

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة-



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي: 2025/ 019

قسم: علوم التسيير

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

دفعه: 2025

تخصص: إدارة أعمال المؤسسات

مذكرة موسومة بـ:

دور الرقمنة في تحقيق الإلتزام التنظيمي بالمديرية الولائية لبريد الجزائر لولاية تبسة

إشراف الأستاذة:

منى دريس

إعداد الطالبة:

منية خياري

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	أستاذ التعليم العالي	عمر جنية
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر - ب -	منى دريس
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر - ب -	إيمان كشرود

السنة الجامعية: 2025/2024

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير

2025/019

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

دفعة: 2025

تخصص: إدارة أعمال المؤسسات

مذكرة موسومة بـ:

دور الرقمنة في تحقيق الإلتزام التنظيمي
بالمديرية
الولائية لبريد الجزائر لولاية تبسة

إشراف الأستاذة:

منى دريس

إعداد الطالبة:

منى خياري

لجنة المناقشة

الأستاذ	الرتبة	الصفة
عمر جنيبة	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
منى دريس	أستاذ محاضر - ب -	مشرفا ومقررا
إيمان كشود	أستاذ محاضر - ب -	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024





الإهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى عائلتي الكريمة والدي الكريمين حفظهما الله و
رعاهما

إلى إخوتي الأعزاء

إلى كل من علمني حرفا ذات يوم

إلى كل هؤلاء أهدي هذا الجهد



منية خياري

الشكر و العرفان

" من لم يشكر الناس لم يشكر الله و من أسدى إليكم معروفا فكافنوه فإن لم تستطيعوا فادعوا له "

أشكر الله و أحمده حمدا كثيرا مباركا على هذه النعمة الطيبة و النافعة نعمة العلم و البصيرة، فهو القائل في محكم تنزيله " لأن شكرتم لأزيدنكم "

يشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة الفاضلة و التي رافقتني طيلة مدة إنجاز العمل المشرفة " منى دريس " على مجهوداتها الكريمة التي بذلتها و التوجيهات التي قدمتها و الثقة التي وضعتها في شخصي و التي كانت حافزا لإتمام انجاز هذا العمل المتواضع و الذي كل حروفه لن توفي لها فضلها علي.

كما أتقدم بخالص الشكر و الامتنان لموظفي المديرية الولائية للبريد بتبسة من إطارات و موظفين أخص بالذكر "السعيد روابحي" ، "صونيا قحايرية"، "لويزة بن عرفة"، "عادل" ، "أسماء" و كل الموظفين دون استثناء على تقديم يد العون و كل المعلومات لانجاز الدراسة التطبيقية.

كما أشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد لإتمام

منية خياري

الفهرس العام

الفهرس العام

الصفحة	العنوان
	شكر و عرفان
	إهداء
	الفهرس العام
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ - ح	المقدمة العامة
10	الفصل الأول: الرقمنة و الإلتزام التنظيمي
11	المبحث الأول: أساسيات عامة حول الرقمنة
11	المطلب الأول: ماهية الرقمنة
16	المطلب الثاني: أشكال الرقمنة و خطوات تطبيقها
20	المطلب الثالث: نماذج الرقمنة
26	المطلب الرابع: تحديات الرقمنة
28	المبحث الثاني: عموميات حول الإلتزام التنظيمي
28	المطلب الأول: ماهية الإلتزام التنظيمي
33	المطلب الثاني: مستويات الإلتزام التنظيمي و أساليب تعزيزه
34	المطلب الثالث: نموذج أبعاد الإلتزام التنظيمي
37	المطلب الرابع: طرق قياس الإلتزام التنظيمي
	المبحث الثالث: العلاقة بين الرقمنة و الإلتزام التنظيمي
40	المطلب الأول: أثر الاستراتيجية الرقمية على تحقيق الإلتزام التنظيمي
41	المطلب الثاني: تأثير إدارة الموارد البشرية على تحقيق الإلتزام التنظيمي
42	المطلب الثالث: دور القيادة التحويلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي
44	المطلب الرابع: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإلتزام التنظيمي
46	خلاصة الفصل
47	الفصل الثاني: واقع الرقمنة و الإلتزام التنظيمي بمؤسسة بريد الجزائر بتبسة
48	المبحث الأول: معلومات عامة حول مؤسسة بريد الجزائر بتبسة
48	المطلب الأول نشأة و مفهوم بريد الجزائر
49	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر
49	المطلب الثالث: الرقمنة بمؤسسة بريد الجزائر
50	المطلب الرابع: الإلتزام التنظيمي بمؤسسة بريد الجزائر
52	المبحث الثاني : حدود و إجراءات الدراسة الميدانية
52	المطلب الأول: حدود الدراسة الميدانية

الفهرس العام

52	المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
59	المبحث الثالث: تحليل إجابات أفراد العينة
59	المطلب الأول: وصف خصائص أفراد العينة
64	المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة
68	المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات
77	خلاصة الفصل
79	الخاتمة
/	قائمة المراجع
/	قائمة الملاحق

فهرس الاشكال

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
شكل رقم(01)	نموذج الدراسة	و
شكل رقم(02)	أبعاد الرقمنة	25
شكل رقم(03)	أبعاد الإلتزام التنظيمي	36
شكل رقم(04)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	60
شكل رقم(05)	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	61
شكل رقم(06)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	62
شكل رقم(07)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي	63
شكل رقم(08)	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية	64

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
جدول رقم(01)	طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي	56
جدول رقم(02)	اختبار الثبات ألفا كرونباخ	58
جدول رقم(03)	نتائج توزيع الاستثمارات	58
جدول رقم(04)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	59
جدول رقم(05)	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	60
جدول رقم(06)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	61
جدول رقم(07)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي	62
جدول رقم(08)	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية	63
جدول رقم(09)	تحليل آراء أفراد العينة على عبارات الجزء الأول	64
جدول رقم(10)	تحليل آراء أفراد العينة على عبارات الجزء الثاني	67
جدول رقم(11)	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	68
جدول رقم(12)	اختبار الفرضية الرئيسية	69
جدول رقم(13)	اختبار الفرضية الفرعية الأولى	70
جدول رقم(14)	اختبار الفرضية الفرعية الثانية	72
جدول رقم(15)	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	73
جدول رقم(16)	اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	75

فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

العنوان	رقم الملحق
استمارة الاستبيان	ملحق رقم (01)
قائمة الأساتذة المحكمين	ملحق رقم (02)
الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لبريد تبسة	ملحق رقم (03)
اتفاقية التربص	ملحق رقم (04)
مخرجات SPSS V 26	ملحق رقم (05)

مقدمة عامة

مقدمة

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولا جذريا بفضل الثورة الرقمية التي غيرت ملامح الحياة الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية، و مع تطور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات بدأت الرقمنة تشق طريقها تدريجيا إلى مختلف القطاعات لتصبح عنصرا أساسيا في تطوير الأداء و تحسين جودة الخدمات .

لقد بدأت عملية إدخال الرقمنة تدريجيا انطلاقا من القطاعات ذات العلاقة المباشرة بالتكنولوجيا كالقطاعين المالي و الإداري، ثم توسعت لتشمل قطاعات أكبر كالتعليم و الصحة و العدالة و النقل و حتى الفلاحة و الصناعات التقليدية . و قد تم ذلك عبر مجموعة من المراحل شملت البنية التحتية، رقمنة قواعد البيانات و المعلومات، تطوير منصات رقمية، ثم انتقلت إلى نماذج عمل أكثر ذكاءا تعتمد على الذكاء الاصطناعي و الحوسبة السحابية و تحليل البيانات .

و يعكس هذا التوجه العالمي نحو الرقمنة الوعي المتزايد بأهميتها في تحسين الكفاءة و تعزيز الشفافية، و تقريب الخدمة من المواطن، إلا أن نظام الرقمنة لا يخلو من المعوقات و التحديات سواء على مستوى إدارة الموارد البشرية أو البنية التحتية، أو الجانب التشريعي و القانوني.

و الجزائر على غرار دول العالم إلى تبني استراتيجيات رقمية طموحة تهدف إلى تسريع عملية الرقمنة و تحقيق الانتقال السلس نحو مجتمعات رقمية متكاملة باعتبار الرقمنة لبنة الأساس الأولى لبناء اقتصاد رقمي فعال، و إدارة عمومية عصرية رقمية بامتياز و نظام تعليمي مرن متكيف مع المتطلبات العالمية .

من هنا تتبلور الإشكالية الرئيسية التالية:

الإشكالية الرئيسية:

- فيما يتمثل دور الرقمنة في تحقيق الإلتزام التنظيمي بمؤسسة بريد الجزائر بتبسة ؟
- و قد انبثقت عن الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية المتمثلة فيما يلي:

الإشكاليات الفرعية:

- ما دور الاستراتيجية الرقمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي بمؤسسة بريد الجزائر ؟
- ما دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإلتزام التنظيمي بمؤسسة بريد الجزائر ؟
- ما دور القيادة التحويلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي بمؤسسة بريد الجزائر ؟
- ما دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي بمؤسسة بريد الجزائر ؟

الفرضية الرئيسية:

- للرقمنة دور في تحقيق الإلتزام التنظيمي بالمديرية العامة لبريد تنبسة.

الفرضيات الفرعية:

- للإستراتيجية الرقمية دور في تحقيق الإلتزام التنظيمي بمؤسسة بريد الجزائر بتبسة.
- لإدارة الموارد البشرية دور في تحقيق الإلتزام التنظيمي بمؤسسة بريد الجزائر بتبسة.
- للقيادة التحويلية دور في تحقيق الإلتزام التنظيمي بمؤسسة بريد الجزائر بتبسة.
- للثقافة التنظيمية دور في تحقيق الإلتزام التنظيمي بمؤسسة بريد الجزائر بتبسة.

أهداف الدراسة:

تقديم إطار نظري للمفاهيم المتعلقة بكل من الرقمنة و الإلتزام التنظيمي ؛
التعرف على أبعاد كل من الرقمنة و الإلتزام التنظيمي و محاولة معرفة مدى تطبيقها على أرض الواقع
في المؤسسات الجزائرية ؛

التعرف على دور الرقمنة في تحقيق و تفعيل الإلتزام التنظيمي بمؤسسة بريد الجزائر بتبسة ؛
عرض مختلف التحديات و الصعوبات و المعوقات التي تواجه تطبيق الرقمنة في سبيل إرساء و دعم و
تفعيل الإلتزام التنظيمي بالمؤسسات ومعرفة ذلك أكثر بالمؤسسة محل الدراسة،

أهمية الدراسة:

على المستوى النظري: الإلمام بالمفاهيم النظرية للموضوع و العلاقة بين المتغيرين و معرفة مدى تطبيق
الرقمنة و الصعوبات التي تواجهها لتداركها مستقبلا ؛

على المستوى التطبيقي: تعد مخرجات الدراسة مهمة للمؤسسة محل الدراسة خاصة في ظل المنافسة و
توجيه اهتمام المسؤولين بالرقمنة و كيفية استخدامها في ضبط و تحقيق التزام موظفيها و معالجة نواحي
النقص، ومن ثمة معالجتها و تدارك النقص مستقبلا.

مبررات اختيار موضوع الدراسة:

تم اختيار الخوض في هذه الدراسة لعدة أسباب ذاتية و موضوعية و التي تدفع إلى البحث في هذا
الموضوع " دور الرقمنة في تحقيق الإلتزام التنظيمي بمؤسسة بريد الجزائر بتبسة "، و ذلك لعدة أسباب
هي:

أسباب ذاتية:

- ارتباط الموضوع بمجال التخصص و أهميته ؛
- حداثة الموضوع لأنه أسلوب عمل إداري جديد و معاصر فرضته الدولة على كافة مؤسساتها لذلك سيتم تقنيات الرقمنة نظرا لأهميتها و كيفية تطبيقها.
- سعي الدولة الدؤوب لدمج الرقمنة و دعمها في كافة مؤسساتها و قطاعاتها.
- فضول شخصي لدراسة موضوع الرقمنة و حب الاستطلاع و المعرفة في هذا المجال.

أسباب موضوعية:

- الجهود التي تبذلها الجزائر في سبيل تطوير قطاع الاتصال و تبني تكنولوجيا حديثة ؛
- معرفة مدى تطبيق و نجاح عملية الرقمنة في المؤسسات الجزائرية ؛
- تعد الدراسة الحالية إضافة إلى الكم العلمي و الأكاديمي الحاصل في مجال البحث عن الاستخدامات الجديدة للتكنولوجيا الرقمية و تبني سياسات ناجحة للمؤسسة مستقبلا ؛

منهج الدراسة:

توافقا مع طبيعة الدراسة و قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة و التساؤلات الفرعية سيتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي للوقوف على مفهومي الرقمنة و الالتزام التنظيمي ووضع إطار نظري للمفاهيم المتعلقة بهما، و تحديد العلاقة بينهما من خلال الإطلاع على مختلف دراسات و أبحاث و كتب و مجالات و كل ما من شأنه أن يخدم مصطلحي الدراسة بهدف تغطية الجانب النظري؛ بالإضافة إلى اعتماد المنهج التحليلي في الدراسة التطبيقية من خلال تصميم الاستبيان استنادا إلى فرضيات الدراسة، ليتم توزيعه بهدف استقصاء آراء الموظفين عن موضوع الدراسة، و تم استخدام الأسلوب الإحصائي لتجميع البيانات و القيام بتحليلها و تفسيرها بحثا عن مدى تطبيقها لدلالات إحصائية تقيس مدى إسقاط الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة للوصول إلى نتائج و الإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية.

حدود الدراسة (المكانية، الزمانية، البشرية):

الحدود المكانية: تم إجراء الجانب التطبيقي لهذه الدراسة و توزيع الاستبيان بمؤسسة بريد الجزائر بتبسة المديرية العامة و المتواجد مقرها بحي سكانسكا تبسة .

الحدود الزمانية: تمت هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2024 / 2025، بداية من شهر فيفري 2025

أما بالنسبة للدراسة التطبيقية لهذا الموضوع فكانت ممتدة في توزيع الاستبيان و جمع معلومات عامة في الفترة الممتدة من 01 / 05 / 2025 إلى غاية 10 / 05 / 2025 .

الحدود البشرية: متمثلة في مجموع إطارات و موظفي المديرية العامة لمؤسسة بريد الجزائر بتبسة المتواجد مقرها بحي سكانسكا. بالتالي تمثل مجتمع البحث في مجموع موظفي المؤسسة.

الدراسات السابقة:

تم الإطلاع على العديد من الدراسات و التي بحثت كل منها في المتغير المستقل و أخرى في المتغير التابع و الثالثة التي تربط بين المتغيرين، سيتم ذكر هذه الدراسات كآلاتي:

- دراسة آسيا بلقاضي بعنوان "متطلبات التحول الرقمي ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في

حالة مؤسسة اتصالات الجزائر سطيف"، مجلة التمويل و الاستثمار و التنمية المستدامة، المجلد 09، العدد 01، 2024: تطرقت الباحثة إلى تحديد دور متطلبات التحول الرقمي في تحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة في قطاع الاتصالات بإسقاط الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سطيف، تم توزيع 50 استبيان على موظفي المؤسسة و توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات التحول الرقمي بأبعادها الخمس في تحسين جودة مستوى الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.

- دراسة محمد أحمد الغبيري، و حسن حسين عبد الرحمان بعنوان " واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية"، مجلة العلوم الإدارية و المالية، جامعة الملك خالد، المجلد 04، العدد 03، السعودية، 2024 : هدفت الدراسة إلى تحليل واقع التحول الرقمي بالمملكة العربية السعودية من خلال تبنيها لإحداث التطوير و التحديث و التحسين المستمر لنهضة و تقدم المملكة السعودية و بالتالي تحديد مدى تقدمها في التعامل مع الرقميات و استيعاب مضامينها، من أهم نتائج هذه الدراسة تبين أن التحول الرقمي بالمملكة يسير بمعدل زيادة سنوي قدره 5% منذ عام 2011 حتى 2017، وهي الفترة التي تمثل السلسلة الزمنية لمتغيرات الدراسة و أن المملكة السعودية من ضمن ثلاث دول بالمنطقة تقع ضمن مجموعة الدول الداعمة للتقنيات على مؤشر الاتصالات العالمي لسنة 2017 و التي تسعى إلى دعم البنى التحتية لتقنية المعلومات و الاتصالات ودعم عملية التحول الرقمي بكافة الوسائل.

- دراسة عبد الرحمان برقوق و هدى درنوني بعنوان: " الإلتزام التنظيمي: المفهوم، الأبعاد، النتائج "، مجلة علوم الإنسان، العدد 13، الجزائر، 2014: هدفت الدراسة إلى التعرف على المفاهيم النظرية التي لها تأثير كبير على سلوكيات الموظفين و لها انعكاس كبير على الموظف و المؤسسة على السواء ألا وهو مفهوم الإلتزام التنظيمي و هذا من خلال التركيز على عرض أهم مفاهيمه ، خصائصه و أبعاده، و إبراز نتائجه و العوامل المساهمة في زيادة أو خفض معدلاته.
- دراسة رشيد خطارة بعنوان: " الذكاء الإنفعالي و علاقته بالإلتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الإلتدائي بمدينة غرداية و هي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، تخصص: علم النفس التربوي، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 218 - 2019: حيث قام الباحث بتوزيع 250 استمارة استبيان على معلمي مجموعة من المؤسسات التربوية لبلديات غرداية و العطف، و قد تبين من خلال الدراسة الإحصائية وجود علاقة موجبة دالة إحصائيا بين الذكاء الانفعالي و الإلتزام التنظيمي، كما وجد علاقة ارتباطية بين الذكاء الانفعالي و أبعاده و بين الإلتزام التنظيمي و أبعاده.
- دراسة محمد علي داوود بعنوان: " تأثير التحول الرقمي على الإلتزام التنظيمي للعاملين بالإدارة المركزية للمنطقة الثانية بالهيئة العامة للطرق و الكباري ": توصل الباحث خلال دراسته إلى وجود تأثير معنوي للتحول الرقمي بأبعاده على الإلتزام التنظيمي ، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية و معنوية بين أبعاد التحول الرقمي ببعضها البعض، عند مستوى معنوية 1%، كما أكد على وجود علاقة ارتباط طردية و معنوية بين أبعاد التحول الرقمي و بين المتغير التابع.
- دراسة مصطفى ناطق ناجي بعنوان: " تحديات التحول الرقمي و أثرها على الإلتزام التنظيمي، مجلة العربي للعلوم الاقتصادية و الإدارية، مجلد 20، عدد 00، العراق، 2024: هدفت الدراسة إلى معرفة التأثيرات بين التحول الرقمي و الإلتزام التنظيمي، حيث تم توزيع 60 استمارة من موظفي معهد الإدارة التقني ، وتوصل الباحث إلى وجود علاقة ذات أثر إيجابي و ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي و أن هذا الأثر سيزداد مع تمكين الموارد البشرية داخل المؤسسة.

مميزات الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة

من خلال عرض الإشكاليات التي حاول الباحثون معالجتها في الدراسات السابقة ، وجد أنها تشابهت مع الدراسة الحالية في أحد المتغيرين أو في المتغيرين معا في عرض مفهومي و أبعاد كل من الرقمنة و الإلتزام التنظيمي نظريا، و اعتمدت أغلبها على نفس أداة الدراسة متمثلة في استمارة الاستبيان كوسيلة

هامة لجمع البيانات و المعلومات، و تشابهت معظمها مع الدراسة الحالية في المنهج المعتمد و هو الأسلوب التحليلي الوصفي ؛ و تشابهت معظمها مع الدراسة الحالية في أسلوب التحليل الإحصائي و تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في المؤسسة محل إجراء الدراسة التطبيقية، حيث تم تطبيق الدراسة الحالية على إطارات و موظفي مؤسسة بريد الجزائر بتبسة.

نموذج الدراسة:

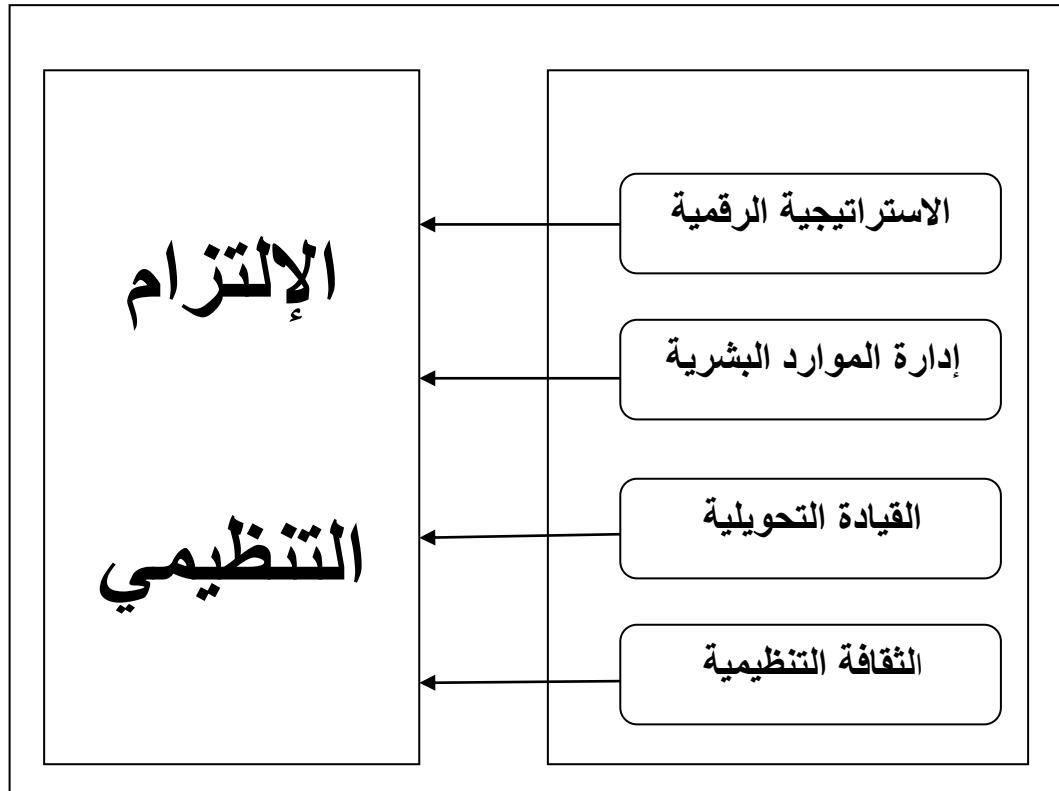
تطرقت الدراسة إلى البحث في دور الرقمنة في تحقيق الالتزام التنظيمي و بالتالي فقد اشتملت على المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: الرقمنة (الاستراتيجية الرقمية، إدارة الموارد البشرية، القيادة التحويلية و الثقافة التنظيمية).

- المتغير التابع: الإلتزام التنظيمي

و بالتالي يمكن عرض المتغيرات السابقة من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (03) : نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على الدراسة النظرية

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن نموذج الدراسة يتكون من متغير مستقل و هو الرقمنة بأبعادها الأربعة الاستراتيجية الرقمية و إدارة الموارد البشرية و القيادة التحويلية و الثقافة التنظيمية، و متغير تابع و هو الالتزام التنظيمي، و قد تم تصور و تحديد نموذج للدراسة وفقا للعلاقة بين المتغيرين المستقل و التابع. كما تم الاعتماد في الدراسة على أبعاد المتغير التابع و هي الإلتزام الاستمراري، العاطفي، و المعيارى.

هيكل الدراسة:

تم اعتماد فصلين لإجراء هذه الدراسة: الأول نظري تم فيه اعتماد ثلاث مباحث خصص المبحث الأول لمفاهيم و أساسيات و أبعاد الرقمنة، فكان المطلب الأول لماهية الرقمنة، بينما الثاني تطرق إلى أشكال الرقمنة و خطوات تطبيقها، و في الثالث تم التعرف على نماذج و أبعاد الرقمنة و أخيرا تحديات و معوقات الرقمنة ، بينما في المبحث الثاني تم التطرق إلى عموميات و أبعاد الإلتزام التنظيمي، حيث المطلب الأول يتناول ماهية الإلتزام التنظيمي، و في الثاني مستوياته و أساليب تعزيزه و ثالثا نموذج أبعاد الإلتزام التنظيمي و أخيرا طرق قياسه بينما. تم في المبحث الثالث معرفة مدى دور الرقمنة في تحقيق الإلتزام التنظيمي من خلال أبعاد الرقمنة حيث تم في المطلب الأول معرفة دور الاستراتيجية الرقمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي و في الثاني دور إدارة الموارد البشرية و ثالثا دور القيادة التحويلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي و أخيرا دور الثقافة التنظيمية في تعزيز و تفعيل الإلتزام التنظيمي.

بينما الفصل الثاني التطبيقي تم اعتماد ثلاث مباحث كذلك؛ تطرق المبحث الأول إلى معلومات عامة عن مؤسسة بريد الجزائر، حيث تم التطرق في المطلب الأول إلى نشأة و تعريف مؤسسة المديرية الولائية للبريد ببنسة، و في المطلب الثاني دراسة وظائف الهيكل التنظيمي للمؤسسة بينما في الثالث و الرابع تم التطرق إلى الرقمنة و الإلتزام التنظيمي على التوالي بالمؤسسة محل الدراسة ، بينما تم في المبحث الثاني معرفة حدود و إجراءات الدراسة التطبيقية حيث في المطلب الأول تم التعرف على حدود الدراسة الميدانية، و في الثاني معرفة الإطار المنهجي للدراسة. و أخيرا في المبحث الثالث تحليل إجابات أفراد العينة حيث في المطلب الأول وصف لخصائص أفراد العينة، و ثانيا تحليل إجابات العينة حول متغيرات الدراسة و في المطلب الثالث تم اختبار صحة الفرضيات. بالإضافة إلى مقدمة عامة و خاتمة لنتائج الدراسة

صعوبات الدراسة:

رغم حداثة الموضوع و عدم التطرق إلى المتغيرين معا سوى دراسة واحدة أو اثنتين، ورغم نقص كتب و مراجع الرقمنة ، إلا أنه لم تذكر أي صعوبات في إنجاز هذه الدراسة سواءا نظريا او تطبيقيا، حيث عمل إطارات و موظفي المديرية الولائية للبريد بتبسة على تقديم كل المعلومات التي تخدم الموضوع بكل أمانة، كما تمت الإجابة على الاستمارات الموزعة بكل ثقة و مصداقية و أهمية.

الفصل الأول
الرقمنة و الإلتزام
التنظيمي:
مفاهيم و أبعاد

تمهيد

شهد العالم في العقود الأخيرة تحولات جوهرية بفعل التطور المتسارع في التكنولوجيا الرقمية مما أدى إلى إعادة صياغة بيئات العمل الداخلية للمؤسسات ، فبعدما أصبحت الرقمنة إحدى الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لضمان كفاءتها و فعاليتها و نجاحها، برزت تحديات جديدة تتعلق بكيفية ضمان الإلتزام بالأنظمة و القوانين في بيئة رقمية متغيرة باستمرار .

في هذا الفصل النظري سيتم التطرق إلى العلاقة التفاعلية بين الرقمنة و الإلتزام التنظيمي بدءا بالمفاهيم الأساسية لكل من الرقمنة و الإلتزام التنظيمي والنتائج و التحديات التي تطرحها الرقمنة بالإضافة إلى عرض نماذج و أبعاد كل منهما لمعرفة كيفية تطبيق الرقمنة و توظيف التكنولوجيا لتحقيق الإلتزام التنظيمي الفعال داخل المؤسسات.

المبحث الأول: أساسيات عامة حول الرقمنة

أصبحت الرقمنة ضرورة حتمية في العصر الحالي نظرا للتغيرات التكنولوجية و الرقمية المتسارعة إقليميا و دوليا، حيث تساهم في تحسين الأداء العام و بالتالي يتحقق معه الإلتزام التنظيمي. سيتم التطرق خلال هذا المبحث إلى ماهية و متطلبات الرقمنة ثم التعرف على دواعي التحول نحو نظام الرقمنة، فيما سيتم في المطلب الثاني عرض أشكالها و مراحلها و إجراءاتها و خطوات تطبيقها، وعرض نماذجها و أبعادها، و أخيرا معرفة تحديات و معوقات التحول نحو الرقمنة.

المطلب الأول: ماهية الرقمنة

فرضت الرقمنة نمطا جديدا للحياة و الأعمال و التعاملات باختلافها، فأصبحت بذلك التقنية الأكثر استخداما في العصر الحالي و مستقبلا بالتأكيد.

أولا: مفهوم الرقمنة

1- تعريف الرقمنة: ظهرت الرقمنة لأول مرة فيكل من الولايات المتحدة الأمريكية و بريطانيا خلال خمسينيات القرن الماضي نظرا لما شهدته تلك الحقبة من تطورات تاريخية بعد إدخال الكمبيوتر عليها، حيث يرى هرتز أن ما تم تحقيقه آنذاك هو اختفاء كلي للسجلات العملاقة و البطاقات الورقية و مختلف المستندات و الأوراق لتحل محلها السجلات الإلكترونية.¹

تعريف 01: عبارة " رقمنة " مشتقة من كلمة رقمي Digit و تعني: " تحويل الصورة أو الصوت إلى شكل رقمي بحيث يمكن معالجته باستخدام جهاز الكمبيوتر"²

¹ - أحمد الكبسي، تطور النظم في المكتبات من الحوسبة إلى الرقمنة الافتراضية، مجلة العربية، المجلد 300، العدد 29، ص: 02.
² - نجلاء أحمد يس، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، دار العربي للنشر و التوزيع، مصر، 2013، ص : 15.

تعريف 02: هي " برنامج شامل و متكامل يمس المؤسسة ككل بما في ذلك أسلوب و طريقة عملها داخليا، وكذا كيفية تقديم خدماتها للجمهور بشكل أسرع و أسهل".¹

تعريف 03: هي " آلية تحويل و نقل الوثائق بكل أشكالها من النمط الورقي التقليدي إلى النمط الرقمي، حيث ترتبط ارتباطا وثيقا بالإدارة الإلكترونية من حيث تحويل البيانات و المعلومات و معالجتها بدقة بهدف الحصول على خدمات ذات جودة عالية ".²

مما سبق نستنتج أن:

الرقمنة: هي عملية توظيف التكنولوجيا و التقنيات الرقمية لتغيير أساليب العمل و إيجاد قيمة مضافة لإنجاز الأعمال، بحيث يتم تفادي الروتين في إنجاز الأعمال مع زيادة التطوير و الإبداع.

2- خصائص الرقمنة: تتمثل أهم خصائص الرقمنة فيما يلي: 3

- القدرة على التكيف مع بيئة الأعمال التي تتميز بالتغير و التنوع ؛
- التميز من خلال امتلاك خصائص التفرد اللازمة للقدرة التنافسية ؛
- التقنية العالية حيث تتزود بتقنية معلومات عالية التصنيف ؛
- عابرة للقارات: حيث تطرح خدماتها بشكل تكاملي يمكنها الاستفادة منه و تطويره ؛
- وجود بناء تنظيمي شبكي يعود إلى طبيعة عملها و ارتباطها محليا و دوليا ؛
- تحقيق الشفافية و المصادقية نتيجة لوضوح الأهداف و المهام و المسؤوليات ؛
- تتيح الإستفادة من تقنيات المعلومات و المنافسة و تجعلها تتجه نحو العالمية لتكون بذلك عابرة للحدود و القارات بالتالي مزيد من الأنشطة الرقمية ؛

3- أهمية و دواعي التحول نحو الرقمنة: هناك أهمية كبيرة تستدعي التحول نحو الرقمنة

فأما أهمية الرقمنة تتمثل فيما يلي:

- حماية و أمن المعلومات ورفع مستوى الشفافية ؛
- تحقيق الإستدامة ؛
- الإستجابة السريعة لاحتياجات العملاء ؛¹

¹ - آمال وهبة، ابتسام قارة، التحول الرقمي في الجزائر بين الآفاق و التحديات، المجلد 08، العدد 01، الجزائر، 2022، ص: 02.

² - بسام وزناجي، أهمية الرقمنة في ترشيد و عقلنة السلوك التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مجلة مقدمة للدراسات الإنسانية و الإجتماعية، المجلد 09، العدد 02، الجزائر، ديسمبر 2024، ص: 286.

³ - محمد أحمد الغبيري، حسن حسين عبد الرحمان، واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية، مجلة العلوم الإدارية و المالية، جامعة الملك خالد، المجلد 04، العدد 03، السعودية، 2024، ص: 06.

- تسهيل خدمات تحويل الأموال بين مختلف الحسابات ؛
- توفير التكلفة والوقت و الجهد ؛
- تسهل على المؤسسة الوصول إلى أكبر عدد من الزبائن و الأسواق حول العالم ؛
- تقليل الإنفاق الحكومي على الخدمات و رفع مستوى أدائها و إدخال خدمات جديدة ؛2
- و أما دواعي و أسباب التحول نحو الرقمنة تتمثل في:3
- تطور مناهج و أساليب و تقنيات إدارة الأعمال؛
- توظيف استخدام التطور التكنولوجي و الاعتماد على المعلومات؛
- زيادة المنافسة بين المؤسسات و ضرورة وجود آليات للتسيير داخل كل مؤسسة تسعى لاكتساب ميزة تنافسية؛
- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة؛
- التغيرات التكنولوجية و المعرفية المتطورة باستمرار ؛
- تقليل التكاليف و الوقت و الجهد و تطور الاتصالات و انخفاض تكاليفها مقارنة بما كانت عليه سابقا؛
- زيادة المعرفة التكنولوجية للشعوب و بالتالي المطالبة بتوفير خدمة عمومية عالية الكفاءة.

ثانيا: متطلبات التحول نحو الرقمنة

بشكل عام تتطلب عملية التحول نحو الرقمنة ما يلي:4

- تحديد الرؤية بدقة ووضوح: و تعني ما تود المؤسسة أن تكون عليه مستقبلا؛
- المراجعة المستمرة و تصحيح انحرافات التحول نحو الرقمنة؛
- استمرارية الحفاظ على الدعم القيادي و الإداري لعملية الرقمنة من خلال توجيه تركيز القيادات على الممارسات الإدارية المرتبطة بالتكنولوجيا و توفير الموارد البشرية و المادية و المالية؛

¹ - رانية عبد المنعم شمعة، منى محمد صالح، تحليل أثر التحول الرقمي على فعالية الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية، مجلة البحوث الإدارية و المالية و الكمية، المجلد 03، العدد 04، مصر، ديسمبر 2023، ص 138.

² - آسيا بلقاضي، متطلبات التحول الرقمي ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في قطاع الاتصالات: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر سطيف، مجلة التمويل و الاستثمار و التنمية المستدامة، المجلد 09، العدد 01، 2024، ص: 694.

³ - وفاء حمزاوي، صبرينة ربح الله، فعالية الإدارة الرقمية في نشاط المؤسسات العمومية الخدماتية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز أم البواقي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم الإعلام و الاتصال، كلية العلوم الانسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2021، ص: 33.

⁴ - محمد أحمد الغبيري، حسن حسين عبد الرحمان، مرجع سابق، ص: 17.

- سن مختلف التشريعات و القوانين لحماية الرقمنة؛
 - تطوير هياكل تنظيمية مرنة و التركيز على فرق العمل الفعالة؛
 - بناء استراتيجية للتحويل نحو الرقمنة بما يخدم اقتصاديات الدول؛
 - تحليل احتياجات الأسواق و الفهم الجيد للفرص و التهديدات و التحديات الممكنة؛
 - بناء و تجديد البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات؛
 - توفير الأجهزة الرقمية المتطورة و البرامج و التطبيقات الحديثة؛
 - تنمية قدرات المورد البشري داخل المؤسسة من خلال توظيف أفراد أكفاء للتعامل مع التجهيزات و البرامج التكنولوجية و تقنيات الذكاء الاصطناعي ؛
 - التدريب و التكوين و التنمية الذاتية للموظفين على استخدام التكنولوجيا ؛
 - تغيير الثقافة التنظيمية التقليدية السائدة داخل المؤسسة بما يتماشى و التغيرات التقنية و الرقمية المتسارعة و انتشار ثقافة استخدام التكنولوجيا والانترنت .
- مما سبق نستنتج أن نجاح عملية الرقمنة يعتمد بشكل أكبر على مهارات و خبرات و سمات القادة و المسؤولين و كافة المستخدمين من موظفين و زبائن و كافة أفراد المجتمع من خلال مدى إيمانهم و التزامهم و سعيهم الدؤوب للتحويل نحو الرقمنة و مواكبة التكنولوجيا، بالتالي ضرورة تطوير استراتيجيات و قدرات القيادات و الأفراد لعم عملية الرقمنة من خلال دمج تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في كافة مجالات و أنشطة المجتمع.

ثالثا: أهداف الرقمنة

تسعى المؤسسات من خلال تطبيق الرقمنة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل أهمها فيما يلي:

- توفير أكبر كم ممكن من البيانات و المعلومات على وسائط رقمية ؛
- حماية أمن المصادر الأساسية و الأصلية للمعلومات ؛
- توفير خدمات رقمية بتقنيات و طرق جديدة ؛
- تمكين أكبر عدد من المستخدمين من الحصول على المعلومات من خلال منصات رقمية ؛¹

¹ - فاطمة الزهراء فرحات، نور الدين جفافة، دور التحويل الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسات العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم الإعلام و الاتصال، كلية العلوم الانسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2020، ص: 66.

رفع مستوى الأداء للتقليل من أخطاء إدخال و معالجة ونقل المعلومات ؛
اختصار الإجراءات الإدارية من خلال نظام العمل بنظام صفر ورق و الاكتفاء بها إلكترونيا ؛
الاستخدام الأمثل لخبرات و مؤهلات الكفاءات و تحديد معارفهم التكنولوجية ؛
استخدام التكنولوجيا لزيادة الإنتاجية و تخفيض التكاليف ¹.

مطلب الثاني: أشكال الرقمنة و خطوات تطبيقها

تتعدد أشكال الرقمنة ومراحل تطبيقها باختلاف نشاط المؤسسة و أسلوب استخدام الرقمنة بها، حيث تمر بعدة مراحل لضمان التطبيق الأمثل للرقمنة.

أولا: أشكال الرقمنة

تختلف المؤسسات فيما بينها في طريقة التحول نحو الرقمنة حسب طبيعة نشاطها ونوع التقنية التي تستخدمها، و فيما يلي أهم أشكال التحول نحو الرقمنة: ²
تطبيق التقنيات الذكية (الهواتف الذكية): وهي أجهزة قوية تستخدم تطبيقات تكنولوجية متقدمة لتسهيل الحياة اليومية للتمكن من القيام بعدد المهام مثل الاتصال، تصفح مختلف وسائل و تطبيقات التواصل الاجتماعي، الدفع الإلكتروني، و التحكم عن بعد. حيث تعتبر هذه الأجهزة جزءا أساسية من عملية الرقمنة إذ تسهل الوصول إلى المعلومات و الخدمات و التواصل بين الأفراد و المؤسسات في أي وقت من أي مكان بالعالم.

الحوسبة السحابية: تعني تخزين المعلومات و البيانات بكميات ضخمة جدا و هائلة عبر شبكة الانترنت بدلا من جهاز الكمبيوتر فقط و مختلف الوسائط الرقمية المتاحة باستخدام منصات رقمية عالية الدقة، حيث يمكن الوصول إلى هذه البيانات و المعلومات في أي وقت من أي جهاز آخر متصل بالانترنت مما يسهل العمل عن بعد و يزيد من مرونة الشركات في إدارة بياناتها دون الحاجة لبنية إلكترونية رقمية معقدة.

¹ - سيرين بن قارة، ابتهاج زيغم، التحول الرقمي في جامعة 08 ماي 1945 - قالمة - كخيار استراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية: دراسة حالة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 ، قالمة، الجزائر، 2023، ص: 05.

² - صبرينة بن عطا الله، أحمد تيمزار، استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية: من الرؤية إلى التطبيق العملي، مجلة البصائر، المجلد 03، العدد 02، الجزائر، 2024، ص: 26.

انترنت الأشياء (I.O.T): من خلال ربط الأجهزة و الأعمال و الأشياء اليومية بالانترنت مثل السيارات، الأجهزة الكهرو منزلية، وحتى الملابس (ملابس المرضى و العمال في الدول المتطورة)، هذه الأجهزة تتواصل مع بعضها البعض و تنقل البيانات لتحسين الأداء و توفير تجربة أكثر ذكاءا. الذكاء الاصطناعي (A.I): هو تكنولوجيا جعل الأجهزة ذكية و تفكر و تستشعر مثل الإنسان، يستخدم في تحليل البيانات الضخمة و التعرف على مختلف السلوكات.

ثانيا: مراحل تنفيذ (تطبيق) الرقمنة و إجراءاتها.

يمكن اختصار مراحل التحول نحو تطبيق نظام الرقمنة في الخطوات التالية:

الرقمنة: هي عملية نقل و تحويل المعلومات و البيانات عن طريق وسائط رقمية لمعالجتها باستخدام برامج الكمبيوتر، حيث تعرف بأنها تحويل النص المطبوع أو الصور إلى إشارات ثنائية (0، 1) أو ما يعرف بالنظام الثنائي Système Binaire، باستخدام الماسح الضوئي لإمكانية عرضها على شاشة الكمبيوتر.¹

المعالجة الرقمية: هي استخدام مختلف التقنيات و البرامج لتحويل العمليات التشغيلية من تقليدية إلى رقمية.

الوصول للرقمنة (التحول الرقمي): يتمثل في إعادة تصميم الأعمال من أجل الإستفادة القصوى من التقنيات و البرامج الرقمية.

وللوصول إلى الرقمنة تتبع المؤسسة مجموعة من الإجراءات يتمثل أهمها فيما يلي:2

تعيين مدير مشروع الرقمنة: من أولى و أهم خطوات التحول نحو الرقمنة تعيين القائم عليها، حيث يتكفل مدير مشروع الرقمنة بالتخطيط و إدارة مشروع و تحديد أهدافها بدقة، حيث يجب أن تتوفر فيه القدرة على التخطيط و القيادة و الإبداع، و التحكم في التقنيات و التكنولوجيا المعلوماتية كما يتحمل المسؤولية كاملة على مراحل تدفق المشروع و بالتالي ضبطه و التحكم فيه.

¹ - ربيع قرين، تقنيات التحول الرقمي و استراتيجياته: نماذج عن قصص فشل ونجاح لشركات عالمية، مجلة المشكلة الاقتصادية و التنمية، المجلد 02، العدد 02، الجزائر، 2023، ص: 60- 61.

² - سهيلة مهري، بلال بن جامع، نحو استراتيجية لنجاح مشاريع رقمنة الوثائق: التخطيط العملي بمشروع رقمنة الوثائق بمؤسسة سوناطراك، مجلة بيببوفيليا لدراسات المكتبات و المعلومات، العدد 04، الجزائر، 2019، ص: [84 – 88]

دراسة جدوى مشروع الرقمنة: يتم فيها تحديد الاحتياج الفعلي لمشروع الرقمنة و مدى تطابقه مع الميزانية المخصصة له وفق جدول زمني مضبوط ، كما و تعتبر دراسة جدوى مشروع الرقمنة أداة قياس فعالة لتجنب الخسائر و المخاطر المحتملة، يتم بناءا عليها اتخاذ القرار الأمثل للاستثمار.

تحديد الجمهور المستهدف و احتياجاته: بعد دراسة الجدوى و التأكد من أن المشروع مناسب و قابل للتنفيذ يجب تحديد المستفيدين من مشروع الرقمنة و فهم احتياجاتهم الحالية و المستقبلية باعتبارهم المستهدف من هذا المشروع من خلال تحديد مواقع هؤلاء المستفيدين و خلفياتهم و مستوياتهم العلمية و الثقافية و بالتالي بناء أرصدة رقمية لها أهمية كبيرة و استخدام واسع من طرف فئة كبيرة من هؤلاء المستفيدين.

تحديد أهداف المشروع الرقمي: تعبر الأهداف عن الغايات و النتائج المرغوبة المترتبة عن القيام بأنشطة و مشاريع معينة، فبالنسبة لمشاريع الرقمنة لابد أن تكون هناك أسباب و مبررات قوية للقيام بهذا المشروع، بالتالي لابد من استجابة فعلية لحاجات حقيقية و ليس مجرد مواكبة للتطورات الرقمية و التكنولوجية.

و تتميز أهداف مشروع الرقمنة بالخصائص التالية:

- أن تكون صريحة و ثابتة و موثقة ؛
 - أن تكون فعلية عند مقارنتها بالموارد المتاحة؛
 - أن تكون متوافقة مع كل خطوات المشروع؛
 - أن تكون مصادر الحصول على المعلومات متاحة عن بعد ؛
 - خلق مصادر مناسبة لأغراض البحث العلمي (الموثوقية)؛
 - الحفظ الجيد للمصادر النادرة للمعلومات ؛
 - توفير الإتاحة الأفضل لمصادر المعلومات غير المعروفة.
- التكلفة الإجمالية لمشروع الرقمنة:** تعني تحديد تكلفة مشروع الرقمنة، وتكون مرتبطة بحجم المؤسسة و كل ما تريد رقمته و متطلبات الرقمنة، حيث لا يوجد معيار أو مقاس ثابت يناسب جميع مشاريع الرقمنة، حيث تتحدد تكاليف الرقمنة وفق متطلبات كل مشروع رقمنة.
- و تتمثل أهم عناصر التكلفة الإجمالية لمشروع الرقمنة فيما يلي:**
- رصد ميزانية خاصة بالرقمنة حسب ميزانية و طبيعة نشاط كل مؤسسة ؛

- رسوم التراخيص لرفع حقوق الطبع و النشر عن مصادر المعلومات بالتالي إتاحتها على منصات رقمية و تسهيل إمكانية الوصول إليها ؛
- الحصول على كافة التجهيزات الرقمية البرامج و الأفراد لمشروع الرقمنة ؛
- توفير مكان مناسب بالمؤسسة للعمل على مشروع الرقمنة ؛
- أعمال الصيانة و المراقبة المستمرة .

تحديد فرق العمل: أهم عامل لنجاح مشروع الرقمنة بأي مؤسسة هو التأكد من المهارات البشرية المتاحة و مدى قدرتها و ملائمتها لتنفيذ مشروع الرقمنة، حيث يجب على الإدارة العليا معرفة خبرات و مستويات و ميولات الموظفين، حيث من الأفضل الاعتماد على موظفين متفرغين كلياً للقيام بمشروع الرقمنة و تحديد الإلتزامات الزمنية الأسبوعية لكل موظف في جدول، مع تحديد المدة الإجمالية لعملهم على المشروع. و في حال تعاقدهم مع موظفين من خارج المؤسسة لإنجاز المشروع الرقمي يجب على الإدارة العليا اتخاذ كافة التدابير و الإجراءات لتوظيفهم و حماية حقوقهم و ضبط مهامهم وطرق توظيفهم، كما يمكن تدريب الموظفين في حال وجود عدد كاف منهم دون قدرتهم على إنجاز مشروع الرقمنة.

حقوق الملكية الفكرية: ترتبط رقمنة الوثائق بمجموعة مختلفة من و متنوعة من مصادر المعلومات حسب نوع معلومات كل مؤسسة، حيث ترتبط رقمنة و إتاحة كل الوثائق على رسوم التراخيص لرفع حقوق الطبع و النشر عن مصادر المعلومات بالتالي إتاحتها على منصات رقمية و تسهيل إمكانية الوصول إليها، و تمر عملية الترخيص بثلاث خطوات رئيسية: الأولى متعلقة بتحديد احتياجات الترخيص لمؤسسة المعلومات، و الثانية تخص فهم و معرفة احتياجات الناشر، أما الثالثة فهي إيجاد حل متوازن بين مؤسسة المعلومات و مالك المعلومة.

تحديد الجدول الزمني لإجراء عملية الرقمنة: الرقمنة هي عملية إدارية أكثر منها تقنية، حيث يجب وضع جدول زمني يمكن من ملاحظة كل مراحل عملية الرقمنة و تحديد المهام و المسؤوليات و تاريخ البدء و الانتهاء منها.

تحديد طريقة تنفيذ الرقمنة: لمؤسسات المعلومات ثلاث خيارات لتنفيذ مشروع الرقمنة:

الرقمنة الداخلية: بالاعتماد على الخبرات و التجهيزات المادية و البرامج المتاحة بالمؤسسة، حيث تنفذ جميع إجراءات وعمليات الرقمنة داخل المؤسسة.

الرقمنة الخارجية: حيث تتعاقد المؤسسة مع موردين متخصصين للقيام بعملية الرقمنة، حيث تتم عملية اختيار المورد الأنسب للرقمنة بناء على الخبرة و البنية التحتية و إمكانات المورد.

الرقمنة الهجينة: وهي القيام بعمليات و إجراءات الرقمنة محليا مع الإستعانة بأطراف خارجية لاستشارتها أو لتنفيذ أعمال تعجز المؤسسة عن إنجازها.

تدفق عمل المشروع الرقمي: يتم من خلاله تحديد الأنشطة و العمليات التي تخص المشروع الرقمي و هي إدارة مشروع الرقمنة، انتاج و استخدام الصور الرقمية.

المراجعة و المتابعة: من خلال العمل على ضبط جودة المشروع و تنفيذ التعليمات بدقة و مراقبة و متابعة و تقييم العملية باستمرار و قياس الإنجاز الفعلي و مقارنته مع ما كان متوقعا إنجازها، و تصحيح انحرافات و مسار العمل الرقمي بالتالي توفير بيئة مفتوحة و نجاح التواصل بين فريق المشروع الرقمي و ايجاد الحلول بدقة عالية.

إدارة المخاطر: خلال التخطيط للمشروع الرقمي يتمكن القائمون عليه من تحديد المخاطر المتوقعة من خلال تحديد استراتيجيات و حلول استعجالية للخروج من هذه المخاطر، حيث تعد إدارة المخاطر عملية استشارية بين كافة أفراد المشروع الرقمي، حيث يجب توثيق هذه الحلول الاستعجالية لأنها بمثابة بداية لحلول نهائية ناجحة لهذه المخاطر.

دفتري شروط مشروع الرقمنة: هو وثيقة إدارية و تقنية و قانونية تضبط مشروع الرقمنة من بدايته حتى الانتهاء منه، يحتوي على كل جوانب عملية الرقمنة وتحديدها بدقة و الهدف منها و مواصفاتها و معاييرها، حيث يهدف إلى إعطاء معلومات كافية عن ملائمة عملية الرقمنة .

المطلب الثالث: نماذج و أبعاد الرقمنة

تستخدم نماذج الرقمنة لتحويل الخدمات و العمليات التقليدية إلى رقمية ، أما الأبعاد تشير إلى الجوانب المختلفة التي قد تتأثر بالرقمنة.

أولاً: نماذج الرقمنة

بعد دمج التكنولوجيا الرقمية في مختلف الأعمال الإدارية أدى ذلك إلى حدوث تغييرات هامة في أساليب الأعمال نتج عنه نماذج جديدة؛ وتوجد نماذج عديدة للرقمنة يمكن توضيحها فيما يلي: 1

¹ - عبد الرحمن حسن حسين محمد، محمد أحمد الغبيري، مرجع سابق، ص: [18 - 19].

النموذج الفني: تتحول المؤسسات على أساسه من أساسه من تقليدية إلى رقمية باستخدام بحوث العمليات و قواعد البيانات وبرامج و تطبيقات الإعلام الآلي دون التركيز على الجوانب السلوكية الفردية و الجماعية.

النموذج السلوكي: يركز على الجوانب السلوكية للأفراد و الجماعات و الثقافة التنظيمية و السلوكية و البيئية.

النموذج الفني الاجتماعي: يهتم بالتفاعل بين المتغيرات التقنية (الكمبيوتر و البرامج) و المتغيرات السلوكية و التنظيمية عند تنفيذ عمليات التحويل.

نموذج الشراكة في المعلومات: يعتمد في الرقمنة على الاشتراك في أحد شبكات المعلومات المحلية أو الدولية لفترة معينة لحين إتمام عملية الرقمنة أو الاعتماد على شركات المعلومات في توفير هذه الخدمة عن طريق الشراكة.

نموذج تحليل القوى التنافسية: يعتمد على بناء نظم معلوماتية هدفه الإستفادة القصوى من نقاط القوة التنظيمية و تقليل نقاط الضعف يعتمد على التخطيط الاستراتيجي و بناء نظم معلومات متكاملة.

نموذج إدارة الأصول الرقمية: يعتمد على مجموعة من شركات المعلومات و الاتصالات بدلا من شركة واحدة في إدارة الملفات الرقمية (التخزين،الدخول للمعلومات،التصفح، تبادل المعلومات واسترجاعها).

نموذج التحول التدريجي: هدفه التحول من النموذج الورقي إلى الرقمي، بالتالي فهو يعتمد بدرجة كبيرة على القدرات التمويلية للمؤسسة.

نموذج التحول الاستراتيجي: يعتمد على التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة و اعتبار تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات احد ركائز المركز التنافسي للمؤسسة ومن ثم يتم تحديد مركز في الصناعة المحلية و العالمية، و القناعة أن المنافسة بالوقت هي أهم عوامل نجاح المؤسسة.¹

نموذج التحول الديناميكي: يحقق الاستخدام الفعال لعلاقة المؤسسة و تأثيرات البيئة الخارجية و التقدم التكنولوجي و المعلوماتي و التي تعتبر أساس هذا النموذج.

نموذج التطوير التنظيمي: يعتمد على التحول الرقمي للمؤسسات من خلال التعلم و التدريب الفردي و الجماعي و سياسات القيادة التحويلية و إيجاد منافذ عديدة للنجاح.¹

¹ - فريد النجار، دور تكنولوجيا المعلومات في التحول نحو المنظمة الرقمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004، ص : 200.

نموذج المثالية: يعتمد على الحلول المثالية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات لتحويل المؤسسة إلى رقمية باستخدام المحاكاة و الاختبار الفعلي قبل التنفيذ مع التحكم الأمثل في التكلفة.

نموذج التحويل المتكامل: يعتمد على بناء مؤسسة رقمية بالكامل على كافة المستويات التنظيمية و تبني أسس و ركائز الإدارة الالكترونية بدلا من الأعمال الإدارية النمطية التقليدية.²

نموذج التحويل الاستراتيجي: تعتمد استراتيجية و فلسفة بعض المؤسسات اليوم على استئجار المعلومات و البيانات من خلال الاعتماد على شركات توريد المعلومات و التي تنتهي مدة إيجار أعمالها بانتهاء العمل الرقمي و التكنولوجي المعلوماتي (الشراكة المعلوماتية).

نموذج تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات: أساس هذا النموذج هو المركز التنافسي للمؤسسة بما تمتلكه من معلومات محدثة و متجددة بما يتماشى واتجاهات مناقسيها من خلال الربط الشبكي لتكنولوجيا المعلومات و الاستفادة منها في دعم مختلف القرارات الإدارية.³

ثانيا: أبعاد الرقمنة

تسعى الرقمنة لإحداث تغييرات جذرية فعلية في طريقة التفكير و الاتصال و انجاز الأعمال وهي بذلك لا تقتصر فقط على تحويل المعلومات و البيانات من الشكل الورقي إلى الرقمي. و تركز أبعاد الرقمنة حسب أغلب الدراسات على أربع يمكن إيضاحها كما يلي:

الإستراتيجية الرقمية: هي مجموع الدراسات المتكاملة التي تمارسها المؤسسة بهدف تحقيق ميزة تنافسية و التفوق و تحسين مكانتها في أذهان متعاملين من زبائن وموردين مع القدرة على التميز في تخصيص الموارد⁴؛ حيث تساهم الاستراتيجية الرقمية في خلق قيمة مضافة ضمن شبكة القيمة الأساسية للمؤسسة، بالتالي نموذج الرقمنة سيبدأ بالأعمال و الموارد الحالية الفعلية للمؤسسة و التي بدورها تعتمد على ثلاث مرتكزات أساسية وهي: **الموارد البشرية و العمليات و البيانات** و التي تعتبر العوامل الرئيسية لنجاح الرقمنة مع خضوعها لسيطرة مباشرة لفريق تابع للإدارة لضمان تنفيذها.⁵

¹ - فريد النجار، نفس المرجع السابق، ص: 200.

² - سفيان علا، جيلالي فقير، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الرقمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر إدارة أعمال، جامعة ابن خلدون، تيارت، كلية العلوم التجارية، الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2019-2020، ص: 19.

³ - نفس المرجع السابق، ص: 19.

⁴ - Bojun J, Les outils de la strategie : Organisation, Paris, 2005, P : 316.

⁵ - عهود يوسف مظهر خطيب، إدارة التحول الرقمي في المنظمات: منظور استراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، فلسطين، 2024، ص: 170.

وتعتبر الاستراتيجية الرقمية عن مدى استخدام المؤسسة لتدابير التخطيط الاستراتيجي للرقمنة، ومدى وجود خطة استراتيجية رقمية تتضمن الرؤية و الرسالة المتوافقة مع الغايات و الأهداف الاستراتيجية، ومدى تطويرها للخطة التشغيلية للرقمنة وفق التطورات التكنولوجية و التنظيمية والتشريعية، إضافة إلى مدى تكامل و توافق الخطة الاستراتيجية مع قدرة المؤسسة على الإبداع و الابتكار في التخطيط الاستراتيجي المتعلق بالرقمنة.¹

الموارد البشرية: يشكل المورد البشري الركيزة الأساسية لعملية الرقمنة، حيث لا يمكن للمؤسسات النجاح دون مورد بشري مؤهل ومكون أكاديميا قادرا على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ القرارات المناسبة ، ذلك يتطلب خبرات علمية و عملية و فنيات و قدرات على التطوير و الإبداع والابتكار² ؛ كما يجب أن يكون على دراية تامة و لديه رؤية استراتيجية بحتمية التغيير نحو الرقمنة.³

وبما أن المنصات الرقمية توثق و تخزن كل البيانات و المعلومات بدقة عالية و أي مخالفة تبقى مسجلة في هذه المنصات بتاريخها و توقيتها و حتى باسم المورد البشري المسؤول عليها، وهو ما يجبر العاملين بها على ضرورة الإلتزام بقواعد و قوانين العمل الرقمي خاصة في ظل نظام الرقابة الالكترونية.⁴

تتطلب الرقمنة تكاثف الجهود، حيث كلما كان الأفراد العاملون مؤهلون و يملكون قدرات ومهارات و خبرات عالية كلما ساعد ذلك على اتمام مشاريع الرقمنة، حيث أن المورد البشري المؤهل هو أساس نجاح المشاريع الرقمية و الانتقال من مشروع رقمنة إلى آخر حسب ما تريد المؤسسة القيام برقمته، و حسب إمكانات المشروع الرقمي المادية و حسب نوع مشروع الرقمنة ذاته، حيث أن عملية الرقمنة لا تتطلب كما هائلا من الموظفين بقدر ما هي بحاجة ماسة إلى الكفاءات و القدرات العلمية و المهنية، إذ أن مشاريع الرقمنة بحاجة إلى متخصصين في التجهيزات الرقمية و المعدات التكنولوجية و البرامج و الإعلام الآلي و مختلف الشبكات المحلية و الدولية بدرجة أكبر.⁵

القيادة التحويلية: تؤدي القيادة التحويلية دورا بارزا في تحويل قيم و معتقدات و أهداف الموظفين لتكون منسجمة مع قيم و معتقدات و أهداف المؤسسة و هنا يكون هؤلاء الموظفين تحت مؤثر قوي

¹ - آسيا بلقاضي، مرجع سابق، ص: 695.

² - صبرينة بن عطا الله، أحمد تيمزار، مرجع سابق، ص: 26.

³ - آسيا بلقاضي، مرجع سابق، ص: 696.

⁴ - بسام وزناجي، مرجع سابق، ص: 383-384.

⁵ - هاني جاد أحمد حميدة، دور الرقمنة في تحقيق الاستدامة في قطاع الخدمات: تحليل نظري، مجلة بحوث العلوم الاجتماعية و التنمية، المجلد 06، مصر، ديسمبر، 2023، ص: 430.

يدفعهم للعمل بدون تردد أو انتظار بتوجيه من القائد، يعود هذا للقيم الذاتية و السلوكية و المعتقدات التي تؤدي خلق رقابة ذاتية لدى الموظفين مما يجعلهم يتوافقون مع المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال بذل قصارى جهودهم، كما أن قوة الشخصية التي يمتلكها القائد التحويلي تحدث درجة عالية من الولاء و الإلتزام لدى هؤلاء الأفراد.¹

وتهدف القيادة التحويلية إلى إحداث تغييرات جذرية و استغلال فرص للتحسين و التوسع في المستقبل و تحفيز الموظفين على الإبداع و التطوير في أعمالهم لتحقيق النجاح المستدام وتركيز جهودهم، و هذا ما يعرف بالدفع و الإلهام، وكذا تشجيعهم على النظر للتحديات و الصعوبات على أنها فرص إبتكارية لإيجاد حلول إبداعية وهو ما يعرف ببعد التشجيع الابتكاري، ثم الاهتمام بالمشاعر الفردية لكل موظف على حدا و تصور رؤية واضحة للمستقبل؛ و تأتي أبعاد أخرى مثل التواصل الفعال، تفويض السلطات و تنمية القدرات و التعليم المستمر؛ بالتالي تتكون المسؤولية الاجتماعية أخيرا لدى الموظفين. 2

بالتالي المؤسسة بحاجة إلى لبناء و تعزيز قدرات تحويلية أثناء فترة التحول، خاصة القدرات البشرية حيث يظهر الدور الهام للإدارة العليا لكسب ثقة موظفيها ، و أن الرقمنة أداة لتصحيح مسار المؤسسة و تحسين نتائجها و ليس بديلا عن الموظفين أنفسهم.³

الثقافة التنظيمية: تؤدي ثقافة الإبداع و التطوير دورا هاما في نجاح و تطور المؤسسة و استدامتها، إذ تعد أهم مصادر بناء ميزة تنافسية لها و إيجاد حلول إبداعية تواكب متطلبات العصر الرقمي.⁴ تساهم الطفرة الرقمية في التدفق العالي للمعلومات بالتالي تساهم في خلق ثقافة التعاون لدى الموظفين، وهو ما يساعد على خلق بيئة عمل داخلية هادئة و محفزة للأفراد، و هو ما يساهم في زيادة مستويات الإلتزام التنظيمي و التنسيق الإقليمي و العمودي بين الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية. 5

¹ عبد القادر طلحة، يزيد قادة، القيادة التحويلية كمدخل لتحقيق الإلتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة بمؤسسة سونلغاز سعيدة، مجلة البحوث الاقتصادية و المالية، المجلد 08، العدد 02، الجزائر، 2021، ص: 348.

² دارين عبد الله أبو سالم، مرجع سابق، ص: 09-10.

³ عهود يوسف مظهر خطيب، مرجع سابق، ص: 170.

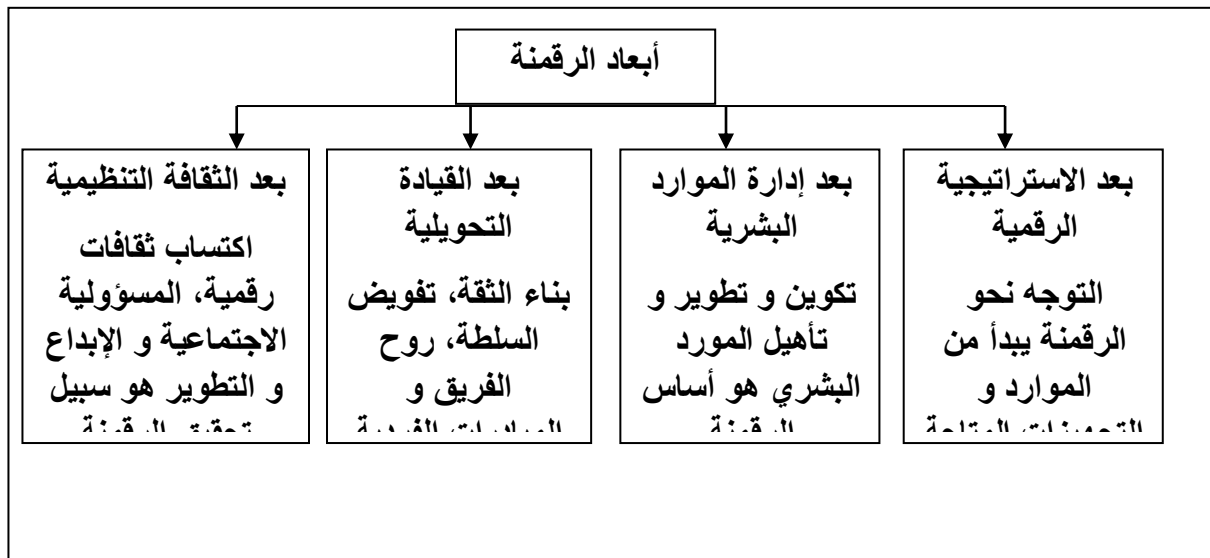
⁴ خديجة خنيط، التحول الرقمي و دوره في تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة برنث للأجهزة الكهرومنزلية، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 09، العدد 01، الجزائر، 2024، ص: 156.

⁵ مختار وقاف، خمار زديرة، الرقمنة و إشكالية العمل الجماعي في المؤسسة المعاصرة، المجلد 09، العدد 02، الجزائر، ص: 436.

تتطلب الرقمنة إحداث تغييرات شاملة في المؤسسة، و هذا لا يقتصر فقط في الحصول على التجهيزات و البرامج و تعيين المسؤولين للقيام بعملية الرقمنة، بل يتعداها إلى إحداث تغييرات عميقة و قرارات استراتيجية مستدامة و ثقافة تنظيمية تخدم عملية الرقمنة.¹

و يمكن توضيح أهم أبعاد الرقمنة في الشكل الموالي:

شكل رقم (01): نموذج أبعاد الرقمنة



المصدر: إعداد الطالبة بناء على ما سبق

من خلال الشكل السابق يمكن تقسيم أبعاد الرقمنة إلى أربعة أبعاد، حيث أن هذه الأبعاد لا تقتصر فقط على التكنولوجيا بل تتعداها لتشمل أيضا الموارد البشرية، القيادة التحويلية و الثقافة التنظيمية.

¹ - زهرة بن طيبة، صبرينة خليل، التحول الرقمي و علاقته بإدارة التميز في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة البليدة من وجهة نظر الأساتذة، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 17، العدد 02، الجزائر، 2022، ص: 247.

المطلب الرابع: تحديات الرقمنة

رغم فوائدها الكبيرة و ما حققته الرقمنة من تطور ملحوظ و سرعة في إنجاز المهام بدقة واحترافية عالية، تواجه العديد من التحديات و المعوقات التي قد تؤثر على فعاليتها و سرعة تنفيذها. و تتمثل أبرز تحديات الرقمنة فيما يلي:

- ضعف الميزانية المرسودة لعملية الرقمنة ؛
 - الأخطاء الإدارية الممكن الوقوع فيها عند القيام بعملية الرقمنة؛
 - مشكلة التدفق العالي للإنترنت و أحيانا إنعدامها و هو ما يصعب تقديم خدمات رقمية هامة في أوانها؛
 - غياب الوعي الكافي و الثقافة بأهمية الرقمنة و استخدام تكنولوجيات الاتصالات و المعلومات ، حيث أن العديد من طالبي الخدمات الرقمية لا يجيدون استخدام البوابات الإلكترونية لطلب ما يحتاجونه رقميا ؛
 - نقص التأطير و التكوين و التأهيل اللازم للقائمين على مهام الرقمنة، حيث أن أغلب الموظفين لا يزالون يفضلون استخدام الأنماط القديمة لانجاز الأعمال و لا يجيدون مهارات استخدام الوسائل التكنولوجية و المنصات الرقمية ؛¹
 - تهيئة المؤسسة إلى الانتقال إلى نموذج الأعمال الرقمية ؛
 - تنمية و تطوير البنية التحتية للأعمال الإلكترونية ؛
 - إدارة موقع المؤسسة على شبكة المعلومات العالمية ؛²
- بالإضافة إلى جملة من التحديات السياسية و الإدارية و القانونية و البشرية و الأمنية يمكن عرضها باختصار كما يلي:³

التحديات السياسية و القانونية: يعتبر الاستقرار السياسي أحد أهم ركائز نجاح أي مشروع للدولة، و تظهر التحديات السياسية للرقمنة في عدم اهتمام القادة بتطوير تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و

¹ زين العابدين ساردو، مصطفى جزار، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر: البلدية أنموذجاً، المجلة الجزائرية للحقوق و العلوم السياسية، المجلد 08، العدد 02، الجزائر، 2024، ص: 660.

² إيمان عامر، عبد القادر شويرفات، أثر استخدام الرقمنة على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية : دراسة حالة بلدية البيض، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 07، العدد 02، الجزائر، 2024، ص: 437.

³ آسيا بن عياش، محمد أمين أوكحيل، رقمنة المرفق العام كآلية لترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة معالم للدراسات القانونية و السياسية، المجلد 04، العدد 02، الجزائر، 2020، ص: 268.

بطء اتخاذ القرارات بشأن ذلك في وقتها خصوصا مع موجة التكنولوجيا العالية في شتى المجالات، يضاف إليها عدم تحديث القوانين و التشريعات التي تحكم مجال الرقمنة و العمل الالكتروني. التحديات الإدارية: رغم الحاجة الكبيرة الى الرقمنة إلا أن هناك بعض القادة ومديري المؤسسات و مسيري كبرى المشاريع لم يقتنعوا بضرورة التحول للعمل بنظام الرقمنة ، بالتالي عدم تحديث و مرونة الهياكل التنظيمية و بقائها تقليدية و جامدة في إنجاز المهام، بالإضافة إلى البيروقراطية و عدم القدرة على التغيير.

التحديات البشرية: أهمها نقص خبرات و كفاءات المورد البشري بالرقمنة، ضف إلى ذلك عدم توفر البنية التحتية اللازمة لعملية الرقمنة ، وكذا أيضا الفقر و انخفاض الدخل الفردي مما أدى إلى صعوبة التواصل عبر الشبكات الرقمية.

التحديات الأمنية: أهمها الأمن السيبراني و الاختراق و ضياع و تلف أهم المعلومات و إساءة استخدام مختلف البطاقات المالية.

المبحث الثاني: الإلتزام التنظيمي: مفاهيم و أبعاد

يعد الإلتزام التنظيمي من أهم أساسيات علم الإدارة و السلوك التنظيمي، إذ يعكس مدى ارتباط الموظف بمؤسسته، و استعدادة لبذل أقصى جهد لتحقيق أهدافها.

المطلب الأول: ماهية الإلتزام التنظيمي

تزداد أهمية الإلتزام التنظيمي في ظل التحديات و التغيرات التكنولوجية و ضغوط المنافسين بالتالي أصبح تعزيز الإلتزام التنظيمي أحد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من أجل تحقيق أداء متميز و مستدام.

✓ أولا: مفهوم الإلتزام التنظيمي:

تعريف الإلتزام التنظيمي:

لغة: "هو التمسك بالشيء و عدم مفارقتة و المداومة عليه بانتظام".¹

¹ - مهدي صالح مهدي السامرائي، الفكر الإداري و القيادي الحديث، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2020، ص: 127.

اصطلاحاً: تشير اغلب الدراسات الأدبية إلى عديد التعاريف نذكر منها:

تعريف 01: " الإلتزام التنظيمي هو درجة ولاء الموظف لمؤسسته و استعدادة لبذل أقصى جهده من

أجل تحقيق أهدافها، ورغبته في الاستمرار بالعمل بها " 1

تعريف 02: عرفه بورتر بأنه " استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المؤسسة و امتلاك الرغبة

القوية للبقاء بها و القبول بالأهداف و القيم الرئيسية لها". 2

تعريف 03: هو " مسندة و تأييد الجماعة من قبل الفرد الواحد داخل المؤسسة من أجل تحقيق أهداف

و قيم المؤسسة " 3.

وينتج الإلتزام التنظيمي عن تفاعل ثلاث عناصر رئيسية و هي: 4

التطابق: أي تجانس و انسجام أهداف المؤسسة مع أهداف الموظفين.

الإستغراق: و هو الإنهماك و انغماس الموظف في العمل و أدائه بتقان و إتقان عال جداً.

الإخلاص: وهو الوفاء و المحبة و الارتباط القوي بالمؤسسة.

مما سبق نستنتج أن:

الإلتزام التنظيمي: هو استعداد الموظف و رغبته القوية في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة و أداء

المهام بإتقان و حافية و الإستعداد القوي للإستمرار و البقاء بالمؤسسة لأقصى فترة ممكنة.

خصائص الإلتزام التنظيمي: يتصف الإلتزام التنظيمي بجملة من الخصائص تتمثل في الآتي: 5

- يعبر عن استعداد الموظفين لبذل قصارى جهدهم لصالح مؤسساتهم و البقاء بها لأطول فترة

ممكنة و قبولهم بأهدافها و قيمها و الإيمان بها.

- يشير الإلتزام التنظيمي إلى رغبة و قدرة الموظف على التفاعل الإجتماعي من أجل تزويد

المؤسسة بالحيوية و تجديد الطاقات و اكتشاف المواهب و القدرات .

- يعبر الإلتزام التنظيمي عن العلاقة النفسية و السلوك الإنساني و التنظيمي بين الموظف و

مؤسسته.

- يحدد قرار الموظف و يدعمه بقبوله و استعدادة للبقاء بالمؤسسة أو رغبته في مغادرتها و تغييرها.

¹ - الزبيدي محمد العامر، السلوك التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص: 213.

² - ابتسام عاشوري، الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، العدد 06، الجزائر، 2021، ص: 64.

³ - عبد الرحمان برقوق، هدى درنوني، الإلتزام التنظيمي: المفهوم، الأبعاد و النتائج، مجلة علوم الإنسان و المجتمع، العدد 13، الجزائر، 2014، ص: 17.

⁴ - عبد الرحمان برقوق، هدى درنوني، نفس المرجع السابق، ص: 17-18.

⁵ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 17.

- يتصف الإلتزام التنظيمي بأنه حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء الموظفين لمؤسستهم، و أبعاده متعددة و مؤثرة في بعضها البعض.

ثانيا: أهمية الإلتزام التنظيمي.

- يعبر الإلتزام التنظيمي عن مجموع السلوك التنظيمي السائد داخل المؤسسة نظرا لما له من أهمية بالغة في استمرارية و نجاح المؤسسة و الحفاظ على المستوى العالي للأداء لأقصى فترة ممكنة.
- و يمكن إبراز أهمية الإلتزام التنظيمي في العناصر التالية:
- تحقيق الإستقرار التنظيمي لأطول فترة ممكنة ورفع مستويات الأداء ؛
- يمكن اعتبار الإلتزام التنظيمي للموظفين مؤشر و أداة قياس قوية لضمان فعالية أداء المؤسسة ؛¹
- يؤثر الإلتزام التنظيمي بالإيجاب على مجموعة من الظواهر السلبية و يخفض من آثارها خاصة ظاهرتي الغياب و التهرب عن أداء المهام ؛
- يعتبر الإلتزام التنظيمي أحد متغيرات التنبؤ الهامة بمعدلات دوران العمل و تغيب الموظفين ؛
- يعبر الإلتزام التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي و السلوك داخل الوظيفة و الاتجاهات الإيجابية للعمل و تنمية روح الإبداع و الابتكار و المبادرات الفردية ؛
- يؤدي إلى تراجع حركة تنقل الموظفين و رفع فعالية و جودة الأداء، و ارتفاع الناتج الوطني ؛
- يساهم في رفع مستويات الرضا الوظيفي و الرغبة في الانتماء و الولاء للمؤسسة و تقليل تكاليف التأخر و التغيب ؛
- يؤدي إلى وجود ترابط قوي بين الموظفين و بناء علاقات ثقة و احترام متبادلة و زيادة العلاقات الاجتماعية.²

✓ ثالثا: أهداف الإلتزام التنظيمي

- يحقق الإلتزام التنظيمي للأفراد جملة من الأهداف يمكن إيجازها فيما يلي:³
- يهدف الإلتزام التنظيمي إلى استعداد الموظف لبذل أقصى جهد لصالح المؤسسة؛ ورغبته القوية في البقاء بها خاصة في الفترات الحرجة و بالتالي قبوله بأهدافها و مبادئها و إيمانه بها ؛

¹ - عبد الرحمان برقوق، هدى درنوني، مرجع سابق، ص: 21.
² - رشيد خطارة، الذكاء الإنفعالي و علاقته بالإلتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الابتدائي لمدينة غرداية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، تخصص: علم النفس التربوي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2019، ص: 64 - 65.
³ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص: 17.

- يرفع الروح المعنوية لفريق العمل و هو ما ينتج عنه بالضرورة حب الموظفين لعملهم و إلتقانهم له و الإخلاص و الوفاء لمؤسساتهم ؛
- يهدف إلى تنمية التعاون الجماعي داخل التنظيم و بذل قصارى الجهود في سبيل تحقيق أهداف و استراتيجيات المؤسسة و تبنيها ؛
- يهدف إلى الربط بين المؤسسة و الموظفين خاصة في الفترات الصعبة التي تمر بها المؤسسة و لا تستطيع فيها الإيفاء بالتزاماتها تجاه موظفيها و دعمهم و تقديم تحفيزات إضافية لهم ؛
- يهدف إلى قياس مدى درجة التوافق بين الموظفين من جهة ، و بين المؤسسات من جهة أخرى كما يساهم في التنبؤ بفعالية أداء المؤسسة و ربحيتها.

رابعا: مراحل ونظريات الإلتزام التنظيمي.

تشير أغلب الدراسات السابقة حول موضوع الإلتزام التنظيمي إلى أنه يمر بثلاث مراحل هامة و التي تحتوي كل منها على نظرية أو أكثر لتوضيح مراحل تكوين الإلتزام التنظيمي للموظف و المؤسسة على السواء.

و تمثل المراحل الثلاث أهم النظريات المفسرة للإلتزام التنظيمي: 1

مرحلة الإلتزام التبادلي: تمثل هذه المرحلة بداية لجهود المؤسسة لوضع محددات دراسة الإلتزام التنظيمي بشكل معمق، برزت خلال هذه المرحلة **نظريتان** هامتان:

نظرية المراهنات الجانبية (BEKER 1960): و تعتبر من أهم المحاولات الهادفة لوضع الإطار العام للإلتزام التنظيمي مجسدا في العلاقة التبادلية بين كل من الموظف و المؤسسة، حيث عرف الإلتزام التنظيمي بأنه الأخذ و العطاء المتبادل أو ما أطلق عليه بالمراهنات الجانبية، حيث وجد أن الاستثمارات المعرفية التراكمية الكلية التي اكتسبها الموظفون خلال فترة تواجدهم بالمؤسسة هي من تجعلهم يمثلون للإلتزام التنظيمي.

نظرية الإلتزام لإتزيوني (ETZIONI 1961): حيث لاحظ أن الموظفين يميلون للمشاركة و الإلتزام نحو المؤسسات التي تمارس أسلوب القوة على موظفيها، حيث اقترح ثلاث أنواع من القوة (إكراهية، إغرائية ، معيارية) تقابلها ثلاث أنواع من الاستجابة (اضطرارية، محسوبية، أخلاقية).

¹ - عز الدين سليمان، الإلتزام التنظيمي: مدخل نظري، مجلة البحوث و الدراسات الإنسانية، المجلد 18، العدد 01، الجزائر، 2024، ص ص: 387-386.

مرحلة الاعتماد الوجداني (العاطفي): وهي مرحلة تحول الإلتزام التنظيمي بين منتصف سبعينات القرن الماضي، حيث ظهرت مدرسة الاعتماد الوجداني، و قد اعتمدت هذه المرحلة النظريات التالية: نظرية بورتر وزملاؤه (1974): خلال سنة 1974 ظهرت دراسة بعنوان " الإلتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي و الرغبة في البقاء بالمنظمة لدى الفنيين النفسيين "، توصل من خلالها بورتر وزملاؤه أن الإلتزام التنظيمي يكون أقرب لأن يكون مكون وجداني أكثر منه تصرف سلوكي، حيث بين مدى ارتباط الموظف بمؤسسته من خلال الإيمان القوي بأهداف المؤسسة و قيمها ورغبته في الاستمرار بعضويتها.

نظرية أوريلي و شاتمن (OREILLY and CHATMAN) 1986: حيث قام الباحثان بتطوير نظرية بورتر و زملاؤه، و أساس هذه النظرية أن الإلتزام التنظيمي هو حالة التصاق نفسي يتكون لدى الموظف و يشعر به تجاه مؤسسته يمكن تحديد درجتها من خلال الإذعان " Compliance و التماثل و التنبني، إذ يشير الإذعان "Identification" إلى الإلتزام الذرائعي و هو التزام الموظف بقيم و أهداف المؤسسة لتحصيل مكاسب مادية كالتحفيزات، بينما التماثل "internalisation" يبرز حينما يدرك الموظف و يحترم الأهداف و القيم العامة للمؤسسة دون جعلها أهداف خاصة.

نظرية ماير و إلن: 1 ظهرت في سنة 1991، في دراسة لهما بعنوان: " التصور الثلاثي الأبعاد لمفهوم الإلتزام التنظيمي "، تمثل هذا النموذج في ثلاث أبعاد للإلتزام التنظيمي و هو أولا الإلتزام الوجداني و ثانيهما الإلتزام الاستمراري و ثالثهما الإلتزام المعياري.

مرحلة سجلات الإلتزام المتنوعة: و هي مرحلة التجديد و التطوير حيث تطرقت إلى أنواع الإلتزام الناشئة أو ما تم تسميتها سجلات الإلتزام الفردي، تبلورت في هذه المرحلة نظريتان هما: نظرية كوهين (Cohen) 2007: ظهرت دراسة لكوهين بعنوان: " الإلتزام القبلي و البعدي: تصور نظري للإلتزام التنظيمي "، حيث يرى الباحث خلال هذه المرحلة أن الإلتزام المعياري يتشكل كميول لدى الموظفين قبل دخولهم لمؤسساتهم بفعل عوامل التطبيع الاجتماعي والثقافة المجتمعية و مجموع القيم و التنشئة الدينية.

¹ - نفس المرجع السابق، ص ص: 393، 394.

نظرية سومرز (Somers): ظهرت سنة 2009، حيث ركزت على التأثير المشترك لأبعاد الإلتزام التنظيمي على بعض السلوكيات الفردية مثل العزم على التغيب، و ترك العمل، و التأخر و ضغوط العمل و الأداء المنخفض، حيث يرى سومرز أن مجموع مستويات الإلتزام التنظيمي التي يمتلكها الموظف في سجله الخاص هي من تحكم علاقته بمؤسسته.¹

المطلب الثاني: مستويات الإلتزام التنظيمي و أساليب تعزيزه.

تساهم مستويات الإلتزام التنظيمي في وضع سياسات إدارية أكثر فعالية لتعزيز انتماء الموظفين لمؤسساتهم وزيادة معدلات الإستقرار الوظيفي، كما تتعدد أساليب تعزيز إلتزامهم وفقا للثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة و طبيعة الأعمال.

أولا: مستويات الإلتزام التنظيمي.

تتعدد مستويات الإلتزام التنظيمي و تتفرع، و يمكن إيجازها في ثلاث كما يلي:2
على مستوى الموظف (الفرد): يرتفع مستوى الإلتزام التنظيمي للفرد و فقا لمجموعة من النتائج و المخرجات الإيجابية له مثل زيادة الإخلاص و الإنتماء و الشعور بالأمان و الثقة العالية بالنفس و الفخر و الإعتراز ووجود أهداف خاصة، كما تؤدي زيادة الإلتزام إلى الحصول على المكافآت مقارنة بالموظفين الغير ملتزمين حتى يشجعهم ذلك على بذل مزيد من الجهود و العطاء. كما يدفع زملائهم الغير ملتزمين إلى الإلتزام تدريجيا للحصول على مكافآت و تحفيزات مماثلة.

على مستوى المجموعة: تتمثل النتائج الإيجابية للإلتزام التنظيمي لجماعات العمل فيما يلي:

- كلما زادت درجة الإلتزام عند مجموعة العمل كلما كانت على استعداد لبذل الجهود؛
 - كلما زادت درجة الإلتزام زادت درجة الثبات ؛
 - كلما زادت درجة الإلتزام عند مجموعة زادت درجة الثقة و الترابط بينهم .
- على مستوى المؤسسة:** بالنسبة للإلتزام المؤسسات نجد أن أهم النتائج الإيجابية تتمثل في الآتي:
- زيادة فرص الفعالية بالنسبة للمؤسسة من خلال زيادة الجهد المبذول بانخفاض معدلات الغياب و التأخر و معدل دوران العمل ؛

¹ نفس المرجع السابق، ص: 397.

² يوسف سيفي، محمد مزيان، عوامل الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي، مجلة التنمية البشرية، العدد 11، الجزائر، 2018، ص 15.

- زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة للموظفين بالمؤسسات الأخرى و غيرهم، لأن الموظفين الملتزمين يحسنون صورة المؤسسة بالخارج مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الموظفين ذوي المهارات العالية.

ثانيا: أساليب تعزيز الإلتزام التنظيمي.

توجد ثلاث أساليب رئيسية لتعزيز و تكوين الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين تتمثل في الآتي: 1 الإثراء الوظيفي: يتعلق الإثراء الوظيفي بتعمق الموظف داخل وظيفته و هو ما يجعله أكثر مسؤولية و يعطيه المزيد من حرية التصرف و الإستقلالية و المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله، و هذا ما يؤدي إلى تعزيز التزام الموظفين.

إيجاد توافق بين أهداف المؤسسة و أهداف الموظفين: يؤمن الموظفون أن تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة و ما تحققه من نجاحات سيعود عليهم بالتأكيد بجملة من المكاسب الشخصية، حيث يقوى هذا الشعور التزامهم تجاه مؤسساتهم، حيث تسعى الإدارة العليا لتحسين نظام الحوافز و المكافآت و هو ما من شأنه تعزيز التزام الموظفين.

استقطاب الموظفين الجدد بتوافق أهدافهم مع أهداف المؤسسة: حيث كلما كانت أهداف الفرد متوافقة مع أهداف المؤسسة كلما كان لديه إلتزام أقوى و أكثر تجاه المؤسسة من خلال الحرص على تقديم الخدمات بأقصى جودة ممكنة، فيجب أن تراعى هذه الشروط عند استقطاب موظفين جدد .

المطلب الثالث: نموذج أبعاد الإلتزام التنظيمي

يعرف بنموذج الأبعاد الثلاث للإلتزام التنظيمي (Three – Component Model)، فقد تطرق ماير وآلن إلى ثلاث أبعاد رئيسية للإلتزام التنظيمي كما أشارت إليه أغلب الدراسات و الأدبيات المنجزة في موضوع الإلتزام التنظيمي.

أولا: الإلتزام العاطفي.

تعريف 01: يعرف الإلتزام العاطفي على أنه: " إحساس الموظفين بأهمية مشاركتهم الفعالة في عملية اتخاذ القرار سواء كان شخصا أو متعلق بوظيفتهم". 2

تعريف 02: كما يعرف أيضا على أنه: توافق أهداف الموظف مع أهداف و قيم المؤسسة مما يؤدي إلى مشاركة الموظف في تحقيق هذه الأهداف و تدعيم هذه القيم". 3.

¹- محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، دار حورس للنشر و التوزيع، مصر، 2005، ص: [224 - 226].
²- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص: 109.
³- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار الأمة للطباعة و النشر، الجزائر، 2001، ص: 41.

تعريف 03: كما أنه : " الإرتباط الوجداني في المؤسسة يتأثر بمدى إدراك الفرد لخصائص عمله مما

يكتسبه من التقنيات و المهارات، وكذا طبيعة علاقته برؤسائه "1.

مما سبق نستنتج أن الإلتزام العاطفي هو إحساس الموظفين و شعورهم بمدى أهميتهم لدى مؤسساتهم و مساهمتهم في نجاحها من خلال إدراك خصائص وظيفتهم و العمل على تحسين مستوياتهم ورفع آدائهم و الإحترام المتبادل و العدالة و المساواة .

- كما يركز الإلتزام العاطفي على ثلاث مرتكزات رئيسية و هي:

تنمية التقارب النفسي بين الموظفين بالمؤسسة، و ارتباطهم الوثيق بها، و الرغبة في البقاء كعضو

فعال يعمل على تحقيق أفضل النتائج و التطوير.2

وتدعم المؤسسات الإلتزام العاطفي لدى الموظفين لعدة أسباب يمكن ذكر أهمها:

- لتدعيم ولاء الموظفين لمؤسساتهم ؛

- لأن الموظفين الملتزمون عاطفيا أكثر رغبة للتضحية مقارنة مع زملائهم الغير ملتزمين عاطفيا

من أجل بقاء و استدامة مؤسساتهم.3

ثانيا: الإلتزام الإستمراري (المستمر)

تعريف 01: يعرف على أنه: " دافعية الموظفين إلى البقاء و الاستمرار مع مؤسساتهم الحالية، حيث

أن قرار مغادرتها يجعلهم يفكرون بخسارة عائداتها المالية المقدمة لهم، أو أنه لا توجد وظائف أخرى

يمكنهم الإلتحاق بها ، أو أنها تقدم الحوافز المادية اللازمة للإستمرار بالعمل معها "4 .

تعريف 02: " وهي قوة رغبة الموظف في البقاء بمؤسسته الحالية و أن ترك العمل بها سيكلفه خسارة

مادية و اجتماعية مما استثمره بها على مدار سنوات عمله "5.

¹ - Jaross J, and others , “ Effective and Moral Commitment on the with drawalproass: An Evaluation of Eight”, Management Journal, Vol 36, 1994, p: 952.

² - NooraZain and Kalip, “ A Threee - Component Conceptualisation of organizational Commitement “,Departement Management and Economics, UnivercityPendidikan Sultan IDRIS SALAH, Journal of Acadimic Research in business and Social Siences, TanjangMalim, PearkMalayzia, Vol 06, N° 12, 216, P 19.

³ - مدحت محمد أبو النظر، " إدارة و تنمية الموارد البشرية: اتجاهات معاصرة "، ط01، دار النيل العربية للنشر و التوزيع، مصر، 2020، ص: 75.

⁴ - الطاهر مجاهدي، مداخل إلى علم النفس: التنظيم و العمل "، ط 01، دار باحث للنشر و الإشهار، لبنان، 2018، ص 416.

⁵ - محمد إسماعيل داوود الجماسي، العلاقة بين الإلتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القيادة و الإدارة، أكاديمية الإدارة و السياسة للإدارات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016، ص: 19.

مما سبق نستنتج أن الإلتزام المستمر هو التحفيز المادي و المعنوي، و الرغبة و الدافعية في بقاء الموظفين في وظائفهم طيلة مساهمهم المهني، حيث أن تغيير مؤسساتهم سيفقددهم الكثير من المكاسب المادية و المعنوية و الإجتماعية.

ثالثا: الإلتزام المعياري.

تعريف 01: يعرف على أنه: "شعور الموظف بأنه ملزم بالبقاء بمؤسسته بسبب ضغوط العمليات"، فالموظفون الذين لديهم إلتزام معياري قوي يراعون كثيرا ما يمكن أن يقوله الآخرون عنهم إن هم تركوا مؤسساتهم الحالية، بالتالي فهم لا يريدون ترك انطباعات سيئة عنهم لدى زملائهم.¹

تعريف 02: كما أنه: "إحساس الموظفين بالإلتزام بالبقاء في مؤسساتهم رغم ظروف العمل الصعبة". يكون مصدر هذا الإحساس القيم الأخلاقية و الإجتماعية التي اكتسبها هؤلاء الموظفون قبل التحاقهم بمؤسساتهم من أسرهم بالدرجة الأولى، و مجتمعاتهم و تكويناتهم الأكاديمية، أو بعد التحاقهم بمؤسساتهم مما اكتسبوه من السلوك التنظيمي. بالتالي يكون سلوك هؤلاء الموظفين انعكاسا لما يشعرون به، و يعتقدون أنه يتماشى مع أخلاقهم و قيمهم الذاتية.²

مما سبق نستنتج أن: الإلتزام المعياري هو بالأساس الإلتزام الأخلاقي للموظفين تجاه مؤسساتهم، هذا الإلتزام الأخلاقي نابع من أسرهم و دينهم و تنشأتهم و تكوينهم و ما يعتقدون أن الآخريين قد يظنونه عنهم.

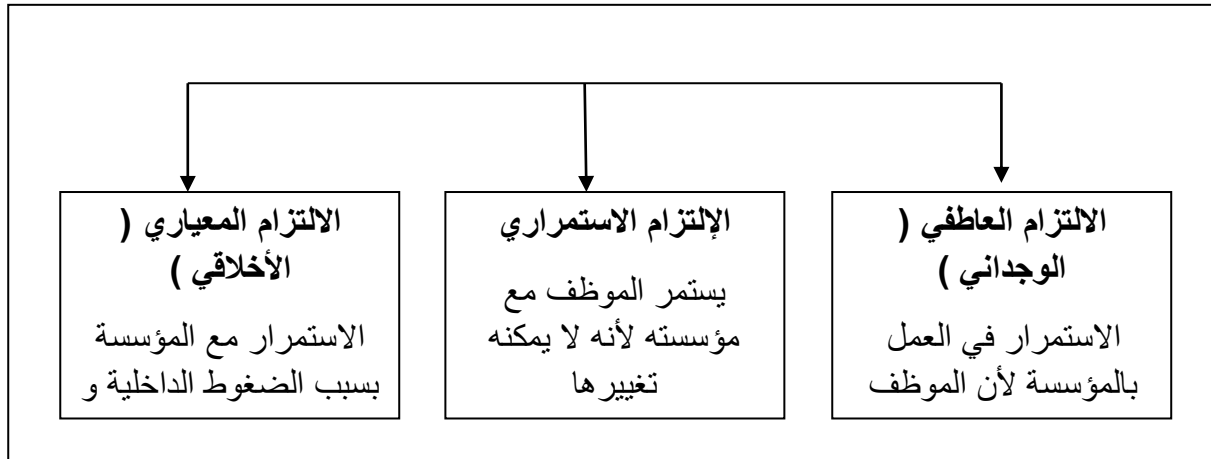
و الشكل الموالي يوضح نموذج الأبعاد السابقة للإلتزام التنظيمي

شكل رقم (02): نموذج أبعاد الإلتزام التنظيمي

أبعاد الإلتزام التنظيمي

¹ - رشيد خطارة، مرجع سابق، ص: 72.

² - عبد الرحمان برقوق، هدى درنوني، مرجع سابق



المصدر: حنان علي عبد السلام القطراني، "المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي"، مذكرة

مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة كلية الإقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا، 2007، ص:57

ص:54

يتضح من خلال الشكل السابق أن الإلتزام التنظيمي ليس سلوكاً واحداً، بل يتكون من مجموعة أبعاد سلوكية و نفسية متشابكة تختلف من موظف لآخر حسب تجربته و شعوره حيث يساعد فهم هذه الأبعاد بدقة الإدارة على ضمان بقاء وولاء موظفيها من خلال خلق بيئة عمل محفزة تتماشى مع كل بعد من أبعاد الإلتزام التنظيمي.

المطلب الرابع: طرق قياس الإلتزام التنظيمي

على الرغم من أن قياس الإلتزام التنظيمي بالمؤسسات يكلفها تكاليف إضافية ومزيداً من الجهود، إلا أنه يحقق فوائد كثيرة للمؤسسة و يساعد على تصحيح انحرافات مسار العمل الإداري. و عملية قياس الإلتزام التنظيمي تعتبر أداة رقابية إدارية مهمة تحقق من خلالها المؤسسة فوائد كبيرة خاصة بالإلتزام التنظيمي و هي: 1

- يقدم قياس الإلتزام التنظيمي للإدارة العليا بالمؤسسة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي، و هذا ما يمكن المؤسسة من العمل على تحديد موقعها و اتجاهاتها قياساً إلى فترات سابقة من الزمن، أو أنها تستخدم أسلوب المقارنة لمستوى ولاء موظفيها مع مؤسسات أخرى للفترة نفسها.
- عملية القياس تدخل فيها أبعاد مادية ومعنوية و إنسانية تتمثل في المشاعر و الاتجاهات التي على علاقة بالموظفين و المؤسسة على السواء، لذلك يترتب على الإدارة الفعالة و الاستراتيجية

¹ - أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2020، ص ص: 194-195.

التعرف على المشاعر و الأحاسيس و الاتجاهات حتى تستطيع قياس و معرفة ما يحققه الموظفون من التزام تنظيمي خاص بهذه المؤسسة.

- إن قياس الإلتزام التنظيمي هو بمثابة أداة شخصية جيدة تعتمد عليها القيادة الفعالة لقياس و معرفة التحديات و الصعوبات التي قد تواجه الموظف و المؤسسة معاً، و من ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.

- إن البحوث الإنسانية خاصة فيما يتعلق بالإلتزام التنظيمي تعود بالنفع على المؤسسة و الموظفين كون هؤلاء يتولد لديهم الشعور بأهميتهم نتيجة اهتمام الإدارة بهم، مما يولد أثراً إيجابياً على كل من المؤسسة و الموظفين .

- تتراوح هذه الآثار الإيجابية بين الرغبة في العمل و زيادة الثقة و المصادقية، كما تساهم في أهمية تنمية و دعم أنماط الإتصال الإداري الفعال و تشجيع الموظفين على التعبير عن آرائهم و مقترحاتهم، و نقلها للإدارة العليا .

- تحقق هذه القياسات والأبحاث فائدة كبيرة للمؤسسة في العمل من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة و ظروف العمل، حيث يعتبر قياس الإلتزام التنظيمي أداة لتشخيص العناصر التي قد تؤثر في رفع و خفض الإلتزام التنظيمي للموظفين.

- وتوجد العديد من الطرق و المقاييس المستخدمة في قياس الإلتزام التنظيمي، و نظراً لصعوبة استعراض كل المقاييس التي تستخدم في قياس الإلتزام التنظيمي سنذكر بعضاً منها فيما يلي:

✓ أولاً: مقياس بورتر وزملاؤه

و قد أطلق عليه تسمية إستبانة الإلتزام التنظيمي (Q C Q)، و يتكون المقياس من 15 فقرة تهدف إلى قياس درجة إلتزام الموظفين ، و قد استعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الإستجابة.¹

✓ ثانياً: مقياس مارش و مافري

قدم هذان الباحثان مقياس للإلتزام التنظيمي مدى الحياة يتمثل في الإعتراف بالأعراف و القيم، و يتكون من 04 فقرات، و قد استخدم كأداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الإلتزام مدى الحياة و حث الموظف على الولاء للمؤسسة حتى إحالته على التقاعد مع إبراز أهمية وجوده في البقاء بالمؤسسة.

¹ - إسماعيل العمري، عبد الفتاح أبي مولود، قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى عينة من عمال المحروقات بمنطقة ورقلة: دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية حوض بركاوي ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 28، الجزائر، 2017، ص: 260.

✓ ثالثا: مقياس جورج وزملاؤه

هو محاولة لقياس الإلتزام التنظيمي من خلال 06 فقرات تعبر كل منها عن واحدة من القيم التالية: استخدام المعارف و المهارات، زيادة المعرفة في مجال التخصص، العمل مع الزملاء بكفاءة عالية، بناء سمعة جديدة ، العمل على مواجهة الصعوبات و التحديات مع الفريق، المساهمة بأفكار جديدة، و قد استخدم من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة مقياس الاستجابة الخماسي.

رابعا: مقياس كوردين و زملاؤه

اعتمد في بناء المقياس على ثلاث مصادر أولها المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر و المعتقدات و الأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة، و تم كذلك من خلال 22 فقرة خماسية الاستجابة، و ثانيها مراجعة الأدبيات التي ركزت على على قياس الإلتزام و الخروج بـ 20 فقرة هدفها معرفة التزام الموظفين، في حين ضم المصدر الثالث 68 فقرة منها 45 ذات مؤشرات إيجابية و 23 ذات مؤشرات سلبية، و بالاستفادة من تلك المصادر الثلاث تم تحديد 30 فقرة خماسية الاستجابة كما يلي: 16 فقرة تتعلق بالولاء، 07 فقرات تصف المسؤولية تجاه المؤسسة، 04 فقرات تقيس رغبة الموظف في العمل بالمؤسسة، 03 فقرات لتحديد درجة الإيمان بالمؤسسة.1

و يحقق الإلتزام التنظيمي عديد النتائج الهامة نذكر منها: 2

- تحسين كفاءة العمليات الإنتاجية مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- توجيه الموظفين نحو تعلم مهارات رقمية و التفاعل مع التغيرات في التكنولوجيا و أساليب العمل ؛
- يعزز القدرة على استخدام مختلف التجهيزات و التطبيقات الرقمية المتطورة ؛
- تحسين تجربة الموظفين و مدى ملائمتهم للوظائف و هو ما يخدم عملية الرقمنة؛
- تطوير القدرات القيادية خاصة في مجال الرقمنة ؛
- تطوير مهارات القيادة و الإدارة العليا ؛
- يمكن الموظفين من أن يكون لهم دور قيادي في تنفيذ استراتيجيات و عمليات الرقمنة ؛
- يساعد على النمو و التطور الفردي و المؤسسي على السواء.

¹- رشيد خطارة، مرجع سابق، ص ص: 73-74.

²- دارين عبد الله أبو سالم، مرجع سابق، ص ص: 12-13.

المبحث الثالث: العلاقة بين الرقمنة و الإلتزام التنظيمي

تسهم الرقمنة في تحسين قدرة المؤسسات من خلال أدوات رقمية تمكن من تتبع الأنشطة و تسيير رقابة العمليات الداخلية و الخارجية.

سيتم في هذا المبحث تحليل طبيعة العلاقة بين الرقمنة و الإلتزام التنظيمي من خلال كيفية مساهمة أبعاد الرقمنة في تحقيق التوازن بين التطور التكنولوجي و متطلبات الإلتزام التنظيمي.

❖ المطلب الأول: أثر الإستراتيجية الرقمية على تحقيق الإلتزام التنظيمي

يعكس الإلتزام التنظيمي خطط و أهداف و استراتيجيات المؤسسة ، حيث أنه ما هو إلا وسيلة ن لتحقيق أهداف المؤسسة، إذ أن التركيز على الخطط و الاستراتيجيات و الأهداف و علاقته بالإلتزام الموظفين يقوم حول فكرة عدم كفاية الاستراتيجية الرقمية لوحدها، دون الإلتزام بالعمل على تحقيق هذه الاستراتيجية، حيث تعرف الاستراتيجية على أنها: "مجموعة الوسائل الممكن استعمالها لتحقيق أهداف شاملة"، من هنا يتم تقديم طرحان: هل أن الاستراتيجية الرقمية هي التي تحقق الإلتزام التنظيمي ؟ أم أن الإلتزام التنظيمي هو المحدد للاستراتيجية الرقمية ؟ بالتالي ما يجب تأكيده هو طبيعة العلاقة بين الاستراتيجية الرقمية و الإلتزام التنظيمي.¹

وتساهم الاستراتيجية الرقمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي كما يلي:

- تساهم السياسات التنظيمية في تحديد الاستراتيجية الرقمية و بالتالي تحديد قواعد العمل الرقمي، حيث كلما كانت هذه القواعد واضحة و مفهومة كلما زاد التزام الموظفين.²
- و القائد الاستراتيجي هو من لديه القدرات و الفنيات و التقنيات على تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين و جعلهم كفريق واحد من خلال:
- صياغة الرؤية و الأهداف: حيث أنه هو من يملك رؤية واضحة و قدرة على صياغة الأهداف و تبسيط طرق و إجراءات أساليب العمل لتمكين الموظفين من فهم ما سيتم إنجازه من قبل كل واحد منهم، و تحفيزهم للعمل بنشاط و بذل أقصى جهد.

¹ - محمد لعربي، تأثير البيئة و الاستراتيجية على البناء التنظيمي للمؤسسات، مجلة الإقتصاد الجديد، العدد 06، الجزائر، 2012، ص ص: 95-94.

² - حمزة بن معنوق، العوامل المؤثرة في مستويات الإلتزام التنظيمي لدى المعلمين: دراسة ميدانية داخل المدارس الابتدائية بالمسيلة، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 16، العدد 01، الجزائر، 712.

- **تحفيز الأداء:** حيث يجب على القائد الاستراتيجي و القيادة ككل صياغة نظام حوافز و مكافآت و إيجاد طرق فعالة لقياس و تقييم الأداء بدقة و شفافية و تصحيح الانحرافات، بالتالي الدعم المعنوي للموظفين مما يساهم في بناء و تعزيز ثقتهم في أنفسهم و في آدائهم و في قادتهم بالتالي تعزيز و تفعيل و تحقيق الإلتزام التنظيمي.

❖ **المطلب الثاني: تأثير إدارة الموارد البشرية على تحقيق الإلتزام التنظيمي**

- أدركت أغلب المؤسسات أن النجاح لن يتأتى إلا بإحداث فروقات جوهرية في أساليب العمل و هو ما من شأنه أن يحقق نتائج إيجابية و تقوية و تعزيز إلتزام الموظفين.
- تتطلب معرفة واقع إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي من خلال عدد الترفيات التي تجلبها الإدارة للمؤسسة و عدد الدورات التكوينية و التي بدورها تعدل العلاقة بين ممارسات التسيير البشري وكل من الإلتزام المستمر و العاطفي لدى الموظفين.
- و يمكن لأي مؤسسة تحقيق العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و الإلتزام التنظيمي من خلال:
- تبني مبدأ العدالة في توزيع الأجور و الحوافز و المبني على الكفاءة، مما يحقق شعور العامل بالعدالة و زيادة تطلع للتطور المهني بشكل مستمر، حيث يؤدي ذلك بالضرورة إلى زيادة مستويات الإلتزام التنظيمي؛
- ربط مفهوم الإلتزام التنظيمي بمعايير مدمجة مع نظام الحوافز تكون مبنية على العدالة و المنافسة الشريفة في العمل و الكفاءة، و هو ما يزيد من تنمية الإلتزام لدى الموظفين ؛
- تحديد المهام و المسؤوليات بدقة مما يساعد على خلق بيئة عمل سليمة تنعكس إيجابيا على مستوى الإلتزام التنظيمي للموظفين 1؛
- ضرورة استقطاب و اختيار مهارات ملائمة للمناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة لما له من علاقة بولاء الموظفين لمؤسساتهم و التزامهم بقيمتها و أهدافها ؛
- ممارسة التدريب اللازم للموظفين لما من أهمية كبيرة للتدريب في تحقيق الإلتزام التنظيمي من أجل خلق اتجاهات ايجابية لدى الموظفين وتعزيز شعورهم للإستمرار بالعمل بمؤسساتهم من خلال إكسابهم المعلومات و المعارف المتعلقة بوظائفهم و جعل الأداء أمثلا ؛

¹ - سيف الدين بومناد، نجاه بزاید، ممارسات تسيير الموارد البشرية و أثرها على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لتصلیح البواخر بوهران، مجلة المواقف للبحوث الدراسات في المجتمع و التاريخ، مجلد 14، عدد 01، الجزائر، 2019، ص: 68-67.

- عدالة تقييم أداء الموظفين له علاقة كبيرة بالولاء و خلق الإلتزام التنظيمي لديهم و بالتالي ضمان ولائهم لمؤسساتهم. 1

بالتالي توجد علاقة فعالة ودور كبير لممارسات إدارة المورد البشري على تحقيق الإلتزام التنظيمي، فالإدارة الصحيحة هي من تخلق ولاء و انتماء و التزام موظفيها، كما تكون اختياراتها ناجحة في استقطاب و توظيف موظفين جدد ذوي خبرات و كفاءات متميزة، حيث تؤثر إدارة الموارد البشرية معنويا من خلال تقييم الموظفين و الاهتمام بمكافأتهم و تدريبهم و ترقيتهم ماديا اعتمادا على نتائج التقييم المعنوي، حيث أن نظام الحوافز و العلاوات المقدم من طرف إدارة الموارد البشرية يحقق المرتبة الأولى في تكوين الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين، كما أن إشراكهم في صنع القرارات و تقديم الأفكار و المقترحات يساهم في رفع معنوياتهم و مستوى انتمائهم و التزامهم تجاه مؤسساتهم. 2

المطلب الثالث: مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي

يستخدم القادة التحويليون العواطف الإيجابية، و يقومون بإيصال رؤيتهم للمرؤوسين، و تحفيزهم للوصول إلى مستويات أداء عالية من خلال التغذية العكسية (الراجعة) بين الموظفين و المرؤوسين، وهو ما سيؤدي إلى تحقيق و تعزيز الإلتزام التنظيمي، حيث أن القيادة التحويلية تؤدي إلى تحقيق الإلتزام التنظيمي من خلال:

- التشجيع على الابتكار و تحفيز الموظفين لتحقيق ميزة مستدامة ؛
- التركيز على الميزة التنافسية بالاستثمار في المورد البشري؛
- تعزيز مهارات الموظفين و قدراتهم من خلال تدريبهم و تأهيلهم و تنمية مداركهم ؛
- بناء فرق عمل تعاونية مفتوحة على البيئة الخارجية ؛
- مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات و تمكينهم؛
- تحويل أخطاء الموظفين و تهديدات البيئة الداخلية إلى فرص سانحة للحصول على أداء أفضل مستقبلا؛

- تحويل قيم و معتقدات و أهداف الموظفين لتكون متوافقة مع قيم و معتقدات و أهداف المؤسسة ككل؛

¹ - سيف الدين تلي و آخرون، ممارسة إدارة الموارد البشرية و أثرها على الإلتزام التنظيمي في المؤسسات الخاصة بذوي الإعاقة بالجانب الكبير، مجلة دراسات في الاقتصاد و إدارة الأعمال، المجلد 06، العدد 01، الجزائر، 2023، ص: 328.

² - علاء عبد الحافظ الزعبل، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإلتزام التنظيمي في وزارة التربية و التعليم في محافظات جنوب الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية، المجلد 02، العدد 05، الأردن، 2018، ص: 19-20.

- خلق رقابة داخلية ذاتية للموظفين دون الرجوع إلى رقابة الإدارة العليا وهو ما يخلق درجة عالية من الإلتزام و الولاء.¹
- يشكل القادة التحويليون قدوة حسنة لأتباعهم في المؤسسة لأنهم يقومون بالأشياء الصحيحة في الوقت المناسب و يواجهون المواقف الصعبة و يظهرون سلوكا أخلاقيا رفيعا، كما أنهم يعملون على تحقيق الإلتزام التنظيمي من خلال معرفتهم بكافة الأساليب و الطرق الممكنة التي تحفز الموظفين لبذل جهود إضافية ممكنة ، حيث يسعون إلى إيجاد دافع حقيقي لإلهام تابعيه للإنجاز، كما يعمل هؤلاء القادة على التدريب و تقديم النصح للموظفين و مساعدتهم على ترتيب أولوياتهم داخل المؤسسة وعلى المستوى الشخصي ككل بالتالي رفع مستويات الإلتزام التنظيمي لديهم من خلال أهميتهم بالنسبة للمؤسسة و إكسابهم ثقة عالية في قدراتهم و مؤهلاتهم و الشعور بالمسؤولية تجاه مؤسساتهم.²
- كما تدعم القيادة التحويلية الإلتزام التنظيمي عندما يظهر القادة ثقتهم في قدراتهم و تمكين موظفيهم و تفويض جزء من صلاحياتهم و هو ما من شأنه إثارة دافعيتهم و تعزيز ثقتهم بأنفسهم و بمكانتهم لدى مؤسساتهم .
- كما أن تعزيز روح الفريق من شأنه تحقيق الإلتزام التنظيمي من خلال إشاعة ثقافة الحوار أثناء اللقاءات و الاجتماعات ليكون جزءا من ثقافة المؤسسة، حيث أن القائد التحويلي يثير لدى موظفيه حب المغامرة و التحدي و ينمي لديهم القدرة على حل المشاكل بطرق ابتكارية متطورة من خلال تزويدهم بأفكار جديدة باستمرار و العمل على تنميتها و تحقيقها، بالتالي رفع مستويات الإلتزام التنظيمي.
- كما يساهم اهتمام القادة التحويليون بكل موظف على حدا داخل المؤسسة بتلبية الاحتياجات الشخصية، بالتالي إدراك الحاجات المختلفة و العمل على تحقيقها جميعها و إدراك الفروقات الفردية بين هؤلاء الموظفين و بالتالي بناء تقارب فكري و تنظيمي بينهم، كما أن التعامل مع كل

¹- عبد القادر طلحة، يزيد قادة، القيادة التحويلية كمدخل لتحقيق الإلتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة:دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بسعيدة، مجلة البحوث الاقتصادية و المالية، المجلد08، العدد02، الجزائر، 2021، ص: 348،
²- فاطمة قوال، القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق الإلتزام التنظيمي، مجلة العلوم القانونية و السياسية، المجلد 12، العدد 01، الجزائر، 2021، ص ص: 266-267.

موظف لوحده من شأنه إيجاد طرق فعالة مختلفة لخلق الولاء و الإلتزام بالتالي تحقيق مزيد من التطور و النمو مستقبلا.¹

المطلب الرابع: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإلتزام التنظيمي

يعتبر الإلتزام التنظيمي أحد أهم ركائز الثقافة التنظيمية، فالمؤسسة ذات الثقافة التنظيمية العالية يتميز موظفوها بمستويات عالية من الأداء و الإلتزام، بالتالي فالثقافة التنظيمية تعمل على تنمية وتحسين مستويات ولاء الموظفين باعتبارهم متوافقون مع أهداف و قيم المؤسسة التنظيمية و كذا انتمائهم الشديد و هو ما يجعلهم يدافعون باستمرار على مصالح مؤسستهم و العمل على تحقيق الأهداف و المساهمة في نجاحها و استمراريتها.

حسب أغلب الدراسات وجد أن الثقافة التنظيمية سابقة للإلتزام التنظيمي، فهذا الأخير هو تحصيل حاصل للثقافة التنظيمية، حيث تعمل الثقافة التنظيمية القوية على صقل و تكوين سلوك الموظفين و خلق التزم جماعي داخل المؤسسة، كما أن الإيمان القوي بالمعتقدات و القيم المؤسسية و القبول بهاو العمل على تحقيق الأهداف من شأنه تعزيز الولاء و الإلتزام و الاستعداد لبذل أقصى جهد دون الحاجة لرقابة الإدارة العليا و بالتالي تكوين الرغبة القوية في الحفاظ على العضوية داخل المؤسسة. فقد وجد أن الإلتزام التنظيمي يرتبط ارتباطا وثيقا بالثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي، كما أن الثقافة التنظيمية تؤثر كثيرا على الموظفين و على طرق و أساليب العمل و إجراءاته، حيث تؤثر على المظهر الخارجي للموظفين و التزامهم بالهندام المحترم، كما تضبط و تنظم توقيت القيام بالمهام ومدة التحضير و القيام باللقاءات و الاجتماعات و كذا نظام الترقيات و التدرج الوظيفي في الوظائف العليا.²

يتميز الموظفون بالمؤسسة ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الإلتزام و الولاء، حيث أن إخلاصهم وولائهم الشديد يساهم في خلق ميزة تنافسية هامة تزيد من فرص أرباح و نجاح المؤسسة ، كما أن التعبير عن ما قام به هؤلاء الموظفين من أعمال تتلائم مع الثقافة التنظيمية السائدة بالموافقة أو عدم الموافقة، حيث تضع ضغوطا على الموظفين للتكيف و التأقلم معها، فهي تعمل على جعل سلوك الموظفين ضمن شروطها و خصائصها ، كما أنها تساهم في التنبؤ بسلوكيات الموظفين، حيث أن

¹ - نفس المرجع السابق، ص: 268.

² - عبد الوهاب بن علي، عبد القادر بلعابدور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي "، مجلة آفاق فكرية، المجلد 09، العدد 01، الجزائر، 2011، ص: 317-318.

الموظف عندما يواجهه موقف أو مشكلة يتصرف وفقا لثقافته الشخصية دون معرفة الثقافة التنظيمية التي ينتمي إليها حيث توجه الثقافة التنظيمية السلوك التنظيمي للأفراد.¹

بالتالي يمكن أن تؤثر الثقافة التنظيمية على مستويات الإلتزام التنظيمي من خلال: 2

- خلق مستويات عالية من الإلتزام و الأداء الوظيفي؛
- تعمل على تحسين و تطوير مستويات ولاء و التزام الموظفين؛
- تكسب الموظفين الهوية التنظيمية، حيث كلما زاد إدراكهم للقيم و المعتقدات و الأفكار السائدة كلما زاد ارتباطهم بمؤسساتهم وزاد التزامهم نحوها.
- المشاركة في اتخاذ القرارات على كافة المستويات التنظيمية ؛
- تحسين المناخ التنظيمي ؛
- زيادة معدلات الرضا الوظيفي ؛
- تحسين العلاقة بين الإدارة و الموظفين؛
- مساعدة الموظفين على تلبية حاجاتهم الشخصية ؛
- توفير بيئة يسودها العدل و المساواة بين الموظفين و احترام توجهاتهم.

¹ - نفس المرجع السابق، ص:319.

² - محمود سلمان العميان، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال "، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2002، ص 313.

خلاصة الفصل

تم التطرق خلال هذا الفصل بالدراسة و تحليل الأطر النظرية التي تبين كيف تساهم الرقمنة في دعم و تعزيز الإلتزام التنظيمي التنظيمي، و قد تبين أن من خلال استعراض المفاهيم و النماذج و الأبعاد المختلفة لكل من الرقمنة و الإلتزام التنظيمي أن الرقمنة لم تعد خيارا تقنيا فقط، بل أصبحت عنصرا استراتيجيا يساهم في ترسيخ مبادئ الشفافية و المصداقية و العدالة و المساواة التنظيمية بالتالي ضمان تحقيق و خلق الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين، كما نبه الفصل إلى التحديات و المعوقات التي قد تواجه الرقمنة ، لذلك فتحقيق التوازن بين الرقمنة ومتطلبات الإلتزام التنظيمي يبقى ضرورة ملحة لضمان استدامة الأداء المؤسسي و ضمان المصداقية و الثقة مع موظفي المؤسسة.

و بذلك خلص الفصل إلى أن الرقمنة هي القاعدة الأساسية و الرافعة للإلتزام التنظيمي شريطة أن تدرج ضمن رؤية استراتيجية رقمية تركز على التعلم و التطوير و اكتساب مهارات رقمية جديدة باستمرار و التحفيز وإرساء علاقات الثقة و العدالة التنظيمية.

الفصل الثاني
واقع الرقمنة و الإلتزام
التنظيمي بمؤسسة

تمهيد

بعد التطرق إلى الدراسة النظرية يأتي هذا الفصل التطبيقي كتكملة للدراسة النظرية حول دور الرقمنة في تحقيق الإلتزام التنظيمي من خلال رؤية الرقمنة وواقعها في مؤسسة بريد الجزائر - تبسة - ومدى تحقيقها الإلتزام التنظيمي من خلال الاعتماد على أداة البحث المتمثلة في الاستبيان وتحليل النتائج و تفسيرها، و معرفة معلومات على المؤسسة و تحليل النتائج المتحصل عليها.

سينم اعتماد الخطة الموالية لتسيير الدراسة التطبيقية

✓ المبحث الأول: معلومات عامة حول مؤسسة بريد الجزائر

✓ المبحث الثاني: حدود و إجراءات الدراسة الميدانية

✓ المبحث الثالث: تحليل إجابات أفراد العينة.

✓ المبحث الأول: معلومات عامة حول مؤسسة بريد الجزائر

تعد مؤسسة بريد الجزائر من أقدم و أهم المؤسسات العمومية في الجزائر، إذ تقدم خدمات بريدية و مالية للمؤسسات و المواطنين، تأسست بشكلها الحديث بعد الاستقلال لكنها امتداد لتاريخ طويل من تقديم الخدمات البريدية.

❖ المطلب الأول: نشأة و مفهوم مؤسسة بريد الجزائر

مؤسسة بريد الجزائر هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات طابع صناعي و تجاري تعنى بتقديم الخدمات البريدية و المالية في الجزائر تسعى لضمان و تطوير وسائل الدفع وجودة الخدمات المقدمة.

✓ أولا: نشأة و تعريف مؤسسة بريد الجزائر

نشأت مؤسسة بريد الجزائر نتيجة لعدة إصلاحات شملت إعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات، و بذلك أعطت الدولة حرية التصرف الكاملة لهذا المتعامل الإقتصادي للمشاركة في النمو الاقتصادي و الاجتماعي للدولة.¹

تأسست مؤسسة بريد الجزائر رسميا في 14 جانفي 2002 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02 / 43 في إطار إصلاحات شاملة لقطاع البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية، حيث أن مؤسسة بريد الجزائر هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري مكلفة بضمان الخدمة العمومية في مجالي الخدمات البريدية و الخدمات المالية البريدية.

تعود بدايات الخدمات البريدية في الجزائر إلى الحقبة الاستعمارية الفرنسية، ففي عام 1910 شرعت السلطات الفرنسية في بناء قصر البريد المركزي في الجزائر العاصمة و اكتمل بناؤه في عام 1913 أطلق عليه آنذاك اسم " البريد الجديد " ثم غير اسمه إلى البريد المركزي بعد الاستقلال.

بعد الاستقلال استمرت الدولة الجزائرية في تطوير الخدمات البريدية و في عام 2003 بدأت مؤسسة بريد الجزائر في أداء مهامها كمؤسسة عمومية، حيث تولت تقديم خدمات البريد و الطرود، البريد السريع، الطوابع و الدمغة، الخدمات المالية، الحسابات البريدية الجارية (ccp)، حسابات التوفير و خدمة التحويل

¹ - معلومات مقدمة من طرف موظفي المؤسسة.

الالكتروني للأموال و مؤخرًا البطاقة الذهبية التي تعوض كل ماسبق و مختلف التطبيقات على الحواسيب و هواتف الأندرويد.¹

مؤسسة بريد الجزائر هي فرع ولائي تابع للمؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري بريد الجزائر (Algérie Poste) و تعمل تحت وصاية المديرية العامة لبريد الجزائر، تشرف هذه المديرية على تسيير و تنظيم كافة الأنشطة البريدية و المالية و الخدمية على مستوى ولاية تبسة.

تم تدشين وحدة البريد الولائية تبسة من طرف وزيرة البريد و تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال السيدة الزهرة دردوري في 06 محرم 1436 الموافق لـ: 30 أكتوبر 2014 الكائن مقرها بحي الشاذلي بن جديد سكانسكا ولاية تبسة، تشرف مديرية وحدة البريد الولائية لولاية تبسة على تسيير 75 مؤسسة بريدية عبر كافة تراب الولاية.

✓ ثانيا: أهمية و أهداف خدمات مؤسسة مديرية وحدة البريد الولائية بتبسة:

- تطوير و تقديم خدمات البريد و المواصلات بمواصفات نوعية في ظروف موضوعية و مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة ؛
- تحديد الشروط العامة للاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد و المواصلات ؛
- تحديد إطار و كيفية ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلكية ؛
- ممارسة السلطة السلمية على كافة موظفي المؤسسة ؛
- إمضاء العقود و إجراء الصفقات و المعاهدات و الاتفاقيات في إطار القوانين و التشريعات و الإجراءات المعمول بها ؛
- فتح حسابات بريدية لصالح المؤسسة و تشغيلها على مستوى مراكز الصكوك البريدية على مستوى المؤسسات البريدية الفرعية ؛
- تمثيل المؤسسة و فروعها أمام القضاء و حل النزاعات ؛
- إعداد ميزانية المؤسسة بفروعها الولائية بصفة دورية .

❖ المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر

¹ – www.algerie.poste.com

يعد الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر أحد الركائز الأساسية التي تمكنها من أداء مهامها بكفاءة وفعالية ، فقد تم تصميم هذا الهيكل بما يتماشى مع طبيعة المؤسسة كمؤسسة اقتصادية عمومية ذات طابع تجاري.

و تتمثل وظائف الهيكل التنظيمي بفروعه بمؤسسة بريد الجزائر فيما يلي:

✓ أولا: الإدارة العليا

1- المدير:

- هو المسؤول الأول عن تسيير المؤسسة ؛
- يقوم باتخاذ القرارات الاستراتيجية ؛
- يشرف على جميع المديریات الفرعية ؛
- يقوم بتمثيل المؤسسة أمام كافة الجهات الرسمية و الخارجية .

2- أقسام تابعة مباشرة للمدير:

- أمانة المدير: مهامها :
- تنظيم الاجتماعات الرسمية داخل المؤسسة و التبليغ بتاريخها للموظفين أو مختلف الهيئات و المؤسسات الأخرى ؛
- تنظيم السجلات و الترتيب و إعداد البريد الصادر و الوارد ؛
- التنسيق بين المدير و بين الأقسام و الوحدات و المؤسسات الفرعية الأخرى ؛
- الرد على المكالمات البريدية و البريد الالكتروني للمؤسسة ؛
- تبليغ الموظفين بمختلف التعليمات و القرارات و الإجراءات الصادرة عن المدير ؛
- حضور الاجتماعات في غالب الأحيان و تدوين محاضر الاجتماعات و تصنيفها.
- المنازعات: من أهم مهامها:
- حل النزاعات بين الموظفين و الأطراف ذات العلاقة داخل المؤسسة و خارجها؛
- التحقق من الالتزام بالأنظمة و التشريعات و القوانين و التعليمات؛
- المساهمة في إدارة و تقييم الإدارات التابعة بتطبيق القوانين .
- الأمن الداخلي: أهم وظائفه:
- حماية مبنى المؤسسة و تجهيزاتها و موردتها البشري من أي تهديدات خارجية ممكنة؛
- التدخل السريع أثناء وقوع خلل أو حريق أو حادث داخلي ؛

- ضبط حركة الدخول و الخروج خصوصا للغرباء عن المؤسسة ؛
- التنسيق مع المؤسسات الأمنية وقت الحاجة إليها ؛

✓ ثانيا: المديرية الفرعية ووظائفها

1- المديرية الفرعية للوسائل العامة و الموارد البشرية: مهامها:

- إدارة التجهيزات و المعدات و اللوجيستيات ؛
- الصيانة الدورية للتجهيزات و المعدات و الوسائل ؛
- تنظيم خدمات النقل و الاتصالات الداخلية ؛
- إعداد الأجور و التكوينات للموظفين ؛
- متابعة الغيابات و العطل بأنواعها و الإجازات .

2- المديرية الفرعية للمحاسبة و المالية: مهامها

- إعداد الميزانيات و التقارير المالية بصفة دورية ؛
- تنفيذ و متابعة الميزانية العامة ؛
- متابعة عمليات الدفع و التحصيل ؛
- مراقبة العمليات المالية المتعلقة بالخدمات البريدية ؛
- تسوية حسابات الوكالات البريدية ؛
- مراجعة السجلات الخاصة بالخدمة البريدية

3- المديرية الفرعية للمصالح البريدية و الاستغلال: مهامها

- إدارة الأموال و التحويلات المرتبطة بالبريد مثل الحوالات المالية ؛
- الاشراف على الخزائن و حركة السيولة ؛
- تسيير العمليات البريدية اليومية (إرسال، استقبال، توزيع)
- تحسين جودة الخدمات البريدية
- التنسيق بين مختلف المراكز و الفروع داخل الولاية و التدخل عند نقص السيولة في مركز معين خاصة أيام الأعياد و المناسبات.¹

¹ - معلومات مقدمة من طرف موظفي المؤسسة.

4- المديرية الفرعية للتفتيش: مهامها

- إجراء زيارات ميدانية لمكاتب و فروع المؤسسة عبر الولاية؛
- إعداد تقارير عن أداء الأقسام؛
- الكشف عن التجاوزات و اقتراح الحلول ؛
- التأكد من تطبيق القوانين و الإجراءات.

5- المديرية الفرعية للإعلام الآلي: مهامها

- تسيير و صيانة الأنظمة الرقمية و المعلوماتية ؛
- تطوير البرمجيات و التطبيقات الخاصة بالمؤسسة ؛
- تأمين البيانات و المعلومات الإلكترونية ؛
- دعم الأقسام الأخرى تقنيا.

❖ المطلب الثالث: الرقمنة بمؤسسة بريد الجزائر

الرقمنة بمؤسسة بريد الجزائر تعني تحويل الخدمات و المعاملات الورقية و النقدية إلى معاملات رقمية و خدمات افتراضية تهدف من خلالها إلى تحسين الكفاءة، تسهيل الوصول إلى الخدمات المالية و البريدية، تقليص وقت المعالجة، و ضمان الأمان و الشفافية و المصادقية (خاصة عند تحويل الأموال من الولاية إلى الولايات البعيدة)

و تتمثل محاور تطبيق الرقمنة بمؤسسة بريد الجزائر في

1-رقمنة الخدمات المالية: من خلال إطلاق جملة من التطبيقات مثل:

- بريدي موب (BARIDI-MOB): يتيح للمستخدمين إجراء عمليات مالية من هواتفهم ؛
- بريدي نات (BARID-NET): وهي منصة إلكترونية تمكن الزبائن من متابعة أرصدهم و تحويل الأموال؛
- البطاقة الذهبية (CARTE- EDAHABIA): للسحب و الدفع الإلكتروني و الشراء عبر الانترنت .

2-رقمنة العمليات البريدية: من خلال:

- تتبع الطرود البريدية عبر الانترنت ؛
- إرسال الإشعارات بالوصول عبر الرسائل النصية أو البريد الإلكتروني؛
- تنظيم الشبكات اللوجيستية باستخدام أنظمة معلوماتية متقدمة.

3- رقمنة الموارد البشرية و الإدارة الداخلية: من خلال:

- أنظمة لتسيير الموارد البشرية إلكترونيا (إجازات، رواتب، تقييم و قياس و تتبع الأداء)؛
- استخدام برمجيات مثل نظام تخطيط الموارد البشرية (E.R .P)؛
- رقمنة الأرشيف الإداري و ربطه بقاعدة بيانات مركزية.

4- مكاتب بريدية ذكية: من خلال:

- إدخال شاشات لمساعدة الزبائن داخل المكاتب؛
- أكشاك إلكترونية لتقديم خدمات ذاتية (DISTRIBUTEUR)
- تجهيز مكاتب البريد بالإنترنت عالي التدفق و أجهزة رقمية حديثة.

✓ ثالثا: فوائد الرقمنة بمؤسسة بريد الجزائر:

- تقليل الاكتظاظ داخل المكاتب البريدية؛
- رفع جودة الخدمات و تسريع الإجراءات ؛
- تحسين رضا الزبائن؛
- مكافحة الفساد بفضل الشفافية و الموثوقية و الأمان؛
- تسهيل الحصول على البيانات و تحليلها لاتخاذ قرارات أكثر كفاءة و فعالية.
- و يمكن إبراز أهم تحديات الرقمنة بمؤسسة بريد الجزائر
- ضعف التكوين الرقمي و الالكترونى لبعض الموظفين و اعتمادهم على طرق تقليدية معقدة في الأداء ؛
- مقاومة التغيير داخل المؤسسة من قبل بعض الموظفين.
- أما الآفاق المستقبلية للرقمنة بمؤسسة بريد الجزائر تتمثل في:
- دمج الذكاء الاصطناعي في تسيير مختلف الخدمات و التعاملات الرقمية ؛
- التحول نحو البريد بسياسة صفر ورق ؛
- توسيع الشراكات الرقمية مع كافة مؤسسات الدولة الاقتصادية و الإدارية و الأمنية و المالية و الاجتماعية و التجارية و مصالح الجمارك.

❖ المطلب الرابع: الالتزام التنظيمي بمؤسسة بريد الجزائر

تتمثل درجة التزام الموظفين و المصالح المختلفة بمؤسسة بريد الجزائر بالأنظمة و القوانين و اللوائح و التشريعات و التعليمات الإدارية و سياسات العمل المطبقة لتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة. أما أبعاد الالتزام التنظيمي بمؤسسة بريد الجزائر تتمثل في:

1- الالتزام القانوني و الإداري: من خلال :

- احترام قوانين البريد والاتصالات داخل الدولة الجزائرية؛
- النقيذ بالتشريعات المالية خاصة المرتبطة بالخدمات البريدية و المصرفية؛
- الالتزام بالتعليمات الصادرة عن المديرية العامة أو الوصاية (وزارة البريد و تكنولوجياي الرقمنة و الاتصال السمعى و البصرى)

2- الالتزام باللوائح الداخلية: من خلال:

- احترام ساعات العمل و الانضباط الوظيفي؛
- تطبيق مدونة السلوك المهني و الأخلاقيات؛
- المحافظة على سرية المعلومات.

3- الالتزام المهني: من خلال:

- أداء المهام باحترافية و كفاءة عالية؛
- احترام السلم الإداري؛
- المحافظة على ممتلكات المؤسسة.

و يمكن تحقيق الالتزام التنظيمي بمؤسسة بريد الجزائر من خلال الآليات التالية:

- التكوين و التدريب المستمر؛
- المراقبة و التفتيش الدوري لضمان تنفيذ الالتزامات؛
- أنظمة مراقبة و تتبع و قياس الأداء؛
- تطبيق العقوبات حسب النظام الداخلي في حال الإخلال بالواجبات؛
- التحفيز و المكافآت للموظفين الملتزمين و المميزين .

أما أهم تحديات تحقيق الالتزام التنظيمي بمؤسسة بريد الجزائر فتتمثل في:

- تفاوت مستوى الوعي التنظيمي بين الموظفين ؛
- مقاومة التغيير أو تطبيق إجراءات رقابية جديدة؛
- نقص التحفيز أحيانا ما يؤدي إلى التقاعص عن أداء لمهام و الواجبات.

✓ المبحث الثاني: حدود وإجراءات الدراسة الميدانية

تفتح الحدود المجال للباحث العلمي للقيام بعملية تجريدية حول مكان وزمان البحث العلمي، كما أنها تساعد في حصر الأفكار و التوجه نحو اتجاه معين باعتبارها المتحكم الأساسي في موضوع الدراسة، وفيما يلي سنوضح كل منها على حدة في فيما يلي:

❖ المطلب الأول: حدود الدراسة الميدانية

✓ أولاً: الحدود المكانية:

هو الإطار المكاني الذي تم فيه إجراء الدراسة، إذ لا توجد دراسة موضوع معين أو بحث علمي إلا ويجب أن تنطوي دراسة تطبيقية بالإضافة إلى الأدبيات النظرية وذلك لغرض تطبيق وإسقاط النظرية على الواقع، إذ يتحدد المجال المكاني للدراسة من خلال العنوان و المتمثلي: " دور الرقمنة في تحقيق الإلتزام التنظيمي بمؤسسة بريد الجزائر - تبسة - المديرية العامة "، بالتالي فالمجال المكاني هو مؤسسة بريد الجزائر- تبسة - المديرية العامة

✓ ثانيا: الحدود الزمانية

دامت مدة التريص التطبيقي الذي أعد فيه هذا البحث تقريبا ستة أشهر بداية من 01 جانفي 2025 إلى غاية 15 ماي 2025.

✓ ثالثا: الحدود البشرية

كل دراسة تتطلب وجود مبحثين وهم الأشخاص الذين لهم صلة بالموضوع محل الدراسة متمثلين في مجموع إطارات و موظفي المديرية العامة لمؤسسة بريد الجزائر بتبسة المتواجد مقرها بحي سكانسكا. بالتالي تمثل مجتمع البحث في مجموع موظفي المؤسسة. ، حيث تم إجراء مسح شامل لموظفي مؤسسة بريد الجزائر تبسة ، إذ يعتبرون أهم مصدر من مصادر الحصول على المعلومة من خلال توزيع استمارات عليهم عددها 48 تم الإجابة على 46 منها، فيما لم تتم الإجابة على 02 لتواجد موظف (ذكر) في عطلة مرضية، و تواجد موظفة في عطلة أمومة.

❖ المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يعد الإطار المنهجي للدراسة من أبرز المكونات الأساسية لأي دراسة علمية حيث يحدد مسار الباحث في معالجة الإشكالية المطروحة و تحقيق أهداف الدراسة من خلال توضيح المنهج المعتمد و أدوات جمع البيانات و المجتمع و العينة، بالإضافة إلى الطرق المعتمدة في تحليل البيانات.

✓ أولا: أدوات الدراسة

تعتمد نتائج الدراسة على المنهج المستخدم والأدوات المستخدمة لجمع البيانات، ونظرا لتعدد مصادر البيانات فقد تم الاستعانة بمجموعة من الوسائل للحصول على البيانات العلمية والموضوعية تتمثل فيما يلي:

1- الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة والملاحظة العلمية

تعد الملاحظة من التقنيات المستعملة في الدراسات الميدانية، فهي الأداة التي تجعل الباحث أكثر اتصالا بالبحوث العلمية، تمثل الملاحظة العلمية طريقة منهجية يقوم بها الباحث بدقة وفق قواعد محددة للكشف عن تفاصيل الظواهر، والكشف عن العلاقات التي تربط بين عناصرها، وتعتمد الملاحظة على قيام الباحث بملاحظة ظاهرة من الظواهر في ميدان البحث أو الحقل أو المختبر وتسجيل ملاحظاته وتجميعها أو الاستعانة بآلات¹. وقد تم خلال هذه الدراسة الاعتماد على الملاحظة البسيطة من خلال مراقبة تحقيق أبعاد كل من الرقمنة و الالتزام التنظيمي بالمديرية العامة للبريد بتبسة.

2- المقابلة: المقابلة أداة للبحث العلمي، وهي حوار يتم بين القائم بالمقابلة وبين شخص أو مجموعة

أشخاص بهدف الحصول على معلومات حول موضوع معين، وتتعلق بالآراء والاتجاهات أو السلوكيات أو المعلومات والشهادات، والتي يتم التحقق منها بواسطة المقابلة، فهي أسئلة مختصرة سلفا ومن المنطق عليه أن تكون مشاركة المستجوبين إدارية، وأن تكون إجاباتهم محاطة بالسر المهني، وتمتاز عن غيرها من الأدوات بمرونتها، فهي تسمح بملاحظة المبحوث والتعمق في فهم الموقف الكلي الذي يستجيب فيه للمقابلة، يستطيع الباحث أن يشرح ما قد يكون غامضا من الأسئلة ويستطيع التكيف مع الجو الاجتماعي الذي تجرى فيه المقابلة حتى يكون أكثر واقعية، تنتوع مجالات المقابلة إذ أنها تستخدم في البحوث الاجتماعية بوجه عام، وفي المقابلات العلاجية بصفة خاصة، كما أنها شكل من أشكال الاتصال في المجتمعات الحديثة².

¹ - خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والانسانية، جسر للنشر والتوزيع، المحمدية، الجزائر، 2008، ص 131.

² - خالد حامد، نفس المرجع السابق، ص 24.

3- الاستبيان

هو عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة يتم ملؤها مباشرة تسمى " الاستبيان " حيث يطلب من المبحوث الاجابة عليها مباشرة وقد ترسل عن طريق البريد وتسمى " الاستبيان البريدي".¹

تعد الاستمارة أداة ملائمة للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين وهي تستخدم في دراسة الكثير من المهن والاتجاهات و أنواع النشاط المختلفة في جمع المعلومات لإدراك الأفراد واتجاهاتهم وآرائهم ومواقفهم يتطلب استخدام الاستمارة للحصول على معلومات كافية ودقيقة.²

- تضمنت الاستمارة جملة من الأسئلة من أجل الوصول إلى كيفية مساهمة الرقمنة في تحقيق الإلتزام التنظيمي بمؤسسة المديرية العامة للبريد بتبسة .

و قد تم تصميم استمارة الاستبيان كما يلي:

المحور الأول: يتضمن مجموعة من المعلومات الشخصية و الوظيفية وقد احتوى على خمس أسئلة وهي كل من: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة) مرقمن من 01 إلى 05.

المحور الثاني: يتضمن مجموعة من البيانات الأساسية بمجمل 31 سؤالاً مجزأً إلى جزأين أساسيين في الدراسة:

✓ **الجزء الأول:** أبعاد الرقمنة في مؤسسة بريد الجزائر تبسة المديرية العامة: تشتمل هذه الأبعاد على 19 سؤالاً مرقمة من 01 إلى 19.

✓ **الجزء الثاني:** أبعاد الإلتزام التنظيمي بمؤسسة بريد الجزائر تبسة المديرية العامة: تشتمل هذه الأبعاد على 12 سؤالاً مرقمة من 20 إلى 31.

✓ **ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة**

إن تحديد مفهوم وحدة المجتمع التي سنجتمع منها معطيات الدراسة هو أمر في غاية الأهمية لإجراء المقارنات الجغرافية والزمنية وغيرها، لذا من الواجب تحديدها من غير التباس أو غموض حيث تكون واضحة التعريف، سهلة التعيين، فإذا كانت الوحدة المستهدفة هي المشروع الصناعي، ينبغي أن

¹- خالد حامد، نفس المرجع السابق، ص 131.

²- سامي محمد ملحم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2002، ص ص 286-287.

لا يترك مفهوم وحدة العد مبهما أو خاضعا للاجتهاد الشخصي ، بل يجب أن تعرف مسبقا ماهية الوحدة المشمولة مع مراعاة المفاهيم والتصنيفات الدولية والمحلية المقررة رسميا.¹

وتكمن قوة مسح مجتمع الدراسة في النقاط التالية:²

- يدرس قضايا معينة على الطبيعة وبدون تكييف أو إعطاء فرضيات نظرية ؛
- يساعد في اكتشاف العلاقات القائمة بين الظواهر وجمع المعلومات اللازمة لتكوين نظرية شاملة يمكن بمقتضاها إيجاد حل منطقي ومعقول للقضية المدروسة؛
- يقوم على التخطيط الدقيق وجمع البيانات المطلوبة ثم تحليلها والتوصل على نتائج علمية وحقيقية؛
- يعتبر أداة قيمة للتعرف على رغبات الجماعات وأهدافها وكذلك الميول والاتجاهات الانسانية بالتالي يساهم في وضع نظريات اجتماعية مفيدة للجماعات ككل؛
- يفيد المسح الاجتماعي في قياس اتجاهات الرأي العام نحو مختلف الموضوعات و إعادة النظر في أساليب العمل حيث يمكن تدارك الأخطاء و إدخال التعديلات المناسبة عليها.

يعتبر تحديد عدد وحدات المجتمع التي ينبغي شمولها بالعينة من المسائل الأساسية في عملية تصميم العينة وذلك لتجنب أخذ عينة صغيرة يكون تقديره للمجتمع غير دقيق وبالتالي غير مفيد. إذ تتم عملية تحديد حجم العينة على مقياس تعيين درجة الدقة المستهدفة ، إلا أنه يجب أن يعتمد على خبرة الباحث بطبيعة مجتمع الدراسة.³

✓ تم الاعتماد على العينة العشوائية والتي تم اختيارها بطريقة تعطي لكل وحدة واحدة من المجتمع الإحصائي N فرصة الظهور نفسها في كل مرة من مرات الاختيار $(1/N)$ ، بالتالي فكل عينة حجمها N احتمال الاختيار نفسه من بين العينات الممكنة.

- أما بالنسبة لطريقة جمع المعلومات، فقد تم اعتماد الاستمارة من خلال التوزيع والجمع المباشر أو الجمع مساء في نفس يوم حصول الموظف على الاستمارة حيث تم توزيع 48 استمارة وهو ما يقابله من عدد موظفي المديرية العامة لبريد الجزائر بتبسة مكان إجراء الدراسة التطبيقية، كانت كلها قابلة

¹ - عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، البحث العلمي و التحليل الإحصائي، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص 18-19.

² - عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط2، الجزائر، ص 30.

³ - عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، مرجع سابق، ص ص 52-53.

للتحليل والدراسة ، فيما تم إلغاء اثنين منها لعدم الإجابة عليها لتواجد موظفين اثنين في عطله مرضية ، فيما التزم كل الموظفين بالإجابة على 46 استمارة جميعا بكل ثقة و مصداقية .

- كما يمكن حساب خلايا مقياس ليكرت الخماسي للحدود العليا و الدنيا كما يلي:
- المدى = أعلى قيمة - أقل قيمة (5 - 1 = 4)، ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (5 / 4 = 0.8) ثم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس و هي 1 لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، و يمكن تحديد طول الخلايا الخمس من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (01): طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي

المتوسط المرجح	(5 - 4.20)	(4.19 - 3.40)	(3.39 - 2.60)	(2.59 - 1.8)	(1.79 - 1)
اتجاه الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المستوى	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا

المصدر: ريان بلغيث، هدى سماعيل، دور الالتزام التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة حالة مؤسسة اسمنت الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة العربي التبسي، تبسة ، الجزائر، 2022، 2023، ص: 61.

- للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات وبعد استرجاع و تفريغ الإستبيانات من العينة المستجوبة، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي حيث تم القيام بترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS نسخة 26.
- أساليب الإحصاء الوصفي للتعرف على خصائص العينة من خلال التكرارات والنسب المئوية؛
- معامل ألفا كرونباخ: تم استخدامه لتحديد معامل ثبات الدراسة و يعبر عنه بالمعادلة التالية :

$$a = n / n - 1 (1 - \sum Vi / Vt)$$

حيث: n: عدد الأسئلة

V_i : التباين بين محاور الاستبيان

V_t : التباين بين أسئلة كل محور

- و يعتبر هذا المعامل أحد الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان لإضفاء الشرعية عليه حيث يتم التعديل على هذا الاستبيان أو قبوله حسب نتائج هذا الاختبار، و يستخدم لتحديد ما إذا كانت أسئلة الاستبيان صحيحة بناءا على إجابات أفراد العينة عليها، و تكون أصغر قيمة مقبولة

لألفا كرونباخ هي 0.6 و أفضل قيمة تكون محصورة بين 0.7 و 0.8، حيث كلما زادت كانت أفضل.

- **المتوسط الحسابي:** يخدم البيانات الكمية فقط، يتم استخدامه لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد العينة، و يحسب بالقانون التالي:

$$\bar{X} = \sum Xi ni / N$$

- **الانحدار الخطي البسيط:** هو واحد من أبسط الأساليب المستخدمة في مجال الإحصاء ، و هو عبارة عن خط مستقيم يمر بمجموعة من النقاط بطريقة تجعل مجموع النقط المتبقية من النموذج أقل ما يمكن و يعطى بالعلاقة التالية:

$$Y = A X + \bar{r}$$

- **التكرارات و النسب المئوية:**

النسبة المئوية = تكرار المجموعة x 100 / المجموع الكلي للتكرارات

- **الانحراف المعياري:** لمعرفة مدى انحراف استجابة أفراد الدراسة نحو كل فقرة ،وهو أيضا يوضح التشتت الحاصل في إجابات أفراد الدراسة ،حيث أنه كلما اقتربت قيمته من الصفر ،كلما دل ذلك على تركيز الإجابات وعدم تشتتها ،أما إذا كانت قيمته تساوي أو تفوق الواحد الصحيح فإن ذلك يعني عدم تركيز الإجابات وتشتتها؛

- **مصفوفة الارتباط لسبيرمان Spearman:** لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛

- **تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA :** لاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛

- **صدق وثبات أداة الدراسة**

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته ،مستخدمين في ذلك تحكيم الاستبيان من طرف محكمين أساتذة متخصصين في هذا الموضوع ،بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

• صدق المحكمين:

ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في هذا المجال ، وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحا وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

• ثبات أداة الدراسة:

يقيس الثبات مدى استقرار أداة الدراسة وعدم تناقضها حيث يوضح ما إذا كانت قائمة الاستقصاء ستعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل المحسوب في حالة ما إذا تم إعادة توزيعها على نفس أفراد العينة ، وتم الاعتماد هذه الدراسة على معامل الثبات ألفا كرونباخ و الذي يعتبر أحد أهم طرق قياس الثبات الداخلي ، والجدول أدناه يوضح معامل الثبات لأبعاد ومتغيرات الدراسة.

جدول رقم (02): إختبار الثبات ألفا كرونباخ

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
31	0.836

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V27

يتبين من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن معامل ألفا كرونباخ بلغ حوالي 0.836% وهي نسبة مقبولة بالنسبة للقيمة المسموح بها أن لا تتجاوز 0.6 ، وهو مقبول إحصائيا ، مما يعني ثبات أداة الدراسة وصلاحياتها للإجابة على الأسئلة واختبار الفرضيات.

جدول رقم (03): نتائج توزيع الاستمارات

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات غير المسترجعة	عدد الاستمارات القابلة للتحليل	عدد الاستمارات الملغاة
48	48	00	46	02

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج توزيع الاستمارات.

❖ المبحث الثالث: تحليل إجابات أفراد العينة

يتم في هذا المبحث تفسير النتائج و مناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة بالاعتماد على التكرارات و النسب المئوية باستخدام الطرق الإحصائية لمعرفة دور الرقمنة في تحقيق الإلتزام التنظيمي بمؤسسة المديرية العامة لبريد الجزائر بتبسة

❖ المطلب الأول: وصف خصائص أفراد العينة

من أجل التعرف على سمات و خصائص أفراد العينة تم تخصيص المحور الأول من الاستبيان لبعض المعلومات الشخصية لعينة الدراسة و المتمثلة في:
سيتم عرض خصائص العينة المستجوبة وذلك من خلال متغيرات الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي و المركز الوظيفي.

1- متغير الجنس:

جدول رقم(05): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

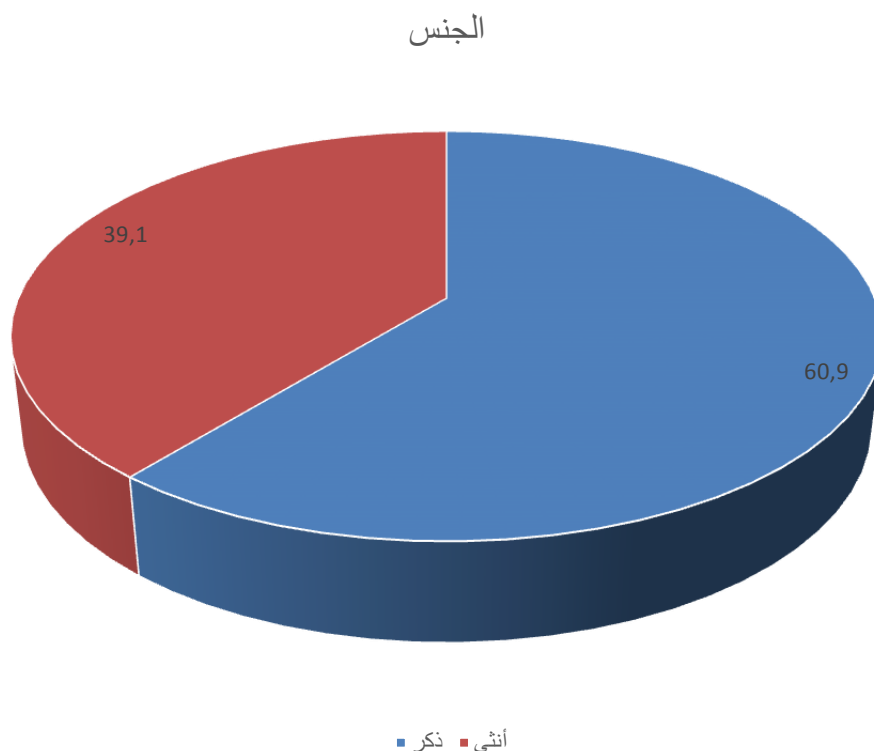
الجنس	التكرارات	النسب %
ذكر	28	60.9%
أنثى	18	39.1%
المجموع	46	100%

المصدر: إعداد الطالبة اعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول رقم (05) و الدائرة النسبية توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس ،حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين الذكور قد بلغ 28 مستجوب بنسبة قدرها 60.9%، أما عدد المستجوبين الإناث فبلغ 18 مستجوبا بنسبة قدرها 39.1%.

ذلك راجع إلى طبيعة الوظائف الإدارية داخل المؤسسة و التي تفرض وجود اليد العاملة النسوية، كما أن المؤسسة تقوم بوظائف ذات مهن شاقة مثل الصيانة و الإصلاح تستدعي وجود اليد العاملة من جنس الذكور . تجدر أن المؤسسة تولي عناية و أهمية كبرى للمساواة بين الموظفين الإناث و الذكور و تحقيق العدالة التنظيمية.

شكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: إعداد الطالبة اعتماد على برنامج EXCEL

2- متغير العمر:

جدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

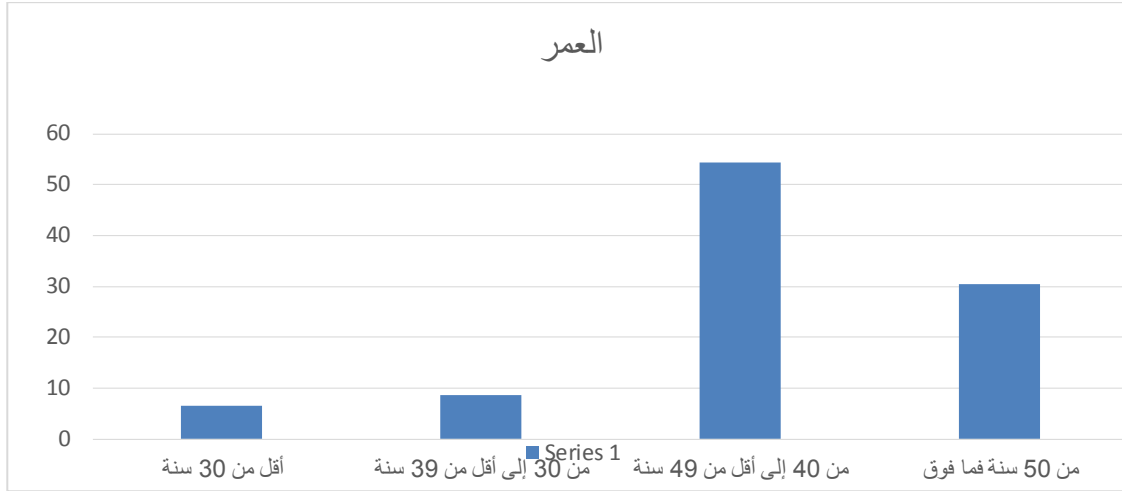
العمر	التكرارات	النسبة %
أقل من 30 سنة	03	6.5%
من 30 إلى أقل من 39 سنة	04	8.7%
من 40 إلى أقل من 49 سنة	25	54.3%
من 50 سنة فما فوق	14	30.4%
المجموع	46	100%

المصدر: إعداد الطالبة اعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يشير الجدول أعلاه و الأعمدة البيانية إلى أن الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 49 سنة تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة (54.3%)، وهو ما يدل على أن أغلب المشاركين في الدراسة ينتمون إلى شريحة ذات خبرة مهنية متقدمة. كما أن الفئة من 50 سنة فما فوق تمثل 30.4%، مما يعزز الطابع الناضج

للعيينة. أما الفئات الأصغر سنًا فقد كانت تمثيلها محدودًا، وهو ما يعكس اعتماد الدراسة على آراء إطارات وموظفين ذوو خبرة طويلة.

شكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: إعداد الطالبة اعتماد على برنامج EXCEL

3- متغير المؤهل العلمي:

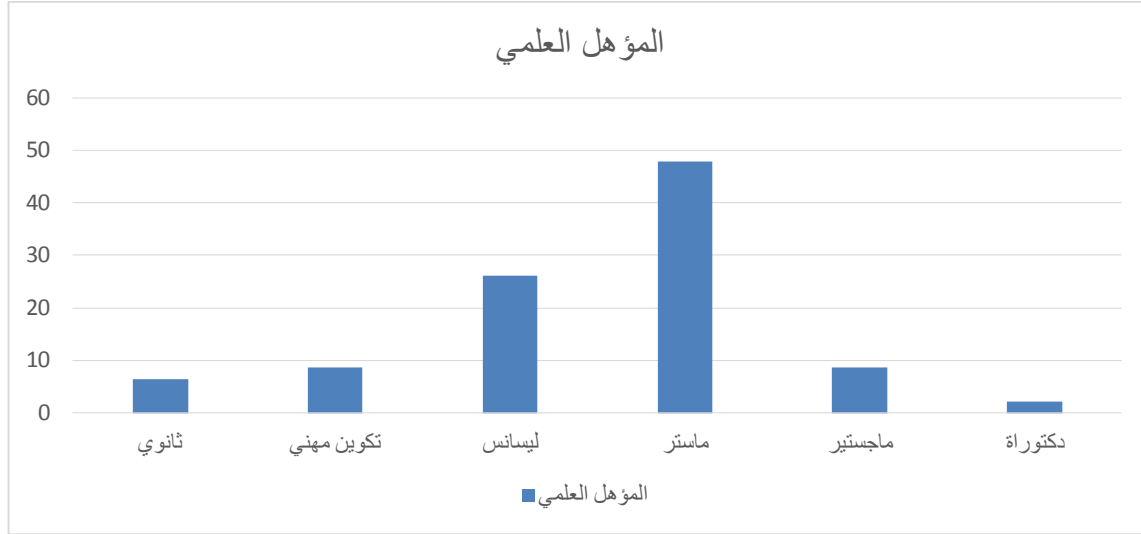
جدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسب %	التكرارات	المؤهل العلمي
6.5%	03	ثانوي
8.7%	04	تكوين مهني
26.1%	12	ليسانس
47.8%	22	ماستر
8.7%	04	ماجستير
2.2%	01	دكتوراه
100%	46	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة اعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

تشير النتائج إلى أن أغلب أفراد العينة يحوزون على شهادات و مؤهلات جامعية عليا، حيث شكّل حاملو شهادة الماستر والليسانس نسبة 73.9% من العينة، مما يدل على مستوى علمي مرتفع لموظفي و إطارات المؤسسة. كما أن النسبة المحدودة لحملة الشهادات الثانوية أو التكوين المهني تعكس توجه هذه الفئة للدراسات الأكاديمية و الحصول على تكوينات أعلى. هذا التوزيع يعزز من موثوقية البيانات المستخلصة نظراً لتخصص المشاركين ومعرفتهم النظرية.

شكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الطالبة اعتماد على برنامج EXCEL

4- متغير المركز الوظيفي:

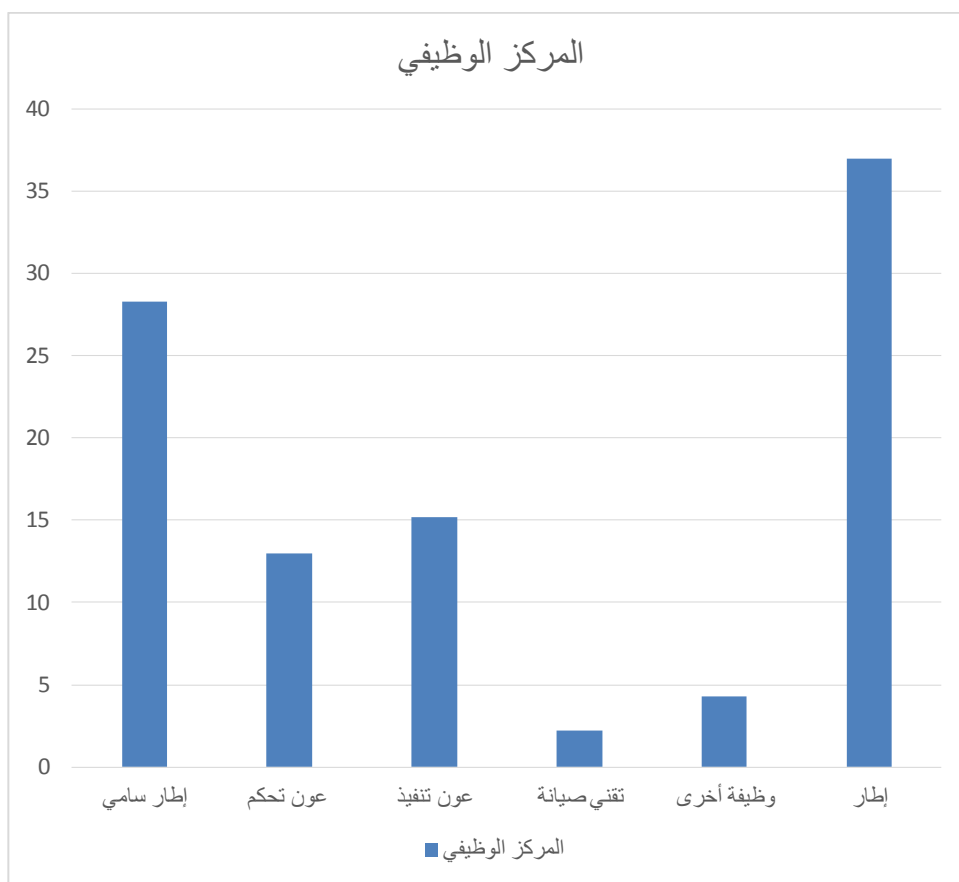
جدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	التكرارات	النسبة %
إطار سامي	13	28.3%
إطار	17	37%
عون تحكم	06	13%
عون تنفيذ	04	15.2%
تقني صيانة	01	2.2%
وظيفة أخرى	02	4.3%
المجموع	46	100%

المصدر: إعداد الطالبة اعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يُبين الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى المناصب الإدارية (إطار سامي وإطار) بنسبة إجمالية بلغت 65.3%، مما يدل على اعتماد الدراسة على فئة ذات دور إشرافي ومهني في المؤسسة. وتأتي فئة أعوان التنفيذ والتحكم بنسبة إجمالية تقدر بـ 28.2%، ما يشير إلى تمثيل متوسط للوظائف التشغيلية. أما الوظائف الأخرى مثل تقني الصيانة فقد شكلت نسبة ضئيلة (2.2%)، مما يعكس تركيزاً أقل على الجوانب الفنية. هذا التوزيع يعزز من مصداقية النتائج لكونها صادرة عن فئات لها اطلاع على آليات العمل واتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

شكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي



المصدر: إعداد الطالبة اعتماد على برنامج EXCEL

5- متغير سنوات الخبرة المهنية:

جدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية

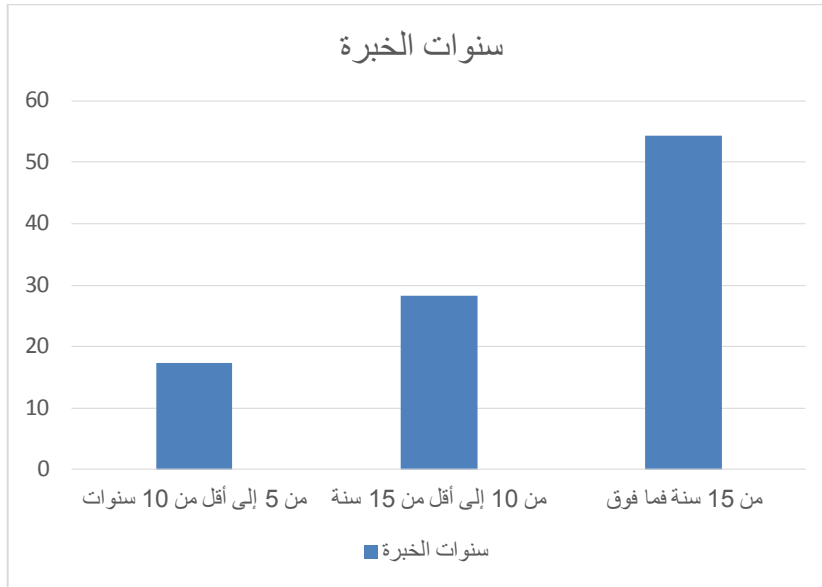
النسب	التكرارات	سنوات الخبرة
17.4%	08	من 5 على أقل من 10 سنوات
28.3%	13	من 10 إلى أقل من 15 سنة
54.3%	25	من 15 سنة فما فوق
100%	46	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة اعتماد نتائج التحليل الإحصائي

يشير الجدول إلى أن غالبية أفراد العينة ذوو خبرات مهنية طويلة، حيث بلغت نسبة من لديهم 15 سنة فما فوق من الخبرة 54.3%، ما يعكس عمقاً في المعرفة والممارسة الميدانية. كما تُظهر البيانات أن الفئة التي تمتلك خبرة بين 10 إلى أقل من 15 سنة تمثل نسبة معتبرة (28.3%)، بينما تمثل الفئة الأقل خبرة

(17.4%) فقط. هذا التوزيع يعزز من مصداقية النتائج نظرًا لاعتمادها على آراء موظفين ذوو خبرات كبيرة.

شكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج EXCEL

❖ المطلب الثاني: تحليل إجابات العينة حول متغيرات الدراسة:

✓ أولا: تحليل آراء أفراد العينة على عبارات الجزء الأول (الرقمنة).

جدول رقم (10): تحليل آراء أفراد العينة على عبارات الجزء الأول

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	إتجاه العبارة
/	الاستراتيجية الرقمية	3.96	0.46	/	مرتفع
01	تمتلك المؤسسة استراتيجية رقمية واضحة	4.08	0.69	03	مرتفع
02	تتوافق الاستراتيجية الرقمية للمؤسسة مع أهدافها	4.04	0.63	04	مرتفع
03	حققت الرقمنة تخفيض مدة وتكلفة إنجاز الأعمال	4.19	0.61	01	مرتفع
04	تحرص المؤسسة على تطوير استراتيجيتها الرقمية	4.17	0.67	02	مرتفع
05	عوضت الرقمنة أسلوب العمل بالأوراق (صفر ورق)	3.32	1.13	05	مرتفع
/	إدارة الموارد البشرية	3.63	0.65	/	مرتفع
06	تمتلك المؤسسة موظفين ذوي مهارات عالية في مجال التكنولوجيا والرقمنة	3.34	1.25	04	مرتفع
07	تمتلك المؤسسة فريق لصيانة الأجهزة و تطوير البرمجيات	3.65	0.89	03	مرتفع

الفصل الثاني: واقع الرقمنة والالتزام التنظيمي بالمديرية الولائية للبريد بتبسة

08	تحرص المؤسسة على توظيف موظفين يمتلكون خبرات في مجال العمل الرقمي	3.65	0.73	02	مرتفع
09	تعمل المؤسسة على تدريب الموظفين لاستخدام التكنولوجيا الرقمية	3.86	0.77	01	مرتفع
/	القيادة التحويلية	3.74	0.53	/	مرتفع
10	يشجعك مسؤولك على تحسين و تطوير مهاراتك	3.65	0.82	05	مرتفع
11	يكلفك مسؤولك و يفوضك للقيام بجزء من مهامه	3.78	0.78	02	مرتفع
12	يهتم مسؤولك بالمشاكل التي قد تواجه سير أعمالك	3.80	0.80	01	مرتفع
13	يزيد مسؤولك من حماسك و رغبتك في انجاز أعمالك	3.76	0.76	03	مرتفع
14	يوزع مسؤولك المهام حسب احتياجات المؤسسة	3.71	0.83	04	مرتفع
/	الثقافة التنظيمية	3.10	0.62	/	مرتفع
15	ساهمت الرقمنة في أداء المهام دون الحاجة لرقابة المسؤولين	3.56	0.93	01	مرتفع
16	تتوفر المؤسسة على منصة رقمية لتقديم الشكاوي	3.00	1.39	04	مرتفع
17	يتمكن الموظفون من أداء جزء من مهامهم من هواتفهم الذكية باستخدام برامج تقدمها المؤسسة	3.17	1.10	03	مرتفع
18	تقدم المؤسسة استبيانات إلكترونية باستمرار للموظفين لمعرفة آرائهم	2.56	1.08	05	متوسط
19	تتيح المؤسسة بيئة عمل تشجع على الإبداع و الابتكار الرقمي	3.23	0.99	02	مرتفع
المتغير الأول: نظام الرقمنة		3.60	0.429	/	مرتفع

المصدر: إعداد الطالبة اعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (10) أن المتوسط لحسابي الكلي لمحور الرقمنة 3.60 أي بدرجة موافق حسب مقياس ليكرت الخماسي و بانحراف معياري 0.429 مما يدل أن هناك توافق بين فقرات المحور الأول.

و قد بلغ المتوسط الحسابي أعلى له 4.19 بانحراف معياري قدره 0.61 عند العبارة رقم (03) مما يدل على أن المؤسسة تتجه بقوة نحو نظام الرقمنة ، كما بلغ المتوسط الحسابي للمرتبة الثانية 4.17 بانحراف معياري 0.67 للعبارة رقم (04) مما يدل على أن المؤسسة تسعى جاهدة لتطوير استراتيجيتها الرقمية باستمرار أما 4.08 تمثل المرتبة الثالثة للمتوسط الحسابي 0.67 عند الفقرة رقم (01) مما يدل على أن المؤسسة لديها استراتيجية واضحة نحو الرقمنة متكيفة مع كل التغيرات في أوانها. و في المرتبة الرابعة العبارة رقم (02) بانحراف معياري 0.02 و متوسط حسابي 4.04 دليل على أن استراتيجية المؤسسة نحو عملية الرقمنة تتماشى مع أهدافها. و أخيرا في المرتبة الخامسة العبارة رقم (05) بمتوسط حسابي 3.32 و انحراف معياري 1.13 دلالة على أن المؤسسة لاتزال تعتمد أسلوب العمل بالأوراق ذلك راجع إما للإدارة العليا أو لقوانين و تشريعات الدولة. و بذلك كان المتوسط الحسابي الكلي لبعد الاستراتيجية الرقمية

3.93 بانحراف معياري 0.46 في المرتبة الأولى من بين أبعاد الرقمنة دلالة على أن الاستراتيجية الرقمية هي أداة المؤسسة لتطبيق نظام الرقمنة .

-و في المرتبة الثانية من أبعاد المحور الأول جاء بعد القيادة التحويلية بمتوسط حسابي 3.74 و بانحراف معياري 0.53 فجاءت العبارة رقم 12 في المرتبة (06) بمتوسط حسابي 3.80 و بانحراف معياري 0.80 دلالة على اهتمام قيادة المؤسسة بالمشاكل التي قد تواجه تطبيق نظام الرقمنة، و في المرتبة رقم (07) العبارة (11) بمتوسط حسابي 3.78 و انحراف قدره 0.78 دلالة على ثقة قيادة المؤسسة في مهارات موظفيها للتوجه نحو الرقمنة. و في المرتبة رقم (08) جاءت العبارة رقم (13) بمتوسط حسابي 3.76 و انحراف معياري 0.76 دلالة على تشجيع الإدارة العليا لموظفيها . و في المرتبة (09) العبارة رقم (14) بمتوسط 3.71 وانحراف 0.83 دلالة على أن القيادة توزع المهام بما يتلائم و احتياجات عملية الرقمنة. و في المرتبة (10) العبارة رقم (05) دلالة على أن القيادة تدعم مهارات موظفيها من خلال تكويناتهم المهنية و الأكاديمية دون أن يؤثر ذلك على انجاز أعمالهم .

-و في المرتبة الثالثة بعد إدارة الموارد البشرية بمتوسط حسابي قدره 3.63 و انحراف قدره 0.65 كما جاءت العبارة رقم (06) في المرتبة (11) بمتوسط بلغ 3.86 و بانحراف قدره 0.77 دلالة على أن المؤسسة تولي عناية كبيرة لتدريب الموظفين على استخدام التكنولوجيا الرقمية سعيا منها لتحقيق نظام الرقمنة.

-كما جاءت العبارتان 6 و 7 بنفس المتوسط الحسابي في المرتبة رقم (12 و 13) بانحراف 0.89 و 0.73 على التوالي دلالة على أن المؤسسة تسعى بقوة لتحقيق الرقمنة من خلال حصولها على أحدث التقنيات و التجهيزات ، كما تحرص على توظيف المورد البشري المؤهل و الذي يساعدها على تطبيق عملية الرقمنة .

-و في المرتبة الرابعة لبعء إدارة الموارد البشرية جاءت العبارة (06) بمتوسط 3.34 و انحراف قدره 1.25 دلالة على أن المؤسسة تسعى لتوجيه خبرات موظفيها و إكسابهم مهارات و تقنيات التكنولوجيا الرقمية

- و أخيرا في المرتبة الرابعة لأبعاد الرقمنة بعد الثقافة التنظيمية بعباراته 15، 16، 17، 18 على التوالي دلالة على ضرورة تركيز المؤسسة على تعزيز الثقافة التنظيمية الرقمية لدى موظفيها إلى جانب استمرار دعم القيادة و التدريب لضمان تحقيق الرقمنة.

ثانيا: تحليل آراء أفراد العينة على عبارات الجزء الثاني (الإلتزام التنظيمي)

جدول رقم (11): تحليل آراء أفراد العينة على عبارات الجزء الثاني

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	إتجاه العبارة
/	الالتزام الاستمراري	4.24	0.73	/	مرتفع
20	أبذل قصارى جهدي لمساعدة مؤسستي على النجاح	4.41	0.65	01	مرتفع
21	أشعر بالفخر كوني أحد أعضاء هذه المؤسسة	4.30	0.75	02	مرتفع
22	لدي رغبة قوية في قضاء ما تبقى من حياتي الوظيفية بمؤسستي	4.21	0.96	03	مرتفع
23	أشعر أن الوقت الذي أستغرقه في عملي هو أيضا تطوير لقدراتي	4.04	1.05	04	مرتفع
/	الالتزام العاطفي	4.45	0.52	/	مرتفع
24	أشعر أن مؤسستي تستحق مني الوفاء والإخلاص	4.43	0.77	03	مرتفع
25	أشعر بالترام تجاه زملائي و هو ما يدفعني للبقاء في مناصبي	4.58	0.61	01	مرتفع
26	أشعر أن مغادرة مؤسستي حاليا هو قرار خاطئ	4.30	0.66	04	مرتفع
27	لمؤسستي فضل كبير علي وعلى عائلتي	4.50	0.78	02	مرتفع
/	الالتزام المعياري	3.96	0.55	/	مرتفع
28	أشعر بالخوف من مغادرة مناصبي لأن أمورا كثيرة في حياتي ستتعدد	3.32	1.35	04	مرتفع
29	بقائي في العمل بمؤسستي حتى نهاية مساري المهني أمر يسعدني	4.30	0.86	02	مرتفع
30	أشعر بالاهتمام الشديد لوضع مؤسستي مستقبلا	4.45	0.72	01	مرتفع
31	مكان عملي بمؤسستي مريح و مستقر يشجع على التطوير و الابتكار	3.78	1.13	03	مرتفع
المتغير الثاني: الإلتزام التنظيمي					
		4.22	0.48	/	مرتفع

المصدر: إعداد الطالبة اعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (11) أن مجموع المتوسط الحسابي للمحور الثاني (التابع) قد بلغ 4.22

بانحراف قدره 0.48 أي بدرجة موافق بشدة حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل أن هناك توافق كبير

بين عبارات أبعاد المحور الثاني دلالة على أن المؤسسة تحقق الإلتزام التنظيمي من خلال عملية الرقمنة

فجاء بعد الإلتزام العاطفي بمتوسط قدره 4.45 في المرتبة الأولى بانحراف قدره 0.52 بترتيب العبارات رقم

25، 27، 24، 26 على التوالي دلالة على وجود درجة عالية من الانتماء و الولاء لدى الموظفين تجاه

المؤسسة نابع من حبهم و تعلقهم بها. و في المرتبة الثانية بعد الإلتزام المستمر بإجمالي متوسط حسابي

للعبارات بلغ 4.24 و بانحراف قدره 0.73 للعبارات 20، 21، 22، 23 على التوالي دلالة على أن خوف الموظفين من فقدان وظيفتهم الحالية و عدم إيجاد أفضل منها هو سبب استمرارهم العمل بالمؤسسة. و في المرتبة الثالثة بعد الإلتزام المعياري بمتوسط قدره 3.96 و بانحراف قدره 0.55 للعبارات 28، 29، 30، 31 على التوالي دلالة على أن الموظفين يشعرون بالالتزام أخلاقي تجاه المؤسسة راجع إلى مستوياتهم التعليمية و الدينية و الأخلاقية العالية و تماشيا مع توجه المؤسسة نحو أخلاقيات العمل.

نستنتج أن الموظفين يرتبطون بمؤسستهم بالأساس من خلال روابط عاطفية قوية يليها الإلتزام القائم على أساس المنفعة ثم يبقى الإلتزام القائم على المعايير الأخلاقية بحاجة إلى دعم و تعزيز من خلال الثقافة التنظيمية و البرامج التوعوية.

❖ المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات

✓ أولا: اختبار التوزيع الطبيعي

جدول رقم (12): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المحور	قيمة Z	قيمة Sig
المتغير الأول:	0.137	0.200
المتغير الثاني:	0.177	0.051
الإستبيان ككل		0.180

المصدر: إعداد الطالبة اعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يشير الجدول إلى نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة باستخدام برنامج SPSS، حيث أظهرت النتائج أن جميع قيم Sig أكبر من 0.05 لجميع المتغيرات، ما يشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. بلغت قيمة Z للمتغير الأول 0.137 مع Sig= 0.200، والمتغير الثاني 0.177 قريب من الحد الفاصل Sig=0.051 و عي قيمة مقبولة إحصائيا .

ثانيا: إختبار صحة فرضيات الدراسة

- إختبار صحة الفرضية الرئيسية: يوجد دور للرقمنة في تحقيق الالتزام التنظيمي بمؤسسة بريد الجزائر
المديرية العامة عند مستوى دلالة $\text{sig}=0.05$
- H0:** لا يوجد دور للرقمنة في تحقيق الالتزام التنظيمي بمؤسسة بريد الجزائر المديرية العامة عند مستوى دلالة $\text{sig}=0.05$.
- H1:** يوجد دور للرقمنة في تحقيق الالتزام التنظيمي بمؤسسة بريد الجزائر المديرية العامة عند مستوى دلالة $\text{sig}=0.05$

جدول رقم (13): إختبار الفرضية الرئيسية

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	ثابت α الانحدار	معامل الانحدار β	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة T	القيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة Sig
الرقمنة	الإلتزام التنظيمي	44.131	0.483	0.345	0.119	2.439	5.950	0.019

المصدر: إعداد الطالبة اعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

تشير نتائج الجدول رقم (13) أن معامل الارتباط بين المتغيرين قد بلغ قيمة ($R = 0.345$) ، وهو ارتباط معنوي حيث بلغت قيمة ($\text{Sig} = 0.019$) وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين الرقمنة و الإلتزام التنظيمي ، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.119$) أي ما نسبته 11.9% من التغيرات في الإلتزام التنظيمي يرجع للتغير في الرقمنة بدرجة حرية 95 %.

أما عن المعنوية الكلية نجدها من خلال اختبار فيشر، حيث بلغت 5.950 وهي معنوية عند مستوى المعنوية 5 % ($\text{Sig} = 0.019$) $0.05 >$ بمعنى أن النموذج كليا معنوي و له دلالة إحصائية ، وقد بلغت قيمة معامل الانحدار $\beta = 0.483$ كما بلغت قيمة T المحسوبة 2.439 و بلغت قيمة ($\text{Sig} = 0.019$) وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05

و يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير للرقمنة في تحقيق الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية (علاقة طردية) و بالتالي هناك تأثير للرقمنة في تحقيق الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة .

و مما سبق يمكن كتابة معادلة خط الانحدار كما يلي:

$$Y = 0.483 X + 44.131$$

حيث: X: يمثل قيمة المتغير المستقل.

Y: يمثل قيمة التنبؤ بالمتغير التابع.

و بهذه النتائج نقبل الفرضية الرئيسية التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة و تحقيق الإلتزام التنظيمي في مؤسسة المديرية الولائية للبريد بتبسة.

- إختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد للاستراتيجية الرقمية دور في تحقيق الإلتزام التنظيمي عند مستوى دلالة $\text{sig}=0.05$.

H0: لا يوجد للاستراتيجية الرقمية دور في تحقيق الإلتزام التنظيمي عند مستوى دلالة $\text{sig}=0.05$

H1: يوجد للاستراتيجية الرقمية دور في تحقيق الإلتزام التنظيمي عند مستوى دلالة $\text{sig}=0.05$.

جدول رقم (14): إختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	ثابت الانحدار α	معامل الانحدار β	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة T	القيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة Sig
الاستراتيجية الرقمية	الإلتزام التنظيمي	14.476	2.730	0.781	0.609	8.283	68.610	0.000

المصدر: إعداد الطالبة اعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

تشير نتائج الجدول رقم (14) أن معامل الارتباط بين المتغيرين قد بلغ قيمة ($R = 0.781$) ، وهو ارتباط معنوي قوي حيث بلغت قيمة ($Sig = 0.000$) وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين الاستراتيجية الرقمية و الإلتزام التنظيمي ، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0.609 أي ما نسبته 60.9 % من التغيرات في الإلتزام التنظيمي يرجع للتغير في الاستراتيجية الرقمية بدرجة حرية 95 %.

أما عن المعنوية الكلية نجدها من خلال اختبار فيشر، حيث بلغت 68.610 وهي معنوية عند مستوى المعنوية 5 % ($Sig = 0.000$) $0.05 >$ بمعنى أن النموذج كليا معنوي و له دلالة إحصائية ، وقد بلغت قيمة معامل الانحدار $\beta = 2.730$ و قيمة T المحسوبة 8. و بلغت قيمة ($Sig = 0.000$) وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05.

و يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير للاستراتيجية الرقمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية (علاقة طردية) و بالتالي هناك تأثير للإستراتيجية الرقمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة .

و مما سبق يمكن كتابة معادلة خط الانحدار كما يلي:

$$Y = 0.730 X + 14.476$$

حيث: X: يمثل قيمة المتغير المستقل.

Y: يمثل قيمة التنبؤ بالمتغير التابع.

و بهذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الأولى التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجية الرقمية و تحقيق الإلتزام التنظيمي في مؤسسة المديرية الولائية للبريد بتبسة.

- إختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد لإدارة الموارد البشرية دور في تحقيق الإلتزام التنظيمي بمؤسسة بريد الجزائر المديرية العامة بتبسة عند مستوى دلالة $sig=0.05$.

H0: لا يوجد لإدارة الموارد البشرية دور في تحقيق الالتزام التنظيمي بمؤسسة بريد الجزائر المديرية العامة بتبسة عند مستوى دلالة $\text{sig}=0.05$.

H1: يوجد لإدارة الموارد البشرية دور في تحقيق الالتزام التنظيمي بمؤسسة بريد الجزائر المديرية العامة بتبسة عند مستوى دلالة $\text{sig}=0.05$.

جدول رقم (15): إختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	ثابت α الانحدار	معامل الانحدار β	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة T	القيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة Sig
إدارة الموارد البشرية	الالتزام التنظيمي	42.001	0.597	0.269	0.072	1.851	3.426	0.001

المصدر: إعداد الطالبة اعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

تشير نتائج الجدول رقم (15) أن معامل الارتباط بين المتغيرين قد بلغ قيمة ($R = 0.269$) ، وهو ارتباط معنوي حيث بلغت قيمة ($\text{Sig} = 0.001$) وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين إدارة الموارد البشرية و الإلتزام التنظيمي ، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.072$) أي ما نسبته 7.2 % من التغيرات في الإلتزام التنظيمي ترجع للتغير في إدارة الموارد البشرية بدرجة حرية 95 %.

أما عن المعنوية الكلية نجدها من خلال اختبار فيشر، حيث بلغت 3.426 وهي معنوية عند مستوى المعنوية 5 % ($\text{Sig} = 0.001$) $0.05 >$ بمعنى أن النموذج كليا معنوي و له دلالة إحصائية ، وقد بلغت قيمة معامل الإنحدار β 0.579 و قيمة T المحسوبة 1.851 و بلغت قيمة ($\text{Sig} = 0.001$) وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 .

و يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية (علاقة طردية) و بالتالي هناك تأثير لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة .

الفصل الثاني: واقع الرقمنة والالتزام التنظيمي بالمديرية الولائية للبريد بتبسة

و مما سبق يمكن كتابة معادلة خط الإنحدار كما يلي:

$$Y = 0.579 X + 42.001$$

حيث: X : يمثل قيمة المتغير المستقل.

Y : يمثل قيمة التنبؤ بالمتغير التابع.

و بهذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الأولى التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية و تحقيق الإلتزام التنظيمي في مؤسسة المديرية الولائية للبريد بتبسة.

- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد للقيادة التحويلية دور في تحقيق الإلتزام التنظيمي بمؤسسة بريد الجزائر المديرية العامة عند مستوى دلالة $\text{sig}=0.05$.

H_0 : لا يوجد للقيادة التحويلية دور في تحقيق الإلتزام التنظيمي بمؤسسة بريد الجزائر المديرية العامة عند مستوى دلالة $\text{sig}=0.05$.

H_1 : يوجد للقيادة التحويلية دور في تحقيق الإلتزام التنظيمي بمؤسسة بريد الجزائر المديرية العامة عند مستوى دلالة $\text{sig}=0.05$.

جدول رقم (16): إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	ثابت α الإنحدار	معامل الانحدار β	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة T	القيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة Sig
القيادة التحويلية	الإلتزام التنظيمي	29.558	1.128	0.519	0.269	4.027	16.215	0.000

المصدر: إعداد الطالبة اعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

تشير نتائج الجدول رقم (16) أن معامل الارتباط بين المتغيرين قد بلغ قيمة ($R = 0.519$) ، وهو ارتباط معنوي حيث بلغت قيمة ($\text{Sig} = 0.000$) وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود علاقة

ارتباط طردية بين القيادة التحويلية و الإلتزام التنظيمي ، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.269$) أي ما نسبته 26.9% من التغيرات في الإلتزام التنظيمي يرجع للتغير في القيادة التحويلية بدرجة حرية 95 %.

أما عن المعنوية الكلية نجدها من خلال اختبار فيشر، حيث بلغت 16.215 وهي معنوية عند مستوى المعنوية 5 % ($Sig = 0.000$) $0.05 >$ بمعنى أن النموذج كليا معنوي و له دلالة إحصائية ، وقد بلغت قيمة معامل الانحدار $\beta = 1.128$ و قيمة T المحسوبة 4.027 و بلغت قيمة ($Sig = 0.000$) وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 .

و يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير للقيادة التحويلية في الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية (علاقة طردية) و بالتالي هناك تأثير للقيادة التحويلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة .

و مما سبق يمكن كتابة معادلة خط الانحدار كما يلي:

$$Y = 1.128 X + 29.558$$

حيث: X: يمثل قيمة المتغير المستقل.

Y: يمثل قيمة التنبؤ بالمتغير التابع.

و بهذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الأولى التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و تحقيق الإلتزام التنظيمي في مؤسسة المديرية الولائية للبريد بتبسة.

- إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد للثقافة التنظيمية دور في تحقيق الإلتزام التنظيمي بمؤسسة بريد الجزائر المديرية العامة عند مستوى دلالة $sig=0.05$.

H0: لا يوجد للثقافة التنظيمية دور في تحقيق الإلتزام التنظيمي بمؤسسة بريد الجزائر المديرية العامة عند مستوى دلالة $sig=0.05$.

H1: يوجد للثقافة التنظيمية دور في تحقيق الإلتزام التنظيمي بمؤسسة بريد الجزائر المديرية العامة عند مستوى دلالة $sig=0.05$.

جدول رقم (17): إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	ثابت α الانحدار	معامل الانحدار β	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة T	القيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة Sig
الثقافة التنظيمية	الإلتزام التنظيمي	50.248	0.027	0.515	0.260	0.098	0.010	0.000

المصدر: عداد الطالبة اعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

تشير نتائج الجدول رقم (17) أن معامل الارتباط بين المتغيرين قد بلغ قيمة ($R = 0.515$) ، وهو ارتباط معنوي حيث بلغت قيمة ($Sig = 0.000$) وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي ، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.260$) أي ما نسبته 26% من التغيرات في الإلتزام التنظيمي يرجع للتغير في الثقافة التنظيمية بدرجة حرية 95 %.

أما عن المعنوية الكلية نجدها من خلال اختبار فيشر، حيث بلغت 0.010 وهي معنوية عند مستوى المعنوية 5 % ($Sig = 0.000$) $0.05 >$ بمعنى أن النموذج كليا معنوي و له دلالة إحصائية ، وقد بلغت قيمة معامل الانحدار $\beta = 0.027$ و قيمة T المحسوبة 0.098 و بلغت قيمة ($Sig = 0.000$) وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 .

و يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير للثقافة التنظيمية في الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية (علاقة طردية) و بالتالي هناك تأثير للثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة .

و مما سبق يمكن كتابة معادلة خط الانحدار كما يلي:

$$Y = 0.027 X + 50.248$$

حيث: X : يمثل قيمة المتغير المستقل.

Y : يمثل قيمة التنبؤ بالمتغير التابع.

و بهذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الأولى التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و تحقيق الإلتزام التنظيمي في مؤسسة المديرية الولائية للبريد بتبسة.

خلاصة الفصل التطبيقي

تم التطرق في هذا الفصل إلى معلومات عامة حول مؤسسة المديرية العامة للبريد ولاية تبسة و الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها في مسعى كل من الرقمنة و الإلتزام التنظيمي، بالإضافة إلى أقسام و مهام ووظائف الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث تم إسقاط الإطار النظري منها على متغيرات الدراسة لمعرفة دور الرقمنة في تحقيق الإلتزام التنظيمي لمجموع موظفي المؤسسة، كما تم إجراء دراسة إحصائية لآراء عينة عشوائية لـ 46 موظف لمعرفة مدى دور الرقمنة في تحقيق الإلتزام التنظيمي، حيث تمت المعالجة الإحصائية للبيانات عن طريق الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS V 26)، حول عبارات الاستبيان الذي يتفرع إلى جزئين الأول للرقمنة بأبعادها الاستراتيجية الرقمية و إدارة الموارد البشرية و القيادة التحويلية و الثقافة التنظيمية و الجزء الثاني للإلتزام التنظيمي

الخاتمة

خاتمة

في ضوء ما تم التوصل إليه من خلال هذه الدراسة ؛ يمكن القول أن الرقمنة باتت تمثل عاملا حاسما و مؤثرا في صياغة نماذج حديثة للإدارة التنظيمية لما توفره من أدوات تقنية متقدمة تسهم في إعادة هيكلة العمليات الداخلية و تعزيز الكفاءة و تحقيق مستويات أعلى من الإلتزام التنظيمي .

و قد بينت نتائج الدراسة أن الرقمنة تسهم في تعزيز الإلتزام التنظيمي من خلال عدة أبعاد أهمها تحسين عمليات الاتصال الداخلي و بناء فرق عمل فعالة و زيادة مستوى الشفافية و الوضوح في الإجراءات و السياسات و تسهيل مراقبة الأداء الفردي و الجماعي. بالإضافة إلى تمكين الموظفين من الوصول إلى المعلومات و البيانات و الموارد بطريقة سلسة و سريعة و آمنة، كل هذه العوامل تؤدي إلى خلق بيئة عمل محفزة على الانضباط و قائمة على المسائلة و التفاعل المستمر .

كما أكدت الدراسة أن المؤسسات التي تتبنى نظم رقمية فعالة و توفر برامج تدريبية باستمرار لموظفيها و تعتمد ثقافة تنظيمية داعمة لعملية الرقمنة تكون أكثر قدرة على ترسيخ الإلتزام التنظيمي و تعزيز الانتماء و الولاء للمؤسسة .

غير أن الرقمنة رغم مزاياها الكبيرة تظل عملية معقدة تتطلب تهيئة معرفية و ثقافة تنظيمية و استراتيجية رقمية و بعيدة المدى، و توازنا بين التكنولوجيا و المورد البشري، وهو ما يفرض على المؤسسة أن تتعامل مع الرقمنة ليس كأداة تقنية فقط ، بل دمجها مع منظومة القيم و الممارسات التنظيمية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج و الإقتراحات كما يلي:

نتائج الدراسة

- وجود علاقة دالة إحصائيا بين الرقمنة و الإلتزام التنظيمي معنوية التأثير، حيث قيمة $Sig = 0.019$ وهو أقل من 0.05 بالتالي يمكن القول أن للرقمنة دور هام و بارز في تحقيق الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة الولائية لبريد الجزائر ببنسة؛

- للاستراتيجية الرقمية دور هام و بارز في تعزيز الإلتزام التنظيمي داخل مؤسسة بريد الجزائر و هو ما يعزز تبني و تكريس استراتيجية رقمية متكاملة كأداة فعالة لتعزيز السلوك التنظيمي للموظفين؛
- لإدارة الموارد البشرية تأثير ذو دلالة إحصائية لكنه محدود على الإلتزام التنظيمي داخل مؤسسة بريد الجزائر فرغم وجود تأثير إلا أن قوته و تأثيره التفسيري أقل مقارنة بالاستراتيجية الرقمية .بالتالي يجب على المؤسسة إلى تبني مقاربة متكاملة تجمع بين الجوانب التكنولوجية و البشرية لتعظيم دور الرقمنة على سلوكيات وولاء الموظفين بالتالي تحقيق الإلتزام التنظيمي.
- القيادة التحويلية تؤثر بشكل ايجابي و معنوي على الإلتزام التنظيمي و يمكن اعتبارها عاملا مهما لتعزيزه داخل المديرية الولائية للبريد بتبسة.
- هناك علاقة ذات دلالة بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي و هو ما يؤكد ضرورة تحسين الثقافة التنظيمية و بالتالي سيؤدي ذلك إلى زيادة مستوى الإلتزام التنظيمي لموظفي مؤسسة المديرية الولائية للبريد ولاية تبسة.
- يمكن القول أن الرقمنة تسهم في تحسين نظم التواصل و ضبط الإلتزام و تقليل الفجوات الإدارية و هو ما ينعكس بدوره على سلوكيات الموظفين بالمؤسسة الولائية للبريد الجزائر بتبسة و من هذا المنطلق تؤكد الدراسة على أهمية توسيع الحلول الرقمية و ربطها بآليات إدارة الموارد البشرية لتحقيق أفضل النتائج مستقبلا.

التوصيات

- على المؤسسة محل الدراسة الإلتزام بالشفافية و تعزيز شعور الموظف بالإلتزام من خلال الإطلاع المستمر على مختلف القرارات الإدارية؛
- العمل على إلغاء البيروقراطية في مختلف المعاملات الإدارية ؛
- العمل على التكثيف من أنظمة تقييم رقمية شفافة و موضوعية لكل موظف تعكس التزامه بدقة ؛ كونها تشعر الموظف بالعدالة التنظيمية و بالتالي ضمان تحقيق الإلتزام التنظيمي؛
- تقديم حوافز إلكترونية مثل النقاط او الشهادات أو المكافآت المالية المودعة رقميا.

- لابد من تكثيف البرامج التدريبية في مجال الرقمنة و التطبيقات الحديثة لاستخدامها في الأداء و الإبداع في تحسين الأداء؛
- تكثيف الحوافز المادية و المعنوية للموظفين الذين يلتزمون بالخدمات الرقمية على أكمل وجه؛
- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بتحسين الأداء و الذين يلتزمون مع المؤسسة لتعظيم قيمة خدماتها.

آفاق الدراسة

- أثر الرقمنة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية ؛
- دور القيادة الرقمية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين ؛
- أثر النظم المعلوماتية الحديثة في اتخاذ القرارات الإدارية؛
- تأثير الرقمنة على جودة الخدمات العمومية ؛
- دور الثقافة الرقمية التنظيمية في تعزيز ولاء الموظفين؛
- دور الذكاء الاصطناعي في تحسين بيئة العمل و تعزيز الإلتزام التنظيمي؛
- الرقمنة كأداة لإدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات العمومية؛
- أثر التدريب الرقمي على تطوير كفاءات المورد البشري؛
- أثر استخدام نظم المعلومات الإدارية على تقليص مقاومة التغيير لدى الموظفين

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر و المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

❖ الكتب

- 1- نجلاء أحمد يس، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، دار العربي للنشر و التوزيع، مصر، 2013.
- 2- عهود يوسف مظهر خطيب، إدارة التحول الرقمي في المنظمات: منظور استراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، فلسطين، 2024.
- 3- مهدي صالح مهدي السامرائي، الفكر الإداري و القيادي الحديث، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2020.
- 4- الزبيدي محمد العامر، السلوك التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
- 5- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 6- محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، دار حورس للنشر و التوزيع، مصر، 2005.
- 7- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص: 109.
- 8- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار الأمة للطباعة و النشر، الجزائر، 2001، ص: 41.
- 9- مدحت محمد أبو النظر، " إدارة و تنمية الموارد البشرية: اتجاهات معاصرة "، ط01، دار النيل العربية للنشر و التوزيع، مصر، 2020.
- 10- الطاهر مجاهدي، مدخل إلى علم النفس: التنظيم و العمل"، ط 01، دار باحث للنشر و الإشهار، لبنان، 2018.

- 11- أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2020.
- 12- محمود سلمان العميان، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال "، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2002.
- 13- خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والانسانية، جسر للنشر والتوزيع، المحمدية، الجزائر، 2008، ص 131.
- 14- سامي محمد ملحم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2002، ص ص 286-287.
- 15- عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، البحث العلمي و التحليل الإحصائي، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص ص: 18-19.
- 16- عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط2، الجزائر
- 17- فريد النجار، دور تكنولوجيا المعلومات في التحول نحو المنظمة الرقمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004.

❖ المجلات

- 01- أحمد الكبيسي، تطور النظم في المكتبات من الحوسبة إلى الرقمنة الافتراضية، مجلة العربية، المجلد 300، العدد 29.
- 02- آمال وهبة، ابتسام قارة، التحول الرقمي في الجزائر بين الآفاق و التحديات، المجلد 08، العدد 01، الجزائر، 2022.
- 03- بسام وزناجي، أهمية الرقمنة في ترشيد و عقلنة السلوك التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مجلة مقدمة للدراسات الإنسانية و الاجتماعية، المجلد 09، العدد 02، الجزائر، ديسمبر 2024.

- 04- محمد أحمد الغبيري، حسن حسين عبد الرحمان، واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية، مجلة العلوم الإدارية و المالية، جامعة الملك خالد، المجلد 04، العدد 03، السعودية، 2024.
- 05- رانية عبد المنعم شمعة، منى محمد صالح، تحليل أثر التحول الرقمي على فعالية الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية، مجلة البحوث الإدارية و المالية و الكمية، المجلد 03، العدد 04، مصر، ديسمبر 2023.
- 06- آسيا بلقاضي، متطلبات التحول الرقمي ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في قطاع الاتصالات: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر سطيف، مجلة التمويل و الاستثمار و التنمية المستدامة، المجلد 09، العدد 01، 2024.
- 07- صبرينة بن عطا الله، أحمد تيمزار، استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية: من الرؤية إلى التطبيق العملي، مجلة البصائر، المجلد 03، العدد 02، الجزائر، 2024.
- 08- ربيع قرين، تقنيات التحول الرقمي و استراتيجياته: نماذج عن قصص فشل ونجاح لشركات عالمية، مجلة المشكلة الاقتصادية و التنمية، المجلد 02، العدد 02، الجزائر، 2023.
- 09- سهيلة مهري، بلال بن جامع، نحو استراتيجية لنجاح مشاريع رقمنة الوثائق: التخطيط العملي بمشروع رقمنة الوثائق بمؤسسة سوناطراك، مجلة بيببوفيليا لدراسات المكتبات و المعلومات، العدد 04، الجزائر، 2019.
- 10- هاني جاد أحمد حميدة، دور الرقمنة في تحقيق الاستدامة في قطاع الخدمات: تحليل نظري، مجلة بحوث العلوم الاجتماعية و التنمية، المجلد 06، مصر، ديسمبر، 2023.
- 11- عبد القادر طلحة، يزيد قادة، القيادة التحويلية كمدخل لتحقيق الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة بمؤسسة سونلغاز سعيدة، مجلة البحوث الاقتصادية و المالية، المجلد 08، العدد 02، الجزائر، 2021.

- 12- خديجة خنيط، التحول الرقمي و دوره في تحسين أداء المؤسسة:دراسة حالة مؤسسة برنث للأجهزة الكهرومنزلية، مجلة التنمية الإقتصادية، المجلد 09، العدد 01، الجزائر، 2024.
- 13- مختار وقاف، خمار زديرة، الرقمنة و إشكالية العمل الجماعي في المؤسسة المعاصرة، المجلد 09، العدد 02، الجزائر.
- 14- زهرة بن طيبة، صبرينة خليل، التحول الرقمي و علاقته بإدارة التميز في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة البلدة من وجهة نظر الأساتذة، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 17، العدد 02، الجزائر، 2022.
- 15- زين العابدين ساردو، مصطفى جزار، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر: البلدية أنموذجاً، المجلة الجزائرية للحقوق و العلوم السياسية، المجلد 08، العدد 02، الجزائر، 2024.
- 16- إيمان عامر، عبد القادر شويرفات، أثر استخدام الرقمنة على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية : دراسة حالة بلدية البيض، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 07، العدد 02، الجزائر، 2024.
- 17- آسيا بن عياش، محمد أمين أوكحيل، رقمنة المرفق العام كآلية لترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة معالم للدراسات القانونية و السياسية، المجلد 04، العدد 02، الجزائر، 2020.
- 18- ابتسام عاشوري، الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، العدد 06، الجزائر، 2021.
- 19- عبد الرحمان برقوق، هدى درنوني، الإلتزام التنظيمي: المفهوم، الأبعاد و النتائج، مجلة علوم الإنسان و المجتمع، العدد 13، الجزائر، 2014.
- 20- عز الدين سليمان، الإلتزام التنظيمي: مدخل نظري، مجلة البحوث و الدراسات الإنسانية، المجلد 18، العدد 01، الجزائر، 2024.
- 21- يوسف سيفي، محمد مزيان، عوامل الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي، مجلة التنمية البشرية، العدد 11، الجزائر، 2018.

- 22- إسماعيل العمري، عبد الفتاح أبي مولود، قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى عينة من عمال المحروقات بمنطقة ورقلة: دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية حوض بركاوي ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 28، الجزائر، 2017.
- 23- محمد لعربي، تأثير البيئة و الاستراتيجية على البناء التنظيمي للمؤسسات، مجلة الإقتصاد الجديد، العدد 06، الجزائر، 2012.
- 24- حمزة بن معتوق، العوامل المؤثرة في مستويات الإلتزام التنظيمي لدى المعلمين: دراسة ميدانية داخل المدارس الابتدائية بالمسيلة، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 16، العدد 01، الجزائر.
- 25- سيف الدين بومناد، نجاة بزايد، ممارسات تسيير الموارد البشرية و أثرها على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لتصلح البواخر بوهران، مجلة المواقف للبحوث الدراسات في المجتمع و التاريخ، مجلد 14، عدد 01، الجزائر، 2019.
- 26- سيف الدين تلي و آخرون، ممارسة إدارة الموارد البشرية و أثرها على الإلتزام التنظيمي في المؤسسات الخاصة بذوي الإعاقة بالجنوب الكبير، مجلة دراسات في الاقتصاد و إدارة الأعمال، المجلد 06، العدد 01، الجزائر، 2023.
- 27- علاء عبد الحافظ الزعيلات القرالة، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإلتزام التنظيمي في وزارة التربية و التعليم في محافظات جنوب الأردن، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية و القانونية ، المجلد 02، العدد 05، الأردن، 2018.
- 28- عبد القادر طلحة، يزيد قادة، القيادة التحويلية كمدخل لتحقيق الإلتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة:دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بسعيدة، مجلة البحوث الإقتصادية و المالية، المجلد 08، العدد 02، الجزائر، 2021.
- 29- فاطمة قوال، القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق الإلتزام التنظيمي، مجلة العلوم القانونية و السياسية، المجلد 12، العدد 01، الجزائر، 2021.
- 30- عبد الوهاب بن علي، عبد القادر بلعابد دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي "، مجلة آفاق فكرية، المجلد 09، العدد 01، الجزائر، 2011.

❖ الأطروحات و المذكرات

- 1- رشيد خطارة، الذكاء الإنفعالي و علاقته بالإلتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الابتدائي لمدينة غرداية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، تخصص: علم النفس التربوي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2019.
 - 2- محمد إسماعيل داوود الجماسي، العلاقة بين الإلتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القيادة و الإدارة، أكاديمية الإدارة و السياسة للإدارات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016.
 - 3- وفاء حمزاوي، صبرينة ربح الله، فعالية الإدارة الرقمية في نشاط المؤسسات العمومية الخدماتية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز أم البواقي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم الإعلام و الاتصال، كلية العلوم الانسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2021.
 - 4- فاطمة الزهراء فرحات، نور الدين جفافة، دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسات العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم الإعلام و الاتصال، كلية العلوم الانسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2020.
 - 5- سيرين بن قارة، ابتهاج زيغم، التحول الرقمي في جامعة 08 ماي 1945 - قالمة - خيار استراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية: دراسة حالة كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 ، قالمة، الجزائر، 2023.
 - 6- سفيان علا، جيلالي فقير، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الرقمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر إدارة أعمال، جامعة ابن خلدون، تيارت، كلية العلوم التجارية، الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2019-2020
- ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 2- Jaross J, and others , “ **Effective and Moral Commitment on the with drawalproass: An Evaluation of Eight**”, Management Journal, Vol 36, 1994.
- 3- Noora Zain and Kalip, “ **A Threee – Component Conceptualisation of organizational Commitement** “, Departement Management and Economics, Univercity Pendidikan Sultan IDRIS SALAH, Journal of Acadimic Research in business and Social Siences, Tanjang Malim, Peark Malayzia, Vol 06, N° 12, 216.

❖ المواقع الإلكترونية

- 1- [www . algerie poste. Com](http://www.algerieposte.com)

الملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

سنة ثانية ماستر

استبيان

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر تحت عنوان: دور الرقمنة في تحقيق الإلتزام التنظيمي / دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر - تبسة - المديرية العامة

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان للمساعدة على إتمام هذه الدراسة عن طريق الإجابة على الأسئلة المرفقة حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على إجاباتكم، مع العلم أن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة و لن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث

و في الأخير لكم منا جزيل الشكر على مساهمتكم القيمة و على مشاركتكم الفعالة في إثراء هذا الموضوع بأجوبتكم على أسئلة هذا الاستبيان

الأستاذ المؤطر: د. منى دريس

الطالبة: منية خياري

والوظيفية المحور الأول: المعلومات الشخصية
يرجى وضع علامة " x " في الخانة المناسبة

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- العمر:

أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 39 سنة
من 40 إلى أقل من 49 سنة من 50 سنة فما فوق

3- المؤهل العلمي:

ثانوي تكوين مهني ليسانس ماستر
ماجستير دكتوراه مهندس شهادة أخرى

4- المركز الوظيفي:

إطار سامي إطار عون تحكم
عون تنفيذ تقني صيانة وظيفة أخرى

5- سنوات الخبرة:

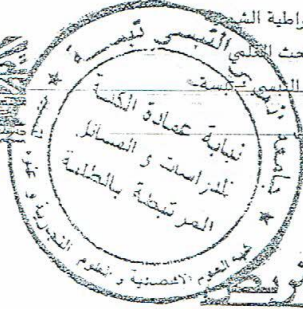
أقل من 05 سنوات من 05 إلى أقل من 10 سنوات
من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فما فوق

المحور الثاني: كفاءات مساهمة الرقمنة في تحقيق و ضبط الإلتزام التنظيمي داخل مؤسسة بريد الجزائر - تبسة-

يرجى وضع علامة x في الخانة المناسبة

الرقم	البعد	عبارة كل بعد	درجة الموافقة				
			موافق بشدة	موافق	متوسط	غير موافق	غير موافق بشدة
الجزء الأول: نظام الرقمنة في مؤسسة بريد الجزائر فرع تبسة – المديرية العامة -							
01	الاستراتيجية الرقمية	تمتلك المؤسسة استراتيجية رقمية واضحة					
02		تتوافق الاستراتيجية الرقمية للمؤسسة مع أهدافها					
03		حققت الرقمنة تخفيض مدة وتكلفة إنجاز الأعمال					
04		تحرص المؤسسة على تطوير استراتيجيتها الرقمية					
05		عوضت الرقمنة أسلوب العمل بالأوراق (صفر ورق)					
06	إدارة الموارد البشرية	تمتلك المؤسسة موظفين ذوي مهارات عالية في مجال التكنولوجيا والرقمنة					
07		تمتلك المؤسسة فريق لصيانة الأجهزة و تطوير البرمجيات					
08		تحرص المؤسسة على توظيف موظفين يمتلكون خبرات في مجال العمل الرقمي					
09		تعمل المؤسسة على تدريب الموظفين لاستخدام التكنولوجيا الرقمية					
10	القيادة التحويلية	يشجعك مسؤولك على تحسين و تطوير مهاراتك					
11		يكلفك مسؤولك و يفوضك للقيام بجزء من مهامه					
12		يهتم مسؤولك بالمشاكل التي قد تواجه سير أعمالك					
13		يزيد مسؤولك من حماسك و رغبتك في انجاز أعمالك					
14		يوزع مسؤولك المهام حسب احتياجات المؤسسة					
15	الثقافة التنظيمية	ساهمت الرقمنة في أداء المهام دون الحاجة لرقابة المسؤولين					
16		تتوفر المؤسسة على منصة رقمية لتقديم الشكاوي					
17		يمكن الموظفون من أداء جزء من مهامهم من هواتفهم الذكية باستخدام برامج تقدمها المؤسسة					
18		تقدم المؤسسة استبيانات إلكترونية باستمرار للموظفين لمعرفة آرائهم					
19		تتيح المؤسسة بيئة عمل تشجع على الإبداع و الابتكار الرقمي					
الجزء الثاني: الإلتزام التنظيمي بمؤسسة بريد الجزائر – المديرية العامة - تبسة -							
20	الإلتزام الاستمراري	أبذل قصارى جهدي لمساعدة مؤسستي على النجاح					
21		أشعر بالفخر كوني أحد أعضاء هذه المؤسسة					
22		لدي رغبة قوية في قضاء ما تبقى من حياتي الوظيفية بمؤسستي					
23		أشعر أن الوقت الذي أستغرقه في عملي هو أيضا تطوير لقدراتي					
24	الإلتزام العاطفي	أشعر أن مؤسستي تستحق مني الوفاء و الإخلاص					
25		أشعر بالإلتزام تجاه زملائي و هو ما يدفعني للبقاء في منصبي					
26		أشعر أن مغادرة مؤسستي حاليا هو قرار خاطئ					

				لمؤسستي فضل كبير علي و على عائلتي		27
				أشعر بالخوف من مغادرة منصبي لأن أموراً كثيرة في حياتي ستتعدّد	الإلتزام المعياري	28
				بقائي في العمل بمؤسستي حتّى نهاية مساري المهني أمر يسعدني		29
				أشعر بالاهتمام الشديد لوضع مؤسستي مستقبلاً		30
				مكان عملي بمؤسستي مريح و مستقر يشجع على التطوير و الابتكار		31



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي



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

اتفاقية التريض

الرقم: 2025/

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

مع المؤسسة : نريد الجزائر - فرع تبسة
مقرها : وسط المدينة جاد مؤسسة احادتمارية سابقا

ممثلة من طرف :

الوظيفة:

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تريض تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم :

1- حياتي حسيّة 2-
ماستر التخصص إدارة أعمال المؤسسات
عنوان المذكرة: دور الرقمنة في تحقيق الالتزام التنظيمي
الاستاذ المشرف : دريش حنين

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تريض تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم :

1- 2- 3- 4- 5-

ليسانس التخصص :

عنوان تقرير التريض:

الاستاذ المشرف :

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

تخصص الطلبة المعنيين

..... إلى: الفترة من:

المادة الخامسة:

المادة السادسة: خلال التريض التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتريص مجموع الموظفين في وجاته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن تريضهم مجموع الندابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لهم الاخطاء الممكنة.

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

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

ادارة المؤسسة المستقبلية

مدير وحدة البريد الولائية قنيسة
دكوي عبد العزيز



المادة الثانية: يهدف هذا الترخيص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في

تخصص الطلبة المعنيين

المادة الثالثة: الترخيص التطبيقي يجري في مصلحة

الفترة من: الى:

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

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمساعدة تنفيذ الترخيص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل للتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب للمتريص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

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

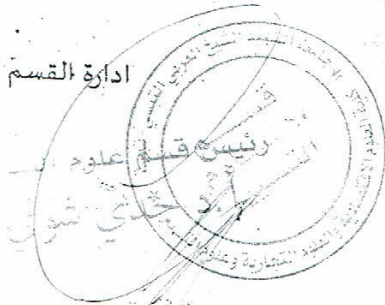
المادة السابعة: في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في انهاء تريص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

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

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

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

ادارة القسم



ادارة المؤسسة المستقبلة



مدير وحدة البريد الولائية تبسة
دكوي عبد العزيز

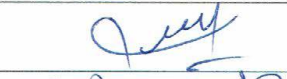
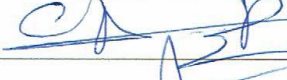
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الشهيد العربي التبسي - تبسة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم: علوم التسيير

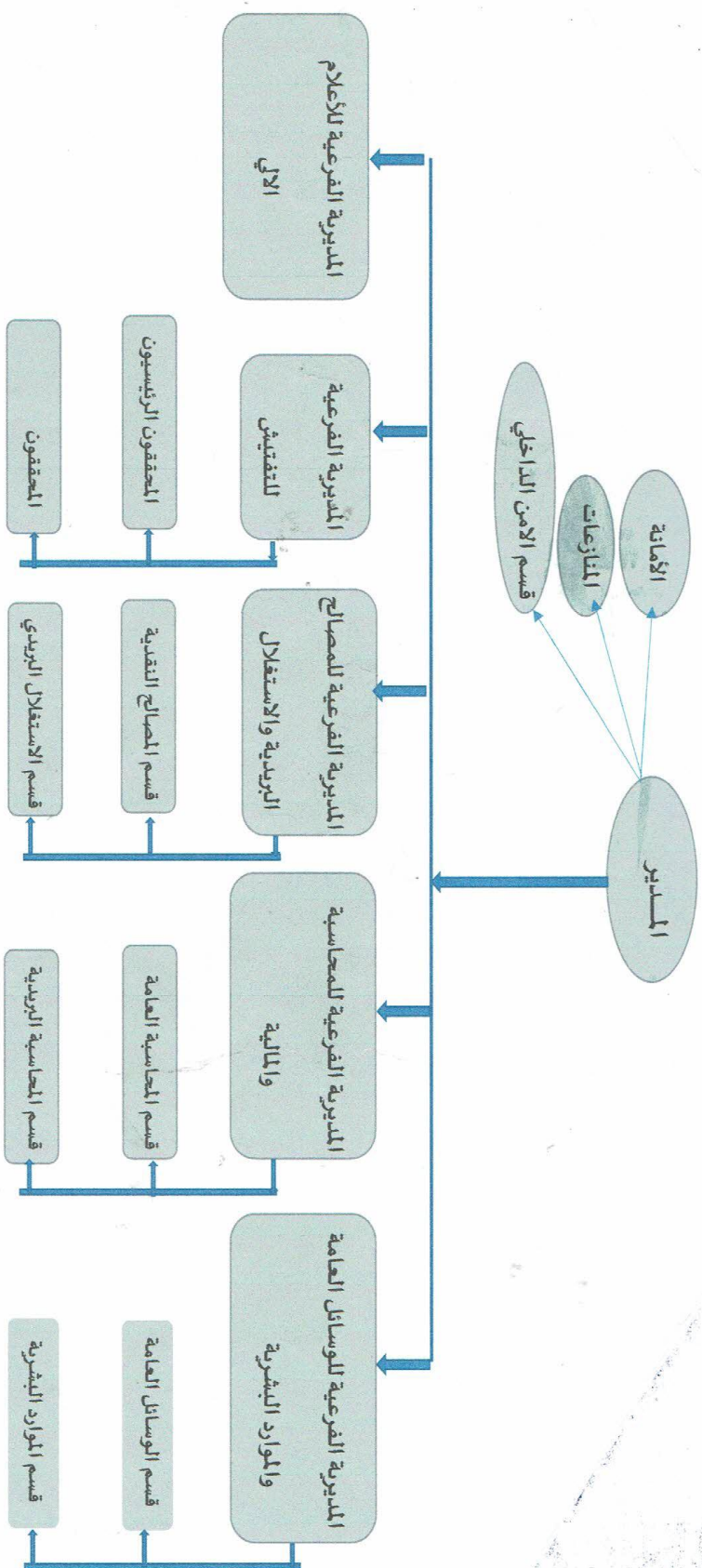
الأستاذ المؤطر: منى دريس

الطالبة: منية خياري

ماستر: إدارة أعمال المؤسسات

قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	اسم و لقب الأستاذ	الإطار الوظيفي	الإمضاء
01	زرزور براهيم	أستاذ التعليم العالي	
02	لطيفة بهلول	أستاذ التعليم العالي	
03	شفاء حمد	أستاذ التعليم العالي	
04	وداد بن قيراط	أستاذ مساعد - أ -	
05	كوثر رامي	أستاذ مساعد - ب -	



اختبار الفا كرومباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,836	31

اختبارت المعلومات الوظيفية

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	28	60,9	60,9	60,9
	انثى	18	39,1	39,1	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 30 سنة	3	6,5	6,5	6,5
	من 30 الى اقل من 39 سنة	4	8,7	8,7	15,2
	من 40 الى اقل من 49 سنة	25	54,3	54,3	69,6
	من 50 سنة فما فوق	14	30,4	30,4	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	3	6,5	6,5	6,5
	تكوين مهني	4	8,7	8,7	15,2
	ليسانس	12	26,1	26,1	41,3
	ماستر	22	47,8	47,8	89,1
	ماجستير	4	8,7	8,7	97,8
	دكتوراه	1	2,2	2,2	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

المركز الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطار سامي	13	28,3	28,3	28,3
	إطار	17	37,0	37,0	65,2
	عون تحكم	6	13,0	13,0	78,3
	عون تنفيذ	7	15,2	15,2	93,5
	تقني صيانة	1	2,2	2,2	95,7
	وظيفة أخرى	2	4,3	4,3	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid من 5 إلى أقل من 10 سنوات	8	17,4	17,4	17,4
من 10 الى اقل من 15 سنة	13	28,3	28,3	45,7
من 15 سنة فما فوق	25	54,3	54,3	100,0
Total	46	100,0	100,0	

اختبار المتوسطات و الانحرافات

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q1	46	2,000	5,000	4,08696	,693657
Q2	46	2,000	5,000	4,04348	,630926
Q3	46	2,000	5,000	4,19565	,618944
Q4	46	2,000	5,000	4,17391	,676736
Q5	46	1,000	5,000	3,32609	1,136356
Q6	46	1,000	5,000	3,34783	1,251086
Q7	46	2,000	5,000	3,65217	,899812
Q8	46	2,000	5,000	3,65217	,736882

Q9	46	2,000	5,000	3,8695 7	,777709
Q10	46	2,000	5,000	3,6521 7	,822392
Q11	46	2,000	5,000	3,7826 1	,786357
Q12	46	2,000	5,000	3,8043 5	,806076
Q13	46	2,000	5,000	3,7608 7	,765500
Q14	46	2,000	5,000	3,7173 9	,834347
Q15	46	1,000	5,000	3,5652 2	,934575
Q16	46	1,000	5,000	3,0000 0	1,398412
Q17	46	1,000	5,000	3,1739 1	1,101602
Q18	46	1,000	4,000	2,5652 2	1,088366
Q19	46	1,000	5,000	3,2391 3	,992970
Q20	46	2,000	5,000	4,4130 4	,652383
Q21	46	2,000	5,000	4,3043 5	,756294
Q22	46	2,000	5,000	4,2173 9	,964090
Q23	46	2,000	5,000	4,0434 8	1,053176

Q24	46	2,000	5,000	4,43478	,778950
Q25	46	3,000	5,000	4,58696	,617381
Q26	46	3,000	5,000	4,30435	,662305
Q27	46	1,000	5,000	4,50000	,781736
Q28	46	1,000	5,000	3,32609	1,350792
Q29	46	2,000	5,000	4,30435	,865886
Q30	46	2,000	5,000	4,45652	,721311
Q31	46	1,000	5,000	3,78261	1,133589
Valid N (listwise)	46				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
نظام_الرقمنة_في_المؤسسة	46	46,000	88,000	68,60870	8,155375
الإلتزام_التنظيمي_في_المؤسسة	46	33,000	60,000	50,67391	5,827347
الإستراتيجية_الرقمية	46	14,000	25,000	19,82609	2,331469

إدارة_الموارد_البشرية	46	8,000	20,000	14,52174	2,622460
القيادة_التحويلية	46	12,000	25,000	18,71739	2,680490
الثقافة_التنظيمية	46	11,000	23,000	15,54348	3,139048
الإلتزام_التنظيمي	46	9,000	20,000	16,97826	2,924906
الإلتزام_العاطفي	46	13,000	20,000	17,82609	2,111391
الإلتزام_المعياري	46	10,000	20,000	15,86957	2,227193
Valid N (listwise)	46				

اختبارالتوزيع الطبيعي

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
نظام_الرقمنة_في_المؤسسة	,137	46	,200	,954	46	,064
الإلتزام_التنظيمي_في_المؤسسة	,177	46	,051	,913	46	,002
الاستبيان_ككل	,161	46	,180	,917	46	,003

a. Lilliefors Significance Correction

اختبار الفرضيات

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,345 ^a	,119	,099	7,740703

a. Predictors: (Constant),
الإلتزام التنظيمي في المؤسسة

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	356,543	1	356,543	5,950	,019 ^b
Residual	2636,413	44	59,918		
Total	2992,957	45			

a. Dependent Variable: نظام الرقمنة في المؤسسة

b. Predictors: (Constant), الإلتزام التنظيمي في المؤسسة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Beta		
1 (Constant)	44,131		4,370	,000
الإلتزام التنظيمي في المؤسسة	,483	,345	2,439	,019

a. Dependent Variable: نظام الرقمنة في المؤسسة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,781 ^a	,609	,600	5,155387

a. Predictors: (Constant), الإستراتيجية_الرقمية

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1823,524	1	1823,524	68,610	,000 ^b
Residual	1169,433	44	26,578		
Total	2992,957	45			

a. Dependent Variable: نظام_الرقمنة_في_المؤسسة

b. Predictors: (Constant), الإستراتيجية_الرقمية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients B Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1 (Constant)	14,476 6,579		2,200	,033
الإستراتيجية_الرقمية	2,730 ,330	,781	8,283	,000

a. Dependent Variable: نظام_الرقمنة_في_المؤسسة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,269 ^a	,072	,051	5,676361

a. Predictors: (Constant), إدارة_الموارد_البشرية

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	110,382	1	110,382	3,426	,001 ^b
Residual	1417,727	44	32,221		
Total	1528,109	45			

a. Dependent Variable: الإلتزام_التنظيمي_في_المؤسسة

b. Predictors: (Constant), إدارة_الموارد_البشرية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1 (Constant)	42,001	4,760		8,824	,000
إدارة_الموارد_البشرية	,597	,323	,269	1,851	,001

a. Dependent Variable: الإلتزام_التنظيمي_في_المؤسسة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,519 ^a	,269	,253	5,037593

a. Predictors: (Constant), القيادة_التحويلية

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	411,506	1	411,506	16,215	,000 ^b
Residual	1116,603	44	25,377		
Total	1528,109	45			

a. Dependent Variable: الإلتزام_التنظيمي_في_المؤسسة

b. Predictors: (Constant), القيادة_التحويلية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
	B Std. Error	Beta		

1 (Constant)	29,558	5,296		5,581	,000
القيادة_التحويلية	1,128	,280	,519	4,027	,000

a. Dependent Variable: الإلتزام_التنظيمي_في_المؤسسة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,515 ^a	,260	-,023	5,892552

a. Predictors: (Constant), الثقافة_التنظيمية

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	,333	1	,333	,010	,000 ^b
Residual	1527,776	44	34,722		
Total	1528,109	45			

a. Dependent Variable: الإلتزام_التنظيمي_في_المؤسسة

b. Predictors: (Constant), الثقافة_التنظيمية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1(Constant)	50,248	4,436		11,329	,000
الثقافة_التنظيمية	,027	,280	,015	,098	,000

a. Dependent Variable: الإلتزام_التنظيمي_في_المؤسسة

❖ الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور الرقمنة في تعزيز الالتزام التنظيمي داخل مؤسسة بريد الجزائر بتبسة. تمحورت الدراسة حول كيفية مساهمة الأدوات و التقنيات التكنولوجية الحديثة بمؤسسة بريد الجزائر و دراسة تأثير تطبيق أبعاد الرقمنة على مستوى الالتزام التنظيمي من خلال تحليل العلاقة بين مكونات و أبعاد الرقمنة و المتمثلة في الاستراتيجية الرقمية، المهارات الرقمية، الثقافة الرقمية، و القيادة التحويلية و بين سلوك الموظفين و مدى إلتزامهم بالقيم و الأهداف التنظيمية للمؤسسة.

و خلصت الدراسة إلى أن نجاح الرقمنة لا يعتمد فقط على توفر التكنولوجيا، بل يتعداها إلى تنمية ثقافة تنظيمية داعمة و مهارات بشرية متطورة مما يؤدي إلى تعزيز الإلتزام التنظيمي بشكل مستدام.

❖ الكلمات المفتاحية: الرقمنة، الإلتزام التنظيمي، الثقافة التنظيمية، مؤسسة بريد الجزائر

❖ Résumé :

Cette étude vise à explorer le rôle de la numérisation dans le renforcement de l'engagement organisationnel au sein de l'entreprise Algérie Poste . L'étude repose sur une analyse descriptive menée à Algérie Poste, et une étude analytique sur l'impact de l'application des dimensions de la numérisation sur l'engagement organisationnel, à travers l'analyse de la relation entre les composantes et les dimensions de la transformation numérique, telles que la culture numérique, les compétences numériques, et le leadership numérique, et le comportement des employés envers les valeurs et les objectifs de l'organisation .

L'étude a conclu que la réussite de l'intégration technologique se limite pas à l'aspect technique, mais nécessite également une culture organisationnelle favorable et un ensemble de compétences numériques, ce qui permet de renforcer l'engagement organisationnel de manière intégrée .

❖ Mots-clés : Numérisation, Engagement organisationnel, La Culture Organisationnelle, Algérie Poste .

