



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجلفة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا



## المعوقات الوظيفية و تأثيرها على التحول الرقمي لمصالح البلدية

### دراسة ميدانية لمصالح بلدية حاسي مجبج بالجللفة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم و عمل

تحت إشراف الأستاذ:

أ د/ بشيري زين العابدين

من إعداد الطالبين:

بن كيحول عمر

بن قويدر عيسى

السنة الجامعية: 2023 – 2024



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجلفة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا



# المعوقات الوظيفية و تأثيرها على التحول الرقمي لمصالح البلدية

## دراسة ميدانية لمصالح بلدية حاسي مجبج بالجللفة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم و عمل

تحت إشراف الأستاذ:

أ د/ بشيري زين العابدين

من إعداد الطالبين:

بن كيحول عمر

بن قويدر عيسى

السنة الجامعية: 2023 - 2024



# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى أبي رفيق دربي وسندي إلى من مهد لي طريق العلم  
بعد الله إلى من ذلت لي الصعاب بدعواتها الصالحة أمني  
الغالية إلى من مدّ يد العون لي وساندي حتى نهاية  
مشواري شكرا لكم من القلب وشكرا لكل القلوب  
البيضاء التي هيأت لي كل الظروف إليكم جميعا أهدي  
جهدي المتواضع

\*بن قويدر عيسى\*

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى أبي رفيق دربي وسندي إلى من مهد لي طريق العلم  
بعد الله إلى من ذلت لي الصعاب بدعواتها الصالحة أُمي  
الغالية، إلى زوجتي العزيزة رفيقة دربي و ابنتي نور عيوني **رتال**  
**مرام** إلى من مدّ لنا يد العون لي وسانديني حتى نهاية  
مشواري شكرا لكم من القلب وشكرا لكل القلوب  
البيضاء التي هيأت لي كل الظروف إليكم جميعا أهدي  
جهدي المتواضع

\*بن كبحول عمر\*

# شكر و عرفان

قال الله تعالى:

(( وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ

عَذَابِي لَشَدِيدٌ ))

سورة إبراهيم الآية 07

الحمد والشكر لله الذي وفقنا في إعداد وإنجاز

هذا العمل

نتقدم بخالص الشكر والتقدير للبروفيسور المشرف

بشيري زين العابدين الذي تابع هذا العمل بنصائحه

وتوجيهاته طوال فترة البحث.

تدخل هاته الدراسة ضمن الدراسات الحديثة التي تهدف إلى الوقوف على أحد أهم التنظيمات الرسمية، التي تقوم على مستوى الجماعات المحلية بالضبط مصالح البلدية، وباعتبار هذا التنظيم هو نسق مفتوح موجه نحو تحقيق أهداف محددة من خلال ارتباطه بمدى قدرة العمليات التنظيمية في تفعيلها لتحقيق الأهداف.

إلا أن هذه العمليات التنظيمية لا تخلو من الوظائف الكامنة والتي تتمثل في الوظائف العكسية ( المعوقات الوظيفية ) كما يراها " روبرت ميرتون " والتي أثرت على التحول الرقمي. و هدفت دراستنا التعرف على المعوقات الوظيفية و تأثيرها على التحول الرقمي، من أجل تهيئة بيئة عمل مناسبة من أجل تصحيح الخلل داخل التنظيم وهذا بتناولنا الأبعاد المتمثلة في ( المعوقات الإدارية، التنظيمية) وتأثيرها على التحول الرقمي(التقني، الثقافي) لدى عمال مصالح البلدية.

ومن هذا المنطلق حاولنا جاهدين و على مدار فصول البحث أن نصل إلى إجابة عن التساؤل الذي طرحناه في الإشكالية و الاستعانة بالإجراءات المنهجية وبالمستويات النظرية للتخصص و جعله موجها لمسار البحث.

و من خلال هذه الدراسة تم حوصلة هذه النتائج التي تكمن في تأثير المعوقات الوظيفية على التحول الرقمي، على مستوى مصالح بلدية حاسي بحبح بولاية الجلفة وذلك بدراسة مصادر المعوقات ( الإدارية، التنظيمية) المؤثرة على التحول الرقمي بشقيه (التقني و الثقافي) و التي يؤدي تطبيقها تصحيح الخلل داخل المؤسسة وتحقيق أهدافها.

### الكلمات المفتاحية:

المعوقات الوظيفية، المعوقات التنظيمية و الإدارية، التحول الرقمي، التحول التقني، التحول الثقافي.

---

## Abstract:

To conclude this study, which is part of recent studies aimed at identifying one of the most important official organizations, which is based at the community level exactly on the interests of the municipality. The organization is an open, goal-oriented format that is linked to the extent to which organizational processes are able to operationalize them to achieve the goals.

However, these organizational processes are not without the underlying functions of reverse functions (functional constraints) as seen by "Robert Merton" and "Curt Lewin".

Our study aimed at identifying functional constraints towards digital transformation, in order to create a suitable working environment in order to correct the imbalance within the organization and this addresses us Dimensions (administrative, organizational, material, impediments) and its relationship to digital transformation among municipal interest workers.

We tried so hard and throughout the search classes to get to the answer to the question. We put forward in the problem and the use of methodological procedures and theoretical levels To specialize and make it oriented to the search path.

Through this study, these findings, which lie in the impact of functional impediments on digital transformation, have been obtained at the level of the interests of the municipality of Hassi bahbah in the state of Djelfa by studying the sources of impediments (administrative, organizational) affecting digital transformation in its two parts (technical and cultural), whose application corrects the imbalance within the institution and achieves its objectives.

## Keywords:

Functional constraints, organizational and administrative constraints, digital transformation, technical transformation, cultural transformation.

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر و عرفان
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
أ- ب	مقدمة
31-12	<b>الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة</b>
13	تمهيد
14	1. الإشكالية
15	2. الفرضيات
15	3. أهداف الدراسة
16	4. أهمية الدراسة
16	5. أسباب اختيار الموضوع
17	6. تحديد المفاهيم
22	7. المقاربة النظرية
23	8. الدراسات السابقة
23	الدراسات المحلية في الجزائر
28	دراسات عربية
47-33	<b>الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للمعوقات الوظيفية</b>
33	تمهيد
34	1. مفهوم المعوقات الوظيفية
38	2. مصادر المعوقات الوظيفية
40	3. النظريات المفسرة للمعوقات الوظيفية
47	خلاصة الفصل الثاني
60-48	<b>الفصل الثالث: التحول الرقمي</b>

## فهرس المحتويات

49	تمهيد
50	1. الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي
53	2. التحول الرقمي في الجزائر
54	3. علاقة التحول الرقمي بالجماعات المحلية (مصالح البلدية)
54	4. تحديات التحول الرقمي
57	5. ثقافة التحول الرقمي داخل المؤسسة
60	خلاصة الفصل الثالث
61-69	<b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>
62	تمهيد
63	1. منهج الدراسة
63	2. العينة
64	3. الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
65	4. مجالات الدراسة
69	خلاصة الفصل الرابع
70-100	<b>الفصل الخامس: عرض البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج</b>
70	عرض البيانات وتحليلها
99	استخلاص النتائج
101	خاتمة
102-105	المراجع
106-110	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
62	جنس المبحوثين	01
62	أعمار المبحوثين	02
63	المستوى الدراسي للمبحوثين	03
63	الأقدمية	04
64	المهام اليومية	05
65	أساس اختيار الموظفين	06
65	الاتصال بين الموظفين حول مسائل العمل	07
66	كيفية الاتصال بين المصالح الأخرى	08
67	تعويض الموظفين المعنيين بالرقمنة	09
67	قدرة التعامل مع الحاسوب والانترنت	10
68	التكوين على الرقمنة	11
69	المهام مفضلة في الوظيفة	12
69	استخلاف الموظفين بمصلحة الرقمنة	13
70	التشاور بين الموظفين ورؤساء المصالح بمسائل الرقمنة	14
71	المعاملة مع الزملاء في الرقمنة	15
71	أنواع الحواسيب المتوفرة	16
72	جودة الاتصال	17
73	الوسائل الموجودة في العمل	18
73	المهام الجديدة مع التكنولوجيا و الرقمنة	19
74	خبرة الموظفين القدماء	20
75	البرامج التي تساعد في المهام	21
76	المهام المفضلة في العمل	22

76	طرق التعامل بالرقمنة مع الدول الأخرى	23
77	كيفية التعامل مع البرامج	24
78	كيفية التطوير من قدرات العمل في الرقمنة	25
79	علاقة الحواسيب الجماعية الموجودة بالمهام اليومية	26
80	علاقة طريقة اختيار الموظفين بالمهام الجديدة للرقمنة	27
81	مدى تأثير جودة الانترنت بالاتصال بين الموظفين	28
82	علاقة الاتصال (الخارجي) بين مصالح البلدية و الوسائل الموجودة للاندماج بالرقمنة	29
83	علاقة غياب الموظفين المعنيين بالرقمنة بالاستفادة من خبرة الموظفين القدماء	30
85	علاقة قدرات التعامل مع الانترنت بالبرامج التي تساعد في المهام خارج العمل	31
86	علاقة التكوين أثناء الخدمة بمحاولات الاطلاع على الرقمنة للدول الأخرى	32
87	علاقة المهام في الوظيفة بمهام مصالح البلدية	33
88	علاقة المعاملة مع الزملاء الذين ليست لهم رغبة في الرقمنة بتطور القدرات الوظيفية للرقمنة	34
90	علاقة المشاورة بين الزملاء في مسائل الرقمنة بالبرامج التي ترسلها الهيئات العليا	35

# مقدمة

إن المنظمة وحدة اجتماعية هادفة، و المنظمات قديمة بقدم الإنسان ذاته، لأن الفرد لا يستطيع العيش بمعزل عن غيره و يشكل انتماءه للمنظمة، و تعد ظاهرة انتشار المنظمات الرسمية و غير الرسمية إحدى أهم سمات الحياة الإنسانية. فالمعوقات الوظيفية من الموضوعات الحديثة التي انتشرت في الدراسات الإدارية و تمثل تلك المعوقات عقبات وحواجز توضع على الطريق و قد تحدث نتيجة لهذا الصدام نتائج سلبية تمنع تحقيق الأهداف.

ومن أبرز هذه المنظمات ربما تكون الجماعات المحلية والتي تستمد مشروعيتها من الإرادة الشعبية فالهيئات اللامركزية تعمل على تلبية حاجيات المواطن والارتقاء إلى طموحاتهم من خلال تقديم خدمات عصرية وسريعة وبدقة عالية فنظرا للأهمية التي تحتلها الجماعات المحلية، فقد أعطتها الدولة الجزائرية اهتماما خاصا وعملت على تطويرها وعصرنتها من خلال ترقية عصرنة الخدمة العمومية من اجل مواكبة ومزامنة العصر من التحولات الرقمية المنبثقة من التكنولوجيا الحديثة.

ف نجد أن الرقمنة من الحاجات الأساسية للحياة العلمية، وبالرغم من الإيجابيات الكثيرة التي تحققت من حيث إنشاء مرافق عامة رقمية متخصصة وسهولة الوصول إليها وما تكلفه من نفقات قليلة مقارنة مع المرافق التقليدية.

لذا يحتاج التنظيم دائما إلى أسلوب رشيد و معاون في التعرف على تلك المعوقات الوظيفية و تبين مصادرها و توقع أثارها الضارة، و محاولة التخفيف من أثارها عن طريق البحث العلمي وتوخي الموضوعية في علاجها لاسيما في مصالح البلدية.

و من خلال هذه الدراسة سنحاول التعرف على العلاقة بين المعوقات الوظيفية والتحول الرقمي لدى مصالح البلدية، و من أجل بلوغ هذا الهدف قمنا بدراسة ميدانية شملت جميع العمال بمصالح بلدية حاسي ببح بولاية الجلفة، و تم تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول نعرضها بالترتيب، إذ جاء الفصل الأول بعنوان الإطار المنهجي للدراسة، أما الفصل الثاني كان عنوانه الإطار المفاهيمي للمعوقات الوظيفية، وفي الفصل الثالث تم التطرق إلى التحول الرقمي، الفصل الرابع توضيح استخدام الإجراءات المنهجية في الدراسة، و أخيرا في الفصل الخامس تم عرض البيانات و تحليلها و استخلاص النتائج.

# الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

- 1- الإشكالية
- 2- الفرضيات
- 3- أهداف الدراسة
- 4- أهمية الدراسة
- 5- أسباب اختيار الموضوع
- 6- تحديد المفاهيم
- 7- المقاربة النظرية
- 8- الدراسات السابقة

## تمهيد

يُعد موضوع المعوقات الوظيفية تجاه التحول الرقمي جدير بالدراسة والاهتمام، خاصة مع التطور التكنولوجي الذي نعيشه حاليا وما تشهده دولة الجزائر وسائر الدول العربية من رقمنة المؤسسات خاصة العمومية، قصد إدماج ثقافة جديدة وهي ثقافة التحول الرقمي لدى مستخدمي كل مؤسسة.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى إشكالية الموضوع والمتعلقة بالمعوقات الوظيفية تجاه التحول الرقمي ونستعرض فيه أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهداف الدراسة، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم وعرض الدراسات السابقة المشابهة لموضوعنا.

## 1-الإشكالية

إن المؤسسة أو المنظمة كتنظيم متناسق ومتساوٍ تربطها علاقات وتضبطها معايير وتسيرها وظائف وأدوار وجب عليها توفير الأجهزة التقنية كالحواسيب، سرعة تدفق الانترنت، تكوين للمستخدمين على الرقمنة وغيرها، لضمان تحفيز الموظف من خلال خلق مناخ تنظيمي مناسب و بيئة مهيئة للتحويل الرقمي تشعره بالاندماج الرقمي لتلك المؤسسة كونه منتمي إليها.

ولكن بوجود مشكلات وظيفية تعيق التحويل الرقمي وتؤدي لخلل في سير المنظمة وتؤثر في ثقافة المورد البشري بالاعتماد على الوثائق والمستندات و الأوراق (الإدارة التقليدية) التي ينتج عنها ضمور و عدم تقبل الفرد العامل للرقمنة داخل المؤسسة. إذا المعوقات الوظيفية وما تحتويه من صعوبات وحواجز وقيود تعترض التحويل الرقمي، وتعيق وتقلل من دافعية اندماج الموظف بها، وبالتالي تؤثر على توازن البناء التنظيمي للمؤسسة بما تسببه من خلل وظيفي سواء من الجانب المعنوي أو المادي للأفراد العاملين بالمؤسسة، بفعل تعرضهم لأمر دخيل على ثقافتهم وعلى روتينهم اليومي بالعمل وكذا الجانب البيئي والتنظيمي والإداري لتلك المؤسسة.

إذا فأهمية التحويل الرقمي تكمن في طريقة معالجة المشكلات والمعوقات الوظيفية التي تعترضها بالمؤسسة، ومدى توفر تلك المؤسسة على معايير التهيئة التقنية و النفسية التي تخص الموظف، وقدرتها على زيادة إمكانيات أفرادها واستغلال مؤهلاتهم وخبرتهم في مجال عملهم بتكوينهم وتدريبهم على الرقمنة، فالتحويل الرقمي يفتح الطريق نحو معرفة الأسباب والنتائج المرتبطة بالمعوقات الوظيفية والعمل على خفض نسبة تلك الصعوبات الوظيفية، من خلال توفير الظروف الملائمة لعمل الأفراد داخل المؤسسة.

فالعالم حاليا يشهد تطور تكنولوجي غير محدود خاصة في مجال الرقمنة، ومن بينها دولة الجزائر التي تبنت مؤخرا إستراتيجية وطنية للتحويل الرقمي بما تسمى المحافظة السامية

للرقمنة تسعى من خلالها تفعيل وتجسيد التحول الرقمي في ميدان المؤسسات العمومية منها مصالح البلدية، ونتيجة للمعوقات الكثيرة التي يعانيها مستخدمي مصالح البلدية والمتعلقة بالجوانب التنظيمية الإدارية والإجراءات وكذا القانونية وحتى السلوكية المرتبطة بالقائمين على الخدمة العمومية، فقمنا بتسليط الأضواء على مصالح بلدية حاسي بحبح بولاية الجلفة وما يواجه التحول الرقمي داخلها من تحديات وعراقيل تقود إلى غياب بيئة خصبة مهيئة للتأقلم والتكيف في التعامل مع التحول الرقمي الراهن، وتدني مستوى اندماج العنصر البشري بالرقمنة ومن هنا نطرح الإشكالية التالية:

• كيف تؤثر المعوقات الوظيفية على التحول الرقمي لدى عمال بلدية حاسي بحبح بالجلفة؟

### 1-1 الأسئلة الفرعية :

أ- كيف تؤثر المعوقات التنظيمية الإدارية على التحول الرقمي لدى مصالح بلدية

حاسي بحبح؟

ب- كيف تؤثر المعوقات البشرية على التحول الرقمي لدى مصالح بلدية حاسي

بحبح؟

### 2- الفرضيات:

- الفرضية الأولى : المعوقات التنظيمية الإدارية تؤثر على التحول الرقمي التقني لدى

مصالح بلدية حاسي بحبح.

- الفرضية الثانية : المعوقات البشرية تؤثر على التحول الرقمي الثقافي لدى مصالح

بلدية حاسي بحبح.

3- أهداف الدراسة: نستهدف في هذه الدراسة ما هي المعوقات الوظيفية تجاه التحول

الرقمي لمصالح بلدية حاسي بحبح؟ من خلال ما يلي:

1-3 معرفة أهم معوقات رقمنة مصالح بلدية حاسي بحبح.

- 2-3 معرفة أبعاد الرقمنة وجودتها في مصالح بلدية حاسي ببحج.
- 3-3 معرفة إذا كان هناك معوقات وظيفية إدارية اتجاه التحول التقني.
- 4-3 معرفة إذا كان هناك معوقات تنظيمية اتجاه التحول الرقمي الثقافي.
- 5-3 معرفة إذا كان هناك معوقات للعنصر البشري اتجاه التحول الرقمي التقني.
- 6-3 معرفة إذا كان هناك معوقات للعنصر البشري اتجاه التحول الرقمي الثقافي.

#### 4- أهمية الدراسة:

إنها دراسة أكاديمية مكملة للدراسات السابقة تناولت:

- أهمية اجتماعية تنشر الثقافة التنظيمية داخل مصالح بلدية حاسي ببحج.
- الأهمية العلمية بتسليط الأضواء على موضوع التحول الرقمي والتطورات السريعة للتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العالم أو بما يعرف بالانفجار التكنولوجي عبر شبكاته المختلفة نتيجة الاكتشافات العلمية وما حققته من توفير الوقت والجهد والسعي لتزويد المجتمع بالمعرفة والعلم، بالإضافة إلى انتشار الرقمنة داخل المجتمعات والمؤسسات بشتى أنواعها، ولم تستثني منها مصالح البلدية قصد تغيير معطيات جديدة من شأنها تسهيل وتوفير خدمة عمومية مثلى.
- الأهمية العملية تمثلت في دراسة ميدانية لمصالح بلدية حاسي ببحج المتعلقة بالمعوقات الوظيفية تجاه التحول الرقمي.

#### 5- أسباب اختيار الموضوع:

من أسباب اختيارنا لهذا الموضوع نذكرها فيما يلي:

##### 1-5 أسباب ذاتية:

- ✓ ملاحظتنا وميولنا لما توفره مصالح بلدية حاسي ببحج من خدمات عمومية تماشيا مع التطور الحديث التكنولوجي والتقني الحاصل بداخلها.

✓ انجذابنا الشخصي لدراسة التحول الثقافي الرقمي لمستخدمي مصالح بلدية حاسي بحبح.

## 2-5 أسباب موضوعية:

- افتقار الدراسات التي تعالج المعوقات الوظيفية الإدارية بالتحول التقني الثقافي بمصالح بلدية حاسي بحبح.
- انتشار التكنولوجيا والرقمنة في المؤسسات العمومية.
- ارتباط الموضوع بالدراسات الحديثة.
- دراسة تثري البحث الاجتماعي في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل.

## 6- تحديد المفاهيم:

### 1-6 المعوقات الوظيفية :

- **التعريف اللغوي للمعوقات :** جاء في لسان العرب لابن منظور (...من الفعل عَوَّق وعاقه عن الشيء يعوقه عوقاً: صرفه وحبس، ومنه التعويق والاعتياق، وذلك إذا أراد أمراً صرفه عنه صارف. وتقول عاقني عن الوجه الذي أردت، عائق، وعاقني العوائق، الواحدة عائقة، قال ويجوز عاقني بمعنى واحد، والتعويق: تربيث الناس عن الخير)<sup>1</sup>
- **التعريف اللغوي للوظيفية:** من "وظف" الوظيفة من كل شيء: ما يقدر له في كل يوم من رزق أو طعام أو علف أو شراب، وجمعها الوظائف والوظف ووظف الشيء على نفسه ووّظفه توظيفاً: ألزمها إياه، وقد وّظفت له توظيفاً على الصبي كل يوم حفظ آيات من كتاب الله عزّ وجلّ<sup>2</sup>
- **المعوقات الوظيفية اصطلاحاً:** عرفها روبرت ميرتون هي النتائج القابلة للملاحظة والتي تقلل من تكيف النسق أو توافقه<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الله على الكبير وآخرون، لسان العرب لابن منظور، المجلد السادس، د.ط، دار المعارف القاهرة، 1891، ص31

<sup>2</sup> - عبد الله على الكبير وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص4988

<sup>3</sup> - سمير نعيم أحمد، النظرية في علم الاجتماع، دار الهاني للطباعة والنشر، 2006، ص212

وبهذا التعريف هي بمثابة خلل وظيفي يتم ملاحظته داخل النسق فالأعضاء داخل التنظيم إذا واجهوا مواقف ثابتة دون تغيير بشكل روتيني سيؤدي إلى خلل ونتائج غير رشيدة داخل التنظيم.

إذن فهذا التعريف يؤكد على أنها مختلف النتائج والتوترات التي تعرقل النسق الاجتماعي عن أداء مهامه والحد من تحقيق أهدافه، كما أنها قد تتلاءم معه في ظروف وحالات مختلفة، ويختلف تعريف المعوقات الوظيفية حسب الميدان فنعني به فيما يخص الإدارة عدم تنفيذ المهام المرسومة بالشكل السليم نظرا لعدم إتقان التخصص والتمكن منه. و عرّفها إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي هي النتائج التي تقلل من تكيف النسق داخل النظام السياسي وقد تكون ظاهرة أو كامنة.

فيؤكد هذا التعريف أن المعوقات الوظيفية نتيجة تساهم في التقليل من تكيف النسق وتوازنه مما يؤدي إلى وجود خلل من شأنه أن يعرقل النظام وقد يكون هذا الخلل ظاهرا يمكن ملاحظته كما يمكن أن يكون مخفيا وهذا التعريف يركز على الجانب السياسي. وقد عرّف مصلح الصالح المعوقات الوظيفية هي الآثار أو النتائج التي تضعف تكيف النسق، ويضيف أنها نتيجة تترتب على وجود أو أداء أحد عناصر النسق الاجتماعي أو الشخصية وينظر إليها باعتبارها مهددة أو معوقة لتكامله أو توافقه أو استقراره وقد يكون ما هو معوق وظيفي في جانب من أجزاء النسق وظيفيا بالنسبة لجانب آخر من النسق<sup>1</sup>.

#### - التعريف الإجرائي للمعوقات الوظيفية:

نقصد بالمعوقات الوظيفية أنها عبارة عن مجموعة من العراقيل والصعوبات التي تعترض التحول الرقمي داخل المؤسسة.

<sup>1</sup>-مصلح الصالح، قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، دار عالم الكتب للنشر والطباعة والتوزيع، الرياض ، 1888ص 176،

## 6-2 المعوقات التنظيمية:

- **التعريف اللغوي: التنظيمية:** كلمة أصلها الاسم (تنظيم) في صورة مفرد مذكر وجذرها (نظم) وجذعها (تنظيم) وتحليلها (ال+تنظيم).<sup>1</sup>
- **التعريف الاصطلاحي:** هو عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أدائه، مع تحديد وتفويض المسؤولية والسلطة و إقامة علاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكثر فعالية لتحقيق الأهداف.<sup>2</sup>
- **التعريف الإجرائي:** هي عبارة عن الآلية التي تعمل بها الإدارة داخل المؤسسة ومن شأنها الحفاظ على السير الحسن للمصلحة، من خلال تنظيم المهام الموكلة لكل من المسؤولين والموظفين ، قصد تحقيق أهداف المنظمة.

## 6-3 المعوق الإداري:

- **التعريف اللغوي:** كلمة الإدارة في اللغة العربية مشتقة من مصطلح أدار، يدير، أي يخطط، ينظم، يوجه، ويراقب نشاط وعمل الناس المجتمعين لتحقيق هدف معين فالإدارة وبذلك فهي تعني "الخدمة" والعامل بالإدارة يمارس خدمة الآخرين أو يؤدي خدمة بواسطة الإدارة.<sup>3</sup>
- **التعريف الاصطلاحي:** إن مصطلح إدارة administration من أصل لاتيني، وتتكون من جزئين :  
أ- الجزء الأول (ad): وتعني لك

<sup>1</sup> - <https://www.almaany.com/analuse/ar-ar/>

<sup>2</sup> - ابن هشام، أبو محمد بن عبد الملك بن هشام معافري، السيرة النبوية، تحقيق: مصطفى السقا، وإبراهيم الأبياري، عبد الحفيظ الشبلي، دار الخير، بيروت، طبعة 5، 1424هـ/2004م

<sup>3</sup> - حورية لبشري رميني، مبدأ فاعلية الإدارة العامة في الجزائر "أطروحة دكتورا غير منشورة" كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2014، 01-2015، ص8

- ب- الجزء الثاني (ministration): تعني خدمة إن المصطلح يعني تقديم خدمة<sup>1</sup>.
- **التعريف الإجرائي:** هي تلك الصعوبات المختلفة التي تعرقل التحول الرقمي داخل مصالح البلدية من خلال عدم توفير التجهيز التقني، وكذا عدم إخضاع الموظفين للتدريب أو الرسكلة وتكوين خاص بالرقمنة وغيرها.

#### 4-6 التحول الرقمي:

- **التعريف اللغوي للتحول:** كلمة أصلها الاسم (تَحَوَّل) في صورة مفرد مذكر وجذرها (حول) وتحليلها (ال+تحول).
- **التعريف اللغوي للرقمي أو الرقمنة:** تدل مادة رقم في المعاجم اللغوية العربية على جملة من المعاني أهمها التعجيم والتبيين والكتابة والقلم والخط، ويقول ابن منظور "الرقم والترقيم تعجيم الكتاب، ورقم الكتاب يرقمه رقما أعجمه وبينه، وكتاب مرقوم، أي قد بينت حروفه بعلامتها من التنقيط وقوله عز وجل "كتاب مرقوم" كتاب مكتوب والمرقم القلم.. والرقم: الكتابة والختم.. والرقم ضرب مخطط من الوشي.. ورقم الثوب يرقمه رقما ورقمه خطه<sup>2</sup>.
- **التعريف الاصطلاحي للرقمنة أو الرقمي:** « مصطلح الرقمنة وفقا للإطار أو السياق الذي يستخدم فيه المصطلح وينظر "تيري كاني" terry kuny2002 إلى الرقمنة على أنها تحويل المصادر المعلومات على اختلاف أشكالها مثل: الكتب، والدوريات، والتسجيلات الصوتية، والصور الثابتة إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية عبر النظام الثنائي (البيئات Bits)، وتعتبر البيئات وحدة المعلومات الأساسية لنظام المعلومات مرتكن إلى الحاسبات الآلية ، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية ، يمكن أن يطلق

<sup>1</sup> -حنان شكري شاكر شبير، واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العامة في قطاع غزة، ماجستير غير منشور، 2010، ص10

<sup>2</sup> -بن دادي هشام سعيدات عبد القادر معمر ،رقمنة الخدمة العمومية ومبدأ قابلية المرفق العمومي للتكيف، شهادة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2021|2022، ص12

عليها "الرقمنة"- وذلك من وجهة نظر " تيري كاني " -، ويتم القيام بهذه العملية بفضل مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة وتشير " شارولت بيرسي " " charlette Bures2002 " إلى الرقمنة على أنها منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي<sup>1</sup> «

- **التعريف الإجرائي:** التحول الرقمي أو الرقمنة هي عبارة عن تحويل النصوص أو الكتب أو البيانات وغيرها إلى شكل معلومات رقمية يتم معالجتها بواسطة الحواسيب.

### 5-6 التحول الثقافي

- **التعريف اللغوي:** أصل الثقافة في اللغة العربية مأخوذ من الفعل الثلاثي "ثقف" بضم القاف وكسرهما .

وتطلق في اللغة على معان عدة ، فهي تعني الحذق ، الفطنة ، والذكاء ، وسرعة التعلم ، وتسوية الشيء ، وإقامة اعوجاجه ، والتهديب ، والعلم ، والمعارف ، ن والتعليم ، والفنون . قال ابن فارس : (ثقف) الثاء ، القاف ، والفاء ، كلمة واحد إليها يرجع الفروع وهو إقامة درء الشيء .

ويقال : ثقفت القناة إذن أقمت عوجها.

ورجل ثقف لقف، وذلك أن يصيب علما ما يسمعه على استواء<sup>2</sup> .

- **التعريف الاصطلاحي:** " قيل :هي الرقي في الأفكار النظرية ، وذلك يشمل الرقي في القانون ، والسياسة ، والإحاطة بقضايا التاريخ المهمة، والرقي كذلك في الأخلاق، أو السلوك ، وأمثال ذلك من الاتجاهات النظرية<sup>3</sup> .

<sup>1</sup>-احمد فرج احمد،الرقمنة داخل المؤسسات المعلومات أم خارجها ،المملكة المتحدة ، جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية العدد 2009،4،ص11

<sup>2</sup>- أحمد بن فارس بن زكرياء أبو الحسن ، معجم مقاييس اللغة ، دار الفكر للنشر ، 1399هـ / 1979 م ، ص 382 بتصرف

<sup>3</sup>-نادية شريف العمري ، أضواء على الثقافة الإسلامية مؤسسة الرسالة، ط 1 ،2001، ص 9

- **التعريف الإجرائي:** يقصد بالتحول الثقافي أنه مجموع المعارف المتعارف عليها اجتماعيا وطبيعيا الذي يصب داخل المؤسسة و اندماج موظفيها بهذا التحول.

## 6-6 التحول التقني

- **التعريف اللغوي:** هي كلمة أصلها إنجليزية مشتقة من (techno) و (logia) حيث تعني (techno) الفن والحرفة، وتعني (logia) الدراسة والعلم.<sup>1</sup>
- **التعريف الاصطلاحي:** تعني التطبيقات العلمية للعلم والمعرفة في جميع المجالات التي يعيشها المجتمع الحديث في الغرب. وبعبارة أخرى تدل التكنولوجيا على الطرق التي يستخدمها الناس في اختراعاتهم واكتشافاتهم لتلبية حاجاتهم وإشباع رغباتهم.<sup>2</sup>
- **التعريف الإجرائي:** نقصد بالتقني أو التقنية أنه مصطلح علمي استخدم مع التطور التكنولوجي الحديث خاصة مع تطور المؤسسات و المنظمات.

## 7- المقاربة النظرية

تعتبر المقاربة النظرية أحد أهم الركائز لكل دراسة سوسيولوجية حيث يقترب الإطار النظري لدراسة مع نظرية معينة تجعل الباحث يتحكم ويضبط موضوع. اعتمدنا في دراستنا هذه على نظرية "روبرت ميرتون" إذ عرفت هذه النظرية باسم البنائية الوظيفية حيث ظهر هذا الاتجاه نتيجة التطور المشهود الذي عرفته البحوث والدراسات الإمبريقية، مما ساهم في تقدم هذا الاتجاه وزاد من قدرته على تقاسم تفسيرات شاملة تخص الأنساق الاجتماعية، ولكن الشيء المهم هنا هو توضيح كيف تناول هذا الاتحاد البنائي الوظيفي مفهوم تفويض السلطة.

<sup>1</sup> - خضر إ. حيدر ، مفهوم التقنية ، مجلة الاستغراب العدد 15 ، 2019 ، ص1

<sup>2</sup> - خضر إ. حيدر ، مرجع سابق، ص1

## 8- الدراسات السابقة

### 8-1 الدراسات المحلية في الجزائر

#### - الدراسة الأولى

- عنوان الدراسة : الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع و أفاق ، أطروحة دكتوراه لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير تخصص إدارة أعمال والتسويق جامع الجزائر 03
- أسماء الطلبة: الطالب / بوزكري الجيلالي تحت إشراف أ د / مكيد علي لسنة 2016/2015.

- الهدف من الدراسة: تكمن أهداف الدراسة في التعرف على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات الجزائرية واهم تطبيقات الإدارة الالكترونية مع محاولة معرفة متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية بالمؤسسات الجزائرية وكذا التعرف على درجة استخدام التطبيقات في الإدارة الالكترونية مع التحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية في سبيل استخدام الإدارة الالكترونية والتعرف على أهم البرامج والإمكانيات التي تعتمد عليها هذه المؤسسات في سبيل تطوير الإدارة الالكترونية.

- الإشكالية: إشكالية هذه الدراسة إلى أي مدى استجابت المؤسسات الجزائرية لتطبيقات الإدارة الالكترونية، وما هي التطلعات التي تسعى لتحقيقها؟

#### • الفرضيات:

- يعتبر مفهوم الإدارة الالكترونية من المفاهيم الحديثة إلا أنه لقي رواجاً كبيراً
- التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية يمر بمراحل محددة تخضع لها أغلب المؤسسات والإدارات الراغبة في التحول إليه.
- لا يعتبر المحيط الذي تنشط فيه المؤسسات الجزائرية عامل محفز لتطبيق الإدارة الالكترونية

- تسعى المؤسسات الجزائرية لإحلال تطبيقات الإدارة الالكترونية محل التطبيقات القديمة المعتمدة .
- المؤسسات الجزائرية ما زالت متأخرة في تطبيق مفاهيم الإدارة الإلكترونية.
- يوجد تباين ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في اتجاهات أجوبة موظفي المؤسسات الجزائرية تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس ، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة ، الأقدمية ، القدرة على التعامل مع الكمبيوتر ، المشاركة في الدورات التدريبية في مجال الإدارة الالكترونية ، نوع المؤسسة ، نشاط المؤسسة ، القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة وحجم المؤسسة (عدد العمال) ، نحو :
  - \* فوائد استخدام الإدارة الالكترونية فيها
  - \* واقع استخدام أدوات الإدارة الالكترونية وتطبيقاتها
  - \* أهم المعوقات التي تعرقل تطبيق الالكترونية فيها
  - \* أفاق تطبيق الإدارة الالكترونية فيها
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في اتجاهات أجوبة موظفي المؤسسات الجزائرية بين واقع وبين أفاق استخدام أدوات وتطبيقات الإدارة الالكترونية
- **المنهج والأدوات:** تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، استبيان واستمارة ، تجميع المعلومات بالإضافة إلى الاستعانة بالمراجع والدراسات السابقة والكتب.
- **الأساليب الإحصائية والنتائج:** برنامج SPSS و التكرار والنسب المئوية وكذا الوسط الحسابي المرجح (الموزون) إضافة إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، مستوى الدلالة المعنوية، تم استخلاص النتائج التالية:
- **الجانب النظري:** تم الإجابة على الفرضيتين:

أ- **الفرضية الأولى:** يعتبر مفهوم الإدارة الالكترونية من المفاهيم الحديثة إلا انه لبقا رواجاً كبيراً، هذه الفرضية تعتبر صحيحة وهذا ما دل عليه المضمون النظري.

ب- **الفرضية الثانية:** التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية يمر بمراحل محددة تخضع لها أغلب المؤسسات والإدارات الراغبة في التحول إليها المؤسسة، وقد تم تأكيد على صحتها من مجموعة المراجع والأبحاث التي أجروها.

- **الجانب التطبيقي:**

أ- **الفرضية الأولى:** لا يعتبر المحيط الذي تنشط فيه المؤسسات الجزائرية عامل محفز لتطبيق الإدارة الالكترونية وتم التوصل إلى أنها صحيحة من نتائج المتحصل عليها

ب- **الفرضية الثانية:** تسعى المؤسسات الجزائرية ما زالت متأخرة في تطبيق مفاهيم الإدارة الالكترونية وتعتبر صحيحة دلالة عليه حجم الاستثمارات ونتائج التحليل الوصفي والإحصائي.

ت- **الفرضية الثالثة:** المؤسسات الجزائرية مازالت متأخرة في تطبيق مفاهيم الإدارة الالكترونية من خلال محور استخدام أدوات وتطبيقات الإدارة الالكترونية في المؤسسات.

ث- **الفرضية الرابعة:** يوجد تباين ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في اتجاهات أجوبة موظفي المؤسسات الجزائرية وهذه الفرضية مركبة من أربع فرضيات حسب محاور الاستبيان.

ج- **الفرضية الخامسة:** يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في اتجاهات أجوبة موظفي المؤسسات الجزائرية بين واقع وبين أفاق استخدام أدوات وتطبيقات الإدارة الالكترونية، وجاء أغلبها سالبا H1.

- **مجال الدراسة:** اقتصرت الدراسة على معرفة المفاهيم النظرية للإدارة الالكترونية والمفاهيم ذات العلاقة و المتطلبات اللازمة للتحويل إليها ومعوقات هذا التحول، و أهم تطبيقاتها.
- وقد غطت الدراسة فترة زمنية معتبرة تقدر ب06 سنوات (2009-2015) ، وتقصى فيها آخر المستجدات ذات العلاقة مع الموضوع، إضافة لواقع و أفاق تطبيقاتها في المؤسسات الجزائرية ، هذا وشملت الدراسة الجانب الميداني لعينة مكونة من المؤسسات الجزائرية .

ساعدتنا هذه الدراسة بتزويدنا بالكثير من المراجع والمصادر الهامة للبحث مما يوفر علينا الكثير من الجهد والوقت.

#### الدراسة الثانية:

- **عنوان الدراسة :** معوقات الرقمنة في الجماعات المحلية وعلاقتها بجودة الخدمة العمومية لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
- **أسماء الطلبة:** الطالبة / سباعي مفيدة و بن لوصيف سميحة ، تحت إشراف أستاذ / بو الريحان فاروق ، سنة 2021/2020
- **الهدف من الدراسة:** تكمن أهداف الدراسة في تحديد الإطار القانوني لرقمنة الجماعات المحلية و معرفة أهم معوقات رقمنة الجماعات المحلية وكذا أبعاد جودة الخدمة العمومية .
- **الإشكالية:** كيف تؤثر معوقات رقمنة الجماعات المحلية على جودة الخدمة العمومية؟
- **الفرضيات:**
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند 0.05 بين المعوقات التشريعية والتنظيمية وجودة الخدمة العمومية.

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند 0.05 بين المعوقات التقنية و جودة الخدمة العمومية.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند 0.05 بين المعوقات البشرية وجودة الخدمة العمومية.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند 0.05 بين المعوقات المالية وجودة الخدمة العمومية.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند 0.05 بين التهديدات الأمنية وجودة الخدمة العمومية.
- **المنهج والأدوات:** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات و المعلومات المتوفرة من مصادرها ومعالجتها بطريقة علمية وموضوعية للوصول إلى نتائج سليمة بالإضافة تم استخدام الاستبيان والاستمارة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة ، بالإضافة إلى الاستعانة بالمراجع والكتب و الوثائق مذكرات و مواقع الكترونية، مجلات ، مؤتمرات.
- **الأساليب الإحصائية والنتائج:** برنامج SPSS ، وتم استخلاص النتائج التالية :
  - بالنسبة للجانب النظري: تساهم الرقمنة بتقليل الضغوط على شبابيك الخدمة وتقليص آجال الانتظار و تقليل التراكم الورقي وذلك باستبدال الوثائق الورقية بالوثائق الالكترونية مع تبسيط الإجراءات الإدارية مما يؤدي إلى زيادة جودة الخدمة العمومية وكذا توفير الراحة الوقت للمواطنين والسرعة في انجاز أشغالهم.
  - بالنسبة الجانب التطبيقي: لا تتوفر بلدية الزغاية على العدد الكافي من الحواسيب والتي تعتبر أساس العملية الرقمية وكذا نقص في البرامج التدريبية مما يؤدي إلى عرقلة جودة الخدمة إضافة إلى عدم توفر بلدية الزغاية على العنصر البشري الذي يقوم بإدخال وإخراج المعلومات بشكل صحيح وعجز في ميزانية الدولة.

- مجال الدراسة:
- الإطار الزمني: تم إجراء الدراسة خلال السداسي الثاني لسنة 2021
- الإطار المكاني: بلدية الزغاية بولاية ميلة.
- 2-8 دراسات عربية:
- الدراسة الأولى:
- عنوان الدراسة : التحول الرقمي للتعليم في المملكة العربية السعودية.
- دكتور/ أميمة علي شيخ الدين النور ، سنة 2020 ، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن .
- الهدف من الدراسة: إيضاح مفهوم التحول الرقمي ومكوناته و أهميته وضرورة تطبيقه في مؤسسات التعليم (جامعة الملك خالد وجامعة الأميرة نورة)، بالإضافة للممارسة الفعلية للتحول الرقمي في مؤسسات التعليم ، ودراسة أثر تطبيق أسلوب التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي في المملكة ، ثم التوصل إلى المقترحات والتوصيات التي من المتوقع في حالة الأخذ بها وتحسين تطوير أداء المؤسسات التعليمية العالي.
- الإشكالية: تتبلور في ما مقتضيات تطبيق التحول الرقمي في مؤسسات التعليم في المملكة العربية السعودية بمفهومه العلمي؟
- الفرضيات:
- الفرضية الأولى: تشكل تحديات جائحة فيروس كورونا المستجد منعطفا خطرا في ظل تحقيق برامج التعليم
- الفرضية الثانية: يحتاج التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي في المملكة إلى وسائل تحسين تطوير أدائه.

- **المنهج والأدوات:** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، والاستعانة بالمصادر الثانوية من كتب ومراجع ودراسات سابقة و أبحاث وتقارير ، واستخدام الاستبانة في جمع وتحليل البيانات .
- **الأساليب الإحصائية والنتائج:** استخدام معادلة ألفارونباخ و برنامج SPSS ، وتمثلت النتائج في:
  - أ- تنفيذ البرامج الأكاديمية يحتاج إلى مهارات تقنية عالية لدى الطلبة و أعضاء هيئة التدريس
  - ب- الأدوات التقنية المتوفرة في أنظمة إدارة التعليم
  - ت- نفذت الجامعة برامج كافية ومناسبة لتنمية مهارات تهيئة التدريس في تفعيل أنظمة إدارة التعليم عن بعد وإستراتيجيته وأساليب تقويمه
  - ث- قدمت الجامعة في أثناء الأزمة دعماً خاصاً للطلبة المتعثرين
  - ج- وفرت الجامعة خدمات المساعدة والدعم في حالة وجود مشكلات في استخدام النظام الإلكتروني للتعليم عن بعد.
- **مجال الدراسة:**
  - المجال المكاني : المملكة العربية السعودية (جامعتي الأميرة نورة والملك خالد)
  - الدراسة الثانية:
- **عنوان الدراسة :** معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية ، رسالة ماجستير في الدراسات التربوية (تخصص إدارة تربوية) ، جامعة عين شمس بفلسطين ، لسنة 2011.
- **أسماء الطلبة: الباحث :** ساري عوض حسن الحسنات بإشراف أ-د/ عادل عبد الفتاح سلامة.
- **الهدف من الدراسة:**

- التعرف إلى ماهية الإدارة الالكترونية وسماتها وخصائصها.
- رصد واقع الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة.
- الكشف عن المعوقات التنظيمية والتقنية والبشرية والمادية التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية.
- التوصل إلى حلول وتوصيات للحد من أو التغلب على هذه العقبات، في ضوء نتائج الدراسة.

● **مشكلة الدراسة:**

- ما مفهوم الإدارة الالكترونية ؟ وما سماتها و أسسها ومتطلبات تطبيقها في الجامعات؟
- ما واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية؟
- ما أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية ؟
- ما سبل التغلب على المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية بالجامعات الفلسطينية؟

● **الفرضيات:**

- الفرضية الأولى: الإدارة الالكترونية ومتطلبات تطبيقها في الجامعة.
- الفرضية الثانية: واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية.
- **المنهج والأدوات:** تم استخدام المنهج الوصفي المسحي ، الاستعانة بالاستبيان .
- **الأساليب الإحصائية والنتائج:** تم استخدام (المتوسطات الحسابية ، التكرارات ، النسب المئوية) ، كما تم استخدام التحليل التباين الأحادي ، واختبار شيفيه، معامل الارتباط بيرسون، وطريقة التجزئة النصفية ومعامل الفا كرونباخ ، ابرز النتائج تمثلت في :

- لا يوجد تعريف موحد للإدارة الالكترونية مع المحاولات الجادة للجامعات الفلسطينية لتطبيق الإدارة الالكترونية .
- وجود معوقات تنظيمية تتمثل في الإجراءات الروتينية التي تؤخر عملية التحول.
- وجود معوقات تقنية تتمثل في عدم تكامل القاعات الدراسية والإدارية بما يتناسب مع تقنيات الإدارة الالكترونية .
- وجود معوقات بشرية تتمثل في ضعف مهارات اللغة الانجليزية ، نقص الوعي بأهمية الإدارة الالكترونية ، ونقص في الدورات التدريبية.
- وجود معوقات مالية تتمثل في ضعف الدعم الحكومي لتطبيقات الإدارات الالكترونية.
- **مجال الدراسة:** بالنسبة للإطار الزمني دامت حوالي خلال الفصل الدراسي (2011/2010) ، وتمت الدراسة على مستوى الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة (الإسلامية ، الأزهر ، الأقصى، القدس المفتوحة) نظرا لمنع الكيان الصهيوني تنقل سكان قطاع غزة إلى الضفة الغربية والعكس منذ انتفاضة الأقصى الثانية.

# الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي

للمعوقات الوظيفية

## الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للمعوقات الوظيفية

### تمهيد

- 1- مفاهيم للمعوقات الوظيفية.
  - 2- مصادر المعوقات الوظيفية.
  - 3- نظريات المعوقات الوظيفية.
  - النظرية البنائية الوظيفية.
  - نظرية المعوقات الوظيفية
  - تالكوت بارسونز ونظرية النسق الاجتماعي
  - نموذج سلزنيك وتفويض السلطة
  - نظرية اتخاذ القرار
- خلاصة الفصل

### تمهيد

إن التنظيم كمفهوم هو عبارة عن وحدة منسجمة ومتناسقة يقوم فيها الأفراد بأداء وظائف مختلفة ويتفاعلون فيما بينهم من خلال علاقات تربطهم وقد تكون هذه العلاقات رسمية أو غير رسمية.

وفي هذا الفصل من خلال الأبحاث التي أجريناها سنحاول التطرق من أجل توضيح مفاهيم حول المعوقات الوظيفية والتي تشمل المعوقات الإدارية التقليدية والمعوقات الإدارية الالكترونية بجميع جوانبها التقنية والموارد البشرية وكذا المالية، الأمية للمعلومات و اللغة، بالإضافة إلى قنوات الاتصال والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

## 1- مفهوم المعوقات الوظيفية

يعود الفضل في ظهور مفهوم المعوقات الوظيفية إلى رائد البنائية الوظيفية روبرت ميرتون، فيعد عالم الاجتماع الأمريكي روبرت ميرتون R.Merton من أبرز علماء الاجتماع الذين اهتموا بدور المنظمات الاجتماعية وغيرها من أجزاء المجتمع المساهمة لتحقيق أهداف النظام الاجتماعي، وقد أكد ميرتون على أن أجزاء النظام إذا فشلت في تحقيق أهدافها، نجم عن ذلك ما يسمى بالخلل الوظيفي ويُعد ميرتون هو أول من أدخل هذا المصطلح إلى المنظور الوظيفي<sup>1</sup>

إذن المعوقات الوظيفية هي كل العراقيل والحواجز التي تحول بين الموظف والوظيفية، وتكون على إثرها نتائج سلبية للعمل وبطبيعة الحال فهي تؤثر على المنظمة ككل. إن ممارسة الوظائف والمهام تؤثر عليه مجموعة من المعوقات والتي يمكن تقسمها كالآتي:

### 1-1 المعوقات الإدارية:

إن العمل الإداري في الإدارة الكلاسيكية هو سلسلة من المهام الوظائف الإدارية التي يتم ممارستها من قبل القائمين على الأعمال والموظفين في المنظمات التي تعمل في القطاعات المختلفة على اختلاف أنواعها، حيث تضم المهام الرئيسية لحقل الإدارية وتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وكتابة التقارير، أما بالنسبة للإدارة الالكترونية فقد عرفها نجم عبود نجم الإدارة الالكترونية بأنها "إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الانترنت وشبكات الأعمال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد وإخفاء الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح

<sup>1</sup> طلعت ابراهيم لطفي، كمال عبد الحميد الزيات، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص18.

رأس المال المعلوماتي هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاية في استخدام مواردها<sup>1</sup>

من خلال هذا التعريف نجد إن الإدارة الإلكترونية تقوم على إدارة مثلى للمعلومات بالاعتماد على شبكات الاتصال، وقد لاقى اهتمام كبير من جميع دول العالم، تماشياً وتزامناً مع العصر الحديث في مجال التكنولوجيا والتحول الرقمي ولكن تجد صعوبات وعراقيل تواجهها في تطبيقها داخل المنظمة أو المؤسسة نذكرها كما يلي:

أ- **معوقات الجانب التقني:** تكمن معوقات الجانب التقني في المنظمة أو المؤسسة في ما يلي:<sup>2</sup>

- مشكلات صيانة أجهزة الحاسوب، إصلاحها وتحديث الأجهزة القديمة.
- صعوبة تطوير البرمجيات في ظل الخلط الحاصل في تحديد البرمجيات المطلوبة، مواصفاتها، وشروط عملها.
- ضعف تقنية دعم اللغة العربية حيث لا تتاح بعض التقنيات لتنظيم المعلومات لاستخدامات اللغة العربية.
- ضعف البنية التحتية للاتصالات في بعض المصالح.

ب- **معوقات مالية:**<sup>3</sup>

- قلة الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية اللازمة وخاصة إنشاء الشبكات وربط المواقع وتطوير الأجهزة والبرامج.

<sup>1</sup>-نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الإستراتيجية -الوظائف-المجالات، دار البازوري، عمان، 2009، ص158.

<sup>2</sup>-حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية-المفاهيم-الخصائص-المتطلبات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، الأردن، 2011، ص194.

<sup>3</sup>-ساري عوض حسنة، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، إدارة تربية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2011، ص55.

- قلة توفير المخصصات المالية التي تحتاج إليها عمليات التدريب و التأهيل من أجل تطبيق الإدارة الالكترونية (التحول الرقمي).

- التكلفة المالية لشراء الأجهزة والاشترك في شبكات الانترنت تعد عائق أمام الأفراد ذوي الإمكانيات المحدودة مما يعوق إمكانية تواصلهم مع شبكات الدوائر الإدارية لإجراء معاملاتهم.

ت- **معوقات العنصر البشري:** يعد النقص في الموارد البشرية المؤهلة للتعامل مع العصر الرقمي من أهم المعوقات التي تواجه المنظمات عند ممارستها للتكنولوجيا الحديثة ومن أبرز المعوقات البشرية ما يلي:

**العائق اللغوي:** تعتمد معظم البرمجيات الالكترونية على اللغة الانجليزية ما يشكل عائق قاما الذين لا يجيدون هذه اللغة بالإضافة إلى أنها من بين التحديات التي تعوق التفاعل بين الكثير من العملاء وبين العديد من المواقع الالكترونية الأمر الذي يؤدي إلى عزوف الأفراد عن استخدام التقنية الحديثة والتعامل معها<sup>1</sup>.

**الأمية المعلوماتية:** انعدام ثقافة الحاسوب لدى الأفراد وخصوصاً أصحاب الحل والعقد في المنظمة يؤدي إلى جعل خيار الإدارة الالكترونية غير محبذ بالنسبة لهم وقد يلغي الفكرة من أساسها.

**النقص في الموارد البشرية المؤهلة:** فالعمل الالكتروني يحتاج إلى مهارات عالية وكوادر متخصصة في مجال الحاسوب، تشغيل وصيانة أنظمة المعلومات والاتصال ، كل هذا يؤثر في مسار عملية التطبيق.

<sup>1</sup>-موسى بن عبد الله محمد مهدي حمدي،الصعوبات التي تواجه استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة المدارس الثانوية للبنين بمكة المكرمة من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها،رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة ام القرى ، المملكة العربية السعودية،2008 ص108.

- **مقاومة التغيير:** تعد من أهم المعوقات وكذلك عندما يجهل الأفراد الهدف من التغيير، وطبيعته وكذلك الخوف من فقدان مراكزهم ووظائفهم الحالية مما يجعلهم يقاومون كل تغيير داخل منظماتهم.
- **هاجس امن المعلومات:** فهناك تخوف لدى الأفراد من العبث بسرية معلوماتهم وخاصة المعلومات الشخصية الأمر الذي يجعل الأفراد يحجمون على الأقدام بالثقة على التعاملات الالكترونية في ظل ما تنشره صفحات الجريمة كل يوم من جرائم القرصنة المعلوماتية.
- **قنوات الاتصال بين الموظفين داخل المنظمة:** هي التحدث والاستماع والقراءة والكتابة، من أجل وصول الرسالة (مرسل و مستقبل )، التحدث هو الطريقة السائدة للتواصل ولكن مع زيادة انتشار البريد الالكتروني والرسائل النصية ازداد انتشار القراءة والكتابة والذي يشمل المحادثات الفردية والمحادثات الهاتفية (هذا ما تم تسجيله في دراستنا، تم ذكره في الجدول رقم 07)، مؤتمرات الفيديو عن بعد، العروض التقديمية للمجموعات الصغيرة، التحدث أمام الجمهور.
- إذن فغياب تفعيل القنوات الاتصال داخل المؤسسة من أحد المعوقات الوظيفية تجاه التحول الرقمي، كونها تعمل على زرع وغرس ما يسمى بالتماسك الاجتماعي للموظفين وحثهم من اجل الفهم والوعي لثقافة التحول الرقمي لانتمائهم لهذه المؤسسة.
- **الهيكل التنظيمي (أفقي / عمودي):** هو بمثابة الهيكل العظمي لأي مؤسسة، أو منظمة حيث أن من شأنه بيان الوحدات التنظيمية التي تتألف منها ضمن مستويات هرمية مرتبطة ببعضها بروابط السلطة التي تتخللها التعليمات، والأوامر والعلاقات التي تكون إما عمودية أو أفقية، الأمر الذي ينتج عنه بعض المعوقات الوظيفية تواجه التغيير الجديد للإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية أو التحول الرقمي من خلال عدم الرؤية المستقبلية للقيادة العليا للمؤسسة.

2- مصادر المعوقات الوظيفية:

1-2 مصادر خارجية (البيئة الخارجية):

البيئة هي أول مصدر للمعوقات التي تواجه المنظمات في أي مجتمع في العالم ففي البيئة المحيطة بالإدارة المحلية توجد قوى اجتماعية وعادات وتقاليد حضارية، كما توجد منظمات ومؤسسات حكومية (الوصاية) وسلطات التشريعية ووسائل للإعلامي تعليمية وثقافية، فالبيئة تشمل كل العناصر التي تقع خارج حدود المنظمة والتي من المحتمل أن يكون لها تأثير على المنظمة ككل أو على جزء منها ومنظمة لها بيئة خاصة تتفاعل معها بشكل مباشر وتؤثر مباشرة على القدرة على تحقيق أهدافها.

إن البيئة عامة تؤثر بشكل غير مباشر على المنظمة كما تؤثر على غيرها من المنظمات الأخرى كما توجد قوى سياسية في شكل أحزاب وجمعيات أهلية تهتم بالكثير من شؤون المجتمع المحلي وتحاول التأثير في مسيرته بالإضافة إلى ذوي المصالح والنفوذ ومالهم من تأثير على إعاقة تحقيق أهداف التنظيمية، كما يتواجد في البيئة المحيطة بالمنظمة المحلية عناصر ومؤثرات خارجية تعكس تأثير مجتمعات أجنبية في مجالات الحياة المختلفة تعمل لجذب أو دفع الدولة ومنه الإدارة المحلية في اتجاهات تتناسب ومصالحها التي تسعى إلى تحقيقها بوسائل شتى، والمعوقات التنظيمية الناجمة عن هذا الجانب ليست موضوع دراستنا هذه، حيث سنركز فقط في هذه الدراسة بالنسبة للمصادر الخارجية التي تواجه وتتحدى التحولات الرقمية<sup>1</sup>.

من بين أهم المصادر الخارجية هي اعتماد الإدارات الأخرى والمؤسسات على الإدارة التقليدية (العمل بالتوثيق والمستندات)، الأمر الذي من شأنه أن يعيق أو يحول في كيفية التعامل والتنسيق بين مصالح بلدية حاسي بجبح والمؤسسات الأخرى.

<sup>1</sup>صالح ساكري، المعوقات التنظيمية و أثرها على فعالية الجماعة المحلية، أطروحة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة حاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008م، ص.138.

2-2 مصادر داخلية (بيئة داخلية):

يعتبر كل نوع من أنواع المداخلات التي تتعامل معها الإدارة المحلية مصدرا للمعوقات الوظيفية من نوع خاص، ولكن يأتي في مقدمتها العنصر البشري الذي عادة ما يسبب للإدارة المحلية اخطر واهم المعوقات، وتتبلور المعوقات التي يثيرها المورد البشري في كونه يتمتع بإدارة مستقلة عن إرادة المنظمة بما تتمتع به هذه الإرادة من ثقافة تنظيمية تلك التي تعبر عن القيام ومعتقدات والمفاهيم والأعراف السائدة بين العاملين في المنظمة، وهي غالبا ما تكون غير مكتوبة ولكن يمكن التعرف عليها من خلال ملاحظة لغة وتقاليد التعامل السائدة بين العاملين في المنظمة، وأيضا من خلال مدى التزام أعضاء المنظمة بقيم أخلاقية وأنماط معينة للسلوك، وتفاعل في انجاز المهام الموكلة لهم، و ما ينعكس ذلك على مختلف مجالات التنمية المحلية، بالإضافة إلى إمكانياته التعليمية و الخبراتية ومدى إمكانيات موازنته بين الأهداف الخاصة والأهداف العامة للجماعة المحلية، و كذلك على مدى وعيه، بالاعتماد على المعايير العلمية في أعداد الخطط التنموية، وأيضا بمدى قدرته على التشبث أو المرونة في تنفيذ الإجراءات الإدارية والمكتبية ومنه المهام المنوطة به بصفة عامة<sup>1</sup>.

وعليه فإن قابلية أو مدى تجاوب المورد البشري للثقافة الجديدة بخصوص تغيير الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية (التحول الرقمي) يلعب دورا هاما، داخل بيئة المؤسسة فتمسك المورد البشري بالإدارة التقليدية يعتبر من بين الحواجز أو المعوقات تجاه التحول الرقمي المراد تطبيقه وتجسيده من قبل دولة الجزائر داخل جميع مؤسساتها.

<sup>1</sup> - نفس المرجع ، ص 139

### 3- النظريات المفسرة للمعوقات الوظيفية

إن البنائية الوظيفية تمثل أكثر النظريات السيسولوجية المعاصرة رواجاً في علم الاجتماع ، والنظرية الوظيفية استفادت من تحليلات النظريات التي سبقتها، النظريات التنظيمية والكلاسيكية فكانت تلك الدراسات بمثابة البداية التي أفسح المجال أما رواد التحليل الوظيفي مثل "الفن جولدنر" و " فيليب سلزنيك" و " تالوكوت بارسونز" و " روبرت ميرتون" وغيرهم، الذي ينتمون إلى الاتجاه البنائي الوظيفي في نظرية علم الاجتماع والسلوك الإنساني التنظيمي، ودراسة العلاقات المتبادلة بين التنظيم و البيئة، وتفسير الظواهر التنظيمية في المنظمة ، ومن خلال ذلك طرحت مجموعة من النظريات المفسرة للمعوقات الوظيفية ، نذكرها كما يلي :

#### 3-1 البنائية الوظيفية :

لقد عرفت هذه النظرية باسم البنائية الوظيفية حيث ظهر هذا الاتجاه نتيجة التطور المشهود الذي عرفته البحوث والدراسات الإمبريقية، مما ساهم في تقدم هذا الاتجاه وزاد من قدرته على تقاسم تفسيرات شاملة تخص الأنساق الاجتماعية، ولكن الشيء المهم هنا هو توضيح كيف تناول هذا الاتحاد البنائي الوظيفي مفهوم تفويض السلطة، وبناءاً عليه سنحاول فيما يلي أن نستعرض أبرز التجارب والنتائج التي توصل إليها الباحثون والدارسون من أمثال "بارسونز" و "روبرت ميرتون" وغيرهم الذين ساهموا في تطوير وإثراء هذا الاتجاه النظري<sup>1</sup>.

#### 3-2 تالوكوت بارسونز ونظرية النسق الاجتماعي:

إن "تالوكوت بارسونز" من أهم رواد البنائية الوظيفية وأكثرهم شهرة وهذا نتيجة لإسهاماته الجوهرية في علم الاجتماع عامة وعلى التنظيمات المركبة خاصة وقد عرف

<sup>1</sup>عباد احمد معامير سامي، المعوقات الوظيفية وعلاقتها بأداء العاملين لدى عمال قطاع الصحة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة الشهيد حمه لخضر -الوادي ، 2019-2020، ص 44

بدراسة الأنساق الاجتماعية حيث نلمس تأثره الشديد بأفكار كل من "ماكس فيبر"، و"ايميل دوركايم"، في تأكيد الوظائف المعيارية كالقيم والأخلاق الاجتماعية، هذا وقد كانت دراسة الأنساق هي القضية الأساسية التي ارتكزت عليها نظريته واعتبر "بارسونز" التنظيم نسق اجتماعي مفتوح.

لا ومن هنا فقد "انطلق" بارسونز من تصور التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتألف من انساق فرعية مختلفة كالجاعات والأقسام والإدارات وغيرها، وأن هذا التنظيم يعد بدوره نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل كالمجتمع، ثم حلل التنظيم بعد ذلك من وجهة نظر ثقافية نظامية، مؤكدا التوجهات القيمية السائدة في التنظيمات المختلفة، ولقد أوضح "بارسونز" أن القيم السائدة في التنظيم هي التي تمنح أهداف هذا التنظيم طابعا شرعيا، لأنها هي التي تؤكد إسهام النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي يسعى النسق الأكبر (وهو المجتمع) إلى تحقيقها<sup>1</sup>.

ومن هنا فإن تحليل "بارسونز" للقيم و الأدوار التي بالمجتمع يمكن إسقاطه على المنظمة حيث طرح "بارسونز" فكرة القيم ونسق القيم والأدوار التي يربطها بالوظيفة، ويرى أيضا بأن المنظمة هي كحال المجتمع تقوم بإنتاج قيم ومعايير توضح بها أدوار كل الموظفين العاملين بها وعليهم الالتزام بها لتحقيق أهداف المنظمة ككل وحتى لا يختل التوازن العام. وقد ركز في دراسته على الأنساق الاجتماعية، والتي من خلالها قد توصل بارسونز إلى أن: "التوازن يتشكل من منظور ديناميكي وليس كنمط آلي، فلكل نسق من الأنساق الفرعية مشكلاته الخاصة واتجاهاته النوعية نحو التكامل والتوازن"<sup>2</sup>، ولما كان تحقيق الإشباع الكامل من الحاجات يتعذر حدوثه فعليا، فمن المتوقع أن تظهر توترات

<sup>1</sup> - السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة، الطبعة الخامسة، 1985، ص 73

<sup>2</sup> - اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، ط 1994، ص 155.

تفضي بدورها إلى نتائج غير مرغوبة في بناء النسق لذلك يسعى للتغلب عليها حتى يستطيع أن يحقق توازنه وتكامله مع النسق الاجتماعي الأكبر.

ففي الوقت ذاته يسعى النسق الأكبر من جانبه لتطوير قيم أساسية كهدف أساس لمواجهة تلك المشكلات التي لا يستطيع معها النسق المركزي للقيم النهوض بالوظائف المتعددة على مستوى الأنساق الفرعية. ويلتزم النسق الأكبر بالدأب المستمر من أجل الحصول على وسائل تحقق التكامل والتوازن بين معايير الأنساق الفرعية والنسق المركزي للقيم وبالتالي تقليل حدة الصراعات والتوترات<sup>1</sup>.

وعبر بارسونز عن تلك الوسائل، بالضروريات البنائية Structural Imperatives التي تتولى مهمة التنسيق وتنظيم العلاقات بين الأنساق الاجتماعية المختلفة، فإذا كان النسق التنظيمي يقوم بالفعل فليس من المنطق أن تكون استجابته ممثلة بالتكيف دوماً مع عوامل التغير الخارجية أو الداخلية، ومع اختلاف المصالح وحدوث صراعات بينها تصبح مجموعة التوقعات السائدة داخل النسق متعارضة. وأن أي تغير في تلك التوقعات ليس شرطاً ضرورياً في استقرار النسق، بمعنى أن التغير قد ينشأ عن طريق الصراع والتناقض<sup>2</sup>. وبذلك، فإن تحليل "بارسونز" للمنظمة مبني على مجموعة من المفاهيم كالأدوار، القيم، البنية، المعايير، وحسب تصور "بارسونز" فإن العاملين في المنظمة مجبرين على التكيف والتلاؤم مع هذه الأدوار وتصرفاتهم ما هي في حقيقة الأمر إلا استجابة لهذه الأدوار وكل تصرف خارج عن إطار النصوص واللوائح القانونية والتنظيمية يعتبر، حسب "بارسونز"، تصرفاً منحرفاً، فالتطابق والتكيف مع الأدوار أساسى للسير الحسن والمنظم للمنظمة جاهدة على حمل الأفراد فيها للتعلم أدوارهم والقيم المشتركة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 155.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 155، 156.

<sup>3</sup> حميد شاوش، في النظريات السوسولوجية في التنظيم: النظرية البنائية-الوظيفية، اللجنة الأولى في ميدان دراسة المنظمات، مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 9، العدد 21، 2121، ص 4.

### 3-3 نظرية المعوقات الوظيفية:

دخل "ميرتون" مهنة السوسيولوجيا في الفترة التي كان يهemin فيها "تالكوت بارسونز" على السوسيولوجيا الأمريكية والمدافع عن السوسيولوجيا النظرية، حيث اهتم "ميرتون" بمكاملة ويتجاوز هذه الجانبين، في كتابه عناصر النظرية والمنهج السوسيولوجي<sup>1</sup>.

فيعتبر "ميرتون" من أكثر علماء الاجتماع اهتماما بكشف جوانب البيروقراطية التي أغفلها نموذج فيبر حيث كانت كفاءة الإدارة البيروقراطية تظهر في خاصتين : الأولى: هي الرشد أو التعقل حينما يركز الضبط على المعرفة الفنية والمعايير الموضوعية والطابع غير الشخصي لعلاقات الأعضاء.

الثانية : هي القدرة على التنبؤ بالسلوك التنظيمي وبمجرى الحوادث نتيجة استقرار الوظائف والعلاقات السائدة بين الأعضاء بحيث تعلم الارتباط بين الدور الذي كل فرد و أدوار بقية الأعضاء<sup>2</sup>.

اهتم "ميرتون" بنظريات المدى المتوسط التي تساعد على تفسير أي مجال نظامي وقد ادخل ثلاثة مفاهيم :

- الوظائف الكامنة والوظائف الظاهرة.
- الخلل الوظيفي.
- البدائل الوظيفية، تحل محل الافتراض القائل بأن المجتمع قادر على العمل بسبب صورته التنظيمية الحالية، ولا يستطيع أن يعمل بطريقة أخرى أو بطريقة أفضل، فالمدخل الذي اتبعه "ميرتون" يستطيع أن يقدم أفكارا واقعية فعند دراسة التنظيمات قد تكون نتائج الفعل مختلفة عن النتائج المقصودة، وما يعتقد انه رديء للتنظيم، بعد الدراسة المتفحصة قد يتبين أنه يؤدي وظائف حيوية.

<sup>1</sup> -فيليب كابان وجان فرنسوا دورتيه، ترجمة إياس حسن، علم الاجتماع، ط 1، دار الفرزدق، سوريا 2010، ص 111.

<sup>2</sup> -مجدى أحمد بيومي ومحمد السيد لطفي، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي، ب ط، دار المعرفة الجامعية، مصر ،

### 3-4 نموذج سلزنيك وتفويض السلطة:

قدم سلزنيك إسهاما في نظرية التنظيم يكشف عن تأثر بالغ بالاتجاه البنائي الوظيفي في علم الاجتماع، ولقد عرض إسهامه هذا في مقالين نظريين ملمين وبحث امبريقي أجراه على تنظيم أمريكي، تشكل جميعها إطارا تصوريا متميزا ووجهة نظر محدودة في دراسة التنظيم تشبه إلى حد كبير وجهتي نظر "بارسونز" و"ميرتون"، ولكنها تختلف عنهما في اعتمادها على نتائج بحث امبريقي، بيد أن وجهة نظر سلزنيك ترتبط بوجهة نظر "ميرتون" ارتباطا واضحا، فإذا كان "ميرتون" قد أكد الضبط الذي تمارسه القواعد، وما يترتب عليه من استجابة، فإن "سلزنيك" يؤكد فكرة تفويض السلطة *Délégation of authority* وما يترتب عليها من نتائج غير متوقعة<sup>1</sup>

ينهض الإطار التصوري "لسيلزنيك" على الفرضيات الأساسية التالية<sup>2</sup>:

أ- أن مفهوم التنظيمات كأنساق تعاونية، وبناءات اجتماعية متكيفة تشكل الأفراد المتفاعلين، والجماعات الفرعية والعلاقات الرسمية وغير الرسمية فمن منطق تدعيم النسق الذي يشير إلى المحافظة على تكامله واستمراره من خلال حتميات أساسية وأشار "سيلزنيك" إلى أن مشكلة التدعيم بين الأفراد كأعضاء داخل التنظيم -تؤدي إلى نتائج غير متوقعة. لذلك كانت الحاجة ضرورية لممارسة الضبط عن طريق تفويض للسلطة عبر المستويات المتتالية (للهيراركية) الرسمية، فإذا كانت الرؤية الرشيدة لبنية السلطة -كما يعكسها النموذج المثالي للبيروقراطية- تتضمن عملية تفويض السلطة بين المراكز الرسمية والأدوار المقننة في شكل تدرجي هابط من أعلى إلى أسفل مع إغفال العنصر البشري الشاغل للمراكز والممارس للأدوار وما له من تطلعات متباينة، قامت رؤية سيلزنيك للتنظيم كنسق تعاوني يهتم بالعنصر البشري داخل لتنظيم وأن ينطبق تفويض السلطة على المراكز والمناصب

<sup>1</sup>- السيد الحسيني، مرج سابق ، ص 85

<sup>2</sup>-اعتماد محمد علام ، مرجع سابق ، ص 165،164

الرسمية والأفراد وأن لهؤلاء الأفراد مصالحهم الخاصة التي قد لا تتطابق مع أهداف التنظيم. تحدث نتائج وظيفية غير متوقعة، ومع توقع مقاومة من جانب هؤلاء الأفراد لنمط الضبط الرسمي الممارس عليهم داخل التنظيم.

ب- أن التحليل البنائي الوظيفي يربط الجوانب المتغيرة للتنظيم (مثل الأهداف) بالحاجات الأساسية المستقرة وآليات الدفاع الذاتي، وتعكس هذه الفرضية، استخدام سيلزنيك لمفهوم حاجات الأنساق الذي يتألف من الحاجة إلى استمرار السياسة العامة والقيادة، وإلى نظرة متجانسة من قبل أعضاء التنظيم، وقبول ما هو قائم والاعتناع بما هو موجود، والحاجة إلى مشاركة أعضاء التنظيم وتعاونهم، وعندما حاول سيلزنيك دراسة كيف يحقق التنظيم تلك الحاجات التي لا تخدم مصالحها ومن ثم يحدث تمرد Recalcitrance أو مقاومة من جانب الوحدات. وكانت دراسة سيلزنيك تركز على مبدأ تفويض السلطة داخل المنظمة، "حيث لاحظ بأنه، سرعان ما ينتج من هذه الإجراءات نتائج غير منتظرة من طرف الإدارة<sup>1</sup>. حسب هذه النظرية نستنتج أن تفويض السلطة من شأنه أن يعيق التنظيم عن أداء وظائفه وتحقيق أهدافه.

### 3-5 نظرية اتخاذ القرار

رأى "سيمون" أن جميع العمليات التنظيمية تدور حول اتخاذ القرارات و أن السلوك التنظيمي ما هو إلا نتيجة لذلك فهو يرى أنه من الضروري معرفة كيفية اتخاذ القرارات و المؤثرات التي تحددها من أجل تفهم السلوك التعليمي، و من خلال تعريف "سيمون" للتنظيم فإنه يرى أنه على المدير أن يتخذ قراراته على أساس المعلومات المتوفرة لديه أي أنه يعمل في حدود عدم التأكد من عمله في نظام مفتوح حيث أن قراراته تتصف بالرشد الحدود أي أن الإداري لا يستطيع الوصول إلى الحد الأعلى من المنفعة وعلية الاعتناع بما هو أقل و تتلخص عناصر نظرية سمون في النقاط التالية:

<sup>1</sup>- حميد شاوش ، مرجع سابق ، ص 424

**عنصر اتخاذ القرار:** التنظيم يتكون من هيكل من الاتصالات والعلاقات بين الأفراد على أساس هرمي بحيث يتعلق كل قرار بنشاط معين لتحقيق هدف معين. **عنصر البيئة:** يستمد أعضاء التنظيم قراراتهم من البيئة المحيطة باعتبارها منبعاً لبدائل الاستبدال المتاحة لهم.<sup>1</sup>

**عنصر الجماعة:** إن اتخاذ القرارات عمل جماعي و لا بد من تقسيم العمل وتنسيق الجهود **عنصر التخصص:** يتخصص أعضاء الإدارة العليا في التنظيم باتخاذ القرارات أما ها تنفيذ الآخرون فيقولون.

**عنصر التأثير:** حتى يتمكن التنظيم من تحقيق أهدافه فلا بد من التزام الأعضاء بالقرارات المتخذة في المستويات العليا فالتنظيم يمارس مؤثرات معينة كالسلطة و خلق الولاء و الاتصال و التدريب و وضع معايير للأعضاء و المساهمات التي يحصل عليها بالمقابل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد كامل المغربي، السلوك التنظيمي، ط 3، دار الفكر للنشر، الأردن، 2004، ص 61

<sup>2</sup> - نفس المرجع ، ص 62

### خلاصة الفصل الثاني

من خلال هذا الفصل تم عرض كل ما يخص المعوقات الوظيفية نظريا بداية من مفهوم المعوقات الوظيفية بالتطرق إلى مصادرها ومن ثم أهم النظريات التي فسرتها، وتبين لنا من خلال جمع التراث النظري المتعلق بالمعوقات الوظيفية أن البيئة التنظيمية للعمل هي المكان الذي يؤدي فيه أفراد التنظيم مهامهم لتحقيق الأهداف المختلفة غير أنه لا يخلو من مشاكل وضغوط تؤثر على ذلك وتحد من تحقيق الأهداف.

# الفصل الثالث:

## التحول الرقمي

## الفصل الثالث: التحول الرقمي

### تمهيد

1. الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي
2. التحول الرقمي في الجزائر
3. التحول الرقمي وعلاقته بالإدارة المحلية (مصالح البلدية)
4. تحديات التحول الرقمي داخل المؤسسة
5. ثقافة التحول الرقمي داخل المؤسسات

### خلاصة الفصل

## تمهيد

أصبحت التكنولوجيا في يومنا هذا، أمر لا يخفى على العالم وهي في تزايد غير محدود، خصوصا المتعلقة منها بمجال الاتصالات والمعلومات، الأمر الذي أدى بالمنظمات لمواجهة هذا الكم الهائل من المعلومات المتدفقة، ما جعلها تفكر في توظيف وتجسيد هذه التكنولوجيا في المجال الإداري، من خلال ما يطلق عليه بالتحول الرقمي داخل المؤسسات والمنظمات. والجزائر كغيرها من الدول تسعى جاهدة لمواكبة هذه التطورات ولعل أهم القطاعات التي بدأت التغيير نحو التحول الرقمي هي الجماعات المحلية وتم التركيز في هذه الدراسة على مصالح بلدية حاسي ببحج بولاية الجلفة .

وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي ثم التكلم عن التحول الرقمي في الجزائر بالإضافة إلى التحول الرقمي وعلاقته بالإدارة المحلية (مصالح البلدية) مع تحديات التحول الرقمي داخل المؤسسة و ختاماً للفصل تم التنويه والتحدث عن ثقافة التحول الرقمي داخل المؤسسات.

## 1- الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي

1-1 مفهوم التحول الرقمي: نقصد به عملية التي بمقتضاها يتم تحويل البيانات إلى شكل رقمي لمعالجتها بواسطة الحاسوب و عادة ما يستخدم مصطلح الرقمنة أو التحول الرقمي في نظم المعلومات للإشارة إلى تحويل النص المطبوع أو الصور إلى إشارات ثنائية يتم عرضها على الحاسب باستخدام أحد أجهزة المسح الضوئي.<sup>1</sup>

و من خلال هذا المفهوم عن التحول الرقمي، الذي تسعى جميع منظمات العالم بتجسيده داخل الإدارة عبر ما يسمى بالإدارة الإلكترونية التي سبق وعرفناها في الفصل الثاني، وسنتكلم عن العناصر المكونة لهذه الإدارة الجديدة فيما يلي:

- **عتاد الحاسوب:** لقد مر الحاسوب الآلي بتطورات عديدة إلى أن وصل إلى ما نعرفه اليوم، وعليه يمكننا تعريف الحاسب الآلي "جهاز إلكتروني يأخذ البيانات كمدخلات حيث يتم تخزينها ومعالجتها حسب الأوامر الصادرة لتنفيذ مهام معينة ثم يتم عرضها كمخرجات"<sup>2</sup> من خلال هذا التعريف يمكن تحديد مكونات الحاسوب في ثلاث وحدات رئيسية تتمثل في وحدات الإدخال وهي الوسائط التي يتم من خلالها إدخال البيانات والمعلومات إلى الحاسوب ، وحدة معالجة المركزية وهي أهم جزء في نظام الحاسوب وهي المكان الذي تتم فيه معظم العمليات الحسابية، و أخيرا وحدات الإخراج وهي الأجهزة التي تقوم بعرض البيانات في هيئة تفهم من قبل المستخدم.

<sup>1</sup> -سهلة علوان جواد ، التوثيق الإلكتروني-رقمنة الكتب التراثية ودورها في حفظ المخطوطات (دائرة دار المخطوطات العراقية :نموذجاً) -،مقال في مجلة آداب المستنصرية ، العدد 76،كلية الآداب ، جامعة المستنصرية ، العراق ، 2016،ص 123

<sup>2</sup> -مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار إثراء،الأردن ،2008،ص132،

- برامج الحاسوب أو البرمجيات: وهو اصطلاح عربي يطلق على جميع البرامج اللازمة لتشغيل الحاسوب وتنظيم عمل وحداته، فعن طريق البرمجيات يستمد الحاسوب أساس عمله.

- شبكات الاتصال: كلمة الشبكة تعني " مجموعة من الحواسيب تنظم معا وترتبط بخطوط اتصال بحيث يمكن لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة ونقل وتبادل المعلومات فيما بينهم"<sup>1</sup>.

ونجد هناك العديد من أنواع الشبكات والتي تختلف باختلاف أنواع الحواسيب المرتبطة، وباختلاف الخطوط التي تربطها وكذا الطريقة التي تتحرك بها البيانات على الشبكة نذكر منها:

أ. شبكة الإنترنت (أم الشبكات): مصطلح الانترنت اشتق من العبارة ( international network) وهي عبارة عن شبكة حواسيب ضخمة متصلة مع بعضها البعض تصل ملايين من أجهزة الحواسيب المنتشرة و الموزعة في مختلف أنحاء العالم وتحتل شبكة الانترنت أهمية كبرى في بناء عالم الإدارة الالكترونية.

ب. شبكة الاتصال المحلية: تستخدم هذه الشبكة لربط طابق أو بناية كاملة أو مجموعة من البنايات المتقاربة في مجمع معين، تشمل ربط مجموعة من الحواسيب وملحقاتها والطابعات والأجهزة الأخرى مع بعضها بحدود عدة كيلومترات<sup>2</sup>، وتحتل هذه الشبكة أهمية بالغة في المنظمة التي تعمل على تطوير إستراتيجية الإدارة الالكترونية قصد نسج اتصالات داخلها.

ج. شبكة الانترنت: هي شبكة المنظمة الخاصة التي تستخدم التكنولوجيا الانترنت ، وهي تصميم لتلبية احتياجات العاملين الداخلية أو من اجل تبادل البيانات والمعلومات في

<sup>1</sup> - علاء عبد الرزاق السالمي، شبكات الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى ، دار وائل ، الأردن، 2005، ص 22

<sup>2</sup> - مزهر شعبان العاني ، مرجع سابق ، ص 207

مقر المنظمة، أو فروعها والخاصية المميزة لها أنها لا يُسمح للأشخاص من غير العاملين بالمنظمة بالدخول إلى مواقع الشبكة.<sup>1</sup>

د. **شبكة الاكسترنات:** تصمم شبكة الاكسترنات لتلبية احتياجات المستفيدين في خارج المنظمة من المجهزين و الزبائن، مجموعات المؤثرين وحملة الأسهم، وهي كذلك تعتبر شبكة خاصة بالمنظمة لا تسمح لجميع الجمهور بالدخول إليها كما في شبكة الانترنت وإنما تستخدم تقنيات الحماية والدخول إليها يتطلب استخدام كلمة مرور.<sup>2</sup>

هـ. **صناع المعرفة:** والتمثليين في القيادات الرقمية والمديرين والمحليلين للموارد المعرفية والرأس المال الفكري في المنظمة، ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الالكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة.

1-2 **أهمية التحول الرقمي:** تتجلى أهمية التحول الرقمي في الإدارة الالكترونية لقدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات ، فضلا عن أن الإدارة الالكترونية تمثل نوعان من الاستجابة القوية لتحديات علم القرن الواحد والعشرين، الذي تختصر العولمة ، الفضاء الرقمي، اقتصاديات المعلومات والمعرفة، ثورة الانترنت وشبكة المعلومات العالمية كل متغيراته وحركة اتجاهاته.<sup>3</sup>

ف نجد للتحول الرقمي أهمية بالغة في الإدارة وأصبح من الغير الممكن استغناء المؤسسات عنها، فهي تسهل وتختصر الوقت للمؤسسة وللمستخدم كحد سواء في تأدية المهام ، وتقلل من الجهد، ناهيك تعزيز الشفافية للمؤسسة في العمل، ونظرا لهذه الأهمية فإن دول العالم عامة، وخاصة دولة الجزائر استقبلت هذا التحول من خلال السعي جاهدة

<sup>1</sup> - سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية ، دار اليازوري ، الأردن، 2010، ص 89 و 90

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 95

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 35

لتطبيق وتجسيده ميدانيا في جميع المؤسسات الخاصة بالدولة، ولم تستثنى منها الجماعات المحلية، والتي هي محل دراستنا بالضبط مصالح بلدية حاسي بحبح بولاية الجلفة.

## 2- التحول الرقمي في الجزائر

لقد تبنت الجزائر مشروع التحول الرقمي سنة 2023 عبر إستراتيجية وطنية بما تسمى بالمحافظة السامية للرقمنة تسعى من خلالها تفعيل وتجسيد التحول الرقمي في ميدان المؤسسات العمومية أي الجماعات المحلية منها مصالح البلدية ، فقد عملت وزارة الجماعات المحلية والتهيئة العمرانية بدورها على عصنة المرفق العام والرفع من جودة الخدمة العمومية من خلال رقمنة كافة الخدمات التي تقدمها مصالح الحالة المدنية، بداية من الانتقال إلى إنتاج الوثائق البيومترية التي تشمل جواز السفر وبطاقة التعريف الوطني و رخصة السياقة، علاوة على ربط كل مقرات الولايات والدوائر والبلديات بالوزارة الوصية عن طرق الألياف البصرية.

فالجزائر كنت تعتمد على النظام المركزي للجماعات المحلية من خلال تسييرها للمؤسسات العمومية لعدة عقود وهذا ما سبب عدة أعباء على الإدارة المركزية خاصة مع اتساع حجم المسؤوليات على عاتقها، من هذا المنطلق تبنت الجماعات المحلية الأسلوب اللامركزي في التسيير العمومي من خلال تمثيل المركزية الإدارية في الأقاليم المحلية وإدارة شؤون العمومية المحلية وتسعى الجزائر على غرار دول العالم لانتهاج أنجع الآليات لتحسين الخدمة العمومية وكسب رضا المواطن من خلال رقمنة الإدارة، وهذا لتسريع إجراءات الحصول على الخدمة والقضاء على الطوابير الطويلة للمواطنين، والتحول الرقمي يعتبر أهم الإرهاصات التي جعلت الدول تسعى لتغيير أنماط معاملاتها التقليدية لتلائم مع الثورة المعلوماتية لتكنولوجيات الإعلام والاتصال.

### 3- علاقة التحول الرقمي بالجماعات المحلية (مصالح البلدية)

تكمن العلاقة بين التحول الرقمي و الجماعات المحلية أساسا في انتقال الإدارة التقليدية أو الكلاسيكية نحو الإدارة الالكترونية وإعادة تشكيل هيكله شاملة لمفاهيم البنى التنظيمية، وهذا ما يطلق عليه بعصرنة الإدارة والتي أخذت منها الجماعات المحلية نصيبا لتطوير هذا القطاع ونسلط الضوء على مصالح البلدية والتي تسعى لإنجاح وتقوية هذه العلاقة، من خلال تفعيل الإدارة التقليدية ومحاولة تتميتها وتطويرها، وذلك بالتوازي مع عملية الشروع في تنفيذ مشروع الإدارة الرقمية عبر بناء بنية تحتية تقنية للرقمنة داخل المؤسسات العمومية وربط بعضها البعض، مع ضمان الأمن المعلوماتي والخصوصية، بالإضافة إلى توفير التجهيز التقني اللازم للمكاتب وهذا الأمر الذي يكون تدريجي، ثم التركيز على العنصر البشري من أجل إعداده لاستقبال هذه النقلة النوعية من خلال تدريبه و رسكلته على التحول الرقمي، وهذا ما تدعمه نظرية " كيرت لوين" في الانتقال إلى المستوى الجديد المطلوب.

ف نجد أن العلاقة بين التحول الرقمي ومصالح البلدية هي علاقة قوية مستمرة ولا يمكن الاستغناء عنها من خلال الدراسة التي قمنا بها بمصالح بلدية حاسي بحبح بولاية الجلفة.

### 4- تحديات التحول الرقمي

#### 4-1 التحديات

إن عملية التحول نحو تفعيل الإدارة الالكترونية ليس بالأمر بالهين بل هو في غاية التعقيد لذا يلزم على المنظمات معرفة التحديات التي تواجه عملية التطبيق، إضافة سعيها لتخطي المعوقات التي تحول دون تحقيق العملية بنجاح وسنحاول فيما يلي إيجاز أهمها:

- **تحديات تطبيق الإدارة الالكترونية:** تتهافت المنظمات اليوم نحو تبني مشروع الإدارة الالكترونية وتسارع إلى إدخال التقنيات الجديدة في أعمالها وعلى الرغم من المزايا الناتجة

عن إدخالها، إلا أن عملية الانتقال هذه لا تخلو بأي شكل من الأشكال من التحديات الكبيرة والتي هي حسب سعد غالب ياسين تتمثل في <sup>1</sup>

- إدارة عملية التحويل الالكتروني الكامل لأنشطة وعمليات المنظمة : يعد من أهم التحديات التي تواجهها المنظمة عند انتقالها إلى النمط الالكتروني، وهذا لأن عملية التحويل تضم بعدين أساسيين :

- البعد الأول ويتعلق بنقل الأنشطة والعمليات الداخلية للمنظمة إلى أنشطة وعمليات يتم تنفيذها الكترونياً.

- البعد الثاني يتضمن إداري تدفق العمل الكترونياً مع الزبائن والمستفيدين.

- تهيئة المنظمة للانتقال إلى نموذج الأعمال الالكترونية المقصود بهذا التحدي مدى قدرة المنظمة على تطبيق المفاهيم الجديد والوسائل المبتكرة ، التي تساعد في تهيئة المنظمة والعاملين للعمل الجديد وطبعاً تهيئة المنظمة تتجح إذا حدث تغيير جوهري في أربعة عناصر متكاملة هي: تطوير وتطبيق إستراتيجية للأعمال الالكترونية، تنمية الموارد الالكترونية ، ابتكار الثقافة الالكترونية واستقطاب ورعاية صناع المعرفة.

- تنمية وتطوير البنية التحتية للأعمال الالكترونية: تعد هذه النقطة من تحديات الإدارة الالكترونية كون مكونات هذه البنية في غالب الأحيان تلعب دور المتغيرات المستقلة التي تؤثر في درجة اتساع الأعمال وتطويرها في المنظمة وعليه فتوفر البنية التحتية والتقنية والمعلوماتية ذات قدرات عالية يوفر ضمانات اكبر لنجاح الإدارة الالكترونية بالمقابل يلزم تحسين وتطوير مكونات هذه البنية بصفة مستمرة.

- إدارة موقع المنظمة على شبكات المعلومات العالمية : يعتبر موقع المنظمة الصورة الافتراضية للمنظمة وان جزءاً من نجاح المنظمة هو قدرتها على بناء موقع يستجيب

<sup>1</sup> - سعد غالب ياسين، مرجع سابق ، ص 286

لمتطلبات العمل الالكتروني ويتوفر على مواصفات القياسية العالمية إذن فعلى المنظمة التي تسعى لنجاح عملية تحولها إن تأخذ هذا العنصر بعين الاعتبار

#### 4-2 المعوقات التي تواجه التحول الرقمي

تعد الإدارة الالكترونية وليدة الفكر الإداري الحديث ومحاولة تطويرها على مستوى المنظمة عادة ما يصاحبها عدة معوقات وعراقيل تحول دون تحقيقها بنجاح، وقد اتجه بعض الباحثين لتصنيفها إلى جوانب متعددة كما يلي:

- **المعوقات الإدارية:** تواجه الإدارة في رحلة تحولها من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب الالكتروني عددا من المعوقات الإدارية لعل أبرزها <sup>1</sup>
  - عدم وضوح الرؤية المستقبلية للإدارة الالكترونية
  - عدم اقتناع القيادات العليا للمنظمة بدواعي التحول ومتطلباته، وغموض مفاهيم العمل الجديدة
  - اختلاف نظم الإدارة حتى داخل المنظمة الواحدة
  - عدم تهيئة الأفراد نفسيا وإشعارهم بأهمية دورهم، بأنهم جزء من عملية التحول والنجاح
  - سيطرة المفاهيم التقليدية البيروقراطية على أجواء العمل الإداري وعدم التمكن من تجاوزها أو الحد من تأثيرها
  - التصور والاعتقاد الخاطئين بأن التغيير يحدق فقط في العمليات و الإجراءات الإدارية، في حين ينبغي أن يشمل التغيير علاقات القيادة بموظفيها وعلاقتها بالقيادات الأخرى الأدنى منزلة وكثيرا من مفاهيم البيئة الالكترونية كالشفافية والمرونة ونبذ المركزية وغيرها

<sup>1</sup> - موسى بن عبد الله محمد مهدي حمدي ، الصعوبات التي تواجه استخدام الإدارة الالكترونية في غدارة المدارس الثانوية للبنين بمكة المكرمة من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها ، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 103

• **معوقات تشريعية:** هي معوقات يمكن أن نقول أنها تحتاج إلى تدخل على مستوى الدولة ومن أهمها<sup>1</sup>

- قصور التشريعات القوانين مما يجعل الخوف كبير على خوض التعاملات الالكترونية
- عدم صلاحية الأنظمة و اللوائح التقليدية المعمول بها لتطبيقها على الإدارة والمعاملات الالكترونية.

وهناك معوقات بشرية تم التطرق إليها سابقا في الفصل الثاني.

### 5- ثقافة التحول الرقمي داخل المؤسسة

**5-1 مفهوم الثقافة الرقمية:** يعتبر مفهوم الثقافة الرقمية من المفاهيم الحديثة في ساحة العلوم الاجتماعية فهو يشير إلى المجال الذي يرتبط به أي مجال رقمي حيث نجد الثقافة الصحية مرتبطة بمجال الصحة والثقافة البيئية بمجال البيئة وغيرها وتعني هذه المصطلحات التمكن من مجال معين أو امتلاك الفرد للسلوكيات المعرفية التي يستطيع من خلالها التفاعل مع هذه المجالات<sup>2</sup>

يعرف GILSTER في كتابه Digital literacy الثقافة الرقمية على أنها « القدرة على فهم واستخدام المعلومات في أشكال متعددة ممن مجموعة واسعة من المصادر تقدم عبر أجهزة الكمبيوتر<sup>3</sup>»

من خلال هذه المفاهيم حول ثقافة التحول الرقمي أو الثقافة الرقمية نجد أنها ترتبط بمجال التكنولوجيا و الرقمنة المعاصرة قصد امتلاك المهارات والقدرات لاستخدام التطبيقات

<sup>1</sup> - حسين محمد الحسن، الإدارة الالكترونية-المفاهيم-الخصائص-المتطلبات، الطبعة الأولى ،مؤسسة الوراق،الأردن،2011،ص195.

<sup>2</sup> -لولي،حسيبة ،الثقافة الرقمية في وسط الشباب، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية،ع29 سنة 2017،ص67

<sup>3</sup> - Glister.paul, use information in multiple formats from a wide vareity of source when it is presented via computers .1997.P99 «the ability to understand.

الرقمية نظرا لأهميتها في انجاز أعمالهم الوظيفية والشخصية وكذا قدرتهم في التوصل إلى المعلومات من خلال استخدامهم لهذه الأجهزة الرقمية.

وبعبارة أخرى نعني بالثقافة الرقمية هي امتلاك الوعي والقدرة على استخدام الأدوات والمرافق الرقمية بشكل مناسب لتحديدها والوصول إليها وإدارتها ودمج وتقييم وتحليل وتجميع الموارد الرقمية إذن وبناء معرفة جديدة.

فالتحول نحو الرقمنة والمعلومات الرقمية قد أنتج بيئة معلومات معقدة متنوعة لا يمكن التنبؤ بها ، ولم تعد المعلومات المتخصصة المهنية مقيدة بزمان ومكان ، كما تحولت بيئة المعلومات من الورقية إلى البيئة الرقمية ، فقد تحول التركيز من محور الأمية المعلوماتية (الوعي المعلوماتي) إلى محور الأمية الرقمية ( الوعي الرقمي).

وقد ظهر مصطلح الثقافة الرقمية لأول مرة في سنة 1997 من طرف PAUL

GILSTER في كتابه Digital literacy

وتشير "هيام الحايك" في مقالها تعزيز محور الأمية الرقمية من خلال أدوات الويب 2014.2.0 إلى أنه لا ينبغي أن يكون هناك تباين في تعريف الثقافة المعلوماتية والثقافة الرقمية وبدلاً من ذلك يجب أن تشمل الثقافة المعلوماتية تلقائياً الثقافة الرقمية من أجل أن يعتبر الفرد مثقفاً معلوماتياً ويمتلك مهارات الثقافة المعلوماتية لا بد أن يمتلك مهارة القدرة على القراءة والكتابة رقمياً<sup>1</sup>

**5-2 الشخص المثقف رقمياً :** يعد الجانب الأكبر من أهمية الثقافة الرقمية هو القدرة على إصدار الأحكام بشأن ما هو موجود بالانترنت أين يوجد الكثير من المعلومات التي لم مراجعتها وتحكيمها لذا فإن الشخص المثقف رقمياً يمكنه التعامل بفاعلية مع المصادر الرقمية في عصر التحول الرقمي ويجب أن يكون قادراً على

<sup>1</sup>-دياب ، رضوى السيد سيد أحمد،التحول الرقمي للمعرفة وتأثيره على الاستشهادات المرجعية لكتاب في مجال كلية الآداب ،جامعة بنها،2015، ص 46/44

- تحديد مدى الحاجة للمعلومات الرقمية
  - الوصول إلى المعلومات الرقمية اللازمة بكفاءة وفاعلية
  - تقييم مصادر المعلومات والخدمات الرقمية
  - دمج المعلومات الرقمية التي تم الحصول عليها في القاعدة والمعرفية لديه
  - استخدام المعلومات الرقمية لإنجاز غرض معين
  - فهم القضايا الاقتصادية والقانونية والاجتماعية المتعلقة باستخدام الوصول إلى المعلومات الرقمية واستخدام هذه المعلومات بشكل أخلاقي وقانوني
- إذن فالشخص الواعي رقمياً هو الشخص الذي لديه القدرة على إيجاد واستخدام المعلومات الرقمية بفاعلية وكفاءة وبشكل أخلاقي، وأن يكون متمكناً من مهارات البحث على الانترنت واستخدام أدوات متخصصة للعثور على المعلومات الرقمية ، وكذلك هو الشخص القادر على استخدام التقنيات المختلفة بشكل مناسب وفعال للبحث عن المعلومات واسترجاعها وتفسير نتائج البحث والحكم على مدى جودة المعلومات المسترجعة<sup>1</sup>
- 3-5 أهمية الثقافة الرقمية : تكمن أهميتها فيما يلي:**
- أ- **على مستوى الفرد:** أي أن الفرد الذي لا يحسن استخدام الحاسب وشبكة الانترنت يعاني من أمية المعرفة، أي يجهل أهمية التقنيات الرقمية ومهارات استخدامها، وهي لا تختلف عن أمية القراءة والكتابة وبذلك يمكن القول أن نجاح الفرد سيكون بمستوى ثقافته الرقمية ، فكلما زادت ثقافته الرقمية أصبحت قابليته للحصول على امتيازات والوظائف أكثر.
  - ب- **على مستوى المؤسسات:** أن نجاح المؤسسة يعتمد بشكل رئيسي على مستوى تعاملها مع النظم الرقمية ومواكبة التطورات السريعة في هذا المجال، أي أن الثقافة الرقمية هي السبيل الوحيد الذي يمكن هذه المؤسسات من الدخول إلى العصر الرقمي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- دياب رضوى السيد سيد ، مرجع سابق ، ص 49/47

<sup>2</sup> - <http://www.scribd.com/document/689311653/>

إنّ فالثقافة الرقمية داخل المؤسسة تكون أساسا من مدى اهتمامها بإدماج التحول الرقمي ويكون ذلك عبر التقنيات والآليات المستخدمة ومدى توفيرها لشبكة الانترنت، ومراعاة الجانب البشري وكيفية إدماجه بهذه الثقافة الدخيلة على ثقافته وعاداته عبر تكوينه وتخصيص مرفقات خاصة بذلك، هذا من اجل خلق بيئة رقمية يكون فيها الموظف قادر على اكتساب مهارات وخبرات في استخدام واستغلال الأجهزة التقنية والالكترونية لإنجاز مهامه وتحقيق أهداف المؤسسة، ومن جهة أخرى عقلنة الموظف واكتساب معرفة وثقافة جديدة بوعيه الرقمي في حياته اليومية.

### خلاصة الفصل الثالث

من خلال هذا الفصل نستخلص بعض النتائج نذكرها فيما يلي:

- الرقمنة كمفهوم هي عبارة عن تحويل بيانات إلى معلومات رقمية عبر وسائل تقنية تتمثل في جهاز الحاسوب.
- إن علاقة التحول الرقمي مع مصالح البلدية علاقة طردية وقوية وكلما زاد التحول الرقمي في انتشاره داخل المؤسسة زاد من تأقلم البلدية مع العصر الذي تعيش فيه.
- التحول الرقمي في الجزائر عبارة عن نقلة نوعية وقفزة للأمام من اجل السعي نحو مجابهة هذا التطور الحاصل بالعالم.
- تواجه التحول الرقمي عدة عراقيل وصعوبات في تطبيقه داخل المؤسسات كما شاهدنا ذلك في دراستنا المحلية بمصالح حاسي ببح بولاية الجلفة من قلة توفير التجهيز وتكوين وإعداد المورد البشري للتأقلم مع الرقمنة.
- أصبح التحول الرقمي ثقافة في حد ذاتها سواء للموظف داخل المؤسسة أو المجتمع عموما.

# الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية

لِلدراسة

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

### تمهيد

1. المنهج

2. العينة

3. الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.

4. مجالات الدراسة

- المجال الزمني

- المجال المكاني

خلاصة

**تمهيد**

يعتبر فصل الإجراءات المنهجية من أهم الفصول التي يجب الاعتماد عليها وعدم إهمالها في المذكرات و رسالات الدكتوراه وغيرها ،ف نجد أهميتها تتمثل في إعطاء الباحث طريقة أكاديمية علمية للدراسة التي يقوم بها، وتسهيل وتبسيط معلومات الدراسة للقارئ عبر الإجراءات التي تمت في الدراسة، وفي هذا الفصل سنشرح مراحل الإجراءات المنهجية المتبعة والمتمثلة في منهج دراسة المتبع وهو المنهج الوصفي التحليلي وكذا العينة التي قمنا بتحديدنا من أجل الدراسة والتي كانت من موظفين بلدية حاسي ببحج بولاية الجلفة ثم الأدوات المستخدمة في الدراسة فاخترنا الاستمارة كأداة وأخيرا مجالات الدراسة والتي أجريت الدراسة في شهر أفريل من سنة 2024، وكانت على مستوى مصالح بلدية حاسي ببحج بولاية الجلفة .

## 1. منهج الدراسة

من أجل إتمام الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ويعرف المشوخي تعريفاً شاملاً للمنهج الوصفي التحليلي فيقول: "يعتمد المنهج الوصفي التحليلي على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كينياً أو كمياً. فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى"<sup>1</sup>.

وهو المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ، ومن خلاله تمكنا من جمع البيانات والمعلومات المتوفرة من مصادرها ومعالجتها بطريقة علمية وموضوعية للوصول إلى نتائج سليمة، ولقد تم استخدام الاستبيان لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة، وتمت المعالجة الإحصائية المناسبة عن طريق تفرغ و تحليل بيانات هذه الدراسة باستخدام تحليل الجداول البسيطة والمركبة ، حيث توصلنا إلى تفسيرات منطقية لها مثبتة بالقرائن والأدلة.

## 2. العينة

لقد تم اعتماد في هذه الدراسة على اختيار العينة العشوائية البسيطة من الموظفين الإداريين، وعليه كان حجم العينة متكون من (110) من الموظفين من أصل 976 موظف والتي تمثل نسبة تقدر بـ 11.27%، المنتمين لمصالح بلدية حاسي بحبح بولاية الجلفة، مع تحديد مجتمع البحث و هو جميع موظفين بلدية حاسي بحبح مهما كان نوع المهام التي يمارسونها داخل مصالح البلدية .

<sup>1</sup> رجاء وحيد دويدي: "البحث العلمي أساسياته النظرية والممارسة العلمية" دمشق دار الفكر , 2000 ص 145

### 3. الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

#### 3-1 الاستمارة:

باعتبار الدراسة الميدانية تقضي النزول إلى الميدان لجمع المعلومات المتعلقة بالبحث و الإجابة عن تساؤلات الدراسة ، فلا بد من استخدام تقنية من تقنيات البحث العلمي المناسبة ، وعليه اعتمدنا في دراستنا هذه على أداء الاستمارة (الاستبيان) بالمقابلة لكونها الأكثر استعمالاً في البحث العلمي السوسولوجي نظراً لمقدرتها لجمع وتوفير أكبر قدر من المعلومات فالاستمارة تعرف بأنها: "أداة لجمع لمعلومات المتعلقة بمواضيع البحث، عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي يتم توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها<sup>1</sup>".

حيث احتوت استمارة الدراسة على (05) محاور:

**المحور الأول :** يتضمن البيانات الشخصية حول مجتمع الدراسة (المبحوثين) ويتضمن (04) أسئلة.

**المحور الثاني:** يتضمن بيانات حول المعوقات الوظيفية الإدارية ويتضمن (05) أسئلة.

**المحور الثالث:** يتضمن بيانات حول المعوقات الوظيفية البشرية وتتضمن (06) أسئلة.

**المحور الرابع:** يتضمن بيانات حول التحول الرقمي التقني ويتضمن (05) أسئلة.

**المحور الخامس:** يتضمن بيانات حول التحول الرقمي الثقافي ويتضمن (05) أسئلة.

**المقابلة:** زيارتنا المتكررة لمصالح بلدية حاسي بحبح من أجل القيام بمقابلة بعض موظفي البلدية بمختلف رتبهم<sup>2</sup> وعقد جلسة معهم وطرح أسئلة فيما يخص الموضوع.

### 4. مجالات الدراسة

<sup>1</sup> - ريحي مصطفى عليان، البحث العلمي، أسسه، مناهجه وأساليبه، دون طبعة، بيت الأفكار الدولية للتوزيع، عمان، الأردن، 2006م، ص90.

- الإطار الزمني : تم القيام بدراسة استطلاعية خلال شهر نوفمبر 2023 ، وبعدها تم توزيع الاستثمارات خلال الفترة الممتدة لشهر أفريل 2024.
- الإطار المكاني : تمت الدراسة ببلدية حاسي بحبح بولاية الجلفة.

أولاً: نبذة عن بلدية حاسي بحبح(الموقع الجغرافي لمصالح البلدية):

تعتبر بلدية حاسي بحبح من أقدم البلديات في ولاية الجلفة ، فقد نشأت عام 1958 وكانت تابعة لمقاطعة المدينة (التيطري سابقاً)، كما كانت تسمى آنذاك بلدية أولاد القويني إلى غاية ترسيمها بالتسمية الجديدة ببلدية حاسي بحبح نسبة إلى بئرها (الرياشة بساحة 05جويلية ) بموجب المرسوم رقم 63-189 المؤرخ في 16 ماي 1963، كما يبلغ حالياً عدد مستخدميها 976 موظف موزعة كامل مصالحها والتي تحتوي على 08 فروع و حظيرتين .\*

بلدية حاسي بحبح من أهم بلديات ولاية الجلفة من حيث عدد السكان ومن حيث موقعها ،حيث تقع على بعد 250كلم من الجزائر العاصمة جنوباً و50كلم من مقر الولاية الجلفة شمالاً على طريق الوطني رقم 01 ، ويحد من الشمال بلدية بويرة الأحداب وبلدية القرنيني ،ومن الغرب الزعفران ومن الشرق بلدية حاسي العش ومن الجنوب بلدية عين معبد وألحقت بولاية الجلفة عام 1974 بمقتضى التقسيم الإداري المرسوم رقم 74 – 140 المؤرخ في 12 جويلية 1974 .\*

وقد عرف أول تخطيط للنسيج العمراني سنة 1932 أين ظهرت أول تجزئة ترابية سميت بتجزئة الوسط تمحورت حول الطريق الوطني رقم ، لتشكيل المحور الأساسي ومنه امتدي وتطور نسيج العمران من مدينة حاسي بحبح في جميع الاتجاهات الأساسية والفرعية للتربع على مساحة قدرها 47،773 كلم2 وبالنسبة لعدد السكان قدرت بـ120000نسمة حسب إحصائيات قامت بها البلدية سنة 2022 كما يشمل إقليم البلدية

إلى جانب التجمع السكاني الرئيسي على تجمعين سكانيين ثانويين هما حاسي المرة والمصران.

ثانيا: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة (مصالح البلدية):

قبل التعريف بالمؤسسة قيد الدراسة نشير إلى أن المؤسسات العامة مجرد تنظيم داخلي للأجهزة الإدارية، فهي ظاهرة إدارية بحتة هدفها تحقيق استقلال بعض المرافق العامة ماليا و إداريا، بغية تحريرها وإبعادها عن الروتين الحكومي وهو الأصل، بل العكس نجد أحيانا أن الباعث من إنشاء بعض المؤسسات العامة سياسيا وليس إداريا، وان اختلف الباعث السياسي الذي تسعى اللامركزية الإقليمية تحقيقه وهو تطبيق الديمقراطية على الصعيد المحلي<sup>1</sup>.

المؤسسة العمومية هي أشخاص معنوية عامة متخصصة تتولى إدارة خدمة عامة بأساليب مختلفة عن أسلوب الإدارة المباشرة، وتتمتع بنوع من الاستقلال المالي والإداري، مع خضوعهما للوصاية الإدارية من قبل السلطة المركزية<sup>2</sup>.

كما يعرفها "جورج فيدل" بأنها التطبيق العملي لفكرة اللامركزية بصورتها المجردة في القطاع المصلحي، فيرى أن المؤسسة العامة تقوم على مجرد تزويد المصلحة العمومية بالشخصية المعنوية وبقدر من الاستقلال المالي والإداري، وذلك بهدف إدارة أوجه نشاط الدولة على أسس مختلفة عن ذلك الذي يقوم عليه تحقيق نفس الأهداف في القطاع المركزي (أي اللامركزية المصلحية)<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - سكال خديجة ، المرافق العمومية المحلية ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،كلية الحقوق والعلوم الإدارية، جامعة الجزائر 2002-2003 ،ص 64

<sup>2</sup> - مصلح ممدوح الصرايرة ، القانون الإداري،دار الثقافة للنشر والتوزيع ،الطبعة الثانية ، الأردن 2014،ص 350.

<sup>3</sup> - بوطيب عماد الدين، النظام القانوني للمرافق العمومية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ،جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2014-2015 ، ص 60

ف نجد أن البلدية هي الجماعات الإقليمية الأساسية التي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المادي والتي عرفها مشروع البلدية بموجب المادة الأولى من القانون (80-90) المؤرخ في 17 أفريل 1990.

والبلدية لها إقليم ومركز واسم وتبين حدودها الإدارية ، وتتم بموجب مرسوم يتخذ بناء على تقرير وزير الداخلية .

### - الهيكل التنظيمي لمصالح البلدية

- رئيس المجلس الشعبي البلدي
- الأمانة العامة
- مصلحة الحالة المدنية
- مصلحة الانتخابات و الإحصاء و الحج : تشمل هذه المصلحة على مكتبين و هما
  - مكتب الانتخابات.
  - مكتب الإحصاء
- مصلحة التنظيم و المنازعات
- مصلحة الشؤون الاجتماعية و النشاطات و الرياضية : تتكون مصلحة الشؤون الاجتماعية مع أربعة مكاتب وهي
  - مكتب الحماية الاجتماعية.
  - مكتب السكن الاجتماعي.
  - مكتب الشبكة الاجتماعية.
- مكتب الميزانية و الشؤون الاقتصادية : تتكون هذه المصلحة من ثلاث مكاتب و هي:
  - مكتب إعداد الميزانية.
  - مكتب أملاك الدولة.

- مكتب الشؤون الاقتصادية.
- **مصلحة المستخدمين و التكوين :**
- من الطبيعي أن توجد في كل إدارة عامة مصلحة تقوم بتسيير الحياة المهنية للموظفين و تسمى هذه بمصلحة المستخدمين التي و تتكون هذه المصلحة من مكتبين هما :
- مكتب تسيير الحياة المهنية و التكوين المستخدمين.
- مكتب الأجور.
- **مصلحة الأشغال الجديدة و التجهيز :** تتكون هذه المصلحة من مكتبين و هما :
- أ - مكتب الصفقات.
- ب - مكتب التخطيط و التنمية.
- **مصلحة التعمير و البناء :** يتكون هذا المكتب من ثلاث مكاتب و هي :
- مكتب رخصة البناء و الأشغال الصغرى
- مكتب الاحتياطات.
- مكتب المراقبة الحضرية.
- **مصلحة الوسائل العامة:** و تتكون من خمسة مكاتب:
- مكتب صيانة أملاك البلدية و الطرقات.
- مكتب التمويل و المخازن العامة.
- فرع حظيرة السيارات.
- مكتب الحراس و المنظفات.
- مكتب الحوادث و المساحات\*.

\* أنظر بالملاحق.

## خلاصة الفصل الرابع

من خلال هذا الفصل قمنا بشرح وذكر خطوات الإجراءات المنهجية التي تم إتباعها في دراستنا، والمتمثلة في المنهج الوصفي التحليلي وكذا العينة التي قمنا بتحديددها من أجل الدراسة والتي كانت من موظفين بلدية حاسي بحبح بولاية الجلفة ثم الأدوات المستخدمة في الدراسة فاخترنا الاستمارة والمقابلة كأداة وأخيرا مجالات الدراسة والتي أجريت الدراسة في شهر أفريل من سنة 2024، وكانت على مستوى مصالح بلدية حاسي بحبح بولاية الجلفة، ثم التعريف بمؤسسة البلدية مع إعطاء لمحة تاريخية عن نشأة بلدية حاسي بحبح بولاية الجلفة وتدعيمها بمخطط التنظيم الهيكلي للبلدية .

# الفصل الخامس:

عرض البيانات وتحليلها

واستخلاص النتائج

الفصل الخامس : عرض البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج

1. عرض البيانات وتحليلها

1.1 عرض بيانات المحور الأول (البيانات الشخصية)

جدول 01 : جنس المبحوثين

النسبة المئوية%	التكرار	
85 ,45	94	ذكور
14 ,55	16	إناث
100	110	المجموع

يمثل الجدول رقم 01 جنس المبحوثين، فنجد أن نسبة الذكور المقدرة بـ 85.45 % هي الأعلى، و تليها نسبة الإناث التي تقدر بـ 16 % من أفراد العينة محل الدراسة .  
الدلالة الإحصائية لهذه المعطيات تُفسّر بطابع المنطقة المحافظ والذي لا يزال مرتبط بالتقاليد المعروفة في منطقة حاسي بحبح المعروفة بتحفظها من عمل المرأة .

جدول 2 : أعمار المبحوثين

النسبة المئوية%	التكرار	
11,81	13	اقل من 30
88.19	97	أكثر من 30
100	110	المجموع

يمثل الجدول رقم 02 أعمار المبحوثين فنجد أن نسبة الفئة التي يتراوح سنها أكثر من 30 سنة غالبية العينة المدروسة وتدعمها نسبة تقدر بـ 88.19 % ، وتليها فئة السن التي تقل أعمارهم عن 30 سنة و المقدرة بـ 11.81 % ، من أفراد العينة محل الدراسة.  
الدلالة الإحصائية لهذه المعطيات تُفسّر أن اغلب أفراد العينة هم من فئة كبار السن (أكثر من 30 سنة) وهذا راجع إلى قدم المؤسسة حيث منذ حوالي سنة 1974 تأسست

البلدية ، بالإضافة يعود الأمر لغياب مناصب عمل لفئة الشباب ، وانعدام المسابقات الخارجية .

**جدول 3: المستوى الدراسي للمبحوثين**

النسبة المئوية%	التكرار	
50.90	56	ثانوي أو اقل
49.10	54	جامعي
100	110	المجموع

يمثل جدول رقم 03 المستوى الدراسي للمبحوثين فنجد أن هناك تقارب في المستوى لأفراد العينة الذين لديهم مستوى دراسي ثانوي أو أقل وتقدر نسبتها بـ 50.90 % وهي الأكبر و تليها نسبة المبحوثين الذين لديهم مستوى دراسي جامعي والتي تمثل 49.10 % .  
الدلالة الإحصائية لهذه المعطيات تُفسّر أن المستوى الدراسي لأفراد العينة متقارب و يغلبه الذين لديهم مستوى ثانوي أو أقل من الذين لديهم مستوى جامعي، وهذا راجع لشروط المؤسسة في الالتحاق بالعمل آن ذاك حيث كان لا يتطلب مستوى جامعي ، بالإضافة إلى قرارات الصادرة عن لدولة بالتوظيف المباشر لإدماج فئة المستوى الجامعي بتاريخ: 01 نوفمبر 2019 .

**جدول 4 : الأقدمية**

النسبة المئوية%	التكرار	
29.10	32	اقل من 5 سنوات
30	33	5 إلى 10 سنوات
40.90	45	أكثر من 10 سنوات
100	110	المجموع

يمثل الجدول رقم 04 أقدمية المبحوثين فنجد أن أغلب أفراد العينة هم الذين لديهم أقدمية أكثر من 10 سنوات وتدعمها نسبة تقدر بـ 40.90 % و تليها فئة الذين لديهم

أقدمية من 5 إلى 10 سنوات والتي تقدر نسبتها بـ 30 % ، وأخيرا تليها نسبة الفئة الذين لديهم أقدمية اقل من 5 سنوات والتي تمثل نسبة تقدر بـ 29.10 % .

الدلالة الإحصائية لهذه المعطيات تُفسّر أن أغلب فئة أفراد العينة هم الذين لديهم أقدمية أكثر من 10 سنوات ، وهذا راجع لأن أغلب أفراد العينة كبار في السن و قدم المؤسسة كما تم ذكره سابقا في الجدول رقم 02 وليس من فئة الشباب، بالإضافة إلى أن المؤسسة تخضع لشروط الوظيف العمومي .

## 2.1 عرض بيانات المحور الثاني (المعوقات الوظيفية الإدارية)

### جدول 5: المهام اليومية

النسبة المئوية%	التكرار	المهام التي يقوم بها الموظف
79.10	87	مهام معتمدة على الأوراق
20.90	23	مهام مرتبطة بالانترنت
100	110	المجموع

يمثل الجدول رقم 05 المهام اليومية التي يقوم بها المبحوثين فنجد أن أغلب أفراد العينة تعتمد في مهامها اليومية على الأوراق والتي تدعمها نسبة 79.10 % وتليها أفراد العينة الذين يعتمدون في مهامهم اليومية الارتباط بالانترنت والتي تقدر نسبتها بـ 20.90 % ،من أفراد العينة محل الدراسة .

الدلالة الإحصائية لهذه المعطيات تُفسّر بأن جل أفراد العينة مهامهم معتمدة على الأوراق، هذا راجع إلى نقص التجهيز و وسائل الإعلام الآلي.

جدول 6 أساس اختيار الموظفين

النسبة المئوية%	التكرار	على أي أساس يتم اختيار الموظفين في الرقمنة داخل مصلحتكم
36.36	40	الدبلوم
29.10	32	الأقدمية
34.54	38	لا اعلم
100	110	المجموع

يمثل الجدول رقم 06 كفاءة أساس اختيار الموظفين في الرقمنة لدى المبحوثين فنجد أن أفراد العينة المجيبين بأن الاختيار يعتمد على الدبلوم بنسبة تقدر بـ 36.36 % وهي الأعلى، وتليها فئة المجيبين بأن ليس لديهم علم والتي تقدر نسبتها بـ 34.54 %، وأخيرا تليها فئة المجيبين بأنها تعتمد على الاقدمية والتي تقدر بـ 29.10 % ، من أفراد العينة محل الدراسة.

الدلالة الإحصائية لهذه المعطيات تشير إلى أن أغلب المبحوثين يعتمدون على الدبلوم، وهذا راجع إلى توظيف حاملي الشهادات والمساعدة على الإدماج المهني الاجتماعي بالتوظيف المباشر وفق القرار المرسوم التنفيذي رقم 19-336 المؤرخ في 08 ديسمبر 2019.<sup>56</sup>

جدول 7 الاتصال بين الموظفين حول مسائل العمل

النسبة المئوية%	التكرار	كيفية الاتصال بين الموظفين حول مسائل العمل داخل مصالح البلدية
11.80	13	الانترنت
68.20	75	الهاتف
20	22	اللقاء الشخصي
100	110	المجموع

يمثل الجدول رقم 07 كفاءة الاتصال بين الموظفين حول مسائل العمل داخل مصالح البلدية، فنجد أن أغلب أفراد العينة المدروسة تعتمد في كيفية الاتصال على الهاتف والتي

<sup>56</sup>الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية \_ العدد 76 المؤرخة في 10 ديسمبر 2019.

تدعمها نسبة تقدر بـ 68.20 % وهي الأكبر من الفئة التي تعتمد على اللقاء الشخصي في التواصل بينهم بنسبة تقدر بـ 20 % تليها الفئة التي تعتمد على الانترنت في الاتصال بينهم والتي تدعمها نسبة تقدر بـ 11.80%.

الدلالة الإحصائية لهذه المعطيات تشير إلى أن غالبية أفراد العينة المدروسة تعتمد في الاتصال بينها حول مسائل العمل داخل مصالح البلدية على الهاتف ، وهذا راجع للسهولة والسرعة في التواصل بينهم ، بالإضافة إلى ما سبق وتم ذكره في الجدول رقم 05 عن نقص الجاهزية للوسائل التقنية من قبل المؤسسة الأمر الذي يؤدي للمبجوثين في استعمال الهاتف أكثر.

#### جدول 8 كيفية الاتصال بين المصالح الأخرى

النسبة المئوية%	التكرار	كيف يتم الاتصال بين مصالح البلدية مع المؤسسات الأخرى
18.20	20	الهاتف
15.40	17	الانترنت
66.40	73	الملفات و الوثائق
100	110	المجموع

يمثل الجدول رقم 08 كيفية الاتصال بين مصالح البلدية مع المؤسسات الأخرى ، فنجد أن أغلب فئة العينة المدروسة تعتمد في الاتصال على الملفات والوثائق بنسبة تقدر بـ 66.40 % وهي الأعلى، تليها الفئة التي تعتمد على الهاتف وتقدر نسبتها بـ 18.20 % و أخيرا تليها الفئة التي تعتمد على الانترنت والتي تدعمها نسبة تقدر بـ 15.40 % ، من أفراد العين محل دراسة .

الدلالة الإحصائية لهذه المعطيات تشير أن أغلب المبجوثين تعتمد في الاتصال بين مؤسساتهم والمؤسسات الأخرى بالملفات والوثائق أكثر، ويرجع ذلك طبيعة المؤسسات الأخرى في غياب واندماج الرقمنة داخلها التي لازالت تعمل بالتوثيق ، بالإضافة إلى صدور قرارات

رئيس الجمهورية بتاريخ 08 ديسمبر 2020 بخصوص تجسيد رقمنة المؤسسات الأمر الذي يكون بالتدرج.

**جدول 9: تعويض الموظفين المعنيين بالرقمنة**

النسبة المئوية%	التكرار	عند غياب احد الموظفين المعنيين بالرقمنة فمن يعوضه
11.81	13	تتوقف المهام حتى يعود
87.27	96	زملاء لهم نفس قدراته
0.92	01	لا تحصل هذه الحالات
100	110	المجموع

يمثل الجدول رقم 09 كيفية تعويض الموظفين المعنيين بالرقمنة في حالة غيابهم فنجد أن أغلب أفراد العينة المجيبين بأنه يتم تعويضهم بزملاء لهم نفس القدرات بنسبة تقدر بـ 87.27 وهي الأعلى ، تليها الفئة المجيبين بأنها تتوقف المهام حتى يعود بنسب تقدر بـ 11.81 % ، و أخيرا تليها أفراد العينة المجيبين بأنها لا تحصل هذه الحالات لديهم بنسبة تقدر بـ 0.92 % ، من أفراد العينة المدروسة.

الدلالة الإحصائية لهذه المعطيات تشير إلى أن غالبية أفراد العينة المدروسة في حالة غياب أحد الموظفين المعنيين بالرقمنة يتم تعويضهم بزملاء لهم نفس القدرات أكثر، ونرجح قد يكون السبب للقوانين الداخلية للمؤسسة بخصوص التعويض في حالة الغياب بإصدار مذكرات عمل للتقيد بها من أجل إبقاء سريان العمل بشكل عادي للمصلحة.

**3.1 عرض بيانات المحور الثالث (المعوقات الوظيفية البشرية)**

**جدول 10: قدرة التعامل مع الحاسوب والانترنت**

النسبة المئوية%	التكرار	من أين اكتسبت قدرتك في التعامل مع الحاسوب والانترنت
9.10	10	لا أتعامل بالحاسوب والانترنت
58.18	64	الاحتكاك بالزملاء
32.72	36	مجهود شخصي خارج العمل
100	110	المجموع

يمثل الجدول رقم 10 كيفية اكتساب القدرات في التعامل مع الحاسوب والانترنت فنجد أن معظم أفراد العينة المدروسة المجيبين بأنها تتم بالاحتكاك بالزملاء بنسبة تقدر بـ 58.18 % وهي الأعلى ، وتليها الفئة التي تعتمد على المجهود الشخصي خارج العمل و تقدر نسبتها بـ 32.72 % ، وأخيرا تليها الفئة التي لا تتعامل بالحاسوب والانترنت وتقدر نسبتها بـ 09.10 %.

الدلالة الإحصائية لهذه المعطيات تشير إلى أن أغلب المبحوثين في كيفية اكتساب قدرات التعامل مع الحاسوب والانترنت المجيبين بأنها تتم بالاحتكاك بالزملاء أكثر ، وهذا راجع لغياب الرسكلة والتكوين على الرقمنة للموظفين من قبل مصالح البلدية.

#### جدول 11: التكوين على الرقمنة

هل يتوفر لديكم تكوين أثناء الخدمة على الرقمنة	التكرار	النسبة المئوية %
أحيانا	47	42.72
دائما	09	8.18
لا يتوفر	57	51.80
المجموع	110	100

يمثل الجدول رقم 11 بإمكانية توفر تكوين أثناء الخدمة على الرقمنة ، فنجد أن أفراد العينة المدروسة المجيبين بـ (لا يتوفر) بنسبة تقدر بـ 51.80 % وهي الأعلى ، تليها فئة المجيبين بـ (أحيانا) تتوفر بنسبة تقدر بـ 47.72 %، وأخيرا تليها فئة المجيبين بـ (دائما) تتوفر بنسبة تقدر بـ 08.18 % من أفراد العينة المحل دراسة.

الدلالة الإحصائية لهذه المعطيات تشير أن أفراد العينة المدروسة التي لا يتوفر لديهم تكوين أثناء الخدمة على الرقمنة هي الأكبر، وهذا راجع حسب ما تم ذكره في الجدول رقم 10 لغياب الرسكلة والتكوين من قبل بلدية حاسي بحيح لتأهيل الموظفين في التحكم بالرقمنة.

جدول 12: المهام مفضلة في الوظيفة

النسبة المئوية%	التكرار	ماذا تفضل في انجاز المهام التي تقوم بها في وظيفتك
30	33	على الأوراق أكثر
70	77	على الحاسوب أكثر
100	110	المجموع

يمثل الجدول رقم 12 المهام المفضلة التي تنجز بها الوظيفة ، فنجد أن معظم أفراد العينة المجيبين أنهم يفضلون انجاز المهام في الوظيفة على الحاسوب أكثر بنسبة تقدر بـ 70 % وهي الأعلى من فئة المجيبين أنهم يفضلون الأوراق أكثر بنسبة تقدر بـ 30 % ، من أفراد العينة المحل دراسة .

الدلالة الإحصائية لهذه المعطيات تشير أن أغلب المبحوثين الذين يفضلون انجاز المهام في الوظيفة على الحاسوب أكثر، و يرجع الأمر لأن الحاسوب يساهم في ربح الوقت لإنجاز المهام ، بالإضافة إلى التقليل من الجهد.

جدول 13: استخلاف الموظفين بمصلحة الرقمنة

النسبة المئوية%	التكرار	كيف يتم تغيير الموظفين بالتناوب مع مصلحة الرقمنة
14.55	16	لا يتم تغييرهم
44.55	49	حسب ضغط العمل
40.90	45	قرارات رئيس المصلحة الشخصية
100	110	المجموع

يمثل الجدول رقم 13 كيفية تغيير الموظفين بالتناوب مع مصلحة الرقمنة ، فنجد أن أفراد العينة المدروسة المجيبين بـ (حسب ضغط العمل) بنسبة تقدر بـ 44.55 % وهي الأعلى ، تليها فئة المجيبين بـ (قرارات رئيس المصلحة الشخصية) بنسبة تقدر بـ 40.90 % ، و أخيرا تليها فئة المجيبين بـ (لا يتم تغييرهم) بنسبة مقدرة بـ 14.55 % من أفراد العينة المحل دراسة .

الدلالة الإحصائية لهذه المعطيات تشير أن أفراد العينة المدروسة المجيبين بـ حسب ضغط العمل ، أين نرجح السبب قد يكون من أجل عدم إخلال التوازن لسير المصلحة ، بالإضافة إلى أنها مؤسسة عمومية خدماتية خاصة في دخول الموسم الاجتماعي أين يكون إقبال كبير من المواطنين لها ، هذا الأمر الذي يشكل ضغط كبير على بعض مصالح البلدية .

**جدول 14: التشاور بين الموظفين ورؤساء المصالح بمسائل الرقمنة**

النسبة المئوية%	التكرار	هل يتم التشاور بين الموظفين ورؤساء المصالح في التكاليف بمسائل الرقمنة
76.36	84	نعم يوجد تشاور
23.64	26	لا يوجد تشاور
100	110	المجموع

يمثل الجدول رقم 14 إمكانية وجود التشاور بين الموظفين و رؤساء المصالح في التكاليف الخاصة بمسائل الرقمنة ، فنجد أن معظم أفراد العينة المجيبين بـ (نعم يوجد تشاور) وتدعمها نسبة تقدر بـ 76.36 % ، تليها فئة المجيبين بـ (لا يوجد تشاور) بنسبة تقدر بـ 23.64 % .

الدلالة الإحصائية لهذه المعطيات تشير إلى أن أفراد العينة المدروسة أن أغلب الباحثين التي تدعم التشاور بينها وبين رؤساء المصالح في التكاليف بمسائل الرقمنة أكثر وهذا راجع لوجود التماسك الاجتماعي و الروح الجماعية في العمل من خلال تفعيل قنوات الاتصال بين أفراد العينة المدروسة .

جدول 15: المعاملة مع الزملاء في الرقمنة

النسبة المئوية%	التكرار	كيف تتعامل مع زملائك الذين ليس لديهم الرغبة التعامل مع الرقمنة
36.36	40	بتدريبهم بشكل مباشر
16.36	18	أتجاهل موقفهم
47.28	52	بالرجوع إلى رئيس المصلحة
100	110	المجموع

يمثل الجدول رقم 15 طريقة التعامل مع الزملاء الذين ليس لديهم رغبة بالتعامل بالرقمنة ، فنجد أن أفراد العينة المجيبين بـ (بالرجوع إلى رئيس المصلحة) بنسبة تقدر بـ 47.28 % وهي الأعلى، تليها فئة المجيبين بـ (بتدريبهم بشكل مباشر) بنسبة مقدرة بـ 36.36 % ، و أخيرا تليها فئة المجيبين بـ (أتجاهل موقفهم) وتقدر نسبتها بـ 16.36 % .  
الدلالة الإحصائية لهذه المعطيات تشير إلى أن أفراد العينة المجيبين بكيفية تعاملهم مع الزملاء الذين ليس لديهم الرغبة في التعامل مع الرقمنة بالرجوع إلى رئيس المصلحة ، وهذا راجع إلى خضوع أفراد العينة لهم السلم الإداري ، كون الموظف ليس له سلطة على زميله في العمل وإنما يلجأ إلى المسؤول المباشر والتي تكون فيه بأوامر من رئيس المصلحة.

#### 4.1 عرض بيانات المحور الرابع (التحول الرقمي التقني )

جدول 16 أنواع الحواسيب المتوفرة

النسبة المئوية%	التكرار	ما نوع الحواسيب الموجودة في محل عملك؟
73.64	81	حواسيب جماعية
26.36	29	حواسيب فردية
00	00	ليس لدينا حواسيب
100	110	المجموع

يمثل الجدول رقم 16 أنواع الحواسيب الموجودة في العمل ، فنجد أن معظم أفراد العينة المدروسة المجيبين بـ (حواسيب جماعية) والتي تدعمها نسبة تقدر بـ 73.64 % ، تليها فئة المجيبين بـ (حواسيب فردية) نسبتها تقدر بـ 26.36 % ، وأخيرا تليها فئة المجيبين بـ (ليس لدينا حواسيب) بنسبة منعدمة تقدر بـ 00 % .

الدلالة الإحصائية لهذه المعطيات تشير إلى أن أفراد العينة المجيبين بـ (حواسيب جماعية) هي الأغلب ، وهذا راجع لنقص في توفير و تزويد كل مكتب بالوسائل التقنية ببلدية حاسي ببح .

### جدول 17: جودة الاتصال

النسبة المئوية%	التكرار	تقييم جودة اتصال بالانترنت في تأديتك مهامك اليومية
37.28	41	جيدة
44.54	49	متوسطة
18.18	20	ضعيفة
100	110	المجموع

يمثل الجدول رقم 17 تقييم جودة الانترنت في تأدية المهام ، فنجد أن أفراد العينة المدروسة المجيبين بـ (متوسطة) بنسبة تقدر بـ 44.54 % وهي الأعلى، تليها فئة المجيبين بـ (جيدة) وتقدر نسبتها بـ 37.28 %، وأخيرا تليها فئة المجيبين بـ (ضعيفة) بنسبة تقدر بـ 18.18 %.

الدلالة الإحصائية لهذه المعطيات تشير إلى أن أفراد العينة المدروسة التي تقييم جودة اتصال الانترنت في تأدية مهامهم اليومية بالمتوسطة أكثر، وهذا راجع سببه للنقص الملحوظ في سرعة تدفق شبكة الانترنت .

جدول 18: الوسائل الموجودة في العمل

النسبة المئوية%	التكرار	هل ترى أن الوسائل الموجودة في عملك مهيئة للاندماج في الرقمنة؟
50	55	نعم
50	55	لا
100	110	المجموع

يمثل الجدول رقم 18 توفر الوسائل الموجودة في العمل مهيئة للاندماج في الرقمنة ، فنجد أن المبحوثين المجيبين بـ (نعم) بنسبة تقدر بـ 50 % وهي متساوية مع فئة المجيبين بـ (لا) بنسبة تقدر بـ 50 %.

الدلالة الإحصائية لهذه المعطيات تشير إلى أن أفراد العينة المدروسة متساوية، ويمكن ترجيح سبب هذا الأمر كون العمل على التحول التقني الرقمي من طرف الدولة لا يزال في بدايته للمؤسسات التابعة لها من حيث التجهيز بالوسائل التقنية الذي سبق ذكره في الجدول رقم 16 ، لذا فهو أمر دخيل على البلدية ومستخدميها .

جدول 19: المهام الجديدة مع التكنولوجيا و الرقمنة

النسبة المئوية%	التكرار	كيف تتدرب على المهام الجديدة التي تأتي مع التكنولوجيا والرقمنة ؟
38.18	42	بالاجتهاد الفردي
48.18	53	الاستفسار من الزملاء
13.6	15	تكوين خاص أثناء الخدمة
100	110	المجموع

يمثل الجدول رقم 19 كيفية التدريب على المهام الجديدة التي تأتي مع التكنولوجيا والرقمنة ، فنجد أن أفراد العينة المدروسة المجيبين بـ (الاستفسار من الزملاء) نسبة تقدر بـ 48.18 % وهي الأعلى ، وتليها فئة المجيبين بـ (بالاجتهاد الفردي) وتقدر نسبتها بـ

38.18 % ، وأخيرا تليها فئة المجيبين ب (تكوين الخاص أثناء الخدمة) بنسبة تقدر ب 13.60 % ، من أفراد العينة محل الدراسة .

الدلالة الإحصائية لهذه المعطيات تشير إلى أن أفراد العينة المدروسة المجيبين بالاستفسار من الزملاء أكبر، وهذا راجع لما سبق ذكره في الجدول 11 ، عن غياب الرسكلة والتكوين للموظفين على الرقمنة من قبل المصلحة .

#### جدول 20 : خبرة الموظفين القدماء

النسبة المئوية%	التكرار	كيف يتم الاستفادة من خبرة الموظفين القدماء في مصلحتكم؟
81.81	90	بالتقرب منهم بشكل ودي
18.19	20	بأوامر من رئيس المصلحة
100	110	المجموع

يمثل الجدول رقم 20 كيفية الاستفادة من خبرة الموظفين القدماء في المصلحة ، فنجد أن غالبية أفراد العينة المدروسة المجيبين ب (بالتقرب منهم بشكل ودي) وتدعمها نسبة تقدر ب 81.81 % ، تليها فئة المجيبين ب (بأوامر من رئيس المصلحة) بنسبة مقدرة ب 18.19 % ، من أفراد العينة محل الدراسة .

الدلالة الإحصائية لهذه المعطيات تشير إلى أن غالبية أفراد العينة المدروسة تستفيد من خبرة الموظفين القدماء في المصلحة بالتقرب منهم بشكل ودي أكبر ، وهذا راجع إلى تماسك العلاقة الاجتماعية بين الموظفين وتحليلهم بأخلاقيات المهنة بالإضافة إلى الجو العائلي الذي تخلقه البلدية بينهم .

### 5.1 عرض بيانات المحور الخامس (التحول الرقمي الثقافي)

جدول 21: البرامج التي تساعد في المهام

النسبة المئوية%	التكرار	ما هي البرامج التي تتدرب عليها خارج وقت العمل لتساعدك في انجاز مهامك في العمل؟
43.63	48	برامج الوورد والإكسل
27.27	30	برمجيات أخرى متطورة
29.10	32	لا أقوم بذلك
100	110	المجموع

يمثل الجدول رقم 21 البرامج التي يتدرب عليها أفراد العينة خارج أوقات العمل لتساعدهم في إنجاز مهامهم ، فنجد أن المبحوثين المجيبين بـ (برامج الوورد والإكسل) بنسبة تقدر بـ 43.63 % وهي الأعلى، تليها فئة المجيبين بـ (لا أقوم بذلك) وتقدر نسبتها بـ 29.10 % ، و أخيرا تليها فئة المجيبين بـ (برمجيات أخرى متطورة) بنسبة تقدر بـ 27.27 % من أفراد العينة المحل دراسة.

الدلالة الإحصائية لهذه المعطيات تشير إلى أن أفراد العينة المدروسة التي تتدرب على البرامج خارج العمل في مساعدتهم لانجاز مهامهم في العمل هي برامج الوورد والإكسل وهي الأعلى ، هذا راجع إلى أن برامج الوورد والإكسل المعتمدة أكثر في إنجاز المهام من قبل البلدية بالإضافة إلى برامج غنية عن التعريف لكثرة تداولها عند عامة الشعب ولا تتطلب جهد كبير للتمرس عليها.

جدول 22 : المهام المفضلة في العمل

النسبة المئوية%	التكرار	أي نوع من المهام تفضل العمل عليها في مصالح البلدية؟
25.45	28	مهام ورقية
51.82	57	مهام بالحاسوب والانترنت
22.73	25	ليس لدي فرق
100	110	المجموع

يمثل الجدول رقم 22 نوع المهام المفضلة في العمل عليها في مصالح البلدية ، فنجد أن معظم أفراد العينة المجيبين بـ (مهام بالحاسوب والانترنت) وتدعمها نسبة تقدر بـ 51.82 % ، تليها فئة المجيبين بـ (المهام الورقية) وتقدر نسبتها بـ 28.45 % ، وأخيرا تليها فئة المجيبين بـ (ليس لديهم فرق) بنسبة تقدر بـ 22.73 % من أفراد العينة محل الدراسة.

الدلالة الإحصائية لهذه المعطيات تشير إلى أن معظم أفراد العينة التي تفضل مهام العمل في مصالح البلدية أن تكون مهام بالحاسوب والانترنت أكبر ، و يرجع السبب في سهولة وريح الوقت والتقليل من الجهد كما سبق وتم ذكره في الجدول رقم 12 ، بالإضافة للتجاوب الإيجابي الحاصل في اندماج أفراد العينة مع التحول الرقمي في البلدية .

جدول 23: طرق التعامل بالرقمنة مع الدول الأخرى

النسبة المئوية%	التكرار	هل تقوم بمحاولات للاطلاع على طرق تعامل بالرقمنة في الدول الأخرى؟
36.36	40	نعم
63.64	70	لا
100	110	المجموع

يمثل الجدول رقم 23 إمكانية المحاولة للاطلاع على طرق تعامل بالرقمنة في الدول الأخرى فنجد أن أغلب أفراد العينة المدروسة المجيبين بـ (لا) تدعمها نسبة تقدر بـ 63.64 %، تليها فئة المجيبين بـ (نعم) بنسبة تقدر بـ 36.36 % من أفراد العينة المحل دراسة. الدلالة الإحصائية لهذه المعطيات تشير إلى أن أغلب أفراد العينة المدروسة لا يقومون بمحاولات للاطلاع على طرق تعامل بالرقمنة في الدول الأخرى وهي الأكبر ، وهذا راجع إلى غياب الثقافة للتكيف مع التكنولوجيا والاندماج معها.

#### جدول 24: كيفية التعامل مع البرامج

النسبة المئوية%	التكرار	كيف تتعامل مع البرامج التي تكون فيها نقائص أو أخطاء عندما ترسلها الهيئات العليا لمصلحتكم؟
29.10	32	أقوم بتصحيحها
47.27	52	ليس لدي القدرة على تعديلها
23.63	26	لم تحصل حالات كهذه
100	110	المجموع

يمثل الجدول رقم 24 كيفية التعامل مع البرامج التي تكون فيها نقائص أو أخطاء عندما ترسلها الهيئات العليا للمصلحة ، فنجد أن غالبية أفراد العينة المدروسة هم المجيبين بـ (ليس لديهم القدرة على تعديلها) وتدعمها نسبة تقدر بـ 47.27 %، تليها فئة المجيبين بـ (أقوم بتصحيحها) بنسبة تقدر بـ تمثل 29.10 %، وأخيرا تليها فئة المجيبين بـ (لم تحصل حالات كهذه) والمقدر نسبتها بـ 23.63 % من أفراد العينة محل دراسة .

الدلالة الإحصائية لهذه المعطيات تشير إلى أن المبحوثين الذين ليس لديهم القدرة على تعديل البرامج التي تكون فيها نقائص أو أخطاء عندما ترسلها الهيئات العليا للمصلحة أكبر، وهذا راجع لعدم دراية المبحوثين في كيفية في التحكم الجيد في البرامج، و يتم الاستعانة بمهندسين وتقنيين مختصين في مجال الإعلام الآلي ومهامهم التكفل بمثل هذه

الحالات، إضافة إلى ما سبق ذكره في الجدول رقم 11 بخصوص انعدام التكوين و التأطير للرقمنة بالمصلحة.

**جدول 25: كيفية التطوير من قدرات العمل في الرقمنة**

النسبة المئوية%	التكرار	كيف تقوم بمحاولات التطوير من قدرتك على التعامل مع الرقمنة في وظيفتك داخل مصالح البلدية ؟
54.55	60	مجهودات فردية داخل البلدية
24.55	27	بالبحث عليها في الانترنت
20.90	23	لا أقوم بذلك
100	110	المجموع

يمثل الجدول رقم 25 كيفية محاولة تطوير قدرات الموظفين على التعامل مع الرقمنة في الوظيفة داخل مصالح البلدية ، فنجد أن معظم أفراد العينة المجيبين ب (مجهودات فردية داخل البلدية) وتدعمها نسبة تقدر ب 54.55 % وهي الأعلى ، تليها فئة المجيبين ب (بالبحث عليها في الانترنت) بنسبة تقدر ب 24.55 % ، وأخيرا تليها فئة المجيبين ب (لا أقوم بذلك) والمقدر نسبتها ب 20.90 % من أفراد العينة محل الدراسة.

الدلالة الإحصائية لهذه المعطيات تشير إلى أن معظم أفراد العينة هم الذين يقومون بمجهودات فردية داخل البلدية لمحاولة تطوير قدراتهم على التعامل مع الرقمنة في وظيفتهم داخل مصالح البلدية ، وهذا راجع إلى تقبل الموظفين لفكرة التكيف والاندماج مع الرقمنة كما تم سبق ذكره في الجدول رقم 22 ، بالإضافة إلى تقيدهم لقوانين المؤسسة التي تفرض انجاز المهام بالرقمنة.

6.1 عرض و تحليل بيانات الفرضية الأولى

جدول 26 : علاقة الحواسيب الجماعية الموجودة بالمهام اليومية

المجموع		المهام اليومية				المعوقات الإدارية	
%	ك	انترنت		أوراق		التحول التقني	
		%	ك	%	ك		
72.72	80	18.75	15	81.25	65	جماعية	الحواسيب الموجودة
27.28	30	30	09	70	21	فردية	
00	00	00	00	00	00	لا توجد	
100	110	21.82	24	78.18	86	المجموع	

يمثل الجدول رقم 26 علاقة الحواسيب الجماعية الموجودة بالمهام اليومية ، فنجد أن غالبية أفراد العينة المجيبين ب (الحواسيب الجماعية) تقدر نسبتها ب 72.72%، وهي الأعلى وتدعمها فئة أفراد العينة المجيبين ب (أوراق) بنسبة تقدر ب 81.25%، وتليها فئة المجيبين ب (حواسيب فردية) بنسبة تقدر ب 27.28%، وتدعمها فئة المجيبين ب (أوراق) بنسبة تقدر ب 70%، تليها فئة الذين ليس لديهم حواسيب والمقدر نسبتها ب 00%، من أفراد العينة محل الدراسة .

الدلالة الإحصائية لهذه المعطيات تشير إلى أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم عن نوعية الحواسيب الموجودة بالبلدية هي حواسيب الجماعية ودعمتها إجاباتهم بخصوص مهامهم اليومية أنها تكون بالأوراق، وهذا راجع للارتباط القوي بينهما، ومدى تأثير نقص التجهيز للوسائل التقنية الحاصل حاليا من قبل مصالح البلدية للمكاتب كما ذكرنا سابقا في الجدول رقم (05) في العمل بالرقمنة نتج عنه انجاز الموظفين لمهامهم على الأوراق

بالإضافة إلى عدم وجود تنسيق كافي بين الجهة المعنية بتحديد احتياجات المكاتب من وسائل تقنية، و الجهة المسؤولة عن البحث والتي تهتم بالحلول التقنية المحتملة.

جدول 27: علاقة طريقة اختيار الموظفين بالمهام الجديدة للرقمنة

المجموع		اختيار الموظفين						المعوقات الإدارية	
%	ك	لا أعلم		الأقدمية		الدبلوم		التحول التقني	المهام الجديدة للرقمنة
		%	ك	%	ك	%	ك		
38.19	42	19.04	08	30.96	13	50	21	الاجتهاد الفردي	
46.36	51	49	25	27.50	14	23.50	12	الاستفسار من الزملاء	
14.45	17	29.40	05	35.30	06	35.30	06	تكوين خاص أثناء الخدمة	
100	110	34.55	38	30	33	35.45	39	المجموع	

يمثل الجدول رقم 27 علاقة اختيار الموظفين بالمهام الجديدة للرقمنة فكانت إجابة المبحوثين عن كيفية التدريب على المهام الجديدة التي تأتي مع التكنولوجيا والرقمنة ب (الاجتهاد الفردي) بنسبة **38.19%** وتدعمها فئة المجيبين عن كيفية اختيار الموظفين داخل مصلحتهم ب (الدبلوم) بنسبة تقدر ب **50%**، تليها فئة المجيبين ب (الاستفسار من الزملاء) بنسبة تقدر ب **46.36%** وتدعمها فئة المجيبين ب (لا أعلم) بنسبة تقدر ب **49%** ، وأخيرا تليها فئة المجيبين ب (تكوين خاص أثناء الخدمة) بنسبة تقدر ب **29.40%**.

الدلالة الإحصائية لهذه المعطيات تشير إلى أن أفراد أغلب العينة المدروسة كانت إجابتهم عن كيفية التدريب على المهام الجديدة التي تأتي مع التكنولوجيا والرقمنة ب (الاجتهاد الفردي) ودعمتها إجابتهم عن كيفية اختيار الموظفين داخل مصلحتهم ب (الدبلوم)، وهذا راجع لوجود تأثير المستوى الدراسي للموظفين (الحاصلين على الدبلوم) على كيفية تعاملهم

مع الرقمنة ومدى وعيهم وتجاوبهم بالاندماج معها نتج عنها محاولات لاكتساب مهارات وخبرات من خلال اجتهاداتهم الفردية.

جدول 28 : مدى تأثير جودة الانترنت بالاتصال بين الموظفين

المجموع		الاتصال بين الموظفين						المعوقات الإدارية	
%	ك	اللقاء الشخصي		الهاتف		الانترنت		التحول التقني	
		%	ك	%	ك	%	ك		
36.36	40	20	08	70	28	10	04	جيدة	جودة الاتصال
45.45	50	24	12	64	32	12	06	متوسطة	
18.19	20	15	03	75	15	10	02	ضعيفة	
100	110	20.90	23	68.20	75	10.90	12	المجموع	

يمثل الجدول رقم 28 تأثير الاتصال بين الموظفين بجودة الانترنت فكانت إجابات أفراد العينة على تقييم جودة الانترنت بـ (متوسطة) تقدر نسبتها بـ **45.45%**، و تدعمها إجاباتهم على كيفية الاتصال بينهم بـ (الهاتف) وتقدر نسبتها بـ **64%**، تليها فئة المجيبون بـ (جيدة) والتي تقدر نسبتها بـ **36.36%**، وتدعمها فئة المجيبين بـ (الهاتف) وتقدر نسبتها بـ **70%**، تليها فئة المجيبين بـ (ضعيفة) وتقدر نسبتها بـ **18.19%**، وتدعمها فئة المجيبين بـ (الهاتف) وتقدر نسبتها بـ **75%**، من أفراد العينة محل الدراسة.

الدلالة الإحصائية لهذه المعطيات تشير إلى أن أفراد العينة المجيبون بأن هناك تأثير حاصل بين جودة الانترنت والتي كانت أغلب إجابات المبحوثين عليها بالمتوسطة وتدعمها إجاباتهم بالهاتف عن كيفية الاتصال بينهم، هذا راجع للعلاقة القوية الموجودة بين جودة الانترنت والهاتف، و تُفسر ذلك أيضا انه يوجد نقص في التجهيز بالوسائل التقنية والتحديث لشبكة الانترنت داخل مصالح البلدية الذي سبق ذكره بالجدول رقم (05)، مما نتج عنه استغلال الموظفين للهاتف كحل سريع وعملي للتواصل بينهم.

جدول 29 : علاقة الاتصال (الخارجي) بين مصالح البلدية و الوسائل الموجودة للاندماج بالرقمنة

المجموع		الاتصال بين مصالح البلدية						المعوقات الإدارية	
%	ك	ملفات ووثائق		الانترنت		الهاتف		التحول التقني	
		%	ك	%	ك	%	ك		
50	55	60	33	23.64	13	16.36	09	نعم	الوسائل الموجودة
50	55	74.55	41	3.64	02	21.81	12	لا	مهينة للاندماج بالرقمنة
100	110	67.27	74	13.63	15	19.10	21	المجموع	

يمثل الجدول رقم 29 العلاقة بين الاتصال الخارجي بين مصالح البلدية والوسائل الموجودة للاندماج بالرقمنة، فنجد أن أفراد العينة المدروسة المجيبين ب لا بخصوص الوسائل الموجودة للاندماج بالرقمنة وتقدر نسبتها ب 50%، وتدعمها فئة المجيبون بأن الاتصال بين مصالح البلدية يكون بالملفات والوثائق بنسبة تقدر ب 74.55%.

الدلالة الإحصائية لهذه المعطيات تشير إلى أن أفراد العينة المجيبون ب لا بخصوص الوسائل الموجودة للاندماج بالرقمنة وتدعمها فئة المجيبون بأن الاتصال بين مصالح البلدية يكون بالملفات والوثائق هي الأعلى، ويرجع السبب أن طبيعة المؤسسات الأخرى في غياب اندماج الرقمنة داخلها التي لا زالت تعمل بالتوثيق، بالإضافة إلى صدور قرارات رئيس الجمهورية بتاريخ 06 سبتمبر 2023 بخصوص يتضمن إنشاء محافظ سامية للرقمنة وتحديد مهامها وتنظيمها وسيرها<sup>57</sup> الأمر الذي يكون بالتدريج من خلال توفير الأجهزة داخل المؤسسات وليس دفعة واحدة ومن جهة أخرى بالنسبة للتأطير والتكوين للعنصر

<sup>57</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 59 المؤرخة في 10 سبتمبر 2023.

البشري الذي يكون تدريجيا على الرقمنة هذا الأمر أثر على التحول التقني الرقمي من طرف الدولة الذي لا يزال في بدايته للمؤسسات التابعة لها من حيث التجهيز بالوسائل التقنية الذي سبق نكره في الجدول رقم 16 ، لذا فهو أمر دخيل على البلدية ومستخدميها.

**جدول 30 : علاقة غياب الموظفين المعنيين بالرقمنة بالاستفادة من خبرة الموظفين**

القدماء

المجموع		عند غياب أحد الموظفين المعنيين بالرقمنة						المعوقات الإدارية	
%	ك	لا تحصل هذه الحالات		زملاء لهم نفس قدراته		تتوقف المهام حتى يعود		التحول التقني	الموظفين القدماء الاستفادة من خبرة
		%	ك	%	ك	%	ك		
82.72	91	2.20	02	83.50	76	14.30	13	التقرب منهم بشكل ودي	
17.28	19	00	00	100	19	00	00	أوامر من رئيس المصلحة	
100	110	1.80	02	86.40	95	11.80	13	المجموع	

يمثل الجدول رقم 30 مدى تأثير خبرة الموظفين القدماء بغياب الموظفين المعنيين بالرقمنة ، فنجد أن غالبية أفراد العينة المدروسة المجيبون أنهم يستفيدون من خبرة الموظفين القدماء بالتقرب منهم بشكل ودي تقدر نسبتها بـ **82.72%**، وتدعمها فئة المجيبون في حالة غياب أحد الموظفين المعنيين بالرقمنة يعوضه زملاء لهم نفس القدرات بنسبة تقدر بـ **83.50%**، وتليها فئة المجيبون أنهم يستفيدون من خبرة الموظفين القدماء بأوامر من رئيس المصلحة بنسبة تقدر بـ **17.28%**، وتدعمها فئة المجيبون في حالة غياب أحد الموظفين المعنيين بالرقمنة يعوضه زملاء لهم نفس القدرات بنسبة تقدر بـ **100%**، من أفراد العينة محل الدراسة .

الدلالة الإحصائية لهذه المعطيات تشير إلى أن غالبية أفراد العينة المدروسة المجيبون أنهم يستفيدون من خبرة الموظفين القدماء بالتقرب منهم بشكل ودي وتدعمها فئة المجيبون

في حالة غياب أحد الموظفين المعنيين بالرقمنة يعوضه زملاء لهم نفس القدرات ، وهذا راجع إلى تماسك العلاقة الاجتماعية بين الموظفين وتحليهم بأخلاقيات المهنة بسبب الجو العائلي الذي تخلقه البلدية بينهم لينتج عنه الاستفادة من خبرة الموظفين القدماء لتطوير وصقل القدرات المهنية التي من خلالها يصبح الموظف قادرا على تعويض زميله كونه كفؤ له، بالإضافة إلى التقيد بالقوانين الداخلية للبلدية بخصوص التعويض في حالة الغياب بإصدار مذكرات عمل وبرامج عمل للتقيد بها من أجل الحفاظ على سريان العمل الحسن لها.

7.1 عرض و تحليل بيانات الفرضية الثانية

جدول 31 : علاقة قدرات التعامل مع الانترنت بالبرامج التي تساعد في المهام خارج

العمل

المجموع		قدرات التعامل الانترنت أو الحاسوب						المعوقات البشرية	
%	ك	المجهود الشخصي		الاحتكاك بالزملاء		لا أتعامل		التحول الثقافي	
		%	ك	%	ك	%	ك		
44.54	49	34.70	17	63.26	31	2.04	1	الوورد و الإكسل	لا إنجاز المهام عليها خارج العمل البرامج التي تتدرب
26.36	29	51.72	15	34.48	10	13.80	4	برامج أخرى متطورة	
29.10	32	15.63	05	71.87	23	12.50	4	لا أقوم بذلك	
100	110	33.64	37	58.18	64	8.18	9	المجموع	

يمثل الجدول رقم 31 علاقة قدرات التعامل مع الانترنت اتجاه البرامج التي تساعد في المهام خارج العمل بمصالح بلدية حاسي ببحج ، فنجد أن معظم أفراد العينة الذين يقومون بالتدرب على برامج الوورد و الإكسل خارج العمل لانجاز المهام وتقدر نسبتهم بـ **44.54%**، وتدعمها فئة المجيبون في اكتساب قدراتهم للتعامل مع الانترنت أو الحاسوب بالاحتكاك بزملائهم وتقدر نسبتها بـ **63.26%**، تليها فئة المجيبون أنهم لا يقومون بالتدرب على أي برنامج خارج العمل بنسبة تقدر بـ **29.10%**، وتدعمها فئة المجيبون في اكتساب قدراتهم للتعامل مع الانترنت أو الحاسوب بالاحتكاك بزملائهم بنسبة تقدر بـ **71.87%**، تليها فئة المجيبون الذين بأنهم يتدربون على برامج أخرى خارج العمل بنسبة مقدرة بـ **26.36%**، وتدعمها فئة المجيبون في اكتساب قدراتهم للتعامل مع الانترنت أو الحاسوب بالمجهود الشخصي بنسبة تقدر بـ **51.72%**.

الدلالة الإحصائية لهذه المعطيات تشير إلى أن معظم أفراد العينة هم الذين يقومون بالتدرب على برامج الوورد و الإكسل خارج العمل لانجاز المهام وتدعمها فئة المجيبون في اكتساب قدراتهم للتعامل مع الانترنت أو الحاسوب بالاحتكاك بزملائهم وهي الأعلى،

وهذا راجع إلى المجهود الفردي للموظفين في اكتساب قدراته للتعامل مع الانترنت والحاسوب دليل على تجاوب الموظف الايجابي في إرادته ورغبته نحو التحول الثقافي التقني من خلال تدريبه على برامج الوورد و الإكسل، بالإضافة إلى أنها برامج شائعة ورائجة في يومنا هذا ولا تحتاج للكثير من الجهد للتمرس عليها، هذا من جهة ومن جهة أخرى التأثير السلبي للمؤسسة على الموظف لغياب الرسكلة و التأطير على الرقمنة للموظف بالبلدية نتج عنه بيئة عمل غير مناسبة له أدت به إلى الاحتكاك بالزملاء قصد التدريب عليها.

جدول 32: علاقة التكوين أثناء الخدمة بمحاولات الاطلاع على الرقمنة للدول الأخرى

المجموع		التكوين أثناء الخدمة على الرقمنة						المعوقات البشرية	
		لا يتوفر		دائما		أحيانا			
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	التحول الثقافي	
66.37	73	54.79	40	8.21	06	37	27	لا	على الرقمنة في الدول الأخرى
100	110	49.10	54	8.18	09	42.72	47	المجموع	

يمثل الجدول رقم 32 علاقة التكوين أثناء الخدمة بمحاولات الاطلاع على الرقمنة للدول الأخرى ، فنجد أن معظم أفراد العينة المجيبون بـ لا يقومون بالاطلاع على الرقمنة في الدول الأخرى و تقدر نسبتها بـ **66.37%**، وتدعمها فئة المجيبون بأنه لا يتوفر لديهم تكوين أثناء الخدمة على الرقمنة بنسبة تقدر بـ **54.79%**، تليها فئة المجيبون بـ نعم يقومون بالاطلاع على الرقمنة في الدول الأخرى وتقدر نسبتها بـ **33.63%**، وتدعمها وتدعمها فئة المجيبون بأنه لا يتوفر لديهم تكوين أثناء الخدمة على الرقمنة بنسبة تقدر بـ **37.90%**.

الدلالة الإحصائية لهذه المعطيات تشير إلى أن معظم أفراد العينة المجيبون بـ لا يقومون بالاطلاع على الرقمنة في الدول الأخرى وتدعمها فئة المجيبون بأنه لا يتوفر لديهم تكوين أثناء الخدمة على الرقمنة و تُفسّر سبب ذلك في غياب التكوين بكل أنواعه على الموظف أثر سلبي في ثقافته، كما ذكرنا سابقا في الجدول رقم 10 لعدم تهيئة بيئة من شأنها أن تحفز وتشجع الموظف أكثر للتحويل الثقافي، فأصبحت تشكل معيق للموظف من أجل زرع ثقافة تكنولوجيا حديثة لديه من شأنها مساعدته في العمل بالرقمنة داخل مصالح البلدية.

جدول 33: علاقة المهام في الوظيفة بمهام مصالح البلدية

المهام في الوظيفة						المعوقات البشرية	
المجموع		على الحاسوب أكثر		على الأوراق أكثر		التحول الثقافي	
%	ك	%	ك	%	ك		
25.50	28	35.72	10	64.28	18	مهام ورقية	المهام المفضلة في مصالح البلدية
51.80	57	85.97	49	14.03	8	مهام بالحاسوب والانترنت	
22.70	25	72	18	28	7	ليس لدي فرق	
100	110	70	77	30	33	المجموع	

يمثل الجدول رقم 33 علاقة المهام في الوظيفة بالمهام المفضلة في مصالح البلدية، فنجد أن أغلب أفراد العينة المجيبون أنهم يفضلون أن تكون مهامهم بالحاسوب والانترنت وتقدر نسبتها بـ **51.80%**، وتدعمها فئة المجيبون أنهم يفضلون مهام الوظيفة تكون على الحاسوب أكثر وتقدر نسبتها بـ **85.97%**، تليها فئة المجيبون أنهم يفضلون مهامهم ورقية بنسبة تقدر بـ **25.50%**، وتدعمها فئة المجيبون أنهم يفضلون مهام الوظيفة تكون على الأوراق أكثر بنسبة تقدر بـ **64.28%**، وتليها المجيبون أنهم ليس لديهم فرق في المهام المفضلة في مصالح البلدية بنسبة تقدر بـ **22.70%**، وتدعمها فئة المجيبون أنهم يفضلون مهام الوظيفة تكون على الحاسوب أكثر وتقدر نسبتها بـ **72%**.

الدلالة الإحصائية لهذه المعطيات تشير إلى أن أغلب أفراد العينة المجيبون أنهم يفضلون أن تكون مهامهم بالحاسوب والانترنت وتدعمها فئة المجيبون أنهم يفضلون مهام الوظيفة تكون على الحاسوب أكثر، وهذا راجع لتأقلم الموظف وتجاوبه للتكيف مع الرقمنة عبر استخدامه للانترنت والحاسوب أثر عليه إيجابا لينتج عنه تفضيله للعمل على أن يكون على الحاسوب أكثر.

جدول 34: علاقة المعاملة مع الزملاء الذين ليست لهم رغبة في الرقمنة بتطور القدرات

الوظيفية للرقمنة

المجموع		معاملة الزملاء الغير الراغبين في الرقمنة						المعوقات البشرية	
%	ك	الرجوع لرئيس المصلحة		تجاهل موقفهم		التدريب بشكل مباشر		التحول الثقافي	
		%	ك	%	ك	%	ك		
53.65	59	44.06	26	16.94	10	39	23	مجهودات فردية	التطوير من القدرات
25.45	28	46.42	13	14.28	04	39.30	11	البحث بالانترنت	للتعامل بالرقمنة
20.90	23	52.17	12	17.40	04	30.43	07	لا أقوم بذلك	
100	110	46.36	51	16.36	18	37.28	41	المجموع	

يمثل من الجدول رقم 34 أن معظم أفراد العينة المدروسة المجيبون أنهم يقومون بتطوير قدراتهم للتعامل بالرقمنة بمجهودات فردية وتقدر نسبتها بـ **53.65%**، تدعمها فئة المجيبون بأنهم يعاملون زملائهم الغير الراغبين في الرقمنة بالرجوع إلى رئيس المصلحة وتقدر نسبتها بـ **44.06%**، تليها فئة المدروسة المجيبون أنهم يقومون بتطوير قدراتهم للتعامل بالرقمنة بالبحث عنها بالانترنت والمقدرة نسبتها بـ **25.45%**، وتدعمها فئة المجيبون بأنهم يعاملون زملائهم الغير الراغبين في الرقمنة بالرجوع إلى رئيس المصلحة وتقدر نسبتها بـ **46.42%**، ثم تليها فئة المجيبون أنهم لا يقومون بتطوير قدراتهم للتعامل

بالرقمنة بنسبة تقدر بـ **20.90%**، وتدعمها فئة المجيبون بأنهم يعاملون زملائهم الغير الراغبين في الرقمنة بالرجوع إلى رئيس المصلحة وتقدر نسبتها بـ **52.17%**.

الدلالة الإحصائية لهذه المعطيات تشير إلى أن معظم أفراد العينة المدروسة المجيبون أنهم يقومون بتطوير قدراتهم للتعامل بالرقمنة بمجهودات فردية و تدعمها فئة المجيبون بأنهم يعاملون زملائهم الغير الراغبين في الرقمنة بالرجوع إلى رئيس المصلحة ، و هذا راجع إلى تقييد أفراد العينة لهم السلم الإداري ، كون الموظف ليس له سلطة على زميله في العمل وإنما يلجأ إلى المسؤول المباشر والتي تكون فيها بأوامر من رئيس المصلحة التي تم ذكرها في الجدول رقم 15 نتج عنه غياب برمجة الرسكلة والتكوين على الرقمنة للموظفين من قبل القيادة الخاصة بمصالح البلدية، أيضا هذا الأمر الذي أدى إلى قيام الموظف بالاجتهاد الفردي للتكيف مع الرقمنة، تم ذكرها في الجدول رقم 10.

جدول 35: علاقة المشاورة بين الزملاء في مسائل الرقمنة بالبرامج التي ترسلها

الهيئات العليا

المشاورة بين الموظفين						المعوقات البشرية	
المجموع		لا يوجد		نعم يوجد		التحول الثقافي	
%	ك	%	ك	%	ك		
30	33	18.20	06	81.80	27	أقوم بتصحيحها	التعامل مع البرامج التي ترسلها الهيئات العليا
47.28	52	32.70	17	67.30	35	ليس لدي القدرة على تعديلها	
22.72	25	12	03	88	22	لم تحصل حالات كهذه	
100	110	23.64	26	76.36	84	المجموع	

يمثل الجدول رقم 35 علاقة التشاور بين الزملاء في مسائل الرقمنة بالبرامج التي ترسلها الهيئات العليا، فنجد أن معظم أفراد العينة المجيبون أنهم يتعاملون مع البرامج التي ترسلها الهيئات العليا بـ ليس لديهم القدرة على تعديلها وتقدر نسبتها بـ 47.28%، وتدعمها فئة المجيبون نعم يوجد مشاورة بينهم وبين الزملاء ورؤساء المصالح وتقدر نسبتها بـ 67.30%، تليها فئة المجيبون أنهم يقومون بتصحيح البرامج التي ترسلها الهيئات العليا بنسبة تقدر بـ 30%، تدعمها فئة المجيبون نعم يوجد مشاورة بينهم وبين الزملاء ورؤساء المصالح وتقدر نسبتها بـ 81.80%، أخيراً فئة المجيبون بـ لم تحصل حالات كهذه في التعامل مع البرامج التي ترسلها الهيئات العليا بنسبة تقدر بـ 22.72%، وتدعمها فئة المجيبون نعم يوجد مشاورة بينهم وبين الزملاء ورؤساء المصالح وتقدر نسبتها بـ 88%.

الدلالة الإحصائية لهذه المعطيات تشير إلى أن معظم أفراد العينة هم المجيبون أنهم يتعاملون مع البرامج التي ترسلها الهيئات العليا بـ (ليس لديهم القدرة على تعديلها) وتدعمها فئة المجيبون (نعم يوجد مشاورة) بينهم وبين الزملاء ورؤساء المصالح، ويرجع ذلك لوجود التماسك الاجتماعي و الروح الجماعية في العمل من خلال تفعيل قنوات الاتصال بين

الموظفين من قبل رؤساء المصالح ورغم ذلك إلا انه هناك غياب تام للموظفين للثقافة اتجاه التحول الرقمي نتج عنه عدم دراية المبحوثين في كيفية في التحكم الجيد في البرامج، خاصة التي ترسلها الهيئات العليا لمصالح البلدية بعدم تعديلها بل يتم الاستعانة بمهندسين وتقنيين مختصين في مجال الإعلام الآلي ومهامهم هي التكفل بمثل هذه الحالات في مصالح البلدية أو من مؤسسات ذات علاقة، وهذا يعود انعكاسه إلى ما سبق ذكره في الجدول رقم 11 بخصوص انعدام التكوين و التأطير على الرقمنة بمصالح البلدية

## 2. استخلاص النتائج

### 1.2 استخلاص نتائج الفرضية الأولى

نستنتج أن المعوقات الإدارية تؤثر على التحول الرقمي التقني.

**تذكير بالفرضية الأولى:** المعوقات التنظيمية الإدارية تؤثر على التحول التقني لدى مصالح بلدية حاسي ببحج.

- نقص التجهيز للوسائل التقنية الحاصل حاليا من قبل مصالح البلدية للمكاتب نتج عنه انجاز الموظفين لمهامهم على الأوراق.
- عدم وجود تنسيق كافي بين الجهة المعنية بتحديد احتياجات المكاتب من وسائل تقنية، و الجهة المسؤولة التي تهتم بالحلول التقنية المحتملة.
- تأثير المستوى الدراسي للموظفين على كيفية تعاملهم مع الرقمنة ، خاصة عائق اللغة الإنجليزية والفرنسية وكذا مدى وعيهم وتجاوبهم بالاندماج معها نتج عنها محاولات لاكتساب مهارات وخبرات من خلال اجتهاداتهم الفردية.
- تأثير مدى تحديث شبكة الانترنت داخل مصالح البلدية نتج عنه استغلال الموظفين للهاتف كحل سريع وعملي للتواصل بينهم.
- غياب اندماج الرقمنة داخل المؤسسات الأخرى كونها لا زالت تعمل بالتوثيق.

- تماسك العلاقة الاجتماعية بين الموظفين وتحليلهم بأخلاقيات المهنة بسبب الجو العائلي الذي تخلقه البلدية بينهم لينتج عنه الاستفادة من خبرة الموظفين القداماء لتطوير وصل القدرات المهنية.

## 2.2 استخلاص نتائج الفرضية الثانية

نستنتج أن المعوقات البشرية تؤثر على التحول الرقمي الثقافي.

- تذكير بالفرضية الثانية:** المعوقات البشرية تؤثر على التحول الثقافي لدى مصالح بلدية حاسي بحبح.

- المجهود الفردي للموظفين في اكتساب قدراته للتعامل مع الانترنت والحاسوب دليل على تجاوب الموظف الايجابي في إرادته ورغبته نحو التحول الثقافي الرقمي.
- غياب التكوين بكل أنواعه على الموظف أثر سلبا في ثقافته، نتج عنها عدم تهيئة بيئة من شأنها أن تحفز وتشجع الموظف أكثر للتحول الثقافي.
- تجاوب الموظف للتكيف مع الرقمنة عبر استخدامه للانترنت والحاسوب أثر عليه إيجابا لينتج عنه تفضيله للعمل على أن يكون على الحاسوب أكثر.
- غياب برمجة الرسكلة والتكوين على الرقمنة للموظفين من قبل القيادة الخاصة بمصالح البلدية.

- غياب تام للموظفين لثقافة اتجاه التحول الرقمي نتج عنه عدم درايتهم في كيفية التحكم الجيد في البرامج، خاصة التي ترسلها الهيئات العليا لمصالح البلدية بعدم تعديلها بل يتم الاستعانة بمهندسين وتقنيين مختصين في مجال الإعلام الآلي ومهامهم هي التكفل بمثل هذه الحالات في مصالح البلدية أو من مؤسسات ذات علاقة.

خاتمة

ختاما لهذه الدراسة التي تدخل ضمن الدراسات الحديثة التي تهدف إلى الوقوف على أحد أهم التنظيمات الرسمية، التي تقوم على مستوى الجماعات المحلية بالضبط مصالح البلدية، وباعتبار هذا التنظيم هو نسق مفتوح موجه نحو تحقيق أهداف محددة من خلال ارتباطه بمدى قدرة العمليات التنظيمية في تفعيلها لتحقيق الأهداف.

إلا أن هذه العمليات التنظيمية لا تخلو من الوظائف الكامنة والتي تتمثل في الوظائف العكسية ( المعوقات الوظيفية ) كما يراها " روبرت ميرتون " و " كيرت لوين".

و هدفت دراستنا التعرف على المعوقات الوظيفية و تأثيرها على التحول الرقمي، من أجل تهيئة بيئة عمل مناسبة من أجل تصحيح الخلل داخل التنظيم وهذا بتناولنا الأبعاد المتمثلة في ( المعوقات الإدارية، التنظيمية) وتأثيرها على التحول الرقمي(التقني، الثقافي) لدى عمال مصالح البلدية.

لقد حاولنا جاهدين و على مدار فصول البحث أن نصل إلى إجابة عن التساؤل الذي طرحناه في الإشكالية و الاستعانة بالإجراءات المنهجية وبالمستويات النظرية للتخصص و جعله موجها لمسار البحث.

و من خلال هذه الدراسة تم حوصلة هذه النتائج التي تكمن في تأثير المعوقات الوظيفية على التحول الرقمي، على مستوى مصالح بلدية حاسي بحبح بولاية الجلفة وذلك بدراسة مصادر المعوقات ( الإدارية، التنظيمية) المؤثرة على التحول الرقمي بشقيه (التقني و الثقافي) و التي يؤدي تطبيقها تصحيح الخلل داخل المؤسسة وتحقيق أهدافها.

المراجع

## ❖ المراجع العربية

1. ابن هشام، أبو محمد بن عبد الملك بن هشام معافري، السيرة النبوية، تحقيق: مصطفى السقا، وإبراهيم الأبياري، عبد لحفيظ الشبلي، دار الخير، بيروت، طبعة 5، 1424هـ/2004م.
2. أحمد فرج أحمد، الرقمنة داخل المؤسسات المعلومات أم خارجها، المملكة المتحدة، جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية العدد 2009، 4.
3. أحمد بن فارس بن زكرياء أبو الحسن، معجم مقاييس اللغة، دار الفكر للنشر، 1399هـ / 1979 م.
4. اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، ط 1994.
5. السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة، الطبعة الخامسة، 1985.
6. حسين محمد الحسن، الإدارة الالكترونية-المفاهيم-الخصائص-المتطلبات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، الأردن، 2011.
7. حسين محمد الحسن، الإدارة الالكترونية-المفاهيم-الخصائص-المتطلبات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، الأردن، 2011.
8. دياب، رضوى السيد سيد أحمد، التحول الرقمي للمعرفة وتأثيره على الاستشهادات المرجعية لكتاب في مجال كلية الآداب، جامعة بنها، 2015.
9. ريجي مصطفى عليان، البحث العلمي، أسسه، مناهجه وأساليبه، دون طبعة، بيت الأفكار الدولية للتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
10. سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية، دار اليازوري، الأردن، 2010.
11. سمير نعيم أحمد، النظرية في علم الاجتماع، دار الهاني للطباعة والنشر، 2006.
12. سهلة علوان جواد، التوثيق الإلكتروني-رقمنة الكتب التراثية ودورها في حفظ المخطوطات (دائرة دار المخطوطات العراقية: نموذجاً) -، مقال في مجلة أداب المستنصرية، العدد 76، كلية الآداب، جامعة المستنصرية، العراق، 2016.
13. طلعت إبراهيم لطفي، كمال عبد الحميد الزيات، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، دس.
14. عبد الله على الكبير وآخرون، لسان العرب لابن منظور، المجلد السادس، د.ط، دار المعارف القاهرة، 1891.
15. علاء عبد الرزاق السالمي، شبكات الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2005.

16. فيليب كابان وجان فرنسوا دورتيه، ترجمة إياس حسن، علم الاجتماع، ط 1، دار الفرزدق، سوريا. 2010.
17. مجدي أحمد بيومي ومحمد السيد لطفي، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي، ب ط، دار المعرفة الجامعية، مصر. 2009.
18. محمد كامل المغربي، السلوك التنظيمي، ط 3، دار الفكر للنشر، الأردن 2004.
19. مصلاح الصالح، قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، دار عالم الكتب للنشر والطباعة والتوزيع، الرياض ، 1999.
20. مصلاح ممدوح الصرايرة ، القانون الإداري، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، الأردن 2014.
21. مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار إثراء، الأردن، 2008.
22. نادية شريف العمري ، أضواء على الثقافة الإسلامية مؤسسة الرسالة، ط 1 ، 2001.
23. نجم عبود نجم ، الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الإستراتيجية- الوظائف- المجالات، دار البازوري ، عمان، 2009.

❖ المراجع الأجنبية

24. Glistner.paul, use information in multiple formats from a wide vareity of source when it is presented via computers .1997.P99 «the ability to understand.

❖ المجلات

25. حميد شاوش، في النظريات السوسيوولوجية في التنظيم: النظرية البنائية-الوظيفية، اللبنة الأولى في ميدان دراسة المنظمات، مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 9، العدد 2121، 2019.
26. خضر إ. حيدر ، مفهوم التقنية ، مجلة الاستغراب العدد 15 ، 2019.
27. لولي حسيبة ، الثقافة الرقمية في وسط الشباب، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع29 سنة 2017.

❖ المذكرات الجامعية

28. بن دادي هشام سعيدات عبد القادر معمر ،رقمنة الخدمة العمومية ومبدأ قابلية المرفق العمومي للتكيف، شهادة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2022/2021.

29. بوطيب عماد الدين، النظام القانوني للمرافق العمومية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية ،جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2014-2015.
30. حنان شكري شاكر شبير، واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العامة في قطاع غزة، ماجستير ،2010.
31. حورية لبشري رميني،مبدأ فاعلية الإدارة العامة في الجزائر "أطروحة دكتورا غير منشورة" كلية الحقوق ،جامعة الجزائر،2014-2015.
32. ساري عوض حسنة،معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، إدارة تربوية ،جامعة الدول العربية ، القاهرة ، 2011.
33. سكال خديجة ، المرافق العمومية المحلية ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،كلية الحقوق والعلوم الإدارية، جامعة الجزائر ،2002-2003.
34. صالح ساكري، المعوقات التنظيمية و أثرها على فعالية الجماعة المحلية، أطروحة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل ، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة حاج لخضر، باتنة، الجزائر،2008م.
35. عباد احمد معامير سامي، المعوقات الوظيفية وعلاقتها بأداء العاملين لدى عمال قطاع الصحة مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة الشهيد حمه لخضر -الوادي ، 2019-2020.
36. موسى بن عبد الله محمد مهدي حمدي،الصعوبات التي تواجه استخدام الغدارة الإلكترونية في إدارة المدارس الثانوية للبنين بمكة المكرمة من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها،رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة ام القرى ، المملكة العربية السعودية،2008.

❖ المواقع الإلكترونية

37. <http://www.scribd.com/document/689311653/>

الملاحق

جامعة زيان عاشور الجلفة  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم علم الاجتماع والديمقراطية



استبيان خاص بتحضير مذكرة ماستر (تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل) بعنوان:

**المعوقات الوظيفية تجاه التحول الرقمي في المؤسسة  
دراسة ميدانية بمصالح البلدية بمدينة حاسي ببحج بالجلفة)**

إعداد الطالبين: إشراف : أ د/ ب ز ع

يطيب لنا تقديم هذا الاستبيان الذي يدخل في إطار التحضير لمذكرة التخرج، فنرجو من سيادتكم الإجابة على أسئلته بوضع إشارة (x) في الاختيار الذي ترونه مناسباً، ونعلمكم بأن إجاباتكم تدخل ضمن إطار البحث العلمي فقط.

**المحور الأول: البيانات الشخصية**

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. العمر: أقل من 30 سنة  أكثر من 30
3. المؤهل العلمي: ثانوي  أو أقل جامع
4. الأقدمية: أقل من 5 سنوات  5 الى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

**المحور الثاني: المعوقات الوظيفية الإدارية**

5. ما نوع المهام اليومية التي تقوم بها في وظيفتك؟  
مهام معتمدة على الأوراق  مهام مرتبطة بالإنترنت
6. على أي أساس يتم اختيار الموظفين في الرقمنة داخل مصلحتكم؟  
الدبلوم  الأقدمية  لا أعلم

7. كيف يتم الاتصال بين الموظفين حول مسائل العمل داخل مصالح البلدية؟

بالإنترنت  بالهاتف  باللقاء الشخصي

8. كيف يتم الاتصال بين مصالح البلدية أو بالفروع الأخرى ومع المؤسسات الأخرى؟

بالهاتف  بالإنترنت  بالملفات والوثائق

9. عند غياب أحد الموظفين المعنيين بالرقمنة فمن يعوضه؟

تتوقف المهام حتى يعود  زملاء لهم نفس قدراته  لا تحصل هذه الحالات

### المحور الثالث: المعوقات الوظيفية البشرية

10. من أين اكتسبت قدراتك في التعامل مع الحاسوب والانترنت؟

لا أتعامل بالحاسوب والانترنت  الاحتكاك بالزملاء  مجهود شخصي خارج العمل

11. هل يتوفر لديكم تكوين أثناء الخدمة على الرقمنة؟

أحيانا  دائما  لا يتوفر

12. ماذا تفضل في إنجاز المهام التي تقوم بها في وظيفتك؟

على الأوراق أكثر  على الحاسوب أكثر

13. كيف يتم تغيير الموظفين بالتناوب مع مصلحة الرقمنة؟

لا يتم تغييرهم  حسب ضغط العمل  قرارات رئيس المصلحة الشخصية

14. هل يتم التشاور بين الموظفين ورؤساء المصالح في التكليف بمسائل الرقمنة؟

نعم يوجد تشاور  لا يوجد تشاور

15. كيف تتعامل مع زملائك الذين ليس لديهم رغبة في التعامل مع الرقمنة؟

بتدريبهم بشكل مباشر  أتجاهل موقفهم  بالرجوع إلى رئيس المصلحة

### المحور الرابع: التحول الرقمي التقني

16. ما نوع الحواسيب الموجودة في محلّ عملك؟

حواسيب جماعية  حواسيب فردية  ليس لدينا حواسيب

17. كيف تقيّم جودة الاتصال بالإنترنت في تأديتك لمهامك اليومية؟

جيدة  متوسطة  ضعيفة

18. هل ترى أن الوسائل الموجودة في عملك مهيئة للاندماج في الرقمنة؟

نعم  لا

19. كيف تتدرب على المهام الجديدة التي تأتي مع التكنولوجيا والرقمنة؟

بالاجتهاد الفردي  الاستفسار من الزملاء  تكوين خاص أثناء الخدمة

20. كيف يتم الاستفادة من خبرة الموظفين القداماء في مصلحتكم؟

بالتقرب منهم بشكل ودي  بأوامر من رئيس المصلحة

### المحور الخامس: التحول الرقمي الثقافي

21. ما هي البرامج التي تتدرب عليها خارج وقت العمل لتساعدك في إنجاز مهامك في

العمل؟

برامج الورد والاكسيل  برمجيات أخرى متطورة  لا أقوم بذلك

22. أي نوع من المهام تفضل العمل عليها في مصالح البلدية؟

مهام ورقية  مهام بالحاسوب والانترنت  ليس لدي فرق

23. هل تقوم بمحاولات للاطلاع على طرق التعامل بالرقمنة في دول أخرى؟

نعم  لا

24. كيف تتعامل مع البرامج التي تكون فيها نقائص أو أخطاء عندما ترسلها الهيئات العليا

لمصلحتك؟

أقوم بتصحيحها  ليس لدي القدرة على تعديلها  لم تحصل حالات كهذه

25. كيف تقوم بمحاولات التطوير من قدراتك على التعامل مع الرقمنة في وظيفتك داخل

مصالح البلدية؟

بمجهودات فردية داخل البلدية  بالبحث عليها في الانترنت  لا أقوم بذلك

شكرا جزيلا على تعاونكم معنا



صورة (رقم 01): بلدية حاسي بحبح



صورة (رقم 02): الموقع الجغرافي لمقر بلدية حاسي بحبح

### مخطط التنظيم الهيكلي للبلدية

