة تكنولوجية أعلى.

جدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
جامعي	32	60.4%
تكوين مهني	19	35.8%
ثانوي	2	3.8%
المجموع	53	100.0%

يوضح جدول رقم 04 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، حيث يظهر جلياً أن ذوي المستوى الجامعي يمثلون الحصة الكبرى والمهيمنة داخل العينة بنسبة وصلت إلى 60.4%، يليهم في الترتيب المبحوثون الحاصلون على شهادات التكوين المهني بنسبة بلغت 35.8%، في حين انحصرت النسبة الأقل والدنيا في الحاصلين على التعليم الثانوي بنسبة لم تتعد 3.8%.

يفسر هذا الارتفاع البارز في النسبة لصالح المستويات الجامعية والتكوينية توجه الدولة الجزائرية والمؤسسات العمومية نحو اشتراط الكفاءة الأكاديمية والمهارات التخصصية كميّار أساسي للتوظيف، تماشياً مع متطلبات العصرية. سوسيولوجياً، يعكس هذا الرأسمال الثقافي والتعليمي المرتفع لدى العمال مؤشراً إيجابياً وبيئة خصبة لاستيعاب وتطبيق إستراتيجيات التحول

الرقمي؛ فالأفراد الحاصلون على تكوين جامعي ومهني يملكون استعداداً معرفياً وقدرة أعلى على التعامل مع أنظمة وتكنولوجيا المعلومات الحديثة، مما يسهل من عملية إعادة التشكيل الثقافي والمهني داخل بريد الجلفة.

جدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة في المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
من 10 إلى 15 سنة	29	54.7%
من 5 إلى 10 سنوات	14	26.4%
أقل من 5 سنوات	6	11.3%
15 سنة فأكثر	4	7.5%
المجموع	53	100.0%

يوضح جدول رقم 05 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة، حيث تبرز النتائج أن النسبة الأعلى من العمال يمتلكون أقدمية تتراوح من 10 إلى 15 سنة بنسبة بلغت 54.7%، وتأتي بعدها في المرتبة الثانية فئة الخبرة المتوسطة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة سجلت 26.4%، تليها فئة الخبرة الحديثة الأقل من 5 سنوات بنسبة قدرت بـ 11.3%، بينما آلت النسبة الأقل للعمال الذين تتجاوز خبرتهم 15 سنة فما فوق بنسبة بلغت 7.5%.

ترتبط هذه النتائج سوسولوجياً بالاستقرار الوظيفي والولاء التنظيمي الذي يميز عمال المؤسسات العمومية في الجزائر كبريد الجزائر، حيث يميل العامل للحفاظ على منصبه لضمان الأمان المهني والاجتماعي. سيادة فئة الخبرة (10-15 سنة) تعني وجود ثقافة تنظيمية تقليدية راسخة ومتوارثة بين الأفراد حول كيفية أداء المهام؛ وهذا التوقع في منطقة الأمان المهني قد يشكل أحياناً مقاومة سوسولوجية مبطنة ضد التحول الرقمي خوفاً من فقدان المكتسبات أو صعوبة تغيير العادات والطقوس الإدارية اليومية التي اعتادوا عليها لسنوات طويلة.

1. 3. التحليل الوصفي لإجابات المبحوثين:

لتحليل إجابات المشاركين في الاستبيان، اعتمدنا على أدوات التحليل الإحصائي المعروفة، وهي: المتوسط الحسابي لمعرفة مستوى موافقة أفراد العينة على العبارات، بالإضافة إلى الانحراف المعياري لقياس مدى تباين واختلاف هذه الإجابات، وصولاً إلى اختبار الانحدار الخطي البسيط لتحديد طبيعة وحجم أثر التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية في المؤسسة.

1. 3. 1. التحليل الوصفي للإجابات المبحوثين للفرضية الأولى:

التذكير بالفرضية الأولى: يؤثر التحول البشري في تعزيز الثقافة التنظيمية المهنية الإدارية لدى عمال بريد الجلفة

الجدول رقم (06): اتجاهات إجابات أفراد عينة حول التحول البشري

المتغير	رقم السؤال	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
التحول البشري	02	أتعامل مع الأدوات الرقمية بثقة	4.26	1.25	موافق بشدة	1
	05	أفضل استخدام الوسائل الرقمية في أداء عملي	4.20	0.92	موافق	2

3	موافق	1.23	4.16	أستخدم الأنظمة الرقمية بسهولة في عملي	01	
4	موافق	1.22	4.13	أتعلم مهارات رقمية جديدة في العمل	03	
5	موافق	1.21	3.79	أتقبل التغييرات المرتبطة بالتحول الرقمي	04	
-	موافق	1.06	4.11	التحول البشري		المحور ككل

المصدر: من أعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم 06 النتائج الخاصة ببعد التحول البشري، حيث جاءت العبارة رقم 02 والمنصة على التعامل مع الأدوات الرقمية بثقة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 4.26 وبدرجة موافقة شديدة، تليها العبارة رقم 05 المتعلقة بتفضيل استخدام الوسائل الرقمية بمتوسط 4.20 وبدرجة موافقة، ثم العبارة رقم 01 الخاصة بسهولة استخدام الأنظمة الرقمية بمتوسط 4.16 وبدرجة موافقة، وجاءت العبارة رقم 03 حول تعلم مهارات رقمية جديدة في المرتبة الرابعة بمتوسط 4.13 وبدرجة موافقة، بينما حلت العبارة رقم 04 المتعلقة بتقبل التغييرات المرتبطة بالتحول الرقمي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.79 وبدرجة موافقة أيضاً، لتصل

القيمة الإجمالية للمحور ككل إلى متوسط حسابي عام يبلغ 4.11 وانحراف معياري قدره 1.06 وبدرجة موافقة عامة.

تشير هذه البيانات الإحصائية بشكل واضح إلى وجود أرضية ذاتية قوية وجاهزية نفسية ومهنية عالية لدى الموظفين نحو تبني الرقمنة، حيث تظهر الثقة المرتفعة والتفضيل العملي للمنظومات الحديثة رغبة حقيقية في تسيير المعاملات اليومية بمرونة تكنولوجية. ومع ذلك، فإن تراجع عبارة تقبل التغييرات التنظيمية إلى المرتبة الأخيرة يفسر وجود تخوف طبيعي خفي من تبدل أنماط العمل الكلاسيكية أو الغموض الذي قد يكتنف الأدوار الوظيفية المستحدثة، مما يجعل التدريب المستمر والدعم المعنوي أمرين أساسيين لتطمين المورد البشري ودمجه بالكامل في بيئة العمل الجديدة.

الجدول رقم (07): اتجاهات إجابات أفراد عينة حول الثقافة التنظيمية المهنية الإدارية

المتغير	رقم السؤال	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
الثقافة المهنية الإدارية	11	ألتزم بالإجراءات الإدارية الحديثة في عملي	4.62	0.59	موافق بشدة	1
	12	أحترم وقت العمل في إنجاز المهام	4.52	0.77	موافق بشدة	2
	13	أنظم عملي بشكل جيد داخل المصلحة	4.35	0.96	موافق بشدة	3
	15	أنظم عملي بشكل جيد داخل المصلحة (مكررة)	3.98	1.30	موافق	4
	14	أتحمل مسؤولية المهام الموكلة إليّ	3.79	1.21	موافق	5
المحور ككل		الثقافة المهنية الإدارية	4.25	0.76	موافق بشدة	-

المصدر: من أعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم 07 النتائج الخاصة ببعد الثقافة التنظيمية المهنية الإدارية، حيث

جاءت العبارة رقم 11 التي تشير إلى الالتزام بالإجراءات الإدارية الحديثة في المرتبة الأولى

بمتوسط حسابي مرتفع جداً قُدِّر بـ 4.62 وبدرجة موافقة شديدة، تليها العبارة رقم 12 والخاصة باحترام وقت العمل بمتوسط 4.52 وبدرجة موافقة شديدة، ثم العبارة رقم 13 حول حسن تنظيم العمل داخل المصلحة بمتوسط 4.35 وبدرجة موافقة شديدة، وجاءت العبارة رقم 15 في المرتبة الرابعة بمتوسط 3.98 وبدرجة موافقة، في حين حلت العبارة رقم 14 والمتعلقة بتحمل مسؤولية المهام الموكلة في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.79 وبدرجة موافقة، ليبلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد 4.25 بانحراف معياري قدره 0.76 وبدرجة موافقة إجمالية شديدة.

تعكس هذه البيانات انضباطاً وظيفياً عالياً ووعياً كبيراً بالمنظومة القانونية والعملية المسيرة للمؤسسة، حيث يظهر الالتزام التام بالوقت والإجراءات وجود قيم تنظيمية راسخة تحترم بيئة العمل الجماعي. هذا الانسجام الإداري يعد ركيزة أساسية لنجاح أي خطة تطويرية، إلا أن انخفاض مستوى الإحساس بتحمل المسؤولية الفردية المباشرة مقارنة بالالتزام العام بالوقت والإجراءات يوضح اعتماد الموظفين الكبير على التعليمات الفوقية الجاهزة ونظام العمل المركزي، مما يتطلب تشجيع المبادرات الفردية وزيادة تفويض الصلاحيات لتعزيز الثقة المهنية الذاتية.

التذكير بالفرضية الثانية: يؤثر التحول التكنولوجي الفيزيقي في تطوير الثقافة التقنية لدى عمال بريد الجلفة.

الجدول رقم (08): اتجاهات إجابات أفراد عينة حول التحول التكنولوجي الفيزيقي

المتغير	رقم السؤال	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
التحول التكنولوجي الفيزيقي	06	تتوفر أجهزة الحاسوب في مكنتي بشكل كافٍ	4.33	0.67	موافق بشدة	1
	08	تتوفر شبكة إنترنت مستقرة في مكان عملي	4.24	0.80	موافق بشدة	2
	07	أستفيد من أنظمة معلومات حديثة في عملي	4.22	0.63	موافق بشدة	3
	09	أجد أن التجهيزات الرقمية مناسبة للعمل	4.18	0.78	موافق	4
	10	يتم تحديث الأنظمة الرقمية داخل المؤسسة	4.11	0.95	موافق	5

-	موافق بشدة	0.64	4.22	التحول التكنولوجي الفيزيقي		المحور ككل
---	---------------	------	------	----------------------------------	--	------------

المصدر: من أعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يوضح الجدول رقم 08 النتائج الخاصة ببعء التحول التكنولوجي الفيزيقي، حيث احتلت العبارة رقم 06 المتعلقة بتوفر أجهزة الحاسوب بشكل كافٍ المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.33 وبدرجة موافقة شديدة، تليها العبارة رقم 08 والخاصة بتوفر شبكة إنترنت مستقرة في مكان العمل بمتوسط 4.24 وبدرجة موافقة شديدة، ثم العبارة رقم 07 المتعلقة بالاستفادة من أنظمة معلومات حديثة بمتوسط 4.22 وبدرجة موافقة شديدة، وجاءت العبارة رقم 09 حول ملاءمة التجهيزات الرقمية للعمل في المرتبة الرابعة بمتوسط 4.18 وبدرجة موافقة، لتأتي العبارة رقم 10 والمنصة على تحديث الأنظمة الرقمية داخل المؤسسة في المرتبة الأخيرة بمتوسط 4.11 وبدرجة موافقة، ليسجل المحور في مجمه متوسطاً حسابياً عاماً يقدر بـ 4.22 وانحرافاً معيارياً يبلغ 0.64 وبدرجة موافقة إجمالية شديدة.

تبرز هذه النتائج الميدانية وجود بنية تحتية مادية متطورة وملموسة داخل بيئة العمل، من خلال توفير العتاد اللازم والربط الشبكي المستقر، وهو ما يعكس التزام الإدارة الفعلي بالاستثمار المالي في الجانب التقني لتسهيل الخدمات. هذا الدعم اللوجستي يقلل من معوقات الأداء اليومي ويوفر بيئة مريحة تساعد الموظفين على إنجاز مهامهم، غير أن تذيل مسألة دورية تحديث

الأنظمة لنهاية الترتيب يلفت الانتباه إلى حاجة المؤسسة لمواكبة البرمجيات بشكل مستمر ومستدام، لتفادي الأعطال التقنية التي قد تؤثر مؤقتاً على تدفق الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين.

الجدول رقم (09): اتجاهات إجابات أفراد عينة حول الثقافة التقنية

المتغير	رقم السؤال	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
الثقافة التقنية	19	أستخدم الحاسوب في مختلف المهام	4.50	0.91	موافق بشدة	1
	20	أواكب التطورات التكنولوجية في عملي	4.37	1.02	موافق بشدة	2
	16	أعتمد على الأنظمة الرقمية في أداء عملي	4.24	0.80	موافق بشدة	3
	17	أطور مهاراتي التقنية باستمرار	4.18	0.78	موافق	4
	18	أنجز عملي بسرعة باستخدام التكنولوجيا	4.11	0.95	موافق	5
المحور ككل	-	الثقافة التقنية	4.28	0.74	موافق بشدة	-

المصدر: من أعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم 08 النتائج الخاصة ببعد الثقافة التقنية، حيث تصدرت العبارة رقم 19

والمعلقة باستخدام الحاسوب في مختلف المهام المرتبطة بالعمل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي

بلغ 4.50 ودرجة موافقة شديدة، تليها العبارة رقم 20 والخاصة بمواكبة التطورات التكنولوجية في العمل بمتوسط 4.37 ودرجة موافقة شديدة، ثم العبارة رقم 16 المتعلقة بالاعتماد على الأنظمة الرقمية بمتوسط 4.24 ودرجة موافقة شديدة، وحلت العبارة رقم 17 حول تطوير المهارات التقنية باستمرار في المرتبة الرابعة بمتوسط 4.18 ودرجة موافقة، بينما تذيلت العبارة رقم 18 الخاصة بإنجاز العمل بسرعة باستخدام التكنولوجيا الترتيب بمتوسط 4.11 ودرجة موافقة، لينال المحور ككل متوسطاً حسابياً عاماً قيمته 4.28 وانحرافاً معيارياً يبلغ 0.74 ودرجة موافقة إجمالية شديدة.

يكشف هذا البعد عن تحول حقيقي في العادات اليومية للموظفين، حيث تحول الحاسوب والأنظمة الرقمية من مجرد أدوات ثانوية إلى عصب أساسي لا يمكن الاستغناء عنه في أداء المهام، مما يبرز نشوء ثقافة مهنية معاصرة تثنى العلم والمعرفة التقنية. ورغم الرغبة الواضحة في التطوير والمواكبة، فإن شعور الموظفين بأن التكنولوجيا لم ترفع من سرعة الإنجاز بالشكل المطلوب (حلولها في الترتيب الأخير) يعود غالباً إلى مشاكل تقنية خارجة عن إرادتهم مثل فترات ضغط الشبكة أو بطء تدفق البيانات الإدارية المركزية، مما يوضح أن الثقافة التقنية للأفراد ممتازة وتحتاج فقط إلى استمرارية الفاعلية البرمجية لتصل إلى أقصى كفاءة إنتاجية ممكنة.

1. 4. اختبار الفرضيات:

1. 4. 1. اختبار الفرضية الأولى:

التذكير بالفرضية الأولى: يؤثر التحول البشري في تعزيز الثقافة التنظيمية المهنية الإدارية

لدى عمال بريد الجلفة

الجدول رقم (10): اختبار الانحدار المتعدد لتأثير التحول البشري على تعزيز الثقافة التنظيمية المهنية الإدارية

T		بيتا B	F		معامل R ²	معامل الارتباط بيرسون	المتغير التابع	المتغير المستقل
دلالة T	قيمة T		مستوى المعنوية Sig	قيمة F				
0.303	1.040	0.103	0.303	1.081	0.021	0.144	التحول البشري	الثقافة المهنية الإدارية

المصدر: من أعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم 12 نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة مدى تأثير التحول البشري

على تعزيز الثقافة التنظيمية المهنية الإدارية لدى عمال بريد الجلفة، حيث تبين القراءة الإحصائية

أن معامل الارتباط R سجل قيمة ضعيفة جداً بلغت 0.144، مما يعكس ضعف العلاقة الطردية

بين الجانبين، في حين بلغت قيمة معامل التحديد R^2 حوالي 0.021، وهو ما يعني أن التحول البشري مسؤول فقط عن تفسير ما نسبته 2.1% من التغيرات والتقلبات الحاصلة في الثقافة المهنية الإدارية داخل هذه المؤسسة، بينما تعود النسبة العظمى المتبقية والمقدرة بـ 97.9% إلى أسباب وعوامل أخرى خارج حدود هذا النموذج الإحصائي.

وتأسيساً على اختبارات الدلالة والمعنوية، تشير الأرقام إلى أن قيمة F المحسوبة والخاصة بصلاحية النموذج الإجمالي بلغت 1.081 وبمستوى دلالة شمل 0.303، وهي قيمة أكبر بكثير من الحد المسموح به في الأبحاث العلمية والمقدر بـ 0.05، وهو الأمر نفسه الذي أكدته اختبار المعاملات الفردية حيث بلغت قيمة T المحسوبة للمتغير المستقل 1.040 وبمستوى دلالة قدر أيضاً بـ 0.303؛ وبناءً على تجاوز مستوى المعنوية الإحصائية لعتبة القبول والاشتراط (0.05)، فإن هذا يقود بشكل قاطع إلى إثبات عدم وجود أثر حقيقي ذي دلالة إحصائية للمورد البشري وجاهزيته الفردية في توجيه أو تعزيز الثقافة الإدارية داخل مراكز البريد، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى.

ويعود السبب وراء غياب هذا التأثير إلى طبيعة القواعد التنظيمية والقوانين الصارمة التي تحكم مؤسسة بريد الجزائر، حيث إن انضباط العمال والالتزام الصارم بالإجراءات الإدارية الحديثة واحترام أوقات الدوام لا ينبعان من القناعات النفسية الشخصية أو مدى مهاراتهم الفردية في استخدام الرقمنة، وإنما يرتبطان أساساً بحزمة التعليمات الإلزامية والنصوص التشريعية والأنظمة

الرقابية المفروضة من المديرية العامة فوقيًا؛ فالعمل البريدي يسير وفق قوالب مهنية جافة وثابتة تجعل سلوك الموظف منضبطاً وموجهاً بشكل آلي تجنباً للعقوبات الإدارية أو الأخطاء المهنية، مما يفسر عدم قدرة البعد البشري الذاتي على إحداث أي تغيير أو تأثير مباشر في الواقع الإداري والتنظيمي الراهن للمؤسسة.

1. 4. 2. اختبار الفرضية الثانية:

التذكير بالفرضية الثانية: يؤثر التحول التكنولوجي الفيزيقي في تطوير الثقافة التقنية لدى عمال بريد الجلفة.

الجدول رقم (11): اختبار الانحدار المتعدد لتأثير التحول التكنولوجي الفيزيقي على تطوير الثقافة التقنية

T		بيتا B	F		معامل R ²	معامل الارتباط بيرسون	المتغير التابع	المتغير المستقل
دلالة T	قيمة T		مستوى المعنوية Sig	قيمة F				
0.000	18.858	1.087	0.000	355.613	0.875	0.935	التحول التكنولوجي الفيزيقي	الثقافة التقنية

المصدر: من أعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم 13 نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس مدى تأثير التحول التكنولوجي الفيزيقي على تطوير الثقافة التقنية لدى عمال بريد الجلفة، حيث تشير المعطيات الإحصائية إلى

أن معامل الارتباط R سجل قيمة مرتفعة جداً بلغت 0.935، وهي تعكس وجود علاقة طردية قوية ومتينة للغاية بين المتغيرين. كما أظهرت النتائج أن معامل التحديد R^2 حقق قيمة قُدرت بـ 0.875، وهذا يعني أن التحول التكنولوجي الفيزيقي يفسر بمفرده ما نسبته 87.5% من التغيرات والتطورات التي تطرأ على الثقافة التقنية للموظفين داخل هذه المؤسسة، بينما تعود النسبة المتبقية والضئيلة المقدرة بـ 12.5% إلى عوامل أخرى خارجة عن نطاق هذا النموذج الإحصائي. وبالاعتماد على اختبارات الدلالة الإحصائية، تبين أن قيمة F المحسوبة والمخصصة للحكم على جودة وصلاحية النموذج الإجمالي بلغت 355.613 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية تام قدره 0.000 وهو أقل بكثير من القيمة الافتراضية 0.05، ويتوافق هذا تماماً مع نتائج اختبار المعاملات الفردية حيث بلغت قيمة T المحسوبة للمتغير المستقل 18.858 وبمستوى دلالة معنوية قُدر أيضاً بـ 0.000، وبمعامل أثر إيجابي B بلغ 1.087؛ وبناءً على تسجيل مستوى المعنوية لقيمة صفرية في كلا الاختبارين (وهي أقل من 0.05)، فإن هذا يؤكد بشكل قاطع وجود تأثير حقيقي وبالغ الأهمية للبيئة المادية والتكنولوجية في تطوير وتشكيل الثقافة التقنية للعمال، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية وتأكيد صحتها.

ويعود السبب الميداني والعملي وراء هذا التأثير القوي والواضح إلى أن توفير البنية التحتية والمعدات الملموسة كأجهزة الحاسوب الكافية، والربط بشبكة إنترنت مستقرة، وتحديث البرمجيات،

يفرض نمطاً عملياً يومياً لا يمكن تجاوزه داخل مؤسسة بريد الجزائر؛ فالعامل الإداري هنا يجد نفسه أمام منظومة تقنية متكاملة ومجبر إجرائياً على استخدامها لإتمام المهام الأساسية (مثل معالجة الرسائل، وصرف الحوالات، وسحب الأموال)، وهذا الاحتكاك اليومي المباشر بالأدوات الفيزيائية يدفعه بشكل تلقائي وآلي إلى اكتساب المهارات ومواكبة التطورات التقنية لتسهيل وتثبيت ممارساته المهنية، مما يثبت أن توفير العتاد التكنولوجي هو المحرك المادي الفعلي الذي يعيد صياغة الثقافة التقنية داخل المؤسسة ويوجهها نحو النجاح الرقمي.

2. استخلاص النتائج

2. 1. استخلاص نتائج الفرضية الأولى:

التذكير بالفرضية الأولى: يؤثر التحول البشري في تعزيز الثقافة التنظيمية المهنية الإدارية لدى عمال بريد الجلفة

من خلال النتائج الإحصائية والميدانية السابقة المترتبة على معالجة بيانات الفرضية الأولى،

يمكن استخلاص النتائج الجوهرية التالية لتوثيقها في هذه الدراسة:

يتميز المورد البشري في المؤسسة بجاهزية نفسية وثقة عالية في التعامل مع الأدوات

والأنظمة الرقمية وتفضيل استخدامها، مع وجود تحفظ وتخوف طبيعي وضمني تجاه التغييرات

التنظيمية المصاحبة لتطبيقها.

يتسم المناخ العملي السائد بانضباط إداري متميز يظهر في الالتزام التام بالإجراءات الحديثة واحترام أوقات الدوام الرسمي وتنظيم المهام، يقابله تراجع نسبي في مستوى الإحساس بتحمل المسؤولية الفردية المستقلة.

تبين عدم وجود علاقة ارتباطية أو تأثير ذي قيمة بين الجاهزية الذاتية للمورد البشري وبين تطوير وتعزيز الثقافة المهنية الإدارية السائدة داخل المراكز البريدية.

يتأثر السلوك التنظيمي والانضباط العملي للموظفين بالحزم التشريعية والتعليمات الفوقية والآليات الرقابية الصارمة المفروضة مركزياً، وليس بمستوى المهارات الرقمية أو القناعات الفردية والذاتية للعمال.

تأسيساً على النتائج السابقة ، يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه يؤثر التحول البشري في تعزيز الثقافة التنظيمية المهنية الإدارية لدى عمال بريد الجلفة.

2. 2. استخلاص نتائج الفرضية الثانية:

التذكير بالفرضية الثانية: يؤثر التحول التكنولوجي الفيزيقي في تطوير الثقافة التقنية لدى عمال بريد الجلفة.

بناءً على نتائج ومخرجات التحليل الإحصائي والميداني المتقدم لبيانات الفرضية الثانية، يمكن صياغة الاستنتاجات الأساسية التالية المرتبطة بالواقع التنظيمي للمؤسسة:

تمتلك المؤسسة بنية تحتية مادية وتكنولوجية قوية تتجلى في وفرة أجهزة الحواسيب واستقرار شبكة الإنترنت والاعتماد على أنظمة معلومات حديثة، مع وجود حاجة مستمرة لمواكبة التحديات الدورية للأنظمة البرمجية لتفادي الأعطال المفاجئة.

أصبحت التكنولوجيا والحواسب الآلية تمثل عصب العمل اليومي والركيزة الأساسية التي لا يمكن الاستغناء عنها في إنجاز مختلف المهام البريدية، مما يبرز نمو وعي تقني عالٍ ورغبة مستمرة لدى العمال لمواكبة التطورات الرقمية.

يواجه الموظفون عقبات تقنية خارجة عن إرادتهم تتعلق ببطء تدفق البيانات الإدارية المركزية وفترات ضغط الشبكة، مما يؤثر عكساً على سرعة إنجاز المعاملات والخدمات العمومية رغم امتلاكهم المهارات اللازمة.

تبين وجود علاقة ارتباطية طردية قوية جداً وتأثير مباشر بالغ الأهمية بين توفير البيئة المادية والوسائط التكنولوجية الملموسة وبين تشكيل وتوجيه الممارسات والسلوكيات التقنية اليومية لعمال البريد.

تأسيساً على النتائج السابقة، يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه يؤثر التحول التكنولوجي الفيزيقي في تطوير الثقافة التقنية لدى عمال بريد الجلفة.

2. 3. استخلاص النتائج العامة للدراسة:

من خلال النتائج الإحصائية والميدانية السابقة المترتبة على معالجة البيانات، يمكن صياغة الخلاصة الشاملة على النحو التالي:

أظهرت البيانات الميدانية أن استعداد العمال وثقتهم العالية في استعمال الوسائل الرقمية لا يساهمان بشكل مباشر في توجيهه أو تعزيز طريقة عملهم وانضباطهم الإداري؛ فالالتزام بالقوانين واحترام وقت الدوام والترتيبات الإدارية داخل مراكز البريد لا ينبعان من رغبة العمال الشخصية في التحول الرقمي، وإنما يرجعان أساساً إلى الالتزام بالتعليمات الصارمة والنصوص القانونية المفروضة عليهم من الإدارة المركزية فورياً، مما يجعل الجانب البشري الذاتي غير مؤثر في تغيير القواعد التنظيمية المعتادة بالمؤسسة بالوقت الحالي.

وفي المقابل، تبين أن توفير المعدات والأجهزة المادية الملموسة مثل الحواسيب الكافية والإنترنت المستقر يمثل المحرك الحقيقي والأساسي لتطوير الممارسات التقنية اليومية للموظفين؛ فوجود العتاد الرقمي والأنظمة الحديثة في بيئة العمل يفرض على العمال استخدامها لإتمام المهام اليومية كصب الحوالات ومعالجة البريد، مما يدفعهم تلقائياً وآلياً إلى تطوير مهاراتهم ومواكبة التطورات التكنولوجية المتاحة، وهذا يثبت وجود تأثير قوي ومباشر للبنية التحتية المادية في بناء ثقافة تقنية متطورة ومستمرة داخل المؤسسة.

وتأسيساً على ذلك، يتضح أن النجاح في تجديد وتطوير بيئة العمل داخل مؤسسة بريد الجزائر بالجلفة يعتمد بشكل كامل على قوة وجودة المعدات والأجهزة اللوجستية والتقنية المتوفرة في المكاتب وليس على الجاهزية النفسية والمهارات الفردية للعمال؛ فالأجهزة والبرمجيات الحديثة هي التي تعيد تشكيل عادات الموظفين وتجبرهم على استخدام التكنولوجيا في معاملاتهم اليومية، مما يعني أن توفير العتاد وتحديثه المستمر وحل مشكلات تدفق الإنترنت وضغط الشبكة هو الأساس الفعلي للوصول إلى بيئة عمل رقمية متكاملة تقدم خدمات سريعة للمواطنين.

"تشير النتائج إلى أن التحول الرقمي لا يؤدي بالضرورة إلى تغيير شامل في الثقافة التنظيمية، بل إن تأثيره يتوقف على مجموعة من العوامل الاجتماعية والتنظيمية، مثل خبرة العاملين، ومستوى التكوين، وطبيعة القيادة الإدارية، ومدى استعداد الأفراد لتقبل التغيير".

"وتبرز الدراسة أن التحول الرقمي لا يمثل مجرد تحول تقني، بل هو عملية اجتماعية وتنظيمية تعيد تشكيل أنماط التفاعل المهني والعلاقات التنظيمية والقيم السائدة داخل المؤسسة، وهو ما يجعل نجاح الرقمنة مرتبطاً بمدى قدرة المؤسسة على إدارة التغيير الثقافي والاجتماعي بالتوازي مع التغيير التكنولوجي".

خاتمة

خاتمة:

تتويجاً لهذا المسار البحثي الذي غاص في عمق المعالجة السوسيو-تنظيمية، نصل في ختام هذه الدراسة إلى صياغة نسق من الاستنتاجات الفكرية والميدانية الشاملة. لقد أثبت الطرح الميداني أن مقارنة التحول الرقمي داخل المرفق العمومي لا يمكن اختزالها في مجرد هندسة تقنية صامتة، بل هي صيرورة تفاعلية معقدة تعيد رسم ملامح الهوية الجماعية والمهنية للفاعلين؛ حيث يمثل هذا البحث خطوة علمية لتفكيك المساحات المشتركة والصدمات الخفية بين نمط التسيير البيروقراطي الموروث وبين مقتضيات الرشاقة الرقمية المستحدثة.

وقد أفرزت القراءة التحليلية العميقة للمعطيات الميدانية حقيقة سوسولوجية بارزة، تفيد بأن الثقافة التقنية والممارسات العملية اليومية لعمال بريد الجلفة هي نتاج مباشر لسطوة البنية التحتية والعتاد الفيزيقي الملموس. فالأجهزة الحديثة، واستقرار شبكات الإنترنت، والمنظومات البرمجية المفروضة في المعاملات النقدية والخدمية، هي التي شكلت قنوات إلزامية أجبرت المورد البشري آلياً على تعديل سلوكه، وتطوير مهاراته الفنية، وتجاوز تحفظاته الضمنية وتخوفاته النفسية من التغيير، مما يثبت أن التطور المادي للبيئة العمل هو المحرك الفعلي لبناء ثقافة تقنية حية ومتجددة.

وفي المقابل، كشفت المخرجات الإحصائية عن مفارقة تنظيمية تستحق التأمل؛ حيث تبين أن الانضباط الإداري المتميز، والالتزام الصارم بالوقت، وتنظيم المصالح داخل المكاتب البريدية، لا ينبعان من قناعات ذاتية أو استعدادات نفسية مرتبطة بالتحول البشري والوعي

خاتمة

الرقمي الفردي للعمال، بل هما انعكاس مباشر للحزم التشريعية، والتعليمات العمودية الصارمة، والآليات الرقابية المفروضة فوقياً من الإدارة المركزية، وهو ما يفسر سوسيولوجياً عدم وجود تأثير ذي قيمة للجاهزية البشرية المستقلة في تغيير القوانين والأعراف الإدارية السائدة بالوقت الحالي.

وتأسيساً على ما تقدم، تخلص الدراسة إلى رؤية استشرافية تؤكد أن نجاح الانتقال الرقمي المستدام بمؤسسة بريد الجزائر في الجلفة يستلزم نقل ثقل الاستراتيجيات نحو الدعم اللوجستي المستمر وحل مشكلات ضغط الشبكة، بالتوازي مع صياغة "عقد نفسي" جديد يدمج الموظفين في دورات تدريبية وتوعوية مكثفة. إن هذا التوازن الكفيل بتحويل الاستجابة التكنولوجية من مجرد امتثال آلي للعتاد والتعليمات الفوقية، إلى عقيدة مهنية وثقافة تنظيمية راسخة وقادرة على ترقية جودة الخدمة العمومية وتلبية تطلعات المجتمع بكفاءة واقتدار.

"وتؤكد نتائج الدراسة أن نجاح التحول الرقمي لا يرتبط فقط بتوفير البنية التكنولوجية، وإنما يعتمد أيضاً على تطوير الثقافة التنظيمية وتعزيز التكوين المستمر وبناء مناخ تنظيمي قادر على استيعاب التغيير".

التوصيات

من خلال ما توصل إليه في الدراسة نوصي بالتالي:

- إدراج برامج للتنشئة الرقمية للعاملين.

مآتمة

- تعزفم الثقافة التتظفمفة الماعمة للابتمكار.
- إشراك العاملفم فف مشارفم الرقمنة.
- تكثفم المورم الترفبفة.
- إنشاء آلفم لتقفم الأتم المامعم للتمول الرقمف.
- تعزفم المامال الماخلف أماء تمفم برامم الرقمنة.

قائمة المصادر و المراجع

1. الكتب

1. ابن فارس، معجم مقاييس اللغة، شركة مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي وأولاده بمصر، ط2، الجزء 02، مصر، 1969-1972.
2. ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، ط3، الجزء 12، لبنان، بيروت، 1414.
3. الرفاعي أحمد، مناهج البحث العلمي، تطبيقات إدارية واقتصادية، دار وائل للنشر، عمان، 1998.
4. جون ستوري (ترجمة د. صالح خليل أبو أصبع، د. فاروق منصور)، النظرية الثقافية والثقافة الشعبية، هيئة أبو ظبي للسياحة والثقافة، ط1، أبو ظبي، 2014.
5. الفاروق زكي يونس، نظرية الثقافة، عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1997.
2. المقالات والمجلات العلمية والملتقيات
6. أمل محمد أحمد المغربي، التحول الرقمي بين النظرية والتطبيق بجامعة المنصورة: دراسة حالة، مجلة أوراق بحثية، الإدارة العامة للمكتبات - جامعة المنصورة (مصر)، المجلد 03، العدد 01، 2023.
7. بلقاسمي خالد ودهيمي عمر، مظاهر التحول الرقمي في الجزائر - عرض تجربة الجزائر-، جامعة البويرة، أبحاث الملتقى الوطني حول: جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية رهانات وتحديات، تقييم الواقع واستشراف الواقع.
8. بودراع أمنية، التحول الرقمي الرشيق كمنهجية مرنة لتسريع التحول داخل المؤسسات، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية -جامعة المسيلة-، المجلد 18، العدد 01، 2025.
9. بومدين بلكبير، أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الابتكار وتحسين مستويات الأداء في المؤسسات: إطار تحليلي لمجموعة من الدراسات السابقة، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، رقم 07، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، 2013.
10. خالد خواني، مفاهيم الثقافة والمصطلحات المرتبطة بها، مجلة القارئ للدراسات الأدبية والنقدية واللغوية، المجلد 04، العدد 03، سبتمبر 2021.

11. خوصة مصطفى وقرائري نور الدين، التحول الرقمي في قطاع الأعمال: مفاهيم أساسية، جامعة معسكر، الجزائر، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، المجلد 14، 2023.
12. رباب محروس عبد الحميد، مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر (مصر)، المجلد 01، العدد 01، كلية الدراسات العليا للبحوث الإحصائية، جامعة القاهرة، مصر، 2022.
13. سارة طالب، الثقافة التنظيمية - آليات التكوين وأبعاد الممارسة -، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 07، العدد 32، جامعة الأغواط، 2019.
14. سماح فهيد الرشيدي، مؤشرات العمل بالثقافة التنظيمية في إدارة المعلومات: دراسة بأسلوب دلفاي، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 41، 2022.
15. سمير يوسف خوجة، الأسس النظرية والميدانية لعلم اجتماع المنظمات، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 17، العدد 02، 2024.
16. سناء محمد عبد الغني، انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، المجلد 5، العدد 14، 2022.
17. شهرزاد بوتوي، التحولات الاجتماعية ومظاهر التغير في المجتمع الجزائري دراسة سوسيو انثروبولوجية على مدينة ورقلة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12 (01)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2020.
18. صبرينة مخالفي، أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للدافنة البلاستيكية التابعة للمجمع الوطني للبلاستيك والمطاط، دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 15، العدد 01، جامعة الأغواط.
19. صراع سعاد، واقع الرقمنة في الإدارة الجزائرية، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2025.
20. عبد الرحمن بن عبد الله الزيد، التوجيه الإسلامي للنمو الإنساني عند طلاب التعليم العالي، الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، السنة السابعة والعشرون، العدد 103-104، 1417/1416.
21. علي حميدوش، اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة "المتطلبات والعوائد" تجارب دولية "دروس وعبر"، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد 08، العدد 01، 2020.

22. غربي محمد، النظرية البنائية الوظيفية: نحو رؤية جديدة لتفسير الظاهرة الاجتماعية، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 01، العدد 03، جامعة الأغواط، 2019.
23. قرظ ناصر ولعشب سهام، التحول الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 06، العدد 01، أبريل 2023.
24. لطيفة طبال، محددات الثقافة التنظيمية داخل المنظمة قراءة سوسيولوجية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 31، ديسمبر 2017.
25. لزهر مساعدي، في مفهوم الثقافة وبعض مكوناتها (العادات، التقاليد، الأعراف)، مجلة الذاكرة، مخبر التراث اللغوي والأدبي في الجنوب الشرقي الجزائري، العدد التاسع، 2017.
26. مسعودة سعود، الهوية الاجتماعية والامتثال الاجتماعي -قراءة سوسيولوجية في المفهوم-، مجلة المجتمع والرياضة، المجلد 07، العدد 02، جامعة حمه لخضر، الوادي، 2024.
27. نجلاء أحمد يس، متطلبات التحول الرقمي لمؤسسات المعلومات العربية، مجلة المكتبات والمعلومات، عضو اتحاد الناشرين الليبيين، العدد 13، 2015.
28. وفاء السيد محمود الشرقاوي، دور القيم التنظيمية المتوازنة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمات الأعمال (دراسة تطبيقية بمؤسسة مصر الخير)، المجلد 16، العدد 03، 2025.
29. وهبة أمال وقارة ابتسام، التحول الرقمي في الجزائر بين الآفاق والتحديات، مخبر GMFMI، جامعة غليزان، الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الثامن، العدد 1، 2022.
3. الأطروحات والمذكرات
30. بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة -شركة بيبسي الجزائر-، مذكرة تخرج، جامعة الجزائر 3، 2014/2013.
31. ربحي كريمة، تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة البليدة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، 2013-2012.

32. زمورة جمال، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية -دراسة حالة: قطاع الصحة بولاية باتنة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2024-2023.
33. سفيان خديجة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمتوسطة الحاج بن نعمان محمد، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2023-2022.
34. شنين فتيحة، الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية دراسة مقارنة بين القطاع العمومي والقطاع الاقتصادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2022-2021.
35. عيسى روابحية، الثقافة التنظيمية ودورها في بناء المنظمة المتعلمة (دراسة حالة مؤسسة فرتيال عنابة)، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه ل م د، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2018-2017.
36. فهيمة بوهنتالة، التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة حاج لخضر، باتنة، 2009.
37. منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على العاملين في إمارتي منطقة الرياض ومنطقة مكة المكرمة، برنامج الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
38. منير محمد حسين علقم، الثقافة التنظيمية ودورها في صياغة الاستراتيجية دراسة تطبيقية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، 2023.
39. نجاة قريشي، القيم التنظيمية بين المنظور الغربي والمنظور الإسلامي -دراسة مقارنة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم، قسم علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
40. يونس مختار، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014.



تأثير التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية في المؤسسة العمومية (بريد الجلفة)

السيد/السيدة المحترم(ة):

في إطار إنجاز دراسة بعنوان " بتأثير التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية في المؤسسة العمومية (بريد الجلفة) "، نضع بين أيديكم هذه الاستمارة بهدف جمع معلومات ميدانية تخدم هذا البحث العلمي. نرجو منكم التكرم بالإجابة على العبارات بكل موضوعية، وذلك بوضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعبر عن رأيكم.

نحيطكم علمًا أن إجاباتكم ستستعمل لأغراض علمية فقط، وستبقى سرية. نشكر تعاونكم ومساهمتم في إنجاز هذه الدراسة.

من اعداد الطالب : طريبة عامر

اشراف: عزوز محمد

السنة الجامعية 2025-2026

المحور الأول : البيانات الشخصية.

01. الجنس	
<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
02. السن	
أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة
من 40 إلى 50 سنة	50 سنة فأكثر
03. المستوى التعليمي	
ثانوي	تكوين مهني
جامعي	
04. سنوات الخبرة في المؤسسة:	
أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات
من 10 إلى 15 سنة	15 سنة فأكثر

المحور الثاني: التحول الرقمي (التحول البشري - التحول التكنولوجي الفيزيقي)

1. التحول البشري

معرض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
					01. أستخدم الأنظمة الرقمية بسهولة في عملي
					02. أتعامل مع الأدوات الرقمية بثقة

					03. أتعلم مهارات رقمية جديدة في العمل
					04. أتقبل التغييرات المرتبطة بالتحول الرقمي
					05. أفضل استخدام الوسائل الرقمية في أداء عملي

2. التحول التكنولوجي الفيزيقي

معرض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
					06. تتوفر أجهزة الحاسوب في مكنتي بشكل كافٍ
					07. أستفيد من أنظمة معلومات حديثة في عملي
					08. تتوفر شبكة إنترنت مستقرة في مكان عملي
					09. أجد أن التجهيزات الرقمية مناسبة للعمل
					10. يتم تحديث الأنظمة الرقمية داخل المؤسسة

المحور الثالث: الثقافة التنظيمية (الثقافة التنظيمية المهنية الإدارية - الثقافة التقنية)

1. الثقافة التنظيمية المهنية الإدارية

معرض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
					11. ألتزم بالإجراءات الإدارية الحديثة في عملي
					12. أحترم وقت العمل في إنجاز المهام
					13. أنظم عملي بشكل جيد داخل المصلحة
					14. أتحمّل مسؤولية المهام الموكلة إليّ
					15. أنظم عملي بشكل جيد داخل المصلحة

2. الثقافة التقنية

معرض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
					16. أعتمد على الأنظمة الرقمية في أداء عملي
					17. أطور مهاراتي التقنية باستمرار
					18. أنجز عملي بسرعة باستخدام التكنولوجيا
					19. أستخدم الحاسوب في مختلف المهام
					20. أواكب التطورات التكنولوجية في عملي