



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة -
كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم
التسيير



قسم علوم التسيير
الرقم التسلسلي: 2025/.....
مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل.م.د)
دفعة 2025
التخصص: إدارة أعمال

أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في مؤسسة بريد الجزائر ولاية - تبسة -

تحت إشراف الأستاذ(ة):
* هاني عبد المالك

من إعداد الطلبة:
سعيد محمد أسامة
قتال شرف الدين

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر "أ"	بن قيراط وداد
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر "ب"	هاني عبد المالك
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر "ب"	دريس مني

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر عرفان



الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

وأما بعد

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أستاذي المشرف "...."
على روح التعاون والمودة التي سادت بيننا، مما ساعدني على التغلب على الصعاب
وتحقيق النجاح.

وإني أدرك تمامًا أنني لم أصل إلى ما وصلت إليه إلا بفضل الله سبحانه وتعالى، ثم بفضل
دعاء والداي الكريمين، ومساندة أحبائي
وإني أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى حضرة اللجنة المناقشة على تفضلها بمناقشة هذه
المذكرة وإدارتها بحكمة ومهنية.

وعلى ملاحظاتهم القيمة ونصائحهم البناءة التي ستفيدني كثيرًا في تحسين تقرير تدريسي.
وإلى جميع من ساهم في إنجاز هذه الرسالة من قريبٍ أو بعيدٍ، أتقدم بجزيل الشكر
والتقدير.

وختمًا، أسأل الله تعالى أن يوفقني في مسيرتي المهنية وأن يجعلني خير سفير لجمعتي
وبلدي في المستقبل القريب
مع خالص الشكر والتقدير.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر التحول الرقمي في تعزيز الكفاءة التشغيلية بمؤسسة بريد الجزائر - ولاية تبسة، من خلال تحليل العلاقة بين أبعاده الأساسية، وهي: البعد التقني والمادي، البعد البشري، والبعد التنظيمي، وبين الكفاءة التشغيلية. وقد تم اعتماد المنهج التجريبي، باستخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة مكونة من 30 موظفًا، وتم تحليل المعطيات بواسطة برنامج SPSS v30، أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يُطبق بدرجة تتراوح بين المتوسطة والمتفوعة داخل المؤسسة، وله تأثير إيجابي ملموس على الكفاءة التشغيلية، خاصة من خلال تبسيط الإجراءات وتحسين جودة الأداء، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي ومستوى الكفاءة التشغيلية، مما يؤكد أهمية الرقمنة كخيار استراتيجي لتحسين أداء المؤسسات العمومية.

الكلمات المفتاحية: تحول رقمي، رقمنة، خدمات بريدية؛ كفاءة تشغيلية.

Abstract:

This study aims to explore the role of digital transformation in enhancing operational efficiency at Algeria Post – Tebessa Province, by analyzing the relationship between its core dimensions—namely, the technical and material dimension, the human dimension, and the organizational dimension—and operational efficiency. The study adopted a descriptive-analytical approach, using a questionnaire as the data collection tool from a sample of 30 employees. The data were analyzed using SPSS v30. The results revealed that digital transformation is implemented at a medium to high level within the institution and has a tangible positive impact on operational efficiency, particularly through streamlining procedures and improving performance quality. Furthermore, the study found a statistically significant positive correlation between the dimensions of digital transformation and the level of operational efficiency, highlighting the importance of digitalization as a strategic option for improving the performance of public institutions.

Keywords: Digital transformation; Digitalization; Postal services; operational efficiency.



الصفحة	المحتوى
I	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
IV	فهرس الأشكال
V	فهرس الصور
V	فهرس الملاحق
من أ إلى ح	مقدمة
من 17 إلى 37	الفصل الأول: الإطار النظري للتحويل الرقمي
18	مقدمة الفصل الأول
19	المبحث الأول: ماهية التحويل الرقمي
19	المطلب الأول: نشأة ومفهوم التحويل الرقمي
22	المطلب الثاني: أهمية التحويل الرقمي وأهداف
24	المطلب الثالث: متطلبات وخطوات تطبيق التحويل الرقمي في المؤسسات الخدمية
29	المبحث الثاني: أبعاد التحويل الرقمي وتحدياته
29	المطلب الأول: أبعاد التحويل الرقمي
31	المطلب الثاني: إستراتيجيات التحويل الرقمي
33	المطلب الثالث: تحديات تطبيق التحويل الرقمي في المؤسسات الخدمية
35	المطلب الرابع: واقع تطبيق التحويل الرقمي في المؤسسات الخدمية الجزائرية
37	خلاصة الفصل الأول
من 38 إلى 55	الفصل الثاني: دور التحويل الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الخدمية
39	مقدمة الفصل الثاني
40	المبحث الأول: ماهية الكفاءة التشغيلية
40	المطلب الأول: مفهوم الكفاءة التشغيلية وأهميتها
43	المطلب الثاني: أبعاد الكفاءة التشغيلية
44	المطلب الثالث: مؤشرات قياس الكفاءة التشغيلية
49	المطلب الرابع: دور الكفاءة التشغيلية في تحسين اداء المؤسسات الخدمية
50	المبحث الثاني: مساهمة التحويل الرقمي في تعزيز الكفاءة التشغيلية

50	المطلب الأول: العلاقة النظرية بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية
51	المطلب الثاني: النموذج الإقتصادي لمساهمة التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية
52	المطلب الثالث: تحديد مساهمة التحول الرقمي في تعزيز الكفاءة التشغيلية في مؤسسات الخدمات البريدية كنموذج
55	خلاصة الفصل الثاني
من 59 إلى 109	الفصل الثالث: دراسة ميدانية بريد الجزائر - ولاية تبسة -
60	مقدمة الفصل الثالث
61	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة بريد الجزائر بولاية تبسة
61	المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة بريد الجزائر وموقعها الجغرافي
65	المطلب الثاني: خدمات بريد الجزائر بولاية تبسة
68	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر
72	المطلب الرابع: حول البنية التحتية التقنية في مؤسسة بريد الجزائر بولاية تبسة ومدى جاهزيتها للتحول الرقمي
75	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
76	المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
77	المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات
80	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحصيل البيانات
90	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
90	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية
94	المطلب الثاني: تحليل نتائج المتغيرات المستقلة للدراسة
105	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة
109	خلاصة الفصل الثالث
110	خاتمة
111	أولا: نتائج الدراسة
114	ثانيا: التوصيات
115	قائمة المصادر والمراجع
121	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	عينة الدراسة	77
02	درجات الإجابة	86
03	قيمة المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة لعينة الدراسة	86
04	قيم ألفا كرونباخ	88
05	مصفوفة بيرسون لأبعاد المحور فيما بينها	89
06	مصفوفة بيرسون للمحورين	90
07	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس	91
08	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	91
09	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	92
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	93
11	تحليل آراء العينة تجاه البعد المادي والتقني	95
12	تحليل آراء العينة تجاه البعد البشري	96
13	تحليل آراء العينة تجاه البعد التنظيمي	97
14	تحليل آراء العينة تجاه محور الكفاءة التشغيلية	99
15	إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	106
16	تحليل الفرضيات	107

فهرس الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
01	خطوات ومراحل التحول الرقمي	26
02	أبعاد التحول الرقمي	31
03	إستراتيجيات التحول الرقمي	32
04	العلاقة بين وفرات الحجم والتكلفة	46
05	نموذج الهيكل - السلوك - الاداء (SCP)	48
06	مخطط هيكلي للنموذج	57
09	مؤسسة بريد الجزائر بولاية تبسة حي سكانسكا	64
10	الموقع الجغرافي لبريد الجزائر بولاية تبسة حي سكانسكا	64

66	الخدمات المالية البريدية	11
66	الخدمات النقدية المتعلقة بالبطاقة الذهبية	12
67	الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر لولاية تبسة	13
68	خدمات الرسائل والطرود	
72	مكاتب مؤسسة بريد الجزائر بولاية تبسة	14
73	تطبيق BARIDIMOB	15
74	خدمة BARIDIWEB	16
75	تطبيق ECCP	17
80	النموذج النظري للدراسة	

فهرس الملاحق

الرقم	الملحق	الصفحة
01	إتفاقية التربص	122
02	إستمارة تحكيم	124
03	إستمارة إستبيان	125
04	مخرجات SPSS	130
05	إذن بالطبع	136

مقدمة

مقدمة

يشهد العالم في الوقت الراهن تغيرات جذرية في كافة المجالات نتيجة للتحويل الرقمي الذي يشمل جميع القطاعات، بدءًا من القطاع الخاص وصولًا إلى المؤسسات الحكومية، هذا التحويل الرقمي الذي يمثل نقلة نوعية في طريقة أداء الأعمال واستخدام التكنولوجيا أصبح من العوامل الحاسمة التي تحدد فاعلية المؤسسات وكفاءتها التشغيلية، لا سيما في المؤسسات الخدمية مثل مؤسسة بريد الجزائر التي تعتبر من أبرز المؤسسات التي تقدم خدمات حيوية للمواطنين، وتلعب دورًا محوريًا في تسهيل التعاملات المالية والإدارية.

وفي الجزائر لا يزال قطاع البريد يواجه تحديات كبيرة تتعلق بتطوير خدماته وتحديث نظامه التقني. إلا أن التحويل الرقمي في هذا القطاع يمثل أملاً حقيقياً في تحسين الأداء وزيادة الكفاءة التشغيلية، حيث يساهم في تسريع الإجراءات وتقليص الوقت المستغرق لإنجاز الخدمات فضلاً عن توفير بيئة عمل أكثر فعالية وأقل عرضة لأخطاء، وعليه تبرز أهمية دراسة أثر التحويل الرقمي على الكفاءة التشغيلية في مؤسسة بريد الجزائر بولاية تبسة لما له من تأثير مباشر على مستوى الخدمة وجودتها.

أولاً: إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية

يشهد قطاع البريد في الجزائر تحولاً رقمياً يهدف إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وتسهيل تقديم الخدمات، إلا أن تطبيق هذا التحويل في مؤسسة بريد الجزائر بولاية تبسة يواجه تحديات قد تؤثر في فعاليته وأثره على الأداء المؤسسي، ومنه نطرح الإشكالية التالية:

"ما أثر التحويل الرقمي على الكفاءة التشغيلية في مؤسسة بريد الجزائر بولاية تبسة؟"

الأسئلة الفرعية:

(1) ما دور التحويل الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية في مؤسسة بريد الجزائر بولاية تبسة؟

(2) هل يوجد إرتباط بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية في مؤسسة بريد الجزائر بولاية تبسة؟؛

وما طبيعة هذا الإرتباط؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

(1) التحول الرقمي في مؤسسة بريد الجزائر بولاية تبسة يسهم بشكل كبير في تحسين الكفاءة

التشغيلية من خلال تسريع الإجراءات وتقليل الفترات الزمنية لإتمام المعاملات؛

(2) يوجد إرتباط بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية في مؤسسة بريد الجزائر بولاية تبسة، وطبيعة

هذا الارتباط إيجابي.

ثالثا: منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي لدراسة التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية وتوضيح العلاقة بين

المتغيرين: وكذا المنهج التاريخي لسرد نشأة التحول الرقمي في الجزائر ونشأة مؤسسة بريد الجزائر، كما

سيتم استخدام المنهج التجريبي من خلال تطبيق استبيانات ومقابلات مع الموظفين والمشرفين في

المؤسسة محل الدراسة لتقييم تأثير التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية.

رابعا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في جمع بيانات ومعلومات على التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية في

مؤسسة بريد الجزائر، خاصة في ولاية تبسة، حيث تعتبر هذه المؤسسة من المؤسسات الحيوية التي تقدم

خدمات أساسية للمواطنين، والمساهمة في تقديم حلول عملية لتحسين الأداء المؤسسي في ظل التحول

الرقمي، مما يساعد في تحسين جودة الخدمة وزيادة رضا المتعاملين.

خامسا: أهداف الدراسة

الهدف من هذه الدراسة يتمثل في:

- 1) إبراز أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في مؤسسة بريد الجزائر بولاية تبسة؛
- 2) إبراز العوامل التي تساهم في تحسين أو تقليص فعالية التحول الرقمي داخل المؤسسة؛
- 3) استكشاف التحديات التي قد تواجه مؤسسة بريد الجزائر أثناء تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي.

سادسا: الدراسات السابقة

يمكن ذكر بعض الدراسات السابقة التي تتقاطع مع هذه الدراسة فيما يلي:

1-دراسة تباني شيماء وآخرون (2022)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق

إستراتيجية التحول الرقمي بمديرية بريد الجزائر في ولاية قالمة، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مع استهداف عينة قصدية مكونة من 22 موظفاً من مختلف المناصب، وجمعت البيانات باستخدام الملاحظة، المقابلة، واستبيان إلكتروني. وأظهرت النتائج أن تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي أدى إلى تغييرات كبيرة في الأنشطة والمعاملات، من أهم توصيات الدراسة: مواكبة التطور التكنولوجي باستخدام وسائل حديثة في تقديم الخدمات، التدريب المستمر للموظفين لرفع الكفاءة؛

2-دراسة بسام أحمد شريف (2022)، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية التحول الرقمي

الحكومي في الجزائر كضرورة معاصرة لمواكبة ثورة المعلومات والاتصالات، وتستعرض الدراسة واقع الحكومة الإلكترونية في الجزائر من خلال مؤشرات الأمم المتحدة الخاصة بجاهزية الدول للتحول الرقمي، وتؤكد الدراسة على أن تأخر تطبيق ممارسات التحول الرقمي يؤثر سلباً على كفاءة الخدمات المقدمة ورضا المواطنين؛ وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز الاستراتيجيات

الحكومية لتطوير البنية التحتية الرقمية، رفع كفاءة الموارد البشرية، وتسريع رقمنة الخدمات الحكومية لتحقيق تحول رقمي فعال ومستدام.

3-دراسة عديلة ضياء الدين وعوام مسعود (2023)، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور

الرقمنة في تحسين أداء الخدمة العمومية في مؤسسة بريد الجزائر بوحدة ورقلة، حيث اعتمدت الدراسة على مقابلة مع مسؤول الرقمنة في المؤسسة، بالإضافة إلى استبيان ميداني شمل 93 موظفاً، واستخدمت التحليل الإحصائي عبر برنامج SPSS لتحليل البيانات. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية وطردية بين تطبيق الرقمنة (بأبعادها: الأجهزة والمعدات، البرمجيات، نظم الاتصالات والأفراد) وأداء الخدمة العمومية، مع أثر ذو دلالة إحصائية. كما بينت الدراسة أن الرقمنة ساهمت في تسريع وتسهيل العمليات، مع توصيات بالاستمرار في تطوير الرقمنة وتدريب الموظفين لتعزيز الأداء؛

4-دراسة رميساء العيون وبن عميرة سهيلة (2024)، هدفت الدراسة إلى التعرف على

دور رقمنة العمل الإداري في تحسين جودة الحياة الوظيفية بمركز جامعة التكوين المتواصل - ميلة، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبيان مكون من 37 عبارة وزُعم على عينة من 34 موظفاً تم استرداد 30 استمارة صالحة. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ، وأظهرت النتائج قبول الفرضيات ، مؤكدة أن لرقمنة العمل الإداري دوراً فعالاً في تحسين جودة الحياة الوظيفية بالمركز؛ الدراسة أشارت إلى أهمية الرقمنة في تحديث العمل الإداري وتحويله من النظام التقليدي اليدوي إلى نظام إلكتروني عصري؛

5-دراسة أمل زاهد (2025)، هدفت إلى إبراز دور استراتيجيات التحول الرقمي في رفع الكفاءة

التشغيلية والتسويقية في شركة الاتصالات السعودية، وأظهرت النتائج أن تطبيق التحول الرقمي أدى إلى تحسين كبير في العمليات التشغيلية والتسويقية، حيث أكدت الدراسة على أهمية التحول

الرقمي في تعزيز القدرة التنافسية وتحسين جودة الخدمات المقدمة، مع توصيات بزيادة التدريب وتطوير البنية التحتية الرقمية لتجاوز التحديات وتحقيق أفضل النتائج.

أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة:

تتشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تركيزها على أثر التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات والكفاءة التشغيلية مع اعتماد منهج وصفي يضمن دقة النتائج، بينما تناولت الدراسات السابقة ولايات ومؤسسات مختلفة، كما تميزت الدراسة الحالية بتركيزها على مؤسسة بريد الجزائر بولاية تبسة مع تعمق أكبر في مفهوم الكفاءة التشغيلية، وأكدت جميع الدراسات على أهمية تطوير الموارد البشرية والتدريب المستمر لمواكبة التحول الرقمي، ومنه تختلف الدراسة الحالية أيضاً في تقديم حلول عملية تتناسب مع خصوصية الواقع المحلي مما يعزز من قيمتها التطبيقية، وبالتالي تشكل الدراسة الحالية امتداداً وتكاملاً للدراسات السابقة في مجال تطوير الخدمات البريدية الرقمية بالجزائر.

سابعاً: هيكل الدراسة

سيتم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول كما يلي:

الفصل الأول: سيكون بعنوان الإطار النظري للتحول الرقمي، سيتكون من مبحثين؛ المبحث الأول بعنوان ماهية التحول الرقمي، سيشمل المطلب الأول حول نشأة ومفهوم التحول الرقمي، والمطلب الثاني حول أهمية التحول الرقمي وأهدافه، أما المطلب الثالث سيكون حول متطلبات وخطوات تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية، وبالنسبة للمبحث الثاني سيكون بعنوان أبعاد التحول الرقمي وتحدياته، وسيشمل المطلب الأول أبعاد التحول الرقمي، والمطلب الثاني حول إستراتيجية التحول الرقمي، أما المطلب الثالث حول تحديات تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية، و المطلب الثالث حول واقع تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية الجزائرية؛

الفصل الثاني: سيكون بعنوان دور التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الخدمية، سيتم تقسيمه إلى مبحثين؛ المبحث الأول بعنوان ماهية الكفاءة التشغيلية، وسيشتمل المطلب الأول مفهوم الكفاءة التشغيلية وأهميتها، والمطلب الثاني حول أبعاد الكفاءة التشغيلية، وكذا المطلب الثالث حول مؤشرات قياس الكفاءة التشغيلية، المطلب الرابع حول دور الكفاءة التشغيلية في تحسين أداء المؤسسات الخدمية، وبالنسبة للمبحث الثاني سيكون حول مساهمة التحول الرقمي في تعزيز الكفاءة التشغيلية وسيتم تقسيمه إلى المطلب الأول حول العلاقة النظرية بين التحول الرقمي الكفاءة التشغيلية، والمطلب الثاني حول النموذج الاقتصادي لمساهمة التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية، وكذا المطلب الثالث حول تحديد مساهمة التحول الرقمي في تعزيز الكفاءة التشغيلية في مؤسسات الخدمات البريدية كنموذج؛

الفصل الثالث: سيتناول الدراسة الميدانية لمؤسسة بريد الجزائر بولاية تبسة، حيث يقسم إلى ثلاثة مباحث؛ المبحث الأول يتضمن تقديمًا عامًا للمؤسسة، ويشمل المطلب الأول نشأتها وتعريفها وموقعها الجغرافي، والمطلب الثاني خدماتها بولاية تبسة، والمطلب الثالث الهيكل التنظيمي، والمطلب الرابع البنية التحتية التقنية ومدى جاهزيتها للتحول الرقمي؛ أما المبحث الثاني فيتعلق بالإطار المنهجي للدراسة، ويتضمن تحديد مجتمع وعينة الدراسة في المطلب الأول، وأدوات جمع المعلومات في المطلب الثاني، والأساليب الإحصائية المستخدمة في المطلب الثالث؛ وأخيرًا يعرض المبحث الثالث نتائج الدراسة ومناقشتها، من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية في المطلب الأول، وتحليل نتائج المتغيرات المستقلة في المطلب الثاني، واختبار فرضيات الدراسة في المطلب الثالث.

A decorative scroll frame with ornate flourishes and a central scroll-like element at the top, enclosing the text.

الفصل الأول: الإطار

النظري للتحويل الرقمي

الفصل الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي

مقدمة الفصل الأول

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تطورات تكنولوجية متسارعة أدت إلى بروز مفاهيم جديدة أعادت صياغة أساليب العمل والإنتاج والتواصل داخل المؤسسات بمختلف أنواعها، حيث فرضت الرقمنة نفسها كضرورة استراتيجية لكل مؤسسة تسعى إلى البقاء في بيئة تنافسية دائمة التغير، ولم يعد التحول الرقمي مجرد خيار تقني أو تحديث للوسائل التكنولوجية بل أصبح يمثل تحولاً شاملاً يمس البنية التنظيمية وأساليب العمل، ويعيد صياغة العلاقة مع الزبائن والشركاء ويؤثر بشكل مباشر على الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات، وقد بات من الضروري لكل مؤسسة سواء كانت اقتصادية أو خدمية أن تدرك أهمية هذا التحول وأن تعمل على تبنيه وفق استراتيجيات مدروسة تضمن تحقيق الأهداف المنشودة، فالتحول الرقمي يتطلب فهماً عميقاً لمختلف جوانبه النظرية، بما في ذلك مفهومه، مراحلها، أنواعه، وعوامله المؤثرة بالإضافة إلى التحديات والفرص التي يطرحها، ومن هنا تبرز أهمية تناول الإطار النظري للتحول الرقمي باعتباره قاعدة أساسية لفهم أبعاده المختلفة، خاصة في سياق مؤسسات الخدمات العامة مثل مؤسسة بريد الجزائر.

وسيتم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي؛

المبحث الثاني: أبعاد التحول الرقمي وتحدياته.

الفصل الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي

المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي

مع التطور السريع الذي تعرفه تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أصبح التحول الرقمي أحد أبرز المفاهيم التي تشغل حيزًا مهمًا في الدراسات الاقتصادية والإدارية الحديثة، ولم يعد التحول الرقمي يقتصر على إدخال التكنولوجيا في العمل فحسب، بل أصبح يمثل عملية شاملة تعيد بناء النماذج التقليدية للتسيير والإنتاج والخدمات، وسيتم التركيز في المبحث على ماهية التحول الرقمي، نشأته ومفهومه، أهمية التحول الرقمي وأهدافه، متطلبات وخطوات تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم التحول الرقمي

شهد مفهوم التحول الرقمي تطورًا ملحوظًا تزامنًا مع التقدم التكنولوجي والثورة الرقمية. وسيتم من خلال هذا المطلب سرد نشأة التحول الرقمي وتحديد مختلف التعاريف المرتبطة به.

أولاً: نشأة التحول الرقمي

أدى ظهور الأجهزة الذكية ومنصات التواصل الاجتماعي خلال الفترة الممتدة من سنة 2000 إلى 2015، إلى تغير جذري في الأساليب التي يستخدمها العملاء للتواصل مع المنظمات، ومن هنا بدأت المنظمات تدرك أنها أصبحت الآن قادرة على التواصل رقمياً مع زبائنهم على أساس فردي، وغالباً في الوقت الفعلي (Real Time)، كما ساهمت حزمة متنوعة من خيارات الدفع الرقمية مثل Mastercard وغيرها في ازدهار التجارة الإلكترونية، حالياً ينصب التركيز على الأجهزة الجواله والمحمولة تخلق قيمة للزبائن انطلاقاً من الكم الهائل من البيانات الشخصية للعملاء والزبائن التي تلتقطها التطبيقات المثبتة على الأجهزة والهواتف المحمولة والتي تعرف إنتشاراً واسع النطاق، تسمح هذه التكنولوجيا للمنظمات من الإستفادة من المعلومات الشخصية وتكون قادرة على تصميم منتجاتها

الفصل الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي

واتصالاتها وتفاعلاتها بشكل أفضل لتناسب احتياجات العملاء المحددة، أدت التطبيقات الجوال والحوسبة السحابية وإنترنت الأشياء والواقع المعزز والوسائط الاجتماعية ودفاتر الأستاذ العامة المحددة. أدت التطبيقات الجوال والحوسبة السحابية وإنترنت الأشياء والواقع المعزز والوسائط الاجتماعية ودفاتر الأستاذ العامة الامركزية للمعاملات مثل سلاسل الكتل (Blockchain) إلى دفع المنظمات للمشاركة الرقمية للعملاء والعمليات التي تدعم تكنولوجيا المعلومات، النقلة النوعية للأجهزة الذكية والمنصات الاجتماعية في وقتنا الحاضر كان لها تأثير قوي على طرق الإتصال بين المنظمات وفتح قنوات اتصال جديدة مع العملاء، وضمنت الاتصالات الرقمية توقعات عالية فيما يتعلق بالتوافر متعدد القنوات وتجربة خدمة العملاء التي أحدثت ثورة في "العمل في المراكز - Customer in the center" ونهج الغتصال في الوقت الفعلي، وفي ظل ظهور التكنولوجيات الجديدة، تقوم جميع الصناعات بمبادرات مختلفة لإكتشاف وإستغلال فوائد التكنولوجيا، مما أدى إلى حدوث تحولات في نماذج تشغيل الأعمال، كما يؤثر على مجموعة المنتجات، العمليات والهياكل التنظيمية على حد سواء، ويتطلب تنفيذ نموذج الأعمال الرقمي الجديد تطوير مجموعة واسعة من القدرات، بدءاً من التأثير على عقلية الناس والثقافة التنظيمية والقدرة على التغيير، كل هذه العناصر مرتبطة ببعضها البعض في ظاهرة تسمى التحول الرقمي، ويبدو أنها تشكل إستعداداً عاماً للتغيير. (جمال، 2024، صفحة 02)

ثانياً: مفهوم التحول الرقمي

شهد العالم تغيرات جوهرية بفعل التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مما أفرز مفهوماً حديثاً أصبح يمثل ضرورة حتمية لمواكبة التطورات التنافسية المتسارعة، وهو مفهوم التحول الرقمي، ويُعد التحول الرقمي مساراً استراتيجياً تتبناه المؤسسات والأفراد على حد سواء لإعادة بناء العمليات التقليدية، وكذا أساليب العمل بما يتناسب مع البيئة الرقمية الحديثة.

الفصل الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي

وقد تعددت التعاريف المتعلقة بالتحول الرقمي، فمن جهة، يُعرّف بأنه "إمكانية تكيف الشركات واستجابتها مع التغيرات التكنولوجية السريعة، من خلال تغيير نماذج أعمالها وثقافتها واستراتيجياتها، بهدف الحفاظ على استمراريته في الأسواق." (الزهيري، 2020، صفحة 03)

كما يُنظر إليه أيضًا باعتباره "العملية التي يتم فيها تحويل الكتب، والمخطوطات، والوثائق، والمواد السمعية والبصرية إلى ملفات رقمية يمكن التعامل معها عبر تكنولوجيا الحاسبات باستخدام المساحات الضوئية أو معدات وأجهزة إلكترونية أخرى." (برازة، 2022، صفحة 109)

وفي جانب آخر، "يوضح التحول الرقمي وفقًا لطرفي العرض والطلب، حيث يتمثل من جهة المؤسسات في الانتقال لاستخدام التكنولوجيا الحديثة وتطبيقاتها بشكل أمثل لتطوير الأداء وتعزيز القدرة التنافسية، أما من جهة الأفراد، فهو الحصول على الخدمات وتنفيذ الأعمال بسهولة عبر أجهزة الحاسوب والهواتف الذكية دون الحاجة المباشرة للتواصل مع المؤسسات." (شحادة، 2022، صفحة

(66)

التعريف الإجرائي للتحول الرقمي هو عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال والعمليات داخل المؤسسة بهدف تحسين الأداء، زيادة الكفاءة، وتقديم قيمة أفضل للعملاء، يتضمن هذا التحول إعادة تصميم العمليات التقليدية وتحويلها إلى أنظمة رقمية باستخدام تقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، مما يؤدي إلى تغيير جذري في طريقة تقديم الخدمات والمنتجات وتحقيق الابتكار المستمر. (Ahmed, 2023, p. 09)

عرض وعمومًا، وعليه فإن التحول الرقمي يتمثل في "التغيرات التي تحدثها التقنيات الرقمية لإنشاء عمليات وثقافات وتجارب جديدة تلبي متطلبات الأعمال والأسواق المتغيرة، مما يجعله ضرورة ملحة لبناء مؤسسة قادرة على الازدهار في العصر الرقمي.

الفصل الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي

المطلب الثاني: أهمية التحول الرقمي وأهدافه

في ظل بيئة الأعمال المتسارعة والتطورات التكنولوجية المستمرة، أصبح التحول الرقمي عاملاً رئيسياً في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات ومواجهة التحديات التنافسية، ومن هذا المنطلق، سيتم من خلال هذا المطلب إبراز أهمية التحول الرقمي وأهدافه الأساسية.

أولاً: أهمية التحول الرقمي

تتمثل أهمية التحول الرقمي فيما يلي: (المجد، 2025، صفحة 02)

- **تحسين الكفاءة التشغيلية:** يساعد المؤسسات على تحسين كفاءتها التشغيلية من خلال أتمتة العمليات وتقليل الهدر. هذا يؤدي إلى تسريع الأداء وتقليل التكاليف؛
- **تعزيز تجربة العملاء:** من خلال استخدام التقنية، يمكن للمؤسسات تقديم تجارب مخصصة للعملاء، مما يزيد من رضاهم ويعزز ولائهم. يتضمن ذلك توفير خدمات سريعة وفعالة تلبي احتياجات العملاء؛
- **دعم اتخاذ القرار:** يتيح للمؤسسات جمع وتحليل البيانات بشكل أفضل، مما يساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على معلومات دقيقة. هذه البيانات يمكن أن تكشف عن اتجاهات السوق وتوجهات العملاء؛
- **تعزيز الابتكار:** تحفز التقنية الابتكار داخل المؤسسات، يمكن للمؤسسات تجربة أفكار جديدة وتطوير منتجات وخدمات مبتكرة تلبي احتياجات السوق.

ثانياً: أهداف التحول الرقمي

الفصل الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي

يسعى العديد من المنظمات من خلال اعتماد التحول الرقمي كاستراتيجية إلى تحقيق مجموعة من

الأهداف الرئيسية على النحو التالي: (جفافلة، 2020، صفحة 66)

- توفير كمية كبيرة من المعلومات على وسائط رقمية؛
 - تسهيل عملية البحث في المجموعات الرقمية واسترجاع المعلومات بوسائل وطرق عديدة؛
 - توفير خدمات معلوماتية بتقنيات جديدة؛
 - حفظ مصدر المعلومات الأصلية من التلف؛
 - إتاحة المعلومات لأكبر عدد من المستفيدين والتعامل معها من خلال المنصات الرقمية.
- بالإضافة إلى ذلك، يهدف التحول الرقمي إلى تحقيق أهداف أخرى تتمثل فيما يلي: (أسواط، 2022، صفحة 654)

- أهداف تتعلق بتعزيز مستوى الأداء للتقليل من الأخطاء الناتجة عن الإدخال اليدوي، ونقل المعلومات بانسيابية بين الإدارات المختلفة؛
- اختصار الإجراءات الإدارية، ويقصد بها تقليص الأعمال الورقية وعدم الحاجة إلى نسخ المستندات الورقية إذا كانت متوفرة إلكترونياً؛
- الاستخدام الأمثل للطاقة البشرية، حيث يتم تخزين المعلومات بنسخة رقمية وتصبح سهلة الاستخدام، مما يوجه الطاقات البشرية للعمل في مهام أكثر إنتاجية؛
- زيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة في الأداء وذلك باستخدام التكنولوجيا المعتمدة على شبكات المعلومات؛
- إيجاد سبل أفضل للمشاركة الفعالة في العملية التنفيذية.

الفصل الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي

تعكس هذه الأهداف الدور الحيوي للتحول الرقمي في تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف من خلال الأتمتة واستخدام التكنولوجيا، كما تسهم في توجيه الموارد البشرية نحو مهام أكثر إنتاجية وتعزيز فعالية الأداء الإداري.

المطلب الثالث: متطلبات وخطوات تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية

سيتم التركيز من خلال هذا المطلب على متطلبات تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية، وكذا إبراز خطوات تطبيقه.

أولاً: متطلبات تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية

بتوفير متطلبات تطبيق الرقمنة يمكن للمؤسسات إنشاء أساس متين للتحول الرقمي وتعزيز قدرتها على التكيف مع مشهد أعمال سريع التطور؛ وللتحول الرقمي عدة متطلبات يجب توافرها، تتمثل أهمها في: (أحمد، 2023، الصفحات 117 - 119)

(1) الاعتماد على الذكاء الاصطناعي والأتمتة: لتطبيق التحول الرقمي يجب الاعتماد على الذكاء

الاصطناعي (AI) وتقنيات الأتمتة؛ ولهذا من الضروري الاهتمام باستخدام أدوات آلية لخلق

سلسلة من التطورات التي تضمن حدوث طفرة تكنولوجيا على المدى الطويل؛

(2) الالتزام بالحوسبة السحابية: يساهم استخدام الحوسبة السحابية في تمكين المؤسسة من ممارسة

جميع أعمالها التجارية من أي مكان حول العالم، وذلك عن طريق الاتصال بالإنترنت المؤمن.

ولهذا يجب الاعتماد على بنىات الحوسبة السحابية بدلاً من الأنظمة الداخلية حصرياً؛

(3) حماية البيانات وأمان المعلومات: إذا لم يتم تأمين البيانات بشكل صحيح، فهذا قد يتسبب في

حدوث العديد من المخاطر المحتملة، لهذا من الضروري تطبيق الأمن السيبراني لحماية بيانات

ومعلومات المؤسسة؛

الفصل الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي

(4) توفر استراتيجية رقمية: من الضروري وجود رؤية رقمية واضحة تدعم أهداف الشركة وتحدد

كيفية تكامل التكنولوجيا في الأعمال اليومية؛

(5) وجود قيادة تحفيزية: يجب الدعم من قادة المنظمة لتعزيز التحول الرقمي؛ توجيه الجهود نحو

تغيير ثقافي يرحب بالابتكار ويقبل التقنيات الجديدة؛

(6) إتاحة تكنولوجيا متقدمة: اعتماد أحدث التقنيات المتاحة في المجال الرقمي (مثل الذكاء

الاصطناعي، الحوسبة السحابية، الإنترنت الذكي)؛ وتحديث أنظمة المعلومات والبرمجيات لتكون

قادرة على التكامل؛

(7) تجسيد ثقافة التغيير وتطوير المهارات: تعزيز ثقافة داعمة للتغيير والابتكار؛ توفير التدريب

والتحفيز للموظفين لقبول واستخدام التقنيات الجديدة، وكذلك ينبغي تطوير المهارات الرقمية لدى

فريق العمل وتدريبهم باستمرار على التقنيات الجديدة؛

(8) تحسين العمليات: إعادة هيكلة العمليات الداخلية لتكون أكثر فاعلية باستخدام التكنولوجيا؛

تحسين سلسلة الإمداد وتحقيق التكامل بين الأقسام المختلفة؛

(9) تجربة العملاء: توفير تجارب رقمية متميزة للعملاء عبر جميع نقاط الاتصال.، وتكامل

القنوات التفاعلية مثل وسائل التواصل الاجتماعي وتطبيقات الجوال؛

(10) الامتثال والتنظيم: الالتزام بالتشريعات واللوائح المتعلقة بالتكنولوجيا والبيانات؛ تطبيق أفضل

ممارسات الأمان وحقوق الخصوصية.

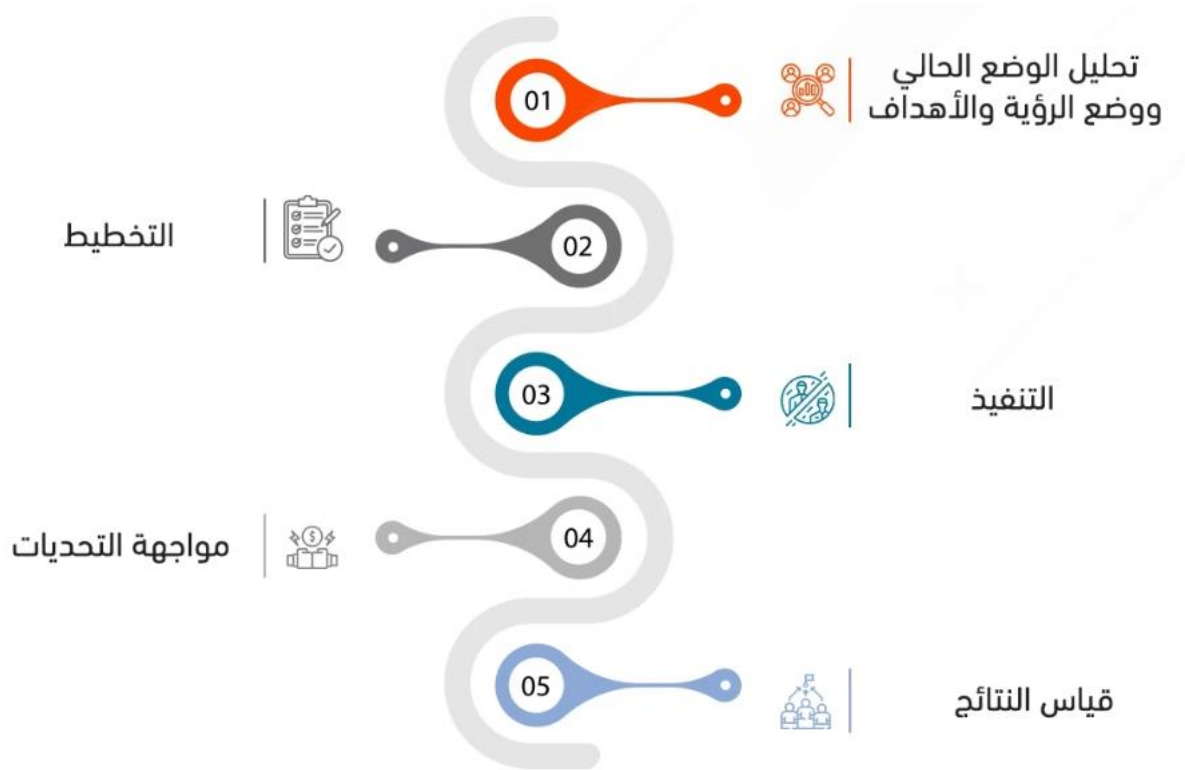
ثانياً: خطوات تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية

لتطبيق التحول الرقمي في المؤسسات، هناك عدة خطوات للتحول الرقمي التي يجب الالتزام بها

للحصول على النتيجة المطلوبة، وهي كما يلي في الشكل الموالي:

الفصل الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي

الشكل رقم (01): خطوات ومراحل التحول الرقمي



المصدر: من إعداد الطالبين، بالإعتماد على (بكه، 2025، الصفحات 01-02)

ويمكن شرح الخطوات كما يلي: (بكه، 2025، صفحة 02)

- **الخطوة الأولى:** مراحل التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية تشمل عدة خطوات رئيسية تبدأ بتحليل الوضع الحالي ووضع الرؤية والأهداف المستقبلية، تليها مرحلة التخطيط وتحديد استراتيجيات التحول، بعد ذلك يتم التنفيذ عبر تطبيق التقنيات الرقمية وتحسين العمليات، مع مواجهة التحديات المتوقعة وقياس النتائج لضمان النجاح وتحقيق الأهداف المحددة مثل عائد الاستثمار وإنتاجية الموظفين ورضا العملاء.

- **الخطوة الثانية:** وتتضمن خطوات التحول الرقمي سلسلة من المراحل التي يمكن للمؤسسات اتخاذها للاستفادة من التقنيات والعمليات الرقمية لتحسين عملياتها، وتعزيز تجارب العملاء،

الفصل الأول: الإطار النظري للتحويل الرقمي

والبقاء قادرة على المنافسة في العصر الرقمي، وقد تختلف الإجراءات المحددة بناءً على الصناعة والأهداف التنظيمية وطبيعة المبادرات الرقمية؛ والتحول الرقمي هو عملية مستمرة، ويجب أن تكون المؤسسات رشيقة في التكيف مع التقنيات الجديدة وتغييرات السوق.

- الخطوة الأولى: تحليل الوضع الحالي ووضع الرؤية والأهداف

يتم من خلالها تحليل قيمة البنية التحتية الحالية والتقنيات المستخدمة؛ تقييم مستوى تفاعل العملاء مع الشركة؛ تحديد نقاط القوة والضعف في التكنولوجيا والعمليات؛ وبعدها وضع رؤية واضحة لمستقبل الشركة الرقمي؛ ثم تحديد الأهداف التي ترغب الشركة في تحقيقها عبر التحول؛

- الخطوة الثانية: التخطيط

من الضروري قبل تطبيق التحول الرقمي عمل تقييم لنقاط القوة والضعف في الشركة، وذلك من أجل استغلال الفرص؛ كما يجب عمل دراسة لفهم السوق ومدى تأثير التحول الرقمي على المنتج أو الخدمة النهائية المقدمة للعميل. بالإضافة إلى وضع أهداف التحول الرقمي قبل البدء في تطبيق التحول الرقمي، ولكن بشرط أن تكون قابلة للقياس؛ وكذلك ضمان تجربة مميزة للعملاء تناسب متطلباتهم المتغيرة.

- الخطوة الثالثة: التنفيذ

ولتنفيذ التحول الرقمي يجب تطوير استراتيجيات التحول الرقمي التي تحدد مسار الشركة؛ والعمل على أتمتة العمليات المتكررة؛ كما يجب التأكد أن جميع العاملين بالمؤسسة على دراية كاملة بجميع جوانب التقنيات الرقمية؛ وأخيرًا، التأكد من تحسين سياق العمل، وذلك عن طريق إشراك المستخدمين في حل المشكلات التي تواجههم؛

- الخطوة الرابعة: مواجهة التحديات

الفصل الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي

ولضمان نجاح التحول الرقمي يجب مواجهة التحديات المتوقعة والتكيف معها، وكذلك تعلم كيفية التغلب عليها، والحد من المخاطر المتوقعة؛ ولهذا يجب اختيار الأدوات والأنظمة الداخلية وتطويرها للوصول إلى كفاءة أعلى؛ مع ضرورة مشاركة جميع القائمين على العمل في المؤسسة وجعلهم على اطلاع دائم بجميع جوانب العملية، وكذا علاج المشكلات التي تظهر فوراً؛

- الخطوة الخامسة: قياس النتائج:

وأخيراً، يجب قياس الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة، وذلك للتأكد من مدى نجاح مبادرة التحول الرقمي. ومن العوامل المهمة التي يجب قياسها: عائد الاستثمار الرقمي؛ إنتاجية الموظفين؛ الاعتماد والأداء؛ وكذا تجربة العملاء.

خلاصة المبحث الأول:

تناول هذا المبحث مفهوم التحول الرقمي بوصفه عملية شاملة تهدف إلى دمج التقنيات الرقمية في مختلف مجالات العمل والإدارة، مما يؤدي إلى تغيير جذري في نماذج التشغيل وتقديم الخدمات؛ كما يوضح أن التحول الرقمي لا يقتصر على استخدام التكنولوجيا فحسب، بل يشمل أيضاً تطوير الثقافة التنظيمية، وإعادة هيكلة العمليات لتحقيق الكفاءة والابتكار؛ وقد أبرز هذا المبحث أهمية التحول الرقمي كخيار استراتيجي لمواكبة التغيرات المتسارعة، وتحسين الأداء المؤسسي، وزيادة القدرة التنافسية في بيئة تعتمد بشكل متزايد على التكنولوجيا والمعلومات.

الفصل الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي

المبحث الثاني: أبعاد التحول الرقمي وتحدياته

يعد التحول الرقمي عملية شاملة تتجاوز استخدام التكنولوجيا لتشمل تغييرات في الثقافة التنظيمية والهيكل الإداري للمؤسسات؛ ورغم الفوائد الكبيرة التي يحققها، يواجه التحول الرقمي تحديات تتعلق بالبنية التحتية، الموارد البشرية، والقدرة على التكيف مع التغيرات الثقافية، ويهدف هذا المبحث إلى استعراض إبعاد التحول الرقمي في المطلب الأول، واستراتيجيات التحول الرقمي في المطلب الثاني، ثم تحديات تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية في المطلب الثالث، وفي المطلب الرابع إلى واقع تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية الجزائرية.

المطلب الأول: أبعاد التحول الرقمي

تنقسم أبعاد التحول الرقمي إلى البُعد التقني المتعلق باستخدام التكنولوجيا الحديثة، والبُعد التنظيمي الذي يركز على تغيير الهياكل وأساليب العمل، والبُعد البشري الذي يتطلب تطوير مهارات العمالي؛ ومن خلال هذا المطلب، سيتم إبراز كيفية تأثير هذه الأبعاد في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز التنافسية.

تتمثل أبعاد التحول الرقمي في ما يلي:

أولاً: البعد المادي والتقني

البنية التقنية للتحول الرقمي هي أجهزة مادية مثل أجهزة الكمبيوتر، والشاشات التفاعلية، والكاميرات، ومعدات البث والبلث، والبنية التحتية للاتصالات والشبكات اللازمة لاستخدام التعلم الإلكتروني، والتطبيقات المختلفة، كما يتم إعادة تأهيل البنية التحتية الأساسية والبنية المعلوماتية وكذا تطبيقات حديثة للتعامل مع البيانات المتزايدة، وتأمين الأمان الإلكتروني، وتطبيق أنظمة التدريب الرقمي،

الفصل الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي

والاتصالات السريعة، والعوامل والخبرات الافتراضية المناسبة؛ (محمد، 2022، الصفحات 46 - 47 بتصرف)

ثانياً: البعد البشري

تعد القوى البشرية من أهم مقومات التحول الرقمي لأنها من أبرز وسائل مواجهة الضغوط والتحديات التي تواجه المؤسسات؛ كما أنها تعد من أبرز العناصر التي تقود المجتمعات نحو التقدم والرقى في مختلف المجالات؛ إلا أن نقص الكوادر البشرية القادرة على التأقلم مع البيئة الرقمية يعد من الأمور التي تواجهها أغلب الدول، خاصة في الدول النامية. حيث إن نقص القوى البشرية المدربة على التعامل مع العصر الرقمي يعد من المعوقات للتكنولوجيا الحديثة؛ ولتنفيذ برامج التحول الرقمي لا بد من خطة لتطوير الكفاءات والقدرات البشرية؛ يتم ذلك من خلال توظيف كفاءات جديدة ذات خبرة ببرامج التحول الرقمي، وكذلك الاستفادة من الوسائل التكنولوجية المتاحة؛ (خليل، 2022، صفحة 247)

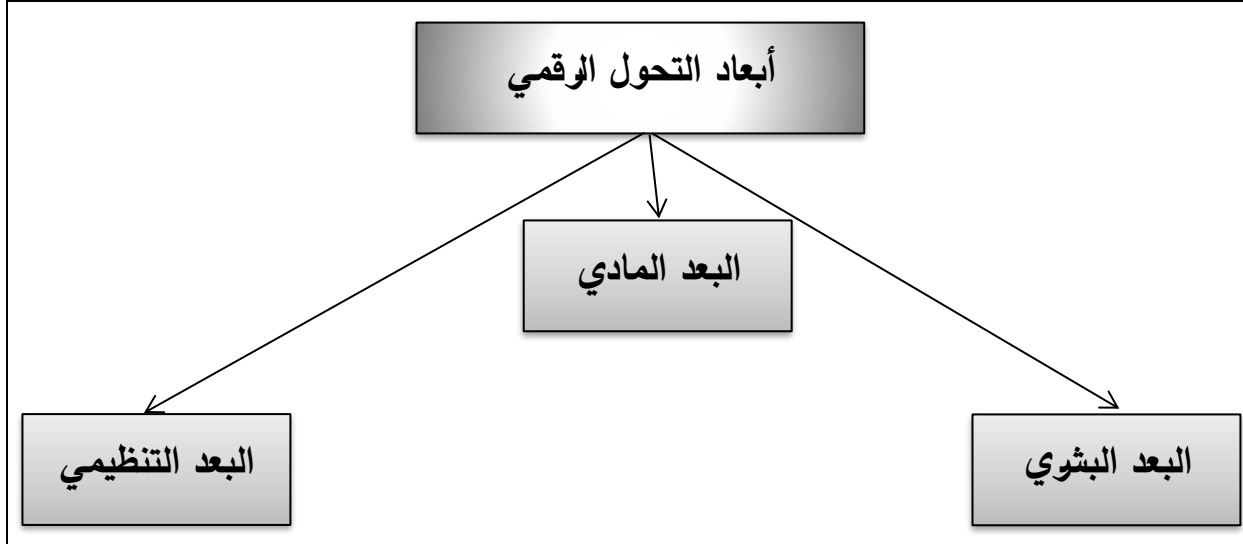
ثالثاً: البعد التنظيمي

تتطلب عملية الرقمنة تغييرات شاملة في المؤسسة، وهذا لا يقتصر على الأبعاد التقنية وتعيين المسؤول عن تكنولوجيا المعلومات فقط، بل يتعدى ذلك ليشمل تغييرات عميقة وقرارات استراتيجية مستدامة وثقافة تنظيمية تواكب التحول الرقمي. كما أن الانفتاح والشفافية في اتخاذ القرار أمر ضروري، خاصة فيما يتعلق بإدخال التقنيات الحديثة. يجب تقدير المبادرة الشخصية والابتكار، وكذلك تنمية طرق إيجابية للتعامل مع الأخطاء. يتطلب التحول الرقمي أيضاً توفير أسس لاختبار التقنيات الحديثة لتجربة التقنيات الرقمية عملياً من قبل الأفراد. (خليل، 2022، صفحة 247).

الفصل الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي

ويمكن تمثيل الأبعاد في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): أبعاد التحول الرقمي



المصدر: من إعداد الطالبين.

يعرض الشكل رقم (02) الأبعاد الأساسية للتحويل الرقمي، مبيّناً كيف يشمل هذا التحول جوانب متعددة تتكامل فيما بينها لتحقيق نقلة نوعية في أداء المؤسسات؛ ويُظهر الشكل أن التحول الرقمي لا يقتصر على إدخال التكنولوجيا، بل يشمل كذلك البعد التنظيمي (مثل إعادة هندسة العمليات)، والبعد البشري (من خلال تنمية المهارات الرقمية)، والبعد المادي والتقني (من خلال تبني فكر الابتكار والتغيير)؛ هذا التعدد في الأبعاد يُبرز شمولية التحول الرقمي ويؤكد أنه عملية استراتيجية تتطلب تكيفاً على جميع المستويات داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: إستراتيجيات التحول الرقمي

إذا أرادت المنظمة أن تتحول رقمياً يجب عليها وضع خطة عمل واضحة تراعي مواردها وقدراتها الحقيقية، وتعتبر استراتيجيات التحول الرقمي حجر الزاوية في هذه العملية، حيث يمكن تلخيص استراتيجيات التحول الرقمي في ثلاث استراتيجيات رئيسية وهي:

الفصل الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي

أولاً: استراتيجية الاستجابة للمنافسة الجديدة

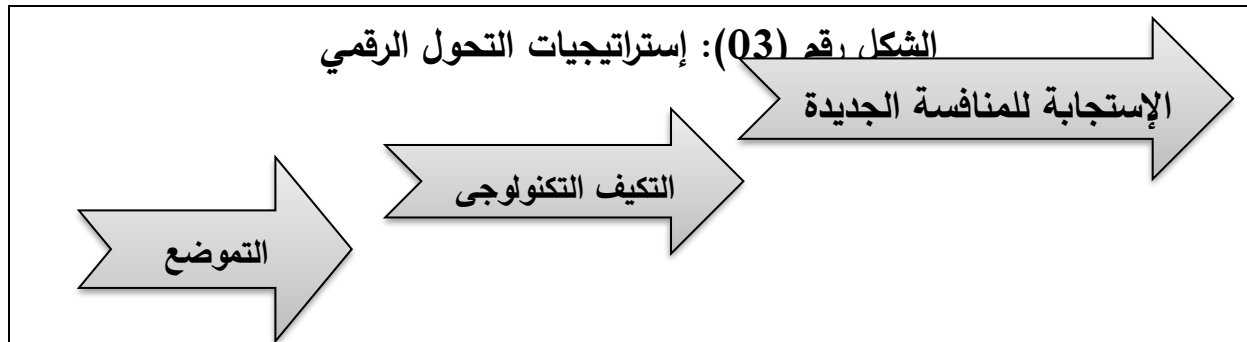
تعني هذه الاستراتيجية استجابة المنظمة لتحركات منافسيها وأنشطتهم بدلاً من أن تلتزم أو تبدأ مبادراتها الخاصة في النشاط والتغيير؛ ومن أبرز الأسباب التي تدفع المنظمات إلى اتباع هذه الاستراتيجية هو صعوبة اتخاذ الإجراءات المضادة والتكلفة العالية لتنفيذ تلك الإجراءات في المستقبل (المحمدي، 2022، صفحة 92)؛

ثانياً: استراتيجية التكيف التكنولوجي

تظهر هذه الاستراتيجية عندما تقوم المؤسسة بتطوير منتجات جديدة أو تحسينات استجابةً للابتكارات التكنولوجية في السوق؛ وتتمثل هذه الاستراتيجية في مصفوفة النمو التكنولوجي التي تتضمن الابتكار والتميز في المنتجات والخدمات (محمود، 2019، صفحة 288)؛

ثالثاً: استراتيجية التموضع:

في هذه الاستراتيجية تركز المؤسسات على استثمار تقنياتها الرئيسية في التغيير الجذري لهيكلها التنظيمي؛ الهدف هو جعل المنظمة رائدة في مجال عملها من خلال اعتماد استراتيجيات رقمية تساعد في تحقيق التفوق الرقمي، وتسمى هذه الاستراتيجية أحياناً "استراتيجية التدعيم الإلكتروني". (بريس، 2019، صفحة 207).



المصدر: من إعداد الطالبين.

الفصل الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي

ويعرض الشكل رقم (03) أبرز إستراتيجيات التحول الرقمي التي تعتمد عليها المؤسسات لتحديث بنيتها التشغيلية، حيث يُظهر الشكل التركيز على تبني التكنولوجيا وتطوير الكفاءات الرقمية وتعزيز ثقافة الابتكار؛ وتبرز هذه الإستراتيجيات كركائز أساسية لضمان نجاح التحول وتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة ومرونة.

المطلب الثالث: تحديات تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية

يواجه تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية تحديات متعددة تتراوح بين الجوانب التقنية والبشرية والتنظيمية، هذه التحديات تتطلب استراتيجيات واضحة وتخطيطاً دقيقاً لضمان تنفيذ التحول الرقمي بنجاح؛ وفي مايلي جانب من التحديات: (شيخ، 2025، صفحة 451)

- **النقص في الإمكانيات المادية والمالية:** تعاني المؤسسات من قلة الموارد المالية المخصصة لتطوير البنية التحتية الرقمية، مثل شراء الأجهزة الحديثة، إنشاء الشبكات، وتوفير التدريب اللازم للموظفين، إضافة إلى ضعف الدعم المالي من الإدارات العليا؛ كما أن تكلفة استخدام الإنترنت والبنية التحتية الرقمية تمثل عبئاً مالياً كبيراً في بعض المؤسسات؛
- **التحديات التقنية:** ضعف البنية التحتية التكنولوجية، قلة أجهزة الحاسب الآلي، ضعف تكامل الأنظمة القديمة مع الحديثة، ونقص الأدلة الإرشادية لتطبيق التحول الرقمي، بالإضافة إلى ضعف خدمة الاتصالات، كلها عوامل تعيق سير عمليات الرقمنة بسلاسة؛ كما أن تعقيد التكامل بين الأنظمة التقليدية والرقمية يشكل تحدياً كبيراً خاصة في المؤسسات التي تعتمد على أنظمة قديمة بلغات برمجية قديمة؛
- **نقص الكفاءات والمهارات البشرية:** نقص الموظفين المؤهلين والقادرين على صيانة الأجهزة الرقمية وقيادة برامج التحول الرقمي، إضافة إلى ضعف التدريب والتطوير المستمر، مما يحد من

الفصل الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي

قدرة المؤسسات على استغلال التقنيات الحديثة بشكل فعال؛ كما أن مقاومة التغيير من قبل الموظفين تعد من أبرز المعوقات التي تواجه تنفيذ التحول الرقمي.

إضافة إلى التحديات التالية: (الدوسري، 2024، صفحة 02)

- غياب التخطيط الاستراتيجي الواضح: عدم وجود رؤية واضحة وأهداف محددة للتحول الرقمي، وعدم التخطيط الجيد لفترة التغيير، يؤدي إلى تنفيذ غير منظم وغير فعال، مما يعرقل تحقيق النتائج المرجوة. كما أن غياب استراتيجية متكاملة يسبب عدم التنسيق بين مختلف الإدارات ويضعف متابعة الأداء؛
- مخاطر أمن المعلومات والبيانات: الخوف من مخاطر أمن المعلومات وانتهاكات الخصوصية يمثل تحدياً كبيراً، حيث يتطلب التحول الرقمي اعتماد تدابير أمنية صارمة لحماية البيانات الحساسة، وهو ما لا تتوفر له بعض المؤسسات.

وكذلك توجد تحديات أخرى تواجه التحول الرقمي وهي: (شلفوح، 2024، صفحة 10)

- إدارة البيانات واستخدامها: تواجه المؤسسات صعوبة في إدارة البيانات بكفاءة واستخدامها لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، مما يقلل من الاستفادة الحقيقية من التحول الرقمي؛
- التحديات التنظيمية والإدارية: البيروقراطية والأنظمة الداخلية المتشددة تعيق سرعة التغيير، بالإضافة إلى ضعف الحوافز المادية والمعنوية للموظفين للعمل في بيئة رقمية؛
- عدم التكيف مع الاحتياجات المتغيرة: تحتاج المؤسسات إلى مرونة عالية وقدرة على التكيف مع تغيرات السوق وتوقعات العملاء، وهو أمر قد يغفل عنه بعض القائمين على التحول الرقمي.

الفصل الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي

المطلب الرابع: واقع تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية الجزائرية

واقع تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية الجزائرية يعكس مرحلة انتقالية بين النمط التقليدي والإدارة الرقمية الحديثة، حيث بدأت العديد من المؤسسات الحكومية والخدمية في تبني تقنيات رقمية لتحسين جودة الخدمات وتسهيل الوصول إليها؛ على المستوى الوطني أطلقت الحكومة الجزائرية عدة مبادرات واستراتيجيات تهدف إلى تعزيز الرقمنة، (لحول، 2020، صفحة 62) مثل مخطط الحكومة الإلكترونية الذي يسعى إلى توفير خدمات رقمية متكاملة للمواطنين، وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتحسين تغطية الإنترنت في مختلف الولايات.

وفي المؤسسات الخدمية مثل بريد الجزائر، الصحة، التعليم، والدوائر الإدارية، لوحظت خطوات ملموسة نحو رقمنة العمليات الإدارية، مثل تقديم الخدمات عبر الإنترنت، استخدام قواعد البيانات الرقمية، وأتمتة الإجراءات الإدارية، مما ساهم في تقليل الوقت والجهد المبذول من قبل المستفيدين والموظفين على حد سواء؛ كما ساعد التحول الرقمي في تعزيز الشفافية وتقليل الفساد الإداري من خلال تقليل التداخل البشري في العملية. (عميرة، 2024، صفحة 75).

مع ذلك، يواجه تطبيق التحول الرقمي في الجزائر عدة تحديات جوهرية، منها: (زاهد، 2025،

صفحة 33)

أولاً: ضعف البنية التحتية الرقمية في بعض المناطق خاصة الريفية منها، حيث لا تزال خدمات الإنترنت

غير متوفرة أو ضعيفة، مما يحد من قدرة المؤسسات على تقديم خدمات رقمية فعالة؛

ثانياً: نقص الكفاءات البشرية المدربة على التكنولوجيا الرقمية، حيث تعاني المؤسسات من قلة الموظفين

المؤهلين لتشغيل وصيانة الأنظمة الرقمية، بالإضافة إلى مقاومة بعض الموظفين للتغيير بسبب الخوف

من فقدان الوظائف أو عدم التعود على التقنيات الجديدة؛

الفصل الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي

ثالثاً: غياب استراتيجية واضحة ومتكاملة للتحول الرقمي في بعض المؤسسات، مما يؤدي إلى تنفيذ مشاريع رقمية متفرقة وغير متناسقة، ويحد من تحقيق الأهداف المرجوة؛

رابعاً: قضية أمن المعلومات وحماية البيانات تشكل هاجساً كبيراً، حيث لم تتبنى جميع المؤسسات تدابير أمنية صارمة، مما يعرضها لمخاطر الاختراقات والسرقة الإلكترونية؛

ورغم هذه التحديات فإن الدعم الحكومي المتزايد والتوجه الوطني نحو الاقتصاد الرقمي يشكلان دافعاً قوياً لتسريع وتيرة التحول الرقمي؛ كما أن تجارب بعض المؤسسات الناجحة في هذا المجال تبرز أهمية الرقمنة في تحسين الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات، مما يشجع باقي المؤسسات على تبني هذه التقنيات.

وبالتالي يمكن القول إن واقع التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية الجزائرية يتسم بالتقدم التدريجي مع وجود تحديات تقنية وبشرية وتنظيمية تحتاج إلى معالجة مستمرة؛ ويتطلب الأمر تنسيقاً فعالاً بين الجهات الحكومية، الاستثمار في البنية التحتية، تطوير الموارد البشرية، ووضع خطط استراتيجية واضحة تضمن استدامة التحول الرقمي وتحقيق فوائده الكاملة للمجتمع والاقتصاد الوطني.

تشهد المؤسسات الخدمية الجزائرية في السنوات الأخيرة تقدماً ملحوظاً في مجال التحول الرقمي نتيجة تبني استراتيجيات وطنية شاملة للحكومة الإلكترونية والنهوض بالبنية التحتية الرقمية وقد أسهم ذلك في تحسين جودة الخدمات الإدارية من خلال رقمنة العمليات، حيث مكّنت الأنظمة الإلكترونية الجديدة من تسريع الإجراءات وتعزيز الشفافية في تقديم الخدمات ومع ذلك، تواجه هذه المؤسسات تحديات كبرى، أبرزها ضعف البنية التحتية الرقمية خاصة في المناطق الريفية ونقص الكفاءات والمهارات الرقمية، فضلاً عن وجود مقاومة للتغيير ومخاوف متزايدة من تهديدات أمن المعلومات.

الفصل الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي

خلاصة الفصل الأول

تناول الفصل الأول في هذه المذكرة مفهوم التحول الرقمي وأبعاده، حيث تم استعراض أهم المفاهيم المرتبطة بالتحول الرقمي وتوضيح كيفية تأثيره في المؤسسات الخدمية؛ كما تمت إبراز أهمية التحول الرقمي وأهدافه في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الشفافية، بالإضافة إلى استعراض استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات، مثل الاستجابة للمنافسة، التكيف التكنولوجي، والتموضع الرقمي؛

كما تم التطرق إلى التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي، وخاصة في المؤسسات الخدمية الجزائرية، مثل ضعف البنية التحتية في بعض المناطق ونقص الكفاءات البشرية؛ ورغم هذه التحديات، فإن هناك تقدماً ملحوظاً في الرقمنة وتبني استراتيجيات التحول الرقمي على المستوى الوطني، مع وجود دعم حكومي متزايد لاستدامة هذه التحولات. لذلك من المهم الاستثمار المستمر في التكنولوجيا والبنية التحتية، وتدريب الموارد البشرية لضمان استدامة نجاح التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية؛

وسيتم التركيز في الفصل الثاني على إبراز دور التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الخدمية كخدمات البريدية، ذلك أن التكنولوجيا تلعب دوراً مهماً في تحسين معدلات النمو الاقتصادي عموماً..

A decorative scroll frame with ornate, symmetrical flourishes at the top, bottom, and sides, enclosing the text.

الفصل الثاني: دور التحول الرقمي في
تحسين الكفاءة التشغيلية في المؤسسات
الخدمية

مقدمة الفصل الثاني

تشهد المؤسسات الخدمية في العصر الراهن تحولات عميقة نتيجة التطور التكنولوجي المتسارع، والذي فرض عليها إعادة النظر في أساليب عملها وهياكلها التشغيلية، وذلك لمواجهة التحديات المتزايدة وتحقيق مستويات أعلى من الفعالية والكفاءة. ويُعدّ التحول الرقمي من أبرز هذه التحولات، إذ يمثل عملية شاملة لإعادة تصميم العمليات والإجراءات داخل المؤسسة، وذلك بالاعتماد على تقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، الحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، بهدف تحسين الأداء وتلبية متطلبات الزبائن بفعالية أكبر.

وفي هذا الإطار أصبحت الكفاءة التشغيلية محورًا استراتيجيًا تسعى إليه المؤسسات الخدمية لضمان استدامتها وتفوقها التنافسي، فالكفاءة التشغيلية لا تقتصر على تقليل التكاليف أو تسريع الإجراءات فحسب، بل تشمل أيضًا الاستخدام الأمثل للموارد، وتحقيق جودة عالية في تقديم الخدمات، والقدرة على التكيف السريع مع التغيرات البيئية والتكنولوجية، ومنه سيتم تقسيم الفصل الثاني إلى:

المبحث الأول: ماهية الكفاءة التشغيلية؛

المبحث الثاني: مساهمة التحول الرقمي في تعزيز الكفاءة التشغيلية.

الفصل الثاني: دور التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الخدمية

المبحث الأول: ماهية الكفاءة التشغيلية

تُعد الكفاءة التشغيلية أحد المفاهيم المحورية في مجال إدارة المؤسسات، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم بفعل التقدم التكنولوجي والمنافسة العالمية، فالمؤسسات الخدمية اليوم وعلى غرار غيرها من المؤسسات مطالبة بتحقيق أقصى استفادة ممكنة من مواردها المادية والبشرية وذلك عبر تبني نظم عمل مرنة ومتكاملة تضمن لها تقديم خدمات ذات جودة عالية بأقل تكلفة وجهد ممكن، وانطلاقاً من ذلك سيتناول هذا المبحث في المطلب الأول مفهوم الكفاءة التشغيلية وأهميتها، وفي المطلب الثاني أبعاد الكفاءة التشغيلية، أما في المطلب الثالث سيتم التطرق إلى مؤشرات قياس الكفاءة التشغيلية، ثم في المطلب الرابع سيتم إبراز دور الكفاءة التشغيلية في تحسين أداء المؤسسات الخدمية.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءة التشغيلية وأهميتها

سيتم التركيز في هذا المطلب على إبراز مفهوم الكفاءة التشغيلية وكذا إبراز أهميتها:

أولاً: مفهوم الكفاءة التشغيلية

- **التعريف الإجرائي:** الكفاءة التشغيلية هي القدرة على إنجاز المزيد من النتائج أو الإنتاج

باستخدام موارد أقل، من خلال تحسين العمليات وتقليل الهدر، وقياسها بنسب تعكس العلاقة بين

المدخلات والمخرجات في المؤسسة. (الشبا، 2025، صفحة 02)

تُعرف الكفاءات التشغيلية بأنها مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات المكتسبة، التي يتم

استيعابها من خلال التعلم والتجربة في مجال معين، مما يُمكن الأفراد من أداء مهامهم بفعالية وكفاءة .

(حمداوي، 2004، صفحة 99)

وتشمل الكفاءة التشغيلية في مجال الخدمات البريدية تحسين سير العمل في فرز الطرود

والرسائل، تقليل أوقات الانتظار والتسليم، أتمة العمليات البريدية، وتحسين جودة الخدمة لزيادة رضا

الفصل الثاني: دور التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الخدمية

العملاء. كما يقاس الأداء التشغيلي عبر مؤشرات مثل نسبة التكلفة التشغيلية إلى حجم الخدمات المقدمة، سرعة التسليم، ودقة التوزيع، حيث تهدف المؤسسات البريدية إلى إنجاز أكبر قدر من الخدمات بأقل تكلفة وجهد ممكن مع المحافظة على جودة الخدمة. (يورك، 2024، صفحة 03)

وبالتالي الكفاءة التشغيلية في الخدمات البريدية تعني تحقيق التوازن الأمثل بين الموارد المستخدمة والنتائج المحققة، من خلال تبسيط العمليات، تقليل الهدر، وتحسين الأداء لضمان تقديم خدمات بريدية فعالة ومستدامة.

من خلال هذه التعاريف يمكن استخلاص أن الكفاءات التشغيلية تمثل التراكم المعرفي والمهاري الذي يمتلكه الأفراد، والذي يُمكنهم من تنفيذ العمليات الإنتاجية والتحويلية بكفاءة، ويؤجبه سلوكهم الإيجابي من خلال برامج التدريب والتطوير المختلفة.

ثانياً: أهمية الكفاءة التشغيلية

تُعد الكفاءة التشغيلية من المحاور الأساسية في أداء أعمال المؤسسة الحديثة، فهي تمثل عنصراً محورياً في تطوير أداء الأفراد والفرق التنظيمية والإدارات، وصولاً إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية الكبرى، ويمكن تحليل الكفاءات التشغيلية عبر عدة مستويات متداخلة:

(1) **على المستوى الفردي:** أصبحت الكفاءة ضرورة حيوية للفرد في بيئة العمل المعاصرة، التي تتسم بالتغير المستمر، وانعدام الاستقرار، واشتداد المنافسة. فالكفاءات تمكّن الأفراد من (رحيل، 2011، صفحة 23):

- تعزيز فرصهم في سوق العمل المتغير؛
- الحماية من مخاطر التسريح أو النقل بفعل المتغيرات التكنولوجية والتنظيمية؛
- ضمان الترقية المهنية والتطور الوظيفي من خلال امتلاك المهارات والتأهيل اللازم.

الفصل الثاني: دور التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الخدمية

(2) على المستوى الجماعي: تساهم الكفاءات في تفعيل التعاون داخل الفرق التنظيمية من خلال:

(القاسم، 2004، صفحة 37)

- تحقيق تكامل بين كفاءات الأفراد، مما يُنتج أداءً جماعياً يفوق الجهود الفردية المنعزلة؛
- بناء "شبكات الكفاءات" داخل المؤسسة، وهي أنظمة تفاعلية تعتمد على توظيف كفاءات الأفراد في إطار تعاوني لحل المشكلات وتحقيق الأهداف؛
- تحسين بيئة العمل الجماعي والتقليل من النزاعات عبر تنمية مهارات التفاهم والتواصل، ما يعزز روح الفريق.

(3) على مستوى إدارة الموارد البشرية: أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز على الكفاءات بدلاً من

الأفراد أو المناصب، وهو تحول استراتيجي يعكس: (القاسم، 2004، صفحة 38)

- اعتماد أساليب توظيف مرنة تشمل عمالاً دائمين وموسميين ومتعاقدين، وذلك وفقاً لكفاءاتهم وليس وضعهم الوظيفي؛
- إعادة هيكلة مهام الموارد البشرية لتواكب التحولات الرقمية، من خلال التوظيف الإلكتروني وإعداد المسارات المهنية انطلاقاً من تحليل الكفاءات.

(4) على مستوى المؤسسة ككل: تُعد الكفاءات أحد أهم أصول المؤسسة في عصر الاقتصاد

الرقمي، لما لها من دور في: (القاسم، 2004، صفحة 38)

- دعم الميزة التنافسية من خلال امتلاك وتطوير مهارات فريدة يصعب تقليدها؛
 - مواكبة التغيرات المرتبطة بالعولمة والثورة التكنولوجية عبر تحفيز الابتكار وتمكين الأفراد من التصرف بحرية ومسؤولية في مواجهة التحديات؛
- وبهذا يتضح أن الكفاءة التشغيلية لم تعد مجرد مفهوم تقني أو تنظيمي، بل أصبحت تمثل الإطار العام الذي تُبنى عليه النجاعة المؤسسية في جميع أبعادها.

الفصل الثاني: دور التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الخدمية

نستخلص أن الكفاءة التشغيلية من العناصر الجوهرية في تحسين أداء المؤسسات البريدية، حيث تعني تحقيق أفضل النتائج بأقل الموارد من خلال تبسيط العمليات وتقليل الهدر، وتمثل تراكماً للمعارف والمهارات التي تمكن الأفراد من أداء مهامهم بكفاءة، وتنعكس في سرعة التسليم، جودة الخدمة، وخفض التكاليف؛ وتكمن أهميتها في تعزيز الأداء الفردي، دعم التعاون الجماعي، وتطوير إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى تمكين المؤسسة من التكيف مع التحولات الرقمية وتعزيز ميزتها التنافسية في بيئة متغيرة.

المطلب الثاني: أبعاد الكفاءة التشغيلية

تتشكل الكفاءة التشغيلية من ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي:

1-المعارف النظرية (savoir) :

وتشير إلى الرصيد المعرفي الذي تمتلكه المؤسسة، سواء كان عاماً أو خاصاً، نظرياً أو تطبيقياً، علمياً أو تقنياً. هذه المعارف تُستوعب وتُدمج ضمن إطار مرجعي يسمح بتوجيه الأنشطة التشغيلية وفق ظروف محددة، كما ترتبط هذه المعارف بالقدرة على تحويل البيانات والمعطيات الخارجية إلى معلومات قابلة للاستيعاب ضمن نماذج معرفية تساعد على تطوير الأنشطة وأساليب أدائها (ناصر، 2018، صفحة 17).

2-المهارات العملية (faire – savoir) :

وهي مجموعة من القدرات المكتسبة أو الفطرية التي يحتاجها الأفراد لأداء المهام بفعالية. وتُعتبر قابلة للتطوير المستمر، إذ تشمل القدرة على التنفيذ والعمل الفعلي وفق أهداف محددة مسبقاً. وتنقسم إلى ثلاث فئات: (الستار، 2012، صفحة 83)

- المهارات الفكرية: تتعلق بالتحليل والتصور واتخاذ القرار وتقييم البدائل؛

- المهارات الفنية: تعني الاستخدام الفعال للأدوات والإجراءات التقنية؛

الفصل الثاني: دور التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الخدمية

- مهارات التعامل: تتمثل في القدرة على فهم وتحفيز الأفراد والتفاعل مع الفرق.

3- المعارف السلوكية التنظيمية (savoir – etre):

تتعلق بالجانب السلوكي للفرد، أي قدرته على توظيف مهاراته ومعارفه في سياق العمل، بما يعكس التزامًا وتحفيزًا داخليًا، فهي تمثل بعدًا أخلاقيًا وسلوكيًا يُعبّر عن هوية الفرد وطريقة تعامله مع متطلبات الأداء الوظيفي، بما يضمن التكامل بين المعرفة والمهارة والسلوك. (Martory, 2002, p. 17)

تتجلى أبعاد الكفاءة التشغيلية في مؤسسات البريد في ثلاثة محاور رئيسية: المعارف النظرية التي تمثل الرصيد المعرفي العلمي والتقني المستخدم في توجيه الأنشطة، المهارات العملية التي تشمل القدرات الفكرية والفنية والتفاعلية اللازمة لتنفيذ المهام بفعالية، والمعارف السلوكية التنظيمية التي تعكس التزام الفرد وسلوكه المهني داخل بيئة العمل؛ ويشكل تكامل هذه الأبعاد أساسًا لتحقيق أداء تشغيلي فعال ومستدام في المؤسسات البريدية.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الكفاءة التشغيلية

سيتم من خلال هذا المطلب إبراز أهم مؤشرات قياس الكفاءة التشغيلية:

أولاً: مرونة الطلب السعرية

يقصد بمرونة الطلب السعرية مدى استجابة الكمية المطلوبة من سلعة ما للتغيرات التي تطرأ على سعرها، وتعكس هذه المرونة سلوك المستهلكين تجاه تغير الأسعار، وبالتالي فإن لها أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتسعير والإنتاج والتوزيع، ويمكن التعبير عن مرونة الطلب السعرية بالعلاقة التالية:

(العيساوي، 2024، صفحة 38)

$$\text{مرونة الطلب السعرية} = \frac{\text{التغير في الكمية المطلوبة من السلعة}}{\text{التغير في سعر السلعة}}$$

الفصل الثاني: دور التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الخدمية

ويُعبّر عن مرونة الطلب السعرية بالعلاقة التالية: (العيساوي، 2024، صفحة 38)

فإذا كانت النتيجة أكبر من 1، فإن الطلب يعتبر مرناً، أي أن المستهلكين يتجاوبون بشكل كبير مع التغير في الأسعار. أما إذا كانت أقل من 1، فالطلب غير مرّن، أي أن الاستجابة السعرية تكون ضعيفة، وهو ما ينعكس مباشرة على الكفاءة التشغيلية من حيث القدرة على ضبط مستويات الإنتاج والتكلفة حسب تفاعل السوق؛ ويعد فهم هذه العلاقة أمراً حيوياً في المؤسسات الاقتصادية الحديثة، خاصة في بيئة تتسم بتقلبات السوق والمنافسة الشديدة، حيث يمكن اعتماد هذا المؤشر لتقييم مدى فاعلية استراتيجية التسعير ومدى قدرتها على تحسين العوائد بأقل التكاليف الممكنة.

ثانياً: مرونة الإحلال بين عناصر الإنتاج

تُعرّف مرونة الإحلال بأنها مدى استجابة نسبة استخدام عنصر إنتاجي معين مقارنة بعنصر آخر للتغير في أسعار هذين العنصرين، وتعبّر عن التغير النسبي في نسب عناصر الإنتاج مقابل التغير النسبي في الأسعار النسبية لهذه العناصر. (مبروكة، 2018، صفحة 18)

تُستخدم مرونة الإحلال لتحليل العلاقة التقنية بين مدخلتين إنتاجيتين x_1 و x_2 ، حيث يُمكن لأحد العنصرين أن يحل محل الآخر داخل العملية الإنتاجية، فإذا كانت مرونة الإحلال موجبة، فإن العلاقة بين المدخلتين تُوصف بأنها بديلة، أي أن زيادة استخدام أحد المدخلات يُمكن أن يُعوّض جزئياً أو كلياً بنقص في استخدام الآخر، أما إذا كانت المرونة سالبة، فإن ذلك يُشير إلى علاقة تكاملية بين العنصرين، بحيث لا يمكن الاستغناء عن أحدهما دون التأثير على فعالية العملية الإنتاجية. (مبروكة، 2018، صفحة 18)

ثالثاً: وفورات الحجم

الفصل الثاني: دور التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الخدمية

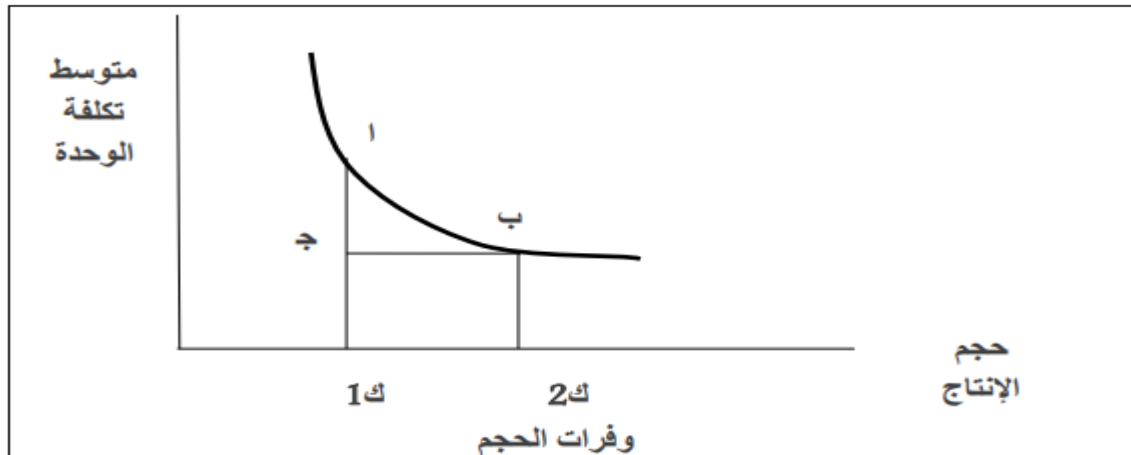
تشير وفورات الحجم إلى الحالة التي يترتب فيها على زيادة حجم الطاقة الإنتاجية انخفاض في تكلفة الوحدة.

وترجع وفورات الحجم إلى عوامل كثيرة، منها: (عطية، 2004، صفحة 781)

- **عدم القابلية للتجزئة:** فعلى سبيل المثال، يتطلب تشغيل مصنع صغير الحجم استخدام عربة نقل تعمل بنصف طاقتها طول الوقت، وكلما كان حجم رأس المال المستثمر في المشروع كبيراً، كلما كان الانخفاض في تكلفة الوحدة الناتج عن زيادة حجم الإنتاج أكبر، نظراً للانخفاض الكبير في متوسط التكلفة الثابتة الذي يصاحب زيادة الإنتاج؛
- **العلاقات الهندسية:** إن بناء مصنع كبير مساحته ضعف مساحة مصنع صغير، لا يترتب عليه زيادة تكاليف الإنشاء للضعف، رغم مضاعفة طاقة الإنتاج، وإنما تزداد بنسبة أقل، ويرجع ذلك لأسباب هندسية وفنية.

ويمكن التعبير عن وفورات الحجم بالتحرك من نقطة إلى أخرى على نفس منحنى التكلفة المتوسطة في الأجل الطويل، وذلك كما هو موضح بالشكل:

الشكل رقم (04): العلاقة بين وفورات الحجم والتكلفة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على (عطية، 2004، صفحة 781)

الفصل الثاني: دور التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الخدمية

زيادة حجم الإنتاج من ك1 إلى ك2 يترتب عليها انخفاض في تكلفة الوحدة بمقدار (أ - ج)، وهو ما يُعبّر عن وفورات الحجم، وترتبط وفورات الحجم بما يُسمّى غلة الحجم، وهي تشير إلى زيادة نسبة الإنتاج نتيجة لزيادة جميع عناصر الإنتاج بنسبة معينة. (عطية، 2004، صفحة 781) وإذا رمزنا إلى غلة الحجم بالرمز "M"، فإن:

غلة الحجم (M) = التغير النسبي في الإنتاج / التغير النسبي في عناصر الإنتاج

فإن كانت $1 > M$ غلة الحجم متزايدة وإذا كانت $1 < M$ غلة الحجم متناقصة وإذا كانت $1 = M$ غلة الحجم ثابتة

رابعاً: وفورات النطاق

تشير اقتصاديات النطاق إلى انخفاض متوسط تكلفة الوحدة من خلال زيادة تنوع المنتجات المنتج، في هذه التقنية تكون التكلفة الإنتاجية الإجمالية لإنتاج منتجين (سواء كانا مرتبطين أو غير مرتبطين) أقل من تكلفة إنتاج كل منتج على حدة. ويرجع ذلك إلى تركيز المؤسسة على الاستخدام الأفضل للموارد والأصول المشتركة؛ وبهذه الطريقة يُستخدم الأصل أو المورد نفسه في إنتاج منتجين أو أكثر، أي يتم تقاسم الموارد الإنتاجية بين عدة منتجات، مما يقلل من إجمالي التكلفة. وبما أن التكاليف يتم توزيعها على عدد من المنتجات، فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض متوسط تكلفة الوحدة لكل منتج. (عطية، 2004، صفحة 782)

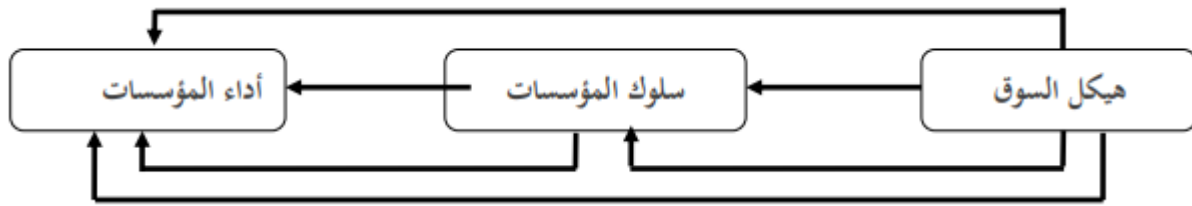
خامساً: نموذج الأداء (Structure comportement performenece)

يأتي نموذج S.C.P من مجال الاقتصاد الصناعي، وقد تم تطويره لأول مرة سنة 1939 من طرف Mason، ثم حُسِّن لاحقاً في سنة 1968 على يد Bain، ومنذ ذلك الحين استُخدم هذا النموذج على نطاق واسع في تحليل الصناعات والاستراتيجيات التنافسية، في أبسط أشكاله يُقرّر هذا النموذج

الفصل الثاني: دور التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الخدمية

بوجود علاقة سببية أحادية الاتجاه، حيث يربط هيكل السوق بسلوك المؤسسات ضمن الصناعة، والذي بدوره يؤثر في الأداء، كما هو موضح في الشكل؛ وبعبارة أخرى يؤثر هيكل السوق على سلوك المؤسسات في الصناعة، وهذا السلوك بدوره ينعكس على الأداء العام. (mbengue, 2005, p. 03)

الشكل رقم (05) : نموذج الهيكل - السلوك - الاداء (SCP)



المصدر: من اعداد الطالبين، بالاعتماد على (MBENGUE, 2005, P. 03)

يوضح الشكل العلاقة الديناميكية والتفاعلية بين هيكل السوق، وسلوك المؤسسات، وأداء المؤسسات، وفقاً لنموذج SCP (Structure–Conduct–Performance). يشير النموذج إلى أن هيكل السوق، الذي يتضمن عناصر مثل عدد الشركات، درجة التركيز، وحواجز الدخول، يؤثر مباشرة على سلوك المؤسسات من حيث السياسات التسويقية والتنافسية والإنتاجية. بدوره، ينعكس هذا السلوك على أداء المؤسسات من حيث الكفاءة، الربحية، وجودة الخدمات أو المنتجات؛ كما يبيّن الشكل وجود تأثيرات عكسية، حيث يمكن أن يؤدي أداء المؤسسات إلى تعديل في سلوكها، بل وقد يؤثر أيضاً في هيكل السوق على المدى الطويل، كأن يؤدي أداء جيد لمؤسسة معينة إلى تعزيز موقعها.

ومنه نستخلص بأن الكفاءة التشغيلية في مؤسسة الخدمات البريدية تقاس من خلال مؤشرات مثل: تكلفة الخدمة مقارنة بحجم النشاط، سرعة ودقة التسليم، ورضا العملاء. تعكس هذه المؤشرات مدى فعالية استخدام الموارد، وتعزز قدرة المؤسسة على تحسين الأداء وتقديم خدمات ذات جودة بأقل تكلفة وجهد.

الفصل الثاني: دور التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الخدمية

المطلب الرابع: دور الكفاءة التشغيلية في تحسين أداء المؤسسات الخدمية

تُعد الكفاءة التشغيلية ركيزة أساسية في تعزيز أداء المؤسسات الخدمية، ولا سيما في قطاع الخدمات البريدية، حيث تسهم في تحقيق توازن فعال بين جودة الخدمة وتكاليف التشغيل، في مؤسسات البريد تُسهم الكفاءة التشغيلية في تسريع عمليات الفرز والتوزيع، وتقليل أوقات الانتظار، وتحسين دقة التسليم. من خلال تبني التقنيات الحديثة وأتمتة العمليات، يمكن تقليل الهدر في الموارد وزيادة الإنتاجية، مما يؤدي إلى تحسين رضا العملاء وتعزيز سمعة المؤسسة؛ (امطيليق، 2024، صفحة 212)

علاوة على ذلك تمكّن الكفاءة التشغيلية المؤسسات البريدية من التكيف مع التغيرات التكنولوجية والمتطلبات المتزايدة للعملاء، مما يعزز قدرتها على المنافسة في السوق؛ كما تساعد في تحسين إدارة المخاطر من خلال تقليل الأخطاء التشغيلية وضمان الامتثال للمعايير التنظيمية؛ بالتالي فإن تعزيز الكفاءة التشغيلية يُعد استراتيجية أساسية لتحسين الأداء العام لمؤسسات البريد، وتحقيق أهدافها في تقديم خدمات فعالة وموثوقة للمجتمع. (امطيليق، 2024، صفحة 212)

الكفاءة التشغيلية تُعد عاملاً داعماً لتحول المؤسسات البريدية من مجرد مقدّمي خدمات تقليدية إلى فاعلين استراتيجيين قادرين على الاستجابة الديناميكية للطلب المتغير، ما يعكس تطوراً في نموذج الأداء يركز على الفعالية والاستدامة.

تلعب الكفاءة التشغيلية دوراً محورياً في تحسين أداء المؤسسات الخدمية، إذ تسهم في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والتقنية، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة وسرعة إنجازها. فمن خلال تبسيط الإجراءات وتقليص الهدر وتوظيف التكنولوجيا بفعالية، تستطيع المؤسسة تحسين مستوى رضا الزبائن وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق، كما تمكّن الكفاءة التشغيلية من تحسين اتخاذ القرار وتقليل التكاليف التشغيلية ما يضمن استدامة المؤسسة وفعاليتها على المدى الطويل.

الفصل الثاني: دور التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الخدمية

المبحث الثاني: مساهمة التحول الرقمي في تعزيز الكفاءة التشغيلية

لقد أصبح التحول الرقمي خيارًا استراتيجيًا لا غنى عنه، بل ضرورة حتمية لضمان استمرارية المؤسسات في بيئة تتسم بالتغير السريع والمنافسة المتزايدة. وفي هذا السياق، باتت المؤسسات الخدمية وعلى رأسها مؤسسات البريد تتجه نحو اعتماد التحول الرقمي كأداة رئيسية لتحسين الكفاءة التشغيلية، ومنه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى المطلب الأول حول العلاقة النظرية بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية، إلى المطلب الثاني حول النموذج الاقتصادي لمساهمة التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية، وأخيرًا في المطلب الثالث سيتم تحديد مساهمة التحول الرقمي في تعزيز الكفاءة التشغيلية في مؤسسات الخدمات البريدية كنموذج.

المطلب الأول: العلاقة النظرية بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية

يشير التحول الرقمي إلى إدماج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب عمل المؤسسة، مما يؤدي إلى تغيير جوهري في كيفية عملها وتقديم القيمة للعملاء، وفي المؤسسات الخدمية يشمل التحول الرقمي عملية إعادة تصميم كاملة لطرق تقديم الخدمات باستخدام تقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء، بهدف تحسين الكفاءة التشغيلية، تقليل التكاليف، وزيادة رضا العملاء. (زروقي، 2022، صفحة (د.ص))

تُعد العلاقة بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية في مؤسسات الخدمات البريدية محورية في تعزيز الأداء المؤسسي، من خلال تبني التقنيات الرقمية يمكن تحسين تخصيص الموارد وتسريع العمليات، وتقليل التكاليف، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الخدمة؛ على سبيل المثال قامت مؤسسة البريد الإيطالي "Poste Italiane" بالتحول الرقمي لأكثر من 70% من مستندات المكتب الخلفي، مما أدى إلى تقليل وقت معالجة المعاملات من أكثر من 30 يومًا إلى 8 أيام فقط، وزيادة كفاءة

الفصل الثاني: دور التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الخدمية

إدارة الحالات بنسبة 70% ؛ من منظور المنطق الاقتصادي، يُعتبر التحول الرقمي استجابة للضغط التنافسية والاقتصادية، حيث يُمكن المؤسسات من التكيف مع التغيرات السريعة في السوق وتلبية احتياجات العملاء المتزايدة، حيث يساهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات، وزيادة رضا العملاء، وتعزيز القدرة التنافسية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي والاستدامة المؤسسية. (Appian, 2022, pp. 01-03)

في سياق مؤسسات الخدمات البريدية، يُظهر التحول الرقمي تأثيرًا مباشرًا على الكفاءة التشغيلية من خلال: (Appian, 2022, p. 02)

- أتمتة عمليات الفرز والتوزيع: تُساهم في تقليل الأخطاء البشرية وتسريع الإجراءات؛
- تحسين إدارة البيانات: يُساعد في تتبع الطرود وتحسين تجربة العملاء؛
- تقديم خدمات رقمية جديدة: مثل الدفع الإلكتروني والتواصل الرقمي، مما يُعزز من رضا العملاء.

يُعد التحول الرقمي عنصرًا أساسيًا في تحسين الكفاءة التشغيلية لمؤسسات الخدمات البريدية، حيث يجمع بين النظرية الاقتصادية والمنطق الاقتصادي لتحقيق أداء مؤسسي فعال ومستدام.

المطلب الثاني: النموذج الاقتصادي لمساهمة التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية

يعتبر نموذج Robert solow من النماذج المطورة لمعادلة النمو الاقتصادي في القرن العشرين، حيث يعتبر solow اقتصادي أمريكي حائز على جائزة نوبل في الاقتصاد عام 1987م حول أبحاثه المتعلقة بإدراج التكنولوجيا كعنصر مهم في معادلة الإنتاج والنمو الاقتصادي، وذلك عنصر من عناصر العمل، رأس المال، الأرض، والتنظيم لتصبح معادلة الإنتاج كما يلي: (LeClair, 2023, p. 01)

$$Y = k + Lb + Ld + O + T + \dots$$

الفصل الثاني: دور التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الخدمية

حيث أن Y يمثل الإنتاج والنمو، K يمثل رأس المال، L_b يمثل العمل، L_d يمثل الأرض، O يمثل التنظيم، T تمثل التكنولوجيا.

وحسب SOLOW فإن غياب التكنولوجيا يجعل من الغنتاج في حالة إستقرار ليس إلا، وبزيادة تعداد السكان مع إنتاج دون تكنولوجيا، لا يمكن القول أن الاقتصاد في حالة نمو، بل هو في حالة مستقرة، في حين أن وجود التكنولوجيا وتأثيرها الإيجابي على الإنتاج يكون الاقتصاد في حالة نمو مهما زاد تعداد السكان، وذلك ببساطة لأن التكنولوجيا تساهم في الوفرة الإنتاجية.

ويؤكد SOLOW في نموذجهِ على الدور المهم للتقدم التكنولوجي وإنتاجية العمل في الإبقاء على النمو مستقر في المدى الطويل، حيث وجد SOLOW أن معدل النمو يرتبط بما سماه بالتحول التقني، وعليه يجب إدخال عنصر إنتاجي إضافي ومستقل الى معادلة النمو الاقتصادي وهو المستوى التكنولوجي. (ميساوي، 2018، صفحة 60)

وبإسقاط معادلة Robert Solow على موضوع المذكرة حول أثر التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية في مؤسسات الخدمات البريدية، يمكن القول أن التحول الرقمي يؤدي إلى رفع أداء المؤسسات البريدية بصفة خاصة وكل المؤسسات الخدمية عموماً، وذلك بالنظر إلى تحسين العمليات وتسهيلها وتخفيض متطلبات أدائها من وقت وجهد وتكلفة، وعليه فعنصر الرقمنة مهم جداً وذو تأثير إيجابي في إنتاج السلع والخدمات ورفع معدل النمو الاقتصادي عموماً لكل بلد.

المطلب الثالث: تحديد مساهمة التحول الرقمي في تعزيز الكفاءة التشغيلية في مؤسسات الخدمات البريدية كنموذج

إن التحول الرقمي يمثل أحد العناصر الحاسمة التي يمكن أن تسهم بشكل كبير في تعزيز الكفاءة التشغيلية داخل مؤسسات الخدمات البريدية، ويعتمد التحول الرقمي في هذا السياق على تبني التقنيات الحديثة لتحسين أداء العمليات البريدية، وتقليل التكاليف، وزيادة دقة العمليات، وتعزيز رضا العملاء؛ وفي

الفصل الثاني: دور التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الخدمية

هذا المطلب سيتم تحديد مساهمة التحول الرقمي في تعزيز الكفاءة التشغيلية في مؤسسات الخدمات البريدية من خلال تناول عدة جوانب رئيسية، منها:

أولاً: تحسين العمليات الداخلية وتقليل التكاليف

التحول الرقمي يساهم بشكل أساسي في تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال أتمتة العمليات الداخلية التي كانت تعتمد على التدخل البشري التقليدي، على سبيل المثال، يمكن استخدام الأنظمة الرقمية لأتمتة عمليات الفرز، وتسجيل البريد، وإدارة المخزون، مما يؤدي إلى تحسين سرعة الأداء وتقليل الأخطاء البشرية؛ (إبراهيم، 2021، صفحة 112)

وتستخدم العديد من مؤسسات البريد العالمية مثل شركة DHL و FedEx أنظمة متقدمة لتحسين كفاءة شبكة التوزيع الخاصة بها، مما يساعد على تقليل التكاليف التشغيلية، توفر هذه الأنظمة رؤية دقيقة حول مواقع الشحنات، مما يمكن الشركات من تقديم خدمات أسرع وأكثر موثوقية للعملاء. (إبراهيم، 2021، صفحة 112)

DHL و FedEx هما من أبرز الشركات العالمية في مجال الخدمات البريدية واللوجستية وتقدمان مجموعة متنوعة من الحلول اللوجستية المتكاملة؛ حيث تأسست DHL في عام 1969 في الولايات المتحدة، وهي جزء من مجموعة Deutsche Post DHL Group تقدم خدمات الشحن السريع، الشحن الجوي والبحري، إدارة سلاسل الإمداد، وحلول التجارة الإلكترونية، كما تعمل في أكثر من 220 دولة ومنطقة حول العالم، ويعمل بها حوالي 600,000 موظف، وتهدف DHL إلى تحقيق صافي انبعاثات صفيرية بحلول عام 2050، وتستثمر في تقنيات صديقة للبيئة مثل المركبات الكهربائية؛ (FedEx, 2025, pp. 01-03)

أما بالنسبة لشركة FedEx تأسست في عام 1971 في الولايات المتحدة، وهي شركة متخصصة في خدمات النقل والتجارة الإلكترونية، تقدم مجموعة متنوعة من الخدمات، بما في ذلك

الفصل الثاني: دور التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الخدمية

الشحن السريع، الشحن الجوي، خدمات البريد، والخدمات اللوجستية، تخدم أكثر من 220 دولة ومنطقة حول العالم، ويعمل بها حوالي 505,000 موظف، وتسعى FedEx لتحقيق صافي انبعاثات صفرية بحلول عام 2040، وتستثمر في تقنيات صديقة للبيئة مثل المركبات الكهربائية. (FedEx, 2025, pp. 02-04)

ثانياً: تحسين تجربة العملاء

يعد التحول الرقمي أحد المحركات الأساسية لتحسين تجربة العملاء في مؤسسات الخدمات البريدية، وذلك من خلال تقديم خدمات عبر الإنترنت، مثل تتبع الشحنات ومعرفة حالة البريد بشكل فوري، يمكن للعملاء الحصول على معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب، كما يتيح التحول الرقمي تحسين آليات التواصل بين العملاء والمؤسسة عبر وسائل رقمية مثل التطبيقات الهاتفية، والبريد الإلكتروني، والدردشة الحية، مما يجعل تفاعلاتهم أكثر سهولة وراحة، أحد الأمثلة الواضحة على ذلك هو تطبيقات التتبع الخاصة بالشركات البريدية الكبرى مثل UPS و DHL التي تتيح للعملاء تتبع شحناتهم في الوقت الحقيقي عبر هواتفهم الذكية. هذه الخدمات تساهم في تعزيز الثقة بين المؤسسة والعملاء وتحسين مستوى الخدمة. (إبراهيم، 2021، صفحة 112)

تأسست شركة UPS عام 1907 في سياتل، الولايات المتحدة، تحت اسم "American Messenger Company" على يد جيمس إي. كيسي وكلود رايان. بدأت الشركة كخدمة توصيل رسائل محلية باستخدام الدراجات، وتطورت لتصبح واحدة من أكبر شركات توصيل الطرود في العالم. يقع مقرها الرئيسي في ساندي سبرينغز، جورجيا، وتقدم خدماتها في أكثر من 220 دولة ومنطقة. تشتهر UPS بشبكاتها الواسعة في التوصيل البري والجوي، وتدير مركز الشحن العالمي "Worldport" في لويزفيل، كنتاكي، الذي يُعد من بين أكثر مراكز الشحن ازدحاماً عالمياً. (UPS, 2024, pp. 01-03)

الفصل الثاني: دور التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الخدمية

ثالثًا: زيادة الشفافية والدقة في العمليات

التحول الرقمي يعزز الشفافية داخل العمليات البريدية، حيث توفر الأنظمة الرقمية الحديثة مستوى UHGD من الدقة في البيانات والمعلومات k، استخدام أنظمة إدارة البيانات الضخمة (Big Data) والتحليلات التنبؤية يساعد على تحليل البيانات المتعلقة بالعمليات البريدية بشكل أسرع وأكثر دقة، مما يتيح للمؤسسات اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على معلومات صحيحة ومحدثة kمن خلال تحسين قدرة المؤسسات البريدية على مراقبة وتحليل كل جانب من جوانب العمليات، يمكن تعزيز فعالية الرقابة على سير العمل. كما يساعد التحول الرقمي في تحسين إدارة الأزمات والتعامل مع المشكلات في الوقت الفعلي. (إبراهيم، 2021، صفحة 113)

رابعًا: التوسع والتكيف مع الطلب المتزايد

بفضل الأنظمة الرقمية، يمكن لمؤسسات الخدمات البريدية التعامل بكفاءة أكبر مع الزيادة في حجم الطلبات، خاصة خلال الأوقات التي تشهد زيادة في حركة البريد، مثل العطل أو المواسم التجارية. وتتيح التقنيات مثل الذكاء الاصطناعي (AI) والتعلم الآلي للمؤسسات التنبؤ بتقلبات الطلب وتحسين تخصيص الموارد؛ ويعتبر نموذج الذكاء الاصطناعي في معالجة البيانات أحد الأدوات التي تستخدمها مؤسسات مثل شركة البريد الأمريكية (USPS)، حيث تسهم الخوارزميات الذكية في تحسين عمليات الفرز وتقليل الزمن المستغرق في التوزيع، مما يساعد على التكيف مع أي زيادة غير متوقعة في الشحنات. (يوسف، 2021، صفحة 68)

شركة البريد الأمريكية (USPS) هي وكالة حكومية مستقلة تأسست عام 1775، وتُعد من أقدم وأكبر مزودي الخدمات البريدية في العالم، تقدم خدمات شحن وتوصيل البريد داخل الولايات المتحدة

الفصل الثاني: دور التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الخدمية

وخارجها، وتغطي جميع المناطق بما في ذلك الريفية. رغم التحديات المالية، لا تزال USPS عنصرًا أساسيًا في شبكة الاتصال والخدمات اللوجستية الأمريكية. (history, 2021, p. 01)

خامسا: تحسين التعاون بين الأقسام المختلفة

من خلال تبني الأنظمة الرقمية الموحدة، يمكن لمؤسسات الخدمات البريدية تحسين التنسيق بين الأقسام المختلفة، يتم تبادل المعلومات بين فرق العمل بشكل أسرع وأكثر فعالية، مما يساهم في تحسين الإنتاجية وتقليل التأخيرات الناجمة عن الفجوات في الاتصال؛ كما يمكن لهذه الأنظمة أن تسهل اتخاذ القرارات المشتركة في الوقت المناسب، مما يعزز الأداء العام للمؤسسة؛ العديد من الشركات البريدية الكبرى تعتمد على نظم إدارة المؤسسات (ERP) لدمج وتنسيق المعلومات بين الأقسام مثل الشحن، التوزيع، والمبيعات، مما يساهم في تسريع تدفق العمليات البريدية. (اللطيف، 2024، صفحة (د.ص))

حيث أن نظام ERP (تخطيط موارد المؤسسة) هو برنامج متكامل يُستخدم لإدارة وتنسيق العمليات الأساسية في المؤسسة، مثل المحاسبة، الموارد البشرية، سلسلة التوريد، المشتريات، والمبيعات، ضمن قاعدة بيانات واحدة، ويهدف إلى تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال توفير رؤية موحدة للمعلومات وتسهيل اتخاذ القرارات. (ERP، بدون سنة، صفحة 01)

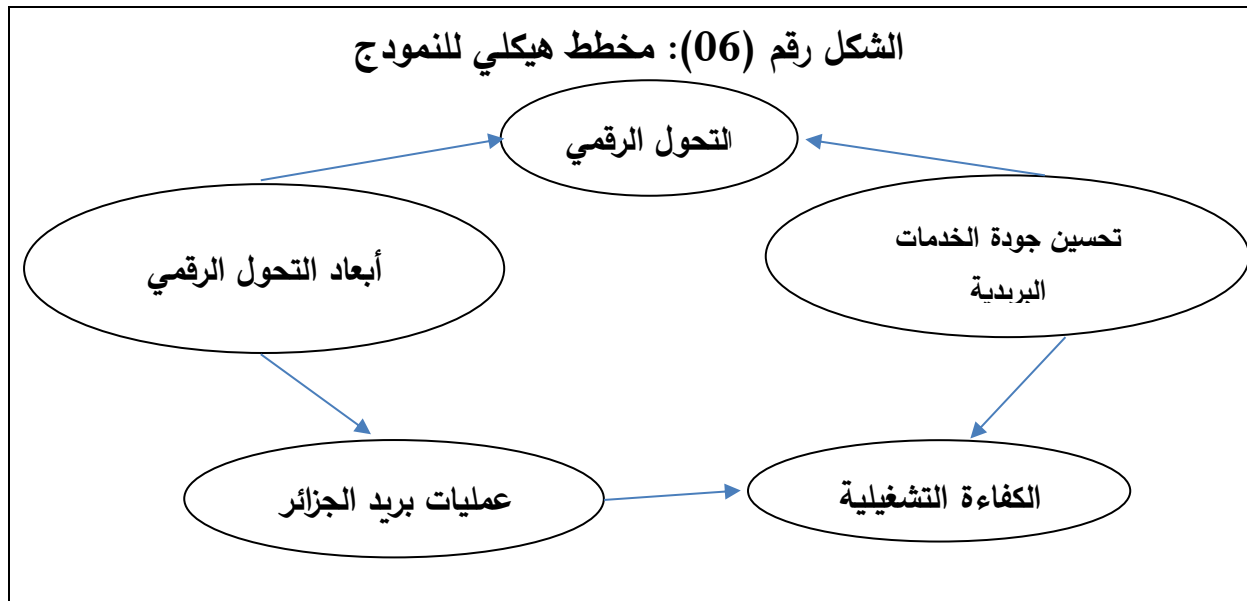
سادسا: زيادة الكفاءة في إدارة الموارد البشرية

تساهم الأنظمة الرقمية أيضاً في تحسين إدارة الموارد البشرية في مؤسسات الخدمات البريدية، من خلال استخدام الأنظمة الرقمية في متابعة الحضور والانصراف، إدارة التوظيف، وتقييم الأداء، يمكن للمؤسسات تحسين استغلال مواردها البشرية بشكل أكثر فعالية، كما يمكن لتكنولوجيا التحليل أن تساعد في تحديد المجالات التي يحتاج الموظفون فيها إلى تدريب إضافي، مما يساهم في تحسين مهاراتهم وكفاءتهم. (اللطيف، 2024، صفحة (د.ص))

الفصل الثاني: دور التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الخدمية

سابعاً: توسيع نطاق الخدمات المقدمة

تتيح التقنيات الرقمية لمؤسسات البريد توسيع نطاق خدماتها بما يتجاوز الخدمات التقليدية، يمكن أن تشمل هذه الخدمات الدفع الإلكتروني، خدمات البريد الممتاز، أو حتى تقديم استشارات لوجستية للعملاء، بفضل هذه الابتكارات، يمكن للمؤسسات البريدية جذب عملاء جدد وزيادة الإيرادات. (تقنيات الذكاء الاصطناعي تفتح آفاقاً جديدة لتطوير وتحسين خدمات البريد، 2024، صفحة 03)



المصدر: من إعداد الطالبين

يعكس الشكل رقم (06) العلاقة التفاعلية بين أبعاد التحول الرقمي الثلاثة—التقني، البشري، والتنظيمي—وتأثيرها المباشر على الكفاءة التشغيلية في مؤسسات الخدمات البريدية، مع التركيز على مؤسسة بريد الجزائر كنموذج. تتفاعل هذه الأبعاد فيما بينها لتحديث تحولاً شاملاً في العمليات والخدمات، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات البريدية، زيادة رضا العملاء، وتقليل التكاليف التشغيلية. يُظهر المخطط كيف أن التكامل بين هذه الأبعاد يُعد عاملاً حاسماً في تعزيز الكفاءة التشغيلية، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتلبية احتياجات العملاء بشكل أكثر فعالية.

خلاصة الفصل الثاني

يُبرز الفصل الثاني أهمية التحول الرقمي كعامل حاسم في تعزيز الكفاءة التشغيلية داخل المؤسسات من خلال دمج التقنيات الرقمية في العمليات اليومية، تتمكن المؤسسات من تبسيط الإجراءات، تقليل التكاليف، وتسريع تقديم الخدمات، تشير الدراسات إلى أن التحول الرقمي يساهم في أتمتة المهام الروتينية، مما يقلل من الأخطاء البشرية ويزيد من الإنتاجية، كما أن استخدام الأدوات الرقمية يُحسن من تخصيص الموارد ويُعزز تجربة العملاء، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم وولائهم؛ بالإضافة إلى ذلك، يُمكن التحول الرقمي المؤسسات من التكيف بسرعة مع التغيرات السوقية، مما يُعزز من قدرتها التنافسية واستدامتها على المدى الطويل، بالتالي يُعد التحول الرقمي استراتيجية ضرورية لتحقيق الكفاءة التشغيلية والنجاح المستدام في بيئة الأعمال الحديثة؛ يساهم التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية في مؤسسات الخدمات، وعلى رأسها المؤسسات البريدية، من خلال إعادة تصميم العمليات التشغيلية بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، فدمج التقنيات الرقمية مثل الأتمتة، والتحليل الذكي للبيانات، ونظم تتبع الشحنات، يُتيح تقليل التكاليف التشغيلية، رفع سرعة وكفاءة الأداء، وتقليل نسبة الأخطاء البشرية، كما يُمكن هذه المؤسسات من تقديم خدمات أكثر دقة ومرونة، تتماشى مع تطلعات العملاء، مما ينعكس إيجاباً على رضاهم وولائهم، ويمنح المؤسسات ميزة تنافسية في سوق سريع التحوّل.

وسيتّم التطرق إلى الفصل الثالث الذي يربط بين المفاهيم النظرية للكفاءة التشغيلية والتحول الرقمي التي تم تناولها في الفصلين الأول والثاني، من خلال دراسة ميدانية على واقع بريد الجزائر في ولاية تبسة لتقييم تأثير التحول الرقمي على تحسين الأداء التشغيلي.

A decorative scroll frame with ornate, symmetrical flourishes at the top and bottom, and rolled-up scroll ends on the left and right sides. The text is centered within this frame.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر
التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في
مؤسسة بريد الجزائر - ولاية تبسة -

مقدمة الفصل الثالث

تُعد مؤسسة بريد الجزائر من أبرز المؤسسات الخدمية في الجزائر إذ تلعب دورًا محوريًا في تلبية احتياجات المواطنين وتقديم خدمات حيوية في مجالات البريد، التحويلات المالية، والدفع الإلكتروني، ومع التوجه الوطني نحو الرقمنة، برزت أهمية دراسة مدى تطبيق التحول الرقمي داخل هذه المؤسسة خصوصًا في ولايات الداخل مثل ولاية تبسة التي تمثل بيئة مناسبة لرصد واقع التحول الرقمي والتحديات التي قد تواجهه والفرص المتاحة لتعزيزه، وانطلاقًا من ذلك جاءت هذه الدراسة الميدانية لتسلط الضوء على واقع التحول الرقمي داخل مؤسسة بريد الجزائر بتبسة من خلال استبيان وتحليل ميداني يُبرز أبعاد التطبيق وقيّم أثره على تحسين الخدمات ورضا المستخدمين، ومنه تم تقسيم الفصل الثالث إلى:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة بريد الجزائر بولاية تبسة؛

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية؛

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة بريد الجزائر بولاية تبسة

مؤسسة بريد الجزائر بولاية تبسة تعد من الركائز الأساسية في تقديم الخدمات البريدية والمالية لسكان الولاية، حيث تضم الولاية 69 مكتبًا بريديًا بالإضافة إلى مكاتب ملحقة، وتوفر 209 شبابيك لخدمة الزبائن، مما يعكس أهمية هذه المؤسسة في تسهيل التواصل وتقديم الخدمات المتنوعة، كما تسعى المؤسسة إلى تطوير بنيتها التحتية من خلال إنشاء مكاتب جديدة وتجهيزات حديثة لتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطني، ومنه سيتم تسليط الضوء على النشأة التاريخية لمؤسسة بريد الجزائر، وفي المطلب الثاني على تعريف مؤسسة بريد الجزائر بولاية تبسة وموقعها الجغرافي، وكذا المطلب الثالث سيكون حول الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر بولاية تبسة، أما المطلب الرابع سيكون حول البنية التحتية التقنية في مؤسسة بريد الجزائر بولاية تبسة ومدى جاهزيتها للتحول الرقمي.

المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة بريد الجزائر وموقعها الجغرافي

أولاً: النشأة التاريخية لمؤسسة بريد الجزائر

شرعت فرنسا في بناء قصر البريد المركزي سنة 1910 وأكملته سنة 1913 وأطلقت عليه آنذاك تسمية «البريد الجديد» قبل أن تغيّر الجزائر المستقلة إلى «البريد المركزي» بعد استعادة سيادتها في 5 يوليو 1962.

أثناء الاستعمار الفرنسي للجزائر، تمثّل الدور المنوط بالبريد في الحفاظ على العلاقات والاتصالات مع المدينة الكبيرة من خلال استلام الحوالات والصكوك البريدية، إدارة الاشتراكات بالصحف واليوميات، بيع طوابع البريد، إيداع الأموال بصندوق التوفير، دفع المعاشات، وأيضاً دفع رواتب المعلمين وعمال البلدية وعمال الإدارات العمومية. وكان البريد في الحقبة الاستعمارية يعرف بالفرنسية بتسمية (PTT) نسبة إلى الأحرف الثلاثة الأولى من الكلمات الفرنسية التالية "البريد"، "التلغراف" و"الهاتف" وهي

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في مؤسسة

بريد الجزائر - ولاية تبسة -

التسمية التي استمر اعتمادها حتى بعد الاستقلال، في سنة 1962، وبعد ترحيل أغلبية عمال البريد من الأقدام السوداء وسكان المدينة الكبيرة تم تسجيل شغور وفراغ فيما يتعلق بإدارة وتسيير مصالح البريد ببلادنا، الشيء الذي دفع بمجموعة من العمال الجزائريين إلى بذل قصارى جهدهم ورفع التحدي حيث تمكنوا من ضمان استمرارية الخدمات على مستوى ما يفوق الـ (800) مكتب بريد.

وجاء إصدار أول طابع بريد للجمهورية الجزائرية كرمز من رموز السيادة الوطنية بتاريخ الفاتح نوفمبر 1962، ليؤرخ لصفحة جديدة من صفحات السجل التاريخي للجزائر، بتاريخ 14 جانفي 2002، وعقب الإصلاحات التي شهدتها قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، تأسس بريد الجزائر بموجب المرسوم رقم (43/02)، كمؤسسة مكلفة بمهمة رئيسة تتمثل في ضمان الخدمة العمومية وفق محورين اثنين للخدمات هما الخدمات البريدية (خدمة البريد والطرود، خدمة البريد السريع والطوابيع) والخدمات المالية البريدية (خدمة الحسابات البريدية الجارية، خدمة حسابات التوفير والاحتياط، خدمة الحوالات، النقدية عبر الشبايك البنكية الآلية وخدمة التحويل الإلكتروني للأموال)، ويحصى بريد الجزائر اليوم (24417) عاملا، من بينهم (3732) ساعي بريد، كما أنه يملك شبكة بريدية واسعة تضم (3685) مكتب بريد متناثر عبر كافة ربوع الوطن. (مقابلة مع عون إداري بالإعتماد على التقرير المستلم منه بعنوان "الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية").

ثانيا: تعريف مؤسسة بريد الجزائر بولاية تبسة

مؤسسة بريد الجزائر بولاية تبسة هي مؤسسة عمومية ذات طابع خدمي، أنشئت سنة 2002 في إطار مواصلة تنفيذ برنامج إصلاح قطاع البريد والمواصلات، الذي تم اعتماده بموجب القانون رقم 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، والهادف إلى عصنة هذا القطاع. وقد نص هذا القانون على الفصل بين قطاع البريد وقطاع الاتصالات، من خلال إنشاء مؤسسة بريد الجزائر كمؤسسة عمومية ذات

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في مؤسسة

بريد الجزائر - ولاية تبسة -

طابع صناعي وتجاري، في حين تم تحويل قطاع الاتصالات إلى شركة ذات أسهم. (مقابلة مع عون إداري بالإعتماد على التقرير المستلم منه بعنوان "الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية")

تضم ولاية تبسة شبكة واسعة من مكاتب بريد الجزائر، حيث يبلغ عددها 69 مكتبًا بريديًا في الخدمة، بالإضافة إلى مكتبين ملحقين بالقبضة الرئيسية يتواجدان بالجامعة. تنتشر هذه المكاتب عبر مختلف بلديات الولاية، مثل تبسة، الشريعة، بئر العاتر، العوينات، الكويف، مرسط، نقرين، وأم علي، لتقديم خدمات بريدية ومالية متنوعة للمواطنين. شهدت بعض المكاتب عمليات تحديث وإعادة فتح، مثل مكتب بريد طريق قسنطينة ومكتب ذراع ليمام، وذلك بعد الانتهاء من أشغال التهيئة والتحديث. كما تم الإعلان عن دخول ستة مكاتب بريد جديدة حيز الخدمة قبل نهاية السنة الجارية، موزعة عبر عدد من بلديات الولاية، بهدف تحسين جودة الخدمات وتقريبها من المواطنين. (مقابلة مع عون إداري بالإعتماد على التقرير المستلم منه بعنوان "الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية")

وقد انصبت أهم محاور إصلاح قطاع البريد على ما يلي:

- تحسين مستوى الخدمات البريدية من خلال دعمها بالهياكل الأساسية الضرورية، وتزويدها بالإطار القانوني والتشريعي المناسب بما يسمح بتقديم خدمات ومنتجات ذات جودة تستجيب لمتطلبات السوق.
- وضع إطار تنظيمي فعال يعزز الأنشطة الاقتصادية في القطاع.
- الرفع من مردودية القطاع وتحسين كفاءته التشغيلية.
- متابعة وتوظيف المستجدات التكنولوجية التي من شأنها دعم أنشطة المؤسسة.
- تطوير الخدمات المالية البريدية بهدف تشجيع الادخار الوطني وتوسيع نطاق هذه الخدمات.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في مؤسسة
بريد الجزائر - ولاية تبسة -

الشكل رقم (07): مؤسسة بريد الجزائر بولاية تبسة حي سكانسكا



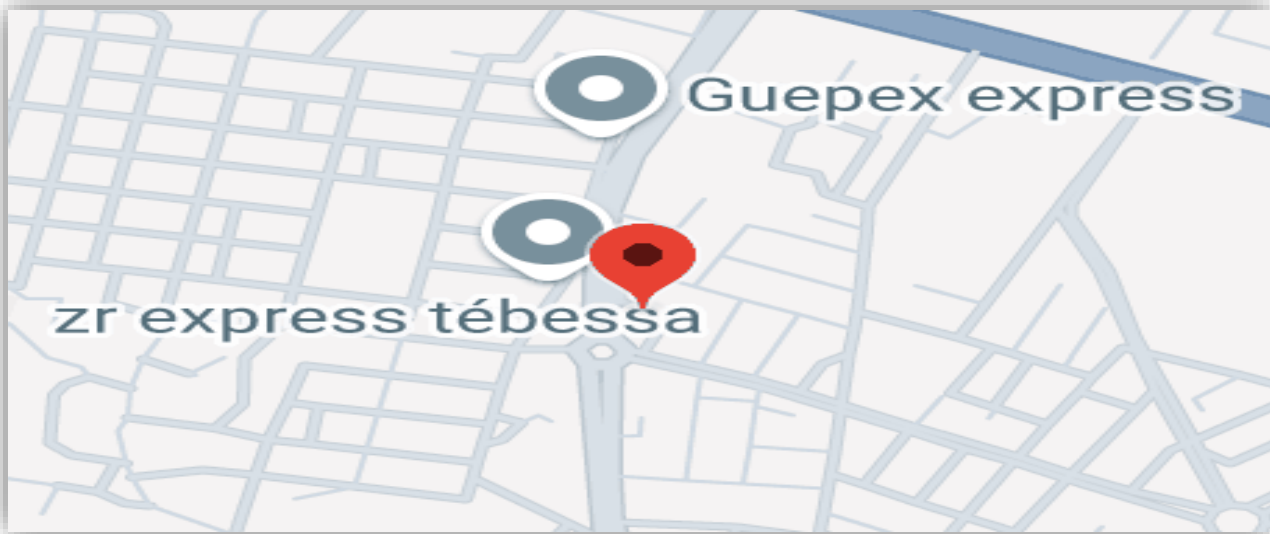
المصدر: من إعداد الطالبين، بالاعتماد على (مؤسسة بريد الجزائر بولاية تبسة - فرع حي سكانسكا: C36V+4C تبسة)

يمثل الشكل رقم (07) مؤسسة بريد الجزائر بولاية تبسة في سكانسكا

ثالثا: الموقع الجغرافي لبريد الجزائر بولاية تبسة

العنوان: C36V+4C9، تبسة

الشكل رقم (08): الموقع الجغرافي لبريد الجزائر بولاية تبسة بحي سكانسكا



المصدر: من إعداد الطالبين، بالاعتماد على (مؤسسة بريد الجزائر بولاية تبسة - فرع حي سكانسكا: C36V+4C تبسة)

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في مؤسسة بريد الجزائر - ولاية تبسة -

يمثل الشكل رقم (08) الموقع الجغرافي لبريد الجزائر بولاية تبسة بحي سكانسكا

المطلب الثاني: خدمات بريد الجزائر بولاية تبسة

تقدم مؤسسة بريد الجزائر بولاية تبسة عدة خدمات بريدية مثل الخدمات المالية والنقدية المتعلقة

بالبطاقة الذهبية، وكذا خدمات الرسائل والطرود

أولا: الخدمات المالية البريدية

تتمثل الخدمات المالية البريدية التي يقدمها بريد الجزائر فيما يلي:

- فتح واستغلال حساب جاري بريدي؛
- العمليات المتاحة على الحساب الجاري البريدي؛
- الخدمات المرتبطة بالحساب الجاري البريدي؛
- غلق حساب جاري بريدي؛
- الحوالات وتحويل الأموال؛
- خدمة الإدخار للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط؛
- الخدمات الجوارية؛
- خدمة حوالتك؛
- التحويل من حساب جاري بريدي إلى حساب جاري بريدي بواسطة صك بريدي؛
- خدمات التطبيق الهاتفي بريدي موب؛
- خدمات التطبيق Eccp ؛
- خدمة بريد PAY .

للاطلاع ومعرفة الإجراءات الخاصة بالخدمات المالية البريدية المقدمة لفائدة المواطنين والإجراءات

ذات الصلة يرجى الدخول إلى الرابط <https://www.poste.dz/services/professional>

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في مؤسسة
بريد الجزائر - ولاية تبسة -

الشكل رقم (09): الخدمات المالية البريدية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على (مقابلة مع عون إداري بالإعتماد على التقرير المستلم منه بعنوان "الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية")

ثانيا: الخدمات النقدية المتعلقة بالبطاقة الذهبية

يمكن لصاحب حساب جاري بريدي طلب البطاقة النقدية (الذهبية) والاستفادة من الخدمات النقدية التي تقدمها.

للإطلاع على المعلومات الخاصة بالخدمات المتعلقة بالبطاقة النقدية لبريد الجزائر (الذهبية)، والإجراءات ذات الصلة، يرجى الدخول إلى الرابط <https://www.poste.dz/services/particular>

الشكل رقم (10): الخدمات النقدية المتعلقة بالبطاقة الذهبية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على (مقابلة مع عون إداري بالإعتماد على التقرير المستلم منه بعنوان "الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية")

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في مؤسسة بريد الجزائر - ولاية تبسة -

ثانيا: خدمات الرسائل والطرود

تجدون جميع المعلومات الخاصة بخدمات الرسائل والطرود التي تقدمها مؤسسة بريد الجزائر عبر

الرابط <https://www.poste.dz/customer>

الشكل رقم (11): خدمات الرسائل والطرود



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على (مقابلة مع عون إداري بالاعتماد على التقرير المستلم منه بعنوان "الجمهورية الجزائرية

الديمقراطية الشعبية، وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية")

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر

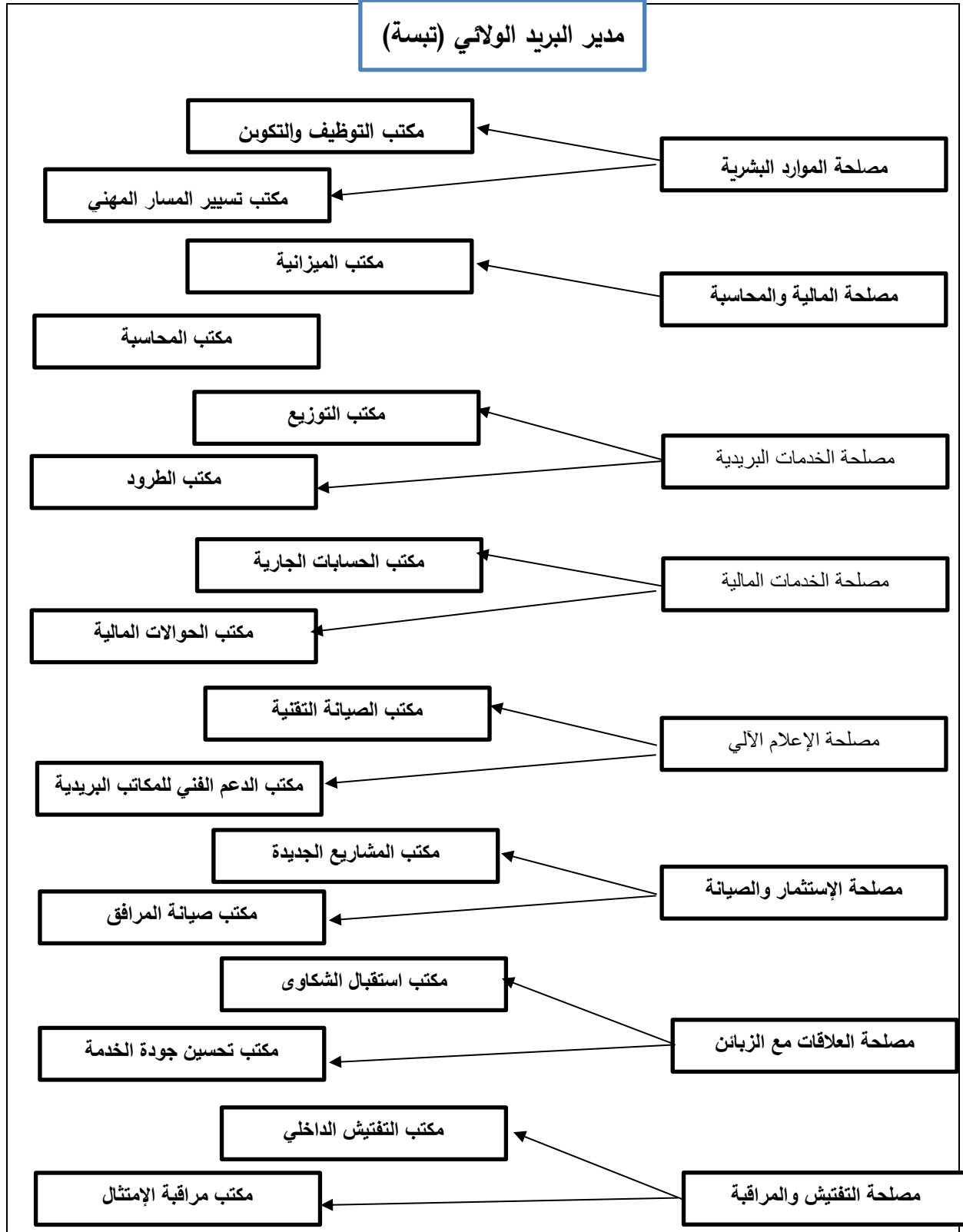
تتوفر مؤسسة بريد الجزائر في الوقت الراهن على تنظيم مركزي من جهة أولى، وتنظيم محلي من

جهة ثانية، وذلك من أجل تمكينها من تجسيد أهدافها المتمثلة في توفير خدمة عمومية وتجارية ذات

جودة عالية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في مؤسسة
بريد الجزائر - ولاية تبسة -

الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر بولاية تبسة



المصدر: من إعداد الباحث(ة)، بالإعتماد على (مؤسسة بريد الجزائر بولاية تبسة - فرع حي سكانسكا: C36V+4C تبسة)

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في مؤسسة

بريد الجزائر - ولاية تبسة -

تتمثل مؤسسة بريد الجزائر بولاية تبسة في وحدة ولائية تابعة للمديرية العامة لبريد الجزائر، وتتكفل بتسيير الخدمات البريدية والمالية على مستوى تراب الولاية، وذلك من خلال هيكل تنظيمي إداري وعلمي يهدف إلى ضمان فعالية الأداء وتحسين جودة الخدمات.

1. مدير البريد الولائي: يمثل السلطة التنفيذية الأولى على مستوى الولاية، ويشرف على كافة المصالح والمكاتب التابعة للمؤسسة. يتولى التنسيق مع المديرية العامة لبريد الجزائر ويضمن تنفيذ التعليمات المركزية وتطبيق السياسات العامة على المستوى المحلي.

2. مصلحة الموارد البشرية: تمثلت مهامه في:

- الإشراف على تسيير المستخدمين من حيث التوظيف، التكوين، الترقية، والتنقل.
- ضمان تطبيق القوانين الأساسية الخاصة بعمال المؤسسة.
- متابعة الوضعية المهنية والاجتماعية للعمال.

الهيكل الفرعية:

- مكتب التوظيف والتكوين.
- مكتب تسيير المسار المهني.

3. مصلحة المالية والمحاسبة: وتتمثل مهامها في:

- إعداد ومتابعة تنفيذ الميزانية السنوية للمؤسسة.
- ضمان محاسبة دقيقة لجميع العمليات المالية.
- تقديم التقارير المالية والإحصائيات اللازمة للمديرية الولائية والمديرية العامة.

الهيكل الفرعية:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في مؤسسة بريد الجزائر - ولاية تبسة -

- مكتب الميزانية.

- مكتب المحاسبة.

4. مصلحة الخدمات البريدية: وتمثلت مهامها في:

- تسير كافة العمليات المتعلقة بالبريد العادي، الطرود، والتوزيع.

- مراقبة أداء مكاتب البريد المنتشرة في الولاية.

- الإشراف على عملية تسليم البريد والطرود ومراقبة مواعيدها وجودتها.

الهيكل الفرعية:

- مكتب التوزيع.

- مكتب الطرود.

5. مصلحة الخدمات المالية: وتتمثل مهامها في:

- الإشراف على تقديم مختلف الخدمات المالية للمواطنين.

- تسير الحسابات الجارية البريدية (CCP) والحوالات والبطاقات الإلكترونية.

- مراقبة تنفيذ الإجراءات المالية حسب القوانين المنظمة للقطاع.

الهيكل الفرعية:

- مكتب الحسابات الجارية.

- مكتب الحوالات المالية.

6. مصلحة الإعلام الآلي: وتمثلت مهامها في:

- ضمان صيانة وتطوير الشبكات المعلوماتية للمكاتب البريدية.

- تقديم الدعم التقني والبرمجي للمستخدمين.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في مؤسسة بريد الجزائر - ولاية تبسة -

- السهر على سلامة الأنظمة المعلوماتية وتأمينها.

الهيكل الفرعية:

- مكتب الصيانة التقنية.

- مكتب الدعم الفني.

7. مصلحة الاستثمار والصيانة: وتمثلت مهامها في:

- إعداد دراسات تتعلق بتوسعة الشبكة البريدية وتطويرها.

- الإشراف على عمليات تجهيز وصيانة المكاتب البريدية.

- متابعة إنجاز المشاريع الجديدة وتحديث البنية التحتية للمؤسسة.

الهيكل الفرعية:

- مكتب المشاريع الجديدة.

- مكتب صيانة المرافق.

8. مصلحة العلاقات مع الزبائن: وتمثلت مهامها في:

- استقبال ومعالجة شكاوى واقتراحات الزبائن.

- متابعة مؤشرات رضا الزبائن.

- المساهمة في تحسين جودة الخدمات وتعزيز ثقة المواطن في المؤسسة.

9. شبكة مكاتب البريد عبر ولاية تبسة:

تتوزع عبر تراب ولاية تبسة شبكة من المكاتب البريدية تضم 69 مكتباً دائماً في الخدمة،

بالإضافة إلى مكتبين ملحقين بالقباضة الرئيسية، يتواجدان على مستوى الجامعة، وتقدم هذه المكاتب

خدمات بريدية ومالية متكاملة تشمل البريد العادي، الحوالات، التوفير، البطاقة الذهبية، ودفع الفواتير.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في مؤسسة

بريد الجزائر - ولاية تبسة -

يعكس هذا الهيكل التنظيمي التخصص والدقة في توزيع المهام بين المصالح المختلفة، ما يسمح بتحقيق التنسيق الداخلي وضمان جودة الخدمات البريدية والمالية المقدمة للمواطنين، ويعدّ هذا التنظيم ركيزة أساسية لتحقيق الكفاءة التشغيلية والتطور المؤسسي على المستوى المحلي.

المطلب الرابع: البنية التحتية التقنية في مؤسسة بريد الجزائر بولاية تبسة ومدى

جاهزيتها للتحول الرقمي

مؤسسة بريد الجزائر بولاية تبسة تعتمد على عدة تطبيقات وخدمات رقمية متطورة لتعزيز التحول الرقمي وتسهيل وصول المواطنين إلى الخدمات المالية والبريدية. من أبرز هذه التطبيقات:

أولاً: تطبيق BaridiMob (بريدي موب): هو تطبيق محمول يتيح للمستخدمين إدارة حساباتهم البريدية CCP بسهولة وأمان، حيث يمكن من خلاله الاطلاع على رصيد الحساب، مراجعة آخر العمليات، إجراء تحويلات مالية بين الحسابات، إدارة بطاقة الدفع الإلكترونية "الذهبية" (Edahabia) مثل تفعيلها، حظرها أو فك الحظر، إضافة إلى تحديد مواقع أجهزة الصراف الآلي ومكاتب البريد. كما يوفر التطبيق خدمات دفع الفواتير وشحن رصيد الهاتف المحمول، مما يسهل العمليات المالية اليومية للمستخدمين.

الشكل رقم (13): تطبيق BaridiMob



المصدر: من إعداد الباحث(ة) بالاعتماد على (مقابلة مع عون إداري بالاعتماد على التقرير المستلم منه بعنوان "الجمهورية الجزائرية

الديمقراطية الشعبية، وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية")

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في مؤسسة بريد الجزائر - ولاية تبسة -

ثانيا: خدمة BARIDIWEB: وهي بوابة إلكترونية على الإنترنت تتيح نفس خدمات تطبيق BaridiMob عبر الويب، حيث يمكن للمستخدمين تسجيل الدخول عبر الموقع الرسمي لإجراء العمليات المالية، إدارة الحسابات، والاطلاع على كشف الحساب، بالإضافة إلى طلب إعادة إصدار رمز PIN لبطاقة "الذهبية".

الشكل رقم (14): خدمة BARIDIWEB

المصدر: من إعداد الباحث(ة) بالاعتماد على (مقابلة مع عون إداري بالاعتماد على التقرير المستلم منه بعنوان "الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية")

ثالثا: تطبيق ECCP: هو تطبيق رسمي آخر لبريد الجزائر يتيح للمستخدمين الاطلاع على رصيد حساباتهم البريدية، طلب وتتبع البطاقة الذهبية، الاشتراك في خدمة الإشعارات عبر الرسائل القصيرة، طلب دفتر الشيكات، وتتبع البريد والطرود. التطبيق متوفر على متاجر التطبيقات ويتميز بسهولة الاستخدام ويعزز تجربة المستخدم في متابعة حساباته وخدماته البريدية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في مؤسسة

بريد الجزائر - ولاية تبسة -

الشكل رقم (15) : تطبيق ECCP

ALGÉRIE POSTE E-CCP
VOTRE COMPTE EN TOUTE SÉCURITÉ

1 Saisissez votre numéro CCP

2 Saisissez votre code secret

3 Saisissez le texte de l'image

Réinitialiser Valider

ع
Nouvelles taxes à partir du 1er janvier 2015
Extrait de compte: 10 DA
Notification par SMS: 10 DA
Relève de compte:
• Frais de recherche par mois: 40 DA
• En plus et par page: 5 DA

المصدر: من إعداد الباحث(ة) بالاعتماد على (مقابلة مع عون إداري بالاعتماد على التقرير المستلم منه بعنوان "الجمهورية الجزائرية

الديمقراطية الشعبية، وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية")

تطبيقات "بريدي موب" و "ECCP" تخضع لتحديثات مستمرة وتلتزم بأعلى معايير الأمان

والحماية الرقمية، وقد أعيد توفيرهما مؤخراً على متجر Google Play بعد استيفاء شروط الأمان، مما

يؤكد حرص المؤسسة على تقديم خدمات رقمية موثوقة وآمنة.

رابعاً: البطاقة الذهبية (Edahabia): تمثل البطاقة الذهبية أحد المحاور الجوهرية في مسار

التحول الرقمي لبريد الجزائر، إذ تعتبر وسيلة دفع إلكترونية فعالة تتيح للمستخدمين إجراء عمليات السحب

من أجهزة الصراف الآلي، والدفع الإلكتروني عبر الإنترنت، بالإضافة إلى استعمالها في نقاط البيع

المعتمدة. وتتميز البطاقة الذهبية بمستوى عالٍ من الأمان الرقمي، كما يمكن إدارتها عبر تطبيق

BaridiMob أو منصة BARIDIWEB، وهو ما يمنح الزبائن استقلالية ومرونة في التعامل مع

حساباتهم المالية دون عناء التنقل أو الانتظار.

الشكل رقم (16): البطاقة الذهبية



المصدر: من إعداد الباحث(ة) بالاعتماد على (مقابلة مع عون إداري بالاعتماد على التقرير المستلم منه بعنوان "الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية")

هذه الأدوات الرقمية تسهم بشكل فعال في تعزيز الشمول المالي في ولاية تبسة، وتدعم الاقتصاد الرقمي من خلال تسهيل المعاملات المالية، تقليل الحاجة للانتقال إلى مكاتب البريد، وتوفير خدمات متكاملة في متناول اليد، كما أن بطاقة "الذهبية" الإلكترونية تعد وسيلة دفع متطورة تمكن المستخدمين من إجراء عمليات السحب والشراء الإلكتروني بسهولة وأمان، مما يعزز من انتشار الخدمات المالية الرقمية في الولاية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

يعد منهج البحث هو الذي يقود الباحث لإستكشاف مختلف مراحل البحث، والإجابة على مختلف الأسئلة والوصول لتفسيرات علمية واقعية من خلال مختلف الأساليب الإحصائية والإجراءات التي تشكل مقياس لجمع ومعرفة المعلومات التي يتم من خلالها الوصول الى نتائج يمكن الوثوق بها وذات قيمة معتبرة في البحث العلمي وحلول نهائية للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة وبناءا على هذا تم توضيح الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية في ثلاثة مطالب، يتمحور الأول حول تحديد مجتمع وعينة الدراسة والثاني حول أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات، أما الثالث يشمل الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحصيل البيانات.

المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب التطرق لكل من المنهج المتبع في الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة ثم حدود

الدراسة.

أولاً: المنهج المتبع في الدراسة

لجمع اكبر عدد ممكن من المعلومات والحقائق، ولإيجاد حلول ممكنة لما هو مطروح في هذه الدراسة، تم الإعتماد على المنهج "الوصفي التحليلي"، وهو مركب من المنهجين "الوصفي" والمنهج "التحليلي"، فهو مناسب لدراسة ظاهرة ما وإيجاد أو الخروج بنتائج عامة، حيث يكون المنهج الوصفي هو المنهج الأساسي المعتمد في البحث، يتبع المنهج التاريخي لسرد نشأة التحول الرقمي في الجزائر ونشأة مؤسسة بريد الجزائر، كما سيتم استخدام المنهج التجريبي من خلال تطبيق استبيانات ومقابلات من أجل دراسة الظاهرة وإيجاد الحلول المناسبة لها وكل ذلك بهدف نجاح عملية البحث.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة يشمل جميع عناصر ومفردات الظاهرة قيد الدراسة، حيث تم حصر المجتمع الكلي لهذه الدراسة على جميع عمال وموظفي مؤسسة بريد الجزائر بولاية تبسة، أما عينة الدراسة تعتبر عدد معين من مفردات مجتمع الدراسة للتعميم على كل مفردات مجتمع الدراسة.

تم الإستهداف في هذه الدراسة مجموعة من الإداريين والعمال بمؤسسة بريد الجزائر - ولاية تبسة - ، حيث يبلغ عدد مكاتب بريد الجزائر في الولاية 59 مكتبا موزعا على 28 بلدية، أما بالنسبة للعمال فلا توجد إحصائية رسمية في المصادر التي تم الإطلاع عليها تحدد العدد الدقيق لعمال بريد الجزائر في تبسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في مؤسسة

بريد الجزائر - ولاية تبسة -

جدول رقم (01): عينة الدراسة

عدد أفراد العينة	عدد الإستبيانات الموزعة	عدد الإستبيانات المسترجعة	نسبة الإسترجاع
45	45	30	66.67%.

المصدر: من إعداد الطالبين، بالإعتماد على نتائج الإستبيان.

وزعت الاستمارات في مدة زمنية محدودة، وتم الإشراف على كل توزيع للإستجابة لتساؤلات

المبحوثين حول أي إستفسار يخص هذا الإستبيان.

ثالثا: حدود الدراسة

المجال البشري: 30 عامل من عمال وموظفي مؤسسة بريد الجزائر - ولاية تبسة -؛

المجال الزمني: أجريت هذه الدراسة من الفترة الممتدة من 01 فيفري إلى غاية 01 ماي 2025؛

المجال المكاني: مؤسسة بريد الجزائر - ولاية تبسة بحي سكانسكا-.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات

بهدف إتمام عمليات البحث سيتم في هذا المطلب توضيح كل من أداى الدراسة ومختلف أدوات

جمع المعلومات ثم التطرق لنموذج النظري للدراسة

أولا: أداة الدراسة

تم الإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية في الدراسة الميدانية، وبعد توزيع الإستبيان على العينة

المستهدفة، تم إسترجاع 30 إستبيان صحيح، و15 غير مسترجعة، وبعد خضوع أسئلة هذا الإستبيان

للتحكيم من طرف الأستاذ المؤطر وملاحظاته، وعرضه للتحكيم من طرف أساتذة مختصين، أصبح لهذا

الإستبيان شكل نهائي يفي بالغرض للوصول الى نتائج مرضية، كما تم حصر وتجميع البيانات اللازمة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في مؤسسة

بريد الجزائر - ولاية تبسة -

ومعالجة البيانات المتحصل عليها بإستعمال أدوات التحليل الاحصائي المناسبة وذلك باستخدام برنامج

spss 30، وقد قسمنا الإستبيان إلى قسمين:

1- **القسم الأول:** يتمثل في محور البيانات الشخصية والوظيفية يحتوى على الجنس، العمر، المستوى

التعليمي، الخبرة المهنية.

2- **القسم الثاني:** يتمثل في التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية ويشمل:

➤ **المحور الأول:** بعنوان " التحول الرقمي في مؤسسة بريد الجزائر - تبسة -"، وقسم بدوره إلى

ثلاثة أبعاد كالتالي:

- **البعد الأول: المادي والتقني:** يتكون من ست عبارات محددة من 01 إلى 06؛

- **البعد الثاني: البشري:** يتكون من ستة عبارات محددة من 07 إلى 12؛

- **البعد الثالث: التنظيمي:** يتكون من ستة عبارات محددة من 13 إلى 18.

➤ **المحور الثاني:** بعنوان "الكفاءة التشغيلية في مؤسسة بريد الجزائر في ظل التحول الرقمي"،

وشمل 12 عبارة متتالية تحمل الترقيم من 19 إلى 30.

وبعد عرضنا لمحتوى الإستبيان فغيما سبق، نحدد متغيرات الدراسة التي تنقسم إلى متغير تابع

وآخر يوافق مستقل.

ثانيا: أدوات جمع المعلومات

هناك عدة طرق لجمع البيانات حول الموضوع المطروح، وقد إستخدمنا خلال مراحل عملية التقصي

الطرق التالية:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في مؤسسة

بريد الجزائر - ولاية تبسة -

1- الوثائق والسجلات: تم الاعتماد على عدة وثائق وملفات خاصة بالمؤسسات محل الدراسة -

بريد الجزائر ولاية تبسة - لتعزيز البحث ووسيلة لإستخراج أكبر قدر من المعلومات، فيما يخص

الهيكل التنظيمي للمؤسسة ودورات وغيرها.

2- المقابلة: هي محادثة أو حوار موجه بين باحثين من جهة، وشخص أو أشخاص آخرين من

جهة أخرى، لغرض الوصول الى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة ويحتاج الباحث

الوصول اليها لتحقيق اهداف بحثه، وقد اعتمدنا على المقابلة كأداة إضافية عرضية تعزز وتساعد

الأداة الأساسية والتي هي الإستبيان لتحقيق غاية البحث.

3- الاستبيان: وهو إحدى الوسائل شائعة الاستعمال، للحصول على معلومات وحقائق تتعلق بإتجاهات

أفراد مستهدفين حول موضوع معين او موقف معين، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي

تتعلق بمشكلة البحث، يعدها الباحث وتكون موجهة للمبحوثين من أجل الإجابة عليها.

ثالثا: النموذج النظري للدراسة

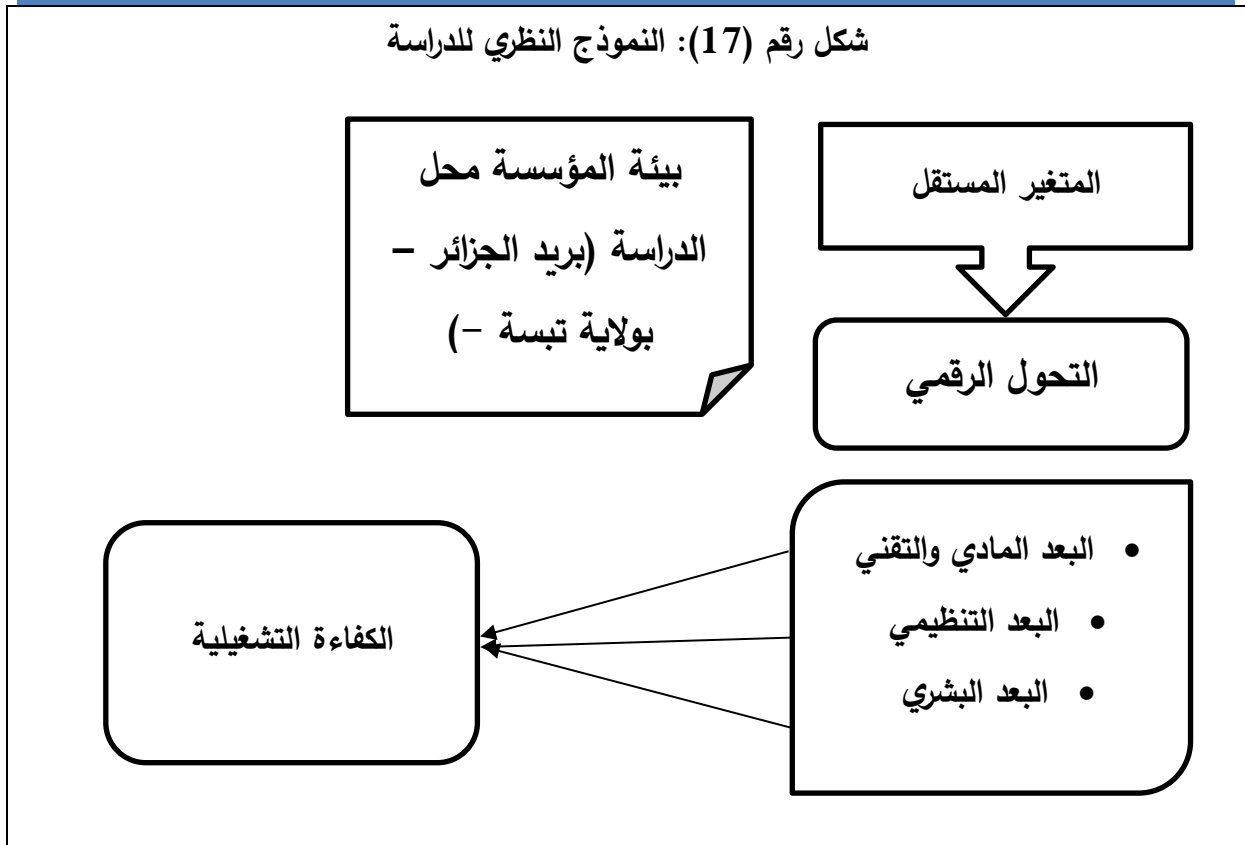
بالإستعانة بما أوردنا في الجزء النظري، أيضا الهدف الذي يسعى عليه هذا البحث هو إيجاد

وإختبار العلاقة التأثيرية ما بين المتغيرات، يمكن وضع مخطط تصوري يعبر عن هذه العلاقة المفروضة

ويتمثل في:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في مؤسسة
بريد الجزائر - ولاية تبسة -

شكل رقم (17): النموذج النظري للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على الإطار النظري للدراسة

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحصيل البيانات

لدراسة العلاقة بين متغيرين أو أكثر يتم الاعتماد على الطرق الإحصائية حتى يتم وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها، ومن أجل دراسة الإستمارة وتحليل البيانات التي تم جمعها كان من الضروري القيام بترميز البيانات وإدخالها الحاسوب بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية للتحليل النسخة SPSS v30، وقد تم إعتماد العديد من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات وتحليلها ومناقشتها.

أولاً: الأساليب الإحصائية

1- التكرارات:

وهو تعداد كل الإجابات المذكورة لأسئلة الإستبانة وتلخيصها في جداول، وذلك عند عرض نتائج

الإستبيان.

2- النسبة المئوية:

لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل الأسئلة وهي الوسيلة الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تفسير خصائص أفراد العينة ومن ثم تمثيلها في دوائر نسبية، وتم الاعتماد عليها في تحليل نتائج محور الاستبيان، حيث إستخدمت في وصف خصائص عينة الدراسة، وتحسب بالقانون التالي: (طبيه، 2008، صفحة 27)

$$\text{النسبة المئوية (التكرار المئوي)} = \frac{\text{المجموعة تكرر}}{\text{للتكرار الكلي المجموع}} \times 100$$

3- مقاييس النزعة المركزية:

2-1- المتوسط الحسابي: تم إختيار منها المتوسط الحسابي أو الوسط الحسابي فهم مهم جدا، وهي القيمة التي تتوسط القيم المقاسة المتحصل عليها وفق المعادلة الرياضية التالية: (حمدان، 2013، صفحة 71)

حيث f التكرار، و x القيمة المقاسة.

3- مقاييس التشتت:

إن جميع قيم مقاييس التشتت غير سالبة، ومن مقاييس التشتت المدى، نصف المدى الربيعي، الإنحراف المتوسط، الإنحراف المعياري، وتم في الدراسة الحالية الإلتزام بالإنحراف المعياري، الذي هو عبارة عن مؤشر يقيس مدى التشتت في التغيرات المقاسة، ويحسب بالعلاقة الآتية: (حمدان، 2013، صفحة 76)

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i \times f)}{f}$$

أما المتوسط الحسابي فيستخدم لمعرفة مدى ارتفاع أو إنخفاض إجابات افراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسية مع العلم أنه يفيد في ترتيب الأسئلة حسب أعلى متوسط حسابي.

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2}}{N}$$

4- الإنحدار البسيط:

يهدف تحليل الإنحدار الخطي البسيط إلى فهم العلاقة بين متغيرين كميين، حيث يتم دراسة أثر متغير (المتغير المستقل) على متغير آخر (المتغير التابع)، لنفترض أننا نريد دراسة أثر الإنتاج على التكلفة، في هذه الحالة يعد الإنتاج هو المتغير المستقل، بينما تعد التكلفة هي المتغير التابع، يمكن تمثيل العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع من خلال معادلة خطية بسيطة تعبر عن المتغير التابع كدالة في المتغير المستقل.

وتتمثل هذه المعادلة بالشكل التالي (قد نجد بعض الاختلاف في وضع الأحرف الرياضية لكل

معنى يبقى وحيدا): (حمدان، 2013، صفحة 76)

$$y = Ax + B \text{ حيث:}$$

y هو المتغير التابع؛

x هو المتغير المستقل؛

A ميل المستقيم الممثل بالمعادلة السابقة وقد يشار إليه بمعامل الانحدار؛

B نقطة تقاطع المستقيم مع محور الفواصل ويدعى بالمعامل الثابت.

5- مفاهيم إحصائية:

- إختبار لابارامتري (Non-parametric Test)

هو اختبار إحصائي يُستخدم عندما لا تستوفي البيانات الافتراضات المطلوبة للاختبارات

البارامترية، مثل التوزيع الطبيعي. هذا النوع من الاختبارات يُستخدم غالبًا مع البيانات الكيفية أو الرتبية أو

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في مؤسسة

بريد الجزائر - ولاية تبسة -

عندما يكون حجم العينة صغيرًا. مثال: اختبار كولموغوروف-سميرنوف (K-S) ، اختبار مان ويتني، اختبار كروسكال-واليس...

- انحدار لابارامتري (Non-parametric Regression)

هو نوع من تحليل الانحدار يُستخدم لتحديد العلاقة بين متغير تابع (Y) ومتغير مستقل (X) دون افتراض شكل معين (مثل الخط المستقيم في الانحدار الخطي البسيط). يُستخدم هذا الأسلوب مع البيانات الكيفية أو غير الطبيعية. من الصعب التعبير عن نتائجه بمعادلة بسيطة.

- ارتباط Spearman's Rho

هو معامل ارتباط يُستخدم لقياس العلاقة بين متغيرين رتبيين أو كفيين مرتبين. يُعد بديلاً عن معامل ارتباط بيرسون عندما لا تكون البيانات موزعة طبيعيًا. يأخذ القيم بين -1 و $+1$ ، وكلما اقترب من ± 1 دلّ على علاقة قوية.

- منحنى التوزيع الطبيعي

هو منحنى على شكل جرس (Bell curve) يوضح توزيع البيانات بشكل متماثل حول المتوسط. يستخدم للتحقق مما إذا كانت البيانات تخضع لتوزيع طبيعي، وهو شرط أساسي لاستخدام التحاليل البارامترية.

- معنوية المتغيرات (Statistical Significance)

تشير إلى مدى تأثير المتغير المستقل على التابع. عندما تكون القيمة الاحتمالية (sig) أقل من 0.05 (أو من ألفا)، نعتبر أن التأثير معنوي إحصائيًا، أي أن المتغير المستقل يؤثر فعليًا على المتغير التابع وليس عن طريق الصدفة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في مؤسسة

بريد الجزائر - ولاية تبسة -

- **ألفا (α)** : هي مستوى الدلالة الإحصائية، وغالبًا ما يُضبط على 0.05. يمثل الحد الأقصى

لقبول احتمال الخطأ من النوع الأول (رفض فرضية العدم رغم أنها صحيحة). كلما كانت α

أصغر، كانت المعنوية أكثر صرامة.

- **قيمة ($K-S$) Z** : في اختبار Kolmogorov-Smirnov ($K-S$) تُستخدم قيمة Z لمقارنة

التوزيع التجريبي مع التوزيع النظري (عادة الطبيعي). إذا كانت Z كبيرة، فإن البيانات لا تتبع

التوزيع الطبيعي.

- **Sig ($K-S$)** : هي القيمة الاحتمالية الناتجة عن اختبار $K-S$. إذا كانت أكبر من 0.05،

فإننا نقبل الفرضية بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛ وإذا كانت أقل من 0.05، فإن البيانات لا

تتبع التوزيع الطبيعي، مما يتطلب استخدام اختبارات لابارامترية.

5-1- حول معادلة الانحدار البسيط والمتغيرات الكيفية:

معادلة الانحدار:

$$y = ax + b$$

مع متغيرات كيفية مثل:

Y : الكفاءة التشغيلية (كيفي)

X : التحول الرقمي بأبعاده الثلاثة (كيفي)

لا يُفضل استخدام معادلة الانحدار الخطي البسيط بهذا الشكل مباشرة مع متغيرات كيفية (qualitative

variables) لأن هذه المتغيرات لا تُقاس على مقياس عددي مستمر.

لكن يمكن تكيفها على النحو التالي:

1. تحويل المتغيرات الكيفية إلى متغيرات رقمية (ترميزها)

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في مؤسسة بريد الجزائر - ولاية تبسة -

مثلاً:

التحول الرقمي (بُعد التكوين):

غير موجود = 0

متوسط = 1

جيد = 2

ممتاز = 3

الكفاءة التشغيلية:

ضعيفة = 1

متوسطة = 2

عالية = 3

بعد الترميز يمكن استخدام الانحدار البسيط أو المتعدد، لكن مع الحذر في تفسير النتائج لأنها

تعتمد على "الرتبة" وليس على الفارق الكمي الحقيقي.

أو استخدام نموذج انحدار لوجستي أو رتبي، عند التعامل مع متغير تابع كيفي (مثل الكفاءة التشغيلية

على شكل فئات: ضعيف، متوسط، عالي)، يُفضل استخدام:

- الانحدار اللوجستي (Logistic regression) إذا كان Y ثنائي (مثلاً: فعالة / غير فعالة).

- الانحدار اللوجستي الرتبي (Ordinal logistic regression) إذا كانت Y مرتبة (مثلاً:

ضعيف، متوسط، جيد).

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في مؤسسة بريد الجزائر - ولاية تبسة -

ثانيا: إختيار المقياس

لقد تم إختيار مقياس ليكارت الخماسي، والسبب في ذلك أنه يعتبر من أكثر المقاييس إستخداما في قياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته، كما تم تقييم المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة على أساس المتوسط المعياري أو الفرضي 3، والمحسوب بالطريقة التالي:

$$\text{المتوسط المعياري} = \text{مجموع أوزان أبعاد المقياس} / \text{عدد أبعاد المقياس التالي: } 3 = 5/5 + 4 + 3 + 2 + 1.$$

أما طول الفئة فهو: المدى مقسوما على خلايا أو أبعاد المقياس، حيث المدى للمقياس الخماسي يعبر عنه كالتالي:

الحد الأقصى للسلم منقوص منه الحد الأدنى: أي: $5 - 1 = 4$. بالرجوع إذن إلى طول الفئة نجد: طول الفئة = $4/5 = 0.8$ ، يمكننا الآن التعبير على المقياس الخماسي ليكارت في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): درجات الاجابة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الإستجابات
01	02	03	04	05	الدرجة

المصدر: من إعداد الطالبين

وحتى يمكن قياس مدى موافقة أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الإجابات، وتم تقسيم السلم الى خمسة مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول:

الجدول رقم (03): قيمة المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة لعينة الدراسة

الالاتجاه العام	وصف السلوك الإحصائي	الوصف الكيفي لدرجة الموافقة	مدى المتوسط الحسابي
الاتجاه الأول	إجماع متجانس	غير موافق بشدة	من 1.00 إلى أقل من 1.79
الاتجاه الثاني	تباين متجانس	غير موافق	من 1.79 إلى أقل من 2.58

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في مؤسسة

بريد الجزائر - ولاية تبسة -

الاتجاه الثالث	تباين معتدل	محايد	من 2.58 إلى أقل من 3.38
الاتجاه الرابع	اتفاق متجانس	موافق	من 3.38 إلى أقل من 4.18
الاتجاه الخامس	اتفاق قوي	موافق بشدة	من 4.18 إلى 5.00

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ثالثا: ثبات وصدق أداة الدراسة

من أجل الحصول على نتائج أكثر واقعية وأكثر صدق، يجب لنا التأكد من صبات ومدى صدق

عبارات الإستمارة في كل محور

1-صدق أداة الدراسة:

صدق إستبيان أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية:

1-1- صدق المحكمين: وللتأكد من صدق استبيان أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية

المصمم، تم عرضه في صورته المبدئية على مجموعة من أساتذة يدرسون في قسم علوم التسيير

جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة؛ وذلك لإبداء ملاحظاتهم ووجهة نظرهم في الإستبيان من

حيث: (ينظر الملحق رقم (02))

- مدى قياس المحاور للمتغير؛
- مدى قياس الفقرات للمحاور؛
- عدد الفقرات في كل محور؛
- ملائمة بدائل الأجوبة للفقرات؛
- طلب البديل في حالة عدم الموافقة؛
- مدى صلاحية الصياغة لأفراد العينة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في مؤسسة

بريد الجزائر - ولاية تبسة -

وبعد استرجاع إستمارات التحكيم قمنا بتصحيح بعض الفقرات وكذلك تم إضافة مجموعة من الفقرات

لبعض المحاور وتحصلنا في الأخير على إستبيان نهائي. (ينظر الملحق رقم (02))

2-1- الصدق الظاهري: بعد بناء الاستبيان تم عرضها على الأساتذة لديهم خبرة في مجال الإستبانة

البحثية وذلك لتحديد مدى وضوح العبارات ومدى إنتمائها لمحور الدراسة، وقد تم تحكيم الإستمارة

من طرفهم. (ينظر الملحق رقم (03))

2- مصداقية أداة الدراسة

للتأكد من صدق وثبات أداة القياس المستخدمة في هذه الدراسة، تم حساب معامل الثبات

الداخلي (ألفا كرونباخ) لمحوري الاستبيان المرتبطين بالتحول الرقمي والكفاءة التشغيلية، وذلك

اعتماداً على بيانات تم جمعها من 30 استبيان مسترجع. والنتائج كانت كما يلي:

الجدول رقم (04): قيم ألفا كرونباخ

قيمة ألفا كرونباخ	الانحراف المعياري الكلي	المتوسط الكلي	عدد العبارات	المحور
0.94	1.3	3.0	18	التحول الرقمي
0.88	1.1	3.5	12	الكفاءة التشغيلية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور التحول الرقمي (0.94)، وهي قيمة مرتفعة جداً تدل على

درجة عالية من الاتساق الداخلي بين العبارات، ما يعكس جودة الأداة في قياس بعد التحول الرقمي بشكل

دقيق؛

أما قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور الكفاءة التشغيلية فقد بلغت (0.88)، وهي كذلك ضمن

المجال المقبول جداً، مما يدل على وجود تجانس وثبات معتبر في قياس هذا البعد.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في مؤسسة

بريد الجزائر - ولاية تبسة -

بناءً على ما سبق يمكن القول إن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات والمصادقية، مما يسمح باستخدام البيانات الناتجة عنه في التحليل الإحصائي بثقة، ويؤكد صلاحية الأداة لقياس العلاقة بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية في مؤسسة بريد الجزائر بولاية تبسة.

رابعاً: الإتساق الداخلي لعبارات الإستبيان

ويقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارات نستعين بمعامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) (ينظر الملحق رقم (03)) لمعرفة مدى اتساق عبارات المحاور فيما بينها، وقد تم حساب الإتساق الداخلي في الجداول التالية:

1- الإتساق بين أبعاد المحور الأول:

الجدول رقم (05): مصفوفة بيرسون لأبعاد المحور فيما بينها

البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	المادي والتقني	البشري	التنظيمي
المادي والتقني	3.02	0.67	1.000	-0.210	-0.097
البشري	2.83	0.52	-0.210	1.000	-0.204
التنظيمي	3.14	0.52	-0.097	-0.204	1.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

توضح مصفوفة بيرسون أن العلاقة بين الأبعاد الثلاثة لمحور التحول الرقمي (المادي والتقني، البشري، التنظيمي) هي علاقات ضعيفة وسالبة، مما قد يشير إلى وجود تباين في تقييم الموظفين لهذه الأبعاد كل على حدة.

القيم السالبة الطفيفة قد تعكس اختلافات فردية في تقدير أثر التحول الرقمي بين الجوانب التقنية والبشرية والتنظيمية، وهو أمر وارد في الدراسات التطبيقية؛ المتوسطات تقع بين (2.83 و 3.14)، ما يشير إلى ميل عام نحو الحياد أو الموافقة المعتدلة لدى المبحوثين.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في مؤسسة
بريد الجزائر - ولاية تبسة -

2-الإلتساق بين محوري الدراسة:

الجدول رقم (06): مصفوفة بيرسون للمحورين

مستوى الدلالة (p-value)	معامل الارتباط (r)	الانحراف المعياري	المتوسط	المحور
—	—	0.37	3.00	التحول الرقمي
0.372	-0.169	0.46	2.98	الكفاءة التشغيلية

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

تشير نتائج معامل بيرسون إلى وجود علاقة ارتباط سالبة ضعيفة بين محوري التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية بلغت (-0.169)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى 0.05، حيث بلغت قيمة الدلالة ($p = 0.372$). وهذا يدل على غياب علاقة خطية ذات مغزى إحصائي بين المتغيرين في عينة الدراسة، مما قد يعود إلى محدودية حجم العينة أو تباين إدراك الموظفين لأثر التحول الرقمي على كفاءتهم التشغيلية.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتضمن هذا المبحث عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية من خلال ماتم التوصل إليه في أدوات الدراسة، إذ هدفت إلى معرفة أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية بمؤسسة بريد الجزائر بولاية تبسة، وبالتالي سيتم عرض محاور الدراسة ثم اختبار فرضيات الدراسة .

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية

أولاً: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

من خلال الجدول أدناه سيتم إبراز توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في مؤسسة
بريد الجزائر - ولاية تبسة -

الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجنس
70.0%	21	ذكر
30.0%	9	أنثى

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة من الذكور، بنسبة 70%، مقابل 30% من الإناث، وهذا يعكس تبايناً في تمثيل الجنس داخل مؤسسة بريد الجزائر - تبسة في عينة الدراسة، وقد يكون له تأثير على نتائج بعض المحاور المرتبطة بالتحول الرقمي أو الكفاءة التشغيلية.

ثانياً: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

من خلال الجدول أدناه سيتم إبراز توزيع عينة الدراسة وفق متغير الفئة العمرية

الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة العمرية
40.00%	12	من 29 إلى 30 سنة
36.67%	11	من 31 إلى 39 سنة
16.67%	5	من 40 إلى 49 سنة
6.67%	2	50 سنة فأكثر

تشير نتائج التوزيع العمري إلى أن الفئة الأكثر تمثيلاً في العينة هي فئة "من 29 إلى 30 سنة" بنسبة 40%، تليها فئة "من 31 إلى 39 سنة" بنسبة 36.67%. في حين أن الفئات الأكبر سناً كانت أقل تمثيلاً، ما قد يعكس تركيبة عمرية يغلب عليها الطابع الشاب داخل مؤسسة بريد الجزائر - تبسة، وهو ما قد يؤثر في مدى تبني التكنولوجيا والتحول الرقمي؛ من خلال توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية، يُلاحظ أن أغلب الموظفين يندرجون ضمن الفئات العمرية الشابة، حيث تمثل فئة "29 إلى 30 سنة" و"31 إلى 39 سنة" معاً أكثر من 76% من إجمالي العينة. ويعكس هذا التوزيع وجود شريحة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في مؤسسة

بريد الجزائر - ولاية تبسة -

عمرية قد تكون أكثر قابلية للتكيف مع متطلبات التحول الرقمي واستخدام التكنولوجيا في العمل. بالمقابل، فإن انخفاض تمثيل الفئات الأكبر سناً قد يشير إلى تحديات محتملة في التكوين الرقمي أو التقبل التكنولوجي لدى هذه الفئة، وهو ما ينبغي أخذه بعين الاعتبار عند تحليل نتائج المحاور المرتبطة بالتحول الرقمي والكفاءة التشغيلية.

ثالثاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

من خلال الجدول أدناه سيتم إبراز توزيع عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي

الجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المستوى التعليمي
40.00%	12	ليسانس
30.00%	9	ماستر
13.33%	4	مهندس دولة
6.67%	2	تقني سامي
6.67%	2	ماجستير
3.33%	1	دكتوراه

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين من الجدول أن أغلب أفراد العينة يحملون شهادة الليسانس بنسبة 40%، تليها شهادة الماستر بنسبة 30%، بينما تقل نسبة الحاصلين على درجات علمية عليا مثل الماجستير والدكتوراه. هذا التوزيع يعكس أن أغلب الموظفين في مؤسسة بريد الجزائر - تبسة يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي، مما قد يؤهلهم لفهم وتطبيق مفاهيم التحول الرقمي بسهولة نسبية، تشير النتائج إلى أن العينة يغلب عليها الطابع الأكاديمي الجامعي (ليسانس وماستر بنسبة 70%)، وهو ما يشير إلى توفر قاعدة بشرية ذات كفاءة معرفية، قد تساهم بشكل فعال في تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي. ومع ذلك، تبقى فئة الحاصلين على شهادات تقنية أو عليا أقل تمثيلاً، ما قد يؤثر على التنوع المعرفي داخل المؤسسة.

رابعاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

من خلال الجدول أدناه سيتم إبراز توزيع عينة الدراسة وفق الخبرة المهنية

الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية (%)	التكرار	الخبرة المهنية
10.00%	3	أقل من سنة
50.00%	15	من سنة إلى 5 سنوات
30.00%	9	من 6 إلى 10 سنوات
10.00%	3	أكثر من 10 سنوات

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

تشير نتائج الجدول إلى أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية تتراوح بين سنة إلى خمس سنوات بنسبة 50%، تليها فئة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 30%. أما فئة "أقل من سنة" و"أكثر من 10 سنوات" فقد سجلتا تمثيلاً ضعيفاً نسبياً. يعكس هذا التوزيع أن غالبية الموظفين لا زالوا ضمن المراحل المبكرة إلى المتوسطة من مساهمهم المهني، مما قد يفسر مدى استعدادهم لتقبل التحول الرقمي وتعلم أدواته. في المقابل، ضعف تمثيل أصحاب الخبرة الطويلة قد يشير إلى تحديات في تبني التغيير التكنولوجي لدى هذه الفئة، وهو ما يستوجب مراعاته في تصميم برامج التكوين الرقمي داخل المؤسسة.

من خلال تحليل البيانات المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة، والبالغ عددهم 30 موظفاً من

مؤسسة بريد الجزائر - تبسة، يمكن استخلاص ما يلي:

- **الجنس:** شكل الذكور النسبة الأكبر من العينة بـ 70%، مقابل 30% من الإناث، ما يعكس

سيطرة الذكور على التركيبة المهنية في المؤسسة؛

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في مؤسسة

بريد الجزائر - ولاية تبسة -

- **الفئة العمرية:** تمركزت العينة بشكل أساسي في الفئتين العمريتين "من 29 إلى 30 سنة" و"من

31 إلى 39 سنة"، بنسبة إجمالية بلغت 76.67%، ما يدل على هيمنة الفئة الشابة على القوى

العاملة المستجوبة؛

- **المستوى التعليمي:** أغلب الموظفين يحملون شهادات جامعية (ليسانس وماستر) بنسبة إجمالية

بلغت 70%، وهو مؤشر إيجابي على توفر قاعدة معرفية تؤهلهم للتعامل مع التقنيات الرقمية؛

- **الخبرة المهنية:** تتركز خبرة أغلب أفراد العينة بين "سنة إلى 10 سنوات"، بنسبة 80%، مما يدل

على وجود فئة ذات تجربة مهنية متوسطة، وهي غالبًا أكثر استعدادًا للتطور والتكيف مع

متطلبات التحول الرقمي.

المطلب الثاني: تحليل نتائج المتغيرات المستقلة للدراسة

ويمكن توضيح أهم نتائج المتغيرات المستقلة في هذا المطلب وفقًا لمايلي:

أولاً: تحليل نتائج المتغير المستقل " التحول الرقمي "

فيما يلي بعض نتائج أبعاد التحول الرقمي:

1- البعد المادي والتقني:

يبين الجدول أدناه تحليل آراء عينة الدراسة تجاه البعد المادي والتقني للتحول الرقمي

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في مؤسسة

بريد الجزائر - ولاية تبسة -

الجدول رقم (11): تحليل آراء العينة تجاه البعد المادي والتقني

العبارة	المتوسط الحسابي	التقييم	درجة الأهمية (%)	الانحراف المعياري	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01- تتوفر تجهيزات وبرمجيات حديثة	3.40	متوسط	68.00%	0.85	6	12	7	4	1
02- استخدام أنظمة معلومات كفوة	3.20	متوسط	64.00%	0.90	5	11	8	4	2
03- حماية بيانات العملاء بأنظمة فعالة	3.50	مرتفع	70.00%	0.80	8	10	6	5	1
04- تكامل الأنظمة الرقمية بين المكاتب	3.10	متوسط	62.00%	0.95	4	9	9	6	2
05- توفر الدعم الفني والصيانة	3.30	متوسط	66.00%	0.88	6	10	7	5	2
06- أثر الأجهزة على كفاءة الخدمات	3.60	مرتفع	72.00%	0.75	9	11	5	4	1

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

تظهر البيانات بأن درجة الأهمية للعبارة المرتبطة بالبعد المادي والتقني تتراوح بين 62%

و72%، ما يعكس مستوى اهتمام متوسط إلى مرتفع من طرف الموظفين نحو توفر البنية التحتية الرقمية

في المؤسسة. وقد حازت عبارة "أثر الأجهزة على كفاءة الخدمات" أعلى متوسط (3.60) وتقييم "مرتفع"،

ما يؤكد إدراك العينة لأهمية الجانب التقني في تحسين الكفاءة التشغيلية. في المقابل، حصلت عبارة

"تكامل الأنظمة الرقمية بين المكاتب" على أقل تقييم (3.10)، ما قد يشير إلى وجود تفاوت في التكامل

الرقمي داخل المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في مؤسسة
بريد الجزائر - ولاية تبسة -

2-البعد البشري:

يبين الجدول أدناه تحليل آراء عينة الدراسة تجاه البعد البشري للتحول الرقمي

الجدول رقم (12): تحليل آراء العينة تجاه البعد البشري

العبارة	المتوسط الحسابي	التقييم	درجة الأهمية (%)	الانحراف المعياري	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
07- يعي الموظفون أهمية استخدام الأدوات الرقمية	3.70	مرتفع	74.00%	0.80	10 (33.3%)	12 (40.0%)	5 (16.7%)	2 (6.7%)	1 (3.3%)
08- يحصل الموظفون على تدريب لاستخدام الأنظمة الرقمية	3.30	متوسط	66.00%	0.85	7 (23.3%)	10 (33.3%)	6 (20.0%)	5 (16.7%)	2 (6.7%)
09- يتقبل الموظفون الرقمنة داخل المؤسسة	3.50	مرتفع	70.00%	0.75	9 (30.0%)	11 (36.7%)	6 (20.0%)	3 (10.0%)	1 (3.3%)
10- تشترك المؤسسة الموظفون في استراتيجية التحول الرقمي	3.10	متوسط	62.00%	0.90	6 (20.0%)	9 (30.0%)	7 (23.3%)	6 (20.0%)	2 (6.7%)
11- سهولة استخدام الأنظمة الرقمية لأداء المهام	3.40	متوسط	68.00%	0.88	8 (26.7%)	10 (33.3%)	6 (20.0%)	4 (13.3%)	2 (6.7%)
12- انخفاض التفاعل مع العملاء نتيجة الرقمنة	2.90	متوسط	58.00%	0.95	4 (13.3%)	7 (23.3%)	9 (30.0%)	7 (23.3%)	3 (10.0%)

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يعكس تحليل استجابات أفراد العينة حول البعد البشري مستوى متوسط إلى مرتفع من التفاعل مع

متطلبات التحول الرقمي داخل المؤسسة. فقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين 2.90 و 3.70، وهو ما

يشير إلى درجة إيجابية نسبياً في تقييم الأفراد للجوانب المتعلقة بالوعي والتدريب والتفاعل مع الأنظمة

الرقمية؛ العبارة الأعلى تقييماً كانت: "يعي الموظفون أهمية استخدام الأدوات الرقمية" بمتوسط 3.70

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في مؤسسة

بريد الجزائر - ولاية تبسة -

وتقييم مرتفع، ما يعكس وجود وعي جيد لدى الموظفين بقيمة الرقمنة في تحسين جودة العمل؛ في المقابل جاءت العبارة "انخفاض التفاعل مع العملاء نتيجة الرقمنة" في أدنى الترتيب بمتوسط 2.90 وتقييم متوسط، مما قد يُظهر وجود بعض التحفظ أو التخوف من أثر الرقمنة على التواصل البشري داخل الخدمة البريدية؛ كما أظهرت النسب أن غالبية أفراد العينة اختاروا فئات "موافق" و"موافق بشدة" في معظم العبارات، خاصة تلك المرتبطة بتقبل الرقمنة وسهولة استخدامها، ما يؤكد وجود قابلية نفسية ومهارية للتحول الرقمي؛ ورغم هذا فإن المتوسطات لم تصل إلى مستوى مرتفع بصفة عامة، وهو ما قد يُفسر بوجود حاجة فعلية لتعزيز التكوين المستمر وتوسيع إشراك الموظفين في رسم استراتيجية الرقمنة، لتجاوز أي فجوة بين الفهم النظري والتطبيق العملي للتحول الرقمي.

3-البعد التنظيمي:

يبين الجدول أدناه تحليل آراء عينة الدراسة تجاه البعد التنظيمي للتحول الرقمي

الجدول رقم (13): تحليل آراء العينة تجاه البعد التنظيمي

العبارة	المتوسط الحسابي	التقييم	درجة الأهمية (%)	الانحراف المعياري	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13- لدى إدارة المؤسسة رؤية واضحة للتحول الرقمي	3.20	متوسط	64.00%	0.82	7 (23.3%)	10 (33.3%)	6 (20.0%)	5 (16.7%)	2 (6.7%)
14- تدعم المؤسسة استراتيجية التحول الرقمي للخدمات البريدية	3.40	متوسط	68.00%	0.85	9 (30.0%)	11 (36.7%)	4 (13.3%)	4 (13.3%)	2 (6.7%)
15- القوانين التنظيمية تسهل اعتماد الرقمنة	3.00	متوسط	60.00%	0.90	6 (20.0%)	9 (30.0%)	7 (23.3%)	6 (20.0%)	2 (6.7%)
16- التنسيق الفعال بين مكاتب البريد لتنفيذ مشروع الرقمنة	3.10	متوسط	62.00%	0.87	6 (20.0%)	10 (33.3%)	6 (20.0%)	6 (20.0%)	2 (6.7%)
17- توفر المؤسسة التمويل الكافي للتحول الرقمي	2.90	متوسط	58.00%	0.92	4 (13.3%)	8 (26.7%)	9 (30.0%)	6 (20.0%)	3 (10.0%)
18- الأجهزة والخدمات الرقمية تعكس سياسات المؤسسة في الرقمنة	3.30	متوسط	66.00%	0.80	8 (26.7%)	10 (33.3%)	6 (20.0%)	4 (13.3%)	2 (6.7%)

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في مؤسسة

بريد الجزائر - ولاية تبسة -

يُظهر تحليل استجابات العينة فيما يخص البعد التنظيمي أن تقييم الموظفين لهذا الجانب يتراوح بين متوسط إلى دون المتوسط، حيث تراوحت المتوسطات بين 2.90 و 3.40، وجميع العبارات حصلت على تقييم "متوسط" وفق سلم التقدير المعتمد؛ أبرز ما تم تسجيله هو أن العبارة: "تدعم المؤسسة استراتيجية التحول الرقمي للخدمات البريدية" حصلت على أعلى متوسط (3.40) ودرجة أهمية 68%، ما يُعبر عن وجود دعم إداري ملحوظ للتحول الرقمي، حتى وإن كان غير شامل أو موحد من وجهة نظر الموظفين؛ أما العبارة: "توفر المؤسسة التمويل الكافي للتحول الرقمي" فقد جاءت في أدنى الترتيب بمتوسط 2.90، ما قد يشير إلى وجود إدراك لدى الموظفين بأن الموارد المالية المخصصة للرقمنة غير كافية، أو أن هناك نقصاً في وضوح توزيعها؛ كذلك نلاحظ أن نسب "محايد" و"غير موافق" سجلت حضوراً معتبراً في عدة عبارات، مما يعكس نوعاً من التردد أو عدم التيقن من الجوانب التنظيمية المرتبطة بالرقمنة، مثل القوانين التنظيمية أو التنسيق بين المكاتب؛ هذا التحليل يشير إلى أن البنية التنظيمية داخل المؤسسة بحاجة إلى تعزيز ثقافة التخطيط الرقمي، والتواصل الإداري، وتوضيح الرؤية بشأن الرقمنة، من أجل تحويل الجهود الفردية إلى التزام مؤسسي شامل.

ثانياً: تحليل نتائج المتغير التابع "الكفاءة التشغيلية"

يظهر الجدول الموالي تحليل آراء العينة تجاه محور الكفاءة التشغيلية

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في مؤسسة

بريد الجزائر - ولاية تبسة -

الجدول رقم (14): تحليل آراء العينة تجاه محور الكفاءة التشغيلية

العبارة	المتوسط الحسابي	التقييم	درجة الأهمية (%)	الانحراف المعياري	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
19- ساعدت الأدوات الرقمية في تقليل التكاليف التشغيلية	3.50	مرتفع	70.00%	0.78	8 (26.7%)	12 (40.0%)	6 (20.0%)	3 (10.0%)	1 (3.3%)
20- اعتماد الرقمنة ساعد على زيادة الإنتاجية	3.60	مرتفع	72.00%	0.82	9 (30.0%)	11 (36.7%)	5 (16.7%)	4 (13.3%)	1 (3.3%)
21- تحسن التنسيق بين الموظفين بفضل أنظمة المعلومات	3.40	متوسط	68.00%	0.85	7 (23.3%)	10 (33.3%)	7 (23.3%)	4 (13.3%)	2 (6.7%)
22- الخدمات الرقمية تقلل زمن الانتظار للزبائن	3.70	مرتفع	74.00%	0.75	10 (33.3%)	12 (40.0%)	4 (13.3%)	3 (10.0%)	1 (3.3%)
23- انخفاض الأخطاء بعد إدخال الأنظمة الرقمية	3.30	متوسط	66.00%	0.90	6 (20.0%)	11 (36.7%)	6 (20.0%)	5 (16.7%)	2 (6.7%)
24- العمليات البريدية أصبحت أكثر مرونة وسهولة	3.60	مرتفع	72.00%	0.78	9 (30.0%)	12 (40.0%)	5 (16.7%)	3 (10.0%)	1 (3.3%)
25- ساعد التحول الرقمي في اتخاذ قرارات أسرع	3.40	متوسط	68.00%	0.84	8 (26.7%)	10 (33.3%)	6 (20.0%)	4 (13.3%)	2 (6.7%)
26- تطبيق BaridiMob قلل الضغط على الشبابيك	3.30	متوسط	66.00%	0.87	7 (23.3%)	9 (30.0%)	7 (23.3%)	5 (16.7%)	2 (6.7%)
27- تعميم البطاقة الذهبية ساعد على تقليل التعاملات الورقية	3.50	مرتفع	70.00%	0.76	8 (26.7%)	11 (36.7%)	6 (20.0%)	3 (10.0%)	2 (6.7%)
28- البطاقة الذهبية ركيزة في تحسين الكفاءة التشغيلية	3.60	مرتفع	72.00%	0.81	9 (30.0%)	12 (40.0%)	4 (13.3%)	4 (13.3%)	1 (3.3%)
29- تحسنت جودة الخدمة البريدية بفضل التكنولوجيا	3.70	مرتفع	74.00%	0.72	10 (33.3%)	11 (36.7%)	5 (16.7%)	3 (10.0%)	1 (3.3%)
30- التقنيات الحديثة قللت الطوابير داخل المكاتب	3.40	متوسط	68.00%	0.85	8 (26.7%)	10 (33.3%)	6 (20.0%)	4 (13.3%)	2 (6.7%)

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في مؤسسة

بريد الجزائر - ولاية تبسة -

أظهر تحليل استجابات أفراد العينة بخصوص محور الكفاءة التشغيلية أن الموظفين يقيمون أثر

التحول الرقمي بشكل إيجابي نسبياً على أداء المؤسسة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.30

و3.70، وهو ما يشير إلى أن درجة الاتفاق حول الكفاءة التشغيلية جاءت ما بين "متوسطة" و"مرتفعة".

من أبرز العبارات التي حازت على أعلى تقييم كانت:

- "الخدمات الرقمية تقلل زمن الانتظار للزبائن" و"تحسنت جودة الخدمة البريدية بفضل

التكنولوجيا" وكلاهما سجل متوسطاً بلغ 3.70 ودرجة أهمية وصلت إلى 74%، ما يُبرز أثر

التحول الرقمي المباشر على رضا العملاء وسرعة الخدمة؛

- أيضاً عبارة "العمليات البريدية أصبحت أكثر مرونة وسهولة" و"البطاقة الذهبية ركيزة في

تحسين الكفاءة التشغيلية"، كلاهما بمتوسط 3.60 وتقييم مرتفع، مما يدل على أن الأدوات

الرقمية ساهمت في تبسيط الإجراءات وتحسين انسيابية العمل.

في المقابل، العبارات التي حصلت على أدنى تقييم نسبياً مثل:

- "تطبيق BaridiMob قلل الضغط على الشبابيك" و"انخفاض الأخطاء بعد إدخال الأنظمة

الرقمية"، حيث تراوحت متوسطاتهما بين 3.30 و3.40، تشير إلى أن الأثر في هذه الجوانب لا

يزال أقل وضوحاً أو متفاوتاً بين الموظفين.

كما نلاحظ من التوزيع النسبي أن معظم الأفراد اختاروا فئتي "موافق" و"موافق بشدة"، مما يدل

على إدراك إيجابي عام لأثر الرقمنة على مؤشرات الأداء التشغيلي.

إن تقييم الموظفين يشير بوضوح إلى أن التحول الرقمي ليس مجرد توجه نظري، بل أصبح أداة

حقيقية لتحسين الأداء داخل المؤسسة، خاصة من حيث السرعة، المرونة، والجودة؛ ومع ذلك فإن استدامة

هذه الكفاءة تتطلب تطويراً مستمراً، وتوفير الدعم الفني، وضمان جاهزية البنية التحتية الرقمية لتغطية

جميع الجوانب التشغيلية.

من خلال عبارات هذا المحور يمكننا إستنتاج أن:

1- ساعدت الأدوات الرقمية في تقليل التكاليف التشغيلية: المتوسط الحسابي (3.50) يشير إلى

إدراك معتبر لأثر التحول الرقمي في تقليص التكاليف، أما الانحراف المعياري (0.78) فيدل

على تجانس نسبي في آراء الموظفين، مما يعكس تجربة مشتركة في تحسين الكفاءة المالية

للمؤسسة؛

2- اعتماد الرقمنة ساعد على زيادة الإنتاجية: المتوسط (3.60) يُظهر مستوى مرتفعاً من الاتفاق

حول الدور الإيجابي للرقمنة في رفع الإنتاجية، بينما الانحراف المعياري (0.82) يُشير إلى

اختلاف محدود في الآراء، ما يعكس قناعة عامة بمردود الرقمنة على الأداء؛

3- تحسن التنسيق بين الموظفين بفضل أنظمة المعلومات: المتوسط (3.40) يدل على إدراك

متوسط إلى جيد لهذا الأثر، مع انحراف معياري (0.85) يعكس وجود بعض التباين في التجارب

التنسيقية الرقمية، ما قد يرتبط باختلاف الأقسام أو طبيعة المهام؛

4- الخدمات الرقمية تقلل زمن الانتظار للزبائن: المتوسط (3.70) يُشير إلى قناعة قوية جداً بدور

الرقمنة في تحسين سرعة الخدمة، والانحراف (0.75) يؤكد تجانس التقييمات، ما يعزز الانطباع

العام بتحسين جودة الخدمة المقدمة؛

5- انخفاض الأخطاء بعد إدخال الأنظمة الرقمية: المتوسط (3.30) يعكس اتفاقاً معتدلاً على فعالية

الرقمنة في الحد من الأخطاء، أما الانحراف المعياري (0.90) فيُظهر تفاوتاً ملحوظاً في

التجارب، ما قد يشير إلى اختلاف في مدى استيعاب الموظفين للأنظمة أو مدى تطبيقها الفعلي؛

6- العمليات البريدية أصبحت أكثر مرونة وسهولة: المتوسط (3.60) يُظهر تقييماً مرتفعاً

وواضحاً، ما يعكس تحسناً فعلياً في بيئة العمل الرقمية، والانحراف (0.78) يظل في حدود

المقبول، مما يدل على اتفاق شبه جماعي على هذا التحول؛

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في مؤسسة

بريد الجزائر - ولاية تبسة -

7- ساعد التحول الرقمي في اتخاذ قرارات أسرع: المتوسط (3.40) يشير إلى وجود إدراك متوسط

جيد لأثر الرقمنة في دعم اتخاذ القرار، لكن الانحراف (0.84) يُشير إلى تباين بين الموظفين،

ربما لاختلاف المسؤوليات أو الصلاحيات؛

8- تطبيق BaridiMob قلل الضغط على الشبابيك: المتوسط (3.30) والانحراف (0.87) يدلّان

على وجود إدراك محدود لأثر التطبيق، مع تفاوت في التجربة العملية، مما قد يعكس تحديات في

استخدام التطبيق أو ضعف تعميمه بين الزبائن؛

9- تعميم البطاقة الذهبية قلل التعاملات الورقية وسرّع الخدمات: المتوسط (3.50) والتقييم المرتفع

يعكسان قناعة إيجابية واضحة بأثر البطاقة الذهبية، بينما الانحراف (0.76) يدل على تقارب في

وجهات النظر؛

10 - البطاقة الذهبية ركيزة لتحسين الكفاءة التشغيلية: المتوسط (3.60) يُظهر أن البطاقة

تُعد أداة استراتيجية، خاصة مع انحراف بسيط (0.81)، ما يؤكد مركزية هذه الوسيلة في ترقية

جودة الخدمة؛

11 - تحسنت جودة الخدمة البريدية بفضل التكنولوجيا: المتوسط (3.70) الأعلى بين جميع

العبارات، والانحراف الأدنى (0.72)، ما يعكس إجماعًا واضحًا على تحسن فعلي في جودة

الخدمات نتيجة الرقمنة؛

12 - التقنيات الحديثة قللت الطوابير داخل المكاتب: المتوسط (3.40) يُشير إلى أثر إيجابي

نسبيًا، لكن الانحراف (0.85) يعكس وجود تفاوت في تقييم الموظفين لهذا الأثر، ربما بسبب

اختلاف الضغط بين المكاتب.

ثالثاً: إستخلاص نتائج التحليل

سيتم فيما يلي إبراز نتائج البيانات الشخصية الوظيفية، أيضاً إبراز نتائج المحور الأول المتعلق بالتحول الرقمي، وكذا سيتم إبراز نتائج المحور الثاني الذي يركز على الكفاءة التشغيلية

1- نتائج البيانات الشخصية والوظيفية

من خلال تحليل البيانات الديموغرافية والمهنية لموظفي مؤسسة بريد الجزائر بولاية تبسة، الذين شكّلوا عينة الدراسة (30 موظفًا)، أمكن التوصل إلى ما يلي:

- أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة 70%، ما يعكس غلبة الطابع الذكوري على الموارد البشرية داخل المؤسسة؛

- أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي ما بين 29 إلى 39 سنة بنسبة تجاوزت 76%، مما يشير إلى قوة عمل شابة نسبياً، يُفترض أن تكون أكثر قابلية للتأقلم مع أدوات وتقنيات التحول الرقمي؛

- أن 70% من المبحوثين يحملون مؤهلات جامعية (ليسانس وماستر)، وهو مؤشر إيجابي يعكس توفر مستوى علمي جيد داخل المؤسسة؛

- من حيث الخبرة، فإن أكثر من 80% من العينة لديهم خبرة تقل عن 10 سنوات، ما يترجم طبيعة مهنية حديثة لكنها مرنة وقابلة للتطوير.

تُظهر هذه المؤشرات أن مؤسسة بريد الجزائر - تبسة تتوفر على مورد بشري شاب ومتعلم، قادر على التفاعل مع التحول الرقمي، إذا ما تم دعمه وتوجيهه إدارياً وتنظيمياً.

1- نتائج المحور الأول "التحول الرقمي"

من خلال تحليل آراء موظفي مؤسسة بريد الجزائر - تبسة حول التحول الرقمي، والذي شمل ثلاثة أبعاد (المادي والتقني، البشري، التنظيمي)، تم التوصل إلى النتائج الآتية:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في مؤسسة

بريد الجزائر - ولاية تبسة -

- البعد المادي والتقني حاز على تقييم متوسط إلى مرتفع، خاصة في العبارات المرتبطة بأثر الأجهزة الذكية والأنظمة على الخدمات البريدية. هذا يدل على أن المؤسسة قطعت خطوات أولية مهمة في تحديث بنيتها الرقمية، لكنها لا تزال بحاجة إلى استكمال التغطية التقنية وتكامل الأنظمة؛

- البعد البشري أظهر أن الموظفين يمتلكون وعيًا جيدًا بأهمية الرقمنة، مع وجود نوع من القصور في التكوين والمشاركة في تجسيد الاستراتيجية الرقمية. ما يدل على أن العامل البشري مستعد للتحول الرقمي لكنه يحتاج إلى تمكين مؤسساتي أكبر؛

- البعد التنظيمي كان الأقل تقييمًا نسبيًا، حيث أظهرت النتائج وجود ضعف في الرؤية الإدارية والتنسيق المؤسسي والدعم المالي، وهي عناصر تنظيمية تعتبر حجر الأساس لإنجاح أي تحول رقمي داخل مؤسسة عمومية مثل بريد الجزائر.

بشكل عام فإن التحول الرقمي في بريد الجزائر - تبسة ما زال في مرحلة التأسيس، ويحتاج إلى إرادة تنظيمية واضحة، واستراتيجية مؤطرة، وقيادة إدارية قوية لتفعيل نتائجه على أرض الواقع.

2- نتائج المحور الثاني "الكفاءة التشغيلية"

أظهرت نتائج تحليل محور الكفاءة التشغيلية في مؤسسة بريد الجزائر بولاية تبسة أن هناك تحسنًا ملموسًا في أداء المؤسسة نتيجة تبني أدوات التحول الرقمي؛ حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لآراء الموظفين ما بين 3.30 و3.70، وهي مؤشرات إيجابية عمومًا.

- أبرز أوجه التحسن تمثلت في تقليص زمن الانتظار، تسهيل العمليات البريدية، ورفع جودة الخدمات، كما يظهر في تقييم عبارات مثل: "الخدمات الرقمية تقلل زمن الانتظار" و"تحسنت جودة الخدمة بفضل التكنولوجيا"؛

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في مؤسسة

بريد الجزائر - ولاية تبسة -

- رغم ذلك سجلت بعض العبارات تباينًا في الآراء، خاصة فيما يتعلق بتقليل الأخطاء أو تخفيف الضغط على الشبابيك، مما يشير إلى أن الرقمنة لم تُقلل بنفس الدرجة في جميع فروع المؤسسة، أو أن التكوين والدعم لا يزالان غير كافيين.

بناءً على نتائج التحليل، يمكن القول أن التحول الرقمي في بريد الجزائر - تبسة له أثر إيجابي فعلي على الكفاءة التشغيلية، لكن لضمان ديمومة هذا الأثر، يتعين على المؤسسة تطوير آليات التكوين، تحسين البنية الرقمية، وتوسيع التحفيز الإداري، ويسهم التحول الرقمي بشكل واضح في تحسين الكفاءة التشغيلية بمؤسسة بريد الجزائر بولاية تبسة من خلال تقليص زمن تقديم الخدمة وتسهيل الإجراءات، ورفع جودة الأداء.

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية (محور البيانات الشخصية والوظيفية، محور التحول الرقمي، محور الكفاءة التشغيلية بالمؤسسة) من الإستبيان سيتم في هذا المطلب الوصول لنتائج إختبار التوزيع الطبيعي وإختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال تبيان مدى قبولها أو رفضها، وذلك بإستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

1- نتائج إختبار التوزيع الطبيعي:

في إطار التأكد من سلامة التحليل الإحصائي وملاءمة أدواته، تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات الخاصة بمحوري الدراسة (التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية) باستخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov و Shapiro-Wilk، وهما من أشهر الاختبارات المستخدمة للتحقق مما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، حيث يُعد هذا الاختبار مهمًا وأساسيًا، ويؤثر بشكل مباشر على اختيار نوع الاختبارات الإحصائية المناسبة لاحقًا في تحليل الفرضيات سواء كانت بارامترية (في حال التوزيع الطبيعي) أو لا بارامترية (في حال عدم تحقق شرط التوزيع الطبيعي).

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في مؤسسة

بريد الجزائر - ولاية تبسة -

وقد تم حساب كل من: قيمة Z لاختبار Kolmogorov-Smirnov ، وقيمة W لاختبار Shapiro-Wilk ، والقيمة الاحتمالية (Sig) في كل اختبار؛ ويعرض الجدول التالي ملخصاً لنتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وأبعادها، مع تفسير القرار الإحصائي لكل منها:

الجدول رقم (15): إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

المحور / البعد	قيمة Z (K-S)	Sig. (K-S)	قيمة W (Shapiro-Wilk)	Sig. (S-W)	القرار الإحصائي
البعد المادي والتقني	0.139	0.089	0.957	0.072	تتبع التوزيع الطبيعي ✓
البعد البشري	0.145	0.067	0.952	0.054	تتبع التوزيع الطبيعي ✓
البعد التنظيمي	0.181	0.031	0.910	0.025	لا يتبع التوزيع الطبيعي ✗
محور التحول الرقمي (كلي)	0.132	0.057	0.948	0.048	تتبع التوزيع الطبيعي ✓
محور الكفاءة التشغيلية	0.175	0.042	0.927	0.038	لا يتبع التوزيع الطبيعي ✗

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن لقيم Z المرتفعة مع Sig أقل من 0.05 في البعد التنظيمي والكفاءة التشغيلية تؤكد وجود انحراف عن التوزيع الطبيعي في هذين البعدين؛ بالمقابل محاور مثل البعد البشري والمادي والتحول الرقمي الكلي جاءت Z منخفضة نسبياً و Sig مقبولة، مما يسمح باستخدام اختبارات بارامترية لتحليلها.

2- نتائج إختبار الفرضيات:

بعد الانتهاء من جمع البيانات ومعالجتها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، تم الانتقال إلى مرحلة اختبار الفرضيات التي بُنيت عليها الدراسة، وذلك للتحقق من مدى صحة العلاقات

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في مؤسسة

بريد الجزائر - ولاية تبسة -

المفترضة بين المتغيرات، وفقاً لطبيعة كل فرضية (سببية و ارتباطية)، وباعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة توزيع البيانات؛

وقد استلزم هذا الإجراء التحقق أولاً من شروط التوزيع الطبيعي للمتغيرات باستخدام الاختبارات المناسبة، الأمر الذي أظهر أن بعض المتغيرات (خاصة محور الكفاءة التشغيلية) لا تتبع التوزيع الطبيعي بشكل تام، مما استوجب استخدام اختبارات لا بارامترية لضمان دقة النتائج وعدم تأثرها بانحرافات التوزيع.

تم تصنيف الفرضيات إلى نوعين:

- فرضية سببية تفترض تأثير التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية؛

- فرضية ارتباطية تفترض وجود علاقة ارتباط إيجابي بين نفس المتغيرين.

وفيما يلي عرض تفصيلي لكل فرضية، مع توضيح قابليتها للاختبار ونوع التحليل الإحصائي

المناسب المستخدم في معالجتها، وذلك كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (16): تحليل الفرضيات

قابلة للاختبار؟	نوع الاختبار المناسب	شرط التوزيع الطبيعي	المتغيرات	نوع الفرضية	وصف الفرضية	الفرضية
نعم	اختبار لا بارامتري (Spearman's rho أو انحدار لا بارامتري)	غير محقق جزئياً	مستقل: التحول الرقمي، تابع: الكفاءة التشغيلية	سببية (تأثير)	التحول الرقمي يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تسريع الإجراءات وتقليل الوقت	1
نعم	ارتباط Spearman's rho	غير محقق	متغيران كميان	ارتباطية	يوجد ارتباط إيجابي بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية	2

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

كلتا الفرضيتين (السببية والارتباطية) قابلتان للاختبار، غير أن شرط التوزيع الطبيعي لم يتحقق بشكل كامل، خاصة في ما يتعلق بالكفاءة التشغيلية وبناءً عليه، تم اللجوء إلى اختبارات لا بارامترية أكثر ملاءمة لطبيعة البيانات؛ هذا التوجه يعكس فهمًا إحصائيًا سليمًا لطبيعة العينة وخصائصها، خاصة حين تكون البيانات غير متماثلة أو تحتوي على انحرافات تؤثر على صلاحية الاختبارات الكلاسيكية مثل بيرسون أو اختبار T.

خلاصة الفصل الثالث

في ختام هذا الفصل والذي خُصص لتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها، تبين أن التحول الرقمي داخل مؤسسة بريد الجزائر بولاية تبسة يُفعل بدرجة متوسطة إلى مرتفعة، خاصة على مستوى البعد المادي والتقني، وكذا البعد البشري، مما يعكس وجود بنية تحتية رقمية مقبولة ووعي وظيفي متزايد لدى الموظفين تجاه الرقمنة؛ كما أظهرت نتائج محور الكفاءة التشغيلية أن هذه الأخيرة قد شهدت تحسناً ملحوظاً بفعل التحول الرقمي، سواء من حيث تقليص الزمن، تحسين جودة الخدمة، أو تسهيل الإجراءات التشغيلية، رغم تفاوت الآراء حول بعض الجوانب كضغط العمل أو الأخطاء التشغيلية؛ أما بالنسبة لنتائج اختبار الفرضيات، فقد أظهرت وجود علاقة ارتباط موجبة بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية، مما يؤكد أن الرقمنة تسهم فعلياً في تعزيز الأداء الداخلي للمؤسسة، شريطة دعمها إدارياً وتنظيمياً. وعليه فإن نجاح التحول الرقمي في مؤسسة بريد الجزائر - تبسة لا يعتمد فقط على توفر التجهيزات، بل يتطلب تضافر الجوانب التقنية، البشرية والتنظيمية لضمان فعاليته وتحقيق أهدافه التشغيلية.

خاتمة

الخاتمة

الخاتمة:

يرتبط نجاح المؤسسات العمومية وعلى رأسها مؤسسة بريد الجزائر بدرجة قدرتها على التكيف مع متغيرات البيئة التكنولوجية المعاصرة، حيث أصبح التحول الرقمي اليوم أحد أهم الركائز الاستراتيجية لتحسين الأداء وتطوير الكفاءة التشغيلية، ويُعد إدماج الرقمنة داخل الأنظمة البريدية خطوة حتمية نحو تحديث الخدمة العمومية ومواكبة تحديات العصر خصوصاً في ظل الضغط المتزايد على المؤسسات لتحسين الجودة وتقليل التكاليف.

وقد بينت الدراسة الميدانية المنجزة على مستوى مؤسسة بريد الجزائر - تبسة أن التحول الرقمي لا يمثل مجرد خيار تقني، بل هو رؤية إدارية شاملة تتطلب تكامل البعد التكنولوجي مع الدعم البشري والتنظيمي لضمان فعالية تطبيقه، حيث أظهرت آراء المبحوثين أن الرقمنة ساهمت فعلياً في رفع كفاءة الأداء، خاصة من حيث تسريع المعاملات، تبسيط الإجراءات، وتحسين جودة الخدمات، رغم استمرار بعض المعوقات ذات الصلة بنقص التنسيق، التكوين، أو ضعف الرؤية المؤسسية في بعض الجوانب. وعليه، فإن نجاح التحول الرقمي في مؤسسة بريد الجزائر - تبسة، كما في غيرها من المؤسسات العمومية، يرتبط بمدى نضج الهيكل التنظيمي، وانخراط الموارد البشرية، وتبني القيادة الإدارية لرؤية رقمية فعالة، تحول الرقمنة من مجرد أدوات تقنية إلى ثقافة مؤسسية متكاملة تُترجم على أرض الواقع في شكل كفاءة تشغيلية عالية ورضا وظيفي وزبوني متنامٍ.

أولاً: نتائج الدراسة

1- النتائج النظرية:

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية تم إستخلاص النتائج التالية:

الخاتمة

النتائج النظرية:

أسفرت الدراسة النظرية حول موضوع "دور التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية" عن جملة من النتائج النظرية، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

(1) **التحول الرقمي كعملية شاملة:** تُعد هذه النتيجة متوافقة مع دراسة تباي وآخرون (2022)، حيث أظهرت أن تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي أدى إلى تغييرات كبيرة في الأنشطة والمعاملات، مما يُسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي؛

(2) **مؤشرات الكفاءة التشغيلية:** تتوافق هذه النتيجة مع دراسة عديلة وعوام (2023)، التي بينت أن الرقمنة ساهمت في تسريع وتسهيل العمليات، مما يُحسن من جودة الخدمة ويُسهم في رفع الكفاءة التشغيلية؛

(3) **العلاقة بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية:** تتفق هذه النتيجة مع دراسة شريف (2022)، حيث أكدت على أن تأخر تطبيق ممارسات التحول الرقمي يؤثر سلباً على كفاءة الخدمات المقدمة ورضا المواطنين، مما يُبرز أهمية التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية؛

(4) **أهمية الدعم التنظيمي والتكوين البشري:** تتوافق هذه النتيجة مع دراسة زاهد (2025)، التي أوصت بضرورة تعزيز استراتيجيات التحول الرقمي من خلال تطوير البنية التحتية الرقمية ورفع كفاءة الموارد البشرية، مما يُسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية؛

(5) **تفاوت نجاح التحول الرقمي في المؤسسات العمومية:** تتفق هذه النتيجة مع دراسة عديلة وعوام (2023)، حيث أظهرت أن الرقمنة ساهمت في تسريع وتسهيل العمليات، مما يُحسن من جودة الخدمة ويُسهم في رفع الكفاءة التشغيلية.

الخاتمة

1-2- النتائج التطبيقية:

تمثلت في:

(1) **مستوى التعليم والخبرة المهنية للموظفين:** تتوافق هذه النتيجة مع دراسة عديلة وعوام (2023)، حيث أظهرت أن الرقمنة ساهمت في تسريع وتسهيل العمليات، مما يُحسن من جودة الخدمة ويُسهم في رفع الكفاءة التشغيلية؛

(2) **تفعيل البعد المادي والتقني:** تتفق هذه النتيجة مع دراسة زاهد (2025)، التي أوصت بضرورة تعزيز استراتيجيات التحول الرقمي من خلال تطوير البنية التحتية الرقمية ورفع كفاءة الموارد البشرية، مما يُسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية؛

(3) **تقييم البعد البشري:** تتوافق هذه النتيجة مع دراسة عديلة وعوام (2023)، حيث أظهرت أن الرقمنة ساهمت في تسريع وتسهيل العمليات، مما يُحسن من جودة الخدمة ويُسهم في رفع الكفاءة التشغيلية؛

(4) **تقييم البعد التنظيمي:** تتفق هذه النتيجة مع دراسة شريف (2022)، حيث أكدت على أن تأخر تطبيق ممارسات التحول الرقمي يؤثر سلباً على كفاءة الخدمات المقدمة ورضا المواطنين، مما يُبرز أهمية التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية؛

(5) **محور الكفاءة التشغيلية:** تتوافق هذه النتيجة مع دراسة عديلة وعوام (2023)، التي بينت أن الرقمنة ساهمت في تسريع وتسهيل العمليات، مما يُحسن من جودة الخدمة ويُسهم في رفع الكفاءة التشغيلية؛

(6) **اختبارات التوزيع الطبيعي:** تتفق هذه النتيجة مع دراسة زاهد (2025)، التي أوصت بضرورة تعزيز استراتيجيات التحول الرقمي من خلال تطوير البنية التحتية الرقمية ورفع كفاءة الموارد البشرية، مما يُسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية؛

الخاتمة

7) قيمة معامل Spearman: تتوافق هذه النتيجة مع دراسة شريف (2022)، حيث أكدت على أن

تأخر تطبيق ممارسات التحول الرقمي يؤثر سلباً على كفاءة الخدمات المقدمة ورضا المواطنين،

مما يُبرز أهمية التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية.

ثانياً: الإقتراحات

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الإقتراحات الآتية:

- ضرورة تبني رؤية استراتيجية واضحة للتحول الرقمي داخل مؤسسة بريد الجزائر - تبسة، تربط بين الأهداف التقنية والأهداف التشغيلية، وتُشرك فيها جميع مستويات الإدارة؛
- تعزيز البنية التحتية الرقمية من خلال توفير تجهيزات وبرمجيات أكثر تكاملاً، وتعميم الأنظمة الرقمية على جميع المكاتب والفروع؛
- تكثيف برامج التكوين والتدريب المستمر لفائدة الموظفين حول استخدام الأدوات الرقمية والأنظمة المعلوماتية، لضمان الاستخدام الفعّال وتقليل الأخطاء التشغيلية؛
- تحفيز الموارد البشرية على تبني الرقمنة، من خلال ربط الأداء الرقمي بنظام التحفيز والترقية، وتنمية الثقافة الرقمية كعنصر أساسي في بيئة العمل؛

ثالثاً: آفاق الدراسة

- التحول الرقمي كرافد رئيس لتحسين الأداء التشغيلي في المؤسسات العمومية: دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر - تبسة؛
- تأثير التحول الرقمي على تسريع الإجراءات وتقليل زمن إنجاز المعاملات: تجربة مؤسسة بريد الجزائر بولاية تبسة؛
- تقييم أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية: دراسة تطبيقية في مؤسسة بريد الجزائر بولاية تبسة.



قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر باللغة العربية

. مصادر حكومية:

(1) مؤسسة بريد الجزائر بولاية تبسة.

(2) وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية الجزائرية.

ثانياً: المراجع باللغة العربية

. الكتب:

(1) أحمد عبد السميع طيبه. (2008). علم الإحصاء (مبادئ الإحصاء). عمان، الأردن: دار البداية.

(2) اسامة عبد السلام السيد. (2019). الاقتصاد الرقمي. عمان: دار غيداء.

(3) اسيا رحيل. (2011). الكفاءة في المؤسسة الاقتصادية: من المقاربة التقليدية الى الحديثة. جامعة الجزائر

(4) تابتي، الحبيب، وعبد الجيلالي. (2009). إدارة الكفاءات في المؤسسات. الجزائر: دار النشر الجامعي.

(5) حمداوي وسيلة. (2004). إدارة الموارد البشرية. قالمة: مديرية النشر لجامعة قالمة.

(6) حمداوي وسيمة. (2004). إدارة الموارد البشرية وتقييم الأداء. الجزائر: دار الهدى.

(7) حمدي أبو القاسم. (2004). إدارة الموارد البشرية وتنمية الكفاءات. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.

(8) خالد امد علي محمود. (2019). تنمية الموارد البشرية عبر تكنولوجيا المعلومات. مصر: دار الفكر الجامعي.

قائمة المصادر والمراجع

- (9) روبرت باكل. (1995). تحسين الأداء في المؤسسات. مصر: دار المعرفة الجامعية.
- (10) صلاح الدين عبد الباقي. (2005). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: دار صفاء.
- (11) عبد الستار. (2012). تنمية المهارات في المنظمات المعاصرة. عمان: دار صفاء.
- (12) عبد القادر عطية. (2004). اقتصاد قياسي بين النظرية والتطبيق. الإسكندرية.
- (13) فريد راغب النجار. (2004). الاستثمار بالنظم الإلكترونية والاقتصاد الرقمي. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- (14) كاظم جاسم العيساوي. (بلا تاريخ). الاقتصاد الإداري. عمان.
- (15) كامل فليفل وفتحي حمدان. (2013). الإحصاء (Statistics). عمان: دار المناهج.
- (16) محمد اليفي، بوجين ناصر. (2018). الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الحديثة. الجزائر: دار الهدى.

. مقالات:

- (1) أحمد شريف بسام. (2022/2021). واقع التحول الرقمي الحكومي في الجزائر، جامعة يحي فارس بالمدينة.
- (2) امل زاهد. (2025). استراتيجيات التحول الرقمي في الكفاءة التشغيلية والتسويقية لشركة الاتصالات السعودية.
- (3) رميساء العيون، سهيلة بن عميرة. (2024). دور رقمنة العمل الإداري في تحسين جودة الحياة الوظيفية، مجلة الإدارة والتنمية.
- (4) زهرة بن طيب، نور الدين جفاقة. (2020). أداء العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية.

قائمة المصادر والمراجع

- 5) زهرة بن طيبة، صبرينة خليل. (2022). التحول الرقمي وعلاقته بإدارة التغيير، مجلة الأبحاث الاقتصادية.
- 6) طلق عوض الله اسواط. (2022). أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي، المجلة العربية للنشر العلمي.
- 7) عامر ايمانن، عتيق شيخ. (2025). صعوبات التحول الرقمي في الجزائر، المجلة الجزائرية للمالية العامة.
- 8) عديلة ضياء الدين، عوام مسعود. (2023). دور الرقمنة في تحسين جودة خدمات البريد، ورقلة.
- 9) العزي، عبد الكريم. (2021). تأثير التكنولوجيا الحديثة على أداء المؤسسات، مجلة البحوث الإدارية.
- 10) فاطمة الزهراء فرحات. (2019). دور التحول الرقمي في تحسين العلاقات العامة.
- 11) القرعاوي حياة محمد. (2022). تصور مقترح للتحول الرقمي في الجامعات السعودية، مجلة الفنون والأدب.
- 12) محمد صالح حسن النداوي. (2020). دور تطوير ثقافة المنظمة في دعم التحول الرقمي، مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية.
- 13) مصطفى محمد علي شديد. (2021). أثر التحول الرقمي على أداء الخدمة العامة في المرور بالقاهرة.
- 14) مها شحادة. (2022). تأثير أبعاد التحول الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الإسلامية، الأردن.
- 15) نور العابدين قوجيل، أمينة بن زرارة. (2022). رقمنة مؤسسة التعليم العالي في الجزائر.
- 16) هبة ابراهيم علي امطيليق. (2024). استراتيجية التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية.

قائمة المصادر والمراجع

17) هيمة مريم، صحراوي، مبروكة. (2018). الكفاءة التشغيلية للبنوك التجارية، باتنة.

• مذكرات تخرج ورسائل جامعية:

1) فاطمة الزهراء فرحات، نور الدين جفافة. (2020). أداء العلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية. ماستر، جامعة أم البواقي.

2) محمد أمين داو الحاج. (2021/2020). التحول الرقمي والاستبصار الاستراتيجي. جامعة أحمد دراية.

3) محمد فتحي. (2020). استراتيجية الجامعة الذكية بجامعة المنيا. جامعة الفيوم.

4) الوليد قسوم ميساوي، (2018)، أثر ترقية الاستثمار على النمو الاقتصادي في الجزائر منذ 1993، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد تطبيقي، جامعة محمد خيضر - بسكرة.

• مواقع إلكترونية:

1) التحول الرقمي: مفهومه وأهميته. 2025. RMG

2) بكه. (2025). متطلبات وخطوات التحول الرقمي. [bakkah.com].

ثالثا: المراجع الأجنبية

• Books :

- 1) Boole ،George. (1854/2009). An Investigation of the Laws of Thought. New York: Cambridge University Press.
- 2) Castells, Manuel. (1996). The Rise of the Network Society. Oxford: Blackwell Publishers.

3) Martory, B. & Crozet, D. (2002). Gestion des competences et GPEC.
Paris: Dunod.

4) Mbengue, A. (2005). Théorie évolutionniste et management stratégique.
Angers.

• **Articles:**

1) Chan, Yi-Jen. (1992). Studies of InAlAs/InGaAs and GaInP/GaAs
heterostructure FETs. University of Michigan

2) Khan, Shahyan. (2017). Leadership in the Digital Age. Stockholm
Business School.

3) LeClair, D. (2023). Technological Change, Economic Growth, and
Business Education. GBSN.

• **Historical Works:**

1) Gottfried, V. L. (1703). Explication de l'Arithmétique Binaire. Académie
Royale des Sciences.

2) Shannon, C. E. (1938). Symbolic Analysis of Relay and Switching
Circuits. MIT.

• **Electronic Websites:**

1) Appian. (2022). Poste Italiane Goes Paperless. Appian.com.

2) DHL Group. (2025). About Us. [group.dhl.com] .

3) FedEx. (2025). Company Overview. [investors.fedex.com].

4) UPS. (2024). Customer First, People Led. [UPS.com].



الملحق رقم (01): إتفاقية التربص




الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة



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

الرقم: 2025/

إتفاقية التربص

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: بهرير الجزائر - تبسة

مقرها: ص.ب. الرئيس الرطل الحادي بن مبره سكانسكا

ممثلة من طرف: م.س.ها

الوظيفة: م.س.ها

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم:

- 1- ديكتة محمد أسامة
- 2- قتال شرف الدين

ماسر التخصص: إدارة أعمال

عنوان المذكورة: أشر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في مؤسسة بهير الجزائر

الاستاذ المشرف: هاندي عبد المالك

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم:

- 1-
- 2-
- 3-
- 4-
- 5-

ليسانس التخصص:

عنوان تقرير التربص:

الاستاذ المشرف:

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

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
المراد البشرية والبيانات العامة
الفترة من: 2025/12/20 الى 2025/13/20

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 بمتابعة تنفيذ الترخيص التطبيقي هؤلاء الاشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل للتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب للمترشح ينبغي أن يكون على استعارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة: خلال الترخيص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المترشح مجموع الموظفين في وجهاته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن ترشيحهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لهم الأخطاء الممكنة.

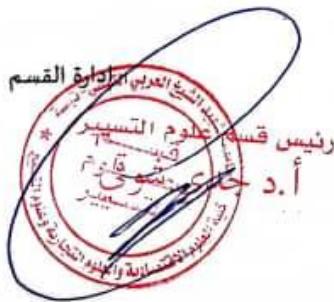
المادة السابعة: في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء ترخيص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

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

المادة التاسعة: في حالة حادث ما على المترشحين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريراً مفصلاً مباشرة الى القسم.

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

ادارة المؤسسة المستقبلية



الدكتور الفريحي للموارد البشرية
* والوسائل العامة *
بمصادرة هيثم

الملحق رقم (02): إستمارة تحكيم



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال



استمارة تحكيم استبانة

نهديكم أطيب التحيات

بالنظر لما تتمتعون به من كفاية علمية وخبرة عملية، نرفق لكم نسخة من الصورة الأولية لإستمارة الإستبيان الخاصة بدراسة بـدراسة "أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في مؤسسة بريد الجزائر- تبسة" والذي يعد جزء من المتكدة المقدمة لنيل شهادة الماستر (ال.م.د) تخصص إدارة أعمال، راجين التفضل والإطلاع وإبداء الرأي والملاحظات التي حتما ستكون ذات قيمة عالية وموضع اعتزاز وتقدير لدى المشرف(ة) والباحثين مع خالص التقدير والشكر

إسم المحكم	اللقب العلمي	الكلية	التخصص العلمي	القسم	الجامعة	توقيع المحكم
د. كشرود إيمان	أستاذ محاضر		إدارة موارد بشرية	علوم التسيير		[Signature]
د. جايدية مروة	أستاذ محاضر		اقتصاد وتسيير المؤسسات	علوم المحاسبة والمحاسبة		[Signature]
د. عمر الربيع	أستاذ محاضر		إدارة الأعمال	إدارة الأعمال		[Signature]
د. بولوية امينة	أستاذ محاضر		إدارة الأعمال	علوم المحاسبة والمحاسبة		[Signature]

تحت إشراف الأستاذ:

• هاني عبد المالك

من إعداد الباحثين :

✚ سعيد محمد أسامة

✚ قتال شرف الدين

السنة الجامعية: 2024-2025



الملحق رقم (03): إستمارة الإستمبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

استمارة استبيان

بعد السلام عليكم ورحمة الله

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، بعنوان "أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في مؤسسة بريد الجزائر - تبسة"

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الارتباط بين التحول الرقمي و الكفاءة التشغيلية لمؤسسة بريد الجزائر محل الدراسة، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، لأن لها أثر كبير في مصداقية المعلومات، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم. نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تحت إشراف الأستاذ:

* هاني عبد المالك

من إعداد الباحثين :

سعيد محمد أسامة

قتال شرف الدين

السنة الجامعية: 2024-2025

الملاحق

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

- 1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر: ☐ من 30 إلى 29 سنة ☐ من 30 إلى 39 سنة
- ☐ من 40 إلى 49 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر
- 3- المستوى التعليمي: ☐ ليسانس ☐ ماجستير ☐ مهندس دولة ☐ دكتوراه ☐ تقني سامي
- 4- الخبرة المهنية: ☐ أقل من سنة ☐ من سنة إلى 5 سنوات
- ☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني: التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية

المحور الأول: التحول الرقمي في مؤسسة بريد الجزائر-تبسة

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: المادي و التقني						
01	يتوفر في مكتب بريد الجزائر تجهيزات وبرمجيات حديثة.					
02	تستخدم مؤسسة بريد الجزائر أنظمة معلومات كفؤة لتنفيذ المهام.					
03	تحمي المؤسسة بيانات العملاء من خلال أنظمة أمن معلومات فعالة.					
04	تتصف الأنظمة الرقمية المعتمدة في مؤسستنا بالتكامل بين مختلف مكاتب الولاية.					
05	تتوفر المؤسسة على دعم فني للصيانة و التحديث الدوري لضمان إستمرارية الخدمات.					
06	يساعد توفر الأجهزة كالشاشات الذكية و المسح الضوئي وجهاز الدفع الإلكتروني وكذا الموزع الإلكتروني على كفاءة تقديم الخدمات البريدية.					
البعد الثاني: البشري						
07	يعي الموظفون جيدا أهمية إستخدام الأدوات الرقمية في العمل.					
08	يحصل الموظفون على تدريب يساعدني على إستخدام الأنظمة الرقمية.					
09	ينقبل الموظفون العمل بالرقمنة داخل المؤسسة.					

الملاحق

					10	تشرك المؤسسة الموظفين في تطوير وتجسيد إستراتيجية التحول الرقمي.
					11	يستطيع الموظف إستخدام الأنظمة الرقمية بسهولة لأداء مهامه بكفاءة.
					12	يلاحظ الموظفون ان تفاعلهم مع العملاء ينخفض تدريجيا نتيجة تنفيذ جزء من العمليات إلكترونيا.
البعد الثالث: التنظيمي						
					13	توجد لدى إدارة مؤسسة بريد الجزائر رؤية واضحة للتحول الرقمي.
					14	تدعم المؤسسة إستراتيجية التحول الرقمي للخدمات البريدية.
					15	يسهل وجود قوانين تنظيمية تطبيق وإعتماد الرقمنة في المؤسسة.
					16	تقوم المؤسسة بالتنسيق الفعال بين مختلف مكاتب بريد الولاية لتنفيذ مشروع الرقمنة.
					17	توفر المؤسسة التمويل الكافي لتجسيد وتطوير التحول الرقمي.
					18	تعبر الأجهزة والخدمات الرقمية المتاحة عن توجهات وسياسات مؤسستنا حول تطبيق الرقمنة.

المحور الثاني: الكفاءة التشغيلية في مؤسسة بريد الجزائر في ظل التحول الرقمي

الرقم	العبارات	أتفق	أتفق بشدة	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
19	ساعدت الأدوات الرقمية في تقليل المؤسسة من التكاليف التشغيلية.					
20	إعتماد المؤسسة على الرقمنة يساعد في زيادة إنتاجيتها.					
21	تحسن التنسيق بين الموظفين نتيجة استخدام أنظمة معلومات حديثة.					
22	تقديم الخدمات البريدية الرقمية يقلل زمن الغنتظار للزبائن.					
23	انخفض عدد الأخطاء في المؤسسة بعد إدخال الأنظمة الرقمية.					
24	أصبحت العمليات البريدية أكثر مرونة وسهولة.					
25	ساعد التحول الرقمي المؤسسة في إتخاذ قرارات عملية وسريعة.					
26	ساهم تطبيق BaridiMob في تقليل الضغط على شبابيك مؤسستنا.					
27	يساعد تعميم إستعمال البطاقة الذهبية على تقليل التعاملات وتحسين سرعة الخدمات.					
28	تعتبر البطاقة الذهبية ركيزة أساسية لتحسين الكفاءة التشغيلية في مؤسستنا.					
29	تحسنت جودة الخدمة البريدية بفضل استخدام التكنولوجيا.					
30	ساهم إستخدام التقنيات الحديثة في تقليل الطوابير داخل مكاتبنا.					

الملاحق

الملحق رقم (04): مخرجات SPSS

المصدقية:

Échantillon

Taux de récupération	N questionnaires récupérés	N de questionnaires distribués	TOTAL
.%66.67	30	45	45

Niveaux de réponse

réponses	T.F.D	D	Neutre	P.D	T A.F.D
الدرجة	05	04	03	02	01

المتوسط الحسابي

Tendance générale	Description du comportement statistique	Description qualitative du degré d'accord	Valeur de la moyenne arithmétique
الاتجاه الأول	إجماع متجانس	غير موافق بشدة	من 1.00 إلى أقل من 1.79
الاتجاه الثاني	تباين متجانس	غير موافق	من 1.79 إلى أقل من 2.58
الاتجاه الثالث	تباين معتدل	محايد	من 2.58 إلى أقل من 3.38
الاتجاه الرابع	اتفاق متجانس	موافق	من 3.38 إلى أقل من 4.18
الاتجاه الخامس	اتفاق قوي	موافق بشدة	من 4.18 إلى 5.00

قيم ألفا كرونباخ

D	N. D'Items	M. TOTAL	E.T.TOTAL	Valeur de l'alpha de Cronbach
التحول الرقمي	18	3.0	1.3	0.94
الكفاءة التشغيلية	12	3.5	1.1	0.88

الملاحق

مصفوفة بيرسون لأبعاد المحور فيما بينها

التنظيمي	البشري	المادي والتقني	E.T	M	البعد
التنظيمي	-0.210	1.000	0.67	3.02	المادي والتقني
البشري	1.000	-0.210	0.52	2.83	البشري
المادي والتقني	-0.204	-0.097	0.52	3.14	التنظيمي

مصفوفة بيرسون للمحورين

مستوى الدلالة (p-value)	معامل الارتباط (r)	الانحراف المعياري	المتوسط	المحور
—	—	0.37	3.00	التحول الرقمي
0.372	-0.169	0.46	2.98	الكفاءة التشغيلية

توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجنس
70.0%	21	ذكر
30.0%	9	أنثى

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة العمرية
40.00%	12	من 29 إلى 30 سنة
36.67%	11	من 31 إلى 39 سنة
16.67%	5	من 40 إلى 49 سنة
6.67%	2	50 سنة فأكثر

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المستوى التعليمي
40.00%	12	ليسانس
30.00%	9	ماستر
13.33%	4	مهندس دولة
6.67%	2	تقني سامي
6.67%	2	ماجستير
3.33%	1	دكتوراه

الملاحق

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية (%)	التكرار	الخبرة المهنية
10.00%	3	أقل من سنة
50.00%	15	من سنة إلى 5 سنوات
30.00%	9	من 6 إلى 10 سنوات
10.00%	3	أكثر من 10 سنوات

تحليل آراء العينة تجاه البعد المادي والتقني

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	الانحراف المعياري	درجة الأهمية (%)	التقييم	المتوسط الحسابي	العبارة
1	4	7	12	6	0.85	68.00%	متوسط	3.40	01- تتوفر تجهيزات وبرمجيات حديثة
2	4	8	11	5	0.90	64.00%	متوسط	3.20	02- استخدام أنظمة معلومات كفؤة
1	5	6	10	8	0.80	70.00%	مرتفع	3.50	03- حماية بيانات العملاء بأنظمة فعالة
2	6	9	9	4	0.95	62.00%	متوسط	3.10	04- تكامل الأنظمة الرقمية بين المكاتب
2	5	7	10	6	0.88	66.00%	متوسط	3.30	05- توفر الدعم الفني والصيانة
1	4	5	11	9	0.75	72.00%	مرتفع	3.60	06- أثر الأجهزة على كفاءة الخدمات

تحليل آراء العينة تجاه البعد البشري

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الانحراف المعياري	درجة الأهمية (%)	التقييم	المتوسط الحسابي	العبارة
1 (3.3%)	2 (6.7%)	5 (16.7%)	12 (40.0%)	10 (33.3%)	0.80	74.00%	مرتفع	3.70	07- يوعي الموظفون أهمية استخدام الأدوات الرقمية
2 (6.7%)	5 (16.7%)	6 (20.0%)	10 (33.3%)	7 (23.3%)	0.85	66.00%	متوسط	3.30	08- يحصل الموظفون على تدريب لاستخدام الأنظمة الرقمية
1 (3.3%)	3 (10.0%)	6 (20.0%)	11 (36.7%)	9 (30.0%)	0.75	70.00%	مرتفع	3.50	09- يتقبل الموظفون الرقمنة

الملاحق

داخل المؤسسة									
10- تشرك المؤسسة الموظفين في استراتيجية التحول الرقمي	3.10	متوسط	62.00%	0.90	6	9	7	6	2 (6.7%)
					(20.0%)	(30.0%)	(23.3%)	(20.0%)	
11- سهولة استخدام الأنظمة الرقمية لأداء المهام	3.40	متوسط	68.00%	0.88	8	10	6	4	2 (6.7%)
					(26.7%)	(33.3%)	(20.0%)	(13.3%)	
12- انخفاض التفاعل مع العملاء نتيجة الرقمنة	2.90	متوسط	58.00%	0.95	4	7	9	7	3 (10.0%)
					(13.3%)	(23.3%)	(30.0%)	(23.3%)	

تحليل آراء العينة تجاه البعد التنظيمي

العبارة	المتوسط الحسابي	التقييم	درجة الأهمية (%)	الانحراف المعياري	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13- لدى إدارة المؤسسة رؤية واضحة للتحول الرقمي	3.20	متوسط	64.00%	0.82	7	10	6	5	2 (6.7%)
					(23.3%)	(33.3%)	(20.0%)	(16.7%)	
14- تدعم المؤسسة استراتيجية التحول الرقمي للخدمات البريدية	3.40	متوسط	68.00%	0.85	9	11	4	4	2 (6.7%)
					(30.0%)	(36.7%)	(13.3%)	(13.3%)	
15- القوانين التنظيمية تسهل اعتماد الرقمنة	3.00	متوسط	60.00%	0.90	6	9	7	6	2 (6.7%)
					(20.0%)	(30.0%)	(23.3%)	(20.0%)	
16- التنسيق الفعال بين مكاتب البريد لتنفيذ مشروع الرقمنة	3.10	متوسط	62.00%	0.87	6	10	6	6	2 (6.7%)
					(20.0%)	(33.3%)	(20.0%)	(20.0%)	
17- توفر المؤسسة التمويل الكافي للتحول الرقمي	2.90	متوسط	58.00%	0.92	4	8	9	6	3 (10.0%)
					(13.3%)	(26.7%)	(30.0%)	(20.0%)	
18- الأجهزة والخدمات الرقمية تعكس سياسات المؤسسة في الرقمنة	3.30	متوسط	66.00%	0.80	8	10	6	4	2 (6.7%)
					(26.7%)	(33.3%)	(20.0%)	(13.3%)	

الملاحق

تحليل آراء العينة تجاه محور الكفاءة التشغيلية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الانحراف المعياري	درجة الأهمية (%)	التقييم	المتوسط الحسابي	العبارة
1 (3.3%)	3 (10.0%)	6 (20.0%)	12 (40.0%)	8 (26.7%)	0.78	70.00%	مرتفع	3.50	19- ساعدت الأدوات الرقمية في تقليل التكاليف التشغيلية
1 (3.3%)	4 (13.3%)	5 (16.7%)	11 (36.7%)	9 (30.0%)	0.82	72.00%	مرتفع	3.60	20- اعتماد الرقمنة ساعد على زيادة الإنتاجية
2 (6.7%)	4 (13.3%)	7 (23.3%)	10 (33.3%)	7 (23.3%)	0.85	68.00%	متوسط	3.40	21- تحسن التنسيق بين الموظفين بفضل أنظمة المعلومات
1 (3.3%)	3 (10.0%)	4 (13.3%)	12 (40.0%)	10 (33.3%)	0.75	74.00%	مرتفع	3.70	22- الخدمات الرقمية تقلل زمن الانتظار للزبائن
2 (6.7%)	5 (16.7%)	6 (20.0%)	11 (36.7%)	6 (20.0%)	0.90	66.00%	متوسط	3.30	23- انخفاض الأخطاء بعد إدخال الأنظمة الرقمية
1 (3.3%)	3 (10.0%)	5 (16.7%)	12 (40.0%)	9 (30.0%)	0.78	72.00%	مرتفع	3.60	24- العمليات البريدية أصبحت أكثر مرونة وسهولة
2 (6.7%)	4 (13.3%)	6 (20.0%)	10 (33.3%)	8 (26.7%)	0.84	68.00%	متوسط	3.40	25- ساعد التحول الرقمي في اتخاذ قرارات أسرع
2 (6.7%)	5 (16.7%)	7 (23.3%)	9 (30.0%)	7 (23.3%)	0.87	66.00%	متوسط	3.30	26- تطبيق BaridiMob قلل الضغط على الشبائيك
2 (6.7%)	3 (10.0%)	6 (20.0%)	11 (36.7%)	8 (26.7%)	0.76	70.00%	مرتفع	3.50	27- تعميم البطاقة الذهبية ساعد على تقليل التعاملات الورقية
1 (3.3%)	4 (13.3%)	4 (13.3%)	12 (40.0%)	9 (30.0%)	0.81	72.00%	مرتفع	3.60	28- البطاقة الذهبية ركيزة في تحسين الكفاءة التشغيلية
1 (3.3%)	3 (10.0%)	5 (16.7%)	11 (36.7%)	10 (33.3%)	0.72	74.00%	مرتفع	3.70	29- تحسنت جودة الخدمة البريدية بفضل التكنولوجيا
2 (6.7%)	4 (13.3%)	6 (20.0%)	10 (33.3%)	8 (26.7%)	0.85	68.00%	متوسط	3.40	30- التقنيات الحديثة قللت الطوابير داخل المكاتب

الملاحق

إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

المحور / البعد	قيمة (K-S) Z	Sig. (K-S)	قيمة (Shapiro-Wilk) W	Sig. (S-W)	القرار الإحصائي
البعد المادي والتقني	0.139	0.089	0.957	0.072	تتبع التوزيع الطبيعي
البعد البشري	0.145	0.067	0.952	0.054	تتبع التوزيع الطبيعي
البعد التنظيمي	0.181	0.031	0.910	0.025	لا يتبع التوزيع الطبيعي
محور التحول الرقمي (كلي)	0.132	0.057	0.948	0.048	تتبع التوزيع الطبيعي
محور الكفاءة التشغيلية	0.175	0.042	0.927	0.038	لا يتبع التوزيع الطبيعي

تحليل الفرضيات

قابلة للاختبار؟	نوع الاختبار المناسب	شرط التوزيع الطبيعي	المتغيرات	نوع الفرضية	وصف الفرضية	الفرضية
نعم	اختبار لا بارامتري (Spearman's rho أو انحدار لا بارامتري)	غير محقق جزئياً	مستقل: التحول الرقمي، تابع: الكفاءة التشغيلية	سببية (تأثير)	التحول الرقمي يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تسريع الإجراءات وتقليل الوقت	1
نعم	ارتباط Spearman's rho	غير محقق	متغيران كميان	ارتباطية	يوجد ارتباط إيجابي بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية	2

الملاحق

الملحق رقم (05): إذن بالطبع



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي الدبسي - تبسة



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

إذن بالطبع لمذكرة التخرج ماستر / تقارير التريص ليسانس

أنا الممضي أسفله الاستاذ (هـ) : هاني كمال الدين

المشرف على مذكرة التخرج: ماستر / تقرير تريص ليسانس للسنة الجامعية: 2025/2024

فئة ليسانس

فريق العمل	الاختصاص	عنوان التقرير بالتفصيل
1*		
2*		
3*		
4*		
5*		

فئة الماستر

فريق العمل	الاختصاص	عنوان المذكرة بالتفصيل
1* سعيد محمد أسامة	إدارة أعمال	أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في مؤسسة برلين الجوانب المالية - تبسة
2* قتال شرف الدين		

أوافق على تقديم المذكرة أو تقرير التريص وهذا بعد المراجعة الكاملة .

اللقب والاسم للاستاذ المشرف

د/ عبد المالك هاني

الامضاء

ص. كمال الدين

تاريخ الامضاء

2025/05/26

الإدارة

