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

ميدان: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية

الشعبة: علم الاجتماع

التخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

رقم التسجيل: .....

أثر التحول الرقمي على إدارة العمل في المؤسسة الجزائرية

" دراسة ميدانية على مستوى بلدية الحمادية "

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل

من إعداد الطالب:
زكرياء بن عيسى

تحت إشراف الأستاذة:
د/ مفتاح نادية

نوقشت بتاريخ 04 جوان 2026 أمام اللجنة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
بن رامي مصطفى	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد البشير الابراهيمي – برج بوعريريج –	رئيسا
مفتاح نادية	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد البشير الابراهيمي – برج بوعريريج –	مشرفا
حنك فتيحة	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة محمد البشير الابراهيمي – برج بوعريريج –	مناقشا

الموسم الجامعي: 2026/2025


بسم الله الرحمن الرحيم

﴿... يَرْفَعِ اللهُ الذِينَ أَمَنُوا مِنْكُمْ

..﴾*وَالذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ .



[سورة المجادلة: الآية 11]

شكر وتقدير

أتوجه بجزيل الشكر الى الأستاذة المشرفة مفتاح نادية التي لم تبخل علي بتوجيهاتها القيمة ونصائحها العلمية وكانت خير سند في مسار إعداد هذا العمل فلها مني كل الإحترام والتقدير على صبرها و إجتهادها ...

كما أتقدم بالشكر الى جميع أساتذة قسم علم الإجتماع الذين ساهموا في تكويننا العلمي والمعرفي طيلة سنوات الدراسة ، لقد كان لهم الأثر الطيب في صقل معارفنا وتوجيهنا نحو البحث العلمي الرصين

كما أعبر عن إمتناني العميق لأهلي وأصدقائي الذين كانوا سندا لي بالدعم المعنوي والتشجيع المستمر طوال فترة إعداد هذه المذكرة



إهداء

الى من كان دعاؤهم سر نجاحي ورضاهم غاية سعيي .....

الى أغلى ما أملك في هذه الحياة ، والدي العزيزين ، حفظهما الله وأطال في عمرهما ، وألبسهما ثوب الصحة والعافية

الى كل من آمن بي وشجعني على المضي قدما ، ومن لم يبخل علي بكلمة دعم أو نصيحة صادقة

الى أصدقائي وكل من رافقني في مشواري الدراسي ، وشاركوني لحظات النجاح والتحدي ...

إلى كل من علمني حرفا وكان له الفضل في بناء هذا الطريق العلمي

إليكم جميعا أهدي هذا العمل المتواضع



ملخص الدراسة:

إنطلقت هذه الدراسة من هدف أساسي حول كشف مدى تأثير الرقمنة على أساليب التسيير داخل المؤسسة و تحليل العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين الآداء الإداري ، وقد جاءت إشكالية دراستنا كالتالي ما مدى تأثير التحول الرقمي على إدارة العمل في المؤسسة الجزائرية ولتحقيق أهداف دراستنا قمنا باختبار الفرضيات باتباع دراسات سابقة وكذا مقاربات نظرية وهذا وفقا لتتبع جملة من الخطوات المنهجية هذه الأخيرة تضبط الجانب الميداني لموضوع الدراسة كما أنه اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يلائم دراستنا وأسلوب المسح الشامل ، أما عن ادوات الدراسة الإستمارة وقد وزعت على الموظفين ببلدية الحمادية والذين بلغ عددهم 30 وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام مقياس كاي تربيع وتوصلنا من خلال ذلك الى النتائج التالية :

– التحول الرقمي ساهم بشكل واضح في إعادة تنظيم العمليات الإدارية

– الاعتماد على البرمجيات المتخصصة ساهم بشكل واضح في تحسين دقة المخرجات الإدارية، والتقليل من الأخطاء، وتسريع إنجاز المهام

– مستوى التكوين الرقمي والوعي التكنولوجي لدى المورد البشري يؤثر بشكل مباشر في فعالية استغلال الوسائط الرقمية داخل المؤسسة

الكلمات المفتاحية : التحول الرقمي ، إدارة العمل ، المؤسسة الجزائرية.

Study summary in Arabic

This study was based on a primary objective of identifying the extent to which digitalization affects management practices within organizations, as well as analyzing the relationship between digital transformation and the improvement of administrative performance. The research problem was formulated as follows: What is the impact of digital transformation on work management in Algerian institutions?

To achieve the objectives of the study, the hypotheses were tested by relying on previous studies and theoretical approaches, following a set of methodological steps that guided the fieldwork of the research. The study adopted the descriptive method, which is appropriate for this type of research, along with a comprehensive survey approach. As for the data collection tool, a questionnaire was used and distributed to employees of the municipality of El Hammadia, with a total of 30 respondents. The collected data were statistically analyzed using the Chi-square test. The study reached the following results:

Digital transformation has significantly contributed to the reorganization of administrative processes.

The use of specialized software has clearly improved the accuracy of administrative outputs, reduced errors, and accelerated task completion.

The level of digital training and technological awareness among human resources has a direct impact on the effectiveness of using digital tools within the institution.

Keywords: digital transformation, work management, institution

الرقم	فهرس المحتويات	الصفحة
	الآية	
	شكر وتقدير	
	الإهداء	
	الملخص باللغة العربية	
	الملخص باللغة الإنجليزية	
	فهرس المحتويات	
	قائمة الجداول	
	قائمة الملاحق	
	مقدمة	أ
	الجانب النظري	
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
	تمهيد	
	أسباب اختيار الموضوع	18
	أهمية الدراسة	19
	أهداف الدراسة	19
	إشكالية الدراسة وتساؤلاتها	21
	فرضيات الدراسة	22
	تحديد مفاهيم الدراسة إجرائيا	23
	الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها	28
	المقاربة النظرية	40
	ملخص	44
	الفصل الثاني : الإطار النظري للتحول الرقمي وإدارة العمل	
	تمهيد	46
1	المبحث الأول : التحول الرقمي	47

	المطلب الأول : أهداف التحول الرقمي	49
	المطلب الثاني : متطلبات وآليات التحول الرقمي	50
	المطلب الثالث : معوقات التحول الرقمي	52
2	المبحث الثاني : إدارة العمل	52
	المطلب الأول : وظائف إدارة العمل	53
	المطلب الثاني : أساليب إدارة العمل	54
	المطلب الثالث : أهمية إدارة العمل	55
	خلاصة	56
الفصل الثالث: الجانب الميداني		
تمهيد		59
أ	منهجية البحث	60
01	المنهج	60
03	ادوات جمع البيانات	61
3	مجتمع الدراسة والعينة	62
ب	التعريف بميدان الدراسة	63
1	المجال المكاني للدراسة	63
2	المجال الزمني	65
3	المجال البشري	65
	خلاصة	66

الفصل الرابع: النتائج والمناقشة		
1	عرض الجداول الإحصائية	68
2	مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات	104
3	مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأهداف	109
4	مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة	111
	الإقتراحات	112
	خاتمة	113
قائمة المراجع		116
الملاحق		

قائمة الجداول		
الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس	68
02	يمثل توزيع المبحوثين حسب السن	69
03	يمثل توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية	70
04	يمثل توزيع المبحوثين حسب الخبرة	71
05	يمثل توزيع المبحوثين حسب مستوى التكوين	72
06	يمثل مدى اعتمادية المؤسسة على الأنظمة الرقمية	73
07	يمثل عامل السن وعلاقته بدور التحول الرقمي في تقليل الإجراءات البيروقراطية	75
08	يمثل مدى مساهمة التحول الرقمي في تسريع معالجة الملفات	78
09	يمثل مدى مساهمة الرقمنة في تحسين التنسيق بين المصالح	79
10	يمثل عامل السن وعلاقته بمدى تغيير الرقمنة في طرق العمل التقليدية	81
11	يمثل مدى إعتمادية المؤسسة على برمجيات متخصصة	84
12	يمثل الخبرة وعلاقتها بمساهمة البرمجيات في تحسين دقة المخرجات الإدارية	86
13	يمثل مدى مساهمة البرمجيات في تحسين دقة المخرجات الإدارية	89
14	يمثل مدى تقليل البرمجيات للأخطاء الإدارية	90
15	يمثل مدى مساهمة البرمجيات في تسريع إنجاز المهام	91
16	يمثل مدى مساهمة الرقمنة في تقليل التكاليف	92
17	يمثل مدى توفير المؤسسة للتكوين في مجال الرقمنة	93
18	يمثل مدى امتلاك المبحوثين للمهارات الرقمية الكافية	95
19	يمثل مدى مساهمة التكوين في استخدام الوسائط الإلكترونية	96
20	يمثل مدى العلاقة بين كفاءة الموظف الرقمية وجودة عمله	97

21	يمثل مدى مواجهة المؤسسة لصعوبات في تطبيق التحول الرقمي	98
22	يمثل إذ ماكان نقص التكوين يشكل عائقا امام الرقمنة	99
23	يمثل إذ ماكانت الإمكانيات التقنية الضعيفة تحد من فعالية الرقمنة	100
24	يمثل إذ ماكان هناك مقاومة من الموظفين للتحول الرقمي	101
25	يمثل مدى احتياج المؤسسة الى تطوير إستراتيجيات رقمية	102

مقدمة :

يشهد العالم المعاصر تطورات متسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث أصبحت الرقمنة والتحول الرقمي من أبرز السمات التي تميز مختلف المؤسسات الحديثة، سواء الاقتصادية أو الإدارية أو الاجتماعية. وقد فرض هذا التحول نفسه كخيار ضروري لمواكبة التغيرات العالمية وتحسين أساليب التسيير والعمل، خاصة في ظل التوجه نحو الإدارة الإلكترونية واعتماد الوسائل الرقمية في مختلف العمليات الإدارية والخدماتية.

وفي هذا السياق، أصبح التحول الرقمي يمثل أحد أهم الركائز الأساسية لتطوير الإدارة العمومية، لما يوفره من إمكانيات تسهم في تحسين الأداء الإداري، وتسهيل إنجاز المعاملات، وتقليل الجهد والوقت، إضافة إلى تعزيز فعالية الاتصال والتنسيق بين مختلف المصالح الإدارية. كما ساهمت الرقمنة في إحداث تغييرات جوهرية في طرق العمل التقليدية، من خلال الاعتماد على البرمجيات والأنظمة الرقمية في معالجة البيانات وتسيير الملفات الإدارية.

وتسعى الجزائر، كغيرها من الدول، إلى تبني التحول الرقمي في مختلف القطاعات، خاصة داخل المؤسسات العمومية والإدارات المحلية، وذلك في إطار تحديث الإدارة وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. وتَعد البلديات من بين أهم المؤسسات التي شهدت إدخال الوسائل الرقمية في تسيير العمل الإداري، نظرا لدورها المباشر في تقديم الخدمات اليومية للمواطن، الأمر الذي جعل التحول الرقمي ضرورة حتمية لتحسين الأداء الإداري وتحقيق فعالية أكبر في العمل.

ولا تقتصر أهمية التحول الرقمي على الجانب التقني فقط، بل تمتد لتشمل الجوانب التنظيمية والبشرية، حيث أصبح المورد البشري عنصرا أساسيا في نجاح عملية الرقمنة، من خلال امتلاكه للمهارات والكفاءات الرقمية التي تمكنه من استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة بكفاءة. كما أن نجاح التحول الرقمي يتطلب توفير تكوين مستمر للموظفين، إلى جانب توفير الإمكانيات التقنية اللازمة ووضع استراتيجيات فعالة لمواكبة التطورات التكنولوجية.

ورغم الأهمية الكبيرة التي يحققها التحول الرقمي في تحسين الأداء الإداري، إلا أن تطبيقه داخل المؤسسات الجزائرية ما يزال يواجه العديد من الصعوبات، من بينها ضعف التكوين، ونقص

الإمكانيات التقنية، إضافة إلى مقاومة بعض الموظفين للتغيير واعتماد الطرق الحديثة في العمل. وهو ما يطرح العديد من التساؤلات حول مدى فعالية التحول الرقمي في تحسين إدارة العمل داخل المؤسسات العمومية الجزائرية.

ومن هنا تبرز أهمية الدراسة السوسيولوجية للتحول الرقمي باعتباره آلية حديثة لتطوير الإدارة وتحسين فعالية العمل داخل المؤسسة الجزائرية، خاصة في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر.

وانطلاقاً من ذلك، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر التحول الرقمي على إدارة العمل في المؤسسة الجزائرية، من خلال دراسة ميدانية ببلدية الحمادية، حيث تهدف إلى التعرف على واقع التحول الرقمي داخل المؤسسة، والكشف عن مدى مساهمته في تحسين الأداء الإداري وتطوير طرق العمل، إضافة إلى تحديد أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقمنة داخل البلدية.

كما تسعى هذه الدراسة إلى فهم واقع استخدام البرمجيات والأنظمة الرقمية داخل المؤسسة، والتعرف على مستوى التكوين الرقمي لدى المورد البشري، ومدى تأثيره على جودة العمل الإداري، إضافة إلى الكشف عن أهم المتطلبات التي يمكن أن تساهم في تعزيز فعالية التحول الرقمي داخل المؤسسة الجزائرية.

ومن أجل الإحاطة الشاملة بمختلف جوانب هذا الموضوع، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول رئيسية:

يتناول الفصل الأول الإطار النظري للدراسة، حيث تم التطرق إلى أسباب اختيار الموضوع، وأهميته، وأهدافه، وصياغة الإشكالية والفرضيات، إضافة إلى تحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة، وعرض أهم الدراسات السابقة، وتحديد المقاربة النظرية المعتمدة أما الفصل الثاني تناولنا فيه الإطار النظري للتحول الرقمي وإدارة العمل وتطرقتنا فيه الى مبحثين المبحث الأول تناول اهداف التحول الرقمي و متطلباته وآلياته ثم معوقاته اما المبحث الثاني تناول وظائف إدارة العمل وأساليبها وأهمية ادارة العمل .

أما الفصل الثالث فقد خصص للجانب المنهجي للدراسة، حيث تم عرض منهج البحث وأدوات جمع البيانات، إضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة والعينة، وتحديد المجال المكاني المتمثل في بلدية الحمادية، والمجال البشري الخاص بعينة الدراسة، إضافة إلى المجال الزمني الذي أجريت خلاله الدراسة

أما الفصل الرابع، فقد خصص للنتائج والمناقشة، حيث تم عرض وتحليل البيانات الميدانية المتعلقة بموضوع الدراسة، مع مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات والمقاربة النظرية المعتمدة، وصولًا إلى استخلاص أهم

النتائج التي تعكس واقع التحول الرقمي وأثره على إدارة العمل داخل المؤسسة الجزائرية. وفي الأخير، تم تقديم الاستنتاج العام للدراسة، متبوعا بخاتمة تتضمن أبرز النتائج المتوصل إليها، إضافة إلى قائمة المراجع والملاحق.

أولا: الجانب النظري

الاطار العام للدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تمهيد

1-أسباب إختيار الموضوع

2-أهمية الدراسة

3- أهداف الدراسة

4- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

5- فرضيات الدراسة

6- تحديد مفاهيم الدراسة إجرائيا

7- الدراسات السابقة وأوجه الإستفادة منها

8- المقاربة النظرية

خلاصة الفصل

تمهيد :

من أجل فهم موضوع وأبعاد دراستنا، فإنه تم تخصيص هذا الفصل لتناوله بشكل تمهيدي، حيث يعد خطوة أساسية لإبراز الإطار العام الذي تنطلق منه الدراسة. إذ سيتم من خلاله عرض مختلف العناصر المنهجية والنظرية التي تساعد على الإحاطة بالموضوع من جوانبه المختلفة، بدءا بتوضيح أسباب اختيار الموضوع، ثم إبراز أهميته وأهدافه، وصولًا إلى صياغة الإشكالية وفرضيات الدراسة

كما يتضمن هذا الفصل تحديدا دقيقًا للمفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع البحث، إلى جانب عرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت نفس المجال أو مواضيع قريبة منه، وذلك بهدف الاستفادة منها وإبراز موقع دراستنا بينها. وفي الأخير، سيتم التطرق إلى المقاربة النظرية المعتمدة، والتي تشكل الإطار التفسيري الذي يساعد في تحليل نتائج الدراسة وفهمها

أولا-أسباب إختيار الموضوع

أ-الأسباب الذاتية :

-الرغبة في فهم أثر التحول الرقمي على إدارة العمل داخل المؤسسات الجزائرية .

-الإهتمام والميل الشخصي بمواضيع التكنولوجيا الحديثة والرقمنة وعلاقتها بالعلوم الإجتماعية والإدارية

-السعي لتطوير معارفنا وقدراتنا البحثية في مجال التحول الرقمي

ب-الأسباب الموضوعية :

-الإنتشار الكبير للتحول الرقمي في مختلف القطاعات بما فيها المؤسسات الجزائرية ، وما يرافقه من تغييرات تنظيمية وإدارية

-الإهتمام بمواضيع العصر ، خاصة التحول الرقمي الذي أصبح من أبرز سمات المؤسسات الحديثة

-الحاجة الى دراسة تأثير التحول الرقمي على إدارة العمل من أجل تحسين الأداء وتطوير أساليب التسيير داخل المؤسسات .

ثانيا-أهمية الدراسة

يلعب التحول الرقمي دورا محوريا في تطوير المؤسسات عبر تسهيل العمليات الإدارية والتنظيمية ، وتحسين سرعة إنجاز المهام وتعزيز فعالية الإتصال داخل بيئة العمل ، مما ينعكس إيجابا على الأداء العام للمؤسسة وقدرتها على التكيف مع متطلبات العصر .

وتتجلى أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية :

- إبراز دور التحول الرقمي في تحسين إدارة العمل داخل المؤسسة الجزائرية .
- تسليط الضوء على تأثير الرقمنة في رفع كفاءة الأداء المهني وتنظيم سير العمل .
- المساهمة في فهم التغيرات التي تطرأ على الهياكل التنظيمية نتيجة إعتماد الأنظمة الرقمية .
- تقديم معطيات علمية يمكن أن تفيد الباحثين وصناع القرار في تطوير استراتيجيات رقمية فعالة
- دعم التوجه نحو تحديث المؤسسات الجزائرية بما يتماشى مع متطلبات البيئة الرقمية الحديثة .

ثالثا-أهداف الدراسة

- رصد واقع التحول الرقمي داخل المؤسسات الجزائرية ومستوى تطبيقة في إدارة العمل
- إستكشاف مدى تأثير الرقمنة على أساليب التسيير والتنظيم داخل المؤسسة
- تحليل العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين الأداء الإداري والمهني
- تشخيص أهم الصعوبات والتحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في إدارة العمل
- تحديد دور التكنولوجيا الرقمية في تطوير كفاءة الموارد البشرية داخل المؤسسة
- تقييم مدى مساهمة التحول الرقمي في تحقيق الفعالية والنجاعة التنظيمية

رابعا -إشكالية الدراسة

أصبحت التقنيات الرقمية في الوقت الراهن من أبرز المحركات الأساسية للتغيير والتطوير داخل مختلف المؤسسات، حيث ساهم التقدم المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إعادة تشكيل أساليب الإدارة والتسيير التقليدية، وفتح آفاق جديدة لتحسين الأداء وتطوير الخدمات. وقد أفرز هذا التطور ما يعرف بالتحول الرقمي، الذي لم يعد مجرد خيار تنظيمي، بل أصبح ضرورة استراتيجية تفرضها متطلبات العصر والتغيرات المتلاحقة التي تشهدها البيئات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية.

ويقصد بالتحول الرقمي توظيف التقنيات الرقمية الحديثة في مختلف العمليات الإدارية والتنظيمية بهدف تحسين الأداء، وتسهيل تداول المعلومات، وتسريع إنجاز المعاملات، وترشيد استخدام الموارد المتاحة. كما يساهم في تعزيز فعالية الاتصال داخل المؤسسة، ودعم عملية اتخاذ القرار من خلال توفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، الأمر الذي ينعكس إيجابا على جودة العمل ورفع مستوى الكفاءة الإدارية.

وفي ظل التحولات العالمية المتسارعة نحو الرقمنة، اتجهت العديد من الدول إلى تبني استراتيجيات رقمية شاملة لتحديث إداراتها ومؤسساتها العمومية، باعتبار أن الإدارة الرقمية أصبحت من أهم مؤشرات التطور الإداري وتحسين الخدمة العمومية. وفي هذا الإطار، أولت الجزائر اهتماما متزايدا بمشاريع الرقمنة من خلال إطلاق مجموعة من البرامج والمبادرات الهادفة إلى تحديث الإدارة العمومية، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وتقريب الخدمة من المواطن، وتحقيق قدر أكبر من الشفافية والسرعة في معالجة الملفات والوثائق الإدارية.

وتَعد الجماعات المحلية، وعلى رأسها البلديات، من بين أكثر الهيئات المعنية بتجسيد هذا التوجه، نظرا لدورها الحيوي في تلبية الاحتياجات اليومية للمواطنين وتقديم مختلف الخدمات الإدارية. فنجاح التحول الرقمي على مستوى البلديات من شأنه أن يساهم في تحسين سير العمل الإداري، وتسهيل التواصل بين مختلف المصالح، وتقليص الوقت والجهد المبذولين في إنجاز المهام، فضلاً عن تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

وتَعتبر بلدية الحمادية إحدى البلديات التي تسعى إلى مواكبة هذا التوجه من خلال إدماج الوسائل والتقنيات الرقمية في تسيير أعمالها الإدارية. غير أن عملية التحول الرقمي داخل الإدارة المحلية قد تواجه جملة من التحديات والعوائق، من بينها محدودية الإمكانيات التقنية، والحاجة إلى تكوين وتأهيل الموارد البشرية، ومدى توفر البنية التحتية الرقمية الملائمة، إضافة إلى درجة تقبل الموظفين للتغيرات التي تفرضها التكنولوجيا الحديثة.

ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية دراسة أثر التحول الرقمي على إدارة العمل داخل المؤسسات العمومية المحلية، لما له من دور في تطوير الأداء الإداري وتحسين فعالية التسيير. وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى الوقوف على واقع التحول الرقمي ببلدية الحمادية، والكشف عن مدى تأثيره في إدارة العمل داخلها، وهو ما يقود إلى طرح الإشكالية التالية:

وانطلاقاً من أهمية التحول الرقمي في تطوير إدارة العمل داخل الجماعات المحلية وتحسين مستوى الأداء الإداري والخدمات المقدمة للمواطنين، تبرز الحاجة إلى دراسة أثر هذا التحول على مختلف جوانب العمل الإداري داخل بلدية الحمادية، الأمر الذي يقودنا إلى طرح الإشكالية التالية:

السؤال الرئيسي:

كيف يؤثر التحول الرقمي على إدارة العمل في بلدية الحمادية؟

التساؤلات الفرعية:

كيف تؤثر العوامل التنظيمية المرتبطة بالتحول الرقمي على إدارة العمل في بلدية الحمادية؟

كيف تؤثر العوامل التقنية المرتبطة بالتحول الرقمي على إدارة العمل في بلدية الحمادية؟

كيف تؤثر العوامل البشرية المرتبطة بالتحول الرقمي على إدارة العمل في بلدية الحمادية؟

خامسا – فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

يؤثر التحول الرقمي على إدارة العمل في بلدية الحمادية

الفرضية الفرعية الأولى:

تؤثر العوامل التنظيمية المرتبطة بالتحول الرقمي تأثيرا إيجابيا على إدارة العمل في بلدية الحمادية.

الفرضية الفرعية الثانية:

تؤثر العوامل التقنية المرتبطة بالتحول الرقمي تأثيرا إيجابيا على إدارة العمل في بلدية الحمادية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

تؤثر العوامل البشرية المرتبطة بالتحول الرقمي تأثيرا إيجابيا على إدارة العمل في بلدية الحمادية.

سادسا – تحديد المفاهيم

التحول الرقمي:

لغة : هو مفهوم مركب من شقين " التحول " و " الرقمي "

التحول : تحويل الشيء أو تنقل من موضع الى موضع آخر أو من نشاط الى نشاط أو من حال الى حال ، وتحول الى تحول الشيء اي انصرف الى غيره ، الرقمي من الرقمنة واصل الكلمة هي الرقم ، والرقم هو العلامة ، وفي علم الحساب هو الرمز المستعمل للتعبير عن الأعداد البسيطة [1]

اصطلاحا: التحول الرقمي من منظور إدارة التغيير يرى Kamalipur and Friedrichsen أن التحول الرقمي هو عبارة حتمية من مراحل دورة الحياة، المنظمات الساعية للبقاء، ويشير الى أن العملية التي تحقق فيها المنظمة قفزات نوعية في تحسين مؤشرات أدائه، كالخدمة والتكلفة، والجودة سعيا للبقاء أو التطوير المستمر من خلال إعادة التفكير، والمراجعة المتمعنة في هياكلها التقليدية، الوظيفية واعتمادا نهج الإصلاح الإداري [2]

ويعرف كذلك على أنه إتمام أكبر قدر من مراحل وأنشطة العمل عبر شبكة الأنترنت، دون الحاجة الى التعامل المباشر مع العملاء[3] فالتحول الرقمي يعني استخدام التكنولوجيا الحديثة لتبسيط الإجراءات وتحسين الجودة في الخدمات من خلال تقليل الحاجة الى المعاملات الورقية، والتواصل التقليدي، داخل الإدارات والمؤسسات، مما يؤدي الى توفير الوقت والجهد وتحقيق الكفاءة، والسرعة في إنجاز المهام.

إجرائيا:

ومن هنا يتضح لنا أن التحول الرقمي يعني استخدام التكنولوجيا الرقمية، لتحسين طرق العمل داخل المؤسسات والمنظمات، وتبسيط الإجراءات، وتسريع تنفيذ المهام، أي أنه عملية تحويل الأنشطة والخدمات التقليدية الى رقمية بهدف زيادة الكفاءة العملية وتقليل الأخطاء، وتوفير الجهد والوقت وبصياغة التحول

---

[1] مسفرة بنت دخيل الله الخثعمي ، مشاريع وتجارب التحول الرقمي في مؤسسات التعليم ، رسالة ماجيستير ، جامعة محمد بن سعود الإسلامية ، الرياض ، ص 32

[2] عهود يوسف محمد مظهر ، إدارة التحول الرقمي في المنظمات منظور إستراتيجي ، دار البازوري العلمية ، 2015 ، ص 21

[3] عبد العزيز السيد مصطفى ، التحول الرقمي في مؤسسات الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، 2022 ، ص 20

الرقمي هو عملية تغيير طريقة العمل من أوراق وأسلوب تقليدي الى طريقة تعتمد على كل أنواع التكنولوجيا لتسهيل العمل.

مفهوم الرقمنة:

تعددت المفاهيم المتعلقة بالرقمنة وذلك وفقا للسياق الذي تستخدم فيه فينظر" تيري كاني " Terry Kuny الى الرقمنة على أنها عملية تحويل مصادر المعلومات على إختلاف أشكالها من الى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية عبر النظام الثنائي البيتات Bits والذي يتعتبر وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات يستند الى الحاسبات الآلية، وتحويل المعلومات الى مجموعة من الأرقام الثنائية، يمكن أن يطلق عليها الرقمنة ويتم هذا بفضل الإستناد الى مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة [1]

تعرف شارلوت بيرسي Charlette Buresi الرقمنة على أنها منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري الى النظام الرقمي [2]

إجرائيا :

من خلال ما سبق يمكن تعريف الرقمنة بأنها مجموع العمليات والتقنيات الرقمية التي تعتمدها المؤسسة الجزائرية من أجل تحويل أساليب إدارة العمل التقليدية الى أساليب رقمية وذلك من خلال إستخدام الحواسيب البرمجيات ، شبكات الإتصال وأنظمة المعلومات في إنجاز المهام الإدارية ، التواصل المهني ، حفظ ومعالجة البيانات وإتخاذ القرارات .

مفهوم الإدارة :

لغة: أدار الشي أي تعاطه ومنه فالمدير هو الذي يتولى النظر في الشيء[3]

إدارة هي (اسم) من فعل (أدار) يدير ، فالفاعل هنا مدير ، والمفعول دار . نقصد أن المدير هو المسؤول عن تولي أو تعاطي أو تحمل المسؤولية في تدبر الأمر والنظر فيه من حيث التخطيط والتنظيم [1]

---

[1] مركز هردو لدعم التعبير الرقمي ، الرقمنة وحماية التراث الرقمي ، القاهرة ، مصر ، المركز المشاع الإبداعي المنسوب للمصدر لغير الأغراض الربحية ، 2016 ، ص 61

[2] هدى جربوعة ، التسيير الإلكتروني للوثائق ، تكنولوجيا المعلومات في المكتبات ، 11 جانفي 2019

[3] نعمة عباس الخفاجي ، صلاح الدين الهيتي ، تحليل أسس الإدارة العامة (منظور معاصر) ، الأردن ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2009 ، ص 18

اصطلاحا: يعرف "دراكر" الإدارة على أنها " فن واحتراف، والإدارة شيء مستقل عن الملكية أو السلطة، فهي وظيفة موضوعية ينبغي أن تكون مبنية على أساس متين من المسؤولية الأداء والالتزام به، وهي احتراف وعمل تخصصي ونظام كما تعرف الإدارة بأنها فرع من العلوم الاجتماعية وهي عملية تخطيط وتنظيم للمشاريع التجارية بهدف تحقيق أهداف معينة ويشير بيتر داركر وهو أحد الشخصيات الإدارية بأن " الإدارة هي القوة المحركة للعمل وهدفها الأساسي هو الابتكار والتسويق معا"، أي هي مهنة واحتراف في نفس الوقت [2] "

إجرائيا:

من خلال ما سبق يمكن تعريف الإدارة بأنها العملية التي يقوم من خلالها المسؤولون داخل المؤسسة الجزائرية بتخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة مختلف الأنشطة والموارد البشرية والمادية والتقنية بهدف تحقيق الأهداف المسطّرة بكفاءة وفعالية.

مفهوم إدارة العمل:

يعد مفهوم إدارة العمل من المفاهيم الأساسية في مجال العلوم الإدارية، حيث يتربط بكيفية تنظيم وتسيير مختلف الأنشطة داخل المؤسسة بما يحقق أهدافها بكفاءة وفعالية، ويشتق هذا المفهوم من علم الإدارة الذي يهتم بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الموارد.

وقد عرفت إدارة العمل بعدة تعاريف من بينها:

تعرف إدارة العمل بأنها عملية تنظيم وتنسيق الجهود البشرية والمادية داخل المؤسسة، من خلال التخطيط والتوجيه والرقابة، بهدف تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية.[3]

كما تعرف أيضا بأنها: مجموعة الأنشطة الإدارية التي تهدف الى تسيير العمل اليومي داخل المؤسسة، من خلال توزيع المهام وتحديد المسؤوليات، وضمان حسن سير العمليات.[4]

---

[1] ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون ، مبادئ علم الإدارة ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2016 ، ص 138

[2] د.ختام عبد الرحيم السحيمات ، مفاهيم جديدة في علم الإدارة ، الطبعة 1 ، الأردن ، دار النشر المملكة الأردنية الهاشمية ، 2009 ، ص 34

[3] ثروت حسن السرور ، مدخل الى علم الإدارة ، دار النشر الجامعي ، الجزائر ، 2010 ، ص 25

[4] ناصر دادي عدون ، إدارة منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2014 ، ص 33

إجرائيا:

بناءا على ما سبق يمكن تعريف إدارة العمل بأنها الكيفية التي يتم بها تنظيم وتسيير الأنشطة اليومية والمهام داخل المؤسسة الجزائرية، من خلال توزيع الأعمال، تنسيق الجهود، متابعة التنفيذ وضمان سير العمل بشكل منظم وفعال مفهوم المؤسسة:

لغة: ورد في معجم لسان العرب لابن منظور في فعل أسس الأسس والأساس: كل شيء مبتدأ والأسس والأساس أصل البناء والأسس أصل كل شيء وقد أس البناء يؤسسه أسا وأسسه تأسيسا، وأسست دار إذا بنيت حدودها ورفعت من قواعدها [1]

اصطلاحا: عرف M. Trunchy المؤسسة بأنها الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي، أما بالنسبة لماركس فالمؤسسة الرأسمالية تكون متمثلة في عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال ونفس المكان من أجل إنتاج نفس النوع من السلع [2]

إجرائيا:

يمكن تعريف المؤسسة بناءا على ماسبق بأنها وحدة تنظيمية تضم مجموعة من الموارد البشرية والمادية والتقنية تعمل وفق هيكل تنظيمي وقوانين داخلية محددة، بهدف تحقيق أهداف إقتصادية أو خدمية وتشكل الإطار الذي تمارس داخله عمليات الإدارة وإدارة العمل في ظل التحول الرقمي.

مفهوم المؤسسة الجزائرية:

إصطلاحا: هي وحدة اقتصادية واجتماعية تخضع لمسير واحد أو مجموعة من المسيرين تنشط داخل الإطار الإطار التنظيمي والقانوني للدولة الجزائرية في إطار منظم لتشبه مركزا للتنسيق والتنظيم من أجل

[1] **الطاهر بن خرف الله واخرون ، الوسيط في الدراسات الجامعية ، الجزء الرابع ، دار هومة للنشر ، الجزائر ، 2003 ، ص 27**

[2] **ناصر دادي عدون ، إقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 1998 ، ص 10**

تحقيق أهدافها وهي تنتج خدمات متعددة لأغراض مختلفة في ظل التحولات الإقتصادية التي تعرفها الجزائر [1]

إجرائيا :

تعرف المؤسسة الجزائرية في هذه الدراسة بأنها تنظيم إقتصادي أو خدمي ينشط داخل الجزائر ، يخضع للتشريعات والقوانين الوطنية ويضم موارد بشرية ومادية وتقنية يعمل وفق هيكل تنظيمي محدد لتحقيق أهداف إنتاجية أو خدمية ويشكل المجال التطبيقي الذي تدرس فيه تأثيرات التحول الرقمي على الإدارة وإدارة العمل .

سابعا– الدراسات السابقة

الدراسات المحلية

الدراسة الأولى

من إعداد بلقاسمي خالد ودهيمي عمر ، تحت عنوان " مظاهر التحول الرقمي في الجزائر " ، وهو مقال منشور في أبحاث الملتقى الوطني حول جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية رهانات وتحديات ، 2022

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مفهوم التحول الرقمي وكذا التطرق الى معوقات التحول الرقمي و التطرق الى تجربة الجزائر في تطبيق التحول الرقمي

إشكالية الدراسة :

ماهي مظاهر التحول الرقمي في الجزائر؟

التساؤلات:

ما لمقصود بالتحول الرقمي وماهي معوقاته؟

ماهي نماذج تطبيق التحول الرقمي في الجزائر؟

[1] د. مازن سليمان الحوش ، المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، كلية العلوم الإنسانية الإجتماعية ، 15 ديسمبر 2024 ، ص 93

المنهج: إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة الى أن التحول الرقمي في الجزائر يظهر من خلال عدة مظاهر أبرزها رقمنة الخدمات الإدارية ، تطوير الخدمات الإلكترونية ، إدماج تكنولوجيات الإعلام والإتصال في المؤسسات إضافة الى إعتماد وسائل الدفع الإلكتروني ، كما بينت النتائج أن هذه المظاهر ساهمت في تحسين جودة الخدمات وتسهيل الإجراءات الإدارية ، مما إنعكس إيجابا على أداء المؤسسات .

التعقيب على الدراسة الأولى:

تعد دراسة "مظاهر التحول الرقمي في الجزائر" من الدراسات المهمة التي تناولت موضوع الرقمنة في السياق الجزائري، حيث ركّزت على عرض أبرز مظاهر التحول الرقمي وتطوراته في مختلف القطاعات. من الناحية المنهجية، يلاحظ أن الدراسة اعتمدت على الطابع الوصفي التحليلي، وهو ما يتناسب مع طبيعة الموضوع، غير أنها بقيت عامة ولم تتعمق في تحليل الأثر الفعلي للتحول الرقمي على إدارة العمل داخل المؤسسات، خاصة من الزاوية التنظيمية والسلوكية.

كما يؤخذ عليها تركيزها على الجانب النظري أكثر من الميداني، مع غياب بيانات تطبيقية دقيقة تعكس واقع المؤسسات الجزائرية، وهو ما يحد من إمكانية تعميم نتائجها أو الاستفادة العملية منها.

ورغم هذه النقائص، فقد أفادتنا هذه الدراسة في بناء الإطار النظري لموضوع البحث، خاصة فيما يتعلق بتحديد مفهوم التحول الرقمي وأبرز مظاهره، كما ساعدتنا في ضبط المتغير المستقل (التحول الرقمي) وتحديد أبعاده، إضافة إلى الاستفادة من المنهج المستخدم في توجيه دراستنا الحالية نحو تبني مقاربة وصفية تحليلية أكثر ارتباطًا بالجانب الميداني.

الدراسة الثانية:

عنوان الدراسة: أثر التحول الرقمي على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية – دراسة ميدانية في مؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة جامعة: جامعة قاصدي مرباح – ورقلة السنة الجامعية: 2024 / 2025.

أهداف الدراسة ومشكلتها :

الهدف الرئيسي: التعرف على أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية فيمؤسسة اتصالات الجزائر (ورقلة)، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين هذين المتغيرين.

متغيرات الدراسة وأبعادها :

المتغير المستقل (التحول الرقمي) وأبعاده: الثقافة الرقمية، قواعد البيانات، التقنيات، ورقمنة العمليات.

المتغير التابع (ممارسات إدارة الموارد البشرية) وأبعاده: التخطيط، الجذب والاستقطاب، التوظيف، التدريب، والأجور والحوافز.

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة الجانب النظري، ومنهج دراسة الحالة للجانب الميداني.

أدوات الدراسة: الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى المقابلة الشخصية.

مجتمع وعينة الدراسة: تم التوزيع على عينة عشوائية مكونة من 60 موظفاً، وبعد الفرز تم استبعاد 5 استمارات، لتستقر العينة الصالحة للتحليل الإحصائي) باستخدام برنامج (SPSS على 53 استبانة.

أهم النتائج المتوصل إليها:

- خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المحورية التي تفيدك في بحثك، وهي:
- مستوى تطبيق التحول الرقمي في مؤسسة اتصالات الجزائر جاء بدرجة مرتفع.
- مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة جاء بدرجة متوسط.
- توجد علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث تبين أن بعدي (قواعد البيانات) و(التقنيات) هما الأكثر تأثيراً.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية تُعزى إلى المتغيرات الشخصية والديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، والخبرة المهنية).
- أوصت الدراسة بناء على النتائج بما يلي:
- ضرورة تعزيز الاستثمار في البنية التحتية الرقمية وتحديث الأنظمة.

- تطوير سياسات التدريب الرقمي بشكل مستمر لتأهيل الموظفين.

- مراجعة سياسات الأجور والمكافآت، حيث أظهرت النتائج أن الحوافز الحالية لا تلبي التوقعات بالكامل.

- الاعتماد على التحليل الاستراتيجي للبيانات الدقيقة خاصة في مجالي التوظيف والتخطيط.

التعقيب على الدراسة الثانية:

تعالج دراسة "أثر التحول الرقمي على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية" موضوعا مهما يربط بين الرقمنة ووظائف إدارة الموارد البشرية، حيث ركّزت على إبراز دور التحول الرقمي في تطوير ممارسات مثل التوظيف الإلكتروني، التكوين، وتقييم الأداء. من الناحية المنهجية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مع توظيف أدوات كمية سمحت بإبراز العلاقة بين المتغيرات.

ورغم أهمية هذه الدراسة، إلا أنها ركزت على جانب محدد من إدارة العمل وهو إدارة الموارد البشرية، دون التطرق إلى باقي أبعاد إدارة العمل داخل المؤسسة بشكل شامل، كما أن نتائجها تظل مرتبطة بسياق معين قد يختلف عن واقع المؤسسات الجزائرية من حيث درجة تبني الرقمنة.

وقد أفادتنا هذه الدراسة في تدعيم الجانب التطبيقي لموضوع البحث، خاصة من خلال فهم تأثير التحول الرقمي على الممارسات الإدارية، كما ساعدتنا في تحديد العلاقة بين المتغير المستقل (التحول الرقمي) وبعض أبعاد المتغير التابع (إدارة العمل)، إضافة إلى الاستفادة من أدوات جمع البيانات المعتمدة في توجيه تصميم أداتنا البحثية

الدراسة الثالثة:

من إعداد بن دهكال عمر عبد العزيز و لعمور رميلة، تحت عنوان " أثر التحول الرقمي في التخفيف من المعوقات الشخصية للاتصال الإداري في المؤسسات العمومية الجزائرية "، دراسة حالة بمديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط، جامعة غرداية الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 7، العدد 1، 2024 ، ص 49-68

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على المعوقات الشخصية للاتصال الإداري في المؤسسة محل الدراسة وكذا التطرق الى مفهوم التحول الرقمي ومتطلباته الأساسية في المؤسسات العمومية والتعرف على العلاقة والأثر بين التحول الرقمي وبين المعوقات الشخصية للاتصال الإداري بولاية الأغواط.

إشكالية الدراسة:

ما مدى تأثير التحول الرقمي على التخفيف من المعوقات الشخصية للاتصال الإداري في المؤسسات العمومية؟

تساؤلات الدراسة:

ماهي أهم المعوقات الشخصية للاتصال الإداري؟

هل يوجد تأثير للشبكات على التخفيف من المعوقات الشخصية للاتصال الإداري؟

منهج الدراسة: تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي سمح بوصف الظاهرة محل الدراسة نظريا، أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة المناسب لطبيعة هذا البحث.

مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين بولاية الأغواط موزعين على عدة مصالح مختلفة بمديرية الإدارة المحلية بولاية الأغواط والبالغ عددهم 430 موظف، وتألفت عينة الدراسة من 94 موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

نتائج الدراسة:

- يوجد تأثير للتحول الرقمي ببعديه (الشبكات والمتطلبات المادية) على التخفيف المعوقات الشخصية للاتصال الإداري في ولاية الأغواط .

- البعد الذي كان له التأثير الأكبر في التخفيف من المعوقات الشخصية للاتصال الإداري في ولاية الأغواط هو الشبكات بنسبة 48.1**%**

– توثر المتطلبات المادية للتحول الرقمي المتمثلة في (الحواسيب ، الماسحات الضوئية ، تقنيات التعرف الضوئي على الحروف ، أجهزة التصوير الفوتوغرافية الرقمية) بنسبة 46.6% على التخفيف من المعوقات الشخصية للاتصال الإداري في المؤسسة محل الدراسة

التعقيب على الدراسة:

تتناول دراسة "أثر التحول الرقمي في التخفيف من المعوقات الشخصية للاتصال الإداري في المؤسسات العمومية الجزائرية" موضوعا مهما يجمع بين الرقمنة والاتصال الإداري، حيث ركزت على إبراز دور التحول الرقمي في الحد من الصعوبات الشخصية التي تعيق فعالية الاتصال داخل المؤسسات. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مع توظيف أدوات ميدانية سمحت بفهم طبيعة العلاقة بين المتغيرات.

ورغم أهمية هذه الدراسة، إلا أنها ركزت على جانب جزئي من إدارة العمل يتمثل في الاتصال الإداري، ولم تتناول مختلف أبعاد إدارة العمل بشكل شامل ، كما أن تركيزها على المعوقات الشخصية فقط يغفل باقي العوامل التنظيمية والتقنية التي قد تؤثر في فعالية الاتصال.

وقد أفادتنا هذه الدراسة في توضيح تأثير التحول الرقمي على أحد أبعاد إدارة العمل وهو الاتصال الإداري، كما ساعدتنا في إثراء الجانب التطبيقي، خاصة فيما يتعلق بفهم كيفية مساهمة الرقمنة في تحسين التفاعل داخل المؤسسة، إضافة إلى الاستفادة منها في تحديد بعض مؤشرات المتغير التابع وتوجيه بناء أداة الدراسة

الدراسة الرابعة:

من إعداد خولة مرسي، تحت عنوان " دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات المصرفية " دراسة حالة أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2024-2025

هدفت الدراسة الى التوصل الى مفهوم شامل وموحد للتحول الرقمي من خلال المفاهيم المختلفة، والتعرف على مفهوم التحول الرقمي وتقنياته وآليات تطبيقه في مجال الخدمات المصرفية ومعرفة أهم التحديات والمخاطر التي تعترض عملية تبني التحول الرقمي وتطبيق تقنياته.

إشكالية الدراسة:

ما هو دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة؟

منهج الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي والخصائص المتعلقة بالموضوع محل البحث كما تم الاعتماد على المنهج الإحصائي من اجل قياس العلاقات بين المتغيرات.

أدوات الدراسة:

تم الإستعانة بأداة الإستبيان حيث تم توزيع إستمارات موجهة لعينة من عملاء البنوك العاملة في الجزائر في محاو لة لرصد واقع استخدامهم للخدمات المصرفية الرقمية ومعرفة مستوى التفاعل مع هذه الخدمات.

نتائج الدراسة:

– تهدف الدراسة الى تسليط الضوء على علاقة التحول الرقمي بتحسين الخدمات المصرفية، وتم التركيز على ثلاثة أبعاد هي توفير متطلبات التحول الرقمي، رقمنة تجربة العميل المصرفية، ورقمنة الخدمات المصرفية.

– يوجد توازن نسبي بين الجنسين في العينة، مما يعكس تنوعا في آراء المشاركين ويساعد في تقديم نتائج تعكس توجهات كلا الجنسين فيما يتعلق بالموضوع المدروس.

– يظهر من التحليل أن معظم العملاء يعتبرون أن الرقمنة توفر لهم مزيدا من الراحة والسرعة في إجراء المعاملات المصرفية كما تساهم في تقليل التكاليف وتوفير وقت وجهد كبير.

التعقيب على الدراسة:

تناولت دراسة "دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات المصرفية" موضوعا مهما يبرز أثر الرقمنة في تطوير جودة الخدمات داخل القطاع البنكي، حيث ركزت على تحسين سرعة الأداء، دقة المعاملات، ورضا العملاء. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مع توظيف أدوات ميدانية لقياس أثر التحول الرقمي على مستوى الخدمات.

ورغم أهمية هذه الدراسة، إلا أنها انحصرت في قطاع محدد وهو القطاع المصرفي، ما يجعل نتائجها مرتبطة بطبيعة هذا المجال الذي يتميز بخصوصيات تنظيمية وتكنولوجية قد لا تنطبق على باقي المؤسسات، كما أنها ركزت على جانب الخدمات أكثر من التركيز على إدارة العمل داخل المؤسسة.

وقد أفادتنا هذه الدراسة في توضيح الأثر الإيجابي للتحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام، كما ساعدتنا في تدعيم الجانب النظري، خاصة فيما يتعلق بأبعاد التحول الرقمي ونتائجه، إضافة إلى الاستفادة منها في فهم العلاقة بين المتغير المستقل وبعض مخرجات الأداء، بما يدعم تحليلنا لموضوع إدارة العمل في المؤسسة الجزائرية

الدراسة الخامسة :

من إعداد كلود ثقرولة ، تحت عنوان " أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على المرفق العمومي في الجزائر ، دراسة ميدانية بجامعة الجزائر 3 –2025/2020 ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، تخصص تنظيم سياسي وإداري ، جامعة الجزائر 3 ، 2025–2026

هدفت هذه الدراسة الى تحديد أهم التقنيات والأساليب الرقمية التي يدعو إليها التحول الرقمي وآليات تطبيقها وكذلك توضيح ضرورة الإنتقال من النمط التقليدي الى النمط الرقمي الحديث ، إنطلاقا من كونه عملية حتمية وليست إختيارية والتحقق من صدق فرضية أن التحول الرقمي يلعب دورا محوريا في تطوير المؤسسات العمومية

إشكالية الدراسة :

الى أي مدى ساهم التحول الرقمي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في المرفق العمومي لجامعة الجزائر 3؟

الأسئلة الفرعية:

– كيف تم تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على المرفق العمومي؟

– كيف ساهم التحول الرقمي في تنمية قدرات وكفاءة إدارة الموارد البشرية؟

– ماهي الأساليب التقنية الحديثة المعتمدة في إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر **3؟**

منهج الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج التاريخي لسرد السياق التاريخي للتحول الرقمي، والمنهج المقارن لاكتشاف الفروق بين المورد البشري التقليدي الذي يعتمد على النمط التقليدي في أساليبه ومنهج دراسة الحالة

لإتمام دراسة الموضوع بشكل أدق، ثم المنهج الكمي لقياس مدى تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية.

أدوات الدراسة:

تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات البحثية وهي الاستبيان حيث تم توزيع مجموعة من الأوراق التي تحمل الأسئلة على عينة من الموظفين والأساتذة في جامعة الجزائر، الملاحظة والتي ساعدتنا كثيرا في البحث في الموضوع وتقييم عملية التحول الرقمي على إدارة الموارد والمقابلة تم الاعتماد عليها من أجل جمع المعطيات والمعلومات المتعلقة بالدراسة.

نتائج الدراسة:

– أظهرت النتائج أن التحول الرقمي أدى الى تحسين ملموس في مستوى الآداء العام للعاملين، سواء من حيث الإنتاجية أو جودة الإنجاز، بفضل استخدام الأدوات الرقمية التي تسهل المتابعة وتسرع معالجة المهام

– كما أظهرت النتائج أن التكنولوجيا الحديثة والأساليب الرقمية أن تبني الجامعة لأنظمة وأدوات رقمية متطورة كان له دور محوري في تبسيط الإجراءات الإدارية وتحسين جودة الخدمات الأكاديمية والإدارية

– أما بالنسبة الى بعد تحسين الخدمات العامة، فقد بينت النتائج أن التحول الرقمي ساهم بوضوح في رفع مستوى الخدمات المقدمة سواء للطلبة أو للأساتذة أو للطقم الإداري.

التعقيب على الدراسة:

ت تناول دراسة "أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على المرفق العمومي في الجزائر" موضوعا ذا أهمية في ربط الرقمنة بتطوير تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسات العمومية. وقد ركزت على إبراز انعكاسات التحول الرقمي على تحسين أداء الموارد البشرية من خلال تسهيل الإجراءات الإدارية، رفع كفاءة التسيير، وتعزيز فعالية الخدمة العمومية، مع اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي وأدوات ميدانية لقياس هذا الأثر.

ورغم أهمية هذه الدراسة، إلا أنها ركزت بشكل أساسي على إدارة الموارد البشرية داخل المرفق العمومي، دون التوسع في باقي أبعاد إدارة العمل داخل المؤسسة، كما أن نتائجها تبقى مرتبطة بطبيعة القطاع العمومي الذي يتميز بخصوصيات تنظيمية وإدارية قد تختلف عن باقي المؤسسات الجزائرية.

وقد أفادتنا هذه الدراسة في دعم الإطار النظري لموضوعنا، خاصة فيما يتعلق بعلاقة التحول الرقمي بإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات العمومية، كما ساعدتنا في فهم تأثير المتغير المستقل على أحد أبعاد إدارة العمل، إضافة إلى الاستفادة منها في توجيه الجانب المنهجي والأدوات البحثية المستخدمة في الدراسة الميدانية

ثامنا-المقاربة النظرية:

تعريف المقاربة: تَعدّ النظريات في علم الاجتماع من أهم الأدوات المعرفية التي يعتمد عليها الباحث في تفسير الظواهر الاجتماعية وتحليلها، إذ تمثل إطارا فكريا ومنهجيا يساعد على فهم العلاقات القائمة بين المتغيرات.

كما تَعرَّف بأنها مجموعة من المفاهيم والمقولات المترابطة التي تهدف إلى تفسير الواقع الاجتماعي والتنبؤ به، من خلال الكشف عن القوانين والعلاقات التي تحكمه. وتكمن أهمية النظريات في كونها توجه الباحث نحو تفسير الظاهرة المدروسة تفسيرا علميا، بعيدا عن الوصف السطحي، وذلك من خلال ربط النتائج بإطار فكري محدد.

نظرية الحتمية التكنولوجية :

1-تعريف نظرية الحتمية التكنولوجية :

تَعدّ نظرية الحتمية التكنولوجية من أبرز النظريات التي تناولت العلاقة بين التكنولوجيا والمجتمع، حيث ترى أن التطور التكنولوجي هو العامل الأساسي والمحدد للتغيرات الاجتماعية والتنظيمية. وقد ارتبطت هذه النظرية بأفكار المفكر الكنديMarshall McLuhan ، الذي أكد أن الوسائل التكنولوجية لا تَستخدم فقط كأدوات، بل تَعيد تشكيل طريقة تفكير الإنسان وأنماط حياته.

وبناء على ذلك، تفترض هذه النظرية أن التكنولوجيا لا تَعدّ مجرد عنصر ضمن عناصر التغيير، بل هي القوة المحركة الأساسية التي تحدد طبيعة التنظيم الاجتماعي وأساليب العمل داخل المؤسسات كما تنظر هذه النظرية الى التكنولوجيا باعتبارها قوة مستقلة نسبيا عن إرادة الأفراد، حيث تحدث تغييرات تلقائية في المجتمع

حتى دون تخطيط مسبق من الفاعلين الاجتماعيين وهو ما يجعلها نظرية تفسيرية قوية للتحولات السريعة التي يشهدها العالم المعاصر [1].

رواد النظرية:

-مارشال ماكلوهان

-جاك إلول

2-الأفكار الأساسية التي تقوم عليها النظرية :

ترتكز نظرية الحتمية التكنولوجية على مجموعة من الأفكار الرئيسية، أهمها:

أن التكنولوجيا هي العامل الحاسم في إحداث التغير الاجتماعي والتنظيمي.

- أن كل تطور تكنولوجي يؤدي بالضرورة إلى تغير في بنية المجتمع والمؤسسات.

- أن الأفراد والمنظمات يتكيفون مع التكنولوجيا وليس العكس.

- أن الوسائل التكنولوجية تَعيد تشكيل أنماط التفكير والسلوك الإنساني.

- أن التحول من نمط تقليدي إلى نمط حديث في العمل يرتبط أساسا بالتطور التقني كما تؤكد النظرية أن التطور التكنولوجي لايؤثر فقط على الجانب المادي للعمل ، بل يمتد ليشمل القيم التنظيمية داخل المؤسسة مثل المرونة ، السرعة في إتخاذ القرار وتقليص البيروقراطية.

وكما تفترض هذه النظرية أن المؤسسات التي تواكب التطور التكنولوجي تصبح في حالة تأخر وظيفي وتنظيمي مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على الرقمنة.[2]

3-ماذا تناولت هذه النظرية؟

تناولت هذه النظرية عدة مجالات، من بينها:

---

[1] **مارشال ماكلوهان ، وسائل الإعلام وفهم الإنسان ، امتدادات الإنسان ، ترجمة عبد الله صبري ، دار نهضة مصر ، القاهرة ، 1994 ، ص 25**

[2] **نيل بوستمان ، تكنولوجيا الثقافة ، استسلام الثقافة للتكنولوجيا ، ترجمة عبد الرحمان الشامي ، دار الفكر ، دمشق ، 2009 ، ص 40**

تأثير التكنولوجيا على بنية المؤسسات، دورها في تغيير أنماط العمل والإنتاج، أثرها على العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم، مساهمتها في التحول من العمل اليدوي إلى العمل الرقمي، تأثيرها على أساليب الإدارة واتخاذ القرار.

كما ركزت على أن التكنولوجيا تَحدث تحولاً جذريا في كيفية تنظيم العمل، حيث تؤدي إلى:

تقليل الاعتماد على الجهد البشري، زيادة الاعتماد على الأنظمة الرقمية، تسريع العمليات الإدارية

واهتمت هذه النظرية بدراسة كيفية إعادة تشكيل السلطة داخل المؤسسات، حيث أصبحت السلطة تميل أكثر نحو من يملك المعرفة التقنية أو يتحكم في الأنظمة الرقمية بدلا من التسلسل الهرمي التقليدي

-وكما تناولت أيضا تأثير التكنولوجيا على الاتصال التنظيمي، إذ ساهمت في الانتقال من الاتصال المباشر والورقي الى الاتصال الإلكتروني الفوري، مما أدى الى تقليص المسافات الزمنية والمكانية داخل المؤسسة.

4-ماذا جاء في هذه النظرية:

ترى الحتمية التكنولوجية أن المؤسسة لم تعد كياناً تقليديا قائما فقط على العنصر البشري، بل أصبحت تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا، التي أصبحت تتحكم في:

طبيعة الوظائف، طرق الاتصال داخل المؤسسة، أساليب الرقابة والمتابعة، آليات اتخاذ القرار، كما تؤكد أن إدخال التكنولوجيا الحديثة يؤدي إلى:

- إعادة هيكلة العمل
- ظهور وظائف جديدة واختفاء أخرى
- تحسين الكفاءة والإنتاجية
- تقليص الزمن والجهد

- تشير النظرية الى أن الرقمنة تؤدي الى خلق ثقافة تنظيمية جديدة داخل المؤسسة، تقوم على السرعة، الدقة، والعمل التعاوني عبر الشبكات الرقمية بدلا من العمل الفردي التقليدي، كما تفترض أن التحول

التكنولوجي قد يخلق نوعا من التحديات مثل مقاومة التغيير لدى العمال أو الحاجة الى إعادة تأهيل الموارد البشرية لمواكبة الأدوات الرقمية الجديدة [1]

توظيف النظرية في موضوع دراستنا:

توظف نظرية الحتمية التكنولوجية في دراستنا أثر التحول الرقمي على إدارة العمل داخل المؤسسة الجزائرية، حيث تفترض أن إدخال التكنولوجيات الرقمية يعدّ عاملاً حاسما في إحداث التغيير في مختلف الوظائف الإدارية. إذ يؤدي هذا التحول إلى إعادة تنظيم العمل، وتطوير أساليب التسيير، وتحسين الكفاءة والأداء، من خلال الاعتماد على الأنظمة الرقمية في التخطيط والتنظيم والرقابة. وبالتالي، فإن إدارة العمل لم تعد تقليدية، بل أصبحت خاضعة لتأثير التكنولوجيا التي تحدد طبيعتها واتجاه تطورها.

وبناءا على ذلك، تساعد هذه النظرية في تفسير كيفية انتقال المؤسسة الجزائرية من الإدارة التقليدية القائمة على الورق والبيروقراطية الى إدارة رقمية تعتمد على النظم المعلوماتية والبرمجيات في إتخاذ القرار .

كما تبرز أهمية هذه النظرية في فهم التغيرات التي طرأت على دور المسيرين والعمال داخل المؤسسة ، حيث أصبح النجاح المهني مرتبطا بمدى القدرة على إستخدام الأدوات الرقمية والتكيف مع بيئة العمل الرقمية الجديدة

[1] مانويل كاستلز ، مجتمع الشبكة ، ترجمة : فايز الصياغ ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ، 2005 ، ص 85

خلاصة الفصل:

يشكل هذا الفصل خطوة إجرائية مهمة لا تكاد تخلو منها أي دراسة، بحيث تم التطرق فيها إلى عرض إشكالية الدراسة والفرضيات التي سوف يتم التحقق منها في الفصل الميداني فضلا عن تحديد مختلف المصطلحات المتعلقة بدراستنا تحديدا لغويا واصطلاحيا وإجرائيا حتى تكون واضحة مفهومة للقارئ، كما تطرقنا الى الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع بحثنا والتي لعبت دورا كبيرا في تعميق الفهم الخاص بموضوع البحث، ليتم في الأخير تحديد المقاربة النظرية المناسبة لدراستنا.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتحول الرقمي وإدارة العمل

تمهيد

المبحث الأول : التحول الرقمي

المطلب الأول : أهداف التحول الرقمي

المطلب الثاني : متطلبات وآليات التحول الرقمي

المطلب الثالث :معوقات التحول الرقمي

المبحث الثاني : إدارة العمل

المطلب الأول : وظائف إدارة العمل

المطلب الثاني : أساليب إدارة العمل

المطلب الثالث :أهمية إدارة العمل

تمهيد :

يشهد العالم المعاصر تطورات متسارعة في مجال التكنولوجيا والاتصال، الأمر الذي أدى إلى بروز التحول الرقمي كأحد أهم التوجهات الحديثة التي تبنتها المؤسسات بمختلف أنواعها، بهدف تحسين الأداء وتطوير أساليب العمل ومواكبة التغيرات المتلاحقة. وقد أصبحت المؤسسات الجزائرية بدورها مطالبة بتبني هذا التحول لمواجهة التحديات التنظيمية والإدارية وتحقيق الفعالية في تسيير أعمالها وانطلاقاً من ذلك، يتناول هذا الفصل الجانب النظري للدراسة من خلال مبحثين أساسيين؛ حيث خصص المبحث الأول لدراسة التحول الرقمي من خلال التطرق إلى أهدافه ومتطلباته وآلياته، إضافة إلى أهم المعوقات التي تواجه تطبيقه داخل المؤسسات. أما المبحث الثاني فقد تناول إدارة العمل من حيث وظائفها وأساليبها وأهميتها في تحقيق الأداء التنظيمي الفعال داخل المؤسسة الجزائرية.

المبحث الأول: التحول الرقمي

المطلب الأول: أهداف التحول الرقمي

1-تحسين الكفاءة والإنتاجية:

يعد تحسين الكفاءة والإنتاجية من أهم أهداف التحول الرقمي، حيث تعتمد المؤسسات الحديثة على التقنيات الرقمية لتبسيط الإجراءات الإدارية وتسريع إنجاز المهام المختلفة. فبدل الاعتماد على المعاملات الورقية والأساليب التقليدية التي تتطلب وقتاً وجهدا كبيرين، تساهم الأنظمة الرقمية في أتمتة العمليات وتسهيل تبادل المعلومات بين الأقسام والإدارات. كما يؤدي استخدام البرمجيات الحديثة وأنظمة إدارة البيانات إلى تقليل الأخطاء البشرية وتحسين دقة العمل الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق الأداء الفعال داخل المؤسسة كذلك يسمح التحول الرقمي بمتابعة سير العمل بشكل لحظي، مما يساعد الإدارة على اكتشاف المشكلات بسرعة واتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجتها.

2-تحسين جودة الخدمات:

يساهم التحول الرقمي في تطوير جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين من خلال توفير خدمات أكثر سرعة ومرونة ودقة. فالمؤسسات التي تعتمد على الأنظمة الرقمية تستطيع تقديم خدماتها إلكترونيا دون الحاجة إلى الحضور الشخصي، مما يوفر الوقت والجهد للمستخدمين. كما تساعد التقنيات الحديثة على تحسين تجربة المستفيد عبر تسهيل الوصول إلى الخدمات وتقديمها بصورة مستمرة وعلى مدار الساعة. إضافة إلى ذلك، يمكن للمؤسسات استخدام أدوات التحليل الرقمي لمعرفة احتياجات العملاء وتطوير الخدمات بما يتوافق مع تطلعاتهم، الأمر الذي يزيد من مستوى الرضا والثقة بالمؤسسة.

3-تعزيز القدرة التنافسية:

أصبح التحول الرقمي عاملاً أساسيا في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، خاصة في ظل التطور التكنولوجي السريع والانفتاح العالمي. فالمؤسسات التي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة تكون أكثر قدرة على الابتكار والتكيف مع التغيرات المحيطة، مما يمنحها ميزة تنافسية مقارنة بالمؤسسات التقليدية: كما يساعد التحول الرقمي على تحسين جودة المنتجات والخدمات وتقليل مدة تقديمها، الأمر الذي يزيد من قدرة

المؤسسة على جذب العملاء والمحافظة عليهم، بالإضافة إلى ذلك، يمكن للمؤسسات الرقمية الوصول إلى أسواق جديدة وتوسيع نطاق نشاطها من خلال المنصات الإلكترونية والتجارة الرقمية.

4-دعم اتخاذ القرار:

يساعد التحول الرقمي الإدارة في اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية من خلال توفير بيانات ومعلومات دقيقة ومحدثة باستمرار. فالأنظمة الرقمية الحديثة تقوم بجمع البيانات وتحليلها بشكل سريع، مما يسمح للإدارة بفهم الواقع التنظيمي وتحديد نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة. كما تساهم تقنيات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي في التنبؤ بالمشكلات المستقبلية واقتراح الحلول المناسبة، وهو ما يعزز من كفاءة التخطيط واتخاذ القرار، وبفضل توفر المعلومات بشكل فوري، تستطيع الإدارة الاستجابة بسرعة للتغيرات واتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية وتحليلية بدل الاعتماد على التخمين أو الخبرة الشخصية فقط.

5-تقليل التكاليف التشغيلية:

يسهم التحول الرقمي في خفض التكاليف التشغيلية للمؤسسات من خلال تقليل الاعتماد على المعاملات الورقية والإجراءات التقليدية المكلفة. فالأرشفة الإلكترونية والاتصالات الرقمية تقلل من مصاريف الطباعة والتخزين والنقل، كما تساعد الأنظمة الآلية على تقليل الحاجة إلى الأعمال الروتينية المتكررة. كذلك يؤدي استخدام التكنولوجيا إلى استغلا ل الموارد بشكل أفضل وتقليل الهدر في الوقت والجهد، مما ينعكس إيجابيا على ميزانية المؤسسة، إضافة إلى ذلك يساعد العمل الرقمي على تقليل الأخطاء الإدارية التي قد تسبب خسائر مالية، وبالتالي تحقيق كفاءة اقتصادية أعلى.[1]

1 محمد الهادي الطاهر: التحول الرقمي والإدارة الحديثة، دار الفكر العربي، عمان، الأردن 2021، ص 45

المطلب الثاني: متطلبات وآليات التحول الرقمي

أولاً: متطلبات التحول الرقمي

1-توفير بنية تحتية تكنولوجية قوية:

تعد البنية التحتية التكنولوجية الأساس الذي يقوم عليه التحول الرقمي، إذ لا يمكن للمؤسسات تطبيق الأنظمة الرقمية دون توفر أجهزة حديثة وشبكات اتصال قوية وقواعد بيانات آمنة وتشمل هذه البنية الحواسيب، والخوادم، والإنترنت عالي السرعة، وأنظمة الحماية الإلكترونية إضافة إلى البرمجيات المتطورة التي تساعد على إدارة المعلومات والعمليات المختلفة. كما أن ضعف البنية التحتية يؤدي إلى بطء الأداء وتعطل الخدمات الرقمية، مما يعيق نجاح عملية التحول الرقمي ويؤثر على كفاءة المؤسسة.

2-تدريب وتأهيل الموارد البشرية:

لا يقتصر التحول الرقمي على توفير التكنولوجيا فقط، بل يتطلب أيضا وجود موارد بشرية قادرة على استخدام هذه التقنيات بكفاءة. لذلك تحرص المؤسسات على تنظيم دورات تدريبية وورشات تكوينية لتطوير المهارات الرقمية لدى العاملين وتمكينهم من التعامل مع الأنظمة الحديثة. كما يساعد التأهيل المستمر على تقليل مقاومة التغيير وزيادة تقبل الموظفين للتقنيات الجديدة، مما يسهم في تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال.

3-توفير الدعم المالي والتقني :

يتطلب التحول الرقمي استثمارات مالية كبيرة من أجل شراء الأجهزة والبرمجيات وتطوير الشبكات وتحديث الأنظمة الإلكترونية. لذلك يجب على المؤسسات تخصيص ميزانيات مناسبة لدعم مشاريع التحول الرقمي وضمان استمراريتها. إضافة إلى ذلك، تحتاج المؤسسات إلى دعم تقني متخصص من خلال فرق فنية وخبراء قادرين على معالجة المشكلات التقنية وصيانة الأنظمة الرقمية بشكل دائم، لأن غياب الدعم المالي والتقني قد يؤدي إلى فشل المشروع أو توقفه.

4-نشر الثقافة الرقمية داخل المؤسسة:

نجاح التحول الرقمي يرتبط بمدى انتشار الثقافة الرقمية بين العاملين والإدارة، حيث ينبغي تعزيز الوعي بأهمية التكنولوجيا ودورها في تطوير العمل وتحسين الخدمات. وتعمل المؤسسات على تشجيع الموظفين على استخدام الوسائل الرقمية والتخلي عن الأساليب التقليدية من خلال برامج التوعية والتحفيز، كما تساعد الثقافة الرقمية في خلق بيئة عمل حديثة تقوم على الابتكار والتعاون والتفاعل السريع مع التغيرات التكنولوجية.

5-توفير تشريعات وقوانين داعمة:

يحتاج التحول الرقمي إلى إطار قانوني ينظم استخدام التكنولوجيا ويحمي البيانات والمعلومات الرقمية من الاختراق أو الاستغلال غير المشروع. لذلك تعمل الدول والمؤسسات على وضع قوانين وتشريعات خاصة بالتوقيع الإلكتروني، وحماية البيانات الشخصية، والجرائم الإلكترونية وتنظيم المعاملات الرقمية. كما تساهم هذه القوانين في تعزيز الثقة بالتعاملات الإلكترونية وتشجيع المؤسسات والأفراد على استخدام الخدمات الرقمية بأمان.[1]

ثانياً: آليات التحول الرقمي

1-استخدام أنظمة المعلومات الحديثة :

تساعد أنظمة المعلومات الحديثة على تنظيم البيانات وتسهيل تبادل المعلومات داخل المؤسسة، مما يساهم في تسريع العمل وتحسين دقته.

2-الاعتماد على الحوسبة السحابية :

تتيح الحوسبة السحابية تخزين البيانات والوصول إليها بسهولة من أي مكان، مع تقليل تكاليف تشغيل وصيانة الأنظمة التقليدية.

3-رقمنة الوثائق والأرشفة الإلكترونية :

1 سمير عبد الوهاب: تحديات التحول الرقمي بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان 2020، ص 59.

تسهم رقمنة الوثائق في حفظ المعلومات إلكترونيا بدل الاعتماد على الملفات الورقية، مما يسهل الوصول إليها ويحافظ عليها من الضياع.

4-استخدام الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات:

يساعد الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات بسرعة ودقة، مما يدعم اتخاذ القرارات وتحسين الأداء داخل المؤسسة.

5-تطوير التطبيقات والمنصات الرقمية:

تعمل التطبيقات والمنصات الرقمية على تسهيل تقديم الخدمات والتواصل مع المستفيدين بطريقة أسرع وأكثر كفاءة.[1]

المطلب الثالث: معوقات التحول الرقمي

1-ضعف البنية التحتية التقنية

يعد ضعف البنية التحتية من أبرز معوقات التحول الرقمي، حيث يؤدي نقص التجهيزات التقنية وضعف شبكات الاتصال إلى صعوبة تطبيق الأنظمة الرقمية بكفاءة.

2-مقاومة التغيير من قبل العاملين

يرفض بعض العاملين استخدام التقنيات الحديثة بسبب الخوف من التغيير أو نقص الخبرة، مما يعيق نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسة.

3-نقص الكفاءات الرقمية:

تعاني بعض المؤسسات من قلة الموظفين المتخصصين في التكنولوجيا والأنظمة الرقمية، وهو ما يؤثر على فعالية تطبيق التحول الرقمي.

4-ارتفاع تكاليف التحول الرقمي:

يتطلب التحول الرقمي توفير أجهزة وبرمجيات حديثة وتدريب العاملين، مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف خاصة في المراحل الأولى للتطبيق.

---

1 علي السلمي: "متطلبات التحول الرقمي في المؤسسات"، مجلة العلوم الإدارية 18، العدد 1 2021، ص 123.

5-المخاطر الأمنية والهجمات السيبرانية:

قد تتعرض الأنظمة الرقمية للاختراق أو سرقة البيانات، مما يشكل تهديدا لأمن المعلومات ويؤثر على ثقة المستخدمين بالخدمات الرقمية.[1]

المبحث الثاني : إدارة العمل

المطلب الأول : وظائف إدارة العمل

1-التخطيط:

يعد التخطيط الوظيفة الأساسية في إدارة العمل، لأنه يمثل نقطة البداية لأي نشاط إداري ناجح. فهو يقوم على تحديد الأهداف المستقبلية للمؤسسة بدقة، ثم وضع الخطط والبدائل المناسبة لتحقيق هذه الأهداف في إطار زمني محدد. كما يساعد التخطيط على استشراف المستقبل وتوقع التحديات المحتملة، مما يمكّن الإدارة من اتخاذ إجراءات وقائية بدل التعامل مع المشكلات بعد حدوثها. إضافة إلى ذلك، يساهم التخطيط في ترشيد استخدام الموارد وتقليل العشوائية داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وزيادة الفعالية التنظيمية.

2-التنظيم:

يمثل التنظيم الوظيفة التي تترجم الخطط إلى هيكل عملي داخل المؤسسة، حيث يتم من خلاله توزيع المهام وتحديد المسؤوليات والصلاحيات لكل فرد أو قسم. ويساعد التنظيم على إنشاء علاقات واضحة بين مختلف المستويات الإدارية، مما يضمن الانسجام والتنسيق بين العمل الجماعي. كما يساهم في استغلال الموارد البشرية والمادية بشكل فعال، ويقلل من التداخل في الاختصاصات أو تضارب المهام. وبذلك يعد التنظيم عنصرا أساسيا لضمان سير العمل بشكل منظم وفعال داخل المؤسسة.

3-التوجيه:

---

1 خالد بن صالح، "معوقات تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات العربية"، المجلة العربية للإدارة 40، العدد 3 (2021 ، ص 39

يعد التوجيه من الوظائف الحيوية في إدارة العمل، لأنه يرتبط مباشرة بالعاملين داخل المؤسسة. فهو يشمل عملية قيادة الموظفين وإرشادهم وتحفيزهم من أجل تنفيذ المهام المطلوبة بكفاءة عالية. ويعتمد التوجيه على مهارات الاتصال الفعال، وبناء علاقات إيجابية بين الإدارة والموظفين، إضافة إلى استخدام أساليب **التحفيز** المادي والمعنوي لرفع مستوى الأداء. كما يساهم التوجيه الجيد في خلق بيئة عمل إيجابية تعزز الانتماء والالتزام وتحسن الإنتاجية العامة للمؤسسة.

4-الرقابة:

تعتبر الرقابة الوظيفة التي تضمن تحقيق الأهداف وفق الخطط الموضوعة، حيث تعتمد على متابعة الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط له. ومن خلال هذه العملية، يمكن اكتشاف الانحرافات والأخطاء في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، كما تساعد الرقابة على تحسين جودة العمل بشكل مستمر، وتدعم مبدأ المحاسبة داخل المؤسسة، إضافة إلى ذلك، فإن وجود نظام رقابي فعال يرفع من كفاءة الأداء ويضمن استخدام الموارد بطريقة صحيحة دون هدر أو سوء استغلال.[1]

المطلب الثاني : أساليب إدارة العمل

1-الإدارة بالأهداف :

تعتمد الإدارة بالأهداف على تحديد أهداف واضحة ودقيقة يتم الاتفاق عليها بين الإدارة والعاملين، ثم العمل على تحقيقها ضمن فترة زمنية محددة. ويتميز هذا الأسلوب بأنه يربط بين أداء الفرد وأهداف المؤسسة، مما يزيد من مستوى الالتزام والمسؤولية. كما يساعد على قياس الأداء بشكل موضوعي، ويحفّز العاملين على تحسين نتائجهم لتحقيق الأهداف المتفق عليها.

2-الإدارة بالمشاركة :

تقوم الإدارة بالمشاركة على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار بدل حصرها في الإدارة العليا فقط، مما يعزز روح التعاون والانتماء داخل المؤسسة. ويساهم هذا الأسلوب في رفع معنويات الموظفين وزيادة رضاهم

2 هنري فايول: الإدارة الصناعية والعامة، ترجمة محمد البنا، ، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر 2018 ص 33

الوظيفي، لأنه يمنحهم شعورا بأهمية دورهم داخل المؤسسة. كما يؤدي إلى تحسين جودة القرارات، لأنها تصبح ناتجة عن آراء متعددة وخبرات مختلفة.

3-الإدارة الإلكترونية:

تعتمد الإدارة الإلكترونية على استخدام التكنولوجيا الحديثة والأنظمة الرقمية في تنفيذ العمليات الإدارية مثل المراسلات، الأرشفة، وإدارة البيانات ويساهم هذا الأسلوب في تسريع الأداء وتقليل الأخطاء البشرية، إضافة إلى تحسين دقة المعلومات وسهولة الوصول إليها. كما يوفر الوقت والجهد ويجعل العمل أكثر مرونة وكفاءة، خاصة في المؤسسات الحديثة.

4-الإدارة الاستراتيجية:

تركز الإدارة الاستراتيجية على التخطيط طويل المدى ووضع رؤى مستقبلية تساعد المؤسسة على مواجهة التغيرات وتحقيق أهدافها بعيدة المدى ويعتمد هذا الأسلوب على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. كما يساعد على اتخاذ قرارات مدروسة تضمن استمرارية المؤسسة وتطورها في بيئة تنافسية متغيرة.[1]

المطلب الثالث: أهمية إدارة العمل

1-تحقيق أهداف المؤسسة:

تَعد إدارة العمل الوسيلة الأساسية التي تمكّن المؤسسة من تحويل أهدافها إلى نتائج عملية ملموسة، من خلال تنظيم الجهود وتنسيق الأنشطة المختلفة بشكل منسجم. كما تساعد على تحديد الأولويات وترتيب المهام، مما يجعل عملية الوصول إلى الأهداف أكثر دقة وفعالية وأقل عرضة للعشوائية.

2-تحسين الأداء والإنتاجية:

1 أحمد يوسف: الإدارة الرقمية وتكنولوجيا المعلومات، دار المسيرة عمان، الأردن، 2022، ص 84.

تساهم إدارة العمل في رفع مستوى أداء العاملين من خلال تنظيم سير العمل وتوضيح المسؤوليات. كما تعمل على زيادة الإنتاجية عبر تقليل الأخطاء وتحسين أساليب تنفيذ المهام، مما ينعكس إيجابا على جودة النتائج داخل المؤسسة.

3-تنظيم الموارد البشرية والمادية:

تلعب إدارة العمل دورا مهما في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، من خلال توزيع الموظفين حسب الكفاءات، واستغلال الإمكانيات المتاحة بشكل فعال. كما تساعد في تقليل الهدر وخفض التكاليف وتحقيق الاستفادة القصوى من الموارد.

4-تعزيز التعاون والتنسيق:

تعمل إدارة العمل على تحسين التعاون بين مختلف الأقسام داخل المؤسسة عبر تنظيم التواصل وتبادل المعلومات. وهذا التنسيق يقلل من الازدواجية في العمل ويضمن انسجام الجهود نحو هدف واحد مشترك، مما يعزز فعالية الأداء الجماعي.

5-المساعدة في اتخاذ القرارات:

توفر إدارة العمل معلومات دقيقة ومنظمة تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات سليمة ومدروسة. كما تسهم في تحليل الأداء وتقييم النتائج، مما يجعل القرارات أكثر واقعية وفعالية وسرعة في التنفيذ.[1]

1: علي عباس: إدارة الأعمال المعاصرة، دار وائل، عمان، الأردن، 2021، ص 110.

خلاصة:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، يتضح أن التحول الرقمي يمثل ضرورة حتمية فرضتها التطورات التكنولوجية الحديثة، لما له من دور في تحسين الأداء الإداري وتطوير طرق تسيير العمل داخل المؤسسات. كما تبين أن نجاح هذا التحول يتطلب توفر مجموعة من المتطلبات والآليات المناسبة، مع ضرورة تجاوز المعوقات التي قد تعيق تطبيقه .كما أظهرت الدراسة النظرية أن إدارة العمل تعد من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تنظيم نشاطاتها وتحقيق أهدافها، وذلك من خلال وظائفها وأساليبها المختلفة التي تساهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة العمل. وعليه، فإن العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة العمل أصبحت علاقة تكاملية تسعى من خلالها المؤسسة الجزائرية إلى تحقيق الفعالية التنظيمية ومواكبة متطلبات العصر الرقمي.

ثانيا: الجانب الميداني

تمهيد :

يتناول هذا الفصل الجوانب المنهجية والإجرائية للدراسة، باعتبارها الأساس الذي يعتمد عليه في جمع البيانات وتحليلها بطريقة علمية دقيقة، حيث تم التطرق إلى المنهج المعتمد في الدراسة بما يتناسب وطبيعة الموضوع، إضافة إلى عرض أدوات جمع البيانات المستخدمة في الوصول إلى المعلومات والمعطيات الميدانية. كما تم التطرق إلى مجتمع الدراسة والعينة وكيفية اختيارها، إلى جانب التعريف بميدان الدراسة من خلال تحديد مجالاتها المختلفة، والمتمثلة في المجال المكاني، والمجال الزماني، والمجال البشري، وذلك بهدف الإحاطة بكافة الجوانب المرتبطة بالدراسة الميدانية وتحقيق أهداف البحث

أ-منهجية البحث :

1-المنهج :

يعرف المنهج على أنه : " الطريقة التي يسلكها الباحث للإجابة على الأسئلة التي تثيرها المشكلة موضوع البحث ، فعندما يواجه الباحث أو الإنسان العادي مشكلة ما فإنه يبدأ بالتفكير كيف سيحل هذه المشكلة ، والمنهج هو طريقة الحل [1] . ويأتي بمعنى الطريق أو الطريقة المحددة التي توصل الإنسان من نقطة الى نقطة أخرى

حيث إعتمدت دراستنا المعنونة ب : " أثر التحول الرقمي على إدارة العمل في المؤسسة الجزائرية – دراسة ميدانية على بلدية الحمادية "-برج بوعريريج- على المنهج الوصفي ، ويعرف المنهج الوصفي بأنه : طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة ، وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها [2]

وتماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي الذي يقوم على الوصف الذي يضمن لنا الموضوعية والدقة **التي تمكننا من وصف الظاهرة ، وذلك بغية الوصول الى نتائج علمية تحقق لنا أهداف الدراسة**

2-أدوات جمع البيانات :

أ-الإستمارة :

تعتبر الإستمارة تقنية إختبار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول على معلومات يتم معالجتها كميا فيما بعد ونقارن بها ما تم اقتراحه في الفرضيات ، وتعتبر الإستمارة تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة ، ذلك أن صيغ الإجابات محددة مسبقا وهذا مايسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف إكتشاف علاقات رياضية ، وإقامة مقارنات كمية [3]

---

[1] **إبراهيم أبراش** : المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الإجتماعية ، **ط 1 ، عمان ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2009 ، ص 62**

[2] **محمد سرحان علي المحمودي** ، مناهج البحث العلمي ، **دار الكتب ، ط 3 ، صنعاء ، اليمن ، 2019 ، ص 35**

[3] **سعيد سبعون ، حفصة جرادي : الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الإجتماعي ، دار القصبة للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2012 ، ص 155**

وقد قمنا بإعداد الاستمارة من أجل جمع البيانات والمعلومات، ثم قمنا بعرضها على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمته لجمع البيانات، وقد تم تعديل الاستمارة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف، ثم عرضنا الاستمارة على محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال علم اجتماع التنظيم والعمل والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم حذفه.

3-مجتمع الدراسة والعينة:

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العمال الموظفين ببلدية الحمادية، حيث يشمل هذا المجتمع كافة الأفراد الذين ينتمون الى المؤسسة محل الدراسة بمختلف رتبهم الوظيفية ومستوياتهم المهنية، وقد تم اختيار هذا المجتمع لكونه يمثل الإطار البشري الذي تتجلى فيه مظاهر الثقافة التنظيمية كما يعد المجال الذي يمكن من خلاله ملاحظة تأثير الرقمنة على مختلف السلوكيات والممارسات التنظيمية داخل المؤسسة

ويعرف مجتمع الدراسة بأنه " الإطار الكلي الذي يضم جميع العناصر أو الأفراد الذين تتوفر فيهم الخصائص التي يهتم بها الباحث والذين يسعى الى تعميم نتائج الدراسة عليهم بشكل شامل " [1]

وفي دراستنا الموسومة بـ " أثر التحول الرقمي على إدارة العمل في المؤسسة الجزائرية " دراسة ميدانية ببلدية الحمادية تم الاعتماد على عينة الحصر الشامل والتي شملت جميع مفردات مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (30 مفردة)، وذلك نظراً لصغر حجم المجتمع وإمكانية الوصول إلى كافة أفراده دون استثناء

وقد تم اختيار أسلوب الحصر الشامل لأنه يتيح للباحث الحصول على بيانات دقيقة وشاملة تعكس الواقع الفعلي دون اللجوء إلى التقدير الإحصائي أو التعميم الاحتمالي، كما أنه يقلل من نسبة الخطأ الناتج عن اختيار العينة، ويزيد من مصداقية النتائج، خاصة عندما يكون المجتمع محدود العدد ومتاحاً للدراسة بشكل كامل.

[1] **عمار بوحوش ومحمد محمود الذنيبات** ، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، **ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2007 ، ص 123**

وتعرف عينة الحصر الشامل بأنها أسلوب بحثي يقوم فيه الباحث بدراسة جميع مفردات المجتمع الأصلي دون استثناء، أي أن العينة تكون مطابقة للمجتمع الإحصائي نفسه، مما يجعل نتائج الدراسة أكثر دقة وارتباطاً بالواقع المدروس[1]

ومن خصائص المسح الشامل أنه:

-يستخدم غالباً في المجتمعات الصغيرة الحجم

-يوفر دقة عالية في النتائج لعدم وجود خطأ معاينة

-يتطلب وقتاً وجهداً أكبر مقارنة بالعينات الجزئية

-يتيح وصفاً كاملاً وشاملاً لظاهرة الدراسة[2]

ب-التعريف بميدان الدراسة:

مجالات الدراسة:

أ-المجال المكاني:

بلدية الحمادية هي إحدى بلديات ولاية برج بوعريريج تقع جنوب عاصمة الولاية على بعد نحو 10 كم تعتبر قطب حيوي وإداري هام للمنطقة وتقع وسط الحمادية مركز مساحتها 6500 كم مربع يحدها **شمالا طريق** تجزئة أما جنوبا شارع مبارك حريزي ، وشرقا طريق مقر الدائرة ، غربا مقر أمن الدائرة وتضم البلدية 30 موظفا.

الأمانة العامة :

- كتابة المجلس الشعبي البلدي

- المصالح المشتركة (الإعلام الآلي – الأرشيف)

1-مصلحة التنظيم والشؤون العامة:

- مكتب الشرطة العامة

- مكتب الإنتخابات والخدمة الوطنية

---

[1] **موريس ، أنجرس** ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، **دار القصبة للنشر ، الجزائر ، ص 245**

[2] **عبد الرحمان بدوي** ، مناهج البحث العلمي ، **وكالة المطبوعات ، الكويت ، ص 188**

- مكتب الحالة المدنية

- مكتب الإحصاء

2-مصلحة المنازعات والشؤون الاجتماعية:

- مكتب الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية

- مكتب المنازعات

- مكتب حفظ الصحة

3-مصلحة الإدارة والمالية والممتلكات:

- مكتب المالية والمحاسبة والأجور

- مكتب تسيير وتكوين المستخدمين

- مكتب تسيير ممتلكات البلدية

- مكتب الصفقات

4-مصلحة التجهيز والبناء والتعمير والأشغال الجديدة:

- مكتب التجهيز والاشغال الجديدة

- مكتب البناء والتعمير

- مكتب تسيير وصيانة العتاد

ب-المجال الزمني:

يمثل المجال الزماني الفترة التي تستغرقها الدراسة من إعداد مشروعها الى غاية تقريرها النهائي وبالنسبة لدراستنا فكانت:

المرحلة الأولى: بدأت دراستنا مع بداية الموسم الجامعي أكتوبر 2025 ، بناءا على جمع المعطيات النظرية والقيام بقراءات أولية حول الموضوع والاطلاع على الدراسات السابقة ، ثم قمنا بالنزول للميدان للقيام بقراءة أولية حول دراستنا قصد الإلمام أكثر بالموضوع وخطوات إنجازه نظريا وميدانيا.

المرحلة الثانية: على أساس الدراسة الاستطلاعية قمنا بصياغة الإشكالية وضبط التساؤلات وصياغة الفرضيات ثم بناء استمارة تتضمن 4 محاور و33 سؤال وبعدها تم إخضاعها للتحكيم من طرف أساتذة

مختصين في علم اجتماع التنظيم والعمل حيث تم أضافة أسئلة وتعديل أخرى وإعادة ترتيبها لتصبح في صياغتها النهائية.

المرحلة الثالثة: النزول الى الميدان بصورة نهائية يوم 3 ماي 2026 وتوزيع الاستبيان على العمال ببلدية الحمادية حيث دامت حوالي أسبوع كامل وتم جمعها يوم 10 ماي وبداية تفريغها الى غاية منتصف شهر ماي

ج-المجال البشري:

يتمثل المجال البشري لهذه الدراسة في مجموع العمال والموظفين العاملين ببلدية الحماية محل الدراسة، والبالغ عددهم 30 عاملاً، والذ ين ينتمون إلى مختلف المصالح والرتب الوظيفية داخل المؤسسة. وقد شملت الدراسة جميع أفراد مجتمع البحث دون استثناء، وذلك بالاعتماد على أسلوب الحصر الشامل، نظرا لمحدودية عدد العمال وإمكانية الوصول إليهم جميعا. ويهدف ذلك إلى الإحاطة بمختلف الآراء والتصورات المتعلقة بأثر التحول الرقمي على إدارة العمل داخل المؤسسة الجزائرية، بما يسمح بالحصول على نتائج أكثر دقة وموضوعية تعكس واقع الممارسة الإدارية داخل البلدية.

خلاصة:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل، تم توضيح مختلف الإجراءات المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة بداية بتحديد المنهج المناسب، مرورا بأدوات جمع البيانات ومجتمع الدراسة والعينة، وصولاً إلى التعريف بميدان الدراسة من خلال مجالاته المكانية والزمانية والبشرية. وقد ساهمت هذه الخطوات المنهجية في توفير إطار علمي منظم يساعد على جمع البيانات وتحليلها بدقة، بما يخدم أهداف الدراسة ويساعد على الوصول إلى نتائج أكثر موضوعية وواقعية

الفصل الرابع :النتائج والمناقشة

1-عرض الجداول الإحصائية

2-عرض نتائج الدراسة وتحليلها

3-مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

4-مناقشة النتائج في ضوء الأهداف

5-مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

الاقتراحات

خاتمة

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

1-عرض الجداول الإحصائية :

I. عرض، تحليل وتفسير البيانات الشخصية:

الجدول رقم 1 : يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	14	% 46.7
أنثى	16	% 53.3
المجموع	30	% 100

من خلال الجدول رقم (1) الذي يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس، نلاحظ أن الاتجاه العام للمبحوثين يتجه نحو فئة الإناث بنسبة 53.3%، مقابل 46.7% لفئة الذكور. وتوضح هذه النتائج أن العنصر النسوي يشكل النسبة الأكبر داخل المؤسسة محل الدراسة، وهو ما يعكس حضور المرأ ة في مختلف المصالح الإدارية التي تعتمد على استخدام الوسائل الرقمية في أداء المهام اليومية

الجدول رقم 2: يمثل توزيع المبحوثين حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	5	%16,7
[30 – 40]	6	% 20
[41 – 50]	9	% 30
أكثر من 50 سنة	10	% 33,3
المجموع	30	% 100

من خلال الجدول رقم (2) الذي يمثل توزيع المبحوثين حسب السن، نلاحظ أن الاتجاه العام للمبحوثين يتجه نحو فئة أكثر من 50 سنة بنسبة 33.3%، تليها الفئة العمرية [41–50[بنسبة 30%، ثم الفئة [30–40[بنسبة 20%، في حين سجلت فئة أقل من 30 سنة نسبة 16.7% . وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب العاملين داخل المؤسسة ينتمون إلى الفئات العمرية المتقدمة نسبيا، وهو ما يعكس توفر الخبرة المهنية لديهم في مجال العمل الإداري.

الجدول رقم 3 : يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي أو أقل	3	% 10
جامعي	26	% 86,7
دراسات عليا	1	% 3,3
المجموع	30	% 100

من خلال الجدول رقم (3) الذي يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي، نلاحظ أن الاتجاه العام للمبحوثين يتجه نحو المستوى الجامعي بنسبة 86.7%، مقابل 10% لفئة الثانوي أو أقل، و3.3% لفئة الدراسات العليا. وتوضح هذه النتائج أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي، الأمر الذي يساعد على استيعاب متطلبات التحول الرقمي والتعامل مع التقنيات الحديثة داخل المؤسسة.

الجدول رقم 4 : يمثل توزيع المبحوثين حسب الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	3	% 10
[5 – 10]	10	% 33,3
[11 – 15]	17	% 56,7
أكثر من 15 سنة	3	% 10
المجموع	30	% 100

من خلال الجدول رقم (4) الذي يمثل توزيع المبحوثين حسب الخبرة، نلاحظ أن الاتجاه العام للمبحوثين يتجه نحو فئة الخبرة [11–15[سنة بنسبة 56.7%، تليها فئة [5–10[سنوات بنسبة 33.3%، بينما سجلت فئتا أقل من 5 سنوات وأكثر من 15 سنة نسبة 10% لكل منهما. وتبين هذه النتائج أن أغلب العاملين يمتلكون خبرة مهنية معتبرة، وهو ما يساعدهم على أداء مهامهم الإدارية والتكيف مع متطلبات التحول الرقمي داخل المؤسسة.

الجدول رقم 5 : يمثل توزيع المبحوثين حسب مستوى التكوين

مستوى التكوين	التكرار	النسبة المئوية
مبتدئ	3	% 10
متوسط	23	% 76,7
محترف	4	% 13,3
المجموع	30	% 100

من خلال الجدول رقم (5) الذي يمثل توزيع المبحوثين حسب مستوى التكوين، نلاحظ أن الاتجاه العام للمبحوثين يتجه نحو مستوى التكوين المتوسط بنسبة 76.7%، مقابل 13.3% للمستوى المحترف، و10% للمستوى المبتدئ. وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب العاملين يمتلكون مستوى تكوين يسمح لهم باستخدام الوسائل الرقمية بشكل مقبول داخل المؤسسة، مع وجود حاجة إلى دعم التكوين والتدريب من أجل تطوير المهارات الرقمية وتحسين الأداء الإداري.

عرض، تحليل وتفسير بيانات المحور الثاني: " التحول الرقمي والعمليات الإدارية"

الجدول رقم 6: يمثل مدى اعتمادية المؤسسة على الأنظمة الرقمية

اعتمادية المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	% 70
لا	8	% 26,7
لا ادري	1	% 3,3
المجموع	30	% 100

من خلال الجدول رقم (6) الذي يمثل مدى اعتمادية المؤسسة على الأنظمة الرقمية، نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أكدوا اعتماد المؤسسة على الأنظمة الرقمية بنسبة بلغت 70%، مقابل 26.7% يرون أن المؤسسة لا تعتمد عليها، في حين بلغت نسبة الذين لا يملكون رأيا محددا 3.3% فقط. ويكشف هذا التوجه العام عن وجود قناعة واسعة لدى العمال بأن المؤسسة محل الدراسة تسير في اتجاه تبني الإدارة الرقمية والاعتماد على الوسائل التكنولوجية الحديثة في أداء مختلف المهام الإدارية.

وتعكس هذه النتائج التحولات التي شهدتها المؤسسات الجزائرية في السنوات الأخيرة في إطار مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة، حيث أصبح استخدام الأنظمة الرقمية ضرورة تنظيمية تهدف إلى تحسين الأداء الإداري وتسهيل إنجاز المعاملات اليومية. كما يشير ذلك إلى أن المؤسسة بدأت تتخلى تدريجيا عن الأساليب التقليدية في التسيير، وتعتمد بدلًا عنها على الوسائل الإلكترونية في تداول المعلومات وحفظ الملفات والتواصل بين المصالح.

كما يمكن تفسير ارتفاع نسبة المؤيدين لاعتماد المؤسسة على الأنظمة الرقمية بكون العمال أصبحوا يلمسون بشكل مباشر أثر الرقمنة في تبسيط العمل الإداري، خاصة فيما يتعلق بسرعة الوصول إلى المعلومات، وتقليل الجهد والوقت المستغرق في إنجاز المهام، إضافة إلى تحسين دقة العمل وتقليل الأخطاء الناتجة عن المعالجة اليدوية للوثائق. في المقابل، فإن نسبة المبحوثين الذين يرون أن المؤسسة لا تعتمد على الأنظمة

الرقمية قد تعكس وجود تفاوت في درجة استخدام التكنولوجيا بين مختلف المصالح أو عدم تعميم الرقمنة بشكل كامل داخل المؤسسة وتتفق هذه النتيجة مع ما جاءت به نظرية الحتمية التكنولوجية التي ترى أن التكنولوجيا أصبحت العامل الأساسي في إعادة تشكيل أساليب العمل داخل المؤسسات، حيث لم تعد المؤسسة تعتمد على الطرق التقليدية فقط، بل أصبحت الأنظمة الرقمية عنصرا رئيسيا في تنظيم العمل الإداري. كما تؤكد النظرية أن التطور التكنولوجي يؤدي إلى تغيير البنية التنظيمية وأساليب التسيير، وهو ما يظهر من خلال اعتماد المؤسسة على الأنظمة الرقمية في إدارة مختلف الأعمال الإدارية.

الجدول رقم 7: يمثل عامل السن وعلاقته بدور التحول الرقمي في تقليل الإجراءات البيروقراطية

السن / الإجراءات	أقل من 30		30-40		41-50		أكثر من 50		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	1	% 5,6	3	% 16,7	6	% 33,3	8	% 44.4	18	%100
لا	4	% 33,3	3	% 25	3	% 25	2	% 16.7	23	%100
المجموع	5	% 16,7	6	% 20	9	% 30	10	% 33.3	30	% 100

من خلال الجدول رقم (7) الذي يمثل عامل السن وعلاقته بدور التحول الرقمي في تقليل الإجراءات البيروقراطية، نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين الذين أجابوا بـ "نعم" كانت ضمن فئة أكثر من 50 سنة بنسبة 44.4%، تليها الفئة العمرية [41–50[بنسبة 33.3%، ثم الفئة [30–40[بنسبة 16.7%، في حين سجلت فئة أقل من 30 سنة أدنى نسبة بـ 5.6% فقط. أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بـ "لا"، فقد سجلت فئة أقل من 30 سنة أعلى نسبة بـ 33.3%، تليها الفئتان [30–40[و[41–50[بنسبة 25% لكل منهما، ثم فئة أكثر من 50 سنة بنسبة 16.7%.

وتوضح هذه النتائج وجود علاقة بين عامل السن ومدى إدراك العمال لدور التحول الرقمي في الحد من الإجراءات البيروقراطية داخل المؤسسة. فالفئات العمرية الأكبر سنا تبدو أكثر اقتناعا بأن الرقمنة ساهمت في تقليل التعقيدات الإدارية وتخفيف الروتين، ويمكن تفسير ذلك بكون هذه الفئات عايشت لفترات طويلة أساليب العمل التقليدية التي كانت تعتمد على كثرة الوثائق الورقية، وطول مسار المعاملات، وتعقد الإجراءات الإدارية، الأمر الذي جعلها أكثر قدرة على ملاحظة الفرق الذي أحدثته الرقمنة في تسيير العمل الإداري.

كما تـ عكس هذه النتائج أن العمال الأكبر سنا يدركون بشكل أوضح قيمة الأنظمة الرقمية في تسريع انتقال المعلومات وتقليص الوقت المستغرق في معالجة الملفات، وبالتالي الحد من البيروقراطية التي كانت تشكل

عائقًا أمام فعالية الأداء الإداري. في المقابل، فإن ضعف نسبة فئة الشباب الذين يؤكدون هذا الدور قد يعود إلى كونهم التحقوا بالمؤسسة في فترة أصبحت فيها الوسائل الرقمية أكثر حضورا، وبالتالي لم يعايشوا بشكل كبير صعوبات النظام الإداري التقليدي، مما جعل إدراكهم لحجم التغيير أقل مقارنة بالفئات الأكبر سنا.

ومن جهة أخرى، فإن استمرار وجود نسبة معتبرة من المبحوثين الذين يرون أن التحول الرقمي لم يساهم في تقليل الإجراءات البيروقراطية قد يدل على أن بعض العراقيل التنظيمية مازالت قائمة داخل المؤسسة، مثل بطء بعض الإجراءات الإدارية أو استمرار الاعتماد الجزئي على الوثائق الورقية، وهو ما قد يحد من فعالية التحول الرقمي بشكل كامل.

وتؤكد هذه النتائج أن الرقمنة تساهم بدرجة واضحة في تجاوز النمط البيروقراطي التقليدي داخل المؤسسة، من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية وتحسين سرعة إنجاز المعاملات، وهو ما يدعم الفرضية الأولى للدراسة وبالاعتماد على اختبار كاي تربيع (Chi-square) لقياس العلاقة بين عامل السن ودور التحول الرقمي في تقليل الإجراءات البيروقراطية، حيث بلغت قيمة كاي تربيع 22.200 بدرجة حرية 3، ومستوى دلالة إحصائية 0.000، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السن ومدى إدراك دور التحول الرقمي في التقليل من الإجراءات البيروقراطية داخل المؤسسة. وهذا يعني أن اختلاف الفئات العمرية يؤثر في نظرة الموظفين لفعالية التحول الرقمي في تجاوز النمط الإداري التقليدي ويمكن تفسير هذه النتائج في ضوء نظرية الحتمية التكنولوجية التي تؤكد أن التكنولوجيا تؤدي إلى تقليص البيروقراطية وإعادة تنظيم العمل الإداري بطريقة أكثر سرعة ومرونة. كما ترى النظرية أن التحول من النمط التقليدي إلى النمط الرقمي يؤدي إلى تغيير طرق العمل وأساليب اتخاذ القرار داخل المؤسسة، وهو ما يفسر اقتناع الفئات العمرية الأكبر سنا بدور الرقمنة في تجاوز التعقيدات الإدارية التي كانت مرتبطة بالنظام التقليدي.

الجدول رقم 8: يمثل مدى مساهمة التحول الرقمي في تسريع معالجات الملفات

مساهمة التحول الرقمي	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	% 73,3
لا	8	% 26,7
المجموع	30	% 100

من خلال الجدول رقم (8) الذي يمثل مدى مساهمة التحول الرقمي في تسريع معالجات الملفات، نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أكدوا أن التحول الرقمي ساهم في تسريع معالجة الملفات بنسبة 73.3%، مقابل 26.7% الذين يرون عكس ذلك. وتبرز هذه النتائج وجود اتجاه عام لدى العمال نحو الاعتراف بالدور الإيجابي الذي تؤديه الوسائل الرقمية في تحسين سرعة الأداء الإداري داخل المؤسسة.

وتعكس هذه النسبة المرتفعة أن اعتماد المؤسسة على التقنيات الرقمية ساهم في اختصار الوقت اللازم لمعالجة الملفات الإدارية، وذلك من خلال تسهيل عمليات إدخال البيانات وحفظها واسترجاعها إلكترونيا، إضافة إلى تسريع تداول الوثائق والمعلومات بين مختلف المصالح الإدارية. كما ساعدت الرقمنة على التقليل من التعطيلات المرتبطة بالإجراءات التقليدية التي تعتمد على التنقل اليدوي للملفات والوثائق الورقية.

كما يمكن تفسير هذه النتائج بكون التحول الرقمي أدى إلى رفع مستوى التنظيم داخل المؤسسة، حيث أصبحت المعلومات متاحة بشكل أسرع وأكثر دقة، الأمر الذي يساهم في تسهيل اتخاذ القرارات الإدارية وإنجاز المهام في وقت أقصر. ويؤدي ذلك بدوره إلى تحسين جودة الخدمات الإدارية المقدمة سواء للعمال أو للمواطنين المستفيدين من خدمات المؤسسة.

وفي المقابل، فإن نسبة المبحوثين الذين يرون أن التحول الرقمي لم يساهم في تسريع معالجة الملفات قد تعود إلى بعض الصعوبات التي مازالت تواجه عملية الرقمنة، مثل ضعف الإمكانيات التقنية، أو الأعطال المتكررة في الأنظمة ا لرقمية، أو نقص التكوين في استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، مما قد يؤثر أحيانا على سرعة إنجاز العمل.

وبصفة عامة، تؤكد هذه النتائج أن التحول الرقمي يمثل أداة فعالة في تحسين العمليات الإدارية وتسريع معالجة الملفات داخل المؤسسة الجزائرية، وهو ما يعكس دوره في إعادة هندسة العمل الإداري وتحقيق قدر أكبر من الكفاءة والفعالية التنظيمية

وتنسجم هذه النتيجة مع أفكار نظرية الحتمية التكنولوجية التي ترى أن التكنولوجيا تؤدي إلى تسريع العمليات الإدارية وتقليص الزمن والجهد داخل المؤسسة، من خلال الاعتماد على الأنظمة الرقمية في معالجة المعلومات والوثائق. كما تؤكد النظرية أن التحول الرقمي يغير طبيعة العمل الإداري ويجعله أكثر فعالية وسرعة مقارنة بالنمط التقليدي.

الجدول رقم 9: يمثل مدى مساهمة الرقمنة في تحسن التنسيق بين المصالح

مساهمة الرقمنة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	% 53,3
لا	14	% 46,7
المجموع	30	% 100

من خلال الجدول رقم (9) الذي يمثل مدى مساهمة الرقمنة في تحسين التنسيق بين المصالح، نلاحظ أن 53.3% من المبحوثين أكدوا أن الرقمنة ساهمت في تحسين التنسيق بين مختلف المصالح داخل المؤسسة، مقابل 46.7% يرون عكس ذلك. وتشير هذه النتائج إلى وجود تقارب نسبي في وجهات نظر العمال حول مدى فعالية الرقمنة في تحقيق التنسيق الإداري، رغم أن النسبة الأكبر تميل إلى الإقرار بوجود أثر إيجابي للتحول الرقمي في هذا المجال.

وتوضح هذه النتائج أن استخدام الوسائل الرقمية ساهم في تسهيل عملية التواصل الإداري وتبادل المعلومات بين المصالح المختلفة، حيث أصبح من الممكن نقل البيانات والوثائق بسرعة أكبر مقارنة بالأساليب التقليدية، الأمر الذي يساهم في تحقيق نوع من الانسجام والتنظيم داخل المؤسسة. كما تساعد الرقمنة على تقليل التأخر في وصول المعلومات وتفادي ضياع الوثائق، وهو ما يعزز فعالية العمل الجماعي بين مختلف المصالح.

كما يمكن تفسير هذه النتائج بكون التحول الرقمي أتاح إمكانية الربط بين المصالح الإدارية عبر الأنظمة الإلكترونية، مما ساعد على تسهيل متابعة الملفات وتنسيق المهام الإدارية بشكل أكثر مرونة ودقة. ويساهم هذا التنسيق في تحسين سير العمل وتقليل العراقيل التي قد تنتج عن ضعف الاتصال الإداري التقليدي.

إلا أن تقارب النسب بين المؤيدين والمعارضين يدل في الوقت نفسه على أن عملية الرقمنة داخل المؤسسة لم تحقق بعد التنسيق الكامل بين جميع المصالح، وربما يعود ذلك إلى تفاوت درجة استخدام الأنظمة الرقمية بين الأقسام المختلفة، أو استمرار اعتماد بعض المصالح على الطرق التقليدية في التسيير، إضافة إلى احتمال وجود نقص في التكوين أو ضعف في البنية التكنولوجية.

وعليه، فإن هذه النتائج تؤكد أن الرقمنة ساهمت نسبيا في تعزيز سرعة التنسيق بين المصالح داخل المؤسسة، وهو ما يتماشى مع الفرضية التي تفترض أن التحول الرقمي يساعد على تحسين الاتصال الإداري وتجاوز التعقيدات التنظيمية التقليدية

وتفسر نظرية الحتمية التكنولوجية هذه النتيجة من خلال تأكيدها أن التكنولوجيا الحديثة ساهمت في تطوير الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، حيث انتقلت الإدارة من الاتصال الورقي التقليدي إلى الاتصال الإلكتروني الفوري، الأمر الذي ساعد على تحسين التنسيق وتبادل المعلومات بين مختلف المصالح الإدارية.

الجدول رقم 10: يمثل عامل السن وعلاقته بمدى تغيير الرقمنة في طرق العمل التقليدية

السن / الرقمنة	أقل من 30		30-40		41-50		أكثر من 50		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	5	% 25	5	% 25	9	% 45	1	% 5hj	20	%100
لا	0	% 33,3	1	% 10	0	% 00	9	% 90	10	%100
المجموع	5	% 16,7	6	% 20	9	% 30	10	% 33.3	30	% 100

من خلال الجدول رقم (10) الذي يمثل عامل السن وعلاقته بمدى تغيير الرقمنة في طرق العمل التقليدية، نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين الذين أجابوا بـ "نعم" كانت ضمن الفئة العمرية [41–50[بنسبة 45%، تليها فئتا أقل من 30 سنة و[30–40[بنسبة 25% لكل منهما، بينما سجلت فئة أكثر من 50 سنة أدنى نسبة بـ 5% فقط. أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بـ "لا"، فقد سجلت فئة أكثر من 50 سنة أعلى نسبة بـ 90%، مقابل 10% لفئة [30–40[، في حين لم تسجل باقي الفئات أي نسبة تذكر.

وتوضح هذه النتائج وجود اختلاف واضح بين الفئات العمرية في نظرتها لمدى تأثير الرقمنة على طرق العمل التقليدية داخل المؤسسة. فالفئات العمرية المتوسطة، خاصة فئة [41–50[، تبدو أكثر اقتناعا بأن الرقمنة أحدثت تغيرا فعليا في أساليب العمل الإداري، ويعود ذلك إلى قدرتها على التكيف مع التكنولوجيا الحديثة مع احتفاظها بخبرة مهنية كافية تسمح لها بالمقارنة بين النظام التقليدي والنظام الرقمي.

كما تعكس هذه النتائج أن الفئات المتوسطة والشابة أصبحت أكثر اندماجا في استخدام الوسائل الرقمية، سواء في معالجة الملفات أو تبادل المعلومات أو تنفيذ المهام الإدارية اليومية، الأمر الذي جعلها تدرك بوضوح حجم التغيير الذي أحدثته الرقمنة في بيئة العمل داخل المؤسسة.

في المقابل، فإن ارتفاع نسبة الرافضين ضمن فئة أكثر من 50 سنة يشير إلى وجود نوع من التمسك بطرق العمل التقليدية، وقد يرجع ذلك إلى صعوبة التأقلم مع الوسائل التكنولوجية الحديثة أو ضعف التكوين الرقمي لدى هذه الفئة، مما يجعلها أقل اقتناعا بقدرة الرقمنة على إحداث تغيير فعلي في طرق العمل. كما يمكن أن

يكون هذا الموقف ناتجا عن الاعتياد الطويل على النمط الإداري التقليدي القائم على المعاملات الورقية والإجراءات الروتينية.

وتبرز هذه النتائج أن نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسة لا يرتبط فقط بتوفير الوسائل التكنولوجية، بل يتطلب أيضا تأهيل العنصر البشري وتكوين العمال بمختلف فئاتهم العمرية من أجل ضمان التكيف مع التحولات الرقمية وتحقيق الاستفادة القصوى منها في تطوير العمل الإداري. كما تؤكد هذه النتائج أن الرقمنة ساهمت في تغيير طرق العمل التقليدية داخل المؤسسة بدرجات متفاوتة حسب الفئات العمرية، وهو ما يدعم الفرضية الأولى للدراسة المتعلقة بدور التحول الرقمي في إعادة هندسة العمليات الإدارية وتجاوز النمط البيروقراطي التقليدي

تم استخدام اختبار كاي تربيع لقياس العلاقة بين عامل السن ومدى تغيير الرقمنة لطرق العمل التقليدية، حيث بلغت قيمة كاي تربيع بيرسون 25.714 بدرجة حرية 3، ومستوى دلالة إحصائية 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السن ومدى اقتناع الموظفين بأن الرقمنة ساهمت في تغيير طرق العمل التقليدية داخل المؤسسة. وتشير هذه النتائج إلى أن الفئات العمرية تختلف في مستوى تقبلها وتأثرها بالتحول الرقمي داخل بيئة العمل.

وتتوافق هذه النتائج مع ما جاءت به نظرية الحتمية التكنولوجية التي تؤكد أن التكنولوجيا تعيد تشكيل أنماط العمل والسلوك التنظيمي داخل المؤسسة، حيث يؤدي التطور التقني إلى الانتقال من أساليب العمل التقليدية إلى أساليب حديثة تعتمد على الوسائط الرقمية. كما ترى النظرية أن الأفراد يختلفون في درجة تكيفهم مع التكنولوجيا حسب قدرتهم على التأقلم مع التغيرات الرقمية.

I. عرض، تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية:" دور البرمجيات المتخصصة في تحسين الآداء "

الجدول رقم 11 يمثل مدى اعتمادية المؤسسة على برمجيات متخصصة

برمجيات متخصصة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	% 66,7
لا	10	% 33,3
المجموع	30	% 100

من خلال الجدول رقم (11) الذي يمثل مدى اعتمادية المؤسسة على البرمجيات المتخصصة، نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أكدوا اعتماد المؤسسة على البرمجيات المتخصصة بنسبة بلغت 66.7%، مقابل 33.3% الذين يرون عكس ذلك. وتعكس هذه النتائج وجود توجه واضح داخل المؤسسة نحو استخدام البرمجيات الحديثة في تسيير مختلف الأنشطة الإدارية، وهو ما يدل على سعي المؤسسة إلى تطوير أساليب العمل والانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة المعتمدة على التكنولوجيا والأنظمة الرقمية الحديثة.

وتوضح هذه النتائج أن البرمجيات المتخصصة أصبحت تشكل عنصرا أساسيا في سير العمل الإداري، لما توفره من إمكانيات تسهل معالجة البيانات وتنظيم المعلومات وحفظها واسترجاعها بسرعة ودقة أكبر مقارنة بالطرق التقليدية. كما تساعد هذه البرمجيات على تحسين التنسيق بين مختلف المصالح الإدارية، من خلال تسهيل تداول المعلومات والوثائق إلكترونيا، الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على فعالية الأداء الإداري داخل المؤسسة.

كما يمكن تفسير ارتفاع نسبة المؤيدين لاعتماد المؤسسة على البرمجيات المتخصصة بكون العمال أصبحوا يلمسون أثر هذه البرمجيات في تبسيط المهام اليومية والتقليل من الجهد والوقت اللازمين لإنجاز الأعمال الإدارية، إضافة إلى دورها في الحد من الأخطاء المرتبطة بالمعالجة اليدوية للوثائق والبيانات. ويشير ذلك إلى أن المؤسسة بدأت تعتمد بشكل متزايد على الحلول الرقمية من أجل رفع مستوى الكفاءة وتحقيق السرعة والدقة في العمل الإداري.

أما نسبة ا لمبحوثين الذين يرون أن المؤسسة لا تعتمد على البرمجيات المتخصصة، فقد تعود إلى وجود تفاوت في استخدام هذه البرمجيات بين مختلف المصالح، أو إلى عدم تعميمها بشكل كامل على جميع الأقسام الإدارية، إضافة إلى احتمال ضعف التكوين في استخدام الوسائل التكنولوجية لدى بعض العمال.

وبصفة عامة، تؤكد هذه النتائج أن المؤسسة محل الدراسة تسير في اتجاه تعزيز استخدام البرمجيات المتخصصة باعتبارها أداة أساسية لتحسين الأداء الإداري وتطوير جودة العمل داخل المؤسسة الجزائرية، وهو ما يتوافق مع الفرضية الثانية للدراسة

وتنسجم هذه النتيجة مع نظرية الحتمية التكنولوجية التي تعتبر أن التكنولوجيا أصبحت تتحكم في طبيعة الوظائف وأساليب التسيير داخل المؤسسة، حيث أدى الاعتماد على البرمجيات المتخصصة إلى تطوير الأداء الإداري وتحسين تنظيم المعلومات وتسهيل إنجاز المهام.

الجدول رقم 12: يمثل الخبرة وعلاقتها بمساهمة البرمجيات في تحسين دقة المخرجات الادارية

الخبرة / الدقة	أقل من 5 سنوات		من 6 – 10		أكثر من 10 سنوات		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	3	% 17,6	10	% 58,8	4	% 23,5	17	%100
لا	0	% 00	0	% 00	13	% 100	13	%100
المجموع	3	% 10	10	% 33,3	17	% 56,7	30	% 100

من خلال الجدول رقم (12) الذي يمثل الخبرة وعلاقتها بمساهمة البرمجيات في تحسين دقة المخرجات الإدارية، نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين الذين أجابوا بـ "نعم" كانت ضمن فئة الخبرة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 58.8%، تليها فئة أكثر من 10 سنوات بنسبة 23.5%، ثم فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 17.6%. أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بـ "لا"، فقد اتجهت النسبة كاملة نحو فئة أكثر من 10 سنوات بنسبة 100%.

وتشير هذه النتائج إلى وجود علاقة بين الخبرة المهنية ومدى إدراك العمال لدور البرمجيات المتخصصة في تحسين دقة المخرجات الإدارية داخل المؤسسة. ففئة الخبرة المتوسطة تبدو الأكثر اقتناعا بأهمية البرمجيات في تحقيق الدقة والجودة في العمل الإداري، ويمكن تفسير ذلك بكون هذه الفئة تجمع بين الخبرة المهنية الكافية والقدرة على التكيف مع الوسائل التكنولوجية الحديثة، الأمر الذي يجعلها أكثر احتكاكاً بالبرمجيات المستخدمة داخل المؤسسة وأكثر قدرة على ملاحظة أثرها في تحسين الأداء الإداري.

كما توضح النتائج أن العمال ذوي الخبرة المتوسطة يتعاملون بشكل مستمر مع الأنظمة الرقمية والبرمجيات الحديثة في إنجاز مختلف المهام الإدارية، وهو ما يجعلهم يدركون أهمية هذه البرمجيات في تقليل الأخطاء، وتنظيم المعلومات، وتحسين جودة الوثائق والمخرجات الإدارية. ويعكس ذلك الدور المتزايد للتكنولوجيا في تطوير العمل الإداري ورفع مستوى الدقة في معالجة البيانات.

في المقابل، فإن اتجاه جميع الرافضين نحو فئة أكثر من 10 سنوات خبرة قد يدل على أن بعض العمال ذوي الخبرة الطويلة مازالوا يميلون إلى الطرق التقليدية في أداء العمل الإداري، وربما يجدون صعوبة في التكيف الكامل مع البرمجيات الحديثة، أو لا يثقون بشكل كبير في فعاليتها مقارنة بالأساليب التي اعتادوا عليها لسنوات طويلة. كما قد يكون هذا الموقف مرتبطًا بنقص التكوين الرقمي أو ضعف التأهيل التكنولوجي لدى بعض الفئات ذات الخبرة الطويلة.

وتبرز هذه النتائج أهمية التكوين المستمر داخل المؤسسة من أجل تعزيز مهارات العمال في استخدام البرمجيات المتخصصة، خاصة لدى الفئات ذات الخبرة الطويلة، بما يضمن تحقيق الاستفادة القصوى من الأنظمة الرقمية وتحسين جودة الأداء الإداري.

وعليه، فإن النتائج تؤكد وجود علاقة واضحة بين الخبرة المهنية ومدى إدراك أهمية البرمجيات في تحسين دقة المخرجات الإدارية، وهو ما يدعم الفرضية الثانية المتعلقة بدور البرمجيات المتخصصة في رفع دقة العمل الإداري و قد تم الاعتماد على اختبار كاي تربيع لقياس العلاقة بين الخبرة المهنية ومساهمة البرمجيات في تحسين دقة المخرجات الإدارية، حيث بلغت قيمة كاي تربيع بيرسون 25.714 بدرجة حرية 3، ومستوى دلالة إحصائية 0.000، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرة المهنية ومدى إدراك أهمية البرمجيات في تحسين دقة المخرجات الإدارية. وتبين هذه النتائج أن مستوى الخبرة يؤثر في نظرة الموظفين لفعالية البرمجيات المتخصصة ودورها في تحسين جودة الأداء الإداري داخل المؤسسة

ويمكن تفسير هذه النتائج في ضوء نظرية الحتمية التكنولوجية التي ترى أن نجاح المؤسسة الحديثة أصبح مرتبطًا بمدى القدرة على استخدام التكنولوجيا والتكيف مع الوسائط الرقمية الجديدة، كما تؤكد النظرية أن التطور التكنولوجي يؤدي إلى بروز أنماط جديدة في العمل تعتمد على المعرفة التقنية أكثر من الاعتماد على الخبرة التقليدية فقط.

الجدول رقم 13: يمثل مدى مساهمة البرمجيات في تحسين دقة المخرجات الادارية

مساهمة البرمجيات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	% 56,7
لا	13	% 43,3
المجموع	30	% 100

من خلال الجدول رقم (13) الذي يمثل مدى مساهمة البرمجيات في تحسين دقة المخرجات الإدارية، نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أكدوا أن البرمجيات تساهم في تحسين دقة المخرجات الإدارية بنسبة 56.7%، مقابل 43.3% الذين يرون عكس ذلك. وتشير هذه النتائج إلى وجود اتجاه عام لدى العمال نحو الاعتراف بالدور الإيجابي الذي تؤديه البرمجيات المتخصصة في تحسين جودة الأداء الإداري داخل المؤسسة

وتوضح هذه النتائج أن استخدام البرمجيات ساعد على التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعمل اليدوي، خاصة في ما يتعلق بإدخال البيانات ومعالجة الملفات الإدارية وحفظ المعلومات. كما تساهم البرمجيات في تنظيم العمل الإداري بطريقة أكثر دقة ووضوحا، من خلال الاعتماد على قواعد بيانات وأنظمة إلكترونية تسمح بالتحكم الجيد في المعلومات وسهولة استرجاعها عند الحاجة

كما يمكن تفسير هذه النتائج بكون البرمجيات المتخصصة توفر إمكانيات تساعد على إنجاز المهام وفق إجراءات منظمة ودقيقة، الأمر الذي يساهم في تحسين جودة الوثائق الإدارية والتقارير والمعاملات المختلفة داخل المؤسسة. ويؤدي ذلك إلى رفع مستوى الثقة في المخرجات الإدارية وتحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء

وفي المقابل، فإن نسبة المبحوثين الذين يرون أن البرمجيات لا تساهم في تحسين دقة المخرجات الإدارية قد تعود إلى بعض العراقيل التقنية أو التنظيمية، مثل ضعف التحكم في استخدام البرمجيات، أو الأعطال التقنية، أو نقص التكوين، وهو ما قد يؤثر أحيانا على فعالية هذه الأنظمة داخل المؤسسة وتتفق هذه النتائج

مع نظرية الحتمية التكنولوجية التي تؤكد أن التكنولوجيا تؤدي إلى تحسين الكفاءة والإنتاجية داخل المؤسسة، حيث تساعد البرمجيات المتخصصة على تنظيم البيانات والمعلومات وتقليل الأخطاء الناتجة عن العمل اليدوي، مما يساهم في رفع جودة المخرجات الإدارية.

الجدول رقم 14: يمثل مدى تقليل البرمجيات للأخطاء الادارية

تقليل البرمجيات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	% 56,7
لا	13	% 43,3
المجموع	30	% 100

من خلال الجدول رقم (14) الذي يمثل مدى تقليل البرمجيات للأخطاء الإدارية، نلاحظ أن 56.7% من المبحوثين أكدوا أن البرمجيات تساهم في التقليل من الأخطاء الإدارية، مقابل 43.3% يرون عكس ذلك. وتوضح هذه النتائج أن أغلبية العمال يدركون أهمية البرمجيات المتخصصة في ضبط العمليات الإدارية وتحسين مستوى الدقة داخل المؤسسة.

وتعكس هذه النتائج الدور الذي تلعبه البرمجيات في الحد من الأخطاء الناتجة عن العمل اليدوي، خاصة الأخطاء المتعلقة بحفظ البيانات أو معالجتها أو تداولها بين المصالح المختلفة. فالاعتماد على الأنظمة الرقمية يساهم في تنظيم المعلومات بشكل أكثر دقة، ويقلل من احتمالات ضياع الوثائق أو تكرار البيانات أو الوقوع في أخطاء حسابية وإدارية قد تنتج عن التدخل البشري المباشر

كما تساعد البرمجيات المتخصصة على توحيد الإجراءات الإدارية داخل المؤسسة، من خلال الاعتماد على نماذج وأنظمة موحدة لمعالجة البيانات والملفات، الأمر الذي يرفع من مستوى الانضباط والتنظيم في أداء المهام الإدارية. ويؤدي ذلك إلى تحسين جودة العمل الإداري وتقوية فعالية المؤسسة في تقديم خدماتها

ومن جهة أخرى، فإن استمرار وجود نسبة معتبرة من المبحوثين الذين يرون أن البرمجيات لا تقلل من الأخطاء الإدارية قد يعكس وجود بعض الصعوبات المرتبطة باستخدام هذه البرمجيات، مثل ضعف التكوين أو عدم التحكم الكامل في الأنظمة الرقمية، إضافة إلى احتمال وجود أعطال تقنية أو أخطاء ناتجة عن سوء استخدام البرامج.

ورغم ذلك، فإن النتائج العامة تؤكد أن البرمجيات المتخصصة تساهم بدرجة واضحة في التقليل من الأخطاء الإدارية وتحسين جودة العمل داخل المؤسسة، وهو ما يدعم الفرضية الثانية المتعلقة بدور البرمجيات في رفع دقة المخرجات الإدارية

وتؤكد هذه النتيجة ما جاءت به نظرية الحتمية التكنولوجية من أن التكنولوجيا تسهم في تطوير أساليب الرقابة والمتابعة داخل المؤسسة، وتساعد على ضبط العمليات الإدارية بصورة أكثر دقة وتنظيما، مما يؤدي إلى التقليل من الأخطاء وتحسين الأداء الإداري.

الجدول رقم 15: يمثل مدى مساهمة البرمجيات في تسريع انجاز المهام

مساهمة البرمجيات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	% 60
لا	12	% 40
المجموع	30	% 100

من خلال الجدول رقم (15) الذي يمثل مدى مساهمة البرمجيات في تسريع إنجاز المهام، نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أكدوا أن البرمجيات تساهم في تسريع إنجاز المهام بنسبة 60%، مقابل 40% الذين يرون عكس ذلك. وتشير هذه النتائج إلى أن البرمجيات المتخصصة أصبحت تؤدي دورا مهما في تحسين سرعة الأداء الإداري داخل المؤسسة

وتوضح هذه النتائج أن استخدام البرمجيات ساعد على اختصار الوقت والجهد اللازمين لإنجاز مختلف الأعمال الإدارية، خاصة فيما يتعلق بحفظ الملفات، ومعالجة البيانات، وتبادل المعلومات بين المصالح المختلفة. كما ساهمت البرمجيات في تسهيل الوصول إلى المعلومات واسترجاعها بسرعة، الأمر الذي يساعد العمال على أداء مهامهم بكفاءة أكبر مقارنة بالنظام التقليدي القائم على المعالجة الورقية

كما يمكن تفسير هذه النتائج بكون البرمجيات المتخصصة تتيح تنفيذ العديد من العمليات الإدارية بشكل آلي ومنظم، مما يقلل من الوقت الضائع في الإجراءات الروتينية، ويساهم في تحسين سير العمل داخل المؤسسة. ويؤدي ذلك إلى رفع مستوى الفعالية الإدارية وتحقيق سرعة أكبر في إنجاز المعاملات المختلفة

أما نسبة المبحوثين الذين يرون أن البرمجيات لا تساهم في تسريع إنجاز المهام، فقد تعود إلى بعض المشكلات المرتبطة بالبنية التقنية أو ضعف التحكم في استخدام البرمجيات، إضافة إلى احتمال بطء بعض الأنظمة أو الأعطال التقنية التي قد تعرقل سير العمل أحيانا

وعموماً، تؤكد هذه النتائج أن البرمجيات المتخصصة ساهمت بشكل واضح في تسريع إنجاز المهام الإدارية وتحسين فعالية الأداء داخل المؤسسة الجزائرية، وهو ما ينسجم مع أهداف التحول الرقمي في تطوير الإدارة الحديثة

وتنسجم هذه النتيجة مع نظرية الحتمية التكنولوجية التي ترى أن التكنولوجيا تؤدي إلى تقليص الزمن والجهد وتحسين سرعة الأداء داخل المؤسسة، من خلال الاعتماد على الأنظمة الرقمية والبرمجيات الحديثة في معالجة البيانات وإنجاز الأعمال الإدارية.

الجدول رقم 16: يمثل مدى مساهمة الرقمنة في تقليل التكاليف

مساهمة الرقمنة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	% 70
لا	9	% 30
المجموع	30	% 100

من خلال الجدول رقم (16) الذي يمثل مدى مساهمة الرقمنة في تقليل التكاليف، نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أكدوا أن الرقمنة تساهم في تقليل التكاليف بنسبة 70%، مقابل 30% الذين يرون عكس ذلك. وتوضح هذه النتائج وجود قناعة واسعة لدى العمال بأن التحول الرقمي ساهم في ترشيد النفقات وتحسين استغلال الموارد داخل المؤسسة

وتشير هذه النتائج إلى أن الاعتماد على الوسائل الرقمية والبرمجيات المتخصصة أدى إلى التقليل من التكاليف المرتبطة بالأساليب التقليدية في العمل الإداري، خاصة ما يتعلق باستهلاك الورق والطباعة وحفظ الوثائق والتنقلات الإدارية. كما ساهمت الرقمنة في تقليل الوقت المستغرق لإنجاز المعاملات، وهو ما ينعكس بدوره على تخفيض التكاليف التشغيلية وتحسين مردودية العمل الإداري

كما تساعد الرقمنة على تحقيق استغلال أكثر كفاءة للموارد البشرية والمادية داخل المؤسسة، من خلال تسهيل تنظيم العمل وتسريع الإجراءات الإدارية وتقليل الهدر الناتج عن الأخطاء أو البطء في المعالجة. ويؤدي ذلك إلى رفع مستوى الفعالية التنظيمية وتحسين جودة الأداء الإداري بأقل تكلفة ممكنة

وفي المقابل، فإن نسبة المبحوثين الذين يرون أن الرقمنة لا تساهم في تقليل التكاليف قد ترتبط بكون التحول الرقمي يتطلب في بدايته توفير تجهيزات وبرمجيات وصيانة وتكوين للعمال، وهي أمور قد تُنظر إليها على أنها تكاليف إضافية على المؤسسة، خاصة في المراحل الأولى من تطبيق الرقمنة

ويمكن تفسير هذه النتائج في ضوء نظرية الحتمية التكنولوجية التي تؤكد أن التحول الرقمي يساهم في تحسين الكفاءة التنظيمية وترشيد استخدام الموارد داخل المؤسسة، من خلال التقليل من الاعتماد على الوسائل التقليدية كالوثائق الورقية وما يرتبط بها من تكاليف مادية وإدارية.

I. عرض، تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثالثة: التكوين الرقمي للمورد البشري

الجدول رقم 17: يمثل مدى توفير المؤسسة لتكوين في مجال الرقمنة

مساهمة التحول الرقمي	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	% 70
لا	9	% 30
المجموع	30	% 100

من خلال الجدول رقم (17) الذي يمثل مدى توفير المؤسسة لتكوين في مجال الرقمنة، نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أكدوا أن المؤسسة توفر تكوينا في مجال الرقمنة بنسبة بلغت 70%، مقابل 30% الذين يرون عكس ذلك. وتعكس هذه النتائج وجود اهتمام من طرف المؤسسة بتنمية قدرات المورد البشري وتأهيله للتعامل مع متطلبات التحول الرقمي، وهو ما يدل على إدراك الإدارة لأهمية العنصر البشري في إنجاح عملية الرقمنة وتحقيق أهدافها داخل المؤسسة

وتوضح هذه النتائج أن المؤسسة أصبحت تدرك أن نجاح التحول الرقمي لا يتحقق فقط من خلال توفير الوسائل التكنولوجية والبرمجيات الحديثة، بل يعتمد بشكل كبير على قدرة الموظفين على استخدام هذه الوسائل والتحكم فيها بكفاءة. لذلك فإن توفير التكوينات الرقمية يعد خطوة أساسية لمساعدة العمال على اكتساب المهارات اللازمة للتعامل مع الأنظمة الإلكترونية والتطبيقات الرقمية المستخدمة في تسيير العمل الإداري.

كما يمكن تفسير ارتفاع نسبة المؤيدين بكون العمال يلمسون أثر التكوين في تحسين قدرتهم على استخدام الوسائط الرقمية وفهم آليات العمل الحديثة، مما يساعد على تسهيل أداء المهام وتقليل الصعوبات المرتبطة بالتكنولوجيا. ويعكس ذلك أيضا سعي المؤسسة إلى تحسين كفاءة موظفيها ورفع مستوى جاهزيتهم للتكيف مع التحولات التكنولوجية المتسارعة

وفي المقابل، فإن نسبة المبحوثين الذين يرون أن المؤسسة لا توفر تكوينا في مجال الرقمنة قد تشير إلى أن التكوينات المقدمة لا تشمل جميع الموظفين، أو أنها غير كافية من حيث المدة والمحتوى، إضافة إلى

احتمال وجود تفاوت بين المصالح في الاستفادة من برامج التكوين وتتفق هذه النتيجة مع نظرية الحتمية التكنو لوجية التي تؤكد أن التحول الرقمي يفرض على المؤسسات ضرورة إعادة تأهيل المورد البشري وتطوير مهاراته التقنية من أجل التكيف مع بيئة العمل الرقمية الجديدة.

الجدول رقم 18: يمثل مدى امتلاك المبحوثين للمهارات الرقمية الكافية

مهارات المبحوثين	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	% 53,3
لا	14	% 46,7
المجموع	30	% 100

من خلال الجدول رقم (18) الذي يمثل مدى امتلاك المبحوثين للمهارات الرقمية الكافية، نلاحظ أن 53.3% من المبحوثين أكدوا امتلاكهم للمهارات الرقمية الكافية، مقابل 46.7% الذين يرون أنهم لا يمتلكون تلك المهارات بشكل كاف. وتوضح هذه النتائج وجود تقارب واضح في آراء المبحوثين حول مستوى الكفاءة الرقمية، مما يعكس تفاوتا في قدرات العاملين على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة داخل المؤسسة

وتشير هذه النتائج إلى أن نسبة معتبرة من العمال أصبحت تمتلك حدا مقبولاً من المهارات الرقمية التي تمكنها من التعامل مع البرمجيات والأنظمة الإلكترونية المستخدمة في العمل الإداري، وهو ما يساعد على تسهيل إنجاز المهام وتحسين سرعة الأداء داخل المؤسسة. كما يعكس ذلك تأثير التحولات الرقمية الحديثة التي فرضت على الموظفين ضرورة اكتساب معارف ومهارات جديدة تتلاءم مع طبيعة الإدارة الرقمية

إلا أن تقارب النسب بين المؤيدين والمعارضين يدل في الوقت نفسه على استمرار وجود فئة من الموظفين تعاني من نقص في المهارات الرقمية، الأمر الذي قد يحد من قدرتها على الاستفادة المثلى من الوسائط الرقمية وا لتكنولوجيا الحديثة في تسيير العمل الإداري. ويمكن تفسير ذلك بضعف التكوين، أو محدودية الخبرة في استخدام الأنظمة الرقمية، أو صعوبة التكيف مع التغيرات التكنولوجية لدى بعض الموظفين

كما توضح هذه النتائج أن نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسة يرتبط بشكل مباشر بمستوى الكفاءة الرقمية للمورد البشري، لأن توفر الوسائل التكنولوجية وحده لا يكفي لتحقيق الفعالية المطلوبة ما لم يكن الموظفون قادرين على استخدامها بكفاءة ودقة.

وعليه، فإن النتائج تؤكد أهمية تعزيز التكوين والتدريب المستمر من أجل رفع مستوى المهارات الرقمية لدى العامل ين، بما يسمح بتحقيق استغلال أفضل للوسائط الرقمية وتحسين جودة الأداء الإداري داخل المؤسسة توضح هذه النتيجة ما جاءت به نظرية الحتمية التكنولوجية من أن التكنولوجيا أصبحت عنصرا أساسيا في تحديد كفاءة العاملين داخل المؤسسة، حيث أصبح النجاح المهني مرتبطًا بمدى امتلاك الموظف للمهارات الرقمية والقدرة على استخدام الوسائط التكنولوجية الحديثة.

الجدول رقم 19: يمثل مدى مساهمة التكوين في استخدام الوسائط الالكترونية

مساهمة التكوين	التكرار	النسبة المئوية
نعم	**20**	**% 66,7**
لا	**10**	**% 33,3**
المجموع	**30**	**% 100**

من خلال الجدول رقم (19) الذي يمثل مدى مساهمة التكوين في استخدام الوسائط الإلكترونية، نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أكدوا أن التكوين يساهم في تحسين استخدام الوسائط الإلكترونية بنسبة 66.7%، مقابل 33.3% الذين يرون عكس ذلك. وتعكس هذه النتائج وجود قناعة لدى أغلب العمال بأهمية التكوين في تطوير قدراتهم على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة داخل المؤسسة

وتوضح هذه النتائج أن التكوين الرقمي يساعد الموظفين على اكتساب المعارف والمهارات الضرورية لاستخدام البرمجيات والأنظمة الإلكترونية بصورة أكثر فعالية، كما يسهم في تسهيل التعامل مع مختلف التطبيق ات الرقمية المستخدمة في العمل الإداري. ويؤدي ذلك إلى تحسين مستوى التحكم في الوسائل التكنولوجية وتقليل الصعوبات التي قد تواجه الموظفين أثناء أداء مهامهم

كما يمكن تفسير هذه النتائج بكون التكوين يسمح للموظفين بفهم آليات العمل الرقمي والتكيف مع متطلبات التحول التكنولوجي، الأمر الذي يساهم في تحسين جودة الأداء الإداري ورفع مستوى الكفاءة داخل المؤسسة. فكلما ارتفع مستوى التكوين الرقمي، ازدادت قدرة الموظفين على استغلال الوسائط الإلكترونية بطريقة أفضل وأكثر فعالية

وفي المقابل، فإن نسبة المبحوثين الذين يرون أن التكوين لا يساهم في تحسين استخدام الوسائط الإلكترونية قد تعود إلى ضعف فعالية بعض البرامج التكوينية، أو إلى عدم توافقها مع احتياجات الموظفين وطبيعة العمل الإداري داخل المؤسسة.

وتنسجم هذه النتائج مع نظرية الحتمية التكنولوجية التي ترى أن التحول الرقمي يؤدي إلى ظهور متطلبات جديدة داخل المؤسسة، أهمها التكوين المستمر للموارد البشرية من أجل تحسين قدرتها على استخدام الأنظمة الرقمية والتكيف مع التطورات التكنولوجية الحديثة.

الجدول رقم 20: يمثل مدى العلاقة بين كفاءة الموظف الرقمية وجودة عمله

وجود علاقة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	% 60,0
لا	12	% 40,0
المجموع	30	% 100

من خلال الجدول رقم (20) الذي يمثل مدى العلاقة بين كفاءة الموظف الرقمية وجودة عمله، نلاحظ أن 60% من المبحوثين أكدوا وجود علاقة بين الكفاءة الرقمية للموظف وجودة عمله، مقابل 40% الذين يرون عكس ذلك. وتشير هذه النتائج إلى أن أغلبية العمال يدركون أهمية المهارات الرقمية في تحسين الأداء الإداري ورفع مستوى جودة العمل داخل المؤسسة

وتوضح هذه النتائج أن الموظف الذي يمتلك مهارات رقمية جيدة يكون أكثر قدرة على استخدام الأنظمة الإلكترونية والبرمجيات الحديثة بكفاءة، مما يساعده على إنجاز مهامه بسرعة ودقة أكبر. كما تساهم الكفاءة

الرقمية في تحسين جودة الخدمات الإدارية من خلال تسهيل معالجة البيانات وتنظيم المعلومات والتقليل من الأخطاء الإدارية

كما تعكس هذه النتائج أن التحول الرقمي فرض على الموظفين ضرورة امتلاك معارف ومهارات تكنولوجية جديدة تتلاءم مع طبيعة الإدارة الحديثة، حيث أصبحت الكفاءة الرقمية عنصرا أساسيا في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الفعالية داخل المؤسسة

أما بالنسبة للمبحوثين الذين يرون عدم وجود علاقة بين الكفاءة الرقمية وجودة العمل، فقد يرجع ذلك إلى اعتقادهم أن جودة الأ داء تعتمد أيضا على الخبرة المهنية والتنظيم الإداري وظروف العمل، وليس فقط على المهارات الرقمية

ورغم ذلك، تؤكد وجود ارتباط واضح بين مستوى الكفاءة الرقمية وجودة الأداء الإداري، وهو ما ينسجم مع الفرضية الثالثة التي ترى أن مستوى التكوين الرقمي والوعي التكنولوجي يؤثر طرديا على الاستغلال الأمثل للوسائط الرقمية في تسيير العمل

وتؤكد هذه النتيجة ما ذهبت إليه نظرية الحتمية التكنولوجية من أن التكنولوجيا أصبحت تؤثر بشكل مباشر على الأداء المهني داخل المؤسسة، حيث يرتبط مستوى جودة العمل بمدى قدرة الموظف على التحكم في الوسائل الرقمية واستخدامها بكفاءة.

الجدول رقم21: يمثل مدى مواجهة المؤسسة لصعوبات في تطبيق التحول الرقمي

صعوبات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	**21**	**% 70**
لا	**9**	**% 30**
المجموع	**30**	**% 100**

من خلال الجدول رقم (21) الذي يمثل مدى مواجهة المؤسسة لصعوبات في تطبيق التحول الرقمي، نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أكدوا وجود صعوبات تواجه المؤسسة في تطبيق التحول الرقمي بنسبة 70%، مقابل

30% الذين يرون عكس ذلك. وتعكس هذه النتائج أن عملية الرقمنة داخل المؤسسة ما تزال تواجه عدة عراقيل تؤثر على فعاليتها وعلى تحقيق الأهداف المرجوة منها.

وتشير هذه النتائج إلى أن التحول الرقمي لا يقتصر فقط على إدخال التكنولوجيا إلى المؤسسة، بل يتطلب توفر مجموعة من الشروط التقنية والبشرية والتنظيمية التي تضمن نجاحه. ومن بين أهم هذه الصعوبات ضعف الإمكانيات التقنية، أو نقص التكوين، أو مقاومة بعض الموظفين للتغيير، إضافة إلى العراقيل التنظيمية التي قد تحد من فعالية تطبيق الأنظمة الرقمية.

كما يمكن تفسير هذه النتائج بكون المؤسسات الجزائرية ما تزال في مرحلة انتقالية نحو الإدارة الرقمية، وهو ما يجعلها تواجه تحديات مرتبطة بالتكيف مع التحولات التكنولوجية الحديثة. وقد يؤدي ذلك إلى بطء تنفيذ بعض المشاريع الرقمية أو عدم تحقيق النتائج المتوقعة بالشكل المطلوب.

وتبرز هذه النتائج أهمية وضع استراتيجيات واضحة لمرافقة عملية التحول الرقمي، من خلال توفير الإمكانيات التقنية اللازمة، وتكثيف برامج التكوين، وتحسين جاهزية المورد البشري للتعامل مع الوسائط الرقمية الحديثة.

وعليه، فإن النتائج تؤكد أن نجاح الرقمنة داخل المؤسسة يتطلب معالجة مختلف الصعوبات التي تواجهها، بما يضمن تحقيق الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا في تسيير العمل الإداري

وتفسر نظرية الحتمية التكنولوجية هذه النتيجة من خلال تأكيدها أن التحول الرقمي رغم ما يحققه من تطوير إداري وتنظيمي، إلا أنه قد يخلق تحديات جديدة داخل المؤسسة، سواء تعلق الأمر بالجوانب التقنية أو البشرية أو التنظيمية.

الجدول رقم 22: يمثل اذ ما كان نقص التكوين يشكل عائقا امام الرقمنة

نقص التكوين	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	% 73,3
لا	8	% 26,7
المجموع	30	% 100

من خلال الجدول رقم (22) الذي يمثل ما إذا كان نقص التكوين يشكل عائقًا أمام الرقمنة، نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أكدوا أن نقص التكوين يشكل عائقًا أمام الرقمنة بنسبة 73.3%، مقابل 26.7% الذين يرون عكس ذلك. وتوضح هذه النتائج أن التكوين يعد من أهم المتطلبات الأساسية لإنجاح التحول الرقمي داخل المؤسسة

وتشير هذه النتائج إلى أن ضعف التأهيل والتدريب يؤدي إلى صعوبة استخدام الوسائل الرقمية والبرمجيات الحديثة، كما يحد من قدرة الموظفين على التكيف مع متطلبات الإدارة الرقمية. ويؤدي ذلك إلى ضعف الاستفادة من الإمكانيات التي توفرها التكنولوجيا في تحسين الأداء الإداري

كما تعكس هذه النتائج أهمية العنصر البشري في عملية الرقمنة، حيث إن نجاح التحول الرقمي لا يعتمد فقط على توفير الوسائل التقنية، بل يتطلب أيضًا موظفين يمتلكون المعرفة والمهارات اللازمة لاستخدام هذه الوسائل بكفاءة وفعالية

ومن جهة أخرى، فإن نقص التكوين قد يؤدي إلى زيادة الأخطاء الإدارية، وضعف التحكم في الأنظمة الرقمية، واستمرار الاعتماد على الأساليب التقليدية في العمل، وهو ما يحد من فعالية الرقمنة داخل المؤسسة وعموماً، تؤكد هذه النتائج أن التكوين المستمر يمثل ضرورة أساسية لتطوير الكفاءات الرقمية وتحسين قدرة المورد البشري على استغلال الوسائط الرقمية في تسيير العمل الإداري، وهو ما يدعم الفرضية الثالثة للدراسة وتتفق هذه النتائج مع نظرية الحتمية التكنولوجية التي تؤكد أن التحول الرقمي يتطلب إعادة تأهيل المورد البشري بشكل مستمر، لأن ضعف التكوين يؤدي إلى صعوبة التكيف مع الوسائط الرقمية ويحد من فعالية استخدام التكنولوجيا داخل المؤسسة.

الجدول رقم 23: يمثل اذ ما كانت الإمكانيات التقنية الضعيفة تحد من فعالية الرقمنة

الإمكانيات الضعيفة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	% 60,0
لا	12	% 40,0
المجموع	30	% 100

من خلال الجدول رقم (23) الذي يمثل ما إذا كانت الإمكانيات التقنية الضعيفة تحد من فعالية الرقمنة، نلاحظ أن 60% من المبحوثين أكدوا أن ضعف الإمكانيات التقنية يحد من فعالية الرقمنة، مقابل 40% الذين يرون عكس ذلك. وتشير هذه النتائج إلى أن نجاح التحول الرقمي يرتبط بشكل وثيق بمدى توفر الوسائل والتجهيزات التقنية الحديثة داخل المؤسسة

وتوضح هذه النتائج أن نقص التجهيزات أو ضعف الأنظمة المعلوماتية قد يؤدي إلى بطء العمل الإداري وصعوبة استخدام البرمجيات والأنظمة الرقمية، كما يمكن أن يعرقل عملية تبادل المعلومات بين المصالح المختلفة داخل المؤسسة

كما تعكس هذه النتائج أن التحول الرقمي يتطلب بنية تحتية تقنية قوية تشمل الحواسيب الحديثة، وشبكات الاتصال، والبرمجيات المناسبة، إضافة إلى الصيانة المستمرة للأنظمة الرقمية. فضعف هذه الإمكانيات قد يؤثر بشكل مباشر على فعالية الأداء الإداري ويحد من تحقيق أهداف الرقمنة

وفي المقابل، فإن نسبة المبحوثين الذين يرون أن الإمكانيات التقنية لا تشكل عائقًا قد تعود إلى توفر الحد الأدنى من الوسائل الرقمية التي تسمح باستمرار العمل الإداري داخل المؤسسة

ورغم ذلك، فإن النتائج العامة تؤكد أن تطوير الإمكانيات التقنية يعد شرطًا أساسيا لضمان نجاح التحول الرقمي وتحقيق الاستغلال الأمثل للوسائط الرقمية في تسيير العمل الإداري

وتوضح هذه النتيجة ما جاءت به نظرية الحتمية التكنولوجية من أن التكنولوجيا أصبحت أساسا في تنظيم العمل الإداري، وبالتالي فإن ضعف البنية التقنية والإمكانيات التكنولوجية يؤثر سلبا على فعالية التحول الرقمي داخل المؤسسة.

الجدول رقم 24: يمثل اذا مكان هناك مقاومة من الموظفين للتحول الرقمي

مقاومة الموظفين	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	% 56,7
لا	13	% 43,3
المجموع	30	% 100

من خلال الجدول رقم (24) الذي يمثل ما إذا كانت هناك مقاومة من الموظفين للتحول الرقمي، نلاحظ أن 56.7% من المبحوثين أكدوا وجود مقاومة من بعض الموظفين للتحول الرقمي، مقابل 43.3% الذين يرون عكس ذلك. وتعكس هذه النتائج أن عملية التحول الرقمي داخل المؤسسة لا تواجه فقط تحديات تقنية وتنظيمية، بل تشمل أيضا تحديات بشرية مرتبطة بمواقف العاملين تجاه التغيير

وتوضح هذه النتائج أن بعض الموظفين ما يزالون مترددين في تقبل التحول الرقمي، وقد يرجع ذلك إلى التخوف من التكنولوجيا الحديثة، أو ضعف المهارات الرقمية، أو الاعتياد على طرق العمل التقليدية التي استخدمت لفترات طويلة داخل المؤسسة

كما يمكن تفسير هذه المقاومة بالخوف من زيادة متطلبات العمل أو فقدان القدرة على التكيف مع الأنظمة الجديدة، خاصة لدى بعض الفئات التي تجد صعوبة في التعامل مع الوسائل الرقمية الحديثة

وتبرز هذه النتائج أهمية التوعية والتكوين المستمر من أجل تقليل مقاومة التغيير وتعزيز تقبل الموظفين للتحول الرقمي، من خلال إشراكهم في عملية التغيير وتوضيح الفوائد التي يمكن أن تحققها الرقمنة في تحسين ظروف العمل ورفع فعالية الأداء الإداري

وتنسجم هذه النتائج مع نظرية الحتمية التكنولوجية التي تشير إلى أن التحول التكنولوجي قد يؤدي إلى ظهور مقاومة للتغيير لدى بعض العاملين، نتيجة التخوف من فقدان القدرة على التكيف مع التقنيات الحديثة أو ضعف التحكم في الأدوات الرقمية.

الجدول رقم 25: يمثل مدى احتياج المؤسسة الى تطوير استراتيجيات رقمية

احتياج المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	% 53,3
لا	14	% 46,7
المجموع	30	% 100

من خلال الجدول رقم (25) الذي يمثل مدى احتياج المؤسسة إلى تطوير استراتيجيات رقمية، نلاحظ أن 53.3% من المبحوثين أكدوا حاجة المؤسسة إلى تطوير استراتيجيات رقمية، مقابل 46.7% الذين يرون

عكس ذلك. وتشير هذه النتائج إلى وجود إدراك لدى أغلب العمال بأن عملية التحول الرقمي داخل المؤسسة ما تزال بحاجة إلى مزيد من التنظيم والتطوير لتحقيق فعالية أكبر.

وتوضح هذه النتائج أن نجاح الرقمنة لا يتحقق فقط من خلال توفير الوسائل التقنية، بل يتطلب أيضا وضع استراتيجيات واضحة ومتكاملة تشمل التخطيط، والتكوين، وتطوير البنية التحتية، وتحسين طرق استخدام الوسائط الرقمية داخل المؤسسة.

كما تعكس هذه النتائج أن المؤسسة بحاجة إلى اعتماد رؤية رقمية شاملة تساعد على تجاوز الصعوبات والعراقيل التي تواجه تطبيق الرقمنة، بما يضمن تحسين الأداء الإداري ورفع مستوى جودة الخدمات.

وفي المقابل، فإن تقارب النسب بين المؤيدين والمعارضين يدل على أن بعض الموظفين يرون أن المؤسسة حققت مستوى مقبولاً من الرقمنة، بينما ترى فئة أخرى أن الجهود الحالية ما تزال غير كافية وتحتاج إلى تطوير أكبر.

تؤكد هذه النتيجة ما جاءت به نظرية الحتمية التكنولوجية من أن المؤسسات أصبحت مطالبة بتطوير استراتيجيات رقمية حديثة تتماشى مع التطور التكنولوجي، لأن مواكبة التكنولوجيا أصبحت شرطًا أساسيا لتحقيق الفعالية التنظيمية وتحسين الأداء الإداري داخل المؤسسة.

وبصفة عامة، تؤكد هذه النتائج أن تطوير استراتيجيات رقمية فعالة يعد من المتطلبات الأساسية لضمان نجاح التحول الرقمي وتحقيق الاستغلال الأمثل للوسائط الرقمية في تسيير العمل الإداري، وهو ما يدعم الفرضية الثالثة للدراسة.

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه " يؤدي التحول الرقمي إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية وتجاوز النمط البيروقراطي التقليدي، مما يعزز من سرعة التنسيق بين المصالح داخل المؤسسة "

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود مؤشرات واضحة تدعم صحة هذه الفرضية، حيث بين الجدول رقم (6) الخاص بمدى اعتمادية المؤسسة على الأنظمة الرقمية أن نسبة 70% من المبحوثين أكدوا اعتماد المؤسسة على الأنظمة الرقمية، وهو ما يعكس توجه المؤسسة نحو تبني الإدارة الرقمية والاعتماد على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تسيير الأعمال الإدارية. وتبين هذه النتيجة أن المؤسسة بدأت تتجاوز تدريجيا الأساليب التقليدية القائمة على المعاملات الورقية والإجراءات البيروقراطية، وتعتمد بدلًا عنها على الأنظمة الإلكترونية في تنظيم العمل الإداري.

كما أظهرت نتائج الجدول رقم (7) المتعلق بعلاقة السن بدور التحول الرقمي في تقليل الإجراءات البيروقراطية أن الفئات العمرية الأكبر سنا كانت الأكثر اقتناعا بدور الرقمنة في الحد من التعقيدات الإدارية، وهو ما يمكن تفسيره بكون هذه الفئات عايشت لفترات طويلة طرق العمل التقليدية وما كانت تتسم به من بطء وتعقيد في المعاملات، الأمر الذي جعلها أكثر قدرة على ملاحظة التغيير الذي أحدثه التحول الرقمي

في تسهيل الإجراءات وتسريعها. كما أكدت نتائج اختبار كاي تربيع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السن ومدى إدراك دور التحول الرقمي في تقليل البيروقراطية، مما يعزز نتائج الدراسة.

وفي السياق نفسه، أوضحت نتائج الجدول رقم (8) أن نسبة 73.3% من المبحوثين أكدوا أن التحول الرقمي يساهم في تسريع معالجة الملفات الإدارية، وهو ما يدل على أن الرقمنة ساعدت في اختصار الوقت والجهد اللازمين لمعالجة المعاملات، من خلال تسهيل تداول المعلومات والوثائق إلكترونيا بين مختلف المصالح الإدارية، الأمر الذي ساهم في تحسين سرعة الأداء الإداري ورفع مستوى الفعالية داخل المؤسسة.

كما بين الجدول رقم (9) أن نسبة 53.3% من المبحوثين يرون أن الرقمنة ساهمت في تحسين التنسيق بين المصالح داخل المؤسسة، وهي نتيجة تؤكد أن التحول الرقمي ساعد على تحسين الاتصال الإداري وتسهيل تبادل المعلومات بين الأقسام المختلفة، رغم استمرار وجود بعض الصعوبات التي تحد من تحقيق التنسيق الكامل بين جميع المصالح.

أما الجدول رقم (10) المتعلق بعلاقة السن بمدى تغيير الرقمنة لطرق العمل التقليدية، فقد أظهر أن الفئات العمرية المتوسطة كانت الأكثر اقتناعا بأن الرقمنة ساهمت في تغيير طرق العمل الإداري، في حين أبدت الفئات الأكبر سنا نوعا من التمسك بالأساليب التقليدية. كما أكدت نتائج اختبار كاي تربيع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السن ومدى إدراك أثر الرقمنة على تغيير طرق العمل التقليدية، وهو ما يعكس تأثير الخصائص العمرية في درجة التفاعل مع التحول الرقمي.

ومن خلال النتائج المتوصل إليها، يتبين أن الفرضية الفرعية الأولى قد تحققت بشكل كبير، حيث أثبتت النتائج أن التحول الرقمي ساهم في إعادة تنظيم العمليات الإدارية والتقليل من الإجراءات البيروقراطية، كما ساعد على تسريع معالجة الملفات وتحسين التنسيق بين المصالح داخل المؤسسة. ورغم وجود بعض التباين في آراء المبحوثين حول فعالية الرقمنة، إلا أن الاتجاه العام للنتائج يؤكد صحة الفرضية.

مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: "يساهم الاعتماد على البرمجيات المتخصصة في الرفع من دقة المخرجات الإدارية وتقليل التكاليف التشغيلية "

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن المؤسسة تعتمد بدرجة معتبرة على البرمجيات المتخصصة، حيث بين الجدول رقم (11) أن نسبة 66.7% من المبحوثين أكدوا اعتماد المؤسسة على البرمجيات المتخصصة في تسيير الأعمال الإدارية. وتعكس هذه النتيجة توجه المؤسسة نحو استخدام الأنظمة الرقمية الحديثة من أجل تحسين جودة الأداء الإداري وتسهيل معالجة البيانات والمعلومات.

كما أوضحت نتائج الجدول رقم (12) المتعلق بعلاقة الخبرة المهنية بمساهمة البرمجيات في تحسين دقة المخرجات الإدارية أن فئة ذوي الخبرة المتوسطة كانت الأكثر اقتناعا بدور البرمجيات في تحسين دقة العمل الإداري، في حين أبدت بعض الفئات ذات الخبرة الطويلة تحفظًا تجاه فعالية هذه البرمجيات. وقد أكدت نتائج اختبار كاي تربيع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرة المهنية ومدى إدراك أهمية البرمجيات في تحسين دقة المخرجات الإدارية، مما يدل على أن الخبرة المهنية تؤثر في درجة التفاعل مع الوسائل الرقمية الحديثة.

أما الجدول رقم (13) فقد أظهر أن نسبة 56.7% من المبحوثين أكدوا أن البرمجيات تساهم في تحسين دقة المخرجات الإدارية، وهو ما يدل على أن استخدام البرمجيات يساعد على التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعمل اليدوي وتنظيم المعلومات بصورة أكثر دقة، الأمر الذي ينعكس إيجابيا على جودة الأداء الإداري داخل المؤسسة.

كما دعمت نتائج الجدول رقم (14) هذه المعطيات، حيث أكد 56.7% من المبحوثين أن البرمجيات تساهم في التقليل من الأخطاء الإدارية، وهو ما يعكس الدور الذي تلعبه الأنظمة الرقمية في ضبط العمليات الإدارية وتحسين مستوى الدقة في معالجة البيانات والوثائق المختلفة.

ومن جهة أخرى، أوضحت نتائج الجدول رقم (15) أن نسبة 60% من المبحوثين يرون أن البرمجيات ساهمت في تسريع إنجاز المهام الإدارية، وذلك من خلال اختصار الوقت والجهد اللازمين لمعالجة الملفات وتبادل المعلومات بين المصالح، الأمر الذي ساعد على رفع مستوى الفعالية الإدارية داخل المؤسسة.

أما فيما يتعلق بتقليل التكاليف التشغيلية، فقد بين الجدول رقم (16) أن نسبة 70% من المبحوثين أكدوا أن الرقمنة تساهم في تقليل التكاليف، وذلك من خلال التقليل من الاعتماد على الوثائق الورقية، وتخفيض مصاريف الطباعة والتنقلات الإدارية، إضافة إلى تحسين استغلال الموارد البشرية والمادية داخل المؤسسة.

وبناء على النتائج المتوصل إليها، يمكن القول إن الفرضية الفرعية الثانية قد تحققت جزئيا إلى حد كبير، حيث أكدت أغلب النتائج أن البرمجيات المتخصصة ساهمت في تحسين دقة المخرجات الإدارية، والتقليل من الأخطاء، وتسريع إنجاز المهام وتقليل التكاليف التشغيلية. غير أن وجود نسب معتبرة من المبحوثين الذين يرون عكس ذلك يدل على أن فعالية البرمجيات ما تزال مرتبطة بدرجة استخدامها ومستوى التحكم فيها داخل المؤسسة.

مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه:

" يؤثر مستوى التكوين الرقمي والوعي التكنولوجي لدى المورد البشري طرديا على مستوى الاستغلال الأمثل للوسائط الرقمية في تسيير العمل "

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن المؤسسة تولي اهتماما نسبيا بالتكوين الرقمي، حيث بين الجدول رقم (17) أن نسبة 70% من المبحوثين أكدوا أن المؤسسة توفر تكوينا في مجال الرقمنة، وهو ما يعكس إدراك الإدارة لأهمية تأهيل المورد البشري ومساعدته على التكيف مع متطلبات التحول الرقمي.

كما أوضح الجدول رقم (18) أن نسبة 53.3% من المبحوثين أكدوا امتلاكهم لمهارات رقمية كافية، في حين صرح 46.7% بعدم امتلاكهم لهذه المهارات بشكل كاف، وهي نتيجة تبين وجود تفاوت في مستوى الكفاءة الرقمية بين الموظفين، مما يؤكد أن نجاح التحول الرقمي يرتبط بدرجة كبيرة بمستوى المهارات الرقمية للعاملين.

أما الجدول رقم (19) فقد أظهر أن نسبة 66.7% من المبحوثين أكدوا أن التكوين يساهم في تحسين استخدام الوسائط الإلكترونية، وهو ما يدل على أن التكوين الرقمي يساعد الموظفين على التحكم في البرمجيات والأنظمة الإلكترونية واستغلالها بطريقة أكثر فعالية في تسيير العمل الإداري.

كما بين الجدول رقم (20) أن نسبة 60% من المبحوثين يرون وجود علاقة بين الكفاءة الرقمية للموظف وجودة عمله، وهي نتيجة تؤكد أن امتلاك الموظف لمهارات رقمية جيدة يساعده على أداء مهامه بسرعة ودقة أكبر، ويساهم في تحسين جودة الخدمات الإدارية داخل المؤسسة.

وفي المقابل، أظهرت نتائج الجدول رقم (21) أن نسبة 70% من المبحوثين أكدوا وجود صعوبات تواجه المؤسسة في تطبيق التحول الرقمي، وهو ما يدل على أن عملية الرقمنة ما تزال تواجه عراقيل بشرية وتنظيمية وتقنية تحد من فعاليتها.

كما أوضح الجدول رقم (22) أن نسبة 73.3% من المبحوثين يرون أن نقص التكوين يشكل عائقًا أمام الرقمنة، وهي من أعلى النسب المسجلة في الدراسة، الأمر الذي يؤكد أن ضعف التأهيل والتدريب يمثل أحد أهم التحديات التي تواجه نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسة.

وفي السياق نفسه، بين الجدول رقم (23) أن نسبة 60% من المبحوثين أكدوا أن ضعف الإمكانيات التقنية يحد من فعالية الرقمنة، مما يعكس أهمية توفر البنية التحتية والتجهيزات التقنية الحديثة لضمان نجاح التحول الرقمي.

كما أظهرت نتائج الجدول رقم (24) أن نسبة 56.7% من المبحوثين أكدوا وجود مقاومة من بعض الموظفين للتحول الرقمي، وهو ما يبرز أن بعض العاملين ما يزالون مترددين في تقبل التغيير نتيجة التخوف من التكنولوجيا أو ضعف المهارات الرقمية.

أما الجدول رقم (25) فقد أوضح أن نسبة 53.3% من المبحوثين أكدوا حاجة المؤسسة إلى تطوير استراتيجيات رقمية أكثر فعالية، بما يساعد على تجاوز مختلف الصعوبات المرتبطة بتطبيق الرقمنة وتحسين استغلال الوسائط الرقمية في تسيير العمل الإداري.

ومن خلال النتائج المتوصل إليها، يتضح أن الفرضية الفرعية الثالثة قد تحققت بشكل جزئي، حيث أكدت النتائج وجود علاقة بين التكوين الرقمي والكفاءة التكنولوجية للمورد البشري وبين فعالية استخدام الوسائط

الرقمية داخل المؤسسة. غير أن استمرار وجود صعوبات مرتبطة بنقص التكوين وضعف الإمكانيات التقنية ومقاومة بعض الموظفين للتحول الرقمي يدل على أن الاستغلال الأمثل للوسائط الرقمية لم يتحقق بصورة كاملة داخل المؤسسة.

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء أهداف الدراسة:

مناقشة النتائج في ضوء الهدف الأول:

" رصد واقع التحول الرقمي داخل المؤسسات الجزائرية ومستوى تطبيقه في إدارة العمل"

أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة محل الدراسة تعرف توجها واضحا نحو تبني التحول الرقمي، حيث أكد أغلب المبحوثين في الجدولين رقم (6) و(11) اعتماد المؤسسة على الأنظمة الرقمية والبرمجيات المتخصصة في تسيير الأعمال الإدارية. وتعكس هذه النتائج أن المؤسسة تسعى إلى الانتقال التدريجي من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية، رغم استمرار بعض الصعوبات التي تحد من التطبيق الكامل للرقمنة.

مناقشة النتائج في ضوء الهدف الثاني:

"استكشاف مدى تأثير الرقمنة على أساليب التسيير والتنظيم داخل المؤسسة"

بينت النتائج أن الرقمنة ساهمت في تطوير أساليب التسيير والتنظيم داخل المؤسسة، حيث أوضحت الجداول رقم (7) و(8) و(9) و(10) أن التحول الرقمي ساعد على تقليل الإجراءات البيروقراطية، وتسريع معالجة الملفات، وتحسين التنسيق بين المصالح، إضافة إلى تغيير طرق العمل التقليدية داخل المؤسسة.

مناقشة النتائج في ضوء الهدف الثالث:

"تحليل العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين الأداء الإداري والمهني"

أكدت نتائج الجداول رقم (13) و(14) و(15) و(20) وجود علاقة واضحة بين التحول الرقمي وتحسين الأداء الإداري، حيث ساهمت البرمجيات المتخصصة في تحسين دقة المخرجات الإدارية، والتقليل من الأخطاء، وتسريع إنجاز المهام، كما أظهرت النتائج أن الكفاءة الرقمية للموظف ترتبط بجودة عمله.

مناقشة النتائج في ضوء الهدف الرابع:

"تشخيص أهم الصعوبات والتحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في إدارة العمل"

أوضحت نتائج الدراسة من خلال الجداول رقم (21) و(22) و(23) و(24) أن المؤسسة تواجه عدة صعوبات في تطبيق التحول الرقمي، من أهمها نقص التكوين، وضعف الإمكانيات التقنية، إضافة إلى مقاومة بعض الموظفين للتغيير، وهو ما يؤثر على فعالية تطبيق الرقمنة داخل المؤسسة.

مناقشة النتائج في ضوء الهدف الخامس:

"تحديد دور التكنولوجيا الرقمية في تطوير كفاءة الموارد البشرية داخل المؤسسة"

أظهرت النتائج في الجداول رقم (17) و(18) و(19) و(20) أن التكنولوجيا الرقمية ساهمت في تطوير كفاءة المورد البشري، حيث يساعد التكوين الرقمي على تحسين استخدام الوسائط الإلكترونية وتنمية المهارات الرقمية للعاملين، مما ينعكس إيجابيا على جودة الأداء الإداري.

مناقشة النتائج في ضوء الهدف السادس:

"تقييم مدى مساهمة التحول الرقمي في تحقيق الفعالية والنجاعة التنظيمية"

أكدت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي ساهم في تحقيق الفعالية والنجاعة التنظيمية داخل المؤسسة، حيث أوضحت الجداول رقم (8) و(13) و(14) و(15) و(16) أن الرقمنة ساعدت على تسريع العمل، وتحسين الدقة، وتقليل الأخطاء والتكاليف التشغيلية، إضافة إلى تحسين التنسيق بين المصالح داخل المؤسسة

مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة :

أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود توافق مع أغلب الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التحول الرقمي ودوره في تحسين الأداء الإداري داخل المؤسسات، حيث أكدت النتائج أن الرقمنة أصبحت تساهم بشكل واضح في تطوير طرق التسيير والتنظيم الإداري وتحسين فعالية العمل داخل المؤسسة الجزائرية.

فقد بينت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي ساهم في تسريع معالجة الملفات، وتحسين التنسيق بين المصالح، والتقليل من الإجراءات البيروقراطية، وهو ما يتفق مع الدراسات السابقة التي أكدت أن الرقمنة تساعد على تبسيط الإجراءات الإدارية وتحسين سرعة الأداء داخل المؤسسات.

كما توصلت الدراسة الحالية إلى أن البرمجيات المتخصصة تساهم في تحسين دقة المخرجات الإدارية والتقليل من الأخطاء وتسريع إنجاز المهام، وهي نتائج تتوافق مع الدراسات السابقة التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة وتحسين جودة الأداء الإداري والمهني داخل المؤسسات.

ومن جهة أخرى، أظهرت الدراسة أن التكوين الرقمي والكفاءة التكنولوجية للمورد البشري يعدان من أهم عوامل نجاح التحول الرقمي، وهو ما يتفق مع الدراسات السابقة التي ركزت على أهمية العنصر البشري في إنجاح مشاريع الرقمنة وتحقيق الاستغلال الأمثل للوسائط الرقمية.

كما كشفت النتائج وجود عدة صعوبات تواجه تطبيق التحول الرقمي، من بينها نقص التكوين، وضعف الإمكانيات التقنية، ومقاومة بعض الموظفين للتغيير، وهي نتائج تتشابه مع ما توصلت إليه أغلب الدراسات السابقة التي أكدت أن نجاح الرقمنة لا يرتبط فقط بتوفير التكنولوجيا، بل يتطلب أيضا توفير التكوين والدعم التقني والتنظيمي اللازم.

وعموماً، تؤكد الدراسة الحالية ما توصلت إليه الدراسات السابقة حول الدور الإيجابي للتحول الرقمي في تحسين الأداء الإداري ورفع فعالية المؤسسات، مع إبراز أهمية تطوير الكفاءات البشرية وتوفير الإمكانيات التقنية اللازمة لضمان نجاح عملية الرقمنة داخل المؤسسات الجزائري.

الإقتراحات :

في ضوء النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات التي قد تساهم في تحسين فعالية التحول الرقمي داخل المؤسسات الجزائرية، والمتمثلة فيما يلي:

- ❖ تكثيف برامج التكوين والتدريب في المجال الرقمي لفائدة الموظفين بمختلف فئاتهم.
- ❖ توفير تجهيزات وتقنيات حديثة تساعد على تطبيق الرقمنة بصورة فعالة.
- ❖ تطوير البنية التحتية الرقمية داخل المؤسسات الجزائرية.
- ❖ تشجيع الموظفين على تقبل التحول الرقمي من خلال التحسيس والتوعية المستمرة.
- ❖ تعميم استخدام البرمجيات المتخصصة في مختلف المصالح الإدارية.
- ❖ العمل على تقليل الاعتماد على المعاملات الورقية وتعزيز الإدارة الإلكترونية.
- ❖ وضع استراتيجيات رقمية واضحة تساعد على تحسين التسيير الإداري داخل المؤسسة.
- ❖ توفير الدعم التقني المستمر لمعالجة المشكلات التقنية التي تعيق تطبيق الرقمنة.
- ❖ ربط التكوين الرقمي باحتياجات الموظفين وطبيعة المهام الإدارية داخل المؤسسة.
- ❖ تعزيز التنسيق بين مختلف المصالح الإدارية عبر الأنظمة الرقمية الحديثة.

خاتمة :

في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، أصبح التحول الرقمي من أبرز التوجهات الحديثة التي فرضت نفسها على مختلف المؤسسات، باعتباره وسيلة أساسية لتطوير الأداء الإداري وتحسين جودة الخدمات وتحقيق الفعالية التنظيمية. وقد سعت هذه الدراسة إلى إبراز أثر التحول الرقمي على إدارة العمل في المؤسسة الجزائرية، من خلال دراسة ميدانية على عمال البلدية، بهدف التعرف على واقع الرقمنة داخل المؤسسة، ومدى مساهمتها في تطوير العمليات الإدارية وتحسين الأداء المهني والتنظيمي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة محل الدراسة تعرف توجها ملحوظًا نحو تبني التحول الرقمي، من خلال اعتمادها على الأنظمة الرقمية والبرمجيات المتخصصة في تسيير الأعمال الإدارية. كما بينت النتائج أن الرقمنة ساهمت في تسريع معالجة الملفات، وتحسين التنسيق بين المصالح، والتقليل من الإجراءات البيروقراطية، إضافة إلى تطوير طرق العمل التقليدية، وهو ما انعكس إيجابيا على فعالية الأداء الإداري داخل المؤسسة.

كما توصلت الدراسة إلى أن البرمجيات المتخصصة تؤدي دورا مهما في تحسين دقة المخرجات الإدارية والتقليل من الأخطاء وتسريع إنجاز المهام، الأمر الذي ساعد على تحسين جودة العمل الإداري وترشيد التكاليف التشغيلية داخل المؤسسة. وأكدت النتائج كذلك أن نجاح التحول الرقمي يرتبط بدرجة كبيرة بمستوى التكوين الرقمي والوعي التكنولوجي لدى المورد البشري، حيث تبين أن الموظفين الذين يمتلكون مهارات رقمية أفضل يكونون أكثر قدرة على استغلال الوسائط الرقمية وتحقيق أداء إداري أكثر فعالية.

وفي المقابل، كشفت الدراسة عن وجود مجموعة من التحديات التي ما تزال تعيق التطبيق الفعال للتحول الرقمي داخل المؤسسة، من بينها نقص التكوين، وضعف الإمكانيات التقنية، ومقاومة بعض الموظفين للتغيير، وهي عوامل تؤثر بشكل مباشر على نجاح عملية الرقمنة وتحقيق أهدافها. وهو ما يبرز أن التحول الرقمي لا يتعلق فقط بتوفير التكنولوجيا، بل يتطلب أيضا تطوير المورد البشري وتهيئة البيئة التنظيمية المناسبة لضمان نجاحه.

ومن خلال النتائج المتوصل إليها، يمكن القول إن التحول الرقمي أصبح ضرورة حتمية بالنسبة للمؤسسات الجزائرية، لما يوفره من مزايا تساعد على تحسين الأداء الإداري ورفع مستوى الكفاءة والنجاعة التنظيمية. كما

أن نجاحه يتطلب تبني استراتيجيات رقمية واضحة، والاستثمار في التكوين والتأهيل المستمر، إضافة إلى تطوير البنية التحتية التقنية بما يضمن تحقيق إدارة عصرية قادرة على مواكبة التطورات الحديثة والاستجابة لمتطلبات التنمية والتحديث الإداري.

وعليه، فإن هذه الدراسة تؤكد أن التحول الرقمي يمثل مدخلاً أساسيا لتطوير إدارة العمل داخل المؤسسة الجزائرية، وتحقيق إدارة أكثر مرونة وفعالية، قادرة على تحسين جودة الخدمات ومواكبة التغيرات التي تفرضها البيئة الرقمية الحديثة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا: الكتب

1-إبراهيم أبراش: المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

2-أحمد يوسف: الإدارة الرقمية وتكنولوجيا المعلومات، دار المسيرة، عمان، 2022.

3-ثروت حسن السرور: مدخل إلى علم الإدارة، دار النشر الجامعي، الجزائر، 2010.

4-ختام عبد الرحيم السحيمات: مفاهيم جديدة في علم الإدارة، دار النشر، الأردن، 2009.

5-رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، زاعياش للطباعة والنشر، الجزائر، 2014.

6- سعيد سبعون، حفصة جرادي: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.

7-سمير عبد الوهاب: تحديات التحول الرقمي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2020.

8-علي عباس: إدارة الأعمال المعاصرة، دار وائل، عمان، 2021.

9- عمار بوحوش، محمد محمود الذنيبات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.

10- عهود يوسف محمد مظهر: إدارة التحول الرقمي في المنظمات منظور إستراتيجي، دار البازوري العلمية، 2015.

11-عبد العزيز السيد مصطفى: التحول الرقمي في مؤسسات الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2022.

12- عمار بوحوش ومحمد الذنيبات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.

13- مارشال ماكلوهان: وسائل الإعلام وفهم الإنسان، ترجمة عبد الله صبري، دار نهضة مصر، القاهرة، 1994.

14- ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون: مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2016.

15-محمد الهادي الطاهر: التحول الرقمي والإدارة الحديثة، دار الفكر العربي، عمان، 2021.

16-محمد سرحان علي المحمودي: مناهج البحث العلمي، دار الكتب، اليمن، 2019.

17-مانويل كاستلز: مجتمع الشبكة، ترجمة فايز الصياغ، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2005.

18-موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبة للنشر، الجزائر.

19- ناصر دادي عدون: إدارة منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2014.

20- ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.

21-نيل بوستمان: تكنولوجيا الثقافة، استسلام الثقافة للتكنولوجيا، ترجمة عبد الرحمان الشامي، دار الفكر، دمشق، 2009.

22- هنري فايول: الإدارة الصناعية والعامة، ترجمة محمد البنا، دار النهضة العربية، القاهرة، 2018.

23-نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهيتي: تحليل أسس الإدارة العامة (منظور معاصر)، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2009.

24- عمار بوحوش، محمد محمود الذنيبات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.

ثانيا: المجلات والمقالات العلمية

1-علي السلمي: متطلبات التحول الرقمي في المؤسسات، مجلة العلوم الإدارية، العدد 18، 2021.

2-خالد بن صالح: معوقات تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات العربية، المجلة العربية للإدارة، العدد 40، 2021.

3-هدى جربوعة: التسيير الإلكتروني للوثائق، تكنولوجيا المعلومات في المكتبات، 11 جانفي 2019.

ثالثا: المحاضرات والمطبوعات والتقارير

1-مركز هردو لدعم التعبير الرقمي: الرقمنة وحماية التراث الرقمي، القاهرة، 2016.

2- د. مازن سليمان الحوش: المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 15 ديسمبر 2024

الملاحق

ملحق رقم 1 : الإستمارة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي – برج بوعريريج

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماع

موضوع البحث:

اثر التحول الرقمي على ادارة العمل في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية ببلدية الحمادية برج بوعريريج

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

من اعداد الطالب:

بن عيسى زكرياء

تحت اشراف الأستاذ:

د.ا نادية مفتاح

السنة الجامعية: 2026 / 2025

أخي الموظف/أختي الموظفة:

بين أيديكم استمارة بحث تهدف إلى دراسة أثر التحول الرقمي على العمليات الإدارية. نرجو منكم التفضل بالإجابة على الفقرات بكل موضوعية، مع العلم أن إجاباتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

اجب بعلامة **X** في المكان الصحيح.

الجزء الأول: البيانات العامة

1. الجنس :ذكر ☐ انثى ☐

2. السن: اقل من 30 سنة ☐ من30-40 سنة ☐ من41-50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

3. المستوى التعليمي: ثانوي وأقل ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

4. الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

5. المنصب :

.....

.....

6. مستوى التكوين الرقمي: مبتدئ ☐ متوسط ☐ محترف ☐

المحور الثاني: التحول الرقمي والعمليات الادارية

7- هل تعتمد المؤسسة على انظمة رقمية في تسيير العمل؟

نعم ☐ لا ☐ لاادرى

8- هل ساهم التحول الرقمي في تقليل الاجراءات البيوقراطية .؟

نعم ☐ لا ☐ لادري ☐

9- هل ادى التحول الرقمي الى تسريع معالجة الملفات الادارية .؟

نعم ☐ لا☐

10- هل ساهمت الرقمنة في تحسين التنسيق بين المصالح.؟

نعم ☐ لا ☐

اذا كانت الاجابة بنعم كيف ذلك

.....

11-هل ادت الرقمنة الى تغيير طرق العمل التقليدية.؟

نعم ☐ لا ☐

12-اذا كانت الاجابة بنعم كيف

ذلك.....

13-كيف ساهم التحول الرقمي في تغيير الإجراءات الإدارية داخل مؤسستكم؟

.....

.....

14-ماهي العمليات الادارية التي تم تحسينها من خلال التنسيق الرقمي بين المصالح

.....

.....

المحور الثالث: دور البرمجيات المتخصصة في تحسين الاداء

15- هل تعتمد المؤسسة على برمجيات متخصصة في العمل الإداري.؟

نعم ☐ لا ☐

16-هل تساهم البرمجيات في تحسين دقة المخرجات الادارية .؟

نعم ☐ لا ☐

اذا كانت الاجابة بنعم كيف ذلك .....

17-هل تقلل البرمجيات من الأخطاء الإدارية .؟

نعم ☐ لا☐

18-هل تساعد البرمجيات في تسريع انجاز المهام.؟

نعم ☐ لا ☐

اذا كانت الاجابة بنعم كيف ذلك.....

19-هل ساهمت الرقمنة في تقليل التكاليف .؟

نعم ☐ لا ☐

20-اذا كانت الاجابة بنعم كيف ذلك ؟

.....

21-كيف تؤثر البرمجيات المستخدمة في المؤسسة على جودة العمل الإداري؟

.....

22-ما هي البرمجيات الأكثر استخدامًا في عملكم؟ وما تقييمكم لها؟

.....

المحور الرابع: التكوين الرقمي للمورد البشري

23-هل توفر المؤسسة تكوينا في مجال الرقمنة.؟

نعم ☐ لا ☐

24- هل يمتلك الموظفون مهارات رقمية كافية .؟

نعم ☐ لا☐

25-هل يساهم التكوين في تحسين استخدام الوسائط اللإلكترونية.؟

نعم ☐ لا☐

26-هل توجد علاقة بين كفاءة الموظف الرقمية وجودة عمله.؟

نعم ☐ لا ☐

27-هل تواجه المؤسسة صعوبات في تطبيق التحول الرقمي.؟

نعم ☐ لا☐

28-هل نقص التكوين يشكل عائقا امام الرقمنة .؟

نعم ☐ لا ☐

29-هل ضعف الإمكانيات التقنية يحد من فعالية الرقمنة .؟

نعم ☐ لا☐

30-هل هناك مقاومة من الموظفين للتحول الرقمي.؟

نعم ☐ لا☐

31-هل تحتاج المؤسسة الى تطوير استراتيجيات رقمية .؟

نعم ☐ لا ☐

32-كيف تقيم مستوى التكوين الرقمي داخل مؤسستكم؟

.....

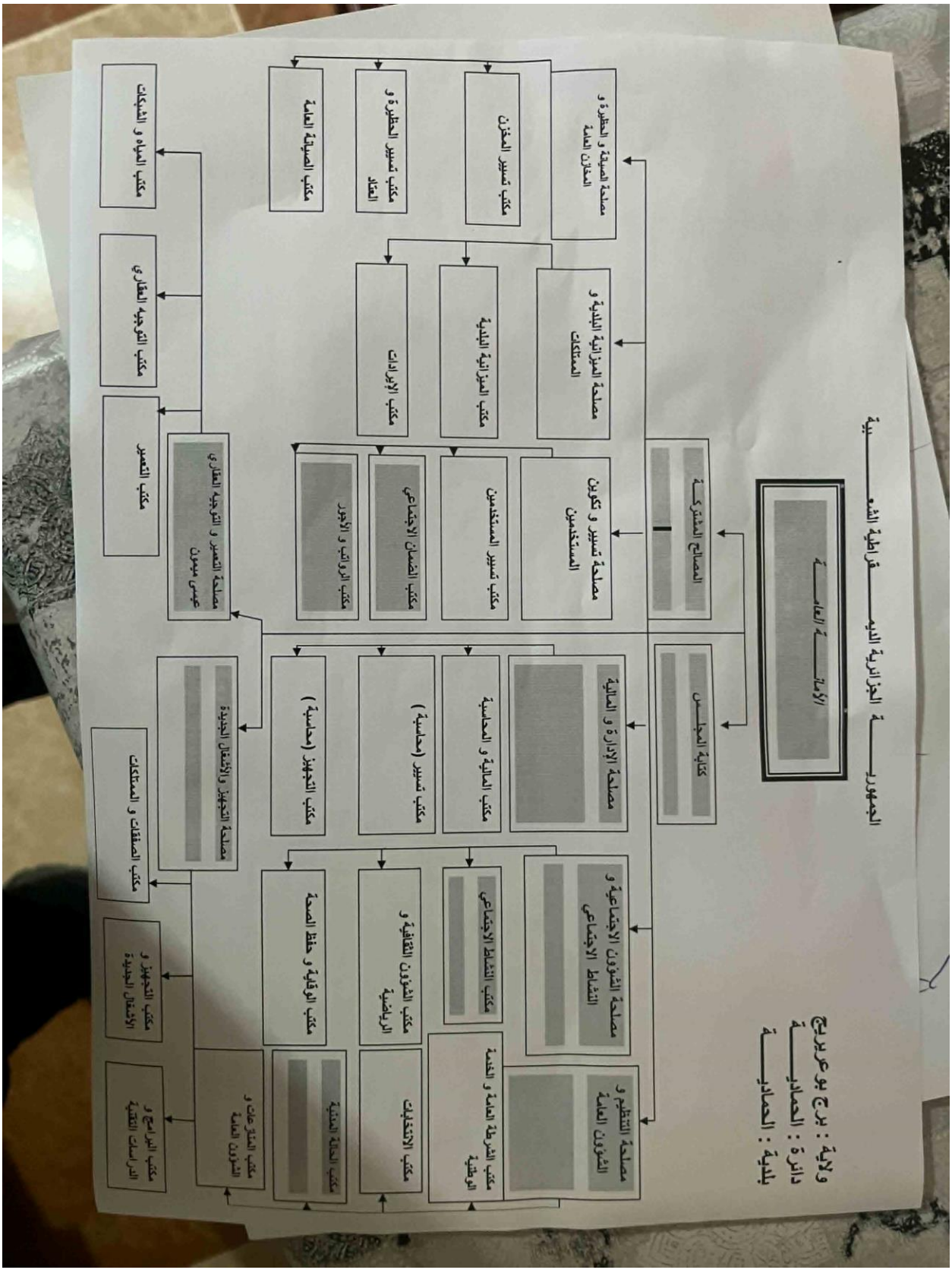
.....

33- هل ترى أن التكوين الرقمي كاف لاستغلال الأدوات الرقمية بشكل فعال؟

.....

.....

ملحق رقم 2 : الهيكل التنظيمي للبلدية



ملحق رقم 3 : دليل تربص تطبيقي في الوسط المهني

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريريج

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

الرقم: 2026/345

الى السيد (ة) : رئيس مصلحة المستخدمين

بلدية الحمادية برج بوعريريج

الموضوع: تربص تطبيقي في الوسط المهني للطلبة.

تحية و احترام و بعد ،...

في إطار تشجيع التربصات التطبيقية في الوسط المهني، نلتمس من سيادتكم المحترمة انتم مدير *رئيس مصلحة المستخدمين بلدية الحمادية برج بوعريريج التفضل باستقبال الطلبة الآتية سماتهم على مستوى* مؤسستكم ،و تسهيل مهمتهم من اجل إتمام مذكرة نهاية الدراسة، وإعداد تقري تربص:

الاسم و اللقب	عنوان المشروع	التخصص	الفترة
- بن عيسى زكرياء	اثر التحول الرقمي على إدارة العمل في المؤسسة الجزائرية	السنة الثانية ماستر تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل	الموسم الجامعي 2026/2025

تقبلوا سيدي فائق التقدير و الاحترام

برج بوعريريج:2026/05/24

الأستاذ(ة) المشرف

د. مفتاح نادية

رئيس القسم

د. زياد العجلاني

رئيس قسم العلوم الاجتماعية