



جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات



شعبة : مكتبات ومعلومات

رقم التسجيل:.....

الرقم التسلسلي:.....

مذكرة

مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات

تخصص : إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات

إستراتيجيات التّحول الرقمي في المؤسسات الخدماتية:

دراسة ميدانية بمديرية بريد الجزائر Algérie Poste

-ولاية قالمة-

تاريخ المناقشة : 2022/06/15.

اعداد الطالبات :

- تباني شيماء.
- صخري إلهام.
- عقون شيماء.

﴿ أعضاء لجنة المناقشة ﴾

<u>اللقب و الاسم</u>	<u>الدرجة العلمية</u>	<u>الصفة</u>
د. بن زكة وسام	أستاذة محاضرة - أ - جامعة قالمة	رئيسا
أ. لحول وليد	أستاذ مساعد - أ - جامعة قالمة	مشرفا ومقررا
أ. بن زايد عبد الرحمان	أستاذ مساعد - أ - جامعة قالمة	مناقشا

السنة الجامعية : 2022/2021



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات

شعبة علم المكتبات

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(حسب النص الوارد في ملحق القرار الوزاري رقم 1082 للورخ في 27/12/2020 المتعلق بالوقاية من السرقة العلمية ومحاربتها)

أنا المعني (ة) أدناه،

السيد (ة) شيماء تباب الصنف: طالبة

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 1.000.61.8954 والصادرة بتاريخ: 2016-03-16

والمسجل (ة) بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. قسم: علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات.

والكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث لإنجاز مذكرة ماستر في علم المكتبات. تخصص:

إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات. عنوانها:

استراتيجية التحول الرقمي في المؤسسات الخدمائية:

دراسة ميدانية بـمديرية جريد الجزائر - Algérie poste - ولاية قالمة.

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة

الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2022 / 06 / 11

توقيع المعني (ة)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات

شعبة علم المكتبات

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(حسب النص الوارد في ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 27/12/2020 المتعلق بالوقاية من السرقة العلمية ومحاربتها)

أنا الممضي (ة) أدناه،

السيد (ة) محمدا العام، الصنف، طالبة

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم، 100050645، والمصادرة بتاريخ 20/03/2022

والمسجل (ة) بكلية، العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم، علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات،

والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث لإنجاز منكرة ماستر في علم المكتبات، تخصص،

إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات، عنوانها،

إستراتيجية التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية،

دراسة ميدانية بمديرية بريد الجزائر Algérie Poste ولاية قالمة،

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة

الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2022/06/11

توقيع المعني (ة)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات

شعبة علم المكتبات

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(حسب النسخ الورود في ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020 / 12 / 27 للتعلق بالوثائق من السرقة العلمية ومحاربتها)

أنا المعني (ة) أدناه،

السيد (ة) شيماء عقون الصنف طالبة

الحاصل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم 123456789 والصادرة بتاريخ 09-03-2020

والسجل (ة) بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات،

والكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث لإنجاز منكرة ماستر في علم المكتبات، تخصص

إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات، عنوانها:

استراتيجية التحول الرقمي بالمؤسسات البحثية:

دراسة ميدانية تطبيقية بولاية الجزائر - Algérie

أصرح بشرهي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة

الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2020/12/27

توقيع المعني (ة)



جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -
كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات



شعبة: مكتبات ومعلومات

رقم التسجيل:

الرقم التسلسلي:

مذكرة

مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات

تخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات

إستراتيجيات التّحول الرقمي في المؤسسات الخدمائية:

دراسة ميدانية بمدينة بريد الجزائر Algérie Poste

-ولاية قالمة-

تاريخ المناقشة: 2022/06/15.

إعداد الطالبات:

- تباني شيماء.
- صخري إلهام.
- عقون شيماء.

﴿ أعضاء لجنة المناقشة ﴾

<u>اللقب و الاسم</u>	<u>الدرجة العلمية</u>	<u>الصفة</u>
د.بن زكة وسام	أستاذة محاضرة - أ - جامعة قالمة	رئيسا
أ. لحول وليد	أستاذ مساعد - أ - جامعة قالمة	مشرفا ومقررا
أ.بن زايد عبد الرحمان	أستاذ مساعد - أ - جامعة قالمة	مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

حَدَّثَنَا

اللَّهُمَّ اِنْفَعْنَا بِمَا عَلَّمْتَنَا؛

وَ عَلَّمْنَا مَا يَنْفَعُنَا؛

وَ زَكَّنَا عِلْمًا.

شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

الحمد لله رب العالمين حمداً طيباً مباركاً كما ينبغي لوجهه و عظيم سلطانه، و نصلي و نسلم على أشرف خلق المرسلين محمد بن عبد الله، أما بعد :

ما كان لهذا العمل أن يبلغ مقصده لولا مساهمة الكثير من الأطراف سواء كانت هذه المساهمة فكرية بالنقد و التوجيه و الإقتراح أو مساهمة من طبيعة علمية ميدانية أو حتى معنوية بالدعاء و التشجيع؛

فكل الشكر و التقدير أولاً إلى أستاذنا الفاضل : د.لحول وليد، الذي شرفنا بقبوله المتابعة و الإشراف على هذه المذكرة، و الذي لمسنا عنده كل العناية و الإهتمام إذ لم يبخل علينا بنصائحه القيمة و توجيهاته النبيرة، فجزاه الله عنا كل خير و أدامه لنا ذخراً للعلم و العمل النافع؛

كما نتقدم بجميل الشكر، و عظيم الإمتنان و وافر العرفان :

لأستاذنا القدير "د.هاووية عمر"، و "د.عابدية رجا" نظير مجهوداتهم في تعزيز منهجيته العلمية و إثراء مضامينه الفكرية، جزاهم الله عنا كل خير و أدامهم لنا خير قدوة للعلم و العمل النافع؛

شكرنا الجزيل أيضاً إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين وافقوا على تقييم و تقويم هذا العمل كما نتوجه بخالص عبارات الشكر لكل الإطارات و الموظفين بمديرية بريد قالمة و نخص بالذكر :

السيد حناوي بوزيد مدير وحدة بريد الجزائر Algérie poste/DUPW

و السيد سعادية عبد الكريم، السيدة نجاتي حبيبة؛

شكراً لكم جميعاً

إلى كل هؤلاء و غيرهم كل الإحترام و التقدير، راجين من الله العلي القدير أن لا نكون

قد نسينا من ذوي الفضل أحداً.

قالمة : في 10 جوان 2022

إهداء

إلى حكمتي و علمي إلى أدبي و حلمي إلى " أمي الفاضلة "
شكري و إمتناني إلى والدي الأستاذ القدير " م. محمد ترواني "

حفظكم الله

إلى جميع أساتذتي من بداية مشواري الدراسي إلى نهايته

شيماء

إهداء

الحمد لله وكفى و الصلاة على الحبيب المصطفى و أهله و من وفى أما بعد :

أهدي هذا العمل إلى منبع العطاء و الجنان و السعادة التي تحت أقدامها جنة الفردوس

"أمي الحبيبة"

كما أهدي هذا العمل إلى من سعى و شقى لأنعم بالراحة و المناء الذي لم يبخل عليا يوما

بشيء من أجل دفعي إلى الأمام لتحقيق النجاح و الأحلام بالصبر و العزيمة المستتقة منه

"والدي العزيز".

كما أهدي هذا العمل إلى كل عائلتي الكريمة خاصة سندي وقوتي في هذه الحياة عمار،

حسام، محمد السلام، و خير الدين، و أحمد

كما أهدي هذا إلى من سرنا سويا في شق طريق نحو النجاح و الإبداع و تكاتفنا يدا بيد

بعد سهر الليالي لنقطف زهرة تعبنا صديقتي و أختي شهلاء

كما أهدي هذا العمل إلى من علموني حروفا من ذهب و كلمات من درر في العلم و

كان منارة تدير طريقتي خاصة الأستاذ المشرف لحول وليد.

كما أهدي هذا العمل إلى كل دفعة إدارة المؤسسات الوثائقية سنة 2022

إسحاق

إهداء

أهدي هذا العمل إلى أعز ما أملك في الوجود إلى سر الوجدان منبع العطف و

الحنان " أمي الغالية "

إلى من كان يفتني عمره و جهد نفسه من أجل تربيته و تعليمي

" أبي الغالي "

شيماء

تبانى، شيماء

إستراتيجيات التّحول الرقمي في المؤسسات الخدمائية : دراسة ميدانية بمديرية بريد الجزائر Algérie Poste - ولاية قالمة- / شيماء تبانى، إلهام صخري، شيماء عقون ؛ وليد لحول.-[د.م] : [د.ن] ، 2022-140 و.:.جداول:30سم + قرص مضغوط. مذكرة ماستر: إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات: جامعة 08 ماي 1945: 2022.- بيبليوغرافية 98-104، ملاحق 105-116.

صخري، إلهام (مؤلف)

عقون، شيماء (مؤلف)

لحول، وليد (مشرف)

الإستراتيجية، الرؤية، الخطة، التحول الرقمي، إستراتيجيات التحول الرقمي، المؤسسات الخدمائية، مديرية بريد الجزائر-قالمة-، جامعة قالمة.

قائمة المحتويات

الترميز	العنوان	الصفحة
	شكروعرفان	
	الإهداء	
	البطاقة البيبليوغرافية	
	قائمة المحتويات	ب
	قائمة الجداول	و
	قائمة المختصرات	ط
	مقدمة	2
الفصل الأول : منهجية الدراسة		
	تمهيد الفصل	6
-1-1	أهمية الدراسة	6
-2-1	أهداف الدراسة	6
-3-1	إشكالية الدراسة	7
-4-1	تساؤلات الدراسة	9
-5-1	فرضيات الدراسة	9
-6-1	دوافع اختيار الموضوع	9
-7-1	منهج الدراسة	11-10
-8-1	الدراسات السابقة	16-11
-9-1	مصطلحات الدراسة	17-16
	خلاصة الفصل	17
الفصل الثاني : التأصيل المفاهيمي و النظري لإستراتيجيات التحول الرقمي		
	تمهيد الفصل	19
-1-2	ماهية الإستراتيجية	19
-1-1-2	تعريف الإستراتيجية	19
-2-1-2	أهمية الإستراتيجية	20
-3-1-2	خصائص الإستراتيجية	20
-4-1-2	أهداف الإستراتيجية	22-20
-5-1-2	أنواع الإستراتيجيات	23-22

24-23	مستويات الإستراتيجية	-6-1-2
24	ماهية إستراتيجيات التحول الرقمي	-2-2
25-24	تعريف التحول الرقمي	-1-2-2
26-25	تعريف إستراتيجيات التحول الرقمي	-2-2-2
26	أهمية إستراتيجيات التحول الرقمي	-3-2-2
28-26	مراحل إعداد إستراتيجية للتحول الرقمي	-4-2-2
30-28	الممكنات الإستراتيجية للتحول الرقمي	-5-2-2
33-30	التحديات الإستراتيجية للتحول الرقمي	-6-2-2
36-33	سبل مواجهة التحديات الإستراتيجية للتحول الرقمي	-7-2-2
36	خلاصة الفصل	
الفصل الثالث : مدخل عام لماهية المؤسسات الخدمائية		
38	تمهيد الفصل	
38	المؤسسات الخدمائية	-1-3
38	تعريف المؤسسات الخدمائية	-1-1-3
39	مراحل تطور المؤسسات الخدمائية	-2-1-3
41	أنواع المؤسسات الخدمائية	-3-1-3
41	خصائص المؤسسات الخدمائية	-4-1-3
42	وظائف المؤسسات الخدمائية	-5-1-3
43	سمات خدمات هذه المؤسسات	-6-1-3
44	خلاصة الفصل	
الفصل الرابع : واقع تطبيق إستراتيجيات التحول الرقمي بمدينة بريد الجزائر – قائمة –		
46	تمهيد الفصل	
46	الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	-1-4
46	حدود الدراسة الميدانية	-1-1-4
46	الحدود الموضوعية	-1-1-1-4
51-46	الحدود الجغرافية	-2-1-1-4
52	الحدود البشرية	-3-1-1-4
52	الحدود الزمانية	-4-1-1-4
52	مجتمع وعينة الدراسة	-2-1-4

53	أدوات جمع البيانات	-3-1-4
53	إستمارة الإستبيان	-1-3-1-4
54	المقابلة	-2-3-1-4
55	الملاحظة	-3-3-1-4
56	تحليل البيانات وتفسير النتائج	-2-4
60-56	وصف الخصائص الديموغرافية للمبحوثين وتحليلها	-1-2-4
65-60	عرض و تحليل بيانات المحور الأول : مظاهر التحول الرقمي من خلال الخدمات المقدمة بمؤسسة بريد الجزائر-قائمة-	-2-2-4
72-66	عرض و تحليل بيانات المحور الثاني : إستراتيجية التحول الرقمي المتبعة بالمؤسسة وطريقة إعدادها	-3-2-4
76-72	عرض و تحليل بيانات المحور الثالث : أثر إستراتيجية التحول الرقمي على خدمات مؤسسة بريد الجزائر-قائمة-	-4-2-4
82-77	عرض و تحليل بيانات المحور الرابع : صعوبات تطبيق التحول الرقمي بمؤسسة بريد الجزائر-قائمة-	-5-2-4
84-83	تحليل البيئة الداخلية و الخارجية لمديرية بريد الجزائر قائمة بإستعمال مصفوفة SWOT	-3-4
84	نتائج ومقترحات الدراسة	-4-4
87-84	النتائج على ضوء الفرضيات	-1-4-4
89-87	النتائج العامة للدراسة	-2-4-4
90-89	مقترحات الدراسة	-3-4-4
92-90	خطة عمل تتضمن إقتراحات لتنفيذ إستراتيجية للتحول الرقمي بالمكاتب ومراكز المعلومات	-1-4-4-4
93	خلاصة الفصل	
96-95	خاتمة	
104-98	القائمة البيبليوغرافية	
116-105	الملاحق	
117	ملخصات الدراسة	
118	ملخص الدراسة باللغة العربية	
119	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية	

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
55	يبين توزيع الإستثمارات على أفراد عينة الدراسة	(01)
57	يبين توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير الجنس	(02)
57	يبين توزيع أفراد العينة بحسب متغير السن	(03)
58	يبين توزيع أفراد العينة بحسب متغير المستوى التعليمي	(04)
58	يبين توزيع أفراد العينة بحسب الوظيفة	(05)
59	يبين توزيع أفراد العينة بحسب متغير الأقدمية	(06)
60	يبين مدى تمكن المؤسسة من تطوير وتقديم خدمات ترقى لتطلعات العميل	(07)
61	يبين الخدمات المقدمة على مستوى مكاتب بريد وحدة قالمة	(08)
62	يبين مدى مساهمة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة في تلبية حاجيات الزبائن	(09)
63	يبين الطرق المعتمدة لتعريف الزبائن بالخدمات المقدمة	(10)
64	يبين وجهة رأي الموظفين حول سبب إستخدام التقنيات الحديثة	(11)
65	يبين مدى تمكن الخدمات الرقمية من تحقيق مجموعة من المزايا	(12)
66	يبين الهدف الذي يسعى إليه الموظفون جراء توظيف التقنيات الحديثة	(13)
67	يبين نوع الإستراتيجية الأكثر اعتمادا ببريد وحدة قالمة	(14)
68	يبين مراحل إستراتيجية التحول الرقمي بمديرية بريد الجزائر قالمة	(15)
69	يبين ما إذا كانت الإدارة العليا تجتمع بالموظفين لمناقشة الإستراتيجية	(16)
70	يبين مدى إطلاع الإدارة العليا على الخطوط العريضة للتحول الرقمي	(17)
71	يبين إشراك الموظفين في عملية التخطيط للتحول الرقمي من عدمه	(18)
72	يبين مدى مساهمة الإستراتيجية المعتمدة في تحسين وتطوير خدمات البريد	(19)
73	يبين أهمية إستخدام التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات ببريد وحدة قالمة	(20)
74	يبين أثر خدمات بريد وحدة قالمة على الموظفين	(21)
75	يبين إنطباع الزبائن حول خدمات بريد قالمة	(22)
75	يبين مدى إستفادة المؤسسة من التجهيزات المادية	(23)
76	يبين مساهمة التحول الرقمي في الحصول على منافع إضافية ببريد قالمة	(24)
77	يبين ما إذا خضع الموظفون لدورات تكوينية	(25)
78	يبين صعوبة تعامل الموظفين مع التقنيات الحديثة	(26)
79	يبين صعوبة تأقلم الموظفين مع البيئة الرقمية الجديدة	(27)

80	يبين عدم قدرة الموظفين على الترويج للخدمات المستحدثة	(28)
81	يبين الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة	(29)
82	يبين الصعوبات المالية في برامج التحول الرقمي	(30)
84-83	يبين تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمديرية بريد قالمة وفق SWOT	(31)
92-90	يبين خطة عمل تتضمن إقتراحات لتنفيذ إستراتيجية التحول الرقمي بالمكتبات ومراكز المعلومات	(32)

قائمة المختصرات

المختصر	المصطلح باللغة الأجنبية	ما يقابله باللغة العربية
DT	Digital Transformation	التحول الرقمي
DTS	Digital Transformation Strategy	إستراتيجية التحول الرقمي
DTT	Digital Transformation Technologies	تقنيات التحول الرقمي
IOT	Internet of Things	أنترنت الأشياء
VR	Virtual Reality	الواقع الافتراضي
AR	Augmented Reality	الواقع المعزز
AI	Artificial Intelligence	الذكاء الاصطناعي
5G	Fifth Generation	تقنية الجيل الخامس للإتصالات
4G	The fourth generation	تقنية الجيل الرابع للإتصالات
CCP	Compte Courant Postal	حساب البريد الجاري
DAB	Distributeur Automatique de Billets	الموزع الآلي للنقود
EMS	Express Mail Service	البريد السريع
SWOT	Strength-Weakness-Opportunities- Threats Analysis	تحليل نقاط القوة ، نقاط الضعف، الفرص ، التهديدات
DUPW	Direction De L'unité Postal De La Wilaya	الوحدة البريدية للولاية

مقدمة

مقدمة :

إتسم العقدان الأخيران بسرعة وحدة المتغيرات العالمية التي تعمل في ظلها المنظمات على إختلاف نوعياتها، و بالتالي لم تعد الأساليب التقنية التقليدية المعتمدة في الشركات و المؤسسات الناشئة، و التي تقوم أساساً على تقديم الخدمات للجُمهور و العملاء قادرة على تلبية كل ما يحتاج إليه العميل، لأن المعرفة الجيدة بنمط إحتياجات العملاء و رغباتهم لا تساعد فقط على إضافة قيمة مضافة على الخدمة المقدمة، و لكن في كيفية تقديم هذه الخدمة، و أيضاً في كيفية رفع مكانة و أداء المؤسسة و هو ما يميزها عن مثيلاتها من المؤسسات الأخرى و بالتالي يضمن لها النمو و البقاء، حيث تعد المؤسسات الخدمائية هيكلاً منظماً تُمكن للعملاء من الإستفادة من خدماتها على إختلاف أنواعها و أشكالها كونها تباع لهم الخدمة مباشرة، الأمر الذي يقودها إلى توسيع مجال علاقاتها مع الزبائن لتضم أكبر عدد منهم.

إن هذا التوسع يسمح للمؤسسات الخدمائية بالإطلاع السريع و المباشر على رغبات العملاء مع تحسين نوعية الخدمة المقدمة لهم، علاوة على ذلك تتميز المؤسسات الخدمائية على غرار المؤسسات الصناعية، التجارية و كذا الإقتصادية ببعض الخصائص التي تجعل منها أكثر أهمية عن هذه الأخيرة، فالعميل عندما يتوجه إلى هذه المؤسسات فإنه يستطلع و يبحث عن أحسن ما يمكن أن توفر له من نوعية و جودة للخدمة المقدمة، و لا يكون ذلك إلا من خلال إعتمادها لمختلف التكنولوجيات و الوسائل الحديثة حتى يتسنى لها تقديم خدماتها بشكل أفضل.

و مع العصر الرقمي الحديث الذي يُعد بمثابة نقطة محورية فاصلة في العديد من المؤسسات، أصبح لزاماً عليها مواكبة هذه التطورات و التغيرات الحاصلة التي يمر بها المجتمع برمته، حتى تتمكن من مجابهة مختلف التحديات و الصعوبات التي يطرحها عصر المعرفة، بحيث تعتبر مزايا و فوائد هذه الثورة واعدة للغاية، و من أجل ذلك تعمل هذه المؤسسات على صياغة و وضع إستراتيجية رقمية واضحة المعالم و الأهداف لتساهم في رسم طريقها و تحقيق أهدافها التي تصبو إليها، فالتحول الرقمي ليس مرهوناً بإستخدام مختلف هذه التكنولوجيات و التقنيات فحسب، و لا يقتصر على رقمنة الوثائق و البيانات و تحويلها من البيئة القديمة إلى بيئة تكنولوجيا المعلومات، بل هو تحول شامل يمس المؤسسة و يمس طريقة و أسلوب عملها الداخلي، كما يستوجب عليها أيضاً هيكلة إستراتيجية تكون مبنية على أسس قوية تؤدي بهذه المؤسسات إلى تحسين مُستمر لخدماتها لتتوافق مع أهداف العمل و إستراتيجية المنظمة و بالتالي وصول هذه الخدمات إلى شريحة أكبر من العملاء و الجمهور.

و نتيجة للتطور التكنولوجي لا سيما في قطاع البريد كان حتما على مديرية بريد الجزائر لولاية قالمة أن تسير هذه التحولات حيث قامت بترجمة هذه النقلة إنطلاقاً من وضعها لإستراتيجية، و ذلك للإستفادة

من مختلف الخدمات و المزايا التقنية و من أجل تبسيط مختلف الأنشطة و العمليات الرقمية، كنظام الدفع الإلكتروني و نظام الشبكات الآلية حيث تتيح العديد من التسهيلات، كونها تعمل على تحصيل الأموال بشكل سريع و آمن مما يضمن توفير التكلفة و الوقت و من ثمة تخفيض تكاليف المعاملات، مع التركيز على الزبائن الحاليين و المستقبليين؛ أي القيام بدورات توعوية و تحسيسية لفائدة التسهيلات التي تقدمها مثل هذه الخدمات ... إلخ، و نجد أن جل هذه العمليات تكون مبنية على إستراتيجية محكمة و محددة مسبقاً، بدءاً بتخصيص الموارد اللازمة، من ميزانية و بُنى تحتية ملائمة و كذا التنسيق الشامل بين مختلف جهود العاملين، و صولاً إلى التطبيق الفعلي لهذه الإستراتيجية و منه الإنتقال بعيداً عن تلك الأساليب التقليدية السابقة.

و من أجل معرفة مدى تطبيق المديرية لإستراتيجية التحول الرقمي و مدى قدرة الموظفين على التأقلم مع البيئة الرقمية الجديدة و معرفة أهم الخدمات التي يقدمها بريد وحدة قائمة، جاءت دراستنا الموسومة بـ :

" إستراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الخدماتية :

دراسة ميدانية بمديرية بريد الجزائر Algérie Poste/DUPW - قائمة - "

و من أجل الإحاطة بمختلف جوانب و مجالات الدراسة كان لا بد علينا من الوقوف على تساؤلات الدراسة و التحقق من صحة الفرضيات الموضوعة لها، تحقيقاً للأهداف المسطرة، كما وجب علينا تغطية كافة جوانب الدراسة النظرية و الميدانية، حيث إرتأينا تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول جاءت على النحو التالي :

الفصل الأول : يتضمن هذا الفصل الجانب المنهجي للدراسة، حيث تطرقنا من خلاله إلى أهمية و أهداف الدراسة، إشكالية الدراسة، تساؤلاتها، فرضياتها، بالإضافة إلى التطرق إلى أسباب إختيار هذا الموضوع، وصولاً إلى الدراسات السابقة و في الأخير الوقوف على أهم المفاهيم و المصطلحات المتعلقة بموضوع البحث.

الفصل الثاني : الفصل الثاني التأسيس للمفاهيمي و النظري لإستراتيجيات التحول الرقمي و ذلك بالوقوف على حيثيات هذه الإستراتيجيات، مراحل تطبيقها و الركائز الأساسية التي تقوم عليها، بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه في تحقيق التحول الرقمي، إنتقالاً إلى إستراتيجيات التحول الرقمي من ناحية التعريف، الأهمية، كما سنتطرق إلى كل من أشكال و متطلبات التحول الرقمي مع الوسائل اللازمة لتعزيز تطبيقه على أرض الواقع، و أخيراً الوقوف على أهم الصعوبات و المشاكل التي تحول دون تحقيق هذا التحول مع تقديم بعض الحلول التي من شأنها أن تساهم في تحقيق إستراتيجية ناجحة للتحول الرقمي.

الفصل الثالث : أما الفصل الثالث فيتناول مدخل عام لمهية المؤسسات الخدماتية، و في هذا الصدد

سنحاول التطرق من خلاله إلى أهم المراحل التي تمر بها المؤسسات الخدمائية، و تبيان أهم خصائصها وأهدافها ووظائفها، و أهم الأسس و المرتكزات التي تقوم عليها.

الفصل الرابع : خُصص هذا الفصل للدراسة التطبيقية "بمديرية بريد الجزائر Poste Algérie-لولاية قالمة-"، حيث سنتطرق فيه إلى ضبط إجراءات الدراسة الميدانية، حدود الدراسة الميدانية، مجتمع و عينة الدراسة، إضافة إلى أدوات جمع البيانات المتمثلة أساسا في الإستبانة، ثم عرض و تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية (إكسل Excel) من خلال تحديد مختلف التكرارات و النسب المئوية لنتحصل على النتائج النهائية للدراسة في ضوء الفرضيات، و في ضوء الأهداف الموضوعية، الدراسات السابقة، و في الختام خلصت الدراسة إلى بعض الإستنتاجات و التوصيات، لرصد واقع تطبيق إستراتيجيات التحول الرقمي في بريد الجزائر-قالمة-

كما إعتدنا على قائمة ببليوغرافية لإعداد هذه الدراسة، تضمنت مصادر معلومات تنوعت بين اللغة العربية و الأجنبية، من كتب، رسائل جامعية و مقالات الدوريات ... الخ، مرتبة وفق معيار إيزو: **690 ISO**، المتعلق بالإستشهادات المرجعية للأوعية المعلومات و الإقتباسات، ترجمة و إعداد " **الأستاذ بن زايد عبد الرحمان**"¹.

« وفي الأخير نحمد الله تعالى و نسأله التوفيق لإنجاز هذه المذكرة »

¹ بن زايد، عبد الرحمان. دليل توثيق و تحرير المراجع الببليوغرافية وفقا لمعيار **ISO 690**. [على الخط]. 2020. [زيارة يوم 18-06-2022]. متاح على الرابط : <https://elearning.univ-guelma.dz/mod/resource/view.php?id=18037>

الفصل الأول : منهجية الدراسة

تمهيد الفصل

- 1-1- أهمية الدراسة
- 2-1- أهداف الدراسة
- 3-1- إشكالية الدراسة
- 4-1- تساؤلات الدراسة
- 5-1- فرضيات الدراسة
- 6-1- منهج الدراسة
- 7-1- دوافع إختيار الموضوع
- 8-1- الدراسات السابقة
- 9-1- مصطلحات الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد الفصل :

يعتبر الإطار المنهجي الركيزة الأساسية و أول خطوة في إنجاز أي بحث علمي، لذلك سوف نتطرق في هذا الفصل إلى أساسيات البحث التي تسير وفقها الدراسة، و التي تمكننا من تقصي جميع الحقائق المحيطة بالظاهرة و الوصول إلى نتائج دقيقة و واضحة، من خلال التعرض إلى كل من أهمية و أهداف الدراسة، إشكالية الدراسة، تساؤلاتها و فروضها، بالإضافة إلى التطرق إلى أسباب إختيارنا لهذا الموضوع، و صولا إلى الدراسات السابقة، مع ذكر المنهج المتبع، و أهم المفاهيم المتعلقة بموضوع البحث.

1-1- أهمية الدراسة :

✓ أولاً : الأهمية النظرية

إن أهمية هذه الدراسة تنبع من أهمية القضية التي تُعنى بها، ألا و هي إستراتيجيات التحول الرقمي في حد ذاتها، كونها تعتبر من متطلبات الساعة، حيث تبين هذه الدراسة الضرورة الحتمية للتحول الرقمي بمدينة بريد الجزائر لولاية قالمة و أهمية الدور الذي تقوم به من تحسين للخدمات و تبسيط للعمليات، و بالتالي فإن هذه الخطوة المهمة في حياة المؤسسات الخدمائية خاصة و المؤسسات المعلوماتية عامة من شأنها أن توفر الكثير من الوقت و الجهد بالإضافة إلى التكاليف و من ثمة تحقيق النوعية و الجودة، و لا يكون ذلك إلا من خلال صياغة إستراتيجية تتلائم و الأهداف الموضوعية.

✓ ثانياً : الأهمية التطبيقية

و ذلك من خلال الإطلاع عن قرب على الإستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة، و أهم المراحل التي مرت بها، كما تبرز أهمية هذه الدراسة في محاولتنا لتسليط الضوء على آليات التحول الرقمي كونها أحد إبتكارات ثورة المعلومات، فضلاً عن توضيح صورة الواقع بخصوص المكتبات و مراكز المعلومات و محاولة جذب إنتباه القائمين على قطاع المعلومات بصفة عامة و المكتبات بصفة خاصة إلى الإهتمام بالمكتبات و مراكز الأرشيف، للإستفادة من هذه الإستراتيجيات و جعلها إنطلاقة موفقة لمشاريع كبرى و جادة و بحوث علمية بناءة تتيح لها التطبيق الفعال لبرنامج التحول الرقمي.

2-1- أهداف الدراسة :

لكل بحث علمي أهداف يرمي للوصول إليها، و دراستنا لا تخلو من هاته الأهداف التي تم تسطيرها منذ البداية و نسعى إلى تحقيقها، فهي مرتبطة إرتباطاً مباشراً بموضوع البحث، و تتلخص أهداف دراستنا في النقاط التالية :

- تشخيص واقع التحول الرقمي داخل المؤسسة ميدان الدراسة.
- تحديد الإستراتيجيات التي تعتمد عليها مديرية بريد الجزائر بقالمة من أجل عملية التحول الرقمي.

- إبراز نتائج تطبيق التحول الرقمي للمؤسسة على المستوى الداخلي و الخارجي.
- محاولة الكشف عن التحديات التي تقف عائقاً أمام تطبيق الإستراتيجيات المسطرة بالمؤسسة محل الدراسة.
- الخروج بتوصيات من شأنها أن تساهم في الإهتمام الفعلي للمؤسسة بالتحول الرقمي بما في ذلك وضع إستراتيجية واضحة و محددة.

3-1- إشكالية الدراسة :

لقد شهد العالم في الآونة الأخيرة جملة من التطورات السريعة التي شملت جميع المجالات و الميادين بما فيها السياسية و الإجتماعية و الإقتصادية، فظهر التحول الرقمي كمظهر لهذه التحولات التكنولوجية و أصبح من بين أهم الإستراتيجيات التي تسعى إلى تحقيقها كل المؤسسات سواء في القطاع العام أو الخاص على إختلاف نشاطها التجاري و الصناعي و خصوصاً الخدماتي الذي كانت مؤسساته سابقة لمثل هذه التحولات التي تمنحها مكانة لدى عملاءها و تدفع بها خطوة إلى الأمام، و ذلك عن طريق إنتقالها إلى نماذج أعمال تعتمد على التقنيات الرقمية التي تسعى إلى تطوير و تحسين خدماتها و منتجاتها و تسهيل وصولها للجماهير المستفيد .

و أصبحت هذه التقنيات أمراً ضرورياً في بيئة العمل لتحقيق الإتصال و التواصل داخل المؤسسة و خارجها، حيث أنه كان لزاماً على المؤسسة و الأفراد الإنسجام و فهم التحولات من أجل تحقيق أداء عالي، و هذا الفهم لا يقتصر على التعامل أو العمل على الأجهزة و البرمجيات، بل لا بد أن يكون برنامج يشمل كل المؤسسة و يمس طريقة و أسلوب عملها داخلياً و خارجياً أيضاً و ذلك من خلال تقديم الخدمات للعملاء، إضافة إلى جعل هذه الخدمات سهلة و سريعة تلي الحاجة في الوقت المناسب.

و كون أنّ هذا التحول قد أصبح جزءاً من الميزة التنافسية التي ترغب كل مؤسسة بأن تتبناها من أجل الريادة و التقدم، و لكن في المقابل لن يتم الوصول إلى هذا النجاح إلا عن طريق وضع إستراتيجية واضحة متفق عليها مسبقاً بين الإدارة العليا و العاملين و ذلك عن طريق إشراكهم في إتخاذ القرارات، و هذه الإستراتيجية تكون على المدى البعيد من خلال تجميع و تحليل البيانات الحالية للمؤسسة و تحيين البيانات الخاصة بالمؤسسة في فترة ماضية، وصولاً إلى التنبؤ بما ستؤول إليه في المستقبل عن طريق براعة العاملين و خبرتهم، حيث تعتبر السبيل الوحيد أمام كل مؤسسة لتحقيق مستوى عالٍ من الأداء و الصدارة في سوق المؤسسات.

فلقد سارت مختلف المؤسسات في هذا الطريق مسيرة و مواكبة لتطورات العصر، إضافة إلى دخولها في إطار منافسة على الريادة و كسب المكان المناسب من خلال التوسع و الوصول إلى أكبر شريحة من

العملاء، ليس فقط في النطاق المحلي بل حتى إمكانية توسعها في نطاق إقليمي و حتى دولي من خلال التطبيقات و القنوات الرقمية المختلفة.

و على الرغم من أن التحول الرقمي يساعد المؤسسات و الشركات في التوسع و الإنتشار على نطاق واسع و الوصول إلى شريحة أكبر من العملاء من خلال تطبيقات القنوات التكنولوجية المختلفة، إلا أنه توجد الكثير من الصعوبات التي تعرقل عملية التحول الرقمي داخل هذه المؤسسات تتمثل أهمها في غياب التخطيط الإستراتيجي الذي يؤدي بدوره إلى صعوبة تحديد الأولويات لتطبيق آليات التحول الرقمي، من نقص في الميزانيات المرصودة لهذه البرامج، بالإضافة إلى التخوف من إستخدام الوسائل التقنية و التكنولوجية، و كذلك إنعدام الثقافة التنظيمية و القدرات المؤهلة علميا و عمليا لقيادة برامج التحول الرقمي و التغيير و غيرها من العوائق التي تقف أمام نجاح تنفيذ برامج التحول الرقمي و تحقيق أهدافها المرجوة .

و بما أنه جزم الأمر بالفرص التي يقدمها التحول الرقمي للمؤسسة على مختلف الجوانب و التي أساسها و أهمها العمل على تحقيق أهدافها القريبة و البعيدة المدى و تطوير بيئة عملها، كون التحول الرقمي أعتبر من البرامج المستمرة التي لا تتوقف و ذلك لإرتباطه بالتطورات التكنولوجية على الساحة العالمية، فكان دخول المؤسسات لهذا المساق شرطاً لإستمرارها، و التي من بينها مؤسسات قطاع البريد و المواصلات الذي حاول منذ فترة رقمنة خدماته، و مسaireً للتطور و سعياً إلى تبني مختلف التقنيات الحديثة التي تساعد في تقديم خدمات القطاع على أكمل وجه، ليندرج في التغيير تماشياً مع إمكانياته الرقمية، و بدءاً في تغيير بيئة عمله و تغيير نماذج أعماله و طريقة أداء معاملاته.

و من بين مؤسسات القطاع يسعنا الحديث عن مديرية وحدة بريد الجزائر لولاية قالمة، التي لا بد عليها من وضع إستراتيجية رقمية محكمة تكفل لها القيام بعملية تحول رقمي ناجح و تساعد في تحقيق أهدافها، و عليه فإن تطبيق هذه الإستراتيجية يدعم تنفيذ كل خطوة من خطوات التخطيط الإستراتيجي و هذا ما ينعكس على جودة الخدمات المقدمة، و من ثمة كسب الرضا التام لعملائها، كما أن التنسيق الدائم مع الإدارة العليا و دورها الفعال في خلق جو من الإنسجام يعتبر أول داعم لنجاح الإستراتيجية المصاغة، و الإلتزام بتطبيقها داخل المؤسسة و الإستفادة من نتائجها على الصعيد الداخلي بين الموظفين و الصعيد الخارجي بين المؤسسات الأخرى التي تنشط تحت نفس الطابع.

ومن هذا كله تحاول الدراسة الراهنة تقفي العلاقة بين الإستراتيجية و التحول الرقمي و الدور الذي تلعبه في تحسين قطاع الخدمات، من خلال محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي :

▪ ما هو واقع تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي بمديرية بريد الجزائر لولاية قالمة ؟

4-1- تساؤلات الدراسة :

- و قصد الإجابة عن هذا التساؤل الرئيسي في مختلف جوانبه، قمنا بطرح التساؤلات الفرعية * التالية :
- 1- هل هناك ممارسة فعلية لتطبيق عملية التحول الرقمي بمدينة بريد الجزائر لولاية قالمة؟.
 - 2- هل تعتمد مديرية بريد الجزائر لولاية قالمة على إستراتيجية محددة و واضحة المعالم للتحول الرقمي؟.
 - 3- ما هو أثر التحول الرقمي على الخدمات المقدمة بمدينة بريد الجزائر لولاية قالمة؟.
 - 4- ما هي الصعوبات و المشاكل التي تحول دون تطبيق إستراتيجية رقمية بمدينة بريد الجزائر لولاية قالمة؟.

5-1- فرضيات الدراسة :

الفرضية "بشكل عام عبارة عن تخمين ذكي و تفسير محتمل يتم بواسطته ربط الأسباب بالمسببات كتفسير مؤقت للمشكلة أو الظاهرة المدروسة، و بالتالي فإن الفرضية هي عبارة عن حدس أو تكهن يضعه الباحث كحل ممكن و محتمل لمشكلة الدراسة، كما أن الفرضية هي إجابة محتملة لأحد أسئلة الدراسة يتم وضعها موضع الإختبار"¹، فلكي تحقق الفروض غايتها لابد من إختبار صحة هذه الفرضيات، و سلامتها سيؤدي إلى سلامة الدراسة ككل.

و للإجابة على تساؤلات الدراسة، قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

- الفرضية الأولى : تطبق مديرية بريد الجزائر لولاية قالمة عملية التحول الرقمي في أداء وظائفها و تقديم خدماتها.
- الفرضية الثانية : تعتمد مديرية بريد لولاية قالمة على إستراتيجية معينة للتحول الرقمي وفق خطوات محددة و واضحة مما سيساهم في نموها و تطورها.
- الفرضية الثالثة : يوجد تأثير إيجابي للتحول الرقمي على الخدمات المقدمة في مديرية بريد الجزائر لولاية قالمة.
- الفرضية الرابعة : هناك صعوبات تحول دون تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي في مديرية بريد الجزائر قالمة منها : صعوبات تقنية، إدارية، و تسويقية.

6-1- أسباب إختيار الموضوع :

* التساؤلات الفرعية : هي أسئلة إستفهامية تلي السؤال الرئيسي مباشرة و يضعها الباحث ليشير من خلالها النتائج المتوقعة في البحث على مستوى كل محور من محاور الدراسة عن طريق ربط تساؤل بمحور معين.

¹ المحمودي، علي محمد سرحان **مناهج البحث العلمي**. [على الخط]. ط3، اليمن: دار الكتب، 2015، ص.95. [زيارة يوم 2022-04-29]. متاح على الرابط : <https://foulabook.com>.

من المبررات التي جعلتنا نختار موضوع " إستراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الخدمائية بمديرية بريد الجزائر لولاية قالمة"، هي الأهمية التي تنبع من عدة إعتبارات بعضها يرجع إلى أسباب ذاتية و أخرى موضوعية تشكل في مجملها حافزاً أساسياً لتقصي أبعاد هذا الموضوع، و من ثمة فإن أسباب إختيارنا لهذا الموضوع تتمثل فيما يلي :

✓ الأسباب الذاتية

- 1- الميول الشخصي للمواضيع المتعلقة بالتكنولوجيا و التطورات المعاصرة.
- 2- حداثة متغيرات الموضوع علمياً و عملياً.
- 3- الرغبة في معالجة موضوع إستراتيجية التحول الرقمي و مدى مساهمته في تطوير قطاع المؤسسات الخدمائية و إثراء معارفه في ميدان التخصص.
- 4- تتميز الدراسة بكونها موضوعاً جديداً يمس قطاع المؤسسات الخدمائية، و بالتالي محاولة الوصول إلى مقارنة تتضمن الاستفادة من مختلف الإستراتيجيات المنتهجة في عملية التحول الرقمي ثم إستغلالها في التخصص سواء في المكتبات أو مراكز الأرشيف.

✓ الأسباب الموضوعية

- 1- إبراز ماهية التحول الرقمي.
- 2- تحديد وضع بريد الجزائر لولاية قالمة في ظل التحول الرقمي.
- 3- التعرف على تطبيقات التحول الرقمي داخل المؤسسة.
- 4- تشخيص البنية التحتية التكنولوجية التي تمتلكها المؤسسة للمضي قدما نحو التطور.
- 5- معرفة الفرص و التهديدات التي تعترض المؤسسة محل الدراسة لتبني إستراتيجية تحول رقمي ناجح.
- 6- توضيح إستراتيجية المؤسسة للقيام بعملية تحول رقمي ناجح.

7-1- منهج الدراسة :

يقصد بالمنهج هو " إستراتيجية عامة أو خطة عامة يرسمها الباحث لكي يتمكن من حل مشكلة بحثه أو تحقيق هدفه " ¹، و قبل التطرق إلى المنهج المستخدم لا بد من الإشارة أن لكل منهج شروط و ضوابط في البحث و التقصي، و أن إختيار الباحث لمنهج علمي لا تتم بطريقة إعتباطية، و إنما طبيعة الموضوع هي التي تستدعي تفضيل منهج دون آخر.

¹ عبد السلام، محمد. مناهج البحث في العلوم الاجتماعية و الانسانية. [على الخط]. [د.م]: مكتبة النور، 2020. ص.10. [زيارة يوم 04-29-2022]. متاح على الرابط : <https://www.noor-book.com>.

و إنطلاقاً من أننا نحاول التعرف على " واقع تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي بمدينة بريد الجزائر لولاية قالمة"، و لتسليط الضوء على الدور الذي توليه الإستراتيجية في إنتهاج عملية التحول الرقمي، فلقد إعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح لنا جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات النظرية، حيث تم توظيف العديد من المراجع و الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع بحثنا و أسلوب التحليل لتحليل النتائج و تفسيرها إحصائياً و ذلك لإستكمال الجانب التطبيقي للدراسة بغية الوصول إلى النتائج و وضع الإقتراحات المناسبة.

8-1- الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات السابقة المنطلق الرئيسي الذي يعتمد عليه الباحث في إنجاز بحثه من خلال عدد من الخطوات خاصة المنهجية منها، حيث يُوضّح كثير من كُتّاب البحث العلمي إلى أن الدراسات السابقة تعتبر تراثاً هاماً و مصدراً غنياً لا بد من الإطلاع عليه، فهي تزود الباحث بالكثير من الأفكار و الأدوات و الإجراءات التي يمكن الإستفادة منها في حل المشكلة، و بالنسبة لموضوع دراستنا واقع تطبيق إستراتيجية التّحول الرقمي في المؤسسات الخدمائية بمدينة بريد الجزائر -قالمة- فقد إعتمدنا على الدراسات المشابهة التي لها صلة بموضوع دراستنا و من أبرزها ما يلي :

• الدراسة الأولى :

دراسة Alnuaimi,bader وآخرون. سنة 2022، بعنوان :

Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy"¹

تهدف هذه الدراسة إلى سدّ الفجوة بين الإستراتيجية و التنفيذ، حيث تبين هذه الورقة البحثية فشل العديد من المؤسسات في التّحول الرقمي لأنها تبدأ بالتغييرات التكنولوجية دون تخطيط مسبق و شامل و دون وجود إستراتيجية رقمية متماسكة، كما هدفت إلى دراسة العلاقة بين المرونة التنظيمية و القيادة التحويلية الرقمية من خلال تسليط الضوء على دور القائد الفعال في الدّفع بالمؤسسة إلى النجاح من خلال إتباع إتجاهات التقنيات الناشئة و تمكين القادة الذين يتمتعون بعقلية التحول و المعروفين أيضاً بالقيادة الرقمية من قيادة الفريق للتغيير بسرعة و دقة، إتبعنا الدراسة المنهج الكمي، و تم إستخدام الإستبيان الإلكتروني كأداة لجمع البيانات حيث أجريت على عينة صغيرة الحجم في مؤسسات

¹ Alnuaimi,bader k, Sanjay, Kumar Sigh. **Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy**. (english edition)[ON LINE]2022.[CONSULTED ON 13-04-2022].v.145,n4,p637. available on : <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0148296322002727?token>

القطاع العام في دولة الإمارات العربية المتحدة مع تطبيق مقياس ليكارت *Likert* الخماسي، و جاءت نتائج الدراسة كما يلي :

- تشير النتائج أنه لكي تكون المؤسسات مرنة، يجب عليها تعطيل عملياتها و بنيتها و إدارتها التقليدية و هو بالضبط ما يجب القيام به لتحقيق أي تغيير تنظيمي.

- يجب أن تركز المنظمات على تحسين قدراتها المعرفية و أن تنفذ مبادرات التّحول الرقمي

- تحتاج المنظمات إلى أنظمة تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات و إستراتيجيات الموارد البشرية لتكون أكثر مرونة في البيئة الرقمية.

• الدراسة الثانية :

دراسة فاري، لبنى سحر. سنة 2021، بعنوان :

"دراسة تحليلية لمحددات نجاح التّحول الرقمي في الشركات"

"An Analytical Study of the Determinants of Successful Digital Transformation in Companies"¹

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على أهمية التّحول الرقمي و مدى مساهمته في تحسين أداء الأعمال بالنسبة للشركات و المؤسسات، من خلال التركيز على العوامل الدافعة و الحاسمة لنجاح برنامج التّحول الرقمي، إضافة إلى العوائق الرئيسية و التحديات التي تحول دون تبني تحول رقمي ناجح. إتّبعَت الدراسة المنهج الوصفي، و خلصت إلى عدة نتائج أهمها :

- للتّحول الرقمي الناجح العديد من الثمار منها تسريع وتيرة الابتكار و الإبداع، زيادة الإنتاجية، تحسين تجارب العملاء و رضاهم، تقليل التكاليف، و تحسين أداء الأعمال.

- يتطلب نجاح التّحول الرقمي توفير مناخ تنظيمي مناسب، تهيئة الظروف البيئية (داخليا وخارجيا)، و حيافة التكنولوجيا الملائمة لطبيعة نشاط الشركة المعنية.

- أهم عقبات التّحول تتمثل في نقص المعرفة، و نقص الخبرة الرقمية، و ضعف القيادة الرقمية، و مقاومة التغيير، الرؤية و الهدف غير الواضحين.

و في ضوء هذه النتائج و إستكمالاً لتحقيق أهدافها أوصت الدراسة بضرورة تصميم خطة إستراتيجية فعالة لإجراء التّحول الرقمي بشكل سلس، مع التركيز على تأهيل و تدريب العنصر البشري لتجنب مقاومة التغيير و إشراكهم في صياغة سياسات و برامج التّحول و معرفة أية عراقيل تهدد القيام بهذه العملية.

¹ فاري، لبنى سحر. دراسة تحليلية لمحددات نجاح التّحول الرقمي في الشركات. *المجلة الجزائرية للاقتصاد و المالية* [على الخط]. 2021. [زيارة يوم 13-04-2022]. مج. 08، ع. 15، ص. 35. متاح على الرابط : <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/306/12/1/171169>

• الدراسة الثالثة :

دراسة فاتي، ندوة و عيشاوي يمينة. سنة 2021. بعنوان :

"دور التحول الرقمي للمنظمات في تقليص الفجوة الإستراتيجية: دراسة حالة إتصالات الجزائر
أدرار"²

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات الأفراد العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر حول دور التحول الرقمي في تقليص الفجوة الإستراتيجية و ذلك من خلال البحث في طبيعة العلاقة بين المتغيرات، إستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، أما بيانات الدراسة فجمعت من (37) مسؤولاً من المؤسسة بالإعتماد على إستبانة إشتملت على (30) فقرة و أستعين بـ (المقابلات الشخصية، المشاهدات الميدانية، الوثائق و السجلات الرسمية) كأدوات مساعدة في جمعها، و أعتمدت الدراسة على أساليب الإحصاء الوصفي كـ (الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، النسب المئوية) في تحديد قوة متغيرات الدراسة؛ و قد تم الإستعانة ببرنامج الزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS.V-36)، من أجل التحليل الإحصائي للبيانات. و خلصت هذه الدراسة إلى :

- وجود علاقة طردية تتفاوت قوتها بين الأبعاد الخمسة للتحول الرقمي و الفجوة الإستراتيجية لمؤسسة إتصالات الجزائر

• الدراسة الرابعة :

دراسة جارالله حمو، زهراء، مثنى، سعد ياسين. سنة 2021، بعنوان :

"مدى مساهمة التحديات الإستراتيجية للتحول الرقمي في صعوبة رقمنة الخدمات المالية و سبل
مواجهتها إستراتيجياً: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي القطاع المصرفي العام في نينوى"²

تهدف هذه الدراسة إلى التأكد من مدى مساهمة التحديات الإستراتيجية للتحول الرقمي في صعوبة رقمنة الخدمات المالية، و تحديد سبل مواجهتها إستراتيجياً، ودراسة علاقات الإرتباط و التأثير بين المتغيرات، إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في تحقيق أهدافها، و أستخدمت الإستبانة

¹ فاتي، ندوة، عيشاوي، يمينة. دور التحول الرقمي للمنظمات في تقليص الفجوة الإستراتيجية: دراسة حالة إتصالات الجزائر -أدرار|على الخط [شهادة ماستر أكاديمي. إدارة الأعمال. أدرار : جامعة أحمد دراية، 2021 [زيارة يوم 2022-04-25]. ص.4. متاح على الرابط :

[/https://dspace.univ-adrar.edu.dz/jspui/handle](https://dspace.univ-adrar.edu.dz/jspui/handle)

² جار الله حمو، زهراء، مثنى، سعد ياسين. مدى مساهمة التحديات الإستراتيجية للتحول الرقمي في صعوبة رقمنة الخدمات المالية و سبل مواجهتها إستراتيجياً: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي القطاع المصرفي العام في نينوى. مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الإقتصادية|على الخط [2021. [زيارة يوم 2022-04-24]. مج17، ع56، ص.295. متاح على الرابط :

https://scholar.google.com/scholar?hl=fr&as_sdt

في جمع البيانات باعتبارها أكثر إنسجاماً مع طبيعة البحث، موزعة على عينة قصدية مكونة من (85) عامل، و تم تحليلها بحزمة (SPSS. Ver-20)، و تم التوصل إلى نتائج عديدة أهمها :

- تساهم التّحديات الإستراتيجية للتّحول الرقمي بشكل كبير و رئيسي جدا في صعوبة رقمنة الخدمات المالية في القطاع المصرفي، و القطاعات الأخرى أيضاً.

• الدراسة الخامسة :

دراسة Pelletier,C, Raymond,L. سنة 2020، بعنوان :

"Orchestrating the digital transformation process through a 'strategy-as-practice' lens: A revelatory case study" ¹

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على الأبعاد التي تحدد إستراتيجية التّحول الرقمي في سياق الشركات الصغيرة و المتوسطة و كيف تساهم هذه الأبعاد في تفعيل عملية (DT) و كيفية إدارته من خلال إستراتيجية متماسكة مع التنسيق بين مختلف التقنيات الرقمية (IT)، إعتمدت هذه الدراسة على منهج دراسة الحالة، و من أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي :

- أكدت النتائج على قدرة الشركة على الإستجابة بشكل مناسب و في الوقت المناسب للتغيرات المختلفة في ضوء وجود إستراتيجية واضحة للتّحول الرقمي.

- الإعتتماد بشكل أساسي على الوسائل التقنية التي تخلق بها المؤسسة قيمة مضافة للأعمال.

• الدراسة السادسة :

دراسة Zineb Korachi and Bouchaib Bounabat. سنة 2020، بعنوان :

"General Approach for Formulating a Digital Transformation Strategy" ²

و هي دراسة تحليلية، تطرقت إلى بعض المفاهيم النظرية لإستراتيجية التّحول الرقمي، و مراحل محددة لصياغتها، مع تبيان أهميتها بالنسبة لحياة المنظمات، إتّبعَت الدراسة المنهج التجريبي، و استخدمت إستمارة الإستبانة كأداة لجمع البيانات وُزعت على عينة مكونة من 30 فرد، و قد توصلت هذه الدراسة إلى تقديم العديد من النتائج أهمها :

¹ Pelletier,C, Raymond,L. Orchestrating the digital transformation process through a 'strategy-as-practice' lens: A revelatory case study. Hawaii International Conference on System Sciences[ON LINE].USA: Université du Québec à Trois-Rivières,2020,p4318.[CONSULTED ON 13-04-2022]. Available on : <https://www.researchgate.net/publication/338557883>

² Korachi,Zineb, Bounabat,Bouchaib.General Approach for Formulating a Digital Transformation Strategy. Journal of Computer Science[ON LINE]2020.[CONSULTED ON 13-04-2022].v.16,n4,p495. available on : <https://thescipub.com/pdf/jcssp.2020.493.507.pdf>

- تحديد تعريف لإستراتيجية التّحول الرقمي و تحديد نهج و خطوات إستراتيجية التّحول الرقمي.
- يتكون النهج المقترح من اللبنة الأساسية التالية : الوعي الإستراتيجي، و التخطيط الإستراتيجي للأعمال و الهيكل التنظيمي لتكنولوجيا المعلومات، و اللجنة التوجيهية، و عملية تحديد أولويات التّحول الرقمي و الميزانيات المرصودة للقيام بالتّحول الرقمي.

• الدراسة السابعة :

دراسة Ntandoyethu S.M. وآخرون . سنة 2019، بعنوان :

*"The underlying factors of a successful organisational digital transformation"*¹

- تهدف هذه الورقة البحثية إلى تحديد العوامل الداخلية و المؤثرة في نجاح التّحول الرقمي المؤسسي و القائمة أساساً على تعزيز الثقافة الرقمية، التركيز على العملاء، تطوير نماذج الأعمال، إضافة إلى الجوانب المتعلقة بالتكنولوجيا باعتبارها الداعم الأساسي لتحقيق التّحول الرقمي بهدف تحسين عمليات المنظمة و خدماتها لإرضاء عملائها، إستخدمت هذه الدراسة إستبيان يتكون من (39) عاملاً محتملاً، كأداة لجمع البيانات معتمدة في ذلك على مقياس ليكارت الخماسي، كما تم إستخدام الوسائل الإحصائية التالية : معامل ألفا كرومباخ لثبات الإستبيان، المتوسط الحسابي، و أظهرت الدراسة النتائج التالية :
- التركيز على العميل و إبتكار خدمات جديدة.
 - الحصول على الموارد اللازمة لدعم عملية التّحول الرقمي.

• الدراسة الثامنة :

دراسة Miroslava, Boneva، سنة 2018، بعنوان :

*"Challenges Related to the Digital Transformation of Business Companies"*²

- تهدف هذه الورقة البحثية، إلى مناقشة التحديات التي تصطدم بها الشركات و المؤسسات فيما يتعلق بالتّحول الرقمي و تقديم سبل للتغلب عليها، و تم إستنتاج أن التّحول الرقمي يتم تنفيذه وفقاً لخوارزمية تبدأ بالتدقيق الرقمي، تحديد الأهداف القابلة للقياس، تحديد الأولويات، نشر الثقافة الرقمية إلى غير

¹ Mhlungu, N.S, Chen, Peter Alkema.The underlying factors of a successful organisational digital transformation.South African Journal of Information Management1[ON LINE] 2019.[CONSULTED ON 13-04-2022].[N21,n1,P8.availabl on : <https://sajim.co.za/index.php/sajim/article/view/995/1418>

² Miroslava, Boneva.2018.Challenges Related to the Digital Transformation of Business Companies.The 6th International Conference Innovation Management :Entrepreneurship and Sustainability ,Prague ,may2018[ON LINE].Prague:Ruse Angel Kanchev.pp101,179[CONSULTED ON 17-04-2022].availebl on : <https://www.researchgate.net/publication/331375032>

ذلك، كما تم وضع نموذج نظري لخوارزمية التّحول الرقمي بالمؤسسات لمواجهة مختلف التحديات.

مكانة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة :

بعد إستعراض عدد من الدراسات السابقة المشابهة لموضوع دراستنا البالغ عددها (08) دراسات توصلنا من خلالها في الأخير إلى الملاحظات التالية :

تتماشى الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع إستراتيجيات التحوّل الرقمي من الجانب النظري خاصة الدراسات الأجنبية، فهي تخدم موضوعنا و تثره، كما إعتمدت هذه الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي و العينة القصدية و هو نفس المنهج و الأسلوب المتبع في دراستنا.

و تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل خاصة في الدراسات العربية، و تختلف كذلك في أبعاد المتغير التابع فالمؤسسات في هذه الدراسات تختلف حيث أن أغلبيتها مؤسسات إقتصادية على خلاف مؤسستنا و هي مؤسسة خدماتية، و تختلف الدراسة الحالية كذلك عن الدراسات السابقة في الإطارين الزمني و المكاني إذ أجريت أغلبية هذه الدراسات في أماكن مختلفة، و عليه فلقد أفادتنا هذه الدراسات في :

- التمكن من معالجة الموضوع في جوانبه المختلفة.

- الوقوف على أهم النقائص التي لم يتم التطرق إليها في الدراسات السابقة.

9-1- مصطلحات الدراسة :

تكتسي المفاهيم أهمية بالغة في العلوم بصفة عامة، و العلوم الإنسانية بصفة خاصة، فبناء المعرفة الإنسانية يتوقف بقدر كبير على المفاهيم التي نعبر بواسطتها على ماهية الأشياء و العلاقات التي تربط بينهما، إذ أنه بدون المفاهيم تتحول المعرفة إلى مجرد إحساسات غامضة خالية من المعنى، و لكن ما يميز المفاهيم التي تستخدمها العلوم، و العلوم الإنسانية على وجه الخصوص هي مرونة الإستخدام، حيث أن المفهوم الواحد له أكثر من معنى و لهذا فإن عملية تحديد المفاهيم في البحوث الأخرى تعتبر خطوة ضرورية تجنب الباحث الكثير من العناء ، حيث يرى فيصل دليو بأن " عملية تحديد المصطلحات ضرورة معرفية لا تتم بطريقة عفوية، أو عشوائية بحيث ترصد التعاريف و تستعرض كيفما أتفق عليها، بل يجب إعتقاد المنطق العلمي و تحديد منهجية ملائمة".¹

¹ جعفري،سمية ربعة. الدليل المنهجي للطالب في اعداد البحث العلمي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2006، ص. 105.

- و تتمثل المفاهيم الأساسية للدراسة في :

- الإستراتيجية : هي عبارة عن خطة يتم وضعها من طرف المخططين، حيث تحتوي على مجموعة من الإجراءات التي تساعد في عملية إتخاذ القرارات و تحقيق الأهداف من خلال إتباع خطوات و مراحل واضحة.
- التحول الرقمي : هو عملية الإستثمار في التقنيات التكنولوجية بغية إحداث تغيير جذري في أسلوب العمل و سلوك الموظفين لإيجاد طريقة و إبداع قيمة جديدة لإنجاز الأعمال، بحيث يقل العمل الرتيب و يزيد وقت التفكير بالتطوير.
- إستراتيجيات التحول الرقمي : هي عبارة عن خطط و إجراءات مدروسة يتم من خلالها الربط بين أولويات المؤسسة و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال التنسيق بين مختلف الأنشطة الرقمية بما يضمن لها أكثر كفاءة و فاعلية.
- المؤسسات الخدمائية : هي نوع من أنواع المؤسسات تنشأ بهدف تقديم خدمات تعمل من خلالها على تلبية إحتياجات الزبائن و تسعى دائماً لتوسيع مجال علاقاتها معهم كما أنها تقوم على تحسين و تطوير خدماتها باستمرار.

خلاصة الفصل :

من خلال ما تم عرضه من عناصر يمكن القول أن أي دراسة لا تتم إلا من خلال إبراز و توضيح معالمها الأساسية، بدءاً بتحديد أهمية و أهداف الدراسة، إشكالية الدراسة و ذلك بطرح التساؤل الرئيسي، و إدراج ضمن هذا التساؤل تساؤلات فرعية.

بالإضافة إلى ذكر الأسباب التي كانت وراء إختيار هذا الموضوع و كذا المنهج المتبع بالإضافة إلى ربط الدراسة الحالية بالدراسات السابقة التي أفادتنا في الكثير من الجوانب و في الأخير تحديد مفاهيم الدراسة و كل هذه العناصر تدخل في الاطار العام للدراسة.

الفصل الثاني :

التأصيل المفاهيمي والنظري لإستراتيجيات التّحول الرقمي

تمهيد الفصل

✓ 1-2- ماهية الإستراتيجية :

1-1-2- تعريف الإستراتيجية

2-1-2- أهمية الإستراتيجية

3-1-2- خصائص الإستراتيجية

4-1-2- أهداف الإستراتيجية

5-1-2- أنواع الإستراتيجية

6-1-2- مستويات الإستراتيجية

✓ 2-2- ماهية إستراتيجيات التّحول الرقمي :

1-2-2- تعريف التّحول الرقمي

2-2-2- تعريف إستراتيجيات التّحول الرقمي

3-2-2- مراحل إعداد إستراتيجية للتّحول الرقمي

4-2-2- أهمية إستراتيجيات التّحول الرقمي

5-2-2- الممكّنات الإستراتيجية للتّحول الرقمي

6-2-2- التحديات الإستراتيجية للتّحول الرقمي

7-2-2- سبل مواجهة التحديات الإستراتيجية للتّحول الرقمي

خلاصة الفصل

تمهيد الفصل :

تطمح جل المؤسسات سواء كانت إقتصادية أو خدماتية إلى بلوغ الريادة في المجال الذي تنشط فيه و لذلك تسخر كل إمكانياتها المادية و البشرية بالشكل الذي يضمن لها تحقيق أهدافها، فتعتمد إلى وضع إستراتيجية تعمل من خلالها على تبني خطة واضحة تنتهجها هذه الأخيرة كخارطة طريق تحدد فيها رؤيتها، و أهدافها و كذا مهامها، و عليه فإنها تهدف إلى زيادة و دعم قوة المؤسسة مما يمنحها مركز تنافسي مميز، إذ تعد مهارة لازمة لتحقيق النجاح و من ثمة الوصول الى الهدف الذي تصبو إليه، و في هذا الفصل سنتحدث في جزئه الأول عن مفهوم الإستراتيجية، أهميتها، خصائصها، و كذا مبادئها الأساسية و مستوياتها، أما في الجزء الثاني سنقوم بتسليط الضوء على إستراتيجية التحول الرقمي، مفهومها، أهميتها، و من ثمة التعرف على كل من دوافع و متطلبات التحول الرقمي وصولاً الى المخاطر و المشاكل التي تتعرض لها كثير من هذه المؤسسات و الشركات و سبل مواجهتها.

2-1-1- ماهية الإستراتيجية

تُعد الإستراتيجية و سيلة لتحديد رسالة المؤسسة و أهدافها في ظل تخصيص كافة الإمكانيات، من موارد مالية و بشرية...

2-1-1- تعريف الإستراتيجية :

شغلت الإستراتيجية حيزاً كبيراً في العديد من الدراسات ووجدت وجهات نظر مختلفة، إلا أن تحديد المفاهيم لأي دراسة يُعتبر ضيقاً لمجالها.

حيث عُرِفَت الإستراتيجية على أنها "عملية تتوقع من خلالها المؤسسة إحداث تغيرات من شأنها التأثير في مكانتها التنافسية، و عليه يمكن تحديد الأهداف و تخصيص الموارد و الأدوات اللازمة لتلك التغيرات"¹. في هذا التعريف حصر الباحث الإستراتيجية في كسب الميزة التنافسية، و التي تعتبر أحد أهم الغايات من وراء تبني إستراتيجية ما من قبل المؤسسة.

و جاءت في تعريف آخر على أنها "العملية التخطيطية و التركيز على الموارد و أساليب تخصيصها على الأنشطة المختلفة و ما يرتبط بذلك من قدرات متميزة تكون أساساً لتحقيق ميزة تنافسية"².

¹ صكوشي، أحمد، مجدل، الخنساء . ريادة الأعمال الإستراتيجية كأحد تطبيقات الإدارة المعاصرة : دراسة تحليلية لنموذج ريادة الأعمال الإستراتيجية. مجلة الإدارة و التنمية للبحوث و الدراسات [على الخط]. 2019 . [زيارة يوم 2022-03-19]. مج.08، ع.1، ص.42. متاح على الرابط: <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle>

² برحال، عبد الوهاب. علاقة إدارة المعرفة و تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية : دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية [على الخط]. أطروحة دكتوراه. علوم التسيير. المسيلة: جامعة محمد بوضياف، 2018.[زيارة يوم 2022-03-19]. ص.22. متاح على الرابط: <http://dspace.univ-msila.dz>

كما عرفت الإستراتيجية على أنها "خطة موحدة و شاملة تربط بين المزايا التنافسية للمؤسسة و التحديات البيئية، و هي مصممة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من خلال تنفيذها المحكم".
 إذن يمكن القول أن الإستراتيجية هي فلسفة المؤسسة في كيفية التنافس بنجاح، و هي أحد العوامل المؤثرة في أداؤها، إذ يمكن إعتبار أن التنافس بنجاح يعني تحقيق أداء مُرض، كما تفيد الإستراتيجية في الإجابة عن الأسئلة التالية : ماذا يجب على المؤسسة أن تفعل ؟ و ما هي الغايات التي تسعى إليها المؤسسة و كيف يمكنها تحقيق تلك الغايات ؟¹

2-1-2- أهمية الإستراتيجية :

تظهر أهمية الإستراتيجية من خلال النقاط التالية :

- 1- تحقيق أفضل إنجاز ممكن و ذلك من خلال معرفة إتجاهات و أهداف المنظمة لفترة زمنية طويلة نسبياً.
- 2- تعطي الخطة الإستراتيجية أهدافاً و توجهات واضحة للمستقبل.
- 3- تساعد الإستراتيجية متخذي القرار على معرفة الإتجاهات الصحيحة في إتخاذ القرارات، و تساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية.
- 4- التعرف على العوامل الداخلية و الخارجية المؤدية الى إحداث تغيرات مهمة في المنظمة كإدخال منتجات جديدة.²

3-1-2- خصائص الإستراتيجية :

مهما تعددت التعريفات فإنها كلها تشترك في خصائص تميز إستراتيجية المؤسسة، فقد أشار hayes et piano الى أهمية خاصية المرونة و ذلك لأن الإستراتيجية تعمل على توفير المرونة اللازمة لمواجهة كافة التغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة الداخلية و الخارجية³، أما حسب Porter فإن خصائص إستراتيجية المؤسسة محددة كما يلي :

✓ أولاً- الشمولية :

¹ الغالي، الطاهر. إستراتيجية الأعمال مدخل تطبيقي. الأردن : دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2006، ص.17.

² بدءاً، الزهرة. دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الإنتاجية : دراسة ميدانية في مؤسسة إيباش للأشغال العامة[على الخط].شهادة ماستر. إدارة الأعمال. أدرار : جامعة أحمد دراية، 2018 [زيارة يوم 20-03-2022].ص.14. متاح على الرابط : <https://dspace.univ-adrar.edu.dz>

³ بودالي، خيرة. التخطيط الإستراتيجي و دوره في التنمية المحلية : دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بالحساسنة[على الخط].شهادة ماستر. سياسات عامة و تنمية. سعيدة : جامعة مولاي الطاهر، 2017 [زيارة يوم 20-03-2022].ص.18. متاح على الرابط :

<https://pmb.univ-saida.dz/budspopac/doc>

فالإستراتيجية هي إختيار المؤسسة لسلوكها الشامل على المدى الطويل إتجاه محيطها فالقرار الإستراتيجي يدمج عدة عوامل مالية، تجارية، تقنية، إجتماعية وغيرها.

✓ ثانياً - الإلتزام :

تكون الإستراتيجية إلتزاماً على المؤسسة؛ حيث ترسم الخطوط العريضة لتطورها و نموها؛ فتظهر أهمية الرسالة في تحقيق أهدافها و غاياتها، كما أن إحترام الوقت في الجانب الإستراتيجي مهم جداً، إذ يجب صياغة و تطبيق الإستراتيجية في الوقت المناسب و الملائم.¹

✓ ثالثاً - المرونة و الديناميكية :

يتعامل القرار الإستراتيجي مع الزمن و البيئة و يجعلهما في قلب عملية إتخاذ القرار فالإستراتيجية رد فعل على بيئتها، و القرارات الإستراتيجية تعمل على تعديل إتجاهات المؤسسة بحيث تُصبح أكثر مواءمة مع التغيرات.

✓ رابعاً - الوضعية الملائمة :

يمكن الحكم على وضعية المُربحة للمؤسسة، إذا كانت من الثلاثة الأوائل الذين يذكرهم الزبون في السوق، فالوضعية هي المعيار الذي من خلاله يستطيع الزبائن التمييز بين المؤسسات.

4-1-2- أهداف الإستراتيجية :

1- مواكبة متغيرات المحيط :

حيث يتعين على المؤسسة التفكير في توجيه نشاطها، أهدافها و تخصيص مواردها بالنظر الى إمكانيات فرص المحيط و تحدياته، سواء كان المحيط الإقتصادي ، التكنولوجي أو الخدماتي، و في مواجهتها لهذا المحيط المتقلب عادة، يجب على المؤسسة تكييف قراراتها، فعلى الإستراتيجي قيادة المؤسسة في بيئتها بالبحث عن أحسن توجه أو مسار لها بالنظر الى نقاط قوتها و ضعفها.

2- البحث عن التنافسية :

فعلى الخيارات الإستراتيجية تمكين المؤسسة من التوصل الى أفضل تسيير لمواردها و مهاراتها، بغرض عرض سلع و خدمات بسعر منافس، مع إمكانية تحقيق الربح.²

¹ كلاني، صونية. مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الإقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية : دراسة حالة مجمع صيدال

لصناعة الأدوية خلال الفترة (2000-2005) [على الخط]. شهادة الماجستير. إقتصاد و تسيير مؤسسة : بسكرة : جامعة محمد خيضر، 2007 [زيارة يوم 2022-03-22]. ص. 19. متاح على الرابط : [/http://thesis.univ-biskra.dz](http://thesis.univ-biskra.dz)

² بوزيدي، دارين. مساهمة لإعداد إستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء : دراسة حالة مؤسسة الإنجاز [على الخط]. شهادة الماجستير. تسيير المؤسسات : باتنة : جامعة الحاج لخضر، 2005 [زيارة يوم 2022-03-22]. ص. 13. متاح على الخط : [/http://theses.univ-batna.dz](http://theses.univ-batna.dz)

لكن إهتمام العميل في وقتنا الحاضر، يتعدى السعر الى الجودة و الخدمات المرافقة للمنتج، فتوجهت بعض المؤسسات الى إختيار إستراتيجيات تدمج هذه العوامل الجديدة: الجودة، المنتج، التكنولوجيا.

3- النمو:

و أخيراً يمكن القول، أنه على الخيارات الإستراتيجية تحقيق الفوز على المنافسين و زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء، المساهمين و المجتمع لتمكين المؤسسة من تأمين إستمرارها، بل حتى توسعها و نموها في كل الإتجاهات، بالمنتجات أو بالأسواق.

2-1-5- أنواع الإستراتيجيات:

❖ إستراتيجية الإستقرار: تتناسب هذه الإستراتيجية مع المنظمة الناجحة التي تعمل في بيئة مستقرة، فتحافظ المؤسسة على أداء أعمالها السابقة نفسها و بنفس مستوى الأداء السابق نفسه، و تتجه المنظمات إلى هذه الإستراتيجية إذا إعتقدت أن أداءها العالي جيّد أو في حالة عدم ميل مديرها نحو تنبني مستوى عالي من المخاطرة،¹ إن إستراتيجية الإستقرار لا تعني عدم فعل شئ و إنما الإستمرار بالأعمال الحالية و محاولة تطويرها و لها عدة أنواع و هي:

- أ - إستراتيجية عدم التغيير: و هي تعني إستمرار منظمة الأعمال على نفس المسار دون أي تغيير يذكر.
- ب - إستراتيجية الربح: و هي تنطلق من فكرة التضحية بالنمو في المستقبل في سبيل الأرباح الحالية، و تؤدي هذع الإستراتيجية الى نجاح في الأجل القريب مصحوب بركود في الأجل البعيد.
- ج - إستراتيجية التوقف أو التريث: و هي تنطوي على خفض أهداف المنظمة الى مستوى يسمح لها بدعم و تعزيز مواردها في حالي إستنزاف مواردها و طاقتها.

❖ إستراتيجية النمو: تحظى هذه الإستراتيجية بشعبية كبيرة لدى معظم مديري الأعمال لأنهم عادة ما يقرنون النمو بالنجاح، و تسعى المنظمات الى النمو الذي يؤدي الى زيادة المبيعات.

و يكتسب هذا الأسلوب أهمية، خاصة إذا كان السوق الذي تعمل فيه المنظمة ينمو بسرعة و إذا لجأ المنافسون الى حرب الأسعار لكسب حصص سوقية أكبر، لكن بالمقابل تعاني المنظمات التي لم تحقق الحجم الإقتصادي اللازم من خسائر إقتصادية، إلا إذا تمكنت هذه المنظمة من إستخدام قطاع صغير و مريح في السوق، و يعد النمو مؤشر على نجاح المنظمة إستراتيجياً و أنواعها هي:²

- أ - إستراتيجية التركيز: تقوم معظم المنظمات ببيع مشروعاتها التي إكتسبتها في فترات مبكرة من أجل التركيز في نشاطها الإستراتيجي حيث يتم التركيز كذلك على عنصر التنافس داخل إطار النشاط الواحد.

¹ بني حمدان، محمد. الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي (منهج معاصر). عمان: دار البازوري للنشر و التوزيع، 2009، ص.ص. 220-221.

² بدءاً، الزهرة. مرجع سابق، ص. 10.

و من مزايا هذه الإستراتيجية تركيز الشركات قدراتها و إمكانياتها الإدارية و المالية و التقنية و التنافسية بالنجاح في مجال نشاط واحد و هي تناسب الصناعات سريعة النمو.

ب - إستراتيجية التنوع : تتبع هذه الإستراتيجية من قبل المنظمة عندما ترغب في النمو و ذلك للإنتقال إلى مناطق نشاط مختلفة تماماً عن طريق تقديم منتجات جديدة إلى أسواقها الحالية بالإضافة إلى عملياتها الحالية، بهدف دخول المنظمة في بعض الأعمال التي تختلف عن طبيعة الأعمال التي تقوم بها.

❖ إستراتيجية الإنكماش أو التراجع : تلجأ المنظمة إلى هذه الإستراتيجية عندما لا تستطيع تحقيق

أهدافها فهي تعمل على خفض حجم عملياتها.

أ - إستراتيجية التحول : تحدث عندما تقوم المنظمة بتغيير عملياتها إلى ميادين جديدة للأعمال و قد تحتفظ المنظمة بقدر محدد من أعمالها القديمة مع زيادة التركيز على ميدان العمل الجديد و جعله النشاط الجديد للمنظمة و تتطلب هذه الإستراتيجية قدر عالي من المرونة داخل المنظمة.

ب - إستراتيجية الإلتفاف : تركز على تحسين الكفاءة التشغيلية للمنظمة و تكون مناسبة عندما مواجهة المنظمة لمشكلات عامة لم تصل فيها إلى مرحلة حرجة.

ج - إستراتيجية التصفية : تُعد هذه الإستراتيجية الخيار الأخير الذي قلما تلجأ إليه المنظمة من إستراتيجيات التراجع و هي تعني أن المنظمة تبني موجوداتها و تغلق أبوابها، إن ضرر التصفية يؤثر بوضوح على فشل الإدارة العليا و عدم قدرتها على مواجهة الظروف البيئية المتغيرة.¹

6-1-2- مستويات الإستراتيجية :

يرى المختصون في مجال الإستراتيجية أن الإستراتيجية تُقسم إلى ثلاثة مستويات :

✓ المستوى الأول : الإستراتيجية العامة للمؤسسة

يتعلق هذا النوع من الإستراتيجية بالمنظمة ككل حيث تحدد إتجاهاتها بالتعامل مع البيئة الخارجية فيتم من خلالها بناء التصور الإستراتيجي من قبل مجلس الإدارة العليا التي تضع نصب أعينها الفرص الأساسية و الهامة التي تمنحها البيئة و كذا التهديدات الكبرى التي قد تشكلها هذه الأخيرة، بالإضافة إلى ذلك ما يشكله المشروع ككل من نقاط قوة و ضعف.²

¹ بدأ، الزهرة. دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الإنتاجية : دراسة ميدانية في مؤسسة إيباش للأشغال العامة [على الخط]. شهادة ماستر. إدارة الأعمال. أدرار : جامعة أحمد دراية، 2018 [زيارة يوم 25-03-2022]. ص.14. متاح على الرابط :

<https://dspace.univ-adrar.edu.dz>

² أبو قحف، عبد السلام. الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات. القاهرة : الدار الجامعية الجديدة، 2002، ص.270، 267.

✓ المستوى الثاني : إستراتيجيات الوحدات الأساسية (مستوى وحدات العمال)

يرتبط هذا المستوى من الإستراتيجية بالمؤسسات التي تملك فروع و تشكيلات مختلفة من المنتجات، تطرحها في قطاعات سوقية مستهدفة و متنوعة، كل فرع من هذه الفروع يشكل وحدة إستراتيجية متميزة بجملة من الخصائص عن الوحدات الأخرى، ألا أن كل هذه الإستراتيجيات تخدم الأهداف الإستراتيجية العامة، يشترك في بناء هذه الإستراتيجيات رؤساء الفروع و الأنشطة الرئيسية للمؤسسة للحصول على إستراتيجية متكاملة موحدة.

✓ المستوى الثالث : الإستراتيجيات الوظيفية

و هي إستراتيجيات تُوضع على مستوى الوظائف في المؤسسة و التي تشمل : التمويل، الموارد البشرية... إلخ و على كل مدير مسؤول عن هذه الوظائف أن يحدد مدى مساهمة وظيفته في تحقيق الإستراتيجية.¹

2-2- ماهية إستراتيجيات التحول الرقمي

نظراً لوجود العديد من العوائق التي تعرقل عملية التحول الرقمي، فلا بد من وجود إستراتيجية واضحة تُحدد أولويات المؤسسة و الأهداف التي تسعى لتحقيقها من هذا التحول.

2-2-1- تعريف التحول الرقمي :

نتيجة لحدثة مفهوم التحول الرقمي لا يوجد إجماع في الأدبيات المتوفرة حول تعريف محدد له، و عليه يمكن تعريف التحول الرقمي (DT) على أنه " التغيرات التي يمكن أن تحدثها التقنيات الرقمية في نموذج أعمال المؤسسات و المنظمات، و التي تظهر في أسلوبها و طريقة عملها " ². و لقد ركز الباحث في هذا التعريف على أهمية توظيف التقنيات الرقمية المتاحة في مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسات، لذلك يُعد التغيير جزءاً لا مفر منه في حياة كل مؤسسة نظراً للتطورات الرقمية السريعة، فالتحول الرقمي ضروري لبناء مؤسسة قادرة على أن تزدهر في العصر الرقمي، كما عرف التحول الرقمي على أنه " التدخلات الإستراتيجية التي تعزز القدرة الرقمية التنظيمية بهدف تحسين عمليات المنظمة و منتجاتها و خدماتها و نماذج أعمالها لإرضاء عملائها " ³.

¹ أبو قحف، عبد السلام. الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات. القاهرة: الدار الجامعية الجديدة، 2002، ص. 267.

² Dennis, furst. Digital Transformation Strategy in Multinational Companies : A Qualitative Analysis[ON LINE]. Master Thesis: MSc International Business & Management. Groningen: Faculty of Economics and Business of groningen, 2020 [CONSULTED ON 13-04-2022]. p 9. Availabl on : https://feb.studenttheses.ub.rug.nl/26539/1/MT_S3795446_D_Frst.pdf

³ Mhlungu, N.S, Chen, Peter Alkema. The underlying factors of a successful organisational digital transformation. south African Journal of Information Management1[ON LINE]. 2019.[CONSULTED ON 13-04-2022]. v21, n1, P8. Availabl on : <https://sajim.co.za/index.php/sajim/article/view/995/1418>

و في نفس السياق فإن التحول الرقمي " لا يعني فقط التحول نحو إستخدام التكنولوجيا داخل حدود الشركة، بل هو برنامج شامل يشمل الشركة ككل بشكل أساسي من حيث أساليب العمل داخليا و خارجيا و من حيث تقديم الخدمات للجُمهور المستهدف لتقديم الخدمات بسهولة و سرعة، و بالتالي يدفع التحول الرقمي الشركات إلى تغيير نماذج أعمالها و التكيف مع الواقع الجديد".¹

كما أن التحول الرقمي هو " الإستثمار في الفكر و تغيير السلوك لإحداث تحول جذري في طريقة العمل، عن طريق الإستفادة من التطور التقني الكبير الحاصل لخدمة المستفيدين بشكل أسرع و أفضل، و بالتالي لا بد من إتباع الأساليب الحديثة و التخلي عن الأساليب القديمة أو تطوير الأساليب القديمة ". إذا فالتحول الرقمي يكون مبني على إدماج التقنيات المتقدمة و المتمثلة أساساً في : (الحوسبة السحابية Cloud Computing، تقنيات الإتصالات المتنقلة 5G، الواقع الافتراضي و الواقع المعزز VR & AR، أنترنت الأشياء I.O.T، الذكاء الإصطناعي AI، البلوك تشين...إلخ).

و من كل هذا نرى بأن التحول الرقمي هو إحلال التقنيات الحديثة و التكنولوجيا المتطورة محل الأساليب التقليدية و اليدوية في إنجاز عمليات و أعمال المنظمات بمختلف أنواعها الإنتاجية و الخدماتية.²

2-2-2- تعريف إستراتيجيات التحول الرقمي :

تعرف إستراتيجيات التحول الرقمي على أنها " مفهوم يركز على التنسيق بين مختلف العمليات، حيث تعمل على تحديد الأولويات و الأهداف عند تنفيذ التحول الرقمي داخل المؤسسة".³ و عرفت أيضا أنها " خطة مصممة أو طريقة أو وسيلة، يتم إعتماؤها على مستوى المؤسسات لبناء ثقافة تحول رقمي صحيحة، و هي عمليات و أهداف و إرشادات و هياكل التحكم في عملية التحول الرقمي و تعمل كواجهة للتنسيق بين مختلف الأنشطة الرقمية".⁴

¹ فاري،لبنى سحر.دراسة تحليلية لمحددات نجاح التحول الرقمي في الشركات.المجلة الجزائرية للاقتصاد و المالية [على الخط].2021.[زيارة يوم 13-04-2022].مج.08،ع.15،ص.35.متاح على الرابط : <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/306/12/1/171169>

²Alnuaimi,bader k,Sanjay,Kumar Sigh. **Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility,and digital strategy.**(english edition)[ON LINE].2022.[CONSULTED ON 13-04-2022].v.145,n4,p637. Availb on : <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0148296322002727?token>

³ Pelletier,C, Raymond,L. **Orchestrating the digital transformation process through a 'strategy-as-practice' lens: A revelatory case study.** Hawaii International Conference on System Sciences[ON LINE].USA: Université du Québec à Trois-Rivières,2020,p4318.[CONSULTED ON 13-04-2022]. available on : <https://www.researchgate.net/publication/338557883>

⁴ Korachi,Zineb, Bounabat,Bouchaib.General Approach for Formulating a Digital Transformation Strategy. **Journal of Computer Science**[ON LINE].2020.[CONSULTED ON 13-04-2022].v.16,n4,p495. Availabl on : <https://thescipub.com/pdf/jcssp.2020.493.507.pdf>

و مما تقدم نرى بأن إستراتيجيات التحول الرقمي هي جميع الخطط و العمليات و الإجراءات التي يمكن من خلالها الموازنة بين التقنيات الحديثة و الأعمال التي تمارسها المنظمات بمختلف أنواعها الإنتاجية و الخدمائية، و بما يحقق أعلى كفاءة و أفضل فاعلية و يضمن التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال، و يلبي تطلعات الزبائن و إحتياجاتهم المستقبلية، و يسهم في توليد ميزة تنافسية إستراتيجية لهذه المنظمات.

2-2-3- أهمية إستراتيجيات التحول الرقمي :

دخلت الرقمنة في جميع جوانب الحياة، و سيطرت على جميع مجالاتها الإستراتيجية، و هذا ما زاد من الأهمية الإستراتيجية للتحول الرقمي، إذ يرى (Dehnert)¹، بأن التحول الرقمي يؤثر في تغيير الأعمال بثلاثة أبعاد مميزة هي : (صنع القيمة، عرض القيمة و تفاعل الزبون)، فضلاً على أنه عالمي و من المستحيل الهروب من التحول الرقمي و يجب على الشركات التعامل معه و إلاً سوف تموت، و أنه سريع و يزداد بسرعة، بينما يرى كل من (رشوان و قاسم)²، أن لإستراتيجيات التحول الرقمي فوائد عديدة و متنوعة ليس فقط للزبائن و الجمهور و لكن أيضاً للمؤسسات و الشركات أهمها :

- يحسن الكفاءة التشغيلية و ينظمها، و يوفر التكلفة و الجهد بشكل كبير.
- يخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة و إبداعية.
- يعمل على تحسين الجودة و تبسيط الإجراءات.
- يساعد على التوسع و الإنتشار في نطاق اوسع و الوصول الى شريحة أكبر من الزبائن.

مما تقدم نتفق مع آراء الباحثين أعلاه و نرى بأن للتحول الرقمي أهمية إستراتيجية فرضتها التقنيات الحديثة و إستمرارية تطورها الذي ساهم في تطوير المنظمات و زيادة نفوذها و سرعة وصولها إلى الزبائن و تقليل تكلفتها و زيادة فاعليتها في خلق قيمة جديدة ذات محتوى عالي للزبائن و زيادة أرباحها و نجاحها.

2-2-4- مراحل إعداد إستراتيجية للتحول الرقمي :

هناك ستة خطوات (06) أساسية لإستراتيجية التحول الرقمي يمكن عرضها فيما يلي :

الخطوة الأولى : خلق رؤية (Creation of Digital Transformation Vision and Objectives)

¹ Dehnert, Maik. Sustaining the current or pursuing the new: incumbent digital transformation strategies in the financial service industry. *Business Research* [ON LINE]. 2020. [CONSULTED ON 13-04-2022]. v.13, n3, p1075. available on : https://www.econstor.eu/bitstream/10419/233202/1/10.1007_s40685-020-00136-8.pdf

² رشوان، عبد الرحمان محمد سليمان، قاسم أحمد عبد الحفيظ، زينب. دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك و جذب الإستثمارات. المؤتمر الدولي الأول: في تكنولوجيا المعلومات و الأعمال. [على الخط]. غزة: مركز البحث العلمي، 2020. [زيارة يوم 13-04-2022]. ص.7. متاح على الرابط: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3683715

في الخطوة الأولى، يجب على المؤسسات تحديد رؤيتها و أهدافها و لكن بدلاً من التركيز على المشكلات التي يحاولون حلها بالإبتكارات، يجب عليهم النظر إلى هدفهم النهائي و ما يريدون تحقيقه، و بالتالي لابد عليهم من تحديد الأهداف طويلة المدى و التركيز أكثر على التجربة التي يريدون الحصول عليها مع عملائهم و موظفيهم، لذلك تحتاج المنظمات إلى بناء رؤية إستراتيجية حول الأهداف و الموارد المتاحة لأعمالها اليوم للوصول إلى رؤية عالمية في المستقبل.¹

✚ الخطوة الثانية : تقييم قدرة التحول الرقمي للمنظمات (*Assess the Organizations*)

Digital Transformation Capability

في هذه الخطوة، نقوم بتقييم وضع المؤسسة فيما يتعلق بالتحول الرقمي أي يجب على المنظمة تقييم بنيتها التحتية و التحقيق في مدى جودة نظامها و تطبيق البرمجيات و الأدوات في تلبية الإحتياجات الحالية و المستقبلية، سيدعم هذا التقييم المنظمة لمعرفة الخدمات التي سيتم تحديثها، و العمليات التي تحتاج إلى أتمتها أو تحسينها و نتيجة لذلك، ستختار المنظمة المهام و الإستثمارات و الجهود في إستراتيجية التحول الرقمي بأفضل طريقة ممكنة.

✚ الخطوة الثالثة : تصميم تجربة المستخدم النهائي و الموظف (*Design the End User and*

Employee Experience)

بمجرد وضع المؤسسة لرؤيتها و تقييم وضعها الحالي، ينبغي عليها أيضاً أن تدعم القيادة الجامعية أي العناصر البشرية من الأفراد، ممن لديهم القدرة لنجاح و تنفيذ التغيير و التحول، و إقناع و حث الآخرين لتقبل التغيير و المشاركة فيه و عدم مقاومته، من خلال توضيح مزاياه و نتائجها.²

✚ الخطوة الرابعة : تقييم الوضع الحالي (*Review and Select Solutions and Vendors*)

و هنا يجب تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف و الفرص و التحديات.

✚ الخطوة الخامسة : إنشاء خارطة طريق للتنفيذ (*Creation of Implementation*

Roadmap)

في هذه الخطوة يتم إحضار كل الموارد المحتاج لها للتشغيل و الأداء الناجح لبدء عملهم.

¹ Albukhitan, Saeed. Developing Digital Transformation Strategy for Manufacturing. *Procedia Computer Science* [ON LINE].2020. [CONSULTED ON 13-04-2022].v.170,p669. Available on : <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/>

² محمد فتحي، عبد الرحمان أحمد. إستراتيجية مقترحة لتحويل جامعة المينا إلى جامعة ذكية في ظل توجهات التحول الرقمي و النموذج الإماراتي لجامعة حمدان بن محمد الذكية. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية و النفسية* [على الخط].2020. [زيارة يوم 13-04-2022] مج.14، ع.6، ص.477. متاح على الرابط : https://jfast.journals.ekb.eg/article_144183

و لتفادي الوقوع في الأخطاء.¹

✚ الخطوة السادسة : ضبط ثقافة المنظمة و البنية التحتية (*Adjust Organization Culture and Infrastructure*)

الخطوة الأخيرة في مراحل إستراتيجية التحول الرقمي هي إعداد البنية التحتية. في البداية، يجب على المنظمة إنشاء مجموعة من الخبراء المؤهلين رقمياً مثل المسؤول الرقمي وغيرهم من المهنيين المؤهلين لضمان تحول ناجح، الدعم الخارجي مطلوب في حالة عدم توفر الموارد البشرية الحالية مع الفريق الداخلي من خلال الاستعانة بشريك موثوق به للتنفيذ و أخيراً، من المهم جعل التحول الرقمي جزءاً أساسياً من أهداف المؤسسة. و كذلك بناء ثقافة رقمية جديدة من شأنها أن تتماشى مع العمليات المحولة رقمياً.²

2-2-6- الممكّنات الإستراتيجية للتحول الرقمي

تعتبر تقنيات التحول الرقمي*، نتاج مجموعة من التقنيات الرقمية الحديثة التي تعمل بشكل متزامن مع العصر الرقمي، حيث أشار (*Hunage*)³، إلى فكرة الإنتشار السريع للتقنيات الجديدة مثل (أنترنت الأشياء، الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، الروبوتات الآلية...) و غيرها من التقنيات التي أدت إلى ظهور و إنتشار التحول الرقمي، و لما كان تحسين كفاءة المؤسسات الخدمائية أحد المحاور الرئيسية، أصبح التحول الرقمي من القوى الدافعة الأولى للإرتقاء بمكانة المؤسسات حيث يتسم التحول الرقمي بشكل مباشر في تعزيز عناصر البناء المؤسسي و كذلك تسهيل إتاحة الخدمات المقدمة للمستفيدين و تحسين جودة تلك الخدمات، و عليه هناك العديد من التقنيات الرقمية و هي كما يلي :

▪ أنترنت الأشياء (*Internet of Things /IoT*)

¹ محمد فتحي، عبد الرحمان أحمد. إستراتيجية مقترحة لتحويل جامعة المينا إلى جامعة ذكية في ظل توجهات التحول الرقمي و النموذج الإماراتي لجامعة حمدان بن محمد الذكية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية و النفسية [على الخط]. 2020. [زيارة يوم 13-04-2022] مج. 14، ع. 6، ص. 477. متاح على الرابط : https://jfust.journals.ekb.eg/article_144183

² محمد، محمد الهادي. نحو بناء خارطة طريق تحول رقمي لمظمت المجتمع لإستراتيجية مصر الرقمية. المجلة المصرية للمعلومات [على الخط]. 2021. [زيارة يوم 13-04-2022]. مج. 26، ع. 26، ص. 4. متاح على الرابط : <https://jstc.journals.ekb.eg/article>

³ Huang, Jingwei. Building Intelligence in Digital Transformation. *Journal of Integrated Design and Process Science* [ON LINE]. 2017. [CONSULTED ON 25-04-2022]. v.21, n4, pp1,4. available on : <https://www.researchgate.net/profile/jingwei-Huang-7>

*تقنيات التحول الرقمي : يقصد بها التفاعل المنظم بين كل من العنصر البشري و الأجهزة و المعدات الرقمية بهدف تحقيق أهداف أو حل مشكلات معينة، أو هي تصميم و إنتاج ثم استخدام مختلف الوسائل التكنولوجية المستحدثة كبداية تمثّل حلولاً مبتكرة لمختلف المشكلات مما تؤدي إلى تغيير محمود في النشاط كله أو بعض منه.

أنترنت الأشياء* تتيح إمكانية إرسال و إستقبال البيانات بكفاءة أعلى و تحسين عملية جمع البيانات و التحليلات.

▪ الروبوتات الآلية (robot)

تساعد على نشر القوة العاملة الرقمية و ذلك بإنشاء إنسان بشري افتراضي (إنسان آلي) يؤثر على جميع البرمجيات و التطبيقات.

▪ الحوسبة السحابية (Cloud computing)*

توفر الحوسبة السحابية مرونة كبيرة للقوة العاملة، إنتاجية أفضل، رؤية أبعد، و كفاءة أعلى بتكلفة أقل مقارنة بالحلول الأخرى.¹

▪ تقنية الجيل الخامس للإتصالات (Fifth Generation/5G)

تقوم بتوفير تجربة أفضل للمستخدم النهائي و ذلك من خلال توفير تطبيقات جديدة و بالطبع فإن تطبيق تكنولوجيا الجيل الخامس يعتمد على نجاح الشبكات المتنقلة من الأجيال السابقة و التي حولت المجتمعات و قدمت الدعم لخدمات و نماذج أعمال جديدة.

▪ البيانات الضخمة (Big Data)

البيانات هي الركيزة الأساسية لعملية التحول الرقمي و لأي مجتمع يسعى نحو التقدم و الرقي من خلال تعزيز الشفافية و ترسيخ مبدأ المساءلة، و المساهمة في تصميم قنوات رقمية تخدم إحتياجات المستفيدين و تستند على مخزون البيانات المتوفرة لديها، إضافة إلى تعزيز الإبتكار و زيادة الأعمال و إتاحة الوصول للبيانات، و لقد أوضح (Serban)²، في دراسته فكرة تعامل الشركات و المؤسسات في و وقتنا الحاضر مع كميات كبيرة من البيانات، ليس فقط من أجل إتخاذ قرار مهم، بل لكي يتم العامل بشكل صحيح مع هذه البيانات؛ كما يرى بأن الشركات تحتاج إلى معرفة كيفية إدارة البيانات الضخمة

¹ فاتي، ندوة، عيشاوي، يمينة. دور التحول الرقمي للمنظمات في تقليص الفجوة الإستراتيجية: دراسة حالة إتصالات الجزائر-أدرار|على الخط| شهادة Master أكاديمي. إدارة الأعمال. أدرار : جامعة أحمد دراية، 2021 [زيارة يوم 25-04-2022].ص.4. متاح على الرابط : [/https://dspace.univ-adrar.edu.dz/jspui/handle](https://dspace.univ-adrar.edu.dz/jspui/handle)

² Serban,radu-Alexandru.The Impact of Big Data, Sustainability, and Digitalization on Company. Performance.Studies In Business and Economics[ON LINE].2017.[CONSULTED ON25-04-2022].v.12,n3,pp181,189 .avaiblebl on:

<https://scholar.google.com/scholar?q=The+Impact+of+Big+Data>,

*أنترنت الأشياء : هي مفهوم حاسوبي يعبر عن فكرة إتصال مختلف الأجهزة المادية بشبكة الأنترنت و قدرة كل جهاز على التعريف بنفسه للأجهزة الأخرى، إنها شبكة افتراضية تجمع بين مختلف الأشياء المصنفة ضمن الإلكترونيات، البرمجيات، أجهزة الإستشعار، و تصل بينها عن طريق الأنترنت، الأمر الذي يتيح لهذه الأشياء إمكانية تبادل البيانات فيما بينها.

*الحوسبة السحابية : هي تقنية تعتمد على نقل المعالجة، و مساحة التخزين، و البيانات الخاصة بالحاسب إلى ما يسمى بالسحابة، و هي جهاز تخزين يتم الوصول إليه عن طريق الأنترنت.

لصالحها، و لمواجهة التحديات التي تواجه المؤسسات؛ لم يعد يُنظر إلى الإستثمار في التكنولوجيا الرقمية على أنه يعطي ميزة تنافسية لمؤسسة ما، بل يعتبر معياراً ينبغي الإعتماد عليه لنجاح المؤسسة في التعامل مع ضخامة بياناتها.

■ الأمن السيبراني (Cyber Security)

الأمن السيبراني مصطلح جاء من الكلمة اللاتينية (سايبير Cyber) و التي تعني فضاء (فضاء المعلومات)، و بهذا فإنه معني بالأمن المرتبط بشبكات الأنترنت و كذلك شبكات الإتصالات، " إذا فهو مجموع الوسائل التقنية و التنظيمية و الإدارية التي يتم إستخدامها لمنع الإستخدام غير المصرح به و سوء الإستغلال و إستعادة المعلومات الإلكترونية و نظم المعلومات و تعزيز حماية سرية و خصوصية البيانات الشخصية و إتخاذ جميع التدابير اللازمة لحماية المواطنين و المستهلكين من المخاطر في الفضاء السيبراني".¹

يمكن القول أن الأمن السيبراني يتضمن حماية المعلومات و الأجهزة الرئيسية للمؤسسات من التهديدات و الهجمات السيبرانية، خاصة و أن هناك تزايد في عدد الأشخاص الذين يحاولون الوصول إلى المعلومات، و بهذا فإن الأمن السيبراني مرتبط بشكل أساسي بالمحافظة على البيانات للأفراد و المؤسسات و حمايتها من الإختراق غير المشروع.

و بالتالي يتم بناء التحول الرقمي بإستخدام منظومة من الأجهزة و البرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية تسمح بإستخدام جميع الأصول بكفاءة و فعالية.

7-2-2- التحديات الإستراتيجية للتحول الرقمي:

هناك مجموعة من الموانع التي تعد تحديات إستراتيجية تعيق عملية التحول الرقمي في المنظمات، إذ يرى (Brunette)²، بأن تحديات التحول الرقمي هي (الثقافة و المهارات، و البنى التحتية و التقنيات)، أما (Rissole&Dissanayake)³، فقد توصلنا إلى أن التحديات الإستراتيجية للتحول الرقمي هي (النقص في البنية التحتية للإتصالات، و غياب الموظفين المؤهلين، و النقص في الوصول إلى الأنترنت، و بطاقات

¹ الجنفاوي، خالد مخلف. التحول الرقمي للمؤسسات الوطنية وتحديات الأمن السيبراني من وجهة نظر ضباط الشرطة الأكاديميين بالكويت. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية [على الخط]. 2021. [زيارة يوم 2022-04-25]. مج.5، ع.19، ص.85. متاح على الرابط :

https://ajahs.journals.ekb.eg/article_182274.html

² Brunetti, Federico. Digital transformation challenges: strategies emerging from a multi-stakeholder approach. The TQM Journal [ON LINE]. 2020. [CONSULTED ON 14-04-2022]. v.32, n4, p707. available on:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi>

³ Rasso, Roshan, Dissanayake, D.M. DIGITAL TRANSFORMATION FOR SMALL & MEDIUM ENTERPRISES (SMES) :

WITH SPECIAL FOCUS ON SRI LANKAN CONTEXT AS AN EMERGING ECONOMY. International Journal of Business and Management Review [ON LINE]. 2019. [CONSULTED ON 14-04-2022]. v.7, n4, p66. Available on :

<https://www.eajournals.org/wp-content/uploads/Digital-Transformation-for-Small-Medium-Enterprises-SMEs.pdf>

الإئتمان)، بينما (Abdulquadri)¹، أكد بأن تحديات هذا التحول هي (إنخفاض الإهتمام بالتكنولوجيا، وضعف الإتصال بالزبائن)، و يؤكد كل من (المصدر، و نصر الله)²، على أن تحديات التحول الرقمي تتمثل في (نقص الكفاءات و القدرات المتمكنة و القدرة على التغيير و قيادة برامج التحول الرقمي داخل المؤسسة، نقص الميزانيات المرصودة لعملية التحول الرقمي، مخاطر أمن المعلومات في ظل إستخدام الوسائل التكنولوجية، ضرورة رفع ثقافة المواطن الإلكترونية، تهديد الخصوصية و الجرائم المعلوماتية، عدم وجود إستراتيجية رقمية شاملة).

من العرض أعلاه نلاحظ أن هناك مجموعه كبيرة من التحديات الإستراتيجية التي تعترض عملية التحول الرقمي و تعيق تحقيق إستراتيجيته و تعرقل رقمنة المنظمات، لذلك فنحن نتفق مع جميع التحديات التي قدمها الباحثين، و يمكن توضيحها بالتفصيل في النقاط التالية :

➤ رداءة خدمة الأنترنت و شبكات الإتصالات

إن الأنترنت يستخدم على نطاق واسع من قبل المصارف و القطاعات المالية و غير المالية و كذلك من قبل التعليم في المدارس و الجامعات و أن ضعف الأنترنت يؤثر على عمل المصارف و العملية التعليمية حيث يبحث المستخدمون عن خدمات متطورة بشكل متزايد، كما يجب أن تكون شبكات الإتصالات قادرة على دعم العدد المتزايد من المستخدمين و الأجهزة، البرمجيات، قواعد البيانات، و هذا يتطلب شبكات إتصالات عالية الجودة و مرنة و فعالة تسهل عمليات التحويل .

➤ الثقافة التنظيمية الرقمية

تشير بشكل أساسي إلى الحاجة لخلق موقف عقلي منفتح و إيجابي تجاه التحديات التكنولوجية المستقبلية، و كسر مقاومة الرقمنة، و سد الفجوة الرقمية بين الأجيال المختلفة³، و تعتمد الثقافة الرقمية إعتقادا كليا على المعرفة بالعمل الرقمي و أدواته العديدة التي توغلت داخل كل ما يتعلق في

¹ Abdulquadri,A, Mogaji, E. Digital transformation in financial services provision: A Nigerian perspective to the adoption of chatbot. Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy[ON LINE]. 2021.[CONSULTED ON 14-04-2022].available on : <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JEC-06-2020-0126/full/html>

² المصدر، هيثم إبراهيم، نصر الله، عبد الفتاح أحمد. دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في فلسطين. المؤتمر الدولي الأول: في تكنولوجيا المعلومات و الأعمال [على الخط]. غزة: جامعة القدس المفتوحة، 2020. ص10. [زيارة يوم 14-04-2022]. متاح على الخط : <https://deliverypdf.ssrn.com/delivery.php>

³ شديد، مصطفى محمد علي. تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية [على الخط]. 2019. [زيارة يوم 13-05-2022]. مج22، ع4، ص204. متاح على الرابط : <https://jpsa.journals.ekb.eg/article>

حياتنا و باتت من ركائز العمل اليومي، و نرى هنا أن غياب الثقافة الرقمية و إنخفاض مستوى تبنيها لدى الموظفين بشكل خاص، و عدم الوعي بأهميتها و كيفية إستخدامها في الممارسات الرقمية يؤدي إلى عرقلة عملية التحول الرقمي و صعوبة تحقيقه.

المهارات الرقمية

و يمثل التحدي فيها في تطوير و تحديث المهارات الرقمية داخل المؤسسة، و تعني المهارات الرقمية أن يكون العامل ملاماً بإستخدام كافة الأدوات التقنية، و نرى هنا أن غياب المهارات الرقمية لدى العاملين وضعفها يولد صعوبة لديهم في إستخدام تطبيقات الرقمنة و أدواتها ويؤثر بشكل سلبي على تحقيق إستراتيجية ناجحة للتحول الرقمي.¹

شُحُ المخصصات المالية للتحول الرقمي

إن مكونات البيئة المالية من ميزانيات، و دعم مالي إحتياطي، و إجراءات الشراء للمعدات و التطبيقات و التكنولوجيا تسهم في نجاح عملية التحول الرقمي، لكن في المقابل نجد أن شح الإعتمادات المخصصة للتحول الرقمي سوف تؤدي لا محالة إلى فشله.²

مخاطر أمن المعلومات

عدم توفر التأمين الكافي لنظم الحاسبات مما يؤدي الى اختراقها ونرى هنا بأن مخاطر أمن المعلومات كثيرة وزادت في الآونة الأخيرة، و منها التجسس و الإختراق، و القرصنة وغيرها مما يؤثر على عملية التحول الرقمي و يزيد من مخاوف إعتماده في المنظمات.

الثقافة الرقمية

في هذا العصر الرقمي ليس أمام التقنيات الحديثة لكي تكون ناجحة و فاعلة سوى أن تغرس الثقة في وجدان المستفيد، و لآلية الثقة تأثير حتي على تصميم و تطوير المنتجات و الخدمات المبتكرة.³

ضعف القوانين و التشريعات

¹ حامد، شيماء، عبدالحكيم، هناء.كفايات العاملين في المكتبات الجامعية الهندسية في ظل البيئة الرقمية.مجلة مركز المستنصرية للدراسات العربية و الدولية [على الخط].2020. [زيارة يوم 2022-04-14].مج17، ع70، ص256. متاح على الرابط:

<https://www.iasj.net/iasj/download/ba66ed67519f323b>

² ماضي، خليل إسماعيل، أبو حجير، طارق فليح.مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية الخاصة نحو التحول الرقمي. المؤتمر الدولي الأول: في تكنولوجيا المعلومات و الأعمال [على الخط]غزة، 2020، ص.6. زيارة يوم [2022-04-14]. متاح على الخط:

https://scholar.google.com/scholar?hl=fr&as_sdt=0%2C5&q

³ إبراهيم، ذكرى عبد المنعم. التحديات التي تواجه الثقافة العراقية و التنمية في زمن الثقافة الرقمية: تحليل لواقع الشباب العراقي و دورة التنموي على ضوء مفاهيم الأنثروبولوجيا الثقافية.مجلة الآداب [على الخط].2016. [زيارة يوم 2022-04-14]. ع115، ص1. متاح على الرابط:

<http://search.mandumah.com/Download?file=aCkTBVl>

و تمثل هذه التحديات الناجمة عن عدم التحديد الواضح للحقوق و الإلتزامات القانونية الناتجة عن العمليات الإلكترونية، و هنا نرى بأن غياب القوانين و التشريعات و عدم وضوحها فيما يتعلق بالتحول الرقمي والعمليات التي يتضمنها و الأنشطة التي يتم ممارستها في ضوءها قد يؤدي إلى ضياع الكثير من الحقوق للأفراد.

6-2-2- سبل مواجهة التحديات الإستراتيجية للتحول الرقمي

بعد ما فرضت التحديات الإستراتيجية للتحول الرقمي نفسها بشكل متزايد على عملية التحول الرقمي التي أصبحت ضرورة لا محالة منها في رقمنة المنظمات، كان لا بد من سعي الباحثين للبحث عن سبل لمواجهتها، إذ يرى (Power & Hearin)، بأنه يمكن مواجهة تحديات التحول الرقمي من خلال التركيز على جانبين هما (الجانب التكنولوجي و الزبون أو المستخدم)، ضمن منظور التكنولوجيا تستفيد الشركات من الأجهزة و البرامج الجديدة و التطورات في توفير الأنترنت في إنشاء منتجات وخدمات رقمية جديدة يمكنها مواجهة التحديات و من منظور المستفيد إستخدام التقنيات الرقمية كوسيلة لتحويل عملياتها إلى خدمات تكنولوجية بهدف بناء منظمة تتمحور حول المستفيد، و تزويد الزبائن بقنوات مستقلة عن الوقت و المكان تدعم تجربة الزبون الشاملة و تتجاوز شراء منتج أو خدمة مع الأخذ بعين الإعتبار دور الأفراد و الثقافة التنظيمية و الحاجة إلى التخطيط الإستراتيجي في تصميم التحول الرقمي الناجح، أما (Boneva)¹، فقد قدمت خوارزمية لتنفيذ التحول الرقمي للأعمال يمكن عدها أحد السبل الإستراتيجية لمواجهة تحديات، و تتكون من المراحل التالية : (إنشاء إستراتيجية للتحول الرقمي، تحديد الأهداف، ترتيب الأولويات، تقييم النتائج المحققة، تطبيق إجراءات التحسين).

و يجد (دور و آخرون)²، بأن حلول تحديات التحول الرقمي تكمن في (نشر الثقافة الرقمية عبر إجراء دورات تدريبية، تأسيس هيئة للإشراف على العمليات الرقمية و تمكينها، توفير البنى التحتية...).

مما تم ذكره من سبل لمواجهة التحديات الإستراتيجية للتحول الرقمي و حسب وجهة نظر الباحثين أعلاه نرى أن ما يميز سبل مواجهة التحديات الإستراتيجية للتحول الرقمي هو أنه يمكن تطبيقها على مختلف أنواع المنظمات التي ترغب في تنفيذ إستراتيجية ناجحة للتحول الرقمي فيها، و أن مواجهة هذه

¹ Miroslava, Boneva.2018.Challenges Related to the Digital Transformation of Business Companies.The 6th International Conference Innovation Management :Entrepreneurship and Sustainability ,Prague ,may2018[ON LINE].Prague:Ruse Angel Kanchev.pp101,179[CONSULTED ON 17-04-2022].availebl on :

<https://www.researchgate.net/publication/331375032>

² Durou ,Emmanuel.National Transformation in the Middle East:in the middle east since 1926. [ON LINE].[CONSULTED ON 14-04-2022].availebl on : <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte>

التحديات و معالجتها ليس مستحيلاً و إنما يتطلب إستراتيجية واضحة، تأخذ بعين الإعتبار كل تحدي و سبل مواجهته علمياً و تنفيذه واقعياً، و من ما تقدم نستنتج بأن السبل الإستراتيجية لمواجهة التحديات الإستراتيجية للتحول الرقمي هي :

❖ جودة خدمات الأنترنت و شبكات الإتصالات الرقمية

إن تحسين جودة خدمات الأنترنت وزيادة فاعليتها و كفاءة شبكات الإتصالات وفق المعايير الدولية تعد أحد أهم سبل مواجهة تحديات التحول الرقمي إستراتيجياً خاصة و أن جميع عمليات التحول الرقمي و تعاملاته تعتمد بشكل أساسي عليهما.

❖ تعزيز الثقافة الرقمية بإستمرار في المجتمع

من سبل مواجهة تحديات التحول الرقمي إستراتيجياً تعزيز الثقافة الرقمية بين أفراد المجتمع بإستمرار من خلال فرض التعليم الرقمي في المؤسسات التعليمية و جعله أحد المواد الدراسية فيها، و العمل على محو الأمية الرقمية، و تشجيع إستخدام الرقمنة و تفتيت مقاومتها، و التحول نحو مجتمع المعرفة الرقمية، وهذا يزيد من الثقافة الرقمية لأفراد المجتمع و يدفعهم لإستخدام التقنيات الرقمية و يقلل من مخاوفهم و يساهم في نجاح التحول الرقمي في المنظمات .

❖ تطوير المهارات الرقمية للموظفين

لمواجهة التحديات الإستراتيجية للتحول الرقمي و معالجتها إستراتيجياً ينبغي تطوير مهارات الموظفين الرقمية من خلال إشراكهم في برامج تدريبية و ورش عمل و حلقات نقاشية متخصصة و منسجمة مع التقنيات الرقمية المستخدمة في منظماتهم و المسؤولين عن إستخدامها في تقديم الخدمات الرقمية للزبائن.

❖ توفير منظومة متكاملة للبنية التحتية الرقمية

إن توفير مثل هذه المنظومة يعد من أهم سبل مواجهة تحديات التحول الرقمي إستراتيجياً، لأنها المكونات و المعدات و البرمجيات و أنظمة التشغيل قواعد البيانات والمنصات وغيرها التي يمكن من خلالها تنفيذ التحول الرقمي و بالتأكيد كلما تميزت هذه البنى التحتية بالجودة العالية و الحدثة المتطورة كلما إنعكس ذلك على كفاءة هذا التحول و نجاحه.¹

¹ جار الله حمو، زهراء، مثنى، سعد ياسين. مدى مساهمة التحديات الإستراتيجية للتحول الرقمي في صعوبة رقمنة الخدمات المالية و سبل مواجهتها إستراتيجياً: دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي القطاع المصرفي العام في نينوى. مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الإقتصادية أعلى الخط. [2021]. [زيارة يوم 2022-04-24]. مج 17، ع 56، ص. 295. متاح على الرابط : https://scholar.google.com/scholar?hl=fr&as_sdt

✍ تصميم نماذج أعمال رقمية متكيفة

للتغلب على تحديات التحول الرقمي التي تواجه المنظمات لا بد من تصميم نماذج أعمال رقمية مرنة تمكن من إستخدام التقنيات الرقمية بطريقة متكيفة تضمن تكيف هذه النماذج مع مستجدات التطورات التقنية من جهة و مع عمليات المنظمة و إجراءاتها التنافسية من جهة أخرى و مع تطلعات الزبائن و إحتياجاتهم المتغيرة بإستمرار على أن تتضمن إستخدام التقنيات الذكية و حوسبة التشغيل الذاتي و غيرها من التقنيات الرقمية التي تسهم في نجاح التحول الرقمي.

✍ تخصيص التمويل الكافي للتحول الرقمي

إن زيادة التمويل المخصص للتحول الرقمي يسهم في توفير المتطلبات الضرورية و المستلزمات اللوجستية التي تنسجم مع التغيرات الحالية و المستقبلية في التقنيات الرقمية المستخدمة، و هذا يضمن إستمرارية نجاح التحول الرقمي و إستدامته.

✍ حماية أمن المعلومات

من أكثر التحديات الإستراتيجية للتحول الرقمي صعوبة في مواجهتها هي أمن المعلومات، إذ يجب إبتكار و تطوير منصات حماية و مضادات إختراق و تطبيقات لحماية السرية و الخصوصية في الجوانب الفنية و الإدارية المعنية بالرقمنة و حماية المعلومات، و كلما توفرت حماية أكبر للمعلومات و أمنها كلما زادت رغبة المنظمات و المستفيدين في التحول نحو الرقمنة.

✍ ضمان توفير تقنيات لإدارة البيانات الضخمة

إن من دواعي مواجهة تحديات التحول الرقمي وجود قواعد بيانات ضخمة تمكن المنظمات من إدارة هذه البيانات و جمعها و تخزينها وتحليلها و تفسيرها و توظيفها في إستدامة الميزة التنافسية و خلق قيمة إضافية للزبائن.

✍ سن و تحديث القوانين والتشريعات الخاصة بالتحول الرقمي

لمواجهة تحديات التحول الرقمي يجب توفير القوانين التي تحكم عمليات التحول الرقمي و التشريعات التي تحمي المستفيدين ، و الآليات التي تضبط الخصوصية و إختراقها .

✍ تحقيق الثقة الرقمية لدى الأفراد و ضمانها¹

إن زيادة ثقة أفراد المجتمع بالرقمنة و ضمان إستمرارها في استخدام التقنيات الرقمية يسهم في تذليل تحديات التحول الرقمي و مواجهتها إستراتيجياً، و يتم ذلك من خلال تأطير المجتمع بالثقافة الرقمية و

¹ المرجع نفسه.ص.ص.295-296

تحفيز أفراده على الثقة بالرقمنة و إستخدامها و جذب المواهب الرقمية و مكافأتها و نمذجة الخدمات المجتمعية رقمياً بمنهجية تضمن زيادة الوعي الرقمي و تسهم في نجاح التحول الرقمي من خلال الثقة الرقمية لأفراد المجتمع.¹

خلاصة الفصل :

على ضوء ما تقدم توصلنا إلى أن وضع إستراتيجية تسير عليها المنظمات جد ضرورية، من أجل التوجه إلى تبني برنامج للتحول الرقمي في نشاطاتها خاصة و أن برامج التحول الرقمي مستمرة و لا تتوقف لأنها مرتبطة بالتطورات و التغيرات التي تفرضها البيئة المحيطة بها، لذلك لابد على المؤسسات من إختيار إستراتيجية واضحة تتناسب مع محيطها و إمكانياتها و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

¹ المرجع نفسه.ص.ص.295-296

الفصل الثالث :

مدخل عام لماهية المؤسسات الخدماتية

تمهيد الفصل

✓ 1-3-1- المؤسسات الخدماتية

1-1-3- تعريف المؤسسات الخدماتية

2-1-3- مراحل تطور المؤسسات الخدماتية

3-1-3- أنواع المؤسسات الخدماتية

4-1-3- خصائص المؤسسات الخدماتية

5-1-3- وظائف المؤسسات الخدماتية

6-1-3- سمات خدمات هذه المؤسسات

خلاصة الفصل

تمهيد الفصل :

يعتبر قطاع الخدمات من الأنشطة المهمة في عصرنا الحالي و الذي يشهد نموًا سريعًا، لذلك تعتبر الحاجة إلى تطوير هذه الخدمات لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فاعلية و إكتساب سمعة طيبة، جانب مهم من معايير جودة الخدمة، لأن المؤسسات الخدماتية تدرك أن تحسين كفاءتها و تعزيز مكانتها بين المؤسسات الأخرى ليس في الخدمات المختلفة التي تقدمها، و لكن في كيفية تقديمها و في تحقيق مستوى عالٍ من الجودة في هذه الخدمات ، بهدف الحصول على رضا العملاء و معرفة إتجاهاتهم، و في هذا الصدد نحاول التطرق في هذا الفصل إلى تعريف المؤسسة الخدماتية، تبيان أهدافها و أنواعها و كذا أهم خصائصها و وظائفها و سماتها.

3-1-1- المؤسسات الخدماتية : عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأشخاص و الوسائل المنظمة و المتفاعلة فيما بينها لإشباع حاجات و رغبات الزبون، و هذا النظام بدوره يقوم على عدة مرتكزات أساسية من أجل تحقيق أهداف معينة تسعى إليها هذه المؤسسات، و المؤسسة الخدماتية التي نحن بصدد دراستها تتمثل في - مديرية بريد الجزائر - ولاية قالمة - .

3-1-1- تعريف المؤسسات الخدماتية

هي تنظيم إنتاجي خدماتي يستخدم عدد كبير من العمال تحت سقف واحد أو تحت عدة سقوف ذات طبيعة إنتاجية خدماتية، أو هي عبارة عن مجموعة من الأفراد يشتركون في هدف واحد و تهدف هذه المؤسسات إلى تحقيق الأرباح، و ذلك عن طريق إتساع حاجيات و رغبات الزبون، كما تسهر هذه على تقديم خدمات ذات مستوى مرغوب من الجودة¹، و تعرف كذلك بأنها " مؤسسات غير ملموسة، تقدم للعملاء خدمات لا يمكن تخزينها أو مشاهدتها، و يتم تقديم الخدمة حسب رغبة العميل ، و تعتمد مؤسسات الخدمات على تقنية كثيفة العمالة نظرا لضرورة التفاعل المباشر بين مقدم الخدمة و العميل، فكل عامل يحتاج إلى عامل آخر لكي يقدم له الخدمة ، كما أن المؤسسات الخدماتية لا توجد فيها حاجة للأدوار الحدودية لأن المستهلك يأتي إلى المؤسسة لكي يتلقى الخدمة و يجب على المستهلك أن يذهب إلى المؤسسة عند تقييم الخدمة و أن يتفاعل بشكل مباشر مع طالب الخدمة"².

¹ رابعي، إلياس عبد العليم، رحمانى، سارة. ثقافة المؤسسة في المؤسسة الخدماتية الجزائرية [على الخط]. مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس. علوم الإعلام و الإتصال : المسيلة : جامعة محمد بوضياف، 2020 [زيارة يوم 12-05-2022]. ص. 21. متاح على الرابط :

<http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/23912>

² بوقلي، مروة، معمري، فلة. تكنولوجيا الإتصال و تطبيقاتها في المؤسسة الخدماتية الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي للعمال الأجراء [على الخط]. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الإتصال: إتصال و علاقات عامة: أم البواقي: جامعة العربي بن مهيدي، 2015 [زيارة يوم 12-05-2022]. ص. 22. متاح على الرابط : <http://bib.univ-oeb.dz/>

وتعرف أيضا: " هي كل مؤسسة يتحدد غرضها الأساسي في تقديم خدمة للعميل و من أمثلة مؤسسات تقديم الخدمة (الفنادق، المطاعم، المستشفيات، المؤسسات المالية، والتعليمية والإتصالات)".
و من خلال التعاريف السابقة نجد أن التعريف الأنسب للدراسة هو أن المؤسسة الخدمائية هي تلك المؤسسة التي تقوم بتحويل تشكيلة من المدخلات المادية أو الغير المادية إلى مخرجات غير ملموسة ماديا، و لكنها محسوسة في صورة خبرات و تجارب يمر بها عملاء المؤسسة، هذه المخرجات قد ترتبط بها كيانات مادية تظهر من خلال الخدمة المقدمة، و ينطبق هذا الحديث على المصارف، شركات التأمين، المستشفيات، شركات النقل، الفنادق، فروع الأمن، مراكز الإتصالات، الشركات السياسية... الخ.¹

2-1-3- مراحل تطور المؤسسات الخدمائية

إقتحمت المؤسسات الخدمائية العديد من الأسواق و أصبح لزاماً عليها أن تحافظ على إستمراريتها من خلال الإتصال مع زبائنها و معرفة رغباتهم المنتظرة، و توقعاتهم إتجاه الخدمات المقدمة و حتى تتوصل المؤسسة الخدمية إلى ذلك فهي تمر بمجموعة من المراحل هي:²

➤ المرحلة الأولى: (المؤسسة الأصل)

في هذه المرحلة تنتج المؤسسة نوعا محددًا من المنتجات و تظهر لديها حاجة لتقديم عرض جديد للخدمات من خلال التنسيق بين مجموعة من الوسائل، سواء كانت مادية أو معنوية لتقديم خدمة موجودة مسبقا كما عليها الإلتزام في هذه المرحلة بالخطوات التالية:

- نشر معنى المفهوم الخدمي داخل المؤسسة.
- تحديد مستوى العرض المرغوب من الخدمات.
- تحديد الشرائح المستهدف.

➤ المرحلة الثانية: (التطور الجغرافي و التنظيم العقلاني للعمليات)

تهدف المؤسسة الخدمية في هذه المرحلة إلى إختيار الصياغة التنظيمية التي تسمح لها بإعادة إنتاج الخدمة الأصلية في المؤسسة بطريقة تضمن زيادة الإنتاج في الخدمات، و تتضمن الخطوات التالية:

- تنميطة مختلف النشاطات الإنتاجية لتسهيل عملية إعادة إنتاج الخدمة.
- تحديد مختلف الخيارات الإنتاجية المتاحة.³

¹ عبوي، زيد. معجم مصطلحات الإدارة العامة. عمان: كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، ط2، 2022، ص.232

² رصني، عمر، و آخرون. مبادئ التسويق مدخل متعامل. عمان: دار زهران للنشر و التوزيع، 1999، ص.200.

³ بطاش، بختة، قوادري، كريمة. دور القائم بالعلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الخدمائية: دراسة حالة لوكالة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية [على الخط] مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الإتصال. إتصال و علاقات عامة: خميس مليانة: جامعة الجليلي بونعامة، 2020 [زيارة يوم 2022-05-12]. ص.70. متاح على الرابط: <http://dSPACE.univ-km.dz/xmlui/>

- تحديد الحاجة المالية للمؤسسة و إختيار مختلف مصادر التمويل.

المرحلة الثالثة: (النمو)

تنمو المؤسسة الخدمية في هذه المرحلة بصورة سريعة وتم بتوسيع حجم النشاطات لتغطية كامل السوق المحلية، من خلال الاستخدام المكثف لوسائل الاتصال وتوزيع منتجاتها عبر مناطق جغرافية عديدة، عبر مناطق جغرافية عديدة، و تتبع المؤسسة في هذه المرحلة الخطوات التالية:

- حسن إختيار مصادر التمويل لتغطية نفقات و تكاليف التوسع و النمو.
- إختيار طريقة مناسبة للنمو و التوسع.
- بناء شبكة عمل فعالة.

المرحلة الرابعة: (النضج)

في هذه المرحلة يكون نشاط المؤسسة الخدمية و رقم أعمالها في حالة إستقرار و تكون السوق المحلية مشبعة، و يصعب على المؤسسة الحصول على زبائن جدد و يجب على المؤسسة الخدمية في هذه المرحلة أن يكون لديها القدرة على:

- تطوير سياستها التسويقية والاتصالية لتحافظ على زبائنها والتميز في عرض خدماتها من أجل التصدي للمنافسة.
- القدرة على التجديد و تطوير خدماتها و تنويعها.

بعد مرور المؤسسة بالمراحل الأربعة السابقة هناك احتمال دخول المؤسسة الخدمية في مرحلة الإنحدار، و التي يمكن أن تكون مؤقتة إذا إلتزمت المؤسسات بالتعليمات الواردة في المراحل الأربعة السابقة، و بالتالي تتجنب المؤسسة البقاء في هذه المرحلة فتستمر المؤسسة الخدمية في البقاء و الإستمرارية في نشاطاتها الخدمائية¹.

المرحلة الخامسة: (الإنحدار أو الإستمرار في البقاء)

بعد مرور المؤسسة بالمراحل الأربعة السابقة هناك احتمال دخول المؤسسة الخدمية في مرحلة الإنحدار، و التي يمكن أن تكون مؤقتة إذا إلتزمت المؤسسات بالتعليمات الواردة في المراحل الأربعة السابقة، و بالتالي تتجنب المؤسسة البقاء في هذه المرحلة فتستمر المؤسسة الخدمية في البقاء و الإستمرارية في

¹ حمزاوي، وفاء، ربح الله، صربينة. فعالية الإدارة الرقمية في نشاط المؤسسات العمومية الخدمائية: دراسة حالة على عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز-أم البواقي-[على الخط] مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الإتصال. إتصال و علاقات عامة: أم البواقي: جامعة العربي بن مهيدي، 2021. [زيارة يوم 12-05-2022]. ص.42. متاح على الرابط: <http://bib.univ-oeb.dz:8080/jspui/handle>

نشاطاتها الخدمائية.¹

3-1-3- أنواع المؤسسات الخدمائية

تختلف المؤسسات الخدمائية حسب طبيعة النشاط القائم أو السلطة التي تعمل على إدارتها.²

✍ حسب نوع الملكية : فهناك مؤسسات القطاع الخاص (كمؤسسات التوزيع، البنوك و هناك مؤسسات القطاع الحكومي كالشرطة والمشافي الحكومية).³

✍ حسب السوق الذي تعمل فيه المؤسسة : هناك مؤسسات تعمل في سوق الخدمات (كالمؤسسات التعليمية الأكاديمية هذا النوع من المؤسسات يجب معالجته بواسطة إستراتيجية و ذلك من خلال العودة إلى البيانات الإحصائية من خلال التركيب العمري، مستويات المستفيدين و تخصصاتهم).

✍ حسب مستوى الإتصال : فهناك مؤسسات خدماتية ذات إتصال مرتفع بعملائها و هناك مؤسسات ذات الإتصال المنخفض (الضعيف)، بعملائها (كالمصايغ).⁴

3-1-4- خصائص المؤسسات الخدمائية

إن المؤسسة الخدمائية تتميز بخصائص مختلفة عن المؤسسات الأخرى، و من أهم الخصائص نذكر مايلي :

✓ إستعمال الخدمات

أي أن المؤسسة الخدمائية تقوم بإعطاء فرص لزبائنها لإستعمال الخدمات التي تقدمها، و الإستفادة منها، فهي بذلك تجعل مختلف الأدوات المستعملة أو المتوفرة في متناول زبائنها حتى يتسنى لهم الإستفادة منها (كإستعمال الهاتف، الفاكس، التلكس، الإتصال... الخ).

✓ كراء الخدمات

¹ بوديب، إيمان. مكانة العلاقات العامة في مؤسسة خدمائية: دراسة ميدانية بمديرية بريد الجزائر -ولاية جيجل- [على الخط] مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع. علاقات عامة: جيجل: جامعة محمد الصديق بن يحيى، 2015 [زيارة يوم 12-05-2022]. ص. 88، 89. متاح على الرابط : <http://dspace.univ-jijel.dz:8080/xmlui>

² حمزاوي، وفاء، ربح الله، صربينة. فعالية الإدارة الرقمية في نشاط المؤسسات العمومية الخدمائية: دراسة حالة على عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز-أم البواقي- [على الخط] مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الإتصال. إتصال و علاقات عامة: أم البواقي: جامعة العربي بن مهيدي، 2021 [زيارة يوم 12-05-2022]. ص. 42. متاح على الرابط : <http://bib.univ-oeb.dz:8080/jspui/handle>

³ يحيواي، إيمان. أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء المؤسسات الخدمائية: دراسة عينة من المؤسسات بولاية أم البواقي [على الخط] مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير: إدارة الأعمال: أم البواقي: جامعة العربي بن مهيدي، 2017 [زيارة يوم 12-05-2022]. ص. 39. متاح على الرابط : <http://bib.univ-oeb.dz:8080/jspui>

⁴ ضريفي، نعيمة. أنشطة تهيئة المؤسسات الخدمائية. محاضرة في مقياس الأنشطة الخدمائية (غير منشورة) جامعة باتنة 2.

تعتبر خاصية الكراء و الإيجار خاصية خاصة بالمؤسسة الخدمائية و غير متوفرة في المؤسسة التجارية، الصناعية، فزيادة على منح المؤسسة الخدمائية لزبائنها إمكانية إستعمال أداة من أدواتها، فهي تمنح لها أيضاً إمكانية إستئجار خدمة معينة هذا لمدة قصيرة، متوسطة أو طويلة الأجل و ذا تبعاً لرغبة زبائنها (ككراء المنازل، المحلات، السيارات).¹

✓ تقديم النصائح

حيث يقوم عمال المؤسسة الخدمائية أو بعض من أعضائها بتقديم نصائح متباينة و متنوعة لصالح الزبون، مثل النصيحة التي يقدمها المحامي، فهو بذلك يقوم بإحاطة الزبون بالمعلومات التي تخص حقوقه، واجباته، كذلك يمكن أن تتمثل في مختلف الإقتراحات، أو الإستشارات التي يقدمها الطبيب، أو لبعض مستخدمي الشركة أو المؤسسة.

✓ صيانة الخدمات

مثل تصليح الأجهزة التي هي في حالة عطل، إصلاح السيارات، وإعادة تركيب الأجهزة... الخ.²

3-1-5- وظائف المؤسسات الخدمائية

تقوم المؤسسات الخدمائية بالعديد من الوظائف نذكر منها ما يلي :

✓ وظيفة العمليات والإنتاج

تعتبر وظيفة الإنتاج من من الوظائف الأساسية للمؤسسة الخدمائية التي تسعى إلى زيادة الإنتاج و تحسين نوعيته، وتطوير طرق صنعه، وتخفيض تكاليفه، و تحديد مواصفاته و ترتيب عمليات صنعة و الرقابة عليه.

✓ وظيفة التسويق

و يعني التسويق كونه القيام بأنشطة المشروع التي تحقق تدفق السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المشتري.³

✓ وظيفة التدريب و التعليم

¹ دحماني، محمد. الخدمة التسويقية: دراسة جودة الخدمة في شركة الخطوط الجوية الجزائرية [على الخط] مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. علوم المحاسبة و التسيير: فرع التسيير: الجزائر: جامعة بن يوسف بن خدة، 2008 [زيارة يوم 2022-05-12]. ص.40. متاح على الرابط <http://biblio.univ-alger.dz/jspui> :

² عزوز، محمد، لعياضي، عصام. واقع تطبيق أساليب إدارة الأزمات لدى العاملين بالمؤسسات الخدمائية. مجلة علوم الأداء الرياضي [على الخط]. 2021. [زيارة يوم 2022-05-12]. مج.13، ع.2، ص.13. متاح على الرابط : <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle>

³ فنوح، فريد، فنيزة، عبد الفاتح. دور الإتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة الخدمائية: دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر- ولاية جيجل - [على الخط] مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر. علوم الإعلام و الإتصال.: إتصال و تسويق: جيجل: جامعة محمد الصديق بن يحيى، 2018. [زيارة يوم 2020-05-12]. ص.58. متاح على الرابط : <http://dspace.univ-jijel.dz:8080/xmlui>

لكي تستطيع المؤسسات الخدمائية القيام بتقديم أفضل الخدمات للجمهور، لابد من قيامها بقدر ما من أنشطة التدريب و التعليم لرفع كفاءة العناصر البشرية العاملة فيها و إكسابهم مهارات و معارف جديدة و متطورة من شأنها تحسين و رفع مستويات الخدمة المقدمة.

✓ وظيفة إدارة المعارف و المعلومات

حتى تبقى المؤسسة ناجحة لا بد أن تتوفر لها كمية كبيرة من المعارف لتنفيذ الوظائف الكبيرة في العمل و تعتمد عليهم في تنفيذها ووظائفها، بالإضافة إلى هذه المعارف تحتاج المنظمة إلى أن تحصل على المعلومات بشكل منتظم و أن توفرها لكل من يتخذ القرارات حتى يستخدمها.¹

✓ الوظيفة المالية

لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بنشاطها من إنتاج و تسويق و غيرها من الوظائف، دون توفير الأموال اللازمة لتمويل الإدارات التشغيلية و الهدف من هذه الوظائف هو الإستخدام الحكيم و العقلاني للأموال.²

3-1-6- سمات خدمات هذه المؤسسات

✓ اللاملموسية

الخدمات غير ملموسة، بمعنى يستحيل اللمس، الذوق، الإحساس، الاستماع، و رؤية الخدمة قبل شرائها " فالمرضى في عيادة الطبيب أو الزبون في محل الحلالة لا يمكنهما معرفة النتيجة مسبقاً".³ و بسبب هذه الصفة فإن أغلب الخدمات أصبحت تنتج و تستهلك في آن واحد، و بسبب كونها غير مادية فإنه لا يمكن تخزينها، لذلك فالمشاكل و المزايا المرتبطة بالتخزين، و أيضا بمفهوم تسيير المخزون لا يمكن أن تتواجد أبدا.

و بما أنه لا يمكن تخزين الخدمات فإن القدرة على توفيرها يجب أن تحصل قبل أن يحدث التحويل، و بما أنه لا يوجد تحويل الملكية، فإن المشتري ليس باستطاعته إمتلاك الخدمة.⁴

✓ قابلية الخدمة للتلف

¹ شكّال، نسرین. دور الثقافة التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة الجزئية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية زيوشي محمد-طولقة- [على الخط] مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع: علم الاجتماع تنظيم و عمل: بسكرة: جامعة محمد خيضر، 2020 [زيارة يوم 12-05-2022]. ص 71. متاح على الرابط: <http://dSPACE.univ-jijel.dz/>

² مسعداوي، يوسف. أساسيات في إدارة المؤسسات. الجزائر: دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، 2014، ص 31، 32.

³ Kotler, Philip, Dubois Bernard. le Marketing Management. [On line] Paris: Publication Union, 1992, p466 [Consulted On 13-05-2022]. Availabl On: <https://www.pearson.ch/>

⁴ Darmon, René, Laroche, Michel. Marketing: Fondements et applications. paris: international conference en managemente economics et finance, 2^{ème} édition, 2015, p 548.

قابلية الخدمة للتلف نابعة من عدم قدرتها على التخزين لذلك فإن الكميات غير المستخدمة خلال فترة العرض ستختفي للأبد، تذكرة السينما التي لا تباع هي تذكرة مفقودة للأبد، و مقعد في الطائرة يستحيل تعويضه إذا لم يُشترى. لذلك غالبا ما تفرض شركة الطيران عقوبات على المسافرين عند تأجيل رحلاتهم، لأنها تدرك أن الكميات غير المستخدمة أثناء عرض الخدمة هي كميات ضائعة لا تعوض وربما قد تكلفها أعلى من الكميات المستخدمة.

✓ عدم تماثل الخدمة

الخدمة متغيرة حسب أوقات و ظروف تحققها، لذلك في غالب الأحيان يستحيل تنميط إنتاج الخدمة و جعلها متماثلة، لأن الخدمة تعتمد على من يقدمها، و على كيفية تقديمها، و على ظروف تقديمها .

✓ عدم انفصالية الخدمات

الخدمات غير قابلة للانفصال على من يقدمها، فإذا مرض الفنان في آخر لحظة فلا يمكن تعويضه بمغني آخر، وهذا يعني أن قدرة الإنتاج محددة في قدرات هذا الفنان فقط.

و أيضا فإن زمان و مكان إنتاج الخدمة و إستهلاكها لا يمكن فصلهما في أي حال من الأحوال. و من هنا تنبع مشاكل عديدة، تتعلق في أغلبها بمشكلة تخزين الخدمات، و تكييف العرض مع الطلب، و لذلك في مجال الخدمات يجب أن يكون المكان و الزمان (صالحان) للإنتاج و البيع والاستهلاك معا.¹

خلاصة الفصل :

و في ضوء ما تقدم نستنتج أن المؤسسات الخدمائية تتميز عن غيرها من المؤسسات الصناعية و التجارية، فهي هيكل منظم من الموارد البشرية و المادية تعمل على تقديم الخدمات بمختلف الأشكال و الأنواع لجمهور واسع من العملاء، و بذلك فهي تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تعمل من خلالها على كسب مكانة و سمعة جيدة بين مثيلاتها، و زيادة قدرتها على المنافسة في ظل التغيرات التكنولوجية و كذلك تحقيق الجودة و النوعية في ظل الخدمات المقدمة لتكسب بذلك رضا عملائها و تشبع أذواقهم المختلفة.

¹ كبير، هادية، براينيس، عبد القادر. خصائص الخدمات و أثرها على سلوك المستخدمين. [على الخط]. 2015. [زيارة يوم 13-05-2022]. ص.335. متاح على الرابط : <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle>

الفصل الرابع :

واقع تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي بمديرية بريد الجزائر – قالمة –
تمهيد الفصل

✓ 1-4- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

1-1-4- حدود الدراسة الميدانية

1-1-1-4- الحدود الموضوعية

2-1-1-4- الحدود الجغرافية

3-1-1-4- الحدود البشرية

4-1-1-4- الحدود الزمانية

2-1-4- مجتمع و عينة الدراسة

✓ 3-1-4- أدوات جمع البيانات

1-3-1-4- إستمارة الإستبيان

2-3-1-4- المقابلة

3-3-1-4- الملاحظة

✓ 2-4- تحليل البيانات و تفسير النتائج

1-2-4- وصف الخصائص الديموغرافية للمبحوثين و تحليلها

2-2-4- عرض و تحليل بيانات المحور الأول

3-2-4- عرض و تحليل بيانات المحور الثاني

4-2-4- عرض و تحليل بيانات المحور الثالث

5-2-4- عرض و تحليل بيانات المحور الرابع

✓ 3-4- نتائج و مقترحات الدراسة

1-3-4- النتائج على ضوء الفرضيات

2-3-4- النتائج العامة للدراسة

3-3-4- مقترحات الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد الفصل :

تُعد الدراسة الميدانية معبراً هاماً للوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع البحث إذ عن طريق نزول الباحث إلى الميدان يصبح بإمكانه جمع البيانات و تحليلها لتعميم النتائج المحصل عليها. و في هذا الفصل سنتطرق إلى إجراءات الدراسة الميدانية المتبعة في البحث إنطلاقاً من، الحدود الجغرافية و التي تُعنى بوصف المؤسسة ميدان الدراسة، الحدود البشرية و هم الأشخاص الذين ستجرى معهم الدراسة أو ما يطلق عليهم المبحوثين، بالإضافة للحدود الزمانية التي سوف يتم فيها تحديد إنطلاق الدراسة أي المدة التي إستغرقتها، فضلاً عن وصف مختلف الأدوات التي أستخدمت لإنجاز هذه الدراسة و هذا كله من أجل التعرف على واقع تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي بمديرية بريد وحدة قالمة، و مدى فعاليتها و أهم المراحل التي إعتدتها لضمان نجاح هذا التحول، التحديات التي إعترضتها و سبل مواجهتها.

1-4-1-4- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

1-1-4-1-4- حدود الدراسة الميدانية : هناك بعض الإعتبارات يجب أخذها بعين الإعتبار لتحديد الهدف الحقيقي و الدقيق لمشكلة البحث فلكل دراسة مجالات و حدود معينة توضح المعالم الأساسية لها، و عليه يمكن رسم حدود هذه الأخيرة من خلال التقسيم الآتي :

1-1-4-1-4- الحدود الموضوعية : يعد المجال الموضوعي ركيزة أية دراسة أو بحث علمي، و تتمحور هذه الدراسة حول " واقع تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي بمديرية بريد الجزائر - ولاية قالمة -".

1-1-4-2-1-4- الحدود الجغرافية : هي المكان الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية و الذي طبقت عليه أدوات جمع البيانات و بناءً على موضوع البحث فقد تمركز مكان الدراسة في مديرية بريد الجزائر -قالمة- Algérie Poste، فهي تعتبر من المؤسسات الأقرب إلى تبني مثل هذه التحولات و هذا ما نرجعه كذلك إلى إعتماها الكبير على مختلف الوسائل و التقنيات الرقمية الحديثة و الإستفادة منها للقيام بمختلف الأعمال الإدارية و أيضاً في طريقة تقديمها و عرضها للخدمات.

1-1-4-3-1-4- الحدود البشرية : يتجلى المجال البشري في مجموعة أفراد عينة الدراسة الذين ستطبق عليهم أدوات البحث داخل المجال المكاني، حيث أجريت الدراسة مع موظفي مديرية بريد الجزائر قالمة، على إختلاف رتبهم الوظيفية و أقدميتهم في العمل حيث بلغ عددهم (45) عاملاً.

1-1-4-4-1-4- الحدود الزمانية : يحدد المجال الزمني بالفترة التي تستغرقها الدراسة، و التي قد تمتد من بداية التفكير في مشكلة البحث إلى غاية إستخلاص النتائج العامة .

و بالنسبة لموضوع "واقع تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي بمديرية بريد الجزائر -قالمة-" فقد بدأ التفكير

و الشروع في إنجاز هذه الدراسة منذ شهر مارس حيث كانت البداية بجمع المادة العلمية النظرية المتعلقة بالموضوع، و قد إستمر ذلك إلى غاية 30 أفريل 2022 و بعد ذلك تم تحرير الجانب النظري للدراسة في شكله النهائي.

أما الجانب الميداني للدراسة، فقد تم بإعداد إستمارة ميدانية و عرضها على الأستاذ المشرف بداية من شهر ماي 2022، إلى غاية شهر جوان 2022 .

✚ تعريف مديرية بريد الجزائر Algérie Poste -ولاية قالمة-

نشأت مؤسسة بريد الجزائر نتيجة لعدة إصلاحات شملت إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات، بحيث أعطت الدولة بذلك حرية التصرف الكاملة لهذا المتعامل الاقتصادي للمشاركة في النمو الاقتصادي والاجتماعي للدولة، كانت مؤسسة بريد الجزائر تسير وفق أحكام الأمر رقم 75-89 المؤرخ في 30 ديسمبر 1975 و المتضمنة قانون البريد و المواصلات.¹

و في هذا الصدد يمكن تعريفها على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع خدماتي تابعة للإستعمار الفرنسي خلال فترة تواجده بالجزائر و بعد الإستقلال سنة 1962 أصبحت تابعة للدولة الجزائرية و بقيت ذات طابع عمومي إلى غاية إصلاحات 14 جانفي 2002، التي شهدها قطاع البريد ككل و هي تحت وصاية بريد المواصلات السلكية و اللاسلكية تقدم خدمات متنوعة لزبائنها من خلال مختلف المصالح و المكاتب البريدية، يقدر عدد موظفيها بـ 45 عامل، كما تقدم المؤسسة ثلاثة خدمات أساسية تتمثل في :

✓ الخدمات البريدية : حيث تتكفل هذه المصلحة بالسهرة على حسن أداء المصالح البريدية على المستوى الداخلي و الخارجي :

- التكفل بكل الرسائل و الطرود و العمل على تبادلها و ضمان وصولها لوجهتها المطلوبة.

- إعداد البرامج السنوية لإصدار الطوابع البريدية.

✓ الخدمات المالية : تتكفل هذه المديرية بـ :

- السهرة على التنظيم و حسن الأداء لمختلف المراكز الملحقة بها (كالمركز الخاص بالصكوك البريدية، و مركز الحولات، و مركز الإحتياط و التوفير).

- العمل الدائم على تحسين نوعية و جودة الخدمات المقدمة.

الخدمات النقدية : تشمل ما يلي :

- إستعمال البطاقة الذهبية.

¹ الأمر رقم 75 / 89 . المؤرخ في 30 ديسمبر 1975 . المتضمن قانون البريد والمواصلات، الجريدة الرسمية، ع.09، 29 أفريل 1976.

- السحب و التمويل من حساب إلى حساب آخر.

- الإطلاع على الرصيد.

- تخليص الفواتير (الهاتف المياه، الكهرباء...الخ).

المديرية العامة :

يرأسها مدير عام يسهر على تنفيذ توجهات و قرارا مجلس الإدارة، معين بمرسوم، يحوز المدير العام على كامل السلطات على المستوى الوطني ليقوم بالإدارة و التسيير الإداري، التقني و المالي للمؤسسة حيث يقوم بـ:

- إعداد و اقتراح التنظيم العام للمؤسسة على مجلس الإدارة للموافقة عليه.

- ممارسة السلطة السلمية على كامل موظفي المؤسسة

- إمضاء العقود و إجراء الصفقات و المعاهدات و الإتفاقيات في إطار القوانين و الإجراءات التنظيمية الجاري بها العمل.

- فتح حسابات لمصلحة المؤسسة و تشغيلها على مستوى مركز الصكوك البريدية و على مستوى المؤسسات البنكية.

- يمثل المؤسسة في النزاعات أمام القضاء.

- يسهر على إحترام التنظيم الداخلي للمؤسسة.

- يقوم بإعداد الميزانية، جدول النتائج، الكشف السنوي الخاص بحقوق و ديون المؤسسة.

- يقترح على مجلس الإدارة البرامج العامة للإستغلال، المشاريع و المخططات و البرامج الإستثمارية الميزانية التقديرية إستعمالات و توزيع رزنامة مناصب العمل و نظام الأجور.

مهام مديرية بريد الجزائر -قالمة-

إن هذا الإطار القانوني كمؤسسة عمومية و كمؤسسة خدماتية و إقتصادية، يؤدي اضطلاعها بالعديد من المهام تبدو في بعض الأحيان في ظاهرها متناقضة أو على الأقل صعبة التحقيق.

▪ فبإعتبارها مؤسسة خدماتية ذات طابع عمومي : يفرض عليه أن توفر للمجتمع أحسن

الخدمات، بأقل التكاليف لتسمح لكل شرائح المجتمع من الإستفادة منها.

▪ و بإعتبارها مؤسسة ذات طابع صناعي و تجاري : يجب أن تعمل على تخطيط و ترقية تنميتها و

تقليص تكاليفها و العمل على الحصول على نتائج إيجابية لمتابعة تطورها.

▪ بإعتبارها مؤسسة إقتصادية ذات دور حيوي في التنمية الشاملة : يجب أن تلعب دوراً محركاً

للإقتصاد الوطني من خلال مضاعفة الجهود في مجال البحث و الإستثمار لتوفير الشروط

الضرورية لباقي القطاعات.

فمهام هذه المؤسسة إذا تبدو متعددة و التوفيق بينها يبدو أيضا صعب التحقيق لكن كل منها يؤكد على واجب الأداء و ضرورة الإلتزام.

✚ المديريات الفرعية لبريد الجزائر -قائمة-

✓ مديرية المصالح البريدية : مهامها تتمثل في :

- السهر على حسن الأداء للمصالح البريدية على المستوى الداخلي و في علاقاتها مع الخارج.

- تحضير و متابعة مخطط التنمية للهيكل القاعدية للبريد و بريد المؤسسات ذات التوزيع الخاص.

- تطوير وترقية البريد الشخصي ذو التوزيع الخاص.

- إعداد البرامج السنوية لإصدار الطوابع البريدية .

تتضمن هذه المديرية على 04 أربع مديريات فرعية و خلية مكلفة بالبريد السريع :

- المديرية الفرعية للبريد و الطرود البريدية.

- المديرية الفرعية لتطوير الشبكة البريدية.

- هواية جمع الطوابع.

- المديرية الفرعية للتجهيزات و البرامج.

- الخلية المكلفة بالبريد السريع.

✓ مديرية المصالح المالية : مهامها

- وضع ساسة تسويقية للمصالح المالية علة مستوى المكاتب البريدية.

- وضع مخطط لتحسين الخدمة العمومية.

- تطبيق التعليمات و التنظيمات و الطرق القانونية لتنفيذ العمليات.

- تطوير طرق تنفيذ العمليات المالية و البريدية عن طريق إستعمال وسائل التكنولوجيات الحديثة للإعلام

و الإتصال.

- السهر على توفير المنتج على مستوى مكاتب البريد.

- وضع نظام للتقييم و الإحصاء الدوري خلال اليوم و الأسبوع، الشهر و السنة.

✓ مكتب الرقمنة : صلاحياته

- تنظيم و توزيع البطاقات الذهبية.

السهر على تشغيل و متابعة عمليات الموزعات الآلية.

- معالجة الشكاوي و الإحتياجات المتعلقة بالعمليات النقدية.

- المتابعة الدقيقة و عن قرب لعمل الأجهزة.
- مواقبة نظام تشغيل نظام تسيير الطوابير و جعلها أكثر سلاسة.
- معالجة الشكاوي و الإحتياجات المتعلقة بالعمليات النقدية.
- ✓ **مصلحة التنوع : من مهامها ما يلي :**
- تهتم أساساً بتخليص مختلف الفواتير، بيع الطوابع البريدية، الجبائية و طوابع التفرغيم.
- تنظيم المعارض و الأيام المفتوحة لتسويق و ترويج المنتج المقدم في بريد الجزائر قائمة.
- القيام بدراسات متعلقة بالسوق لمعرفة إحتياجات الزبائن.
- الترويج للمنتوجات الطوابعية.
- ✓ **المديرية الفرعية للإعلام الآلي :**
- إعداد برامج التجهيز لتطوير النظام الإعلامي.
- إنجاز ووضع حيز التطبيق أنظمة الإعلام الآلي الضرورية لتسيير المصالح.
- إنجاز برامج الإستغلال وصيانة الأنظمة المعلوماتية و العمل على تخزينها و حمايتها.
- الإشراف على تسيير و مراقبة مراكز الإعلام الآلي والعمل على تطوير البرامج.
- مراقبة التطور التكنولوجي و ترقية تكنولوجيا الإعلام و الاتصال المستعملة.
- ✓ **مديرية الفرعية للمالية و المحاسبة : و تتكفل هذه المديرية بـ :**
- إنجاز و تنفيذ السياسات المالية للمؤسسة.
- توحيد مختلف الميزانيات و القيام بالتحليل المالي و المحاسبة للمؤسسة.
- توحيد و متابعة الميزانيات التقديرية بالتعاون مع مختلف الهياكل.
- متابعة مساهمة المؤسسة في الفروع المنشأة.
- ✓ **مديرية الموارد البشرية : تتكفل بـ :**
- الإنجاز و السهر على تطبيق السياسات في مجال تسيير الموارد البشرية.
- السهر على تطبيق قانون العمل، قانون الوظيف العمومي.
- المشاركة في إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- إعداد و تطبيق بنود الاتفاقية الجماعية و النظام الداخلي.
- تسيير الموارد البشرية على مستوى الإقليم التوظيف، التحويلات، الأجر، التكوين بما في ذلك الموارد البشرية التابعة للوحدات البريدية.
- ✓ **خلية التفتيش الإقليمية : و تقوم بما يلي :**

- إعداد برامج التفتيش و تنفيذها.

- السهر على تطبيق الإجراءات المتعلقة بأمن نقل الأموال المعدة من طرف المديرية المركزية.

الإضطلاع بقضايا العدالة¹.

شعار مديرية بريد الجزائر - قالمة - :

لهذت الغرض قامت بإختيار الإسم التجاري " بريد الجزائر " لتقريب المستهلك من حقل نشاط المؤسسة كما إختارت رسماً مميزاً للإسم التجاري شعار (Logo) وتوقيعاً يختصر أهداف المؤسسة.

أما الشعار فإنصب فيه الإهتمام على الألوان :

اللون الأصفر الفاقع لجذب الانتباه، و اللون الأزرق الداكن كدلالة على خاصية الإعلام .

يتشكل الشعار من قسمين : قسم بالرسم الكاليفرافي يسمح بقراءة الحرف " ب " و الحرف " ج " للدلالة

على بريد الجزائر موجودان في وضعية متناظرة تشرح طرق النقل المستعملة (الجو، البر و البحر) ، و

قسم باللون الأزرق يدل على إسم المؤسسة باللغة العربية و باللغة اللاتينية، أما التوقيع و هي الجملة

المقروءة التي تصاحب العروض الإشهارية فقد إختارت المؤسسة التعهد بالتواجد بالقرب من الزبائن و في

المكان من خلال الجملة التالية :

« Pour être près de vous nous nous engageons à être partout »

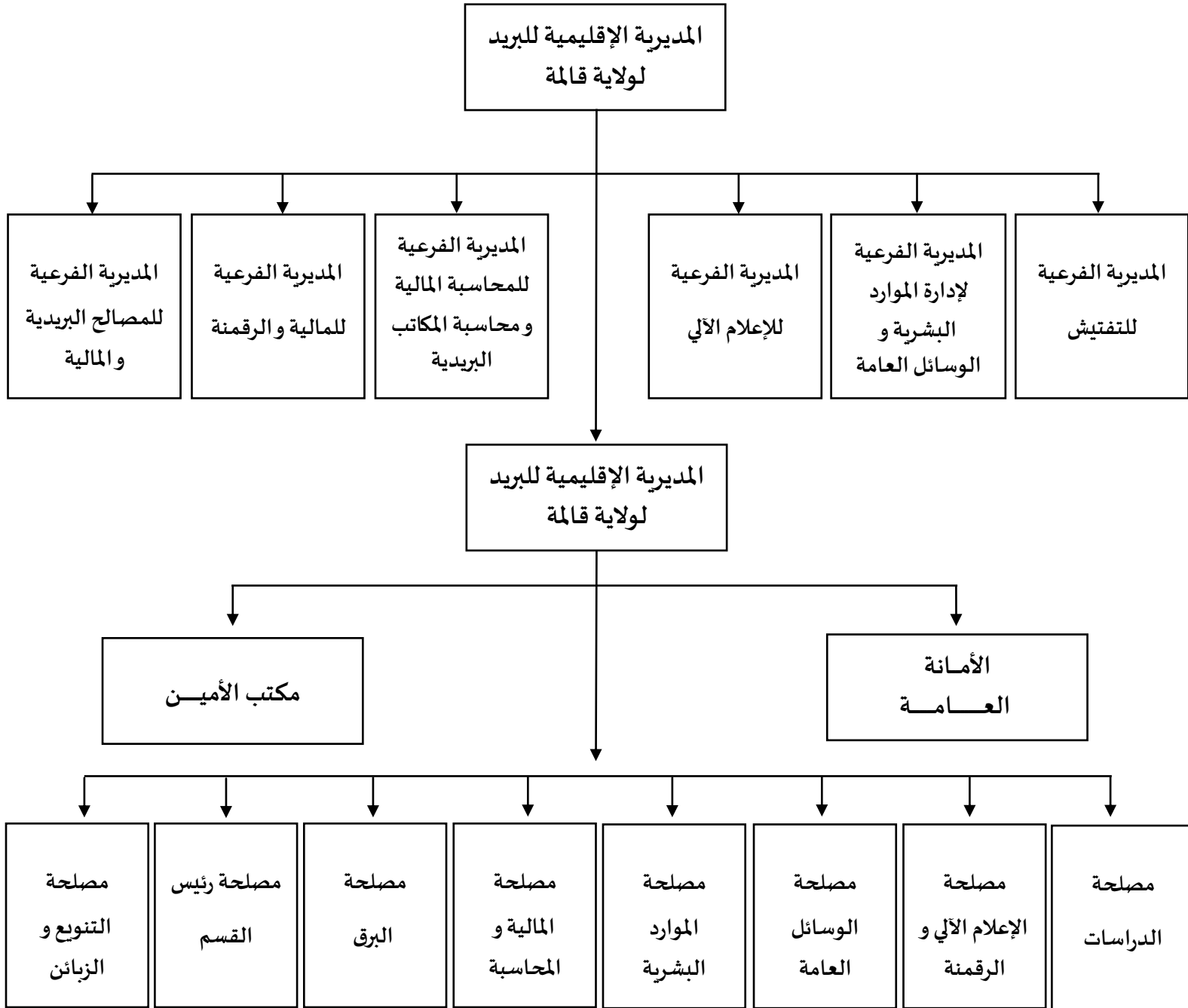
¹ مقابلة مع السيد نائب المدير بمديرية بريد الجزائر - قالمة - يوم 15 ماي 2022 من الساعة 09:30 إلى الساعة 11:00.



شعار بريد الجزائر

المصدر: الموقع الرسمي لبريد الجزائر¹

¹ <https://www.poste.dz>



ملحق يمثل: الهيكل التنظيمي لمديرية بريد الجزائر-قالمة-

المصدر: من إعداد الطالبات

4-1-2- مجتمعة وعينة الدراسة**■ مجتمعة الكلي الدراسة :**

واقع بمجتمعة الدراسة " مصطلح علمي منهجي يراد به كل من يمكن أن تعمم عليه نتائج البحث سواء كان مجموعة أفراد او كتب أو مباني مدرسية ".
كما يشير كذلك إلى " أنه المجموعة الكلية من العناصر أو المفردات و الأشياء الأخرى " (المجتمعة الذي بإمكان الباحث تحديد حجمه الحقيقي).¹

واقع باعتبار أن هذه الدراسة معنية بدراسة واقعة تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي في المؤسسات الخدمانية فقد تم أخذ مديرية بريد الجزائر لولاية قائمة نموذجاً لذلك، و بالتالي فإن المجتمعة الأصلي يتكون من جميع العاملين في المؤسسة بمجموع (45) عاملاً، و من خلال تعاملنا مع السيد : نائب مدير وحدة قائمة و شرح أهداف موضوع الدراسة عليه، تم تزويدنا بالإحصائيات اللازمة التي سوف نعتمد عليها في الجانب الميداني.

■ عينة البحث :

العينة هي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمعة الدراسة يتم إختيارها بطريقة مناسبة، و إجراء،² الدراسة عليها، و من ثم إستخدام تلك النتائج و تعميمها على كامل مجتمعة الدراسة الأصلي.
لقد تم الإعتماد في هذه الدراسة على العينة القصدية ممثلة في رؤساء المصالح، الموظفون بالمديريات الفرعية و كذا السيد نائب المدير بالمديرية ميدان الدراسة، البالغ عددهم (22) عامل بإعتبارهم الفئة الأكثر إلماماً حول تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي و حول طبيعة الخدمات المقدمة و أهم الوسائل المستخدمة في ذلك، و للتأكد من جمع كل البيانات الضرورية التي تكفل التعرض لها، و تحليلها بأكبر قدر ممكن من الدقة و الموضوعية حتى تزيد درجة إعتمادية النتائج المستخلصة، كان لابد من تصميم إستبانة إلكترونية، و إرسالها عبر البريد الإلكتروني و ذلك بالإعتماد على نماذج Google Forme، كما تم إسترجاع كل الإستمارات الموزعة على أفراد عينة الدراسة.

¹ بن مرسل، أحمد. مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الإتصال. ط3، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2002، ص166.

² المحمودي، علي محمد سرحان. مناهج البحث العلمي [على الخط]. ط3. اليمن: دار الكتب، 2012. ص.79. [تاريخ الزيارة 16-05-2022]. متاح على الرابط : <https://foulabook.com>

الجدول رقم (01): يوضح توزيع الإستثمارات على أفراد عينة الدراسة

الإستثمارات الموزعة	الإستثمارات المسترجعة	الإستثمارات الضائعة
22	22	/
المجموع	22	/

المصدر: من إعداد الطالبات

3-1-4- أدوات جمع البيانات

تعتبر مرحلة جمع البيانات مرحلة جد حساسة في البحث، فهي تحتاج إلى عناية كبيرة من طرف الباحث، لهذا نجد أن معظم الباحثين يستخدمون أكثر من أداة و هو الشيء الذي إعتدناه في دراستنا، ولهذا فان طبيعة الأدوات المستخدمة تمثلت في (الإستمارة الإستبائية، الملاحظة، المقابلة).

1-3-1-4- الإستمارة الإستبائية :

تعتبر الدليل أو المرشد الذي يوجه المقابلة التي تقع بين الباحث و المبحوث، بعد أن يرسم مساراتها و يحدد موضوعاتها، و يشخص طبيعة المعلومات التي يطلها الباحث من المبحوث، حيث تحتوي الإستمارة عادة على مجموعة من الأسئلة المفتوحة و المغلقة.¹

و قد تم تصميم إستمارة بحثنا على أساس الفرضيات التي جاءت في البحث، حيث إعتدنا على الإستبانة الإلكترونية كأداة أساسية لجمع البيانات من أجل قياس الفرضيات، و عليه فقد مرت صياغة الإستمارة بمجموعة من المحاور حيث توزعت أسئلتها على (4) محاور أساسية و هي :

القسم الأول : تم التطرق من خلاله إلى البيانات الديموغرافية و شملت كل من : الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب، الأقدمية في العمل.

القسم الثاني : تضمن المحاور الرئيسية للإستبيان و هي على النحو التالي :

- المحور الأول : يتمحور حول مظاهر التحول الرقمي من خلال الخدمات المقدمة في مديرية بريد الجزائر لولاية قالمة، و يشتمل على (06) أسئلة، من السؤال (01) إلى السؤال (06).
- المحور الثاني : يتمحور حول إستراتيجية التحول الرقمي المتبعة في المؤسسة و طريقة إعدادها، تضمن الأسئلة من السؤال (07) إلى السؤال (13).
- المحور الثالث : يتمحور حول أثر إستراتيجية التحول الرقمي على خدمات مديرية بريد الجزائر- قالمة- ، من السؤال (14) إلى السؤال (18).

¹ إحصان، محمد حسن. الأسس العلمية لمنهج البحث الاجتماعي. عمان: دار الطليعة، 2000، ص.93.

المحور الرابع : تناول الصعوبات و العراقيل التي تعيق تطبيق عملية التحول الرقمي بريد وحدة قائمة، من السؤال (19) إلى السؤال (24).

2-3-1-4- المقابلة :

من بين الأدوات المساعدة في جمع البيانات و المعلومات من الميدان المتعلق بموضوع البحث و تبريرها و تحليلها عملياً، بما يساعد الباحث على التوصل إلى النتائج النهائية¹.
و قد إعتدنا في دراستنا على المقابلة المقننة بغية الحصول على أكبر قدر من المعلومات الدقيقة، حيث أجريت المقابلة مع السيد : نائب مدير بريد وحدة قائمة في الفترة الممتدة من 25 أفريل إلى غاية 30 أفريل 2022.

2-3-1-4- الملاحظة :

تعتبر الملاحظة من أهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات لأنها تسمح للباحث بجمع المعلومات و الحقائق من خلال الحقل الطبيعي للدراسة.
و للملاحظة فوائد كثيرة حيث تفسح المجال للباحث بملاحظة الظروف التي ينحصر فيها البحث، كما تمكنه كذلك من مشاهدة سلوك و علاقات و تفاعلات المبحوثين في الأجواء الطبيعية و الميزة لها بعيداً عن التصنع و هذا ما يؤدي إلى الفهم الصحيح و الحقيقي للظاهرة محل الدراسة، أو هي المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما مع الإستعانة بأساليب البحث و الدراسة التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة.
و لقد إعتدنا في دراستنا على الملاحظة المستمرة حيث تم التعرف على الخدمات المالية و البريدية المقدمة من طرف مؤسسة البريد من خلال الوقوف على مميزاتها و أهدافها، و كان ذلك من خلال ترددنا على المؤسسة و إجراء المقابلة مع نائب المدير و كذلك عند توزيع الإستبانة.

2-4- تحليل البيانات و تفسير النتائج

من أجل إعطاء صورة واضحة عن المؤسسة لا بد من تحليل البيانات المتعلقة بأفرادها و ذلك بناءً على مجموعة من المتغيرات النوعية و هي كالآتي :

1-2-4- وصف الخصائص الديموغرافية للمبحوثين و تحليلها

القسم الأول : البيانات الديموغرافية : تمثلت البيانات الديموغرافية لمجتمع البحث في المتغيرات التالية :

أ - وفقاً لمتغير الجنس :

¹ الشافعي أحمد، حسن، أحمد مرسي، سوزان. إجراءات البحث العلمي عامة و التربية البدنية والرياضية: (قبل-أثناء-بعد). القاهرة: دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر، 2012. ص. 201.

الجدول رقم (02) : يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير الجنس

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
68.2 %	15	ذكر
31.8 %	7	أنثى
100 %	22	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه يظهر لنا أن أغلبية المبحوثين من فئة الذكور بنسبة 68.2 % أما النسبة المتبقية فتمثل فئة الإناث حيث قدرت بـ 31.8 % و هي نسبة متباعدة إلى حد ما تبين وجود تباعد في سياسات التوظيف، وهذا ما تم معاينته في مؤسسة بريد الجزائر-قائمة-.

ب - وفقاً لمتغير الفئة العمرية :

الجدول رقم (03) : يبين توزيع أفراد العينة بحسب متغير السن

النسبة المئوية%	التكرار	الفئة العمرية
0 %	0	من 25-30 سنة
50 %	11	من 31-40 سنة
36.4 %	8	من 41-50 سنة
13.6 %	3	أكبر من 51 سنة
100 %	22	المجموع

أظهرت النتائج المدونة في الجدول السابق أن الفئة العمرية التي تحتل أعلى نسبة هي ما بين 31-40 سنة حيث قدرت بـ 50 %، تليها الفئة ما بين 41-50 سنة بنسبة 36.4 %، أما باقي الفئات العمرية فخصصت للسن الأكبر من 50 سنة بنسبة 13.6 %، مع عدم تسجيل أي نسبة في الفئة من 25-30 سنة بين أفراد العينة المستجوبة، و ما يمكن أن نستخلصه من خلال هذا المتغير أن أغلبية المبحوثين من ذوي الخبرة و الكفاءة المهنية كونهم شغلوا مناصبهم لسنوات طويلة مقارنة لأعمارهم و هذا يدل على أنه بإمكانهم التجاوب مع أسئلة الإستبيان و المساعدة بصفة مباشرة في إثراء موضوع الدراسة.

ج - وفقاً لمتغير المستوى التعليمي :

الجدول رقم (04) : يبين توزيع أفراد العينة بحسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
0%	0	متوسط
4.5%	1	ثانوي
95.5%	21	جامعي
100%	22	المجموع

بناءً على البيانات النسبية التي تظهر في الجدول يتبين لنا أن أغلبية المستجوبين ذو تأهيل عالي حيث سجلت نسبة 95.5% في المستوى الجامعي كأعلى نسبة، ثم يليها مباشرة المستوى الثانوي كأقل نسبة قدرت بـ 4.5%، كما نلاحظ أيضاً غياب تام للمبحوثين المتحصلين على المستوى المتوسط بنسبة 0%. إن البيانات المتحصل عليها من خلال الجدول تعتبر مؤشراً هاماً و تؤكد على أن هذه المؤسسة تعتمد على توظيف الأفراد أصحاب المستوى الجامعي من أعوان إدارة، تقني سامي في الإعلام الآلي، محاسب مالي... وغيرهم، بينما نجد نسبة أقل من أفراد عينة الدراسة لديهم المستوى الثانوي، وهذا راجع إلى نوع العمل الخاص بالمديرية و أيضاً إلى الأهمية و الدور الذي يلعبه التكوين الجامعي كونه يعتبر أحد الركائز الأساسية في تنمية الموارد البشرية و تأهيلها للقيام بجميع الأعمال و المهام.

د - وفقاً للمنصب :

الجدول رقم (05) : يبين توزيع أفراد العينة بحسب الوظيفة

النسبة المئوية%	التكرار	المنصب
27.3%	6	عون إداري
13.6%	3	رئيس مصلحة
9.1%	2	تقني سامي
9.1%	2	مكلف بالدراسات
9.1%	2	منظم بريد
31.81%	7	أخرى
100%	22	المجموع

يُظهر لنا الجدول أعلاه أن هناك تنوع كبير في المناصب المتعلقة بأفراد عينة الدراسة، حيث سُجلت النسبة 27.3% كأعلى نسبة و تخص منصب عون إداري، أما عن وظيفة رئيس مصلحة فقد قدرت بـ 3

مفردة أي بنسبة 13.6%، تلمها نسبة 9.1% و التي تساوت مع ثلاثة مناصب أخرى ممثلة في (وظيفة تقني سامي، مكلف بالدراسات، منظم بريد)، أما فيما يخص النسب المالية فقدرت بـ 31.81% و خصت كل من منصب (مفتش محقق، مدير فرعي للمحاسبة و الميزانية، رئيس مكتب، مهندس رئيسي، رئيس قسم، مكلف بالزيائن، مهندس)، هذا التنوع في المناصب يصاحبه حاجة المؤسسة الشديدة لمثل هاته الكفاءات و الإطارات المؤهلة لضمان السير الحسن و الأداء الجيد لمختلف مصالحها وخدماتها، و ما يساعدنا كذلك في الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات المتعلقة بموضوع بحثنا، و الإستفادة من معارفهم و خبراتهم المختلفة توافقاً و إختلاف مناصبهم و الأنشطة الموكلة إليهم.

هـ - وفقاً لمتغير الخبرة المهنية :

الجدول رقم (06) : يبين توزيع أفراد العينة بحسب متغير الأقدمية

النسبة المئوية %	التكرار	الأقدمية في العمل
9.1%	2	أقل من 05 سنوات
31.8%	7	من 05 إلى 10 سنوات
36.4%	8	من 11 إلى 20 سنة
22.7%	5	أكثر من 20 سنة
100 %	22	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة من ذوي الخبرة و الكفاءة حيث سجلت النسبة 36.4% كأعلى نسبة في الفئة ما بين 11 إلى 20 سنة، تليها فئة من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 31.8% و هذا ما يجزم على مدى التحكم الجيد للمبحوثين في عملهم، تليها فئة تمثلها 5 مفردة أقدميتهم في العمل من 20 سنة فما أكثر أي بنسبة 22.7%، أما الفئة المتبقية فهي خاصة بالموظفين الأقل أقدمية في مجال عملهم و هي بنسبة 9.1%.

و من كل هذه البيانات الكمية نرى إعتقاد المؤسسة على الأقدمية في العمل من جهة، و على فئة الشباب من جهة أخرى، و تتجلى هذه الأهمية في تزويد الموظفين ذوي المهارات العالية بالتكنولوجيا الحديثة، كما يُظهر لنا أيضا مدى الخبرة المهنية لدى أفراد العينة و مدى إستفادة المؤسسة من خدماتهم، و مما لا شك فيه أن هذا الجانب إيجابي و يصب في صالح النتائج المراد الوصول إليها و تحقيقها.

تحليل أسئلة الإستبيان : ✓

في هذا الجزء في الفصل سنقوم بتحليل البيانات المستقاة من الميدان بهدف التعرف على إستراتيجية التحول الرقمي بمديرية بريد الجزائر قالمة و مدى فاعلية تطبيقها بالمؤسسة من خلال إستطلاع آراء الموظفين و هذا إنطلاقاً من الإعتماد على إستمارة الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات و التي كانت موجهة لموظفي المؤسسة حيث كانت أسئلتها تدور حول مظاهر تطبيق التحول الرقمي بالمؤسسة و تحديد خطوات صياغة الإستراتيجية الرقمية مع إظهار نتائجها على الخدمات و الموظفين إضافة إلى تسليط الضوء على أهم الصعوبات التي تحول دون تطبيق الإستراتيجية الرقمية بالمؤسسة.

إشتملت إستمارة الإستبيان على أربعة (04) محاور أساسية تتماشى مع تساؤلات و فرضيات الدراسة.

4-2-2- عرض و تحليل بيانات المحور الأول : مظاهر التحول الرقمي من خلال الخدمات المقدمة بمؤسسة بريد الجزائر-قالمة-، (يتضمن هذا المحور تحديد الخدمات المقدمة بالمؤسسة في ظل التحول بالمؤسسة بناءً على التقنيات و الوسائل الرقمية المعتمدة حيث إشتمل على (06) أسئلة من النوع المغلقة و المفتوح).

■ **السؤال الأول : تعمل مديرية بريد الجزائر قالمة على تطوير و تقديم نماذج خدمات تلي احتياجات زبائنها ؟،** (و ذلك من أجل معرفة مدى تلبية مديرية بريد الجزائر قالمة لإحتياجات زبائنها بالإعتماد على نماذج حديثة تواكب التطورات العصرية تتوافق مع الوضع الداخلي للمؤسسة كما إعتدنا على تحليل إجابات عينة الدراسة بناءً على النسب المتحصل عليها في الجدول الموالي):

الجدول رقم (07) : يبين مدى تمكن المؤسسة من تطوير و تقديم خدمات ترقى لتطلعات العميل

النسبة المئوية%	التكرار	الإحتمالات
68.2%	15	نعم
31.8%	7	نوعاً ما
0%	0	لا
100%	22	المجموع

تشير البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 68.2% من مجموع عينة الدراسة كانت إجابتهم إيجابية أي أن المؤسسة في إطار تطبيق عملية التحول الرقمي تعتمد إلى تطوير خدماتها و إستحداث نماذج جديدة إعتماًداً على التقنيات الرقمية الحديثة تلبيةً لإحتياجات زبائنها، و كمحاولة منها لكسب رضاهم و التقدم خطوة نحو النضج الرقمي الذي فرضته ثورة المعلومات و الإتصالات.

بينما باقي أفراد العينة إجاباتهم كانت في حالة من التردد بين الإيجابية و السلبية بنسبة 31.8% حيث أكدوا أن المؤسسة تعمل على إستحداث نماذج جديدة تساعد في تقديم الخدمات بطريقة رقمية حديثة إلا أنها لم تكن تلبي إحتياجات الزبائن الحالية و المستقبلية بصورة مباشرة و حسب الإجابات ربما ظهرت لهم هذه النتيجة من جراء ردة فعل الزبائن على الخدمات المقدمة و طريقة تقديمها غير المرضية نوعا ما و لكن رغم ذلك بإمكانها تحقيق نجاح في هذه الخطوة بدراسة معمقة لزبائنها و معرفة إحتياجاتهم المختلفة للخدمة حيث ستساعد هذه الخطوة في تحقيق المبتغى بكسب رضا زبائنها الحاليين و الفعليين و إستقطاب زبائن جدد، و عليه يمكن أن نؤكد من خلال نتائج تحليل البيانات الإحصائية بأن المؤسسة تعمل جاهدة على أن تطور خدماتها و تستحدث نماذج جديدة تساعد في تقديم الخدمات بالطريقة المناسبة و في خلق نوع من الرضا بين موظفي المؤسسة مما يساعدها في تحقيق مبتهاها و أهدافها التي سطرته منذ البداية حتى النهاية.

■ **السؤال الثاني:** ما هي الخدمات التي يتم اللجوء إليها عادة في مكاتب بريد وحدة قائمة ؟، (بغرض معرفة الخدمات المقدمة على مستوى مكاتب البريد لولاية قائمة و الوقوف على مزاياها و ما توفره هذه الخدمات من فائدة و إشباع للمستهلك لذلك قمنا بتسليط الضوء على بعض الخدمات كما قمنا بتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة إستنادا على النسب الموضحة في الجدول أدناه و هي ممثلة كما يلي):

الجدول رقم(08) : يوضح الخدمات المقدمة على مستوى مكاتب بريد وحدة قائمة

خدمات بريد قائمة	التكرار	النسبة المئوية%
خدمة حساب البريد الجاري CCP	20	90.9%
البطاقة الذهبية	16	72.7%
الموزع الآلي للنقود D.A.B	12	54.5%
البريد السريع EMS	6	27.3%

في هذا السؤال قمنا بتسليط الضوء على أكثر الخدمات التي تقدمها مكاتب بريد وحدة قائمة و عليه كانت النتائج كما يلي :

- 90.9% من الموظفين أقرروا بأن الزبائن يحضرون إلى المكاتب للسحب من حساب البريد الجاري.
 - 72.7% من الموظفين أكدوا على إستعمال الزبائن للبطاقة الذهبية لتخليص الفواتير سواء فواتير المياه، الغاز، الكهرباء، و ذلك بناءً على إحصائيات الموقع الرسمي للمديرية.

- 54.5% من الموظفين أكدوا على إستعمال الزبائن لخدمة الموزع الآلي للنقود.

- 27.3% من الموظفين أكدوا على توجه الزبائن لخدمة البريد السريع.

و هي نسب مرتفعة نوعا ما مقارنة بالخدمات الأخرى، حيث يرى الموظفون أن الزبائن يتوجهون عادة إلى إستخدام خدمة حساب البريد الجاري و ذلك سواء (للإطلاع على الرصيد، طلب دفتر للصكوك، أو طلب للرقم السري و غيرها...)، كذلك نجد أن أغلبية المستجوبين من الموظفين أقرروا بأن الزبائن يتوجهون إلى إستخدام البطاقة الذهبية نظرا لسهولة إستخدامها و لما لها من مزايا عديدة، أما الخدمات المتبقية فهي تمثل أضعف نسبة مقارنة بالخدمات السابقة و هذا ما نرجعه إلى حداثة البعض منها، أو عدم التعريف بها مما يتسبب في جهل الجمهور بخدماتها، و أيضا إلى عدم وفاء المؤسسة بتعهداتها بخصوص السرعة في توصيل البريد.

• **السؤال الثالث:** هل يمكن القول أن هذه الخدمات قد ساهمت بصفة فعلية في تغطية كل إحتياجات و طلبات الزبائن؟، (لمعرفة مدى مساهمة الخدمات المقدمة على مستوى المؤسسة و مدى تلبياها للخدمات المقدمة للزبائن و العملاء المتوقعين و غير المتوقعين بصفة تسمح بكسب رضاهم على المدى القريب و البعيد، لذلك قمنا بتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة إستنادا على النسب الموضحة في الجدول أدناه):

الجدول رقم (09): يبين مدى مساهمة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة في تلبية حاجيات

الزبائن

النسبة المئوية%	التكرار	الإحتمالات
40.9%	9	نعم
59.1%	13	نوعا ما
0%	0	لا
100%	22	المجموع

بناء على الجدول الإحصائي و بياناته الإحصائية نجد نسبة 59.1%، من الأفراد المبحوثين ترى أن هذه الخدمات تلي إحتياجات و طلبات الزبائن بصفة تفتقد لنوع من الحداثة التي يفرضها الوضع الرقمي الجديد بالمؤسسة إذ لا بد على المؤسسة هنا من دراسة مجتمع مستفديها بغرض معرفة إحتياجاتهم بصورة دقيقة لتساعد في إستحداث الخدمة المناسبة و تقديمها بالطريقة المناسبة التي تنال بها رضاهم و تكسب بها ثقتهم، أما باقي إجابات أفراد العينة فكانت بنسبة 40.9%، أكدت هذه الفئة على أن الخدمات

المقدمة تساهم بصفة فعلية في تلبية مختلف إحتياجات الزبائن و تغطي بصفة شبه كلية كل طلباتهم المحتملة.

و من خلال هذا التحليل يمكن القول أن الخدمات المقدمة تلبي إحتياجات الزبائن الفعليين و المحتملين بصورة جيّدة و تساعد على كسب رضاهم و ثقتهم التامة إلا أنه لابد على هذه الخدمات أن ترقى للمستوى المطلوب الذي فرضه الوضع الرقمي بالمؤسسة نتيجة للتطور التكنولوجي في إطار تطبيقها للتحول الرقمي و الإستفادة من مظاهره على مستوى الخدمات و طريقة تقديمها و عرضها للزبائن، حيث أن نجاح المؤسسة في إختيار الخدمات المناسبة و الطريقة الصحيحة لتقديمها يساهم بدرجة كبيرة في خلق نوع من الرضا لدى الزبائن من جهة، و تطوير علاقات الموظفين بالزبائن بشكل إيجابي من جهة أخرى، إضافة إلى تحقيق إستراتيجية المؤسسة بصفة كبيرة.

- **السؤال الرابع:** كيف يتم تعريف الزبائن على مختلف الخدمات التي يقدمها بريد الجزائر قائمة ؟، (من أجل معرفة الطريقة التي تعتمد عليها المؤسسة في التعريف بخدماتها التي تقدمها لزبائنها و الموجودة على مستوى بريد قائمة تحصلنا على البيانات الإحصائية الممثلة في الجدول):

الجدول رقم (10): يبين الطرق المعتمدة لتعريف الزبائن بالخدمات المقدمة

النسبة المئوية%	التكرار	طرق تعريف الزبائن بالخدمات
36.4%	8	عن طريق إعلانات مؤسسة البريد
77.3%	17	عن طريق التجربة الخاصة والمعاشة
0%	0	أخرى

إنطلاقا من بيانات الجدول الموضح أعلاه يتبين لنا أن نسبة 77.3%، أسفرت على أن الطريقة التي يتعرف بها الزبائن على الخدمات المقدمة هي عن طريق التجربة الخاصة أو الشخصية المعاشة في المكاتب البريدية أي من خلال التعامل مباشرة مع الموظف في إطار الإستفادة من خدمة معينة فيتم التعرف عليها و فهمها و التمتع بمزاياها، أما بقية الإجابات فكانت بنسبة 36.4% من إجابات أفراد العينة ترى أن الزبائن يتعرفون على الخدمات التي تقدمها مؤسسة بريد الجزائر قائمة عن طريق إعلانات تقوم بها هذه الأخيرة من خلال الإشهار و المعارض و التي بدورها تساهم بصفة مباشرة في شرح مزايا الخدمة و كيفية الإستفادة منها و الطريقة المناسبة لتقديمها.

من خلال النتائج التحليلية التي تتعلق بطريقة تعرف الزبائن على الخدمات المقدمة بمكاتب بريد وحدة قائمة نقول أن الزبائن يتعرفون على هذه الخدمات من خلال التجربة الشخصية التي يعيشها كل

زبون إضافة إلى أن بعض الزبائن يتعرفون على هذه الخدمات قبل اللجوء إلى المكاتب أي عن طريق الإعلانات التي تقوم بها المؤسسة، إلا أن هناك نسبة ضئيلة من مجتمع الزبائن من تحظى بمشاهدة إشهار معين لخدمة ما.

■ **السؤال الخامس:** حسب رأيك التوجه إلى استخدام التقنيات الرقمية في تقديم الخدمات بمديرية بريد الجزائر قائمة كان نتيجة لـ ؟، (من أجل إستطلاع آراء موظفي مؤسسة بريد الجزائر قائمة حول نتيجة استخدامهم للتقنيات الرقمية الحديثة و توظيفها في عرض خدماتهم و هي كالآتي):

الجدول رقم (11): يبين وجهة رأي الموظفين حول سبب استخدام التقنيات الحديثة

النسبة المئوية%	التكرار	رأي الموظفين حول التقنيات الرقمية
50%	11	عجز الخدمات التقليدية
68.2%	15	سهولة تقديم الخدمات للزبائن
59.1%	13	السرعة في الإنجاز

حسب البيانات الإحصائية التي تم توضيحها في الجدول السابق تبين لنا أن أعلى نسبة قدرت بـ 68.2% و كانت تمثل أفراد عينه الدراسة الذين كانت آرائهم حول أن استخدام المؤسسة للتقنيات الحديثة في تقديم الخدمات ما هو إلا نتيجة لسهولة تقديم الخدمات للزبائن في شكلها الرقمي الجديد الذي يقتضيه الوضع الراهن للمؤسسة. تلمها مباشرة نسبة 59.1% من أفراد عينه الدراسة ترى أن توجه استخدام المؤسسة للتقنيات الحديثة جاء نتيجة للإستفادة من السرعة في إنجاز الخدمات و تقديمها مع ربح الوقت و الجهد، أما نسبة 50% من أفراد عينه الدراسة كانت آرائهم تصب حول أن المؤسسة عمدت إلى استخدام التقنيات الحديثة نظراً لعجز الخدمات التقليدية و عدم قدرتها على تلبية إحتياجات الزبائن إضافة إلى ضرورة التغيير تماشياً مع الوضع الداخلي للمؤسسة و متطلباته التنظيمية و التكنولوجية. بناءً على النتائج المتحصل عليها من خلال آراء موظفي مديرية بريد الجزائر قائمة نجد أن المؤسسة عمدت إلى استخدام التقنيات الحديثة بصورة أولى لسهولة تقديم الخدمات في شكلها الجديد من خلال التقنيات الرقمية المناسبة لذلك لأن هذا الإستخدام التقني يغطي عجز الخدمات التقليدية كما يساهم في تسريع إنجاز الخدمة و ربح الوقت و الجهد.

■ **السؤال السادس:** كموظف في مديرية بريد الجزائر قائمة هل ترى أن هذه الخدمات قد مكنت من ؟، (نتيجة لإستطلاع آراء أفراد العينة حول مدى تمكن الخدمات من تحقيق مجموعة من المزايا التي تساهم بدورها في نجاحها و نجاح المؤسسة تحصلنا على إجابات من أفراد العينة مُثلت نتائجها في جدول تم الحصول على بياناته عن طريق البرنامج الإحصائي و تم توضيح هذه النتائج فيما يلي):

الجدول رقم (12): يبين مدى تمكن الخدمات الرقمية من تحقيق مجموعة

من المزايا

النسبة المئوية%	التكرار	المزايا التي تحققها الخدمات الرقمية
47.6%	10	تحقيق النوعية والجودة
81%	17	الحيارة على ثقة الزبون أو المستفيد
42.9%	9	المرونة في الخدمات

عند تحليلنا لنتائج البيانات الإحصائية المتعلقة بمدى تمكن الخدمات من تحقيق مجموعة من المزايا ظهرت لنا النتائج التالية : أن نسبة 81% تبين أن الخدمات التي تُعنى المؤسسة بتقديمها مكنت من الحيارة على ثقة الزبون و هذه الميزة تساهم بصوره مباشرة في كسب المؤسسة مكانة مهمه بين باقي المؤسسات، أما نسبة 47.6% من أفراد الدراسة ترى أن الخدمات التي يتم تقديمها بمديرية بريد الجزائر قائمة مكنت من تحقيق النوعية و الجودة اللذين بدورهما ساهما في خلق قيمة مضافة أدت بدورها إلى زيادة القدرة على نجاح أهداف المؤسسة و القائمة في أساسها على تقديم الخدمة المناسبة بالطريقة المناسبة، في حين نجد أن نسبة 42.9% من المستجوبين أقرت بأن الخدمات المقدمة على مستوى مديرية بريد الجزائر بقالمه مكنت من تحقيق المرونة بإعتبار أن هذه الخدمات الرقمية بحته يُعتمد في تقديمها على تجهيزات رقمية حديثة سهلة الإستخدام.

و حسب نتائج تحليل البيانات الإحصائية يتبين لنا أن الخدمات التي تقدمها المؤسسة مكنت من كسب ثقة الزبائن التي تعتبر أهم هدف تسعى إليه المؤسسة و تعمل جاهدة لتحقيقه من خلال مواكبتها للتطورات التكنولوجية و إستخدام أحدث التقنيات لأجل تقديم خدمة ترقى للمستوى المطلوب يرضى عنها الزبون و يمنح المؤسسة ثقته، التي بدورها تساعد المؤسسة في حيارة المكانة المناسبة بين مثيلاتها من المؤسسات الأخرى.

3-2-4- عرض و تحليل بيانات المحور الثاني : إستراتيجية التحول الرقمي المتبعة بالمؤسسة و طريقة إعدادها، (يتضمن هذا المحور الإستراتيجية التي تتبعها مؤسسة بريد الجزائر-قالمة-، و أهم الخطوات التي إعتمدها في صياغتها، و لقد تضمن هذا المحور سبعة (07) من النوع المغلق).

■ **السؤال الأول:** إلى ما تسعى مديرية بريد الجزائر قالمة من خلال التحول الرقمي ؟، (في إطار

معرفة ما تسعى إليه مديرية بريد الجزائر قالمة من خلال تطبيقها لعملية التحول الرقمي، قمنا

بإستطلاع آراء موظفي المؤسسة و لتوضيح ذلك تم ترتيبها و تبويبها في الجدول التالي):

الجدول رقم(13): يبين الهدف الذي يسعى إليه الموظفون جراء توظيف التقنيات الحديثة

النسبة المئوية%	التكرار	الهدف من إستخدام التقنيات الحديثة
63.6%	14	إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي ككل
9.1%	2	كسب مكانة بين المنافسين
90.9%	20	الإستثمار في التقنيات الحديثة

إنطلاقا من قراءة البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول السابق و تحليلها ثم التوصل إلى أن مديرية بريد الجزائر قالمة تسعى من خلال التحول الرقمي إلى الإستثمار في التقنيات الحديثة حيث قدرت نسبة 90.9% كأعلى نسبة يعني ذلك أن المؤسسة تطبق التحول الرقمي من أجل الإستثمار في التقنيات الحديثة و الإستفادة من مزاياها التي تساعد في تحسين طريقة تقديم الخدمات و تسريع الحصول عليها من طرف الزبائن، أما نسبة 63.6% من أفراد عينة الدراسة أقرت بأن مديرية بريد الجزائر قالمة تسعى من خلال التحول الرقمي إلى إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي ككل أي أنها ترى أن التحول الرقمي يساهم في إحداث تغيير جذري على مستوى المؤسسة تنظيمياً عملياً و تقنياً، كما تم التوصل إلى أن مديرية بريد الجزائر قالمة تطبق التحول الرقمي من أجل كسب مكانة بين المنافسين و ذلك لما يقتضيه الوضع الراهن للمؤسسات و ما يفرضه التطور التكنولوجي الذي أدى إلى ضرورة تطبيق التحول الرقمي في إطار تحقيقها لأهدافها و محاولتها لحيازة لقب المؤسسة الأفضل و قد كانت نسبة أفراد عينة الدراسة الذين أكدوا على هذا 9.1%، و عليه نقول أنه يمكننا وصف مؤسسة ما بأنها تمتلك ميزة تنافسية عندما تنجح في جذب عدد أكبر من الزبائن و من خلال قدرتها على إضافة قيمة إلى منتجاتها و خدماتها أو تقليل تكاليفها بفعالية أكبر من منافسيها الذين ينتمون إلى نفس قطاع الأعمال.

يتوضح لنا من خلال النتائج التي تتعلق بإجابات أفراد العينة حول تطبيق مديرية بريد الجزائر قالمة و سعيها من خلاله إلى الإستثمار في التقنيات الحديثة كونها أصبحت ضرورة على المؤسسة توفيرها و

الإستفادة منها لتقديم خدماتها بإعتبارها أهم مظهر من مظاهر التكنولوجيا، و أيضا طبقت المؤسسة التحول الرقمي لأنه يحدث التغيير الجذري على مستوى الهيكل التنظيمي ككل من أمور تنظيمية، تكنولوجيا و توفير أجهزة تقنية حديثة من طريقه تقديم الخدمة و التعريف بها و الترويج لها، و أوضحت النتائج أيضاً أن المؤسسة تسعى لكسب مكانة بين منافسها بناءً على تطبيقها للتحول الرقمي، بنسبة ضئيلة جدا وهذا يرجع الى قلة المنافسين الذين يعملون في نفس المجال.

■ **السؤال الثاني :** حسب رأيك أي نوع من هذه الإستراتيجيات ترى بأنها أكثر توافقاً مع إستراتيجية المؤسسة ؟، (لإستطلاع آراء الموظفين حول نوع الإستراتيجية التي تتوافق مع إستراتيجية المؤسسة قمنا بتوضيحها من خلال الجدول الموالي):

الجدول رقم (14) : يبين أنواع الإستراتيجيات الأكثر اعتماداً بريد وحدة قائمة

النسبة المئوية%	التكرار	الإستراتيجية المعتمدة بريد قائمة
18.2%	4	إستراتيجية الإستجابة للمنافسة
81.8%	18	إستراتيجية التكيف التكنولوجي
36.4%	8	إستراتيجية الإستجابة للتغيرات البيئية

من خلال الجدول و الدائرة النسبية أعلاه يتبين لنا أن آراء الموظفين المستجوبين حول الاستراتيجية الأكثر توافقاً مع إستراتيجيات المؤسسة هي استراتيجية التكيف التكنولوجي حيث بلغت نسبتها 81,8%، ثم تلتها إستراتيجية الإستجابة للتغيرات البيئية بنسبة بلغت 36,4% تلتها في الأخير إستراتيجية الإستجابة للمنافسة بنسبة 18.2%.

و هذا ما يقودنا إلى القول أن مؤسسة بريد الجزائر قائمة لها إستراتيجية واضحة المعالم تسيير عليها تماشياً مع التغييرات و التطورات الحاصلة حيث فرض عليها هذا التغيير التوجه إلى إدماج الرقمنة في مختلف خدماتها و معاملاتها و ذلك بإستخدام مختلف التقنيات الحديثة، و عليه نجد أن إستراتيجية التكيف التكنولوجي تعتبر الأكثر توافقاً معها، كونها تقوم على إقتناء كل المعدات و الأدوات الرقمية الحديثة و بهذا تكون هناك مواكبة مستمرة لمختلف الإصدارات، ثم تأتي بعدها إستراتيجية الإستجابة للتغيرات البيئية، كخيار ثاني أمام المؤسسة لكن هذا النوع يكون نتيجة جملة من العوامل المحيطة التي تدفع بالمؤسسة إلى التغيير مثلاً جائحة كورونا دفعت إلى توجه الكثير من المؤسسات لتأتي أمام المؤسسة خيار ثلاث إستراتيجية الإستجابة للمنافسة و ذلك لكي تتمكن من كسب مكانة بين المؤسسات الأخرى و تحقق إستمراريتها.

■ **السؤال الثالث :** فيما تتمثل بنود أو مبادئ هذه الإستراتيجية ؟، (لمعرفة توجهات أفراد العينة حول أهم البنود التي تعتمد عليها المؤسسة للمضي قدما نحو التحول الرقمي قمنا توضيح هذه النتائج في الجدول الموالي):

الجدول رقم(15) : يبين مبادئ إستراتيجية التحول الرقمي بمديرية

بريد الجزائر-قائمة-

النسبة المئوية%	التكرار	مبادئ إستراتيجية التحول الرقمي
90.9%	20	خلق رؤية للتحول الرقمي بالمؤسسة
22.7%	5	تقييم قدرة التحول الرقمي بالمؤسسة
63.6%	14	تنفيذ خارطة التحول الرقمي بالمؤسسة

في إطار تحليل البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه حول البنود الخاصة بالإستراتيجية فقد إتضح أن البند الذي يقول أن الإستراتيجية حُددت من أجل تقييم قدرة التحول الرقمي ثم الإتفاق عليه بنسبه 22.7% من أفراد عينه الدراسة أما فيما يخص البند الذي يتمحور حول كون أن الإستراتيجية المسطرة من طرف المؤسسة هدفها تنفيذ خارطة التحول الرقمي بالمؤسسة فقد أكدت عليه نسبة 63.6% من أفراد عينه الدراسة أي أن المؤسسة تقوم بوضع إستراتيجية تنفذ من خلالها خارطة التحول الرقمي بناءً على تحديد أهم المتطلبات المادية و البشرية اللازمة لتحقيق ذلك و نسبة 90.9% من أفراد عينه الدراسة ترى أن الاستراتيجية تركز أساساً على خلق رؤية جديدة للتحول الرقمي و العمل على تطبيقه على المستوى الداخلي و الخارجي للمؤسسة.

بناءً على النتائج التحليلية المتعلقة بالبيانات الإحصائية نجد أن أهم البنود التي تقوم عليها الإستراتيجية بمديرية بريد الجزائر قائمة حسب أفراد عينة الدراسة هو خلق رؤيه واضحه للتحول الرقمي في أرض الواقع إنطلاقاً من توحيد فكرة الإدارة العليا و الموظفين حول ضرورة تطبيقه وصولاً إلى توفير التجهيزات التقنية الملائمة مع تخصيص فريق العمل المؤهل لنجاح العملية بالمؤسسة.

■ **السؤال الرابع :** هل تجتمع الإدارة العليا بكل الموظفين و رؤساء المصالح لمناقشة الإستراتيجية الرقمية المراد تبنيها ؟، (لتقصي توجهات أفراد عينة الدراسة حول موضوع إجتماع الإدارة العليا بكل الموظفين و رؤساء المصالح من أجل مناقشة الإستراتيجية الرقمية التي تريد المؤسسة تبنيها تحصلنا على إجابات تم تمثيلها في الجدول الموالي):

الجدول رقم (16) : يبين ما إذا كانت الإدارة العليا تجتمع بالموظفين ورؤساء المصالح لمناقشة

الإستراتيجية

النسبة المئوية%	التكرار	الإحتمالات
68.2%	15	مو افق
18.2%	4	محايد
13.6%	3	غير مو افق
100 %	22	المجموع

إنطلاقا من البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول و الشكلين السابقين و التي تتعلق بإجتماع الإدارة العليا بكل الموظفين و رؤساء المصالح لتناقش معهم الإستراتيجية التي سيتم تبنيها أظهرت لنا النتائج الإحصائية بأن نسبة 66.2% من أفراد عينة الدراسة توافق بالإيجاب و تؤكد بأن الإدارة العليا تقوم بعقد إجتماع يتم فيه مناقشة الإستراتيجية الرقمية المسطرة من طرف المؤسسة في إطار تطبيق التحول الرقمي بحضور كل الموظفين مع تسليط الضوء على أهم النقاط الأساسية الواجب أخذها بعين الإعتبار.

أما أفراد العينة الذين كانت نسبتهم 18.2% أبدوا رأيهم بالموافقة السلبية حول الموضوع و حسب ما هو موضح أن المؤسسة لا تقوم ببرمجة إجتماع تحضر فيه الإدارة العليا مع كل الموظفين و تتناقش معهم حول الإستراتيجية المراد تبنيها و أهم و بنودها الأساسية، بل تكتفي ببعض الأفراد الموظفين فقط كل حسب رتبهم و تخصصاتهم و باقي الموظفين يتم إعلامهم التفاصيل المهمة التي أكد الإجتماع على ضرورة تطبيقها.

أما بخصوص أفراد العينة الذين كانت نسبتهم 13.6% فقد فضلوا التكتم و الحياد حول هذا الموضوع و إختاروا الإحتفاظ برأيهم و عدم إبداءه و هذا ربما راجع إلى عدم إدراكهم أو معرفتهم. من خلال النتائج الإحصائية التي تبين إجتماع الإدارة العليا بالموظفين و رؤساء المصالح نستطيع من خلالها الجزم أن الإدارة العليا قبل البدء في أي إجتماع تعلم رؤساء المصالح و كل الموظفين لمناقشة الإستراتيجية الرقمية التي بصدد المؤسسة تبنيها و محاولة الوقوف عند كل مرحلة مع التقييم المستمر لها حتى تضمن تنفيذها.

■ **السؤال الخامس:** إطلاع الإدارة العليا على الخطوط العريضة للرؤية الرقمية ؟، (لتحديد توجهات أفراد عينة الدراسة حول مدى إطلاع الإدارة العليا على الخطوط العريضة للرؤية الرقمية تحصلنا على إجاباتهم حول هذا السؤال و تم تمثيلها من خلال الجدول الموضح وهو كالآتي):

الجدول رقم (17): يبين مدى إطلاع الإدارة العليا على الخطوط العريضة للتحول الرقمي

النسبة المئوية%	التكرار	الإحتمالات
68.2%	15	موافق
31.8%	7	محايد
0%	0	غير موافق
100%	22	المجموع

حسب البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول السابق و الذي يتمحور حول إطلاع الإدارة العليا على الخطوط العريضة للرؤية الرقمية و مدى موافقة أفراد العينة على ذلك توضح لنا أن نسبة 68.2% أبدت رأيها بالموافقة الإيجابية و أن الإدارة العليا لها دراية واسعة و إطلاع كلي على كل الأمور المتعلقة بالتحول الرقمي و مختلف التفاصيل الضرورية لتحقيقه ميدانياً.

أما باقي أفراد العينة الذين حددت نسبتهم بـ 31.8% كانت إجاباتهم محايدة، و عدم إبداءه لا إيجاباً كون أن الإدارة لها إطلاع واسع للخطوط العريضة للتحول الرقمي، و لا بالسلب و التأكيد على أن الإدارة تفتقر لذلك الإطلاع الذي يمنحها المعرفة الواسعة بضروريات التحول الرقمي و مبادئ تجسيدة ميدانياً بالمؤسسة.

و بناءً على هذا التحليل يمكن أن نستنتج أن أفراد الإدارة العليا على إطلاع بالخطوط العريضة للتحول الرقمي و على معرفة واضحة بمختلف التفاصيل اللازمة لتطبيقها.

■ **السؤال السادس:** هل تم إشراكك في عملية التخطيط للتحول الرقمي ؟، (لتقصي إجابات أفراد حول أمر إشراكهم في التخطيط للتحول الرقمي من عدمه جمعنا إجاباتهم و مثلناها في دائرة نسبية حددت نتائج هذه الأخيرة اعتماداً على البرنامج الإحصائي حيث تم تبويبها في الجدول الموالي):

الجدول رقم (18) : يبين إشراك الموظفين في عملية التخطيط للتحول الرقمي من عدمه

النسبة المئوية%	التكرار	الإحتمالات
0%	0	نعم
38.1%	8	أحياناً
61.9%	13	لا
100%	22	المجموع

من خلال تحليل البيانات الإحصائية حول إشراك الموظفين في عملية التخطيط للتحول الرقمي توضح لنا أن نسبة 61.9% من أفراد عينة الدراسة كانت إجاباتهم بـ "لا"، ثم تليها إجابة "أحياناً" بنسبة 38.1%، أما الإجابات بـ "نعم" فكانت معدومة و هذا ما نفسره بأن عملية التخطيط للتحول الرقمي الذي تقوم به مديرية بريد الجزائر لولاية قالمة يكون من طرف الإدارة العليا دون إشراك الموظفين و رؤساء المصالح للقيام بهذه العملية، و هذا ما يدل أيضا على أن عملية التخطيط و إتخاذ القرارات لتبني إستراتيجية التحول تتم بشكل مركزي لذلك لا بد من إعتداد اللأمركزية في هذه العملية كونها تُعد خطوة مهمة من خطوات التحول الرقمي الذي تسعى إليه المؤسسة، كما أن إشراك الموظفين أصبح أمراً ضرورياً بإعتبارهم أكثر إحتكاكاً بالزبائن و لقرتهم من الواقع و بالتالي فإن إشراكهم يعد عامل نجاح الإستراتيجية الرقمية، أما بالنسبة للمبحوثين الذين إجاباتهم بـ "أحياناً" يمكن القول أنه تم إشراكهم و أنهم كانوا ضمن الفريق الذي يعمل في إطار التخطيط للتحول الرقمي بالمؤسسة و وضع البنود الأساسية الواجب إحترامها و التفاصيل الضرورية المفروض توفرها.

نتيجة تحليل البيانات الإحصائية نجد أن المؤسسة عند التخطيط لوضع إستراتيجية للتحول الرقمي لم تقم بإشراك جميع الموظفين و إكتفت بنسبة محددة من الأفراد بها بناءً على مناصبهم، رتبهم و تخصصاتهم التي تخدم الموضوع و تساعد على إجراء خطة مضبوطة للتحول الرقمي.

■ السؤال السابع: هل للإستراتيجية المعتمدة دور في تحديث نشاطات و خدمات مديرية بريد الجزائر لولاية قالمة؟، (لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة حول ما إذا كانت الاستراتيجية التي يعتمد عليها بريد وحدة قالمة قد ساهمت فعلاً في تحسين و تطوير خدمات المقدمة، حيث قمنا بتحليل البيانات المتحصل عليها عن طريق جمع إجابات أفراد العينة و تم تمثيلها في الجدول التالي):

الجدول رقم (19) : يبين مدى مساهمة الإستراتيجية المعتمدة في تحسين وتطوير خدمات البريد

النسبة المئوية%	التكرار	الإحتمالات
72.7%	16	نعم
27.3%	6	نوعا ما
0%	0	لا
100 %	22	المجموع

عند تحليل النتائج الإحصائية التي تتعلق بدور الإستراتيجية التي تعتمد عليها مديرية البريد الجزائرية قالمة في تحديث نشاطاتها و خدماتها توضحت لنا نتائج تبين أن نسبة 72.7% من مجموع أفراد العينة أقرروا بأن الإستراتيجية المعتمدة ساهمت بصورة مباشرة في تحديث خدمات المؤسسة توافقاً و ما يتطلبه الوضع و تحديث النشاطات إلى نشاطات تعتمد على الطريقة الرقمية ترقى بدورها إلى المستوى المطلوب، و نسبة 27.3% ترى بأن الإستراتيجية المطبقة تفتقر لنوع من التأثير و أنها عاجزة نوعا ما على تطوير النشاطات و جعلها ترقى إلى ما تصبو إليه، و بالتالي كان لابد من تسليط الضوء على هاذين الإحتمالين لأنهما أساس نجاح الإستراتيجية و من ثمة نجاح عملية التحول الرقمي.

نستنتج من خلال هذا التحليل أن الإستراتيجية الرقمية التي تعتمد عليها مديرية بريد الجزائر قالمة لها دور فعال في تحديث نشاطاتها وفقاً للمتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية و أن تطوير الخدمات و طريقة تقديمها يساعد على تبني و تجسيد تحول رقمي ناجح بالمؤسسة إعتقاداً على إستراتيجية واضحة المعالم.

4-2-4- عرض و تحليل بيانات المحور الثالث: أثر إستراتيجية التحول الرقمي على خدمات مؤسسة بريد الجزائر-قالمة-، (يتضمن هذا المحور إستراتيجية التحول الرقمي و مدة تأثيرها على جودة خدمات المؤسسة بناءً على استخدام التقنيات الحديثة، و لقد إحتوى هذا المحور على ستة (06) تتباين بين الأسئلة المغلقة و المفتوحة).

▪ **السؤال الأول: هل استخدام التقنيات الرقمية الحديثة في تقديم خدمات بريد الجزائر قالمة أدى إلى ؟**، (في إطار معرفة النتيجة التي توصلت إليها مديرية بريد الجزائر قالمة من خلال استخدامها للتقنيات الحديثة تقصينا توجهات أفراد عينة الدراسة حول الموضوع و تم تمثيل إجاباتهم في مدرج تكراري يوضح آراءهم و تم تبويبها في الجدول الإحصائي الموالي):

الجدول رقم (20) : بين أهمية استخدام التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات بريد وحدة قائمة

النسبة المئوية%	التكرار	أهمية استخدام التقنيات الحديثة
68.2%	15	تقليل الأخطاء في العمل
54.5%	12	سرعة الإستجابة
72.2%	16	إستقطاب عدد أكبر من الزبائن
68.2%	15	تخفيف الضغط على الموظفين

تم تحليل البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول و الشكل أعلاه و تبين لنا أن نسبة 72.7% من أفراد عينة الدراسة توصلوا إلى أن المؤسسة بإستخدامها للتقنيات الحديثة إستفادت من إستقطاب عدد أكبر من الزبائن، و هذا يدل على الإنتشار الواسع الذي حضيت به المؤسسة، في حين أن نسبة 68.2% من أفراد عينة الدراسة أقرروا بأن إستخدام المؤسسة للتقنيات الحديثة في تقديمها للخدمات نتج عنه تخفيف الضغط على الموظفين، مع تقليل الأخطاء في العمل، أي أن هذه التقنيات ساهمت في تقليل الجهد العضلي و الفكري و أيضاً تقليل الأخطاء المتعلقة بالعمل نتيجة التعب المفرط، أما نسبة 54.5% من أفراد عينة الدراسة أجمعوا على أن إستخدام المؤسسة للتقنيات الحديثة في تقديم الخدمات أدى إلى تسريع إستجابة الموظف لطلب الزبون أي أنها ساهمت في تسريع إنجاز المعاملات و تقديم الخدمات في الوقت و المكان المناسبين.

نستنتج من خلال تحليل نتائج البيانات الإحصائية أن إستخدام المؤسسة للتقنيات الحديثة نتج عنه إمتيازات كثيرة ساعدتها على إستقطاب أكبر عدد من الزبائن، كما ساعدتها في تحقيق الإنتشار على المستوى المحلي و الإقليمي، مع كسب مكانة مهمة بين باقي المؤسسات ذات الطابع نفسه و ذلك بتجسيدها لمظاهر التحول الرقمي على أكمل وجه.

■ السؤال الثاني: الخدمات المقدمة من طرف موظفي مديرية بريد الجزائر تساهم في ؟، (نحاول

من خلال هذا السؤال معرفة توجهات أفراد عينة الدراسة حول الخدمات التي تقدم على مستوى مديرية بريد قائمة من جهة، و محاولة معرفة توجهات الزبائن وفقا لإحتياجاتهم و متطلباتهم من جهة أخرى، حيث تم جمع إجابات أفراد العينة من أجل تحليلها و لتوضيحها تم تمثيلها من خلال الجدول التي إستقتت بياناته إعتقاداً على البرنامج الإحصائي إكسل و هو كما يلي):

الجدول رقم (21) : يبين أثر خدمات بريد وحدة قائمة على الموظفين

النسبة المئوية%	التكرار	أثر خدمات بريد وحدة قائمة على الموظفين
90.9%	20	القدرة على إرضاء الزبائن
63.6%	14	زيادة القدرة على حل المشاكل
18.2%	4	القدرة على إتخاذ القرارات
59.1%	13	توفير المعلومات للزبائن

إنطلاقاً من تحليل البيانات الإحصائية عن آراء أفراد العينة حول الخدمات التي تقدمها مديرية بريد الجزائر قائمة، و فيما تساهم هذه الخدمات، و كما هو ملاحظ نجد أن المؤسسة تقوم بتقديم خدمات تساهم في زيادة القدرة على إرضاء العملاء أي أنها تصب كل إهتمامها و تركيزها بشكل دائم و متكرر على هؤلاء بغية الحصول على رضاهم التام، و جاءت كأعلى نسبة بـ 90.9% كونها تعتبر من الضروريات الأساسية التي تسعى كل مؤسسة لتحقيقها، إضافة إلى أن مديرية بريد الجزائر قائمة تقدم خدمات تساهم في القدرة على حل المشاكل حيث يتبين لنا أنها من أهم النقاط الأساسية التي تعمل على تحقيقها كونها تضع زبائنها محل إهتمامها و كانت بنسبة 63.6%، ، كما نجد كذلك أن هذه الخدمات قد ساهمت بصورة فعلية في توفير المعلومات اللازمة لزبائنها بنسبة 59.1% و في ذلك دلالة على أن مقدم الخدمة يوفر كل ما يحتاجه الزبون من معلومات و توجيهات لتسهيل تعرفه عليها كما إتضح لنا نتائج تبين أن الخدمات المقدمة على مستوى المؤسسة تساهم في القدرة على إتخاذ القرارات حيث قدرت بنسبة 18.2% أي أن الخدمات المقدمة تساعد على إتخاذ القرارات الصحيحة و المناسبة في الموضع المناسب.

و هذا ما نفسره بأن الخدمات المقدمة من طرف موظفي بريد الجزائر قائمة، قد عملت بشكل فعال في زيادة القدرة على إرضاء الزبائن من خلال سرعة الإستجابة لطلباتهم و رغباتهم معتمدة في ذلك على مختلف الوسائل و التقنيات الحديثة، مع زيادة القدرة على حل المشاكل التي تواجه المؤسسة و موظفيها في ظل ما تفرضه التغيرات المحيطة، و ساهمت بدورها في توفير المعلومات الكافية و اللازمة لتسهيل تعرفهم و حصولهم على هذه الخدمات، لتؤدي في الأخير إلى إتخاذ قرارات تصحيحية و المناسبة لمواكبة الأداء الفعلي لإستراتيجية التحول الرقمي.

■ السؤال الثالث : هل التحول الرقمي بمديرية بريد الجزائر قائمة شكل صورة جديدة عنها لدى زبائنها ؟، (لتحديد درجة الموافقة حول تشكل صورة جديدة عن المؤسسة لدى زبائنها نتيجة تطبيقها للتحول الرقمي، لذلك كان لا بد من جمع إجابات أفراد عينة الدراسة و ترجمتها إلى نسب

في الجدول الإحصائي الموالي):

الجدول رقم (22) : يبين إنطباع الزبائن حول خدمات بريد قائمة

النسبة المئوية%	التكرار	الإحتمالات
77.3%	17	موافق
22.7%	5	محايد
0%	0	غير موافق
100%	22	المجموع

نستنبط من الجدول أعلاه بأن أكثر من أفراد العينة و بما نسبته 77.3% يؤكدون أن الزبائن قد تشكلت لديهم صورة جديدة عن المؤسسة و خدماتها نتيجة توظيفها لتقنيات التحول الرقمي في مختلف عملياتها، مما يجعلنا نستنتج أن خطوات التحول الرقمي التي عمدت مديرية بريد قائمة إلى تبنيها قد مكنت من تطوير نماذج أعمالها و بالتالي أدت إلى سرعة إنجاز المعاملات المصرفية و هذا يتبعه تنسيق في الخدمات، سهولة الحصول عليها و التعرف على كيفية الإستفادة منها، بخلاف ما نسبته 22.7% منهم احتفظت برأيها و إختارت المحايدة و هذا راجع لأسباب شخصية غير معلنة.

و من خلال هذه البيانات نجد أن المؤسسة و من خلال تطبيق خطوة التحول الرقمي قد ساهمت في إحداث تغيير جذري في مختلف الجوانب و بإستعمال منظومة من الأجهزة التي تعمل من خلال بيئات تقنية، أنها قد نجحت في تشكيل صورة مميزة عنها لدى زبائنها و ساهمت في تغيير توجهاتهم الذهنية مشكلة بذلك إنطباع إيجابي حول خدماتها.

▪ **السؤال الرابع :** هل التحول الرقمي بمؤسسة بريد الجزائر قائمة يعمل على الإستفادة من

التجهيزات المادية المتاحة ؟

الجدول رقم (23) : يوضح إستفادة المؤسسة من التجهيزات المادية

النسبة المئوية%	التكرار	الإحتمالات
50%	11	نعم
45.5%	10	نوعا ما
4.5%	1	لا
100%	22	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة صرحوا بنسبة 50% بأن المؤسسة إستفادت من مختلف التجهيزات المادية و المتمثلة في (أجهزة الحواسيب، المعدات المتعلقة بالإعلام الآلي، البرمجيات..) بالإضافة إلى الهياكل القاعدية (البنى التحتية للمؤسسة) لتنفيذ عملية التحول الرقمي، ثم تليها نسبة 45.5% ترى بأن المؤسسة تعمل على إستغلال إمكانياتها المادية لكن ليست بالكيفية المناسبة التي تعمل على تخفيف الضغط على الموظفين و تسرع من وتيرة العمل.

■ **السؤال الخامس:** هل ساهم التحول الرقمي في جذب إيرادات إضافية لمؤسسة بريد الجزائر قائمة؟

(بغرض معرفة أهمية التحول الرقمي و مدى مساهمته في جذب إيرادات و منافع إضافية للمؤسسة حاولنا جمع إجابات أفراد عينة الدراسة حيث ترجمت إلى بيانات إحصائية وضحت في الجدول التالي):

الجدول رقم (24): يوضح مساهمة التحول الرقمي في الحصول على منافع إضافية بريد قائمة

النسبة المئوية%	التكرار	الإحتمالات
31.8%	7	نعم
45.5%	10	نوعا ما
22.7%	5	لا
100%	22	المجموع

من أجل معرفة دور التحول الرقمي و مدى مساهمته في أن يكون للمؤسسة إيرادات إضافية أظهرت لنا النتائج أن أفراد المستجوبين بنسبة 45.5% إتفقوا لا على الإثبات و لا على النفي حيث يرى أفراد العينة أن الإيرادات التي تم الإستفادة منها مقارنة بما يتوقع تحقيقه نتيجة التحول الرقمي بالمؤسسة و أنه من المفترض أن تكون هناك إيرادات إضافية كبيرة تستفيد منها المؤسسة و تساعدها في تحقيق أهدافها، أما فيما يخص النسبة المئوية من أفراد عينة الدراسة ترى أن التحول الرقمي له الفضل في إستفادة المؤسسة من إيرادات إضافية بعيداً عن إيراداتها الأساسية و كانت نسبة الأفراد الذين أكدوا على ذلك 31.8%، و هذا ما نرجعه لمنح المؤسسة لإمميزات لفائدة زبائنهم، توفير الأمن و السرية للمعلومات الشخصية، و كذا سرعة الإستجابة لطلباتهم تليها مباشرة نسبة 22.7% تنفي تماماً هذا الأمر أي أن المؤسسة لم تستفد من أية إيرادات إضافية خارج إطار إيراداتها الأساسية.

نستنتج من خلال تحليل البيانات الإحصائية السابقة أن التحول الرقمي و تطبيقه بمؤسسة بريد الجزائر قائمة ساهم في أن تكون للمؤسسة إيرادات إضافية تستفيد منها على الصعيد الداخلي و لكن هذه الإيرادات كانت بصفة قليلة مقارنة بما يتحمل و يتوقع تحقيقه نتيجة التحول الرقمي و مزاياه المتعددة.

5-2-4- عرض وتحليل بيانات المحور الرابع: صعوبات تطبيق التحول الرقمي بمؤسسة بريد الجزائر- قائمة- ، (يمثل هذا المحور الصعوبات التي تعرقل عملية تطبيق التحول الرقمي بالمؤسسة و تباينت أسئلته بين الصعوبات التنظيمية، التقنية و التكنولوجية، و تضمن هذه المحور (07) أسئلة).

■ **السؤال الأول:** هل هناك دورات تكوينية تقوم بها المؤسسة لفائدة الموظفين من أجل تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم الوظيفي؟، (لمعرفة ما إذا كانت المؤسسة تنظم دورات تكوينية لفائدة موظفيها لتساعدهم على تطوير مهاراتهم الرقمية، و بالتالي كان لابد من تحليل البيانات التي تحصلنا عليها و الموضحة في الجدول أدناه):

الجدول رقم (25): بوضوح ما إذا خضع الموظفون لدورات تكوينية

النسبة المئوية%	التكرار	الإحتمالات
100%	22	نعم
0%	0	لا
100%	22	المجموع

توضح لنا أن النسبة المستقاة من إجابات أفراد العينة لرصد عملية قيام المؤسسة بدورات تكوينية لصالح الموظفين كانت "نعم" و قدرت بـ 100% كأعلى نسبة، و هذا دليل على أن جميع موظفي المؤسسة قد خضوا لدورات تدريبية، على إختلاف صفتها سواء كانت بصفة دورية أسبوعية، شهرية، أو حتى سنوية، و هذا ما يثبت كفاءة المؤسسة و حرصها الشديد على إكساب موظفيها المهارات اللازمة توافقاً و متطلبات بيئة المؤسسة الداخلية، و كما يجزم لنا أيضاً على عدم وجود صعوبات تتعلق بتأقلم الموظفين مع البيئة الجديدة و الخدمات المستحدثة نتيجةً لتلك الدورات، سواء كانت هذه الدورات داخل أسوار المؤسسة أو خارجها من خلال الإستعانة بمكونين و مدربين ذو خبرة و كفاءة عالية، يُعتمد عليهم في تكوين الموظفين و الإطارات.

■ **السؤال الثاني:** صعوبة تعامل الموظفين مع الأجهزة التكنولوجية و التقنيات الحديثة؟، (كمحاولة منا لمعرفة الصعوبات التي تواجه الموظفين أثناء تعاملهم مع الأجهزة التكنولوجية و كل ما هو رقمي داخل المؤسسة تحصلنا على إجابات تم تمثيلها في الجدول الموالي):

الجدول رقم (26) : يوضح صعوبة تعامل الموظفين مع التقنيات الحديثة

النسبة المئوية%	التكرار	الإحتمالات
9.1%	2	نعم
54.5%	12	نوعا ما
36.4%	8	لا
100 %	22	المجموع

تشير البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن أعلى نسبة كانت 54.5% و تعلقت بالأفراد الذين يعانون من صعوبة في التعامل مع الأجهزة المستحدثة و لكن ليس بشكل كلي و إنما عندما تكون هناك أجهزة جديدة لم يتم التدريب عليها، أو برمجية مستحدثة، أو تغيير في نظام العمل الآلي ككل أما نسبة 36.4% من أفراد العينة نجد أنهم لا يواجهون صعوبة في التعامل مع الأجهزة و التقنيات التكنولوجية الحديثة، في حين نجد أن نسبة 9.1% أقرت بعدم قدرتها على إستخدام مختلف الأجهزة التكنولوجية و هذا راجع لتخصصاتهم إضافة إلى ضعف مهاراتهم الشخصية في المجال التكنولوجي و ربما إنعدام وجود فرص لتطوير قدراتهم في إنتظار فرصة تدريب و تكوين من طرف المؤسسة، بالإضافة إلى حداثة تعيينهم. و بناءً على ما سبق يمكن أن نؤكد على أن موظفي المؤسسة لا يعانون من صعوبات في التعامل مع الأجهزة و التقنيات الرقمية، لأن لديهم القدرة و المهارات الكافية التي تأهلهم للتعامل مع مختلف هذه التجهيزات، و هذا ما يؤكد على أن مؤسسة بريد الجزائر قائمة تحرص حرصاً شديداً على تكوين و تأهيل موظفيها حول إستخدام هذه التطبيقات و التقنيات، و عليه نقول أنه لا يوجد نقص بخصوص الدورات التكوينية و إنما يرجع ذلك بشكل أساسي إلى غياب التدريب المباشر للموظفين الذين تم تعيينهم حديثاً في المؤسسة و التدريب على كل ما هو جديد، و التأهيل المسبق على إستخدام الأجهزة و التقنيات الحديثة توافقاً و متطلبات الوضع الداخلي للمؤسسة.

■ السؤال الثالث : عدم قدرة الموظفين على التأقلم مع البيئة الرقمية الجديدة داخل المؤسسة ؟، (من أجل معرفة الوضع الحالي داخل المؤسسة في ظل التطورات الرقمية و متطلبات العصر التكنولوجي و مدى قدرة الموظفين على التأقلم على هذا الوضع، لابد من تحليل البيانات الإحصائية التي تحصلنا عليها من إجابات أفراد العينة و تم توضيحها في الجدول الموالي):

الجدول رقم (27): يوضح صعوبة تأقلم الموظفين مع البيئة الرقمية الجديدة

النسبة المئوية%	التكرار	الإحتمالات
9.1%	2	نعم
54.5%	12	نوعا ما
36.4%	8	لا
100 %	22	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية المتحصل عليها في الجدول أعلاه و التي تتعلق بعدم قدرة الموظفين على التأقلم مع البيئة الرقمية الجديدة داخل المؤسسة إتضح لنا أن نسبة 54.5% من أفراد العينة أقرت بوجود صعوبات نوعا ما و عجزهم هذا يرجع إلى إنعدام وجود تأهيل و تدريب مسبق على إستخدام مختلف التطبيقات و الأدوات الرقمية الأمر الذي جعلهم في حالة من التشتت و عدم القدرة على هضم الوضع و التأقلم معه و العمل بأريحية وسط وضع يختلف كليا عن وضعهم السابق، كما إتضح لنا أن نسبة 36.4% من أفراد عينة الدراسة أقرت على عدم وجود مشكلة حول تأقلمهم مع الوضع الرقمي للمؤسسة، و هذا يدل على زيادة الثقة الرقمية لديهم و أيضاً زيادة إنفتاحهم الرقمي، و سهولة تقبلهم لفكرة التغيير، و بما أن لكل قاعدة إستثناء وجدنا نسبة 9.1% من الموظفين أكدوا على أنهم يعانون من صعوبات في التأقلم مع الوضع الراهن نتيجة تمسكهم بكل ما هو تقليدي يدوي أو لعدم خضوعهم لدورات تدريبية مسبقاً.

و هذا ما يفسر بأن مؤسسة بريد الجزائر لولاية قامة تعتمد على الأجهزة الذكية و التقنيات الحديثة في تسيير مختلف النشاطات و العمليات التي تقدمها لزيائنها بالإضافة إلى إثبات أن الموظفون في المؤسسة ميدان الدراسة لا تواجههم أي صعوبة في التعامل مع الأجهزة التكنولوجية و التقنيات الحديثة لأن لديهم القدرة و المهارة الكافية التي تأهلهم للتعامل مع هذه الأجهزة، و نؤكد من كل هذا أن عدم تأقلم الموظفين مع الوضع الجديد للمؤسسة يعود أساسا إلى ذهنيات الأفراد و مدى وجود عقل إيجابي متقبل لفكرة التغيير و منفتح على كل ما هو جديد .

■ السؤال الرابع : عدم قدرة الموظفين على الترويج للخدمات المستحدثة ؟، (لمعرفة مدى مهارة الموظفين و قدرتهم على عملية الترويج للخدمات المقدمة داخل المؤسسة، و عليه سنقوم بتحليل البيانات الإحصائية التي تحصلنا عليها من أفراد العينة الذين خضعوا للدراسة و هي موضحة كما يلي):

الجدول رقم (28) : يبين عدم قدرة الموظفين على الترويج للخدمات المستحدثة

النسبة المئوية%	التكرار	الإحتمالات
40.9%	9	نعم
50%	11	نوعا ما
9.1%	2	لا
100 %	22	المجموع

من خلال تحليل البيانات الإحصائية الخاصة بالجدول و الشكل أعلاه إتضح لنا أن أعلى نسبة سُجلت بين أوساط المستجوبين تمثلت في 50% ثم تليها نسبة 40.9%، و هذا ما يفسر وجود عجز في عملية الترويج للخدمات المستحدثة يعاني منه الموظفون بمديرية بريد الجزائر قامة، و هذا ما نرجعه إلى نقص ثقافة التسويق و الإشهار و كذا نقص في الحملات الإرشادية و التوجيهية و التعريف بمزايا الخدمات المقدمة على مستوى المؤسسات الخدمتية عموماً و مؤسسة بريد الجزائر خصوصاً، على عكس المؤسسات التجارية و الصناعية فهي تولي إهتماماً كبيراً بالجانب التسويقي للمنتوج، و هذا يؤثر على عدم إدراك العديد من الشرائح لنظم هذه الخدمات و أهميتها، بينما نسبة 9.1% من مجموع أفراد العينة أكدت على قدرتها على الترويج لمختلف هذه الخدمات سواء في شكلها التقليدي أو الرقمي و يرجع ذلك نتيجة معرفتهم التامة و الجيدة بتقنيات التسويق و أيضاً عن طرق التعريف بالخدمات للعملاء و كيفية التأثير عليهم و جذبهم.

و هذا ما يفسر بأن مديرية بريد الجزائر قامة تهمل مجال التسويق و الإشهار للخدمات المقدمة في البرامج و الدورات التكوينية المبرمجة لفائدة موظفيها، و تركز على الجانب الإداري و التقني مما ينعكس ذلك سلباً على عدم وجود موظفين متخصصين في مجال التسويق و الإشهار داخل المؤسسة و بالتالي يؤثر على عدم إدراك العديد من فئات الزبائن لنظم تقديم الخدمات المستحدثة و سبل الوصول إليها.

■ **السؤال الخامس : الثقافة التنظيمية و تداعياتها تعيق عملية إستراتيجية التحول الرقمي ؟، (لمعرفة**

الثقافة الرقمي لدى الموظفين بريد وحدة قامة و مدى قدرتهم على كسر مقاومة التغيير و محاولة إيجاد موقف عقلي منفتح و إيجابي تجاه إستخدام مختلف التقنيات الحديثة و لتوضيح ذلك قمنا بتحليل البيانات الموضحة في الجدول الموالي):

الجدول رقم (29) : يبين الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة

النسبة المئوية%	التكرار	الإحتمالات
4.5%	1	نعم
86.4%	19	نوعا ما
9.1%	2	لا
100 %	22	المجموع

تشير البيانات الإحصائية المتحصل عليها في الجدول أعلاه إلى أن نسبة 86.4% من إجابات المبحوثين تؤكد على ضرورة الأخذ بالثقافة التنظيمية و تبنيها داخل المؤسسات كونها توفر لهم العديد من المبادئ التوجيهية و تملئ عليهم طريقة تصرفهم و أداءهم الوظيفي، حيث تتكون من مجموعة من القيم السائدة التي تساعد في خلق تكامل بين أجزاء المنظمة ككل، كما أنها تساهم في تذليل العديد من الصعوبات التي تصادفهم أثناء أداءهم لمختلف مهامهم و أعمالهم و بالتالي فإن عدم وجود ثقافة تنظيمية سوف يقود حتماً إلى عرقلة نجاح مبادرات إستراتيجيات التحول الرقمي، تليها 9.1% من المستجوبين الذين أقرروا بأن غياب الثقافة التنظيمية لا تأثر بشكل قطعي على فشل مبادرات التحول الرقمي بل بمجرد تبني المؤسسة لتطبيقات الرقمنة و أدواتها و إدماجها في مختلف العمليات تكون بذلك قد تمكنت من الإستفادة من العديد من مزايا و منافع التحول الرقمي، أما النسبة المتبقية فهي تشكل 4.5% فقد أقرت بالزامية وجود ثقافة تنظيمية داخل حدود المؤسسة تساعد بدورها الموظفين على التأقلم مع البيئة الرقمية الجديدة و توجه المنظمة نحو بلوغ الأهداف التي تزعم تحقيقها من خلال ثقافة سليمة، أي أن الثقافة التنظيمية الجيدة تؤدي إلى السلوك الجيد، و السلوك الجيد يصنع ثقافة جيدة تساعد على خلق سلوك أفضل، و العكس لأن عدم قدرة الموظفين على التأقلم مع الوضع الراهن و الإنفتاح على كل ما هو رقمي، هو السبب الأول و راء فشل برامج إستراتيجية التحول الرقمي بالرغم من توفر المؤسسة على بنية تحتية مكيفة بمختلف التجهيزات... الخ.

من خلال ما تم التوصل إليه يمكن القول أن الثقافة التنظيمية لا تشكل أي حاجز أمام المؤسسة لتطبيق إستراتيجية التحول الرقمي لأنها قامت بتوفير كل الموارد اللازمة للتوجه و الإنتقال من بيئة العمل التقليدية إلى البيئة الرقمية.

■ **السؤال السادس:** هل تعاني المؤسسة من قلة الإمكانيات المالية و التمويلية لتبني إستراتيجية

واضحة المعالم؟، (يهدف معرفة الميزانية المرصودة لبرامج التحول الرقمي و كذا الوقوف على

المشاكل التمويلية التي تحول دون تطبيق لإستراتيجية ناجحة للتحول الرقمي قمنا بتحليل بيانات المتحصل عليها في الجدول الموالي):

الجدول رقم (30) : يبين الصعوبات المالية في برامج التحول الرقمي

النسبة المئوية%	التكرار	الإحتمالات
13.6%	3	نعم
13.6%	3	نوعا ما
72.7%	16	لا
100 %	22	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه و المتعلقة بأراء المبحوثين حول ما إذا كانت المؤسسة تعاني من نقص في الميزانيات و المخصصات المرصودة لدعم مشاريع و برامج التحول الرقمي إتضح أن :

16 فرداً من أفراد عينة البحث أي بنسبة 72.7% أقرت بأنه توجد كفاية في الميزانية حيث أمّنت المؤسسة موارد الميزانية المطلوبة التي تسهم بدورها في توفير التجهيزات و المواد الرقمية الداعمة لتطبيق عمليات التحول الرقمي الناجح، كما تبين لنا أن 13 فرداً من أفراد عينة البحث أي بنسبة 13.6% أكدوا على أن المؤسسة تعاني ضعف في المخصصات المالية الداعمة للإبتكار و العصرية و عدم توفرها على التجهيزات الكافية و اللأزمة لإنجاح هذه العملية و هذا راجع إلى الرغبة في مواكبة متطلبات العصر و إدماج مختلف التكنولوجيات التي أفرزتها البيئة الرقمية الحديثة خاصة الإمتيازات التي تقدمها أجهزة الإعلام الآلي. كذلك نجد أن نسبة 13.6% تؤكد على أنه و بالرغم من أن المؤسسة لا تعاني من نقص في الميزانية إلا أنها لا تغطي إحتياجات المؤسسة ككل و هنا لا بد من الوقوف على هذا النقص و محاولة مراجعة الميزانية المبرمجة حرصاً على توفير كل ما تحتاج إليه المؤسسة من تجهيزات و موارد مستحدثة. و عليه نستنتج أن مؤسسة بريد الجزائر قائمة لا تواجه نقص في السيولة المالية بل لديها الميزانية التغطية الكافية لتطبيق هذه الإستراتيجية في الوقت الراهن.

3-4: تحليل نقاط البيئة الداخلية و الخارجية لمديرية بريد قائمة باستعمال مصفوفة SWOT

في ظل التطور التقني و المعرفي العالمي لا يعتبر التحول الرقمي في حد ذاته أسلوب فاعل و مضمون النتائج، إلا إذا توفرت البيئة الداعمة لتحقيق الأهداف المرجوة، كما يمكن أن تكون عملية التحول الرقمي مكلفة بدلاً من أن تكون مربحة، و لهذا السبب قد تحتاج المؤسسات و المنظمات إلى وضع و تطوير إستراتيجية شاملة للتحول الرقمي، من خلال عمليات واضحة وصولاً إلى النتيجة المرجوة، و مع ذلك تحتاج هذه الأخيرة إلى تنفيذ تحليل (SWOT) لمعرفة نقاط القوة و الضعف، الفرص و التهديدات.

و من أجل الوقوف على حيثيات الموضوع قمنا بالإعتماد على مصفوفة (SWOT) لتحليل البيئة

الداخلية و الخارجية لمديرية بريد الجزائر قائمة

الجدول رقم (31): يوضح تحليل البيئة الداخلية و الخارجية لمديرية بريد الجزائر

-ولاية قائمة-

نقاط الضعف Weaknesses	نقاط القوة Strengths
1- نقص الإطارات و المتخصصين في مجال التسويق بالمؤسسة ميدان الدراسة.	1- إمتلاك المؤسسة لطاقت بشرية مؤهلة.
2- عدم المعرفة الأساسية بتقنيات التسويق و الإشهار و كيفية وفقاً لما يخدم أهداف المؤسسة.	2- إمتلاك المؤسسة لميزانية تغطي إحتياجات المؤسسة ككل.
3- نقص الحملات الإرشادية و التوجيهية و في سلوك مقدم الخدمة و كيفية تعامله مع الزبون.	3- خبرة الموظفين الطويلة في مجال عملهم.
4- قلة الدراسات عن سلوك المستفيدين لمعرفة آرائهم و إنطباعاتهم حول الخدمات المقدمة.	4- نوعية و جودة الخدمات المستحدثة المقدمة من طرف المؤسسة.
5- عدم إشراك الموظفين في التخطيط لعملية التحول الرقمي بمديرية بريد الجزائر قائمة.	5- الخدمات المقدمة موجهة لجميع شرائح المجتمع دون تمييز.
6- إعتداد مؤسسة بريد الجزائر قائمة على الطرق و الأساليب التقليدية للترويج لخدماتها.	6- توفير برامج تكوينية لفائدة الموظفين و تحفيزهم.
7- ضعف خدمات الإتصالات على المستوى الوطني (5G ، G4).	7- العلاقة المميزة بين الإدارة و الموظفين و بين الموظفين و الزبائن.
/	8- تلبية إحتياجات الزبائن الخارجيين من خلال تلبية الإحتياجات الداخلية للموظفين.

/	9- السمعة الجيدة التي تتمتع بها مؤسسة بريد قائمة.
التحديات Threats	الفرص Opportunities
1- التطور المستمر في التقنيات الحديثة مما يتطلب ملاحقة التطورات بسرعة.	1- تشجيع التعاون و الإستثمار في التكنولوجيات الحديثة.
2- التذبذب في السيولة المالية للمؤسسة.	2- فتح باب التعاون بين المؤسسات التي تعمل في نفس نطاق البريد و المواصلات.
3- تباطؤ إستجابة الزبائن للخدمات المستحدثة المقدمة من طرف المؤسسة.	3- القيادة الجيدة و الحكمة التي تعتمد عليها بريد قائمة- القيادة الجيدة و الحكمة التي تعتمد عليها بريد قائمة.
4- إنقطاع شبكة الأنترنت و قلة تدفقها يؤدي إلى عرقلة إنجاز العديد من العمليات.	4- توجه السياسة الوطنية للدولة الجزائرية لتبني التحول الرقمي في كل القطاعات.
/	5- إنتشار حركة الربط بشبكة الأنترنت على نطاق واسع في إطار التنمية المستدامة الوطنية للدولة الجزائرية

المصدر: من إعداد الطالبات

4-4- نتائج ومقترحات الدراسة

1-4-4- النتائج على ضوء الفرضيات

من أجل كشف طبيعة العلاقة بين المتغيرين، الإستراتيجية و إستراتيجية التحول الرقمي، طرحنا أربعة (04) فرضيات أساسية، فقد كانت الدراسة مبنية على أساس كشف مدى صحة هذه الفرضيات في إطار هذه العلاقة، و خلصت نتائج الدراسة إلى ما يلي :

➤ الفرضية الأولى : تطبيق مديرية بريد الجزائر لولاية قائمة عملية التحول الرقمي في أداء وظائفها وتقديم خدماتها.

من خلال ما تم التوصل إليه و بناءً على نتائج الجداول الخاصة بالمحور الأول حول مظاهر التحول الرقمي في الخدمات المقدمة بمديرية بريد الجزائر قائمة، هي "فرضية محققة" و دليل ذلك هو ما جاء في الجداول رقم (11) و (12) حيث تؤكد نسبة 68.2% أن هناك تطبيق فعلي لعملية التحول الرقمي في الخدمات بإستخدام مختلف التقنيات الحديثة و التكنولوجية حيث يظهر هذا في إنتقالها من تقديم

الخدمات بالشكل التقليدي إلى تقديم خدمات رقمية بحتة ذات جودة و نوعية عن سابقتها و خلقت نوع من المرونة و السهولة في تقديمها، بالإضافة إلى أنها قد ساهمت إحداث تغيير في إنجاز مختلف النشاطات و المعاملات الداخلية و أصبحت تنجز بشكل آلي بعد إدماجها للوسائل الحديثة، كما تؤكد نسبة 81% أنها رفعت الضغط الذي كان على الموظفين في إنجاز وظائفهم و أصبحت لا تستغرق منهم الكثير من الوقت و الجهد الذي كان ينجز في البيئة التقليدية و مكنت من الحياة على ثقة الزبون، و من هذا نستنتج أن مديرية بريد الجزائر لولاية قائمة بعد تطبيقها لعملية التحول الرقمي في خدماتها و أداءها الوظيفي أصبحت أكثر تنوعا و تلبى مختلف أذواق الزبائن و بذلك تحقق الرضا على الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، و عليه فإن الفرضية الأولى هي فرضية محققة.

➤ الفرضية الثانية : تعتمد مديرية بريد الجزائر على إستراتيجية معينة للتحول الرقمي وفق خطوات محددة وواضحة مما ساهم في نموها و تطورها.

من خلال ما تم التوصل إليه و بناءً على نتائج المحور الخاصة بالمحور الثاني الذي تناول إستراتيجية التحول الرقمي المتبعة في مؤسسة بريد الجزائر قائمة و طريقة إعدادها، هي "فرضية محققة" حسب الجدول رقم (14) نجد أن نسبة 81.8% من المستجوبين تؤكد على أن هناك عملية تخطيط من طرف الإدارة العليا لعملية التحول الرقمي و وضع إستراتيجية تمثلت في إستراتيجية التكيف التكنولوجي و حسب الجدول رقم (15) نجد أن الإستراتيجية المعتمدة تقوم تقوم أساسا على جملة من المبادئ و البنود بدءاً بخلق رؤية للتحول الرقمي لدى الموظفين و المؤسسة ككل، بالإضافة إلى تقييم قدرة المؤسسة من خلال إحصاءها للإمكانيات المادية و البشرية و المالية و البنى التحتية التي تمتلكها لتنفيذ هذه الأخيرة، مع المرافقة و الإطلاع الدائم للإدارة العليا على حيثيات تنفيذ هذه الإستراتيجية على أرض الواقع و عليه نستنتج أن بإعتماد مديرية بريد الجزائر قائمة لإستراتيجية واضحة المعالم لتنفيذ عمليات التحول الرقمي قد ساهمت بشكل فعال في إحداث التغيير الجذري في المؤسسة بتطورها و نموها الملحوظ في كل جوانبها، و عليه فإن الفرضية الثانية هي فرضية محققة.

➤ الفرضية الثالثة : يوجد تأثير إيجابي للتحول الرقمي على الخدمات المقدمة في مديرية بريد الجزائر لولاية قائمة.

من خلال ما تم التوصل إليه و بناءً على نتائج الجداول الخاصة بالمحور الثالث المتعلق بأثر التحول الرقمي على خدمات مؤسسة بريد الجزائر قائمة، هي "فرضية محققة"، و ما يلي هو ما يبرر ذلك: حسب الجدول رقم (20) فإن نسبة 72.2% من الموظفين المبحوثين وافقت على أن استخدام التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات بمديرية بريد قائمة قد ساهمت في إستقطاب عدد الزبائن مع تقليل الأخطاء

الحديثة في تقديم الخدمات بمديرية بريد قائمة قد ساهمت في إستقطاب عدد الزبائن مع تقليل الأخطاء في العمل التي كانت تحدث كثيرا في الطريقة التقليدية، بالإضافة إلى تخفيف الضغط الذي يقع على عاتق الموظفين حيث أصبح إنجاز هذه الأعمال بسرعة و بأقل وقت وجهد ممكن مع سرعة الإستجابة لطلبات الزبائن، كما تؤكد 90.9% أن الخدمات المقدمة قد ساهمت توفير المعلومات اللازمة عن كيفية الوصول إلى هذه الخدمات و بذلك زيادة القدرة على إرضائهم و حل المشكلات التي تواجههم في الوقت الذي إزدادت فيه رغباتهم و إحتياجاتهم وفقاً لما يفرضه الوضع الراهن الخاص بإستخدام التقنيات الحديثة في الخدمات المقدمة من طرف موظفي بريد وحدة قائمة ، و من خلال الجدول رقم (23) الذي يبين إستفادة المؤسسة من التجهيزات المادية، و الجدول رقم (24) نجد أن نسبة مساهمة التحول الرقمي في الحصول على منافع إضافية ببريد قائمة، نجد أن نسبة أن 50% تؤكد على أن المؤسسة قد ساهمت في الإستفادة من مختلف التجهيزات و المعدات الرقمية و أدت إلى تلبية إحتياجاتهم المتزايدة بإستمرار، و عليه نستنتج بأن الأثر الذي أحدثه التحول الرقمي على الخدمات المقدمة بمديرية بريد قائمة كان إيجابياً حيث يظهر ذلك جلياً في نوعية الخدمات و في زيادة قدرتها على إستقطاب عدد كبير من الزبائن و محاولة إرضائهم و كسب ثقتهم التامة و من ثمة زيادة القدرة على إتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت و المكان المناسب التي تصب في صالح العامة، و عليه فإن الفرضية الثالثة فرضية محققة.

➤ الفرضية الرابعة : هناك صعوبات تحول دون تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي في مديرية

بريد الجزائر قائمة.

من خلال ما تم التوصل إليه و بناءً على نتائج الجداول الخاصة بالمحور الرابع المتعلقة بصعوبات تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي بمديرية بريد الجزائر قائمة، و بناءً على تحليل إجابات العينة الخاصة بالمحور الرابع، توضح لنا نتائج الجدول رقم (25) أنّ نسبة 100% بأن المؤسسة تقدم لفائدة موظفيها دورات تكوينية في مختلف المجالات التقنية و الإدارية لتحسن من أدائهم الوظيفي و لتكون لهم القدرة على أداء مختلف العمليات و النشاطات مما يساعد على تقديم هذه الخدمات بسرعة و فعالية في ظل تطبيق إستراتيجية ناجحة للتحول الرقمي و التي تم إستبدال بيئتها التقليدية بالبيئة الحديثة، حيث أن المؤسسة ومن خلال وضع هذه البرامج قد ساهمت في زيادة قدرتهم على التأقلم مع المتغيرات التي فرضتها عليهم البيئة الرقمية للعمل و سهولة تعاملهم مع مختلف الأجهزة الرقمية هذا من جهة، و من جانب آخر يظهر لنا أن نسبة 50% الموظفين ينقصهم تكوين في مجال التسويق و الإشهار و هذا ما ينعكس على عدم قدرتهم على التعريف بالخدمات المستحدثة و سبل الوصول إليها و ذلك بالنظر إلى أن المنتجات الخدمائية غير ملموسة بطبيعتها و قد تكون نتائجها غير واضحة، فهذا ما قد يجعل من تسويقها مهمة

صعبة لذلك لا بد من إخضاع الموظفين لدورات تدريبية و التركيز على تنمية مهاراتهم التسويقية و الإعلامية لإكسابهم المعرفة الكافية بتقنيات التسويق، و حسب الجدول رقم (29) الذي يبين الثقافة الذي يبين الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة توضح لنا أن نسبة 86.4% من المبحوثين تؤكد على إلزامية تبني ثقافة تنظيمية تساعدهم على التأقلم مع الوضع الرقمي، و نتائج الجدول رقم (30) توضح لنا أن نسبة 72.7% أن المؤسسة لا تواجه صعوبات المالية في برامج التحول الرقمي، و من هذا نستنتج بأن مديرية بريد الجزائر قالمة لا يعاني موظفوها من أي نقص في البرامج التكوينية و المالية و إنما هناك نوع من الإهمال و عدم الإهتمام بالجانب التسويقي للخدمات، و عليه فإن الفرضية الرابعة هي فرضية محققة.

2-4-4- النتائج العامة للدراسة

- طغيان العنصر الذكري على العنصر النسوي في مديرية بريد الجزائر قالمة حيث قدرت نسبتهم بـ 68.2% بالمقارنة مع نسبة الإناث التي بلغت 31.8% و هذا يدل على أن الذكور لديهم ميول و قابلية للعمل في المؤسسات المالية و في مجال البريد و البنوك على عكس الإناث.
- الموظفون بمؤسسة بريد الجزائر أصحاب مستوى عالي حيث أظهرت النتائج المتوصل إليها أن أغلب الأفراد من فئة الشباب و ذو مستوى جامعي و بما أن المستوى التعليمي يلعب دوراً هاماً لتحديد مجال فهم الأفراد فإننا لاحظنا أن وحدة بريد الجزائر قالمة تخصص مناصب التوظيف لحاملي الشهادات الجامعية مما يؤكد إدراك الإدارة العليا و المسؤولين بأهمية المستوى التعليمي للموظف.
- المركزية في إتخاذ القرارات و في عمليات التخطيط لوضع الخطط و إختيار الإستراتيجيات في مؤسسة بريد قالمة لتنفيذ عملية التحول الرقمي حيث تنحصر عملية التخطيط الإستراتيجي في الإدارة العليا دون إشراك الموظفين مما يُعد عامل يبطئ تنفيذ عملية التحول الرقمي بالمؤسسة فيما بعد.
- وجود آليات و إجراءات خاصة برقابة تنفيذ كل مراحل إستراتيجية التحول الرقمي في مؤسسة بريد الجزائر قالمة.
- يتم تقييم إستراتيجية التحول الرقمي من طرف الإدارة العليا بمديرية بريد قالمة و ذلك بتحديد نقاط القوة التي عليها أن تنمى و تطورها، و تحديد نقاط الضعف التي ينبغي معالجتها و ذلك عند قيامها بإعداد الإستراتيجية و بالتالي تحقيق إستمرارها في عصر أصبحت فيه المنافسة في أشدها و البقاء فيها للأفضل.
- تمتلك وحدة بريد قالمة إمكانيات مادية، بشرية و مالية كافية لتطبيق إستراتيجية التحول الرقمي و في إحداث تغيير شامل للمؤسسة.

- تحديث جميع العمليات و الخدمات المقدمة على مستوى مديرية بريد الجزائر قائمة و تحويلها إلى معاملات وخدمات رقمية بحثة تساهم بدورها في توفير الكثير من الوقت و الجهد و التكلفة.
- تؤثر وسائل الإتصال في تقديم الخدمات الرقمية و سير العمل في مؤسسة بريد الجزائر قائمة فبالرغم من توفرها على شبكة الأنترنت إلا أن ضعف هذه الأخيرة قد يتسبب في عدم إنجاز العديد من الأنشطة و عدم وصول الخدمة أو المعلومة في الوقت المناسب.
- مؤسسة بريد الجزائر قائمة تسعى جاهدة لأن تطور خدماتها و ذلك عن طريق إدماجها لمختلف التقنيات التكنولوجية مما يساهم في تحسين طريقة تقديم هذه الخدمات.
- يتم تعريف الزبائن على مختلف الخدمات التي تقدمها المكاتب البريدية عن طريق التجربة الخاصة و عامل الحضور الشخصي و المعايشة.
- تزود مديرية بريد الجزائر قائمة زبائنها بجملة من الخدمات المستحدثة من بينها (خدمة الموزعات الآلية، البطاقة الذهبية).
- الخدمات التي تقدمها مؤسسة بريد قائمة تلبي إحتياجاتهم بصورة كبيرة و تساعد في كسب رضاهم.
- تعمل مديرية بريد الجزائر قائمة من خلال تطبيق عمليات التحول الرقمي إلى إحداث تغيير في طريقة العمل من خلال الإستثمار في التقنيات الحديثة.
- الإستراتيجية الأكثر توافقاً مع إستراتيجية مؤسسة بريد قائمة هي إستراتيجية التكييف التكنولوجي كونها تجعل من إستثماراتها الرئيسية في التكنولوجيا تؤدي ثمارها عن طريق إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظمي ككل.
- تقوم إستراتيجية التحول الرقمي في مؤسسة بريد الجزائر على جملة من المبادئ تقوم أساساً على خلق رؤية للتحول الرقمي وصولاً إلى تنفيذها على أرض الواقع.
- الإستراتيجية المعتمدة في المؤسسة تلعب دوراً فعالاً في تحديث العديد من الأنشطة و العمليات و ذلك عن طريق الإعتماد على مختلف التقنيات الرقمية.
- توفر مؤسسة بريد الجزائر قائمة لموظفيها دورات تكوينية في مختلف المجالات حيث تساهم في تطوير قدراتهم و مهاراتهم و رفع أداءهم الوظيفي و في تحقيق النوعية و الجودة على مستوى الخدمات الرقمية المقدمة لزبائنهم.
- وجود عجز في الترويج للخدمات المستحدثة من طرف موظفي مؤسسة بريد الجزائر قائمة و هذا راجع إلى نقص الثقافة التسويقية و الترويجية من جهة و عدم قدرتهم على التواصل مع الزبائن و التعريف بالخدمة من جهة أخرى.

- الثقافة التنظيمية جد ضرورية لنجاح مبادرات إستراتيجيات التحول الرقمي، كونها تعمل على زيادة الرضا و تضمن أداء أفضل، كما أن غيابها يؤدي إلى عرقلة التحول الرقمي و صعوبة تحقيقه.
- تحتوي مدير بريد الجزائر قائمة على دعم مالي يمكنها من إقتناء مختلف المعدات و التطبيقات التكنولوجية التي تسهم في نجاح عملية التحول الرقمي.
- إعتقاد مديرية بريد الجزائر قائمة على التقنيات الرقمية في الخدمات المقدمة ساهم في إستقطاب المزيد من الزبائن.
- طريقة تقديم الخدمات بمديرية بريد قائمة أدت إلى مضاعفة القدرة على إرضاء الزبائن و حل مختلف المشكلات التي تواجههم.
- الإستغلال الأمثل لمختلف التجهيزات و الأدوات الرقمية المتاحة ساهم في نجاح تطبيق عملية التحول الرقمي.
- أظهرت النتائج أن هناك غياب تام للقوانين و التشريعات التي تضبط عمليات التحول الرقمي.

3-4-4- مقترحات الدراسة

إنطلاقاً من النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن أن نقدم بعض من المقترحات و التوصيات تتمثل في :

- إعتداد اللامركزية في إتخاذ القرارات في عمليات التخطيط داخل المؤسسة.
- تحفيز الموظفين على الإبداع و الابتكار و تطوير نماذج العمل و خدمات رقمية جديدة تساهم في تطوير و تنمية مؤسسة بريد الجزائر قائمة.
- تدعيم ثقافة الإتصال لدى الموظفين و تطوير مهاراتهم التسويقية من خلال برمجة دورات تكوينية في مجال التسويق من طرف مؤسسة بريد الجزائر قائمة.
- تدعيم و تطوير الربط بشبكة الأنترنت باعتبارها أهم وسائل الإتصال الحديثة التي يتم الإعتماد عليها كلياً في إنجاز مختلف المعاملات و تقديم الخدمات الرقمية.
- تبني اليقظة الإستراتيجية إلى جانب إستراتيجية التحول الرقمي التي تم تبنيها بمؤسسة بريد الجزائر قائمة.
- إبتكار أفكار ترويجية جديدة غير تقليدية تعتمد على التكنولوجيات الحديثة لكسب ميزة التنافس.
- إستخدام الأساليب العلمية في الرقابة لتنفيذ إستراتيجية التحول الرقمي بمؤسسة بريد الجزائر قائمة.
- القيام بخرجات ميدانية و دراسات لمجتمع المستفيدين بصفة دورية للتقرب أكثر منهم و الإطلاع

المستمر على الإحتياجات الفعلية لهم.

- تعزيز الإمكانيات المادية للمؤسسة بشكل مستمر لمواكبة التطورات و التغييرات التكنولوجية الحاصلة في العالم.
 - الإستفادة من تجارب المؤسسات التي تعمل في نفس المجال لتنفيذ إستراتيجية التحول الرقمي.
 - ضرورة توفير خطة واضحة المعالم للمدى الطويل و أخرى للمدى القصير لمعرفة النتائج التي تنعكس على تنفيذ عملية التحول الرقمي ببريد قائمة في الحاضر.
 - إشراك موظفي و رؤساء المصالح في عمليات التخطيط لوضع إستراتيجية رقمية للمؤسسة مما تساهم بشكل فعال في إنجاح عملية التحول الرقمي.
 - تفعيل آليات الرقابة عند تنفيذ مختلف مراحل إستراتيجية التحول الرقمي في المؤسسة و متابعة الإجراءات بشكل دوري.
 - سن القوانين و التشريعات التي من شأنها أن تحمي كل من خصوصية المستفيد و المؤسسة.
- 1-4-4-4- خطة عمل تتضمن إقتراحات لتنفيذ إستراتيجية التحول الرقمي بالمكاتب و مراكز المعلومات.**

إن الهدف المنشود من معرفة نوع الإستراتيجية المتبناة في مديرية بريد الجزائر قائمة، هو محاولة الوصول إلى مقارنة تتضمن الإستفادة من هذه الإستراتيجية و محاولة توظيفها سواء على مستوى المكاتب أو مراكز الأرشيف، لذلك قمنا بطرح بعض الإقتراحات التي يمكن إعتمادها و تم تمثيلها في الجدول الموالي :

الجدول رقم (32) : خطة عمل تنفيذ الإقتراحات

التوصية	آلية التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ
- صياغة إستراتيجية واضحة المعالم لتطبيق التحول الرقمي في مراكز المعلومات و الأرشيف.	- تجهيزات رقمية، تطوير البنى التحتية. - كفاءات بشرية، توفير مصادر تمويلية. - تجهيزات رقمية.	- الإدارة العليا. - تشكيل لجان. - أخصائي المعلومات و الأرشيفيين.
- ضرورة الانتقال إلى البيئة الرقمية في المؤسسات الوثائقية.	- إستغلال التقنيات و الوسائل. التكنولوجية المتاحة.	- أخصائي معلومات رقمي. - الإستعانة بموردي البرمجيات و التطبيقات الرقمية.
- خلق و وظائف و خدمات رقمية في المؤسسات الوثائقية و مراكز	- تحديد المواصفات المطلوبة في الوظائف.	- المكلفون بإدارة الموارد البشرية. - المكلفون بالدراسات.

<p>- الإدارة العليا.</p>	<p>- تحديد الخدمات الأكثر طلباً في ظل التحول الرقمي.</p>	<p>المعلومات.</p>
<p>- مراكز التكوين و التدريب التابعة للمؤسسات الوثائقية.</p>	<p>- تكثيف البرامج التكوينية في مجال التكنولوجيا.</p>	<p>- خلق أخصائي معلومات رقمي - خلق مستفيد رقمي.</p>
<p>- الإدارة العليا. - مراكز التكوين.</p>	<p>- عقد دورات و ندوات لزيادة الوعي بأهمية الإنفتاح الرقمي. - غرس الثقافة الرقمية في وجدان المكتبيين و الأرشيفيين عن طريق الحملات التحسيسية.</p>	<p>- تعزيز الثقافة الرقمية و التنظيمية داخل المؤسسات الوثائقية.</p>
<p>- الإدارة العليا. - الإستعانة بالخبراء المتخصصين في مجال التحول الرقمي.</p>	<p>- إستخدام تقنيات التحول الرقمي و توظيفها : مثل الحوسبة السحابية، أجهزة الهواتف الذكية، أنترنت الأشياء...الخ.</p>	<p>- ضرورة تطوير المهارات الرقمية للعاملين بالمؤسسات الوثائقية.</p>
<p>- الإدارة العليا. - المتخصصون التقنيون في مجال التكنولوجيا.</p>	<p>- رفع جودة خدمات الأنترنت و شبكات الإتصالات، و توسيع نقاط الربط و زيادة فعالية قوة تدفقها.</p>	<p>- العمل على زيادة فعالية و سائل الإتصال خاصة شبكة الأنترنت.</p>
<p>- المتخصصون في أمن المعلومات.</p>	<p>- تصميم برامج للحماية ضد الإختراق، التجسس و القرصنة. - وضع تطبيقات لحماية السرية و الخصوصية.</p>	<p>- ضرورة وضع برامج لحماية المعلومات الرقمية في مراكز المعلومات</p>
<p>- النصوص التشريعية الخاصة بمجال المكتبات و الأرشيف. - المسؤولين القائمين على تطبيق عملية التحول الرقمي</p>	<p>- التطبيق الفعلي للمواد و النصوص و التي تضبط خصوصية المستفيد و المؤسسة، مع الصرامة في تنفيذ العقوبات لضمان عدم ضياع الحقوق.</p>	<p>- وضع القوانين و التشريعات التي تضبط عملية التحول الرقمي داخل المؤسسات الوثائقية.</p>

المصدر: من إعداد الطالبات

- ضرورة توجه مراكز المعلومات و الأرشيف إلى تصميم إستراتيجية رقمية للبناء الفوقي و ذلك بزيادة الخبرات المعرفية للمكتبيين الذين يساهمون في تحقيق أهدافها، و أيضا من خلال إشراكهم في عملية صياغة و إتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- بما أن التحول الرقمي أصبح ضروري في المؤسسات و خاصة المؤسسات الخدمائية، فيجب تبنيه قطاع المكتبات و المعلومات لما له من عظيم الأثر و الإستفادة من ثماره.
- ينبغي زيادة الإهتمام بالبنية التحتية لمنظومة التحول الرقمي في مراكز المعلومات و الأرشيف بإعتبارها المكون الأول و الأساسي و الذي من خلاله يتم تيسير الإستفادة من التكنولوجيات الحديثة.
- السعي نحو تغيير ثقافة العاملين بقطاع المكتبات و المعلومات مما له تأثير إيجابي على نجاح تطبيق الإستراتيجية الرقمية (نشر ثقافة العمل الرقمي).
- على مراكز المعلومات و الأرشيف الإستفادة من تجارب المؤسسات الخدمائية الأخرى خاصة مديرية بريد قائمة كونها رائدة في مجال التحول الرقمي من خلال العمل على وضع إستراتيجية تتلائم مع خصوصيتها و الأهداف التي تسعى إليها.
- الإستغلال الجيد للتقنيات الحديثة في زيادة جودة و نوعية الخدمات و كذا توفير وسائل تكنولوجية من لوائح إلكترونية و غيرها داخل مراكز المعلومات، حتى تتمكن من تعريف المستفدين بخدماتها.
- توظيف التكنولوجيات الرقمية عن طريق الإستعانة بموردي البرمجيات و التطبيقات الإلكترونية و الإستفادة من الخبراء المتخصصين في مجال التحول الرقمي لجعل هذه العملية تتم بطريقة فعالة و تقود إلى تحسين و تطوير أداء المؤسسات الوثائقية.
- إقرار القوانين و التشريعات الداعمة التي تحمي حقوق المؤسسات الوثائقية من التعديات المحتملة.

خلاصة الفصل :

بعد الإنتهاء من الجانب الميداني، و بعد القيام بعملية التحليل و التفسير و كذا مناقشة الفرضيات و من خلال هذه النتائج إستنتجنا بأن مديرية بريد الجزائر قالمة، تعتمد على إستراتيجية التكيف التكنولوجي و ذلك بإدماجها للتقنيات الرقمية في مختلف أعمالها، كما حاولنا أيضا الوقوف على أهم الصعوبات و التحديات التي تواجه تطبيق عملية التحول الرقمي بالمؤسسة و من بينها :

- نقص عنصر الترويج داخل المؤسسة.

- غياب عنصر التحفيز للموظفين.

- نقص اليد العاملة و المؤهلة المتخصصة في مجال التسويق.

كما قمنا بطرح جملة من الإقتراحات حيد لو يتم الأخذ بها لأن من شأنها أن تذلل هذه الصعوبات و من بينها :

- التركيز على توظيف أصحاب الخبرة و الكفاءة و المتخصصين في مجال التسويق و الإشهار.

- تحفيز الموظفين معنوياً و مادياً و تشجيعهم على الإبتكار و الإبداع.

- وضع ومضات إشهارية لتعريف الزبائن بالخدمات الرقمية المقدمة على مستوى المكاتب البريدية.

و للإستفادة من نقاط القوة الموجودة بمديرية بريد الجزائر قالمة، و أيضاً لمعالجة النقص الموجود في المؤسسات الوثائقية قمنا بطرح جملة من الإقتراحات التي من شأنها أن تدفع هذه الأخيرة بخطوة نحو التغيير.

خاتمة

خاتمة :

مما سبق دراسته نستخلص أن تبني إستراتيجية رقمية أصبح محل إهتمام العديد من المؤسسات منها المؤسسات الخدماتية خاصة في السنوات الأخيرة و ذلك للدور الجوهري الذي تلعبه في تحسين بيئة العمل و جعلها أكثر مرونة، حيث تسعى من خلالها إلى الإستمرار و مواكبة التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجال التكنولوجيات الحديثة.

لذا حاولنا من خلال دراستنا لموضوع إستراتيجية التحول الرقمي بمديرية بريد الجزائر قائمة تسليط الضوء على أبعاد الإنتقال إلى البيئة الرقمية المعاصرة، حيث تطرقنا في البداية إلى عملية التخطيط لهذه الإستراتيجية و التي تتم بشكل مركزي كون أن الإدارة العليا هي التي تقوم بوضع الإستراتيجية التي تتوافق مع تنفيذ عملية التحول الرقمي بالإضافة إلى تحديد مبادئها و أهدافها و كذا مراحلها، كما أنها تعتمد إلى تحديد المتطلبات التي تكفل نجاح هذه العملية من موارد بشرية و مادية لازمة لتحقيق عملية التحول الرقمي داخل المؤسسة مع تفعيل آليات الرقابة و وضع إجراءات لتقييم عملية التنفيذ و التقويم إذا ما تطلب الأمر، لأن التحول الرقمي يُعد مرحلة حاسمة في الإنتقال من إنجاز المعاملات و تقديم الخدمات في شكلها التقليدي إلى تقديمها في شكل رقمي محض.

و عليه نجد أن مؤسسة بريد الجزائر لولاية قائمة قد توصلت إلى ضرورة تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي بصورة متسارعة لترقية نشاطاتها ووظائفها المقدمة، و من خلال النتائج المتحصل عليها نستطيع الجزم بأن مديرية بريد قائمة قد نجحت في إدماج تقنيات التحول الرقمي تدريجيا من أجل إنجاز معاملاتها المختلفة و تقديم خدمات رقمية ذات جودة عالية، و كذا رفع كفاءة موظفيها من خلال العمل على وضع برامج تكوينية تمس الجانب التقني، لأن نقص المهارات التقنية للأفراد العاملين بالمنظمة يعتبر عامل أساسي لا بد من مراعاته أثناء صياغة و إعداد الإستراتيجية الرقمية، و هذا ما سيعود بالفائدة على المؤسسة ككل و على الزبائن الذين كونهم المحور الأساسي الذي تدور حوله كينونة وجود المؤسسات الخدماتية كمؤسسة بريد الجزائر قائمة.

و لأنها برمئة هذه العمليات تكون المؤسسة قد إستقطبت أكبر عدد من الزبائن و نجحت في كسب ثقتهم و رضاهم الذي سعت إلى تحقيقه منذ البداية، لكن مع كل هذا لا يمكن أن ننفي عدم وجود صعوبات أو تحديات تواجه مديرية بريد الجزائر قائمة في تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي، حيث من أبرز هذه التحديات هو عدم قدرتها على الترويج و الإشهار للخدمات و كذا التعريف بها خاصة منها المستحدثة و ذلك يعود إلى غياب المتخصصين في مجال التسويق، لذا يجب الإعتماد على الأساليب الحديثة للقيام بهذه العملية بالإضافة إلى تكوين الموظفين في هذا المجال حتى تكون لهم القدرة

الكافية للتعريف بالخدمات و إعطاء صورة جديدة للمؤسسة.

✚ محددات الدراسة نحو مقترحات بحثية مستقبلية :

في الختام يمكن القول أن موضوع إستراتيجية التحول الرقمي و واقع تطبيقه بمديرية بريد قالمة قد تم التطرق إليه في جانبيه النظري و الميداني، و عليه فإننا قد توصلنا من خلاله إلى عدة نتائج إيجابية و سلبية تعود إلى العديد من الأسباب منها (الفترة الزمنية المحددة لإنجاز المذكرة، أيضاً تشابك الموضوع مع السياسة الوطنية للحكومة الجزائرية و أيضاً لحدائته... الخ) و هذا النقص الموجود في الدراسة يعد دافعا للقيام بدراسات أخرى في المستقبل تكون أكثر دقة و تعمقاً.

و في الأخير نأمل أن نكون قد وفقنا إلى حد ما في إختيارنا هذا الموضوع و عرضه بشكل يتلاءم مع الغرض الذي أنجز من أجله، و إعطاء صورة و لو موجزة حول واقع تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي في المؤسسات الخدمائية.

✚ تفتح الدراسة الحالية آفاق بحثية جديدة على النحو التالي :

- أثر التحول الرقمي على أداء العاملين في المؤسسات الخدمائية.
- رؤية تحليلية لإمكانية تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الخدمائية.
- دور المعلومات و التحول الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة.
- دور التنمية المستدامة في زيادة فعاليات التحول الرقمي.

القائمة

البيبليوغرافية

المراجع باللغة العربية

1- المعاجم والقواميس :

2- عبوي، زيد. معجم مصطلحات الإدارة العامة. عمان: كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، 2020.

2- الكتب :

3- أبو قحف، عبد السلام. الإدارة الاستراتيجية و إدارة الأزمات. القاهرة : الدار الجامعية الجديدة، 2002.4- إحسان، محمد حسن. الأسس العلمية لمناهج البحث الإجتماعي. عمان: دار الطليعة، 2000.5- بني حمدان، محمد. الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي (منهج معاصر). عمان: دار البازوري للنشر و التوزيع، 2009.6- بن مرسل، أحمد. مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الإتصال. ط3، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2002.7- الغالي، الطاهر. إستراتيجية الأعمال مدخل تطبيقي. الأردن : دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2006.8- مسعداوي، يوسف. أساسيات في إدارة المؤسسات. الجزائر: دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، 2014.9- الشاقعي أحمد، حسن، أحمد مرسي، سوزان. إجراءات البحث العلمي عامة و التربية البدنية والرياضية: (قبل-أثناء-بعد). القاهرة: دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر، 2012.10- المحمودي، علي محمد سرحان. مناهج البحث العلمي. [على الخط]. ط3، اليمن: دار الكتب، 2015، ص.95. [زيارة يوم 2022-04-29]. متاح على الرابط : <https://foulabook.com>

3- مقالات الدوريات :

11- إبراهيم، ذكرى عبد المنعم. التحديات التي تواجه الثقافة العراقية و التنمية في زمن الثقافة الرقمية:

تحليل لواقع الشباب العراقي ودورة التنموي على ضوء مفاهيم الأنثروبولوجيا الثقافية. مجلة الآداب [على

الخط]. 2016. [زيارة يوم 2022-04-14]. ع115، ص1. متاح على الرابط :

<http://search.mandumah.com/Download?file=aCkTBVl>12- بودالي، خيرة. التخطيط الإستراتيجي ودوره في التنمية المحلية : دراسة حالة مؤسسة الإسمنتبالجساسة [على الخط]. شهادة ماستر. سياسات عامة و تنمية. سعيدة : جامعة مولاي الطاهر، 2017[زيارة يوم 2022-03-20]. ص.18. متاح على الرابط : <https://pmb.univ-saida.dz/budspopac/doc>

13- شديد، مصطفى محمد علي. تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على

موظفي الإدارة العامة. مجلة كلية الإقتصاد و العلوم السياسية [على الخط]. 2019. [زيارة يوم 05-13-2022]. مج22، ع4، ص204. متاح على الرابط : <https://jpsa.journals.ekb.eg/article>

- 14- صكوشي، أحمد، مجدل، الخنساء . زيادة الأعمال الإستراتيجية كأحد تطبيقات الإدارة المعاصرة : دراسة تحليلية لنموذج زيادة الأعمال الإستراتيجية. مجلة الإدارة و التنمية للبحوث و الدراسات [على الخط]. 2019 . [زيارة يوم 2022-03-19] .مج.08، ع.1، ص.42. متاح على الرابط : <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle>
- 15- فاري، لبنى سحر.دراسة تحليلية لمحددات نجاح التحول الرقمي في الشركات. المجلة الجزائرية للإقتصاد و المالية [على الخط].2021.[زيارة يوم 2022-04-13].مج.08، ع.15، ص.35. متاح على الرابط : <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/306/12/1/171169>
- 16- حامد، شيماء، عبدالحكيم، هناء.كفايات العاملين في المكتبات الجامعية الهندسية في ظل البيئة الرقمية. مجلة مركز المستنصرية للدراسات العربية و الدولية[على الخط].2020.[زيارة يوم 2022-04-14-2022].مج.17، ع.70، ص.256. متاح على الرابط : <https://www.iasj.net/iasj/download/ba66ed67519f323b>
- 17- محمد فتحي، عبد الرحمان أحمد. إستراتيجية مقترحة لتحويل جامعة المينا إلى جامعة ذكية في ظل توجهات التحول الرقمي و النموذج الإماراتي لجامعة حمدان بن محمد الذكية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية و النفسية[على الخط].2020. [زيارة يوم 2022-04-13].مج.14، ع.6، ص.477. متاح على الرابط : https://jfst.journals.ekb.eg/article_144183
- 18- محمد، محمد الهادي. نحو بناء خارطة طريق تحول رقمي لمظمت المجتمع لإستراتيجية مصر الرقمية. المجلة المصرية للمعلومات[على الخط].2021.[زيارة يوم 2022-04-13].مج.26، ع.26، ص.4. متاح على الرابط : <https://jstc.journals.ekb.eg/article>
- 19- جار الله حمو، زهراء، مثنى، سعد ياسين.مدى مساهمة التحديات الإستراتيجية للتحول الرقمي في صعوبة رقمنة الخدمات المالية و سبل مواجهتها إستراتيجيا:دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي القطاع المصرفي العام في نينوى. مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الإقتصادية[على الخط].2021.[زيارة يوم 2022-04-24-2022].مج.17، ع.56، ص.295. متاح على الرابط : https://scholar.google.com/scholar?hl=fr&as_sdt
- 20- عزوز، محمد، لعياضي، عصام.واقع تطبيق أساليب إدارة الأزمات لدى العاملين بالمؤسسات الخدمتية. مجلة علوم الأداء الرياضي[على الخط].2021.[زيارة يوم 2022-05-12-2022].مج.13، ع.2، ص.13. متاح على الرابط : <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle>
- 21- كبير، هادية، براينيس، عبد القادر.خصائص الخدمات و أثرها على سلوك المستخدمين.[على الخط].2015.[زيارة يوم 2022-05-13].ص.335. متاح على الرابط : <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle>
- 22- الجنفاوي، خالد مخلف. التحول الرقمي للمؤسسات الوطنية وتحديات الأمن السيبراني من وجهة نظر ضباط الشرطة الأكاديميين بالكويت. المجلة العربية للآداب و الدراسات الإنسانية[على الخط].2021.

[زيارة يوم 2022-04-25].مج5،ع19،ص85.متاح على الرابط :
https://ajahs.journals.ekb.eg/article_182274.html

4- الرسائل الجامعية :

23- برحال، عبد الوهاب. علاقة إدارة المعرفة وتنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية [على الخط]. أطروحة دكتوراه. علوم التسيير. المسيلة: جامعة محمد بوضياف، 2018 [زيارة يوم 2022-03-19]. ص.22. متاح على الرابط : <http://dspace.univ-msila.dz>

24- بدأ، الزهرة. دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الإنتاجية : دراسة ميدانية في مؤسسة إيباش للأشغال العامة [على الخط]. شهادة ماستر. إدارة الأعمال. أدرار : جامعة أحمد دراية، 2018 [زيارة يوم 2022-03-20]. ص.14. متاح على الرابط : <https://dspace.univ-adrar.edu.dz>

25- بودالي، خيرة. التخطيط الإستراتيجي ودوره في التنمية المحلية : دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بالحسانية [على الخط]. شهادة ماستر. سياسات عامة و تنمية. سعيدة : جامعة مولاي الطاهر، 2017 [زيارة يوم 2022-03-20]. ص.18. متاح على الرابط :

<https://pmb.univ-saida.dz/budspopac/doc>

26- بوقلي، مروة، معمري، فلة. تكنولوجيا الإتصال و تطبيقاتها في المؤسسة الخدمانية الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي للعمال الأجراء [على الخط]. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال: إتصال و علاقات عامة: أم البواقي: جامعة العربي بن مهيدي، 2015 [زيارة يوم 2022-05-12]. ص.22. متاح على الرابط : <http://bib.univ-oeb.dz/>

27- بطاش، بختة، قوادري، كريمة. دور القائم بالعلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الخدمانية: دراسة حالة لوكالة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية [على الخط] مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الإتصال. إتصال و علاقات عامة: خميس مليانة: جامعة الجيلالي بونعامة، 2020 [زيارة يوم 2022-05-12]. ص.70. متاح على الرابط : <http://dspace.univ-km.dz/xmlui/>

28- بوديب، إيمان. مكانة العلاقات العامة في مؤسسة خدماتية: دراسة ميدانية بمديرية بريد الجزائر- ولاية جيجل [على الخط] مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع. علاقات عامة: جيجل: جامعة محمد الصديق بن يحيى، 2015 [زيارة يوم 2022-05-12]. ص.88، 89. متاح على الرابط : <http://dspace.univ-jijel.dz:8080/xmlui>

29- بوزيدي، دارين. مساهمة لإعداد إستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء : دراسة حالة مؤسسة الإنجاز [على الخط]. شهادة الماجستير. تسيير المؤسسات : باتنة : جامعة الحاج لخضر، 2005 [زيارة يوم 2022-03-22]. ص.13. متاح على الخط : <http://theses.univ-batna.dz/>

30- حمزاوي، وفاء، ربح الله، صربينة. فعالية الإدارة الرقمية في نشاط المؤسسات العمومية الخدمانية: دراسة حالة على عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز- أم البواقي [على الخط] مذكرة مكملة لنيل شهادة

- الماستر في علوم الإعلام و الإتصال. إتصال و علاقات عامة: أم البواقي: جامعة العربي بن مهيدي، 2021 [زيارة يوم 12-05-2022]. ص42. متاح على الرابط : <http://bib.univ-oeb.dz:8080/jspui/handle>
- 31- دحماني، محمد. الخدمة التسويقية: دراسة جودة الخدمة في شركة الخطوط الجوية الجزائرية [على الخط] مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. علوم المحاسبة و التسيير : فرع التسيير: الجزائر: جامعة بن يوسف بن خدة، 2008 [زيارة يوم 12-05-2022]. ص40. متاح على الرابط : <http://biblio.univ-alger.dz/jspui>
- 32- رابعي، إلياس عبد العليم، رحمان، سارة. ثقافة المؤسسة في المؤسسة الخدمائية الجزائرية [على الخط]. مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس. علوم الإعلام و الإتصال : المسيلة : جامعة محمد بوضياف، 2020 [زيارة يوم 12-05-2022]. ص. 21. متاح على الرابط : <http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/23912>
- 33- عزوز، محمد، لعياضي، عصام. واقع تطبيق أساليب إدارة الأزمات لدى العاملين بالمؤسسات الخدمائية. مجلة علوم الأداء الرياضي [على الخط]. 2021. [زيارة يوم 12-05-2022] مج13، ع2. ص13. متاح على الرابط : <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle>
- 34- فاتي، ندوة، عيشاوي، يمينة. دور التحول الرقمي للمنظمات في تقليص الفجوة الإستراتيجية: دراسة حالة إتصالات الجزائر - أدرار [على الخط] شهادة ماستر أكاديمي. إدارة الأعمال. أدرار : جامعة أحمد دراية، 2021 [زيارة يوم 25-04-2022]. ص.4. متاح على الرابط : <https://dspace.univ-adrar.edu.dz/jspui/handle>
- 35- فنوح، فريد، فنيزة، عبد الفاتح. دور الإتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة الخدمائية: دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر - ولاية جيجل - [على الخط] مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر. علوم الإعلام و الإتصال : إتصال و تسويق: جيجل: جامعة محمد الصديق بن يحيى، 2018 [زيارة يوم 12-05-2020]. ص58. متاح على الرابط : <http://dspace.univ-jijel.dz:8080/xmlui>
- 36- كلاني، صونية. مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الإقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية : دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة (2000-2005) [على الخط]. شهادة الماجستير. إقتصاد و تسيير مؤسسة : بسكرة : جامعة محمد خيضر، 2007 [زيارة يوم 22-03-2022]. ص. 19. متاح على الرابط : <http://thesis.univ-biskra.dz>
- 37- شكّال، نسرين. دور الثقافة التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية زيوشي محمد- طولقة - [على الخط] مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع: علم الإجتماع تنظيم و عمل: بسكرة: جامعة محمد خيضر، 2020 [زيارة يوم 12-05-2022]. ص71. متاح على الرابط : <http://dspace.univ-jijel.dz>
- 38- يحيواوي، إيمان. أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء المؤسسات الخدمائية: دراسة عينة من المؤسسات بولاية أم البواقي [على الخط] مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير : إدارة الأعمال:

أم البواقي: جامعة العربي بن مهيدي، 2017 [زيارة يوم 12-05-2022]. ص. متاح على الرابط : <http://bib.univ-oeb.dz:8080/jspui>

5- تقارير وأدلة :

39- بن زايد، عبد الرحمان. دليل توثيق و تحرير المراجع الببليوغرافية وفقا لمعيار ISO 690. [على الخط]. 2020. [زيارة يوم 18-06-2022]. متاح على الرابط : <https://elearning.univ-guelma.dz/mod/resource/view.php?id=18037>

40- جعفري، سميرة ربيعة. الدليل المنهجي للطلاب في إعداد البحث العلمي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2006.

6- المراسيم :

41- الأمر رقم 89/75 . المؤرخ في 30 ديسمبر 1975 . المتضمن قانون البريد والمواصلات، الجريدة الرسمية، ع 09، 29 أفريل 1976.

7- المحاضرات :

42- ضريفي، نعيمة. أنشطة تهنئة المؤسسات الخدمائية. محاضرة في مقياس الأنشطة الخدمائية (غير منشورة) جامعة باتنة 2.

8- أعمال المؤتمرات :

43- ماضي، خليل إسماعيل، أبو حجير، طارق فليح. مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية الخاصة نحو التحول الرقمي. المؤتمر الدولي الأول: في تكنولوجيا المعلومات و الأعمال [على الخط] غزة، 2020، ص. 6. زيارة يوم [14-04-2022]. متاح على الرابط : https://scholar.google.com/scholar?hl=fr&as_sdt=0%2C5&q

44- رشوان، عبد الرحمان محمد سليمان، قاسم أحمد عبد الحفيظ، زينب. دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك و جذب الإستثمارات. المؤتمر الدولي الأول: في تكنولوجيا المعلومات و الأعمال. [على الخط]. غزة: مركز البحث العلمي، 2020. [زيارة يوم 13-04-2022]. ص. 7. متاح على الرابط : https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3683715

45- المصدر، هيثم إبراهيم، نصر الله، عبد الفتاح أحمد. دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في فلسطين. المؤتمر الدولي الأول: في تكنولوجيا المعلومات و الأعمال [على الخط]. غزة: جامعة القدس المفتوحة، 2020. ص 10. [زيارة يوم 14-04-2022]. متاح على الخط : <https://deliverypdf.ssrn.com/delivery.php>

المراجع باللغة الأجنبية

1- Books :

46-Darmon,Ren y,Laroche, Michel. Marketing: Fondements et applications.paris: international conference en managemente economics et finance, 2 me  dition, 2015.

47-Kotler, Philip, Dubois Bernard. **le Marketing Management** .[On line] Paris: Publication Union , 1992, p466[Consulted On 13-05-2022].Avialabl On : <https://www.pearson.ch/>

Journals :

48-Albukhitan, Saeed. Developing Digital Transformation Strategy for Manufacturing.

Procedia Computer Science [ON LINE].2020. [CONSULTED ON 13-04-2022].v.170,p669.

Availlebl on : <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/>

49-Abdulquadri,A, Mogaji, E. Digital transformation in financial services provision: A Nigerian perspective to the adoption of chatbot. **Journal of Enterprising Communities:**

People and Places in the Global Economy[ON LINE].2021.[CONSULTED ON 14-04-

2022].avaiblebl on : <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JEC-06-2020-0126/full/html>

50-Brunetti, Federico .Digital transformation challenges:strategies emerging from a multi-stakeholder approach. **The TQM Journal**[ON LINE].2020.[CONSULTED ON 14-04-

2022].v.32,n4,p707.avaiblebl on: <https://www.emerald.com/insight/content/doi>

51-Dehnert, Maik. Sustaining the current or pursuing the new: incumbent digital transformation strategies in the financial service industry.**Business Research**[ON

LINE]2020.[CONSULTED ON 13-04-2022].v.13,n3,p1075.avaiblebl on : https://www.econstor.eu/bitstream/10419/233202/1/10.1007_s40685-020-00136-8.pdf

52-Durou, Emmanuel.**National Transformation in the Middle East:in the middle east since 1926**.[ON LINE.]CONSULTED ON 14-04-2022].avaiblebl on :

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte>

53-Huang, Jingwei. Building Intelligence in Digital Transformation. **Journal of Integrated Design and Process Science**[ON LINE].2017.[CONSULTED ON 25-04-

2022].v.21,n4,pp1,4.avaiblebl on : <https://www.researchgate.net/profile/Jingwei-Huang-7>

54-Korachi,Zineb, Bounabat,Bouchaib.General Approach for Formulating a Digital Transformation Strategy. **Journal of Computer Science**[ON

LINE.]2020.[CONSULTED ON 13-04-2022].v.16,n4,p495. Availlebl on : <https://thescipub.com/pdf/jcssp.2020.493.507.pdf>

55-Mhlungu, N.S, Chen, Peter Alkema.The underlying factors of a successful organisational digital transformation.**south African Journal of Information Management**1[ON

LINE].2019.[CONSULTED ON 13-04-2022].v21,n1,P8. Availabl on:

<https://sajim.co.za/index.php/sajim/article/view/995/1418>

56-Rassoo, Roshan, Dissanayake,D.M. DIGITAL TRANSFORMATION FOR SMALL & MEDIUM ENTERPRISES (SMES) : WITH SPECIAL FOCUS ON SRI LANKAN CONTEXT AS AN EMERGING ECONOMY.**International Journal of Business and Management Review**[ON LINE].2019.[CONSULTED ON 14-04-2022].v.7,n4,p66. available on :

<https://www.eajournals.org/wp-content/uploads/Digital-Transformation-for-Small-Medium-Enterprises-SMEs.pdf>

57-Serban,radu-Alexandru.The Impact of Big Data, Sustainability, and Digitalization on Company. **Performance.Studies In Business and Economics**[ON LINE].2017.[CONSULTED ON25-04-2022].v.12,n3,pp181,189 .available on:

[https://scholar.google.com/scholar?q=The+Impact+of+Big+Data,](https://scholar.google.com/scholar?q=The+Impact+of+Big+Data)

3- Master's Thesis :

58-Dennis,furst.**Digital Transformation Strategy in Multinational Companies : A Qualitative Analysis**[ON LINE].Master Thesis: MSc International Business & Management.Groningen: Faculty of Economics and Business of groningen,2020 [CONSULTED ON 13-04-2022].p 9. available on :

https://feb.studenttheses.ub.rug.nl/26539/1/MT_S3795446_D_Frst.pdf

4- Conferences :

59-Pelletier,C, Raymond,L. **Orchestrating the digital transformation process through a 'strategy-as-practice' lens: A revelatory case study**. Hawaii International Conference on System Sciences[ON LINE].USA: Université du Québec à Trois-Rivières,2020,p4318.[CONSULTED ON 13-04-2022]. available on :

<https://www.researchgate.net/publication/338557883>

60-Miroslava, Boneva.2018.**Challenges Related to the Digital Transformation of Business Companies**.The 6th International Conference Innovation Management :Entrepreneurship and Sustainability ,Prague ,may2018[ON LINE].Prague:Ruse Angel Kanchev.pp101,179[CONSULTED ON 17-04-2022].available on :

[https://www.researchgate.net/publication/331375032_](https://www.researchgate.net/publication/331375032)

5- Websites :

61-<https://www.poste.dz/#homepage>

الملاحق

ملحق رقم : 01

جامعة 8 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال و علم المكتبات



إستمارة إستبيان

في إطار إنجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات تخصص
إدارة المؤسسات الوثائقية و المكتبات بعنوان :

إستراتيجية التّحول الرقمي في المؤسسات الخدماتية : دراسة ميدانية بمدينة بريد الجزائر Algérie
Poste - ولاية قالمة-

إشراف :

أ. لحول وليد

إعداد الطالبات :

- تباري شيما.

- صخري إلهام.

- عقون شيما.

نضع هذا الإستبيان بين أيديكم من أجل إستطلاع آرائكم و إستقاء المعلومات التي تخدم موضوع
دراستنا. و إستكمالاً للبيانات نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة على هذا الإستبيان و ذلك بالتأشير على
الخيار المناسب ، و كلنا أمل من الإستفادة من تجربتكم، مع العلم أن هذه المعلومات لن تستخدم إلا
لغرض البحث العلمي.

شكراً على تعاونكم، تقبلوا منا فائق الإحترام و التقدير

السنة الجامعية : 2022/2021

الملحق رقم (01) : إستمارة الإستبيان

للجزء الأول : البيانات الشخصية للمبحوث

▪ الجنس:

ذكر

أنثى

▪ الفئة العمرية:

من 25-30 سنة

من 31-40 سنة

من 41-50 سنة

أكبر من 51 سنة

▪ المستوى التعليمي:

متوسط

ثانوي

جامعي

تكوين آخر:

▪ المنصب:

عون إداري

رئيس مصلحة

تقني سامي

منصب آخر:

▪ الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 20 سنة

أكثر من 20 سنة

للجزء الثاني : محاور الإستبيان

المحور الأول : مظاهر التحول الرقمي من خلال الخدمات المقدمة في مؤسسة بريد الجزائر قالمة

1- تعمل مديرية بريد الجزائر قالمة على تطوير و تقديم نماذج خدمات تلبي حاجيات زبائننا ؟

نعم نوعا ما لا

2- ما هي الخدمات التي يتم تقديمها عادة في مكاتب بريد وحدة قالمة ؟ (يمكن إختيار أكثر من جواب واحد).

- خدمة حساب البريد الجاري ccp

- البطاقة الذهبية

- الموزع الآلي للنقود D.A.B

- البريد السريع EMS

- أخرى : أذكرها

3- هل يمكن القول أن هذه الخدمات قد ساهمت بصفة فعلية في تغطية كل إحتياجات و طلبات الزبائن ؟

نعم نوعا ما لا

4- كيف يتم تعريف الزبائن على مختلف الخدمات التي يقدمها بريد الجزائر-قالمة- ؟

- عن طريق إعلانات مؤسسة البريد (الإشهار، المعارض... الخ)

- عن طريق التجربة الخاصة و المعاشة في المكاتب البريدية

- عن طريق وسائل أخرى، حدد ذلك

5- حسب رأيك التوجه إلى إستخدام التقنيات الرقمية في خدمات مديرية بريد الجزائر كان نتيجة لـ :

- عجز الخدمات التقليدية

- سهولة تقديم الخدمات للزبائن

- السرعة في الإنجاز

6- كموظف في مديرية بريد وحدة قالمة هل ترى أن هذه الخدمات قد تمكنت من :

- تحقيق النوعية و الجودة و بالتالي خلق قيمة مضافة

- الحيازة على ثقة الزبون أو المستفيد

- المرونة في الخدمات كونها خدمات رقمية بحثة

المحور الثاني : إستراتيجية التحول الرقمي المتبعة في المؤسسة و طريقة إعدادها

1- تسعى مديرية بريد الجزائر قالمة من خلال التحول الرقمي إلى :

- إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ككل

- كسب مكانة بين المنافسين

- الإستثمار في التقنيات الحديثة
- 2- حسب رأيك أي نوع من هذه الإستراتيجيات ترى بأنها أكثر توافقا مع إستراتيجية المؤسسة ؟
- إستراتيجية الإستجابة للمنافسة
- إستراتيجية التكيف التكنولوجي
- إستراتيجية الإستجابة للتغيرات البيئية
- 3- فيما تتمثل بنود أو مبادئ هذه الإستراتيجية ؟
- خلق رؤية للتحويل الرقمي بالمؤسسة
- تقييم قدرة التحويل الرقمي بالمؤسسة
- تنفيذ خارطة التحويل الرقمي بالمؤسسة
- 4- تجتمع الإدارة العليا بكل الموظفين ورؤساء المصالح لمناقشة الإستراتيجية الرقمية المراد تبنيها ؟
- موافق محايد غير موافق
- 5- إطلاع الإدارة العليا على الخطوط العريضة للرؤية الرقمية ؟
- موافق محايد غير موافق
- 6- هل تم إشراكك في عملية التخطيط للتحويل الرقمي ؟
- نعم أحيانا لا
- 7- هل للإستراتيجية المعتمدة دور في تحديث نشاطات وخدمات مديرية بريد الجزائر رقالة ؟
- نعم نوعا ما لا

المحور الثالث : أثر إستراتيجية التحويل الرقمي على خدمات مؤسسة بريد الجزائر رقالة

- 1- هل إستخدام التقنيات الرقمية في خدمات بريد الجزائر رقالة أدى إلى :
- تقليل الأخطاء في العمل
- سرعة الإستجابة
- إستقطاب عدد أكبر من الزبائن
- تخفيف الضغط على الموظفين
- 2- الخدمات المقدمة من طرف موظفي مديرية بريد الجزائر رقالة تساهم في :
- زيادة القدرة على ارضاء الزبائن
- زيادة القدرة على حل المشاكل
- القدرة على إتخاذ القرارات

- توفير المعلومات للزبائن

3- هل التحول الرقمي بمديرية بريد الجزائر شكل صورة جديدة عنها لدى زبائنها ؟

موافق محايد غير موافق

4- هل التحول الرقمي في مؤسسة بريد الجزائر قائمة يعمل على الاستفادة من التسهيلات المادية

المتاحة ؟

نعم نوعا ما لا

5- هل ساهم التحول الرقمي في جلب إيرادات إضافية لمؤسسة بريد الجزائر قائمة ؟

نعم نوعا ما لا

المحور الرابع : صعوبات تطبيق التحول الرقمي في مؤسسة بريد الجزائر قائمة

1- هل هناك دورات تكوينية ترمجها المؤسسة لفائدة الموظفين من أجل تطوير مهاراتهم التكنولوجية

لتأهيلهم للعمل في البيئة الرقمية ؟

نعم لا

2- إذا كانت الإجابة بنعم، كيف تتم هذه الدورات : بصفة دورية ، أسبوعية ، شهرية ، سنوية ، نصف

سنوية ؟

3- صعوبة تعامل الموظفين مع الأجهزة التكنولوجية والتقنيات الحديثة ؟

نعم نوعا ما لا

4- نقص المهارات التقنية للأفراد العاملين بالمؤسسة ؟

نعم نوعا ما لا

5- عدم قدرة الموظفين على الترويج للخدمات المستحدثة ؟

نعم نوعا ما لا

6- قلة الإمكانيات المالية والتمويلية تشكل صعوبة أمام المؤسسة لتبني إستراتيجية واضحة المعالم ؟

نعم نوعا ما لا

ملحق رقم : 02

جامعة 8 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية
قسم علوم الإعلام و الإتصال و علم المكتبات



دليل المقابلة

في إطار إنجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات تخصص
إدارة المؤسسات الوثائقية و المكتبات بعنوان :

إستراتيجية التّحول الرقمي في المؤسسات الخدماتية : دراسة ميدانية بمديرية بريد الجزائر Algérie
Poste -ولاية قالمة-

إشراف :
أ. لحول وليد

إعداد الطالبات :
- تباني شيماء.
- صخري إلهام.
- عقون شيماء.

في إطار التحضير لإعداد مذكرة التخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات والمعلومات تخصص
إدارة المؤسسات الوثائقية و المكتبات نرجو من سيادتكم التفاعل معنا للإجابة على أسئلة المقابلة أغراض
البحث العلمي.

السنة الجامعية : 2022/2021

الملحق رقم (02) : دليل المقابلة

1- هل إستراتيجية التحول الرقمي تم التخطيط لها من طرف الإدارة العليا ؟

.....

2- هل تعتمد مديرية بريد الجزائر رقالة على خطوات معينة لتنفيذ إستراتيجية التحول الرقمي ؟

.....

3- متى تم إدخال التحول الرقمي في خدمات مديرية بريد الجزائر رقالة ؟

.....

4- هل يشارك الموظفون في مؤسسة بريد الجزائر رقالة في عمليات التخطيط لتنفيذ عملية التحول الرقمي ؟

.....

5- ما هي الخدمات الأكثر إقبالا لدى الزبائن في المكاتب البريدية ؟

.....

6- من هم القائمون على تقديم هذه الخدمات ؟

.....

7- هل الدورات التكوينية المقدمة لفائدة الموظفين كافية لرفع أداءهم وتحسين كفاءتهم المهنية ؟

.....

8- الموظفون بمديرية بريد الجزائر لولاية رقالة لديهم القابلية لتقبل فكرة التغيير في بيئة العمل ؟

.....

9- هل توجد لدى المؤسسة أساليب خاصة للقيام بعملية التسويق و الإشهار للتعريف بالخدمات المستحدثة ؟

.....

10- هل نقص النصوص التشريعية في مجال التحول الرقمي يعيق نجاح الإستراتيجية الرقمية في مؤسسة بريد الجزائر رقالة ؟

.....

ملحق رقم : 03

The collage features the following elements:

- SERVICES en ligne**: Online services banner with a Wi-Fi icon and Arabic text "الخدمات عبر الإنترنت".
- TRACKING**: Tracking services banner with a magnifying glass over a barcode and Arabic text "تتبع البعثات و العتراك".
- الخدمات عبر الهاتف CARDLESS**: Cardless services banner with a smartphone icon.
- الذهبية**: Gold card banner with a blue card image and Arabic text "الذهبية".
- COMMANDEZ VOTRE CARTE EDAHABIA**: Order your Edahabia card banner.
- DOWNLOAD**: Download banner with a green arrow pointing down.
- RECHARGE MOBILE**: Mobile recharge banner with a smartphone icon.
- بريدي بواب ويب**: Web portal banner with a blue and yellow logo.
- idcom**: IDCOM banner with a tablet displaying the website.
- ASSURANCES ET BILLETS D'AVION**: Air insurance and tickets banner with a globe and airplane icon.

قائمة بـ 10 خدمات توفرها مؤسسة بريد الجزائر

الملحق رقم (03) : قائمة بـ 10 خدمات توفرها مؤسسة بريد الجزائر

المستخلصات

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي بمديرية بريد الجزائر قلمة و ذلك بالوقوف على حيثيات مظاهر هذا التحول، من خلال التركيز على مبادئ وضع و إعداد إستراتيجية رقمية ناجحة و أهم المراحل التي تمر بها وصولاً إلى الصعوبات التي تحول دون تطبيق هذه الأخيرة، بالإضافة إلى الوقوف على الأثر الإيجابي للتحول الرقمي و دوره في تعزيز فعالية إستراتيجية المؤسسة، حيث إعتدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي كفل لنا التغطية الشاملة للموضوع و من خلال إستهداف عينة قصدية تتكون من (22) موظف موزعين على مختلف المناصب، و لإختبار فرضيات الدراسة إستعنا بأداة الملاحظة و المقابلة و إستمارة الإستبيان الإلكتروني كأداة أساسية لجمع البيانات و من ثمة تحليلها و تفسيرها من أجل الوصول إلى نتائج نهائية دقيقة.

لقد إنبثق عن هذه الدراسة جملة من النتائج أهمها أن تطبيق مديرية بريد قلمة لإستراتيجية التحول الرقمي قد ساهم في إحداث جملة من التغييرات على مستوى الأنشطة و المعاملات المنجزة لاسيما بإدماجها للوسائل و التقنيات الحديثة و هذا ما ينعكس إيجاباً على خدماتها خاصة مع توجهها إلى عصر التميز الرقمي، ناهيك عن وجود جملة من التحديات التشريعية و كذا نقص الخبرات الوظيفية في مجال التسويق و الإشهار، و لقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النقاط منها :

- مواكبة التطور التكنولوجي بإستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في مجال تقديم الخدمات.
- التدريب و التكوين المستمر للموظفين مما يساهم في رفع الكفاءة و تحقيق الفعالية في إنجاز الأعمال.
- الإعتماد على الوسائل التكنولوجية الحديثة للقيام بعملية التسويق و الإشهار و التعريف بالخدمات.
- سن القوانين و التشريعات التي تحمي خصوصية المستفيدين و المؤسسة.

الكلمات المفتاحية :

الإستراتيجية، الرؤية، الخطة، التحول الرقمي، إستراتيجيات التحول الرقمي، المؤسسات الخدمائية، مديرية بريد قلمة، جامعة قلمة.

Abstract

This study aims to identify the reality of the application of the digital transformation strategy in the Directorate of Algiers Postal Guelma, by identifying the reasons for the manifestations of this transformation, by focusing on the principles of developing and preparing a successful digital strategy and the most important stages it passes through to reach the difficulties that prevent the application of the latter. In addition to standing on the positive impact of digital transformation and its role in enhancing the effectiveness of the organization's strategy, where we relied in our study on the analytical descriptive approach that ensured comprehensive coverage of the subject and by targeting an intentional sample consisting of (22) employees distributed in various positions, and to test The hypotheses of the study We used the observation and interview tool and the electronic questionnaire form as a basic tool for data collection and then analyzed and interpreted in order to reach accurate final results.

A number of results emerged from this study, the most important of which is that the application of the Guelma Post Directorate of the digital transformation strategy has contributed to bringing about a number of changes at the level of activities and completed transactions, especially by integrating modern means and technologies, and this is reflected positively on its services, especially with its orientation to the era of digital excellence. Not to mention the existence of a number of legislative challenges, as well as the lack of functional expertise in the field of marketing and advertising. The study concluded a number of points, including:

- Keeping pace with technological development by using modern technology in the field of service provision.
- Training and continuous training of employees, which contributes to raising efficiency and achieving effectiveness in the completion of work.
- Relying on modern technological means to carry out the process of marketing, advertising and introducing services .
- Enact laws and legislation that protect the privacy of the beneficiaries and the institution.

key words :

Strategy, vision, plan, digital transformation, digital transformation strategies, service institutions, Guelma Post Directorate, University of Guelma.