

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريرج
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

ميدان: العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم: العلوم الاجتماعية
الشعبة: علم الاجتماع
التخصص: علم الاجتماع التنظيم وعمل
رقم التسجيل:
الرقم التسلسلي:

مذكرة بعنوان

التحول الرقمي ومساهمته في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الصناعية الخوائية
رواسة ميدانية على إطرات مؤسسة كوندور ملتيميديا وحدة الهاتف النقال
- برج بوعريرج -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص - علم اجتماع تنظيم وعمل -

إشراف:

- د/ بن أحمد نوال

إعداد:

- ريغي هاجر

نوقشت بتاريخ: 2026/06/07 أما اللجنة المتكونة من السادة

رئيسا	جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريرج	د. بلعربي غنية
مشرفا ومقررا	جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريرج	د. بن أحمد نوال
ممتحنا	جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريرج	د. بن ضياف حنان

السنة الجامعية: 2025 / 2026



شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تتحقق الأمنيات والغايات، والصلاة والسلام على سيد الخلق أجمعين نبينا محمد صلى الله عليه وسلم، وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.
وبعد، فإنه لمن دواعي سروري وامتناني أن أتوجه بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى كل من أسهم في إنجاز هذا العمل، وأخص بالذكر الأستاذة "بن أحمد نوال"، عرفانا بما قدمته من توجيهات علمية قيمة، ونصائح سديدة، وما أبدته من صبر واهتمام ومتابعة دقيقة طوال مراحل إعداد هذا البحث، فضلاً عن تشجيعها المستمر على الاجتهاد والمثابرة حتى يكمل هذا العمل في أحسن صورة.

كما أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى موظفي مؤسسة كوندور ملتמידيا فرع الهاتف النقال برج

بو عريج.

ولا يفوتني أن أعبر عن عميق شكري وامتناني لكل من كان سداً لي ووقفه إلى جانبي في هذه المسيرة، من أفراد عائلتي وأصدقائي، كل باسمه وصفته، فجزاكم الله جميعاً خير الجزاء وبارك فيكم.

المخلص باللغة العربية:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة التحول الرقمي كآلية حديثة في تحسين وتطوير الأداء التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية، بالإضافة إلى معرفة الفروق في إجابات الباحثين تبعاً للمتغيرات الشخصية والمهنية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، والوظيفة)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع. على مجتمع دراسة يتكون من (29) موظفاً من مؤسسة كوندور ملتيميديا (فرع الهاتف النقال) ببرج بوعريرج. ونظراً لحجم مجتمع الدراسة المحدود تم الاعتماد على أسلوب "المسح الشامل"، وفي إطار هذا المنهج، اعتمدنا في جمع البيانات على الاستمارة كأداة رئيسية، وبعد إجراء المعالجة الإحصائية لبيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS توصلنا إلى النتائج التالية:

- يساهم التحول الرقمي بأبعاده المتمثلة في (الثقافة التنظيمية الرقمية، وتدريب الموارد البشرية على التقنيات الرقمية) بشكل إيجابي وفعال في تحسين أبعاد الأداء التنظيمي للمؤسسة.
- أظهرت النتائج أن دمج التقنيات الحديثة ينعكس إيجاباً على المستوى التشغيلي للمؤسسة، من خلال تقليص وقت الإنتاج، تقليل الأخطاء، وتحسين جودة المخرجات والمبيعات.
- يُعد الابتكار الرقمي وتدريب الموظفين دعامة أساسية لنجاح الاستراتيجية العامة للمؤسسة، مما يعزز مثلاً قدرتها على التكيف مع الأزمات، تلبية رضا العملاء، والحفاظ على مكانتها التنافسية في السوق.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الأداء التنظيمي، الثقافة التنظيمية الرقمية، التدريب التكنولوجي الكفاءة التشغيلية، الاستراتيجية المؤسسية.

Study Summary (Abstract):

This study aimed to identify the contribution of digital transformation, as a modern mechanism, to improving and developing organizational performance within the Algerian industrial enterprise. It also sought to identify the differences in respondents' answers based on personal and professional variables (gender, age, educational level, seniority, and job position). To achieve the study's objectives, the descriptive analytical approach was used due to its suitability for the nature of the topic, applied to a sample of (29) employees from Condor Multimedia (Mobile Phone Branch) in Bordj Bou Arreridj, for the academic year 2025/2026.

Given the limited size of the study population, the "Comprehensive Survey" (Census) method was adopted. Within this approach, the researcher used a questionnaire designed based on four main axes measuring the study's dimensions. Its psychometric properties (validity and reliability) were verified, showing high indicators that can be relied upon for the field study. After statistically processing the data using (SPSS, V 27), the results revealed the following:

- . Digital transformation, with its dimensions (digital organizational culture and training human resources on digital technologies), positively and effectively contributes to improving the dimensions of the enterprise's organizational performance.

- . The integration of modern technologies positively reflects on the operational level of the enterprise by reducing production time, minimizing errors, and improving the quality of outputs and sales.

- . Digital innovation and employee training serve as a fundamental pillar for the success of the enterprise's general strategy, enhancing its ability to adapt to crises, achieve customer satisfaction, and maintain its competitive position in the market.

Keywords: Digital Transformation; Organizational Performance; Digital Organizational Culture; Technological Training; Operational Efficiency; Corporate Strategy.

فهرس المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
	شكر وتقدير	أ
	الملخص باللغة العربية.	ب
	الملخص باللغة الإنجليزية .	ت
	فهرس المحتويات	ث-ج
	فهرس الجداول	ح-ذ
	مقدمة	ر
الجانب النظري : الدراسة النظرية		
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
13	تمهيد	
01	أسباب اختيار الموضوع	14
02	أهمية الدراسة	14
03	أهداف الدراسة	15
04	إشكالية الدراسة وتساؤلاتها	15
05	فرضيات الدراسة	17
06	مفاهيم الدراسة	17
07	المقاربة النظرية	20
08	الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها	21
27	خلاصة	
الجانب الميداني: الدراسة الميدانية		
الفصل الثاني: الإجراء المنهجي للدراسة الميدانية		
30	تمهيد	
01	منهج الدراسة	31
02	أدوات جمع البيانات	31
03	أسلوب جمع البيانات	32
04	مجالات الدراسة	33
05	تقنيات معالجة البيانات	34

35	خلاصة	
الفصل الثالث: عرض النتائج ومناقشتها		
37	تمهيد	
38	عرض النتائج المتعلقة بخصائص العينة	01
44	عرض وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى	02
71	عرض وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية	03
90	مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات	04
93	مناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة	05
95	مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة	06
100	مناقشة النتائج في ضوء المقاربة النظرية	07
101	الاستنتاج العام	08
104	خاتمة	
107	قائمة المراجع	
	قائمة الملاحق	

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير الجنس.	38
02	توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير السن.	39
03	توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي.	40
04	توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير الأقدمية في العمل.	41
05	يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حسب طبيعة الوظيفة التي يقومون بها	42
06	يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حول إذا ما كانت المؤسسة تشجعهم على استخدام مختلف التقنيات التكنولوجية في العمل.	44
07	يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حول تلقيهم تدريب حول الأدوات الرقمية الجديدة التي تم دمجها في مختلف الوظائف.	45
08	يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حول تلقيهم الدعم الكافي من طرف مسؤولي المؤسسة من أجل الانتقال إلى بيئة العمل الرقمية.	46
09	توزيع الأفراد المبحوثين العينة حول استخدام المسؤولين القنوات الرقمية في عملية التواصل معهم.	47
10	توزيع الأفراد المبحوثين حول عبارة القنوات الرقمية التي يستخدمها المسؤولين في عملية التواصل مع الموظفين.	48
11	: يبين توزيع الأفراد المبحوثين حول تشجيع المؤسسة لهم على الابتكار الرقمي.	49
12	يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حول إجراء الإدارة اجتماعات بطريقة افتراضية.	50
13	يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حول تلقى الموظفين الذين نجحوا في استخدام التقنيات الجديدة أي حوافز.	51
14	يمثل الأفراد المبحوثين حول كيفية تعامل الإدارة في حالة ارتكاب خطأ تقني.	52
15	يبين توزيع الأفراد المبحوثين حول تقييم قدراتهم على استخدام التقنية دون الحاجة إلى المساعدة.	53

16	يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حول توفير المؤسسة لمنصات التعلم الذاتي من أجل تطوير مهارات الموظفين.	54
17	يوضح العلاقة بين تلقي الدعم الكافي من أجل الانتقال إلى بيئة العمل الرقمية ومعدل الأخطاء ومعدل الأخطاء المرتكبة في العمل.	55
18	يوضح العلاقة بين تلقي التدريب حول الأدوات الرقمية الجديدة ومساهمة توظيف التكنولوجيا الجديدة في تقليص الوقت المستغرق في عملية الإنتاج	56
19	يوضح العلاقة بين تقييم القدرة على استخدام التقنية دون الحاجة للمساعدة ومساهمة التكنولوجيا الجديدة في تقليص الوقت المستغرق في عملية الإنتاج.	58
20	يوضح العلاقة بين تلقي الموظفين الذين نجحوا في استخدام التقنيات الجديدة حوافز وبين انجاز العمل بشكل صحيح من المرة الأولى.	59
21	يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حول إذا ما كان استخدام التكنولوجيا الرقمية حسن من مستوى مخرجات المؤسسة (المبيعات).	61
22	يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حول تقييم نسبة المبيعات للمؤسسة مقارنة بفترات زمنية ماضية.	62
23	توزيع الأفراد المبحوثين حول مدى مساهمة توظيف التكنولوجيا الجديدة في تقليص الوقت المستغرق في عملية الإنتاج.	63
24	توزيع الأفراد المبحوثين حول إذا ما كان استخدام التكنولوجيا الرقمية الحديثة سهل عليهم أداء العمل.	64
25	يمثل توزيع الأفراد المبحوثين "حول التزامهم بتقديم الخدمات للعملاء ضمن الإطار الزمني المحدد مسبقا	65
26	يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حول معدل الأخطاء الذي يرتكبونها في العمل	66
27	توزيع الأفراد المبحوثين حول إذا ما كان يتم انجاز العمل بشكل صحيح من المرة الأولى دون الحاجة لإعادة التنفيذ.	67
28	يبين توزيع الأفراد المبحوثين حول إذا ما كانوا يتحصلون على المعلومات اللازمة في الوقت لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملك بسرعة وسهولة.	68

29	يمثل توزيع استجابات الأفراد المبحوثين حول التعامل مع مختلف المشكلات التقنية أو التشغيلية بفعالية وسرعة.	69
30	يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حول إذا ما كان يسمح لهم بالمساهمة في تقديم حلول تقنية لتطوير سير العمل.	70
31	يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حول توفير المؤسسة لمختلف الموارد اللازمة مادية، بشرية من أجل إنجاح عملية التدريب.	71
32	يبين توزيع الأفراد المبحوثين حول تلقيهم تدريب لكيفية استخدام مختلف التقنيات التكنولوجية الجديدة.	72
33	يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حول المدة المستغرقة في عملية التدريب.	73
34	يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حول إذا ما كانت المادة التدريبية سهلة الاستيعاب والتطبيق.	74
35	يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حول إذا كان محتوى التدريب مرتبطاً بالمهام الوظيفية.	75
36	يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حول ملائمة التدريب للقدرات الاستيعابية للموظفين.	76
37	يبين توزيع الأفراد المبحوثين حول استخدام التقنية الجديدة في عملهم بشكل يومي، أسبوعي، شهري.	77
38	يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حول مساعدة استخدام الأدوات الرقمية الجديدة في تقليل الوقت المخصص لإنجاز المهام اليومية.	79
39	يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حول إذا ما كان لديهم اليوم الخبرة الكافية لكيفية التعامل مع مختلف المشاكل التقنية.	80
40	يبين توزيع الأفراد المبحوثين حول إذا كان التدريب الذي تلقاه الموظفين غطى أحدث التقنيات المستخدمة في مجال عملهم.	81
41	يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حول إذا ما كانت المؤسسة تنجح دائماً في تحقيق أهدافها المسطرة مسبقاً.	82
42	يمثل توزيع استجابات الأفراد المبحوثين حول امتلاك مؤسستهم الاستراتيجية اللازمة للتكيف السريع مع مختلف الأزمات المختلفة والمفاجئة.	83

43	يبين توزيع الأفراد المبحوثين حول كيف يقيمون الأداء العام للمؤسسة بين الماضي والحاضر.	84
44	يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حول إذا ما تمكنت مؤسساتهم من الحفاظ على مكانتها في السوق ضمن المحيط الذي تعمل به.	85
45	يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حول إذا كانوا يرون بأن مؤسساتهم تمكنت من تحقيق رضا العملاء.	87
46	يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حول كيف يقيمون استجابة المؤسسة لمختلف التغيرات السوقية.	88
47	يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حول ما رأيهم في مستوى نسبة المبيعات للمؤسسة.	89

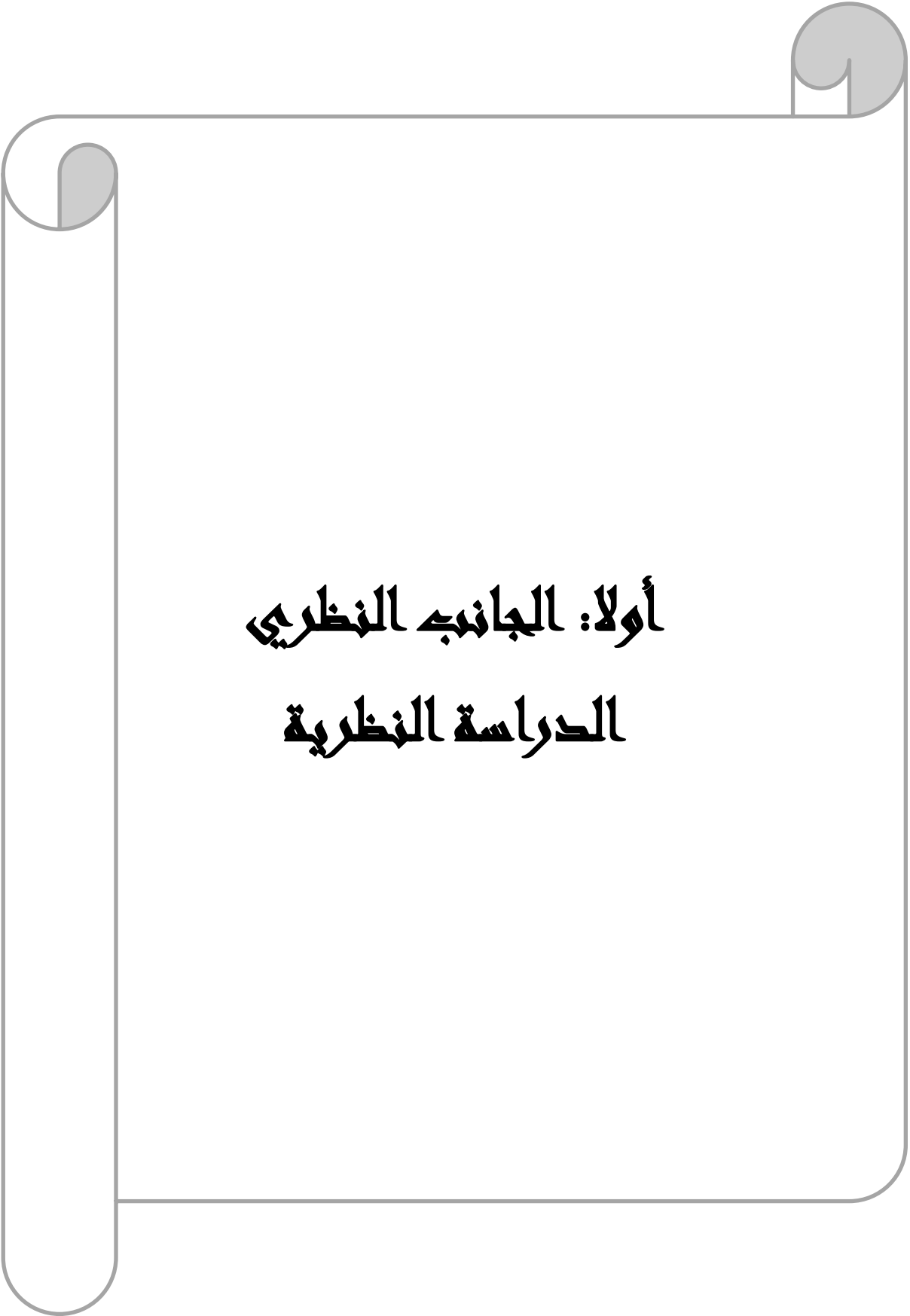
مقدمة:

تعمل المؤسسات المعاصرة في بيئة عالمية تتسم بالتسارع والتعقيد نتيجة التطورات التكنولوجية المتلاحقة مما جعل الأنماط التقليدية في التسيير والإنتاج غير قادرة على مواكبة هذه المتغيرات، وفي هذا السياق برز "التحول الرقمي" كخيار استراتيجي حتمي لضمان البقاء والتنافسية، ولا يقتصر هذا التحول على إدماج الأدوات التقنية الحديثة فحسب، بل يمثل تغييراً شاملاً يمس الهيكل التنظيمي، وثقافة المؤسسة وطرق اتخاذ القرار، سعياً لتحقيق أقصى درجات الكفاءة التشغيلية والفعالية.

وتبرز أهمية هذا التحول بوضوح في القطاع الصناعي الذي يعتمد على التفاعل المستمر بين النظام التقني والعنصر البشري. فتوظيف التقنيات الرقمية يساهم في أتمتة العمليات وتحسين جودة المنتجات، ولكنه يفرض في الوقت ذاته تحديات تنظيمية واجتماعية عميقة، إذ يتطلب إعادة تشكيل بنية التنظيم، وتعديل أنماط السلطة والرقابة وتقسيم العمل، إلى جانب ضرورة الاستثمار في تدريب الموارد البشرية وتطوير مهاراتها لبناء ثقافة تنظيمية منفتحة قادرة على استيعاب التغيير.

وعلى الصعيد الوطني، يشهد القطاع الصناعي الجزائري محاولات حثيثة لتبني الرقمنة لتعزيز قدراته التنافسية في الأسواق المفتوحة. غير أن هذا المسعى لا يزال يصطدم بعقبات تتعلق بضعف البنية التحتية ونقص الكفاءات المؤهلة، وصعوبة التكيف مع التغيير، ومن هذا المنطلق، تبرز الحاجة الملحة لهذه الدراسة لاستكشاف تأثيرات التحول الرقمي على واقع الأداء والعمل داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية، وفهم كيفية تكامل التكنولوجيا مع العوامل التنظيمية والبشرية.

ولإلمام بمختلف جوانب الموضوع، تم تقسيم هذه الدراسة إلى جانبين رئيسيين، نظري وميداني حيث خُصص الجانب النظري لـ **الفصل الأول** الموسوم بـ "الإطار العام للدراسة" والذي شمل بناء الإشكالية، تحديد الأهداف والأهمية، صياغة الفرضيات، وضبط المفاهيم والخلفية النظرية أما الجانب الميداني، فقد تضمن **الفصل الثاني** المخصص لـ "منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة" والذي تناول الإجراءات المنهجية كالمنهج، العينة، وأدوات جمع البيانات، ليُتوج هذا الجانب بقسم خاص بـ **النتائج والمناقشة**، تم فيه عرض وتحليل البيانات وتفسيرها، وصولاً إلى الاستنتاج العام والخاتمة.

A decorative border resembling a scroll, with a vertical strip on the left and a horizontal strip at the top, both featuring rounded ends and a light gray fill.

أولاً: الجانب النظري

الدراسة النظرية

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تمهيد

1. أسباب اختيار الموضوع
2. أهمية الدراسة
3. أهداف الدراسة
4. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.
5. فرضيات الدراسة.
6. مفاهيم الدراسة.
7. المنهجية النظرية.
8. الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها.

خلاصة

تمهيد:

يشكل هذا الفصل الإطار المنهجي الذي يوجه مسار دراستنا حول أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي في المؤسسات الصناعية الجزائرية. ونسعى من خلاله إلى ضبط المعالم الأساسية للبحث بدءاً بتحديد أسباب الاختيار والأهمية والأهداف، وصولاً إلى بلورة الإشكالية وصياغة الفرضيات، وكما يتناول الفصل ضبط المفاهيم إجرائياً، وتحديد المقاربة النظرية المعتمدة (نظرية بطاقة الأداء المتوازن) ليُختتم باستعراض الدراسات السابقة وتبيان الفجوة البحثية التي تنطلق منها دراستنا الحالية.

1. أسباب اختيار الموضوع:

يمكن تقسيم الدوافع التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع إلى نوعين:

. أسباب ذاتية:

. الاهتمام الأكاديمي للباحث بمجالات التطوير التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، وعلم اجتماع التنظيم والعمل.

. الرغبة في تقديم إضافة علمية وعملية تفيد مسيري المؤسسات الصناعية في الجزائر في تجاوز عقبات التحول الرقمي.

. أسباب موضوعية:

. التوجه العالمي الحتمي نحو الرقمنة، وضرورة مواكبة المؤسسات الصناعية الجزائرية لهذا التحول لضمان بقائها وتنافسيتها.

. وجود فجوة ملحوظة في البيئة الصناعية الجزائرية بين الرغبة في تبني التكنولوجيا وبين التكيف التنظيمي والبشري والاجتماعي اللازم لنجاحها.

. الحاجة الملحة للانتقال من المقاييس التقليدية لتقييم الأداء إلى مقاييس حديثة وشاملة (كبطاقة الأداء المتوازن) تعكس الأثر الحقيقي للتحول الرقمي.

2. أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهميتها من عدة جوانب متكاملة:

. **الأهمية العلمية:** إثراء الأدبيات الموسيولوجية والإدارية حول المؤسسات الصناعية الجزائرية، من

خلال دراسة التحول الرقمي باعتباره ظاهرة تنظيمية واجتماعية، وليس مجرد ظاهرة تقنية.

. **الأهمية العملية:** تمكين المؤسسات الصناعية من فهم الأبعاد الاجتماعية المصاحبة للتحول الرقمي

وإدارة التغيير بطريقة تقلل من التوترات والمقاومة، وتعزز الأداء المؤسسي بفعالية.

. **الأهمية التنظيمية:** مساعدة الإدارات العليا على فهم أثر التكنولوجيا الرقمية في إعادة توزيع السلطة

تعديل الهياكل التنظيمية، وتغيير آليات الرقابة والتنسيق.

3. أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف المترابطة أهمها:
- تحديد مستوى تطبيق ومواكبة التحول الرقمي داخل المؤسسات الصناعية الجزائرية.
- قياس انعكاس التحول الرقمي على الأداء التنظيمي باستخدام أبعاد "بطاقة الأداء المتوازن" (المالي العمليات الداخلية، التعلم والنمو، والربائن).
- قياس انعكاس التحول الرقمي على المهارات والكفاءات المهنية للعمال، وقدرتهم على التكيف.
- اكتشاف دور التكنولوجيا الرقمية في تطوير آليات اتخاذ القرار ومستوى التمكين الوظيفي للعاملين في مختلف المستويات الإدارية.

4. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها:

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولات جذرية متسارعة مست مختلف جوانب الحياة الاقتصادية والتنظيمية، وذلك بفعل الثورة التكنولوجية المتقدمة التي قادتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فقد أدى هذا التطور إلى إعادة تشكيل بيئة الأعمال العالمية، حيث أصبحت المؤسسات تعمل في إطار ديناميكي يتسم بالتعقيد والتنافسية العالمية، وسرعة التغير، وفي هذا السياق برزت مجموعة من التقنيات الرقمية الحديثة مثل الحوسبة السحابية، إنترنت الأشياء، الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، والتي ساهمت في إحداث نقلة نوعية في أساليب الإنتاج والتنظيم واتخاذ القرار داخل المؤسسات.

وقد أدى هذا التحول التكنولوجي إلى بروز مفهوم التحول الرقمي باعتباره أحد أهم الركائز الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتحقيق التميز والاستمرارية، إذ لم يعد التحول الرقمي يقتصر على إدخال التكنولوجيا في العمليات التقليدية، بل أصبح يمثل تحولا شاملا يمس مختلف أبعاد المؤسسة، بما في ذلك الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، طرق العمل، ونماذج الأعمال، وحتى طرق التدريب ويهدف هذا التحول إلى تحسين الكفاءة التشغيلية، تعزيز الابتكار، تسريع الاستجابة لمتطلبات السوق، تحقيق التكامل بين مختلف الموارد التنظيمية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وفي ظل هذا التحول أصبح الأداء التنظيمي أحد المفاهيم المركزية التي تعكس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، غير أن النظرة التقليدية للأداء التي تركز بشكل أساسي على المؤشرات المالية، لم تعد كافية لتفسير نجاح المؤسسات في البيئة المعاصرة. وهو ما أدى إلى ظهور

مقاربات حديثة من أبرزها نظرية بطاقة الأداء المتوازن التي قدمها كل من روبرت س. كابلان وديفيد ب. نوورتن والتي اكدت على ضرورة تقييم الأداء من خلال أبعاد متعددة تشمل البعد المالي، العمليات الداخلية، التعلم والنمو ورضا الزبائن، باعتبارها عناصر مترابطة تعكس الأداء الحقيقي للمؤسسة.

وانطلاقاً من هذا الإطار، يمكن اعتبار التحول الرقمي أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء التنظيمي حيث يساهم في تحسين كفاءة العمليات الإنتاجية من خلال الأتمتة، ويعزز جودة اتخاذ القرار عبر توفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، كما يدعم التعلم التنظيمي من خلال تطوير المهارات الرقمية للعاملين ويساعد على تحسين العلاقة مع الزبائن عبر استخدام القنوات الرقمية في التواصل والتسويق.

غير أن هذا التأثير الإيجابي للتحول الرقمي لا يتحقق بشكل تلقائي، بل يتوقف على مدى قدرة المؤسسة على توفير مختلف الآليات اللازمة لذلك وتفعيلها، والتي لا تقتصر على الجانب التكنولوجي فقط بل تشمل أيضاً البعد التنظيمي المرتبط بالاستراتيجيات والهياكل الإدارية، والبعد البشري المرتبط بالكفاءات والمهارات ونشر الثقافة التنظيمية الرقمية وتدريب الموارد البشرية على مختلف التقنيات الرقمية. وبالتالي فإن نجاح التحول الرقمي يرتبط بمدى التكامل بين مختلف هذه الأبعاد.

وعلى مستوى الدول النامية، ومنها الجزائر، تزداد أهمية دراسة هذا الموضوع نظراً للتحديات التي تواجهها المؤسسات الصناعية في تبني التحول الرقمي. فالقطاع الصناعي الجزائري يسعى إلى تحقيق التنمية الاقتصادية وتعزيز قدرته التنافسية، إلا أنه لا يزال يواجه عدة عوائق، من بينها ضعف البنية التحتية الرقمية، محدودية الاستثمارات في التكنولوجيا، نقص الكفاءات البشرية المؤهلة، إضافة إلى بطء التكيف التنظيمي مع التغيرات التكنولوجية.

كما أن العديد من المؤسسات الصناعية في الجزائر لا تزال تعتمد على أساليب تقليدية في التسيير والإنتاج مما يحد من قدرتها على الاستفادة من الإمكانيات التي يوفرها التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي. وهو ما يطرح إشكالية حقيقية حول مدى قدرة هذه المؤسسات على تحقيق التكامل بين التحول الرقمي ومتطلبات تحسين الأداء وفق الأبعاد الحديثة التي تطرحها الأدبيات المعاصرة.

ومن هذا المنطلق، تبرز الحاجة إلى دراسة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي داخل المؤسسات الصناعية الجزائرية، ليس فقط من خلال تحليل تأثير التكنولوجيا، بل أيضاً من خلال فهم دور العوامل التنظيمية والبشرية في تفعيل هذا التحول وانعكاسه على الأداء التنظيمي.

وبناءً على ما سبق، يمكن بلورة الإشكالية العامة للدراسة في التساؤل الآتي:

- هل يساهم التحول الرقمي بأبعاده المختلفة في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الصناعية الجزائرية؟

- التساؤلات الفرعية:

- هل تساهم الثقافة التنظيمية الرقمية المتبعة من قبل المؤسسة في تحسين المستوى التشغيلي العام للمؤسسة؟

- هل تساهم الموارد البشرية المدربة على التقنيات الرقمية في تحقيق الاستراتيجية العامة للمؤسسة؟

5- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

- يساهم التحول الرقمي بأبعاده المختلفة في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الصناعية الجزائرية من خلال أبعاده المالية والتنظيمية والتعليمية والتسويقية.

الفرضيات الفرعية:

- تساهم الثقافة التنظيمية الرقمية المتبعة من قبل المؤسسة في تحسين المستوى التشغيلي العام للمؤسسة.

- تساهم الموارد البشرية المدربة على التقنيات الرقمية في تحقيق الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

6- مفاهيم الدراسة:

1-6- التحول الرقمي:

. لغة: "التحول" مشتق من الفعل (حَوَّلَ) ويعني النقل والتغيير من حال إلى حال آخر. و"الرقمي"

نسبة إلى الرقم، ويشير إلى استخدام الأرقام والبيانات المعالجة آلياً (مجمع اللغة العربية، 2004، ص 206).

. اصطلاحاً : هو التغيير الشامل والعميق في نماذج الأعمال والعمليات التنظيمية من خلال دمج التكنولوجيا الرقمية، مما يغير بشكل جذري كيفية أداء المهام والتفاعل مع بيئة العمل (السالم، 2019، ص 45).

. إجرائياً : هو مدى تبني واستخدام مؤسسة "كوندور ملتيديا" (فرع الهاتف النقال) للتقنيات والأدوات التكنولوجية الحديثة في بيئة عملها، ويُقاس في هذه الدراسة من خلال تقييم الموظفين لمستوى (الثقافة التنظيمية الرقمية) السائدة في المؤسسة، ومدى فاعلية (البرامج التدريبية) المقدمة لهم لاستخدام هذه التقنيات استناداً إلى إجاباتهم على محاور الاستبيان.

6-2- الأداء التنظيمي:

. لغة: "الأداء" من الفعل (أدى) بمعنى أنجز وقام بالعمل وأتمه (ابن منظور، 1994، مج. 14، ص. 22).

. اصطلاحاً : هو قدرة المؤسسة على استغلال مواردها بكفاءة وفعالية لتحقيق أهدافها المسطرة، ويعبر عن المحصلة النهائية للجهود والأنشطة التي تقوم بها مختلف الوحدات والأفراد داخل الهيكل التنظيمي (حسن 2005، ص 245)

. إجرائياً : هو مستوى المخرجات والنتائج الكلية التي تحققها مؤسسة "كوندور" نتيجة انتقالها لبيئة العمل الرقمية، ويُقاس في هذه الدراسة من خلال رصد التحسن في (المستوى التشغيلي العام) كسرعة الإنجاز وتقليل الأخطاء، ونجاح (الاستراتيجية العامة للمؤسسة) في تحقيق التكيف التنافسي ورضا العملاء، وفقاً لتقييم أفراد العينة.

6-3- الثقافة التنظيمية:

. لغة: "الثقافة" تعني المعارف، والقيم، وإدراك الشيء والفطنة فيه (ابن فارس، 1979، ص 380).

. اصطلاحاً : هي منظومة متكاملة من الافتراضات الأساسية والقيم وأنماط السلوك التي تتقاسمها القوى العاملة، والتي تشجع الابتكار والمرونة في تبني التكنولوجيا الرقمية (حريم، 2010، ص 280).

. إجرائياً : هي مجموعة القيم والممارسات الداعمة داخل المؤسسة والتي تشجع الموظفين على استخدام التكنولوجيا، الابتكار الرقمي، التواصل الافتراضي، والتعلم الذاتي.

6-4- التدريب التكنولوجي:

. لغة: "التدريب" من الفعل (تَرَبَّ) بمعنى عَوَّد ومَرَّن على ممارسة شيء ما (ابن منظور، 1994، ص 385).

. اصطلاحاً: هو عملية تنظيمية منهجية ومستمرة تهدف إلى تزويد الموارد البشرية بالمعارف وتنمية مهاراتهم الفنية والسلوكية لإكسابهم الكفاءات اللازمة للعمل (ماهر، 2011، ص 150).

. إجرائياً: هو الجهود والموارد (المادية والبشرية) التي توفرها إدارة المؤسسة لإكساب الموظفين المهارات اللازمة للتعامل مع الأدوات الرقمية الحديثة. ويُقاس من خلال تقييم الموظفين لطرق التدريب ملائمة المحتوى لمهامهم، ومستوى مهاراتهم بعد التدريب.

6-5- الكفاءة التشغيلية:

. لغة: "الكفاءة" من الفعل (كَفَّأً) وتعني المماثلة والأهلية والمقدرة للقيام بعمل ما (مجمع اللغة العربية، 2004، ص 791).

. اصطلاحاً: هي قدرة المؤسسة على "أداء الأشياء بطريقة صحيحة"، وتعني إنجاز العمليات والمهام اليومية بأقل تكلفة وجهد ووقت ممكن، مع تعظيم المخرجات (العلي، 2007، ص 55).

. إجرائياً: هي قدرة الموظفين في مؤسسة "كوندور" على أداء مهامهم اليومية وعمليات الإنتاج بسرعة، وبسهولة، وبأقل معدل من الأخطاء بفضل استخدام التكنولوجيا.

6-6- استراتيجية المؤسسة:

. لغة: مشتقة من الكلمة اليونانية (Strategos) وتعني فن القيادة الميدانية أو فن التخطيط الشامل (الشماخ وحمود، 2007، ص 180).

. اصطلاحاً: هي خطة شاملة وبعيدة المدى تصيغها الإدارة العليا، تتضمن تحديد الأهداف الرئيسية، وتخصيص الموارد لضمان التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية وبناء ميزة تنافسية (الدوري، 2010، ص 24).

. إجرائياً: هي قدرة الموظفين في مؤسسة "كوندور" على أداء مهامهم اليومية وعمليات الإنتاج بسرعة، بسهولة، وبأقل معدل من الأخطاء بفضل استخدام التكنولوجيا.

7- المقاربة النظرية: (نظرية بطاقة الأداء المتوازن)

تعتمد هذه الدراسة في مقاربتها النظرية على نظرية "بطاقة الأداء المتوازن" التي طورها الباحثان روبرت كابلان وديفيد نورتون (Kaplan & Norton) في بداية التسعينيات، والتي تهدف إلى تقديم نموذج شامل لقياس الأداء التنظيمي داخل المؤسسات من خلال مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية.

وقد ظهرت هذه النظرية نتيجة الانتقادات التي وُجّهت إلى النماذج التقليدية لقياس الأداء التي كانت تركز فقط على المؤشرات المالية، في حين أن نجاح المؤسسات الحديثة يعتمد أيضاً على عوامل أخرى مثل رضا الزبائن وكفاءة العمليات الداخلية وقدرة المؤسسة على التعلم والتطوير، وترى هذه النظرية أن الأداء التنظيمي لا يمكن تقييمه من خلال بعد واحد فقط، بل يجب قياسه من خلال مجموعة من الأبعاد المتكاملة التي تعكس مختلف جوانب نشاط المؤسسة (كابلان ونورتون، 1996).

7-1- أسباب اختيار النظرية:

تم اختيار هذه النظرية لتكون الإطار النظري للدراسة لعدة أسباب علمية ومنهجية، من أهمها: أولاً (ملاءمة النظرية لدراسة الأداء التنظيمي): تعد بطاقة الأداء المتوازن من أهم النماذج الحديثة المستخدمة في دراسة الأداء التنظيمي داخل المؤسسات، حيث تقدم إطاراً شاملاً لقياس الأداء من خلال عدة أبعاد مترابطة.

ثانياً (شمولية النموذج): تتميز بكونها لا تركز فقط على النتائج المالية، بل تشمل أيضاً جوانب أخرى كالعمليات التنظيمية والتعلم ورضا الزبائن.

ثالثاً (ارتباطها بموضوع التحول الرقمي): يساهم التحول الرقمي في تحسين أبعاد الأداء التنظيمي التي تتضمنها النظرية؛ حيث يساعد على تطوير العمليات الداخلية، تعزيز التعلم التنظيمي، وتحسين الخدمات.

رابعاً (ملاءمتها لدراسة المؤسسات الصناعية): توفر إطاراً مناسباً لتحليل أداء المؤسسات الصناعية التي تحتاج إلى أدوات دقيقة لقياس أدائها في ظل التغيرات التكنولوجية السريعة (Kaplan & Norton 1996).

خامساً (إمكانية توظيفها الميداني): تسمح بتحويل أبعادها إلى مؤشرات قابلة للقياس (استبيان) في الدراسة الميدانية داخل المؤسسات الصناعية.

8- الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها:

8-1- الدراسات العربية:

تناولت العديد من الدراسات العربية موضوع التحول الرقمي وعلاقته بالأداء التنظيمي، حيث سعت إلى إبراز دور التكنولوجيا الحديثة في تحسين كفاءة المؤسسات وتعزيز فعاليتها.

الدراسة الأولى:

دراسة عبد الغني وآخرين: (2023) هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي في المؤسسات، بالتطبيق على قطاع البنوك المصرية، ولتحقيق هذا الهدف، اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات عبر استبانة وُزعت على عينة عشوائية شملت (360) مستجيباً من العاملين بقطاع البنوك في محافظة السويس، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أبرزها، وجود علاقة إيجابية وتأثير ذي دلالة معنوية للتحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي، حيث يسهم هذا التحول في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز جودة اتخاذ القرار، وتطوير الأداء العام للمؤسسة. كما أثبتت النتائج عدم وجود فروق جوهرية بين آراء مفردات العينة تُعزى لمتغيري (النوع، العمر)، في حين وُجدت فروق ذات دلالة تُعزى لمتغيري (سنوات الخبرة، والمؤهل الدراسي)، وبناءً عليه أكدت الدراسة في توصياتها على ضرورة تبني استراتيجية واضحة للتحول الرقمي لدى كافة قطاعات البنوك لتسريع التحول نحو المجتمع الرقمي، بالإضافة إلى أهمية تنمية الجدارات الرقمية للموارد البشرية لتقليص الفجوة بين المهارات الرقمية المطلوبة والمهارات الحالية للعاملين (عبد الغني وآخرون، 2023، ص. 128).

الدراسة الثانية:

دراسة محمود علي المدني وزياد ونيس الدروقي (2024) بعنوان: "أثر التحول الرقمي على التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على الموظفين بالإدارة العامة في جامعة بنغازي". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على التطوير التنظيمي في الإدارة العامة بجامعة بنغازي، لبيان مدى توافر أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في (التقنيات الرقمية، البيانات، الابتكار الرقمي، الموارد البشرية)

وتحديد درجة تأثيرها. ولتحقيق أهداف البحث، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة مستخدمين أساليب إحصائية متنوعة (معامل ألفا كرونباخ، معاملات الارتباط، ومعادلة الانحدار الخطي البسيط)، وذلك بالتطبيق على عينة قوامها (97) موظفاً من العاملين بالإدارة العامة في الجامعة. وقد أسفرت الدراسة عن عدة نتائج، أبرزها رفض الفرضية الرئيسية القائلة بأنه "لا يوجد أثر للتحويل الرقمي على التطوير التنظيمي"، وإثبات وجود تأثير فعلي لأبعاد التحويل الرقمي في التطوير التنظيمي. وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة تبني واستثمار التقنيات والابتكارات الرقمية وتطوير الموارد البشرية لضمان تحسين الأداء وتعزيز التطوير التنظيمي داخل الجامعة (المدني وآخرون، 2024، ص. 63).

الدراسة الثالثة:

دراسة دبنون وآخرون (2023) بعنوان: "أثر التحويل الرقمي على الأداء الوظيفي لدى المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت". هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التحويل الرقمي على مستوى الأداء الوظيفي، من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد التحويل الرقمي (التكنولوجية، التنظيمية، والبشرية) والأداء داخل المصارف التجارية بمدينة سرت الليبية. ولتحقيق أهداف البحث، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وذلك بالتطبيق على عينة قوامها (110) إدارياً من مديري وموظفي هذه المصارف (استُرجع منها 101 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي). وقد أسفرت الدراسة عن عدة نتائج، أبرزها وجود علاقة إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية لهذه الأبعاد (التكنولوجية، الهيكل التنظيمي، والموارد البشرية) في رفع مستوى الأداء الوظيفي وكفاءة المصارف، وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة تحقيق التكامل بين مختلف مكونات التحويل الرقمي، وتوجيه المؤسسات لتبني تقنيات رقمية مستدامة تساهم في تحسين الأداء الوظيفي، وتوفير الوقت والجهد، مما يضمن تحقيق نتائج تنظيمية فعالة (دبنون وآخرون، 2023، ص. 109).

8-2- الدراسات الجزائرية:

على المستوى الوطني، بدأت الدراسات الجزائرية تهتم بشكل متزايد بموضوع التحويل الرقمي، خاصة في علاقته بالأداء التنظيمي داخل المؤسسات.

الدراسة الأولى:

دراسة المعترز بالله زيلح (2023) بعنوان: "التحول الرقمي في الجزائر ودوره في تعزيز الأداء التنظيمي للمؤسسة العمومية: دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بغرداية". هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور التحول الرقمي في تعزيز الأداء التنظيمي داخل مؤسسة عمومية جزائرية، والوقوف على مدى تأثير الرقمنة في تغيير نماذج العمل الحكومية. ولتحقيق أهداف البحث، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع، باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وذلك بالتطبيق ميدانياً على عينة من موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (CNAS) بولاية غرداية، وقد أسفرت الدراسة عن عدة نتائج، أبرزها أن التحول الرقمي يسهم بشكل فعال ومباشر في تحسين الأداء التنظيمي، وذلك من خلال تطوير أساليب العمل، تحسين جودة الخدمات المقدمة للمرتفقين، ورفع كفاءة الموارد البشرية. وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية المستمرة، وتكثيف جهود رقمنة قطاعات المؤسسات العمومية لضمان كفاءة تنظيمية عالية تلبي متطلبات الخدمة العامة (زيلح، 2023، ص. 47).

الدراسة الثانية:

دراسة عبد الرزاق طيفور (2025) بعنوان: "أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي: دراسة حالة شركة سونلغاز - مديرية التوزيع بغرداية". هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتقييم أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (مثل: البنية التحتية التكنولوجية، رقمنة مسارات العمل، ونظم المعلومات) على الأداء التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز، مع استكشاف مدى مساهمة تبني هذه التقنيات الحديثة في تحسين كفاءة المؤسسة وفعاليتها. ولتحقيق أهداف البحث، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لمعالجة الظاهرة مستخدماً الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وذلك بالتطبيق الميداني على عينة من الإطارات والعاملين بمديرية التوزيع لشركة سونلغاز بولاية غرداية.

وقد تمت معالجة البيانات بالاعتماد على برامج التحليل الإحصائي، مما أسفر عن عدة نتائج جوهرية أبرزها: وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية وذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق التحول الرقمي ومستوى الأداء التنظيمي. حيث أكدت النتائج أن تبني التقنيات الرقمية يساهم بشكل مباشر في تبسيط الإجراءات الإدارية، تقليل وقت وجهد إنجاز المهام، وتحسين جودة اتخاذ القرار، وهو ما ينعكس إيجاباً على رفع مستوى الأداء العام للمؤسسة.

وبناءً على هذه المعطيات، أوصت الدراسة بضرورة مواصلة دعم وتحديث البنية التحتية التكنولوجية للمؤسسة لتواكب التطورات المتسارعة، وتعزيز الاستثمار في الحلول الرقمية. كما شددت التوصيات على أهمية مرافقة هذا التحول التكنولوجي ببرامج تدريبية لتأهيل المورد البشري، لضمان استيعابهم وتفاعلهم الإيجابي مع التقنيات الجديدة، مما يحقق استدامة الأداء التنظيمي المتميز والتفوق في تقديم الخدمات (طيفور، 2025، ص، 71).

الدراسة الثالثة:

دراسة شطيبي (2025) بعنوان: "أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي في المؤسسات التعليمية: دراسة ميدانية". هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء وتحليل طبيعة العلاقة بين تبني استراتيجيات التحول الرقمي ومستوى الأداء التنظيمي داخل المنظومات التعليمية، مع التركيز على كيفية مساهمة الرقمنة في تجويد العمل الإداري والتربوي. ولتحقيق أهداف البحث، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من الإداريين والأكاديميين العاملين في المؤسسات التعليمية محل الدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الهامة، أبرزها: أن التحول الرقمي يلعب دوراً جوهرياً في تحسين الأداء التنظيمي من خلال مستويين؛ الأول يتعلق بتطوير العمليات الإدارية وأتممتها مما يقلل من البيروقراطية، والثاني يتعلق بتعزيز كفاءة العاملين وتطوير مهاراتهم التقنية في التعامل مع الوسائط الحديثة. كما أشارت النتائج إلى أنه رغم اختلاف طبيعة القطاع التعليمي (الخدمي) مقارنة بالمؤسسات الصناعية، إلا أن الأثر الإيجابي للرقمنة يظل ثابتاً في كلا القطاعين من حيث رفع الإنتاجية التنظيمية.

وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة تكثيف الدورات التدريبية الموجهة للكوادر التعليمية والإدارية لتمكينهم من استغلال الأدوات الرقمية بكفاءة، وضرورة صياغة رؤية إستراتيجية واضحة للتحول الرقمي داخل المؤسسات التعليمية تأخذ بعين الاعتبار خصوصية العملية التربوية واحتياجاتها التنظيمية (شطايب، 2025).

8-3- الدراسات الأجنبية:

على المستوى الدولي، تناولت العديد من الدراسات موضوع التحول الرقمي من منظور يربط بين الجوانب التكنولوجية والتنظيمية والاجتماعية داخل المؤسسة.

الدراسة الأولى: دراسة غريغوري فيال (2019) الموسومة بـ: "فهم التحول الرقمي: مراجعة شاملة للمؤلفات ووضع أجندة بحثية (Understanding digital transformation: A review and a research agenda) سعى الباحث من خلال هذه الدراسة المرجعية الضخمة إلى بناء تصور شمولي وموحد لظاهرة التحول الرقمي، وذلك عبر تحليل استقصائي لـ 282 دراسة علمية سابقة، بهدف فك الاشتباك المفاهيمي وتحديد الآليات التي تؤثر بها الرقمنة على المؤسسات.

توصلت الدراسة إلى نتائج نظرية ومنهجية بالغة الأهمية، حيث عرّف "فيال" التحول الرقمي بأنه "عملية تهدف إلى تحسين الكيان المؤسسي عن طريق إحداث تغييرات جوهرية في خصائصه من خلال دمج التكنولوجيات الرقمية، وأكدت النتائج أن التحول الرقمي يمثل ظاهرة متعددة الأبعاد تتجاوز مجرد اقتناء الأدوات التقنية؛ لتشمل تداخلات معقدة بين العوامل التكنولوجية، التنظيمية، والبشرية.

وشددت الدراسة على أن نجاح هذا التحول مرهون بقدرة المؤسسة على تحقيق "التكامل الاستراتيجي" والذي يتطلب إعادة هندسة الهياكل والعمليات الثقافية التنظيمية بما يتلاءم مع البيئة الرقمية الجديدة. كما خلص "فيال" إلى حتمية وجود "استجابات تنظيمية (Organizational Responses)" مرافقة للتقنية معتبراً أن التكنولوجيا هي "المُحفز (Trigger)"، بينما تظل الاستراتيجية والقيادة هما "المُحرك" الفعلي لنجاح التحول وضمان استدامته (فيال، 2019، ص. 118).

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- بناء الإطار النظري وتصميم الأداة: تم الاعتماد على الدراسات السابقة مثل دراسة Vial وديبنون في تحديد أبعاد التحول الرقمي (تقني، تنظيمي، بشري) لاستخدامها في بناء استبيان الدراسة الحالية.

- التأصيل المنهجي: تبني المقاربة السوسيو-تقنية (Trist & Bamforth) لفهم أن إدخال التكنولوجيا في المؤسسة الصناعية يتطلب تكييفاً تنظيمياً واجتماعياً.

- الفجوة البحثية (ما يميز دراستنا): ركزت أغلب الدراسات السابقة على الأداء التنظيمي كمتغير عام أو طبقت في قطاعات خدمية/عمومية، في حين تتميز هذه الدراسة بتطبيقها تحديداً على "القطاع

الصناعي الجزائري"، مع تبني إطار "بطاقة الأداء المتوازن" لقياس الأداء، مما يقدم تحليلاً أعمق وأدق يشمل الجوانب المالية، العمليات الداخلية، التعلم التنظيمي، ورضا الزبائن.

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل التمهيدي الإطار المنهجي للدراسة، انطلاقاً من إشكالية محورية تبحث في مدى مساهمة التحول الرقمي بأبعاده المختلفة في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الصناعية الجزائرية وعلى ضوء ذلك، حددنا أهداف الدراسة وأهميتها، وصغنا الفرضيات التي سيتم اختبارها ميدانياً. ولضمان الدقة المنهجية، قمنا بضبط المفاهيم الأساسية للبحث إجرائياً، واعتمدنا "نظرية بطاقة الأداء المتوازن" كإطار نظري ومقاربة شاملة لتقييم الأداء التنظيمي عبر أبعاد متكاملة (الجانب المالي، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، ورضا الزبائن).

واختتمنا الفصل باستعراض الدراسات السابقة لتحديد الفجوة البحثية التي تميز دراستنا، مع تبني المقاربة "السوسيو-تقنية" التي تؤكد أن التحول الرقمي ليس مجرد تقنية، بل يتطلب تكييفاً تنظيمياً واجتماعياً لنجاحه وهو ما يمهد الطريق للانتقال إلى الفصول القادمة للتعلم في متغيرات الدراسة وتحليلها.

ثانياً: الجانب الميداني

الفصل الثاني: الإجراء المنهجي للدراسة الميدانية

تمهيد.

1. منهج الدراسة.
2. مجتمع الدراسة.
3. أسلوب جمع البيانات.
4. أداة جمع البيانات.
5. الأساليب والمعالجة الإحصائية.
6. مجالات الدراسة .
 - 1.2. المجال المكاني.
 - 2.2. المجال الزمني.
 - 3.2. المجال البشري.
 - 4.2. محاور الاستبيان.
 - 5.2. مقياس الإجابة.

خاتمة.

تمهيد

بعد استكمال الإطار النظري للدراسة، يأتي هذا الفصل ليمثل الجسر الرابط بين النظري والتطبيقي. ونهدف من خلاله إلى توضيح الخطوات والإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية بمؤسسة "كوندور ملتيميديا"، بدءاً بتحديد منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات، (أسلوب المسح الشامل)، وصولاً إلى تحديد مجالات الدراسة (الزمانية، المكانية، والبشرية) وتصميم محاور أداة جمع البيانات (الاستبيان) وأساليب معالجتها إحصائياً، والتقنيات المستعملة لمعالجة البيانات.

1. منهج الدراسة:

تعريفه: يُعرّف منهج الدراسة بأنه الإطار العام والخطوات والإجراءات المنظمة التي يتبعها الباحث لجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، بهدف الوصول إلى حلول للمشكلة البحثية أو الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها (العساف، 2016، ص 45).

ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي ويُعد هذا المنهج الأنسب لطبيعة موضوعنا، حيث يسمح الجانب الوصفي بجمع الحقائق والبيانات الدقيقة حول ظاهرة التحول الرقمي ومؤشرات الأداء التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة ووصفها كما هي في الواقع بينما يتيح الجانب التحليلي تفكيك هذه البيانات، وإيجاد الروابط بين المتغيرات (الرقمية التنظيمية والبشرية) واستخلاص النتائج وتفسيرها سوسيولوجياً وتنظيماً، مما يساعد في اختبار الفرضيات المطروحة بدقة وموضوعية.

2. أدوات جمع البيانات:

تعتبر أداة جمع البيانات الوسيلة التي يعتمد عليها الباحث لقياس متغيرات دراسته ميدانياً. وفي هذه الدراسة، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات نظراً لفعاليتها في جمع كم كبير من البيانات الكمية والنوعية المقننة، وقد تم بناء الاستبيان وترجمة مفاهيم الدراسة (التحول الرقمي والأداء التنظيمي) إلى عبارات وأسئلة دقيقة، تعكس الإطار النظري والمقاربة السوسيو-تقنية المعتمدة. وقد تم تصميم الاستبيان وتقسيمه هندسياً ومنطقياً إلى خمسة محاور رئيسية تعكس إشكالية وفرضيات الدراسة، وهي كالآتي:

. **المحور الأول (البيانات الشخصية والمهنية):** الأسئلة من (1 إلى 5)، ويضم أسئلة للتعرف على خصائص أفراد الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، والوظيفة التي يشغلها).

. **المحور الثاني (الثقافة التنظيمية الرقمية):** الأسئلة من (6 إلى 16)، وقيس مدى تشجيع المؤسسة على استخدام التقنية، الدعم المقدم من الإدارة، التشجيع على الابتكار، والقدرة على التعامل مع الأخطاء التقنية.

. **المحور الثالث (المستوى التشغيلي العام للمؤسسة):** الأسئلة من (17 إلى 26)، وقيس مدى مساهمة التكنولوجيا في تحسين جودة المخرجات، تقليص وقت الإنتاج، خفض معدلات الأخطاء، وسرعة اتخاذ القرارات.

. المحور الرابع (تدريب الموارد البشرية على التقنيات الرقمية)) :الأسئلة من (27 إلى 38)، ويركز على مدى توفير التدريب التقني، أساليب التدريب المعتمدة، مدى ملائمة المحتوى للمهام الوظيفية، والأثر المباشر للتدريب على أداء المهام.

المحور الخامس (الاستراتيجية العامة للمؤسسة) :الأسئلة من (39 إلى 45)، ويقيم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، التكيف مع الأزمات، الحفاظ على المكانة السوقية، استجابتها للتغيرات، ورضا العمل و بالنظر لطبيعة البيانات المراد جمعها من أفراد المجتمع المستهدف، وتسهيلاً لعملية الإجابة، تم الاعتماد على تصميم استبيان مغلق في أغلبه، يتضمن تنوعاً في طبيعة الأسئلة ومقاييس الإجابة لتناسب مع كل محور، وقد تنوعت هذه المقاييس على النحو التالي:

. أسئلة ثنائية الإجابة: تتطلب إجابة قاطعة ب (نعم / لا)، لمعرفة مدى تبني المؤسسة لممارسات معينة.

. أسئلة ترتيبية: تتضمن خيارات متدرجة تعبر عن مستويات التقييم أو الشدة (مثل: ممتازة، جيدة، متوسطة ضعيفة).

. أسئلة متعددة الخيارات: حيث يُطلب من المبحوث اختيار إجابة تعبر عن واقعه المهني من بين خيارات متاحة.

. أسئلة مفتوحة جزئياً: وهي أسئلة تكميلية تتيح للمبحوث مساحة حرة لتقديم توضيح أو إضافة إجابة غير مدرجة (مثل ذكر القنوات الرقمية المستخدمة أو تحديد مدة التدريب).

3. أسلوب جمع البيانات:

نظراً لأهمية الفئة المستهدفة ومحدودية عددها مقارنة بالعدد الإجمالي للعمال (460 عاملاً)، وتقديراً لأي أخطاء قد تتجر عن عملية المعاينة (أخطاء التحيز أو الصدفة)، تم استبعاد أسلوب العينة الاحتمالية والاعتماد بدلاً من ذلك على أسلوب المسح الشامل (الحصر الشامل). حيث تم توزيع أداة الدراسة على جميع أفراد المجتمع المستهدف (الموظفين في المناصب الإدارية والمهمة) أي الإطارات العاملة في وحدة الهاتف النقال بمؤسسة كوندور والبالغ عددهم 29 موظفاً ويعود المبرر العلمي لهذا الاختيار إلى أن أصحاب هذه المناصب هم الفاعل الأساسي في قيادة مسار التحول الرقمي، وهم الأقدر على تقديم بيانات دقيقة وموثوقة حول أبعاد "بطاقة الأداء المتوازن" (كالأداء المالي كفاءة العمليات الداخلية، وتطوير الموارد البشرية) بحكم مهامهم ومسؤولياتهم المباشرة.

4- مجالات الدراسة:

1.4. المجال المكاني:

يتمثل المجال المكاني للدراسة في مؤسسة "كوندور ملتيميديا" (فرع الهواتف النقالة) والتي تتخذ من ولاية برج بوعريريج مقراً رئيساً لعملياتها التقنية والإنتاجية، وقد وقع الاختيار على هذا الموقع نظراً للأهمية الاستراتيجية التي تكتسيها هذه الولاية باعتبارها "القطب الإلكتروني الأول" في الجزائر ومركزاً حيوياً للصناعات التكنولوجية، مما يوفر بيئة جغرافية وصناعية متكاملة تدعم تطبيقات الرقمنة، وتتجسد خصوصية هذا الموقع في كونه يقع ضمن حيز مكاني يجمع بين الكثافة الصناعية والتطور التقني، حيث توفر المنشآت التابعة لفرع الهواتف النقالة ببرج بوعريريج بنية تحتية متطورة ومختبرات تقنية متقدمة، مما يجعلها الوحدة الأكثر تمثيلاً للتحويلات الرقمية في المنطقة، وإن هذا التمرکز المكاني داخل ولاية برج بوعريريج يمنح المؤسسة ميزة التواجد في بيئة تنافسية محفزة، تسمح للباحث برصد كيفية انتقال التكنولوجيا من محيطها الجغرافي الخارجي إلى داخل الهياكل التنظيمية، ومدى استجابة المؤسسة لمتطلبات البيئة المحلية والدولية من خلال موقعها الذي يعد بوابة للصناعات الحديثة في البلاد.

2.4. المجال الزمني:

يمثل المجال الزمني الفترة التي استغرقها إنجاز البحث بشقيه النظري والميداني وقد أُنجزت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2025/2026، حيث شملت هذه الفترة جمع المادة العلمية بناءً على الإطار المنهجي والنظري، تصميم أداة الدراسة، النزول إلى الميدان لتوزيع الاستبيانات وجمعها، وصولاً إلى المعالجة الإحصائية وتفسير النتائج النهائية.

حيث كانت الانطلاقة الفعلية لإنجاز هذه الدراسة في شهر فيفري 2026 وذلك من خلال إجراء دراسة استطلاعية بهدف التعرف على الميدان عن قرب وكذا جمع معطيات أولية ساعدتنا في صياغة الإشكالية والفرضيات، وأيضاً تمكنا من خلالها الحصول على مؤشرات ميدانية ساعدتنا في بناء أسئلة أداة جمع البيانات (الاستمارة).

كما كانت لنا زيارة أخرى للميدان في شهر أفريل 2026 وذلك بهدف توزيع الاستمارة على المبحوثين واسترجاعها والذي كان في نفس اليوم.

3.4. المجال البشري :

يتمثل المجال البشري في الأفراد الذين شملتهم أداة البحث وتفاعلوا معها، ويقتصر في هذه الدراسة على فئة الموظفين ذوي المناصب الإدارية والمهام الحساسة والقيادية بمؤسسة كوندور ملتيميديا (إطارات وحدة الهاتف النقال) والمقدر عددهم بـ 29 إطار وقد تم التركيز على هذه الفئة تحديداً لأنهم يمثلون الحلقة الرابطة بين الاستراتيجية التكنولوجية للإدارة العليا والتنفيذ الفعلي للعمليات، وهم المسؤولون المباشرون عن تسيير وتقييم الأداء التنظيمي.

5- تقنيات معالجة البيانات:

لضمان الدقة والموضوعية في تحليل البيانات المسترجعة من الاستبيانات، تمت الاستعانة بالحاسوب وتفرغ البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss v 27) وبناءً على طبيعة أسئلة الاستبيان المغلقة، شملت المعالجة الإحصائية الأساليب الآتية:

. **الإحصاء الوصفي**: شمل حساب التكرارات والنسب المئوية، وذلك لوصف خصائص أفراد الدراسة وتحديد اتجاهات إجاباتهم ومستوى تبنيهم لممارسات التحول الرقمي.

. **الاختبارات الاستدلالية**: تم استخدامها مثل اختبار كاي مربع لاختبار صحة الفرضيات وقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي ومستوى الأداء التنظيمي للمؤسسة.

خلاصة

شكل هذا الفصل الإطار العملي لدراستنا الميدانية، حيث تم فيه تحديد المعالم المنهجية بدقة، وقد بررنا اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب المسح الشامل للفئة الإدارية بالمؤسسة، كما قمنا بتصميم وبناء أداة الدراسة (الاستبيان) وتحديد الأساليب الإحصائية اللازمة لمعالجتها، وبفضل هذا الضبط المنهجي أصبحت الأرضية جاهزة للانتقال إلى الفصل القادم المخصص لعرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج.

الفصل الثالث: عرض النتائج ومناقشتها

تمهيد.

1. عرض النتائج المتعلقة بخصائص العينة.
2. عرض وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى.
3. عرض وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية.
4. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.
5. مناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة.
6. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.
7. مناقشة النتائج في ضوء المقاربة النظرية.
8. الاستنتاج العام.

تمهيد:

بعد استيفاء الإطار النظري والإطار المنهجي، ننتقل في هذا الفصل لتسليط الضوء على الجانب الميداني الذي يُعد الركيزة الأساسية للبحث السوسيولوجي، ونسعى من خلاله إلى عرض وتحليل وتفسير البيانات المستقاة من مؤسسة "كوندور ملتي ميديا" (فرع الهاتف النقال) ببرج بوعرييج. ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدنا أسلوب المسح الشامل لمؤطري ومسيري وأصحاب الوظائف الإدارية، والبالغ عددهم 29 فرداً، وتعتمد منهجيتنا على قراءة مزدوجة، تبدأ بالقراءة الإحصائية للنسب، لتغوص في التحليل السوسيولوجي المستند إلى أدبيات علم اجتماع التنظيم والعمل ومقاربة "بطاقة الأداء المتوازن"، وذلك بهدف تفكيك واقع التحول الرقمي وقياس أثره الفعلي على المورد البشري والرشاقة التنظيمية للمؤسسة.

1- عرض النتائج المتعلقة بخصائص العينة

الجدول رقم 01: توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير الجنس

الجنس		
الفئة	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	16	55,2 %
انثى	13	44,8 %
المجموع	29	100,0 %

يمثل الجدول رقم (01) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس حيث أن نسبة الذكور قدرت بـ 55.2%، وفي المقابل نجد أن نسبة الإناث قدرت بـ 44.8%. يوضح هذا التوزيع تقارباً نسبياً بين الجنسين داخل المؤسسة مع أغلبية طفيفة للذكور.

يتضح لنا من خلال التحليل الإحصائي للجدول بأن النسبة الأكبر كانت من نصيب الذكور بـ 55.2% مقابل حضور أنثوي معتبر بـ 44.8%، وهذا راجع إلى طبيعة العمل في المؤسسات الاقتصادية الصناعية بالجزائر التي كانت تعتمد تقليدياً على الجهد العضلي والحضور الذكوري، لكنها تشهد اليوم تحولاً وتحديثاً في آليات العمل يتطلب كفاءات معرفية وتقنية تفتح لمجالاً واسعاً لعمل المرأة ومن جهة أخرى، فإن هذا التقارب الملحوظ بين الجنسين يعود إلى استراتيجية التوظيف في المؤسسة التي تتجه نحو كسر النمطية الجندرية للاستفادة من المهارات المتنوعة وبناء بيئة عمل متكاملة. وهذا ما يتماشى مع طرح نظرية "بطاقة الأداء المتوازن" التي ترى أن الاستثمار في هذا التنوع الديموغرافي يغذي بقوة "بعد التعلم والنمو" (رأس المال البشري)؛ حيث أن دمج الرؤى المتباينة يخلق أرضية خصبة لتبني سياسات "إثراء الوظيفة"، مما أتاح لكلا الجنسين مساحة أوسع للاندماج كفاعلين أساسيين في ترقية "العمليات الداخلية" وتحقيق الرقابة التنظيمية للمؤسسة والتحكم في سيرورتها الإنتاجية بمرونة وفعالية.

الجدول رقم 02: توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير السن

السن		
الفئة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	8	27,6 %
من 25 إلى 35 سنة	14	48,3 %
من 36 إلى 45 سنة	6	20,7 %
من 46 إلى 55 سنة	1	3,4 %
من 56 سنة فأكثر	0	0 %
المجموع	29	100,0 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) وبناءً على البيانات المتوفرة أن أفراد العينة يتوزعون على فئات عمرية متباينة. حيث تتصدر الفئة العمرية (من 25 إلى 36 سنة) الأغلبية بنسبة 48.3%، تليها الفئة (أقل من 25 سنة) بنسبة 27.6%. ثم تأتي الفئة (من 36 إلى 45 سنة) بنسبة 20.7%، لتسجل الفئة (من 46 إلى 55 سنة) تواجداً ضعيفاً يمثل نسبة 3.4%. في حين انعدمت تماماً الفئة (من 56 سنة فأكثر). يوضح هذا التوزيع بوضوح أن الفئات الشابة (من 25 إلى 35 سنة) هي المهيمنة بشكل كاسح على تركيبة العينة بمجموع يتجاوز 75%.

يتضح لنا من خلال التحليل الإحصائي للجدول رقم (02) بأن النسبة الأكبر كانت من نصيب الفئات الشابة، وهذا راجع إلى طبيعة بيئة العمل والتكنولوجيا المعتمدة داخل المؤسسة الصناعية بالجزائر "كوندور ملتيميديا" وتحديداً على مستوى فرع الهاتف النقال ببرج بوعريرج، فهذا الفرع الصناعي الدقيق يتطلب طاقة تركيز عالية حيوية، وسرعة فائقة في التعامل مع الأجزاء الإلكترونية الدقيقة واستيعاب التحديثات التكنولوجية المتسارعة في عالم الهواتف الذكية. إن هذا الاعتماد الكثيف على الشباب يعكس استراتيجية توظيف مقصودة تتجه نحو استقطاب الطاقات الأكثر ديناميكية ومرونة وقابلية للتكيف مع بيئات العمل الحديثة، مقارنة بالفئات الأكبر سناً، فإن هذه التركيبة الديموغرافية الفتية تتماشى تماماً مع منظور نظرية "بطاقة الأداء المتوازن"؛ حيث تعتبر إدارة مؤسسة كوندور هذا الهيكل العمري بمثابة استثمار استراتيجي يغذي مباشرة "بعد التعلم والنمو"، فالشباب بطبيعتهم المهنية أكثر طموحاً واستعداداً للانخراط في برامج التدريب و"إثراء الوظيفة" وتعدد المهارات التي تتطلبها خطوط الإنتاج والتركيب المعقدة، وهذا الاستثمار يمنح المؤسسة القدرة على تحسين

الفصل الثالث : عرض النتائج ومناقشتها

جودة "العمليات الداخلية" بشكل ملحوظ وتقليل وقت الاستجابة للتغيرات التقنية، وعليه فإن ارتكاز فرع الهاتف النقال ببرج بوعريريج على العنصر الشاب يمثل المحرك الأساسي لبناء "الرشاقة التنظيمية"، مما يضمن للمؤسسة استمرارية الإنتاج بفعالية عالية والقدرة على التكيف السريع والمنافسة في السوق الاقتصادي

الجدول رقم 03: توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي		
الفئة	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	1	3,4 %
جامعي	28	96,6 %
المجموع	29	100,0 %

يوضح الجدول رقم (03) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، حيث تتصدر الفئة (جامعي) الأغلبية بنسبة 96.6%، تليها الفئة (ثانوي) بتواجد ضعيف جداً يمثل نسبة 3.4%. يوضح هذا التوزيع بوضوح شبه تام أن أفراد العينة داخل المؤسسة يمتلكون تكويناً أكاديمياً عالياً يغلب عليه الطابع الجامعي. يتضح لنا من خلال التحليل الإحصائي للجدول رقم (03) بأن النسبة الأكبر وشبه المطلقة كانت من نصيب الفئة (جامعي) مقابل تراجع شبه كلي لـ الفئة (ثانوي)، وهذا راجع إلى طبيعة بيئة العمل والتكنولوجيا المعقدة المعتمدة داخل المؤسسة الصناعية بالجزائر "كوندور ملتيميديا" وتحديداً على مستوى فرع الهاتف النقال ببرج بوعريريج، فهذا الفرع لم يعد يعتمد على العمل الصناعي الكلاسيكي بل بات يتطلب رأسماً بشرياً يمتلك قاعدة معرفية صلبة وقدرات تحليلية قادرة على مواكبة متطلبات التحول الرقمي، واستيعاب التحديات المستمرة في مجال البرمجيات ورقمنة خطوط الإنتاج.

ومن جهة أخرى، فإن هذا الارتفاع الملحوظ في المستوى التعليمي يتماشى تماماً مع منظور نظرية "بطاقة الأداء المتوازن"؛ حيث يعتبر الاستحواذ المكثف على الفئة (جامعي) الركيزة الأساسية والمغذي الرئيسي لـ "بُعد التعلم والنمو" لضمان نجاح مسار الرقمنة في المؤسسة. فالمورد البشري ذو التكوين العالي يمتلك استعداداً ذهنياً ومعرفياً أكبر لتقبل التكنولوجيا الحديثة واستخدام الأدوات الرقمية بكفاءة وتجاوز "القلق التكنولوجي" وهذا الاستثمار الاستراتيجي في الكفاءات العلمية يمنح المؤسسة القدرة الفائقة على الرفع من جودة وكفاءة "العمليات الداخلية" بشكل ملحوظ، من خلال تسريع التحول نحو بيئة عمل رقمية خالية من الورق وتقليل الأخطاء التشغيلية، وعليه، فإن ارتكاز فرع الهاتف النقال ببرج بوعريريج على الفئة (جامعي)

الفصل الثالث : عرض النتائج ومناقشتها

يُعد المدخل السوسيولوجي والتنظيمي الحقيقي لإنجاح استراتيجية التحول الرقمي، مما يضمن للمؤسسة التحكم في سيرورتها الإنتاجية بفعالية وسط محيط اقتصادي وتكنولوجي سريع التغير.

الجدول رقم 04: توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير الأقدمية في العمل

سنوات الاقدمية		
الفئة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	18	62,1 %
من 5 الى 10 سنوات	7	24,1 %
من 10 الى 15 سنة	2	6,9 %
من 15 الى 20 سنة	1	3,4 %
20 سنة فأكثر	1	3,4 %
المجموع	29	100,0 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) وبناءً على البيانات المتوفرة أن أفراد العينة يتوزعون حسب سنوات الأقدمية المهنية بشكل متفاوت. حيث تتصدر الفئة (أقل من 5 سنوات) الأغلبية بنسبة 62.1%، تليها الفئة (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة 24.1%. ثم تأتي الفئة (من 10 إلى 15 سنة) بنسبة 6.9%، لتسجل كل من الفئة (من 15 إلى 20 سنة) والفئة (20 سنة فأكثر) تواجداً ضعيفاً ومتساوياً بنسبة 3.4% لكل منهما، فنجد أن الفئة (أقل من 5 سنوات) تهيمن بشكل كبير على تركيبة العينة.

يتضح لنا من خلال التحليل الإحصائي للجدول رقم (04) بأن النسبة الأكبر كانت من نصيب الفئة (أقل من 5 سنوات) متبوعة بـ الفئة (من 5 إلى 10 سنوات)، وهذا راجع إلى طبيعة بيئة العمل والتكنولوجيا المعتمدة داخل المؤسسة الصناعية بالجزائر "كوندور ملتي ميديا" وتحديداً على مستوى فرع الهاتف النقال ببرج بوعريج، فهذا القطاع التكنولوجي يتسم بالتطور السريع والتحديثات المتلاحقة مما يدفع المؤسسة للاعتماد على طاقات بشرية حديثة العهد بالعمل والتي غالباً ما تكون أقل تشبّعاً بأساليب العمل التقليدية الكلاسيكية، وبالتالي أقل ممارسة لـ "مقاومة التغيير" عند تطبيق أنظمة التحول الرقمي.

ومن جهة أخرى، فإن هذا الاعتماد المكثف على الفئات ذات الأقدمية القصيرة يتماشى تماماً مع منظور نظرية "بطاقة الأداء المتوازن"؛ حيث تعتبر إدارة مؤسسة كوندور سيادة الفئة (أقل من 5 سنوات) بمثابة ركيزة حيوية تغذي مباشرة "بُعد التعلم والنمو". فالموظفون حديثو الالتحاق (والذين أثبتنا سابقاً أنهم

الفصل الثالث : عرض النتائج ومناقشتها

من حملة الشهادات الجامعية وفئة الشباب حسب نتائج الجدول رقم (03) يمتلكون مرونة ذهنية أعلى وقابلية أسرع لاستبطان الثقافة الرقمية للمؤسسة، والتدرب على البرمجيات الحديثة دون الحاجة لجهد كبير في "فك الارتباط" مع عادات مهنية قديمة متجذرة. هذا الاستثمار في الطاقات الحديثة يمنح المؤسسة القدرة على تسريع مسار الرقمنة والرفع من كفاءة "العمليات الداخلية" بشكل ملحوظ، وعليه فإن ارتكاز فرع الهاتف النقال ببرج بوعريريج على الفئة (أقل من 5 سنوات) يُعد المدخل السوسيولوجي والتنظيمي الأمثل لإنجاح استراتيجية التحول الرقمي مما يضمن للمؤسسة تحديث خطوط إنتاجها بانسيابية تامة والتكيف الفعال مع متطلبات الاقتصاد الرقمي.

الجدول رقم 05: يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حسب طبيعة الوظيفة التي يقومون بها

طبيعة الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
مكلف بالعلاقات مع الزبائن	4	13,8 %
مسؤول الأداء التجاري	2	6,9 %
محلل بيانات	1	3,4 %
مهندس	2	6,9 %
عون تنفيذ	1	3,4 %
مسير	3	10,3 %
مكلف بالتسويق الميداني والرقمي	2	6,9 %
محاسب	6	20,7 %
مسؤول مشتريات	1	3,4 %
مكلف بالتمويل	3	10,3 %
مكلف دعم تقني	1	3,4 %
مدير منتج	1	3,4 %
مسؤول تخطيط	1	3,4 %
عون اداري	1	3,4 %
المجموع	29	100,0 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) وبناءً على البيانات المتوفرة أن أفراد العينة يتوزعون على مجموعة متنوعة من الوظائف. تتصدر الفئة (محاسب) الترتيب بنسبة 20.7%، تليها الفئة (مكلف بالعلاقات مع

الفصل الثالث : عرض النتائج ومناقشتها

الزبائن) بنسبة 13.8%. ثم تأتي كل من الفئة (مسير) والفئة (مكلف بالتموين) بنسبة 10.3% لكل منهما. بعد ذلك، نجد الفئات (مسؤول الأداء التجاري)، (مهندس)، و(مكلف بالتسويق الميداني والرقمي) بنسبة 6.9% لكل منها، في حين تتوزع بقية العينة بنسبة 3.4% على الفئات: (محلل بيانات) (عون تنفيذ)، (مسؤول مشتريات)، (مكلف دعم تقني)، (مدير منتج) (مسؤول تخطيط)، و(عون اداري) يوضح هذا التوزيع تنوعاً وظيفياً كبيراً وشاملاً يغطي الجوانب المالية، التجارية الإدارية التشغيلية والتقنية داخل العينة.

يتضح لنا من خلال التحليل الإحصائي للجدول رقم (05) هذا التنوع الوظيفي الواسع، والذي يعكس طبيعة الهيكل التنظيمي وواقع بيئة العمل داخل المؤسسة الصناعية بالجزائر "كوندور ملتيميديا" وتحديداً على مستوى فرع الهاتف النقال ببرج بوعريرج، فإن تواجد وظائف متباينة تمتد من الجانب المالي كالفئة (محاسب) والتجاري كالفئة (مكلف بالعلاقات مع الزبائن)، وصولاً إلى إدماج وظائف حديثة ذات طابع تكنولوجي مباشر كالفئة (محلل بيانات) والفئة (مكلف بالتسويق الميداني والرقمي)، يؤكد سوسيولوجياً وتنظيمياً أن المؤسسة تخوض غمار مسار متقدم من "التحول الرقمي" فالرقمنة" في هذا التنظيم لم تعد مجرد قسم معزول يقتصر على فئة (مكلف دعم تقني)، بل أصبحت مقاربة أفقية شاملة تمس كافة المهام والوظائف لإعادة هندسة مسارات العمل.

ومن جهة أخرى، فإن هذا التوزيع الوظيفي المتكامل يتماشى بصورة متطابقة مع منظور نظرية "بطاقة الأداء المتوازن" وأبعادها الأربعة. فالمؤسسة تعتمد على الفئة (محاسب) لضبط "البعد المالي"، وتستند بقوة إلى الفئة (مكلف بالعلاقات مع الزبائن) والفئة (مكلف بالتسويق الميداني والرقمي) لتعزيز وتقييم "بعد العملاء"، كما توظف الفئة (مسير)، الفئة (مكلف بالتموين)، والفئة (مسؤول تخطيط) لضمان انسيابية وكفاءة "بعد العمليات الداخلية"، في حين تشكل الوظائف المستحدثة والتحليلية كالفئة (محلل بيانات) رافداً أساسياً لـ "بعد التعلم والنمو"، وهذا التناغم السوسيومعني بين مختلف الفئات الوظيفية يثبت أن استراتيجية التحول الرقمي في كوندور للهواتف النقالة تعتمد على تكامل الأدوار، مما يضمن تدفق البيانات والمعلومات بسلاسة بين مختلف الأقسام، ويرفع من سرعة وجودة اتخاذ القرار للتكيف الفعال مع محيط اقتصادي شديد التنافسية.

2- عرض وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضة الأولى:

الجدول رقم 06: يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حول إذا ما كانت المؤسسة تشجعهم على استخدام مختلف التقنيات التكنولوجية في العمل

تشجيع المؤسسة موظفيها على استخدام التقنيات التكنولوجية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	29	100 %
لا	0	0%
المجموع	29	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) وبناءً على البيانات المتوفرة أن استجابات أفراد العينة قد جاءت بإجماع تام. حيث تصدرت الاستجابة (نعم) بنسبة مطلقة بلغت 100%، في حين انعدمت تماماً الاستجابة (لا) بنسبة 0%. يوضح هذا التوزيع بوضوح أن جميع المبحوثين دون استثناء يتلقون تشجيعاً مباشراً ومستمراً لاستخدام مختلف التقنيات التكنولوجية في أداء مهامهم الوظيفية.

يتضح لنا من خلال التحليل الإحصائي للجدول رقم (06) بأن النسبة المطلقة والكلية 100% كانت من نصيب الاستجابة (نعم) مقابل غياب كلي لـ الاستجابة (لا)، وهذا راجع إلى تبني قناة تنظيمية راسخة وتوجه استراتيجي واضح داخل المؤسسة الصناعية بالجزائر "كوندور ملتيميديا" وتحديدًا على مستوى فرع الهاتف النقال ببرج بوعريريج. إن هذا الإجماع المطلق يعكس إرادة إدارية عليا تدفع بقوة نحو إرساء وتوطيد التكنولوجيا الحديثة في كل مفاصل العمل، مما يؤكد سوسيولوجياً أن التحول الرقمي في هذه المؤسسة لم يعد مجرد مبادرة فردية أو خياراً متروكاً لرغبة الموظف بل تحول إلى سياسة تنظيمية ملزمة وثقافة مؤسسية يتم تعميمها وتشجيعها على كافة المستويات.

ومن ناحية أخرى، فإن هذا الدعم والتشجيع المطلق يتماشى بصورة تطابقية مع منظور نظرية "بطاقة الأداء المتوازن" حيث يُترجم هذا التحفيز الإداري كرافد أساسي ومباشر لتفعيل "بُعد التعلم والنمو"، فإن قيام قيادة المؤسسة بكسر الحواجز النفسية وتشجيع العمال على دمج التقنيات التكنولوجية في مهامهم اليومية يساهم بشكل فعال في تبديد مظاهر "القلق التكنولوجي" والحد من أي مقاومة محتملة للتغيير، وهذا المناخ التنظيمي الداعم يطور الكفاءة التقنية للمورد البشري ويمنح المؤسسة القدرة على رقمنة وتحديث العمليات الداخلية" بمرونة عالية وكفاءة تامة، وعليه فإن هذا التشجيع الشامل في فرع الهاتف النقال ببرج بوعريريج

الفصل الثالث : عرض النتائج ومناقشتها

يُعد الحاضنة السوسولوجية والتنظيمية الضامنة لنجاح مشروع التحول الرقمي، مما يمكن التنظيم من تسريع مسارات العمل والحفاظ على الميزة التنافسية في سوق الاتصالات والإلكترونيات.

الجدول رقم 07: يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حول تلقيهم تدريب حول الأدوات الرقمية الجديدة التي تم

دمجها في مختلف الوظائف

تلقي التدريب حول الأدوات الرقمية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	75,9 %
لا	7	24,1 %
المجموع	29	100,0 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) وبناءً على البيانات المتوفرة أن استجابات أفراد العينة قد تباينت بخصوص تلقي التدريب التقني. حيث تتصدر الاستجابة (نعم) الأغلبية بنسبة 75.9%، تليها الاستجابة (لا) بنسبة 24.1% من الإجمالي الكلي يوضح هذا التوزيع بوضوح أن الغالبية العظمى من المبحوثين داخل المؤسسة قد استفادوا فعلياً من برامج تكوينية أو دورات تدريبية لمواكبة إدماج الأدوات الرقمية الحديثة في مناصب عملهم.

يتضح لنا من خلال التحليل الإحصائي للجدول رقم (07) بأن النسبة الأكبر كانت من نصيب الاستجابة (نعم)، وهذا راجع إلى الرؤية الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة الصناعية بالجزائر "كوندور ملتيميديا" وتحديداً على مستوى فرع الهاتف النقال ببرج بوعريرج. فهذه النتيجة تؤكد أن المؤسسة لم تكتفِ فقط بالدعم أو التشجيع المعنوي لاستخدام التكنولوجيا، بل انتقلت إلى الممارسة الميدانية من خلال التكوين الفعلي، وإن دمج الأدوات الرقمية المعقدة في خطوط الإنتاج والمهام الإدارية يستوجب تأهيلاً مستمراً لضمان توافق الفاعل المهني مع الآلة والبرمجيات، مما يساهم في الحد من "الاغتراب التكنولوجي". ومع ذلك، فإن تسجيل نسبة 24.1% لصالح الاستجابة (لا) يطرح تحدياً سوسولوجياً وتنظيمياً؛ فهذا الربع من العينة الذي لم يستفد من التدريب الرسمي قد يضطر للاعتماد على "التعلم الذاتي" أو شبكات "التنظيم غير الرسمي" بين الزملاء لتدارك النقص، مما قد يفرز تفاوتاً في مستويات الأداء.

ومن جهة أخرى، فإن هذه المعطيات تتقاطع بشكل مباشر وجوهري مع منظور نظرية "بطاقة الأداء المتوازن"، حيث يُعد التدريب التقني المقدم لنسبة 75.9% من الموظفين الترجمة الحرفية والميدانية للاستثمار في "بُعد التعلم والنمو". فمؤسسة كوندور تدرك أن نجاح استراتيجية التحول الرقمي لا يعتمد فقط على اقتناء التكنولوجيا،

الفصل الثالث : عرض النتائج ومناقشتها

بل على بناء الرأس المال البشري القادر على إدارتها. إلا أن وجود شريحة (24.1%) غير مدربة يشكل فجوة قد تؤثر بشكل مباشر على كفاءة "بُعد العمليات الداخلية" (وهو ما يفسر ارتكاب الأخطاء التشغيلية وتأخر الإنجاز من المرة الأولى الذي أشرنا إليه في تحليلات سابقة) وعليه، فإن مسعى الإدارة في فرع الهاتف النقال ببرج بوعرييج يجب أن يتجه نحو تعميم التدريب بشكل كلي وشامل لضمان سد الفجوة المهارية وتحقيق انسيابية تامة في العمليات، مما يكرس نجاح وفعالية التحول الرقمي ككل داخل التنظيم.

الجدول رقم 08: يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حول تلقيهم الدعم الكافي من طرف مسؤولي المؤسسة من أجل الانتقال إلى بيئة العمل الرقمية

تلقي الدعم الكافي	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	79,3 %
لا	6	20,7 %
المجموع	29	100,0 %

تكشف معطيات الجدول رقم (08) أن استجابات أفراد العينة تظهر تفاوتاً واضحاً بشأن تلقي الدعم الإداري. حيث جاءت الاستجابة (نعم) في الصدارة مستحوذة على الأغلبية بنسبة 79.3%، في حين سجلت الاستجابة (لا) حضوراً أقل لتمثل نسبة 20.7% من الإجمالي الكلي.

من الزاوية السوسيولوجية والتنظيمية، يُظهر التوزيع الإحصائي للجدول رقم (08) ميل الأغلبية الساحقة نحو الاستجابة (نعم)، وهو مؤشر قوي يُعزى إلى السياسات التدبيرية المعتمدة داخل المؤسسة الصناعية بالجزائر "كوندور ملتيميديا"، وبالأخص على مستوى فرع الهاتف النقال ببرج بوعرييج، وهذه النتائج تعكس وعياً إدارياً بأن مسار التحول الرقمي لا يقتصر على استجلاب التكنولوجيا وحسب، بل هو سيرورة تغيير سوسيوثقافية تستوجب مرافقة حثيثة للمورد البشري، وإن توفير هذا الغطاء الداعم يساهم بفعالية في تبديد مخاوف العمال وتخفيف حدة "مقاومة التغيير"، مما يخلق مناخاً تنظيمياً مستقراً يسهل فيه استبطان أدوات العمل الرقمية بانسيابية.

وفي سياق إسقاط هذه المؤشرات الميدانية على أدبيات نظرية "بطاقة الأداء المتوازن"، نجد أن توفير هذا الدعم الإداري المكثف يصب في صميم ترقية "بُعد التعلم والنمو". فالقيادة في مؤسسة كوندور تترجم هذه المساندة كاستثمار حتمي لتمكين العنصر البشري ورفع جاهزيته المهنية والذهنية للتعامل مع الرقمنة. هذا التمكين المسبق وتوفير بيئة العمل الملائمة يُعدان الضامن الأساسي للرفع من جودة وكفاءة "بُعد العمليات

الفصل الثالث : عرض النتائج ومناقشتها

الداخلية"؛ إذ أن الموظف المدعوم هيكلياً وإدارياً سيكون أقدر على تنفيذ المهام الموكلة إليه وتقليص هوامش الهدر. وبناءً عليه، فإن مستوى الدعم المرتفع داخل فرع الهاتف النقال يمثل ركيزة تنظيمية محورية لتثبيت دعائم التحول الرقمي وضمان تكيف المؤسسة مع تحديات الصناعة التكنولوجية الحديثة.

الجدول رقم 09: توزيع الأفراد المبحوثين العينة حول استخدام المسؤولين القنوات الرقمية في عملية

التواصل معهم

استخدام المسؤولين القنوات الرقمية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	89,7 %
لا	3	10,3 %
المجموع	29	100,0 %

تبرز البيانات الواردة في الجدول رقم (09) أن استجابات العينة قد مالت بشكل شبه كلي نحو تأكيد استخدام الوسائط التكنولوجية في التواصل الإداري. حيث تصدرت الاستجابة (نعم) المشهد مستحوذة على نسبة غالبية قدرت بـ 89.7%، في المقابل انحصرت الاستجابة (لا) بنسبة ضئيلة بلغت 10.3%.

من المنظور السوسيولوجي والتنظيمي، يترجم هذا الاعتماد شبه المطلق (89.7%) على القنوات الرقمية في التوجيه والتواصل الإداري واقعاً تنظيمياً متطوراً داخل مؤسسة "كوندور ملتيميديا"، وتحديداً بفرع الهاتف النقال ببرج بوعريرج. إن انتقال مسؤولي المؤسسة من نمط الاتصال الكلاسيكي (كالتعليمات الورقية أو التوجيه الشفهي المباشر) إلى الاعتماد على الشبكات الداخلية، البريد الإلكتروني، وتطبيقات التراسل المهني، يعكس إحداث قطيعة إيجابية مع البيروقراطية التقليدية. هذا التحول التواصلي يكرس ثقافة تنظيمية جديدة تتسم بالسرعة، الشفافية، وسهولة تدفق المعلومات أفقياً وعمودياً، وهو سلوك تنظيمي يتطابق تماماً مع متطلبات بيئة العمل في قطاع تكنولوجي دقيق كصناعة الهواتف الذكية. أما النسبة المتبقية (10.3%)، فتعبر في الغالب عن طبيعة بعض المهام التشغيلية أو التنفيذية البحتة التي لا تزال تقتضي حضوراً وإشرافاً فيزيقياً وجهاً لوجه على خطوط الإنتاج.

وفي ضوء مقتربات نظرية "بطاقة الأداء المتوازن"، يُعد رقمنة وتحديث قنوات الاتصال الداخلي مؤشراً حيوياً للارتقاء بـ "بُعد العمليات الداخلية". فتدفع البيانات والتوجيهات بدقة ولحظية يقلص من اختناقات العمل، يقلل من تشوه المعلومات ويضمن سرعة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية والتقنية، وعلاوة على ذلك، فإن هذا النمط التواصلي يعزز بطريقة تفاعلية من "بُعد التعلم والنمو" عبر تكريس بيئة عمل خالية من الورق، مما يلزم الموظف بالتفاعل اليومي والمستمر مع الواجهات الرقمية. هذا الاحتكاك الدائم يرسخ السلوك

الفصل الثالث : عرض النتائج ومناقشتها

التكنولوجي كجزء أصيل من الروتين المهني، ويدفع بالتنظيم نحو إنجاز مسار التحول الرقمي بفاعلية ونجاعة عالية.

الجدول رقم 10: توزيع الأفراد المبحوثين حول عبارة القنوات الرقمية التي يستخدمها المسؤولون في عملية التواصل مع الموظفين

القنوات الرقمية المستخدمة	التكرار	النسبة المئوية
Email	9	31,0 %
watts App	4	13,8 %
Sap	1	3,4 %
out look	5	17,2 %
WeChat	1	3,4 %
كل القنوات (email+outlook+sap+whats App WeChat)	9	31,0 %
المجموع	29	100,0 %

تستعرض بيانات الجدول رقم (10) توزيع أفراد العينة حسب نوع القنوات الرقمية المستخدمة في التواصل الإداري. نلاحظ من خلال القراءة التنازلية للنتائج تقاسماً للصدارة بين الفئة (البريد الإلكتروني) والفئة (كل القنوات المذكورة) بنسبة 31.0% لكل منهما. تأتي بعدهما في المرتبة الثانية الفئة (البريد المكتبي) بنسبة 17.2%، ثم الفئة (تطبيق التراسل الفوري) بنسبة 13.8%. لتتذيل الترتيب كل من الفئة (نظام التسيير المدمج) والفئة (تطبيق التواصل) بتواجد ضعيف ومتساوٍ ونسبة 3.4% لكل فئة.

من الزاوية السوسيولوجية والتنظيمية، يترجم هذا التنوع في القنوات الرقمية (من بريد إلكتروني تطبيقات تراسل فوري، وأنظمة تسيير متكاملة) واقعاً تواصلياً ديناميكياً ومتعدد الأبعاد داخل مؤسسة "كوندور ملتيميديا" وتحديداً بفرع الهاتف النقال ببرج بوعريريج، فإن الاعتماد الكثيف على الفئة (email) و (out look) يعكس حفاظ المؤسسة على الطابع "الرسمي والمؤسساتي" للاتصال لضمان الوثوق، أرشفة القرارات، وتميرير التعليمات الإدارية الصارمة، في حين أن اللجوء إلى الفئة (watts App) يشير إلى تفعيل ديناميكية "التواصل السريع وغير الرسمي" الذي تفرضه الحاجة للتدخل الآني والسرعة في حل المشكلات التقنية على خطوط الإنتاج. كما أن ظهور الفئة (WeChat) يعكس طبيعة الشراكات الاستراتيجية والارتباط المباشر للمؤسسة

الفصل الثالث : عرض النتائج ومناقشتها

بالموردين والشركاء التكنولوجيين في آسيا (الصين تحديداً)، بينما يمثل نظام (sap) قمة الاندماج التقني لإدارة الموارد.

وفي ضوء مقتربات نظرية "بطاقة الأداء المتوازن"، يُعد هذا التعدد والدمج بين مختلف المنصات الرقمية (كما يتضح في استجابة "كل القنوات") مؤشراً حيوياً للارتقاء بـ "بُعد العمليات الداخلية". فالتنظيم الناجح لمسار التحول الرقمي يقتضي توفير قنوات متعددة تتناسب مع طبيعة كل مهمة (رسمية، استعجالية، أو تشغيلية)، مما يمنع اختناق سيرورة المعلومات ويضمن تدفقها بسلاسة عالية، وكما أن قدرة المورد البشري على التنقل واستخدام كل هذه التطبيقات المختلفة يعزز بشكل تفاعلي من "بُعد التعلم والنمو"، حيث يرسخ لدى الموظفين ثقافة "المرونة التكنولوجية". هذه البيئة التواصلية المتكاملة والمتعددة القنوات تضمن لمؤسسة كوندور للهواتف النقلة سرعة فائقة في الاستجابة للمتغيرات، التنسيق الفعال بين مختلف الأقسام وبناء منظومة عمل رقمية مترابطة وذات كفاءة عالية.

الجدول رقم 11: يبين توزيع الأفراد المبحوثين حول تشجيع المؤسسة لهم على الابتكار الرقمي

تشجيع المؤسسة الأفراد على الابتكار الرقمي	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	65,5 %
لا	10	34,5 %
المجموع	29	100,0 %

تكشف معطيات الجدول رقم (11) وبناءً على البيانات المتوفرة أن استجابات أفراد العينة قد تباينت بشأن تلقي تحفيز إداري نحو الإبداع التكنولوجي، حيث تصدرت الاستجابة (نعم) الأغلبية بنسبة 65.5%، تليها الاستجابة (لا) بنسبة 34.5% من الإجمالي الكلي.

من الزاوية السوسولوجية والتنظيمية، يُظهر التحليل الإحصائي للجدول استحواذ الاستجابة (نعم) على الأغلبية (65.5%)، وهو ما يعكس توجهاً إيجابياً ومقصوداً داخل المؤسسة الصناعية بالجزائر "كوندور ملتيميديا"، وتحديدًا على مستوى فرع الهاتف النقال ببرج بوعريريج، نحو إرساء ثقافة التطوير المستمر، في قطاع شديد التنافسية كصناعة الهواتف الذكية، يُعد تشجيع الموظفين على الابتكار الرقمي (كتقديم مقترحات لتحسين البرمجيات، أو إيجاد حلول تقنية لتسريع العمل) مؤشراً ميدانياً على تجاوز المؤسسة لنمط التسيير الكلاسيكي العمودي، وانفتاحها على نموذج تفاعلي يثمن القدرات الذهنية للمورد البشري، غير أن تسجيل نسبة (34.5%) لصالح الاستجابة (لا) يطرح مفارقة تنظيمية هامة؛ فهذا الثلث الذي لا يشعر بالدعم

الفصل الثالث : عرض النتائج ومناقشتها

الابتكاري غالباً ما ينتمي إلى الوظائف ذات الطابع التنفيذي أو الروتيني حيث تفرض صرامة خطوط الإنتاج والتعليمات المعيارية قيوداً على مساحة المبادرة الفردية، مما قد يولد لديهم شعوراً بالتهميش في مسار التحديث التكنولوجي.

وفي سياق الإسقاط على مقترحات نظرية "بطاقة الأداء المتوازن"، يُعتبر التحفيز على الابتكار الرقمي تجسيداً لأعلى مستويات النضج في "بُعد التعلم والنمو". فالمؤسسة التي تدفع عمالها لابتكار حلول رقمية تضمن بناء رأسمال معرفي مستدام لا يمكن استنساخه بسهولة من قبل المنافسين، إلا أن بقاء نسبة تفوق الثلث خارج مظلة التشجيع الابتكاري يشير إلى فجوة قد تحد من قدرة التنظيم على التحسين الشامل لـ "بُعد العمليات الداخلية". وعليه، فإن ترسيخ استراتيجية التحول الرقمي داخل فرع كوندور للهواتف النقالة يقتضي من الإدارة العليا توسيع نطاق التحفيز الإبداعي ليشمل كافة المستويات الوظيفية والتنفيذية، وتحويل الأفكار الفردية البسيطة إلى ممارسات تنظيمية جماعية تضمن تفوق المؤسسة واستدامتها التكنولوجية في السوق الجزائري.

الجدول رقم 12: يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حول إجراء الإدارة اجتماعات بطريقة افتراضية

الاجتماعات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	44,8 %
لا	16	55,2 %
المجموع	29	100,0 %

توضح القراءة الوصفية لبيانات الجدول رقم (12) أن استجابات أفراد العينة قد انقسمت بشكل متقارب نسبياً مع ميل طفيف نحو النفي. حيث تصدرت الاستجابة (لا) النتائج بنسبة قدرت بـ 55.2%، تليها بفارق بسيط الاستجابة (نعم) لتمثل نسبة 44.8% من المجموع الكلي.

من الناحية السوسيولوجية والتنظيمية، يعكس هذا التباين في الاستجابات الانقسام الطبيعي للهيكل الوظيفي والميداني داخل المؤسسة الصناعية بالجزائر "كوندور ملتيميديا"، وتحديدًا على مستوى فرع الهاتف النقال ببرج بوعريرج. إن تصدر الاستجابة (لا) بنسبة (55.2%) يفسر سوسيولوجياً بطبيعة "العمل الصناعي التشغيلي"؛ حيث تتطلب خطوط الإنتاج والتركيب الدقيق للهواتف تواجداً فيزيقياً وتنسيقاً حضورياً، واجتماعات ميدانية لحل الأعطال الطارئة وضمان جودة القطع الإلكترونية، مما يجعل من الاجتماعات الافتراضية خياراً

الفصل الثالث : عرض النتائج ومناقشتها

غير منطقي للفئات التنفيذية المباشرة، في المقابل، فإن حصول الاستجابة (نعم) على نسبة (44.8%) يؤكد أن المؤسسة تتبنى بقوة الممارسات الإدارية الرقمية الحديثة، وهو نمط يتركز غالباً في المكاتب الإدارية والوظائف العليا والتجارية، حيث تقتضي طبيعة العمل عقد جلسات افتراضية للتنسيق مع الشركاء أو الموردين أو الإدارة العامة دون الحاجة للتنقل المكاني.

وعند إسقاط هذه المؤشرات على أدبيات نظرية "بطاقة الأداء المتوازن"، يمثل دمج تقنية الاجتماعات الافتراضية خطوة متقدمة في ترقية "بُعد التعلم والنمو"، حيث يتم تعويد الكادر الإداري على أنماط التسيير الحديثة وتجاوز القيود الجغرافية. إن قدرة التنظيم على المزاجية بين التواصل الحضوري (الضروري للعمليات الميدانية) والتواصل الافتراضي (الفعال للإدارة والتخطيط) يرفع بشكل جوهري من كفاءة "بُعد العمليات الداخلية". فهذا التكييف العقلاني للأدوات الرقمية يمنع حدوث انقطاعات في السيورة الإنتاجية من جهة، ويسرع من ديناميكية اتخاذ القرار من جهة أخرى، مما يثبت أن مسار التحول الرقمي في مؤسسة كوندور يتسم بالمرونة والواقعية التنظيمية التي تخدم أهدافها الاقتصادية في سوق تنافسي.

الجدول رقم 13: يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حول تلقي الموظفين الذين نجحوا في استخدام التقنيات الجديدة أي حوافز

تلقي الموظفين حوافز	التكرار	النسبة المئوية
نعم	11	37,9 %
لا	18	62,1 %
المجموع	29	100,0 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) وبناء على البيانات المتوفرة أن استجابات أفراد العينة قد تباينت بشكل واضح. وبقراءة النتائج ترتيباً تنازلياً، تصدرت الاستجابة (لا) التوزيع لتمثل النسبة الأكبر بـ 62.1% من الإجمالي الكلي. في المقابل، جاءت الاستجابة (نعم) في المرتبة الثانية بنسبة بلغت 37.9% من مجموع أفراد العينة.

من الناحية السوسولوجية والتنظيمية، يعكس تصدر الاستجابة (لا) بنسبة غالبية واقعا ميدانيا يستحق الوقوف عنده داخل المؤسسة الصناعية بالجزائر "كوندور ملتيميديا"، وتحديدًا على مستوى فرع الهاتف النقال ببرج بوعريرج. تشير هذه النتيجة إلى قصور في السياسات التحفيزية المرافقة لمسار التحول الرقمي، حيث يبدو أن الإدارة تتعامل مع مسألة استيعاب التكنولوجيا الجديدة والتحكم فيها كواجب مهني ملزم وجزء بديهي من متطلبات الوظيفة، وليس كإنجاز نوعي يستوجب التكريم أو التحفيز المادي والمعنوي، في حين أن النسبة

الفصل الثالث : عرض النتائج ومناقشتها

المتبقية التي أقرت بوجود حوافز، غالبا ما تعكس حالة بعض المناصب التجارية أو الإدارية العليا أين يرتبط استخدام الأدوات الرقمية بتحقيق أهداف ربحية مباشرة تضمن لأصحابها الحصول على علاوات مرتبطة بالأداء.

وباستدعاء مفاهيم نظرية بطاقة الأداء المتوازن، يشكل هذا الغياب الملحوظ للمحفزات تحديا هيكليا يمس صميم "بعد التعلم والنمو". إن نجاح عملية الانتقال التكنولوجي لا يتحقق فقط بتوفير العتاد وتدريب العمال، بل يركز أساسا على بناء منظومة مكافآت تضمن الدافعية وتثمن المجهود الذهني المبذول لتجاوز صعوبات بيئة العمل الجديدة، وإن عدم ربط التفوق الرقمي بالحوافز قد يؤدي تدريجيا إلى تراجع حماس المورد البشري وظهور سلوكيات اللامبالاة، وهو ما سينعكس حتما وبشكل سلبي على كفاءة "بعد العمليات الداخلية" من خلال بطء وتيرة العمل أو العودة إلى الأساليب التقليدية، وعليه فإن ترسيخ الرقمنة في فرع الهاتف النقال يتطلب من القيادة إرساء ثقافة تنظيمية تكافئ الجهد التكنولوجي، لضمان استمرارية الابتكار وتحقيق الفاعلية الإنتاجية المنشودة.

الجدول رقم 14: يمثل الأفراد المبحوثين حول كيفية تعامل الإدارة في حالة ارتكاب خطأ تقني

النسبة المئوية	التكرار	كيفية تعامل الإدارة في حالة ارتكاب تقني
27,6 %	8	الاحتواء والحل السريع
31,0 %	9	فهم الأسباب
37,9 %	11	التوجيه والتدريب
3,4 %	1	كل الحالات
100,0 %	29	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) وبناء على البيانات المتوفرة أن استجابات أفراد العينة تتوزع بشكل متباين. وبقراءة النتائج ترتيبا تنازليا، تصدرت الاستجابة (التوجيه والتدريب) التوزيع لتمثل النسبة الأكبر بـ 37.9% تليها الاستجابة (فهم الأسباب) في المرتبة الثانية بنسبة 31.0%، و ثم نجد الاستجابة (الاحتواء والحل السريع) بنسبة 27.6%، لتتذيّل الترتيب الاستجابة (كل الحالات) بنسبة 3.4% من الإجمالي الكلي. من الناحية السوسولوجية والتنظيمية، تعكس هذه النتائج طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة الصناعية بالجزائر "كوندور ملتيميديا"، وتحديدًا على مستوى فرع الهاتف النقال ببرج بوعريريج، في تعاطيها مع الأخطاء الناجمة عن استخدام التكنولوجيا، فإن تركيز الإدارة على مقاربات (التوجيه والتدريب) متنوعة بـ (فهم الأسباب) و(الاحتواء والحل السريع)، يثبت سوسولوجيا تبني القيادة لثقافة تنظيمية إيجابية تقوم على

الفصل الثالث : عرض النتائج ومناقشتها

"التعلم من الأخطاء" بدلا من ثقافة "اللوم والعقاب". في خضم مسار التحول الرقمي، يعد وقوع الأخطاء التقنية أثناء التعامل مع البرمجيات والآلات الحديثة أمرا حتميا وطبيعيا وتعاطي المؤسسة مع هذا المعطى بأسلوب احتوي وتوجيهي يساهم في توفير بيئة عمل آمنة نفسيا، مما يكسر حاجز الخوف والقلق التكنولوجي لدى المورد البشري ويشجعه على الاندماج الإيجابي في البيئة الرقمية.

وباستدعاء منظور نظرية بطاقة الأداء المتوازن، فإن هذا النمط القيادي الواعي يمثل أسمى درجات الاستثمار التنظيمي في "بعد التعلم والنمو"، فالإدارة هنا لا تنظر للخطأ التقني كخسارة محضة أو عائق تشغيلي، بل تحوله إلى فرصة حقيقية لإعادة تكوين الموظف وسد فجواته المهارية، وهذه المقاربة البناءة في التسيير تضمن معالجة جذور الخلل وعدم تكرار الأخطاء مستقبلا، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي ومباشر على كفاءة "بعد العمليات الداخلية". فمعالجة التعثرات الرقمية عبر الفهم والتدريب يقلص من نسب الهدر، يرفع من معايير الجودة، ويضمن انسيابية تامة في سيرورة التحول الرقمي مما يؤكد أن مؤسسة كوندور تدير عملية التحديث التكنولوجي بعقلانية وسوسيو تقنية تضمن تفوقها واستقرارها في السوق.

الجدول رقم 15: يبين توزيع الأفراد المبحوثين حول تقييم قدراتهم على استخدام التقنية دون الحاجة إلى المساعدة

تقييم القدرات	التكرار	النسبة المئوية
ممتازة	4	13,8 %
جيدة	19	65,5 %
متوسطة	6	20,7 %
المجموع	29	100,0 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) وبناء على البيانات المتوفرة أن استجابات أفراد العينة تتوزع بشكل متفاوت حول تقييمهم الذاتي لقدراتهم التقنية. وبقراءة النتائج ترتيبا تنازليا، تصدرت الاستجابة (جيدة) التوزيع لتمثل النسبة الأكبر بـ 65.5%، تليها في المرتبة الثانية الاستجابة (متوسطة) بنسبة 20.7%، لتأتي الاستجابة (ممتازة) في المرتبة الأخيرة ونسبة 13.8% من الإجمالي الكلي.

من الناحية السوسيوولوجية والتنظيمية، يعكس تركز الاستجابات في خانة (جيدة) كأغلبية غالبية، واقعا إيجابيا يعبر عن مستوى عال من الاستقلالية التكنولوجية لدى المورد البشري داخل المؤسسة الصناعية بالجزائر "كوندور ملتيميديا"، وتحديدًا على مستوى فرع الهاتف النقال ببرج بوعريريج، وهذه النتائج الميدانية تشير إلى أن الموظفين قد تمكنوا من كسر حاجز الرهبة التقنية، وطوروا كفاءة تشغيلية تسمح لهم بإنجاز مهامهم عبر المنصات والأدوات الرقمية بالاعتماد على أنفسهم دون الحاجة المستمرة للرجوع إلى فرق الدعم

الفصل الثالث : عرض النتائج ومناقشتها

أو الزملاء، غير أن اقتصار الاستجابة (ممتازة) على نسبة (13.8%) وتواجد شريحة تمثل (20.7%) في مستوى القدرة الـ (متوسطة)، يوضح سوسيولوجيا أن مسار استبطان التكنولوجيا لا يزال في مرحلة التطور والتعلم المستمر، ولم يصل بعد إلى مرحلة الاحترافية المطلقة الشاملة لكافة أفراد التنظيم.

وباستدعاء مقارنة نظرية بطاقة الأداء المتوازن لتعميق هذا التحليل، يمثل هذا المستوى الجيد والمقبول من الاستقلالية التقنية ثمرة مباشرة وناجحة لفاعلية "بعد التعلم والنمو". إن قدرة الفاعل المهني على تفكيك مشكلاته التقنية والتعامل مع الأداة الرقمية بمفرده تعد مؤشرا حاسما ينعكس فورا على كفاءة وانسيابية "بعد العمليات الداخلية"؛ فالاستقلالية تعني تقليل فترات التوقف، تسريع وتيرة الإنجاز، وتخفيف العبء الإداري عن أقسام الصيانة والدعم الفني. وعليه، لكي تحقق مؤسسة كوندور الاستفادة القصوى والمستدامة من بيئة العمل الرقمية، يتعين عليها توجيه برامج تكوينية دقيقة تستهدف تمكين الفئة ذات القدرات (المتوسطة) للارتقاء بها نحو الاستقلالية التامة، مما يضمن سيرورة إنتاجية مرنة تدعم تنافسية المؤسسة وتثبت أقدامها في قلب الاقتصاد الرقمي.

الجدول رقم 16: يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حول توفير المؤسسة لمنصات التعلم الذاتي من أجل تطوير مهارات الموظفين

توفير المؤسسة لمنصات التعلم	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	44,8 %
لا	16	55,2 %
المجموع	29	100,0 %

توضح المعطيات الرقمية في الجدول رقم (16) أن إجابات أفراد العينة قد انقسمت بشكل متقارب مع أولوية طفيفة للنفي. حيث تصدرت الاستجابة (لا) النتائج، وهو ما يعادل نسبة 55.2% من المجموع الكلي في المقابل، حلت الاستجابة (نعم) في المرتبة الثانية لتمثل نسبة 44.8% من إجمالي أفراد العينة.

من منظور سوسيولوجي وتنظيمي، يترجم هذا التوزيع الإحصائي الذي يميل نحو النفي، واقعا تدبيريا يتسم بمحدودية الاعتماد على آليات التكوين المستمر والمفتوح داخل المؤسسة الصناعية بالجزائر "كوندور ملتيميديا"، وتحديدًا بفرع الهاتف النقال ببرج بوعريريج، فإن افتقار أكثر من نصف العينة (55.2%) لإمكانية الولوج إلى منصات التعلم الذاتي يشير إلى أن التنظيم ربما لا يزال يعتمد بشكل أساسي على النمط الكلاسيكي والموجه في التدريب (الدورات المبرمجة رسميا)، دون الاستثمار الشامل في الفضاءات الرقمية التكوينية التي تمنح الفاعل المهني حرية واستقلالية في تطوير مهاراته التقنية حسب وتيرته الخاصة. أما الشريحة التي أجابت بـ (نعم)، فمن المرجح بشدة أنها تمثل فئات وظيفية عليا أو تقنية بحتة (كالمهندسين ومحلي البيانات) التي تحظى بامتياز الولوج إلى بوابات معرفية وأنظمة متخصصة بحكم طبيعة عملها.

الفصل الثالث : عرض النتائج ومناقشتها

وعند قراءة هذه المعطيات في ضوء مقارنة نظرية بطاقة الأداء المتوازن، يبرز هذا القصور في تعميم منصات التعلم الذاتي كتحد هيكلي يواجه "بعد التعلم والنمو". ففي خضم مشروع التحول الرقمي وفي قطاع تكنولوجيا متسارع كصناعة الهواتف الذكية، يعد التكوين الذاتي والمرن رافدا استراتيجيا لتجديد الرأسمال المعرفي للمؤسسة، فإن حرمان شريحة واسعة من العمال التنفيذيين أو الإداريين من هذه المرونة التكوينية قد يولد تباطؤا في استيعاب التحديثات التقنية المتلاحقة، وهو ما سيلقي بظلاله حتما على كفاءة "بعد العمليات الداخلية" ويعرقل انسيابية مسارات العمل الحديثة، وعليه فإن ترسيخ الرقمنة الشاملة يقتضي من قيادة فرع كوندور إرساء بيئة تعليمية رقمية ديمقراطية ومتاحة للجميع، مما يضمن تحديث المهارات بشكل مستدام ويعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة.

جدول رقم 17: يوضح العلاقة بين تلقي الدعم الكافي من أجل الانتقال إلى بيئة العمل الرقمية ومعدل الأخطاء ومعدل الأخطاء المرتكبة في العمل

هل معدل الأخطاء الذي ترتكبونه في العمل؟						
	عالم	متوسط	منخفض	المجموع		
هل تلقيتم الدعم الكافي من طرف مسؤولي المؤسسة من أجل الانتقال إلى بيئة العمل الرقمية؟	التكرار	1	10	12	23	نعم
	النسبة المئوية	3,4%	34,5%	41,4%	79,3%	
	التكرار	0	4	2	6	لا
	النسبة المئوية	0,0%	13,8%	6,9%	20,7%	
المجموع	التكرار	1	14	14	29	
	النسبة المئوية	3,4%	48,3%	48,3%	100,0 %	

القراءة الوصفية لمعطيات الجدول تشير المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول المزدوج، والذي يقيس العلاقة بين مستوى الدعم المقدم من مسؤولي المؤسسة للانتقال إلى بيئة العمل الرقمية ومعدل الأخطاء المهنية المرتكبة إلى تفوق ملحوظ لنسبة المبحوثين الذين أقرروا بتلقيهم الدعم الكافي، حيث مثلوا الغالبية العظمى بنسبة (79.3%) من إجمالي العينة المدروسة.

الفصل الثالث : عرض النتائج ومناقشتها

وتتوزع إجابات هذه الفئة المدعومة بشكل أساسي بين تسجيل معدلات خطأ "منخفضة" بنسبة (41.4%) ومعدلات "متوسطة" بنسبة (34.5%)، في حين سجلت نسبة ضئيلة جدا بلغت (3.4%) معدل أخطاء "عال". في المقابل، شكلت الفئة التي صرحت بعدم تلقي الدعم الإداري نسبة (20.7%) من الإجمالي، وتركزت إجاباتها بين معدل الأخطاء "المتوسط" بنسبة (13.8%) ومعدل الأخطاء "المنخفض" بنسبة (6.9%)، مع انعدام تام لتسجيل أي معدلات خطأ عالية ضمن هذه الفئة.

التفسير السوسيولوجي للنتائج ضمن مقاربة علم اجتماع التنظيم والعمل، يمكن تفسير استقلالية هذين المتغيرين بأن خفض معدل الأخطاء في بيئة العمل الرقمية لا يرتبط حصريا بحجم المرافقة أو الدعم الإداري المباشر، بل تحكمه متغيرات تنظيمية وفردية أعمق في سياق المؤسسة الاقتصادية.

إن هذا الاستقرار النسبي في معدلات الخطأ (نحو الانخفاض والتوسط) بغض النظر عن وجود الدعم، قد يعود إلى ميكانيزمات أخرى تتعلق بتصميم العمل ذاته وتبسيط الإجراءات الهيكلية (الإثراء الوظيفي)، أو إلى الرشاقة الفردية والمرونة المعرفية التي يمتلكها العنصر البشري في استيعاب التكنولوجيا الحديثة بمعزل عن التوجيه الإداري الكلاسيكي، وبالتالي فإن التحول الرقمي الفعال يتطلب نسقا متكاملًا من التمكين الوظيفي وبناء ثقافة تنظيمية مرنة، ولا يقتصر تأثيره فقط على تقديم الدعم الظرفي لتجاوز مقاومة التغيير.

جدول رقم 18: يوضح العلاقة بين تلقي التدريب حول الأدوات الرقمية الجديدة ومساهمة توظيف التكنولوجيا الجديدة في تقليص الوقت المستغرق في عملية الإنتاج

مساهمة توظيف التكنولوجيا الجديدة في تقليص الوقت المستغرق في عملية الإنتاج		المجموع		
		الى حد كبير	حد متوسط	حد ضعيف
تلقي تدريب حول الأدوات الرقمية الجديدة	نعم	14	8	0
	النسبة المئوية	48,3%	27,6%	0,0%
	لا	5	1	1
	النسبة المئوية	17,2%	3,4%	3,4%
المجموع		19	9	1
		النسبة المئوية	65,5%	31,0%
				3,4%
				100,0%

الفصل الثالث : عرض النتائج ومناقشتها

يوضح الجدول رقم (18)، والذي يقيس العلاقة بين تلقي التدريب حول الأدوات الرقمية الجديدة المدمجة ومدى مساهمة هذه التكنولوجيا في تقليص الوقت المستغرق في عملية الإنتاج، إلى تفوق ملحوظ لنسبة المبحوثين الذين أقرروا بتلقيهم لهذا التدريب، حيث مثلوا الغالبية العظمى بنسبة (75.9%) من إجمالي العينة المدروسة.

وتتوزع إجابات هذه الفئة المتدربة بشكل أساسي بين إقرارهم بتقليص الوقت "إلى حد كبير" بنسبة (48.3%) و"إلى حد متوسط" بنسبة (27.6%)، مع انعدام تام لتسجيل أي استجابة بـ "حد ضعيف" ضمن هذه الفئة. (0.0%)

في المقابل، شكلت الفئة التي صرحت بعدم تلقي التدريب نسبة (24.1%) من الإجمالي، وتركزت إجاباتها في فئة تقليص الوقت "إلى حد كبير" بنسبة (17.2%)، تليها نسب متساوية تقدر بـ (3.4%) لكل من الحدين "المتوسط" و"الضعيف".

التفسير السوسيولوجي للنتائج ضمن مقاربة علم اجتماع التنظيم والعمل، يمكن تفسير استقلالية هذين المتغيرين بأن إدراك الفرد العامل لفعالية التكنولوجيا في اختصار زمن المهام الإدارية والإنتاجية لا يتوقف بالضرورة على خضوعه لبرامج تدريبية رسمية ومباشرة من طرف المؤسسة.

إن هذا الاتجاه الغالب نحو تأكيد تقليص الوقت (إلى حد كبير أو متوسط) بغض النظر عن تلقي التدريب، يعود إلى ميكانيزمات أخرى تتعلق بالمرونة المعرفية للمورد البشري وقدرته على التأقلم السريع مع الأدوات الرقمية التي أصبحت تتسم بسهولة الاستخدام. كما يمكن إرجاع ذلك إلى أبعاد الإثراء الوظيفي والرشاقة التنظيمية داخل بيئة العمل، حيث يسود التعلم التنظيمي غير الرسمي والتبادل المعرفي بين الأقران، مما يسمح للعامل باستيعاب التكنولوجيا وتوظيفها بفعالية لاختصار الوقت، بمعزل عن آليات التدريب الكلاسيكية الموجهة.

الفصل الثالث : عرض النتائج ومناقشتها

التفسير السوسيولوجي للنتائج ضمن مقارنة علم اجتماع التنظيم والعمل، وفي سياق البحث حول الإثراء الوظيفي والمرونة التنظيمية، يمكن تفسير غياب الارتباط بين هذين المتغيرين بطبيعة التكنولوجيا الرقمية المدمجة في المؤسسة الاقتصادية وخصائص تصميمها، فإن النظم الرقمية الحديثة غالباً ما تُصمم لتكون معيارية ومهيكلية بحيث تقوم بتسريع العمليات الإدارية والإنتاجية وتنميطها بشكل آلي.

وبالتالي، فإن الأثر الإيجابي للتكنولوجيا والمتمثل في اختصار الزمن، يتحقق بمجرد الاستخدام الوظيفي الأساسي لها، ولا يشترط بالضرورة بلوغ الفرد لمستويات "ممتازة" من الاستقلالية أو الاحترافية التقنية العالية، فالأنظمة الرقمية تفرض إيقاعها السريع وتختصر المراحل على الجميع سواسية، مما يفسر إقرار ذوي القدرات "المتوسطة" و"الجيدة" بتقليص الوقت بنفس درجات إقرار ذوي القدرات "الممتازة".

هذا المعطى الميداني يعزز فكرة أن الرقابة التنظيمية في المؤسسة تتحقق حينما تكون الأدوات الرقمية ممكنة الاستخدام ومندمجة جيداً في مسار العمل، بحيث تحقق الكفاءة الزمنية المستهدفة كتحصيل حاصل لعملية الرقمنة، دون أن تشكل تفاصيل الاستقلالية التقنية المفرطة للعامل متغيراً حاسماً في هذا المردود الزمني.

جدول رقم 20: يوضح العلاقة بين تلقي الموظفين الذين نجحوا في استخدام التقنيات الجديدة حوافز وبين انجاز العمل بشكل صحيح من المرة الأولى

المجموع	انجاز العمل بشكل صحيح من المرة الأولى		التكرار	نعم	تلقي الموظفين الذين نجحوا في استخدام التقنيات الجديدة حوافز
	لا	نعم			
11	6	5	التكرار	نعم	تلقي الموظفين الذين نجحوا في استخدام التقنيات الجديدة حوافز
37,9%	20,7%	17,2%	النسبة المئوية		
18	5	13	التكرار	لا	تلقي الموظفين الذين نجحوا في استخدام التقنيات الجديدة حوافز
62,1%	17,2%	44,8%	النسبة المئوية		
29	11	18	التكرار	مجموع	
100,0%	37,9%	62,1%	النسبة المئوية		

القراءة الوصفية لمعطيات الجدول (20) تشير المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول المزدوج، والذي يقيس العلاقة بين تلقي الموظفين لحوافز نظير نجاحهم في استخدام التقنيات الجديدة ومستوى جودة

الفصل الثالث : عرض النتائج ومناقشتها

الأداء المتمثل في إنجاز العمل بشكل صحيح من المرة الأولى دون الحاجة لإعادة التنفيذ، إلى أن أغلبية مفردات العينة المدروسة (بنسبة 62.1%) صرحوا بعدم تلقيهم لأي حوافز مرتبطة بهذا الجانب التقني.

والمفارقة الملاحظة في هذه القراءة الوصفية هي أن النسبة الأكبر من الإجابات تركزت ضمن الفئة التي "لا تتلقى حوافز ولكنها تنجز العمل بشكل صحيح من المرة الأولى"، حيث مثلت هذه الفئة (44.8%) من إجمالي العينة.

أما الفئة التي صرحت بتلقيها للحوافز (والتي تمثل 37.9% من العينة الإجمالية)، فقد تباينت إجاباتها بشكل متقارب جدا، حيث أفاد (17.2%) بأنهم ينجزون العمل من المرة الأولى، بينما صرح (20.7%) بأن عملهم يتطلب إعادة التنفيذ رغم تلقيهم التحفيز. وبشكل عام، فإن التوجه العام للعينة (بنسبة 62.1%) يميل نحو القدرة على إنجاز المهام بشكل صحيح من المحاولة الأولى.

التفسير السوسيولوجي للنتائج في إطار تحليل سوسيولوجيا التنظيم والعمل، وتحديدًا عند دراسة متغيرات الإثراء الوظيفي والرشاقة التنظيمية داخل المؤسسات الاقتصادية الخاصة، يمكن تفسير استقلالية جودة الأداء عن نظام الحوافز التقنية بطبيعة التكنولوجيا المدمجة ذاتها، فإن الأنظمة الرقمية الحديثة غالبا ما تتضمن آليات ضبط ذاتي تمنع وقوع الأخطاء الهيكلية، وتفرض مسارات إجبارية في معالجة البيانات تضمن إنجاز العمليات الإدارية أو الإنتاجية بدقة منذ المرة الأولى.

وبالتالي، فإن ارتفاع نسبة إنجاز العمل بشكل صحيح لدى الفئة غير المحفزة يعود إلى أن التكنولوجيا أصبحت تُهيكل بيئة العمل وتفرض الانضباط الإجرائي كمعيار ثابت، ولم تعد الدقة نتاجا مباشرا لجهد إضافي يبذله الموظف طمعا في مكافأة مادية أو معنوية.

علاوة على ذلك، يمثل إنجاز العمل دون إعادة تنفيذه في حد ذاته نوعا من الإثراء الوظيفي والمكافأة الذاتية للعامل، لأنه يجنبه ضغط العمل المتراكم ويقلص المجهود المهدور، وهو ما ينسجم مع مبادئ المرونة والرشاقة، حيث يصبح إتقان التعامل مع التقنية سلوكا روتينيا تفرضه متطلبات الأداء اليومي بمعزل عن آليات التحفيز الكلاسيكية.

الجدول رقم 21: يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حول إذا ما كان استخدام التكنولوجيا الرقمية حسن من مستوى مخرجات المؤسسة (المبيعات)

تحسين استخدام التكنولوجيا من مخرجات المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	82,8 %
لا	5	17,2 %
المجموع	29	100,0 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) وبناءً على البيانات المتوفرة أن استجابات أفراد العينة قد تباينت بشكل ملحوظ مع تفوق كاسح لجهة الإيجاب. وبقراءة النتائج، تتصدر الاستجابة (نعم) التوزيع لتستحوذ على الأغلبية بنسبة 82.8% من الإجمالي الكلي. في المقابل، سجلت الاستجابة (لا) تواجداً ضعيفاً، لتمثل نسبة 17.2% من مجموع أفراد العينة.

من الناحية السوسيولوجية والتنظيمية، يترجم تمركز الغالبية العظمى من الاستجابات (82.8%) في خانة التأكيد (نعم) إدراكاً واضحاً وميدانياً لدى المورد البشري بحجم العوائد الإيجابية لـ "التحول الرقمي" داخل المؤسسة الصناعية بالجزائر "كوندور ملتيميديا"، وتحديدًا بفرع الهاتف النقال ببرج بوعريريج، فإن هذا الإقرار الواسع بتحسين المخرجات وحجم المبيعات يؤكد أن تبني التكنولوجيا لم يكن مجرد تحديث شكلي للعتاد، بل هو استثمار استراتيجي وتجاري عميق. فاستخدام الأنظمة الرقمية في إدارة سلاسل التوريد، التسويق الإلكتروني، وتحليل بيانات السوق ساهم في الرفع من وتيرة الأداء وتوجيه المنتجات بدقة نحو احتياجات المستهلك الجزائري، وأما النسبة المتبقية (17.2%) التي اختارت (لا)، فقد تعبر عن رؤية بعض الفئات التشغيلية البحتة التي لا تحتك مباشرة بالأرقام النهائية للمبيعات، أو ربما تعتقد أن هناك عوامل اقتصادية خارجية أخرى تلعب دوراً موازياً للتكنولوجيا في تحديد حجم المخرجات.

وباستدعاء أبعاد نظرية "بطاقة الأداء المتوازن"، يمثل هذا الإجماع حول تحسين المبيعات النتويج الفعلي والمنطقي للترابط السببي بين مختلف أبعاد هذه المقاربة. فاستثمار إدارة كوندور في ترقية "بُعد التعلم والنمو" (من خلال تدريب الموظفين على الأدوات الرقمية) وتطوير "بُعد العمليات الداخلية" (عبر رقمنة مسارات الإنتاج والتواصل)، قد أثمر وانعكس بشكل إيجابي وحاسم على "بُعد العملاء" (من خلال تلبية الطلب بسرعة وجودة أعلى)، وصولاً إلى تحقيق الهدف الاستراتيجي الأسمى في التنظيم الاقتصادي وهو "البعد المالي"، والمتمثل هنا صراحة في تحسين مستوى المخرجات وزيادة المبيعات. إن هذا التكامل

السوسيوتقني والاقتصادي يثبت نجاعة مسار التحول الرقمي المعتمد، مما يضمن للمؤسسة تعظيم حصتها السوقية وتحقيق الاستدامة التنافسية.

الجدول رقم 22: يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حول تقييم نسبة المبيعات للمؤسسة مقارنة بفترات زمنية ماضية

تقييم نسبة المبيعات	التكرار	النسبة المئوية
زادت بنسبة كبيرة	17	58,6 %
زادت بنسبة متوسطة	12	41,4 %
المجموع	29	100,0 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) وبناءً على البيانات المتوفرة أن استجابات أفراد العينة قد انحصرت كلياً في الخيارات الإيجابية، مع غياب تام لأي تقييم سلبي يخص تراجع أو ركود المبيعات، وبقراءة النتائج ترتيباً تنازلياً، تصدرت الاستجابة (زادت بنسبة كبيرة) التوزيع، لتمثل النسبة الأكبر بـ 58.6%. تليها في المرتبة الثانية الاستجابة (زادت بنسبة متوسطة) بنسبة 41.4% من الإجمالي الكلي.

من الناحية السوسولوجية والتنظيمية، يعكس هذا الإجماع المطلق على وجود زيادة في المبيعات سواء كانت (كبيرة) أو (متوسطة) واقعاً اقتصادياً وتجارياً مزدهراً داخل المؤسسة الصناعية بالجزائر "كوندور ملتيميديا"، وتحديدًا على مستوى فرع الهاتف النقال ببرج بوعريرج، إن استحواذ الاستجابة (زادت بنسبة كبيرة) على أغلبية (58.6%) يترجم إدراكاً ميدانياً لدى الموظفين بنجاح استراتيجية التحول الرقمي التي لم تعد تقتصر على تحسين ظروف العمل الداخلية، بل امتدت آثارها لتشكل طفرة تنافسية في السوق، فتبني تقنيات التسويق الرقمي، وأنظمة تتبع المبيعات وإدارة علاقات العملاء قد مكن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية وزيادة حجم مبيعاتها بشكل ملحوظ مقارنة بالسنوات الماضية أما الاستجابة (زادت بنسبة متوسطة) بنسبة (41.4%)، فتعبر عن قراءة واقعية وحذرة لبعض الفئات التي تدرك وجود تحسن إيجابي لكنها تأخذ في الحسبان التحديات الاقتصادية والتقلبات المستمرة في سوق الهواتف الذكية.

وباستدعاء منظور نظرية "بطاقة الأداء المتوازن"، يمثل هذا النمو الملحوظ في المبيعات التتويج النهائي والمؤشر الأكثر وضوحاً لنجاح "البعد المالي". فالنظرية تؤكد أن أي استثمار قبلي في رقمنة "بُعد التعلم والنمو" وتحسين جودة "بُعد العمليات الداخلية" يجب أن يترجم حتماً إلى قيمة اقتصادية ملموسة، إن قدرة فرع الهاتف النقال على الاستجابة السريعة لتطلعات المستهلكين (مما يعزز "بُعد العملاء") بفضل الأدوات الرقمية، قد أثمر في النهاية تدفقات نقدية متزايدة وحقق الهدف الاستراتيجي الأعلى للمؤسسة. هذا

الفصل الثالث : عرض النتائج ومناقشتها

الترابط السببي الوثيق يؤكد أن التكنولوجيا داخل تنظيم كوندور لم تكن غاية في حد ذاتها، بل كانت وسيلة استراتيجية ناجعة لتعظيم المردودية الاقتصادية وضمان التفوق التنافسي المستدام.

الجدول رقم 23: توزيع الأفراد المبحوثين حول مدى مساهمة توظيف التكنولوجيا الجديدة في تقليص الوقت المستغرق في عملية الإنتاج

النسبة المئوية	التكرار	مساهمة توظيف التكنولوجيا الجديدة في تقليص الوقت المستغرق
65,5 %	19	الى حد كبير
31,0 %	9	حد متوسط
3,4 %	1	حد ضعيف
100,0 %	29	المجموع

تظهر البيانات الموضحة في الجدول رقم (23) وبناءً على المعطيات المتوفرة توزيع استجابات أفراد العينة حول مدى مساهمة التقنية في تقليص وقت الإنتاج، وبقراءة تنازلية للنتائج، احتلت الاستجابة (الى حد كبير) الصدارة لتمثل الأغلبية بنسبة 65.5%، وتلتها في المرتبة الثانية الاستجابة (حد متوسط) بنسبة 31.0%، في حين تذيلت الاستجابة (حد ضعيف) الترتيب ما يمثل نسبة ضئيلة قدرت بـ 3.4% من الإجمالي الكلي للعينة.

من المنظور السوسيولوجي والتنظيمي، يشير تمركز النسبة الأكبر (65.5%) في الاستجابة (الى حد كبير) إلى تأثير حاسم وملحوس للتحويل الرقمي على ديناميكية العمل داخل المؤسسة الصناعية بالجزائر "كوندور ملتيميديا"، وتحديداً بفرع الهاتف النقال ببرج بوعريريج. تعكس هذه الأرقام انتقالاً فعلياً للتنظيم من نمط الإنتاج المعتمد على الجهد والزمن الكلاسيكي، إلى وتيرة تشغيلية تتسم بالسرعة والنجاعة، وإن إدماج البرمجيات المتقدمة والأنظمة الآلية في خطوط التجميع ومراقبة الجودة مكن الفاعل المهني من تقليص الهدر الزمني والتخلص من المهام الروتينية البطيئة، أما الشريحة التي سجلت استجابتها بـ (حد متوسط) والتي تمثل نسبة (31.0%)، فغالبا ما تنتمي إلى وظائف ذات طابع إشرافي دقيق أو مهام تتطلب تدخلاً وحرفية يدوية لا يمكن للآلة أن تختصر زمنها بالكامل، بينما تعبر نسبة (3.4%) عن حالة معزولة قد تعكس صعوبة فردية في التأقلم مع سرعة التقنية الجديدة.

وعند إخضاع هذه المؤشرات للتحليل وفق مقتربات نظرية "بطاقة الأداء المتوازن"، يتجلى بوضوح أن تقليص وقت الإنتاج هو الدليل الميداني الأبرز على نجاح وتطور كفاءة "بُعد العمليات الداخلية"، وإن الاستثمار في التكنولوجيا وتدريب العمال (بُعد التعلم والنمو) قد أثمر مباشرة في إعادة هندسة مسارات العمل، مما أتاح

الفصل الثالث : عرض النتائج ومناقشتها

اختصار دورة الإنتاج بشكل فعال هذا التحسن الجوهرى في العمليات الداخلية لا يبقى معزولاً، بل يمتد تأثيره استراتيجياً نحو "بُعد العملاء" من خلال تسريع تلبية الطلبات وتوفير الهواتف الذكية في السوق بأجال قياسية. وبناءً عليه، يثبت هذا التحليل أن الرقمنة في فرع كوندور ببرج بوعريريج قد ساهمت جذرياً في تحسين استغلال عامل "الزمن" كمورد تنظيمي استراتيجي، مما يدعم في النهاية الأهداف المالية للمؤسسة ويرسخ مكانتها التنافسية.

الجدول رقم 24: توزيع الأفراد المبحوثين حول إذا ما كان استخدام التكنولوجيا الرقمية الحديثة سهل عليهم أداء العمل

استخدام التكنولوجيا الرقمية الحديثة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	29	100,0 %
لا	0	0 %
المجموع	29	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) وبناءً على البيانات المتوفرة أن استجابات أفراد العينة قد جاءت بإجماع كلي ومطلق، بحيث تصدرت الاستجابة (نعم) النتائج لتستحوذ على العلامة الكاملة بنسبة 100% من الإجمالي الكلي، وفي المقابل انعدمت تماماً الاستجابة (لا) بنسبة 0.0%

من الناحية السوسيولوجية والتنظيمية، يعكس هذا الإجماع المطلق بنسبة (100%) لصالح الاستجابة (نعم) نجاحاً باهراً للاندماج التكنولوجي داخل المؤسسة الصناعية بالجزائر "كوندور ملتيميديا"، وتحديدًا على مستوى فرع الهاتف النقال ببرج بوعريريج، وهذا الاتفاق التام يؤكد ميدانياً أن الأدوات الرقمية المستحدثة لم تشكل عبئاً إضافياً أو مصدرًا للتعقيد والضغط المهني، بل على العكس، مثّلت تدخلاً وظيفياً يتطابق تماماً مع متطلبات واحتياجات العمال. لقد ساهمت الرقمنة في تخفيف العبء الذهني، وأتمتة المهام الروتينية، وتبسيط الإجراءات التشغيلية، مما يبرز حالة من "التوافق السوسيوتقني" المثالي، حيث تفاعل المورد البشري مع الآلة والبرمجيات بانسيابية تامة، متجاوزاً بذلك أي بوادر لـ "مقاومة التغيير".

وفي سياق ربط هذه النتيجة المطلقة بنظرية "بطاقة الأداء المتوازن"، يتجلى بوضوح كيف أن هذا التسهيل المباشر لأداء العمل يمثل طفرة نوعية ومؤشراً حيوياً على تعافي وكفاءة "بُعد العمليات الداخلية"، فالأنظمة الرقمية التي يسهل استخدامها تضمن تدفقاً سلساً لمسارات الإنتاج والإدارة، وتقلل من احتمالية الأخطاء البشرية وحالات الإرهاق الوظيفي. كما أن إقرار العمال بتسهيل مهامهم يثبت نجاعة استثمارات الإدارة السابقة في "بُعد التعلم والنمو" (من توفير للعتاد والتدريب)، وهو ما يولد مستويات عالية من الرضا

الفصل الثالث : عرض النتائج ومناقشتها

والارتياح المهني، وهذه الراحة التشغيلية تتحول تلقائياً إلى محرك أساسي لرفع وتيرة الأداء، مما يضمن للمؤسسة استغلال تكنولوجياتها بأقصى طاقة ممكنة لتحقيق أهدافها الاقتصادية والتنافسية في بيئة صناعية سريعة التطور.

الجدول رقم 25: يمثل توزيع الأفراد المبحوثين "حول التزامهم بتقديم الخدمات للعملاء ضمن الإطار الزمني المحدد مسبقاً"

الالتزام بتقديم الخدمة للعملاء	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	86,2 %
لا	4	13,8 %
المجموع	29	100,0 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) وبناءً على البيانات المتوفرة أن استجابات أفراد العينة قد تباينت بشأن الالتزام بالإطار الزمني لتقديم الخدمات، وبقراءة النتائج، تصدرت الاستجابة (نعم) التوزيع لتستحوذ على الأغلبية بنسبة 86.2% من الإجمالي الكلي، في المقابل، سجلت الاستجابة (لا) تواجداً أقل، لتمثل نسبة 13.8% من مجموع أفراد العينة.

من الناحية السوسيولوجية والتنظيمية، يعكس تصدر الاستجابة (نعم) بنسبة الأغلبية 86.2 % مدى الفاعلية التي أحدثها مسار التحول الرقمي داخل المؤسسة الصناعية بالجزائر "كوندور ملتيميديا"، وتحديدًا على مستوى فرع الهاتف النقال ببرج بوعريريج، فيما يخص الوفاء بالآجال واحترام مواعيد الإنجاز والتسليم، فإن هذا المنسوب المرتفع من الالتزام الزمني يبرز بوضوح كيف مكنت التكنولوجيا الرقمية (كأنظمة التتبع، وتسيير تدفق العمل وإدارة علاقات العملاء) الفاعل المهني من ضبط إيقاع المهام، تسريع الإجراءات، وتجاوز الاختناقات البيروقراطية أو التشغيلية التي كانت تتسبب سابقاً في التأخير، أما النسبة المتبقية (13) (8%) التي عبرت بـ (لا)، فتشير سوسيولوجياً إلى وجود اكراهات ميدانية تخرج أحياناً عن سيطرة الأنظمة الرقمية، كحدوث أعطال مفاجئة في سلاسل التوريد الخاصة بقطع الغيار الدقيقة، أو التعرض لضغط غير متوقع في حجم الطلبات مما يحول دون الالتزام الصارم بالوقت المبرمج.

وباستدعاء مقتربات نظرية "بطاقة الأداء المتوازن"، يمثل هذا الالتزام العالي بالوقت تجسيداً ميدانياً لترابط محوري واستراتيجي بين بعدين أساسيين في التنظيم، فمن جهة يعكس هذا الانضباط نجاحاً جلياً في ترقية "بُعد العمليات الداخلية" عبر تسريع دورات الإنجاز وتقليص زمن الاستجابة بفضل الرقمنة، ومن جهة أخرى، يصب هذا التحسن التشغيلي والزمني بشكل مباشر وحاسم في صالح "بُعد العملاء"؛ فالالتزام بالمواعيد

الفصل الثالث : عرض النتائج ومناقشتها

يُعد المعيار الحرج لتحقيق رضا الزبون بناء الولاء، وكسب الثقة في سوق الهواتف الذكية التنافسي، وإن قدرة فرع كوندور على احترام تعهداته الزمنية بفضل توظيف التكنولوجيا تؤكد نجاعة استراتيجيته الرقمية، مما يعزز موثوقية المؤسسة ويدعم استقرار أهدافها المالية.

الجدول رقم 26: يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حول معدل الأخطاء الذي يرتكبونها في العمل

معدل الأخطاء المرتكب	التكرار	النسبة المئوية
عال	1	3,4 %
متوسط	14	48,3 %
منخفض	14	48,3 %
المجموع	29	100,0 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) وبناءً على البيانات المتوفرة أن استجابات أفراد العينة قد توزعت بشكل متقارب جداً حول تقييمهم لمعدلات الأخطاء المرتكبة. وبقراءة المعطيات، تقاسمت كل من الاستجابة (متوسط) والاستجابة (منخفض) الصدارة بنسبة متطابقة قدرت بـ 48.3% لكل منهما في حين تذيلت الاستجابة (عال) الترتيب لتمثل نسبة ضئيلة جداً بلغت 3.4% من الإجمالي الكلي.

من المنظور السوسيولوجي والتنظيمي، يعكس هذا التقاسم الإحصائي الميداني بين الاستجابة (متوسط) والاستجابة (منخفض) مرحلة انتقالية دقيقة تعيشها المؤسسة الصناعية بالجزائر "كوندور ملتيميديا"، وبالأخص على مستوى فرع الهاتف النقال ببرج بوعرييج، وإن انحصار الأغلبية الساحقة (96.6%) في مستويات خطأ مسيطر عليها، والانعدام شبه الكلي للخطأ الـ (عال)، يؤكد أن إرساء دعائم التحول الرقمي قد أسهم بفاعلية في عقلنة الأداء وتقييد الهوامش العشوائية الناتجة عن العمل اليدوي التقليدي، ومع ذلك فإن بقاء نصف العينة تقريباً عند معدل (متوسط) يشير سوسيولوجياً إلى أن استبطان التكنولوجيا الجديدة لا يزال في طور التبلور؛ فالتعامل مع برمجيات التسيير المعقدة وأنظمة خطوط التركيب الدقيقة يتطلب فترة من التكيف التقني والذهني، وهو ما يجعل وقوع بعض الهفوات التشغيلية أمراً طبيعياً ضمن سيرورة العمل.

وفي سياق الإسقاط التحليلي على مقتربات نظرية "بطاقة الأداء المتوازن"، يُعتبر رصد معدل الأخطاء المؤشر الأكثر حساسية لتقييم كفاءة "بُعد العمليات الداخلية"، فإن تراجع الأخطاء إلى مستويات دنيا يترجم نجاعة الرقمنة في تقليل معدلات التالف وتخفيض تكاليف إعادة المعالجة. غير أن استمرار المعدل الـ (متوسط) يبعث برسالة استراتيجية واضحة للإدارة بضرورة إعادة تنشيط "بُعد التعلم والنمو، فمن منظور

الفصل الثالث : عرض النتائج ومناقشتها

سوسيولوجيا التنظيم والعمل، يقتضي هذا الوضع تكثيف جهود التدريب الموجه والمراقبة الميدانية للمورد البشري لسد الفجوات المهارية المتبقية، وإن هذا الاستثمار المستمر في تأهيل العمال هو الكفيل بالارتقاء بالأداء نحو تقليص الهفوات إلى درجة الصفر، مما يضمن انسيابية مطلقة في العمليات التشغيلية ويعزز من الموثوقية التنافسية للمؤسسة في السوق.

الجدول رقم 27: توزيع الأفراد المبحوثين حول إذا ما كان يتم انجاز العمل بشكل صحيح من المرة الأولى دون الحاجة لإعادة التنفيذ

انجاز العمل بشكل صحيح دون الحاجة لإعادة التنفيذ	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	62,1 %
لا	11	37,9 %
المجموع	29	100,0 %

تكشف معطيات الجدول رقم (27) وبناءً على البيانات المتوفرة أن استجابات أفراد العينة قد انقسمت حول مدى إنجاز المهام بدقة من المحاولة الأولى، وبقراءة رقمية للنتائج، احتلت الاستجابة (نعم) الصدارة لتستحوذ على الأغلبية بنسبة 62.1% من الإجمالي الكلي. في حين جاءت الاستجابة (لا) في المرتبة الثانية، وهو ما يمثل نسبة معتبرة قدرت بـ 37.9% من مجموع أفراد العينة.

من الزاوية السوسيولوجية والتنظيمية، يسלט هذا التباين الإحصائي الضوء على مستوى النضج التشغيلي الذي بلغه مسار التحول الرقمي داخل المؤسسة الصناعية بالجزائر "كوندور ملتيميديا"، وتحديدًا على مستوى فرع الهاتف النقال ببرج بوعريريج. إن إقرار الأغلبية (62.1%) بإنجاز العمل بشكل صحيح من المرة الأولى وهو ما يُعرف تنظيمياً بمبدأ الجودة من المرة الأولى، يثبت أن إدماج الأنظمة الرقمية والبرمجيات الدقيقة قد ساهم بفاعلية في توحيد معايير العمل وتقليل الاجتهادات الفردية الخاطئة، ومع ذلك فإن تسجيل نسبة تقارب الثلث (37.9%) لصالح الاستجابة (لا) يمثل ظاهرة تنظيمية تستحق القراءة؛ فهذه الشريحة التي تضطر لإعادة تنفيذ مهامها تعكس وجود "منحنى تعلم" لم يكتمل بعد. إن التفاعل مع التكنولوجيا الحديثة، خاصة في صناعة دقيقة كالهواتف الذكية، قد يولد بعض التعثرات الأولية الناتجة عن عدم الفهم الكامل للبرمجيات أو صعوبة التأقلم السريع مع الواجهات الرقمية الجديدة.

وعند قراءة هذه المؤشرات في ضوء نظرية "بطاقة الأداء المتوازن"، يُعتبر معيار "الإنجاز الصحيح من المرة الأولى" أحد أهم مؤشرات قياس أداء "بُعد العمليات الداخلية". فكلما ارتفعت هذه النسبة، انخفضت تكاليف الهدر (الزمني والمادي) وزادت الانسيابية التشغيلية، غير أن وجود نسبة (37.9%) من حالات إعادة

الفصل الثالث : عرض النتائج ومناقشتها

التنفيذ يشكل عقبة أمام تحقيق الكفاءة القصوى للعمليات الداخلية، وهو ما يحيلنا مباشرة وبشكل سببي إلى "بُعد التعلم والنمو، فلكي تضمن قيادة مؤسسة كوندور تقليص هذه الفجوة والوصول إلى أداء رقمي خالي من الأخطاء المعاد معالجتها، يتوجب عليها تكثيف جهود المرافقة التقنية وتصميم برامج تدريبية موجهة خصيصاً لمعالجة مكامن الخلل لدى الفئات المتعثرة. هذا التكامل التكويني هو الكفيل بتحويل التكنولوجيا من أداة قد تسبب الإرباك إلى محرك فعلي للجودة الشاملة داخل التنظيم.

الجدول رقم 28: يبين توزيع الأفراد المبحوثين حول إذا ما كانوا يتحصلون على المعلومات اللازمة في الوقت لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملك بسرعة وسهولة

الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	86,2 %
لا	4	13,8 %
المجموع	29	100,0 %

يستعرض الجدول رقم (28) وبناءً على البيانات المتوفرة، توزيع استجابات أفراد العينة حول مدى توفر المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات. وبقراءة المعطيات، نلاحظ تصدر الاستجابة (نعم) مستحوذة على الأغلبية بنسبة 86.2% من الإجمالي الكلي، في المقابل، جاءت الاستجابة (لا)، لتمثل نسبة 13.8% من مجموع العينة.

من الزاوية السوسيولوجية والتنظيمية، يبرز تمركز الغالبية العظمى من الاستجابات (86.2%) في خانة الإيجاب، نجاحاً استراتيجياً في إدارة وتدفق البيانات داخل المؤسسة الصناعية بالجزائر "كوندور ملتيميديا"، وتحديدًا على مستوى فرع الهاتف النقال ببرج بوعريريج، وإن سرعة وسهولة الوصول إلى المعلومات اللحظية تعكس قطيعة فعلية مع النماذج البيروقراطية الكلاسيكية التي تتسم ببطء انتقال التعليمات واحتكار المعرفة الإدارية في قمة الهرم. بفضل الرقمنة والاعتماد على أنظمة التسيير المدمجة) مثل نظام SAP المذكور سابقاً)، أصبح الفاعل المهني يمتلك معطيات دقيقة ومحدثة حول متطلبات عمله، مما يعزز من مساحة "التمكين الوظيفي" ويمنحه القدرة على اتخاذ قرارات تشغيلية سريعة بمرونة عالية ودون انتظار التوجيهات العمودية المعقدة. أما النسبة القليلة المتبقية (13.8%)، فقد تعكس بعض الحالات الاستثنائية المتعلقة بانقطاعات تقنية مؤقتة في الشبكة، أو قيوداً مفروضة على صلاحيات الولوج إلى بعض قواعد البيانات الحساسة المخصصة لمستويات إدارية أعلى.

الفصل الثالث : عرض النتائج ومناقشتها

وفي إطار الإسقاط السوسيولوجي على أدبيات نظرية "بطاقة الأداء المتوازن"، يُعتبر التدفق السلس والآني للمعلومات الركيزة الأساسية للرفع من جودة "بُعد العمليات الداخلية، فالقدرة على اتخاذ القرارات الصائبة وفي الوقت المناسب تقلل بشكل حاسم من احتمالات توقف خطوط الإنتاج، وتضمن التنسيق الفعال في سلاسل التوريد، وكما أن تزويد الموظفين بالمعطيات اللازمة بشكل فوري يرفع من ثقتهم المهنية وتفاعلهم مع الآلة، وهو ما يتقاطع مع "بُعد التعلم والنمو" من خلال خلق بيئة عمل تعتمد على المعرفة والشفافية، إن هذه الديناميكية المعلوماتية التي أرسنها إدارة كوندور تضمن رفع مستوى الرقابة التنظيمية، وتجعل المؤسسة أقدر على التكيف السريع مع متغيرات سوق الإلكترونيات، مما يخدم في النهاية الأهداف الاستراتيجية والمالية الشاملة للتنظيم.

الجدول رقم 29: يمثل توزيع استجابات الأفراد المبحوثين حول التعامل مع مختلف المشكلات التقنية أو

التشغيلية بفعالية وسرعة

التعامل مع مختلف المشكلات بفعالية وسرعة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	75,9 %
لا	7	24,1 %
المجموع	29	100,0 %

توضح بيانات الجدول رقم (29) وبناءً على المعطيات المتوفرة، توزيع استجابات أفراد العينة حول وتيرة وفعالية معالجة المشكلات المهنية. وبقراءة الأرقام، تصدرت الاستجابة (نعم) التوزيع لتمثل النسبة الأكبر بـ 75.9% من الإجمالي الكلي، وفي المقابل جاءت الاستجابة (لا) في المرتبة الثانية، وهو ما يعادل نسبة 24.1% من مجموع أفراد العينة.

من الناحية السوسيولوجية، وفي إطار تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل يعكس تمركز أغلبية الاستجابات (75.9%) في خانة التأكيد مستوى متقدماً من الرقابة التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية بالجزائر "كوندور ملتيميديا"، وتحديداً بفرع الهاتف النقال ببرج بوعريريج، فإن القدرة على احتواء وحل الأعطال التقنية أو الاختلالات التشغيلية بسرعة وفعالية تبرز يقظة الإدارة ونجاعة شبكة الدعم الفني والصيانة المعتمدة، فهذا المعطى الميداني يؤكد أن التنظيم قد أسس لبيئة عمل مرنة قادرة على امتصاص الصدمات والأعطال الطارئة التي ترافق عادة بيئات العمل المرقمنة مما يضمن استمرارية الإنتاج دون انقطاعات طويلة، بالمقابل فإن نسبة (24.1%) التي أبدت رأياً مخالفاً، تسلط الضوء على وجود بعض التحديات الظرفية؛ فقد يرتبط الأمر بتعقيد تقني لبعض الآلات الدقيقة التي تتطلب خبرات متخصصة جداً

الفصل الثالث : عرض النتائج ومناقشتها

تأخذ وقتاً أطول في التشخيص، أو قد يعود إلى تركيز ضغط كبير على فرق التدخل الفني خلال فترات ذروة الإنتاج، مما يولد إحساساً لدى العامل ببطء الاستجابة.

وبإسقاط هذه النتائج على مقترحات نظرية بطاقة الأداء المتوازن، تعتبر سرعة الاستجابة للمشكلات وحلها بفعالية عنصراً جوهرياً لضمان استقرار وموثوقية بعد العمليات الداخلية، فكل تأخير في إصلاح عطل تشغيلي يترجم مباشرة إلى هدر زمني ومادي يعرقل الانسيابية المستهدفة من وراء التحول الرقمي، وإن نجاح المؤسسة في ضمان معالجة سريعة لنسبة كبيرة من المشكلات يعزز ثقة الفاعل المهني في محيطه التكنولوجي، ولتدرك النقص المسجل لدى الفئة المتبقية، يتعين على القيادة الإدارية تفعيل بعد التعلم والنمو من خلال تمكين العمال التنفيذيين وتدريبهم على التعامل الأولي مع الأعطال البسيطة ذاتياً، وهو ما سيخفف العبء عن أقسام الصيانة المتخصصة، ويرفع من مستوى الاستقلالية والفعالية الإنتاجية الشاملة للتنظيم.

الجدول رقم 30: يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حول إذا ما كان يسمح لهم بالمساهمة في تقديم حلول تقنية لتطوير سير العمل

المساهمة في تقديم حلول تقنية لتطوير سير العمل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	79,3 %
لا	6	20,7 %
المجموع	29	100,0 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (30) وبناءً على المعطيات المتوفرة أن استجابات أفراد العينة قد مالت بشكل واضح نحو التأكيد. حيث تصدرت الاستجابة (نعم) التوزيع بنسبة مئوية بلغت 79.3%، بينما سجلت الاستجابة (لا) تواجداً، وهو ما يمثل نسبة 20.7% من الإجمالي الكلي.

من منظور علم اجتماع التنظيم والعمل، تعكس هذه النتائج وجود بيئة تنظيمية محفزة على التشارك والتمكين داخل المؤسسة الصناعية بالجزائر "كوندور ملتيميديا"، وتحديداً بفرع الهاتف النقال ببرج بوعريريج، فإن سماح الإدارة لقراءة ثمانين بالمائة من العينة بالمساهمة في تقديم حلول تقنية يشير إلى تجاوز الأنماط التسييرية التقليدية الجامدة والانتقال نحو نموذج تنظيمي مرن يثمن المبادرة الفردية والخبرة الميدانية للفاعل المهني، سوسيولوجياً هذا الانفتاح يقلل من الفجوة بين المستويات الإدارية والتنفيذية ويحول العامل من مجرد منفذ آلي للتعليمات إلى عنصر فاعل مساهم في هندسة سير العمل، مما يعزز شعوره بالانتماء والمسؤولية تجاه مشروع التحول الرقمي للمؤسسة، وأما النسبة المتبقية (20.7%) التي أجابت بالنفي، فقد ترتبط بخصوصية بعض المناصب ذات الطابع المعاياري الصارم أو المهام الروتينية التي لا تسمح بهوامش واسعة للتغيير الفوري.

الفصل الثالث : عرض النتائج ومناقشتها

وفي سياق إسقاط هذه المؤشرات على نظرية بطاقة الأداء المتوازن، يمثل فتح باب المساهمة التقنية أمام الموظفين ركيزة جوهرية في بعد التعلم والنمو، فالابتكار التكنولوجي داخل مؤسسة كوندور لا ينبع فقط من الإدارة العليا، بل يتغذى من ملاحظات العمال الميدانيين الذين يحتكون بالتقنية بشكل يومي، وإن استثمار هذه المقترحات يساهم بشكل مباشر في تحسين جودة بعد العمليات الداخلية وتطويرها باستمرار، مما يضمن تقليص الهدر ورفع الكفاءة التشغيلية، وهذا التكامل بين القاعدة والقمة في تقديم الحلول يمنح المؤسسة مرونة عالية في مواكبة التغيرات التقنية، ويضمن تحويل المعرفة الفردية إلى رأس مال تنظيمي يخدم الأهداف الاستراتيجية والمالية الشاملة.

3- عرض وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

الجدول رقم 31: يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حول توفير المؤسسة لمختلف الموارد اللازمة مادية، بشرية من أجل إنجاز عملية التدريب

توفير المؤسسة لمختلف الموارد اللازمة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	89,7 %
لا	3	10,3 %
المجموع	29	100,0 %

يبرز الجدول رقم (31) وبناءً على البيانات المتوفرة، توزيع استجابات أفراد العينة بخصوص توفير المؤسسة للموارد المادية والبشرية لإنجاح عملية التدريب، وبقراءة لنتائج التوزيع، نلاحظ هيمنة شبه مطلقة للاستجابة (نعم) ما يمثل نسبة عالية قدرت بـ 89.7% من المجموع الكلي. وفي المقابل انحصرت الاستجابة (لا) في تكرار ضعيف جداً بنسبة بلغت 10.3% فقط من إجمالي العينة.

من منظور علم اجتماع التنظيم والعمل، يترجم هذا الدعم الواسع والمقدر بنسبة الأغلبية جدية الرؤية الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة الصناعية بالجزائر "كوندور ملتيميديا"، وتحديداً على مستوى فرع الهاتف النقال ببرج بوعرييج، في إدارة مسار التحول الرقمي، وإن توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة للتكوين يؤكد أن الإدارة لم تكتفِ بفرض التكنولوجيا كأمر واقع أو كقرار فوقي، بل رافقت هذا الخيار التحديثي باستثمار فعلي وملموس لتهيئة بيئة التعلم. سوسيولوجياً، هذا الالتزام المؤسسي يساهم بشكل عميق في بناء الثقة التنظيمية، ويخفف من حدة القلق المهني المرافق لعمليات التغيير، مما يجعل الفاعل المهني أكثر استعداداً ودافعية لاستبطان المعارف التقنية الجديدة، فأما النسبة الضئيلة المتبقية التي لم تلتزم هذا الدعم،

الفصل الثالث : عرض النتائج ومناقشتها

فقد تعبر عن حالات معزولة واجهت نقصاً ظرفياً في بعض المعدات الدقيقة المخصصة للتدريب، أو ربما تأخراً في تخصيص المكونين المتخصصين لبعض المهام التشغيلية الاستثنائية.

وفي سياق التحليل وفق نظرية بطاقة الأداء المتوازن، يعتبر توفير هذه الموارد التدريبية التجسيد المادي والميداني لنجاح وتفعيل بعد التعلم والنمو، فالتنظيم يدرك جيداً أن العتاد التكنولوجي الحديث يفقد قيمته التشغيلية دون مورد بشري مؤهل ومدرّب لاستخدامه بكفاءة عالية، فإن ضخ الاستثمارات في البنية التحتية للتكوين وتوفير المدربين الأكفاء يشكل القاعدة الصلبة التي تُبنى عليها جودة بعد العمليات الداخلية. فهذا التحضير المسبق والمرافقة الميدانية يضمنان سلسلة سيرورة الإنتاج، ويقللان من الأخطاء التشغيلية، مما ينعكس إيجاباً على جودة المنتجات ويسرع من وتيرة الاستجابة لمتطلبات السوق، ليقدم في نهاية المطاف الرؤية التنافسية والأهداف المالية الشاملة للمؤسسة.

الجدول رقم 32: يبين توزيع الأفراد المبحوثين حول تلقيهم تدريب كيفية استخدام مختلف التقنيات التكنولوجية الجديدة

تلقي التدريب	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	72,4 %
لا	8	27,6 %
المجموع	29	100,0 %

توضح بيانات الجدول رقم (32) وبناءً على المعطيات المتوفرة، توزيع استجابات أفراد العينة حول تلقيهم لتدريب يخص استخدام التقنيات التكنولوجية الجديدة، وبقراءة الأرقام، تصدر الاستجابة (نعم) النتائج لتمثل النسبة الأكبر بـ 72.4% من الإجمالي الكلي، في المقابل، جاءت الاستجابة (لا) في المرتبة الثانية، وهو ما يعادل نسبة 27.6% من مجموع أفراد العينة.

من الناحية السوسيولوجية، وفي إطار سوسيولوجيا التنظيم والعمل، يعكس استحواذ الاستجابة الإيجابية على نسبة تفوق السبعين بالمائة توجهاً إدارياً عقلاً داخل المؤسسة الصناعية بالجزائر "كوندور ملتيميديا" وتحديداً بفرع الهاتف النقال ببرج بوعريريج، فإن حرص المؤسسة على إخضاع أغلبية العمال لبرامج تكوينية متخصصة يؤكد إدراكها بأن التحول الرقمي ليس مجرد استجلاب للآلات والبرمجيات، بل هو مسار تغييري يستوجب تهيئة المورد البشري وتزويده بالكفاءات اللازمة. هذا التكوين المسبق يحد من مشاعر الاغتراب التكنولوجي ويقلص من حدة مقاومة التغيير، ومع ذلك فإن إقرار أكثر من ربع العينة بعدم تلقي أي تدريب رسمي يطرح تساؤلات حول معايير الانتقاء للتكوين، مما قد يدفع هذه الفئة للاعتماد على شبكات التنظيم

الفصل الثالث : عرض النتائج ومناقشتها

غير الرسمي أو التعلم المتبادل بين الزملاء لسد الفجوة المهارية، وهو ما قد يفرز تفاوتاً في مستويات الأداء التشغيلي.

وبإسقاط هذه المعطيات الميدانية على مقتربات نظرية بطاقة الأداء المتوازن، يمثل التدريب التقني الركيزة الأساسية لتفعيل وتنشيط بعد التعلم والنمو، فالاستثمار المستمر في تأهيل الكادر البشري هو المدخل الحتمي لتطوير وتحديث بعد العمليات الداخلية. إن بلوغ مستوى عالٍ من الكفاءة والجودة في خطوط إنتاج وتجميع الهواتف الذكية يتطلب تعميم التكوين ليشمل كافة الفاعلين دون استثناء، لذلك يتوجب على القيادة الإدارية تدارك النقص المسجل لدى الفئة المتبقية من خلال برمجة دورات استراكية، لضمان تجانس المهارات الرقمية داخل التنظيم، مما ينعكس في النهاية على ترقية الأداء الشامل وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق.

الجدول رقم 33: يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حول المدة المستغرقة في عملية التدريب

النسبة المئوية	التكرار	المدة المستغرقة في عملية التدريب
34,5 %	10	أقل من أسبوع
20,7 %	6	من اسبوع الى شهر
10,3 %	3	من شهر الى شهرين
10,3 %	3	ثلاث اشهر فما فوق
24,1 %	7	لا إجابة
100 %	29	المجموع

تستعرض بيانات الجدول رقم (33) وبناءً على المعطيات المتوفرة، توزيع استجابات أفراد العينة حول المدة الزمنية المخصصة للتدريب التقني، وبقراءة الأرقام ترتيباً تنازلياً، تصدرت الفئة (أقل من أسبوع) النتائج لتمثل النسبة الأكبر بـ 34.5% من الإجمالي الكلي، تليها الفئة (لا إجابة) بنسبة 24.1%، ثم تأتي فئة التدريب (من أسبوع إلى شهر) بنسبة 20.7%، لتتذيّل الترتيب كل من فئة (من شهر إلى شهرين) وفئة (ثلاث أشهر فما فوق) بنسبة متطابقة قدرت بـ 10.3% لكل منهما.

من الناحية السوسيولوجية، وفي إطار دراسة سوسيولوجيا التنظيم والعمل، يعكس هذا التباين الواضح في المدد الزمنية للتدريب التقني حقيقة التقسيم الفني والوظيفي للعمل داخل المؤسسة الصناعية بالجزائر "كوندور ملتيميديا"، وتحديدًا بفرع الهاتف النقال ببرج بوعريّيج، فإن تمركز النسبة الأكبر للمتدربين في فترات قصيرة الأمد (أقل من أسبوع) يشير إلى أن طبيعة التكنولوجيا المدمجة في العديد من المناصب،

الفصل الثالث : عرض النتائج ومناقشتها

خاصة التنفيذية منها، تتسم بالمرونة وسهولة الاستخدام، وتعتمد غالباً على واجهات مبسطة لا تتطلب تكويناً نظرياً معمقاً، بل تدريباً تطبيقياً وسريعاً في موقع العمل يضمن العودة الفورية لخطوط الإنتاج. في المقابل، فإن وجود فترات تدريب متوسطة وطويلة (تصل إلى ثلاث أشهر فما فوق) يخص بلا شك الفئات المهنية المتخصصة والتقنية العليا (كمهندسي الأنظمة ومسؤولي التخطيط)، حيث يتطلب استيعاب برمجيات التسيير الشاملة وأنظمة الشبكات المعقدة وقتاً أطول وتكويناً هيكلياً دقيقاً، وأما شريحة (لا إجابة)، فهي تتقاطع منطقياً مع نسبة العمال الذين صرحوا سابقاً بعدم تلقيهم لأي تدريب رسمي.

وبإسقاط هذه النتائج على مقترحات نظرية بطاقة الأداء المتوازن، يظهر أن المؤسسة تدير بعد التعلم والنمو بعقلانية اقتصادية وزمنية مدروسة، فالإدارة لا تعتمد قالباً زمنياً موحداً للتدريب، بل تكيفه وفقاً لتعقيد المهمة ومستوى الموظف، وهو ما يضمن ترشيد النفقات التكوينية وتقليل فترات الانقطاع عن العمل، فإن هذا التسيير المرن للمدد التكوينية يصب مباشرة في صالح بعد العمليات الداخلية، حيث يضمن استمرارية التدفق الإنتاجي بالتوازي مع تأهيل المورد البشري، فغير أن التحدي التنظيمي الحقيقي يكمن في ضمان جودة هذه التكوينات القصيرة (أقل من أسبوع)، والتأكد من أنها كافية فعلاً لمنح الفاعل المهني الاستقلالية التقنية المطلوبة، دون الحاجة للرجوع المستمر إلى فرق الدعم، وهو ما يضمن في النهاية تحقيق الكفاءة الشاملة ودعم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

الجدول رقم 34: يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حول إذا ما كانت المادة التدريبية سهلة الاستيعاب

والتطبيق

سهولة استيعاب المادة التدريبية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	82,8 %
لا	5	17,2 %
المجموع	29	100,0 %

يبين الجدول رقم (34) وبناءً على البيانات المتوفرة، توزيع استجابات أفراد العينة حول مدى سهولة استيعاب وتطبيق المادة التدريبية المقدمة لهم. ومن خلال القراءة الرقمية للنتائج، نلاحظ تفوقاً صريحاً للاستجابة (نعم) التي حلت في الصدارة لتستحوذ على الأغلبية الساحقة بنسبة 82.8% من المجموع الكلي. في المقابل، سجلت الاستجابة (لا) تواجداً محدوداً، وهو ما يمثل نسبة 17.2% من إجمالي أفراد العينة.

من منظور علم اجتماع التنظيم والعمل، يترجم هذا الميل الكاسح نحو الإيجاب تفوقاً بيداغوجياً وتنظيمياً يحسب للمؤسسة الصناعية بالجزائر "كوندور ملتيميديا"، وتحديدًا على مستوى فرع الهاتف النقال ببرج

الفصل الثالث : عرض النتائج ومناقشتها

بوعرييج. إن إقرار الأغلبية بسهولة استيعاب المحتوى التدريبي وقابليته للتطبيق الميداني الفوري يعكس هندسة تكوينية دقيقة، حيث سعت الإدارة إلى تكيف لغة التدريب ومناهجه مع الخصائص المعرفية والمهنية للعمال، سوسيولوجياً يُعد تبسيط المعارف التقنية وتوضيحها آلية حاسمة لتبديد التجسس المهني وكسر الحواجز النفسية تجاه الآلة والبرمجيات الحديثة مما يسرع من عملية الاندماج ويسهل التوافق السوسيوثقافي داخل بيئة العمل. أما النسبة القليلة التي واجهت عقبات في الفهم، فقد ترتبط بتفاوت في المستويات التعليمية الأساسية لبعض الموظفين، أو لتعقيد استثنائي في بعض التحديثات التقنية التي ربما تطلبت خلفية سابقة لم تكن متاحة لهم.

وعند قراءة هذه المؤشرات في ضوء نظرية بطاقة الأداء المتوازن، تعتبر جودة المحتوى التدريبي ومرونته دليلاً قاطعاً على فاعلية بعد التعلم والنمو، فالاستثمار الناجح في الرأسمال البشري لا يُقاس فقط ببرمجة الدورات، بل بمدى قدرة الفاعل المهني على تحويل المعرفة النظرية إلى ممارسة تشغيلية فعلية. إن سلاسة انتقال العمال من مرحلة التلقي إلى مرحلة التطبيق السليم تنعكس بشكل مباشر وحيوي على ترقية بعد العمليات الداخلية، إذ تسهم في تقليص فترات الارتباك الأولي، وتخفيض من معدل الأخطاء الناجمة عن سوء استخدام التكنولوجيا، ولضمان شمولية هذا النجاح، يتعين على القيادة الإدارية توفير مرافقة ميدانية لصالح الفئة المتبقية لضمان استيعابها التام، مما يدعم استقرار العمليات ويزيد من كفاءة التنظيم في بلوغ أهدافه الاقتصادية التنافسية.

الجدول رقم 35: يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حول إذا كان محتوى التدريب مرتبطاً بالمهام الوظيفية

ارتباط المحتوى التدريبي بالمهام الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	93,1 %
لا	2	6,9 %
المجموع	29	100,0 %

يبرز الجدول رقم (35) وبناءً على البيانات المتوفرة، توزيع استجابات أفراد العينة حول مدى ارتباط محتوى التدريب بالمهام الوظيفية. وبقراءة لنتائج التوزيع، نلاحظ هيمنة شبه مطلقة للاستجابة (نعم) ما يمثل نسبة عالية جداً قدرت بـ 93.1% من المجموع الكلي، وفي المقابل انحصرت الاستجابة (لا) بنسبة بلغت 6.9% فقط من إجمالي العينة.

الفصل الثالث : عرض النتائج ومناقشتها

من منظور علم اجتماع التنظيم والعمل، يعكس هذا الارتباط شبه المطلق بين محتوى التكوين وطبيعة المهام الميدانية هندسة تكوينية وظيفية شديدة الدقة والواقعية داخل المؤسسة الصناعية بالجزائر "كوندور ملتيميديا"، وتحديداً بفرع الهاتف النقال ببرج بوعريريج، فإن حرص الإدارة على تفصيل وتوجيه البرامج التدريبية لتتطابق الاحتياجات التشغيلية المباشرة لكل عامل يجنب التنظيم الوقوع في فخ التكوين النظري أو المعمم الذي يفقد قيمته التطبيقية. سوسيولوجياً، هذا التطابق بين التدريب والوظيفة يمنح التكنولوجيا معنى واضحاً ومباشراً في الروتين اليومي للفاعل المهني، مما يعزز من إحساسه بالتمكين والسيطرة الفنية على أدوات عمله، ويسرع من وتيرة الاندماج الرقمي بشكل عملي، أما النسبة الضئيلة جداً المتبقية التي لم تلتمس هذا الارتباط، فقد تعبر عن حالات استثنائية لموظفين تم إدراجهم في دورات تدريبية عامة أو استباقية تحضيراً لترقيات أو تنقلات وظيفية مستقبلية لم تتجسد بعد بشكل فعلي في مهامهم الحالية.

وبإسقاط هذه المؤشرات على أدبيات نظرية بطاقة الأداء المتوازن، يُعد هذا التوافق الوظيفي للمادة التدريبية التجسيد الأمثل للترابط السببي والاستراتيجي بين بعد التعلم والنمو وبعد العمليات الداخلية، فالاستثمار المالي والزمني الذي تخصصه المؤسسة في التكوين لا يحقق المردودية المطلوبة إلا إذا انعكس بشكل مباشر وفوري على تحسين مسارات العمل. إن تدريب عمال كوندور على البرمجيات والآلات التي يستخدمونها تحديداً وبشكل يومي في مناصبهم يضمن الانتقال الفوري للأثر التكويني إلى خطوط الإنتاج والمهام الإدارية، مما يرفع من جودة الأداء، يقلص من الأخطاء المهنية، ويدعم بشكل متين ومستدام الأهداف الاقتصادية والتنافسية الشاملة للمؤسسة.

الجدول رقم 36: يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حول ملائمة التدريب للقدرات الاستيعابية للموظفين

ملائمة التدريب للقدرات الاستيعابية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	96,6 %
لا	1	3,4 %
المجموع	29	100,0 %

يستعرض الجدول رقم (36) وبناءً على البيانات المتوفرة، توزيع استجابات أفراد العينة حول مدى ملائمة محتوى التدريب لقدراتهم الاستيعابية. ومن خلال القراءة الرقمية للنتائج، تبرز هيمنة شبه كلية للاستجابة (نعم) لتستحوذ على نسبة ساحقة قدرت بـ 96.6% من المجموع الكلي. في المقابل، اقتصرَت الاستجابة (لا) على نسبة ضئيلة جداً بلغت 3.4% من إجمالي أفراد العينة.

الفصل الثالث : عرض النتائج ومناقشتها

من الناحية السوسولوجية، وفي سياق علم اجتماع التنظيم والعمل، يبرز هذا التوافق شبه المطلق إدراكاً عميقاً لدى إدارة المؤسسة الصناعية بالجزائر "كوندور ملتيميديا"، وتحديدًا بفرع الهاتف النقال ببرج بوعريرج، بأهمية العامل الإنساني ومراعاة قدراته الذهنية في معادلة التحول الرقمي، وإن ملائمة المادة التكوينية للقدرات الاستيعابية لأغلبية العمال يعكس نجاح المؤسسة في تبني مقاربة بيداغوجية مرنة تستوعب المستويات التعليمية والخلفيات المعرفية المتنوعة داخل التنظيم. هذا التكيف المنهجي للمحتوى يمنع ظهور حالات الاغتراب التكنولوجي أو الإحساس بالعجز المهني أمام الآلة، ويحول مسار التكوين من مصدر محتمل للضغط النفسي إلى فضاء آمن للتمكين واكتساب الثقة. أما الحالة الفردية المعزولة التي عبرت عن عدم الملاءمة، فقد تعود إلى متغيرات شخصية استثنائية، كصعوبة التأقلم مع سرعة التلقين، أو ربما التعرض لتقنية دقيقة تتطلب مهارات قاعدية لم تكن متوفرة لدى هذا الفاعل المهني.

وبقراءة هذه المؤشرات من منظور نظرية بطاقة الأداء المتوازن، يمثل هذا النجاح الباهر في تكيف المعرفة أقصى درجات الفاعلية لبعد التعلم والنمو، فالنظرية تؤكد أن الاستثمار في الرأسمال البشري لا يحقق مردوديته بمجرد حشد وتكديس المعلومات، بل بضمان انتقالها السلس والقابل للفهم والتطبيق، إن قدرة العمال التنفيذيين والإداريين على استيعاب المحتوى التكويني بيسر ودون تعقيد تضمن انتقالاً فورياً وسريعاً نحو الارتقاء ببعد العمليات الداخلية. فهذا الاستيعاب المريح يختصر فترات التردد التشغيلي، ويقلص من معدلات الأخطاء الأولية، لنتمكن المؤسسة من الاستغلال الأمثل والفوري لتكنولوجياتها الحديثة، مما يعزز مرونتها الإنتاجية ويدعم أهدافها المالية والتنافسية في السوق.

الجدول رقم 37: يبين توزيع الأفراد المبحوثين حول استخدام التقنية الجديدة في عملهم بشكل يومي، أسبوعي، شهري.

استخدام التقنية بشكل:	التكرار	النسبة المئوية
يومي	22	75,9 %
اسبوعي	6	20,7 %
شهري	1	3,4 %
المجموع	29	100,0 %

يستعرض الجدول رقم (37) وبناءً على البيانات المتوفرة، توزيع استجابات أفراد العينة حول وتيرة ودورية استخدام التقنية الجديدة في إنجاز مهامهم المهنية. وبقراءة رقمية للنتائج، نلاحظ تصدراً جلياً للاستجابة (يومي) لتستحوذ على الأغلبية المطلقة بنسبة 75.9% من الإجمالي الكلي. وتأتي الاستجابة

(أسبوعي) في المرتبة الثانية وهو ما يعادل نسبة 20.7%. في حين تذيلت الاستجابة (شهري) الترتيب بنسبة ضئيلة جداً بلغت 3.4% من مجموع أفراد العينة.

من الناحية السوسيولوجية، وضمن حقل علم اجتماع التنظيم والعمل، يعكس هذا التمرکز الكثيف للاستخدام اليومي للتقنية حالة من التجذر المؤسسي العميق للتكنولوجيا داخل المؤسسة الصناعية بالجزائر "كوندور ملتيميديا"، وتحديدًا بفرع الهاتف النقال ببرج بوعريريج، وإن اعتماد أكثر من ثلاثة أرباع العينة على الأدوات الرقمية بصفة يومية يؤكد أن التحول الرقمي قد تجاوز مرحلة التجريب المتقطع أو الاستخدام الثانوي، ليتحول إلى روتين مهني يومي وعصب أساسي لا غنى عنه لإنجاز المهام سوسيولوجياً، يشير هذا الاستخدام المكثف والمستمر إلى نجاح التنظيم في إرساء ثقافة رقمية راسخة حيث تلاشت الحدود بين العامل والآلة لتصبح التكنولوجيا جزءاً عضوياً من الهوية المهنية للموظف، وأما التباين الملحوظ لدى الفئات المتبقية (الاستخدام الأسبوعي أو الشهري)، فهو يعكس التقسيم الوظيفي الطبيعي داخل المؤسسة؛ حيث يرتبط هذا الاستخدام المتباعد غالباً بمناصب إدارية وتخطيطية عليا، أو بمهام تقييمية ومحاسبية دورية لا تتطلب تفاعلاً لحظياً ويومياً مع أنظمة الإنتاج المباشرة.

وبإسقاط هذه النتائج على مقتربات نظرية بطاقة الأداء المتوازن، يمثل الاستخدام اليومي المكثف للتقنية مؤشراً حيوياً على حيوية وتدفق بعد العمليات الداخلية. فالأنظمة الرقمية لا تحقق العوائد المرجوة منها وهي في حالة خمول، بل من خلال تشغيلها اللحظي والمستمر الذي يضمن انسيابية دورات الإنتاج والتسيير، وعلاوة على ذلك، يمثل هذا التفاعل اليومي مع الآلة امتداداً ميدانياً وتطبيقاً ناجحاً لجهود بعد التعلم والنمو؛ فالممارسة اليومية للتقنية هي أرقى أشكال التكوين المستمر حيث تحافظ على جاهزية المورد البشري وتصل مهاراته الرقمية بالتجربة والمراس، وهذا التكامل بين الاستخدام المكثف والكفاءة التشغيلية يضمن للمؤسسة استغلالاً أمثلاً لمواردها التكنولوجية، مما يدعم بشكل مباشر كفاءة الأداء الشامل ويحقق الأهداف التنافسية في السوق.

الجدول رقم 38: يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حول مساعدة استخدام الأدوات الرقمية الجديدة في تقليل

الوقت المخصص لإنجاز المهام اليومية

النسبة المئوية	التكرار	مساعدة استخدام الأدوات الرقمية الجديدة في تقليل الوقت
93,1 %	27	نعم
6,9 %	2	لا
100,0 %	29	المجموع

يبرز الجدول رقم (38) وبناءً على البيانات المتوفرة، توزيع استجابات أفراد العينة حول مساهمة الأدوات الرقمية الجديدة في تقليل وقت إنجاز المهام اليومية. ومن خلال القراءة الرقمية، نلاحظ تفوقاً كاسحاً للاستجابة (نعم) التي حلت في الصدارة لتستحوذ على الأغلبية الساحقة بنسبة 93.1% من المجموع الكلي. في المقابل، سجلت الاستجابة (لا) تواجداً هامشياً وهو ما يمثل نسبة ضئيلة بلغت 6.9% من إجمالي أفراد العينة.

من الناحية السوسيولوجية، وفي سياق علم اجتماع التنظيم والعمل، يترجم هذا الإقرار شبه المطلق بتقلص الزمن المخصص للعمل نجاحاً استراتيجياً وميدانياً لعملية التحول الرقمي داخل المؤسسة الصناعية بالجزائر "كوندور ملتيميديا"، وتحديدًا على مستوى فرع الهاتف النقال ببرج بوعريريج، وإن تأكيد الغالبية العظمى على ربح الوقت يعكس انتقال التنظيم من النمط البيروقراطي الكلاسيكي المليء بالاختناقات والإجراءات الورقية البطيئة، إلى نمط تشغيلي رشيق يعتمد على أتمتة المهام الروتينية وتسريع تدفق المعطيات، سوسيولوجياً يعتبر "الزمن" مورداً تنظيمياً حرجاً، وتحرير العامل من عبء الوقت الضائع يقلص من مستويات الإرهاق الوظيفي ويمنحه مساحة أكبر للتركيز على مهام ذات قيمة مضافة أعلى. أما النسبة الضئيلة التي لم تلمس هذا الفارق الزمني، فقد تكون مرتبطة بوظائف ذات طابع إشرافي معقد أو مهام تتطلب تدخلاً يدوياً وحرفياً دقيقاً لا يمكن للبرمجيات اختصار زمنه، أو ربما تعاني من أعطال تقنية ظرفية تعيق سلاسة عملها.

وبقراءة هذه المعطيات وفق مقاربة نظرية بطاقة الأداء المتوازن، يعتبر تقليص وقت إنجاز المهام المؤشر الأكثر دلالة وموثوقية لقياس كفاءة بعد العمليات الداخلية. فالأنظمة الرقمية التي تم التدريب عليها مسبقاً وبإنجاح (ضمن بعد التعلم والنمو) بدأت تؤتي ثمارها التشغيلية المباشرة من خلال تسريع دورة العمل وتخفيض تكاليف الهدر الزمني، وهذه الانسيابية والسرعة في الأداء الداخلي لا تتوقف عند حدود المصنع أو الإدارة، بل تمتد لتنعكس إيجاباً على بعد العملاء من خلال توفير المنتجات أو الخدمات في آجال

الفصل الثالث : عرض النتائج ومناقشتها

قياسية، لتصب في النهاية في صالح البعد المالي للمؤسسة، فالسرعة والفعالية ترتبطان عضوياً بزيادة حجم المخرجات وتقليل التكاليف التشغيلية، مما يضمن تعزيز الميزة التنافسية الشاملة للتنظيم في سوق الإلكترونيات.

الجدول رقم 39: يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حول إذا ما كان لديهم اليوم الخبرة الكافية لكيفية التعامل مع مختلف المشاكل التقنية

امتلاك الخبرة الكافية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	82,8 %
لا	5	17,2 %
المجموع	29	100,0 %

يستعرض الجدول رقم (39) وبناءً على البيانات المتوفرة، توزيع استجابات أفراد العينة حول مدى امتلاكهم للخبرة الكافية للتعامل مع المشكلات التقنية، وبقراءة رقمية لنتائج التوزيع، نلاحظ تفوقاً واضحاً للاستجابة (نعم) لتستحوذ على الأغلبية بنسبة 82.8% من المجموع الكلي. في المقابل، جاءت الاستجابة (لا) في المرتبة الثانية وهو ما يمثل نسبة 17.2% من إجمالي أفراد العينة.

من الناحية السوسيولوجية، وضمن حقل علم اجتماع التنظيم والعمل، يترجم هذا الإقرار الواسع بامتلاك الخبرة التقنية التراكم المعرفي والمهني الناجح الذي حققه المورد البشري داخل المؤسسة الصناعية بالجزائر "كوندور ملتي ميديا"، وتحديدًا على مستوى فرع الهاتف النقال ببرج بوعريرج، فإن تصريح أكثر من ثمانين بالمائة من العينة بقدرتهم الذاتية على معالجة المشكلات التقنية يعكس انتقال التنظيم من مرحلة الصدمة التكنولوجية الأولى والاعتماد الكلي على فرق الدعم، إلى مرحلة النضج التشغيلي والاستقلالية الفنية، وهذا التطور الميداني يؤكد أن استراتيجية المؤسسة قد نجحت في ترسيخ ثقافة التعلم بالممارسة، حيث تحولت التكنولوجيا بمرور الوقت والتجربة اليومية إلى أداة طيعة ومفهومة لدى العامل، وأما النسبة المتبقية التي أقرت بعدم امتلاك الخبرة الكافية، فقد تمثل فئة العمال حديثي التوظيف الذين لم يستكملوا بعد منحى التعلم الخاص بهم، أو أولئك الذين يشغلون مناصب حساسة تتعامل مع برمجيات وآلات شديدة التعقيد تتجاوز قدرة العامل العادي على صيانتها أو إصلاح أعطالها.

وبقراءة هذه المعطيات وفق مقاربة نظرية بطاقة الأداء المتوازن، يمثل تراكم هذه الخبرة التقنية لدى العمال ذروة نجاح بعد التعلم والنمو، فالخبرة ليست مجرد تدريب عابر، بل هي رسوخ واستدامة لتلك المعارف المكتسبة وتحويلها إلى مهارة يومية. إن قدرة الفاعل المهني على التدخل الفوري لحل المشكلات التقنية تقلص

الفصل الثالث : عرض النتائج ومناقشتها

بشكل حاسم من فترات توقف خطوط الإنتاج أو تعطل الخدمات الإدارية، وهو ما يرفع من كفاءة ومرونة بعد العمليات الداخلية إلى أقصى درجاتها. هذه الانسيابية التشغيلية المدعومة بالخبرة الذاتية تضمن للمؤسسة استغلالاً مستداماً لمواردها التكنولوجية، وتحمي مسارها الإنتاجي من الانقطاعات، مما يصب في النهاية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الشاملة وتعزيز المكانة التنافسية للتنظيم في السوق.

الجدول رقم 40: يبين توزيع الأفراد المبحوثين حول إذا كان التدريب الذي تلقاه الموظفون غطى أحدث التقنيات المستخدمة في مجال عملهم

تغطية التدريب لأحدث التقنيات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	58,6 %
لا	12	41,4 %
المجموع	29	100,0 %

يستعرض الجدول رقم (40) وبناءً على البيانات المتوفرة، توزيع استجابات أفراد العينة حول مدى مواكبة محتوى التدريب لأحدث التقنيات المستخدمة في مجال عملهم. وبقراءة المعطيات الرقمية، يلاحظ تقارب ملحوظ بين الموقفين مع أفضلية نسبية للإيجاب؛ حيث تصدرت الاستجابة (نعم) التوزيع لتمثل النسبة الأكبر بـ 58.6% من الإجمالي الكلي. في المقابل، سجلت الاستجابة (لا) تواجداً معتبراً جداً وهو ما يعادل نسبة 41.4% من مجموع أفراد العينة.

من الناحية السوسيولوجية، وفي إطار مقاربات علم اجتماع التنظيم والعمل، يحمل هذا التوزيع المتقارب دلالات تنظيمية بالغة الأهمية داخل المؤسسة الصناعية بالجزائر "كوندور ملتيميديا"، وتحديدًا بفرع الهاتف النقال ببرج بوعريرج، وإن إقرار أكثر من نصف العينة (58.6%) بشمولية التدريب لأحدث التقنيات يعكس محاولات جادة من الإدارة لمسايرة التطور التكنولوجي المتسارع ونقل المعرفة الحديثة للعمال، فغير أن النسبة المرتفعة التي أجابت بالنفي (41.4%) تدق ناقوس الخطر التنظيمي؛ فهي تشير إلى وجود "فجوة تقنية" بين واقع التحديث التكنولوجي داخل المصنع وبين البرامج التكوينية المرافقة له، وهذه الشريحة الكبيرة تشعر بأن التدريب الذي تلقته قد تجاوزته الأحداث أو أنه اقتصر على أبجديات التشغيل الأساسية دون الخوض في التحديثات البرمجية الدقيقة والآلات الأكثر تطوراً التي أدخلت مؤخراً في صناعة سريعة التقدم كالهواتف الذكية، يشير هذا المؤشر إلى تباطؤ في استجابة المناهج التدريبية للتغيرات التقنية للحظية.

وبإسقاط هذه النتائج على أبعاد نظرية بطاقة الأداء المتوازن، تبرز هذه الفجوة كتحدٍ استراتيجي يواجه بعد التعلم والنمو. فالاستثمار في أحدث العتاد والأنظمة الرقمية يفقد جزءاً كبيراً من عوائده إذا لم يكن مقترناً

الفصل الثالث : عرض النتائج ومناقشتها

بتحديث متزامن ومستمر للبرامج التكوينية، وإن عدم إلمام نسبة تفوق الأربعين بالمائة من العمال بآخر المستجدات التقنية في مناصبهم يعرقل مساعي الوصول إلى الكفاءة القصوى في بعد العمليات الداخلية، مما قد يتسبب في هدر جزء من القدرات الإنتاجية للتكنولوجيا المقتناة لتجاوز هذا التحدي، يتوجب على قيادة المؤسسة إرساء آليات تدريب مرنة ومستمرة، وتحديث الحقائق التكوينية بشكل دوري ومكثف، لضمان تطابق المهارات البشرية مع أحدث المعايير التقنية، وهو ما سيعزز الرشاقة التنظيمية ويدعم تنافسية المؤسسة في بيئة اقتصادية شديدة التحول.

الجدول رقم 41: يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حول إذا ما كانت المؤسسة تنجح دائما في تحقيق أهدافها المسطرة مسبقا

نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	86,2 %
لا	4	13,8 %
المجموع	29	100,0 %

يستعرض الجدول رقم (41) وبناءً على البيانات المتوفرة، توزيع استجابات أفراد العينة حول رؤيتهم لمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة بشكل دائم، وبقراءة رقمية للنتائج نلاحظ تفوقاً كاسحاً للاستجابة (نعم) لتستحوذ على الأغلبية الساحقة بنسبة 86.2% من المجموع الكلي في المقابل، سجلت الاستجابة (لا) تواجداً محدوداً وهو ما يمثل نسبة 13.8% من إجمالي أفراد العينة.

من الناحية السوسيولوجية، وفي سياق علم اجتماع التنظيم والعمل، يعكس هذا اليقين شبه المطلق بنجاح المؤسسة في بلوغ أهدافها حالة من التماهي العالي والالتزام التنظيمي القوي داخل المؤسسة الصناعية بالجزائر "كوندور ملتيميديا"، وتحديدًا على مستوى فرع الهاتف النقال ببرج بوعريريج، فإن إقرار الغالبية العظمى بنجاح التنظيم يشير إلى وجود وضوح في الرؤية الاستراتيجية وشفافية في تعميم الأهداف على مختلف المستويات التشغيلية. سوسيولوجياً، يولد هذا الإحساس بالنجاح الجماعي بيئة عمل محفزة، حيث يدرك الفاعل المهني أن جهوده الفردية تترجم فعلياً إلى إنجازات مؤسسية ملموسة، وهو ما يعزز ثقة العمال في كفاءة الإدارة وفي جدوى مسار التحول الرقمي المعتمد كأداة لتحقيق هذه الأهداف، وأما النسبة القليلة التي أبدت رأياً مخالفاً، فقد تعكس قراءة نقدية وواقعية لبعض الإخفاقات الظرفية أو إدراكاً لتحديات السوق الخارجية التي قد تحول أحياناً دون تحقيق بعض الأهداف بشكل كامل ومثالي.

الفصل الثالث : عرض النتائج ومناقشتها

وبقراءة هذه المؤشرات وفق مقتربات نظرية بطاقة الأداء المتوازن، يُعد الإجماع على تحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً التتويج النهائي والدليل الميداني على نجاح الخريطة الاستراتيجية للمؤسسة بكل أبعادها، فالنظرية تقوم أساساً على ترجمة الرؤية إلى أهداف قابلة للقياس والتنفيذ؛ وعليه، فإن هذا النجاح يثبت وجود ترابط وتكامل فعال بين مختلف الأبعاد. فالجهود المبذولة في ترقية وتحديث بعد التعلم والنمو، وانعكاسها على انسيابية وكفاءة بعد العمليات الداخلية، قد مكنت المؤسسة من تلبية تطلعات بعد العملاء، لتصل في النهاية إلى تحقيق الاستقرار والنمو المستهدف في البعد المالي، فإن هذا الاعتقاد الراسخ لدى العمال بفعالية المؤسسة يضمن استدامة الدافعية المهنية ويعزز من قدرة التنظيم على وضع وتحقيق أهداف مستقبلية أكثر طموحاً في محيط اقتصادي شديد التنافسية.

الجدول رقم 42: يمثل توزيع استجابات الأفراد المبحوثين حول امتلاك مؤسستهم الاستراتيجية اللازمة للتكيف السريع مع مختلف الأزمات المختلفة والمفاجئة

امتلاك المؤسسة استراتيجية للتكيف السريع مع مختلف الأزمات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	93,1 %
لا	2	6,9 %
المجموع	29	100,0 %

يستعرض الجدول رقم (42) وبناءً على البيانات المتوفرة، توزيع استجابات أفراد العينة حول تقييمهم لمدى امتلاك المؤسسة لاستراتيجية واضحة للتكيف السريع مع الأزمات المفاجئة، وبقراءة رقمية للنتائج، نلاحظ سيطرة شبه مطلقة للاستجابة (نعم) لتستحوذ على الأغلبية الكاسحة بنسبة 93.1% من المجموع الكلي، وفي المقابل سجلت الاستجابة (لا) تواجداً هامشياً وهو ما يمثل نسبة ضئيلة جداً بلغت 6.9% من إجمالي أفراد العينة.

من الناحية السوسيولوجية، وفي صميم تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل يمثل هذا الإقرار الكاسح بامتلاك قدرات التكيف ترجمة ميدانية صريحة وناجحة لمفهوم "الرشاقة التنظيمية" داخل المؤسسة الصناعية بالجزائر "كوندور ملتيميديا"، وتحديداً على مستوى فرع الهاتف النقال ببرج بوعريريج، فإن تأكيد الغالبية العظمى على جاهزية التنظيم لمواجهة الأزمات المفاجئة يثبت أن التحول الرقمي لم يقتصر دوره على تحسين الروتين اليومي، بل ساهم بشكل جذري في بناء هيكل تنظيمي مرن ومقاوم للصدمات. سوسيولوجياً، تعكس هذه النتائج انتقال المؤسسة من نموذج الإدارة برد الفعل البطيء والتقليدي، إلى نموذج الإدارة الاستباقية القادرة على المناورة واحتواء المخاطر (سواء تعلق الأمر باضطرابات في سلاسل التوريد، أو

الفصل الثالث : عرض النتائج ومناقشتها

تقلبات مفاجئة في السوق، أو طوارئ إنتاجية، وهذا اليقين لدى المورد البشري يولد مناخاً تنظيمياً يتسم بالاستقرار النفسي والمهني، حيث يشعر العامل بالأمان وبقوة مؤسسته حتى في ظل الظروف الاستثنائية. أما النسبة الضئيلة التي أبدت شكوكها، فقد تعكس قراءة حذرة لبعض الفئات إزاء أزمات هيكلية كبرى قد تتجاوز قدرة الأنظمة التقنية المحلية على احتوائها بمفردها.

وبإسقاط هذه المؤشرات الاستراتيجية على أبعاد نظرية بطاقة الأداء المتوازن، تُعد القدرة على التكيف السريع مع الأزمات الاختبار الحقيقي والأصعب لمدى تماسك هذه الأبعاد وتكاملها، فالرشاقة التنظيمية في مواجهة الطوارئ تستمد قوتها أولاً من بعد التعلم والنمو، المتمثل في كفاءة العمال وقدرتهم على استغلال البيانات الرقمية للابتكار وإيجاد الحلول تحت الضغط. وتستند ثانياً إلى مرونة بعد العمليات الداخلية المدعومة بأنظمة تكنولوجية سريعة التجاوب والتعديل، وهذا التضافر التشغيلي والبشري المتين يضمن للمؤسسة حماية بعد العملاء من أي تذبذب في جودة الخدمة أو وفرة المنتجات أثناء الأزمات، مما يشكل درعاً وقياً يحفظ الاستقرار الاقتصادي في البعد المالي، ويضمن للمؤسسة بقاءها واستمرار ريادتها التنافسية في مواجهة مختلف التحديات الطارئة.

الجدول رقم 43: يبين توزيع الأفراد المبحوثين حول كيف يقيمون الأداء العام للمؤسسة بين الماضي والحاضر

تقييم الأداء العام للمؤسسة بين الماضي والحاضر	التكرار	النسبة المئوية
تحسن بصورة كبيرة	19	65,5 %
تحسن نوعاً ما	10	34,5 %
المجموع	29	100,0 %

يبرز الجدول رقم (43) وبناءً على البيانات المتوفرة، توزيع استجابات أفراد العينة حول تقييمهم المقارن للأداء العام للمؤسسة بين الماضي والحاضر، ومن خلال القراءة الرقمية، نلاحظ انحصار الإجابات كلياً في الخيارات الإيجابية، حيث تصدرت الاستجابة (تحسن بصورة كبيرة) التوزيع لتستحوذ على الأغلبية بنسبة 65.5% من الإجمالي الكلي. وجاءت الاستجابة (تحسن نوعاً ما) في المرتبة الثانية وهو ما يمثل نسبة 34.5% من مجموع أفراد العينة مع انعدام تام لأي تقييم يشير إلى تراجع أو ركود في الأداء.

الفصل الثالث : عرض النتائج ومناقشتها

من الناحية السوسيولوجية، وفي صميم تخصص سوسيولوجيا التنظيم والعمل يمثل هذا الإجماع المطلق على تحسن الأداء العام تنويعاً منطقياً لمسار التحول الرقمي الذي خاضته المؤسسة الصناعية بالجزائر "كوندور ملتيميديا"، وتحديدًا على مستوى فرع الهاتف النقال ببرج بوعرييج. إن تقييم الأغلبية (65.5%) للتحسن بأنه يحمل "صورة كبيرة" يعكس إدراكاً ميدانياً عميقاً لحجم النقلة النوعية التي أحدثتها التكنولوجيا في هيكل التنظيم؛ حيث انتقلت المؤسسة من النمط التسييري الكلاسيكي المحدود إلى نموذج يتسم بالمرونة، وتكامل الأدوار، والرشاقة التنظيمية. هذا التقييم الإيجابي هو محصلة تراكمية لتقليص الأخطاء، تسريع العمليات، وتحرير الفاعل المهني من القيود البيروقراطية أما النسبة المتبقية التي رأت أن التحسن كان "نوعاً ما"، فهي تقدم قراءة سوسيولوجية حذرة وواقعية، تشير إلى أن التطور هو سيرورة مستمرة، وأن استيعاب التكنولوجيا لا يزال يتطلب جهوداً متواصلة لبلوغ مرحلة النضج التشغيلي التام.

وبإسقاط هذه الحصيلة التقييمية على أبعاد نظرية بطاقة الأداء المتوازن، يُعد هذا الحكم الإيجابي الشامل المؤشر الختامي والدليل الأبرز على انسجام وتكامل الخريطة الاستراتيجية للمؤسسة، فالأداء العام ليس مجرد رقم مالي، بل هو نتاج تفاعل حيوي بين الأبعاد الأربعة، إن الارتقاء بمهارات العمال وتكييفهم مع التقنية (بعد التعلم والنمو) قد انعكس فوراً على انسيابية وسرعة مسارات الإنتاج (بعد العمليات الداخلية) وهو ما أثمر استجابة أدق وأسرع لمتطلبات السوق (بعد العملاء)، ليترجم كل هذا الجهد في النهاية إلى تعظيم المخرجات وضمان الاستدامة التنافسية البعد المالي، وإن هذا الإجماع على التحسن يؤكد نجاعة الاستراتيجية الرقمية المعتمدة، ويوفر للإدارة رصيماً من الثقة التنظيمية يمكن البناء عليه لخوض تحديات اقتصادية وتكنولوجية أعمق في المستقبل.

الجدول رقم 44: يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حول إذا ما تمكنت مؤسساتهم من الحفاظ على مكانتها في السوق ضمن المحيط الذي تعمل به

تمكن المؤسسة من الحفاظ على مكانتها في السوق	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	93,1 %
لا	2	6,9 %
المجموع	29	100,0 %

يستعرض الجدول رقم (44) وبناءً على البيانات المتوفرة، توزيع استجابات أفراد العينة حول تقييمهم لمدى تمكن المؤسسة من الحفاظ على مكانتها التنافسية في السوق، ومن خلال القراءة الرقمية للنتائج، نلاحظ سيطرة شبه مطلقة للاستجابة (نعم) لتستحوذ على الأغلبية الكاسحة بنسبة 93.1% من المجموع

الكلي. في المقابل، سجلت الاستجابة (لا) تواجداً هامشياً وهو ما يمثل نسبة ضئيلة جداً بلغت 6.9% من إجمالي أفراد العينة.

من الناحية السوسيولوجية، وفي سياق علم اجتماع التنظيم والعمل، يترجم هذا الإقرار شبه المطلق بالحفاظ على المكانة السوقية نجاحاً باهراً لاستراتيجية التحول الرقمي داخل المؤسسة الصناعية بالجزائر "كوندور ملتيميديا"، وتحديدًا على مستوى فرع الهاتف النقال ببرج بوعريريج، فإن تأكيد الأغلبية الساحقة على الصمود التنافسي يعكس حالة من اليقين التنظيمي لدى المورد البشري بجدوى التغييرات التكنولوجية المعتمدة. في سوق شديد التقلب والمنافسة كقطاع الإلكترونيات، لا يُعد الحفاظ على المكانة مجرد نتيجة اقتصادية، بل هو دليل سوسيولوجي على حيوية التنظيم وقدرته على استشراف التحديات الخارجية وتكييف هياكله الداخلية لمواجهةتها بشكل مستمر، وهذا الشعور بالاستقرار والتفوق يعزز من الانتماء المهني للعاملين، ويمنحهم طمأنينة نفسية تجاه مستقبلهم الوظيفي، وأما النسبة الضئيلة التي عبرت بالنفي، فقد تعكس نظرة نقدية شديدة الحذر لفئة تدرك شراسة المنافسة، أو ربما تعتقد أن المؤسسة كانت قادرة على تحقيق توسع أكبر وتخشي من الاكتفاء بالحفاظ على المكانة الحالية.

وبقراءة هذه المؤشرات وفق مقتربات نظرية بطاقة الأداء المتوازن، يعتبر الحفاظ على المكانة في السوق المؤشر الأكثر شمولية لنجاح وتكامل البعد المالي وبعد العملاء معاً، فالقدرة التنافسية الخارجية والصمود في السوق هما الانعكاس الحقيقي والمباشر لنجاعة العمليات الداخلية المستحدثة ولحجم الاستثمار المسبق في تأهيل المورد البشري ضمن بعد التعلم والنمو. إن قدرة مؤسسة كوندور على الحفاظ على حصتها في محيطها التنافسي تثبت أن التكنولوجيا لم توظف فقط كأداة تسيير داخلية معزولة، بل كرافعة استراتيجية متكاملة مكنت من الحفاظ على ولاء العملاء من خلال تقديم منتجات تلبي تطلعاتهم، وهو ما ضمن بدوره استقرار التدفقات المالية للمؤسسة، وهذا التكامل التام بين بناء القدرات الداخلية وتلبية تطلعات المحيط الخارجي هو جوهر الرقابة التنظيمية التي تضمن للمؤسسة البقاء والاستدامة في قلب الاقتصاد الرقمي.

الجدول رقم 45: يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حول إذا كانوا يرون بأن مؤسساتهم تمكنت من تحقيق

رضا العملاء

تمكن المؤسسة من تحقيق رضا العملاء	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	86,2 %
لا	4	13,8 %
المجموع	29	100,0 %

يستعرض الجدول رقم (45) وبناءً على البيانات المتوفرة، توزيع استجابات أفراد العينة حول تقييمهم لمدى نجاح المؤسسة في تحقيق رضا عملائها. ومن خلال القراءة الرقمية للنتائج، نلاحظ سيطرة واضحة للاستجابة (نعم) لتستحوذ على الأغلبية الساحقة بنسبة 86.2% من المجموع الكلي. في المقابل، انحصرت الاستجابة (لا) في تكرار وهو ما يمثل نسبة 13.8% من إجمالي أفراد العينة.

من الناحية السوسيولوجية، وفي سياق تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل يترجم هذا الإقرار الواسع بتحقيق رضا العملاء نجاحاً استراتيجياً وميدانياً لعملية التحول الرقمي داخل المؤسسة الصناعية بالجزائر "كوندور ملتيميديا"، وتحديدًا على مستوى فرع الهاتف النقال ببرج بوعرييج. إن تأكيد الأغلبية (86.2%) على رضا الزبون يعكس حالة من الوعي التنظيمي المتقدم لدى المورد البشري فالعامل هنا لم يعد مغلقاً على مهامه الروتينية المعزولة، بل أصبح يدرك الأثر المباشر لجهدته اليومي على المستهلك النهائي، سوسيولوجياً يشير هذا الارتباط بين الداخل والخارج إلى بيئة عمل صحية تتسم بالرشاقة التنظيمية، حيث ساهمت التكنولوجيا في تحسين جودة المنتجات وتسريع آجال التسليم، مما انعكس إيجاباً على صورة المؤسسة في محيطها الخارجي، وأما النسبة القليلة التي أبدت تحفظها، فقد تعكس رؤية نقدية لفئات مهنية تحتك مباشرة بشكاوى الزبائن (كخدمات ما بعد البيع مثلاً)، حيث تدرك أن تلبية تطلعات المستهلك في سوق الهواتف الذكية هي عملية مستمرة ومتجددة ولا يمكن بلوغها بشكل نهائي ومطلق.

وبإسقاط هذه المؤشرات على مقارنة نظرية بطاقة الأداء المتوازن، يُعد هذا التقييم الإيجابي التجسيد الفعلي والميداني لنجاح بعد العملاء، فالنظرية تؤكد أن رضا الزبون ليس صدفة، بل هو النتيجة الحتمية والمنطقية للتحسينات التي طرأت على الأبعاد التحتية. إن استثمار إدارة كوندور في ترقية قدرات عمالها تكنولوجياً (بعد التعلم والنمو)، وانعكاس ذلك على تقليص الأخطاء وتسريع دورات الإنتاج (بعد العمليات الداخلية) قد أثمر في النهاية منتجات وخدمات لبت تطلعات السوق هذا التميز في إرضاء العميل هو المحرك

الفصل الثالث : عرض النتائج ومناقشتها

الأساسي لضمان ولاء المستهلك الجزائري، وهو ما يضمن بدوره استقرار التدفقات النقدية وتحقيق الأهداف المسطرة ضمن البعد المالي، ليؤكد تكامل هذه الأبعاد في ضمان الاستدامة التنافسية للمؤسسة.

الجدول رقم 46: يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حول كيف يقيمون استجابة المؤسسة لمختلف

التغيرات السوقية

النسبة المئوية	التكرار	تقييم استجابة المؤسسة لمختلف التغيرات السوقية
55,2 %	16	سريعة جدا
44,8 %	13	متوسط
100,0 %	29	المجموع

يستعرض الجدول رقم (46) وبناءً على البيانات المتوفرة، توزيع استجابات أفراد العينة حول تقييمهم لسرعة استجابة المؤسسة للتغيرات التي تطرأ على السوق، وبقراءة المعطيات الرقمية نلاحظ تقارباً ملحوظاً بين الخيارين الإيجابيين مع أفضلية نسبية للاستجابة السريعة؛ حيث تصدرت الفئة التي تقيم الاستجابة بأنها (سريعة جدا) التوزيع لتمثل النسبة الأكبر بـ 55.2% من الإجمالي الكلي، وفي المرتبة الثانية وبفارق غير بعيد، جاءت الفئة التي تقيم الاستجابة بأنها (متوسط) وهو ما يعادل نسبة 44.8% من مجموع أفراد العينة، مع تسجيل انعدام تام لأي إجابات تشير إلى بطء المؤسسة في التجاوب.

من الناحية السوسيولوجية، وفي إطار دراسة سوسيولوجيا التنظيم والعمل، يعكس هذا التوزيع المتقارب بين التقييم "السريع جداً" و "المتوسط" حالة من الديناميكية التنظيمية الحذرة داخل المؤسسة الصناعية بالجزائر "كوندور ملتيميديا"، وتحديدًا بفرع الهاتف النقال ببرج بوعريرج، إن رؤية أكثر من نصف العينة (55.2%) لاستجابة المؤسسة بأنها سريعة جداً تؤكد فاعلية التحول الرقمي في إرساء دعائم الرقابة التنظيمية، حيث تمكنت الإدارة بفضل أدوات المراقبة التقنية ونظم المعلومات من استشراف التحولات وتقليص زمن رد الفعل إزاء تقلبات العرض والطلب، غير أن النسبة المعتبرة (44.8%) التي ترى أن هذه الاستجابة لا تتعدى المستوى المتوسط، تعكس إدراكاً ميدانياً لشراسة المحيط التنافسي في قطاع الهواتف الذكية؛ فهذا القطاع يتسم بتسارع تكنولوجي فائق وقصر في دورة حياة المنتجات، مما يجعل الحفاظ على وتيرة الاستجابة "السريعة جداً" تحدياً دائم الاستمرار يستوجب يقظة تكنولوجية غير منقطعة. ورغم هذا التباين، فإن الانعدام التام للتقييم السلبي يثبت القطيعة النهائية للتنظيم مع التصلب البيروقراطي.

وبإسقاط هذه المعطيات على أبعاد نظرية بطاقة الأداء المتوازن، يُعد قياس سرعة الاستجابة لتغيرات السوق المؤشر الحيوي الذي يربط بين كفاءة بعد العمليات الداخلية وتلبية تطلعات بعد العملاء، فالقدرة على

الفصل الثالث : عرض النتائج ومناقشتها

تعديل خطط الإنتاج، وإطلاق إصدارات جديدة، أو تكييف استراتيجيات التسويق بالسرعة المطلوبة، تعتمد أساساً على الانسيابية التشغيلية التي وفرتها التكنولوجيا الحديثة، فإن طموح المؤسسة للانتقال بالتقييم "المتوسط" نحو التقييم "السريع جداً" يتطلب تكثيفاً إضافياً في بعد التعلم والنمو، من خلال تدريب المورد البشري على تقنيات تحليل البيانات الضخمة والتنبؤ بالسوق، وهو ما سيكسب التنظيم قدرة استباقية تحميه من تقلبات المحيط، وتضمن تعظيم حصته السوقية بما يخدم بشكل مباشر أهدافه المسطرة في البعد المالي.

الجدول رقم 47: يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حول ما رأيهم في مستوى نسبة المبيعات للمؤسسة

رأي المبحوثين في نسبة المبيعات للمؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
في تزايد مستمر	27	93,1 %
يقي ثابت	1	3,4 %
يعرف تراجعاً مستمر	1	3,4 %
المجموع	29	100,0 %

يستعرض الجدول رقم (47) وبناءً على البيانات المتوفرة، توزيع استجابات أفراد العينة حول تقييمهم لمسار ومستوى مبيعات المؤسسة، ومن خلال القراءة الرقمية، نلاحظ هيمنة شبه مطلقة للاستجابة (في تزايد مستمر) لتستحوذ على الأغلبية الساحقة بنسبة 93.1% من المجموع الكلي. في المقابل، تذيلت الترتيب كل من الاستجابة (يبقى ثابت) والاستجابة (يعرف تراجعاً مستمر) بنسبة ضئيلة ومتطابقة بلغت 3.4% من إجمالي أفراد العينة لكل منهما.

من الناحية السوسيولوجية، وفي سياق علم اجتماع التنظيم والعمل، يمثل هذا اليقين شبه المطلق بتزايد المبيعات مؤشراً قوياً على نجاح الرؤية الاستراتيجية والتحول الرقمي داخل المؤسسة الصناعية بالجزائر "كوندور ملتيميديا"، وتحديدًا على مستوى فرع الهاتف النقال ببرج بوعريريج. إن إدراك الغالبية العظمى من العمال لحجم هذا النمو التجاري يعكس بيئة تنظيمية تتميز بالشفافية وتدفق المعلومات، حيث لا تقتصر المعرفة بالنتائج الاقتصادية على الإدارة العليا، بل تمتد لتشمل وتُحفز الفاعل المهني، وسوسيولوجياً يولد هذا النمو المستمر للمبيعات شعوراً عميقاً بالأمن الوظيفي والاستقرار المهني لدى المورد البشري، مما يعزز دافعيته للعمل ويرسخ انتماءه للتنظيم، كونه يدرك أن جهوده تترجم إلى نجاح ملموس، وأما الحالتان الفرديتان اللتان أشارتا إلى الثبات أو التراجع، فقد تعبران عن قراءة تشاؤمية معزولة أو ربما ترتبطان بتقييم لخطوط إنتاج معينة لإصدارات قديمة من الهواتف لم تعد تحظى بنفس الإقبال في السوق مقارنة بالإصدارات الحديثة.

وبإسقاط هذه النتائج على أبعاد نظرية بطاقة الأداء المتوازن، يُعد النمو المستمر في نسبة المبيعات التتويج الفعلي والمؤشر الأبرز على نجاح البعد المالي للمؤسسة. فالنظرية تؤكد أن العوائد المالية الإيجابية ليست سوى النتيجة النهائية والحتمية لتضافر وتكامل الأبعاد الثلاثة التحتية. إن الاستثمار المسبق في تأهيل وتدريب الموارد البشرية (بعد التعلم والنمو)، وانعكاسه على تسريع وتيرة الإنتاج وتقليص الأخطاء التشغيلية (بعد العمليات الداخلية)، قد مكن المؤسسة من تقديم منتجات ذات جودة وتنافسية نالت استحسان المستهلك (بعد العملاء). هذا الرضا الخارجي تُرجم ميدانياً وتجاريًا، وبشهادة أغلبية العمال، إلى إقبال متزايد على المنتجات، مما يضمن تدفقاً نقدياً مستداماً يعزز من الميزة التنافسية الشاملة للتنظيم ويوفر الموارد اللازمة لتمويل مشاريع التحديث المستقبلية.

4- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

4-1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الأولى:

والتي مفادها مساهمة "الثقافة التنظيمية الرقمية المتبعة من قبل المؤسسة في تحسين المستوى التشغيلي العام للمؤسسة" بفرع الهاتف النقال لمؤسسة كوندور ملتي ميديا، ومن خلال مناقشتنا لمؤشرات هذه الفرضية بالاعتماد على المعالجة الإحصائية لإجابات المبحوثين والبالغ عددهم 29 فردا توصلنا إلى النتائج الآتية:

إن نسبة 100% من المبحوثين يتلقون تشجيعا لاستخدام التقنيات التكنولوجية ونسبة 89.7% يؤكدون استخدام الإدارة للقنوات الرقمية المتنوعة في التواصل المباشر. هذا المؤشر لا يعكس مجرد تحديث للعتاد وتوفير للأجهزة، بل يشير إلى إرساء بيئة عمل تفاعلية تقضي على البيروقراطية الكلاسيكية، وتضمن التدفق اللحظي والشفاف للمعلومات، وهذا الوضوح وسرعة الاتصال يمنح الموظف استقرارا ذهنيا وسرعة في تلقي التوجيهات، وهو الشرط الأساسي والممهد لنجاح سيرورة العمليات الداخلية.

. ومن خلال ما توصلنا له، فإن مقارنة الإدارة عند ارتكاب الأخطاء التقنية تركز أساسا على "التوجيه والتدريب" بنسبة 37.9% وفهم الأسباب بنسبة 31.0%. هذا التوجه يعني كسر حاجز الخوف والرغبة من الآلة وتجاوز النظرة العقابية الصارمة. فالعامل هنا لم يعد يخشى التكنولوجيا، بل أصبح يمتلك بيئة آمنة نفسيا تسمح له بالاندماج الإيجابي، مما يرفع من مستوى يقظته واستيعابه للأنظمة الجديدة ويؤسس لثقافة "التعلم التنظيمي".

. يتضح أن أغلبية المبحوثين بنسبة 93.1% يوافقون على أن استخدام الأدوات الرقمية ساعدهم في تقليل الوقت المخصص لإنجاز المهام اليومية، كما أقر 65.5% بتقليل وقت دورة الإنتاج إلى حد كبير ومن المنظور السوسبيولوجي، التحكم في الزمن هو جوهر الكفاءة التشغيلية، وتحرير العامل من المهام الروتينية البطيئة يولد حالة من "الإثراء الوظيفي"، حيث يتحول الجهد نحو مهام ذات قيمة مضافة عالية ترفع من جودة الأداء العام.

. من خلال افتراضاتنا حول مساهمة هذه الثقافة في الكفاءة التشغيلية، فالأغلبية توافق بنسبة 62.1% على إنجاز العمل بشكل صحيح من المرة الأولى دون الحاجة لإعادة التنفيذ. هذا يثبت أن الثقافة الرقمية تساهم بقوة في توحيد معايير العمل وتقليل الهوامش العشوائية، فعندما يستبطن الموظف أدواته الرقمية وتصبح جزءا من روتينه، يتقلص الهدر المادي والزمني، مما يزيد من مرونة المؤسسة التنافسية.

وكنتيجة تحليلية لهذه الفرضية: يمكن أن نقول إن لهذه النسب المرتفعة مسارا انتقاليا ناجحا داخل مؤسسة كوندور (وحدة الهاتف النقال) نحو تجاوز النظم الكلاسيكية. كما يتضح لنا أن المؤسسة تستخدم الثقافة الرقمية ليس فقط كأداة مواكبة تكنولوجية، بل كآلية استراتيجية لبناء "بيئة تشغيلية رشيقة"، وهذا النظام يعتمد على تمكين العنصر البشري لضمان انسيابية العمليات ورفع مستوى الكفاءة وتقليل الأخطاء في قطاع إلكتروني شديد الدقة.

4-2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية:

من خلال الفرضية التي مفادها مساهمة "الموارد البشرية المدربة على التقنيات الرقمية في تحقيق الاستراتيجية العامة للمؤسسة"، ومن خلال مناقشتنا لمؤشرات هذه الفرضية بالاعتماد على المعالجة الإحصائية لإجابات المبحوثين، توصلنا إلى النتائج الآتية:

. من خلال ما توصلنا إليه، فإن نسبة 75.9% من المبحوثين تلقوا تدريباً حول الأدوات الرقمية ونسبة 93.1% يؤكدون ارتباط هذا المحتوى بمهامهم الوظيفية المباشرة. هذا المؤشر يبرز هندسة تكوينية دقيقة تتجاوز التدريب النظري العام والمجرد، وهذا التطابق الميداني يمنح الموظف كفاءة تشغيلية مباشرة تجعله قادراً على تحويل المعرفة إلى أداء عملي ملموس، وهو الشرط الأساسي والممهد لتحقيق التوافق السوسبيوتقني. ومن خلال ما توصلنا له، فإن نسبة 82.8% من العمال يمتلكون الخبرة الكافية للتعامل مع المشكلات التقنية باستقلالية. هذا التوجه يعني نجاح المؤسسة في بناء "الاستقلالية التقنية" لدى العامل وتجاوز التبعية

الفصل الثالث : عرض النتائج ومناقشتها

المطلقة لفرق الصيانة، فالمورد البشري لم يعد مستهلكا سلبيا للتكنولوجيا، بل أصبح يمتلك "مرونة معرفية" تسمح له بضمان استمرارية سيرورة الإنتاج دون توقفات، مما يرفع من مستوى الرقابة التنظيمية ويحمي تدفق العمليات الداخلية.

. يتضح أن أغلبية المبحوثين بنسبة 93.1% يوافقون على أن المؤسسة تمتلك الاستراتيجية اللازمة للتكيف السريع مع مختلف الأزمات المفاجئة، ومن المنظور السوسيولوجي، القدرة على التكيف هي جوهر الاستدامة والبقاء في السوق، وهذا الاستشعار والرد السريع يعتمد أساسا على يقظة ومهارة المورد البشري المدرب القادر على التفاعل السريع مع البيانات وتكييف خطوط الإنتاج أو سلاسل التوريد لمواجهة أي خلل طارئ.

. من خلال افتراضاتنا حول مساهمة العمال المدربين في تحقيق الاستراتيجية، فالأغلبية الساحقة تؤكد بنسبة 86.2% تحقيق المؤسسة لأهدافها المسطرة ونجاحها في كسب رضا العملاء، وبنسبة 93.1% أن المبيعات في تزايد مستمر، وهذا يثبت أن الاستثمار في تدريب المورد البشري يصب مباشرة في البعد المالي للمؤسسة فعندما يمتلك العامل الكفاءة الرقمية، تتحسن جودة المخرجات وتسرع آجال التسليم، مما يترجم تجاريا إلى نمو اقتصادي ونجاح استراتيجي شامل ونجاح لافت لسياسة المؤسسة.

وكننتيجة تحليلية لهذه الفرضية: يمكن أن نقول إن لهذه النسب المرتفعة دليلا قاطعا وميدانيا على نجاح مؤسسة كوندور في استثمار رأسمالها البشري، وكما يتضح لنا أن المؤسسة تعتبر التدريب التقني المستمر ليس مجرد إجراء روتيني، بل كرافعة استراتيجية تضمن تحقيق التكامل بين أبعاد التنظيم، حيث يمثل المورد البشري الكفاء والمدرّب جيدا المحرك الأساسي لتعزيز العوائد، إرضاء العملاء، وتعزيز المكانة التنافسية والريادية للمؤسسة في سوق الهواتف الذكية بالجزائر.

4-3- الاستنتاج العام للفرضيات:

بناءً على المعطيات التحليلية للدراسة الميدانية والتي اعتمدت أسلوب المسح الشامل لـ (29) مفردة من الإطارات والموظفين الإداريين نخلص إلى أن إرساء الثقافة الرقمية بمؤسسة "كوندور ملتيميديا" يُعد حتمية استراتيجية لتحقيق الرقابة التنظيمية، وليس مجرد تحديث تقني عابر.

لقد أثبتت النتائج أن الثقافة التنظيمية الرقمية ساهمت جذريا في تحسين المستوى التشغيلي العام؛ فمن خلال تجاوز البيروقراطية واعتماد بيئة اتصال شفافة وداعمة، اندمج الموظفون إيجابيا مع التكنولوجيا. وقد

نتج عن ذلك أتمتة للمهام، وتقليص ملحوظ في أوقات الإنجاز ومعدلات الخطأ، لتصبح الكفاءة والانسيابية التشغيلية سلوكاً مهنيًا روتينياً.

وفي السياق ذاته، تأكد أن الموارد البشرية المدربة هي المحرك الفعلي لتحقيق الاستراتيجية العامة للمؤسسة. إن التمكين المعرفي والاستقلالية التقنية للإطارات منحا التنظيم قدرة استباقية لاستشراف الأزمات والتكيف السريع مع تقلبات السوق، وهو ما تُرجم ميدانياً واقتصادياً إلى كسب رضا العملاء وتحقيق نمو مستدام في المبيعات.

ختاماً، يعكس هذا الانتقال نحو الهياكل العضوية المرنة حقيقة سوسيولوجية وتنظيمية هامة؛ وهي أن نجاح مسار التحول الرقمي يركز في جوهره على تأهيل وتمكين العنصر البشري، باعتباره الاستثمار الحقيقي والوحيد الضامن لاستدامة المؤسسة وتعزيز ريادتها التنافسية في محيط اقتصادي متسارع.

5- مناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة:

تهدف هذه المرحلة من التحليل إلى إحداث مطابقة علمية بين النتائج الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الوصفي والاستدلالي، وبين الأهداف المسطرة سلفاً لهذا البحث، وذلك على النحو الآتي:

5-1- بخصوص تحديد مستوى تطبيق ومواكبة التحول الرقمي داخل المؤسسة: تحقق هذا الهدف من خلال كشف الدراسة الميدانية عن تبني مؤسسة "كوندور ملتيميديا" (فرع الهاتف النقال) لمستوى متقدم وعميق من الرقمنة. أظهرت النتائج أن التحول الرقمي لم يقتصر على التحديث الشكلي للعتاد أو أتمتة بعض الإدارات، بل شمل مسارات العمل اليومية والتشغيلية، حيث أكد 100% من المبحوثين تلقيهم تشجيعاً من الإدارة لاستخدام التكنولوجيا، مع تسجيل استخدام يومي ومكثف لها بنسبة 75.9%. هذا يثبت أن المؤسسة قطعت أشواطاً كبيرة في توطين التكنولوجيا لتصبح عصباً أساسياً لا غنى عنه في سيرورتها الإنتاجية.

5-2- بخصوص قياس انعكاس التحول الرقمي على الأداء التنظيمي باستخدام أبعاد "بطاقة الأداء

المتوازن": مكّنت أداة الدراسة من قياس هذا الأثر بدقة وشمولية، حيث تبين وجود تكامل استراتيجي وتسلسلي بين الأبعاد الأربعة للمقاربة، وذلك كالتالي:

. **بعد التعلم والنمو:** تجلّى في الاستثمار المكثف في المورد البشري (الفئة الشابة والجامعية)، وتوفير

التدريب التقني المستمر وارتباطه بالمهام الوظيفية بنسبة 93.1%

. بُعد العمليات الداخلية : أثبتت النتائج تحقيق انسيابية ورشاقة عالية، تمثلت في تقليص وقت إنجاز

المهام بنسبة 93.1%، وانخفاض معدلات الخطأ، وإنجاز العمل بدقة من المحاولة الأولى.

. بُعد العملاء : انعكست الكفاءة الداخلية المرقمنة على المحيط الخارجي من خلال تحقيق نسبة رضا

عالية للعملاء بلغت 86.2% بفضل الوفاء بالآجال وسرعة الاستجابة.

. البعد المالي : تُرجم هذا التكامل النسقي في النهاية إلى تحقيق نمو مستمر في المبيعات، حيث أقر

93.1% من المبحوثين بتزايدها، مما يضمن الحفاظ على المكانة التنافسية والريادية للمؤسسة.

3-5- بخصوص تحليل أثر التحول الرقمي على الهيكل التنظيمي وأنماط السلطة والرقابة : أظهرت النتائج

حدوث قطيعة واضحة مع النمط البيروقراطي الهرمي الصلب. لقد ساهمت التكنولوجيا في تسطيح الهيكل

التنظيمي وتسهيل تدفق المعلومات أفقياً وعمودياً وبسرعة فائقة عبر قنوات الاتصال الرقمية (وهو ما أكدته

89.7% من العينة). كما تحولت أنماط الرقابة والسلطة من "الضبط التسلسلي" إلى "التمكين الوظيفي" حيث

سمحت الإدارة لـ 79.3% من العمال بالمساهمة في تقديم حلول تقنية لتطوير سير العمل مما كرس ثقافة

اللامركزية في اتخاذ القرار وتوزيعاً مرناً للمسؤوليات يكسر احتكار المعرفة الإدارية في قمة الهرم.

4-5- بخصوص قياس انعكاس الرقمنة على مهارات العمال والكشف عن أنماط التكيف والمقاومة : شكل

هذا الهدف محوراً سوسيولوجياً دقيقاً، وقد تحقق من خلال إثبات قدرة العمال العالية على التكيف الإيجابي

أظهرت البيانات غياباً شبه تام لظاهرة "مقاومة التغيير" الكلاسيكية، حيث أجمع 100% من أفراد العينة على

أن التكنولوجيا سهّلت أداء عملهم، وصرح 82.8% بامتلاكهم الخبرة الكافية للتعامل الذاتي مع المشكلات

التقنية. هذا التوافق "السوسيوتقني" يعكس نجاحاً في ترقية المهارات المعرفية للمورد البشري رغم تسجيل

الدراسة لبعض التحديات التنظيمية التي قد تشكل بؤر مقاومة صامتة مستقبلاً، مثل غياب الحوافز المادية

المرتبطة بالتفوق التكنولوجي (حسب تصريح 62.1%)، ومحدودية منصات التعلم الذاتي.

5-5- بخصوص اقتراح تصور تنظيمي-اجتماعي لإدارة التحول الرقمي بطريقة تحقق الفعالية والاستقرار :

بناءً على التداخل الميداني الذي أثبتته النتائج بين الكفاءة التشغيلية المرقمنة وتمكين العنصر البشري، وفرت

الدراسة الأرضية العلمية الصلبة لصياغة هذا التصور المنشود. يركز النموذج المقترح على ضرورة الانتقال

من "التسيير التقني الآلي" للرقمنة إلى إدارتها كـ "سيرورة اجتماعية شاملة"، ويتطلب هذا التصور من إدارة

كوندور إعادة هندسة نظام الحوافز ليُؤمن الجهد الابتكاري الرقمي، وتكريس ديمقراطية المعرفة عبر تعميم

الفصل الثالث : عرض النتائج ومناقشتها

منصات "التعلم المفتوح" لتدارك أي فجوات مهارية، فضلاً عن الاستمرار في مأسسة آليات إشراك العمال التنفيذيين في تصميم مسارات العمل الرقمية، كضمانة لاستدامة الرشاقة التنظيمية والاستقرار المؤسسي في بيئة اقتصادية وتكنولوجية سريعة التقادم.

بناءً على المخرجات التحليلية لبيانات المسح الشامل، والذي استهدف (29) إطاراً وموظفاً إدارياً يمكن القول إن الأهداف المسطرة للدراسة قد تحققت بشكل متكامل. فقد أثبتت النتائج تبني المؤسسة لمستوى متقدم وعميق من التحول الرقمي، حيث تجاوزت التحديث الشكلي لتجعل من التكنولوجيا ممارسة تشغيلية يومية ومندمجة كلياً في الروتين الإداري. وقد انعكس هذا التحول إيجاباً وبشكل نسقي على الأداء التنظيمي وفق أبعاد "بطاقة الأداء المتوازن"؛ إذ أدى الاستثمار في تدريب المورد البشري (التعلم والنمو) إلى تحقيق انسيابية ودقة عالية في الإنجاز (العمليات الداخلية)، وهو ما أثمر استجابة سريعة لمتطلبات السوق (العملاء) وتُوج بنمو مستدام في المبيعات (البعد المالي). وعلى المستوى الهيكلي، كشفت الدراسة عن قطيعة مع النمط البيروقراطي لصالح تسطّيح الهيكل التنظيمي، وتركيز اللامركزية، والتمكين الوظيفي في اتخاذ القرار كما أظهرت البيانات توافقاً سوسيوثقافياً لافتاً، تجلّى في التكيف الإيجابي السريع للإطارات وتحقيقهم لاستقلالية تقنية عالية مع غياب شبه تام لظاهرة "مقاومة التغيير"، وفي المحصلة، وفرت هذه النتائج الميدانية أرضية علمية صلبة لبلورة تصور تنظيمي-اجتماعي يؤكد أن الإدارة الفعالة للتحول الرقمي تتجاوز البعد التقني المحض لتصبح سيرورة اجتماعية متكاملة تستوجب استدامة منصات التعلم، وتحديث أنظمة الحوافز، وإشراك الفاعل المهني لضمان استمرار الرشاقة التنظيمية والاستقرار المؤسسي.

6- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

مناقشة النتائج مع دراسة عبد الغني: (2023)

. نقاط التوافق والتقاطع السوسيوولوجي: تتوافق نتائجنا الميدانية مع هذه الدراسة في التأكيد على مركزية "التحول الرقمي" كرافعة أساسية لتحسين الكفاءة التشغيلية داخل المؤسسة. كلا الدراستين أثبتتا وجود علاقة إيجابية وواضحة بين إدماج التكنولوجيا الحديثة وتطوير الأداء العام، حيث ينعكس هذا التحول مباشرة على جودة اتخاذ القرار وسرعة إنجاز المهام.

. نقاط التباين والاختلاف المنهجي: يكمن الاختلاف الجوهرى في "أدوات قياس الأداء". حيث إن

دراسة عبد الغني تناولت الأداء التنظيمي كمتغير تابع عام شمولي، في المقابل، انطلقت دراستنا من تفكيك

الفصل الثالث : عرض النتائج ومناقشتها

هذا الأداء إلى مقاييس دقيقة وفق أبعاد "بطاقة الأداء المتوازن" (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، الزبائن والبعد المالي).

. **القيمة المضافة لدراستنا:** بالإضافة السوسيولوجية هنا تتمثل في إثباتنا "للمسار السببي" لهذا التحسن فقد أثبتنا أن تحسين الأداء لا يحدث دفعة واحدة، بل هو سلسلة تبدأ من تمكين وتدريب المورد البشري (التعلم والنمو)، لتنتقل نحو أتمتة الإجراءات وتقليص الأخطاء (العمليات الداخلية)، مما يثمر رضا خارجيا (العملاء)، ويتوج في النهاية بزيادة المبيعات.

مناقشة النتائج مع دراسة زيلج: (2023)

. **نقاط التوافق والتقاطع السوسيولوجي:** تتقاطع نتائج دراستنا مع دراسة زيلج في التأكيد على أن نجاح التحول الرقمي يرتكز بقوة على "رفع كفاءة الموارد البشرية"، كلا الطرحين يتفقان على أن التكنولوجيا بحد ذاتها غير كافية ما لم يرافقها تطوير مستمر لأساليب العمل وتأهيل للعمال لاستيعاب هذه النظم.

. **نقاط التباين والاختلاف المنهجي:** يكمن التباين في "طبيعة الحقل الميداني". دراسة زيلج طبقت على "مؤسسة عمومية"، والتي تنسم غالبا ببيئة إدارية كلاسيكية وضغوط بيئية أقل، بينما طبقت دراستنا في "مؤسسة اقتصادية خاصة" (فرع الهاتف النقال) تنشط في قطاع إلكتروني يتميز بالتسارع التكنولوجي والمنافسة الشرسة.

. **القيمة المضافة لدراستنا:** تتمثل بالإضافة في ربط التحول الرقمي بمفهوم "الرشاقة التنظيمية". في القطاع الخاص المفتوح على المنافسة، أثبتنا أن الرقمنة ليست مجرد أداة لتحسين الخدمة الروتينية، بل هي آلية للبقاء؛ حيث تتطلب البيئة الصناعية مرونة فائقة وقدرة استباقية لاستشعار تقلبات السوق والتكيف السريع مع الأزمات الطارئة لضمان استمرارية المبيعات.

مناقشة النتائج مع دراسة إريك تريست و كينيث بامفورث (المنظور السوسيو-تقني):

. **نقاط التوافق والتقاطع السوسيولوجي:** تتوافق نتائجنا الميدانية تطابقا تاما مع المبدأ الجوهرى لهذه الدراسة الرائدة، والمتمثل في أن المؤسسة هي "نسق سوسيو-تقني". كلا الدراستين تؤكدان أن إدخال أي تكنولوجيا جديدة يفرض حتما تغييرات عميقة في أنماط الاتصال، تفاعل العمال، والهيكل التنظيمي، وأن تجاهل البعد الاجتماعي يؤدي إلى فشل التحديث التقني.

. نقاط التباين والاختلاف المنهجي: يكمن الاختلاف في "طبيعة التكنولوجيا والسياق التاريخي" دراسة تريست وبامفورث عالجت تكنولوجيا "المكننة الصناعية الثقيلة" في بيئة قاسية (استخراج الفحم) وركزت على الجهد العضلي. بينما دراستنا تعالج "تكنولوجيا الرقمنة والبرمجيات" في بيئة صناعية حديثة ودقيقة، حيث يركز العمل على المجهود الذهني، الدقة، ومعالجة البيانات.

. القيمة المضافة لدراستنا: تثبت دراستنا صلاحية ومرونة المنظور السوسيو-تقني وقابليته للتطبيق في العصر الرقمي. لقد برهنا على أن توافق العامل مع "البرمجيات والأنظمة الآلية" يتطلب بيئة تنظيمية مرنة تعتمد التمكين والإثراء الوظيفي، وتتخلى عن الرقابة البيروقراطية لتسهيل الاستيعاب الذهني للرقمنة والقضاء على ظاهرة "الاغتراب التكنولوجي".

مناقشة النتائج مع دراسة غريغوري فيال:

. نقاط التوافق والتقاطع السوسولوجي: نلتقي مع هذه الدراسة في التأكيد على الطبيعة "المتعددة الأبعاد" للتحويل الرقمي، حيث أثبتت نتائجنا أن الرقمنة تتجاوز تركيب الأجهزة لتتطلب تداخلا عضويا بين العوامل التكنولوجية، البشرية (التدريب)، والتنظيمية (توزيع المهام واللامركزية).

. نقاط التباين والاختلاف المنهجي: يكمن الاختلاف في "التصميم المنهجي". دراسة فيال هي دراسة بليومترية نظرية عبارة عن مراجعة مكتبية شاملة لمئات الدراسات لبناء أجندة بحثية، في المقابل دراستنا هي بحث ميداني تطبيقي استند إلى المعالجة الإحصائية (اختبار مربع كاي والتحليل الوصفي) لعينة عشوائية بسيطة لاختبار هذه الأبعاد في الواقع التشغيلي.

. القيمة المضافة لدراستنا: قدمت دراستنا دليلا ميدانيا وكميا يُصادق على الطرح النظري لغريغوري فيال. لقد أثبتنا إحصائيا وسوسولوجيا أن الأنظمة الرقمية تخلق هندسة عمل جديدة، وأن الرشاقة والكفاءة التشغيلية المحققة هي نتاج مباشر لإعادة هندسة مسارات العمل (تبسيط الإجراءات)، وليست مجرد نتيجة لاقتناء التكنولوجيا بمعزل عن تهيئة الثقافة التنظيمية المرافقة لها.

مناقشة النتائج مع دراسة المدني وآخرون: (2024)

. نقاط التوافق والتقاطع السوسولوجي: تتوافق نتائجنا الميدانية بفرع الهواتف النقالة مع هذه الدراسة في التأكيد على حتمية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية جنباً إلى جنب مع إدخال التقنيات الحديثة، حيث أثبتت كلتا الدراستين أن الرقمنة تؤثر بوضوح على تطوير أساليب التسيير.

. نقاط التباين والاختلاف المنهجي: يكمن الاختلاف في أن دراسة المدني ركزت على مفهوم "التطوير التنظيمي" بشكله الكلي والواسع، في حين سعت دراستنا إلى قياس هذا التطور عبر مؤشرات تشغيلية دقيقة وميدانية (كتقليص زمن الإنتاج، دقة الإنجاز من المرة الأولى، والرشاقة في اتخاذ القرار).

. القيمة المضافة لدراستنا: تبرز الإضافة السوسيولوجية في تفكيك آليات هذا التطوير الهيكلي حيث أثبتنا ميدانياً أن الهيكل التنظيمي يتطور نحو المرونة من خلال تطبيق مبادئ التمكين الوظيفي واللامركزية وأن الآلة الرقمية تفرض هندسة معيارية تسرع العمليات بمعزل عن التدخل الإداري الكلاسيكي.

مناقشة النتائج مع دراسة دبنون وآخرون: (2023)

. نقاط التوافق والتقاطع السوسيولوجي: تتقاطع دراستنا بشكل جوهري مع دراسة دبنون في الإقرار بأن نجاح التحول الرقمي وتحسين الأداء لا يتحققان إلا بتكامل الأبعاد التكنولوجية، التنظيمية، والبشرية وأن إهمال أي بُعد يؤدي إلى خلل في سيرورة العمل.

. نقاط التباين والاختلاف المنهجي: يظهر التباين في أداة ومجال قياس المتغير التابع؛ فبينما اعتمدت دراسة دبنون على "الأداء الوظيفي" العام للموظف كفرد، تبنت دراستنا مقارنة "بطاقة الأداء المتوازن" لقياس الأداء المؤسسي الكلي عبر أبعادها الأربعة المترابطة .

. القيمة المضافة لدراستنا: تتمثل القيمة المضافة في تقديمنا تحليلاً استدلالياً يثبت المسار السببي لهذا التكامل. فقد برهنا أن التكوين البشري (بُعد التعلم) يؤدي إلى أتمتة الإجراءات (العمليات الداخلية)، وهو ما يثمر استجابة سريعة للسوق (العملاء) ويتوج بزيادة المبيعات (البعد المالي)، مما يقدم صورة أشمل للأداء.

مناقشة النتائج مع دراسة طيفور: (2025)

. نقاط التوافق والتقاطع السوسيولوجي: تتفق نتائج بحثنا مع دراسة طيفور في التأكيد على الأثر القوي والمباشر للتقنيات الرقمية في الرفع من مستوى الفعالية والأداء التنظيمي داخل بيئة العمل الجزائرية .

نقاط التباين والاختلاف المنهجي: يكمن الاختلاف الجوهري في "طبيعة الحقل الميداني"؛ فدراسة طيفور طُبقت في مؤسسة "سونغاز" وهي مؤسسة عمومية خدمية كبرى تتسم بالاحتكار والاستقرار البيئي بينما طُبقت دراستنا على مجتمع بحثي (مسح شامل للإطارات) في مؤسسة "كوندور"، وهي شركة خاصة تنشط في سوق الإلكترونيات المفتوح.

. القيمة المضافة لدراستنا : تتجسد الإضافة في تسليط الضوء على مفهوم "الرشاقة والاستجابة السريعة" في القطاع الخاص التنافسي، أثبتنا أن الرقمنة تعد سلاحاً استراتيجياً لاستشراف الأزمات المفاجئة والتكيف اللحظي مع تغيرات العرض والطلب، وليست مجرد أداة لتحسين الخدمة الإدارية.

مناقشة النتائج مع دراسة شطيبي (2025)

نقاط التوافق والتقاطع السوسيولوجي : تتقاطع دراستنا مع ما توصلت إليه شطيبي حول الدور المحوري للتحول الرقمي في تطوير العمليات الإدارية وتعزيز كفاءة واستقلالية العاملين وتقليص الوقت المهدور .

. نقاط التباين والاختلاف المنهجي : يكمن الاختلاف في "قطاع الدراسة"؛ حيث تناولت دراسة شطيبي المؤسسات التعليمية ذات الطابع الخدمي والمعرفي، في حين ركزت دراستنا على القطاع الصناعي والإنتاجي (فرع تجميع وإنتاج الهواتف النقالة) .

. القيمة المضافة لدراستنا : تبرز الإضافة السوسيولوجية في نقل قياس أثر الرقمنة من الطابع الإداري أو الخدمي إلى الطابع التشغيلي والمادي المعقد، ولقد أثبتنا أن التكنولوجيا تتدخل مباشرة في خطوط الإنتاج لتقليص معدلات الخطأ المادي، خفض هوامش التالف، وتوجيه المخرجات المادية بدقة لتلبية تطلعات سوق الاستهلاك التكنولوجي.

استنتاجي عام لمناقشة الدراسات السابقة تؤكد عملية التقاطع والتحليل المقارن بين نتائج مسحنا الميداني الشامل للإطارات بمؤسسة كوندور ومختلف الدراسات السابقة العربية، الجزائرية والأجنبية على حقيقة سوسيولوجية وتنظيمية راسخة؛ وهي أن التحول الرقمي يمثل ظاهرة متعددة الأبعاد تتجاوز حدود التحديث التقني. تتوافق دراستنا مع الإرث النظري والميداني في إثبات حتمية التكامل السوسيوتقني، حيث لا يمكن للآلة أن تحقق الرشاقة التنظيمية والكفاءة التشغيلية دون استثمار موازٍ في تأهيل المورد البشري وإعادة هندسة الثقافة الإدارية نحو التمكين واللامركزية، وتبرز القيمة المضافة الحقيقية لبحثنا في تقديم دليل تشغيلي دقيق، يثبت أن استبطن الإطارات للتكنولوجيا في بيئة صناعية خاصة وعالية التنافسية، ينعكس بشكل تسلسلي ومباشر على كافة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، محولاً المرونة الرقمية من مجرد أداة تسيير داخلي، إلى سلاح استراتيجي يضمن رضا العملاء، يعظم المبيعات، ويكفل للمؤسسة بقاءها وتفوقها في مواجهة الأزمات وتقلبات السوق المفتوح.

7- مناقشة النتائج في ضوء المقاربة النظرية:

تهدف هذه المحطة التحليلية إلى تفكيك الظاهرة المدروسة وإعادة تركيبها من منظور سوسيولوجي وتنظيمي، من خلال إخضاع النتائج الميدانية المستقاة من المسح الشامل لإطارات ومسيرى وحدة الهاتف النقال بمؤسسة كوندور لمجهر المقاربة النظرية المعتمدة، ويتجاوز هذا التحليل القراءة السطحية للأرقام ليغوص في تفسير ديناميكيات العمل، وطبيعة التفاعلات الإنسانية، والآليات الهيكلية التي تولد الرشاقة التنظيمية في بيئة مرقمنة.

قراءة النتائج من منظور نظرية بطاقة الأداء المتوازن (روبرت كابلان وديفيد نورتون):

تُعد أطروحات كابلان ونورتون المدخل النسقي السوسيوثقني الأهم لفهم كيف يتحول مسار التحول الرقمي من مجرد استثمار في العتاد إلى ميزة تنافسية مستدامة، ولقد أثبتت المعطيات الميدانية إخفاق النماذج التقليدية التي تقيس نجاح المؤسسة بالاعتماد حصرياً على المؤشرات المالية المتأخرة، وتجاهل العوامل البشرية والتنظيمية، وفي المقابل، جسدت المؤسسة قيد الدراسة انتقالاً فعلياً نحو تطبيق فلسفة "الأداء المتوازن" من خلال خلق ترابط سببي وعضوي بين أبعادها الأربعة:

سوسيولوجياً وتنظيمياً، تبدأ سلسلة القيمة داخل مؤسسة كوندور من بُعد التعلم والنمو؛ حيث أدركت الإدارة أن التكنولوجيا المعقدة للهواتف النقالة تستوجب تحرير الموظف من حالة "الجمود المعرفي". فالنسب المرتفعة التي سجلناها بخصوص تلقي التدريب الوظيفي المطابق للمهام (93.1%)، وبلوغ حالة من الاستقلالية والخبرة في حل المشكلات التقنية (82.8%)، تترجم نجاح المؤسسة في بناء رأسمال بشري متجدد. هذا التمكين المعرفي يكسر حاجز الاغتراب التكنولوجي، ويخلق فاعلاً مهنيّاً يمتلك "المرونة الذهنية" اللازمة لاستيعاب التحديثات المستمرة.

هذا المورد البشري المُمكن هو المولد الحقيقي لكفاءة بُعد العمليات الداخلية؛ فالعامل المدرب والمستقل تقنياً يكون أقدر على توظيف البرمجيات لتقليص وقت دورة الإنتاج (كما أقر بذلك 65.5%) وتخفيض معدلات الخطأ الميداني، والمساهمة في اتخاذ قرارات رشيقة بفضل التدفق اللحظي للمعلومات وهنا تتجلى الرشاقة التنظيمية في أبهى صورها؛ حيث تصبح العمليات الداخلية انسيابية، خالية من الاختناقات البيروقراطية، وقادرة على امتصاص صدمات العمل الميداني.

ولا يتوقف هذا الأثر الإيجابي داخل أسوار المصنع، بل ينعكس حتماً على المحيط الخارجي المتمثل في بُعد العملاء. فالرشاقة في العمليات الداخلية مكنت المؤسسة من احترام آجال التسليم الصارمة

(86.2%) والتكيف السريع مع تغيرات السوق المفاجئة، مما أدى في النهاية إلى تحقيق نسب عالية من رضا الزبائن وهذا الرضا الخارجي هو الذي يُترجم في المحطة النهائية للمقاربة إلى نجاح في البعد المالي حيث أكد 93.1% من الإطارات أن مبيعات المؤسسة في تزايد مستمر وأنها حافظت على مكانتها الريادية.

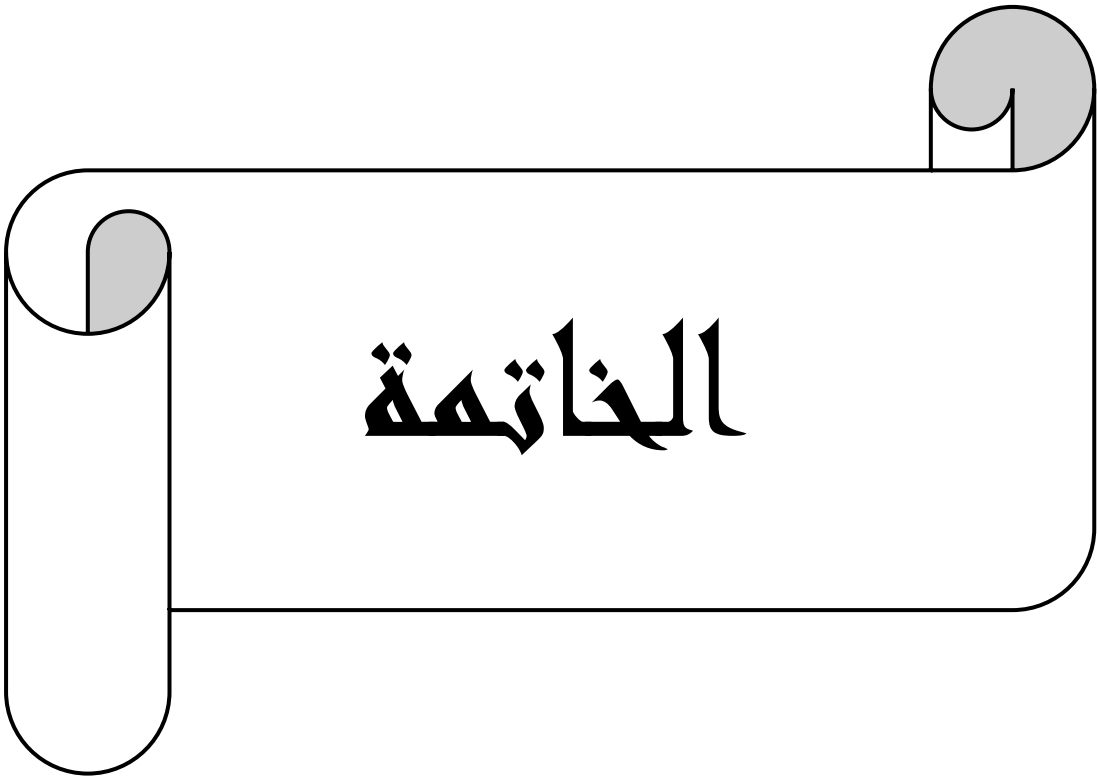
إن هذه القراءة النظرية تثبت أن الرقابة التنظيمية والإثراء الوظيفي في البيئة الرقمية ليسا متغيرات معزولة بل هما نتاج تفاعل تسلسلي؛ فلا يمكن تحقيق أهداف مالية دون إرضاء العميل، ولا يمكن إرضاء العميل دون عمليات داخلية سريعة وخالية من الأخطاء، ولا يمكن الوصول لهذه العمليات الرشيقة دون الاستثمار العميق في تدريب وتمكين العنصر البشري.

تؤكد مطابقة النتائج الميدانية مع مقتربات نظرية "بطاقة الأداء المتوازن" أن التحول الرقمي داخل مؤسسة كوندور هو سيرورة سوسيو تقنية مترابطة ولا يمكن اختزالها في بُعد واحد. لقد أثبت التحليل أن المؤسسة نجحت في بناء نموذج سببي ينطلق من القاعدة البشرية حيث أدى الاستثمار العميق في "بُعد التعلم والنمو" عبر التدريب وتمكين الإطارات، إلى القضاء على الاغتراب التكنولوجي وخلق فاعل مهني يقظ ومرن، هذا التمكين البشري انعكس بشكل هيكلي ومباشر على تسريع الإجراءات وتقليص الأخطاء ضمن "بُعد العمليات الداخلية"، مما ولد حالة متقدمة من الرقابة التنظيمية مكنت المؤسسة من الاستجابة السريعة لمتطلبات "بُعد العملاء". وفي المحصلة، يثبت هذا التكامل النظري والميداني أن استدامة التفوق والنمو في "البعد المالي" للمؤسسة ليس نتاجاً لتحديث الآلات فحسب، بل هو الثمرة الطبيعية والحتمية لإعادة هندسة الوظائف وتمكين العنصر الإنساني ليقود التكنولوجيا بفاعلية واستقلالية.

8- الاستنتاج العام:

يُشكل هذا الفصل الميداني تنويجاً لاختبار فرضيات الدراسة بمؤسسة "كوندور ملتيميديا" ببرج بوعريرج، معتمداً على مسح شامل لـ (29) مفردة من الإطارات والموظفين الإداريين. أظهرت النتائج ارتكاز المؤسسة استراتيجياً على بنية بشرية شابة وعالية التأهيل، مما سهل استبطان الثقافة الرقمية وتجاوز مقاومة التغيير بانسيابية، وكشفت التحليلات الوصفية عن دمج عميق للتكنولوجيا في الروتين التشغيلي مدعوماً بتدريب وظيفي دقيق، أرسى حالة من الاستقلالية والتمكين التقني لدى المورد البشري، متجاوزاً بعض التحديات المتعلقة بنقص الحوافز التكنولوجية.

ومن جهة أخرى، أثبت التحليل الاستدلالي المتقدم أن الأنظمة الرقمية المدمجة باتت تمتلك هندسة معيارية تفرض الانضباط والدقة بشكل هيكلي، محولةً الإنجاز الصحيح والسريع للمهام إلى سلوك مهني نمطي ومستقل عن المرافقة الإدارية الظرفية. وتتويجاً لذلك، تأكدت صحة فرضيات الدراسة وتطابقها التام مع مقترحات نظرية "بطاقة الأداء المتوازن"؛ حيث إن الاستثمار القبلي في تأهيل وتمكين المورد البشري أثمر تسريعاً للعمليات الداخلية، واستجابة رشيدة لمتغيرات السوق، ونموً مستداماً في المبيعات. لتخلص الدراسة في محصلتها إلى أن التحول الرقمي الناجح هو سيرورة سوسيو تقنية تتجاوز تحديث الآلات، مركزةً في جوهرها على إثراء الوظائف وتمكين العنصر الإنساني كضامن أوجد لبناء هياكل تنظيمية مرنة وتحقيق الريادة التنافسية.



الخاتمة

الخاتمة:

في ختام هذه الدراسة العلمية، التي تندرج في صميم اهتمامات علم اجتماع التنظيم والعمل يتضح جلياً أن التحول الرقمي لم يعد مجرد خيار تكنولوجي مرحلي تلجأ إليه المؤسسات الاقتصادية لتحسين صورتها الخارجية، بل أصبح حتمية استراتيجية وضرورة تنظيمية لضمان البقاء والاستمرارية في بيئة أعمال تتسم بالتعقيد والتغير المتسارع، فلقد سعينا من خلال هذا البحث إلى تفكيك العلاقة التفاعلية بين إدماج التقنيات الرقمية الحديثة وبين مستويات الأداء التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية، منطلقين من مسلمة سوسيولوجية وتنظيمية تفيد بأن التكنولوجيا المادية وحدها تبقى قاصرة إن لم ترافقها بيئة عمل مرنة وثقافة تنظيمية حاضنة للابتكار، ورأس مال بشري مؤهل. وبناءً على ذلك، أبرزت الدراسة في شقها النظري أن نجاح مساعي الرقمنة يتطلب مقاربة متكاملة تعيد هندسة العمليات وتستثمر في تدريب العنصر البشري مما يجعل من التحول الرقمي عملية تغيير شاملة تمس الهياكل الإدارية، وأنماط الاتصال، وأساليب اتخاذ القرار لتشكل في النهاية رافعة أساسية لتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية المستدامة.

وعلى الصعيد الميداني، جسدت النتائج المتوصل إليها من خلال المسح الشامل المطبق على موظفي مؤسسة كوندور ملتيميديا (فرع الهاتف النقال) واقع هذا التحول وانعكاساته الفعلية على الأداء العام فقد أثبتت المعالجة الإحصائية الدقيقة لبيانات الاستبيان وجود مساهمة إيجابية وفعالة للآليات الرقمية في تحسين المستوى التشغيلي للمؤسسة، وتقليص هدر الوقت والموارد، فضلاً عن دورها المحوري في دعم الاستراتيجية العامة وتعزيز القدرة التنافسية، وتأسيساً على ذلك، تخلص هذه المذكرة إلى أن المؤسسة الصناعية الجزائرية تقف اليوم أمام رهان حقيقي يتجاوز مجرد اقتناء التجهيزات المتطورة، ليصل إلى ضرورة بناء منظومة رقمية متكاملة تضع الموظف في قلب معادلة التغيير، فإن الرهان المستقبلي يكمن في القدرة على الاستجابة السريعة للتحويلات التكنولوجية العالمية، وترسيخ ممارسات إدارية حديثة تضمن التكيف المستمر، بما يحقق التوازن الأمثل بين البعدين التقني والاجتماعي، ويضمن في المحصلة النهائية تحقيق الريادة التنظيمية والتميز الاقتصادي في السوق المحلية والإقليمية.

- توصيات الدراسة:

بناءً على ما أسفرت عنه النتائج، وفي إطار السعي للارتقاء بالأداء التنظيمي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، نقترح التوصيات الآتية:

- تعزيز برامج التكوين المستمر: ضرورة تكثيف الدورات التدريبية المتخصصة للموظفين في مجال التقنيات الرقمية المدمجة حديثاً، مع توفير منصات للتعليم الذاتي تضمن التحديث المستمر لمعارفهم.

- نشر الوعي بالثقافة الرقمية: العمل على ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للتحول الرقمي من خلال قنوات الاتصال الداخلي، وتحفيز الموظفين الذين يبدون كفاءة عالية في استخدام التقنيات الحديثة.

- تحديث البنية التحتية: الاستمرار في تحديث البنية التحتية التكنولوجية للمؤسسة بما يتوافق مع أحدث المعايير الصناعية، لضمان استمرار انسيابية العمليات والحد من الأعطال التقنية التي قد تعيق الإنتاج.

- إشراك العاملين في صنع القرار التقني: فتح المجال أمام الموظفين والتقنيين لتقديم مقترحات ومبادرات تساهم في تطوير سير العمل بناءً على احتكاكهم اليومي بالآلات والبرمجيات.

- آفاق البحث (الدراسات المستقبلية):

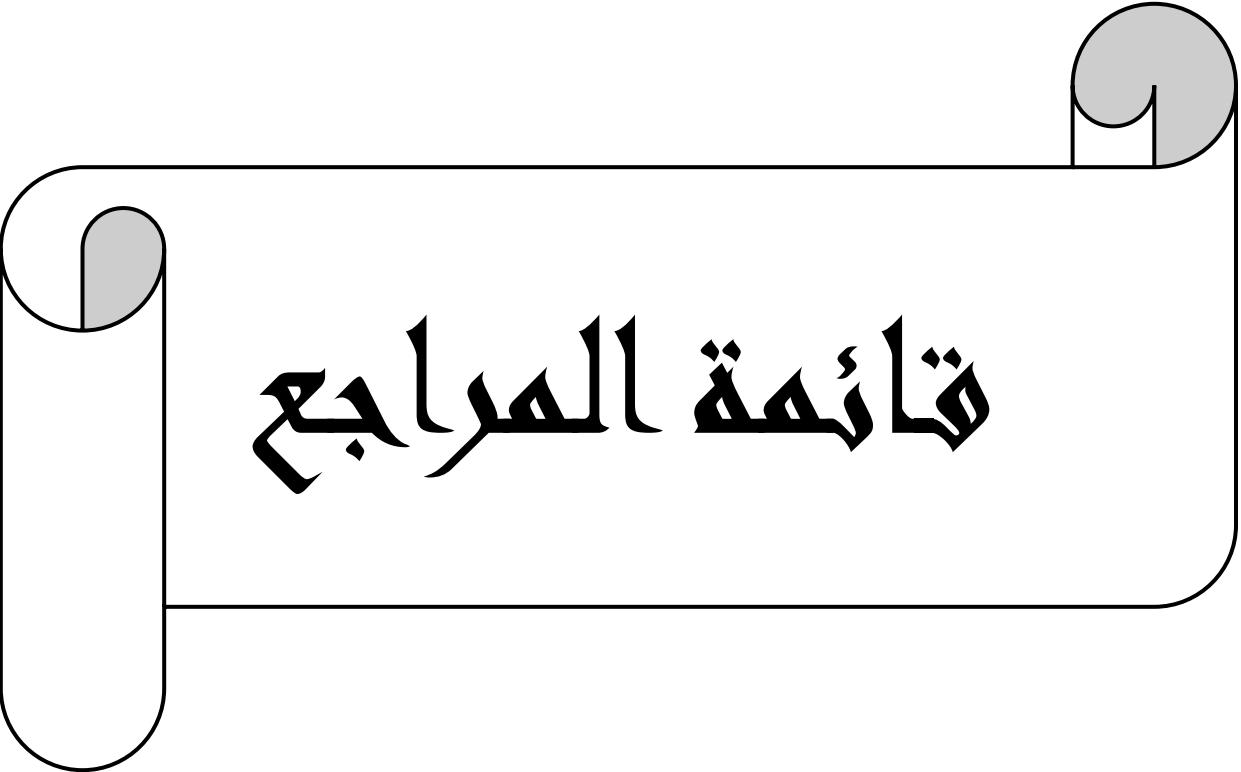
تفتح هذه الدراسة الباب أمام الباحثين لإجراء دراسات مستقبلية مكتملة، نذكر منها:

- أثر التحول الرقمي على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

- دراسة مقارنة حول مستوى تبني التحول الرقمي وتأثيره على الأداء بين القطاعين العام والخاص

في الجزائر

- دور القيادة الإدارية في إدارة مقاومة التغيير التكنولوجي أثناء فترات التحول الرقمي الشامل.

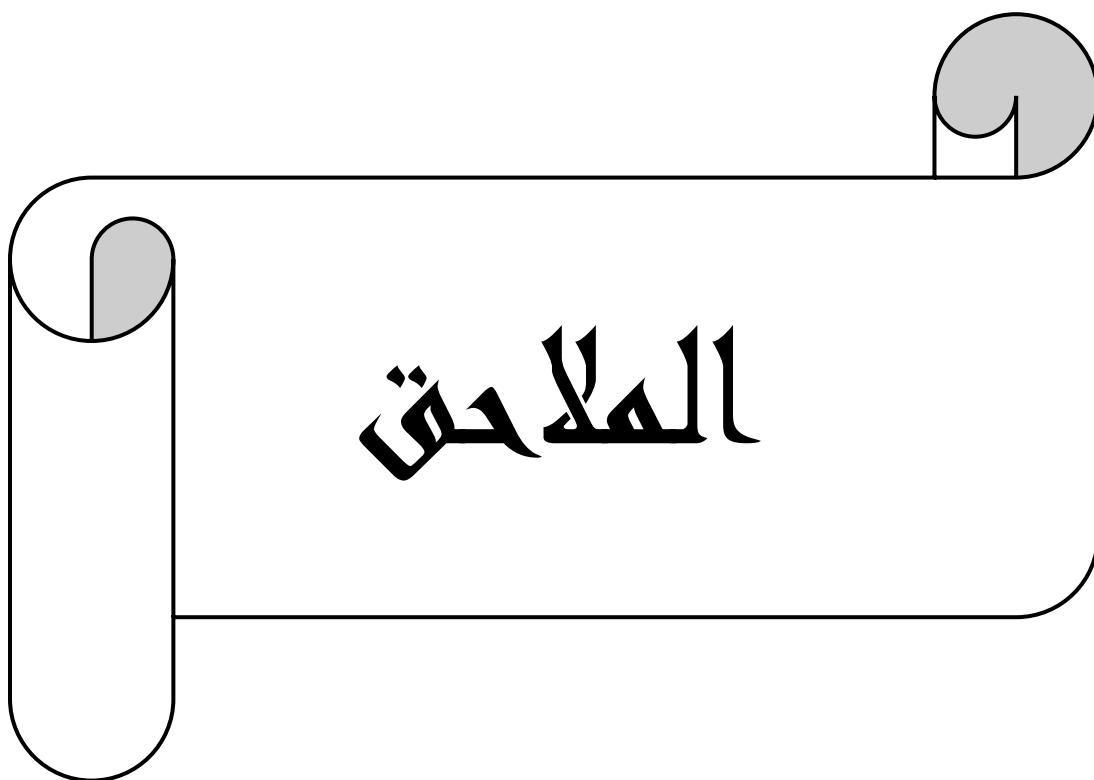


قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

- 1- ابن فارس، أحمد. (1979). معجم مقاييس اللغة (ع. هارون، محقق؛ مج. 1). دار الفكر.
- 2- ابن منظور، محمد بن مكرم. (1994). لسان العرب (ط. 3، مج. 1، 14). دار صادر.
- 3- تريست، إريك، وبامفورث، كينيث. (1951). بعض النتائج الاجتماعية والنفسية لطريقة العمل بالمناجم. مجلة العلاقات الإنسانية.
- 4- حريم، حسين. (2010). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال (ط. 2). دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 5- حسن، راوية محمد. (2005). السلوك التنظيمي المعاصر. الدار الجامعية.
- 6- دبنون، سمير، وبوشارب، فاطمة الزهراء، وبن عيسى، عبد الكريم. (2023). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الاقتصادية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.
- 7- الدوري، زكريا مطلق. (2010). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 8- زبيلج، عبد القادر. (2023). دور التحول الرقمي في تعزيز الأداء التنظيمي داخل المؤسسة العمومية الجزائرية. مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.
- 9- السالم، مؤيد سعيد. (2019). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي في عصر التحول الرقمي. دار إثراء للنشر والتوزيع.
- 10- شطيبي، نسرين. (2025). أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي في المؤسسات التعليمية. مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 11- الشماع، خليل محمد حسن، وحمود، خضير كاظم. (2007). نظرية المنظمة (ط. 3). دار المسيرة.
- 12- طيفور، عبد الرحمان. (2025). أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز، دراسة ميدانية. مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج.

- 13- عبد الغني، حمد أحمد، وشمعة، رانية عبد المنعم، وصالح، منى محمد. (2023). أثر التحول الرقمي على فعالية الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على بعض المؤسسات. مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية.
- 14- عبيدات، ذوقان، عدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد. (2020). البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه (ط. 22). دار الفكر.
- 15- العساف، صالح بن حمد. (2016). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية (ط. 3). دار الزهراء.
- 16- العلي، عبد الستار. (2007). إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي تطبيقي (ط. 2). دار وائل للنشر والتوزيع.
- 17- فيال، غريغوري. (2019). فهم التحول الرقمي: مراجعة ووضع أجندة بحثية. مجلة نظم المعلومات الاستراتيجية.
- 18- كابلان، روبرت، ونورتون، ديفيد. (1996). بطاقة الأداء المتوازن، ترجمة الاستراتيجية إلى عمل بوسطن، مطبعة كلية هارفارد للأعمال.
- 19- ماهر، أحمد. (2011). إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية.
- 20- مجمع اللغة العربية. (2004). المعجم الوسيط (ط. 4). مكتبة الشروق الدولية.
- 21- المدني، أحمد، وسعيد، محمد، والزهراني، خالد. (2024). أثر التحول الرقمي على التطوير التنظيمي بالمؤسسات المعاصرة. مجلة الدراسات الإدارية المعاصرة.
- 22- ملحم، سامي محمد. (2015). مناهج البحث في التربية وعلم النفس (ط. 7). دار المسيرة للنشر والتوزيع.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الابراهيمي

برج بوعريريج

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم العلوم الاجتماعية

التخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

المستوى: السنة ثانية ماستر

استمارة بحث حول:

التحول الرقمي ودوره في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الصناعية الجزائرية

دراسة ميدانية على بمؤسسة كوندور -برج بوعريريج-

في إطار إعداد مذكرة التخرج ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، يشرفني أن أطلب منكم التعاون لإتمام هذه الدراسة ميدانيا، وهذا من خلال حرصكم على ملئ هذه الاستمارة بكل صراحة وموضوعية مع العلم أنها لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وكل المعلومات تبقى سرية.

ملاحظة: ضع علامة (X) أمام الإجابة الصحيحة.

من إعداد الطالبة:

إشراف الأستاذة:

- ريغي هاجر

- بن أحمد نوال

السنة الجامعية: 2026/2025

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- السن:
- 3- المستوى التعليمي: ☐ ثانوي ☐ جامعي
- 4- سنوات الأقدمية في العمل:
- أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 ☐ 10-15 ☐ 15-20 ☐ 20 سنة فما فوق ☐
- 5- الوظيفة التي تشغلها:

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية الرقمية

- 6- هل تشجعكم مؤسساتكم على استخدام مختلف التقنيات التكنولوجية في عملكم؟
☐ نعم ☐ لا
- 7- هل تلقيتم تدريب حول الأدوات الرقمية الجديدة التي تم دمجها في مختلف الوظائف؟
☐ نعم ☐ لا
- 8- هل تلقيتم الدعم الكافي من طرف مسؤولي المؤسسة من أجل الانتقال إلى بيئة العمل الرقمية؟
☐ نعم ☐ لا
- 9- هل يستخدم المسؤولون القنوات الرقمية في عملية التواصل معكم؟
☐ نعم ☐ لا
- 10- إذا كانت الإجابة بنعم أذكر هذه القنوات؟
.....
- 11- هل تشجعكم مؤسساتكم على الابتكار الرقمي؟
☐ نعم ☐ لا
- 12- هل سبق لإدارتكم وأن أجرت معكم اجتماعات بطريقة افتراضية ؟
☐ نعم ☐ لا
- 13- هل يتلقى الموظفون الذين نجحوا في استخدام التقنيات الجديدة أي حوافز؟
☐ نعم ☐ لا

14- في حالة ارتكاب خطأ تقني في عملكم كيف تتعامل الإدارة معكم؟

الاحتواء والحل السريع ☐ فهم الأسباب ☐ التوجيه والتدريب ☐

أخرى أذكرها:

15- كيف تقيم قدرتك على استخدام التقنية دون الحاجة إلى المساعدة؟

ممتازة ☐ جيدة ☐ متوسطة ☐ ضعيفة ☐

16- هل توفر لكم المؤسسة منصات التعلم الذاتي من أجل تطوير مهاراتكم الرقمية بمرونة؟

نعم ☐ لا ☐

المحور الثالث: المستوى التشغيلي العام للمؤسسة

17- هل حسنت استخدام التكنولوجيا الرقمية من مستوى مخرجات المؤسسة (المبيعات)؟

نعم ☐ لا ☐

18- كيف تقيم نسبة المبيعات للمؤسسة مقارنة بفترات زمنية ماضية؟

زادت بنسبة كبيرة ☐ زادت بنسبة متوسطة ☐ زادت بنسبة ضعيفة ☐ بقيت على حالها ☐

19- إلى أي مدى ساهم توظيف التكنولوجيا الجديدة في تقليص الوقت المستغرق في عملية الإنتاج؟

إلى حد كبير ☐ حد متوسط ☐ حد ضعيف ☐

20- هل سهل استخدام التكنولوجيا الرقمية الحديثة عليكم أداء العمل؟

نعم ☐ لا ☐

21- هل تلتزمون بتقديم الخدمات للعملاء ضمن الإطار الزمني المحدد مسبقاً؟

نعم ☐ لا ☐

22- هل معدل الأخطاء الذي ترتكبونه في العمل؟

عال ☐ متوسط ☐ منخفض ☐

23- هل يتم انجاز العمل بشكل صحيح من المرة الأولى دون الحاجة لإعادة التنفيذ؟

نعم ☐ لا ☐

24- هل تحصلون على المعلومات اللازمة في الوقت لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملك بسرعة وسهولة؟

نعم ☐ لا ☐

25- هل يتم التعامل مع مختلف المشكلات التقنية أو التشغيلية بفعالية وسرعة؟

نعم ☐ لا ☐

26- هل يسمح لكم بالمساهمة في تقديم حلول تقنية لتطوير سير العمل؟

☐ نعم ☐ لا

المحور الرابع: تدريب الموارد البشرية على التقنيات الرقمية

27- هل وفرت لكم مؤسستكم مختلف الموارد اللازمة (مادية، بشرية) من أجل إنجاز عملية التدريب؟

☐ نعم ☐ لا

28- هل تلقيتم تدريباً حول كيفية استخدام مختلف التقنيات التكنولوجية الجديدة؟

☐ نعم ☐ لا

29- إذا كانت الإجابة بنعم ماهي المدة المستغرقة لهذا التدريب؟

30- ما الطرق التي تم استخدامها في عملية التدريب حول استعمال التقنية؟

فيديوهات ☐ محاكاة بيئة العمل الحقيقية ☐ التدريب أثناء العمل ☐

أخرى أذكرها.....

31- هل كانت المادة التدريبية سهلة الاستيعاب والتطبيق؟

☐ نعم ☐ لا

32- هل كان محتوى التدريب مرتبطاً بمهامك الوظيفية؟

☐ نعم ☐ لا

33- هل كان محتوى التدريب ملائماً لقدراتك الاستيعابية؟

☐ نعم ☐ لا

34- كيف تقيم مهارتك في استخدام التقنية بعد التدريب؟

جيد جداً ☐ جيد ☐ متوسط ☐ ضعيف ☐

35- هل تستخدم التقنية الجديدة في عملك بشكل؟

يومي ☐ أسبوعي ☐ شهري ☐

36- هل ساعدتك استخدام الأدوات الرقمية الجديدة في تقليل الوقت المخصص لإنجاز المهام اليومية؟

☐ نعم ☐ لا

37- هل لديك اليوم الخبرة الكافية لكيفية التعامل مع مختلف المشاكل التقنية؟

☐ نعم ☐ لا

38- هل غطى التدريب الذي تلقيته أحدث التقنيات المستخدمة في مجال عملك؟

نعم ☐ لا ☐

المحور الخامس: الاستراتيجية العامة للمؤسسة

39- هل ترى بأن مؤسستكم تتجح دائما في تحقيق أهدافها المسطرة مسبقا؟

نعم ☐ لا ☐

40- هل تمتلك مؤسستكم الاستراتيجية اللازمة للتكيف السريع مع مختلف الأزمات المختلفة والمفاجئة؟

نعم ☐ لا ☐

41- كيف تقيم الأداء العام للمؤسسة بين الماضي والحاضر؟

تحسن بصورة كبيرة ☐ تحسن نوعا ما ☐ بقي على حاله ☐

42- هل تمكنت مؤسستكم من الحفاظ على مكانتها في السوق ضمن المحيط الذي تعمل به؟

نعم ☐ لا ☐

43- هل ترى بأن مؤسستكم تمكنت من تحقيق رضا العملاء؟

نعم ☐ لا ☐

44- كيف تقيم استجابة المؤسسة لمختلف التغيرات السوقية؟

سريعة جدا ☐ متوسطة ☐ بطيئة ☐ منعدمة ☐

45- ما رأيك في مستوى نسبة المبيعات للمؤسسة؟

في تزايد مستمر ☐ بقي ثابتا ☐ يعرف تراجعا مستمر ☐