



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

التحديات الرقمية و تأثيرها على جودة أداء
العاملين
دراسة ميدانية بـ: مكتب البريد و المواصلات

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الدكتور:

د. حدة قويلي

إعداد الطالب:

- بوبكر سايج

لجنة المناقشة

رئيسا	د/ أعر فضيلة
مناقشا	د/ دحماني محمد بومدين
مشرفا	د/ قويلي حدة

الموسم الجامعي : 1446 _ 1447هـ / 2025 _ 2026م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ
الَّذِي يُخْرِجُ الْحَيَّ مِنَ الْمَوْتِ
وَيُدْخِلُ الْمَوْتَ فِي الْحَيِّ
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ

-الاهداء-

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع.

أهدي ثمرة جهدي إلى أعز الناس على قلبي، إلى والديّ الكريمين اللذين
كانا سندي ودعمي طوال مسيرتي الدراسية، حفظهما الله وأدام عليهما
الصحة والعافية.

وإلى إخوتي وأفراد عائلتي الكريمة الذين أحاطوني بالتشجيع والمساندة.
كما أهدي هذا العمل إلى أصدقائي وزملائي الذين شاركوني لحظات
الدراسة والتعب، وكانوا خير رفقة في مشواري الجامعي.

وإلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل، أهدي هذا
الجهد المتواضع مع خالص المحبة والتقدير.

بوبكر

- شكر و عرفان -

أُتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة (حدة غويلي) على ما قدمته لي من توجيهات علمية قيمة، ونصائح سديدة، ومتابعة مستمرة طوال مراحل إعداد هذه المذكرة، فكان لإشرافها الأثر البالغ في إنجاز هذا العمل.

كما أتوجه بالشكر إلى كافة أساتذة قسم علم الاجتماع الذين ساهموا في تكويني العلمي والمعرفي خلال سنوات الدراسة.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى جميع من ساعدني وقدم لي يد العون والتسهيلات اللازمة لإنجاز هذا البحث.

فلكم جميعاً مني جزيل الشكر والامتنان والتقدير.

فهرس المحتويات:

رقم الصفحة	المحتوى
	الاهداء والشكر
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
	قائمة الملاحق
	ملخص الدراسة
2-1	مقدمة
الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة	
4	تمهيد
5	1) اشكالية الدراسة
6	2) فرضيات الدراسة
6	3) أسباب اختيار الموضوع
7	4) أهمية الدراسة
7	5) أهداف الدراسة
8	6) مفاهيم ومصطلحات الدراسة
10	7) الدراسات السابقة
15	8) صعوبات الدراسة
الفصل الثاني: التحديات الرقمية	
18	تمهيد
	أولاً: التحول الرقمي
19	1_ مفهوم التحول الرقمي

22	2_ أهمية التحول الرقمي
24	3_ مراحل التحول الرقمي
	ثانياً: التحديات الرقمية:
27	مفهوم التحديات الرقمية
28	أبعاد التحديات الرقمية
30	آثار التحديات الرقمية
34	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: جودة الاداء	
37	تمهيد
	أولاً: الاداء الوظيفي
37	1) مفهوم الاداء الوظيفي
42	2) محددات الاداء الوظيفي
43	3) النظريات المفسرة للأداء الوظيفي
	ثانياً: جودة الاداء
46	1) مفهوم جودة الاداء
49	2) أبعاد جودة الاداء
50	3) معايير قياس جودة الاداء
51	خلاصة الفصل الثالث
الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة في جانبها الميداني	
53	1) التعريف بميدان الدراسة
59	2) منهج الدراسة
59	3) أدوات جمع البيانات
62	4) مجالات وعينة الدراسة

64	5) خصائص افراد العينة
الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة	
	أولاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الاولى:
72	1) عرض وتحليل الفرضية الاولى
94	2) استخلاص نتائج الفرضية الاولى
	ثانياً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية:
96	1) عرض وتحليل الفرضية الثانية
116	2) استخلاص نتائج الفرضية الثانية
118	ثالثاً: استخلاص النتائج العامة
118	1) استخلاص نتائج الدراسة
119	التوصيات
120	خاتمة:
124	قائمة المصادر والمراجع
130	الملاحق

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
64	توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	01
65	توزيع افراد العينة حسب متغير السن	02
66	توزيع افراد العينة حسب مستوى التعليمي	03
68	توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية	04
69	توزيع افراد العينة حسب طبيعة العمل	05
66	توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	06
72	الصعوبات المواجهة في استخدام الانظمة الرقمية	07
73	مدى كفاية المهارات الرقمية لإنجاز المهام	08
74	مدى الاعتماد على الزملاء لفهم الانظمة الرقمية	09
75	مستوى التعاون وتبادل المهارات الرقمية بين الزملاء	10
76	أثر التحديثات المتكررة للبرامج على الموظف	11
77	مدى القدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية السريعة	12
78	مدى الحاجة الى تدريبات رقمية متخصصة	13
79	دور المؤسسة في توفير البرامج التدريبية الرقمية	14
80	الرغبة الذاتية في تكوير المهارات الرقمية	15
81	أثر التدريب على تحسين الاداء الوظيفي	16
82	أثر نقص المعرفة الرقمية في حدوث اخطاء مهنية	17
83	مدى تجنب الموظفين لاستخدام الانظمة الرقمية المعقدة	18
84	أثر صعوبة فهم التطبيقات الحديثة على سير المهام	19
85	مدى توفر الدعم عند مواجهة مشاكل معرفية	20
86	يبين العلاقة بين جنس المبحوثين ومدى مواجهتهم لصعوبات في استخدام الانظمة الرقمية	21
88	تأثير المستوى التعليمي على القدرة على التكيف مع	22

	التغيرات التكنولوجية السريعة	
90	العلاقة بين سنوات الخبرة المهنية والحاجة الى الحصول على دورات تدريبية	23
92	اثر سنوات الخبرة على تصور الموظفين حول علاقة نقص المعرفة الرقمية بحدوث اخطاء العمل	24
96	اثر الرقمنة في تحسين جودة الاداء	25
97	مساهمة الرقمنة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن	26
98	مدى تكرار الاعطال التقنية في الانظمة الرقمية	27
99	أثر ضعف شبكة الانترنت على سرعة انجاز العمل	28
100	أثر ضعف الاتصال على تأخير الخدمات للزبائن	29
101	أثر نقص الاجهزة الرقمية على الاداء العام	30
102	مدى ملائمة الانظمة الرقمية للوظائف المطلوبة	31
103	مستوى تجهيزات الحاسوب والاجهزة الرقمية بالمؤسسة	32
104	مدى توفر الدعم التقني عند حدوث اعطال	33
105	الضغوطات المهنية الناتجة عن استخدام الرقمنة	34
106	مدى المعاناة من بطء الانظمة الرقمية	35
107	أثر التحديث الدوري للأنظمة على استقرار سير العمل	36
108	علاقة طبيعة العمل على مستوى تكرار الاعطال التقنية في الانظمة الرقمية	37
110	اثر طبيعة العمل على مستوى الشعور بنقص الاجهزة الرقمية وتأثيره على الاداء	38
112	علاقة سنوات الخبرة المهنية بمستوى رضا المبحوثين عن تلبية الانظمة الرقمية لوظائف العمل	39
114	اثر السن على مستوى الضغوطات الناتجة عن استخدام الرقمنة في العمل	40

قائمة الاشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
58	الهيكل التنظيمي للوحدة الولائية لبريد الجزائر بالجفة	(1)

قائمة الملاحق:

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
130	استمارة التحديات الرقمية وأثرها على جودة أداء العاملين	(1)

ملخص الدراسة:

عنوان الدراسة: تأثير التحديات الرقمية على جودة أداء العاملين (دراسة ميدانية بمؤسسة البريد والمواصلات)

المنهج المعتمد في الدراسة: المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لدراسة الظاهرة وتحليل أبعادها المختلفة.

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على أبرز التحديات المعرفية والتقنية التي تواجه العاملين في بيئة

العمل الرقمية، ومدى انعكاسها على أدائهم المهني

عينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة الحالية من 20 عاملاً بمؤسسات البريد والمواصلات بولاية الجلفة ، تم

اختيارهم بطريقة قصدية .

أبرز نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة فيما يخص التحديات الرقمية وتأثيرها على جودة أداء الأستاذ الجامعي في :

- ✓ وجود تأثير واضح للتحديات المعرفية المتمثلة في ضعف برامج التكوين، ونقص المهارات الرقمية، وصعوبة التكيف مع التغيرات التكنولوجية على جودة أداء العاملين.
- ✓ كما بينت النتائج أن نقص المعرفة الرقمية يؤدي إلى زيادة الأخطاء المهنية ويؤثر سلباً على كفاءة الأداء الوظيفي.
- ✓ كما كشفت الدراسة عن وجود تحديات تقنية تتمثل في أعطال الأنظمة الرقمية، وضعف شبكة الإنترنت، ونقص الأجهزة الحديثة، وعدم توافق بعض البرمجيات مع متطلبات العمل، وهو ما ينعكس سلباً على سرعة إنجاز المهام وجودة الخدمات المقدمة للزبائن.

التوصيات :

- ضرورة تعزيز برامج التكوين الرقمي المستمر .
- تطوير البنية التحتية التقنية، وتوفير الدعم الفني اللازم للعاملين من أجل تحسين الأداء المهني ومواكبة متطلبات التحول الرقمي .

الكلمات المفتاحية:التحديات الرقمية، التحول الرقمي، جودة الأداء، الأداء الوظيفي، العاملون، مؤسسة البريد والمواصلات.

Study Summary:

Study Title: The Impact of Digital Challenges on Employee Performance Quality (A Field Study at the Postal and Telecommunications Corporation)

Methodology: The descriptive method was adopted, as it was deemed the most suitable approach for studying the phenomenon and analyzing its various dimensions.

Study Objectives: The study aimed to identify the most prominent cognitive and technical challenges facing employees in the digital work environment and the extent to which these challenges affect their professional performance.

Study Sample: The current study population consisted of 20 employees from postal and telecommunications institutions in the Wilaya of Djelfa, selected purposively.

Key Findings:

The study results regarding digital challenges and their impact on the quality of university professor performance showed:

- A clear impact of cognitive challenges, represented by weak training programs, a lack of digital skills, and difficulty adapting to technological changes, on the quality of employee performance.
- The results also indicated that a lack of digital literacy leads to an increase in professional errors and negatively affects job performance efficiency.

The study also revealed technical challenges, including digital system malfunctions, weak internet connectivity, a shortage of modern equipment, and incompatibility of some software with business requirements. These issues negatively impact task completion speed and the quality of services provided to clients.

Recommendations: - The need to strengthen ongoing digital training programs.

- Developing the technical infrastructure and providing the necessary technical support to employees to improve professional performance and keep pace with the demands of digital transformation.

Keywords: Digital challenges, digital transformation, performance quality, job performance, employees, postal and telecommunications company.

مقدمة

يشهد العالم المعاصر تطورات متسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث أصبحت الرقمنة سمة أساسية تميز مختلف القطاعات الاقتصادية والإدارية والخدمية. وقد فرضت هذه التحولات على المؤسسات ضرورة مواكبة التطور التكنولوجي من خلال تبني استراتيجيات التحول الرقمي، التي تهدف إلى تحسين الأداء، وتطوير الخدمات، وتعزيز الكفاءة والفعالية في مختلف العمليات التنظيمية. ولم يعد التحول الرقمي مجرد خيار تنظيمي، بل أصبح ضرورة حتمية تفرضها متطلبات البيئة الحديثة والتنافسية المتزايدة.

وقد انعكس هذا التحول على طبيعة العمل داخل المؤسسات، إذ أصبحت التكنولوجيا الرقمية جزءاً لا يتجزأ من مختلف الأنشطة الإدارية والمهنية، الأمر الذي ساهم في تسهيل الإجراءات وتسريع إنجاز المهام وتحسين جودة الخدمات المقدمة. غير أن هذا التوجه نحو الرقمنة لا يخلو من مجموعة من التحديات والصعوبات التي قد تواجه العاملين أثناء تعاملهم مع التقنيات الحديثة، سواء تعلق الأمر بالجوانب التقنية أو البشرية أو التنظيمية أو الثقافية، وهو ما قد يؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على جودة أدائهم المهني.

وتعد مؤسسة البريد والاتصالات من بين المؤسسات التي شهدت تحولاً ملحوظاً نحو استخدام التقنيات الرقمية، نظراً لطبيعة الخدمات التي تقدمها واعتمادها المتزايد على الأنظمة الإلكترونية في تسيير مختلف أنشطتها. ومن هذا المنطلق تبرز أهمية دراسة التحديات الرقمية التي تواجه العاملين داخل هذه المؤسسة، ومحاولة الكشف عن مدى تأثيرها على جودة أدائهم، بما يساهم في فهم مختلف الأبعاد المرتبطة بهذه الظاهرة واقتراح السبل الكفيلة بتجاوزها.

وعليه، جاءت هذه الدراسة من أجل الاطلاع على التحديات الرقمية التي تواجه العاملين بمؤسسة البريد والاتصالات، والكشف عن مدى تأثيرها على جودة أدائهم المهني،

وذلك من خلال الوقوف على أهم المعوقات المرتبطة بالتحول الرقمي، وتحليل انعكاساتها على بيئة العمل والأداء الوظيفي للعاملين.

ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، حاولنا معالجة الموضوع من خلال خطة منهجية انقسمت إلى جانبين: جانب نظري وجانب ميداني، وقد تم تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول، حيث تناول الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة، وتطرق الفصل الثاني إلى التحديات الرقمية، بينما خصص الفصل الثالث لدراسة جودة أداء العاملين. أما الفصل الرابع فقد تناول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، في حين خصص الفصل الخامس لعرض البيانات الميدانية وتحليلها وتفسير نتائجها في ضوء فرضيات الدراسة وأهدافها، وصولاً إلى خاتمة تضمنت أهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها.

الفصل الاول:

الاطار المنهجي للدراسة

- 1_ تمهيد
- 2_ اشكالية الدراسة
- 3_ فرضيات الدراسة
- 4_ اسباب اختيار الموضوع
- 5_ اهمية الدراسة
- 6_ اهداف الدراسة
- 7_ مفاهيم و مصطلحات الدراسة
- 8_ الدراسات السابقة
- 9_ صعوبات الدراسة

تمهيد:

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولات عميقة مست مختلف مجالات الحياة، ويعد التطور التكنولوجي والرقمي من أبرز هذه التحولات التي غيرت طبيعة العمل وأساليب التسيير داخل المؤسسات المعاصرة، فقد أصبحت التكنولوجيا الرقمية تشكل ركيزة أساسية في تطوير الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات المقدمة، كما ساهمت في إعادة تشكيل الهياكل التنظيمية وأساليب الاتصال والتنسيق بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة، ولم يعد الاعتماد على الأساليب التقليدية في أداء العمل كافياً لمواكبة متطلبات العصر، بل أصبح من الضروري تبني نظم معلومات حديثة وتقنيات رقمية متطورة تساعد على تسريع إنجاز المهام ورفع كفاءة الأداء.

وتماشياً مع كل تلك التحولات، التي فرضها التحول الرقمي بمختلف أنشطة المؤسسة، إتجهت العديد من المؤسسات إلى تبني العمل بالرقمنة ، الذي يقوم على إدماج التكنولوجيا الرقمية في مختلف أنشطتها الإدارية والتنظيمية والخدمية، ويهدف هذا التحول إلى تحسين جودة الخدمات، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، إضافة إلى تحقيق قدر أكبر من الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد البشرية والتقنية.

وتعد مؤسسات البريد والاتصالات من بين مختلف المؤسسات التي تمثل النسيج الكلي للمجتمع نظراً للوظائف الهامة التي تقوم بها وتقديم مختلف الخدمات للزبائن ، فما شهدناه خلال السنوات الأخيرة من إستخدام لمختلف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد ساهم في دفع عجلة المجال الخدماتي المختلفة، سواء تعلق الأمر بالخدمات البريدية أو المالية أو الاتصالية ، وقد أدى هذا التطور إلى تغيير طبيعة العمل داخل هذه المؤسسات، حيث أصبح العاملون يعتمدون بشكل متزايد على الأنظمة المعلوماتية والشبكات الرقمية في أداء مهامهم اليومية، إلا أن هذا التحول قد يطرح في بعض الأحيان مجموعة من الصعوبات والتحديات، مثل ضعف البنية التحتية الرقمية، أو بطء الشبكات، أو الأعطال التقنية، إضافة إلى نقص التكوين والتدريب على استخدام التقنيات الحديثة.

ومن هنا تبرز أهمية دراسة التحديات الرقمية التي تواجه العاملين داخل المؤسسات، ومحاولة فهم تأثيرها على جودة أدائهم المهني، خاصة في ظل تزايد الاعتماد على التكنولوجيا في مختلف مجالات العمل، ففهم طبيعة هذه التحديات يساعد على وضع استراتيجيات مناسبة للتعامل معها، بما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ورفع مستوى الخدمات المقدمة داخل المؤسسة.

1_ اشكالية الدراسة:

يشكل التغيير أحد أهم الثوابت المتعارف عليها، فقد شهدنا بالعصر الحديث وخاصة بالآونة الأخيرة موجة تغييرات تكنولوجية وعلمية ومعرفية، أدت إلى تغيير كل الأنماط القديمة من الأفكار والأساليب والعمل لعدم جدوى الطرق التقليدية ومجاراتها لروح العصر المعرفي .

ولاشك أن مختلف المؤسسات معنية بهذا التغيير الجارف الذي أجبرها على إعادة الأساليب والإستراتيجيات المتعلقة بالعمل ككل ،ولعله ومن المنظور الوظيفي حسب بارسونز أنه لا بد للمؤسسة من أن تتكيف مع متغيرات الواقع للتمكن من تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها، وإلا فإنها ستواجه مشكلة الخلل الوظيفي الذي يعيقها عن أداء وظائفها بكفاية عالية .

وتعد مؤسسات البريد والمواصلات من بين أهم المؤسسات بالمجتمع نظرا لما تقدمه من خدمات مختلفة للأفراد، فهي تتعاطى مع التغيرات التكنولوجية لطبيعة مهامها ووظائفها ويمثل توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع أنشطتها لدليل على محاولتها للتكيف مع واقع العمل بالرقمنة ،بحيث تمثل هذه الأخيرة إستخدام التقنيات الرقمية لتحديث وتحسين جميع خدمات وعمليات البريد أي تحويل الخدمات من تتبع وإرسال والدفع ..إلى خدمات إلكترونية تعتمد على الحاسوب والإنترنت بهدف تسريع الأداء و تحسين جودة الخدمات .

ويستهدف العمل بالرقمنة العاملين بالمؤسسة البريد بإعتبارهم أهم مورد بها ،ويتطلب توفر عدة معطيات من بينها توفر الأجهزة والأنترنت وغيرها ،إلا أن العديد من العمال يواجهون عدة تحديات رقمية قد تعيق من أدائهم لوظائفهم وتحد من جودة

الخدمات وهذا يؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين بالدرجة الأولى وأداء المؤسسة بالدرجة الثانية .

ومن خلال ما تقدمنا به يمكننا طرح التساؤل العام التالي:

ما تأثير التحديات الرقمية على جودة أداء العاملين بالمؤسسة؟

ومن خلال التساؤل العام تتبثق منه عدة تساؤلات فرعية متمثلة في :

التساؤلات الفرعية:

✓ ماهي أبرز التحديات الرقمية التي يواجهها العاملين بالمؤسسة البريد والمواصلات

أثناء تأدية مهامهم الوظيفية؟

✓ ما تأثير البنية التحتية على مستوى جودة أداء العاملين؟

✓ ما تأثير التدريب على مستوى جودة أداء العاملين؟

2_ الفرضيات:

الفرضية العامة:

• تؤثر التحديات الرقمية على جودة أداء العاملين بالمؤسسة .

الفرضيات الجزئية:

✓ تؤثر التحديات التقنية المتمثلة في (بطء الشبكات أعطال الانظمة نقص الاجهزة

الحديثة وعدم توافق البرمجيات) على مستوى جودة اداء العاملين بالمؤسسة.

✓ تؤثر التحديات المعرفية المتمثلة في (ضعف برامج التكوين نقص المهارات صعوبة

التكيف الرقمي) على مستوى جودة اداء العاملين.

3_ أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيار هذا الموضوع إلى مجموعة من الأسباب العلمية والعملية التي تعكس أهمية

دراسته في الوقت الراهن، ومن أهم هذه الأسباب ما يلي:

• الاهتمام المتزايد بموضوع التحول الرقمي داخل المؤسسات المعاصرة، حيث أصبحت

التكنولوجيا الرقمية عاملاً أساسياً في تطوير العمل وتحسين الأداء المؤسسي.

- ارتباط الموضوع بتخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، إذ يركز هذا التخصص على دراسة العلاقات المهنية داخل التنظيمات وتحليل العوامل المؤثرة في أداء العاملين، ومن بينها العوامل التكنولوجية والتنظيمية.
- الرغبة في التعرف على طبيعة التحديات الرقمية التي تواجه العاملين داخل مؤسسة البريد والاتصالات، خاصة في ظل التحول المتزايد نحو الخدمات الرقمية.
- قلة الدراسات السوسولوجية التي تناولت موضوع التحديات الرقمية وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسات الخدمية، مما يزيد من أهمية البحث في هذا المجال.

4_ أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من عدة اعتبارات علمية وعملية، حيث تسعى إلى إبراز العلاقة بين التحول الرقمي وجودة أداء العاملين داخل التنظيمات الحديثة:

❖ **من الناحية العلمية:** تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات السوسولوجية المتعلقة بعلم الاجتماع التنظيم والعمل، من خلال تحليل تأثير التكنولوجيا الرقمية على سلوك العاملين وأدائهم داخل المؤسسة، كما تقدم إطاراً نظرياً يمكن الاستفادة منه في دراسات أخرى تتناول موضوع الرقمنة في بيئة العمل.

❖ **من الناحية العملية:** تتمثل أهمية الدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها من قبل إدارة المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال التعرف على أبرز التحديات الرقمية التي تواجه العاملين، والعمل على وضع استراتيجيات مناسبة للتغلب عليها كما يمكن أن تساعد نتائج الدراسة في تحسين برامج التكوين والتدريب الخاصة بالعاملين، بما يتماشى مع متطلبات العمل في البيئة الرقمية الحديثة.

5_ اهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتمثل فيما يلي:

- ✓ التعرف على طبيعة التحديات الرقمية التي يواجهها العاملون داخل مؤسسة البريد والاتصالات.
- ✓ تحليل تأثير البنية التحتية الرقمية على جودة أداء العاملين داخل المؤسسة.

✓ ابراز دور التدريب والتكوين في تحسين كفاءة العاملين وتمكينهم من استخدام التقنيات الرقمية بفعالية.

✓ الكشف عن العلاقة بين التحديات الرقمية ومستوى جودة الأداء المهني للعاملين.

✓ تقديم مجموعة من النتائج والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء داخل المؤسسة في ظل التحول الرقمي.

6_ مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

تتضمن هذه الدراسة مجموعة من المفاهيم الأساسية التي يتم الاعتماد عليها في تحليل موضوع البحث، ومن أهمها:

❖ التحديات الرقمية:

✓ التعريف الاجرائي:

تمثل التحديات الرقمية مجموع الصعوبات التقنية والمعرفية التي يواجهها العاملون أثناء استخدام الأنظمة والتقنيات الرقمية داخل المؤسسة والتي تتسبب في إعاقة أو مساعدة العاملين لأدائهم لمهامهم بحيث يؤثر ذلك على مستوى جودة أدائهم الوظيفي والذي ينعكس إما سلباً أو إيجابياً على تحقيق المؤسسة البريد والمواصلات لأهدافها .

❖ جودة الأداء:

1-التعريف الاصطلاحي:

مفهوم الجودة لغة: كلمة الجودة اصلها جود والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء وجوده صار جيداً أي أتى بالجيد من القول والفعل.¹

مفهوم الجودة اصطلاحاً: هي درجة استضاء المتطلبات التي يتوقعها العميل أي المستفيد من الخدمة، وهي تكامل الملامح والخصائص لمنتج او خدمة ما بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة او معروفة.²

تعرف جودة الاداء بانها: المطابقة للمواصفات وترجمة حاجات الزبائن وتوقعاتهم.¹

¹ ابن منظور ، لسان العرب، دار المعارف ، القاهرة، ج 2، 1984، ص72

² احمد الخطيب، الاعتماد وضبط الجودة في الجامعات العربية، عالم الكتاب الحديث، الاردن، 2010، ص14

✓ التعريف الاجرائي:

جودة الاداء هي مستوى الكفاءة والفعالية التي ينجز بها العاملون مهامهم داخل المؤسسة.

❖ أداء العاملون:

يعرف الأداء الفردي بأنه عبارة عن سلوك يساهم به الفرد في التعبير عن مدى مساهمته في تحقيق الأهداف الموضوعية من طرف المؤسسة وبمستوى مرتفع من الجودة، ويعرف أداء العاملين على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الطريقة التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة.²

✓ التعريف الاجرائي:

يقصد بالعاملين في هذه الدراسة جميع الموظفين الذين يشغلون مناصب داخل مؤسسة البريد والاتصالات ويستخدمون الأنظمة الرقمية في أداء مهامهم.

❖ التحول الرقمي:

1-التعريف الاصطلاحي :

يعرف التحول الرقمي على أنه عملية إنتقال الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في إبتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمة منتجها.³

✓ التعريف الاجرائي:

يقصد بالتحول الرقمي في هذه الدراسة مدى اعتماد مؤسسة البريد والاتصالات على الأنظمة والتقنيات الرقمية في تسيير العمل وإنجاز المهام.

¹ خالد حسين ابراهيم ، جودة الخدمات الاكاديمية شرطا للحصول على الاعتماد الاكاديمي مكتبة اكااديمية العلوم الشرطية بالشاركة أنموذجا، مجلة الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات ، 2013، على الموقع

<https://academia-arabia.com/ar/reader/2/52009>

² مصطفى بياض، عبد السلام مخلوفي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء العاملين - المركز الجامعي تندوف نموذجا ، مجلة مجاميع المعرفة، العدد 05، اكتوبر 2017 ، صص 84_85.

³ عمر مهدي، دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، مجلة التنظيم والعمل، جامعة مصطفى اسطبولي، المجلد 11 ، 2022 ، صص 156.

7_ الدراسات السابقة:

أولاً : الدراسات العربية:

أ- الدراسة الأولى: لـ سجاد عبد الرحمان العديناات بعنوان (التحول الرقمي وتأثيره على أداء العاملين):¹

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين في بلدية الطفيلة الكبرى. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في بلدية الطفيلة الكبرى ومناطقها الإدارية الخمسة. لتحقيق أهداف الدراسة واختبار افتراضاتها، تم إعداد استبيان واستخدامه كأداة رئيسية لجمع البيانات. أجريت الدراسة الميدانية على عينة قوامها (170) ، وبلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (شخصاً 160) وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات، مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ونسب الإجابات. من أفراد عينة الدراسة إلى الاستبيان ككل وكل من فقراته، معامل ثبات كرونباخ ألفا.

• وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أبرزها ما يلي :

خلصت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين الرقمنة وأداء الموظف عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، كما أشارت إلى أن هناك تأثير معنوي إيجابي للرقمنة على أداء الموظفين في بلدية الطفيلة الكبرى، كما يوفر الدعم النفسي لتقليل الضغط الرقمي للموظفين في البلدية.

ب- الدراسة الثانية لـ محمد بن سليمان بن احمد البوسعيدي بعنوان (التحول الرقمي في

جودة أداء العاملين دراسة حالة -العاملين بديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان).²

هدفت الدراسة الحالية للتعرف على أثر التحول الرقمي في جودة أداء العاملين دراسة حالة (العاملين بديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان)، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين

¹ سجاد عبد الرحمان العديناات، التحول الرقمي وتأثيره على أداء العاملين، مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية، العدد 69، 2024.

² محمد بن سليمان بن احمد البوسعيدي، أثر التحول الرقمي في جودة أداء العاملين دراسة حالة (العاملين بديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان)، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرقية، 2024.

بديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان"، والبالغ عددهم 769 موظفا وموظفة، حيث أظهرت نتائج معادلة روبرت ثامبسون ان العينة اللازمة على الاقل 583 مفردة من العاملين بديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان. ولتحقيق تلك الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لقياس التأثير و التوصل الى نتائج الدراسة، واتبع الاستبانة كأداة للدراسة وجمع البيانات، ولهذا تم توزيع 583 استبانة على شكل الكتروني، كانت جميعها صالحة للتحليل ولم يستثنى منها شيء.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أبرزها ما يلي:

1. التحول الرقمي ساهم إلى حد كبير في تحسين جودة أداء العاملين بديوان السلطاني بسلطنة عمان.
 2. التحول الرقمي باستخدام تكنولوجيا الحديثة المتمثلة في الحاسوب وشبكات الإنترنت تسهل العملية من الطريقة التقليدية إلى إلكترونية.
- وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات منها:

- ضرورة الاهتمام بالتحول الرقمي الذي يساهم في تحسين جودة أداء العاملين بديوان السلطاني بسلطنة عمان، تفعيل التكنولوجيا الحديثة في التحول الرقمي بشكل كامل وتحويل جميع الإجراءات الإدارية التي تتم بالطريقة التقليدية إلى الإلكترونية.

ت- الدراسة الثالثة لـ زينب السيد محمود علي المناخي بعنوان (أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي) دراسة ميدانية على العاملين بالمراكز التكنولوجية في محافظة القاهرة 2024.¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في المراكز التكنولوجية بمحافظة القاهرة، من خلال استقصاء العلاقة بين تطبيقات التحول الرقمي ومستوى أداء الموارد البشرية في هذه المراكز الخدمية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة أداة الاستبانة التي وزعت على عينة مكونة من 410

¹ زينب السيد محمود علي المناخي، أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على العاملين بالمراكز التكنولوجية في محافظة القاهرة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 15، العدد 04، أكتوبر 2024،

موظفين، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال توظيف أساليب إحصائية كمعامل الارتباط وتحليل الانحدار لفحص الفرضيات.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أبرزها :

خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي، مما يدل على أن تبني استراتيجيات التحول الرقمي يعزز من فعالية وكفاءة أداء الموظفين، كما بينت النتائج أن البنية التحتية التكنولوجية وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات لها التأثير الأكبر على الأداء، تليها رقمنة دورة العمل، ثم تجربة العملاء الرقمية، وأخير ثقافة المؤسسة الرقمية. وقد أظهرت النتائج تفاوتاً بسيطاً في آراء الموظفين، ما يشير إلى وجود اختلافات في فهم أو تطبيق بعض جوانبالتحول الرقمي.

ثانياً: الدراسات الاجنبية:

أ_ الدراسة الاولى:

Digital Transformation and Employee Performance: Evidence from the UK Public Sector (2021)¹

استخدم المنهج الوصفي التحليلي مع دراسة متعددة Multi- case study واستعمل ادوات: الاستبيان الالكتروني، المقابلات شبه مهيكلة ، وكان مجتمع الدراسة موظفو القطاع الحكومي (وزارة المالية -NHS- البلديات. وقد سلطت الضوء على العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين الاداء المهني.

ثالثاً: الدراسات المحلية _ الجزائرية:

أ- دراسة وفاء زوقار، جامعة خيضر بسكرة، الجزائر، "أثر الإدارة الرقمية على جودة الأداء العام للمؤسسات - دراسة حالة بلدية بركة"، 2023:¹

¹ Digital Transformation and Employee Performance: Evidence from the UK Public Sector (2021)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرقمنة على الأداء المؤسسي، وذلك من وجهة نظر العاملين في بلدية بريكة، وتركزت الدراسة على فحص العلاقة بين تطبيق الإدارة الرقمية وجودة الأداء العام داخل المؤسسات الإدارية، في سياق التحول الرقمي الذي يشهده القطاع العام، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لبناء الإطار النظري، بينما تم استخدام المنهج الكمي في الدراسة الميدانية، وذلك من خلال تصميم استبانة وزعت على عينة من موظفي بلدية بريكة، وقد تم تحليل البيانات باستخدام أدوات التحليل الإحصائي لقياس اتجاهات وآراء أفراد العينة حول الرقمنة وأثرها على الأداء المؤسسي.

• نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أبرزها عدم وجود دليل واضح على أن ضعف رقمنة الإدارة في بلدية بريكة تسبب في تدني الأداء المؤسسي، مع الإشارة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين مستوى الرقمنة وجودة الأداء المؤسسي، حيث قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، منها: ضرورة تعزيز البنية التحتية الرقمية وخاصة تحسين شبكات الإنترنت، تكثيف برامج التكوين المستمر لموظفي المرافق العامة لمواكبة التطورات التقنية، وضع أنظمة فعالة لحماية البيانات، نشر الوعي المعلوماتي لدى المواطنين، وإنشاء بوابة إلكترونية تتيح للمواطنين المشاركة في صنع القرار والتعبير عن انشغالاتهم واقتراحاتهم.

❖ التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات العربية والأجنبية والمحلية التي تناولت موضوع التحول الرقمي وعلاقته بأداء العاملين، يتضح أن هذا الموضوع حظي باهتمام متزايد في الأدبيات الحديثة، خاصة في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة التي مست مختلف القطاعات.

✓ دراسة **سجود عبد الرحمن العديناات**: ركزت على قياس أثر التحول الرقمي على أداء الموظفين في بلدية الطفيلة الكبرى، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة والأداء، كما أكدت أهمية الدعم النفسي في التخفيف من الضغط الرقمي. وتتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي

¹ وفاء زوقار، "أثر الإدارة الرقمية على جودة الأداء العام للمؤسسات دراسة حالة بلدية بريكة" مجلة طبنة، المجلد 06، العدد 02، 05 ديسمبر 2023.

واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، غير أنها ركزت على الأثر الإيجابي العام للرقمنة دون التعمق في تحليل طبيعة التحديات الرقمية كمتغير مستقل قائم بذاته.

✓ **دراسة محمد بن سليمان البوسعيدي:** تناولت أثر التحول الرقمي في جودة أداء العاملين بديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان، وأثبتت وجود تأثير إيجابي واضح للتحول الرقمي على جودة الأداء، مؤكدة أهمية توظيف التكنولوجيا الحديثة في تحسين الإجراءات الإدارية. وتلتقي هذه الدراسة مع دراستنا في التركيز على جودة الأداء، لكنها تختلف من حيث زاوية المعالجة، إذ تناولت التحول الرقمي بوصفه عملية تطوير شاملة، بينما تركز دراستنا على التحديات الرقمية التي قد تعيق جودة الأداء داخل المؤسسة.

✓ **دراسة زينب السيد محمود علي المناخي (2024):** توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي، مع إبراز دور البنية التحتية التكنولوجية كأكثر العوامل تأثيراً. ورغم تقاطعها مع دراستنا في الاهتمام بالبنية التحتية الرقمية، إلا أنها عالجت التحول الرقمي من منظور تحسين الأداء، في حين تتطرق دراستنا من فرضية مفادها أن التحديات الرقمية قد تشكل عائقاً يؤثر سلباً أو إيجاباً على جودة الأداء.

✓ **الدراسة البريطانية (2021) :** اظهرت حول التحول الرقمي وأداء الموظفين في القطاع العام بالمملكة المتحدة وجود علاقة واضحة بين تبني استراتيجيات التحول الرقمي وتحسين الأداء المهني، واعتمدت منهج دراسة الحالة المتعددة. غير أن هذه الدراسة ركزت على أثر التحول الرقمي في سياق مؤسسات حكومية كبرى، دون التركيز التفصيلي على الضغوط أو المعوقات الرقمية التي قد تواجه الأفراد داخل بيئة العمل.

✓ **دراسة نايل جهينة:** اكدت على وجود علاقة قوية بين توفر البنية التحتية الرقمية وتحسين الأداء العمالي في الوسط الجامعي، مشيرة إلى أهمية التكوين والدعم الإداري. كما خلصت دراسة وفاء زوقار (2023) إلى وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين مستوى الرقمنة وجودة الأداء المؤسسي، مع التركيز على ضرورة تعزيز البنية التحتية والتكوين المستمر.

وتتقاطع هذه الدراسات المحلية مع دراستنا في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وفي دراسة العلاقة بين الرقمنة والأداء، غير أنها تناولت الموضوع من زاوية الإدارة الرقمية أو التحول الرقمي بصفة عامة، دون التخصص في تحليل "التحديات الرقمية" كمتغير مستقل وتأثيره المباشر على جودة أداء العاملين داخل مؤسسة البريد والاتصالات.

❖ أوجه الاتفاق والاختلاف:

يتضح من خلال التحليل أن أغلب الدراسات السابقة اتفقت على وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي وجودة الأداء الوظيفي، كما اعتمدت في معظمها على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

غير أن الاختلاف الجوهرى بين هذه الدراسات ودراستنا يتمثل في:

✓ تركيز الدراسات السابقة على التحول الرقمي كعملية تطويرية ذات بعد إيجابي.
✓ اهتمامها بقياس أثر الرقمنة بشكل عام دون التعمق في طبيعة التحديات الرقمية التي تواجه العاملين.

✓ اختلاف البيئة التنظيمية، حيث تتناول دراستنا مؤسسة البريد والاتصالات، وهي مؤسسة خدمية ذات طبيعة تقنية مباشرة تعتمد بشكل يومي على الأنظمة الرقمية في تقديم خدماتها.

8. صعوبات الدراسة:

أثناء إنجاز هذه الدراسة واجهت الباحثة مجموعة من الصعوبات، من أهمها:

✓ حداثة موضوع التحديات الرقمية وتأثيرها على جودة أداء العاملين، مما صعب العثور على دراسات سابقة تتناول الموضوع بنفس المتغيرات وأبعادها.

✓ قلة المراجع العربية المتخصصة التي تتناول التحديات الرقمية من منظور علم الاجتماع التنظيم والعمل.

✓ صعوبة الحصول على بعض البيانات والمعلومات المتعلقة بواقع الرقمنة داخل المؤسسة محل الدراسة.

✓ ضيق الوقت المخصص لإنجاز الدراسة الميدانية بالتزامن مع الالتزامات الأكاديمية الأخرى.

- ✓ تفاوت درجة تعاون بعض المبحوثين عند الإجابة عن الاستبيان، مما استدعى بذل جهد إضافي لتوضيح أهداف الدراسة وأهميتها.
- ✓ محدودية حجم العينة وصعوبة الوصول إلى جميع العاملين بسبب اختلاف أوقات العمل والمهام الوظيفية.
- ✓ تشعب موضوع الدراسة وارتباطه بعدة جوانب تقنية وتنظيمية وبشرية، الأمر الذي تطلب الاطلاع على أدبيات متنوعة من تخصصات مختلفة.
- ✓ صعوبة الربط بين الجوانب النظرية والواقع الميداني نظراً للتطور السريع الذي يشهده مجال الرقمنة والتحول الرقمي.

الفصل الثاني :

التحديات الرقمية

تمهيد:

أولاً: التحول الرقمي:

- 1_ مفهوم التحول الرقمي
- 2_ أهمية التحول الرقمي
- 3_ مراحل التحول الرقمي

ثانياً: التحديات الرقمية:

- 1_ مفهوم التحديات الرقمية
- 2_ أبعاد التحديات الرقمية
- 3_ آثار التحديات الرقمية

خلاصة الفصل الثاني

تمهيد:

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة بفعل الثورة الرقمية التي مست مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، وأصبحت التكنولوجيا الرقمية أحد الركائز الأساسية في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الكفاءة التنظيمية. ولم يعد التحول الرقمي مجرد خيار استراتيجي تتبناه المؤسسات، بل أصبح ضرورة حتمية تفرضها متطلبات العصر الرقمي، خاصة في ظل تزايد المنافسة وتنامي توقعات المستفيدين من الخدمات.

ويقوم التحول الرقمي على إدماج التقنيات الحديثة في مختلف أنشطة المؤسسة، بما يساهم في تحسين طرق العمل، تسريع الإجراءات، وتسهيل عمليات الاتصال والتنسيق الداخلي والخارجي. غير أن هذه العملية، رغم ما تحمله من فرص واعدة لتحسين الأداء ورفع جودة الخدمات، لا تخلو من تحديات قد تعيق تحقيق أهدافها، خاصة إذا لم تتوفر الشروط التقنية والتنظيمية والبشرية الملائمة.

أولاً: التحول الرقمي:

1_ مفهوم التحول الرقمي:

يعود ظهور مفهوم التحول الرقمي إلى الفترة الممتدة بين ثمانينيات وتسعينيات القرن الماضي، التي تميّزت بتطور تكنولوجيا الحواسيب وانتشار الإنترنت وتنامي اعتماد المؤسسات على تقنيات المعلومات. وقد أسهمت هذه التحولات في بروز أهمية التحول الرقمي بوصفه محورا رئيسياً للتغيير الاقتصادي والإداري، ليتحول لاحقاً إلى مجال بحثي متعدد التخصصات يشمل الإدارة الاستراتيجية، وريادة الأعمال، والتسويق، وإدارة العمليات وغيرها.¹

وبعد التطرق إلى نشأة مفهوم التحول الرقمي وتطوره التاريخي، تجدر الإشارة إلى أن الأدبيات العلمية قدمت له تعريفات متعددة تعكس اختلاف الزوايا النظرية والمنهجية، لذلك سيتم فيما يلي عرض أهم التعريفات الواردة في هذا السياق:

عرفه **خالد شفيق** بأنه عملية تحول القطاعات الحكومية أو الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات التي تزيد من قيمة منتجاتها. يمكن أن يبدأ التحول الرقمي من خلال بناء استراتيجية رقمية وإجراء

¹ أسيا ذهبي و محمد بوهالي، أثر التحول الرقمي على جودة التعليم العالي : دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تليجي - الأغواط، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 15، العدد 1، 2024، ص 53-54

تحسين على الوضع الراهن ويمكن أن يتحقق ذلك إلى من خلال قياس الإمكانيات الرقمية الحالية ولتحديد أفضل هيكل عمل أنشطة التسويق الرقمي في المنشئة.¹

كما يمكن تعريف التحول الرقمي من عدة جوانب كالآتي:²

❖ **التعريف الاقتصادي:** التعريف الاقتصادي للتحول الرقمي يشير إلى عملية انتقال نماذج

الأعمال التقليدية نحو تبني التكنولوجيا الرقمية بشكل شامل، بهدف تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق النمو المستدام ضمن الأسواق الرقمية.

❖ **التعريف التقني:** يشير التحول الرقمي من الناحية التقنية إلى استخدام الأدوات والتقنيات

الرقمية الحديثة، مثل الحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، بهدف تحسين وتبسيط العمليات التشغيلية وتعزيز الكفاءة التقنية .

❖ **التعريف الإداري:** يعرف التحول الرقمي إداريا على أنه عملية إعادة تصميم وإعادة هيكلة

الإدارة وأساليب العمل داخل المؤسسات، بما يضمن التكيف مع التطورات الرقمية المتسارعة وتحقيق مرونة أكبر في الأداء المؤسسي.

وعليه فعملية التحول الرقمي هي عملية الحصول على مجموعات النصوص الإلكترونية وإدارتها من خلال تحويل مصادر المعلومات المتاحة على وسائط تخزين تقليدية إلى نسخ

إلكترونية حيث يصبح المحتوى مرقم.¹

¹ خالد شفيق، تأثير التحولات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف ، الجودة الشاملة: نموذج هيئة الاستثمار بسلطنة عمان، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية والتربوية، العدد 42، 2021، ص09.

² بن احمد فاطمة الزهراء، بن احمد نادية، التحول الرقمي في الجزائر الواقع والتحديات، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01، 2025 ، ص503

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص الخصائص التي يتميز بها التحول الرقمي:²

- **التفاعلية:** يكون الاتصال فيها ثنائي تبادلي في اتجاهين وليس في اتجاه واحد بحيث يتبادل القائم بالاتصال والمتلقي الأدوار.
- **المشاركة والنشر:** يسمح التحول الرقمي لأي فرد يمتلك وسائل بسيطة ان يكون ناشرا لرسالته ويشاركها مع الاخرين.
- **المرونة:** تتسم الشبكة الرقمية بالمرونة بحيث تخضع النظم الرقمية عادة للتحكم من جانب برنامج software بالحاسوب مما يسمح بأمر عال من جودة الاستخدام.
- **اللاتزامنية:** وهي امكانية التفاعل مع العملية الاتصالية في الوقت المناسب للفرد، سواء كان مستقبلا او مرسلا.
- **الذكاء:** تتسم الشبكات الرقمية بقدر عال من الذكاء، حيث يمكن ان يصمم النظام الرقمي لكي يراقب تغير أوضاع القنوات الاتصالية بصفة مستمرة ويصحح مسارها.
- **التكامل:** وتمثل شبكة الانترنت مظلة اتصالية تجمع بين نظم الاتصال واشكالها، والوسائل الرقمية المختلفة والمحتوى بأشكاله ووظائفه في منظومة واحدة توفر للمتلقى الخيارات المتعددة في اطار متكامل Integrated.

¹ أحمد فرج، الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات أم خارجها؟ دراسة في الاشكاليات ومعايير الاختيار، مجلة دراسات المعلومات، 2009، ص 11.

² غريبي شيماء، كرمي نرجس، أثر التحول الرقمي على الاداء الوظيفي، منكرة مقدمة في اطار متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الشاذلي بن جديد_ الطارف، 2025/2024، ص ص 06_05.

ويهدف التحول الرقمي حسب **خديجة خنيط** إلى ما يلي:¹

✓ تحسين أداء المؤسسة نتيجة زيادة مستوى الثقافة في صحة البيانات والمعلومات

المتبادلة بين الإدارات المختلفة وضآلة الأخطاء المترتبة على الإدخال اليدوي.

✓ توفير المعلومات بنسختها الرقمية مما ينقص الأعمال الورقية كما تختفي الحاجة للإيتاء

نسخ من المستندات الورقية كانت متيسرة إلكترونياً.

✓ توجيه الطاقات البشرية للعمل في أشغال أكثر إنتاجية.

✓ استخدام التكنولوجيا المعتمدة على شبكات المعلومات، وإيجاد سبل أحسن لمشاركة

المواطنين في العملية التنفيذية مما يؤدي إلى خفض التكلفة وزيادة الإنتاجية.

✓ إنجاز الأعمال عن بعد وتقليص زمن التطبيق، إضافة إلى التقليل من استخدام الأوراق

في الأعمال الإدارية.

✓ التقليل من الأخطاء المقترنة بالعامل الإنساني، ومواكبة التطورات الحاصلة مما يدعم

القدرة التنافسية للمؤسسات.

2_ أهمية التحول الرقمي: إن للتحول الرقمي أهمية كبيرة في تطوير الدولة ومؤسساتها

وموظفيها، وفي تقديم الخدمات بطريقة ميسرة وسهلة وفعالة، دون الحاجة إلى قضاء

¹ خديجة خنيط، **التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة برنث للأجهزة الكهرومنزلية**، مجلة

التممية الاقتصادية، المجلد 09، العدد 01، جوان 2024 ، ص157

الساعات في انتظار انتهاء الإجراءات، وتذكر الباحثة هنا بعض النقاط التي تبين أهمية

التحول الرقمي:¹

- ✓ تحسين جودة الكفاءة التشغيلية وتنظيمها.
- ✓ خلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيدا عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات، والتي ستؤدي إلى حالة من الرضى والقبول من الجمهور تجاه الخدمات المقدمة.
- ✓ تبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للجمهور.
- ✓ الحفاظ على المصداقية مع الموظفين والعملاء من خلال العمليات عبر الإنترنت، ومساعدتهم على التكيف مع الاتجاهات الرقمية والتكنولوجية الجديدة.
- ✓ توفر كم هائل من البيانات والمعلومات التي ستساعد بدورها متخذي القرار في المؤسسات على مراقبة الأداء وتحسين جودة خدماتها.
- ✓ سهولة تحليل البيانات والمعلومات، وبالتالي سهولة اتخاذ القرار وتحديد الأهداف والاستراتيجيات.
- ✓ جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية.
- ✓ توفير الوقت والجهد والتكلفة على المؤسسات والعملاء.

¹ مي نزيه جافو، تهاني إبراهيم الأحمدى الحربي، "تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين" (دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في وزارة العدل بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، المجلة العربية للنشر والتوزيع، الإصدار الثامن، العدد 77، 2025، ص 485

3_ مراحل التحول الرقمي:

هناك ست مراحل اساسية للتحول الرقمي يمكن عرضها فيما يلي:¹

✓ المرحلة الاولى: وجود رؤية :

اذ يجب على المؤسسات تحديد رؤيتها واهدافها ولكن بدلا من التركيز على المشكلات التي يحاولن حلها بالابتكارات، يجب عليه النظر الى هدفهم النهائي وما يريدون تحقيقه، وبالتالي لا بد عليهم من تحديد الاهداف طويلة المدى والتركيز أكثر على التجربة التي يريدون الحصول عليها مع عملائهم وموظفيهم، لذلك تحتاج المنظمات الى بناء رؤية استراتيجية حول الاهداف والموارد المتاحة لأعمالها اليوم وللوصول الى رؤية عالمية في المستقبل.

✓ المرحلة الثانية: تقييم القدرة على التحول الرقمي:

في هذه المرحلة، نقوم بتقييم وضع المؤسسة فيما يتعلق بالتحول أي يجب على المنظمة تقييم بنيتها التحتية ولتحقيق في مدى جودة نظامها وتطبيق البرمجيات والادوات في تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية، سيدعم هذا التقييم المنظمة لمعرفة الخدمات التي سيتم تحديثها، والعمليات التي تحتاج الى أتمتها او تحسينها ونتيجة لذلك، سنختار المنظمة المهام والاستثمارات والجهود في استراتيجية التحول الرقمي بأفضل طريقة ممكنة.²

✓ المرحلة الثالثة: تصميم تجربة المستخدم النهائي والموظف:

¹لزهر فالي، مراد دغيمة، أثر التحول الرقمي على الاداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي البلدية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف_ المسيلة، 2023_2024 ، ص11

²لزهر فالي، مراد دغيمة، المرجع السابق ، ص12

بمجرد وضع المؤسسة لرؤيتها وتقييم وضعها الحالي، ينبغي عليها أيضا ان تدعم القيادة الجماعية أي العناصر البشرية من الافراد ، ممن لديهم القدرة لنجاح وتنفيذ التغيير والتحول، واقناع وحث الاخرين لتقبل التغيير والمشاركة فيه وعدم مقاومته، من خلال توضيح مزاياه ونتائجه.

✓ المرحلة الرابعة: تقييم الوضع الحالي:

يجب في هذه المرحلة تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات.

✓ المرحلة الخامسة: انشاء خارطة طريق للتنفيذ:

في هذه المرحلة يتم احضار كل الموارد المحتاج لها للتشغيل والاداء الناجح لبدء عملهم، ولتقادي الوقوع في الاخطاء.

✓ المرحلة السادسة: ضبط ثقافة المنظمة والبنية التحتية:

المرحلة الاخيرة في مراحل التحول الرقمي هي اعداد البنية التحتية في البداية، يجب على المنظمة انشاء مجموعة من الخبراء المؤهلين رقميا مثل المسؤول الرقمي وغيرهم من المهنيين المؤهلين لضمان تحول ناجح، الدعم الخارجي مطلوب في حالة عدم توفر الموارد البشرية الحالية مع الفريق الداخلي من خلال الاستعانة بشريك موثوق به للتنفيذ واخيرا، من المهم جعل

التحول الرقمي جزءا أساسيا من أهداف المؤسسة، وكذلك بناء ثقافة رقمية جديدة من شأنها ان تتماشى مع العمليات المحولة رقميا.¹

كما يضيف ربيع قرين ان التحول الرقمي يمر بمجموعة من الخطوات الضرورية والمتمثلة فيمايلي:²

1. الرقمنة: هي عملية تحويل البيانات من صورتها المادية إلى الصورة الرقمية بواسطة الحاسوب ويشار لها أيضا على أنها تحويل النص المطبوع أو الصور إلى إشارات ثنائية باستخدام المسح الضوئي حتى يمكن عرضها على الحاسوب.

2. المعالجة الرقمية: تعني استخدام التقنية لتحويل العمليات التشغيلية من تقليدية إلى رقمية وهي أيضا عملية تحيل البيانات وتحسينها باستخدام البرامج والأدوات الرقمية.

3. التحول الرقمي: هو العملية الشاملة التي تقوم بإعادة تصميم الأعمال ودمج البرامج الرقمية في مختلف جوانب العمل من أجل الاستفادة إلى أقصى حد ممكن من التقنيات الرقمية.

ويذكر خالد شفيق مجموعة من المبررات والأسباب التي تدعو إلى التحول الرقمي، والمتمثلة في الآتي:³

✓ مبررات مرتبطة بالتحول من التدخل الحكومي إلى الاتجاه نحو السوق.

¹لزهرة فالي، مراد دغيمة، المرجع السابق، ص13

²ربيع قرين، تقنيات التحول الرقمي واستراتيجياته نماذج عن قصص فشل ونجاح لشركات عالمية، مجلة المشكلة الاقتصادية، المجلد 02، العدد 02، الجزائر، 2023، ص60

³خالد شفيق، المرجع السابق، ص14

- ✓ الثورة المعرفية.
- ✓ الثورة التكنولوجية.
- ✓ تقوي السوق العالمية وثقافتها.
- ✓ الحاجة إلى زيادة الإنتاجية في الشركات والمؤسسات.

ثانياً: التحديات الرقمية:

1_ مفهوم التحديات الرقمية:

في أدبيات التحول الرقمي ، تمنع الحواجز والعقبات عملية التحول الرقمي أو تبطنها أو توقفها في أي مؤسسة، وتعرف العقبات أو التحديات على انها حواجز او عوامل سواء كانت حقيقية او متصورة، من الاطر القانونية او الاجتماعية او التكنولوجية او المؤسسية والتي تمنع التحول الرقمي وتحد من الجهود المبذولة لتبنيه.¹

وتذكر لبنسحر فاري أن العوائق الرئيسية التي تحول دون التحول الرقمي السلسل في الشركات تتمثل في: عدم وضوح الرؤية؛ عدم وضوح الهدف من التحول الرقمي؛ افتقار إدارة الشركة إلى الفهم والمعرفة والخبرة المتعلقة بالتحول الرقمي؛ نقص المرونة التنظيمية، ونقص مهارت من يتولون مهمة التحول الرقمي (استشراف المستقبل، فهم التكنولوجيا، الانفتاح، والتعاون)؛ عدم مرونة الثقافة التنظيمية، وعدم توافق المكافآت والحوافز مع التحول الرقمي؛

¹ دخان حسينة، تحديات وعقبات التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي، مجلة البحوث الاقتصادية والادارية، المجلد 08، العدد 01، 2024، ص40.

عدم وضوح أنظمة القياس والمكافآت؛ عدم مشاركة الموظف وانخراطه في التحول الرقمي؛ ومقاومة الموظفين للتغيير.¹

2_ أبعاد التحديات الرقمية:

❖ التحديات التقنية :

وتتمثل التحديات التقنية فيما يلي² :

- ✓ صعوبات ومشكلات تشغيل الحاسب الآلي في بعض البيئات المؤسساتية.
- ✓ ندرة وجود مواصفات ومعايير موحدة للأجهزة المستخدمة حتى داخل المؤسسة الواحدة .
- ✓ تقادم أجهزة وبرامج الحاسب الآلي المستخدمة في البيئة التعليمية .
- ✓ ضعف البنية التحتية لشبكات الاتصال في بعض المناطق ولكثير من المؤسسات .
- ✓ ضعف قطاع التقنيات الحديثة في الدول النامية .
- ✓ ندرة اتباع الطرق العلمية لتحديد الاحتياجات اللازمة لمختلف الوحدات والتجهيزات للإدارة الإلكترونية .

✓ قلة توافر المبرمجين الفنيين ونقص البرامج بالتحول الى الإدارة الإلكترونية .

✓ قلة الدورات المستمرة التي تواكب التقنيات الحديثة.

❖ التحديات البشرية:

¹ لبنى سحر فاري، دراسة تحليلية لمحددات نجاح التحول الرقمي في الشركات، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد

08، العدد 15، 2021، ص40

² سامر عبد السلام ضوالفحواتش، معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في كلية الآداب جامعة صبراتة، مجلة كلية الآداب،

العدد 29، 2020، ص174_175

يعتبر العنصر البشري أو الموارد البشرية عنصر مهم في عملية التحول الرقمي ورفع معدل الذكاء الرقمي للمؤسسة، لذا يجب على القائمين بالإدارة تمكين الموظفين داخل المؤسسة التي تمر بمرحلة التحول الرقمي بتطوير مهاراتهم الفردية ومن ثم ان نقص الكفاءات والقدرات المتمكنة يعد من اهم العوائق التي حول دون تنفيذ ناجح لبرنامج التحول وتحقيق اهدافه المرجوة¹، وهو احد الابعاد الأساسية لنجاح أي نظام او برنامج او منظمة بوجه عام، ويعد العنصر البشري مطلب رئيسي في تطبيق التحول الرقمي وذلك من خلال توفير عناصر بشرية مؤهلة ومدربة على استخدام التكنولوجيا الرقمية في استخدام وتحليل البيانات لاتخاذ القرارات الفعالة، كما ان عملية التخطيط الاستراتيجي لتنفيذ رؤية التحول الرقمي تتطلب كفاءات بشرية وخبرات علمية على قناعة ودراية تامة بحتمية التغيير نحو التحول الرقمي².

تتجسد هذه التحديات البشرية في جملة من المعوقات التي تعترض العاملين أثناء تعاملهم مع التقنيات الرقمية داخل المؤسسة، ويمكن إبراز أهمها فيما يلي³:

- ✓ ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي .
- ✓ قلة برامج التدريب في مجال التقنية الحديثة المتطورة في المنظمات .
- ✓ نقص الخبرات لدى المديرين وندرة تقديم حوافز مادية لهم .

¹لزهر فالي، مراد دغيمية، المرجع السابق ، ص33.

²غريبي شيماء، كرمي نرجس، المرجع السابق، ص11.

³عامر إيمان، عتيق شيخ، المرجع السابق ، ص452

✓ ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي، والرغبة والخوف الذي يمتلكه العاملين بالإدارة عند استخدامه .

✓ قلة تشجيع المسؤولين للأفراد على التعلم الذاتي للبرامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية وتقنية المعلومات .

✓ قصور نظرة الموظفين والعمال الإداريين في المنظمات إلى المشروعات التقنية والحاسب عامة على رؤية ما تكلفه هذه المشروعات من نفقات، دون النظر إلى إيجابياتها وفوائدها.

3_ آثار التحديات الرقمية:

ينجم عن التحديات الرقمية العديد من الآثار والتي تؤثر على العاملين أو المؤسسة تتمثل في:¹

✓ غياب رؤية واضحة وإرادة سياسية شاملة لتطوير القطاع؛

✓ ضعف البنية التحتية الرقمية في الجزائر، حيث تعد شبكة الإنترنت مثالا بارزا على أحد أكبر العوائق أمام التحول الرقمي في البلاد.

✓ التأخر الكبير في تطوير أنظمة الدفع والتجارة الإلكترونية، وانخفاض معدل استخدام الخدمات المالية الرقمية؛

✓ عدم وجود إحصائيات دقيقة لتحديد الاحتياجات و الأولويات في هذا المجال؛

¹ هارون سميرة، عرابي محفوظ، نحو تذليل معوقات الإقلاع الرقمي في الجزائر، يوم دراسي حول دور الأنظمة المعلوماتية في تحقيق أهداف الرقمنة لدى المؤسسات والإدارات العمومية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2023، ص14_01

✓ غياب هيئة مختصة بالرقمنة تكون مسؤولة عن متابعة تنفيذ البرنامج عبر جميع

القطاعات؛

ويضيف كل من حمزة بن الزين و عبد الله الشايش الاثار المترتبة عن التحديات الرقمية ما

يلي :

✓ نقص الكفاءة والقدرات المتمكنة والقادرة على تغيير وقيادة برنامج التحول الرقمي داخل

المؤسسة؛

✓ نقص الميزانيات المرصودة لعملية التحول الرقمي قد تحد من تحقيق النتائج المرجوة؛

✓ مخاطر أمن المعلومات في ظل استخدام الوسائل الحديثة؛

✓ عدم وجود استراتيجية رقمية شاملة .

✓ وجود شكوك وعدم الثقة لدى البعض الكوادر البشرية في مدى استعدادهم الاستخدام

منصات الرقمية؛

✓ وجود غموض يكتنف دور المديرين التنفيذيين للتحول الرقمي.

✓ غياب الرؤية لكيفية التحول الرقمي؛

✓ ضعف التحفيز وتشجيع العاملين على المشاركة في إحداث التحول الرقمي؛

✓ غياب معايير واضحة لتقييم الأداء في ظل التحول الرقمي.

✓ انعدام وعي العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم

ومستقبلهم الوظيفي؛

✓ الافتقار الى تخطيط والتدريب المناسب .

✓ ضعف التنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الرقمية.¹

و يمكن صياغة آثار التحول الرقمي حسب حسام أحمد حمادة فيما يلي²:

❖ **زيادة الاحتيال:** أدت الثورة الرقمية والتكنولوجية في الفترة الماضية إلى تطور النصب

والاحتيال عبر الإنترنت، إذ بدون القدرات المناسبة والوعي بكيفية استخدام الإنترنت

بكفاءة، يواجه العملاء مخاطر الاحتيال المحتمل، وقد يؤدي ذلك إلى الكشف عن

معلوماتهم الخاصة.

❖ **مخاوف الموظف:** على الرغم من أن التكنولوجيا المبتكرة يمكن أن تهزم الاعتماد على

القوى العاملة، فإن الجانب السيء هو أن الموظفين قد يفقدون وظائفهم بهذه الطريقة.

❖ **الأسعار:** بينما تقود التكنولوجيا الجديدة إلى مدخرات عالمية، فإنها تتيح أيضا مصروفات

مقدمة كبيرة على المدى الطويل، ولا يمتلك صاحب العمل الصغير الموارد اللازمة لشراء

نظام الكمبيوتر حديث أو آلة جديدة .

¹ حمزة بن الزين، عبد الله الشايش، استراتيجية التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية: التحديات والافاق، ملتقى الوطني : مخاطر الهندسة الاجتماعية ومتطلبات تحقيق الامن المجتمعي للمؤسسات الاقتصادية، جامعة غرداية، يوم 04 ماي 2025، ص08_07

² حسام أحمد حمادة، دور التحول الرقمي في تحسين الاداء المالي للمنظمة ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد الثالث عشر، العدد الثالث، مارس 2022 ، ص 56-55 نقلا عن: نايل جهينة، تأثير التحول الرقمي على الاداء العمالي - دراسة ميدانية في رئاسة جامعة زيان عاشور بالجلفة، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماستر في تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2025/2024م ، ص35

- ❖ **توقف العمل:** إذا لم يؤدي الاستثمار إلى زيادة الإنتاج أو تقليل النفقات على المدى الطويل، فقد يؤدي إلى إحداث تأثير معطل على قابلية الخدمة على المدى الطويل.
- ❖ **مخاوف الخصوصية:** أصبح نشر المعلومات والخصوصية مصدر قلق شائع في الدورة الرقمية، ففوة المنصة الرقمية التي تخزن كميات كبيرة من المعلومات المعروضة، لها إمكانية التتبع غير القانون للأنشطة والمزايا الشخصية، إذا لم يكن الأفراد حريصين على التطبيق، فهناك احتمالات كبيرة أن يقود هذا لجمع معلوماتهم الشخصية الوافية، والتي تتحول إلى إنشاء ملف تعريف غير قانوني وتستخدم هذه البيانات لأغراض غير شريفة مثل تبادلها مع وكالات التسويق دون علم المستخدم.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل، يتضح أن التحول الرقمي يمثل عملية استراتيجية شاملة تهدف إلى إدماج التكنولوجيا الحديثة في مختلف وظائف المؤسسة، بما يسهم في تحسين الكفاءة ورفع جودة الأداء. وقد تم التطرق إلى مفهوم التحول الرقمي وأهميته ومراحله، باعتباره إطاراً مرجعياً لفهم طبيعة التغيرات التي تشهدها التنظيمات المعاصرة.

غير أن هذه العملية لا تتم في فراغ، بل ترافقها مجموعة من التحديات الرقمية التي قد تعيق تحقيق أهدافها، سواء كانت تحديات تقنية تتعلق بالبنية التحتية والأنظمة، أو بشرية ترتبط بمهارات العاملين وقدرتهم على التكيف، أو تنظيمية وثقافية تؤثر في درجة تقبل التغيير داخل المؤسسة. كما تبين أن لهذه التحديات آثاراً مباشرة وغير مباشرة على بيئة العمل، وقد تنعكس بشكل واضح على جودة أداء العاملين ومستوى كفاءتهم المهنية.

الفصل الثالث:

جودة الاداء

تمهيد:

أولاً : الاداء الوظيفي:

- 1_ مفهوم الاداء الوظيفي
- 2_ محددات الاداء الوظيفي
- 3_ النظريات المفسرة للأداء الوظيفي

ثانياً : جودة الاداء:

- 1_ مفهوم جودة الاداء
- 2_ أبعاد جودة الاداء
- 3_ معايير قياس جودة الاداء

خلاصة الفصل الثالث

تمهيد:

يُعد الأداء الوظيفي من أهم الركائز التي تقوم عليها فعالية المؤسسات وتحقيقها لأهدافها، إذ لا يمكن لأي تنظيم أن يحقق الاستمرارية والتميز دون الاعتماد على موارد بشرية ذات أداء فعّال ومنتج. فالأداء يعكس مستوى إنجاز الفرد للمهام الموكلة إليه، كما يعبر عن قدرته على توظيف مهاراته ومعارفه في إطار الأهداف التنظيمية المحددة.

غير أن الاهتمام بالأداء لم يعد يقتصر على مجرد تحقيق النتائج، بل أصبح يرتبط بمفهوم أوسع يتمثل في جودة الأداء، التي تعني إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية وفق معايير محددة تضمن التحسين المستمر والتميز المؤسسي. فالجودة في الأداء لا تقاس فقط بكمية العمل المنجز، بل بمدى مطابقته للمعايير، ومستوى الإلتقان، والقدرة على تحقيق رضا المستفيدين.

أولاً: الاداء الوظيفي:

1_ مفهوم الاداء الوظيفي:

يمكن تعريف الأداء الوظيفي كما يلي:

يعرف أداء الموظفين بأنه الطريقة والوسيلة التي تساعد المؤسسة في قياس مدى تحقيقها لأهدافها الرئيسية والتحكم في تكاليفها المادية، كما يعرف بأنه إنجاز الفرد لما يسند إليه من مهمات بكفاءة وفاعلية.¹ وقد أجمع الباحثون في علم الإدارة على أن الأداء الوظيفي يتكون من مجموعة من العناصر الأساسية، وقد اتفق العديد منهم على أن أنواع الاداء الوظيفي تتمثل في:²

أولاً : تقييم الأداء بحسب المصدر:

○ **الأداء الداخلي:** ويطلق على هذا النوع من الأداء بأداء الوحدة، أي انه نتاج ما تملكه

المنظمة من موارد فهو ينتج أساسا لما يلي :

● **الأداء البشري:** وهو أداء افراد المنظمة الذين يمكن اعتبارهم المورد الاستراتيجي و

القادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال إدارة او تسيير المهارات.

● **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المنظمة على استثمارها بشكل فعال.

¹ مي نزيه جافو ، تهناني إبراهيم الأحمدى الحربي ، المرجع السابق، ص486_ 487

² اشواق علي حسين، هنادي صكر مكطوف ، تقييم الاداء المنظمي مديرية ماء ميسان - دراسة حالة، جامعة بغداد ، كلية

الادارة والاقتصاد، د ت ، ص08

• **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

○ **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في محيط المنظمة

الخارجي، لا تتسبب المنظمة في احداثه وانما يولده المحيط الخارجي .

ثانياً : تقييم الأداء حسب معيار الشمولية:¹

○ **الأداء الكلي :** ويتمثل بالإنجازات التي اشتركت وساهمت بها جميع العناصر والوظائف

او الأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها، ولا يمكن ان ننسب إنجازها الى أي عنصر دون

مساهمة باقي العناصر، يمكن في هذا النوع الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المنظمة

أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية والارباح والنمو.

○ **الأداء الجزئي :** وهو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة وينقسم

بدوره الى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المنظمة، حيث

يمكن ان ينقسم حسب المعيار المنظمي الى : أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الافراد، أداء

وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة التسويق).

كما هناك مجموعة من التعاريف نذكرها:²

¹ اشواق علي حسين، هنادي صكر مكطوف ، المرجع السابق ، ص09

² كلثوم طويل، ايمان زغدودي ، أثر الرقمنة على الأداء الوظيفي في البلديات الجزائرية، مذكرة تخرج الاستكمال متطلبات

نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة ، ص25

❖ عرف **بيش 1975 Beach** الأداء الوظيفي بأنه: التقويم المنظم للفرد مع احترام أدائه في العمل، وكوامنه للتطور، إذ يظهر من خلال هذا التعريف ضرورة وضع خطة مسبقة لتقييم أداء العامل، وبالتحديد مراقبة الخطوات الإنتاجية التي يقوم بها، ألن في ذلك أهمية كبيرة في تطوير أداء العامل .

❖ عرف **هاينز Haynes** "الأداء بأنه: الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال «

❖ كما يمكن تعريف الأداء الوظيفي على انه "نشاط يمكن الموظف من انجاز المهمة او الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود المفروضة على الاستخدام المعقول للموارد المتاحة . "

❖ الأداء الوظيفي عبارة عن قدرة العاملين القيام بمهام وواجبات ومسئوليات الوظيفة الواضحة العناصر والمعالم بأقل وقت وقل تكلفة لتحقيق اقصى درجة من الإنتاج في ضل بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بمناخ ملائم وجيد للعمل مع توافر التعليمات في ظل هيكل تنظيمي يأخذ في الاعتبار كل المتغيرات المحيطة .

ومن خلال التعريفات التي وردت، يمكن تقديم تعريف شامل للأداء الوظيفي بأنه: مدى قدرة الموظف على إنجاز المهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه بفعالية وكفاءة، وفقا للمعايير التي تحددها المنظمة. ويتضمن الأداء الوظيفي تحقيق الأهداف المطلوبة، والالتزام بالجودة والوقت المحددين، والتعاون مع الزملاء والمديرين. كما يعكس الأداء الوظيفي قدرة الموظف

على استخدام مهاراته ومعارفه لتحقيق نتائج تعود بالفائدة على المنظمة، بالإضافة إلى دوره في

تحسين بيئة العمل والمساهمة في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.¹

وتكمن أهمية الاداء الوظيفي في:²

✓ تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف

المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة أمور مع بعضها البعض لنتج مادة جديدة

تحقق أهدافها، وهذه العملية قد تكون عمليات إنتاج صناعي، أو عمليات تقديم

الخدمات في المجالات المختلفة .

✓ الأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان(العنصر

البشري) الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة

مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد

وعمل (إنتاجية) العنصر البشري، ومنه يتحقق الربح .

✓ للأداء الوظيفي أهمية كبيرة ألي منظمة تريد النجاح والتقدم، فإذا كان الأداء مرتفعا فإن

ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر

استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء عاملها كما هو مطلوب، ويمكن القول بأن الأداء

¹ نوال بن عريمة، باديس بوخلوة، أثر التحول الرقمي على الاداء الوظيفي، مجلة الباحث ، المجلد 24، العدد 01، ديسمبر 2024 ، ص287

² كلثوم طويل، ايمان زغدودي، أثر الرقمنة على الاداء الوظيفي في البلديات الجزائرية ، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2025/2024 ، ص26_27

الوظيفي للعاملين في أي منظمة لا يعد إلا انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين والقادة أيضاً .

✓ ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر مرحلة التميز مرحلة الريادة، حيث أن تطور المنظمة من مرحلة نمو لأخرى إنما يعتمد أساساً على مستوى الأداء بها.

✓ أهمية الأداء الوظيفي لا تتوقف على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.¹

ونجد من بين عناصر الاداء التنظيمي ما يلي:²

أولاً : الفاعلية: وتعد من المؤشرات المهمة لقياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها وفقاً لتكيفها مع البيئة التي تعمل فيها، من حيث استخدام الموارد المتاحة لها. فالفاعلية تمثل قدرة المنظمة على الاستثمار فرص بيئتها للحصول على الموارد النادرة والقيمة لتأدية وظيفتها الاجتماعية والاقتصادية ، لأنها ترتبط بأهداف المنظمة ، ان مصطلح الفاعلية من المفاهيم التي شاع استخدامها بين العديد من المهتمين والباحثين، وتم اعتماده كمؤشر أساسي في تقييم أداء منظمات الاعمال وقياس سبل فاعليتها، ولكي يصار الى اعتماد الفاعلية وسيلة لقياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها وتكيفها البيئي ونموها وتطورها.

¹ كلثوم طويل، ايمان زغدودي، المرجع السابق، ص27

² اشواق علي حسين، هنادي صكر مكطوف ، المرجع السابق، ص07_08

ثانياً : الكفاءة: تمثل الكفاءة "معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة " للمنظمة ، ويرى بعض الكتاب والباحثين بان كفاءة الأداء تتحقق عن طريق التصرف السليم في استخدام الموارد النادرة بحيث يكون الاستخدام على قدر الاحتياج، لأنه عند استخدام ما يزيد عن الحاجة فيؤدي بالنتيجة الى اضعاف قدرة المنظمة على الوفاء باحتياجاتها على المدى البعيد، اما النقص فيؤثر على تنفيذ العمليات التشغيلية العاجلة.

ثالثاً : الاقتصادية: وهي تمثل العلاقة بين الكلفة والمنفعة المتحققة من خلالها، أي تعني قدرة المنظمة على تخفيض كلف المدخلات للعملية الإنتاجية مع المحافظة على مستوى معين من الإنتاج او الخدمات المقدمة للمستفيدين، سواء كانت في الكمية المقررة او النوعية المخطط لها، ومن ثم تأدية المنظمة لوظائفها وبكلفة ممكنة مع عدم حصول الاسراف او الهدر في الموارد المحددة للمنظمة، وبالإمكان قياس هذه العلاقة بصورة اجمالية للمنظمة ككل او بصورة جزئية لكل مفصل من مفاصلها. ومن اجل تحقيق الاقتصاد، لا بد من توافر نظام سليم وفاعل للرقابة الداخلية والتي من الممكن الاستعانة به وذلك من اجل اعداد المؤشرات الاقتصادية والفنية والمالية والتي تتسجم مع طبيعة ومقومات أي نشاط منظمي.

2_ محددات الاداء الوظيفي: حتى يتحقق الاداء التفاعل من قبل الموظف داخل المؤسسة

لابد من الالتزام من المبادئ والاساسيات:¹

- التدريب: وهو عملية المستمرة تهدف ال تزويد واكساب الفرد مهارات ومعارف وسلوكيات جديدة تؤدي الى تحسين ادائه، وبالتالي تحسين اداء المنظمة ككل، وعليه فان هدف التدريب هو الموظف تؤدي الى تحسين ادائه ، وبالتالي تحسين اداء المنظمة ككل.

¹ لزهري فالي، مراد دغيمية، المرجع السابق، ص20

• **تحديد اهداف المؤسسة:** في البداية يجب ان تضع كل مؤسسة اهداف معينة اولاً ومن ثم تبدأ في العمل على تحقيق هذه الاهداف، بحيث يكون تحقيقها مؤشر على فاعلية الاداء.

• **الاستقرار الوظيفي:** وهو عدم تكليف الموظف بمهام وظيفية جديدة وبشكل متكرر وسريع لان أي وظيفة تحتاج الى وقت للتدريب والالتقان، ويحتاج الموظف الى فترة للتأقلم مع الوضع الجديد.

• **تحقيق التعاون:** عن طريق تنفيذ العمل داخل المؤسسة بروح الفريق الواحد مما يحفز الموظفين على تنفيذ اعمالهم بشكل فاعل ويوفر داخلها مناخاً تنظيمياً مفتوحاً لتحقيق اهدافها.

3_ النظريات المفسرة للأداء الوظيفي:

ومن بين النظريات نذكر:¹

❖ نظرية الاداء العلمي:

كانت افتراضات هذه النظريات تعمل على اساس ان الافراد الكسالى وانهم مدفوعون فقط من الناحية المالية وانهم غير قادرين على التخطيط وتنظيم اعمالهم، لذلك فقد حاولوا رواد الاداء ومن امثالهم فريديك تايلور ان يفسر سلوك الانسان ويسيطروا عليه من خلال الافتراضات

¹ طالب أماني مارية، مالك ابتسام، الضغوط المهنية وأثرها على الاداء الوظيفي للعمال، مذكرة تخرج مقدم لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر، في تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد البشير الابراهيمى، برج بوعرييج، 2021/2022 ، ص51_52

فظهرت محاولته المتمثلة في مبادئ الإدارة العلمية والتي يمكن اجمالها في انه يمكن السيطرة على سلوك الناس داخل اعمالهم من خلال تصميم مثالي للوظائف ومن خلال حوافز عن طريق الدراسة العلمية للوظائف يمكن محاولة المنظمة في هذا المجال فقد كانت هذه المحاولات في شكل مجموعة من التجارب الادارية في شركات التي عمل بها تبلورت هذه التجارب والمحاولات في كتابة مبادئ الادارة ، ومن مبادئ هذه النظرية:¹

- ✓ تجزئة وظيفة الفرد بطريقة تناسب العمل ويجب معرفة انتساب الطرق للأداء كل مهمة.
- ✓ يجب ان يختار الفرد بطريقة تناسب العمل ويجب ان يدرك عليها بطريقة المصممة والسليمة كما في النقطة.
- ✓ يجب ان يتم تنظيم العمل في المنظمة في الادارة والعمال وتخضع للإدارة بمهام تصميم الوظائف والاجور التعيين العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة اليهم.
- ✓ للعمال انطباع زائف في انهم اذا أدوا العمل بسرعة فتستغني عنهم الادارة ويصبحون بطالين.
- ✓ للعمال ميل طبيعي للعمل باقل من طاقتهم.

❖ النظرية البيروقراطية:

يفترض النموذج على الناس انهم انفعاليون في ادائهم للعمل مما يجعل الاعتبارات الشخصية في السائد في اداء العمل والذي ينعكس ذلك على تفسير النموذج البيروقراطي لكيفية السيطرة

¹ طالب أماني مارية، المرجع السابق ، ص51_52

على السلوك الانساني داخل المنظمات، حيث تقوم النظرية بان ذلك سيتم من خلال وجود نظام صارح للقواعد والاجراءات داخل المنظمة، ويعتبر ماكس فيبر اكثر العلماء قربا من الاتجاه البيروقراطي في دراسة الادارة والتنظيم ولقد اتخذ هذا الاجراء من ملاحظته لسوء استخدام المديرون لسلطاتهم، وقد بنى ماكس نظريته في البيروقراطية على المبادئ التالية:

✓ التخصص وتقييم العمال هو الاساس للأداء الناتج للعمل والوظائف.

✓ التسلسل الرئيسي ضروري لتحديد العلاقات بين المدير والرئيس.

✓ نظام القواعد المطلوب لتحديد اسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.

✓ نظام اختيار وترقية العاملين يعتمد على الجدارة النفسية للقيام بعمل.¹

❖ النظرية اليابانية في الادارة:

توصل وليم الى ما يسمى بنظره التي تقوم على الاهتمام بالجانب الانساني للعاملين من اجل رفع مستوى ادائهم الوظيفي وان العمل الجماعي يخلق روح الجماعة مما يساعد على تحقيق

الابتكار ، وهي تقوم على ثلاث مبادئ:²

✓ الثقة بين العاملين.

✓ الصدق والمهارة في التعامل و العمل.

✓ الالفة والمودة والتعاون بين الاخرين.

¹ طالب أماني مارية، مالك ابتسام، المرجع السابق، ص52

² طالب أماني مارية، مالك ابتسام، المرجع السابق ، ص53

ثانيا جودة الاداء:

1_ مفهوم جودة الاداء:

❖ مفهوم الجودة:

معنى الجودة في اللغة الانجليزية لا يختلف اختلافا كبيرا عن معناها في اللغة العربية، حيث يعرّفها ويبستر Webster في قاموسه الجديد على انها صفة او درجة تفوق يمتلكها شيء ما، كما تعني درجة الامتياز لنوعية معينة من المنتج تلبي متطلبات العميل وتوقعاته، وتضم الجودة جودة السلع Commodity، جودة الخدمة Service، جودة المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility، وجودة السعر Price، وهي بايجاز تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.¹

وتعرفها اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد الجودة بأنها: " درجة استيفاء المتطلبات التي يتوقعها المستفيد من الخدمة، أو تلك المتفق عليها معه."²

❖ مفهوم الاداء:

الأداء من الناحية اللغوية تقابله باللغة الإنجليزية "performance" والتي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي تبلغ بها الشركة أهدافها ، أما الأداء كمصطلح بشكل عام يعتبر مفهوما شموليا

¹ لخضر مداح، أحمد زيطوط ، التميز في الاداء من خلال مدخل ادارة الجودة الشاملة، مجلة آفاق للعلوم، المجلد 05، العدد18، 2020 ، ص23_24

² حسين ياسين طعمة، دور تطبيق معايير جودة التعليم الجامعي في تعزيز جودة الاداء الاكاديمي في الجامعات الأردنية، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد الرابع، دت ، ص145

وهاما بالنسبة لجميع الشركات الاقتصادية ويكاد يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت الأداء وتقييمه، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء، وذلك لاختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها الباحثون مع أن هذا الاختلاف إنما يعود لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراستهم.¹

ويعرف كذلك بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها ادارة المؤسسة، او المجهود التي تربط وظيفته بها، وقد تم تعريفه في القاموس الموسوعة العالمية على انه انجاز الاعمال كما يجب ان تنجز أي ان اسهامات الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة مرتبط بدرجة تحقيق واتمام مهام وظيفته المسندة اليه.²

❖ مفهوم جودة الاداء:

عرف البيلاوي جودة الأداء بأنها: " الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من مواد أولية ومعدات وقوى بشرية ومعلوماتية وإدارة استراتيجية ومعايري ومواصفات....، بحيث تسهم جميعا في السعي الى تحقيق هدف المنظمة الذي يركز في تحقيق الإشباع الأمثل للمستهلك الأخر.³

¹ كلثوم طويل، ايمان زغدودي، المرجع السابق، ص23

² بن علجية نادية، اشكالية جودة الاداء لدى الاستاذ الجامعي في ظل المعوقات الاجتماعية والهيئية، مجلة الحكمة للدراسات

الفلسفية، المجلد 14، العدد 01، 2026، ص732

³ حسين ياسين طعمة، المرجع السابق، ص145_146

كما يمكن تعريفها على انها تحقيق اهداف التدقيق الخارجي من حيث التأكيد من ان جميع العمليات المحاسبية المالية ثم تسجيلها وفقا للقواعد والمبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً، وبأن البيانات المالية المنشورة مطابقة للبيانات الواردة بالدفاتر، وبأن تقرير المدقق يشهد بعدالة تمثيل هذه البيانات لنتائج الاعمال عن فترة معينة، والمركز المالي في تاريخ معين، استناداً الى معايير التدقيق وقواعد السلوك المهني وادلة التدقيق الكافية الملائمة، وبأن يعبر التقرير عن المدى خلو هذه البيانات من الاخطاء والتحريفات المادية، وعدم اعطاء رأي خطأ في البيانات المالية التي تعدها الادارة.¹

ولجودة الاداء خصائص يمكن حصرها في ما يلي:²

- ✓ المحافظة على ثبات العمل و استمراره.
- ✓ الاعتماد على جماعية الاداء والمشاركة في اتخاذ القرار.
- ✓ المحافظة على الاستقرار الاداري والمالي للمؤسسة.
- ✓ استثمار جهود كافة الافراد العاملين.
- ✓ اختيار افضل الاساليب والنظريات الادارية التي تحقق تفوق للمؤسسة.
- ✓ التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله واستقطاب افضل الكفاءات.

¹ سمير ولد باحمو، آسيا هيري، التزام المدقق بالأخلاقيات المهنية واثره على فعالية التدقيق الارجي،؟ البشائر الاقتصادية،

العدد 6، 2020، ص 752

² فارس ضياء الدين غانم الجواري، ادارة الجودة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2022، ص14

2_ أبعاد جودة الاداء:

حسب كتاب "إدارة العمليات" من تأليف روبرتاس راسل وبرنارد تايلور الثالث والذي نشره بريننتس هول ,فان أبعاد الجودة بالخدمات هي:¹

- الوقت و دقة التوقيت Time & Timeliness
- الإحاطة Completeness
- المجاملة أو اللياقة Courtesy
- التناسق Consistency
- الموصلية_ إمكانية الوصول_ والراحة Convenience & Accessibility
- الدقة Accuracy
- الاستجابة Responsiveness

3_ معايير قياس جودة الاداء:

من بين معايير قياس جودة الاداء في المنظمات نختار ما يلي:²

¹ حازم أحمد فروانة، مطبوعة جودة الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد _ تلمسان، 2021/2020، ص22

² ليليا زيات ، معايير قياس جودة الاداء في المكتبات الجامعية ومعوقات تطبيقها، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية، المجلد 08، العدد 02، جوان 2023 ، ص588_589

• تقنية القياس المقارن: **benchmar king** :

تم تطوير التقنية في اوائل الثمانينات من قبل وهي شركة اريكية في مجال ادارة المستندات أنشئت سنة 1906، حيث تم استخدامها لقياس اداء المنتجات او الخدمات مقابل اداء شركة رائدة في الصناعة والغرض منها هو تحديد فرص التحسين الداخلي والحصول على معلومات كافية للوصول الى افضل الممارسات التشغيلية، ويساعد هذا التقييم عند اجرائه على نحو سليم على ابراز مواطن القوة والضعف وتحديد الخطوط العريضة لاستراتيجيتها للتحسين المستمر.

• مقياس جودة الخدمة **Servqual** :

من هم واولى الاساليب في قياس جودة الخدمات في المنظمات والمؤسسات تم تصميمه فحاز على اهتمام الباحثين لمصداقيته وامكانية تطبيقه لقياس الفجوة بين التوقعات والادراكات من خلال تنفيذ استبيان خماسي الابعاد ، يستند الى توقعات العميل وتصوره للخدمة التي تم الحصول عليها، وهو صبر للآراء من 22 سؤال لتقييم جودة الخدمة وفقا لتوقعات العملاء، ويمكن بطبيعة الحال تمديد طول الاستبيان وفقا للمؤسسة وحجم العينة.

خلاصة الفصل الثالث:

خلص هذا الفصل إلى أن الأداء الوظيفي يمثل المحور الأساسي الذي تركز عليه كفاءة المؤسسة وفعاليتها، إذ يتأثر بعدة محددات منها القدرات الفردية، الدافعية، بيئة العمل، أسلوب القيادة، ونظام الحوافز. كما أوضحت النظريات المفسرة للأداء أن سلوك الفرد داخل المنظمة هو نتيجة تفاعل بين العوامل الشخصية والتنظيمية، مما يؤكد أن تحسين الأداء يتطلب معالجة شاملة لهذه الجوانب.

كما تبين أن جودة الأداء تمثل مرحلة متقدمة من الاهتمام بالأداء، حيث لا يقتصر الأمر على تحقيق النتائج، بل يمتد إلى ضمان تحقيقها وفق معايير دقيقة من الكفاءة، الفعالية، الإلتقان، والالتزام بالوقت والتكلفة. و قد تم استعراض أهم أبعاد جودة الأداء التي تشمل البعد الفني، السلوكي، الزمني، والاقتصادي، إضافة إلى المعايير التي يمكن من خلالها قياس مستوى الجودة داخل المؤسسة.

الفصل الرابع :

الإجراءات المنهجية للدراسة في جانبا الميداني.

- (1) التعريف بميدان الدراسة
- (2) منهج الدراسة
- (3) أدوات جمع البيانات
- (4) مجالات وعينة الدراسة
- (5) خصائص افراد العينة

تمهيد :

بعد التطرق في الفصول السابقة إلى الجوانب النظرية المرتبطة بموضوع الدراسة، من خلال عرض مختلف المفاهيم والأبعاد النظرية المتعلقة بالتحديات الرقمية وجودة أداء العاملين، تأتي هذه الدراسة الميدانية باعتبارها مرحلة أساسية تهدف إلى التحقق من المعطيات النظرية وربطها بالواقع العملي داخل المؤسسة محل الدراسة. فالبحث العلمي لا يكتمل بالجانب النظري فقط، وإنما يتطلب دعمه بمعطيات ميدانية تسمح بفهم الظاهرة المدروسة بصورة أكثر دقة وموضوعية. وانطلاقاً من ذلك، يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية المعتمدة في الجانب الميداني للدراسة، حيث سيتم التعريف بميدان الدراسة، وبيان المنهج المستخدم، وأدوات جمع البيانات، إضافة إلى تحديد مجالات الدراسة وعينتها، ثم عرض الخصائص العامة لأفراد العينة، باعتبارها عناصر أساسية تساعد على فهم طبيعة المجتمع المدروس وتفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها في الفصل الموالي

1) التعريف بميدان الدراسة:

أولاً: تعريف بنشأة مؤسسة بريد الجزائر بالجلفة:

نشأة مؤسسة البريد بولاية الجلفة تعود لما قبل الاستقلال أي في بداية القرن الماضي من سنة 1910 أين كان يتواجد مكتب البريد بمدخل باب الجزائر بتسميته السابقة أي بالقرب من محطة السكك الحديدية ليليه سنة 1920 تم بناء مكتب البريد بوسط المدينة المسمى حالياً مكتب سيدي نائل والمتوقف عن النشاط بسبب أعمال الترميم باعتباره إرث ثقافي لبريد الجزائر وسكان المنطقة حيث يتطلب ترميمه بدراسات متخصصة في المجال مما جعل عملية الترميم تتأخر إلى حين إتمام هل يعود في النشاط وبحلته القديمة ، أما بعد الاستقلال فتم بناء مركز البريد الرئيسي بالجلفة سنة 1975 بوسط المدينة ليعاد تهيئتها سنة 1982 . حيث كان البريد يسير من طرف وزارة البريد والمواصلات آنذاك بموجب الأمر 89/75 إلى غاية صدور المرسوم التنفيذي 43/02 المتعلق بإنشاء بريد الجزائر حيث جاء معه ميلاد مؤسسة بريد الجزائر بالجلفة كباقي مؤسسات القطاع بالوطن.¹

¹ شنوف معمر، الأمن القانوني للأوراق التجارية في القانون التجاري الجزائري . ط 1 ، دار الكتاب الحديث ، 2021 ،

ثانيا: بريد الجزائر بالجلفة وهيكلها التنظيمية:

تشرف هذه الوحدة على مختلف المؤسسات البريدية والمراكز على مستوى الولاية وتتكفل ب:¹

- ✓ تنفيذ برامج التنمية وإعداد التقارير الدورية حول نشاطاتها؛
- ✓ تسيير الهياكل القاعدية واستغلالها في المجال البريدي؛
- ✓ تنفيذ برامج تفتيش المكاتب البريدية.

تضم الوحدة الولائية بالجلفة 94 مكتب بريد منها المؤسسة الرئيسية بالجلفة والمصنفة خارج الصنف و 05 مكاتب بريدية مصنفة بالدرجة الأولى 10 مكاتب بريدية مصنفة ضمن الدرجة الثانية 14 مكتب مصنفة ضمن الدرجة الثالثة 64 مكتب مصنفة ضمن الدرجة الرابعة و 03 مراكز فرز وتوزيع 03 ومركز لصيانة البنائيات ومركز لصيانة السيارات بالإضافة لحظيرة السيارات , وتتشكل المديرية الولائية من المصالح الآتية:

❖ **مدير الوحدة الولائية للبريد:** يعين مدير الوحدة الولائية لبريد الجزائر بموجب قرار صادر

من المدير العام لبريد الجزائر وهو يشرف على القيام بالمهام الآتية:

- ✓ يقوم باقتراح الميزانية التقديرية للمؤسسة
- ✓ يلتزم بنفقات المؤسسة
- ✓ له صلاحية إنشاء هياكل ومنشآت للقطاع على مستوى تراب الولاية بعد تصريح من المدير العام
- ✓ توفير الوسائل الضرورية لتأمين وصيانة كل الهياكل القاعدية الموضوعة تحت تصرفه
- ✓ يمارس السلطة السلمية على الموظفين الموضوعين تحت تصرفه
- ✓ ممارسة أعمال الرقابة الداخلية على القطاع بتراب الولاية
- ✓ يمثل المؤسسة أمام القضاء

¹ شنوف معمر، المرجع السابق، ص 180

❖ أمانة مدير الوحدة الولائية:

تشرف أمانة المدير على البريد الصادر والوارد للمؤسسة سواء امن المصالح الداخلية التابعة للمؤسسة أو من طرف الهيئات والإدارات أو الأشخاص الخارجية وتشرف على تنظيم رزنامة الاستقبال لمدير الوحدة والمحافضة على الأرشيف والسر المهني لأعمال المدير والمصالح ذات الصلة , وتقوم بتدوين وتلقي وتحويل مراسلات المدير حسب طبيعة كل مراسلة وحسب المصالح المختصة بها .

❖ المديرية الفرعية للموارد البشرية والوسائل العامة:

يتم تعيين المدير الفرعي للموارد البشرية بقرار صادر من المدير العام لبريد الجزائر ويعمل تحت السلطة السلمية لمدير الوحدة الولائية ويقوم في إطار المهام الموكلة له بما يلي:¹

- ✓ السهر على تطبيق سياسات تسيير الموارد البشرية و التكوين والشؤون الاجتماعية
- ✓ ضمان تطبيق القوانين المتعلقة بالعمل.
- ✓ معالجة ملفات المستخدمين بخصوص منح التقاعد والوفاء وكل العلاوات المرتبطة بالمسار المهني وكذا إحترام شروط التوظيف
- وفي مجال الوسائل العامة يقوم بالمهام الآتية:
- ✓ متابعة مشاريع الإنجاز المتعلقة بكل عقارات وهياكل المؤسسة
- ✓ متابعة كل وسائل النقل المرصودة لصالح المؤسسة وتسييرها وفق برنامج يخدم مصالح المؤسسة.
- ✓ صيانة وتمويل كل الهياكل القاعدية التابعة للقطاع أو الموضوعة تحت تصرفه
- ✓ التكفل بإحتياجات كل المصالح من لوازم المكاتب وغيرها من الضروريات
- ✓ توفير إجراءات الحماية والوقاية والأمن المنصوص عليها في النظام الداخلي لبريد الجزائر سواء ما تعلق بالهياكل القاعدية أو أماكن عمل المستخدمين

❖ المديرية الفرعية للتفتيش:

يعين المدير الفرعي للتفتيش من طرف المدير العام لبريد الجزائر ويعمل تحت السلطة السلمية لمدير الوحدة الولائية للبريد ويمكن ذكر أهم المهام المنوط بها فيما يلي:

¹ شنوف معمر، المرجع السابق، ص 180

- ✓ تنظيم دورات التفتيش على مستوى المؤسسات البريدية وكل الهياكل التابعة لبريد الجزائر
- ✓ التدقيق والتفحص لكل أعمال التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسات البريدية وكل الهياكل التابعة لبريد الجزائر سواء عن طريق المباغطة في التحقيق الميداني أو بتفحص الوثائق أو عن طريق الإشعار المسبق.
- ✓ متابعة مختلف الملفات المتعلقة بالسرقات أو اختلاس الأموال أو العمليات المشبوهة .
- ✓ البت في مختلف النزاعات الفردية الداخلية للمؤسسة التتبع والمعاينة لمختلف الأضرار الماسة بصورة المؤسسة سواء الخارجية أو ذات الصلة بمستخدمي المؤسسة،
- وفي الجانب الاستشاري يمكن للمديرية الفرعية للتفتيش تقديم اقتراحات بخصوص قياس أداء المؤسسة وترشيد الاستعمال الأمثل لمختلف الموارد من أجل رفع مؤشرات الإنتاج والنوعية.
- المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة:
- يعين المدير الفرعي للميزانية والمحاسبة بموجب قرار صادر من المدير العام لبريد الجزائر ويعمل تحت السلطة السلمية لمدير الوحدة الولائية للبريد وله في هذا الشأن القيام بالمهام التالية:¹

- ✓ إنجاز وتنفيذ السياسات المالية للمؤسسة
- ✓ متابعة ميزانية المؤسسة وتنفيذها
- ✓ القيام بالتحليل المالي والمحاسبي للمؤسسة
- ✓ تأطير ومتابعة العمل المحاسبي للمؤسسات البريدية وإعداد نتائج مداخيلها
- ✓ إعداد برنامج إقتراح الميزانية التقديرية.
- ✓ تصفية ديون المؤسسة ومتابعة مساهمات المؤسسة
- كما يمكن للمديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة تقديم اقتراحات بخصوص التسيير المحاسبي والمالي وكذا أثناء إعداد برنامج إقتراح الميزانية التقديرية وذلك لرفع مؤشرات نمو المؤسسة واستقطاب مداخيل أكثر لفائدة المؤسسة

¹ شنوف معمر، المرجع السابق، ص 180

❖ المديرية الفرعية للمصالح البريدية والمالية والتنوع:

يتم تعيين المدير الفرعي للمصالح البريدية و المالية والتنوع بنفس الشكل الذي يعين المدراء الفرعيين سألني الذكر بموجب قرار صادر من المدير العام لبريد الجزائر وتتهى مهامه بنفس الشكل وفي إطار مهامه المنوطة فيقوم بما يلي:¹

- ✓ تطوير وترقية البريد سواءا الشخصي والمتعلق بالمؤسسات
 - ✓ تنظيم حركة الأموال للمؤسسات البريدية
 - ✓ تأمين الاتصال الدائم مع المؤسسات البريدية لتوفير حاجيات المكتب من سيولة وطواع بريدية وجبائية وتغريمية وكل مستلزمات الخدمات البريدية والمالية
 - ✓ معالجة الاحتجاجات والشكاوى وتوجيهها إلى المصالح المختصة
 - ✓ متابعة المحاسبة للمكاتب البريدية ومطابقة تصحيحاتها.
 - ✓ معالجة الاستثمار البريدي وترقيته
- وبالنسبة للدور الاستشاري يمكن للمديرية الفرعية للمصالح البريدية والمالية والتنوع إبداء آرائها وإقتراحاتها بخصوص تطوير حقل النشاط البريدي وفرص الإستثمار وتقوية المجال التجاري للمؤسسة لترقية أدائها وحفظ مكانتها في السوق وفي ذهن الزبون.

❖ المديرية الفرعية للإعلام الآلي :

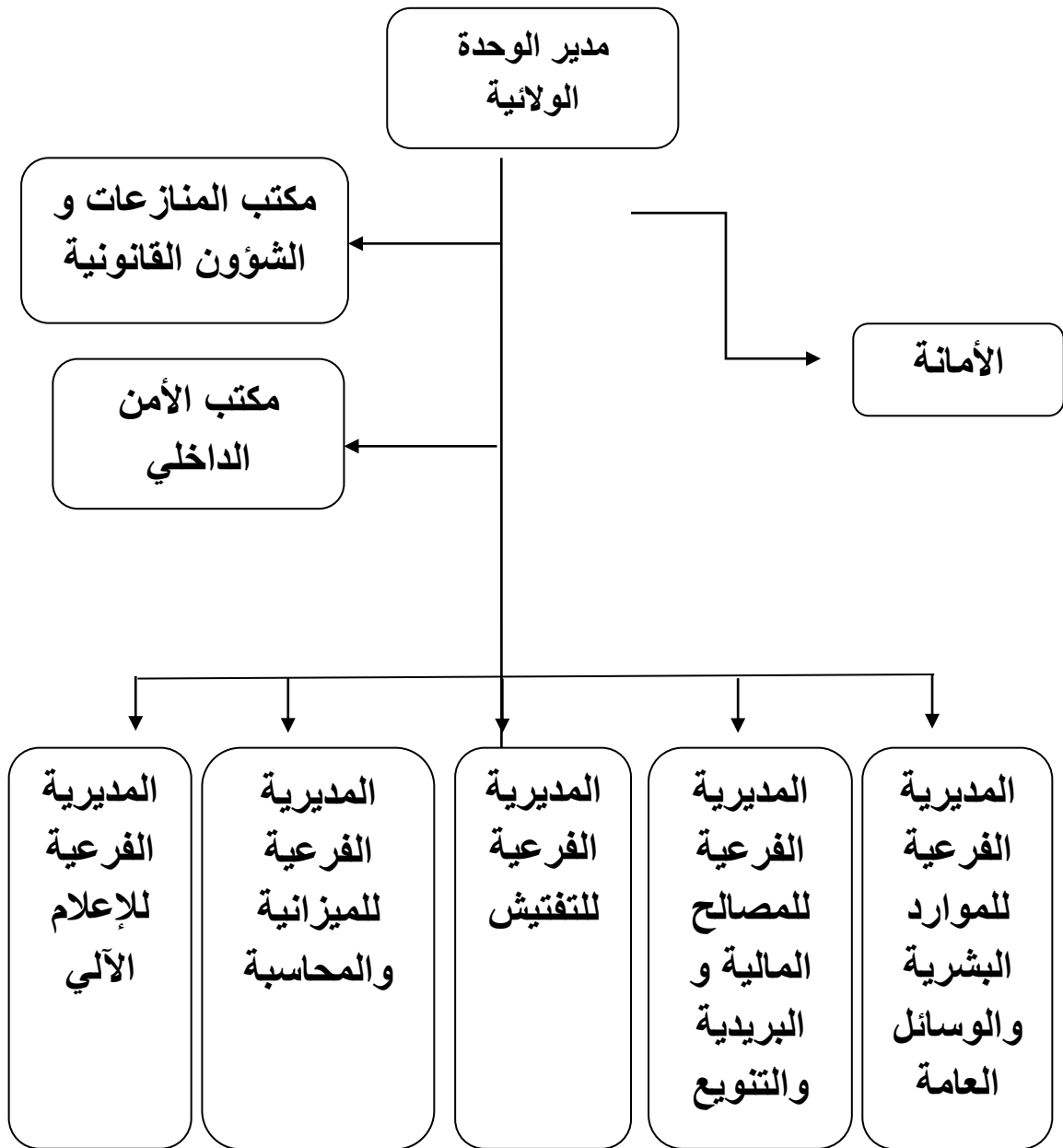
يتم تعيين المدير الفرعي للإعلام الآلي بموجب قرار صادر من المدير العام لبريد الجزائر وتتهى مهامه بنفس الشكل ويخضع في مهامه للسلطة السلمية للمدير الولائي لوحدة بريد الجزائر , وأهم المهام المنوط بها هي كالآتي:

- ✓ متابعة برامج نظام الإعلام الآلي على مستوى المكاتب البريدية والهياكل التابعة للقطاع
- ✓ المراقبة الدورية للأنظمة المعلوماتية للمكاتب البريدية ومعالجة أي نقص في التحديثات على مستوى الشبكة
- ✓ متابعة برامج الاستغلال وصيانة الأنظمة المعلوماتية والعمل على تخزينها و حمايتها
- ✓ إعداد برامج التجهيز للإعلام الآلي

¹ شنوف معمر، المرجع السابق، ص 180

ومن خلال التدخلات الميدانية المستمرة للمديرية الفرعية للإعلام الآلي على مستوى المكاتب البريدية والوقوف على النقائص وصعوبات العمل يمكن لهاته الأخيرة تقديم اقتراحات بخصوص كفاءات تطوير و استغلال الشبكة المعلوماتية وذلك لأجل نقص تكاليف المؤسسة المرصودة في هذا الجانب ومن أجل توفير أسرع وأحسن الخدمات.

الشكل (1) الهيكل التنظيمي للوحدة الولائية لبريد الجزائر بالجلفة:



(2) منهج الدراسة :

تعد المنهجية العلمية الأساس الذي يستند إليه الباحث في دراسة الظواهر الاجتماعية وفهم أبعادها المختلفة، إذ تساهم في توجيه البحث نحو تحقيق أهدافه والإجابة عن تساؤلاته بصورة علمية وموضوعية. وانطلاقاً من طبيعة موضوع الدراسة المتمثل في "التحديات الرقمية وتأثيرها على جودة أداء العاملين"، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من أكثر المناهج ملاءمة لمثل هذه الدراسات.

ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه: جمع اوصاف ومعلومات دقيقة عن الظاهرة المدروسة كما توجد فعلاً في الواقع، ولا يكتفي المنهج الوصفي عن الوصف فقط بل يتعدى الى تحديد العلاقة ومقدار او محاولة اكتشاف الأسباب الكامنة وراء الظاهرة، وقد تعتبر سابقاً لاستعمال في المنهج التجريبي ويعبر عنها كفيها وكما ويوضح خصائصها وارتباطها مع ظواهر اخرى.¹

ويقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة المدروسة وصفاً دقيقاً من خلال جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بها، ثم تحليلها وتفسيرها بهدف الكشف عن مختلف أبعادها والعوامل المؤثرة فيها. كما يسمح بدراسة العلاقات القائمة بين متغيرات الدراسة، والمتمثلة في التحديات الرقمية كمتغير مستقل، وجودة أداء العاملين كمتغير تابع، وذلك بغرض الوصول إلى نتائج علمية تسهم في فهم طبيعة العلاقة بينهما.

وقد تم اختيار هذا المنهج نظراً لقدرته على تقديم صورة واقعية عن التحديات الرقمية التي يواجهها العاملون داخل مؤسسة البريد والمواصلات، وتحليل مدى تأثيرها على مستوى أدائهم المهني، من خلال الاعتماد على البيانات الميدانية التي تم جمعها من أفراد العينة محل الدراسة.

¹ نادية سعيد عيشور، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، الجزائر،

2017، ص216.

(3) أدوات جمع البيانات:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها، تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات والإجراءات المنهجية التي ساعدت في جمع البيانات الميدانية المتعلقة بموضوع البحث.

الاستبيان:

يُعد الاستبيان من أكثر أدوات جمع البيانات استخداماً في الدراسات الاجتماعية، نظراً لما يوفره من إمكانية الحصول على معلومات وبيانات من عدد معتبر من المبحوثين في فترة زمنية وجيزة. وعليه تم تصميم استبيان يتلاءم مع طبيعة موضوع الدراسة ومتغيراتها، حيث تضمن مجموعة من الأسئلة والعبارات التي تناولت أبعاد التحديات الرقمية التي تواجه العاملين داخل المؤسسة، بالإضافة إلى أسئلة خاصة بقياس مستوى جودة الأداء لديهم.

ويعرف الاستبيان بأنه: تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية و القيام بمقارنات رقمية.¹

وقد روعي في إعداد الاستبيان الوضوح والبساطة والدقة في صياغة الأسئلة، بما يضمن فهمها من قبل أفراد العينة والحصول على إجابات تعكس واقع الظاهرة المدروسة، كما تم تنظيم فقراته وفق محاور ترتبط بأهداف الدراسة وفرضياتها.

قمنا بتوزيع الإستمارة على مجموعة من العاملين بالمؤسسة البريد والمواصلات والمقدر عددهم 10 موظفين و هذا بهدف فحص الأسئلة المطروحة في الإستبيان والتعرف على الأسئلة التي لا تصلح و التي لا تخدم البحث من جهة والأسئلة التي لا يمكن للعاملين الإجابة عنها ،وهذا من أجل إستبعاد كل الأسئلة التي لا تخدم فرضيات وإشكالية البحث. ثم أعدنا التوزيع على 20 عامل بمختلف المؤسسات البريد و المواصلات .

¹ مورييس أنجريس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية تدريبات علمية، ترجمة: بوزيدي صحراوي، دار القصة ، الجزائر، 1996، ص 468

وتتكون الإستمارة من ثلاث محاور أساسية :

المحور الأول : إشتهل على البيانات العامة للمبحوثين، بحيث كان عدد الأسئلة

به 6 أسئلة وذلك من (السؤال 1 إلى السؤال 6)

***المحور الثاني إشتهل على :**

• بيانات الفرضية الأولى: و المتعلقة بـ

✓ " تؤثر التحديات التقنية المتمثلة في (بطء الشبكات أعطال الانظمة نقص الاجهزة

الحديثة وعدم توافق البرمجيات) على مستوى جودة اداء العاملين بالمؤسسة.

بحيث كان عدد الأسئلة بها 29 سؤالاً وذلك من (السؤال 07 إلى السؤال 20)

• بيانات الفرضية الثانية: و المتعلقة بـ

✓ " تؤثر التحديات المعرفية المتمثلة في (ضعف برامج التكوين نقص المهارات

صعوبة التكيف الرقمي) على مستوى جودة اداء العاملين.

بحيث كان عدد الأسئلة بها 38 سؤالاً وذلك من (السؤال 21 إلى السؤال 32)

***أما فيما يخص طريقة توزيع الاستبيان فقد لجأنا إلى :**

- التوزيع الشخصي باليد :لكون أننا أردنا تشجيع العاملين على الإجابة وعدم

التخوف فهذا مجرد بحث علمي أو دراسة علمية ،كما قمنا بشرح بعض الأسئلة

لبعض العاملين لكون بعض المفاهيم المستخدمة حديثة لحدثة الموضوع ليتمكنوا

من الإجابة عليها بحيث وجدنا تجاوب من طرف العاملين .

4 مجالات وعينة الدراسة:

تقتضي كل دراسة علمية تحديد الحدود التي تجري في إطارها، وذلك من أجل ضبط موضوع الدراسة وتحديد مجالها المكاني والبشري والزمني، وقد تمثلت حدود هذه الدراسة فيما يلي:

أ- الحدود المكانية:

يقصد بالحدود المكانية المجال الجغرافي الذي أجريت فيه الدراسة، وقد اقتصرنا هذه الدراسة على بعض المراكز التابعة لمؤسسة البريد والمواصلات بولاية الجلفة، والمتمثلة في مركز البريد بحي الضاية و مركز بريد حي 5 جويلية (الجلفة الجديدة) و مركز البريد حي بربيج ، باعتبارهم يمثلون فضاء مناسباً لدراسة واقع التحديات الرقمية التي تواجه العاملين ومدى انعكاسها على جودة أدائهم المهني.

ب- الحدود البشرية:

تمثلت الحدود البشرية للدراسة في مجموعة العاملين بمؤسسة البريد والمواصلات في كل من حي الضاية وحي بربيج بولاية الجلفة، بمختلف مناصبهم ووظائفهم ومستوياتهم المهنية. وقد تم اختيار هذه الفئة لكونها الأكثر استخداماً بالتقنيات الرقمية المستخدمة في أداء المهام اليومية وتقديم الخدمات للمواطنين وأيضاً لما تتطلبه طبيعة المؤسسة لتقديم الخدمات للزبائن.

ج- الحدود الزمانية:

بدأت الدراسة بمرحلة القراءات الأولية ومحاولة جمع المادة العلمية ، العمل فيما يخص موضوع الدراسة " التحديات الرقمية و تأثيرها على جودة أداء العاملين دراسة ميدانية بمكاتب البريد و المواصلات

إنطلقت الدراسة الميدانية بداية شهر 01 أفريل إلى غاية 10 ماي 2026، حيث شرع الباحث في جمع بعض المعلومات التي تساعده على العمل البحثي ، وهذا من أجل توزيع الإستمارة .

عينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على العينة القصدية (العمدية)، وهي إحدى العينات غير الاحتمالية التي يتم فيها اختيار المبحوثين بصورة مقصودة وفق معايير محددة تتلاءم مع أهداف الدراسة. وقد تم اختيار أفراد العينة من بين العاملين الذين يستخدمون التقنيات الرقمية والأنظمة الإلكترونية بصورة مباشرة في أداء مهامهم اليومية داخل مؤسسة البريد والمواصلات.

وتعرف العينة القصدية بانها: على أنها إحدى طرق اختيار العينات غير الاحتمالية، ويقوم الباحث فيها باختيار أفراد المجتمع بشكل متعمد بناءً على خصائص معينة تتوافق مع أهداف البحث، وتتميز هذه العينة بأنها تركز على حالات محددة توفر معلومات قيمة حول الظواهر المدروسة، دون الحاجة لدراسة كل أفراد المجتمع.¹

يكون الاختيار في هذا النوع من العينات على أساس عدة معايير من قبل الباحث، و حسب طبيعة بحثه بحيث يحقق هذا الاختيار هدف الدراسة أو أهداف الدراسة المطلوبة، فاتجهنا مباشرة للعاملين بقطاع البريد والمواصلات والذين تتوفر فيهم خصائص معينة مثل استخدام الرقمنة بشكل كبير جدا في أعمالهم ووظائفهم وتم التركيز على الجانب الخدماتي والتقني والإداري معاً.

¹موريس أنجريس، المرجع السابق، ص310.

5) خصائص أفراد الدراسة :

جدول رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	13	65
أنثى	7	35
المجموع	20	100

يتضح من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه، أن نسبة 65% تمثل فئة الذكور، تليها نسبة 35% تمثل فئة الإناث.

من خلال النسب نجد أن الفئة الغالبة هي فئة الذكور وهذا راجع إلى طبيعة التوظيف في قطاع البريد والمواصلات، والتي قد تميل في بعض جوانبها المهنية (مثل العمل الميداني أو التقني أو المناوبات) إلى الاستقطاب الذكوري، وطبيعة التوظيف في ولاية الجلفة بالاعتماد على الرجال في مثل هذه المناصب، كما يعكس الهيكل الديموغرافي للقوى العاملة المتاحة بمؤسسة البريد التي خضعت لعملية التحقيق الميداني، كما نجد أن فئة الإناث لا يفضلن العمل كثيراً بقطاع البريد على غرار القطاعات الأخرى كالتعليم والصحة .

هذا التفاوت في التوزيع يعكس طبيعة البناء التنظيمي داخل المؤسسة و طريقة توزيع الأدوار بين الجنسين، الأمر الذي قد يؤثر على ديناميكية العمل و الأداء الوظيفي داخل مكتب البريد و المواصلات خاصة مع التحديات الرقمية التي تتطلب مهارات تقنية و تكيفا مستمرا مع الوسائل الحديثة .

جدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 30 سنة	3	15
من 30-40 سنة	7	35
من 41-50 سنة	5	25
من 50 سنة فأكثر	5	25
المجموع	20	100

يوضح جدول رقم (2) توزيع أفراد العينة حسب السن، حيث نجد أن نسبة 35% من الفئة العمرية (30-40 سنة)، تليها نسبة 25% من الفئة العمرية (41-50 سنة)، و تليها بنسبة 25% للفئة العمرية (50 سنة فأكثر)، تليها نسبة 15% للفئة العمرية (أقل من 30 سنة).

من خلال النسب أعلاه نجد الفئة العمرية الغالبة بالمؤسسة هي من (30-40) سنة، وهذا راجع إلى أن مؤسسة البريد تعتمد بشكل أساسي على فئة الشباب الناضج، وهي مرحلة عمرية تتميز بالاستقرار المهني والقدرة على الموازنة بين الخبرة الميدانية والقدرة على مسايرة المتطلبات الوظيفية الحديثة، كما تشير نسبة الفئات الأكبر سناً إلى وجود خبرة مهنية متراكمة داخل المؤسسة و هو عنصر مهم في ضمان إستقرار العمل ونقل الخبرات المهنية بين العمال، غير إن تقدم السن قد يخلق بعض الصعوبات المرتبطة بالتكيف مع التكنولوجيا الحديثة و أساليب العمل بالرقمنة الجديدة، بينما يظهر نقص نسبي في الفئات الشابة جداً، مما قد يوحي بمحدودية التوظيف الجديد في المؤسسة خلال السنوات الأخيرة، الأمر الذي قد يؤثر مستقبلاً على ديناميكية العمل و التكيف السريع مع التحديات الرقمية داخل مكتب البريد و المواصلات .

جدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
ابتدائي	1	5
متوسط	3	15
ثانوي	9	45
جامعي	7	35
المجموع	20	100

يوضح جدول رقم (03) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، حيث نجد أن نسبة 45% ممن يملكون مستوى الثانوي، تليها بنسبة 35% ممن يملكون مستوى جامعي، تليها نسبة 15% ممن يملكون مستوى متوسط، تليها نسبة 5% ممن يملكون مستوى ابتدائي.

من خلال نتائج الجدول نجد أغلب أفراد العينة يمتلكون مستوى تعليمي ثانوي و جامعي، و هو ما يعكس وجود مورد بشري يتمتع بقدر من التأهيل العلمي داخل مكاتب البريد و المواصلات، و هذا امر مهم حيث أصبحت الوظائف تتطلب مستوى تعليمي يسمح بإستعمال الوسائل الحديثة و الأنظمة الرقمية، عكس المستويات الأخرى كالمتوسط و الإبتدائي الذي يكونون أصحابه لهم معرفة محدودة في مجالات الرقمنة و كيفية العمل بها و بالأنظمة الموجودة في بيئة عملهم، و هذا يدل على تراجع الإعتماد على العمال ذوي التأهيل المحدود نتيجة التطور المفروض على المؤسسة.

جدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية

الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	3	15
من 5-10 سنوات	7	35
من 11-20 سنة	4	20
سنة فأكثر 20	6	30
المجموع	20	100 %

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه، نجد أن نسبة 35% ممن يملكون خبرة من (5-10) سنة، تليها نسبة 30% ممن يملكون خبرة 20 سنة فأكثر، تليها نسبة 20% ممن يملكون خبرة من (11-20) سنة، تليها نسبة 15% ممن يملكون خبرة أقل من 5 سنوات.

من خلال النسب أعلاه نلاحظ أن تدل الفئة الغالبة هي التي تتمتع بخبرة مهنية متوسطة إلى طويلة تمتد من (5 إلى 10) سنوات، مما يعني أن أغلب المبحوثين قد عاصرو مراحل التحول في مؤسسة البريد (من العمل الورقي إلى البدء بالعمل الرقمي)، مما يمنحهم قدرة على تقييم الأداء بناءً على تراكم معرفي ومهني طويل، في حين تشير النسبة الضعيفة لفئة أقل من 5 سنوات إلى محدودية توظيف العمال الجدد.

جدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل

الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
تقني	3	15
إداري	9	45
خدماتي	8	40
المجموع	20	100

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نجد أن نسبة 45% ممن يشغلون مناصب إدارية، ، تليها نسبة 40% ممن يشغلون مناصب العمل الخدماتي ، تليها نسبة 15% ممن يشغلون مناصب العمل التقني.

من خلال النسب اعلاه بالجدول نلاحظ أن الفئة الغالبة هم لمن يشغلون مناصب إدارية وخدماتية هذا التفوق للنشاط الإداري والخدماتي يبين بأن مكتب البريد و المواصلات هو بيئة تسييره وخدماتية بالدرجة الأولى، حيث تتركز أغلب الوظائف حول التعامل مع الحوالات و الخدمات المالية والتنسيق الإداري، بينما ينحصر الدور التقني في فئات محدودة مختصة بصيانة الشبكات والأنظمة البرمجية و الصرافات الآلية.

جدول رقم (06): توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

الفئة	التكرار	النسبة المئوية(%)
أعزب	6	30
متزوج	10	50
أرمل	1	5
مطلق	3	15
المجموع	20	100

يوضح جدول رقم (6) توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية, حيث نجد أن نسبة 50% لفئة المتزوجين, تليها نسبة 30% لفئة العزاب, وتليها نسبة 15% لفئة المطلقين, تليها نسبة 5% لفئة الأرامل

يوضح الجدول أن الحالة الاجتماعية الغالبة داخل مكاتب البريد هي فئة المتزوجين، وهو ما ينعكس عادة على أدائهم المهني، حيث تميل الفئات المتزوجة والمستقرة اجتماعياً إلى الإلتزام بالضوابط المؤسسية الصارمة التي يتطلبها العمل البريدي، والحرص على تطوير مهاراتهم لضمان الاستمرارية والترقي الوظيفي، أما فئة العزاب فهي حديثة التوظيف وتبحث عن فرصة لإثبات مكانتها في العمل و التمسك بالوظيفة لبناء مستقبلهم , وفئة المطلقين تأتي بنسبة أقل و هذا يشير إلى محدودية إنتشار هذه الفئة , أما الأرامل فتمثل أضعف نسبة , وهو ما يعكس قلة الافراد الذين يعيشون هذه الوضعية الاجتماعية.

خلاصة :

تناول هذا الفصل مختلف الإجراءات المنهجية التي اعتمدت في إنجاز الجانب الميداني للدراسة، حيث تم التعريف بميدان الدراسة وبيان خصائصه، كما تم عرض المنهج المعتمد وأسباب اختياره بما يتلاءم مع طبيعة الموضوع وأهدافه. كذلك تم التطرق إلى أداة جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان، باعتبارها الأداة الأكثر ملاءمة لجمع المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

كما تم تحديد مجالات الدراسة المكانية والبشرية والزمانية، مع توضيح طبيعة العينة المعتمدة وكيفية اختيارها، بالإضافة إلى عرض الخصائص الديموغرافية والمهنية لأفراد العينة، بما يسهم في تكوين صورة واضحة عن مجتمع الدراسة. وتشكل هذه الإجراءات المنهجية الأساس الذي ستعتمد عليه الدراسة في عرض البيانات الميدانية وتحليلها وتفسيرها، وهو ما سيتم تناوله في الفصل التالي من أجل اختبار الفرضيات والإجابة عن تساؤلات الدراسة.

الفصل الخامس:

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

أولاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى:

(1) عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى

(2) استخلاص نتائج الفرضية الأولى

ثانياً: عرض و تحليل بيانات الفرضية الثانية :

(1) عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية

(2) استخلاص نتائج الفرضية الثانية

ثالثاً: استخلاص النتائج العامة:

(1) استخلاص نتائج الدراسة

أولاً: عرض وتحليل البيانات الفرضية الأولى:

1) عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى:

التذكير بالفرضية الأولى: تؤثر التحديات المعرفية المتمثلة في (بطء الشبكات , أعطال الأنظمة , نقص الأجهزة الحديثة و عدم توافق البرمجيات) على مستوى جودة أداء العاملين .

جدول رقم (07): يبين الصعوبات المواجهة في استخدام الأنظمة الرقمية

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
85	17	نعم
5	1	لا
10	2	أحياناً
100	20	المجموع

يوضح جدول رقم (07) الصعوبات المواجهة في استخدام الأنظمة الرقمية، حيث نجد أن نسبة 85% الذين يواجهون صعوبات، تليها نسبة 10% الذين لا يواجهون صعوبات، وتليها نسبة 5% الذين أحياناً يواجهون الصعوبات.

تؤكد هذه النتائج وجود فجوة تقنية لدى الموظفين، حيث تعكس النسبة المرتفعة لل صعوبات حالة من عدم التألف الكافي مع الأنظمة الرقمية المفروضة، مما يشير إلى أن التحول الرقمي بالمؤسسة لم يواكبه تأهيل حقيقي للمورد البشري، مما خلق نوعاً من المقاومة

التقنية غير المقصودة الناتجة عن تعقيد الأنظمة , وتردد العمال في محاولة فهم الأنظمة و طريقة العمل بها .

جدول رقم (08): يبين مدى كفاية المهارات الرقمية لإنجاز المهام.

الفئة	التكرار	(%) النسبة المئوية
نعم	9	45
لا	9	45
نوعا ما	2	10
المجموع	20	100

يوضح جدول رقم (08) مدى كفاية المهارات الرقمية لإنجاز المهام، حيث نجد أن نسبة 45% لديهم المهارات الكافية لإنجاز المهام، تليها نسبة 45% الذين ليس لديهم المهارات على الإنجاز، وتليها نسبة 10% نوعا ما لديهم المهارات .

يعكس تقاسم النسب بين الذين يملكون المهارات و الذين لا يملكونها نوع من التوتر في بيئة العمل، حيث يشعر الموظف بامتلاك مهارات حدية تمكنه من تسيير العمل اليومي الروتيني لكنها تظل غير كافية لمواجهة المتطلبات التقنية الأكثر تعقيداً، مما يجعله في حالة ترقب مستمر لأي تحديث قد يربك أداءه و يؤثر على سير العمل , وهذا يجعل العامل دائماً في حالة من التوتر .

جدول رقم (09): يبين مدى الاعتماد على الزملاء لفهم الأنظمة الرقمية.

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
80	16	نعم
20	4	لا
100	20	المجموع

يوضح جدول رقم (09) مدى الاعتماد على الزملاء لفهم الأنظمة الرقمية, حيث نجد ان نسبة 80% يعتمدون على زملاءهم , تليها نسبة 20% الذين لا يعتمدون على زملاءهم . تفسر هذه النسبة الكبيرة على أن هناك تعاون و روح العمل بين الموظفين داخل المؤسسة لفهم طرق العمل وكيفية العمل بالأنظمة الرقمية , يعني بروز ما يسمى بـ "التنظيم الغير الرسمي" داخل المؤسسة لحل المشكلات التقنية، حيث يحل الزميل محل المكون أو الدليل التقني ، مما دفع الموظفين لإبتكار آليات تضامن مهني تعويضي لضمان استمرارية العمل.

جدول رقم (10): يبين مستوى التعاون وتبادل المهارات الرقمية بين الزملاء

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
50	10	نعم
15	3	لا
35	7	احيانا
100	20	المجموع

يوضح جدول رقم (10) مستوى التعاون وتبادل المهارات الرقمية بين الزملاء حيث نجد أن نسبة 50% اكدو وجود تعاون , تليها نسبة 35% أقررو بعدم وجود تعاون , وتليها نسبة 15% الذين لا يتبادلون المهارات .

يشير هذا التوزيع إلى أن الرقمنة عززت من روح الفريق في جانبها التعليمي، حيث أصبح تبادل المهارات وسيلة للدفاع عن المكانة المهنية الجماعية، إلا أن وجود فئة مترددة للتعاون يكون نتيجة ضغط العمل أو الخوف من الوقوع في الأخطاء عند التعاون من الزملاء وتكون معرفتهم محدودة للأنظمة الرقمية و التي تخص طبيعة تخصصهم في العمل، وفئة قليلة جدا كانت رافضة للتعاون , و هذا يطرح فرضية "الإحتكار المعرفي" لدى البعض كوسيلة لفرض القوة داخل النسق الوظيفي.

جدول رقم (11): يبين أثر التحديثات المتكررة للبرامج على الموظف

الفئة	التكرار	(%) النسبة المئوية
نعم	13	65
لا	1	5
نوعاً ما	6	30
المجموع	20	100

يوضح جدول رقم (11) أثر التحديثات المتكررة للبرامج على الموظف، حيث نجد نسبة 65% هم متأثرين بالتحديات، تليها نسبة 30% نوعاً ما متأثرين بالتحديات، وتليها نسبة 5% غير متأثرين بالتحديات.

تؤدي التحديثات المستمرة إلى حالة من "الإرهاق التقني" لدى الموظف، فبمجرد إعتياده على واجهة معينة يتم تغييرها، مما يجعله يشعر بالضغط النفسي والمهني الدائم، ويحول التكنولوجيا من وسيلة مساعدة إلى عائق يتطلب إعادة تعلم مستمر يستنزف وقته وجهده.

بينما توجد فئة معتبرة من العمال تحاول التأقلم مع التحديثات بإجتهاد فردي للسيطرة على الوضع و سير العمل .

جدول رقم (12): يبين مدى القدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية السريعة

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
75	15	نعم
25	5	لا
100	20	المجموع

يوضح جدول رقم (12) مدى القدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية السريعة، حيث بلغت نسبة 75% القادرين على التكيف تليها نسبة 25% غير القادرين على التكيف.

رغم الصعوبات المرصودة سابقاً، تظهر هذه النسبة مرونة مهنية لدى الموظفين، حيث يدركون أن التكيف هو خيار إجباري للبقاء في النسق الإداري الحديث، وهي محاولة لترميم الهوية المهنية عبر إستيعاب المستجدات لتجنب التهميش الوظيفي الذي قد تفرضه الرقمنة وقد يسبب في فقدان مناصب الشغل .

والفئة القليلة التي لا تستطيع تحمل التحول الرقمي السريع في المؤسسة ناتج عن إجهاد للموظفين لكبر سنهم أو نقص فهمهم و معرفتهم للرقمنة بحكم مستواهم التعليمي.

جدول رقم (13): يبين مدى الحاجة إلى تدريبات رقمية متخصصة

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
80	16	نعم
20	4	لا
100	20	المجموع

يوضح جدول رقم (13) مدى الحاجة إلى تدريبات رقمية متخصصة، حيث عبّر بنسبة 80% عن حاجتهم للتدريب، تليها نسبة 20% لا يرون ضرورة لذلك.

تعكس هذه الحاجة المرتفعة وعياً بالقصور المعرفي الرقمي، فالإعتراف بالحاجة للتدريب هو في جوهره رغبة في إستعادة السيطرة على بيئة العمل، حيث يرى الموظف في التكوين طوق نجاة مهني يخلصه من التبعية المعرفية للزملاء أو الخوف من الأخطاء التقنية، وتجنب ضغوط العمل المتراكمة، حيث نجد أنه هناك حتمية التدريب للموظف لفهم البرامج الرقمية الحديثة و التي تشكل له صعوبة في سير عمله و استنزاف جهده و وقته .

جدول رقم (14): يبين دور المؤسسة في توفير البرامج التدريبية الرقمية

الفئة	التكرار	(%) النسبة المئوية
نعم	19	95
لا	1	5
المجموع	20	100

يوضح جدول رقم (14) دور المؤسسة في توفير البرامج التدريبية الرقمية، حيث نجد نسبة

95% الذين يقرون بدور المؤسسة (أو يطالبون به) ، تليها نسبة 5% المعارضة.

تلقى هذه النسبة بمسؤولية التمكين الرقمي بالكامل على عاتق الإدارة، حيث ينظر

الموظف للتدريب كحق وظيفي وواجب مؤسستي، وهو ما يشير إلى أن أي فشل في التعامل

مع الأنظمة الرقمية يُحمل اجتماعياً ومهنياً للمؤسسة لا للفرد. ومع كل هذه التدابير التي

توفرها المؤسسة لآكن الموظف لا يجد الوقت الكافي للتدريب على الأنظمة بسبب سرعة

الرقمنة و التحديات التي تطرح على الأنظمة المعمول بها .

جدول رقم (15): يبين الرغبة الذاتية في تطوير المهارات الرقمية

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
85	17	نعم
15	3	لا
100	20	المجموع

يوضح جدول رقم (15) الرغبة الذاتية في تطوير المهارات الرقمية، حيث نجد نسبة 85%

الراغبين في التطوير ، تليها بنسبة 15% الغير راغبين بالتطوير .

تدل الرغبة الذاتية لدى الأغلبية على بروز نمط "الموظف المتعلم" الذي يسعى لتطوير

ذاته لتحسين وضعيته الإجتماعية والمهنية، ويرى أن التطوير يزيد من قدراته الفنية و التقنية

الذي بنظره هو حافز للعمل و لضمان منصب شغله, بينما يعكس عزوف البقية حالة من

الإغتراب الرقمي أو الرضا بالحد الأدنى من المعرفة التقنية لتسيير العمل.

جدول رقم (16): يبين أثر التدريب على تحسين الأداء الوظيفي

الفئة	التكرار	(%) النسبة المئوية
نعم	12	60
لا	2	10
نوعاً ما	6	30
المجموع	20	100

يوضح جدول رقم (16) أثر التدريب على تحسين الأداء الوظيفي، حيث نجد نسبة 60% الذين يرون أثراً إيجابياً للتدريب تليها نسبة 30% الذين يرون أثراً نوعاً ما، وتليها بنسبة 10% الذين لا يرون أثراً

يُجمع المبحوثون على أن التدريب هو المحرك الأساسي لرفع الكفاءة الإنتاجية، حيث يربط الموظف بين التمكن التقني وبين جودة الأداء، مما يعني أن الرقمنة الناجحة في المؤسسة تمر حتماً عبر بوابة التكوين المستمر لتحقيق التوازن بين الوسائل التكنولوجية والقدرات البشرية، بينما ترى الفئة الأخرى في التدريب بين تضييع للوقت و التزويد الغير كافي بالمعلومات التي يحتاجونها.

جدول رقم (17): يبين أثر نقص المعرفة الرقمية في حدوث أخطاء مهنية

الفئة	التكرار	(%) النسبة المئوية
نعم	18	90%
لا	1	5%
أحياناً	1	5%
المجموع	20	100 %

يوضح جدول رقم (17) أثر نقص المعرفة الرقمية في حدوث أخطاء مهنية، حيث نجد نسبة 90% الذين يقرون بهذا الأثر ، تليها بنسبة 5% الذين لا يقرون بالأثر ، وتليها بنسبة 5% أحياناً يقرون بهذا الأثر .

تعكس هذه النسبة المرتفعة جداً ارتباطاً وثيقاً بين رأس المال المعرفي الرقمي وجودة المخرج المهني، حيث يدرك الموظف أن الفجوة المعرفية في التقنيات الحديثة لم تعد مجرد نقص مهارة، بل أصبحت سبباً مباشراً في الوقوع في أخطاء إجرائية قد تمس بمصداقية أدائه الوظيفي وتزيد من احتمالات ارتكاب هفوات إدارية، و مشاكل مع العملاء وتخلق حالة من الفوضى داخل بيئة العمل .

جدول رقم (18): يبين مدى تجنب الموظفين لاستخدام الأنظمة الرقمية المعقدة

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
85	17	نعم
5	1	لا
10	2	نوعاً ما
100	20	المجموع

يوضح جدول رقم (18) مدى تجنب الموظفين لاستخدام الأنظمة الرقمية المعقدة، حيث نجد نسبة 85% الذين يتجنبونها، تليها بنسبة 10% الذين يتجنبونها نوعاً ما ، و تليها بنسبة 5% الذين لا يتجنبونها.

يشير هذا السلوك إلى نوع من المقاومة السلبية للرقمنة الناتجة عن "الاغتراب التقني"، حيث يميل الفرد وظيفياً إلى البقاء في منطقة الأمان الإجرائي وتجنب كل ما هو معقد تقنياً خوفاً من الفشل أو فقدان السيطرة، مما يؤدي إلى تعطيل جزئي للأدوات الرقمية المتطورة والاكتفاء بالحد الأدنى من الوسائل البسيطة، من جهة أخرى ينظر العامل الى انا هذا القرار حل مناسب له لكنه يعيق المؤسسة على تطوير بنيتها و هياكلها الرقمية

جدول رقم (19): يبين أثر صعوبة فهم التطبيقات الحديثة على سير المهام

الفئة	التكرار	(%) النسبة المئوية
نعم	15	75
لا	1	5
نوعاً ما	4	20
المجموع	20	100

يوضح جدول رقم (19) أثر صعوبة فهم التطبيقات الحديثة على سير المهام، حيث نجد نسبة 75% الذين يلمسون هذا الأثر ، تليها بنسبة 20% "نوعاً ما" يرون هذا التغيير ، وتليها نسبة 5% غير المتأثرين.

تؤكد هذه النتائج أن "التعقيد المدرك" للتطبيقات يشكل عائقاً بنوياً في انسيابية العمل، حيث تتحول الأداة الرقمية من وسيلة لتسريع الأداء إلى عبء يتطلب جهداً ذهنياً مضاعفاً للفهم، وهذا ينعكس في بطء الاستجابة للمتطلبات الإدارية وظهور اختلالات في التنسيق بين مختلف المصالح بمكتب البريد و المواصلات.

جدول رقم (20): يبين مدى توفر الدعم عند مواجهة مشاكل معرفية

الفئة	التكرار	(%) النسبة المئوية
نعم	16	80
لا	1	5
أحياناً	3	15
المجموع	20	100

يوضح جدول رقم (20) مدى توفر الدعم عند مواجهة مشاكل معرفية، حيث نجد نسبة 80% الذين يجدون دعماً ، تليها بنسبة 15% فئة "أحياناً" يجدون الدعم ، وتليها بنسبة 5% الذين لا يجدون دعماً.

يعكس توفر الدعم وجود شبكة تضامن قوية داخل المؤسسة، حيث يتم تعويض النقص المعرفي الفردي من خلال قنوات الدعم المتاحة، وهو ما يقلل حدة القلق الرقمي لدى الموظف ويشعره بالأمان المهني نتيجة علمه بوجود جهات أو زملاء يمكن اللجوء إليهم لتجاوز العقبات التقنية التي يعترض إليها في عمله.

الجدول رقم (21): يبين العلاقة بين جنس المبحوثين ومدى مواجهتهم لصعوبات في استخدام الأنظمة الرقمية

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس صعوبات استخدام الأنظمة الرقمية
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
50.0%	10	57.1%	4	46.2%	6	نعم
25.0%	5	0.0%	0	38.5%	5	لا
25.0%	5	42.9%	3	15.4%	2	أحياناً
100%	20	100%	7	100%	13	المجموع

يوضح جدول رقم (21) العلاقة بين جنس المبحوثين ومدى مواجهتهم لصعوبات في استخدام الأنظمة الرقمية، من خلال الجدول أعلاه نجدان نسبة 50% ممن أجابوا بنعم مدعومة بنسبة 57.1% من فئة الإناث، تليها نسبة 46.2% من فئة الذكور، بالمقابل نجد نسبة 25% ممن أجابوا ب لا، مدعومة بنسبة 38.5% من فئة الذكور، تليها نسبة 0.0% من فئة الإناث، بالمقابل نجد نسبة 25% ممن أجابوا ب احيانا مدعومة بنسبة 42.9% من فئة الإناث، تليها نسبة 15.4% من فئة الذكور.

يفسر هذا التباين بوجود فجوة في التكيف التقني بين الجنسين داخل مؤسسة بريد الجزائر، حيث ترتبط الصعوبات بطبيعة البيئة البريدية القائمة على ضغط الزبائن و المسؤولية المالية المباشرة. وتظهر الإناث حذرا و توترا أكبر تجاه الأنظمة الرقمية خوفا من

تداعيات الأخطاء في المعاملات ، بينما يبدي الذكور مرونة أعلى وثقة تقنية أكبر في مواجهة هذه المستجدات, مما يؤكد أن الجنس متغير مؤثر في إدراك التحديات الرقمية داخل مؤسسة البريد و المواصلات.

وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة سجود العدينيات التي أكدت أن الرقمنة قد تخلق ضغطاً تقنياً يتطلب دعماً مستمراً، كما تقترب أيضاً من دراسة نايل جهينة التي أكدت على حتمية التأهيل الرقمي لتحسين جودة الأداء البريدي.

الجدول رقم (22): يبين تأثير المستوى التعليمي على القدرة على التكيف مع التغيرات

التكنولوجية السريعة

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		المستوى التعليمي
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
45.0%	9	42.9%	3	44.4%	4	33.3%	1	100%	1	نعم
25.0%	5	28.6%	2	22.2%	2	33.3%	1	0.0%	0	لا
30.0%	6	28.6%	2	33.3%	3	33.3%	1	0.0%	0	نوعاً ما
100%	20	100%	7	100%	9	100%	3	100%	1	المجموع

يوضح جدول رقم (22) تأثير المستوى التعليمي على القدرة على التكيف مع التغيرات

التكنولوجية السريعة, من خلال الجدول أعلاه نجد نسبة 45% ممن أجابوا بنعم مدعومة

بنسبة 100% من فئة الإبتدائي , تليها نسبة 44.4% من فئة الثانوي, تليها نسبة 42.9%

من فئة الجامعي , تليها نسبة 33.3% من فئة المتوسطة , بالمقابل نجد نسبة 30% ممن

أجابوا ب نوعاً ما , مدعومة بنسبة 33.3% من فئة الثانوي , تليها نسبة 33.3% من فئة

المتوسط , تليها نسبة 28.6% من فئة الجامعي , تليها نسبة 0.0% من فئة الإبتدائي , بالمقابل نجد نسبة 25% ممن أجابوا ب لا , مدعومة بنسبة 33.3% من فئة المتوسط , تليها نسبة 28.6% من فئة الجامعي , تليها نسبة 22.2% من فئة الثانوي , تليها نسبة 0.0% من فئة الإبتدائي.

تثبت هذه القراءة الإحصائية صحة الطرح السوسيولوجي القائل بأن "الرأسمال الثقافي والتعليمي" هو المحدد الأساسي للمرونة التقنية؛ فالعجز الكلي المسجل لدى المستويات الدنيا يعكس "الأمية الرقمية" الناتجة عن ضعف القاعدة المعرفية، بينما يظهر تقارب النسب بين الجامعيين والثانويين أن التكيف لا يرتبط بالشهادة الأكاديمية فحسب، بل بطبيعة التخصص ومدى الاحتكاك الفعلي بالتقنية، مما يجعل التحدي المعرفي عائقاً حقيقياً أمام جودة الأداء. وتتسجم هذه النتيجة مع دراسة زينب المناخي التي أكدت أن البنية التكنولوجية والقدرات الرقمية تعد من أكثر العوامل تأثيراً على الأداء الوظيفي، كما تتوافق مع دراسة نايل جهينة التي شددت على دور التكوين الرقمي في رفع الكفاءة المهنية للعاملين.

الجدول رقم (23): يبين العلاقة بين سنوات الخبرة المهنية والحاجة إلى الحصول على

دورات تدريبية

المجموع		20 سنة فأكثر		11-20 سنة		من [5-10] سنوات		أقل من 5 سنوات		سنوات الخبرة
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
80.0%	16	83.3%	5	100.0%	4	57.1%	4	100.0%	3	نعم
20.0%	4	16.7%	1	0.0%	0	42.9%	3	0.0%	0	لا
100%	20	100%	6	100%	4	100%	7	100%	3	المجموع

يوضح جدول رقم (23) العلاقة بين سنوات الخبرة المهنية والحاجة إلى الحصول على

دورات تدريبية، من خلال الجدول أعلاه نجد ان نسبة 80% ممن اجابوا بنعم مدعومة بنسبة

100% من فئة (11-20 سنة) ، تليها نسبة 100% من فئة (اقل من 5 سنوات) ، تليها

نسبة 83.3% من فئة (20 سنة فأكثر)، تليها نسبة 57.1% من فئة (5-10 سنوات)،

بالمقابل نجد نسبة 20% ممن اجابوا ب لا ، مدعومة بنسبة 42.9% من فئة (5-10

سنوات) ، تليها نسبة 16.7% من فئة (20 سنة فأكثر)، تليها نسبة 0.0% من فئة (11-

20 سنة) ، تليها نسبة 0.0% من فئة (أقل من 5 سنوات).

تؤكد هذه النسب أن الحاجة للتكوين هي مطلب "حتمي للخبرة"؛ فالموظفون الجدد يطلبونه لاستكشاف الأنظمة، والموظفون القدامى (أكثر من 11 سنة) يطلبونه كآلية دفاعية لتجاوز "التقادم المعرفي" ومواكبة الرقمنة التي لم تكن موجودة عند توظيفهم. أما انخفاض النسبة لدى الفئة المتوسطة فيعزى لشعورهم المؤقت بالتمكن التقني، مما يجعل ضعف برامج التكوين عائقاً يمس الهيكل الوظيفي بكامله.

وتتنفق هذه النتيجة بشكل واضح مع دراسة محمد البوسعيدي التي أبرزت أهمية التكوين في تحسين جودة أداء العاملين، كما تتقاطع مع دراسة وفاء زوقار التي أكدت ضرورة تكثيف برامج التدريب لمواكبة التطورات التقنية داخل المؤسسات الإدارية.

الجدول رقم (24): يبين أثر سنوات الخبرة على تصور الموظفين حول علاقة نقص

المعرفة الرقمية بحدوث أخطاء العمل

المجموع	20 سنة فأكثر		11-20 سنة		من [10-5] سنوات		أقل من 5 سنوات		سنوات الخبرة	علاقة نقص المعرفة
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%		
60.0%	12	66.7%	4	100.0%	4	28.6%	2	66.7%	2	نعم
15.0%	3	0.0%	0	0.0%	0	28.6%	2	33.3%	1	لا
25.0%	5	33.3%	2	0.0%	0	42.9%	3	0.0%	0	نوعاً ما
100%	20	100%	6	100%	4	100%	7	100%	3	المجموع

يوضح جدول رقم (24) أثر سنوات الخبرة على تصور الموظفين حول علاقة نقص المعرفة

الرقمية بحدوث أخطاء العمل، من خلال الجدول اعلاه نجد نسبة 60% ممن اجابوا بنعم

مدعومة بنسبة 100% من فئة (11-20 سنة)، تليها نسبة 66.7% من فئة (20 سنة

فأكثر)، تليها نسبة 66.7% من فئة (أقل من 5 سنوات) ، تليها نسبة 28.6% من فئة

(5-10 سنوات)، بالمقابل نجد نسبة 25% ممن اجابوا ب نوعاً ما ، مدعومة بنسبة 42.9%

من فئة (5-10 سنوات)، تليها نسبة 33.3% من فئة (20 سنة فأكثر)، تليها نسبة 0.0%

من فئة (أقل من 5 سنوات)، تليها نسبة 0.0% من فئة (20 سنة فأكثر)، بالمقابل نجد

نسبة 15% ممن اجابوا ب لا ، مدعومة بنسبة 33.3% من فئة (أقل من 5 سنوات)، تليها

نسبة 28.6% من فئة (5-10 سنة)، تليها بنسبة 0.0% من فئة (11-20 سنة)، تليها نسبة 0.0% من فئة (20 سنة فأكثر).

يُشير هذا التحليل إلى أن الموظفين الأكثر خبرة وممارسة ميدانية هم الأكثر إدراكاً لخطورة نقص المعرفة التقنية وتسببها في الإنحرافات المهنية، حيث يربطون سوسيولوجياً بين التمكّن الرقمي وبين "المسؤولية الإدارية". إن الإجماع المطلق للفئة المتوسطة-العليا (100%) يعكس وعياً ناضجاً بأن الخطأ في البيئة المرقمنة لم يعد إدارياً فحسب، بل هو خطأ تقني ناتج عن فجوة معرفية تهدد استقرار سير المرفق العام.

وتتسجم هذه النتيجة مع الدراسة البريطانية حول التحول الرقمي في القطاع العام، والتي أوضحت أن تحسين الأداء المهني يرتبط بامتلاك الموظفين للمهارات الرقمية اللازمة، كما تتوافق مع دراسة نايل جهينة التي أكدت أن التأهيل الرقمي يقلل من الاختلالات المهنية ويرفع فعالية الأداء داخل المؤسسة.

2) استخلاص نتائج الفرضية الأولى:

التذكير بالفرضية الأولى: تؤثر التحديات المعرفية المتمثلة في (ضعف برامج التكوين -

نقص المهارات - صعوبة التكيف الرقمي) على مستوى جودة أداء العاملين:

تبين أن صعوبات استخدام الأنظمة الرقمية تختلف باختلاف الجنس، حيث أظهرت بعض الفئات شعوراً أكبر بالتحديات التقنية نتيجة تفاوت الخبرة والاحتكاك بالتكنولوجيا داخل بيئة العمل، وهو ما يعكس تأثير البعد الاجتماعي والتنظيمي في إدراك الصعوبات الرقمية . أكدت النتائج أن المستوى التعليمي يلعب دوراً أساسياً في القدرة على التكيف مع التحولات التكنولوجية، إذ كلما ضعفت الخلفية التعليمية والمعرفية زادت صعوبة الاندماج في البيئة الرقمية، مما يؤثر على كفاءة الأداء المهني .

كشفت المعطيات أن الحاجة إلى التكوين الرقمي لا ترتبط بسنوات الخبرة فقط، بل تشمل مختلف الفئات المهنية، الأمر الذي يدل على أن التطور التقني المستمر يفرض ضرورة التكوين المتجدد لمواكبة متطلبات العمل الحديثة .

أوضحت النتائج أن الموظفين الأكثر خبرة هم الأكثر إدراكاً لخطورة نقص المعرفة الرقمية وانعكاسها على جودة الأداء، بحكم احتكاكهم المباشر بمختلف الجوانب التنظيمية والتقنية داخل المؤسسة .

بينت الدراسة أن ضعف التكوين ونقص المهارات وصعوبة التكيف مع الأنظمة الرقمية تؤدي إلى زيادة احتمالات الوقوع في الأخطاء المهنية، وهو ما ينعكس سلباً على فعالية الأداء وجودة الخدمات المقدمة .

أظهرت النتائج وجود ارتباط واضح بين التحديات المعرفية والتحول الرقمي داخل المؤسسة، حيث أصبحت الكفاءة الرقمية شرطاً أساسياً لضمان الأداء المهني الفعال والاستقرار التنظيمي .

بناءً على النتائج المتوصل إليها، تم قبول الفرضية الأولى القائلة بأن التحديات المعرفية المتمثلة في ضعف برامج التكوين ونقص المهارات وصعوبة التكيف الرقمي تؤثر على مستوى جودة أداء العاملين.

ثانياً: عرض و تحليل نتائج الفرضية الثانية

1) عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية:

التذكير بالفرضية الثانية: تؤثر التحديات التقنية المتمثلة في (ضعف برامج التكوين , نقص المهارات , التكيف الرقمي) على جودة أداء العاملين .

جدول رقم (25): يبين أثر الرقمنة في تحسين جودة الأداء

الفئة	التكرار	(%) النسبة المئوية
نعم	11	55
لا	2	10
نوعاً ما	7	35
المجموع	20	100

يوضح جدول رقم (25) أثر الرقمنة في تحسين جودة الأداء، حيث نجد بنسبة 55% الذين يقرون بالتحسن، تليها بنسبة 35% فئة "نوعاً ما" يقرون بالتحسن، وتليها بنسبة 10% فئة (لا) بعدم وجود أثر.

رغم العوائق التقنية، يظهر وعي مؤسساتي لدى الأغلبية بجدوى الرقمنة في تجويد الأداء، حيث يُنظر إليها كأداة عقلانية تساهم في تنظيم الوقت وتقليل الجهد البدني و الذهني، إلا أن وجود نسبة كبيرة من المترددين (نوعاً ما) يشير إلى أن ثمار الرقمنة لم تكتمل بعد نتيجة

مشاكل تقنية مرافقة تعيق الوصول للجودة المطلوبة، و نتيجة أن الرقمنة حديثة ودخيلة على الموظفين تتطلب وقت للتكيف معها و العمل بها بشكل ممتاز و الإعتماد عليها بشكل كلي

جدول رقم (26): يبين مساهمة الرقمنة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
60	12	نعم
20	4	لا
20	4	نوعاً ما
100	20	المجموع

يوضح جدول رقم (26) مساهمة الرقمنة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن، حيث نجد نسبة 60% المؤيدين لهذا الدور ، تليها بنسبة 20% فئة (لا) بعدم وجود مساهمة، وتليها بنسبة 20% فئة "نوعاً ما" تقر بوجود المساهمة.

يرى أغلبية الموظفين أن الرقمنة وسيلة لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة أمام الزبائن، حيث تساهم في تسريع المعاملات وتقليل البيروقراطية، وهو ما يعكس تحولاً في القيم الوظيفية نحو تبني "الخدمة الرقمية" كمعيار للتحضر الإداري والارتقاء بمستوى الخدمة العمومية، ورغم هذا لا ننكر ان فيه نقص او عدم وجود ثقة في الرقمنة بالنسبة للعمال و الزبائن .

جدول رقم (27): يبين مدى تكرار الأعطال التقنية في الأنظمة الرقمية

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
80	16	نعم
20	4	لا
100	20	المجموع

يوضح جدول رقم (27) مدى تكرار الأعطال التقنية في الأنظمة الرقمية، حيث نجد بنسبة 80% الذين أكدوا تكرار الأعطال ، وتليها بنسبة 20% ممن لا يرون ذلك.

تشير هذه النسبة الكبيرة إلى وجود أزمة في البنية التحتية التقنية للمؤسسة، حيث تصبح الأعطال هي الأصل لا الإستثناء، مما يخلق بيئة عمل غير مستقرة ، حيث يعيش الموظف حالة من "الإرتهان التقني" تجعله غير قادر على برمجة مهامه بدقة بسبب الخوف الدائم من توقف الأنظمة المفاجئ.

جدول رقم (28): يبين أثر ضعف شبكة الإنترنت على سرعة إنجاز العمل

الفئة	التكرار	(%) النسبة المئوية
نعم	17	85
لا	3	15
المجموع	20	100

يوضح جدول رقم (28) أثر ضعف شبكة الإنترنت على سرعة إنجاز العمل، حيث بنسبة 85% المتأثرين بالضعف، وتليها بنسبة 15% غير المتأثرين.

تعتبر الإنترنت في النسق الرقمي الحديث هي "الشريان" الأساسي للعمل، وضعفها يؤدي مباشرة إلى تعطل "الزمن الإداري"، مما يفسر سوسيولوجياً تراكم الملفات وتوتر العلاقة بين الموظفين نتيجة تعطل قنوات التواصل الرقمي، وهو ما يحول التكنولوجيا من محفز للسرعة إلى سبب للبطء.

جدول رقم (29): يبين أثر ضعف الاتصال على تأخير الخدمات للزبائن

الفئة	التكرار	(%) النسبة المئوية
نعم	17	85
لا	3	15
المجموع	20	100

يوضح جدول رقم (29) أثر ضعف الاتصال على تأخير الخدمات للزبائن، حيث نجد بنسبة

85% الذين يقرون بالأثر ، و تليها بنسبة 15% ممن لا يلمسون هذا الأثر.

يؤدي ضعف الإتصال الرقمي إلى خدش العلاقة بين المؤسسة وجمهورها، حيث يجد

الموظف نفسه في مواجهة مباشرة مع تذمر الزبائن نتيجة تأخر الخدمات الخارج عن إرادته،

مما يولد ضغوطاً مهنية إضافية ويقلل من مستوى الرضا الوظيفي نتيجة الشعور بالعجز

أمام نقص الإمكانيات التقنية.

جدول رقم (30): يبين أثر نقص الأجهزة الرقمية على الأداء العام

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
80	16	نعم
20	4	لا
100	20	المجموع

يوضح جدول رقم (30) أثر نقص الأجهزة الرقمية على الأداء العام، حيث نجد بنسبة 80%

الذين يلمسون هذا الأثر ، و تليها بنسبة 10% فئة "لا" لايلمسون هذا الأثر.

يعكس نقص التجهيزات فجوة بين الطموح الرقمي للمؤسسة والواقع المادي المتوفر،

مما يضطر الموظفين أحياناً لتقاسم الوسائل أو الإنتظار أو التكفل بها بنفسهم، وهو ما

يؤدي إلى هدر الوقت وتراجع الحماس الوظيفي، حيث يشعر الموظف بأن غياب و نقص

الأجهزة الرقمية يحول دون تحقيق الكفاءة المنشودة و المراد تحقيقها .

جدول رقم (31): يبين مدى ملائمة الأنظمة الرقمية للوظائف المطلوبة

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
75	15	نعم
25	5	لا
100	20	المجموع

يوضح جدول رقم (31) مدى ملائمة الأنظمة الرقمية للوظائف المطلوبة، حيث نجد بنسبة

75% فئة الملائمة، تليها بنسبة 25% فئة "لا".

تدل هذه النتائج على وجود توافق مقبول بين الوظائف والأنظمة، وهو ما يعزز

الاستقرار المهني، حيث يشعر الموظف بأن الأدوات الرقمية مصممة فعلياً لخدمة مهامه،

مما يقلل من فجوة الرفض التقني ويسهل عملية الدمج الوظيفي للرقمنة في الممارسات

اليومية.

جدول رقم (32): يبين مستوى تجهيزات الحاسوب والأجهزة الرقمية بالمؤسسة

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
65	13	نعم
35	7	لا
100	20	المجموع

يوضح جدول رقم (32) مستوى تجهيزات الحاسوب والأجهزة الرقمية بالمؤسسة، حيث نجد بنسبة 65% الرضا عن التجهيزات ، تليها بنسبة 35% فئة "لا" غير راضين عن التجهيزات .

يشير هذا التوزيع إلى أن المؤسسة قد قطعت شوطاً في توفير العتاد الملائم للعمل به، لكنه يظل غير كافٍ للتغطية الشاملة أو التحديث المستمر، مما يخلق تبايناً في الأداء بين مصلحة وأخرى بناءً على جودة الأجهزة المتوفرة في كل منها. فكل مصلحة قد تحتاج إلى نوع معين من الأجهزة التي تنجز بها مهامها وهذا يخلق الاختلاف و الخلل بين الموظفين في سرعة وطريقة عملهم.

جدول رقم (33): يبين مدى توفر الدعم التقني عند حدوث أعطال

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
50	10	نعم
20	4	لا
30	6	نوعاً ما
100	20	المجموع

يوضح جدول رقم (33) مدى توفر الدعم التقني عند حدوث أعطال، حيث نجد بنسبة 50% الذين يجدون دعماً، تليها بنسبة 30% فئة "نوعاً ما" يجدون الدعم، و تليها بنسبة 20% فئة الذين لا يجدون دعماً.

تعكس هذه النتائج وجود مصلحة تقنية قائمة لكنها تعاني من ضغط أو نقص في الاستجابة الفورية، مما يترك نصف العينة في حالة تردد أو عدم رضا، وهو ما يستوجب سوسيولوجياً تعزيز البنية المؤسساتية للصيانة لتقليل فترات التوقف الوظيفي الناتجة عن الأعطال.

جدول رقم (34): يبين الضغوط المهنية الناتجة عن استخدام الرقمنة

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
50	10	نعم
20	4	لا
30	6	نوعاً ما
100	20	المجموع

يوضح جدول رقم (34) الضغوطات المهنية الناتجة عن استخدام الرقمنة، حيث نجد بنسبة 50% الذين يشعرون بضغوط ، تليها بنسبة 30% فئة "نوعاً ما" يشعرون بالضغط ، و تليها بنسبة 20% فئة غير المتأثرين بالضغط .

تؤكد هذه النسب بروز ما يعرف بـ "الإجهاد الرقمي"، حيث ترتبط الرقمنة بزيادة وتيرة العمل والرقابة التقنية الصارمة، مما يولد ضغوطاً نفسية ومهنية تجعل أغلبية الموظفين يشعرون بأنهم مراقبون إلكترونياً أو مطالبون بإنتاجية تفوق قدرتهم البشرية تحت ذريعة توفر الوسائل الرقمية و المعدات اللازمة للقيام بمهامهم.

جدول رقم (35): يبين مدى المعاناة من بطء الأنظمة الرقمية:

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
50	10	نعم
20	4	لا
30	6	نوعاً ما
100	20	المجموع

يوضح جدول رقم (35) مدى المعاناة من بطء الأنظمة الرقمية، حيث نجد بنسبة 50% الذين يعانون من البطء ، تليها بنسبة 30% فئة "نوعاً ما" يعانون من الضغط ، و تليها بنسبة 20% فئة غير المتأثرين بالضغط .

يعد بطء الأنظمة عائقاً يؤدي إلى الإحباط المهني، حيث يكسر البطء التقني الإيقاع الطبيعي للعمل ويخلق حالة من الإنتظار السلبي، مما يؤثر على معنويات الموظف ويجعله ينفّر من إستخدام هذه الأنظمة لصالح البدائل التقليدية الأسرع في نظره.

جدول رقم (36): يبين أثر التحديث الدوري للأنظمة على استقرار سير العمل

الفئة	التكرار	(%) النسبة المئوية
نعم	10	50
لا	4	20
نوعاً ما	6	30
المجموع	20	100

يوضح جدول رقم (36) أثر التحديث الدوري للأنظمة على استقرار سير العمل، حيث نجد بنسبة 50% الذين يرون أثراً للتحديثات ، تليها بنسبة 30% فئة "نوعاً ما" يرون هذا الأثر ، وتليها بنسبة 20% فئة الذين لا يرون أثراً .

يشير هذا إلى أن التحديثات، وإن كانت ضرورية، إلا أنها تمثل نقطة إرتباك للموظف، حيث تتطلب إعادة تكييف مستمرة مع الواجهات الجديدة، مما يجعل إستقرار سير العمل هشاً ومرتبباً بمدى قدرة الفرد على تجاوز مرحلة "صدمة التحديث" والعودة للإنتاجية العادية.

الجدول رقم (37): يبين علاقة طبيعة العمل بمستوى تكرار الأعطال التقنية في الأنظمة الرقمية

المجموع	خدماتي		إداري		تقني		طبيعة العمل تكرار الأعطال التقنية	
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
60.0%	12	100.0%	8	44.4%	4	0.0%	0	نعم
5.0%	1	0.0%	0	11.1%	1	0.0%	0	لا
30.0%	6	0.0%	0	33.3%	3	100.0%	3	أحياناً
5.0%	1	0.0%	0	11.1%	1	0.0%	0	دائماً
100%	20	100%	8	100%	9	100%	3	المجموع

يوضح جدول رقم (37) علاقة طبيعة العمل بمستوى تكرار الأعطال التقنية في الأنظمة الرقمية، من خلال الجدول أعلاه نجد أن نسبة 60% ممن أجابوا بنعم، مدعومة بنسبة 100% من فئة خدماتي ، تليها نسبة 44.4% من فئة إداري، تليها نسبة 0.0% من فئة تقني، بالمقابل نجد نسبة 30% ممن أجابوا ب أحياناً، مدعومة بنسبة 100% من فئة تقني ، تليها نسبة 33.3% من فئة إداري، تليها نسبة 0.0% من فئة خدماتي ، بالمقابل نجد نسبة 5% ممن أجابوا ب لا ، مدعومة بنسبة 11.1% من فئة إداري، تليها نسبة 0.0% من فئة خدماتي ، تليها نسبة 0.0% من فئة تقني، بالمقابل نجد نسبة 5% ممن أجابوا بدائماً ، مدعومة بنسبة 11.1% من فئة إداري، تليها نسبة 0.0% من فئة خدماتي ، تليها نسبة 0.0% من فئة تقني .

تثبت هذه المعطيات أن "العطل التقني" أصبح ممارسة يومية في النسق الوظيفي، خاصة في الجانب الخدماتي المرتبط مباشرة بالجمهور، مما يؤدي إلى حالة من "التعطيل القسري" للخدمة العمومية، ويضع الموظف في مواجهة مباشرة مع ضغوطات التأخير الناتجة عن خلل وسائلي لا بشري، بينما يرى التقنيون أن الأعطال تحدث أحيانا فقط، بحكم خبرتهم التقنية و قدرتهم على التعامل مع المشكلات بسرعة.

أما الإداريون فتوزعت آراؤهم بين نعم و احيانا ، ما يدل على تأثرهم المتوسط بالأعطال التقنية داخل المؤسسة.

ويتقاطع هذا الطرح مع دراسة نايل جهينة التي أكدت أن توفر البنية التحتية الرقمية ينعكس إيجاباً على الأداء العمالي، كما تتوافق النتائج مع دراسة زينب المناخي التي أبرزت أهمية البنية التكنولوجية في تحسين الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (38): يبين أثر طبيعة العمل على مستوى الشعور بنقص الأجهزة الرقمية وتأثيره على الأداء

المجموع	خدماتي		إداري		تقني		طبيعة العمل الشعور بنقص الأجهزة		
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار			
	85.0%	17	87.5%	7	77.8%	7	100.0%	3	نعم
	15.0%	3	12.5%	1	22.2%	2	0.0%	0	لا
المجموع	100%	20	100%	8	100%	9	100%	3	

يوضح جدول رقم (38) أثر طبيعة العمل على مستوى الشعور بنقص الأجهزة الرقمية، من خلال الجدول أعلاه نجد نسبة 85% ممن أجابوا ب نعم ، مدعومة بنسبة 100% من فئة تقني ، تليها نسبة 87.5% من فئة خدماتي ، تليها نسبة 77.8% من فئة إداري، بالمقابل نجد نسبة 15% ممن أجابوا ب لا ، مدعومة بنسبة 22.2% من فئة إداري ، تليها نسبة 12.5% من فئة خدماتي ، تليها نسبة 0.0% من فئة تقني .

إن بلوغ النسبة حدها الأقصى (100%) لدى التقنيين يكشف عن مفارقة حادة؛ فالنئة المنوط بها إصلاح ومتابعة الرقمنة هي الأكثر معاناة من نقص الوسائل، مما يحول الأداء من فعل إنجازي إلى فعل "تدبير" للموارد المتاحة، وهو ما يضعف جودة المخرج الوظيفي العام نتيجة غياب الأدوات المادية الكافية لمواكبة حجم المهام.

كما سجل فئة الخدماتيون نسبة مرتفعة ب (87.5 %), ما يوضح حاجتهم للتجهيزات الرقمية في تقديم الخدمات بسرعة وفعالية , أما الإداريون فقد بلغت نسبتهم (77.8%), و هو ما يعكس أن العمل الإداري أصبح مرتبطا هو الآخر بالأنظمة الرقمية في تنظيم المهام و تسيير العمل داخل المؤسسة.

وتتسجم هذه النتيجة بشكل كبير مع دراسة محمد البوسعيدي التي أكدت أن التكنولوجيا الحديثة تسهم في تسهيل الإجراءات وتحسين الأداء، كما تقترب من دراسة وفاء زوقار التي شددت على ضرورة تعزيز البنية التحتية الرقمية داخل المؤسسات.

الجدول رقم (39): يبين علاقة سنوات الخبرة المهنية بمستوى رضا المبحوثين عن تلبية الأنظمة الرقمية لوظائف العمل

المجموع	20 سنة فأكثر		11-20 سنة		من [5-10] سنوات		أقل من 5 سنوات		سنوات الخبرة تلبية الأنظمة الرقمية		
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%			
	4	20.0%	2	33.3%	1	25.0%	1	14.3%	0	0.0%	نعم (لا تلبية)
	16	80.0%	4	66.7%	3	75.0%	6	85.7%	3	100.0%	لا (تلبية)
المجموع	20	100%	6	100%	4	100%	7	100%	3	100%	

يوضح جدول رقم (39) علاقة سنوات الخبرة بمستوى الرضا عن تلبية الأنظمة للوظائف، من خلال الجدول أعلاه نجد نسبة 80% ممن أجابوا ب (لا تلبية)، مدعومة بنسبة 100% من فئة (أقل من 5 سنوات)، تليها نسبة 85.7% من فئة (5-10 سنوات)، تليها نسبة 75% من فئة (11-20 سنة)، تليها نسبة 66.7% من فئة (20 سنة فأكثر)، بالمقابل نجد نسبة 20% ممن أجابوا ب نعم (لا تلبية)، مدعومة بنسبة 33.3% من فئة (20 سنة فأكثر)، تليها نسبة 25% من فئة (11-20 سنة)، تليها نسبة 14.3% من فئة (5-10 سنوات)، تليها نسبة 0.0% من فئة (أقل من 5 سنوات).

يُفسر هذا التباين بظاهرة "التراكم المهني"؛ فالموظف الخبير يدرك بدقة تفاصيل العمل الإداري وتعقيده، ولذا يرى أن الأنظمة الحالية "قاصرة" عن استيعاب كل الجزئيات

الوظيفية، بينما يرى الموظف الجديد أن الأنظمة كافية نظراً لمحدودية خبرته الإجرائية، مما يؤكد وجود فجوة بين "تصميم البرمجيات" و"واقع الوظيفة" وتزداد وضوحاً مع زيادة الخبرة.

وهذا ما ينسجم مع الدراسة البريطانية حول التحول الرقمي، التي أشارت إلى أن فعالية الأداء ترتبط بمدى ملاءمة الأنظمة الرقمية لواقع العمل، كما تتوافق النتائج مع دراسة وفاء زوقار التي أبرزت أهمية تطوير الأنظمة الرقمية بما يتناسب مع احتياجات المؤسسة.

الجدول رقم (40): يبين أثر السن على مستوى الضغوط الناتجة عن استخدام الرقمنة في العمل

المجموع	أكثر من 50 سنة		50-41 سنة		40-30 سنة		أقل من 30 سنة		السن الضغوطات	
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
30.0%	6	20.0%	1	20.0%	1	28.6%	2	66.7%	2	أحياناً
5.0%	1	0.0%	0	0.0%	0	14.3%	1	0.0%	0	دائماً
65.0%	13	80.0%	4	80.0%	4	57.1%	4	33.3%	1	نوعاً ما
100%	20	100%	5	100%	5	100%	7	100%	3	المجموع

يوضح جدول رقم (40) أثر السن على مستوى الضغوط الناتجة عن استخدام الرقمنة، من خلال الجدول أعلاه نجد نسبة 65% ممن أجابوا ب نوعاً ما ، مدعومة بنسبة 80% من فئة (أكثر من 50 سنة)، تليها نسبة 80% من فئة (41-50 سنة)، تليها نسبة 57.1% من فئة (30-40 سنة)، تليها نسبة 33.3% من فئة (أقل من 30 سنة)، بالمقابل نجد نسبة 30% ممن أجابوا ب أحياناً ، مدعومة بنسبة 66.7% من فئة (أقل من 30 سنة)، تليها نسبة 28.6% من فئة (30-40 سنة)، تليها نسبة 20% من فئة (أكثر من 50 سنة)، تليها نسبة 20% من فئة (41-50 سنة)، بالمقابل نجد نسبة 5% ممن أجابوا بدائماً، مدعومة بنسبة 14.3% من فئة (30-40 سنة)، تليها نسبة 0.0% من فئة (50 سنة فأكثر)، تليها نسبة 0.0% من فئة (41-50 سنة)، تليها نسبة 0.0% من فئة (أقل من 30 سنة).

تشير هذه الأرقام إلى أن الضغط الرقمي يتخذ طابعاً "تراكمياً" مع السن؛ حيث يجد الموظفون الأكبر سناً صعوبة في التوافق السيكولوجي مع سرعة التغيير التقني، مما يولد

لديهم ضغطاً مستمراً ناتجاً عن الخوف من عدم المواكبة. أما الضغط لدى الشباب فيرتبط على الأرجح بكثافة المهام الرقمية الموكلة إليهم لكونهم الأكثر تمكناً، مما يجعل الرقمنة مصدراً للضغط النفسي عبر مختلف الأجيال الوظيفية.

وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة سجود العدينيات التي أكدت أن الرقمنة قد تولد ضغطاً نفسياً لدى الموظفين، كما تقترب من دراسة نايل جهينة التي أبرزت أهمية توفير الدعم والتأهيل التقني للتخفيف من آثار التحديات الرقمية داخل بيئة العمل.

(2) استخلاص نتائج الفرضية الثانية:

التذكير بالفرضية الثانية: تؤثر التحديات التقنية المتمثلة في (بطء الشبكات - اعطال الانظمة - نقص الاجهزة الحديثة - عدم توافق البرمجيات) على مستوى جودة أداء العاملين:

تبين أن الأعطال التقنية أصبحت من المعوقات اليومية التي تواجه العاملين داخل المؤسسة، خاصة في الوظائف المرتبطة بالخدمة المباشرة، وهو ما يؤدي إلى تعطيل سير العمل وإضعاف فعالية الأداء المهني .

أكدت النتائج أن طبيعة العمل تفرض مستويات متفاوتة من التعرض للمشكلات التقنية، حيث ترتفع حدة التأثير كلما كان العمل قائماً على الاستخدام المستمر للأنظمة الرقمية والتعامل المباشر مع الجمهور .

كشفت المعطيات أن نقص الأجهزة والوسائل الرقمية الحديثة يشكل عائقاً تنظيمياً ومهنياً يحد من قدرة العاملين على إنجاز مهامهم بالكفاءة المطلوبة، ويؤثر على جودة الخدمات المقدمة داخل المؤسسة .

أوضحت النتائج وجود فجوة بين الأنظمة الرقمية المعتمدة ومتطلبات العمل الفعلية، حيث أظهر الموظفون ذوو الخبرة المهنية إدراكاً أكبر لقصور بعض البرمجيات عن الاستجابة لمختلف الحاجات الوظيفية والإجرائية .

بينت الدراسة أن الرضا عن فعالية الأنظمة الرقمية يرتبط بدرجة الخبرة المهنية، إذ كلما ازدادت الخبرة أصبح العامل أكثر قدرة على تقييم مدى توافق البرمجيات مع الواقع التنظيمي ومتطلبات الأداء .

أظهرت النتائج أن الضغوط الناتجة عن استخدام الرقمنة تختلف باختلاف الفئات العمرية، حيث يواجه الموظفون الأكبر سناً صعوبة أكبر في التكيف مع التغيرات التقنية المتسارعة، مما ينعكس على استقرارهم المهني والنفسي .

كشفت الدراسة أن التحديات التقنية لا تقتصر على الجانب المادي أو التقني فقط، بل تمتد إلى التأثير على الجوانب النفسية والتنظيمية للعاملين، خاصة في ظل غياب بيئة رقمية مستقرة ومتطورة .

أكدت النتائج أن بطء الشبكات وأعطال الأنظمة ونقص الأجهزة وعدم توافق البرمجيات تؤثر بشكل مباشر على جودة أداء العاملين، من خلال إبطاء سير العمل وزيادة الضغط المهني وإضعاف الكفاءة الوظيفية .

بناءً على النتائج المتوصل إليها، تم قبول الفرضية الثانية القائلة بأن التحديات التقنية المتمثلة في بطء الشبكات وأعطال الأنظمة ونقص الأجهزة الحديثة وعدم توافق البرمجيات تؤثر على مستوى جودة أداء العاملين.

ثالثاً: استخلاص النتائج العامة:

1) استخلاص نتائج الدراسة :

أظهرت نتائج الدراسة أن التحديات المعرفية المتمثلة في ضعف برامج التكوين، ونقص المهارات الرقمية، وصعوبة التكيف مع الأنظمة الحديثة، تؤثر بشكل واضح على جودة أداء العاملين داخل المؤسسة. كما تبين أن الكفاءة الرقمية أصبحت عاملاً أساسياً في تحسين الأداء المهني وتقليل الأخطاء الوظيفية، في حين أن ضعف التأهيل المعرفي يؤدي إلى صعوبة الاندماج في البيئة الرقمية ويحد من فعالية العاملين في أداء مهامهم.

أكدت نتائج الدراسة أن التحديات التقنية، مثل أعطال الأنظمة، وبطء الشبكات، ونقص الأجهزة الحديثة، وعدم توافق البرمجيات مع متطلبات العمل، تشكل عائقاً حقيقياً أمام جودة أداء العاملين. كما بينت النتائج أن هذه التحديات تؤثر على سير العمل والاستقرار المهني والنفسي للعاملين، خاصة في الوظائف التي تعتمد بشكل مباشر على الرقمنة، وهو ما يؤكد وجود تأثير مباشر للتحديات التقنية على الأداء المهني .

خلصت الدراسة إلى أن نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسة لا يرتبط فقط بتوفير التكنولوجيا، بل يتطلب كذلك تأهيلاً معرفياً مستمراً وبنية تقنية فعالة تتماشى مع طبيعة العمل ومتطلبات العاملين. كما تبين أن التحديات المعرفية والتقنية تشكل معاً عوامل مؤثرة في جودة الأداء المهني، مما يجعل تحسين التكوين الرقمي، وتطوير البنية التحتية التقنية،

وتوفير الدعم التنظيمي، من أهم الشروط الضرورية لرفع كفاءة العاملين وتحقيق أداء وظيفي أكثر فعالية واستقراراً داخل المؤسسة.

توصيات :

- 1) لا بد على المؤسسة من تهيئة البنية التحتية و الرقمنة لاحتضان العمل الرقمي و نجاحه.
- 2) تكثيف دورات تدريبية رقمية لما تقتضيه عملية التحول الرقمي بالمؤسسة.
- 3) نشر ثقافة الوعي الرقمي بالمؤسسة لاستيعاب العاملين لواقع العمل الرقمي.
- 4) توعية العملاء (الزبائن) بفكرة الرقمنة و العمل بها لسير العمل .

خاتمة :

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولات متسارعة فرضتها الثورة الرقمية والتطور التكنولوجي، الأمر الذي أدى إلى تغيرات عميقة في أساليب العمل والتسيير داخل المؤسسات المختلفة. وأصبحت الرقمنة اليوم من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات لتحسين الأداء ورفع مستوى الكفاءة وتقديم خدمات أكثر جودة وفعالية. غير أن هذا التحول لم يخلُ من جملة من التحديات التي مست مختلف الجوانب التقنية والمعرفية والتنظيمية، مما جعل دراسة انعكاساتها على أداء العاملين من المواضيع التي تكتسي أهمية علمية وعملية بالغة.

وانطلاقاً من ذلك، جاءت هذه الدراسة الموسومة بـ: "التحديات الرقمية وتأثيرها على جودة أداء العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة البريد والمواصلات"، بهدف الكشف عن أبرز التحديات الرقمية التي يواجهها العاملون، ومدى انعكاسها على جودة أدائهم المهني في ظل بيئة عمل تتجه بشكل متزايد نحو الاعتماد على الأنظمة والتطبيقات الرقمية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن العاملين يواجهون مجموعة من التحديات المعرفية المرتبطة أساساً بنقص المهارات الرقمية، وضعف التكوين المتخصص، وصعوبة التكيف مع التغيرات التكنولوجية المتسارعة. كما بينت النتائج أن أغلبية المبحوثين يواجهون صعوبات في استخدام الأنظمة الرقمية ويحتاجون إلى برامج تدريبية أكثر تخصصاً تساعدهم على اكتساب المعارف والمهارات اللازمة للتعامل مع مختلف التطبيقات والبرمجيات المستعملة داخل المؤسسة. كما كشفت الدراسة أن نقص المعرفة الرقمية يسهم بشكل مباشر في زيادة احتمالات الوقوع في الأخطاء المهنية، وهو ما يؤثر سلباً على جودة الأداء الوظيفي.

كما توصلت الدراسة إلى وجود تحديات تقنية بارزة تتمثل في الأعطال المتكررة للأنظمة الرقمية، وضعف شبكة الإنترنت، ونقص بعض الأجهزة والتجهيزات الرقمية، بالإضافة إلى عدم توافق بعض البرمجيات مع متطلبات العمل الفعلية. وقد انعكست هذه

التحديات على سير العمل اليومي من خلال تأخير إنجاز المهام، وتعطيل تقديم الخدمات للزبائن، وزيادة الضغوط المهنية الواقعة على العاملين.

وأبرزت النتائج كذلك أن نجاح التحول الرقمي لا يرتبط فقط بتوفير الوسائل والتقنيات الحديثة، بل يتطلب توفير بيئة تنظيمية مناسبة تقوم على التكوين المستمر والدعم التقني الفعال ومرافقة العاملين خلال مختلف مراحل التحول الرقمي. كما أكدت الدراسة أن العامل البشري يظل العنصر الأساسي في إنجاح مشاريع الرقمنة، وأن الاستثمار في تنمية مهاراته الرقمية يعد شرطاً ضرورياً لتحقيق الاستفادة القصوى من التقنيات الحديثة.

ومن خلال اختبار فرضيات الدراسة، تم التوصل إلى قبول الفرضية الأولى التي مفادها أن التحديات المعرفية المتمثلة في ضعف برامج التكوين ونقص المهارات وصعوبة التكيف الرقمي تؤثر على جودة أداء العاملين. كما تم قبول الفرضية الثانية التي تؤكد أن التحديات التقنية المتمثلة في بطء الشبكات وأعطال الأنظمة ونقص الأجهزة الحديثة وعدم توافق البرمجيات تؤثر بدورها على مستوى جودة الأداء الوظيفي.

وعليه، يمكن القول إن جودة أداء العاملين داخل مؤسسة البريد والمواصلات تتأثر بدرجة كبيرة بمستوى الجاهزية الرقمية للمؤسسة سواء من حيث الإمكانيات التقنية أو من حيث القدرات المعرفية للعاملين. فكلما توفرت البنية التحتية الرقمية الملائمة والتكوين المستمر والدعم التقني الكافي، ارتفع مستوى الأداء وتحسنت جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة، تبرز أهمية تعزيز برامج التكوين الرقمي المستمر، وتحديث البنية التحتية التقنية، وتحسين شبكات الاتصال والأنظمة الرقمية، مع توفير الدعم الفني السريع والفعال للعاملين، بما يساهم في التقليل من آثار التحديات الرقمية وتحقيق أداء مهني أكثر كفاءة وفعالية.

وفي الأخير، تبقى هذه الدراسة محاولة علمية لفهم العلاقة بين التحديات الرقمية وجودة أداء العاملين داخل مؤسسة البريد والمواصلات، وتفتح المجال أمام دراسات مستقبلية

تتناول أبعاداً أخرى للتحويل الرقمي وانعكاساته على الأداء التنظيمي والموارد البشرية في مختلف المؤسسات الجزائرية.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب:

- 1_ إبراهيم، خالد حسين، جودة الخدمات الأكاديمية شرطاً للحصول على الاعتماد الأكاديمي: مكتبة أكاديمية العلوم الشرطية بالشارقة أنموذجاً، 2013.
- 2_ الجوّاري، فارس ضياء الدين غانم، إدارة الجودة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2022.
- 3_ الحربي، تهاني إبراهيم الأحمدي؛ وجافو، مي نزيه، تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين، 2025.
- 4_ حمادة، حسام أحمد، دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمنظمة، 2022.
- 5_ حسين، علي عمر أيمن، مقدمة في مداخل وتطبيقات الجودة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2009.
- 6_ فروانة، حازم أحمد، مطبوعة جودة الخدمات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2021/2020.
- 7_ حسين، أشواق علي؛ ومكطوف، هنادي صكر، تقييم الأداء المنظمي: مديرية ماء ميسان نموذجاً، جامعة بغداد، د.ت.

ثانياً: المجلات والدوريات العلمية:

- 1_ الأحمدي الحربي، تهاني إبراهيم؛ وجافو، مي نزيه، "تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين"، المجلة العربية للنشر والتوزيع، العدد 77، 2025.
- 2_ بن أحمد، فاطمة الزهراء؛ وبن أحمد، نادية، "التحول الرقمي في الجزائر: الواقع والتحديات"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01، 2025.
- 3_ بن علجية، نادية، "إشكالية جودة الأداء لدى الأستاذ الجامعي في ظل المعوقات الاجتماعية والمهنية"، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 14، العدد 01، 2026.

- 4_ بياض، مصطفى؛ ومخلوفي، عبد السلام، "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء العاملين: المركز الجامعي تتدوف نموذجًا"، مجلة مجاميع المعرفة، العدد 05، 2017.
- 5_ دبنون، الجدي، "أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي لدى المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت"، مجلة البيان المحكمة، العدد 16، 2023.
- 6_ ذهبي، آسيا؛ وبوهالي، محمد، "أثر التحول الرقمي على جودة التعليم العالي"، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 15، العدد 01، 2024.
- 7_ زوقار، وفاء، "أثر الإدارة الرقمية على جودة الأداء العام للمؤسسات: دراسة حالة بلدية بريكة"، مجلة طبنة، المجلد 06، العدد 02، 2023.
- 8_ زيات، ليليا، "معايير قياس جودة الأداء في المكتبات الجامعية ومعوقات تطبيقها"، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 08، العدد 02، 2023.
- 9_ شفيق، خالد، "تأثير التحولات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف الجودة الشاملة"، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة، العدد 42، 2021.
- 10_ طعمة، حسين ياسين، "دور تطبيق معايير جودة التعليم الجامعي في تعزيز جودة الأداء الأكاديمي في الجامعات الأردنية"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات.
- 11_ عامر، إيمان؛ وشيخ، عتيق، "الصعوبات والتحديات لمواجهة التحول الرقمي في الجزائر"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01، 2025.
- 12_ العدينيات، سجاد عبد الرحمن، "التحول الرقمي وتأثيره على أداء العاملين"، مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية، العدد 69.
- 13_ عمر، مهدي، "دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية"، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 11، 2022.
- 14_ فرج، أحمد، "الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات أم خارجها؟ دراسة في الإشكاليات ومعايير الاختيار"، مجلة دراسات المعلومات، 2009.

- 15_ قرين، ربيع، "تقنيات التحول الرقمي واستراتيجياته: نماذج عن قصص فشل ونجاح لشركات عالمية"، مجلة المشكلة الاقتصادية، المجلد 02، العدد 02، 2023.
- 16_ خنيط، خديجة، "التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة"، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 09، العدد 01، 2024.
- 17_ دخان، حسينة، "تحديات وعقبات التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 08، العدد 01، 2024.
- 18_ فالي، لبنى سحر، "دراسة تحليلية لمحددات نجاح التحول الرقمي في الشركات"، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد 08، العدد 15، 2021.
- 19_ مداح، لخضر؛ وزيطوط، أحمد، "التميز في الأداء من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة"، مجلة آفاق للعلوم، المجلد 05، العدد 18، 2020.
- 20_ محمود علي المناخي، زينب السيد، "أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 15، العدد 04، 2024.
- 21_ نوال، بن عريمة؛ وبوخلوة، باديس، "أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي"، مجلة الباحث، المجلد 24، العدد 01، 2024.
- 22_ ولد باحمو، سمير؛ وهيري، آسيا، "التزام المدقق بالأخلاقيات المهنية وأثره على فعالية التدقيق الخارجي"، البشائر الاقتصادية، العدد 06، 2020.

ثالثاً: مذكرات التخرج والرسائل الجامعية:

- 1_ البوسعيدي، محمد بن سليمان بن أحمد، أثر التحول الرقمي في جودة أداء العاملين: دراسة حالة العاملين بديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرقية، 2024.

2_ جهينة، نايل، تأثير التحول الرقمي على الأداء العمالي: دراسة ميدانية في رئاسة جامعة زيان عاشور بالجلفة، مذكرة ماستر، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2025/2024.

3_ طويل، كلثوم؛ وزغدودي، إيمان، أثر الرقمنة على الأداء الوظيفي في البلديات الجزائرية، مذكرة ماستر، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2025/2024.

4_ غريبي، شيماء؛ وكرمي، نرجس، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، 2025/2024.

5_ فالي، لزهرة؛ ودغيمة، مراد، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي البلدية، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2024/2023.

6_ مارية، أماني طالب؛ وابتسام، مالك، الضغوط المهنية وأثرها على الأداء الوظيفي للعمال، مذكرة ماستر، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج، 2022/2021.

رابعاً: الملتقيات والمؤتمرات العلمية:

1_ بن الزين، حمزة؛ والشايش، عبد الله، "استراتيجية التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية: التحديات والآفاق"، الملتقى الوطني: مخاطر الهندسة الاجتماعية ومتطلبات تحقيق الأمن المجتمعي للمؤسسات الاقتصادية، جامعة غرداية، 2025.

2_ عبد الرازق، سحر مصطفى، "التحول الرقمي تحدٍ جديد لمهنة المحاسبة والمراجعة لدعم التنمية المستدامة"، المؤتمر السنوي الرابع والعشرون لبحوث الأزمات، جامعة عين شمس، مصر، 2019.

3_ سميرة، هارون؛ ومحفوظ، عربي، "نحو تذليل معوقات الإقلاع الرقمي في الجزائر"، يوم دراسي حول دور الأنظمة المعلوماتية في تحقيق أهداف الرقمنة لدى المؤسسات والإدارات العمومية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2023.

خامساً: المواقع الإلكترونية:

- 1_ إبراهيم، خالد حسين، "جودة الخدمات الأكاديمية شرطاً للحصول على الاعتماد الأكاديمي: مكتبة أكاديمية العلوم الشرطية بالشارقة أنموذجاً"، متاح على:
<https://academia-arabia.com/ar/reader/2/52009>

الملاحق

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا

إستمارة لبحث بعنوان :

التحديات الرقمية وأثرها على جودة أداء العاملين

دراسة ميدانية مؤسسة البريد والمواصلات

ملاحظة:

هذه الاستمارة من أجل إجراء بحث ميداني للدراسة بالعنوان سابق الذكر والتي تدخل ضمن إطار نيل

شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص: التنظيم والعمل

فأرجو من حضرتكم التعاون معنا والإجابة على الأسئلة المطروحة بكل موضوعية لخدمة البحث العلمي

وذلك بوضع علامة (X) على الإجابة المختارة وتقبلوا منا كل الإحترام والتقدير.

المحور الأول : البيانات العامة :

- 1) الجنس : ذكر أنثى
- 2) السن: أقل من 30 سنة من 30-40 سنة من 41-50 من 50 فأكثر
- 3) المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4) سنوات الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من [5 - 10] سنة 11 - سنة 20 20 سنة فأكثر
- 5) طبيعة العمل : تقني إداري خدماتي
- 6) الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج أرمل مطلق

المحور الثاني :تؤثر التحديات المعرفية المتمثلة في(بطء الشبكات أعطال الأنظمة نقص

الاجهزة الحديث و عدم توافق البرمجيات) على مستوى جودة أداء العاملين:

- 7) هل تواجه صعوبات في استخدام بعض الأنظمة الرقمية؟ نعم لا أحيانا
- 8) هل ترى بأن مهاراتك الرقمية غير كافية لإنجاز مهامك نعم لا نوعا ما
- 9) هل تعتمد على زملائك في فهم كيفية الأنظمة الرقمية ؟ نعم لا احيانا
- 10) هل ترى بأن هناك تعاون بين زملاء العمل فيما يخص تبادل المهارات الرقمية؟ نعم لا أحيانا
- 11) هل تواجه صعوبات حول التحديات المتكررة للبرامج؟ نعم لا نوعا ما

12) هل تجد صعوبة في التكيف مع التغيرات التكنولوجية السريعة؟ نعم لا نوعا ما

13) هل ترى بأن مهاراتك الرقمية تحتاج إلى الحصول على تدريبات؟ نعم لا

14) هل توفر المؤسسة تدريبات على الأنظمة الرقمية؟ نعم لا

15) هل لديك رغبة في تطوير مهاراتك الرقمية؟ نعم لا

16) هل ترى ان التدريب يحسن من أداءك الوظيفي؟ نعم لا نوعا ما

17) هل ترى ان نقص المعرفة الرقمية يسبب حدوث اخطاء في العمل؟ نعم لا نوعا ما

18) هل ترى أن العامل يتجنب استخدام الأنظمة الرقمية لصعوبتها؟ نعم لا أحيانا

19) هل تجد صعوبة في فهم بعض البرامج او التطبيقات الحديثة مما يعرقل ذلك مهامك؟ نعم

لا نوعا ما

20) هل تتلقى المساعدة والدعم أثناء مواجهتك لمشاكل معرفية؟ نعم لا أحيانا

المحور الثالث: تؤثر التحديات التقنية المتمثلة في (ضعف برامج التكوين نقص المهارات

صعوبة التكيف الرقمي) على مستوى جودة أداء العاملين:

21) هل ترى بأن استخدامك للرقمنة بعملك ساعدك على تحسين أداء مهامك بجودة عالية؟

نعم لا نوعا ما

22) هل ترى بان استخدام الرقمنة قد ساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن؟ نعم لا

أحيانا

23) هل توجد أعطال تقنية متكررة بالأنظمة الرقمية بالمؤسسة ؟ نعم لا أحياناً دائماً

24) هل ترى بأن ضعف شبكة الأنترنت تعيق سرعة إنجازك لعملك ؟ نعم لا

25) هل ترى بأن ضعف الإتصال يؤخر تقديم الخدمات للزبائن؟ نعم لا نوعاً ما

26) هل ترى بأن هناك نقص الأجهزة الرقمية يؤثر على أدائك بالمؤسسة؟ نعم لا

27) هل ترى بأن الأنظمة الرقمية المتوفرة بالمؤسسة لا تلبى جميع الوظائف المطلوبة لإنجاز العمل؟ نعم

لا

28) هل ترى بأن المؤسسة تعاني من ضعف في تجهيزات الحاسوب والأجهزة الرقمية؟ نعم لا

29) هل تتوفر المؤسسة على دعم تقني عند حدوث أعطال ؟ نعم لا

30) هل تواجه ضغوطات أثناء استخدامك للرقمنة بالعمل بحيث يؤثر ذلك على مستوى إنجازك؟

أحياناً دائماً نوعاً ما

31) هل تعاني من بطء الأنظمة الرقمية أثناء العمل ؟ أحياناً دائماً نادراً

32) هل تحديث الأنظمة بشكل دوري يؤثر على سير العمل؟ أحياناً دائماً نادراً

شكراً جزيلاً لتعاونكم

