



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميله
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم التسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

تأثير الحوكمة الرقمية على السلوك التنظيمي

دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر ووحدة ميله

المشرف	اعداد الطلبة	
حمزة داودي	قرمات عبد الحليم	1
	بن مبارك الطاهر	2

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميله	الدكتور : لفيلف عبد الحق
مشرفا ومقررا	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميله	الدكتور : داودي حمزة
ممتحنا	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميله	الدكتور : بوبكر ياسين

السنة الجامعية: 2026/2025



وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ

وَالْمُؤْمِنُونَ

وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ

فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

(سورة التوبة: 105)



شكر و عرفان

الحمد لله الذي من وفقنا لإتمام هذه المذكرة بعد جهد من البحث و الإلمام نتقدم بشكرنا الخالص و جزيل
الامتنان إلى الأستاذ المشرف الدكتور

" حمزة داودي "

على جهوده القيمة وإرشاداته وتوجيهاته ومتابعته لنا في هذا البحث
ثم أقدم شكرنا لجميع الأساتذة على التسيير وإلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على منحنا شرف مناقشتهم
لنا.

و لنا الشكر و العرفان لكل من منحنا معنى أن نكون، وأهل أن نستمر و الشكر من قبل و من بعد لله
رب العالمين.





إهداء

إلى الوالدين الكريمين
الزوجة الغالية ، إلى أبنائي الأعزاء
الاخوة والاخوات وأولادهم
زملاء العمل
الأصدقاء والأحباب و الأقرباء الأساتذة الذين وقفو معنا

الطاهر



إهداء

إلى الوالدين الكريمين

الزوجة الغالية بناتي: سجاد وجنى

الاخوة والاخوات وأولادهم

زملاء العمل

الأصدقاء والأحباب والأقرباء الأساتذة الذين وقفوا معنا

عبد الحليم

ملخص

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر الحوكمة الرقمية على السلوك التنظيمي داخل بريد الجزائر، من خلال دراسة حالة وحدة ميله، باعتبار أن الحوكمة الرقمية أصبحت من أهم الآليات الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات العمومية لتحسين الأداء الإداري وتطوير الخدمات وتعزيز الشفافية والفعالية. وقد سعت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة تطبيق الحوكمة الرقمية في تحسين سلوك العاملين داخل المؤسسة من خلال تعزيز الالتزام الوظيفي، وتحسين الاتصال الإداري، وتطوير ثقافة العمل الجماعي، والرفع من مستوى الأداء الوظيفي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان وُزِعَ على عينة من موظفي مؤسسة بريد الجزائر - وحدة ميله، ثم تحليل النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوكمة الرقمية والسلوك التنظيمي، حيث ساهمت الرقمنة في تحسين سرعة تبادل المعلومات، وتسهيل الإجراءات الإدارية، وتعزيز الشفافية والانضباط داخل المؤسسة، كما ساعدت في رفع مستوى رضا الموظفين وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

كما أظهرت الدراسة أن نجاح الحوكمة الرقمية يرتبط بتوفر البنية التحتية التكنولوجية، وتكوين الموارد البشرية، ونشر الثقافة الرقمية بين العاملين، إضافة إلى ضرورة دعم الإدارة العليا لعمليات التحول الرقمي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز استخدام الأنظمة الرقمية الحديثة، وتكثيف برامج التكوين والتدريب، والعمل على تطوير بيئة تنظيمية مرنة تساهم في تحسين السلوك التنظيمي وتحقيق الكفاءة داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الرقمية، السلوك التنظيمي، الرقمنة، بريد الجزائر

Abstract:

This study aims to highlight the impact of digital governance on organizational behavior within Algeria Post through a case study of the Mila Unit. Digital governance has become one of the most important modern mechanisms adopted by public institutions to improve administrative performance, develop services, and enhance transparency and efficiency. The study sought to determine the extent to which the implementation of digital governance contributes to improving employees' behavior within by strengthening job commitment, improving administrative communication, developing a culture of teamwork, and enhancing job performance.

The study adopted the descriptive analytical approach. Data were collected through a questionnaire distributed to a sample of employees at Algeria Post – Mila Unit, and the results were analyzed using appropriate statistical methods. The study found a statistically significant relationship between the implementation of digital governance and organizational behavior. Digitalization contributed to improving the speed of information exchange, facilitating administrative procedures, enhancing transparency and discipline within the foundation, as well as increasing employee satisfaction and improving the quality of services provided to citizens.

The study also showed that the success of digital governance is linked to the availability of technological infrastructure, the training of human resources, and the spread of digital culture among employees, in addition to the support of top management for digital transformation processes. The study recommended strengthening the use of modern digital systems, intensifying training programs, and developing a flexible organizational environment that contributes to improving organizational behavior and achieving efficiency within the

Keywords: Digital Governance, Organizational Behavior, Digitalization, Algeria Post

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

الإهداء

ملخص

فهرس المحتويات

قائمة الجداول والأشكال

أ..... مقدمة

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة الرقمية

2..... تمهيد:

3..... المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول الحوكمة

3..... المطلب الأول: ماهية الحوكمة

5..... المطلب الثاني: أهمية الحوكمة وأهدافها

6..... المطلب الثالث: أبعاد وأطراف الحوكمة

8..... المطلب الرابع: معايير تطبيق الحوكمة

10..... المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي حول الحوكمة الرقمية

10..... المطلب الأول: ماهية الحوكمة الرقمية

12..... المطلب الثاني: الفرق بين الحوكمة والحوكمة الرقمية

14..... المطلب الثالث: فوائد الحوكمة الرقمية

15..... المطلب الرابع: خصائص وأهمية الحوكمة الرقمية

17..... المبحث الثالث: آليات ومتطلبات تطبيق الحوكمة الرقمية

17..... المطلب الأول: الإطار القانوني والتنظيمي للحوكمة الرقمية

18..... المطلب الثاني: البنية التحتية التكنولوجية كركيزة للحوكمة الرقمية

المطلب الثالث: الموارد البشرية والكفاءات الرقمية.....	20
المطلب الرابع: متطلبات الشفافية والأمن السيبراني في بيئة الحوكمة الرقمية	21
خلاصة الفصل:	23
الفصل الثاني: الإطار النظري للسلوك التنظيمي	
تمهيد:	25
المبحث الأول: ماهية السلوك التنظيمي.....	26
المطلب الأول: مفهوم السلوك التنظيمي	26
المطلب الثاني: أهمية السلوك التنظيمي وأهدافه	26
المطلب الثالث: خصائص السلوك التنظيمي.....	28
المبحث الثاني: أساسيات حول السلوك التنظيمي	30
المطلب الأول: مبادئ السلوك التنظيمي وعناصره	30
المطلب الثاني: مستويات السلوك التنظيمي.....	31
المطلب الثالث: محددات السلوك التنظيمي	32
المطلب الرابع: أبعاد السلوك التنظيمي	37
المبحث الثالث: علاقة الحوكمة الرقمية بالسلوك التنظيمي	39
المطلب الأول: أثر آليات الرقابة والمساءلة الرقمية على الانضباط السلوكي للعاملين	40
المطلب الثاني: دور شفافية الحوكمة الرقمية في تعزيز الثقة والولاء التنظيمي	40
المطلب الثالث: التمكين السلوكي كمتغير وسيط لنجاح الحوكمة الرقمية	41
المطلب الرابع: الآثار السلوكية السلبية الناشئة عن التطبيق غير المتوازن للحوكمة الرقمية.....	41
خلاصة الفصل:	43
الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة	
تمهيد:	45
المبحث الأول: تقديم مؤسسة بريد الجزائر	46
المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة بريد الجزائر	46

المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة بريد الجزائر	49
المطلب الثالث: تقديم وكالة ميله وهيكلاها التنظيمي	50
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.....	54
المطلب الأول: تصميم الدراسة.....	54
المطلب الثاني: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة.....	56
المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.....	57
المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها	62
المطلب الأول: تحليل المتغيرات الشخصية	62
المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محاور الدراسة	66
المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.....	76
خاتمة.....	83
قائمة المراجع	86
الملاحق	



فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول:

الرقم	الجدول	الصفحة
1	الفرق بين الحوكمة والحوكمة الرقمية	13
2	عدد الاستثمارات الموزعة على مستوى بريد الجزائر وحدة ميلة	54
3	مقياس ليكارت الخماسي	57
4	درجات مقياس ليكارت الخماسي	57
5	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لكل بعد في محور الحوكمة الرقمية	58
6	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرات محور السلوك التنظيمي	60
7	نتائج إختبار ثبات الإستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرومباخ	61
8	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	62
9	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	63
10	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	64
11	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية	64
12	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	65
13	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الأول	66
14	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الثاني	67
15	التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الثالث	68
16	التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الرابع	69

70	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الأول	17
71	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الثاني	18
72	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الثالث	19
73	التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الرابع	20
75	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية 1	21
76	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية 2	22
77	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية 3	23
78	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية 4	24
79	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	25

قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
01	يوضح الأطراف الرئيسية في الحوكمة	07
02	أهداف السلوك التنظيمي	27
03	الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر على المستوى المركزي	48
04	الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر على مستوى ولاية ميله	51

مقدمة

مقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولات جذرية متسارعة نتيجة للثورة التكنولوجية وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مما فرض على مختلف المؤسسات، سواء في القطاع العام أو الخاص، ضرورة الاستجابة لهذه التغيرات لضمان بقائها واستمراريتها وتحقيق الميزة التنافسية. وفي خضم هذا التحول الرقمي، لم يعد الانتقال نحو الرقمنة مجرد تحديث للأجهزة والمعدات، بل أصبح يتطلب إعادة هندسة شاملة للعمليات الإدارية وأساليب اتخاذ القرار، وهو ما أفرز مفهوماً حديثاً يركز على الشفافية والمساءلة والكفاءة، ألا وهو الحوكمة الرقمية. تُعد الحوكمة الرقمية أداة استراتيجية تعتمد على توظيف التقنيات الحديثة لتوجيه وضبط عمل المؤسسات، وتحسين جودة الخدمات، وتقليص البيروقراطية، وتعزيز قنوات التواصل الفعال. غير أن تطبيق هذا النمط الإداري الحديث لا يحدث في فراغ، بل يتقاطع بشكل مباشر مع العنصر البشري الذي يُعد المحرك الأساسي لأي تنظيم. وهنا يبرز دور السلوك التنظيمي بمختلف أبعاده كمتغير حاسم في إنجاح أو إفشال أي مبادرة للتغيير.

إن إدخال الحوكمة الرقمية يُحدث تغييراً ملموساً في بيئة العمل، مما ينعكس بالضرورة على سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المؤسسة. فهذا التحول يؤثر على أنماط القيادة، وشبكات الاتصال، ومستويات الرضا الوظيفي، ودرجات الانتماء والولاء التنظيمي، كما قد يولد في مراحله الأولى ظواهر سلوكية متباينة تتراوح بين التبنّي الإيجابي والمقاومة التنظيمية للتغيير.

من هذا المنطلق، تبرز الحاجة الملحة لفهم طبيعة العلاقة التفاعلية بين تبني آليات الحوكمة الرقمية والانعكاسات السلوكية المصاحبة لها في بيئة العمل. فالمؤسسات الناجحة هي تلك التي تدرك أن التكنولوجيا وحدها لا تكفي، وأن الإدارة الفعالة للسلوك التنظيمي في ظل الرقمنة هي المفتاح الحقيقي لتحقيق أهداف الحوكمة.

أولاً: إشكالية الدراسة

وبناءً على ما سبق، وفي ظل السعي لفهم أعمق لهذه الديناميكية، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على الآثار المترتبة عن دمج التكنولوجيا في آليات الحوكمة وكيفية استجابة المورد البشري لها، وهو ما يدفعنا إلى بلورة مشكلة البحث وصياغتها في الإشكالية الرئيسية التالية:

- ما مدى تأثير الحوكمة الرقمية على السلوك التنظيمي في مؤسسة بريد الجزائر وحدة ميله

من أجل تبين مختلف جوانب هذه الاشكالية يقتضي الأمر الاستعانة ببعض الاسئلة الفرعية التي تساعد على تحليل موضوع الدراسة وهي كالتالي

- ما مدى تأثير الشفافية الرقمية على السلوك التنظيمي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في بريد الجزائر - وحدة ميله؟
- ما مدى تأثير الكفاءة و الفعالية التشغيلية على السلوك التنظيمي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في بريد الجزائر - وحدة ميله؟
- ما مدى تأثير التواصل و الاتصال الرقمي على السلوك التنظيمي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في بريد الجزائر - وحدة ميله؟
- ما مدى تأثير المساءلة و الرقابة على السلوك التنظيمي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في بريد الجزائر - وحدة ميله.

ثانيا: فرضيات الدراسة

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

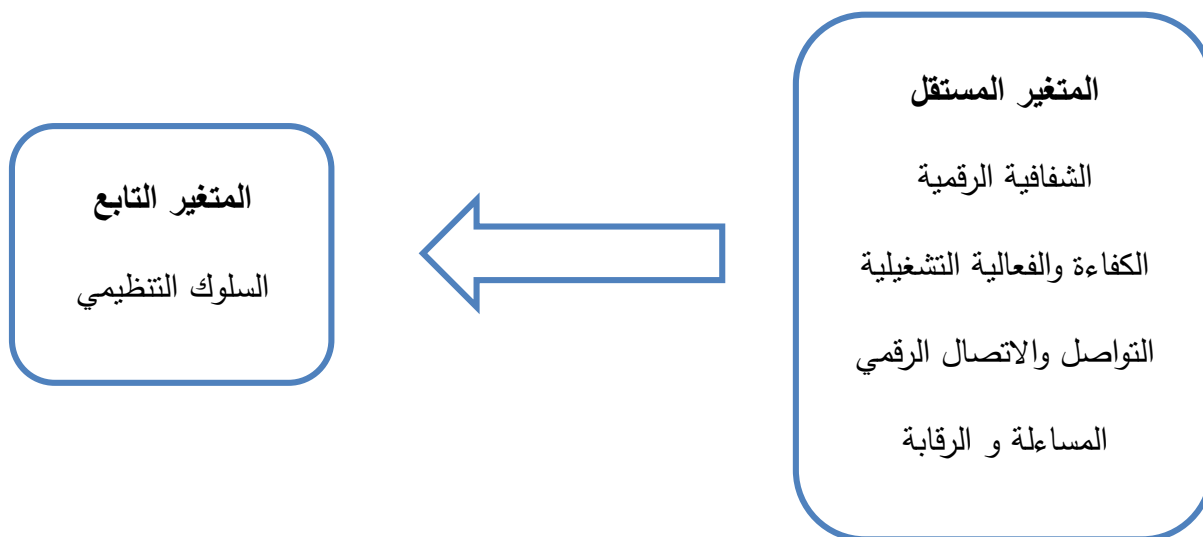
الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة الرقمية على السلوك التنظيمي لدى موظفي بريد الجزائر - وحدة ميله.

الفرضيات الفرعية

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الشفافية الرقمية والسلوك التنظيمي في بريد الجزائر - وحدة ميله؟
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الكفاءة والفعالية التشغيلية والسلوك التنظيمي في بريد الجزائر - وحدة ميله؟
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التواصل والاتصال الرقمي والسلوك التنظيمي في بريد الجزائر - وحدة ميله؟
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المساءلة والرقابة والسلوك التنظيمي في بريد الجزائر - وحدة ميله.

ثالثا: نموذج الدراسة



رابعا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في نقطتين أساسيتين:

الأهمية النظرية

- ربط التكنولوجيا بالإنسان: تجمع الدراسة بين موضوعين حديثين؛ الأول تقني تنظيمي وهو (الحكومة الرقمية)، والثاني بشري وهو (السلوك التنظيمي)، مما يثري البحوث الإدارية في الجامعة.
- إثراء المكتبة الجامعية: توفير مرجع علمي جديد يساعد الطلبة والباحثين في فهم كيف تؤثر الإدارة الإلكترونية على أداء الموظفين وسلوكهم.

الأهمية التطبيقية

- تقديم نتائج وتوصيات ميدانية لـ "وحدة ميلة" توضح لهم كيف يتقبل الموظفون أدوات الرقمنة وكيف تؤثر على ولائهم ورضاهم الوظيفي.
- تشخيص المشاكل السلوكية الناتجة عن التحول الرقمي (مثل مقاومة التغيير)، ومساعدة الإدارة على وضع حلول لإنجاح نظام الحوكمة الرقمية.

خامسا: أهداف الدراسة

- تحديد واقع الحوكمة الرقمية من خلال معرفة مستوى تطبيق أبعادها (الشفافية، الكفاءة، الاتصال، والمساءلة) داخل المؤسسة.

- تشخيص السلوك التنظيمي بالوقوف على طبيعة سلوكيات الموظفين، ومعرفة مستويات رضاهم ووظيفتهم وولائهم في ظل الرقمنة.
- تحديد مدى مساهمة الحوكمة الرقمية في توجيه وتحسين سلوك الأفراد، ورصد درجة تقبلهم أو مقاومتهم للتغيير.
- تقديم حلول ومقترحات للمسيرين تساعدهم على دمج التكنولوجيا بسلاسة وبما يضمن استجابة إيجابية من الموظفين.

سادسا: أسباب الدراسة

الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية في البحث والتعمق في مجال إدارة الموارد البشرية والأنظمة الرقمية الحديثة.
- السعي لإعداد مذكرة تخرج نوعية تساهم في تطوير الرصيد المعرفي والأكاديمي للباحث.
- الاهتمام الشخصي بمتابعة التحولات التكنولوجية ومعرفة كيف تؤثر البيئة الرقمية على نفسية وسلوك الموظفين.

الأسباب الموضوعية:

- الأهمية البالغة لموضوع الحوكمة الرقمية باعتباره توجهاً وطنياً واستراتيجياً لتحديث الإدارة في الجزائر.
- الحاجة الميدانية لمعرفة مدى نجاح المؤسسات الخدمية (مثل بريد الجزائر) في كسب رضا وولاء موظفيها أثناء عملية التحول الرقمي.
- قلة الدراسات والأبحاث العربية والأكاديمية التي تربط بين أبعاد الحوكمة الرقمية والأثر السلوكي المباشر على العنصر البشري.
- محاولة تقديم نموذج دراسة ميداني يمكن للمسيرين الاستفادة من نتائجه وتوصياته لتقليل مقاومة التغيير لدى العمال.

سابعا: صعوبة الدراسة

- طبيعة الموضوع في حد ذاته وتداخل مفهومه وتعدد استعمالاته بين عدة تخصصات، علم الاقتصاد، السياسة، القانون، الإدارة، علم الاجتماع.... إلخ، وتتباين نتائجه باختلاف القراءات والأدوات المستعملة في الدراسة
- قلة المراجع التي تناولت الموضوعين "الحوكمة الإلكترونية" و "الجماعات المحلية" وخاصة الكتب باعتبارها أكثر مصداقية عند إعداد البحوث

- صعوبة الحصول على الوثائق الإدارية المطلوبة وكذلك الموافقة على الموضوع مما يعيق ويعطل التقدم في البحث العلمي

- الصعوبات المتعلقة بالجانب الإحصائي وتحليل النتائج

ثامناً: الدراسات السابقة

تكمن أهمية استعراض البحوث والدراسات السابقة حول الموضوع في تجنب التكرار المعرفي غير المفيد فضلاً عن توجيه الباحث نحو المعالجة المختلفة وبناء تصور متكامل حول الظاهرة والمتغيرات المدروسة من أجل تقديم إضافة معرفية وعملية. وبما أن متغيري الدراسة من الحوكمة الإلكترونية والجماعات المحلية هي نتاج اجتهاد المفكرين والباحثين ،

سنقوم بعرض بعض الدراسات والبحوث التي اهتمت بالموضوعين فيما يلي:

1. الدراسات التي تناولت موضوع الحوكمة الرقمية

- دراسة (عمر حوتية وسارة دربوش، 2021) بعنوان: "الحوكمة الإلكترونية كمدخل لإصلاح الإدارة المحلية وتفعيل المشاركة الشعبية في التنمية المستدامة"، وهو مقال نُشر في "مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية" بجامعة الطارف. هدفت هذه الدراسة إلى تبيان دور الحوكمة الإلكترونية باعتبارها من الآليات الحديثة المستخدمة لدعم المشاركة الشعبية في صناعة القرار التنموي المحلي، مع إبراز طبيعة العلاقة التي تربط بين المصطلحين. وتوصل الباحثان من خلال دراستهما إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن الحوكمة الإلكترونية تُعد من أفضل المداخل لإصلاح الإدارة المحلية وتجاوز عجز الأساليب التقليدية، فضلاً عن دور الرقمنة في تمكين المواطن من الوصول للمعلومات وإبداء آرائه حول شؤون منطقته، ليخلص البحث بتوصية تدعو إلى إنشاء هيئة وطنية مسؤولة عن المسائل المتعلقة بالإدارة والحوكمة الإلكترونية.

- دراسة (حمدي جلييلة إيمان، 2023) بعنوان: "دور الحوكمة الرقمية في إنجاح وتفعيل التحول الرقمي - نموذج دولة الإمارات العربية المتحدة"، والتي نُشرت في "مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية". هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه الحوكمة الرقمية كآلية أساسية لتفعيل وإنجاح مشاريع التحول الرقمي، مع تسليط الضوء على المفاهيم، الأهداف، المعوقات، والمتطلبات الخاصة بهذا التحول. وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت في ختام بحثها إلى أن تطبيق الحوكمة الرقمية يُعد خياراً استراتيجياً حتمياً للمؤسسات والدول لمواكبة التطورات والتغيرات العالمية وتحقيق التقدم الإداري والتكنولوجي

- **دراسة (نعمة الله محمادة، 2024) بعنوان:** "الحكومة الرقمية للإدارة العمومية في الجزائر" وهي مقال نُشر في "مجلة إدارة" الصادرة عن المدرسة الوطنية للإدارة. هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم الحكومة الرقمية واستعراض السياسة الجزائرية المتبعة لبناء وإدارة هذا النموذج داخل الإدارة العمومية والمرافق العامة لتحسين جودة الخدمات، مع تسليط الضوء على الآليات والتقنيات الحديثة المعتمدة. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة السياسات والتشريعات الجزائرية المرتبطة بالتحول الرقمي، إلى جانب إجراء تحليل تطبيقي لتقييم الأداء الرقمي في عدة قطاعات (كالداخلية، العدل، والتعليم العالي). وتوصلت الدراسة إلى أن الجزائر تسير بخطى ثابتة نحو تبني الحكومة الرقمية، مما ساهم في تحسين جودة الخدمات، تعزيز الشفافية، وضمان الالتزام بالتشريعات، في حين أبرزت النتائج أن أهم التحديات تكمن في ضرورة تطوير البنية التحتية الرقمية، رفع كفاءة الكوادر البشرية، ونشر الثقافة الرقمية.

2. الدراسة التي تناولت السلوك التنظيمي

- **دراسة (سليمة ملعب، 2021) من خلال أطروحتها لنيل شهادة الدكتوراه بعنوان:** "أثر السلوك التنظيمي على أداء الأفراد في المنظمات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة سيفيتال بولاية عين الدفلى" والمقدمة بجامعة لونيبي علي بالبليدة 2. هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مدى تأثير السلوك التنظيمي على أداء الأفراد في المنظمات الاقتصادية، باعتبار أن سلوك الأفراد هو المحرك الأساسي لتحسين وتطوير أداء المنظمة ككل. اعتمدت الباحثة في شقها الميداني على **المنهج الوصفي التحليلي**، وجمعت البيانات باستخدام المقابلة بالإضافة إلى استمارة استبيان وزعت على عينة من الأفراد العاملين بالمؤسسة تم استرجاع (48) استمارة منها صالحة للتحليل. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للسلوك التنظيمي على أداء الأفراد في المؤسسة محل الدراسة، كما أظهرت النتائج اتفاق المبحوثين على أن أبعاد السلوك التنظيمي (كالقيادة الإدارية، ضغوط العمل، الثقافة التنظيمية، والدافعية) تقع ضمن مستوى متقارب وتتميز بالتكامل والترابط فيما بينها، لتختتم الدراسة بتقديم اقتراحات تدعو إلى تشجيع العاملين على الإبداع وإشراكهم في عملية التخطيط وصنع الأهداف.

- **دراسة (دالي سماح وروايتيه آسيا، 2024) موضوع السلوك الإداري في البيئة الجامعية من خلال مذكرتهما لنيل شهادة الماستر بعنوان:** **"أثر الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي للموظفين الإداريين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة"**. هدفت هذه الدراسة

إلى تقديم إطار نظري يوضح المفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي، مع التعرف ميدانياً على مدى تأثير الثقافة التنظيمية بمكوناتها الخمسة (القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، التوجهات التنظيمية، الطقوس والأعراف التنظيمية، والأنظمة والإجراءات) على السلوك التنظيمي للموظفين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث وُزعت على عينة شملت (55) موظفاً أُخضع منها (52) استبياناً للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 20) وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بمكوناتها الثلاثة الأولى (القيم، التوقعات، والتوجهات) على السلوك التنظيمي للموظفين، في حين لم يظهر أثر دال إحصائياً للطقوس والأنظمة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية باستثناء متغير الأقدمية في العمل، لتختتم الدراسة بتقديم مجموعة من الاقتراحات الميدانية التي تتناسب مع هذه النتائج.

- **دراسة (عبد المالك ياحي، 2019)** العلاقة بين البيئة الداخلية للمؤسسة والأداء السلوكي من خلال أطروحته لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع (تخصص تنمية الموارد البشرية) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة القلد - تيارت - هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي للعاملين في مؤسسة القلد بتيارت. اعتمد الباحث في الجانب التطبيقي على منهج المسح الشامل للوقوف على جميع الحالات، حيث بلغت عينة الدراسة (133) مفردة، واستُعين بمجموعة من أدوات جمع البيانات تمثلت في: الملاحظة، المقابلة، مقياس ليكرت خماسي الأوزان، بالإضافة إلى السجلات والوثائق الرسمية. وتوصلت الدراسة في نتائجها الكمية والكيفية إلى أن إشكالية البحث في موضوع الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي تبقى قائمة ومستمرة في ظل اختلاف السياقات الاجتماعية، والأبعاد الزمنية والمكانية لمجتمع البحث، وذلك بالنظر إلى تعدد مختلف الأبعاد والمؤشرات التي يمكن تبنيها واستخدامها في دراسة هذا الموضوع.

تاسعا: خطة الدراسة

في إطار إنجاز هذه الدراسة بعنوان "تأثير الحوكمة الرقمية على السلوك التنظيمي" دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر - وحدة ميله، وفي المحاولة للإجابة على الإشكالية الرئيسية والإشكاليات الفرعية وسعياً لإثبات صحة الفرضيات من عدمها، حيث تناولت الدراسة عدة فصول ومباحث:

الفصل الأول: "الإطار النظري حول الحوكمة الرقمية" يتمحور هذا الفصل حول ثلاثة مباحث؛ يتضمن المبحث الأول للحوكمة المؤسسية حيث تم التطرق إلى ماهية الحوكمة المؤسسية ومبادئها مبرزاً الأطراف

المعنية بتطبيقها والإشارة إلى آليات الحوكمة المؤسسية، أما المبحث الثاني فتمحور على الحوكمة الرقمية مشيراً إلى ماهية الحوكمة الرقمية، مزاياها وأهدافها الإستراتيجية، وأيضاً مبادئ ومؤشرات قياسها، أما المبحث الثالث فخصص لنماذج تطبيق وتطبيقات الحوكمة الرقمية.

الفصل الثاني: "الإطار النظري للسلوك التنظيمي" يتمحور هذا الفصل حول أربعة مباحث؛ حيث تم في المبحث الأول تحديد عموميات حول الأداء تتمثل في مفهوم الأداء، أنواعه، خصائصه، والعوامل المؤثرة فيه، وفي المبحث الثاني تناولنا التسيير العمومي، مبرزاً مفهوم التسيير العمومي، مبادئه، التزاماته ووظائفه، كما تم إبراز الفرق بين التسيير في الإدارة العامة والإدارة الخاصة، أما المبحث الثالث فيتركز على السلوك التنظيمي قد تناول المفاهيم والمضامين الأساسية للسلوك التنظيمي كما تناول نظام السلوك التنظيمي في الجزائر، أما المبحث الرابع فقد أوضح أثر الحوكمة الرقمية على السلوك التنظيمي.

الفصل الثالث: "دراسة ميدانية لمؤسسة بريد الجزائر - وحدة ميلة"، تم التطرق في المبحث الأول إلى تقديم مؤسسة بريد الجزائر بوحدة ميلة، تعريفها، موقعها وكذلك هيكلها التنظيمي، كما أشرنا في المبحث الثاني إلى الإجراءات المنهجية للدراسة وأبرزنا حدود الدراسة، وفي المبحث الثالث حاولنا عرض وتحليل نتائج الدراسة، تفسيرها واختبار الفرضيات.

الفصل الأول:
الإطار المفاهيمي
للحوكمة الرقمية

تمهيد:

يعد مفهوم الحكومة من الركائز الأساسية التي تقوم عليها الإدارة الحديثة، حيث برز كضرورة حتمية لمعالجة تعقيدات فصل الملكية عن الإدارة وضمان حماية حقوق أصحاب المصالح. ومع تسارع الطفرة التكنولوجية، لم يعد النمط التقليدي للإدارة كافياً لمواكبة متطلبات العصر، مما أدى إلى ظهور "الحكومة الرقمية" كنموذج تفاعلي يدمج التقنيات الحديثة في صلب العمليات الإدارية لتعزيز الشفافية والمساءلة. يهدف هذا الفصل إلى ضبط المفاهيم الأساسية المتعلقة بالحكومة في شقيها التقليدي والرقمي، مع استعراض المبادئ والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وصولاً إلى تحديد المتطلبات الجوهرية لتطبيقها، سواء من الناحية التشريعية، أو البنية التحتية التقنية، أو الكفاءات البشرية المؤهلة.

ولإحاطة بجوانب الموضوع، تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول الحكومة.
- المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي حول الحكومة الرقمية.
- المبحث الثالث: آليات ومتطلبات تطبيق الحكومة الرقمية.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول الحوكمة

تعد الحوكمة نظاماً متكاملًا للرقابة والتوجيه، برزت كحاجة ملحة لضبط العلاقة بين الإدارة والملاك وحماية حقوق أصحاب المصالح. ويسعى هذا المبحث إلى تأصيل مفهوم الحوكمة وأهدافها، مع بيان أبعادها الأساسية والمعايير الدولية المنظمة لها، للوقوف على دورها في تعزيز الشفافية والحد من مشاكل الوكالة وتضارب المصالح.

المطلب الأول: ماهية الحوكمة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى نشأة وتطور الحوكمة بالإضافة إلى مفهومها وخصائصها.

أولاً: لمحة تاريخية عن نشأة وتطور الحوكمة

على الرغم من الاهتمام الحديث بمفهوم الحوكمة إلا أن ظهوره يعود لبداية القرن الماضي، حيث تناول الباحثان في جامعة هارفارد (Berle & Means) عام 1932 قضية فصل الملكية عن الإدارة. إذ أكد الباحثان على ضرورة الفصل بين ملكية رأس مال الشركات وعملية الإشراف والرقابة داخل تلك الشركات، وقدموا تفسيراً للمشكلة الأساسية الناجمة عن عدم الفصل بين الوظيفتين في ما يعرف بمشكلة تضارب المصالح، والتي من الممكن حدوثها بين مدراء ومالكي الشركات في نطاق ما يعرف بمشكلة الوكالة. (عمر يوسف عبد الله الحباري، 2017، ص12)

وفي عام 1976 قام كل من (Jensen & Meckling) بالتطرق إلى أهمية مفهوم الحوكمة في الحد من المشاكل المرتبطة بنظرية الوكالة، وذلك من خلال امتلاك الإدارة جزءاً من رأس مال الشركة، فكان الارتفاع نسبة ملكية الإدارة الأسهم الشركة دور في تحسين الأداء، وأن انخفاضها يؤدي إلى تحفيز المدراء نحو زيادة عوائدهم الشخصية من المكافآت.

وعلى الصعيد الأوروبي، ظهرت العديد من التقارير التي أكدت على الالتزام بقواعد الحوكمة، كان أبرزها القانون البريطاني الصادر عن بورصة لندن للأوراق المالية، حيث أصدرت تقرير (Cadbury report) في عام 1992، الذي ألزم الشركات البريطانية عن التزامها بقواعد الحوكمة مع ضرورة تقديم تفسيرات عن القواعد التي يتم الالتزام بها.

وفي عام 1999 صدرت مبادئ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادية الخاصة بالحوكمة والتي أصبحت معياراً دولياً وبمثابة حجر الأساس الواضع نظم الحوكمة في جميع أنحاء العالم.

ونتيجة للأزمات الاقتصادية التي حدثت في عدد كبير من الشركات الأمريكية بعد أحداث 11 سبتمبر 2001، أصدرت الكونغرس الأمريكي في عام 2002 تشريع (Sarbanes-Oley) الذي حدد متطلبات حوكمة جديدة تركز على تشكيل لجان التدقيق وتحديد مسؤولياتها وواجباتها. (عمر يوسف عبد الله الحيارى، 2017، ص 13)

ثانياً: مفهوم الحوكمة وخصائصها

1. مفهوم الحوكمة:

يعتبر الباحثان الأمريكيان (Means et Berle) من الأوائل الذين اهتموا بمفهوم الحوكمة سنة 1932 من خلال قيامهما بدراسة تركيبة رأسمال أكبر الشركات الأمريكية وتوصلاً إلى ضرورة فصل الملكية عن الإدارة وإلى إلزامية فرض الرقابة على تصرفات المديرين وذلك لحماية حقوق صغار المساهمين؛ وتعددت التعاريف المفهوم الحوكمة لتدخله في الكثير من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية؛ لذلك لا يوجد تعريف موحد له. (خرخاش جميلة، 2018، ص 32)

حيث تعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها. (فايزة جيجح سميرة فرحات، 2016، ص 115)

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) أنها مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح. (رامي محمد، 2021، ص 183)

ومما سبق يمكن تعريف الحوكمة بأنها مجموعة من النظم والسياسات التي تسمح بتوجيه وقيادة المؤسسة لإيجاد التوازن في السلطة والرقابة على أعمالها ونشاطاتها من أجل تحقيق أهدافها. كما يمكننا القول بأن الحوكمة هي مجموعة من القواعد والآليات التي تعمل على مراقبة وتسيير نظام الشركة للمحافظة على حقوق الملاك والمساهمين، تضبط علاقات بين أطراف أصحاب المصالح.

2. خصائص الحوكمة

يشير مصطلح الحوكمة إلى الخصائص التالية: (محمد الطيب عبد الرحمان، 2021، ص 79).

- **الانضباط:** أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح؛
- **الشفافية:** أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث؛
- **الاستقلالية:** أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل؛
- **المساءلة:** أي إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛

- **المسؤولية:** أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة؛
- **العدالة:** أي يجب احترام حقوق مختلف مجموعات أصحاب المصالح في المؤسسة؛
- **المسؤولية الاجتماعية:** بمعنى أن المؤسسة يجب عليها تقديم خدمات عامة للمجتمع الذي تعمل فيه.

المطلب الثاني: أهمية الحوكمة وأهدافها

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أهمية الحوكمة بالإضافة إلى أهدافها

أولاً: أهمية الحوكمة

يتضح لنا مما سبق من خلال مفهوم الحوكمة أن لها العديد من المزايا والمنافع التي يمكن للمؤسسات بل والدول من أن تجني ثمارها وتتمثل هذه المزايا فيما يلي: (فايزة جيجخ، سميرة فرحات، 2016، ص 115)

- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها الشركات والدول
- رفع مستويات الأداء للمؤسسة وما يترتب عليه من دفع لعجلة التنمية والتقدم الاقتصادي للدول التي تنتمي إليها تلك المؤسسات؛
- جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية؛
- الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية التي تصدرها المؤسسات وما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات.

ثانياً: أهداف الحوكمة

تتمثل أهداف الحوكمة في الآتي: (رفقة الأمين حمد الديل الجزولي، 2017، ص 20)

- ضمان تطبيق معايير محاسبة سليمة لمنع الفساد وسوء الإدارة؛
- ضمان الشفافية والإفصاح وتحسين مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛
- التأكد من الالتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة تحقق رقابة مستقلة؛
- مراعاة مصالح العمل والعاملين وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات بما يضمن تعزيز الرقابة والضبط الداخلي؛
- زيادة قدرة الإدارة على تحفيز العاملين كما تعمل أيضا على زيادة الإحساس بالمشروعات الأخرى وزيادة الإحساس بالمنافسة؛

- إدخال اعتبارات للقضايا البيئية والأخلاقية في منظومة صنع اتخاذ القرار وهذا مؤشر على شمول الحوكمة لضبط كافة العمليات المحاسبية والإدارية والأخلاقية؛
- زيادة قدرة المشروعات على تحسين موقعها التنافسي وذلك من خلال زيادة الإحساس بالمنافسة وهو مؤشر لضبط العمليات وتصحيح الانحرافات السالبة حتى تتمكن المؤسسات من اللحاق بمطاف المؤسسات الأخرى.

المطلب الثالث: أبعاد وأطراف الحوكمة

إن للحوكمة أبعاد مختلفة كالبعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي والقانوني والبعد البيئي، كما يوجد أطراف معنية بتطبيق الحوكمة، وتعرض هذه الأخيرة لتحديات مختلفة وسنتطرق لهذه العناصر فيما يلي:

أولاً: الأبعاد الأساسية للحوكمة

للحوكمة أبعاد مختلفة تنصهر في وعاء واحد مع الدعائم الأساسية في كل شركة، ولا تنحصر في بعد واحد، وإنما تكون في عدد من الأبعاد وهي: (التومي 2001، ص ص 31-32)

1. البعد الاقتصادي

والذي يتضمن السياسات الاقتصادية على المستوى الكلي، ودرجة المنافسة في السوق، وتوفر نظام المعلومات المالية، والمعلومات غير المالية التي تساعد الشركة في الحصول على التمويل، وإدارة المخاطر وتضمنه قيمة أسهم الشركة، واستثمارها في الأجل الطويل ويتضمن ما يلي:

- الإفصاح المالي: ويشمل التقارير المالية السنوية، والسياسات المحاسبية المتبعة، وتقرير المدقق الخارجي؛
- الرقابة الداخلية: وتشمل المراجعة الداخلية لجان المراجعة، وإدارة المخاطر والموازنة التقديرية وتدريب الموظفين.

2. البعد الاجتماعي والقانوني

الذي يشير إلى طبيعة العلاقات التعاقدية والتي تحدد حقوق وواجبات حملة الأسهم، وأصحاب المصالح المختلفة من ناحية، والمديرين من ناحية أخرى، وتتمثل المسؤولية الاجتماعية في حماية حقوق الأقلية، وصغار المستثمرين وتحقيق التنمية الاقتصادية، ويتضمن هذا البعد:

- الهيكل التنظيمي ويشمل تحديد الواجبات، وتوزيع المسؤوليات، وخطوط التفويض للسلطات، تعيين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية ... الخ

- السلوك الأخلاقي ويشمل التحكم بقيم الشركة وأخلاقياتها وبمستوى عال من السلوك المثالي فيها والتقييد بقواعد السلوك المهني

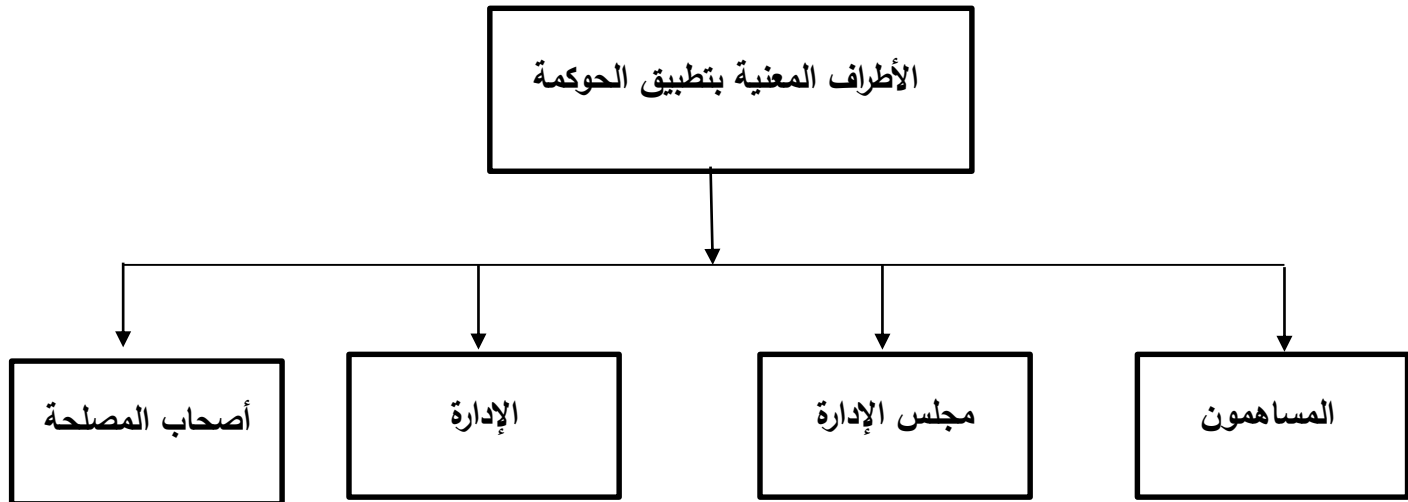
3. البعد البيئي

ويتضمن العمل على حماية البيئة من أثر إنتاج السلعة أو بيعها أو تقديم الخدمة.

ثانياً: أطراف الحوكمة

تقوم الحوكمة بتنظيم وتقييم المسؤوليات والحقوق بين أربعة أطراف رئيسية تتمثل في المساهمين، الإدارة، مجلس الإدارة، أصحاب المصالح كما يلي:

شكل رقم 1: يوضح الأطراف الرئيسية في الحوكمة



المصدر: محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة المؤسسات في معالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)،
الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2009، ص 20.

يبين الشكل أعلاها الأطراف الرئيسية لحوكمة الشركات، وتتمثل هذه الأطراف في العناصر التالية:

1. المساهمون

وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، أيضا تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، ولديهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم. بن ياسمينه وطبني، 2012، ص 4)

2. الإدارة

وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة تعتبر إدارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي يجب نشرها للمساهمين (جودي، 2012، ص 05)

3. مجلس الإدارة

بصفتهم من يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة ويرسم السياسات العامة وكيفية المحافظة على حقوق سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، ويرسم السياسات العامة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، وقد بينت المبادئ العالمية المذكورة للحوكمة بأن أعضاء مجلس الإدارة يضطلعون بنوعين من الواجبات عند قيامهم بعملهم وهما: (زرزار 2010، ص 9)

• واجبات العناية اللازمة:

ويتطلب أن يكون مجلس الإدارة يقضا وحذرا وأن يبذل الجهد والحرص والعناية اللازمة في اتخاذ القرارات، وأن يتوفر في الشركة إجراءات وأنظمة كافية وسلمية، وأن تكون الشركة ملتزمة بالقوانين والأنظمة والتعليمات الموضوعية.

• واجبات الإخلاص في العمل:

ويشمل ذلك المعاملة المتساوية للمساهمين والمعاملات مع الأطراف ذات المصالح ووضع سياسات ملائمة للرواتب والمكافآت وغير ذلك.

المطلب الرابع: معايير تطبيق الحوكمة

في الواقع نجد أنه كما اختلفت التعريفات المعطاة لمفهوم الحوكمة تختلف كذلك المعايير التي تحكم عملية الحوكمة ومن بين هذه المعايير ما يلي:

1. معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:

يتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999 علما بأنها قد أصدرت تعديلا لها في عام 2004، وتتمثل في: (اللحام وآخرون 2014، الصفحات 98-99)

• ضمان وجود أساس الإطار فعال لحوكمة الشركات: يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من

تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون وأن يصاغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.

- **حفظ حقوق كل المساهمين:** وتشمل نقل ملكية الأسهم واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد في الأرباح ومراجعة القوائم المالية وحقوق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.
- **المعاملة العادلة لحملة الأسهم:** وتعني المساواة في التعامل بين كل المساهمين وحقوقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية والاطلاع على كل المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.
- **دور أصحاب المصلحة والأطراف المرتبطة بالشركة:** ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة المستندات والموردين والعملاء وتشمل الإقرار بحقوق أصحاب المصالح المنصوص عليها في القانون أو عبر اتفاقيات متبادلة، وتشجيع التعاون النشط بين الشركات وبين أصحاب المصالح وتشمل التعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق وكذلك آليات ومشاركتهم الفعالة في الرقابة على المؤسسة.
- **الإفصاح والشفافية:** ضمان الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب عن كل المسائل المادية المتعلقة بالمؤسسة، بما في ذلك الوضع المالي والأداء والملكية وحوكمة المؤسسة، وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ومن دون تأخير.
- **مسؤوليات مجلس الإدارة:** وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية وضمان التوجيه الاستراتيجي للمؤسسة والرقابة الفعالة على الإدارة من قبل مجلس الإدارة وضمان مسؤولية مجلس الإدارة اتجاه الشركة وحملة الأسهم.

2. معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية:

- وضعت لجنة بازل في العام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية وهي تركز على النقاط التالية: (اللحام وآخرون 2014، الصفحات 100)
- قيم الشركة ومواثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير؛
 - إستراتيجية للشركة معدة جيدا والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك؛
 - التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس؛
 - وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا

- توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات؛
- مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة؛
- المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقية أو ناصر أخرى؛
- تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج.

3. معايير مؤسسة التمويل الدولية

وضعت معايير التمويل الدولية للبنك الدولي في عام 2003 قواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية أو غير مالية، ولها مستويات أربعة كالتالي: (اللحام وآخرون 2014، الصفحات 101).

- الممارسات المقبولة للحكم الجيدة؛
- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد؛
- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا؛
- القيادة.

المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي حول الحوكمة الرقمية

إن الحوكمة الرقمية من المفاهيم الحديثة التي برزت مع تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث تهدف إلى تحسين تسيير المؤسسات وتعزيز الشفافية والكفاءة. ويهدف هذا المبحث إلى تقديم مدخل مفاهيمي يوضح أساسيات الحوكمة الرقمية وأهميتها في دعم التحول الرقمي.

المطلب الأول: ماهية الحوكمة الرقمية

تعد الحوكمة الرقمية إطارا حديثا يدمج التقنية بالإدارة لتحسين الكفاءة وتعزيز الشفافية، مع تسهيل الوصول إلى المعلومات وتحسين جودة الخدمات.

أولاً: تعريف الحكومة الرقمية

لا يوجد تعريف واضح ومحدد للحكومة الرقمية حيث يوجد العديد من التعاريف التي تناولت هذا المفهوم ويمكن أن نشير في هذا الخصوص إلى عدة تعريف نذكر منها:

الحكومة الرقمية هي عبارة عن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل دعم الحكومة الرشيدة.

كما عرفها معهد حوكمة تكنولوجيا المعلومات بأنها: " مسؤولية مجلس الإدارة والمشرفين والمديرين التنفيذيين وهي جزء متكامل من حوكمة المؤسسة وتتكون من الهياكل والعمليات التنظيمية والقيادية التي تضمن استدامة وتعزيز تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات ". (بوفاتج، 2021، صفحة 83)

من خلال هذا التعريف يتضح ان حوكمة الرقمنة تقوم على مجموعة من العناصر تتمثل في:

- الإدارة الرقمية، أي تحسين العمليات الحكومية من خلال خفض التكاليف وإدارة العمل الحكومي عبر اجراء الاتصالات الاستراتيجية الممكنة داخل الحكومة.
- المواطنون الرقميون: أي ربط المواطن بالحكومة من خلال دعم الديمقراطية والاستماع للمواطنين وتحسين الخدمات العامة.
- المجتمع الالكتروني بناء تفاعلات خارج الحكومة كالعامل بشكل أفضل مع قطاع العمال وبناء شراكات حكومية والمجتمع المدني.

الحكومة الرقمية هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لتقديم الخدمات الحكومية وتبادل معلومات معاملات الاتصالات وتكامل مختلف الأنظمة وتكامل مختلف الأنظمة والخدمات القائمة بذاتها بين الحكومة والمواطن، وبين الحكومة والشركات، وبين الحكومات وبعضها البعض، وكذلك عمليات الأقسام الإدارية والتفاعلات داخل أطار الحكومة بأكمله، ومن خلال الحكومة الرقمية، يتم تقديم الخدمات الحكومية المتاحة للمواطنين بطريقة مريحة وتنتم بالفعالية والشفافية. (عمر، 2021، الصفحات 280-281)

كما عرفت منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (اليونسكو) على انها ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية في إطار شؤون بلد معين، وتشمل تعبير المواطنين عن مصالحهم وحصولهم على حقوقهم وممارسة واجباتهم. (الشماس، بلا تاريخ)

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الحكومة الرقمية بأنها نظاما متكامل يدمج بين التكنولوجيا والقيادة الإدارية، يهدف إلى تحويل الوظائف التقليدية للدولة إلى نموذج رقمي تفاعلي. فهي لا تقتصر على مجرد رقمنة الخدمات، بل تمتد لتشمل إعادة صياغة العلاقة بين الحكومة، المواطن، والقطاع الخاص، بما

يضمن ممارسة السلطة بشفافية، وتحقيق استدامة الأنظمة المعلوماتية، وتفعيل المشاركة الديمقراطية في إطار أهداف التنمية.

ثانياً: أهداف الحوكمة الرقمية

تسعى الحوكمة الرقمية من خلال آلياتها ومحتواها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن تلخيصها فيما يلي : (إيمان، 2023، الصفحات 853-854)

- اتخاذ قرارات عمل متسقة وواثقة بناءً على بيانات جديرة بالثقة تتوافق مع جميع الأغراض المختلفة لاستخدام أصول البيانات داخل المؤسسة؛
- استيفاء المتطلبات التنظيمية وتجنب الغرامات من خلال توثيق نسب أصول البيانات وضوابط الوصول المتعلقة بالبيانات؛
- تحسين أمن البيانات من خلال إنشاء ملكية البيانات والمسؤوليات ذات الصلة؛
- تحديد سياسات توزيع البيانات والتحقق منها بما في ذلك الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالكيانات الداخلية والخارجية المعنية؛
- استخدام البيانات لزيادة الأرباح؛
- تعيين مسؤوليات جودة البيانات من أجل قياس ومتابعة مؤشرات الأداء الرئيسية لجودة البيانات المتعلقة بالأداء العام داخل المؤسسة؛
- التخطيط بشكل أفضل من خلال عدم الاضطرار إلى تنقية وتنظيم البيانات لكل غرض من أغراض التخطيط؛
- التخلص من إعادة العمل من خلال امتلاك أصول بيانات موثوقة وموحدة قادرة على خدمة أغراض متعددة في العمل؛
- تحسين فعالية الموظفين من خلال توفير أصول البيانات التي تلبي عتبات جودة البيانات المطلوبة؛
- التقييم والتحسين من خلال رفع مستوى نضج حوكمة البيانات مرحلة تلو الأخرى.

المطلب الثاني: الفرق بين الحوكمة والحوكمة الرقمية

تعد الحوكمة الرقمية تطوراً جوهرياً للحوكمة التقليدية، حيث لا يقتصر التغيير على استخدام الأدوات التقنية فحسب، بل يمتد ليشمل فلسفة الإدارة وسرعة اتخاذ القرار .
والجدول التالي يبرز أهم الفروقات بينهما:

جدول رقم 01: الفرق بين الحوكمة والحوكمة الرقمية

وجه المقارنة	الحوكمة التقليدية	الحوكمة الرقمية (الإلكترونية)
الوسيلة الأساسية	تعتمد على المعاملات الورقية والأرشفة المادية.	تعتمد على المنصات السحابية، والبيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي.
سرعة الإنجاز	تتسم بالبطء نسبياً بسبب الروتين وتعدد الخطوات اليدوية.	تتميز بالسرعة الفائقة والقدرة على المعالجة الفورية.
الشفافية	محدودة؛ حيث يصعب تتبع العمليات والوصول للمعلومات بسهولة.	عالية جداً، حيث تتيح السجلات الرقمية تتبع كل إجراء خطوة.
التكلفة التشغيلية	مرتفعة (تكاليف الورق، الموظفين، والمساحات المكتبية).	منخفضة على المدى الطويل بفضل الأتمتة وتقليل الهدر الورقي.
التفاعل	أحادي الجانب غالباً، ويتطلب الحضور الشخصي.	تفاعلي وتشاركي، متاح في أي وقت ومن أي مكان (7/24).
الدقة والرقابة	عرضة للأخطاء البشرية وصعوبة الرقابة اللحظية.	دقة عالية في البيانات مع إمكانية الرقابة الآلية المستمرة.

المصدر: من إعداد الطلبة

تتحدد الفوارق بين الحوكمة التقليدية ونظيرتها الرقمية في طبيعة البيئة التشغيلية وفلسفة التسيير، فبينما تركز الأولى على الهياكل البيروقراطية التقليدية وما يصاحبها من تدفقات ورقية وتدخل بشري مباشر يتسم بالبطء والمركزية، تقوم الحوكمة الرقمية على هندسة العمليات وفق تدفقات إلكترونية عابرة للحدود الزمانية والمكانية. ويكمن التحول الأبرز في آليات الرقابة والشفافية؛ حيث تنتقل الإدارة من الرقابة البشرية اللاحقة المعرضة لهامش الخطأ، إلى نظام الرقابة البرمجية الآنية التي تضمن تتبع الأثر الرقمي لكل إجراء، مما يساهم في تحييد العامل البشري وتقليص فرص الفساد الإداري. وبذلك، لا تُعد الحوكمة الرقمية مجرد استبدال للأدوات، بل هي انتقال استراتيجي نحو نموذج إداري يتميز بالنجاعة، والمساءلة الاستباقية، وتعزيز ثقة المرتفقين في المؤسسات عبر ضمان المساواة التامة في الوصول إلى الخدمة والبيانات.

المطلب الثالث: فوائد الحوكمة الرقمية

تتمثل أهم فوائد تطبيق الحوكمة الرقمية في: (بوفاتح، 2021، الصفحات 85-86)

- **السرعة:** أحد أبرز فوائد الحوكمة الرقمية لأنها تسرع إنجاز المهام، حيث أتاحت الهواتف الذكية والخدمات عبر الأنترنت إمكانية النقل الفوري لكميات كبيرة من البيانات في جميع أنحاء العالم وهذا الأمر يعني أنه من الممكن أن تعمل الحوكمة الرقمية على تسريع إنجاز الخدمات، وهي تمكن الشركات والأفراد أيضاً من الحصول على المعلومات بشكل أسرع وفي أي لحظة من اليوم مقارنة بالماضي.
- **تقليل التكاليف:** تسهم الحوكمة الرقمية في تقليل النفقات إذ تستهلك الرسائل والسجلات المكتوبة وطريقة إنجاز الأشياء بالطريقة التقليدية الكثير من الوقت والجهد وإهدار الكثير من الأموال كذلك ومن ثم فإن استبدال هذه الطرق التقليدية، واستخدام الهواتف الذكية والانترنت يمكن أن يوفر الكثير من المال، وتلك واحدة من أبرز فوائد الحوكمة الرقمية.
- **الشفافية:** هي إحدى أهم فوائد الحوكمة الرقمية التي تسهم في جعل جميع وظائف الأعمال شفافة كما أنها تتيح كذلك للمواطنين الاطلاع على جميع المعلومات التي يريدونها وقت ما يريدون بنقرة على الفأرة أو بلمسة أصبع.
- **تعزيز التواصل:** يمكن أن يؤدي تطبيق الحوكمة الرقمية أيضاً إلى تعزيز الاتصالات الأفضل بين الحكومة وقطاع الأعمال وتلك من بين المزايا التي يستفيد منها رواد الأعمال والمؤسسات الناشئة على نحو مخصوص إذ يمكنها أن تتواصل بفعالية وتنافس تلك المؤسسات الكبرى الموجودة في السوق من أجل الحصول على صفقة ما وهو الأمر الذي يعني أن إحدى فوائد الحوكمة الرقمية تقليل الاحتكار وإتاحة مساحة للجميع، كما أنها تعمل في الوقت ذاته على صنع سوق مفتوح وشفاف واقتصاد أقوى.
- **بناء الثقة:** تساعد الحوكمة الرقمية في بناء الثقة بين الحكومات والمواطنين وهي عامل أساسي في الحوكمة الرشيدة، التي تسعى إلى استخدام الاستراتيجيات القائمة على الأنترنت لإشراك المواطنين بشكل عام.
- **الكفاءة التشغيلية:** تسهم الحوكمة الرقمية في رفع الكفاءة التشغيلية بشكل عام، فمن خلال استخدام التقنيات الحديثة يمكن أداء المهام وتقديم الخدمات بشكل أسرع وأكثر كفاءة مع توفير الكثير من الوقت والجهد، ما يتيح توجيههما الوقت والجهد إلى مهام أخرى أكثر نفعاً وفائدة.
- **المساءلة:** إذا قررنا أن الشفافية هي إحدى فوائد الحوكمة الرقمية فالمؤكد أن ذلك سيقودنا إلى المساءلة، فمن مستلزمات الشفافية أن تكون هناك مساءلة للحكومات في حالة ارتكابها خطأ ما، يعني هذا أن

الحكومة الرقمية تعمل بشكل غير مباشر على تحسين الأداء، فشعور الحكومة بأنها موضوعة تحت نظر الشعب سيدفعها إلى تحسين الأداء بشكل مطرد، وهي لا تفعل ذلك مرغمة، بل على العكس؛ فهي نفسها التي أتاحت المعلومات للمواطنين أملاً في إعلامهم بكل شيء ومنحهم الفرصة والتعديل.

- **تقليل الفساد:** لا يجمل بنا الحديث عن فوائد الحكومة الرقمية من دون التطرق إلى تقليل الفساد إن لم يكن القضاء عليه فإذا كنا نتعامل مع آلات صماء وفي عصر رقمي أكثر ما يميزه هيمنة الرؤية، وكون كل شيء متاحاً ومعروفاً لدى الجميع، فهذا معناه أنه لم يعد للفساد فرصة ليعبر عن نفسه على موطن قدم.

المطلب الرابع: خصائص وأهمية الحكومة الرقمية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى خصائص الحكومة الرقمية بالإضافة إلى أهميتها

أولاً: خصائص الحكومة الرقمية

للحكومة الرقمية عدة خصائص تذكرها كالاتي: (شومان، 2023، صفحة 555)

- **سرعة أداء الخدمات:** حيث إنه بإحلال الحاسب الآلي محل النظام اليدوي التقليدي حدث تطور في تقديم الخدمة للجمهور حيث قلت الفترة الزمنية اللازمة لأداء خدمة ما، ويعود ذلك إلى سرعة تدفق المعلومات والبيانات من الحاسب الآلي بخصوص الخدمة المطلوبة ومن ثم يتم القيام بها في وقت محدد قصير على الموظف في أداء أعماله في نظام الإدارة التقليدية.
 - **تخفيض التكاليف:** يلاحظ أن أداء الأعمال الإدارية بالطريقة التقليدية يستهلك كميات كبيرة جداً من الأوراق والمستندات والأدوات الكتابية، هذا فضلاً على أنه يحتاج إلى العرض على أكثر من موظف وذلك للاطلاع عليه والتوقيع ما يفيد ذلك وإحالة إلى موظف آخر ومن شأن ذلك كله ارتفاع تكاليف أداء الخدمة وذلك نظراً لارتفاع أثمان وأسعار المواد اللازمة لأداء الخدمة.
 - **اختصار الإجراءات الإدارية:** لا شك أن العمل الإداري التقليدي السائد الآن يتسم بالعديد من التعقيدات الإدارية وذلك لأنه يحتاج في معظم الأحيان إلى موافقة أكثر من جهة إدارية على العمل المطلوب، هذا فضلاً عن السمات التي تلحق بالموظف القائم بأداء الخدمة، والذي قد يحصل على إجازة أو لا يتواجد في مكان عمله ومن ثم يتعطل أداء الخدمة من يوم إلى آخر.
- وللقضاء على هذه البيروقراطية فإنه إتباع طريقة الحكومة الرقمية يمكن تبسيط هذه الإجراءات وإنجازها بسرعة وسهولة توفيراً للوقت والجهد والنفقات وذلك خاصة فيما يتعلق بأماكن الإدارات وإعداد العاملين.

- استناداً على ما سبق يتضح أهم خصائص الحكومة الرقمية فيما يلي: (عمر، 2021، صفحة 285)
- إيجاد نماذج جديدة لحل المشكلات السياسية مثل إدارة اللقاءات السياسية عن طريق شبكة الأنترنت؛
- استخدام البريد الإلكتروني لإيجاد قنوات اتصال بين الحكومة ومنظمات الأعمال ومنظمات المجتمع المدني، وكافة الأطراف المشاركة في صنع القرار السياسي؛
- تنتقل مسؤولية تطوير المنظمات الحكومية إلى المواطن باعتباره مشاركاً في تقييم الأداء الحكومي للخدمات الحكومية الإلكترونية المقدمة على شبكة الأنترنت؛
- الشفافية بإتاحة المعلومات التفصيلية ومن ثم تحجيم الفساد الإداري وإعطاء المواطن الحق في مساءلة الحكومة؛
- توفير مصادر تمويل جديدة لمشروعات التنمية تستند إلى مشاركة منظمات الأعمال.

ثانياً: أهمية الحكومة الرقمية

- تكمن أهمية الحكومة الرقمية فيما يلي : (الفتاح، صفحة 49)
- تعد الحكومة الرقمية ذات أهمية للحكومات والمواطنين على سواء فهي تحسن العمليات التنظيمية للحكومات وتقدم معلومات أفضل وخدمات فعالة وتزيد من الشفافية لعمل الحكومة وتحد من الفساد كما تعزز المصداقية والسياسية والمساءلة فضلاً عن تعزيز الممارسات الديمقراطية من خلال المشاركة العامة والتشاور.
- تعمل على توفير قنوات اتصال بين المنظمة وأصحاب العلاقة وتزيد مستوى الكفاءة والشفافية والعدالة، وتحسن من مستوى الأداء لتلبية احتياجات المجتمع وتوقعاته، واستدعاء مفاهيم المشاركة والمساءلة، وضمان الإدارة السريعة من خلال توفير المعلومات الفورية الدقيقة لمتخذي القرار، والتخلص من الأعمال الروتينية وتسيير الإجراءات.
- تمنح الحكومة فرصة لإعادة اكتشاف نفسها، والاقتراب من المواطنين وإقامة تحالفات وشراكات أقوى مع مختلف الجماعات ذات المصلحة من خلال الفائدة والممارسة والمعرفة والاقتناع والاعتماد المتبادل في سياق برامج التنمية الوطنية.
- تمثل المعيار الحقيقي لتطور البلد من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية ووسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات لربط كافة مؤسسات الدولة ودوائرها بنظام اتصال مميز يقضي على الروتين والفساد الإداري المالي ويعمل على إنجاز كافة معاملات الأفراد بسهولة ويسر .

- إن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال تمثل قيمة مضافة إلى المؤسسات فهي تعزز مكانتها وتكسيبها ثقة أصحاب العلاقة وتزيد من قدراتها التنافسية، من خلال المشاركة الفعالة والشفافية في تقديم المعلومات والمساءلة، كما أنها تزيد من كفاءة الإدارة والتزامها بالقوانين، كما تمثل أداة فعالة للرقابة على الأداء في جميع المؤسسات مما يعمل على تطوير أدائها ويزيد من جودة الخدمات التي تقدمها بشقيها الأكاديمي والإداري.

المبحث الثالث: آليات ومتطلبات تطبيق الحوكمة الرقمية

سننطلق في هذا المبحث آليات ومتطلبات تطبيق الحوكمة الرقمية باعتبارها أساساً لنجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات، حيث يتناول الإطار القانوني والتنظيمي الذي يضبط ممارساتها، والبنية التحتية التكنولوجية التي تدعمها، إضافة إلى دور الموارد البشرية والكفاءات الرقمية في تفعيلها. كما يسلط الضوء على متطلبات الشفافية والأمن السيبراني لضمان بيئة رقمية آمنة وفعالة تحقق الأهداف المرجوة.

المطلب الأول: الإطار القانوني والتنظيمي للحكومة الرقمية

يشكل الإطار القانوني والتنظيمي الدعامية الجوهرية التي تستند إليها مقارنة الحوكمة الرقمية في المؤسسات (العمومية والخاصة على حد سواء)، إذ يُمثل المرجعية المعيارية الضابطة للممارسات المرتبطة بتوظيف تكنولوجيات الإعلام والاتصال، بما يضمن تكريس قيم الشفافية وتفعيل آليات المساءلة. ((OECD, 2020)

وفي ظل الطفرة الرقمية المتسارعة، أضحت الاعتماد على النظم المعلوماتية في إدارة التدفقات والبيانات وصناعة القرار ضرورة حتمية، وهو ما يستوجب وجود بيئة تشريعية واضحة المعالم تحكم هذا التحول، ذلك أن قصور المنظومة القانونية أو غيابها قد يفضي إلى انتهاك حرمة الحياة الخاصة، وتنامي مخاطر التلاعب بالبيانات، واستفحال ظاهرة الجريمة السيبرانية. ((Europe (2001)

ويتقاطع الإطار القانوني للحكومة الرقمية مع عدة محاور تشريعية أساسية، نوردتها فيما يلي: (Wall, 2007, p. Page 88)

- **حماية المعطيات ذات الطابع الشخصي:** وتهدف إلى تحصين خصوصية الأفراد وصون بياناتهم من الاستغلال غير المشروع
- **أمن المعلومات والسيادة الرقمية:** وتركز على حماية الأصول الرقمية والأنظمة من الاختراقات والتهديدات السيبرانية عبر اعتماد معايير أمنية صارمة.

- **التوقيع الإلكتروني والمعاملات الرقمية:** من خلال إضفاء الحجية القانونية على السندات الإلكترونية والاعتراف بموثوقيتها كبديل للمحركات التقليدية.
- **مكافحة الجرائم المعلوماتية:** وهي القواعد الجزية التي تهدف إلى ردع الممارسات غير القانونية في الفضاء الافتراضي.

وبالموازاة مع الشق التشريعي، يبرز دور الإطار التنظيمي الذي يجسد السياسات والإجراءات الداخلية الكفيلة بتنزيل القوانين على المستوى المؤسسي، من خلال تحديد المسؤوليات الهيكلية وإرساء وحدات تنظيمية متخصصة، علاوة على المواءمة مع المعايير الدولية لإدارة نظم المعلومات (مثل معايير الجودة والأمن المعلوماتي)، بما يضمن الرفع من كفاءة الأداء العملي. (الجزائر، 2018)

أما على صعيد المنظومة القانونية الجزائرية، فقد أولى المشرع أهمية بالغة لتأطير التحول الرقمي، تجسدت في مراجعة الترسانة القانونية عبر سن نصوص تشريعية نوعية تخص حماية المعطيات الشخصية، وتنظيم التوقيع الإلكتروني، وكذا آليات الوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحتها. كما تعززت هذه الجهود بإنشاء هيئات رقابية وطنية ووضع استراتيجيات شاملة للتحول الرقمي لضمان السيادة الرقمية وتنمية الاقتصاد القائم على المعرفة. (Bank، 2021)

يمكن القول إن نجاح الحوكمة الرقمية يظل رهيناً بمدى تكامل وتناغم الإطارين القانوني والتنظيمي، وقدرتهما على مواكبة الديناميكية التكنولوجية مع إيجاد توازن دقيق بين تحفيز الابتكار وحماية الحقوق والحريات الأساسية.

المطلب الثاني: البنية التحتية التكنولوجية كركيزة للحكومة الرقمية

تعد البنية التحتية التكنولوجية بمثابة الجهاز العصبي والعمود الفقري الذي تستند إليه إستراتيجية الحوكمة الرقمية؛ فهي لا تقتصر على كونها مجرد وسيلة تقنية، بل هي البيئة المتكاملة التي تضمن التدفق السلس للبيانات والموثوقية في اتخاذ القرار. ويمثل الاستثمار في هذا الجانب شرطاً أنطولوجياً (وجودياً) للانتقال من الإدارة البيروقراطية التقليدية إلى الإدارة الرقمية الذكية التي تتسم بالسرعة والشفافية. (West، 2005)

ويمكن تفصيل العناصر الجوهرية لهذه البنية ومتطلباتها الوظيفية من خلال النقاط التالية:

أولاً: الشبكات والترابط البيئي

تعتبر الشبكات الشرايين الأساسية لنقل المعلومات، حيث تتجاوز وظيفتها مجرد الربط الفيزيائي إلى ضمان "التشغيل البيئي"، وتتطلب الحوكمة الرقمية الفعالة توفير شبكات ذات تدفق عالٍ لضمان عدم تعطل الخدمات العمومية الإلكترونية. إن جودة الشبكة تؤثر طردياً على مستوى الأداء المؤسسي؛ فكلما زادت موثوقية

الاتصال، قلّت الفجوة الزمنية بين طلب الخدمة وتلقيها، وهو ما يقلل من فرص الفساد الإداري الناتج عن طول الإجراءات².

ثانياً: أنظمة الخوادم وقواعد البيانات

تمثل هذه العناصر "الذاكرة المؤسسية" الرقمية. وتقتضي الحكومة الرقمية الانتقال نحو نظم التخزين السحابي أو مراكز البيانات الوطنية لضمان: ((OECD، 2020))

- **مركزية البيانات:** لتفادي تضارب المعلومات بين المصالح الإدارية المختلفة.
- **القدرة المعالجة:** معالجة كميات ضخمة من البيانات في وقت قياسي لدعم اتخاذ القرار المبني على الأدلة الرقمية.
- **الاستمرارية:** ضمان توفر البيانات على مدار الساعة (7/24) دون انقطاع.

ثالثاً: البرمجيات والتطبيقات التسييرية

لا تكتمل البنية التحتية إلا بوجود برمجيات متطورة (مثل نظم تخطيط موارد المؤسسات) التي تعمل على أتمتة العمليات الإدارية. الحكومة الرقمية تفرض أن تكون هذه البرمجيات مصممة لتكريس الشفافية، من خلال خاصية "أثر المراجعة، التي تتيح تتبع كل حركة يقوم بها الموظف أو المرتفق داخل النظام، مما يعزز من آليات المساءلة والمراقبة الرقمية. (Weill، 2004)

رابعاً: منظومة الأمن السيبراني

في ظل الحكومة الرقمية، يصبح الأمن السيبراني "حارس السيادة الرقمية". إن حماية البنية التحتية من التهديدات السيبرانية (كالاختراقات وتشفير البيانات) ليست ترفاً تقنياً، بل هي التزام قانوني وإداري. وتتطلب الحكومة هنا اتباع معايير دولية صارمة مثل معايير (ISO/IEC 27001) لضمان سرية البيانات وسلامتها وتوافرها، وهو ما يبني جسور الثقة بين المؤسسة والمرتفقين. (ISO/IEC، 2013)

خامساً: متطلبات الاستدامة والتطوير في السياق الجزائري

لقد أدرك المشرع والمسير الجزائري أن تحديث البنية التحتية هو المدخل الإلزامي لعصرنة المرفق العام. وقد تجسد ذلك في تسريع مشاريع الربط بالألياف البصرية وتعميم استخدام التوقيع الإلكتروني وتطوير بوابات الخدمات الحكومية الموحدة. إن هذا التوجه يهدف إلى تقليص الفجوة الرقمية وتحسين جودة الخدمة العمومية بما يتماشى مع الالتزامات الدولية في مجال الحكومة والتنمية المستدامة. (Wall، 2007)

المطلب الثالث: الموارد البشرية والكفاءات الرقمية

تعد الموارد البشرية والكفاءات الرقمية من أهم العناصر الأساسية لنجاح تطبيق الحوكمة الرقمية داخل المؤسسات، حيث لا يمكن لأي تحول رقمي أن يحقق أهدافه دون وجود عنصر بشري مؤهل قادر على التعامل مع التقنيات الحديثة واستثمارها بشكل فعال. فالتكنولوجيا وحدها لا تكفي، بل إن نجاحها يعتمد بدرجة كبيرة على مدى جاهزية الأفراد وقدرتهم على استخدامها وتطويرها.

لذلك يتطلب تطبيق الحوكمة الرقمية توفر كفاءات بشرية تمتلك مهارات تقنية وإدارية في آن واحد، حيث تشمل المهارات التقنية القدرة على استخدام نظم المعلومات، وتحليل البيانات، والتعامل مع البرمجيات المتخصصة، إضافة إلى فهم أساسيات الأمن السيبراني. أما المهارات الإدارية فتتمثل في القدرة على اتخاذ القرار، وإدارة التغيير، والتخطيط الاستراتيجي داخل بيئة رقمية متطورة. (بوسعدية، 2022، صفحة 55)

كما أن التحول الرقمي داخل المؤسسات يفرض ضرورة إعادة تأهيل وتكوين الموظفين بشكل مستمر، من خلال برامج تدريبية وورشات عمل تهدف إلى تطوير قدراتهم ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة. فالتكوين المستمر يُعد عنصراً أساسياً لضمان التكيف مع التغيرات السريعة في مجال التكنولوجيا.

ومن جهة أخرى، تلعب الثقافة التنظيمية الرقمية دوراً مهماً في نجاح الحوكمة الرقمية، حيث يجب نشر الوعي الرقمي داخل المؤسسة وتشجيع الموظفين على استخدام الأدوات التكنولوجية في أداء مهامهم اليومية، مما يساهم في تحسين الأداء وتعزيز الكفاءة. (عمر، 2021)

كما أن إدارة الموارد البشرية في بيئة رقمية تتطلب اعتماد أساليب حديثة في التسيير، مثل التوظيف الرقمي، وتقييم الأداء الإلكتروني، وإدارة المواهب الرقمية، وهو ما يساعد على تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية داخل المؤسسة.

تعمل الدولة على دعم الكفاءات البشرية في مجال الرقمنة من خلال برامج التكوين والتأهيل، إضافة إلى إدماج التكنولوجيا في مختلف القطاعات الإدارية والتعليمية، بهدف إعداد جيل قادر على مواكبة التحول الرقمي وتحقيق التنمية الرقمية المستدامة. (شومان، 2023)

يمكن القول إن الموارد البشرية تمثل المحرك الأساسي للحكومة الرقمية، إذ بدون كفاءات مؤهلة لا يمكن استغلال البنية التحتية التكنولوجية أو تحقيق الأهداف المرجوة من الرقمنة داخل المؤسسات.

المطلب الرابع: متطلبات الشفافية والأمن السيبراني في بيئة الحكومة الرقمية

تشكل الشفافية والأمن السيبراني ثنائية متكاملة لضمان موثوقية الحكومة الرقمية؛ فبينما تُمثل الشفافية المبدأ القيمي الذي يضمن تدفق المعلومات والمساءلة، يُعد الأمن السيبراني الدرع التقني والقانوني الكفيل بحماية هذه المعلومات من التهديدات العابرة للحدود الرقمية. إن هذا التكامل الوظيفي هو ما يولد "الثقة الرقمية" الضرورية لضمان استمرارية المرفق العام الرقمي بكفاءة ونجاعة. ((OECD، 2020))

أولاً: إرساء مبدأ الشفافية الرقمية والمساءلة

تتجاوز الشفافية في سياق الحكومة الرقمية مجرد نشر المعلومات، لتشمل تيسير النفاذ الاستباقي للبيانات وضمان دقتها وحداثتها، بما يُمكن المرتفقين والجهات الرقابية من تتبع العمليات الإدارية وسير الإجراءات. وتتجلى القيمة المضافة لهذا المتطلب في الحد من مظاهر الفساد الإداري، حيث تُساهم الرقابة الرقمية في الكشف عن الاختلالات وتعزيز مبدأ المساءلة المؤسسية، سواء عبر القنوات الرقابية الداخلية أو من خلال الرقابة الشعبية الخارجية (Weill، 2004).

ثانياً: الأمن السيبراني كضمانة لاستمرارية النظام الرقمي

يمثل الأمن السيبراني حزمة التدابير التقنية والتشريعية الهادفة لحماية الأنظمة المعلوماتية والشبكات من الهجمات السيبرانية أو محاولات تقويض سلامة المعطيات. ويتطلب هذا الجانب تبني استراتيجيات دفاعية استباقية تشمل تشفير البيانات، وتأمين بوابات الولوج، وتطوير أنظمة كشف التسلل (IDS). إن الحكومة الرقمية تفرض تحويل الأمن من مجرد وظيفة تقنية معزولة إلى "ثقافة مؤسسية" تشمل تدريب العنصر البشري على إدارة المخاطر الرقمية وتفاذي الثغرات الناتجة عن الأخطاء البشرية. (ISO/IEC، 2013)

ثالثاً: إدارة المخاطر الرقمية وضمان ديمومة الخدمة

تعتمد نجاعة الحكومة الرقمية على القدرة على "المرونة الرقمية"، والتي تشمل وضع خطط استباقية لإدارة الأزمات المعلوماتية، وآليات الاستجابة الفورية للحوادث، وبروتوكولات استعادة البيانات في حالات الطوارئ. تضمن هذه السياسات عدم توقف الخدمات الرقمية الحيوية وحماية حقوق المرتفقين من أي عطل تقني أو هجوم تخريبي. (Europe، Convention on Cybercrime (Budapest Convention)، 2001)

رابعاً: التوجهات الاستراتيجية للأمن الرقمي في الجزائر

تماشياً مع التحولات الدولية، أولى المشرع الجزائري عناية فائقة للأمن السيبراني والشفافية الرقمية، تجسدت في تعزيز الترسانة القانونية (كقوانين مكافحة الجرائم المعلوماتية وحماية المعطيات) وإنشاء هيئات وطنية عليا مكلفة بأمن الأنظمة المعلوماتية. ويهدف هذا الإطار إلى تحصين الفضاء الرقمي الوطني، وتعزيز

الثقة في المعاملات الإلكترونية، وضمان سيادة الدولة على بياناتها في ظل التحول نحو الإدارة الإلكترونية الشاملة. (Europe)، (Convention on Cybercrime (Budapest Convention)، 2001)

خلاصة الفصل:

يبرز هذا الفصل أهمية الحوكمة باعتبارها إطاراً حديثاً في الإدارة يهدف إلى تنظيم العلاقة بين الإدارة وأصحاب المصالح وضمان حماية حقوقهم. ومع التطور التكنولوجي، ظهرت الحوكمة الرقمية كنموذج متطور يعتمد على توظيف التقنيات الحديثة لتعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين الأداء الإداري. كما يسعى هذا الفصل إلى توضيح المفاهيم الأساسية للحوكمة والحوكمة الرقمية، إضافة إلى تحديد أهم متطلبات وآليات تطبيقها في مختلف المؤسسات.

الفصل الثاني:
الإطار النظري للسلوك
التنظيمي

تمهيد:

يُشكل العنصر البشري المحرك الأساسي والمحدد الجوهرى لمدى كفاءة منظمات القطاع العمومي في تقديم خدماتها وتجسيد سياساتها، حيث يأتي "السلوك التنظيمي" كحقل معرفي يسعى لفهم، وتحليل، وتوجيه تصرفات الأفراد والجماعات داخل البيئة الوظيفية؛ ونظراً لأن الإدارة العامة تواجه اليوم موجة عارمة من الرقمنة، لم يعد ممكناً دراسة هذا السلوك بمعزل عن بيئة "الحكومة الرقمية" الناشئة، والتي أصبحت آلياتها الرقابية وقيمها الشفافة تعيد صياغة الانضباط، والولاء، والتمكين لدى الموظف العمومي، بل وتفرز في الوقت ذاته تحديات سلوكية ونفسية مستحدثة؛ وبناءً على ذلك، يسعى هذا الفصل إلى ضبط ماهية وأساسيات السلوك التنظيمي، وصولاً إلى تفكيك طبيعة علاقته التفاعلية بالحكومة الرقمية وآثارها على المورد البشري.

المبحث الأول: ماهية السلوك التنظيمي

يعد السلوك التنظيمي من المواضيع التي تلاقي اهتماما واسعا من طرف المفكرين والباحثين ومن أكثرها تعقيدا وإثارة، حيث يعتبر الإنسان من أهم عناصر الإنتاج في المنظمات على اختلاف أنواعها، ومن الصعب التحكم في سلوكه وتفاعله مع العوامل المحيطة به، ولذلك سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى مفهوم السلوك التنظيمي وأهميته وأهدافه وخصائصه، بالإضافة

المطلب الأول: مفهوم السلوك التنظيمي

تعددت المفاهيم والتعاريف التي صاغها الباحثون والكتاب في تحديد مفهوم السلوك التنظيمي. يعرف السلوك التنظيمي بأنه: تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة والتي تشمل التقنيات المستخدمة في المنظمة الهيكل التنظيمي البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية خارج المنظمة". (صلاح، 2003، صفحة 11)

عرف كل من Baron & Greenberg السلوك التنظيمي بأنه: مجال يهتم بمعرفة كل جوانب السلوك الإنساني في المنظمات، وذلك من خلال الدراسة النظامية للفرد والجماعة، والعمليات التنظيمية، وأن الهدف الأساسي لهذه المعرفة هو زيادة الفعالية التنظيمية وزيادة رفاهية الفرد". (القاصي، 2014)

ويعرف سيزلاقي وولاس Szilagy & wallace السلوك التنظيمي على أنه: "دراسة سلوك واتجاهات وأداء العاملين في وضع تنظيمي معين، ودراسة أثر المنظمة والجماعة على إدراك ومشاعر وتصرفات العاملين، وتأثيرات البيئة على المنظمة ومواردها البشرية وأهدافها، وكذلك تأثيرات العاملين على المنظمة وفعاليتها". (بوعطيط، 2023، صفحة 6)

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن السلوك التنظيمي هو مجال يهتم بدراسة وفهم والتنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات داخل محيط العمل من خلال دراسة العوامل المؤثرة فيه من جهة، ومدى تأثيره على تحقيق أهداف المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها من جهة أخرى.

المطلب الثاني: أهمية السلوك التنظيمي وأهدافه

أولا: أهمية السلوك التنظيمي

يمكن أن نلخص أهمية السلوك التنظيمي في النقاط التالية: (عاشوري، 2015، صفحة 8)

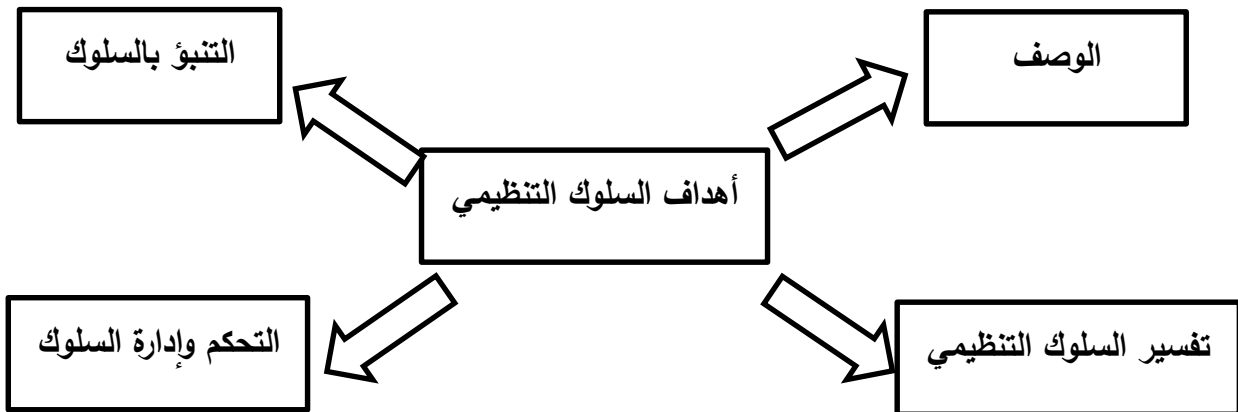
- تعد الموارد البشرية مورد هام للمنظمة لذلك استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد لما لها تأثير على فعالية المنظمة.

- ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد، من خلال الاهتمام والاستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهارته.
- فهم و إدراك الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة، واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر.
- وجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما تطلب من المنظمة، فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه الاختلافات، وهذا زيادة لتأثير والتحكم في هذا السلوك.
- تتمثل أهميته الخاصة بالمديرين حيث يوضح العوامل التي تؤثر في كيفية إدارة المديرين لمنظماتهم و محاولة وصف البيئة الإنسانية المعقدة التي يعمل فيها المديرين.
- كما يساعد في معرفة المشاكل المرتبطة بالسلوك الإنساني حتى يمكن فهمها واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية، لزيادة فعالية هذا السلوك.

ثانيا: أهداف السلوك التنظيمي

إن دراسة السلوك التنظيمي للموظفين أصبح توجها مهما يفرض نفسه على جميع المنظمات، والتي تسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم 2: أهداف السلوك التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على عدة مصادر

وتكمن أهداف السلوك التنظيمي في النقاط التالية: (طارق، 2006، صفحة 31)

- **الوصف:** تتيح دراسة السلوك التنظيمي وصف كيفية تصرف الأفراد داخل بيئات العمل في ظل ظروف متنوعة، وتحقيق هذا الهدف يتيح للمديرين إدارة السلوك البشري داخل منظماتهم بصورة أكثر فعالية.
- **تفسير السلوك التنظيمي:** عندما نسعى للإجابة على السؤال (لماذا) تصرف فرد ما أو جماعة من الأفراد بطريقة معينة، فنحن ندخل في مجال، هدف التفسير للسلوك الإنساني، وقد يكون هذا الهدف هو أقل الأهداف أهمية من وجهة نظر الإدارة، لأنه يتم بعد حدوث الأمر أو الحدث، ولكن بالرغم من هذا، فإن فهم أي ظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير، ثم استخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف، حيث تسعى الإدارة لمعرفة السبب وتحدد ما إذا كان من الممكن تجنبه في المستقبل، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة 2
- **التنبؤ بالسلوك** يتنبأ المديرون بتوقع النتائج والأحداث المستقبلية الناتجة عن اتخاذ القرارات أو التصرفات ويكمن للمدير التنبؤ بالاستجابة السلوكية للأفراد، وذلك بناء على معلومات مستمرة من علم السلوك 3 التنظيمي، كما يمكن اختيار المدخل الملائم لتنفيذ التغيير المناسب لضمان عدم مقاومة العاملين
- **التحكم وإدارة السلوك** إن تفسير وفهم سلوك العاملين الحالي والتنبؤ للسلوكيات المستقبلية يسمح للإدارة بالتحكم وتوجيه سلوك العاملين في المستقبل عن طريق وضع إجراءات تمكنها من تحقيق ذلك، يعد هذا الهدف من أهم وأصعب الأهداف، فعندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد يبذل جهداً أكبر في العمل، فإن هذا المدير يهتم بالسيطرة والتحكم في السلوك، ومن وجهة نظر المديرين فإن أعظم إسهام للسلوك التنظيمي، يتمثل في تحقيق هذه السيطرة والتحكم في السلوك، والذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة و الفعالية في أداء المهام.

المطلب الثالث: خصائص السلوك التنظيمي

يتميز السلوك التنظيمي بمجموعة من الخصائص نذكر أهمها فيما يلي: (الصيرفي، 2007، صفحة

191)

- السلوك التنظيمي طريقة للتفكير حيث ينظر إلى السلوك على ثلاث مستويات هي الفرد والجماعة والمنظمة؛
- السلوك التنظيمي يضع القواعد والأسس للعمل والسلوك

- التوجه الإنساني هو الأساس في مجال السلوك التنظيمي حيث يشمل دراسة الناس واتجاهاتهم إدراكهم وقدراتهم ومشاعرهم وأهدافهم؛
- السلوك التنظيمي يهتم بمستويات الأداء وكيفية تحسينها؛
- البيئة الخارجية تأثيرات جوهرية على السلوك التنظيمي؛
- يتصف السلوك التنظيمي بأنه عبارة عن طريقة للتفكير ويمكن النظر إليه كمجال للمعرفة يغطي عددا من الموضوعات الأساسية
- يمكن تصور وفهم السلوك التنظيمي كحقل قائم على المنهج العلمي فهو ليس ظاهرة عشوائية يقوم على معادلة المؤثر والسبب؟
- ينظر السلوك التنظيمي إلى السلوك داخل المنظمات كنتيجة يرتبط بمفاهيم الأداء، وكل ما يتعلق بالكفاءة وما يؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم.

كما حدد كل من فاروق عبده فلييه ومحمد عبد المجيد خصائص ومميزات السلوك التنظيمي في النقاط

التالية : (فاروق و محمد، 2005، الصفحات 79-80)

- توجيه سلوك العاملين لتحقيق أهداف المنظمة؛
- تحديد الدور الذي يقوم به كل فرد في المنظمة
- تحديد المسؤوليات والسلطات في ضوء الأدوار؛
- التنسيق والتكامل بين الأدوار التي يقوم بها العاملون
- الضبط والتحكم في سلوك العاملين؛
- تطوير وتنمية سلوك العاملين؛
- الاتصالات والعلاقات السوسولوجية في العمل؛
- التقييم والتقويم المستمر للسلوك التنظيمي
- مدى تحقيق أهداف المنشأة

المبحث الثاني: أساسيات حول السلوك التنظيمي

نتيجة للتغيرات الجذرية والسريعة التي تحدث في بيئة العمل سواء الداخلية منها أو الخارجية، وبازدياد أهمية العنصر البشري في المنظمة فقد ازداد تركيز هذه الأخيرة على دراسة مختلف جوانب السلوك التنظيمي، وتحديد العوامل المؤثرة فيه وعليه سنحاول في هذا المبحث التعرف على مبادئ السلوك التنظيمي وعناصره وما هي مستوياته محدداته وأبعاده.

المطلب الأول: مبادئ السلوك التنظيمي وعناصره

هناك عدة مبادئ خاصة بالسلوك التنظيمي بالإضافة على عدة عناصر مكونة له.

أولاً: مبادئ السلوك التنظيمي

هناك إجماع بين الباحثين في مختلف التخصصات على أن السلوك الإنساني تحكمه المبادئ الأساسية التالية: (الزهران، 2021، الصفحات 80-81)

- **مبدأ السببية:** إن السلوك الإنساني لا ينشأ من عدم وإنما بسبب مؤثرات مختلفة سواء داخلية (عضوية أو نفسية)، أو خارجية مثل: تأثير المحيط الخارجي؟
- **مبدأ الدافع:** إن وراء كل سلوك دافع كما له مسبب فالدافع هو القوة الداخلية التي تثير السلوك وتحدد اتجاهه، وقد يكون هذا الدافع مادي أو معنوي؟
- **مبدأ الهدف:** إن وراء أي سلوك يوجد هدف مادي أو معنوي يسعى الفرد لتحقيقه، أو غاية يسعى للوصول إليها، مثل الاجتهاد لتحقيق النجاح أو تفادي وقوع الضرر؛
- بالإضافة إلى المبادئ الثلاثة الأساسية السابقة الذكر هناك من يضيف المبادئ التالية: 2
- **مبدأ التنوع:** إن السلوك الإنساني يظهر بصور وأشكال متعددة مثل الحركة، أو تغيير تقاطيع الوجه، أو الكلام أو الامتناع عنه، التفكير، الخ
- **مبدأ المرونة النسبية:** أي أن السلوك الإنساني قابل للتعديل والتبديل تبعاً للظروف والمواقف المختلفة، ودرجة المرونة تختلف من شخص إلى آخر طبقاً لمقومات الشخصية والظروف البيئية المحيطة.

ثانياً: عناصر السلوك التنظيمي

تتمثل العناصر الأساسية للسلوك التنظيمي في الأفراد الهيكل التنظيمي التكنولوجيا المستعملة، وأخيراً البيئة التي تعمل ضمنها المنظمة، وهذه العناصر تؤثر وتتأثر ببعضها البعض، ويمكن شرحها كما يلي:

(الباقي، 2004، صفحة 36)

- **الأفراد:** يمثل الأفراد النظام الاجتماعي الداخلي للمنظمة وهم يعملون كأفراد ومجموعات سواء كانت رسمية أو غير رسمية، وهؤلاء الأفراد حالات متغيرة ومتطورة، فهم مختلفون في شخصياتهم ومشاعرهم وتفكيرهم ودوافعهم؟
- **الهيكل التنظيمي:** يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية للأفراد داخل المنظمة، فهو يوضح أنواع الوظائف وعلاقاتها ومستوياتها، وعادة ما تنشأ مشكلات متعددة تحتاج التنسيق والتعاون واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمة
- **التكنولوجيا:** تمثل التكنولوجيا الأسلوب الذي يستخدمه العاملون في المنظمة، فالأفراد غالباً لا يعملون بأيديهم كل شيء، فهم يستخدمون الآلات وأاليب تكنولوجية معينة في العمل، والتكنولوجيا المستخدمة لها تأثير على الإنتاجية. كما أن لها تأثير على العاملين وسلوكهم في العمل، وكذلك لها تكلفتها وعوائدها في العمل
- **البيئة:** تعمل كافة المنظمات في بيئة داخلية خاصة بها، وأيضاً في بيئة خارجية خاصة بالمجتمع، وهذه الأخيرة تشمل الجوانب السياسية والاجتماعية والتعليمية والثقافية والاقتصادية عن المجتمع، وهذه البيئة الخارجية لها تأثير كبير على العاملين في المنظمة، فهي تؤثر في سلوكهم واتجاهاتهم وتؤثر في ظروف العمل، ودرجة المنافسة، وهذه يجب أخذها في الاعتبار عند دراسة السلوك الإنساني في المنظمات.

المطلب الثاني: مستويات السلوك التنظيمي

يمكن دراسة السلوك التنظيمي في المنظمة وتحليله وفقاً لعدد من المستويات فكل مستوى له تأثيره الخاص على المستويات الأخرى. حيث يمكن الإشارة إلى أهم المستويات التي يهتم بدراستها علم السلوك التنظيمي كما يلي: (كرومي، صفحة 11)

- **مستوى الأفراد:** حيث يتم دراسة سلوك الفرد والعوامل التي توجه وتشكل سلوكه في المنظمة حيث أن أغلبها تصاحبه منذ دخوله إلى المنظمة، وأكثر هذه العوامل وضوحاً هي الخصائص الشخصية للفرد، مثل: السن، الجنس، الخبرة، التعلم، الحالة الاجتماعية، القيم، الاتجاهات، الدوافع، وكل هذه العوامل تمتلك تأثيراً قوياً على سلوك الفرد داخل المنظمة، وبالتالي على أدائه فيها.

- **مستوى الجماعات** يتم دراسة سلوك الجماعات والعوامل المحددة لهذا السلوك في المنظمة وذلك من خلال دراسة أسلوب قيادة الجماعة هيكلها طبيعة الاتصالات فيها، أسلوب صناعة القرار، والصراع الدائر فيها، وكل هذه العوامل تؤثر في سلوك الجماعة وبالتالي في أدائها.
- **مستوى المنظمة الهيكل والعمليات التنظيمية** وهنا يتم دراسة السلوك على مستوى المنظمة من خلال مجموعة من المحددات والتي تشمل الهيكل التنظيمي للمنظمة القواعد التشريعية فيها التغيير والتطوير التنظيمي وثقافة المنظمة، وكلها عوامل تؤثر في السلوك التنظيمي، وتؤثر من خلاله على الأداء فيها.

المطلب الثالث: محددات السلوك التنظيمي

يتسم سلوك العاملين في المنظمات بالتعقيد نتيجة تداخل مجموعة من المحددات والعوامل التي تشكله. ويمكن تصنيف هذه المحددات إلى ثلاثة مستويات رئيسية: فردية، وجماعية، وتنظيمية.

أولاً: المحددات الفردية للسلوك التنظيمي

وهي المتغيرات والعناصر المرتبطة بالفرد وتكوينه النفسي، وتؤثر بشكل مباشر على سلوكه داخل المنظمة. وتشمل الأنماط التالية:

1. التعلم:

يُعد محددًا رئيسيًا للسلوك الإنساني ويؤدي دوراً أساسياً في عمليات التغيير المختلفة داخل المنظمة. يُعرف بأنه التغيير شبه الدائم (أو الدائم نسبياً) في السلوك الذي يحدث نتيجة الخبرة والتجربة، أو هو أي تغير دائم في المعرفة أو السلوك يحدث نتيجة للتدريب أو الخبرة أو الدراسة أو الملاحظة أو الممارسة الفعلية. (ليلي و اسماعيل الحاج علي، 2020، صفحة 17)

خصائص التعلم: لا يُعد كل تغيير تعلمًا إلا إذا توافرت فيه الخصائص التالية:

- أن التعلم يحتوي على تغيير وتعديل في كيفية قيام الفرد بالسلوك أو معدل تكراره، بصرف النظر إذا كان السلوك مرغوباً فيه أو غير مرغوب فيه.
- أن التغيير في السلوك يجب أن يتصف بالدوام النسبي؛ فالتغيير المؤقت في السلوك لا يعتبر ناتجاً لعملية التعلم.
- أن التغيير يجب أن يكون في التصرفات والسلوكيات الظاهرة للفرد؛ فالتغيير في اتجاهات الفرد النفسية وقيمه وطريقة تفكيره لا يعتبر من قبيل التعلم إلا إذا تم التعبير عنها في شكل سلوكيات محددة يمكن ملاحظتها.

- أن التغيير في السلوك يجب أن يكون نتيجة لخبرات متراكمة لدى الفرد قد يحصل عليها نتيجة الممارسة الفعلية للسلوك أو ملاحظة وتقليد الآخرين.

2. الإدراك:

يمثل المرحلة الأولى من مراحل التكوين النفسي لنظام السلوك الفردي، حيث يمثل الطريقة التي يرى بها الفرد ويقيم من خلالها المثيرات الخارجية التي يتعرض لها ويستقبلها من خلال حواسه.

يُعرف بأنه عملية تنظيم المعلومات الواردة من الظواهر والأحداث والمواقف والأشياء (المثيرات) الخارجية بواسطة حواس الإنسان الخمس وتفسير هذه المعلومات وإعطائها معنى وصورة فريدة، قد تختلف عن الواقع، والتصرف وفق هذا التفسير والمعنى. كما يُعرف بأنه العملية التي من خلالها ينظم ويترجم الأشخاص انطباعاتهم الحسية من أجل إعطاء معنى لما يدور حولهم. (المغربي، 2019، صفحة 52)

خطوات الإدراك: يمر الإدراك بالخطوات المتسلسلة التالية: (ماهر، 2016، صفحة 58)

- **الإحساس بالمثيرات المحيطة:** حيث يتعرض الفرد لمثيرات عديدة من حوله فإنه يستخدم واحدة أو أكثر من حواسه الخمس، ويلعب الجهاز العصبي المركزي للإنسان دوراً رئيسياً في عملية تحويل المعلومات من الحواس إلى المخ لكي يمكن إدراكها.
- **الانتباه:** إذا أراد الفرد أن يتلقى ما حوله من مثيرات فهو يوجه حواسه وينبهاها لكي تستقبل هذه المثيرات.
- **الاختيار:** لا ندرك كل ما هو حولنا من مثيرات، وإنما عادة ما نقوم باختيار تلك المثيرات التي تهمننا.
- **التنظيم:** ويقصد بذلك أن يقوم الفرد بوضع المثيرات في وحدات مستقلة بارزة، سواء كان ذلك على سبيل التشابه، أو التقارب أو التكامل لكي تقدم معنى محدداً.
- **التفسير:** بعد قيام الفرد باختيار المثيرات وتنظيمها يقوم بتأويل هذه المدركات إلى معانٍ.
- **السلوك:** إن اكتشاف الفرد للمعاني من حوله وإعطائها مدلولات وتفسيرات تساعد على التصرف وتوجيه سلوكه في اتجاه معين.

3. الدافعية:

تعد الدافعية أحد المقاييس والمعايير السلوكية التي تؤخذ كمحدد لقياس السلوكيات التنظيمية للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات.

تمثل القوة التي تحرك وتستثير الفرد لكي يؤدي العمل، أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد وفي درجة مثابرته واستمراره في الأداء، وفي مدى تقديمه

لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل. كما تعني كيف يبدأ سلوك الفرد وكيف ينشط ويستمر ويقوى ويوجه ويوقف، وهي مجموعة من العمليات التي يمكن من خلالها تحريك وتوجيه والمحافظة على السلوك البشري للوصول إلى هدف معين. (الزهران، 2021)

مكونات الدافعية الرئيسية: وفقاً للتعريف فإن للدافعية ثلاث مكونات رئيسية: (الزهران، 2021)

- **تحريك السلوك:** فالدافعية هي المحرك الداخلي للسلوك، وهي مصدر الطاقة لما يقوم به الفرد من تصرفات.
 - **توجيه السلوك:** فوجود الدافعية للقيام بسلوك معين لدى الفرد تجعله عن عمد يحدد الهدف الذي يوجه إليه هذا السلوك.
 - **المحافظة على السلوك:** يؤدي وجود الدافعية لدى الفرد إلى إصراره على قيامه بالسلوك والمحافظة عليه حتى يتم الوصول إلى الأهداف.
- تفيد الدافعية المديرين والعاملين في فهم العناصر التي تؤثر في زيادة حماس العاملين، وفي اكتساب مهارات وأدوات لحثهم ورفع حماسهم لإنجاز المهام الموكلة إليهم.

4. الشخصية:

تعد الشخصية موضوعاً ذا أهمية كبيرة عند دراسة السلوك التنظيمي، فشخصية الفرد تؤثر على سلوكه داخل المنظمة وعلى طريقة تفاعله مع الآخرين فيها.

يقصد بها مجموعة الخصائص التي يتميز بها فرد معين، والتي تحدد مدى استعداداته للتفاعل والسلوك. وتعرف أيضاً بأنها النظام المتكامل من الخصائص المميزة للفرد، والعلاقة بين هذه الخصائص والتي تساعد الفرد على مواءمة نفسه مع الآخرين والبيئة من حوله، أو النظام الكامل من الميول والاستعدادات الجسمية والعقلية الثابتة نسبياً والتي يتحدد بمقتضاها أسلوبه الخاص في التكيف مع البيئة المادية والاجتماعية. (القاصي، 2014)

مكونات وجوانب الشخصية: تتمثل هذه المكونات في: (طارق، 2006)

- **القيم:** تشير إلى ذلك الهيكل المثالي من المبادئ التي ينظر من خلالها الفرد إلى ما يجب أن يكون عليه سلوكه وسلوك الآخرين، وتتعكس القيم على السلوك الخارجي للفرد، وينظر الناس إلى أشياء أساسية كقيم مثل: الأمانة، الصراحة، السلام... إلخ.

- **الانفعالات:** تشير إلى خصائص الإثارة والحالة المزاجية للفرد، فمن الطبيعي أن نرى البعض سريع الاستثارة والبعض الآخر بطيئين في انفعالاتهم، وهناك من يأخذ الأمور بمحمل الجد وهناك العنيف والمنطوي والمرح... إلخ.

- **الحاجات:** هي عبارة عن شعور بالنقص أو العوز لشيء معين، وأن هذا النقص أو العوز يدفع الفرد لأن يسلك مسلكاً يحاول من خلاله سد هذا النقص أو إشباع الحاجة.

5. الاتجاهات النفسية:

تعتبر الاتجاهات أحد المحددات النفسية التي تفسر وتتحكم في بناء و تشكيل السلوك التنظيمي للموظفين، وتعرف بأنها استعداد الفرد لتقييم موضوع أو فعل أو موقف بطريقة معينة.

أقسام وعناصر الاتجاهات: تنقسم الاتجاهات إلى ثلاثة أقسام: (سلمي، 2013، صفحة 167)

- **العنصر المعرفي:** إن ما يتوفر لدى الفرد من معلومات وتعلم وخبرة وثقافة تساعد على تكوين معارف ومعتقدات الفرد تجاه موضوع معين، وهي تساعد أيضاً في تكوين ردود فعله في مشاعره وتحركاته تجاه هذا الموضوع.

- **العنصر العاطفي:** بناءً على معرفته ومعتقداته تتكون المشاعر والتي تكون في شكل تفضيل أو عدم تفضيل، حب أو كراهية، إعجاب أو عدم إعجاب، والارتياح أو عدم الارتياح.

- **العنصر السلوكي:** ما يعرف بالميل السلوكي، ويفهم ذلك في شكل التنبيه للتصرف بطريقة معينة حول الأشياء الموجودة في البيئة المحيطة.

ثانياً: المحددات الجماعية للسلوك التنظيمي

ترجع هذه المحددات إلى طبيعة الجماعات التي ينتمي إليها الفرد في بيئة عمله. وتعرف جماعة العمل بأنها: مجموعة ذات عدد محدد من الأفراد في حالة تفاعل لتحقيق هدف مشترك متفق على أهميته، في إطار خصائص هي: أن التفاعل يتم من خلال أدوار مختلفة لكنها مترابطة، كما يتباين مستوى التفاعل باختلاف الأهداف والأعضاء. وتنقسم الجماعات إلى: (أمينة، 2014، ص 84-85)

أ- **الجماعات الرسمية:** يتم تأسيسها وتصميمها بشكل متعمد من قبل المنظمة لتوجيه أعضائها نحو هدف تنظيمي هام، والعضوية فيها تكون إجبارية، وهي تنقسم إلى:

- **الجماعات الوظيفية:** وهي جماعات رسمية تنشأ داخل المنظمة، وتتحدد العلاقات بين أعضائها من خلال الهيكل التنظيمي أو الوصف الوظيفي، وتتكون من الرئيس والمروؤسين ويكون هدفها هو أداء العمل الوظيفي للجماعة (مثل الإدارات والأقسام)

• **جماعات المهام:** تصمم بغرض تحقيق مهمة محددة، وتضم أعضاء من مواقع تنظيمية مختلفة، وقد تكون مؤقتة مثل اللجان والمجالس.

ب- **الجماعات غير الرسمية:** تنشأ وتتمو بشكل طبيعي وعفوي، والعضوية فيها تكون اختيارية دون أي توجيه من إدارة المنظمة، وتنقسم إلى:

• **جماعات المصالح:** تجمعهم مصلحة مشتركة مثل النقابات، الاتحادات، الجمعيات، والنوادي.

• **جماعات الصداقة:** تجمعهم مصلحة مشتركة معنوية، وهم أفراد يجذبون جاذبية مشتركة لبعضهم البعض مثل العصابة والشلة.

ج- **الجماعات الأولية:** هي تلك الجماعات التي تتميز بالعلاقات الوثيقة والتعاون بين أعضائها، وهي أساسية في تكوين الطبيعة الاجتماعية والمثل العليا للأفراد، وكلما صغر حجم الجماعة كلما كان التفاعل فيها أكثر، لذلك فإن الجماعة الأولية صغيرة الحجم غالباً.

د- **الجماعات الثانوية:** وهي عكس الجماعات الأولية، حيث أنها تتميز بكبر الحجم نسبياً، والتفاعل بين أعضائها أقل، والانتماء والولاء لها أضعف، والضبط الاجتماعي بها منخفض.

ثالثاً: المحددات التنظيمية للسلوك التنظيمي

والتي ترجع إلى تفاعل الأنظمة السلوكية على مستوى المنظمة، وتتمثل المحددات على هذا المستوى فيما يلي: (الصيرفي، 2007، صفحة 209)

1. **جماعات العمل:** الجماعات هي أحد المقاييس والمعايير السوسولوجية التي تعتمد في فهم وتفسير وتشكيل السلوك التنظيمي للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات على تباين أنشطتها وأحجامها. وفيها يتم التعرف على تكوين الجماعات، وظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها بسلوك العمل، كما تتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل. تتبع أهميتها من حقيقة أن معظم الأنشطة اليومية تتم داخلها، ومن خلال سلوكياتها يمكن للمدير تحقيق الأهداف المسؤول عنها.

2. **القيادة الإدارية:** تعتبر القيادة من أكثر المواضيع تأثيراً على السلوك التنظيمي للعاملين، فهي محور أساسي في تحديد العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتعرف بأنها القدرة على التأثير في الآخرين، سواء كانوا مرؤوسين في العمل، أو زملاء، أو أعضاء في جماعة أو تنظيم غير رسمي، وهي عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني وتحقيق أهداف المنظمة. تؤثر القيادة بدرجة كبيرة على دافعية الأفراد في أداء عملهم، وعلى اتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل، وتفيد في التعرف على كيفية اكتساب الأنماط القيادية المؤثرة.

3. **الاتصال:** تلعب عملية الاتصال دوراً هاماً في المنظمات، فهي تحافظ على تدفق ووصول وتبادل المعلومات والأفكار والحقائق والآراء والمشاعر بين مرسل ومستقبل من خلال واحدة أو أكثر من وسائل تبادل المعلومات بما يفيد نقل المعنى المقصود والحصول على رد فعل (رجع الصدى). يعتبر الاتصال نشاطاً أساسياً في تحديد نوع السلوك الإنساني داخل المنظمة، ويهم أي مدير أو عامل في فهم كيف يتم الاتصال داخل العمل وكيف يمكن جعله دون معوقات، وكيف يمكن رفع مهاراته بالطرق المختلفة مثل الاستماع والمقابلات الشخصية والاجتماعات والندوات.

4. **البيئة والثقافة التنظيمية:** وهما من المقاييس والمعايير السوسولوجية المعتمدة في فهم وتفسير وتشكيل السلوك التنظيمي: (عنصر، صفحة 139)

- **البيئة:** يمكن أن نميز بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية التي تتضمن بيئة ثقافية واجتماعية وسياسية واقتصادية لها تأثيرها الواضح على سلوك الأفراد.
- **الثقافة التنظيمية:** هي الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة وتؤثر في سلوكهم، وتمثل الموروث الحضاري والقيمي للمنظمة الذي يحكم تصرفات وسلوكيات الأفراد ومواقفهم تجاه القضايا الإدارية والعملية المختلفة. للثقافة التنظيمية دور كبير في التأثير على سلوكيات الأفراد واتجاهات المنظمة وصياغة الإستراتيجيات، كما تلعب دوراً كبيراً في تماسك الجماعات وتعاونها، إذ إنها توفر الإحساس بالذاتية والهوية لدى الأفراد وتعمل على استقرار المنظمة وتشكل مرشداً أخلاقياً لسلوك الأفراد فيها.

المطلب الرابع: أبعاد السلوك التنظيمي

هناك عدة تقسيمات لأبعاد السلوك التنظيمي، إذ قسمها الباحثون على اختلاف آرائهم لعدة أبعاد، نذكر منها ما يلي:

1. التقسيم الأول:

هناك من حدد أبعاد السلوك التنظيمي فيما يلي: (شيماء و شحاتة حامد، 2021، صفحة 122)

- **البعد الفني:** ويتعلق بكيفية أداء وتنفيذ العمل بطريقة صحيحة وفعالة؛
- **البعد المفاهيمي:** ويتعلق بمعرفة المديرين بالجوانب النظرية والمفاهيمية للعملية الإدارية
- **البعد الإنساني:** ويتعلق بعملية فهم المديرين بكيفية التعامل مع الأفراد داخل المنظمة وتحفيز هؤلاء الأفراد للعمل بطريقة تحقق مصلحة المنظمة والفرد.

كما يجب على المديرين إدراك تفاعل هذه المفاهيم أو الجوانب الثلاثة السابقة وأن غياب واحد منها قد يؤدي إلى فشل المنظمة في تحقيق أهدافها.

2. التقسيم الثاني:

أبعاد السلوك التنظيمي هي الثقة التنظيمية الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي. وفيما يلي تعريف لكل بعد من هذه الأبعاد: (الرحمن و درنوني هدى، 2014، صفحة 19)

- **الثقة التنظيمية:** "تعتبر الثقة التنظيمية هي مشاعر القبول والرضا عندما يتعامل الشخص مع الآخرين من (الزملاء، الرئيس المباشر الإدارة العليا)، والاعتماد الكامل عليهم دون أي تردد. كما تعني التوقعات الإيجابية لسلوك العمال التي تجبرهم على الاستعداد لتحمل مخاطر العمل"
- **الرضا الوظيفي:** يعرف الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم، كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وإنجازه والاعتراف والتقدير "
- **الالتزام التنظيمي:** وهو الإرادة التي يبذلها العامل في المؤسسة لبذل أقصى درجات الجهد في العمل، والتابع من الإيمان التام بأهداف وقيم المؤسسة والرغبة الشديدة بالمحافظة على عضويتها، وذلك بهدف الحفاظ على استمراريته وتطويرها "
- **الأداء الوظيفي:** "هو سلوك يؤدي إلى الهدف المسطر بالاستخدام المعقول للموارد المتاحة تبعا للمعايير الموضوعية، والنتائج الحاصل من هذا السلوك معبر عنه بوحدات قياس معينة تشير إلى درجة إتمام المهام المكونة للوظيفة، خلال فترة زمنية محددة"

ويلخص كل من بورتر ولولر Porter & Lawler محددات الأداء الوظيفي في ثلاث عوامل رئيسية هي : (مريم، صفحة 481)

- الجهد المبذول وهو مؤشر لدرجة دافعية الفرد لأداء العمل؛
- قدرات الفرد وخبراته السابقة هي التي تحدد درجة أدائه وجهده المبذول؟
- معرفة الفرد لدوره الوظيفي ومعرفته للسلوك والنشاطات الصادرة منه والتي يسلكها في عمله والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

3. التقسيم الثالث:

كما قسمت أبعاد السلوك التنظيمي إلى: (حسين و بن عودة مصطفى، 2015، صفحة 210)

- **سلوك المواطنة التنظيمي:** يعرف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه "تصرف الفرد التطوعي والاختياري والذي لا يندرج ضمن الوصف الوظيفي أو ضمن التعليمات وعقد العمل أو تحت نظم الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تحقيق أهداف المنظمة وزيادة كفاءتها وفعاليتها؛
- **سلوك الالتزام التنظيمي:** وقد أشرنا إليه سابقاً، ويمكن تعريفه أيضاً بأنه "التقييم الايجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها، وهو مستوى الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة، التي يعمل فيها، والإخلاص لها وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها؛
- **سلوك الولاء التنظيمي:** هو "إحساس الفرد بالارتباط بالمنظمة ومشاركتها الرغبة في الوصول إلى الأهداف المطلوبة، ويعرف على أن الفرد يظهر تمسكاً واضحاً باستمرارية عمله وبعصويته بالمؤسسة". وتجدر الإشارة إلى أن أبعاد السلوك التنظيمي عديدة ومتنوعة وتختلف باختلاف الدراسات والأبحاث في هذا المجال، حيث لا توجد أبعاد متفق عليها بعينها، وانطلاقاً من الأبعاد سابقة الذكر سنعتمد في دراستنا هذه على الأبعاد التالية:

- الالتزام التنظيمي؛
- الرضا الوظيفي؛
- الولاء التنظيمي؛
- الثقة التنظيمية.

المبحث الثالث: علاقة الحوكمة الرقمية بالسلوك التنظيمي

تتجاوز الحوكمة الرقمية مفهومها التقني الضيق لتصبح إطاراً تنظيمياً وإدارياً متكاملًا يعيد صياغة القواعد وتوزيع الصلاحيات داخل المنظمات الحديثة. إن إرساء دعائم الحوكمة الرقمية (كالشفافية، والمساءلة، وسيادة القانون الإلكتروني) ينعكس بشكل مباشر على البناء الإنساني والسلوكي للمنظمة. يستهدف هذا المبحث تفصيل طبيعة هذه العلاقة التفاعلية، ورصد التغيرات السلوكية الناشئة عن تطبيق الحوكمة الرقمية من خلال أربعة مطالب أساسية.

المطلب الأول: أثر آليات الرقابة والمساءلة الرقمية على الانضباط السلوكي للعاملين

تعتمد الحوكمة الرقمية على حزمة من الأنظمة والبرمجيات التي تتيح تتبع مسار المعاملات والقرارات بشكل فوري وآلي، مما يخلق بيئة رقابية من نوع جديد.

أولاً: عقلنة السلوك التنظيمي والحد من الانحرافات الإدارية

تساهم الرقابة الإلكترونية الملازمة لأنظمة الحوكمة الرقمية في ضبط السلوك التنظيمي وعقلنته؛ فحين يدرك الموظف أن كل نقرة (Click) أو إجراء يقوم به على النظام موثق ولا يمكن تعديله أو إخفاؤه، يتقلص لديه دافع الانحراف السلوكي. هذا الأمر يؤدي إلى تراجع ممارسات الفساد الإداري، والمحسوبية، والمماطلة في إنجاز معاملات المواطنين أو العملاء، ويحل محلها سلوك منضبط يمتثل للقوانين واللوائح المعمول بها. (جاد و سيد مصطفى، 2022، صفحة 142)

ثانياً: تفعيل المساءلة الفورية وتأثيرها على روح المسؤولية

تسمح أدوات الحوكمة الرقمية بتحديد المسؤوليات بدقة متناهية (من قام بالإجراء؟ ومتى؟ وكيف؟)، وهو ما يقضي على مشكلة "تجميع المسؤولية" الشائعة في الإدارات التقليدية. إن وضوح خطوط المساءلة الرقمية يعزز لدى العاملين روح المسؤولية واليقظة المستمرة، مما يدفع بالسلوك التنظيمي نحو الالتزام التام بمؤشرات الأداء المحددة مسبقاً وتجنب الأخطاء المهنية المعقدة. (حسين ح.، 2023، صفحة 218)

المطلب الثاني: دور شفافية الحوكمة الرقمية في تعزيز الثقة والولاء التنظيمي

تعتبر الشفافية وإتاحة المعلومات الركيزة الأولى للحوكمة الرقمية، ولها انعكاسات نفسية وسلوكية بالغة الأهمية على رأس المال البشري.

أولاً: كسر سلوك الحجب والاحتفاظ بالمعلومات

في المنظمات البيروقراطية التقليدية، يُستخدم احتكار المعلومة أحياناً كأداة سلطوية وسلوك سلبي لفرض السيطرة. تأتي الحوكمة الرقمية لتفرض التدفق الحر والمفتوح للبيانات عبر قواعد بيانات مشتركة. هذا التحول يكسر "سلوك الجزر المنعزلة" (Silo Behavior) "بين الإدارات، ويشجع على نشوء سلوكيات تواصل أفقي وعمودي مرّن يبسط العمليات الإدارية. (المغربي و كامل حامد، 2021، صفحة 95)

ثانياً: بناء الثقة التنظيمية ودعم الرضا الوظيفي

عندما تتبنى المنظمة مبادئ الحوكمة الرقمية في إعلان القرارات، ومعايير تقييم الأداء، وتوزيع المكافآت والترقيات عبر منصات إلكترونية منصفة، يتولد لدى الموظفين شعور بـ "العدالة التنظيمية". هذه العدالة تنعكس

سلوكياً في بناء ثقة متبادلة قوية بين الإدارة والمرووسين، وتعميق الالتزام العاطفي والولاء للمنظمة، مما يرفع تلقائياً من مستويات الرضا الوظيفي. (الشماع و و آخرون، 2024)

المطلب الثالث: التمكين السلوكي كمتغير وسيط لنجاح الحوكمة الرقمية

لا يمكن لآليات الحوكمة الرقمية أن تؤتي ثمارها إلا إذا واكبها تحول في فلسفة السلطة السلوكية داخل المنظمة، وهو ما يجسده التمكين.

أولاً: مفهوم التمكين السلوكي الرقمي

يقصد به منح الموظفين الصلاحيات، والمهارات، وحق الوصول إلى الموارد المعرفية الرقمية التي تؤهلهم لاتخاذ القرارات في مستوياتهم الوظيفية دون حاجة للرجوع الدائم والمقيد للقيادات العليا. الحوكمة الرقمية توفر البنية التحتية لهذا التمكين، حيث تتحول بيئة العمل من مركزية التحكم إلى لا مركزية الأداء والتنفيذ الفوري. (عقيلي و وصفي عمر، 2022، صفحة 174)

ثانياً: استجابة السلوك التنظيمي (من المقاومة إلى التكيف والابتكار

إن فرض الحوكمة الرقمية كقواعد جافة قد يُجابه بسلوكيات مقاومة (Resistance to Change) خوفاً من فقدان الصلاحيات التقليدية أو الجهل بالأنظمة. ولكن عند اقتران الحوكمة بالتمكين والتدريب، يتحول السلوك التنظيمي من المقاومة إلى "السلوك التكيفي المعرفي". بل يتعدى ذلك إلى ظهور "السلوك الابتكاري" (Innovative Behavior)، حيث يستغل الموظفون المرونة الرقمية المتاحة لتطوير أساليب العمل واقتراح حلول إبداعية للمشكلات اليومية. (السالم و عبد الغني، 2023، صفحة 88)

المطلب الرابع: الآثار السلوكية السلبية الناشئة عن التطبيق غير المتوازن للحوكمة الرقمية

رغم المزايا التنظيمية الهائلة، فإن المغالاة في التطبيق أو إغفال الجانب الإنساني في الحوكمة الرقمية يفرز ظواهر سلوكية مرضية تستدعي التدخل العلاجي.

أولاً: متلازمة الإجهاد الرقمي والاعترا ب السلوكي (Technostress)

تؤدي الرقابة الإلكترونية اللصيقة والمستمرة (Electronic Performance Monitoring) في بعض الأحيان إلى شعور الموظف بأنه خاضع لـ "سجن رقمي"، مما يرفع من مستويات القلق والتوتر لديه. بالإضافة إلى ذلك، فإن تزايد الاعتماد على المعاملات الرقمية على حساب التفاعل الإنساني المباشر داخل المنظمة يفرز سلوكيات "الاعترا ب الوظيفي" والشعور بالانعزال الاجتماعي، مما يؤثر سلباً على الصحة النفسية للعاملين. (التميمي و أحمد، 2024، صفحة 47)

ثانياً: سلوكيات التراخي الرقمي المضاد (Cyberloafing)

كرد فعل سلوكي دفاعي على ضغوط الحوكمة والرقابة الرقمية الصارمة، أو نتيجة لضعف الدافعية، يظهر سلوك "التراخي الرقمي". وهو قيام الموظف باستغلال الأجهزة والإنترنت المتاحة له لإنجاز مآرب شخصية (كتصفح شبكات التواصل الاجتماعي، أو الألعاب، أو التسوق) أثناء وقت الدوام الرسمي. هذا السلوك يمثل هدراً مستتراً لموارد المنظمة ووقتها ويؤثر مباشرة على مستويات الإنتاجية. (التميمي و أحمد، 2024، صفحة 48)

ثالثاً: آليات الإدارة السلوكية لمعالجة التحديات الرقمية

لحماية السلوك التنظيمي من هذه الانحرافات، تتجه حوكمة الإدارة الحديثة لتبني سياسات موازنة؛ مثل تقنين "حق الفصل الرقمي" (لحماية وقت الموظف الخاص)، وتصميم أنظمة تقييم أداء مرنة تركز على جودة المخرجات والنتائج بدلاً من التركيز على الرقابة السلوكية اللصيقة، مع تعزيز قنوات الدعم النفسي والاجتماعي المؤسسي. (الصيرفي و محمد، 2023، صفحة 401)

خلاصة الفصل:

نستخلص في ختام هذا الفصل أن فهم ماهية ومستويات ومحددات السلوك التنظيمي يُعد شرطاً أساسياً للإدارة العمومية لتوجيه طاقات موظفيها نحو تحقيق الكفاءة والانسجام المؤسسي، خاصة في ظل بيئة الحوكمة الرقمية التي فرضت نمطاً تفاعلياً جديداً يساهم في عقلنة السلوك والحد من الانحرافات الإدارية عبر المساءلة الفورية والشفافية؛ ورغم أن هذا التحول الرقمي يفتح آفاقاً واسعة للتمكين والابتكار السلوكي، إلا أن تطبيقه غير المتوازن يفرز ظواهر نفسية وسلوكية سلبية كالإجهاد والتراخي الرقمي، مما يؤكد في النهاية على وجود علاقة تبادلية وثيقة تتطلب تنسيقاً تاماً بين "الآلية التقنية" للحوكمة و"الروح البشرية" للسلوك التنظيمي لضمان نجاح المرفق العام.

الفصل الثالث

الإطار التطبيقي

لِلدراسة

تمهيد:

يمثل هذا الفصل الركيزة التطبيقية للدراسة، حيث يسعى إلى إسقاط المفاهيم النظرية المتعلقة بـ "الحكومة الرقمية" و "السلوك التنظيمي" على الواقع العملي لمؤسسة بريد الجزائر - وحدة ميله. ولتحقيق هذا الغرض، تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث متكاملة؛ يخصص المبحث الأول لتقديم بطاقة تعريفية وتاريخية عن مؤسسة بريد الجزائر ومكانتها الخدمية، مع تسليط الضوء على الهيكل التنظيمي والتشغيلي لمديرية الوحدة لولاية ميله. بينما يتناول المبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة الميدانية من خلال تحديد مجتمع وعينة البحث، واستعراض أداة الاستبيان المستخدمة وقياس مدى صدقها وثباتها إحصائياً. وينتهي الفصل في المبحث الثالث والأخير بالمعالجة الإحصائية للبيانات عبر استخدام برنامج (SPSS) لعرض الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة، وتحليل اتجاهاتهم، وصولاً إلى اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج التي تبين طبيعة العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة

المبحث الأول: تقديم مؤسسة بريد الجزائر

إن المتتبع لتاريخ مؤسسة بريد الجزائر يجد أنها تأسست سنة من 1962 منبثقة عن مؤسسة فرنسية تبعا المورث الفرنسي مكلفة بخدمة المدينة الكبيرة آنذاك

- نوع هذه الشركة هو أنها شركة عمومية أو ذات طابع عمومي
- شكلها القانوني هي مؤسسة خدمية وتجارية عامة
- مقرها الرئيسي : حي الأعمال 16024 باب الزوار - الجزائر العاصمة -
- موقعها على الويب : www.poste.dz

المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة بريد الجزائر

أولاً: تعريف مؤسسة بريد الجزائر

مؤسسة بريد الجزائر هي مؤسسة عمومية ذات طابع خدماتي أنشئت سنة 2002 امتدادا لبرنامج قطاع البريد والمواصلات الذي تم سنه بموجب القانون رقم 00/2000 في 5 أوت 2000 والرامي إلى عصرنة قطاع البريد ويقوم هذا القانون على فصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات وهذا إنشاء البريد كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري والاتصالات كشراكة ذات أسهم وقد تمثلت أهم محاور إصلاح قطاع البريد في رفع مستوى البريد عبر تدعيمه بالهياكل الضرورية وتطويقه بالإطار القانوني والتشريعي الملائم وذلك لتقديم مجموعة من الخدمات والمنتجات ذات نوعية تساهل مستجدات السوق، إعداد إطار التنظيمي من شأنه تدعيم نشاطات الاقتصادية لهذا القطاع، رفع مردودية قطاع البريد، تتبع واستغال المستجدات التي تساهم في تدعيم نشاطات المتعامل وتطويع الخدمات البريدية لتحفيز الادخار الوطني وتوسيع دائرة الخدمات المالية

ثانياً : نشأة وتطور مؤسسة بريد الجزائر

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 75-9 المؤرخ في 30 ديسمبر 1975 والمتضمنة قانون البريد والمواصلات، الذي يجعل من قطاع البريد والمواصلات مؤسسة واحدة، تحت إشراف وزارة البريد والمواصلات، حيث تتمتع بميزانية ملحقة ويخضع تنفيذها إلى قواعد المحاسبة العمومية وتتمتع أيضا في

استغلالها لمختلف نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وفق المادة 1 والمادة 39 على التوالي من ذات القانون.

ونتيجة للتطور التكنولوجي لاسيما في ميدان الاتصال، كان حتما على قطاع البريد والمواصلات أن يساير هذه التحولات، فترجمة هذه النقلة بصدور القانون رقم 03 2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والذي يهدف إلى: تطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات بمواصفات نوعية، في ظروف موضوعية وفي مناخ تنافسي، مع ضمان المصلحة العامة تحديد الشروط العامة للاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد والمواصلات من طرف المتعاملين

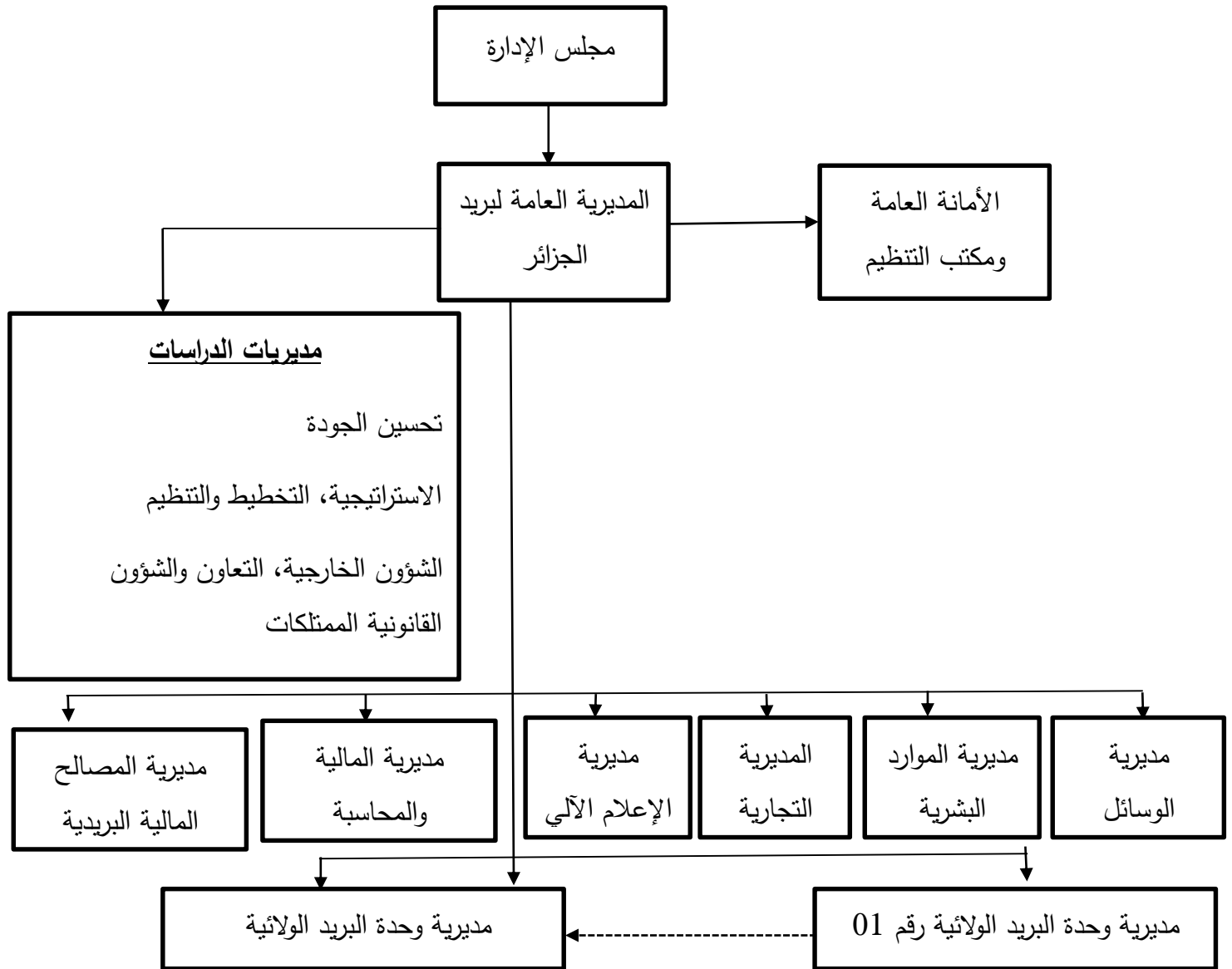
- تحديد إطار وكيفية ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية تحويل على التوالي نشاطات استغلال البريد والمواصلات التي تمارسها وزارة البريد والمواصلات إلى مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي وتجاري للبريد وإلى متعاملي المواصلات السلكية واللاسلكية ينشأ وفق التشريع المعمول به.

ثالثا: الوضع التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر

تحتوي بريد الجزائر على هيكل تنظيمي يسمح لها بالانتشار والتواجد في كل النقاط عبر القطر الجزائري وبهذا فقد بنت المؤسسة هيكلها على مستويين:

- المديرية العامة وتسهر على الإشراف العام وتسيير المؤسسة على المستوى المركزي
- المديریات الولائية وتضطلع بمهام الاستغلال على المستوى الولائي

الشكل رقم 3: الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر



المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة بريد الجزائر

أولاً: مهام مؤسسة بريد الجزائر

للمؤسسة عديد من المهام والاهداف يمكن إيجازها فيما يلي:

- باعتبارها مؤسسة تقدم خدمة عمومية فهي تعمل على توفير للمجتمع أحسن الخدمات وبأقل التكاليف.
- القيام بكل النشاطات الملحقة والتي لها علاقة بالنشاط الرئيسي سواء تعلق الأمر بالنشاطات المرتبطة ببريد الرسائل الطرود البريدية والمصالح المالية البريدية بما في ذلك مصلحة التوفير؛
- القيام بكل النشاطات الموكلة إليها لصالح الخزينة العمومية
- إنشاء وخلق هيئات وهياكل تتماشى مع نشاطاتها وأهدافها على مستوى كل التراب الوطني مع توفير كل الوسائل الضرورية لتأمين الاستغلال وصيانة كل الهياكل القاعدية الموجودة تحت تصرفها؛
- صياغة والإشراف على السياسة التجارية تماشياً مع عقد نجاعة المصادق عليه بقرار من الوزير المكلف بالبريد؛
- الإشراف على تنفيذ سياسة الخدمة الدولية في إطار السياسة القطاعية وفي إطار التنظيمات الجاري بها العمل وفق دفتر الأعباء الممضي مع سلطة الضبط للبريد والمواصلات.

ثانياً: أهداف مؤسسة بريد الجزائر

- تسعى بريد الجزائر منذ نشأة إلى تحديد أهداف أساسية منها: الجودة والفعالية ونوعية الخدمات، ثلاثة أهداف أساسية تعتمد عليها مديرية بريد الجزائر.
- وضع التشغيل البريدي في إطار شبكة إلكترونية موثوقة.
 - الدخول في مجالات خدماتية جديدة.
 - الزيادة في نفعية الخدمات المعروضة وجعلها أكثر منافسة.
 - توفير الجودة في تقديم منتجاتها، وإثبات وجودها في السوق وجعلها تسير التطورات الحاصلة في السوق
 - إرضاء الزبون إضافة إلى تحقيق الربحية .
 - كسب أكبر عدد ممكن من المستهلكين
 - التغلب على مشكلة انخفاض المبيعات
 - زيادة كثافة إقبال المواطنين إليها
 - تقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية خولة، 2020-2021، صفحة (58).

المطلب الثالث: تقديم وكالة ميله وهيكلها التنظيمي

أولاً: تقديم مديرية وحدة البريد لولاية ميله

تم إنشاء مديرية وحدة البريد لولاية ميله DUPW بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-233 الموافق 24 يونيو 2003، بعدما كانت تسمى سابقاً مديرية البريد والمواصلات DW/PTT. المديرية الولائية DUPW تضمن تنفيذ مختلف البرامج والأهداف لتعزيز وتحسين أداء الخدمات الخاصة بالبريد. المقر الاجتماعي للمديرية متواجد بحي التوفير 8 ماي 1945 DNC، بالمحاذاة مع مقر الولاية ويضم كل مصالح المديرية بما فيهم المدير.

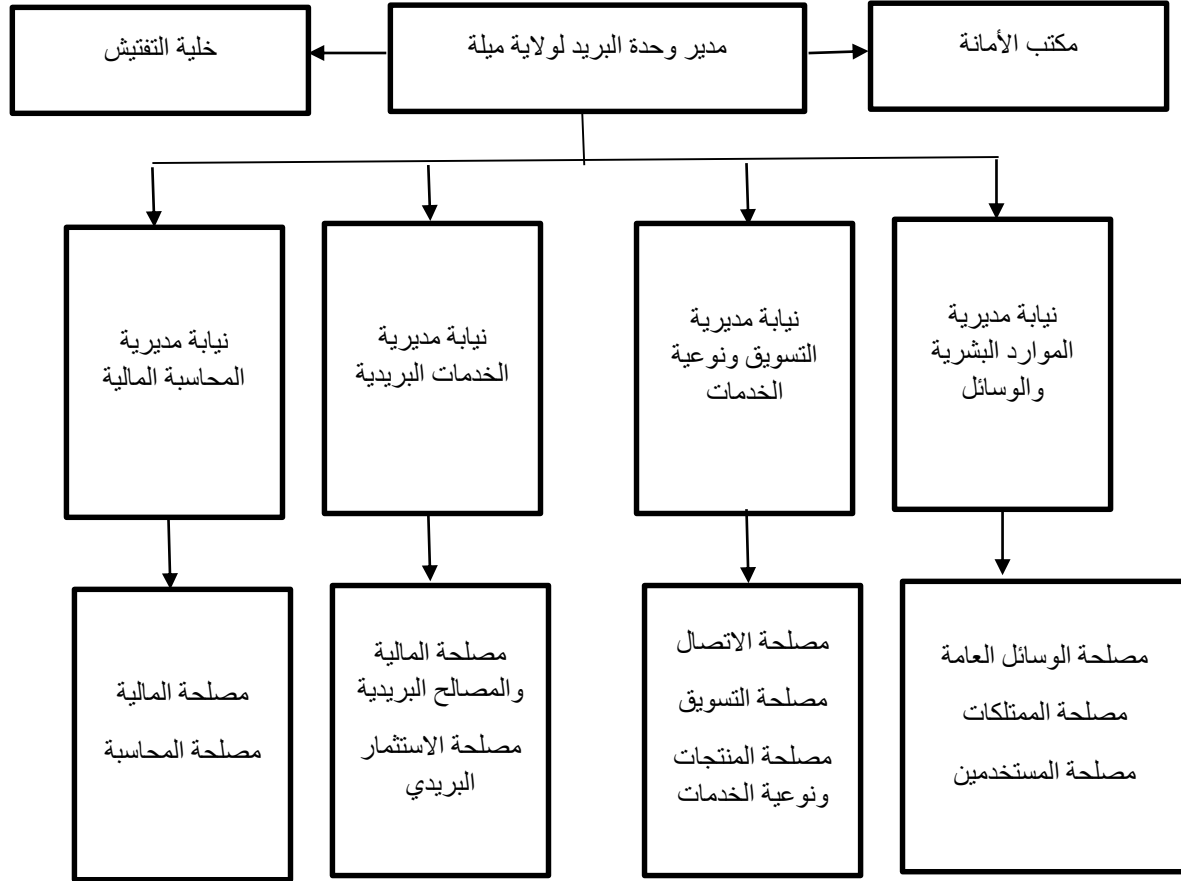
• البنية التحتية الأساسية

ولاية ميله بها 81 مؤسسة بريدية، بمعدل 1 مكتب بريدي لكل 11.500 نسمة أي أنها تعتبر نسبة جيدة بالنسبة للولاية على العموم مقارنة بالولايات الأخرى، المعدل الوطني هو 1 مكتب بريدي لكل 12.500 نسمة، وتنتشر مكاتب البريد عبر كامل إقليم الولاية، وهي مصنفة حسب الأهمية النشاط والتموقع الجغرافي. كذلك هناك ثلاثة مراكز لمعالجة وتوزيع البريد والطرود البريدية في كل من ميله مقر الولاية، فرجيوة وشلغوم العيد من أجل التكفل التام والاختصاص كذلك بالنسبة لهذا النوع من الخدمة.

- دائرة ميله: 12 مكاتب + 1 مركز لمعالجة البريد + مكتب متنقل (حافلة).
- دائرة شلغوم العيد: 13 مكتب + 1 مركز المعالجة البريد.
- دائرة فرجيوة: 06 مكاتب 1 مركز لمعالجة البريد.
- دائرة القرارم: 06 مكاتب.
- دائرة سيدي مروان: 04 مكاتب.
- دائرة ترعي باينان 04 مكاتب.
- دائرة الرواشد: 05 مكاتب.
- دائرة وادي النجاء: 06 مكاتب.
- دائرة عين البيضاء حريش: 03 مكاتب.
- دائرة بوحاتم: 04 مكاتب.
- دائرة تسدان حدادة: 04 مكاتب.
- دائرة التلاغمة: 08 مكاتب.
- دائرة تاجنانت: 06 مكاتب

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر على المستوى المحلي لولاية ميلة وتحليل الوظائف

شكل رقم 4: الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر على مستوى ولاية ميلة



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة

2. تحليل الوظائف بمؤسسة بريد الجزائر على المستوى المحلي للولاية

الوحدة البريدية للولاية لها كل الصلاحيات الواسعة على مجمل مراكز البريد الواقعة في ولايتها

وتقوم بـ:

- تنفيذ برامج التطوير وإعداد الملفات الدورية الخاصة بنشاط الولاية
- تسير واستغلال الهياكل القاعدية ونشاط البريد للولاية؛
- إعلام الإدارة المحلية للبريد بكل إخلال بالنظام
- تحديد ومراجعة المنقول وغير المنقول للولاية
- تحقيق أعمال الاتصال بهدف الترويج لمنتجات بريد الجزائر على المستوى الولائي.
- تنفيذ برامج تفتيش المكاتب البريدية.

وتتكون المديرية الولائية للبريد من المصالح التالية:

خلية التفتيش

تهدف هذه الخلية إلى إعطاء دفع لمكاتب البريد لتحسين أدائها من خلال إيجاد الحلول المناسبة والمساهمة الفعالة والدائمة في خلق القيمة المضافة، وتتكفل هذه الخلية بـ:

- تفتيش مكاتب البريد؛
- البحث واقتراح الحلول
- اجراء التحقيقات الادارية والتأديبية.

نيابة مديرية الوسائل العامة والموارد البشرية

وتتكفل هذه المديرية بـ السهر على تطبيق السياسات المتعلقة بالعقارات النقل التموين الصيانة الحماية والأمن.

- تطبيق سياسة تسيير الموارد البشرية، التكوين والشؤون الاجتماعية
- السهر على تطبيق قانون العمل قانون التوظيف العمومي 59-855 والقانون 90-11؛
- تطبيق بنود الاتفاقية الجماعية والنظام الداخلي.

نيابة مديرية التسويق ونوعية الخدمات

تسهر هذه الإدارة على توفير خدمات ذات جودة للزبائن، فالهدف هو إشباع حاجيات الزبون في حدود الإمكانيات المتوفرة، في هذا الإطار يتم تحديد الأعمال التي يجب القيام بها ضمن مخطط للوصول إلى الأهداف المرجوة للجودة.

وتقع على عاتق هذه الإدارة ما يلي:

- إعداد نظام تقييم يخص استقبال الزبائن
- إشباع حاجيات الزبائن وجودة الخدمات
- تحديد مختلف المنتجات المقدمة من طرف بريد الجزائر؛
- القيام بتحقيقات تخص الجودة وكذا الاعتماد على مؤسسات الإحصاء وسبر الآراء؛
- إعداد وثائق جرد المعلومات ودورياتها؛
- تحديد وسائل تقييم الجودة المعتمدة عالميا؛
- تحديد الفوارق في جودة الخدمات حسب أجزاء النشاط بالنظر لما هو موجود عالميا؛
- تحديد وإعداد معايير خاصة ببريد الجزائر وذلك:

- مهلة إيصال البريد، و الأظرفة ، الأمان، النجاعة، السرعة
- تقليص مدة الإنجاز للعمليات في المراكز البريدية والمالية
- تحسين استضافة الزبائن.

نيابة مديرية المصالح المالية والبريدية:

تتكفل هذه المديرية بالسهر على حسن الأداء المصالح البريدية على المستوى الولائي والمراكز الملحقة بها.

- تنظيم ومراقبة التشغيل الجيد للمصالح البريدية في علاقاتها الداخلية
- تحضير ومتابعة تطبيق مخططات التطوير للهياكل البريدية
- تطوير وتحسين خدمات البريد الفردية وتطوير الشبكة البريدية والطوابع
- إعداد البرامج السنوية لإصدار الطوابع البريدية
- تحقيق نصوص الاتفاقيات الشاملة الثنائية والمتعلقة بالجودة

نيابة مديرية المالية والمحاسبة

وتتكفل هذه المديرية

- إنجاز وتنفيذ الميزانية المالية للمؤسسة والمحاسبة الشهرية لمكاتب البريد.
- تمويل المكاتب البريدية بالنقدية التي تسحب من بنك الجزائر.
- تنظيم الخدمات المالية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض وتحليل النتائج التي تم الوصول إليها من خلال الدراسة التي أجريت على عينة من عمال بريد الجزائر - وحدة ميله، وسيتم وصف أفراد العينة ثم تحليل البيانات الشخصية والرئيسية، وفي الأخير اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: تصميم الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى المنهج المتبع في الدراسة، وكذا مجتمع وعينة الدراسة، مع تحديد متغيرات الدراسة، وأساليب جمع البيانات وأدوات التحليل الإحصائي.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الأفراد الذين تتوفر فيهم خصائص الدراسة، حيث يتكون مجتمع الدراسة الحالية من مجموع عمال بريد الجزائر - وحدة ميله.

2- عينة الدراسة:

نظراً لصعوبة الوصول إلى جميع أفراد مجتمع الدراسة أثناء توزيع الاستمارات، فقد قمنا باختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة، حيث تم اختيار 31 عاملاً.

والجدول الموالي يوضح عدد الاستمارات الموزعة على مستوى بريد الجزائر وحدة ميله.

الجدول رقم 2: عدد الاستمارات الموزعة على مستوى بريد الجزائر وحدة ميله

المؤسسة	عدد	عدد الاستمارات	عدد الاستمارات	عدد الاستمارات
	الاستمارات	المسترجعة	الغير	الصالحة
	الموزعة		للتحميل	للتحميل
			الإحصائي	الإحصائي
بريد الجزائر - وحدة ميله.	31	31	00	31

المصدر: من إعداد الطالبين

3-أداة الدراسة

تعد الأدوات والوسائل المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات من أهم عناصر في الدراسة الميدانية، حيث توفر هذه الأدوات والوسائل البيانات الضرورية التي نحتاجها لتحليلها والوصول إلى نتائج الدراسة. ومن بين هذه الأدوات، تم الاعتماد في دراستنا على أداة الاستبيان لاستطلاع آراء الافراد المستجوبين حول موضوع الدراسة.

تعريف الاستبيان:

الاستبيان هو أداة لجمع البيانات تستخدم في البحث الاجتماعي والاقتصادي والنفسي، وتتمثل في مجموعة من الأسئلة التي يتم إعدادها بطريقة محددة لقياس متغيرات معينة عند المشاركين. يتم توزيع الاستبيان على عينة من الأفراد، ويمكن أن يكون مكتوبًا أو إلكترونيًا، ويستخدم لجمع بيانات كمية ونوعية عن آراء أو تجارب أو سلوكيات أو خصائص المشاركين.

تم اعتماد الاستبيان كأداة أساسية للدراسة بوصفها من أهم وسائل البحث العلمي في جمع البيانات، حيث تم وضع نموذج الاستبيان، والذي كان مقسما إلى 03 محاور رئيسية: نوضحها كما يلي:

- **المحور الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية، وهي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الرتبة الوظيفية، الخبرة المهنية.
- **المحور الثاني:** يتعلق بالمتغير المستقل الحوكمة الرقمية، والذي احتوى على 15 عبارة، تم تقسيمها إلى الأبعاد التالية:
 - الشفافية الرقمية
 - الكفاءة والفعالية التشغيلية
 - التواصل والاتصال الرقمي
 - المساءلة والرقابة
- **المحور الثالث:** المتغير التابع السلوك التنظيمي، والذي احتوى على 16 عبارة، تم تقسيمها إلى الأبعاد التالية:
 - العمل الجماعي والتعاون
 - الالتزام التنظيمي والقانوني
 - القيادة الإدارية والبيئة التنظيمية
 - الرضا والتحفيز

المطلب الثاني: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، وهذا بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي SPSS نسخة 26.

أولاً: أدوات التحليل الإحصائي المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وهي:

1. التكرارات والنسب المئوية:

التكرارات تستعمل لمعرفة تكرار اختيار كل بديل من الاستبيان، أما النسبة المئوية فتستعمل لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل الاستبيان.

2. المتوسط الحسابي:

وذلك للتعرف على متوسط إجابات الأفراد حول عبارات أداة الدراسة.

3. الانحراف المعياري:

ويستخدم من أجل التعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة اتجاه كل عبارة، وكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما كانت النتائج أكثر مصداقية وجودة.

4. معامل ارتباط بيرسون (R):

تم استخدامه لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

5. معامل التحديد (R^2)

لمعرفة مدى تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

6. اختبار T و F : للمعرفة الفروق الموجودة بين المتوسطات.

7. استخدام اختبار الانحدار البسيط (Simple Régression): لإيجاد العلاقة بين المتغيرات واختبار الفرضيات.

8. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات عبارات الاستبيان: تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.

9. السلم التقديري: وقد تم الاعتماد على سلم خماسي لذلك فإن المجالات تحسب بالاعتماد على المدى كما يلي

$$\text{المدى} = \text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى ومنه المدى} = 5 - 1 = 4$$

$$\text{المدى} = 5/4 = 0.8$$

وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي حسب الجدول التالي:

جدول رقم 3: مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	1	2	3	4	5
الإستجابة	غير بشدة	موافق	غير موافق	محايد	موافق بشدة

المصدر: عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2007، ص 540.

جدول رقم 4: درجات مقياس ليكارت الخماسي

درجة الموافقة	الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	1	من 1 إلى أقل من 1.80
منخفضة	2	من 1.80 إلى أقل من 2.60
متوسطة	3	من 2.6 إلى أقل من 3.40
عالية	4	من 3.4 إلى أقل من 4.20
عالية جدا	5	من 4.20 إلى 5.00

المصدر: من اعداد الطالبين

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

قبل الشروع في عملية تحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي يتضمنها الاستبيان، حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

أولاً: صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق الأداة عملية التأكد من أن الأداة (المقياس) المستخدم في هذه الدراسة يقيس بالفعل ما ينبغي أن يقاس، والتأكد من أن الفقرات التي يحتويها الاستبيان بإمكانها أن تؤدي إلى جمع البيانات بدقة.

1- **الصدق الظاهري:** ويتم ذلك من خلال:

- **صدق المحكمين:** قبل توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، تمت مراجعتها من قبل المشرف العلمي وبعض الأساتذة في التخصص، وذلك لخبرتهم ومعرفتهم بمجال البحث العلمي، وقد تم إبداء بعض

الملاحظات القيمة وأجريت وفقاً لها تعديلات في صياغة بعض العبارات، وبالتالي تم دعم واختبار جانب مصداقية مضمون الاستبيان.

- **صدق الاتساق الداخلي:** لمعرفة مدى اتساق عبارات الاستمارة وصدقها، تم حساب معامل الارتباط بيرسون (pearson corrélation) بين درجة أبعاد المحاور بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، والدرجة الكلية للاستبيان.

جدول رقم 5: معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لكل بعد في محور الحوكمة الرقمية

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
أولاً: الشفافية الرقمية			
01	تتيح الأنظمة الرقمية الوصول السريع والسهل إلى المعلومات والإجراءات القانونية.	0.79**	0.000
02	تساهم الحوكمة الرقمية في توفير بيانات دقيقة ومحدثة تخدم العمل الإداري.	0.85**	0.000
03	ساهمت الرقمنة في تقليل الغموض والتعقيد في المعاملات الإدارية اليومية.	0.71**	0.000
04	تُعَدُّ الأنظمة الرقمية في بعض الأحيان الوصول إلى المعلومات بدلاً من تيسيره.	0.64**	0.000
ثانياً: الكفاءة والفعالية التشغيلية			
05	أدت رقمنة العمليات إلى تقليص الوقت المستغرق في تقديم الخدمة البريدية.	0.83**	0.000
06	ساهمت الأتمتة في خفض معدلات الأخطاء الإدارية والتقنية في الوحدة.	0.82**	0.000
07	زادت الأنظمة الرقمية من مرونة العمل والقدرة على التكيف مع ضغط المهام.	0.81**	0.000
08	لا تزال الأعطال التقنية تُعيق سير العمل في الوحدة بشكل ملحوظ.	0.87**	0.000
ثالثاً: التواصل والاتصال الرقمي			
09	وفرت الحوكمة الرقمية قنوات اتصال فعالة وسريعة بين مختلف الأقسام.	0.85**	0.000
10	ساعدت المنصات الرقمية في تسهيل تدفق التوجيهات من الإدارة إلى الموظفين.	0.73**	0.000

11	عززت الحوكمة الرقمية التعاون والعمل التشاركي بين الموظفين.	0.82**	0.000
12	تغني قنوات التواصل الرقمي عن التواصل المباشر بين الموظفين مما يُضعف الترابط.	0.82**	0.000
رابعاً: المساءلة والرقابة			
13	تتيح الأنظمة الرقمية تتبعاً دقيقاً للمهام والمسؤوليات الموكلة لكل موظف.	0.63**	0.000
14	توفر التقارير الرقمية قاعدة بيانات موضوعية لتقييم أداء الموظفين.	0.85**	0.000
15	تساعد الرقمنة في كشف جوانب التقصير الإداري بشكل سريع ودقيق.	0.87**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه، أن قيم ارتباط عبارات المحور الثاني كانت عالية، حيث تراوحت بين 0.63 و 0.87، وكانت كلها دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على إتساق العبارات مع كل المجال، وبالتالي فإن جميع فقرات المحور الثاني متسقة داخلياً مع المجال الذي تنتمي له، مما يثبت أنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

جدول رقم 6: معاملات الارتباط بين درجة كل فقرات محور السلوك التنظيمي

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
أولاً: العمل الجماعي والتعاون			
01	يسود مناخ من التعاون وروح الفريق الواحد بين موظفي الوحدة.	0.75**	0.000
02	تساهم التجهيزات التكنولوجية الحديثة في تسهيل مهام العمل الجماعي.	0.62**	0.000
03	يتم تبادل المعرفة والخبرات بين الزملاء بشكل منتظم وفعال.	0.74**	0.000
04	تحول المنافسة غير الصحية بين الموظفين دون قيام روح الفريق الحقيقية.	0.63**	0.000
ثانياً: الالتزام التنظيمي والقانوني			
05	يلتزم الموظفون بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل في بريد الجزائر.	0.64**	0.000

06	تساهم الأنظمة الرقمية في ضبط السلوك المهني والحد من التجاوزات.	0.53**	0.000
07	تتسم التعليمات الإدارية والقانونية في الوحدة بالوضوح وسهولة التطبيق.	0.67**	0.000
08	يجد بعض الموظفين صعوبة في الامتثال للإجراءات الرقمية المستحدثة.	0.60**	0.000
ثالثا: القيادة الإدارية والبيئة التنظيمية			
09	تتسم قرارات القيادة في الوحدة بالشفافية والعدالة.	0.64**	0.000
10	تعمل القيادة على تحفيز الموظفين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار.	0.68**	0.000
11	تسعى الإدارة لبناء علاقة قائمة على الثقة المتبادلة مع الموظفين.	0.75**	0.000
12	لا تُشرك الإدارة الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتحول الرقمي.	0.62**	0.000
رابعا: الرضا والتحفيز			
13	يشعر الموظفون بدافعية عالية تجاه أداء مهامهم الوظيفية.	0.44**	0.000
14	تساهم الحوافز (المادية والمعنوية) في تحسين مستوى الولاء للمؤسسة.	0.80**	0.000
15	ساهم تطبيق الحوكمة الرقمية في تحسين الروح المعنوية للموظفين.	0.64**	0.000
16	لا يرى بعض الموظفين أن الحوكمة الرقمية أثرت إيجاباً على بيئة العمل.	0.53**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن ارتباط العبارات بالنسبة للمحور الثالث عالية، حيث تراوحت بين 0.44 و 0.80، وكانت كلها دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على إتساق العبارات مع كل المجال، وبالتالي فإن جميع فقرات المحور الثالث متسقة داخلياً مع المجال الذي تنتمي له مما يثبت أنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

ثانياً: ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان الاستقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير لو تم إعادة تطبيقها على نفس أفراد العينة عدة مرات وفي نفس الظروف والشروط خلال فترة زمنية معينة.

حساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha:

يتم قياس الثبات في هذه الطريقة من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha ، وتتراوح قيم هذا المعامل ما بين 0 و 1 ، وأصغر قيمة مقبولة هي 0.6. والجدول يوضح ذلك.

جدول رقم 7 : نتائج اختبار ثبات الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ

الرقم	المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات
01	الحكومة الرقمية	15	0.77
02	السلوك التنظيمي	16	0.74
	كل فقرات الاستبيان	31	0.86

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الثبات العام للاستبيان مرتفع جداً حيث بلغ 0.86 الإجمالي لعبارات الاستبيان ، وهي أكبر من القيمة المقبولة 0.6، فيما تراوح ثبات المحاور ما بين 0.74 كحد أدنى و 0.77 كحد أعلى، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات، ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها

بعد تقديم الإجراءات المنهجية المستخدمة في الدراسة الميدانية، في المبحث السابق، في هذا المبحث يتم عرض مختلف نتائج الإحصاء الوصفي عن طريق تحديد اتجاهات آراء أفراد العينة نحو المتغيرات الدراسة وعبارات الاستبيان، وتحديد تلك التي حازت على أعلى وأقل درجات الموافقة وفقاً لإجابات مفردات العينة، وكذلك عرض تحليل وصفي لخصائص المتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة، بعد ذلك يتم اختبار الفرضيات المرتبطة بالدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية.

المطلب الأول: تحليل المتغيرات الشخصية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى معالجة الإحصائية التي تتمثل في المحور الأول الذي يصف خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي، الرتبة الوظيفية، الخبرة المهنية. ويمكن توضيح ذلك من خلال الجداول التالية:

أولاً: حسب متغير الجنس:

يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 8: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الرقم	الجنس	التكرار	النسبة%
1	ذكر	18	58.1%
2	أنثى	13	41.9%
	المجموع	31	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد الذكور بلغ 18 موظفاً بنسبة 58.1% من إجمالي أفراد العينة، في حين بلغ عدد الإناث 13 موظفة بنسبة 41.9%. ومن خلال هذه النتائج نلاحظ أن نسبة الذكور كانت أعلى مقارنة بنسبة الإناث، مما يدل على أن العنصر الذكوري يشكل الفئة الغالبة ضمن عينة الدراسة في بريد الجزائر - وحدة ميله.

ثانيا: حسب متغير السن:

يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 9: توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

الرقم	السن	التكرار	النسبة %
1	أقل من 30 سنة	0	0%
2	من 30 إلى أقل من 40 سنة	11	35.5%
3	من 40 إلى أقل من 50 سنة	8	25.8%
4	سنة فأكثر 50	12	38.7%
	المجموع	31	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول اعلاه ان الفئة العمرية 50 سنة فأكثر جاءت في المرتبة الاولى بتكرار بلغ 12 موظفا بنسبة 38.7% من اجمالي افراد العينة تليها الفئة العمرية من 30 الى اقل من 40 سنة بتكرار 11 موظفا بنسبة 35.5% ثم الفئة العمرية من 40 الى اقل من 50 سنة بتكرار 8 موظفين بنسبة 25.8% في حين لم تسجل فئة اقل من 30 سنة اي تكرار بنسبة 0% ومن خلال هذه النتائج نلاحظ ان اغلب افراد العينة ينتمون الى الفئات العمرية المتقدمة نسبيا خاصة فئة 50 سنة فأكثر مما يدل على ان مؤسسة بريد الجزائر وحدة ميله تعتمد بشكل كبير على موظفين ذوي خبرة مهنية طويلة.

ثالثا: حسب متغير المستوى التعليمي:

يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 10: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الرقم	المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
1	ثانوي / تقني	9	29.0%
2	ليسانس	11	35.5%
3	ماستر	7	22.6%
4	مهندس دولة	3	9.7%
5	ماجستير	1	3.2%
6	دكتوراه	0	0%
	المجموع	31	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تضح من خلال الجدول اعلاه ان فئة ليسانس جاءت في المرتبة الاولى بنسبة 35.5% تليها فئة ثانوي او تقني بنسبة 29.0% ثم فئة ماستر بنسبة 22.6% ثم فئة مهندس دولة بنسبة 9.7% وفئة ماجستير بنسبة 3.2% في حين لم تسجل فئة دكتوراه اي تكرار بنسبة 0% ومن خلال هذه النتائج نلاحظ ان المستوى التعليمي الغالب لدى افراد العينة هو المستوى الجامعي (ليسانس) يليه المستوى الثانوي او التقني مع ضعف نسب المستويات العليا مثل الماستر والماجستير وغياب فئة الدكتوراه.

رابعا: حسب متغير الرتبة الوظيفية:

يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 11: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية

الرقم	الرتبة الوظيفية	التكرار	النسبة %
1	إطار سامي	5	16.1%
2	إطار	20	64.5%
3	عون تحكم	2	6.5%

4	عون تنفيذ	4	12.9%
المجموع		31	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول اعلاه ان فئة اطار جاءت في المرتبة الاولى بنسبة 64.5% من اجمالي افراد العينة تليها فئة اطار سامي بنسبة 16.1% ثم فئة عون تنفيذ بنسبة 12.9% في حين سجلت فئة عون تحكم اقل نسبة بلغت 6.5% ومن خلال هذه النتائج نلاحظ ان اغلب افراد العينة ينتمون الى فئة الاطارات داخل مؤسسة بريد الجزائر وحدة ميله.

خامسا: حسب متغير الخبرة المهنية:

يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 12: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الرقم	الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %
1	أقل من 5 سنوات	0	0%
2	من 5 إلى 10 سنوات	8	25.8%
3	من 11 إلى 15 سنة	4	12.9%
4	أكثر من 15 سنة	19	61.3%
المجموع		31	100%

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول اعلاه ان فئة اكثر من 15 سنة جاءت في المرتبة الاولى بنسبة 61.3% من اجمالي افراد العينة تليها فئة من 5 الى 10 سنوات بنسبة 25.8% ثم فئة من 11 الى 15 سنة بنسبة 12.9% في حين لم تسجل فئة اقل من 5 سنوات اي تكرار بنسبة 0% ومن خلال هذه النتائج نلاحظ ان اغلب افراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية طويلة تتجاوز 15 سنة مما يدل على ان مؤسسة بريد الجزائر وحدة ميله تعتمد بشكل كبير على موظفين ذوي خبرة ميدانية معتبرة.

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محاور الدراسة

يتضمن هذا المطلب عرضاً وتحليلاً للنتائج التي تم الوصول إليها من خلال الدراسة، وسيتم تحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة.

أولاً: تحليل فقرات المحور الثاني: الحوكمة الرقمية

- الجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة فقرات البعد الأول

جدول رقم 13: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الأول

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
01	تتيح الأنظمة الرقمية الوصول السريع والسهل إلى المعلومات والإجراءات القانونية.	4.09	0.74	3	عالية
02	تساهم الحوكمة الرقمية في توفير بيانات دقيقة ومحدثة تخدم العمل الإداري.	4.22	0.49	1	عالية جداً
03	ساهمت الرقمنة في تقليل الغموض والتعقيد في المعاملات الإدارية اليومية.	4.22	0.56	2	عالية جداً
04	تُعَدُّ الأنظمة الرقمية في بعض الأحيان الوصول إلى المعلومات بدلاً من تيسيره.	2.93	1.09	4	متوسطة
إجمالي البعد الأول: الشفافية الرقمية		3.86	0.45		عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول اعلاه المتعلق بالبعد الاول الشفافية الرقمية ان العبارة الثانية تساهم الحوكمة الرقمية في توفير بيانات دقيقة ومحدثة تخدم العمل الاداري جاءت في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ 4.22 وانحراف معياري 0.49 وبدرجة موافقة عالية جداً، وهو ما يبين ان افراد العينة يرون ان استخدام الانظمة الرقمية ساعد المؤسسة على تحسين تنظيم المعلومات وتحيينها بشكل مستمر، الامر الذي يسهل عملية اتخاذ القرار ويقلل من الازعاج المرتبطة بالمعالجة اليدوية للبيانات.

كما جاءت العبارة الثالثة ساهمت الرقمنة في تقليل الغموض والتعقيد في المعاملات الادارية اليومية بنفس المتوسط الحسابي 4.22 وانحراف معياري 0.56، مما يعكس ان الرقمنة ساعدت على تبسيط سير العمل داخل المؤسسة من خلال توحيد الاجراءات وتقليل التعقيدات الادارية، وهو ما يساهم في رفع سرعة انجاز المهام وتحسين التنسيق بين المصالح المختلفة.

اما العبارة الاولى فتتيح الانظمة الرقمية الوصول السريع والسهل الى المعلومات والاجراءات القانونية فقد سجلت متوسطا حسابيا قدره 4.09 وانحرافا معياريا 0.74 وبدرجة موافقة عالية، مما يدل على ان الانظمة الرقمية سهلت على الموظفين الوصول الى المعلومات المطلوبة في وقت قصير، وهو ما يساعد على تحسين الاداء وتقليل الوقت المستغرق في البحث عن الوثائق والاجراءات.

في حين جاءت العبارة الرابعة تعقد الانظمة الرقمية في بعض الاحيان الوصول الى المعلومات بدلا من تيسيره بمتوسط حسابي 2.93 وانحراف معياري 1.09 وبدرجة متوسطة، ويعود ذلك ربما الى وجود بعض الصعوبات التقنية او نقص التكوين لدى بعض الموظفين في التعامل مع الانظمة الرقمية، مما قد يؤدي احيانا الى بطء في الوصول الى المعلومات او صعوبة في استعمال بعض التطبيقات.

اما على مستوى البعد ككل فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.86 والانحراف المعياري 0.45 وبدرجة موافقة عالية، مما يدل على ان الشفافية الرقمية متوفرة بدرجة جيدة داخل مؤسسة بريد الجزائر وحدة ميلة، وان اعتماد الرقمنة ساهم في تحسين تداول المعلومات وتبسيط الاجراءات الادارية، رغم وجود بعض النقائص المحدودة المرتبطة باستخدام الانظمة الرقمية.

• الجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات البعد الثاني

جدول رقم 14: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الثاني

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
01	أدت رقمنة العمليات إلى تقليص الوقت المستغرق في تقديم الخدمة البريدية.	4.22	0.56	1	عالية جدا
02	ساهمت الأتمتة في خفض معدلات الأخطاء الإدارية والتقنية في الوحدة.	4.12	0.67	3	عالية
03	زادت الأنظمة الرقمية من مرونة العمل والقدرة على التكيف مع ضغط المهام.	4.16	0.58	2	عالية
04	لا تزال الأعطال التقنية تُعيق سير العمل في الوحدة بشكل ملحوظ.	3.77	0.76	4	عالية
إجمالي البعد الثاني: الكفاءة والفعالية التشغيلية		4.06	0.42	عالية	

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول اعلاه المتعلق بالبعد الثاني الكفاءة والفعالية التشغيلية ان العبارة الاولى ادت رقمنة العمليات الى تقليص الوقت المستغرق في تقديم الخدمة البريدية جاءت في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ 4.22 وانحراف معياري 0.56 وبدرجة موافقة عالية جدا، وهذا يدل على ان اعتماد الرقمنة داخل

المؤسسة ساهم في تسريع تنفيذ المعاملات وتقليل مدة انتظار الزبائن، الامر الذي يساعد على تحسين جودة الخدمة ورفع مردودية العمل داخل الوحدة.

كما جاءت العبارة الثالثة زادت الانظمة الرقمية من مرونة العمل والقدرة على التكيف مع ضغط المهام بمتوسط حسابي 4.16 وانحراف معياري 0.58 وبدرجة موافقة عالية، مما يوضح ان الانظمة الرقمية ساعدت الموظفين على تنظيم العمل بشكل افضل والتعامل مع ضغط النشاط اليومي خاصة خلال فترات الاكتظاظ وكثرة المعاملات.

اما العبارة الثانية ساهمت الاتمة في خفض معدلات الاخطاء الادارية والتقنية في الوحدة فقد سجلت متوسطا حسابيا قدره 4.12 وانحرافا معياريا 0.67 وبدرجة موافقة عالية، وهو ما يعكس ان الاعتماد على الانظمة الرقمية قلل من الاخطاء الناتجة عن العمل اليدوي، مما ساهم في تحسين دقة العمليات الادارية وضمان تقديم خدمات اكثر كفاءة.

في حين جاءت العبارة الرابعة لا تزال الاعطال التقنية تعيق سير العمل في الوحدة بشكل ملحوظ بمتوسط حسابي 3.77 وانحراف معياري 0.76 وبدرجة موافقة عالية، وهذا يشير الى ان المؤسسة رغم استفادتها من مزايا الرقمنة ما تزال تواجه بعض المشاكل التقنية التي قد تؤثر على استمرارية العمل وتعطل تقديم الخدمات في بعض الاحيان.

اما على مستوى البعد ككل فقد بلغ المتوسط الحسابي 4.06 والانحراف المعياري 0.42 وبدرجة موافقة عالية، مما يدل على ان الحوكمة الرقمية ساهمت بدرجة كبيرة في تحسين الكفاءة والفعالية التشغيلية داخل مؤسسة بريد الجزائر وحدة ميلة، من خلال تسريع الخدمات وتقليل الاخطاء وتحسين تنظيم العمل، رغم استمرار بعض التحديات التقنية المحدودة.

- الجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات البعد الثالث

جدول رقم 15: التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الثالث

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
01	وفرت الحوكمة الرقمية قنوات اتصال فعالة وسريعة بين مختلف الأقسام.	4.03	0.75	2	عالية
02	ساعدت المنصات الرقمية في تسهيل تدفق التوجيهات من الإدارة إلى الموظفين.	4.09	0.83	1	عالية
03	عززت الحوكمة الرقمية التعاون والعمل التشاركي بين الموظفين.	3.96	0.87	3	عالية
04	تغني قنوات التواصل الرقمي عن التواصل المباشر بين الموظفين مما يُضعف الترابط.	3.54	0.92	4	عالية
إجمالي البعد الثالث: التواصل والاتصال الرقمي		3.89	0.6	عالية	

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول اعلاه المتعلق بالبعد الثالث التواصل والاتصال الرقمي ان العبارة الثانية ساعدت المنصات الرقمية في تسهيل تدفق التوجيهات من الادارة الى الموظفين جاءت في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ 4.09 وانحراف معياري 0.83 وبدرجة موافقة عالية، وهذا يدل على ان استخدام المنصات الرقمية داخل المؤسسة ساهم في تسريع نقل التعليمات والمعلومات الادارية، الامر الذي يساعد على تحسين التنسيق وتقليل التأخر في تنفيذ المهام.

كما جاءت العبارة الاولى وفرت الحوكمة الرقمية قنوات اتصال فعالة وسريعة بين مختلف الاقسام بمتوسط حسابي 4.03 وانحراف معياري 0.75 وبدرجة موافقة عالية، مما يعكس ان الرقمنة ساهمت في تسهيل التواصل بين المصالح المختلفة داخل المؤسسة، وهو ما يساعد على تحسين سير العمل وتبادل المعلومات بشكل اكثر فعالية.

اما العبارة الثالثة عززت الحوكمة الرقمية التعاون والعمل التشاركي بين الموظفين فقد سجلت متوسطا حسابيا قدره 3.96 وانحرافا معياريا 0.87 وبدرجة موافقة عالية، ويبين ذلك ان الوسائل الرقمية ساعدت على زيادة التعاون بين الموظفين وتسهيل العمل الجماعي خاصة في تبادل الملفات والمعطيات المهنية. في حين جاءت العبارة الرابعة تغني قنوات التواصل الرقمي عن التواصل المباشر بين الموظفين مما يضعف الترابط بمتوسط حسابي 3.54 وانحراف معياري 0.92 وبدرجة موافقة عالية، وهو ما يشير الى ان

الاعتماد الكبير على التواصل الرقمي قد يؤثر نسبياً على العلاقات المباشرة بين الموظفين ويقلل من التفاعل الاجتماعي داخل بيئة العمل.

أما على مستوى البعد ككل فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.89 والانحراف المعياري 0.60 وبدرجة موافقة عالية، مما يدل على أن الحوكمة الرقمية ساهمت بشكل واضح في تحسين الاتصال والتواصل داخل مؤسسة بريد الجزائر وحدة ميله، من خلال تسهيل تبادل المعلومات وتسريع وصول التعليمات، رغم وجود بعض التخوفات المتعلقة بتراجع التواصل المباشر بين الموظفين.

• الجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة لعبارة البعد الرابع

جدول رقم 16: التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الرابع

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
01	تتيح الأنظمة الرقمية تتبعاً دقيقاً للمهام والمسؤوليات الموكلة لكل موظف.	4.03	0.7	1	عالية
02	توفر التقارير الرقمية قاعدة بيانات موضوعية لتقييم أداء الموظفين.	3.90	0.74	3	عالية
03	تساعد الرقمنة في كشف جوانب التقصير الإداري بشكل سريع ودقيق.	4.00	0.63	2	عالية
إجمالي البعد الرابع: المساءلة والرقابة		3.93	0.54	عالية	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه المتعلق بالبعد الرابع المساءلة والرقابة أن العبارة الأولى تتيح الانظمة الرقمية تتبعاً دقيقاً للمهام والمسؤوليات الموكلة لكل موظف جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.03 وانحراف معياري 0.70 وبدرجة موافقة عالية، وهذا يدل على أن الانظمة الرقمية ساعدت المؤسسة على متابعة سير العمل بشكل أكثر دقة، مما يسهل تحديد المسؤوليات ومراقبة تنفيذ المهام داخل مختلف المصالح.

كما جاءت العبارة الثالثة تساعد الرقمنة في كشف جوانب التقصير الإداري بشكل سريع ودقيق بمتوسط حسابي 4.00 وانحراف معياري 0.63 وبدرجة موافقة عالية، ويعكس ذلك أن استخدام الوسائل الرقمية ساهم في تحسين الرقابة الإدارية من خلال اكتشاف الأخطاء أو حالات التقصير بسرعة، الأمر الذي يساعد الإدارة على التدخل ومعالجة المشكلات قبل تفاقمها.

اما العبارة الثانية توفر التقارير الرقمية قاعدة بيانات موضوعية لتقييم اداء الموظفين فقد سجلت متوسطا حسابيا قدره 3.90 وانحرافا معياريا 0.74 وبدرجة موافقة عالية، مما يشير الى ان التقارير الرقمية توفر معلومات دقيقة تساعد المسؤولين على تقييم اداء الموظفين بطريقة اكثر شفافية وموضوعية بعيدا عن التقديرات الشخصية.

اما على مستوى البعد ككل فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.93 والانحراف المعياري 0.54 وبدرجة موافقة عالية، مما يدل على ان الحوكمة الرقمية ساهمت في تعزيز المساءلة والرقابة داخل مؤسسة بريد الجزائر وحدة ميلة، من خلال تحسين متابعة الاداء وتوفير معلومات دقيقة تساعد في تقييم العمل والكشف عن جوانب النقص الاداري بشكل اسرع واكثر فعالية.

ثانيا: تحليل فقرات المحور الثالث: السلوك التنظيمي

• الجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة فقرات البعد الأول

جدول رقم 17 : نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الأول

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
01	يسود مناخ من التعاون وروح الفريق الواحد بين موظفي الوحدة.	3.83	0.73	2	عالية
02	تساهم التجهيزات التكنولوجية الحديثة في تسهيل مهام العمل الجماعي.	4.22	0.56	1	عالية جدا
03	يتم تبادل المعرفة والخبرات بين الزملاء بشكل منتظم وفعال.	3.64	0.79	3	عالية
04	تحول المنافسة غير الصحية بين الموظفين دون قيام روح الفريق الحقيقية.	3.45	0.76	4	عالية
إجمالي البعد الأول: العمل الجماعي والتعاون		3.785	0.71	عالية	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول اعلاه المتعلق بالبعد الاول العمل الجماعي والتعاون ان العبارة الثانية تساهم التجهيزات التكنولوجية الحديثة في تسهيل مهام العمل الجماعي جاءت في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ 4.22 وانحراف معياري 0.56 وبدرجة موافقة عالية جدا، مما يدل على ان الوسائل الرقمية داخل المؤسسة اصبحت عنصر اساسي في تنظيم العمل المشترك، حيث ساعدت على تسريع تبادل الملفات وتنسيق المهام بين الموظفين بطريقة اكثر فعالية.

كما جاءت العبارة الأولى يسود مناخ من التعاون وروح الفريق الواحد بين موظفي الوحدة بمتوسط حسابي 3.83 وانحراف معياري 0.73 وبدرجة موافقة عالية، ويعكس ذلك وجود مستوى جيد من التعاون بين الموظفين داخل المؤسسة، حيث تسود علاقات عمل مستقرة تساعد على انجاز المهام بشكل جماعي.

اما العبارة الثالثة يتم تبادل المعرفة والخبرات بين الزملاء بشكل منتظم وفعال فقد سجلت متوسطا حسابيا قدره 3.64 وانحراف معياري 0.79 وبدرجة موافقة عالية، مما يشير الى ان تبادل الخبرات موجود داخل الوحدة لكنه ما يزال يحتاج الى تعزيز اكبر من خلال تنظيم اكثر لعمليات التكوين الداخلي والتواصل المهني بين الموظفين.

في حين جاءت العبارة الرابعة تحول المنافسة غير الصحية بين الموظفين دون قيام روح الفريق الحقيقية بمتوسط حسابي 3.45 وانحراف معياري 0.76 وبدرجة موافقة عالية، وهو ما يدل على وجود بعض الجوانب السلبية في بيئة العمل قد تؤثر نسبيا على روح الفريق، مثل المنافسة الفردية او ضعف التنسيق في بعض الحالات.

اما على مستوى البعد ككل فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.785 والانحراف المعياري 0.71 وبدرجة موافقة عالية، مما يدل على ان مستوى العمل الجماعي والتعاون داخل مؤسسة بريد الجزائر وحدة ميلة جيد عموما، مع بقاء الحاجة الى تعزيز تبادل المعرفة والحد من بعض الممارسات التي قد تؤثر على روح الفريق.

• الجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات البعد الثاني

جدول رقم 18: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الثاني

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
01	يلتزم الموظفون بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل في بريد الجزائر.	4.03	0.70	1	عالية
02	تساهم الأنظمة الرقمية في ضبط السلوك المهني والحد من التجاوزات.	3.96	0.94	2	عالية
03	تتسم التعليمات الإدارية والقانونية في الوحدة بالوضوح وسهولة التطبيق.	3.87	0.76	3	عالية
04	يجد بعض الموظفين صعوبة في الامتثال للإجراءات الرقمية المستحدثة.	3.45	0.88	4	عالية
إجمالي البعد الثاني: الالتزام التنظيمي والقانوني		3.82	0.82	عالية	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول اعلاه المتعلق بالبعد الثاني الالتزام التنظيمي والقانوني ان العبارة الاولى يلتزم الموظفون بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل في بريد الجزائر جاءت في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ 4.03 وانحراف معياري 0.70 وبدرجة موافقة عالية، مما يدل على ان مستوى الانضباط داخل المؤسسة جيد ويعكس احترام الموظفين للمنظومة القانونية والتنظيمية المعمول بها.

كما جاءت العبارة الثانية تساهم الانظمة الرقمية في ضبط السلوك المهني والحد من التجاوزات بمتوسط حسابي 3.96 وانحراف معياري 0.94 وبدرجة موافقة عالية، ويشير ذلك الى ان الرقمنة لعبت دورا في تعزيز الرقابة الداخلية، من خلال تتبع العمليات وتقليل فرص الاخطاء او التجاوزات الادارية، مما ساعد على تحسين الانضباط المهني.

اما العبارة الثالثة تنسم التعليمات الادارية والقانونية في الوحدة بالوضوح وسهولة التطبيق فقد سجلت متوسطا حسابيا قدره 3.87 وانحرافا معياريا 0.76 وبدرجة موافقة عالية، مما يدل على ان القواعد التنظيمية تعتبر واضحة نسبيا، وهو ما يسهل على الموظفين فهمها وتطبيقها في العمل اليومي.

في حين جاءت العبارة الرابعة يجد بعض الموظفين صعوبة في الامتثال للإجراءات الرقمية المستحدثة بمتوسط حسابي 3.45 وانحراف معياري 0.88 وبدرجة موافقة عالية، ويعكس ذلك وجود فئة من الموظفين تواجه صعوبات في التكيف مع التحول الرقمي، خاصة في ما يتعلق بالتعامل مع الانظمة الجديدة او نقص التكوين في هذا المجال.

اما على مستوى البعد ككل فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.82 والانحراف المعياري 0.82 وبدرجة موافقة عالية، مما يدل على ان الالتزام التنظيمي والقانوني داخل مؤسسة بريد الجزائر وحدة ميلة جيد عموما، مع بقاء بعض التحديات المرتبطة بقدرة بعض الموظفين على التكيف مع المستجدات الرقمية.

• الجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات البعد الثالث

جدول رقم 19 : التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الثالث

رقم العبرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبرة	إتجاه العبرة
01	تتسم قرارات القيادة في الوحدة بالشفافية والعدالة.	3.74	0.68	1	عالية
02	تعمل القيادة على تحفيز الموظفين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار.	3.64	0.95	3	عالية
03	تسعى الإدارة لبناء علاقة قائمة على الثقة المتبادلة مع الموظفين.	3.64	0.91	4	عالية
04	لا تُشرك الإدارة الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتحول الرقمي.	3.7	0.69	2	عالية
إجمالي البعد الثالث: القيادة الإدارية والبيئة التنظيمية		3.68	0.8075	عالية	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول اعلاه المتعلق بالبعد الثالث القيادة الادارية والبيئة التنظيمية ان العبرة الاولى تتسم قرارات القيادة في الوحدة بالشفافية والعدالة جاءت في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ 3.74 وانحراف معياري 0.68 وبدرجة موافقة عالية، مما يدل على ان افراد العينة يرون ان طريقة اتخاذ القرار داخل المؤسسة تتسم بدرجة مقبولة من الوضوح والعدالة، وهو ما يساعد على خلق نوع من الاستقرار في بيئة العمل ويحد من الشعور بعدم المساواة.

كما جاءت العبرة الرابعة لا تشرك الادارة الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتحول الرقمي بمتوسط حسابي 3.70 وانحراف معياري 0.69 وبدرجة موافقة عالية، وهذا يشير الى وجود ملاحظة لدى الموظفين بخصوص محدودية مشاركتهم في القرارات المرتبطة بالتحديات الرقمية، مما قد يؤثر على درجة قبول بعض التغييرات داخل المؤسسة.

اما العبرة الثانية تعمل القيادة على تحفيز الموظفين وتشجيعهم على الابداع والابتكار فقد سجلت متوسطا حسابيا قدره 3.64 وانحرافا معياريا 0.95 وبدرجة موافقة عالية، ويعكس ذلك ان جهود التحفيز موجودة داخل المؤسسة لكنها تختلف من موظف الى اخر حسب التجربة او الموقع الاداري.

وكذلك العبرة الثالثة تسعى الادارة لبناء علاقة قائمة على الثقة المتبادلة مع الموظفين بمتوسط حسابي 3.64 وانحراف معياري 0.91 وبدرجة موافقة عالية، مما يدل على وجود مستوى مقبول من الثقة بين الادارة والموظفين، لكنه ما يزال بحاجة الى تعزيز اكبر من خلال تحسين التواصل الداخلي وتوسيع المشاركة في القرار.

اما على مستوى البعد ككل فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.68 والانحراف المعياري 0.81 وبدرجة موافقة عالية، مما يعكس ان القيادة الادارية والبيئة التنظيمية داخل مؤسسة بريد الجزائر وحدة ميلة جيدة بشكل عام، مع وجود حاجة الى تعزيز مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار ودعم الثقة التنظيمية بشكل اكبر.

• الجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة لعبارات البعد الرابع

جدول رقم 20: التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الرابع

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
01	يشعر الموظفون بدافعية عالية تجاه أداء مهامهم الوظيفية.	3.41	0.76	4	عالية
02	تساهم الحوافز (المادية والمعنوية) في تحسين مستوى الولاء للمؤسسة.	4.12	0.67	1	عالية
03	ساهم تطبيق الحوكمة الرقمية في تحسين الروح المعنوية للموظفين.	3.9	0.65	2	عالية
04	لا يرى بعض الموظفين أن الحوكمة الرقمية أثّرت إيجاباً على بيئة العمل.	3.58	0.92	3	عالية
إجمالي البعد الرابع: الرضا والتحفيز		3.75	0.75	عالية	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول اعلاه المتعلق بالبعد الرابع الرضا والتحفيز ان العبارة الثانية تساهم الحوافز المادية والمعنوية في تحسين مستوى الولاء للمؤسسة جاءت في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ 4.12 وانحراف معياري 0.67 وبدرجة موافقة عالية، مما يدل على ان نظام التحفيز داخل المؤسسة يعد عاملا اساسيا في تعزيز ارتباط الموظفين بمؤسستهم، حيث ان الحوافز تساهم في رفع مستوى الرضا وتشجيع الاستقرار الوظيفي.

كما جاءت العبارة الثالثة ساهم تطبيق الحوكمة الرقمية في تحسين الروح المعنوية للموظفين بمتوسط حسابي 3.90 وانحراف معياري 0.65 وبدرجة موافقة عالية، ويعكس ذلك ان الرقمنة ساعدت في تحسين بيئة العمل من خلال تسهيل الاداء وتقليل الضغط الاداري، مما انعكس بشكل ايجابي على الحالة النفسية للموظفين داخل المؤسسة.

اما العبارة الرابعة لا يرى بعض الموظفين ان الحوكمة الرقمية اثرت ايجابا على بيئة العمل فقد سجلت متوسطا حسابيا قدره 3.58 وانحرافا معياريا 0.92 وبدرجة موافقة عالية، وهو ما يشير الى وجود اختلاف في اراء الموظفين حول مدى استفادتهم من التحول الرقمي، حيث يرى جزء منهم ان اثره لم يكن واضحا بشكل كاف بعد.

في حين جاءت العبارة الاولى يشعر الموظفون بدافعية عالية تجاه اداء مهامهم الوظيفية بمتوسط حسابي 3.41 وانحراف معياري 0.76 وبدرجة موافقة عالية، مما يدل على ان الدافعية المهنية موجودة لكنها ليست في اعلى مستوياتها مقارنة ببقية الجوانب، وقد يرتبط ذلك بظروف العمل او نقص بعض التحفيزات المباشرة. اما على مستوى البعد ككل فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.75 والانحراف المعياري 0.75 وبدرجة موافقة عالية، مما يدل على ان مستوى الرضا والتحفيز داخل مؤسسة بريد الجزائر وحدة ميله جيد عموما، مع وجود حاجة الى تعزيز الدافعية الوظيفية وتطوير انظمة التحفيز بشكل اكبر لضمان رفع اداء الموظفين.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات:

في هذا المطلب سيتم اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، وذلك اعتمادا على الانحدار الخطي البسيط لاثبات أو نفي تلك الفرضيات.

أولاً: اختبار الفرضيات الفرعية

1. توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الشفافية الرقمية والسلوك التنظيمي في بريد الجزائر - وحدة ميله.

اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط (Regression Simple)، حيث نقبل الفرضية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05.

جدول رقم 21: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية 1

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة T	قيمة F	قيمة Sig
السلوك التنظيمي	الشفافية الرقمية	0.684	0.467	4.491	20.166	0.000
*دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05						

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى ما يلي:

معامل الارتباط: ($R = 0.684$) يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الشفافية الرقمية والسلوك التنظيمي، مما يعني أنه كلما ارتفع مستوى الشفافية الرقمية داخل المؤسسة كلما تحسن السلوك التنظيمي لدى الموظفين.

معامل التحديد: ($R^2 = 0.467$) يوضح أن الشفافية الرقمية تفسر حوالي 46.7% من التغيرات الحاصلة في السلوك التنظيمي، وهي نسبة معتبرة تدل على أهمية هذا البعد في التأثير على سلوك الموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة.

قيمة: ($T = 4.491$) تشير إلى أن معامل الانحدار دال إحصائياً وقوي، مما يدل على أن تأثير الشفافية الرقمية على السلوك التنظيمي تأثير حقيقي وليس عشوائي.

قيمة: ($F = 20.166$) تشير إلى أن نموذج الانحدار ككل قوي ودال إحصائياً، ويعكس وجود تأثير واضح للشفافية الرقمية على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة.

قيمة: ($Sig = 0.000$) بما أن قيمة Sig أقل من 0.05 فهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية الرقمية والسلوك التنظيمي.

2. توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الكفاءة والفعالية التشغيلية والسلوك التنظيمي في بريد الجزائر - وحدة ميله.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط (Regression Simple)، حيث نقبل الفرضية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05.

جدول رقم 22: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية 2

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة T	قيمة F	قيمة Sig
السلوك التنظيمي	الكفاءة والفعالية التشغيلية	0.606	0.367	3.652	13.337	0.001
*دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05						

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى ما يلي:

معامل الارتباط: ($R = 0.606$) يشير إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة إلى قوية بين الكفاءة التشغيلية والسلوك التنظيمي، مما يعني أن تحسين الكفاءة التشغيلية يؤدي إلى تحسين السلوك التنظيمي بدرجة معتبرة.

معامل التحديد: ($R^2 = 0.367$) يوضح أن الكفاءة التشغيلية تفسر حوالي 36.7% من التغيرات في السلوك التنظيمي، وهي نسبة متوسطة تدل على أهمية هذا المتغير في تفسير سلوك الموظفين.

قيمة: (3.652) T تشير إلى أن معامل الانحدار دال إحصائياً، مما يؤكد وجود تأثير حقيقي للكفاءة التشغيلية على السلوك التنظيمي.

قيمة: (13.337) F تشير إلى أن نموذج الانحدار ككل دال إحصائياً ويؤكد صلاحية النموذج في تفسير العلاقة بين المتغيرين.

قيمة: (0.001) Sig بما أن القيمة أقل من 0.05 فهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة التشغيلية والسلوك التنظيمي.

3. توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التواصل والاتصال الرقمي والسلوك التنظيمي في بريد الجزائر - وحدة ميله.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط (Regression Simple)، حيث نقبل الفرضية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05.

جدول رقم 23: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية 3

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة T	قيمة F	قيمة Sig
السلوك التنظيمي	التواصل والاتصال الرقمي	0.670	0.449	4.325	18.707	0.000
*دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05						

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى ما يلي:

معامل الارتباط: ($R = 0.670$) يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين التواصل والاتصال الرقمي والسلوك التنظيمي، مما يعني أن تحسين التواصل الرقمي يؤدي إلى تحسين السلوك التنظيمي داخل المؤسسة.

معامل التحديد: ($R^2 = 0.449$) يوضح أن التواصل الرقمي يفسر حوالي 44.9% من التغيرات في السلوك التنظيمي، وهي نسبة معتبرة تدل على قوة تأثير هذا المتغير.

قيمة: (4.325) T تشير إلى أن معامل الانحدار دال إحصائياً وقوي، مما يؤكد تأثير التواصل الرقمي على السلوك التنظيمي.

قيمة: $F(18.707)$ تشير إلى أن النموذج ككل قوي ودال إحصائيا ويعكس وجود تأثير واضح للتواصل الرقمي على السلوك التنظيمي.

قيمة: $\text{Sig}(0.000)$ بما أن القيمة أقل من 0.05 فهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواصل الرقمي والسلوك التنظيمي.

4. توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بين المساءلة والرقابة والسلوك التنظيمي في بريد الجزائر - وحدة ميلة.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط (Regression Simple)، حيث نقبل الفرضية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05.

جدول رقم 24 : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية 4

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة T	قيمة F	قيمة Sig
السلوك التنظيمي	المساءلة والرقابة	0.416	0.173	2.197	4.825	0.038
*دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05						

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى ما يلي:

معامل الارتباط: $(R = 0.416)$ يشير إلى وجود علاقة إيجابية ضعيفة إلى متوسطة بين المساءلة والرقابة والسلوك التنظيمي، مما يعني أن تأثير هذا البعد على السلوك التنظيمي أقل مقارنة ببقية الأبعاد.

معامل التحديد: $(R^2 = 0.173)$ يوضح أن المساءلة والرقابة تفسر حوالي 17.3% من التغيرات في السلوك التنظيمي، وهي نسبة ضعيفة نسبيا مما يدل على وجود عوامل أخرى أكثر تأثيرا على السلوك التنظيمي. قيمة: $T(2.197)$ تشير إلى أن معامل الانحدار دال إحصائيا لكنه ضعيف نسبيا مقارنة بباقي الفرضيات.

قيمة: $F(4.825)$ تشير إلى أن النموذج مقبول إحصائيا لكن قوته التفسيرية ضعيفة نسبيا.

قيمة: $\text{Sig}(0.038)$ بما أن القيمة أقل من 0.05 فهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة والرقابة والسلوك التنظيمي.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية

توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الحوكمة الرقمية والسلوك التنظيمي على مستوى بريد الجزائر - وحدة ميله.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط (Regression Simple)، حيث نقبل الفرضية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05.

جدول رقم 25 : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة T	قيمة F	قيمة Sig
السلوك التنظيمي	الحوكمة الرقمية	0.76	0.57	6.32	39.96	0.000
*دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05						

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى ما يلي:

معامل الارتباط: ($R = 0.76$) يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الحوكمة الرقمية والسلوك التنظيمي، مما يعني أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق الحوكمة الرقمية داخل مؤسسة بريد الجزائر - وحدة ميله، تحسن مستوى السلوك التنظيمي لدى الموظفين بشكل واضح.

معامل التحديد: ($R^2 = 0.57$) يوضح أن الحوكمة الرقمية تفسر حوالي 57% من التغيرات الحاصلة في السلوك التنظيمي، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن الحوكمة الرقمية تعد عاملا مهما ومؤثرا بشكل كبير في تفسير السلوك التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة، بينما تبقى النسبة المتبقية مرتبطة بعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

قيمة: (6.32) T تشير إلى أن معامل الانحدار دال إحصائيا وبقوة، مما يدل على أن تأثير الحوكمة الرقمية على السلوك التنظيمي تأثير حقيقي ومؤكد وليس ناتجا عن الصدفة.

قيمة: (39.96) F تشير إلى أن نموذج الانحدار ككل قوي ودال إحصائيا، ويعكس وجود تأثير معنوي واضح للحوكمة الرقمية على السلوك التنظيمي، مما يؤكد صلاحية النموذج في تفسير العلاقة بين المتغيرين.

قيمة: (0.000) Sig بما أن قيمة الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 فهذا يدل على وجود علاقة ذات

دلالة إحصائية بين الحوكمة الرقمية والسلوك التنظيمي، وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية

خلاصة الفصل

يمكن القول إن الدراسة التطبيقية الميدانية على عينة من موظفي مؤسسة بريد الجزائر (وحدة ميلة) قد وفرت فهماً عميقاً وواقعياً لمدى تغلغل الأنظمة الرقمية وتأثيرها على السلوك المهني. وقد خلصت الإجراءات المنهجية والإحصائية إلى مجموعة من الاستنتاجات المحورية، أبرزها أن استمارة الاستبيان الموزعة تميزت بدرجات عالية جداً من الصدق والاتساق الداخلي والثبات (حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ العام 0.86)، مما يؤكد صلاحيتها العلمية للاعتماد عليها. كما كشف تحليل البيانات الوصفية أن عينة الدراسة يغلب عليها فئة الذكور، والموظفون ذوو الخبرة المهنية الطويلة التي تتجاوز 15 سنة، مما يعكس اعتماد المؤسسة على رصيد بشري ذي دراية واسعة ببيئة العمل البريدي. أما على صعيد التحليل الاستدلالي واختبار الفرضيات، فقد أثبتت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية وأثر ذي دلالة إحصائية للحوكمة الرقمية في السلوك التنظيمي بمختلف أبعاده حيث ساهمت الشفافية الرقمية والكفاءة التشغيلية والاتصال الرقمي بشكل واضح في تحسين مستويات التنسيق، والالتزام بالقوانين، وتسهيل العمل الجماعي بين الموظفين، رغم وجود بعض التحديات التقنية المتمثلة في الأعطال التي ما زالت تواجه البيئة الرقمية وتتطلب التطوير المستمر.

الخاتمة

خاتمة

شهدت الإدارة الحديثة تحولاً جذرياً نحو الرقمنة بهدف تحسين أدائها وتطوير بيئة عملها، وتعد الحوكمة الرقمية بآلياتها المتنوعة مدخلاً استراتيجياً لإصلاح التسيير العمومي وتوجيه سلوكيات العنصر البشري نحو الإيجابية. وقد جاءت هذه الدراسة لمحاولة تسليط الضوء على واقع هذا التحول من خلال بحث **تأثير الحوكمة الرقمية على السلوك التنظيمي لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر (وحدة ميله)**، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها إحصائياً. وبعد معالجة البيانات واختبار الفرضيات، تم التوصل إلى جملة من النتائج الأكاديمية والميدانية.

نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

- بناءً على المعالجة الإحصائية لآراء عينة الدراسة، تم الخروج بالنتائج التالية المتعلقة بفرضيات البحث:
- نتائج الفرضية الرئيسية: تم قبول الفرضية الرئيسية والتي تنص على أنه: "توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الحوكمة الرقمية والسلوك التنظيمي على مستوى بريد الجزائر - وحدة ميله"، مما يؤكد أن تبني نظم الحوكمة والرقمنة يساهم بشكل طردي ومباشر في توجيه وتحسين سلوكيات الموظفين (كالرضا والالتزام الوظيفي).
 - نتائج الفرضية الفرعية الأولى: تم إثبات صحة الفرضية بوجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الشفافية الرقمية والسلوك التنظيمي، حيث تساهم سهولة الوصول إلى المعلومات والوضوح في الإجراءات الإلكترونية في تعزيز ثقة الموظف ورفع روحه المعنوية.
 - نتائج الفرضية الفرعية الثانية: أظهرت النتائج قبول الفرضية بوجود أثر دال إحصائياً لـ الكفاءة والفعالية التشغيلية على السلوك التنظيمي، إذ إن تبسيط المعاملات الإدارية وتقليل الوقت والجهد عبر الأنظمة الرقمية ينعكس إيجاباً على أداء العاملين وولائهم للمؤسسة.
 - نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: تم تأكيد الفرضية بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لـ التواصل والاتصال الرقمي على السلوك التنظيمي، فالقنوات الرقمية السريعة تضمن تدفقاً سلساً للمعلومات وتزيد من الانسجام والتعاون بين مختلف المستويات الإدارية.
 - نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: أسفرت النتائج عن صحة الفرضية بوجود أثر دال إحصائياً لـ المساءلة والرقابة الرقمية على السلوك التنظيمي، حيث يساهم التقييم الإلكتروني الدقيق والموضوعي في تقليص الصراعات والمحسوبية، ويدفع الموظفين نحو الانضباط الذاتي.

توصيات الدراسة

- بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج ميدانية، نقترح مجموعة من التوصيات العملية الموجهة للقائمين على تسيير مؤسسة بريد الجزائر (وحدة ميلة):
- الاستمرار في تحديث الشبكات والأنظمة الإلكترونية لضمان استمرارية الخدمات البريدية والمالية دون انقطاع، مما يقلل من ضغوط العمل على الموظفين.
 - تنظيم دورات تدريبية دورية ومستمرة للموظفين حول كيفية التعامل مع برمجيات الحوكمة الرقمية الحديثة لرفع كفاءتهم وتقليل مقاومة التغيير لديهم.
 - تدعيم منصات التواصل الرقمية الداخلية بين الإدارة والموظفين لإشراكهم في عملية صنع القرار وتبادل المقترحات بسلاسة.
 - ربط نظام المساءلة والرقابة الرقمية بنظام عادل للمكافآت والترقيات، يعتمد على الكفاءة والإنتاجية الفعلية المسجلة إلكترونياً لتعزيز الرضا الوظيفي.

آفاق الدراسة

- فتحاً للآفاق البحثية، ونظراً لاتساع أبعاد هذا الموضوع وتغيره المستمر، نوصي الباحثين مستقبلاً بالتوجه نحو دراسة المحاور التالية:
- دراسة أثر الحوكمة الرقمية على جودة الخدمات المدركة من وجهة نظر زبائن مؤسسة بريد الجزائر.
- إيجاد آليات قياس دقيقة لدور التحول الرقمي في الحد من ظاهرة الاحتراق النفسي والضغوط المهنية لدى عمال قطاع البريد والمواصلات.
- دراسة مقارنة حول أثر آليات الحوكمة الإلكترونية على السلوك التنظيمي بين المؤسسات الخدمية العمومية والمؤسسات الاقتصادية الخاصة في الجزائر.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

- إبراهيم، م. ا. (2021). الثورة الصناعية الرابعة (الذكاء الاصطناعي - التحول الرقمي) تحديات وفرص الاستحواذ على الثورة الرقمية الجديدة معهد التخطيط القومي.
- أحمد، ع. ا. (2023). تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية. *مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية*. 3 ,
- الباقي، ص. ا. (2004). *السلوك الفعال في المنظمات*. الإسكندرية، مصر، : الدار الجامعية.
- التميمي & أحمد. (2024). الظواهر السلوكية السلبية في عصر الحوكمة الرقمية: دراسة في ظاهرة التراخي الرقمي. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، جامعة بغداد. 30 ,
- الجزائر. (2018). القانون رقم 07-18. *الجريدة الرسمية*.
- الرحمن، ب. ع & ,درونني هدى. (2014). الالتزام التنظيمي، المفهوم، الأبعاد والإنتاج. *مجلة علوم الانسان والمجتمع كلية محمد خيضر بسكرة، الجزائر*.
- الزهراء، ع. (2021). دور القيادة التحويلية في توجيه السلوك التنظيمي دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل. *أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير قسم علوم التسيير*.
- السالم & عبد الغني، م. (2023). الاحتراق النفسي والإجهاد الرقمي (Technostress) في بيئة العمل الحديثة. *مركز تطوير الأداء والتنمية*.
- السفني، ع. ا. (2013). *الإدارة المالية رقم المقرر 903001*. صنعاء: جامعة العلوم والتكنولوجيا.
- الشماس، س. م. (s.d.). *الحوكمة الرقمية رافعة نحو التنمية المستدامة في التعليم العالي الفلسطيني*.
Récupéré sur <https://www.alquds.com> جريدة القدس
- الشماع & ,و آخرون. (2024). *نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الصيرفي & محمد. (2023). *إدارة السلوك التنظيمي في ظل التحول الرقمي والحوكمة*. الإسكندرية، مصر، : دار الفكر الجامعي.
- الصيرفي، م. (2007). *السلوك*. الإسكندرية، مصر: الدنيا للطباعة والنشر.
- الفتاح، ع. ع. (s.d.). *الحوكمة الرقمية ودورها في تطوير الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية العاملة بالمحافظات الجنوبية*. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*. 2023 ,
- القاصي، م. ي. (2014).

- المغربي & كامل حامد . (2021). *السلوك التنظيمي: المفاهيم والأسس والتطبيقات في العصر الرقمي* . عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- المغربي، م. ا . (2019). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال* . مصر: دار حمبثا للنشر .
- إيمان، ح. ج . (2023). دور الحكومة الرقمية في إنجاح وتفعيل التحول الرقمي نموذج دولة الإمارات العربية المتحدة . *مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية* ، المجلد 5، 853-854 ،
- بشرى، ح. ا . (2015). *التربية الإعلامية ومحو الأمية* . عمان - الأردن: وائل للنشر .
- بوسعيدية، ر . (2022). أثر الحوكمة الرقمية في مكافحة الفساد الإداري . *مجلة طلبة للدراسات العلمية الأكاديمية* . 55 ،
- بوعطيط، ج. ا . (2023). *مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي ليسانس علم النفس العمل والتنظيم* .
- بوفاتح، ب . (2021). دور الحوكمة الرقمية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة دراسة حالة المملكة السعودية 2020-2024 . *التميز الفكري للعلوم الإجتماعية والإنسانية* . 83 ،
- جابر، ز. ر . (2022). التحول الرقمي كآلية لتفعيل عملية التغيير التنظيمي في البنوك التجارية . *مجلة الأصل للبحوث الاقتصادية والإدارية* . 6 ،
- جاد، ا & ، سيد مصطفى . (2022). *نظم الحوكمة الإدارية وأثرها في ضبط السلوك التنظيمي* . القاهرة: دار الكتب العلمية.
- حسين، ح . (2023). *السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات* . عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حسين، م . (2023). *دليل المؤسسات نحو التحول الرقمي* .
- حسين، ي & ، بن عودة مصطفى . (2015). دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية . *مجلة الحقوق والعلوم الانسانية ودراسات اقتصادية* . 23 ،
- خميسي . (2013). *التسيير المالي للمؤسسة* . الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع.
- ربيع، ق . (2023). *تقنيات التحول الرقمي واستراتيجيات - نماذج عن قصص فشل ونجاح لشركات عالمية* . *مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية* .
- زهرة، خ. ش . (2023). التحول الرقمي في الجزائر . *مجلة محاسبة التدقيق والمالية* . 5 ،

- زهية, ن. إ. (2021). كتاب أعمال الملتقى الافتراضي الوطني حول : التحول الرقمي في الجزائر كآلية لدعم تنافسية الاقتصاد الوطني وكسب رهان التنمية في ظل الأزمات والتحديات الراهنة . أم البواقي.
- سعيدة, ح & ,قجة, ر . (2021). التشاركية في فضل مراحل تصدير المؤسسة الاقتصادية .مجلة المعيار.
- سلمي, ع . (2013). السلوك الإنساني في الإدارة . القاهرة، مصر: دار غريب للطباعة والنشر .
- سليمان, ع. ا . (2005). التمويل والادارة المالية برنامج العلوم الادارية .جامعة السودان المفتوحة، إدارة الانتاج، الأول.
- سليمان, ع. ا . (2023). أهمية تطبيق نماذج التنبؤ بالفشل المالي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة TEXALG وحدة بركة ومجمع . - SONIMEX مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية. 8 , سليمة, أ. س . (2021). متطلبات ومعوقات وتحديات تطبيق الادارة الالكترونية والتحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية . الجزائر.
- شومان, و. ط . (2023). الحوكمة الرقمية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في جامعة مطروح .مجلة مطروح للعلوم التربوية والنفسية. 555 ,
- شيماء, ح & ,شحاتة حامد . (2021). الثقة التنظيمية وانعكاساتها على السلوك الإبداعي للعاملين دراسة ميدانية على عينة في مستشفى حميات دمنهور .مجلة كلية التربية في العلوم الانسانية والأدبية.
- صدوقي, غ . (2021). واقع وأهمية التحول الرقمي الأتمتة .مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية. 3 , صفاء, ع. ا . (2013). تحليل أثر متغيرات الاقتصاد الرقمي وقياسه على اقتصاد دولة الإمارات العربية . مجلة الادارة والاقتصاد جامعة واسط. 12 ,
- صلاح, ع. ا . (2003). السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر . الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة.
- طارق, ط . (2006). السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت . الاسكندرية، مصر: دار الفكر الجامعي.
- طويلب, م. ب . (2024). التحليل المالي كأداة لتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة SARL BATCOVAL Algérie خلال الفترة ما بين 2019-2021 .مجلة المهل الاقتصادي. 17 ,
- عاشوري, ع . (2015). محاضرات في السلوك التنظيمي .قسم علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم.
- عقبلي & ,وصفي عمر . (2022). الحوكمة الإلكترونية ومدخل التمكين الإداري الحديث . عمان: دار وائل للنشر.
- عمر, ص . (2008). اقتصاد المؤسسة . الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

- عمر، ع. ا. (2021). الحوكمة الإلكترونية لأهداف التنمية المستدامة. مجلة التمييز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية. 280-281 ،
عنصر، ي. (s.d.).
عوادي، م. (2021). مؤشرات ونسب تقييم الأداء المالي. مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، المجلد 04، العدد 01.
فاروق، ع. ف & محمد، ع. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان ، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
فاطمة، ب. ا. (2025). التحول الرقمي في الجزائر: الواقع والتحديات. المجلة الجزائرية للمالية العامة.
فراح، آ. و. (2021). التحول الرقمي ودوره في تطوير المؤسسات الناشئة. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية .
Récupéré sur <https://www.asjp.cerist.dz/en/down/Article/604/5/2/201560>
فهمي، ا. م. (2008). التحليل المالي. فلسطين.
فيصل، ا. م. (2008). الاستثمار في بورصة الأوراق المالية الأسس النظرية والعملية. عمان الأردن: دار وائل للنشر.
كرومي، س. (s.d.).
لحول، ف. م. (2024). دور التحليل المالي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بتلمسان 2018-2022. مجلة المنهل الاقتصادي.
ليلى، ا. & اسماعيل الحاج علي. (2020). السلوك التنظيمي للعاملين بالادارة العامة لجامع الزاوية دراسة حالة ميدانية. رسالة متطلبات نيل درجة الاجازة العالمية الماجستير في مجال علم الاجتماع، كلية الأدب جامعة الزاوية.
ماهر، أ. (2016). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الإسكندرية ، مصر: الدار الجامعية.
محمد، ع. ا. (2004). نظريات الإعلام واتجاهات التأثير. مصر: عالم الكتب.
مريم، أ. (s.d.). الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة دراسة نظرية. مختبر التغير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
مسعود، آ. و. (2020). مدى مساهمة التحليل المالي في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز للأعوام 2017-2018. مجلة المعيار.
مصطفى، ع. ا. (2022). التحول الرقمي في مؤسسات الأعمال. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية.

- مليفة, ب. م. (2010). *التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد*. الجزائر: الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية.
- ناصر, د. ع. (2015). *اقتصاد المؤسسة*. الجزائر: دار المحمدية العامة.
- نجيب, د. م. (2023). *قانون الأعمال ورهانات التحول الرقمي*. مصر.
- ياسر, ط. ع. (2022). *أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي (حالة دراسية لهيئة أعضاء التدريس بجامعة الملك عبد العزيز 43)*.
- ياسر, ط. ع. (2022). *حالة دراسية لهيئة أعضاء التدريس بجامعة الملك عبد العزيز 43*.
- يس, ن. أ. (2012). *الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية*. القاهرة: دار العربي للنشر والتوزيع.
- يوسف, ب. ا. (2006). *التسيير المالي، الإدارة المالية دروس وتطبيقات*. عمان الأردن: دار وائل للنشر.
- OECD, (2020). *Digital Government Review: Assessing the Digital Government Pipeline*. paris.
- (2001). Budapest.
- Bank, W. (2021). *Digital Development Report*. World Bank.
- Europe, C. o. (2001). *Convention on Cybercrime (Budapest Convention)*. Council of Europe Publishing.
- Europe, C. o. (s.d.). *Convention on Cybercrime*.
- ISO/IEC. (2013). *Information Security Management Systems – Requirements*.
- Wall, D. (2007). *Cybercrime: The Transformation of Crime in the Information Age*. Polity Press.
- Weill, P. &. (2004). *IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior*. Harvard Business School Press.
- West, D. M. (2005). *Digital Government: Technology and Public Sector Performance*. Princeton: Princeton University Press.

الملاحق

أولاً: البيانات الشخصية

1. الجنس :

2. السن :

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

3. المستوى التعليمي :

 ليسانس ماستر مهندس دو ماجستير دكتوراه

4. الوظيفة :

 إطار سامي إطار عون تحكم عون تنفيذ

5. الخبرة :

 أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سن من 10 سنوات إلى 15 س من 15 سنة فما فوق

ثانيا : محور حول الحوكمة الرقمية

يهدف هذا المحور إلى تشخيص متغير الدراسة " الحوكمة الرقمية " في بريد وحدة ميله لذا نرجو منكم

وضع علامة (X) أمام كل عبارة ترونها مناسبة من الخيارات المتاحة.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول : الشفافية الرقمية						
01	ساهمت الحوكمة الرقمية في تحسين وضوح الإجراءات والعمليات داخل بريد الجزائر					
02	الحوكمة الرقمية ساعدت في توفير معلومات دقيقة وشفافة للموظفين					
03	مستوى الشفافية في اتخاذ القرارات بعد تطبيق الحوكمة الرقمية في المؤسسة					
04	تعتبر الأنظمة الرقمية قد ساعدت في تقليل الغموض في المعاملات الإدارية					
05	حسن تفاعل الموظفين مع بعضهم البعض بسبب الشفافية التي أتاحتها الأنظمة الرقمية					
البعد الثاني : الكفاءة و الفعالية						
06	ساهمت الحوكمة الرقمية في تحسين الكفاءة التشغيلية داخل بريد الجزائر					
07	ساعدت الأنظمة الرقمية في تقليل الوقت المستغرق لإنجاز المعاملات الإدارية					
08	تؤثر الحوكمة الرقمية في تقليل الأخطاء الإدارية نتيجة للأتمتة والرقمنة					
09	الحوكمة الرقمية ساعدت في تعزيز الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أسرع					

					الحكومة الرقمية جعلت العمل اليومي في المؤسسة أكثر تنظيماً ومرونة	10
البعد الثالث : التواصل داخل المؤسسة						
					ساعدت الحكومة الرقمية في تحسين التواصل بين الأقسام المختلفة في بريد الجزائر	11
					توفر الأنظمة الرقمية منصات تواصل فعالة بين الموظفين والإدارة	12
					حسنت سرعة تدفق المعلومات داخل المؤسسة بعد تطبيق الحكومة الرقمية	13
					يتم تبادل المعلومات المهمة بشكل أكثر فاعلية بين الموظفين بفضل الحكومة الرقمية	14
					ساعدت الأنظمة الرقمية في تحسين شفافية التواصل بين الإدارة والموظفين	15
					الحكومة الرقمية ساعدت في تحسين التعاون بين الموظفين	16
البعد الرابع : المسائلة						
					ساعدت الحكومة الرقمية في تعزيز المسائلة الفردية داخل بريد الجزائر	17
					لأنظمة الرقمية توفر تقارير دقيقة حول أداء الموظفين	18
					تؤثر الحكومة الرقمية في تسهيل عملية متابعة الأعمال والمهام الفردية	19
					هناك شفافية أكبر في تحميل المسؤولية بفضل الحكومة الرقمية	20
					تساهم الأنظمة الرقمية في محاسبة الموظفين على أدائهم بشكل أكثر دقة	21

ثانيا : محور حول السلوك التنظيمي

يهدف هذا المحور إلى تشخيص متغير الدراسة " السلوك التنظيمي " في بريد وحدة ميله لذا نرجو منكم

وضع علامة (X) أمام كل عبارة ترونها مناسبة من الخيارات المتاحة.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
22	تتوفر وحدة بريد ميله على تجهيزات ذات تكنولوجيا عالية الجودة					
23	كيف تقيم مستوى التعاون بين الموظفين في وحدة بريد ميله					
24	تشعر أن الموظفين في وحدة بريد ميله يعملون بروح الفريق الواحد					
25	تؤثر البيئة التنظيمية داخل الوحدة في تعزيز أو تقليص التعاون بين الموظفين					
26	تساهم التكنولوجيا في تعزيز العمل الجماعي بين الموظفين					
27	تشعر أن الموظفين في بريد ميله يلتزمون بالقوانين والإجراءات بشكل جيد					
28	تساعد الأنظمة الرقمية في تحسين الالتزام بالقوانين والإجراءات في وحدة بريد ميله					
29	وجود نظام رقمي يساعد الموظفين في إتباع الإجراءات بشكل دقيق					
30	تشعر أن القوانين والإجراءات في وحدة البريد واضحة وسهلة الفهم بالنسبة للموظفين					
31	تشعر أن القيادة في وحدة البريد تتسم بالشفافية عند اتخاذ القرارات					
32	تحفز القيادة داخل الوحدة الموظفين على تحسين أدائهم بشكل مستمر					

					تساهم القيادة في المؤسسة على خلق بيئة عمل تحفز على الإبداع والابتكار	33
					القيادة داخل المؤسسة تعزز ثقافة الثقة والتعاون بين الموظفين والإدارة	34
					الموظفون داخل المؤسسة متحفزون لأداء أعمالهم	35
					الحوافز المقدمة في الوحدة (مادية أو معنوية) كافية لتحفيز الموظفين	36
					تساعد التقنيات الرقمية في تحسين الروح المعنوية للموظفين في بريد الجزائر	37