الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة بعنوان :

معوقات التحول الرقمي في المؤسسة العمومية الجزائرية

دراسة حالة – على عمال بلدية إميه ونسه ولاية الوادي

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علم الاجتماع

تخصص: التنظيم والعمل

إعداد الطلبة :

- غريبي أسماء
- بوطيب حنان

إشراف الأستاذ :

- د .زكري محمد مسعود

لجنة المناقشة:

اسم الأستاذ	الرتبة العلمية	المؤسسة الأصلية	الصفة
د.غربي خالد	أستاذ محاضر –ب–	جامعة الشهيد حمه لخضر	رئيسا
زكري محمد مسعود	أستاذ محاضر –ب–	جامعة الشهيد حمه لخضر	مشرفا ومقررا
د.تواتي سمية	أستاذ محاضر –ب–	جامعة الشهيد حمه لخضر	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025–2026

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة بعنوان :

معوقات التحول الرقمي في المؤسسة العمومية الجزائرية

دراسة حالة – على عمال بلدية إميه ونسه ولاية الوادي

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علم الاجتماع
تخصص: التنظيم والعمل

إعداد الطلبة :
- غريبي أسماء
- بوطيب حنان

إشراف الأستاذ:
- د .زكري محمد مسعود

لجنة المناقشة:

اسم الأستاذ	الرتبة العلمية	المؤسسة الأصلية	الصفة
د.غربي خالد	أستاذ محاضر –ب–	جامعة الشهيد حمه لخضر	رئيسا
زكري محمد مسعود	أستاذ محاضر –ب–	جامعة الشهيد حمه لخضر	مشرفا ومقررا
د.تواتي سمية	أستاذ محاضر –ب–	جامعة الشهيد حمه لخضر	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025–2026


بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

الحمدلله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين.

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون لم يكن الحلم قريبا ولا الطريق محفوفا بالتسهيلات لكنني فعلتها ونلتها وبعد.

أهدي ثمرة أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا إلى من كانوا سندي في كل خطوة، إلى من زرعوا في الأمل والطموح، إلى من ضحوا لأجل راحتي ونجاحي، والدي العزيزين، أطال الله في عمرهما وبارك فيهما.

إلى كل من دعمني ووقف إلى جانبي من قريب أو بعيد، إلى أساتذتي الكرام الذين أنارو لي درب العلم والمعرفة،

كما أهدي هذا العمل إلى نفسي تقديرا لما بذلته من جهد وصبر للوصول إلى هذه المرحلة.

وفي الأخير، أسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم، وأن ينفع به كل من يطلع عليه.

والحمد لله رب العالمين.

غريبي أسماء - بوطيب حنان

شكر وعرفان

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك لك الشكر والحمد حمدا كثيرا كما ينبغ لجلال وجهك وعظيم سلطانك

الشكر أولا وأخيرا لله سبحانه وتعالى على إمدادي بالقوة والعزيمة لإتمام و إنجاز هذا البحث

أما بعد:

أتقدم بالشكر الجزيل إلى **والدي** إلى من كللهم الله بالهيبة والوقار و كانا حافز لي على مواصلة دراستي ، لذا أطرز من خيوط الشمس اللامعة حروف شكر، ومن ماء الذهب عرفان لحرصهم الدائم بالدعاء لي وتشجيعي

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة القدير **زكري محمد مسعود** الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة طيلة إشرافه على هذا الموضوع

كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء اللجنة المناقشة لقبولهم مناقشة مذكرتي

ملخص الدراسة باللغة العربية:

أُجريت هذه الدراسة الموسومة بـ" :**معوقات التحول الرقمي في المؤسسة العمومية الجزائرية – دراسة حالة على عمال بلدية إميه ونسه بولاية الوادي"**، على عينة قوامها (30) مفردة من موظفي البلدية، حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول :**ما هي معوقات التحول الرقمي في المؤسسة العمومية الجزائرية؟**، وقد تفرعت عنها مجموعة من التساؤلات الفرعية المتعلقة بالمعوقات التنظيمية والبشرية والتقنية والمالية التي تواجه عملية التحول الرقمي داخل المؤسسة محل الدراسة.

وهدفت الدراسة إلى الكشف عن مختلف المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسة العمومية الجزائرية، وذلك من خلال وصف وتحليل واقع هذه المعوقات في بلدية إميه ونسه بولاية الوادي، بالاعتماد على المنهج الوصفي، وأداة الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود معوقات تنظيمية تتمثل في البيروقراطية وضعف التنسيق وغياب وضوح الأدوار، مما يحد من فعالية التحول الرقمي .
- وجود معوقات بشرية مرتبطة بنقص الكفاءات الرقمية، وضعف التكوين، ومقاومة التغيير لدى بعض الموظفين .
- وجود معوقات تقنية تتعلق بضعف البنية التحتية الرقمية، وعدم تكامل الأنظمة المعلوماتية، ونقص التجهيزات الحديثة .
- وجود معوقات مالية تتمثل في محدودية الموارد المالية، وارتفاع تكاليف التكنولوجيا والصيانة، وضعف التمويل المخصص للتحول الرقمي .

كما خلصت الدراسة إلى أن معوقات التحول الرقمي داخل المؤسسة محل الدراسة تتداخل فيما بينها، وأن نجاح عملية التحول الرقمي لا يعتمد فقط على الجانب التقني، بل يتطلب معالجة شاملة للجوانب التنظيمية والبشرية والمالية، بما يضمن تحسين أداء المؤسسة وتطوير خدماتها في إطار التحول نحو الإدارة الرقمية.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي –المعوقات التنظيمية – المعوقات البشرية – المعوقات التقنية – المعوقات المالية – البنية التحتية الرقمية – الموارد البشرية.

Abstract

This study, entitled: **"Obstacles to Digital Transformation in the Algerian Public Institution – A Case Study of the Employees of the Municipality of Emie N'Oussa, El Oued Province"**, was conducted on a sample of (30) employees of the municipality. The main research problem was centered on the following question: **What are the obstacles to digital transformation in the Algerian public institution?** This question was further broken down into sub-questions related to the organizational, human, technical, and financial constraints facing the digital transformation process within the studied institution.

The study aimed to identify the various obstacles that limit the effectiveness of implementing digital transformation in the Algerian public institution by describing and analyzing the reality of these constraints in the Municipality of Emie N'Oussa, El Oued Province. The descriptive method was adopted, and a questionnaire was used as the primary data collection tool from the study sample.

The study reached several key findings, most notably:

- The presence of organizational obstacles represented by bureaucracy, weak coordination, and lack of clarity in roles, which limit the effectiveness of digital transformation.
- The presence of human-related obstacles associated with a lack of digital competencies, weak training, and resistance to change among some employees.
- The presence of technical obstacles related to weak digital infrastructure, lack of information systems integration, and shortage of modern technological equipment.
- The presence of financial obstacles represented by limited financial resources, high costs of technology and maintenance, and insufficient funding allocated to digital transformation.

The study also concluded that the obstacles to digital transformation within the studied institution are interrelated, and that the success of digital transformation does not depend solely on the technical aspect. Rather, it requires a comprehensive approach that addresses organizational, human, and financial dimensions in order to improve institutional performance and develop services within the framework of the transition toward digital administration.

Keywords: Digital transformation – Organizational obstacles – Human obstacles – Technical obstacles – Financial obstacles – Digital infrastructure – Human resources..

قائمة الفهارس

فهرس المحتويات

الإهداء I

شكر وعرفان II

ملخص الدراسة باللغة العربية: V

Abstract VI

قائمة الفهارس VII

فهرس المحتويات VIII

فهرس الجداول X

فهرس الاشكال XII

مقدمة ..... أ

الفصل الأول الادبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد: 8

المبحث الأول: الأدبيات النظرية 9

المطلب الأول: التحول الرقمي 9

المطلب الثاني: المؤسسة العمومية الجزائرية: 14

المبحث الثاني : الادبيات التطبيقية 19

المطلب الأول : الدراسة السابقة: 19

المطلب الثاني: المقاربة النظرية : 29

خلاصة الفصل **31**

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

تمهيد: 33

المبحث الأول: التعريف بمكان الدراسة الميدانية 34

المطلب الأول: النشأة والموقع الجغرافي لبلدية أميه ونسه 34

المطلب الثاني: الخصائص السكانية والاقتصادية والتنموية لبلدية أميه ونسه 34

المبحث الثاني: طريقة وأدوات الدراسة المستخدمة.....36
المطلب الأول: طريقة الدراسة.....36
المطب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.....38
المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج.....40
المطلب الاول: عرض ومناقشة نتائج السمات الشخصية.....40
المطلب الثاني: تحليل نتائج محاور الاستبيان.....45
المبحث الثالث: مناقشة وتفسير النتائج في ضوء التساؤلات.....72
المطلب الاول: مناقشة وتحليل التساؤل الاول.....72
المطلب الثاني: مناقشة وتحليل التساؤل الثاني.....73
المطلب الثالث: مناقشة وتحليل التساؤل الثالث.....74
المطلب الرابع : النتائج العامة للدراسة.....75
خلاصة الفصل :.....78
خاتمة.....79
قائمة المصادر والمراجع.....82
قائمة الملاحق.....85

فهرس الجداول

الجدول رقم (01): نتائج توزيع الاستبيان 37
الجدول رقم (02): يوضح توزيع أسئلة فقرات كل محور 39
الجدول (03): توزيع افراد العينة حسب الجنس 40
الجدول (05): توزيع افراد العينة حسب المنصب الوظيفي 42
الجدول (06): توزيع افراد العينة حسب السن 43
الجدول (07): توزيع افراد العينة حسب مدة الخدمة 44
الجدول (08) جدول يوضح معاناة المؤسسة من البيروقراطية واعاقاتها للتحول الرقمي..... 45
الجدول (09) جدول يوضح افتقار المؤسسة لى رؤية استراتيجية نحو للتحول الرقمي. 46
الجدول (10) جدول يوضح أن ضعف التنسيق بين الأقسام يحد من نجاح مشاريع التحول الرقمي..... 47
الجدول (11) جدول يوضح أن عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات يعرقل تنفيذ التحول الرقمي. 47
الجدول (12) جدول يوضح أن ضعف دعم الإدارة العليا يؤثر سلبًا على التحول الرقمي. 48
الجدول (13) جدول يوضح أن الإجراءات الإدارية المعقدة تؤخر تنفيذ المشاريع الرقمية. 49
الجدول (14) جدول يوضح أن غياب ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير يعيق التحول الرقمي..... 50
الجدول (15) جدول يوضح أن نقص الكفاءات الرقمية لدى الموظفين يعيق التحول الرقمي. 51
الجدول (16) جدول يوضح أن ضعف التكوين والتدريب في المجال الرقمي يؤثر على فعالية التحول. 52
الجدول (17) جدول يوضح أن مقاومة الموظفين للتغيير تعرقل تطبيق التحول الرقمي..... 53
الجدول (18) جدول يوضح أن ضعف الوعي بأهمية التحول الرقمي يقلل من فعاليته. 54
الجدول (19) جدول يوضح أن ضعف الحوافز المقدمة للموظفين يقلل من تبنيهم للتحول الرقمي. 55
الجدول (20) جدول يوضح أن الخوف من فقدان الوظيفة بسبب التكنولوجيا يعيق التكيف مع التحول الرقمي. 56
الجدول (21) جدول يوضح أن ضعف البنية التحتية الرقمية يعيق تطبيق التحول الرقمي..... 57
الجدول (22) جدول يوضحأن تقادم الأنظمة المعلوماتية يؤثر سلبًا على التحول الرقمي. 58
الجدول (23) جدول يوضح أن ضعف شبكة الإنترنت داخل المؤسسة يحد من فعالية الأنظمة الرقمية. 59
الجدول (24) جدول يوضح أن نقص الصيانة والدعم الفني يعطل الأنظمة الرقمية..... 60
الجدول (25) جدول يوضح أن عدم تكامل الأنظمة المعلوماتية يعيق تبادل المعلومات. 61
الجدول (26) جدول يوضح أن ضعف أمن المعلومات يشكل عائقًا أمام التحول الرقمي. 62

الجدول (27) جدول يوضح أن نقص التجهيزات التكنولوجية الحديثة يحد من تطبيق التحول الرقمي. 63
الجدول (28) جدول يوضح أن محدودية الموارد المالية تعيق تنفيذ مشاريع التحول الرقمي. 64
الجدول (29) جدول يوضح أن ارتفاع تكاليف التكنولوجيا يشكل عائقًا أمام التحول الرقمي..... 65
الجدول (30) جدول يوضح أن ضعف الميزانية المخصصة للتحول الرقمي يؤثر على استمراريته. 66
الجدول (31) جدول يوضح أن نقص التمويل اللازم للتدريب الرقمي يعيق تطوير الموارد البشرية..... 67
الجدول (32) جدول يوضح أن غياب التخطيط المالي الجيد يعرقل مشاريع التحول الرقمي. 68
الجدول (33) جدول يوضح أن ارتفاع تكاليف صيانة الأنظمة الرقمية يؤثر على استدامتها..... 69
الجدول (34) جدول يوضح أن ضعف الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة يحد من نجاح التحول الرقمي..... 70

فهرس الاشكال

الشكل (01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس..... 40
الشكل (02): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي 41
الشكل (03): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي 42
الشكل (04): توزيع أفراد العينة حسب السن..... 43
الشكل (05): توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة 44

مقدمة

1-توطئة

يشهد العالم في العقود الأخيرة تطورات متسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مما أدى إلى بروز مفاهيم جديدة في الإدارة والتسيير، من بينها التحول الرقمي الذي أصبح يحظى باهتمام متزايد من قبل الحكومات والمؤسسات بمختلف أنواعها. وقد أفرزت هذه التحولات واقعًا جديدًا دفع العديد من المؤسسات إلى تبني التقنيات الرقمية بهدف تطوير أساليب العمل وتحسين جودة الخدمات وتعزيز كفاءة الأداء.

وتُعد المؤسسات العمومية من بين أكثر الهيئات المعنية بمسار التحول الرقمي، نظرًا للدور الذي تؤديه في تقديم الخدمات للمواطنين وتسيير المرافق العامة. وقد تبنت الجزائر، على غرار العديد من الدول، مجموعة من المبادرات والبرامج الرامية إلى تعزيز استخدام التكنولوجيا الرقمية داخل مؤسساتها العمومية، في إطار جهود تحديث الإدارة وتحسين أدائها.

غير أن عملية التحول الرقمي تُعد مسارًا متعدد الأبعاد يتطلب توافر مجموعة من المقومات التنظيمية والبشرية والتقنية والمالية لضمان تنفيذه بصورة فعالة. وفي هذا الإطار، تشير الأدبيات والدراسات السابقة إلى وجود مجموعة من العوامل التي قد تؤثر بدرجات متفاوتة في تبني التحول الرقمي وتطبيقه داخل المؤسسات، وتختلف هذه العوامل باختلاف طبيعة المؤسسة وبيئتها التنظيمية والإدارية.

فمن الناحية التنظيمية، يرتبط التحول الرقمي بمجموعة من الجوانب المتعلقة بالهياكل التنظيمية، وآليات اتخاذ القرار، ومستوى التنسيق بين مختلف المصالح، ومدى إدماج التوجهات الرقمية ضمن الخطط والاستراتيجيات المؤسسية. أما من الناحية البشرية، فإن نجاح التحول الرقمي يرتبط بمدى توافر الكفاءات والمهارات الرقمية لدى العاملين، ومستوى استعدادهم للتعامل مع التقنيات الحديثة والتكيف مع متطلبات التغيير.

كما تبرز الجوانب التقنية باعتبارها أحد العناصر المرتبطة بالتحول الرقمي، من خلال البنية التحتية التكنولوجية، وأنظمة المعلومات، وشبكات الاتصال، إضافة إلى متطلبات أمن المعلومات وحماية البيانات. وإلى جانب ذلك، تطرح الجوانب المالية باعتبارها أحد الأبعاد التي قد يكون لها دور في توفير التجهيزات والبرمجيات وبرامج التكوين والصيانة اللازمة لتجسيد المشاريع الرقمية.

وانطلاقًا من ذلك، تكتسي دراسة معوقات التحول الرقمي في المؤسسة العمومية الجزائرية أهمية خاصة، كونها تسهم في التعرف على مختلف العوامل التي قد تؤثر في مسار التحول الرقمي داخل هذه المؤسسات، وفهم طبيعة التحديات المرتبطة به في الواقع العملي. كما يمكن أن تساعد نتائج هذه الدراسات في تقديم معطيات

علمية تدعم جهود تطوير الإدارة العمومية وتعزيز الاستفادة من التقنيات الرقمية في مختلف مجالات العمل الإداري.

وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف معوقات التحول الرقمي في المؤسسة العمومية الجزائرية من خلال التركيز على الأبعاد التنظيمية والبشرية والتقنية والمالية، بما يسمح بفهم واقع التحول الرقمي وتشخيص مختلف العوامل المرتبطة به في المؤسسة محل الدراسة.

2-الإشكالية

شهد العالم خلال العقود الأخيرة، وخاصة مع تسارع التطور التكنولوجي وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تحولات عميقة مست مختلف مجالات الحياة، لاسيما المجال الإداري والتنظيمي داخل المؤسسات. وقد أصبح ما يعرف بـ **التحول الرقمي** خيارًا استراتيجيًا لا يمكن تجاهله، بل ضرورة حتمية لإعادة بناء أساليب العمل التقليدية وتحويلها إلى أنظمة رقمية أكثر كفاءة وفعالية. فهذا التحول لم يعد يقتصر على إدخال التكنولوجيا في العمل الإداري فقط، بل تجاوز ذلك إلى إعادة هندسة العمليات، وتغيير طرق اتخاذ القرار، وتطوير نماذج تقديم الخدمة العمومية بما يضمن السرعة والجودة والشفافية وتقليل التكاليف.

وفي هذا الإطار، تتجه العديد من الدول إلى تبني سياسات رقمية شاملة تهدف إلى تحديث الإدارة العمومية، من خلال الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، وتطوير التشريعات والقوانين المنظمة للعمل الرقمي، وتعزيز الكفاءات البشرية القادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة. كما تعمل هذه الدول على ترسيخ مفهوم الإدارة الإلكترونية كبديل تدريجي للإدارة التقليدية، بما يسمح بتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن، وتسهيل الوصول إلى الخدمات العمومية في وقت أقل وبدقة أكبر.

وفي هذا السياق العالمي المتسارع، لم تكن المؤسسات العمومية الجزائرية بمعزل عن هذه التحولات، بل شرعت هي الأخرى في تبني مشاريع وبرامج تهدف إلى إدماج الرقمنة في مختلف أنشطتها الإدارية والخدماتية. ويتجلى ذلك من خلال اعتماد الأنظمة المعلوماتية في التسيير، وتوسيع استخدام البريد الإلكتروني والتطبيقات الرقمية، وإنشاء بوابات إلكترونية لتقديم الخدمات، بالإضافة إلى تحديث التجهيزات الإدارية وتطوير وسائل الاتصال الحديثة داخل المؤسسات. كما برزت جهود رسمية على المستوى الوطني من خلال سنّ سياسات واستحداث هيئات مختصة في مجال الرقمنة، بهدف مرافقة هذا التحول وتعميم استخدام التكنولوجيا في القطاع العمومي.

غير أن هذا التوجه نحو التحول الرقمي في المؤسسات العمومية الجزائرية لا يزال يواجه العديد من التحديات والعراقيل التي تحدّ من فعاليته وتبطئ من وتيرة تطبيقه، رغم أهمية هذا التحول وضرورته في تحسين الأداء العمومي. إذ لا يزال الانتقال من النمط الإداري التقليدي إلى النمط الرقمي يطرح إشكالات متعددة تتعلق بمدى جاهزية المؤسسات، وقدرتها على استيعاب التكنولوجيا الحديثة، وتوفير الظروف الملائمة لتطبيقها بشكل فعال ومستدام.

وتتجلى هذه الإشكالية في وجود فجوة بين الطموحات المعلنة في مجال الرقمنة والواقع التطبيقي داخل المؤسسات العمومية، حيث تختلف درجة تبني التحول الرقمي من مؤسسة إلى أخرى، كما تتباين مستويات استخدام التكنولوجيا وجودة الخدمات الرقمية المقدمة. وهو ما يثير تساؤلات علمية حول طبيعة العوامل التي تعيق هذا التحول، سواء كانت مرتبطة بالجانب التنظيمي داخل المؤسسة، أو بالعنصر البشري من حيث التأهيل والتكوين والثقافة الرقمية، أو بالجوانب التقنية المتعلقة بالبنية التحتية والأنظمة المعلوماتية، أو حتى بالعوامل المالية المرتبطة بتمويل مشاريع الرقمنة وتكلفتها العالية.

وانطلاقًا من هذا الواقع، تتبلور إشكالية هذه الدراسة في محاولة الكشف عن طبيعة المعوقات التي تواجه التحول الرقمي داخل المؤسسة العمومية الجزائرية، وفهم الأسباب التي تحول دون تحقيقه بالشكل الفعال المطلوب.

مما يقود إلى التساؤل الجوهري التالي :**ما هي المعوقات التي تواجه التحول الرقمي في المؤسسة العمومية الجزائرية؟**

ويتفرع عن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تهدف إلى تحليل مختلف أبعادها، وهي:

- ما هي المعوقات التنظيمية التي تعيق تطبيق التحول الرقمي داخل بلدية أميه ونسه ولاية الوادي ؟
- ما هي المعوقات البشرية التي تحد من فعالية التحول الرقمي داخل بلدية أميه ونسه ولاية الوادي ؟
- ما هي المعوقات التقنية المرتبطة بالبنية التحتية والأنظمة المعلوماتية في بلدية أميه ونسه ولاية الوادي ؟
- ما هي المعوقات المالية التي تؤثر على تمويل واستدامة مشاريع التحول الرقمي في بلدية أميه ونسه ولاية الوادي؟

3–مبررات اختيار الموضوع:

هناك مجموعة أسباب دفعت فضول الباحثتين لتناول موضوع الدراسة المعنون معوقات التحول الرقمي في المؤسسة العمومية الجزائرية وهي:

❖ **أسباب ذاتية:**

– الرغبة الشخصية في التعمق في موضوع التحول الرقمي باعتباره أحد أهم التحولات الحديثة التي تمس واقع المؤسسات العمومية، والتعرف على مختلف التحديات والعراقيل التي تواجه تطبيقه داخل الإدارة الجزائرية .

– الاهتمام بمدى تأثير التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمات العمومية، وكيف يمكن أن يسهم في تطوير الأداء الإداري وتسهيل الإجراءات للمواطنين .

– الفضول العلمي لفهم أسباب بطء تطبيق الرقمنة داخل بعض المؤسسات العمومية مقارنة بالتطور التكنولوجي السريع الذي يشهده العا لم .

– الرغبة في ربط الجانب النظري بالواقع الميداني من خلال دراسة فعالية الرقمنة ومعوقاتها داخل المؤسسات الجزائرية .

❖ **أسباب موضوعية:**

– أهمية موضوع التحول الرقمي في الوقت الراهن، كونه يمثل أحد أهم التوجهات الحديثة التي تعتمد عليها الدول لتحديث الإدارة العمومية وتحسين جودة خدماتها .

– ارتباط الموضوع بتخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، حيث يندرج ضمن دراسة التغيرات التنظيمية والتكنولوجية داخل بيئة العمل .

– الحاجة إلى تحليل الواقع الفعلي للتحول الرقمي في المؤسسات العمومية الجزائرية والكشف عن مختلف المعوقات التي تحد من فعاليته .

– محاولة تقديم إضافة علمية تساعد على فهم العلاقة بين التحول الرقمي والمعوقات التنظيمية والبشرية والتقنية والمالية داخل المؤسسات .

– إبراز أهمية الرقمنة في تحسين الأداء العمومي ورفع مستوى الخدمة المقدمة للمواطن، خاصة في ظل التحولات الرقمية العالمية المتسارعة .

4–أهداف الموضوع البحث واهميته

أ– أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على معوقات التحول الرقمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، وذلك من خلال تحقيق جملة من الأهداف العامة والخاصة، على النحو الآتي:

– التعرف على واقع التحول الرقمي داخل المؤسسة العمومية الجزائرية .

- تحديد أهم المعوقات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسة محل الدراسة .
- تحليل المعوقات التنظيمية والبشرية والتقنية والمالية التي تعيق نجاح التحول الرقمي .
- فهم مدى جاهزية المؤسسات العمومية الجزائرية لتبني الرقمنة في تسيير خدماتها .
- إبراز أثر المعوقات على فعالية وجودة الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين .
- تقديم إطار نظري شامل يوضح مفاهيم التحول الرقمي ومتطلباته الأساسية .
- الخروج بنتائج وتوصيات يمكن الاستفادة منها في تحسين تطبيق الرقمنة داخل المؤسسات العمومية .
- المساهمة في فتح آفاق جديدة للبحث العلمي حول موضوع التحول الرقمي في الجزائر .

أهمية البحث:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول موضوعًا حيويًا ومعاصرًا أصبح يمثل محور اهتمام الدول والمؤسسات، ويمكن إبراز أهميتها فيما يلي:

❖ **الأهمية العلمية:**

- تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بموضوع التحول الرقمي داخل المؤسسات العمومية، خاصة في السياق الجزائري .
- تقديم إطار نظري متكامل حول مفهوم التحول الرقمي ومعوقاته، بما يساعد الباحثين على فهم أبعاده المختلفة .
- المساهمة في تحليل العلاقة بين التحول الرقمي وفعالية الأداء الإداري من منظور علمي ومنهجي .
- فتح المجال أمام دراسات مستقبلية تتناول موضوع الرقمنة من زوايا متعددة (تنظيمية، بشرية، تقنية) .
- دعم البحث العلمي في مجالي الإدارة الحديثة وتكنولوجيا المعلومات من خلال تقديم معطيات قابلة للتحليل والمقارنة .
- إثراء الرصيد المعرفي العربي بدراسات تطبيقية حول التحول الرقمي في المؤسسات العمومية .

❖ **الأهمية العملية:**

- مساعدة متخذي القرار في المؤسسات العمومية على فهم أبرز المعوقات التي تعيق تطبيق التحول الرقمي .
- تقديم توصيات عملية من شأنها تحسين عملية تبني الرقمنة داخل المؤسسات العمومية الجزائرية .
- الإسهام في تطوير الأداء الإداري من خلال إبراز دور التحول الرقمي في رفع الكفاءة والفعالية .

- دعم جهود تقليل البيروقراطية وتبسيط الإجراءات الإدارية عبر توظيف التقنيات الرقمية .
- تحسين جودة الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين من خلال تعزيز استخدام الأنظمة الرقمية .
- مساعدة المؤسسات على وضع استراتيجيات فعالة للتحول الرقمي بناءً على تشخيص دقيق للواقع .
- تعزيز ثقافة التحول الرقمي داخل المؤسسات وتشجيع تبني الابتكار التكنولوجي في بيئة العمل.

5- حدود البحث:

من أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة وتحديد نطاقها العلمي والميداني، تم ضبط حدودها كما يلي:

❖ الحدود البشرية:

يقصد بها مجتمع الدراسة الذي تم اختيار مفرداته بناءً على خصائص مشتركة تخدم أهداف البحث، حيث شملت هذه الدراسة موظفي بلدية اميه ونسه ولاية الوادي، باعتبارهم الفئة المعنية مباشرة بتطبيقات التحول الرقمي داخل المؤسسة العمومية، والأكثر احتكاكًا بمختلف الأنظمة الإدارية الرقمية. كما يُعدّون الأقدر على تشخيص المعوقات التي تواجه تجسيد هذا التحول في الواقع العملي، سواء كانت تنظيمية أو بشرية أو تقنية، بحكم خبرتهم الميدانية ومعايشتهم اليومية لمتطلبات العمل الإداري الرقمي.

❖ **الحدود المكانية:**

ويمثل هذا المجال الإطار الجغرافي الذي أجريت فيه الدراسة التطبيقية، حيث تم إنجاز هذا البحث على مستوى موظفي بلدية اميه ونسه ولاية الوادي ، باعتبارها إحدى المؤسسات العمومية التي شرعت في تبني التحول الرقمي في مختلف أنشطتها الإدارية والتسييرية، مثل رقمنة الملفات، وتسيير الموارد البشرية، والخدمات الموجهة للمواطنين. ويجعل هذا الواقع من البلدية ميدانًا مناسبًا لدراسة معوقات التحول الرقمي، نظرًا لما تشهده من محاولات تطبيق الرقمنة وما يرافقها من صعوبات وتحديات.

❖ **الحدود الزمنية:**

تم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من مارس 2026 إلى غاية افريل 2026، وقد مرت عملية إنجاز الدراسة الميدانية بعدة مراحل متتالية، تمثلت فيما يلي:

- **المرحلة الأولى (24 مارس 2026)**

القيام بزيارة استطلاعية إلى بلدية اميه ونسه ولاية الوادي ، بهدف التعرف على هيكلها التنظيمي ومختلف مصالحها، إلى جانب ملاحظة سير العمل الإداري، خاصة ما يتعلق باستخدام الوسائل الرقمية، وجمع بعض المعطيات الأولية والوثائق المرتبطة بموضوع التحول الرقمي داخل البلدية .

- **المرحلة الثانية (07 افريل 2026)**

إجراء مقابلات مع بعض الإطارات والموظفين داخل البلدية، من أجل الحصول على معلومات أولية حول واقع التحول الرقمي، مع التركيز على أبرز الصعوبات والمعوقات التي تواجه تطبيقه في مختلف المصالح .

- **المرحلة الثالثة (23 افريل 2026)**

توزيع استمارات الاستبيان على أفراد عينة الدراسة من الموظفين، وذلك بهدف جمع بيانات ميدانية دقيقة حول معوقات التحول الرقمي من وجهة نظرهم .

- **المرحلة الرابعة (24 افريل 2026)**

جمع الاستبيانات المسترجعة، تمهيدًا لمعالجتها وتحليلها إحصائيًا، واستخلاص النتائج التي تعكس واقع معوقات التحول الرقمي داخل المؤسسة محل الدراسة .

6 – منهج البحث:

يعتمد المنهج العلمي في الدراسات الاجتماعية على تحديد الطريقة التي يتبعها الباحث لفهم الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها. وبما أن موضوع هذه الدراسة يتعلق بـ **معوقات التحول الرقمي داخل المؤسسة العمومية الجزائرية**، فإن طبيعة الموضوع تفرض استخدام المنهج الوصفي، باعتباره الأنسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والتنظيمية.

كما يتيح المنهج الوصفي إمكانية تحليل المعطيات والبيانات الميدانية المتعلقة بموضوع الدراسة، بهدف فهم طبيعة الظاهرة المدروسة وتفسيرها في إطارها الحقيقي، مع إبراز مختلف العوامل المرتبطة بها.

ويُعد هذا المنهج مناسبًا لموضوع الدراسة، كونه يسمح بتقديم صورة واضحة عن واقع التحول الرقمي داخل المؤسسة محل الدراسة، من خلال جمع البيانات وتحليلها بما يساعد على الوصول إلى نتائج علمية يمكن الاعتماد عليها في فهم الظاهرة.

7–صعوبات البحث:

– حداثة الموضوع وغموضه

– صعوبة الحصول على دراسات وبحوث شملت متغير معوقات التحول الرقمي في المؤسسة العمومية الجزائرية.

8-هيكلة الدراسة

للإحاطة بكافة جوانب موضوع الدراسة والمتمثل في **معوقات التحول الرقمي في المؤسسة العمومية الجزائرية**، وللإجابة على إشكالية البحث والتحقق من صحة الفرضيات، تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين رئيسيين:

تناول الفصل الأول الإطار النظري والتطبيقي لموضوع التحول الرقمي ومعوقاته، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين؛ خُصص المبحث الأول لتقديم الأساس النظري للموضوع، من خلال التطرق إلى مختلف المفاهيم المرتبطة بالتحول الرقمي، من تعريفه، أهميته، أهدافه، كما تم التطرق إلى مفهوم المؤسسة العمومية وخصوصياتها في البيئة الجزائرية.

أما المبحث الثاني فقد تم تخصيصه للدراسات السابقة، حيث تم عرض وتحليل مجموعة من الدراسات المرتبطة بموضوع التحول الرقمي ومعوقاته، مع إبراز أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، وصولًا إلى تحديد الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها، بالإضافة إلى عرض المقاربة النظرية التي تم اعتمادها كإطار مفسر لموضوع الدراسة.

أما الفصل الثاني فقد خُصص للجانب التطبيقي، حيث تم إسقاط الإطار النظري على الواقع الميداني من خلال دراسة تطبيقية ببلدية اميه ونسه ولاية الوادي، وتم تقسيمه إلى مبحثين:

تم في المبحث الأول تقديم تعريف بميدان الدراسة، من خلال عرض نشأة بلدية اميه ونسه وهيكلها التنظيمي ومختلف مصالحها، إضافة إلى تحديد مجتمع البحث وعينته، مع توضيح أدوات جمع البيانات المعتمدة في الدراسة، والمتمثلة في الاستبيان .

أما المبحث الثاني فقد تم فيه عرض وتحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية، وذلك بالاعتماد على المعالجة الإحصائية للبيانات، من أجل الوقوف على أهم معوقات التحول الرقمي داخل المؤسسة محل الدراسة، وتفسيرها بشكل علمي دقيق.

اما المبحث الثالث كان لمناقشة الفرضيات وصولًا إلى استخلاص مجموعة من النتائج العامة والتوصيات التي من شأنها الإسهام في تحسين واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمومية الجزائرية.

الفصل الأول

الادبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد:

في هذا الفصل، يتم استكشاف الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، التي تتمحور حول موضوع معوقات التحول الرقمي في المؤسسة العمومية الجزائرية بمختلف أبعاده التنظيمية والبشرية والتقنية والمالية. ويتم التركيز في هذا الفصل على تحديد طبيعة هذه المعوقات، والكشف عن واقع التحول الرقمي داخل المؤسسة العمومية، ومدى تأثير هذه العوائق على سيرورة تطبيقه ونجاحه.

وقد تم في هذا السياق استعراض مجموعة من الدراسات السابقة التي تشكل الإطار المرجعي والمنطلق الأساسي لهذه الدراسة، إلى جانب التطرق إلى المقاربة النظرية التي تفسر ظاهرة التحول الرقمي ومعوقاته داخل التنظيمات الإدارية. وقد تم اعتماد هذه المقاربة كمرجعية علمية تساعد في فهم أبعاد الظاهرة، وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة، إضافة إلى تفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها في الجانب الميداني.

ويُعد هذا الفصل خطوة أساسية في بناء الدراسة، حيث يساهم في تأطيرها نظريًا وتوجيهها منهجيًا، من خلال تقديم رؤية شاملة حول مختلف الجوانب المرتبطة بالتحول الرقمي ومعوقاته داخل المؤسسات العمومية. كما يعكس تنوع الأدبيات والمقاربات المعتمدة اهتمامًا علميًا متزايدًا بهذا الموضوع، ويسهم في إثراء المعرفة العلمية وتقديم إضافة نوعية في مجال دراسة التحول الرقمي في البيئة الإدارية الجزائرية.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية

المطلب الأول: التحول الرقمي

أولا: تعريف التحول الرقمي :

تعددت التعاريف التي قدمها الباحثون لمفهوم التحول الرقمي، ومن أبرز هذه التعاريف ما يلي:

يُعرف التحول الرقمي بأنه مجموعة من المبادرات التي تهدف إلى تحويل المؤسسات من الاعتماد على العمليات اليدوية والتقليدية إلى العمليات الرقمية في مختلف مجالات العمل، مثل سلسلة التوريد، والإدارة المالية، وكشوف الرواتب، والموارد البشرية، وخدمة العملاء، والتسويق والمبيعات. وغالبًا ما تبدأ هذه العملية بما يُعرف بالرقمنة، وهي تحويل المعلومات إلى صيغة رقمية، مثل تحويل العقود أو الفواتير الورقية إلى ملفات رقمية. وبعد ذلك، يمكن للمؤسسات الانتقال إلى مرحلة الأتمتة من خلال استبدال الأنظمة التقليدية بأخرى رقمية، بما يساهم في تحسين كفاءة العمليات وزيادة إنتاجية العاملين وتحقيق نتائج أفضل للأعمال. (**إيهاب عيسى عبد الرحمان المصري،2024، ص 15.**)

كما يُعرف التحول الرقمي بأنه تحول يتطلب تبني نماذج أعمال جديدة مدعومة بقدرات وتقنيات رقمية، يتم توظيفها لابتكار منتجات وخدمات متطورة مقارنة بالتقليدية، بما يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتقليل التكاليف، وجذب شريحة أكبر من العملاء، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية. (**أيمن موجب، لحسن يموني،2023/2022، ص 2.**)

ويُقصد بالتحول الرقمي أيضًا استخدام التكنولوجيا الرقمية في تقديم الخدمات والأنشطة، وذلك من خلال استبدال العمليات اليدوية أو غير الرقمية بعمليات رقمية، أو تحديث التقنيات المستخدمة بأخرى أكثر تطورًا. (**بن أحمد فاطمة الزهراء، بن أحمد دية،2025، ص ص 103–104.**)

كما يُنظر إليه على أنه عملية انتقال المؤسسة من نموذج العمل التقليدي إلى نموذج حديث قائم على التقنيات الرقمية، بهدف الابتكار في المنتجات والخدمات، وتطوير أساليب التسيير والتسويق، وخلق قنوات جديدة لتحقيق الإيرادات. ويتطلب ذلك وضع استراتيجية رقمية واضحة، وتقييم الإمكانيات التقنية، ودراسة متطلبات الاستثمار في المجال الرقمي، إلى جانب توفر إرادة حقيقية للتغيير.

ويُعرف كذلك بأنه انتقال الشركات إلى نماذج أعمال تعتمد على التقنيات الرقمية من أجل دعم وتطوير وابتكار ما تقدمه من منتجات وخدمات، مع توفير قنوات تسويقية جديدة وفرص عمل تسهم في زيادة القيمة المضافة للمنتجات سواء كانت سلعًا أو خدمات.(**حسام أحمد حمادة، 2022، ص 53.**)

المفهوم الإجرائي للتحول الرقمي: هو مجموع العمليات التي تبنتها الادارة الحكومية في الجزائر للإنتقال من العمل التقليدي إلى العمل الرقمي، ويركز هذا التحول على جانب الرقمنة كبداية لتطوير آليات العمل والادارة بهدف احداث نقلة نوعية تنعكس على فعالية الخدمات وتعزز الشفافية والنزاهة بالعمل.

ثانيا: أهمية التحول الرقمي

تتجلى أهمية التحول الرقمي في تأثيره العميق على الأداء المؤسسي الشامل، وخاصة على المؤشرات المالية، إذ يساهم في توفير الوقت والجهد، ورفع الكفاءة التشغيلية، بالإضافة إلى تسريع سير العمل اليومي وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء. كما يفتح التحول الرقمي آفاقًا جديدة لدخول أسواق مختلفة وتطوير منتجات وخدمات مبتكرة. ويمكن تلخيص أهميته فيما يلي:

1-تحسين الكفاءة:

يساهم التحول الرقمي في تسريع العمليات الإدارية والتشغيلية، والحد من الأخطاء، وتحسين جودة الخدمات المقدمة. كما يعمل على تبسيط الإجراءات الإدارية، مما يسهل على المستفيدين الحصول على الخدمات بشكل أسرع وأكثر فعالية.

2-تعزيز التنافسية:

يمكّن التحول الرقمي المؤسسات من تقديم خدمات مبتكرة ومتطورة تتجاوز الأساليب التقليدية، مما يمنحها ميزة تنافسية في الأسواق، ويعزز قدرتها على دخول أسواق جديدة واغتنام فرص غير مسبوقة.

3-تحسين تجربة العملاء:

يسمح التحول الرقمي بجمع البيانات وتحليلها بدقة، مما يساعد المؤسسات على فهم احتياجات العملاء بشكل أفضل. كما يسهم في تبسيط عمليات الحصول على الخدمات، وهو ما ينعكس إيجابًا على جودة التجربة المقدمة للمستفيدين.

4-تعزيز الشفافية:

يوفر التحول الرقمي أدوات حديثة لمتابعة الأداء في الوقت الحقيقي، ويقلل من الاعتماد على التدخل البشري في إعداد التقارير الإدارية والمالية، مما يحد من الأخطاء والتلاعب، ويعزز الشفافية ووضوح الإجراءات، ويسهّل الوصول إلى المعلومات لجميع الأطراف المعنية.

5-خفض التكاليف:

يساهم التحول الرقمي في تقليل التكاليف التشغيلية والإدارية وتكاليف الاتصال، إضافة إلى تخفيض الجهد المبذول. ويأتي ذلك نتيجة تحسين الكفاءة وتنظيم العمليات، مما يسمح للمؤسسات بتوجيه مواردها نحو مجالات أخرى أكثر أهمية.

6-تحقيق التنمية المستدامة:

يدعم التحول الرقمي تطوير قطاعات حيوية مثل التعليم، والصحة، والطاقة من خلال حلول تقنية مبتكرة تقلل من التأثيرات البيئية السلبية. كما يساهم في بناء مجتمع ذكي ومستدام يعزز مسار التنمية الشاملة.(**عبد اللطيف ربيع،2024/2023، ص 23.**)

ثالثا: أهداف التحول الرقمي

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تبني التحول الرقمي باعتباره ضرورة حتمية فرضها التطور التكنولوجي المتسارع، وشرطًا أساسيًا لضمان استمرارية المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية. ويهدف هذا التحول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تعزيز الإبداع والابتكار في تقديم الخدمات للمستفيدين، حيث يتيح التحول الرقمي والتقنيات الحديثة فرصًا واسعة لتطوير أساليب تقديم الخدمات وتحسين جودتها.
- دعم توسع المؤسسات وانتشارها على نطاق واسع، من خلال تسهيل الوصول إلى العملاء في مختلف المناطق واستهداف شرائح متعددة، بفضل سهولة استخدام الخدمات الرقمية والتعامل معها عبر الوسائل التكنولوجية.
- تعزيز الرقابة والمتابعة وتقليل الأخطاء البشرية، حيث يعتمد التحول الرقمي على الوسائل الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني والتطبيقات الرقمية وأنظمة المتابعة والرقابة الإلكترونية في تنفيذ العمليات.
- إضافة إلى ذلك، يسعى التحول الرقمي إلى تحقيق مجموعة أخرى من الأهداف، من أبرزها:
- الحد من البيروقراطية، حيث إن الانتقال من المعاملات الورقية إلى الإلكترونية يساهم بشكل كبير في تطوير الأداء الإداري وتحسين كفاءة النظام الإداري.
- مكافحة الفساد الإداري من خلال تعزيز الشفافية وتقليل التدخل البشري في الإجراءات.
- تطوير خدمات متنوعة ذات جودة وكفاءة عالية وتقديمها للعملاء بأسعار تنافسية، مما يعزز من فعالية المؤسسات الخدمية.

- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، إذ يتيح تخزين المعلومات بشكل رقمي سهولة الوصول إليها واستغلالها، مما يسمح بتوجيه الطاقات البشرية نحو مهام أكثر إنتاجية.
- تبسيط وتسهيل الإجراءات الإدارية من خلال تقليل الاعتماد على الأعمال الورقية، والحد من الحاجة إلى نسخ المستندات الورقية في حال توفرها بشكل إلكتروني. (**زعزوعة فاطمة، 2022، ص ص 80-81**.)

رابعا: معوقات تطبيق الرقمنة

تُعد الرقمنة من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، وغالبًا ما يصاحب تطبيقها داخل المنظمات العديد من الصعوبات التي تعيق نجاحها، وقد قام الباحثون بتصنيف هذه المعوقات إلى عدة فئات كما يلي:

1- معوقات إدارية وأمنية:

*** المعوقات الإدارية:**

تواجه الإدارات عند انتقالها من النمط التقليدي إلى الإلكتروني عدة صعوبات، من أهمها:

- غياب استراتيجية واضحة وفعالة .(سهام سليم الجعافرة، 2022 ،ص 99)
- عدم وضوح مفهوم الرقمنة لدى العديد من القيادات الإدارية، مما يستدعي نشر الوعي وتوضيح هذا المفهوم .
- ضعف التخطيط وغياب برامج التدريب المناسبة، حيث يشكل نقص التخطيط عائقًا رئيسيًا أمام نجاح التحول الرقمي، بينما يسهم التخطيط الجيد والتدريب المستمر في تقليل احتمالات الفشل . (طلق عوض الله السواط،ياسر ساير الحربي، 2022 ،صفحة 220)

***المعوقات الأمنية:**

وتشمل:

- تخوف المتعاملين من اختراق الأنظمة الإلكترونية وما قد ينجم عنه من تسريب أو إتلاف البيانات .
- نقص البرمجيات المتخصصة في حماية الأنظمة ومراقبة الاختراقات .
- اتساع نطاق تحديات أمن المعلومات، والتي تشمل جوانب تقنية تتعلق بالأنظمة والبرمجيات، وأخرى بشرية مرتبطة بالمستخدمين والإدارات المشرفة . (طلق عوض الله السواط،ياسر ساير الحربي، 2022 ،ص 222)

2-المعوقات البشرية:

يمثل نقص الكفاءات البشرية المؤهلة في المجال الرقمي عائقًا رئيسيًا أمام تطبيق الرقمنة، ومن أبرز مظاهره:

- ضعف الثقافة الرقمية على المستوى الفردي والتنظيمي .
- قلة برامج التدريب في مجال التكنولوجيا الحديثة .
- نقص الخبرات لدى القيادات الإدارية، مع ضعف الحوافز المقدمة لهم .
- محدودية المعرفة باستخدام الحاسوب، إضافة إلى الخوف من التعامل معه .
- ضعف تشجيع التعلم الذاتي للتقنيات الحديثة .
- التركيز على تكاليف المشاريع التقنية دون الالتفات إلى فوائدها .

كما تبرز **مقاومة التغيير** كأحد أهم التحديات، وذلك بسبب:

- شعور بعض المديرين بأن التحول الرقمي يهدد مناصبهم أو صلاحياتهم .
- تخوف الموظفين من فقدان وظائفهم أو تهميش أدوارهم .
- خشية بعض العاملين، خاصة القدامى، من عدم القدرة على التكيف مع التقنيات الجديدة، إضافة إلى ضعف مهاراتهم اللغوية .
- قلق المتعاملين من تأثير الرقمنة على مصالحهم، مثل تقليص فرص العمل أو انخفاض الحوافز .

3-المعوقات المالية:

وتتمثل في:

- ارتفاع تكاليف استخدام شبكة الإنترنت .
- محدودية الموارد المالية المخصصة لتطوير البنية التحتية الرقمية .
- ضعف الإمكانيات المالية لدى الإدارات العليا .
- نقص التمويل المخصص للتدريب والتأهيل .
- توجيه الموارد المالية نحو أولويات أخرى أكثر إلحاحًا .
- ضعف نظام الحوافز المالية المرتبطة بالعمل الإلكتروني .
- غياب دراسات الجدوى الاقتصادية لمشروعات التحول الرقمي.(سامر عبد السالم ضو الفحواتش، 2020 ،ص 174)

4-التحديات التقنية:

وتشمل:

- صعوبات تشغيل واستخدام الحواسيب في بعض البيئات المؤسسية .
- عدم توحيد المعايير والمواصفات الخاصة بالأجهزة والأنظمة .
- تقادم الأجهزة والبرمجيات المستخدمة .
- ضعف شبكات الاتصال والبنية التحتية الرقمية في بعض المناطق .
- محدودية تطور قطاع التكنولوجيا في الدول النامية .
- غياب الأساليب العلمية لتحديد الاحتياجات التقنية .
- نقص الكفاءات التقنية مثل المبرمجين .
- قلة الدورات التدريبية التي تواكب التطورات التكنولوجية. (الفحواتش، 2020 ،ص 175)

المفهوم الإجرائي لمعوقات التحول الرقمي: وهي مجموعة الصعاب التي تواجه الادارة المحلية ومن بينها بلدية اميه ونسه بالوادي في اطار تطبيق استراتيجية الرقمنة، وتشمل هذه العراقيل الجانب التنظيمي والبشري، بالاضافة الى الجانب المالي والتقني.

المطلب الثاني: المؤسسة العمومية الجزائرية:

اولا: مفهوم المؤسسة العمومية :

تُعرَّف المؤسسة العمومية بأنها هيئة إدارية عامة تتمتع بالشخصية القانونية والاستقلال المالي والإداري، وترتبط بالسلطات الإدارية المركزية، إلا أنها تمارس نشاطها وفق مبدأ اللامركزية الإدارية بما يسمح لها بتحقيق الأهداف والمهام المحددة لها في إطار القوانين والتنظيمات السارية.(**عوابدي عمار، 2008،ص 207**)

كما تُعرف المؤسسة العمومية بأنها شخص اعتباري إداري ينشأ بموجب نص قانوني بهدف ضمان التسيير المستقل لأحد المرافق العامة التابعة للدولة أو الولاية أو البلدية أو لأي شخص عام آخر، بما يضمن فعالية الأداء وتحقيق المصلحة العامة.(**محيو أحمد، 1979،ص 443**)

المفهوم الإجرائي للمؤسسة العمومية: المؤسسة العمومية هي تنظيم إداري تابع للدولة يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري، ويُنشأ بهدف تقديم خدمات أو أداء مهام ذات منفعة عامة. ويُقصد بها إجرائيًا في هذه الدراسة المؤسسة محل البحث، بما تمتلكه من هياكل تنظيمية وموارد بشرية ومادية وتقنية تعمل على تنفيذ السياسات والبرامج الموكلة إليها وفق القوانين والتنظيمات المعمول بها.

ثانيا: أركان المؤسسة العمومية

يمكن القول إن المؤسسة العمومية تقوم على ثلاثة أركان أساسية، من بينها:

1-إدارة مرفق عام:

يُعرف المرفق العام بأنه مشروع منظم يضم مجموعة من الموارد البشرية والمادية والمالية، يتم توجيهها لتقديم خدمة عامة.

وانطلاقًا من تعريف المؤسسة العمومية على أنها شخص معنوي يتولى إدارة مرفق عام، تتضح العلاقة الوثيقة بين المؤسسة العمومية باعتبارها أداة لتسيير المرافق العامة، وذلك بهدف تحقيق المصلحة العامة وضمان تلبية الحاجات العامة. كما تسهم في تخفيف الطابع البيروقراطي عن المرافق العامة، والعمل على تحسين جودة الخدمات المقدمة، بما يمكنها من اكتساب ميزة تنافسية تساعدها على منافسة باقي المؤسسات.

2-الشخصية المعنوية:

يُعد ركن الشخصية المعنوية من الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة العمومية، وهو ما يميزها عن غيرها من المرافق العامة، حيث توجد بعض المرافق التي تُدار بشكل مستقل نسبيًا لكنها لا تتمتع بالشخصية المعنوية.

ولا يُقصد بالشخصية المعنوية البنية المادية أو المنشآت المخصصة لأداء مهام المؤسسة، إذ لا يمكن اعتبار أي مبنى عام مؤسسة عمومية. فعلى سبيل المثال، يُعد المستشفى مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية، إلا أن له وجودًا قانونيًا مستقلًا عن الأبنية والمنشآت المخصصة له.

3 -التخصص:

إذا كان ركن الشخصية المعنوية يسمح بالتمييز بين المؤسسة العمومية والمؤسسة الخاصة، فإن ركن التخصص يُعد العنصر الذي يميز المؤسسة العمومية عن باقي الجماعات العامة كالدولة والولايات والدوائر والبلديات. ويُقصد بالتخصص أن نشاط المؤسسة العمومية لا يكون مطلقًا، بل يتحدد وفق القوانين المنشئة لها والمهام الموكلة إليها، ولا يجوز لها تجاوز هذا الإطار القانوني المحدد.

كما يترتب عن مبدأ التخصص عدم قبول المؤسسة للتبرعات والهبات التي تتعارض مع أهدافها، إضافة إلى عدم إمكانية رفع الدعاوى القضائية خارج نطاق اختصاصها ونشاطها المحدد قانونًا. **(سميمان الطماوي،1979، ص 65)**

اذن يمكن القول من خلال التعاريف السابقة ان المؤسسة العمومية هي هيئة ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية، تتولى إدارة مرفق عام بهدف تقديم خدمات ذات منفعة عامة، وذلك في حدود التخصص الذي يحدد طبيعة نشاطها ومجال تدخلها وفق النصوص القانونية والتنظيمية المعمول بها. وتقوم هذه المؤسسة على توظيف موارد بشرية ومادية ومالية من أجل ضمان استمرارية المرفق العام وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، دون تجاوز الإطار القانوني والوظيفي المحدد لها.

ثالثا: أهمية المؤسسة العمومية وخصائها

1-أهمية المؤسسة العمومية

تكتسب المؤسسات العمومية أهمية كبيرة في المجتمعات الحديثة، نظرًا للأدوار المتعددة التي تؤديها، والتي لم تعد تقتصر على بعدها التقليدي، بل امتدت لتشمل أبعادًا جديدة، خاصة البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي.

1-1- البعد الاقتصادي للمؤسسات العمومية:

يُعد الدور الذي تؤديه المؤسسات العمومية في الاقتصاد الوطني لا يقل أهمية عن دور المؤسسات الخاصة، ويتجلى ذلك فيما يلي:

- **الطبيعة الجوهرية للخدمات العامة:**

تُعد الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية عنصرًا أساسيًا في تحقيق التنمية الاقتصادية، حيث يتطلب ذلك توفير بنية تحتية مناسبة، مثل وسائل النقل الفعالة التي تتيح للمنتجين خيارات أوسع لمصادر الإمداد ومراكز توزيع السلع والخدمات، إضافة إلى وسائل الاتصال التي تسهم في جمع المعلومات واتخاذ القرارات وتبليغها، فضلاً عن توفير مصادر طاقة مستقرة ومرنة تدعم النشاط الإنتاجي. (**محمد السيد فهمي، 1955، ص 136.**)

- **الاعتماد على خدمات المؤسسات العمومية:**

تعتمد المجتمعات الحديثة بشكل كبير على الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية، مثل خدمات الهاتف، والغاز الطبيعي، والمياه، وهي خدمات أساسية يصعب الاستغناء عنها، وتبرز أهميتها بشكل واضح عند التفكير في غيابها .

- **التأثير الاقتصادي للمؤسسات العمومية:**

تُعد المؤسسات العمومية من أكبر المستخدمين للموارد في مختلف المجتمعات، خاصة في الدول النامية والاشتراكية، حيث يلعب النشاط الحكومي دورًا محوريًا يفوق في أهميته أحيانًا دور القطاع الخاص.

1-2- البعد الاجتماعي للمؤسسات العمومية:

شهد دور الدولة تحولًا ملحوظًا، فبعد أن كان يقتصر على الدور الحمائي، اتجهت بعد الثورة الفرنسية، ومع اتساع النشاط الاقتصادي والاجتماعي وتطور التكنولوجيا، إلى مواجهة التحديات الاجتماعية الناتجة عن هذه التحولات.

وأصبحت الدولة مسؤولة عن إنشاء وإدارة العديد من المؤسسات العمومية بهدف تلبية الحاجات الاجتماعية للمواطنين، مثل مراكز رعاية المسنين، ومكافحة التشرد، وتقديم إعانات البطالة والتأمينات الاجتماعية وغيرها. ومن هنا بدأ البعد الاجتماعي للمؤسسات العمومية في التبلور، حيث يُعتبر هذا الدور نتيجة للتوسع الاقتصادي وليس سببًا له .(**صادق المجذوب،2000، ص 450**)

2- خصائص المؤسسة العمومية:

قد تختلف خصائص المؤسسات العمومية باختلاف طبيعة نشاطها وأهدافها ومجال عملها، إلا أنها تشترك في مجموعة من السمات التي تميزها عن المؤسسات الخاصة، ومن أبرزها:

- **خدمة الصالح العام:**

تهدف المؤسسات العمومية إلى تلبية حاجات المجتمع في مجالات متعددة كالتعليم، والصحة، والإعلام، والعدالة، وغالبًا ما تقدم هذه الخدمات مجانًا أو بمقابل رمزي، دون أن يكون هدفها تحقيق الربح، مع الحرص على شمولية الخدمة لجميع المواطنين .

- **تنوع وتقسيم المؤسسات العمومية:**

تنقسم المؤسسات العمومية إلى مؤسسات إدارية مثل مصالح الضرائب والجمارك ووزارة البترول، وأخرى غير إدارية كالمؤسسات الصحية والتعليمية وهيئات الأمن والقضاء، إضافة إلى مؤسسات تجمع بين الطابعين الإداري وغير الإداري مثل النقل والبريد والاتصالات، والتي تقدم خدماتها مقابل رسوم تغطي تكلفتها . (**صالح خليل أبو أصبع،1998، ص 45.**)

- **اختلاف أسلوب التمويل:**

تعتمد المؤسسات العمومية الخدمية في تمويلها على الاعتمادات المالية المخصصة من الخزينة العامة للدولة، في حين تعتمد المؤسسات العمومية الاقتصادية على التمويل الذاتي واستثمار مواردها الخاصة .

- **تنوع المهام:**

تشمل مهام المؤسسات العمومية مجالات اقتصادية واجتماعية ورقابية، حيث تُدار أنشطتها وفق أطر قانونية وتخضع لمبدأ المساءلة لضمان تحقيق المصلحة العامة .

- **محدودية التحكم في الموارد:**

تتميز المؤسسات العمومية بضعف التحكم في مواردها المالية وفي عناصر تكلفة أنشطتها، مقارنة بالمؤسسات الخاصة .

- **غلبة الطابع الخدمي:**

يلاحظ هيمنة الطابع الخدمي على معظم المؤسسات العمومية، خاصة في ظل التوجه نحو خصخصة بعض المؤسسات الاقتصادية .

- **تعقيد بيئة العمل:**

تعمل المؤسسات العمومية في بيئة تتسم بالتعقيد نتيجة تداخل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية، إضافة إلى تعدد الجهات الرقابية، مما يؤثر على طبيعة اتخاذ القرار داخلها.(**علي خطار شنطاوي، 1990، ص 95**)

رابعا: مفهوم البلدية

البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وتشكل مقاطعة إدارية للدولة وتنشأ بقانون، كما أن لها اسم ومقر رئيسي، وللبلدية مجلس منتخب يسمى المجلس البلدي.

كما تعرف أيضا " البلدية عبارة عن جهاز تخطيطي له صلاحيات تنفيذية لمشروعات تنموية، كما أنه أداة تحريك المجتمع بالإضافة إلى توفير البيئة الصحية التي تساعد المواطنين على استثمار مواردهم وحثهم للمشاركة في العملية التنموية في المدى القصير وعلى المدى الطويل " (**ترنوخة مولود، موفقي محمد، 2017/2016، ص 03**)

المفهوم الاجرائي للبلدية: هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة التي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتعد إطارًا إداريًا وتنمويًا محليًا مكلفًا بتسيير الشؤون العمومية على المستوى المحلي. ويُقصد بها إجرائيًا في هذه الدراسة البلدية محل البحث، بما تمتلكه من مجلس منتخب وهياكل إدارية وموارد بشرية ومادية، تعمل على تنفيذ البرامج التنموية وتقديم الخدمات العمومية للمواطنين وتحقيق التنمية المحلية.

المبحث الثاني : الادبيات التطبيقية

المطلب الأول : الدراسة السابقة:

❖ **الدراسة الأولى:** هي دراسة فوزية صادقي، بعنوان :دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر – دراسة تحليلية للجماعات المحلية، مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة نموذجًا، وهي أطروحة دكتوراه لسنة 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع الرقمنة في الجزائر، وسبل تطبيق المشروع الرقمي داخل الإدارات العمومية، مع التركيز على تقريب المواطن من الإدارة من خلال تسهيل الولوج إلى المنصات الرقمية، وتمكينه من تتبع الإجراءات الإدارية عن بعد. كما سعت الدراسة إلى إبراز دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية وتعزيز العلاقة الاتصالية بين الإدارة المحلية والمواطنين، انطلاقًا من التساؤل الرئيسي: ما دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية داخل الجماعات المحلية في الجزائر؟

وقد تفرع عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية، من أبرزها:

– ما واقع تطبيق الرقمنة في مديرية التنظيم والشؤون العامة بولاية بسكرة؟

– ما مدى مساهمة الرقمنة في تسهيل الإجراءات الإدارية وتحسين الخدمات المقدمة للمواطن؟

– ما دور العنصر البشري في إنجاح عملية التحول الرقمي داخل الإدارة المحلية؟

– ما أثر البنية التحتية الرقمية في تجاوز العراقيل وتحسين أداء المرفق العام؟

وفيما يتعلق بعينة الدراسة، اعتمدت الباحثة على اختيار عينتين عشوائيتين، الأولى تمثلت في المواطنين المتعاملين مع الإدارة، والثانية في موظفي مديرية التنظيم والشؤون العامة، وذلك بهدف الحصول على رؤية شاملة من جانبي الخدمة (المقدم والمستفيد). أما المجال المكاني للدراسة فقد اقتصر على مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة، في حين تمثل المجال الزمني في فترة إنجاز الدراسة سنة 2021.

أما من حيث المنهج، فقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لدراسة مثل هذه الظواهر الإدارية، كما استخدمت مجموعة من أدوات جمع البيانات، تمثلت في الملاحظة، والمقابلة، والاستبيان، وذلك من أجل تحليل واقع الرقمنة وتقييم أثرها على تحسين الخدمة العمومية.

أما النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فقد تمثلت فيما يلي:

– أن غياب الرقمنة يؤدي إلى تدني مستوى الخدمة العمومية وضعف جودتها .

– وجود علاقة ارتباطية بين كفاءة العنصر البشري ومستوى جودة الخدمات العمومية المقدمة .

– أن تطوير البنية التحتية الرقمية يسهم بشكل كبير في مواجهة العراقيل الإدارية وتحسين أداء المرفق العام .

– أن اعتماد التقنيات الحديثة يساهم في تعزيز العلاقة بين الإدارة والمواطن، من خلال تسهيل الإجراءات وتقليل الوقت والجهد.

❖ **الدراسة الثانية** : هي دراسة تباني شيماء، صخري أسماء، وعقون شيماء، بعنوان :استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الخدماتية – دراسة ميدانية بمديرية بريد الجزائر بولاية قالمة، وهي مذكرة لنيل شهادة الماستر لسنة 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي داخل المؤسسات الخدماتية، من خلال دراسة حالة مديرية بريد الجزائر بولاية قالمة، مع التركيز على مختلف العوامل والمراحل الاستراتيجية المصاحبة لهذا التحول، وكذا الوقوف على الصعوبات التي تعترضه، بالإضافة إلى إبراز الآثار الإيجابية الناتجة عنه على مستوى الأداء والخدمات المقدمة. وقد انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده: ما مدى مساهمة استراتيجيات التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسات الخدماتية؟

وقد تفرع عن هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية، من أبرزها:

– ما واقع تطبيق التحول الرقمي داخل مديرية بريد الجزائر بولاية قالمة؟

– ما أهم المراحل والعوامل الاستراتيجية المعتمدة في تطبيق التحول الرقمي؟

– ما أبرز الصعوبات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في المؤسسة؟

– ما أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي وجودة الخدمات المقدمة للزبائن؟

وفيما يتعلق بعينة الدراسة، اعتمدت الباحثات على عينة قصدية من العاملين والموظفين داخل مديرية بريد الجزائر بولاية قالمة، وذلك باعتبارهم الأكثر دراية بواقع تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسة. أما المجال المكاني فقد اقتصر على المديرية محل الدراسة، في حين تمثل المجال الزمني في سنة 2022.

أما من حيث المنهج، فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لتحليل الظواهر الإدارية والتنظيمية، كما تم استخدام أدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة، والمقابلة، والاستبيان، بهدف الحصول على بيانات دقيقة حول واقع التحول الرقمي داخل المؤسسة.

أما النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فقد تمثلت فيما يلي:

– أن تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي داخل المديرية ساهم في إحداث تغييرات جذرية على مستوى الأنشطة والعمليات التشغيلية .

– وجود تحسن ملحوظ في الأداء الوظيفي للعاملين تزامنًا مع إدماج التقنيات الرقمية الحديثة .

– أن التحول الرقمي كان له أثر إيجابي على جودة الخدمات المقدمة للزبائن، رغم وجود بعض الصعوبات التي تعترض تطبيقه.

❖ **الدراسة الثالثة:** هي دراسة بن قارة سيرين وابتهال زيغم، بعنوان :التحول الرقمي في جامعة 8 ماي 1945 بقالمة كخيار استراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية – دراسة حالة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وهي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر لسنة 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة التحول الرقمي في ضمان جودة الإدارة الجامعية، من خلال تحليل أبعاده المختلفة (التقنية، البشرية، والتنظيمية) داخل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 بقالمة. كما سعت إلى إبراز الدور الذي تلعبه الرقمنة في تحسين كفاءة الأداء الإداري وجودة الخدمات الجامعية، انطلاقًا من تساؤل رئيسي مفاده: ما مدى تأثير التحول الرقمي في تحسين جودة الإدارة الجامعية؟

وقد تفرع عن هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية، من أبرزها:

– ما واقع تطبيق التحول الرقمي داخل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؟

– ما مدى تأثير الأبعاد التقنية والبشرية والتنظيمية في تحسين جودة الإدارة الجامعية؟

– أي من أبعاد التحول الرقمي له التأثير الأكبر على كفاءة الإدارة الجامعية؟

– كيف يسهم التحول الرقمي في تحسين الخدمات الإدارية داخل الجامعة؟

وفيما يتعلق بعينة الدراسة، اعتمدت الباحثتان على عينة عشوائية من موظفي الإدارة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، باعتبارهم الفئة الأكثر احتكاكًا بالتطبيقات الرقمية داخل المؤسسة. أما المجال المكاني فقد اقتصر على الكلية محل الدراسة بجامعة 8 ماي 1945 بقالمة، في حين تمثل المجال الزمني في سنة 2022.

أما من حيث المنهج، فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، بالإضافة إلى المنهج الإحصائي، وذلك بهدف تحليل البيانات واستخلاص النتائج بشكل علمي دقيق. كما تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة.

أما النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فقد تمثلت فيما يلي:

– وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي على جودة الإدارة الجامعية وتحسين كفاءتها .

– أن التحول الرقمي يساهم في تطوير الخدمات الإدارية داخل الكلية ورفع مستوى الأداء .

– أن جميع أبعاد التحول الرقمي (التقني، البشري، والتنظيمي) تؤثر في جودة الإدارة الجامعية بدرجات متفاوتة .

– أن البعد البشري يُعد الأكثر تأثيرًا في تحسين كفاءة الإدارة الجامعية مقارنة بالأبعاد الأخرى، نظرًا لدور العنصر البشري في استيعاب وتوظيف التقنيات الرقمية بشكل فعال.

❖ **الدراسة الرابعة** : هي دراسة ثامري صلاح الدين، بعنوان :أثر التحول الرقمي على أداء مؤسسات التعليم العالي – دراسة حالة جامعة المسيلة، وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه سنة 2024، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، بجامعة المسيلة.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى مساهمة التحول الرقمي بأبعاده المختلفة، والمتمثلة في (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، المتطلبات الأمنية والتشريعية، المتطلبات التكنولوجية، والمتطلبات البشرية) في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على جامعة المسيلة. وقد انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده: ما مدى تأثير التحول الرقمي بأبعاده المختلفة على أداء مؤسسات التعليم العالي؟

وقد تفرع عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية، من أبرزها:

– ما مدى تأثير كل بعد من أبعاد التحول الرقمي على أداء جامعة المسيلة؟

– أي الأبعاد أكثر تأثيرًا في تحسين الأداء المؤسسي؟

– هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول التحول الرقمي تعزى للخصائص الشخصية (الجنس، العمر، الرتبة، الخبرة المهنية)؟

– ما طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء في مؤسسات التعليم العالي؟

وفيما يتعلق بعينة الدراسة، فقد تم تطبيقها على هيئة التدريس بجامعة المسيلة، حيث تم توزيع حوالي (1400) استبانة، واسترجاع (306) استبانة صالحة للتحليل. أما المجال المكاني فقد اقتصر على جامعة المسيلة، في حين تمثل المجال الزمني في سنة 2024.

أما من حيث المنهج، فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، إضافة إلى الاستعانة ببرنامج SPSS V27 لتحليل البيانات واستخلاص النتائج الإحصائية.

أما النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فقد تمثلت فيما يلي:

– وجود أثر معنوي للتحول الرقمي بأبعاده المختلفة على أداء جامعة المسيلة، حيث تساهم هذه الأبعاد مجتمعة بنسبة (70.6%) في التغيرات التي تطرأ على الأداء، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى .

– يُعد بعد المتطلبات الأمنية والتشريعية الأكثر تأثيرًا على الأداء، حيث يساهم بنسبة (56.2%) من التغيرات، يليه بعد المتطلبات التكنولوجية بنسبة (55.1 %)

– عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول التحول الرقمي وأداء الجامعة تعزى لمتغير الجنس .

– وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات العمر، والرتبة، والخبرة المهنية، مما يدل على تأثير هذه الخصائص في إدراك التحول الرقمي وأثره على الأداء.

❖ **الدراسة الخامسة:** هي دراسة خنطيط خديجة، بعنوان :التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة – دراسة حالة مؤسسة Brandt للأجهزة الكهرومنزلية، منشورة في مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 09، العدد 01، بتاريخ 2024/06/30.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسة، من خلال التركيز على أبعاده الأساسية والمتمثلة في (الاستراتيجية الرقمية، التقنيات التكنولوجية، الثقافة التنظيمية)، وذلك بالتطبيق على مؤسسة Brandt للأجهزة الكهرومنزلية. وقد انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده: ما مدى مساهمة التحول الرقمي بأبعاده المختلفة في تحسين أداء المؤسسة؟

وقد تفرع عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية، من أبرزها:

– ما أثر الاستراتيجية الرقمية على أداء المؤسسة؟

– ما دور التقنيات التكنولوجية في تحسين الكفاءة التشغيلية؟

– كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في نجاح التحول الرقمي؟

– هل توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد التحول الرقمي وأداء المؤسسة؟

وفيما يتعلق بعينة الدراسة، فقد تم تطبيقها على (50) إطارًا من مؤسسةBrandt ، حيث تم توزيع (50) استبانة واسترجاع (37) استبانة صالحة للتحليل. أما المجال المكاني فقد اقتصر على مؤسسةBrandt ، في حين تمثل المجال الزمني في سنة 2024.

أما من حيث المنهج، فقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، إضافة إلى توظيف برنامج SPSS V27 لتحليل البيانات واستخلاص النتائج.

أما النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فقد تمثلت فيما يلي:

– أن أبعاد التحول الرقمي (الاستراتيجية الرقمية، التقنيات التكنولوجية، الثقافة التنظيمية) لها دور فعّال في تحسين أداء المؤسسة .

– وجود علاقة ارتباط قوية بين مختلف أبعاد التحول الرقمي وأداء المؤسسة، مما يدل على أن هذه الأبعاد تعمل بشكل تكاملي .

– أن نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسة يتطلب التكامل والتنسيق بين أبعاده المختلفة، وعدم الاعتماد على بعد واحد فقط .

❖ **الدراسة السادسة** :هي دراسةBahereldin, Ahmed Ismail Masri ، بعنوان Impact : of Digital Transformation on Organizational Governance to Improve Performance، وهي دراسة علمية سنة 2023.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر التحول الرقمي على الجمارك السودانية، من خلال تحليل دوره في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الحوكمة التنظيمية، إضافة إلى تحديد العوامل الرئيسية المؤثرة في الأداء المؤسسي والحكم الرشيد، واستكشاف العوامل التي تعيق أو تسرّع عملية التحول الرقمي داخل المؤسسات الحكومية. وقد انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده: ما أثر التحول الرقمي على الحوكمة التنظيمية وتحسين الأداء في الجمارك السودانية؟

وقد تفرع عن هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية، من أبرزها:

– ما مدى تأثير التحول الرقمي على أداء الجمارك السودانية؟

– ما العوامل المؤثرة في تحسين الأداء المؤسسي في ظل التحول الرقمي؟

– ما أبرز العوامل التي تسرّع أو تعرقل تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية؟

– ما دور الحوكمة التنظيمية في دعم فعالية التحول الرقمي؟

وفيما يتعلق بمنهج الدراسة، فقد اعتمد الباحث على المنهج المختلط، الذي يجمع بين المنهج الكمي والكيفي، حيث تم استخدام استبيان إلكتروني وُزع على موظفي الجمارك السودانية، إضافة إلى إجراء مقابلات عبر الإنترنت مع بعض الضباط للحصول على بيانات نوعية معمقة. كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامجي SPSS و.Excel

أما النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فقد تمثلت فيما يلي:

– أن للتحول الرقمي تأثيرًا إيجابيًا على أداء الجمارك السودانية وتحسين كفاءتها المؤسسية .

– أن الرافعة المالية تُعد من أكثر العوامل تأثيرًا في تحسين الأداء المؤسسي .

– أن دعم الإدارة العليا وتعزيز الشفافية يمثلان عاملين أساسيين في تسريع عملية التحول الرقمي .

– وجود عدة تحديات تعيق التحول الرقمي، من أبرزها ضعف البنية التحتية، نقص الدعم المالي، مقاومة التغيير، وضعف الوعي بأهمية التحول الرقمي.

❖ **الدراسة السابعة**:هي دراسةFatima Algazo, Rula Hajjaj, Zain Aldahabi ، بعنوان : *Transformation numérique et performance organisationnelle* ، منشورة في المجلد 05، العدد 05، سنة 2024، بجامعة الحدود الشمالية، المملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم التحول الرقمي وتحليل تأثيره على الأداء التنظيمي للمؤسسات، مع التركيز على التحديات التي تواجهها أثناء تطبيقه، بالإضافة إلى إبراز أهم الفوائد التي يحققها، مثل تحسين الكفاءة التشغيلية، وتقديم خدمات مبتكرة، وتوسيع قاعدة العملاء. وقد انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده: ما أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي للمؤسسات في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة؟

وقد تفرع عن هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية، من أبرزها:

– ما مفهوم التحول الرقمي وأهم أبعاده داخل المؤسسات؟

– ما أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات عند تطبيق التحول الرقمي؟

– ما أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات؟

– كيف يساهم التحول الرقمي في تحسين تجربة العملاء وتعزيز الشفافية؟

وفيما يتعلق بمنهج الدراسة، فقد اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع التحول الرقمي والأداء التنظيمي، دون الاعتماد على دراسة ميدانية مباشرة، حيث ركزت الدراسة على الطابع النظري التحليلي.

أما النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فقد تمثلت فيما يلي:

– أن التحول الرقمي يؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء وتقليل التكاليف التشغيلية داخل المؤسسات .

– يساهم التحول الرقمي في تقديم خدمات مبتكرة وتحسين تجربة العملاء، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسات .

– يعزز التحول الرقمي من مستوى الشفافية ويقلل من الفساد الإداري من خلال تقليل التدخل البشري في العمليات .

– يُعد التحول الرقمي عاملًا حاسمًا في تحقيق الاستدامة والنمو المؤسسي، خاصة في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة.

الدراسة الثامنة: هي دراسةChafik ECHINE ، بعنوان Digital Transformation as a Factor for Improving Organizational Performance: A Case Study of a Moroccan Public Institution، سنة 2024، وهي دراسة حالة لمؤسسة عمومية مغربية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مفهوم التحول الرقمي وتحديد تأثيره على الأداء داخل المؤسسات العامة، مع تقديم مراجعة نقدية للأبحاث السابقة التي تناولت العلاقة بين الرقمنة والأداء التنظيمي. كما سعت إلى دراسة أثر رقمنة تنفيذ نفقات القطاع العام من خلال تحليل حالة أكاديمية جهة فاس–مكناس للتعليم والتكوين. وقد انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده: ما مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسات العمومية؟

وقد تفرع عن هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية، من أبرزها:

– ما تأثير التحول الرقمي على الكفاءة المالية والإدارية داخل المؤسسات العمومية؟

– كيف تساهم الرقمنة في تعزيز الشفافية وتحسين أنظمة التدقيق والرقابة؟

– ما دور الأنظمة الرقمية في تقليل التكاليف التشغيلية وتحسين إدارة الميزانية؟

– ما المتطلبات اللازمة لضمان نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات العمومية؟

وفيما يتعلق بمنهج الدراسة، فقد اعتمد الباحث على المنهج البحثي الإجرائي، من خلال استخدام تحليل وثائقي لمصادر أكاديمية وتقارير رسمية، إضافة إلى دراسة حالة ميدانية لأكاديمية جهة فاس–مكناس، بهدف تحليل واقع تطبيق الرقمنة في مجال تدبير النفقات العمومية.

أما النتائج التي توصل إليها البحث، فقد تمثلت فيما يلي:

– أن التحول الرقمي ساهم في تحسين الكفاءة المالية والإدارية من خلال تسريع عمليات الالتزام بالنفقات والتصفية والدفع .

– تعزيز الشفافية عبر تمكين النظام الرقمي من إنتاج تقارير فورية حول النفقات والالتزامات، مما سهل عمليات التدقيق والرقابة .

– تعزيز مبدأ المساءلة من خلال إمكانية تتبع العمليات المالية والتأكد من مطابقتها للإجراءات القانونية، مما رفع من مستوى المسؤولية لدى الموظفين .

– تقليل التكاليف التشغيلية نتيجة تقليص الاعتماد على الوثائق الورقية وتحسين إدارة الميزانية.

❖ **أوجه الاستفادة والاختلاف من الدراسات السابقة**

1–أوجه الاستفادة

– تمثل الدراسات السابقة أرضية علمية أساسية ساعدتنا على تحديد الإطار العام لموضوع معوقات التحول الرقمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، حيث وفّرت لنا تصورًا واضحًا حول مختلف أبعاد التحول الرقمي، سواء من حيث المفهوم أو الأثر أو التحديات، مما ساهم في توجيه بناء إشكالية الدراسة بشكل دقيق ومنهجي .

– من خلال استعراض الدراسات السابقة، وخاصة تلك التي تناولت المؤسسات العمومية والمؤسسات الخدماتية والجامعية، تبين لنا أن التحول الرقمي يرتبط بشكل مباشر بتحسين الأداء وجودة الخدمة، إلا أن هذا الارتباط لا يتحقق إلا في ظل توفر شروط تنظيمية وبشرية وتقنية، وهو ما ساعدنا على التركيز في دراستنا الحالية على جانب المعوقات باعتباره عنصرًا حاسمًا في نجاح أو فشل التحول الرقمي داخل المؤسسة العمومية .

– كما استفدنا من هذه الدراسات في تحديد المتغيرات الأساسية للدراسة الحالية، حيث تم استلهام مفهوم التحول الرقمي كمتغير مستقل، ومعوقات تطبيقه كمتغير رئيسي للدراسة، بالإضافة إلى ربطه بسياق المؤسسة العمومية الجزائرية، وهو ما ساعد في بناء تصور نظري متكامل للبحث .

– ساعدتنا الدراسات السابقة أيضًا في اختيار المنهج المناسب للدراسة، حيث تبين أن أغلب الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية، مما دفعنا لاعتماده في دراستنا الحالية لتحليل واقع المعوقات داخل البلدية محل الدراسة .

– كما استفدنا من هذه الدراسات في تحديد أدوات جمع البيانات المناسبة، وعلى رأسها الاستبيان، إلى جانب الملاحظة والمقابلة في بعض الدراسات، وهو ما ساهم في دعم تصورنا الميداني حول كيفية دراسة المعوقات بشكل علمي وواقعي داخل المؤسسة العمومية .

– بالإضافة إلى ذلك، مكنت هذه الدراسات من فهم العلاقة بين التحول الرقمي وأداء المؤسسات، وهو ما ساعدنا على إبراز أن وجود معوقات في هذا المجال ينعكس مباشرة على جودة الأداء والخدمات داخل المؤسسات العمومية الجزائرية .

2–أوجه الاختلاف

– تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الموضوع الدقيق، حيث ركزت أغلب الدراسات السابقة على أثر التحول الرقمي أو استراتيجياته أو علاقته بالأداء والجودة، بينما تتميز دراستنا الحالية بتركيزها

على جانب أكثر تحديدًا وهو معوقات التحول الرقمي داخل المؤسسة العمومية الجزائرية، وهو ما يجعلها دراسة تشخيصية أكثر منها تقييمية .

– كما تختلف من حيث المجال التطبيقي، إذ تركز الدراسات السابقة على مؤسسات متنوعة (جامعات، بنوك، مؤسسات خدماتية، ومؤسسات أجنبية وعربية)، في حين تنحصر دراستنا الحالية في المؤسسة العمومية الجزائرية ممثلة في بلدية إميه ونسة بولاية الوادي، مما يمنحها خصوصية محلية وإدارية مختلفة .

– من حيث العينة، تختلف الدراسة الحالية عن معظم الدراسات السابقة التي اعتمدت على عينات واسعة تشمل موظفين، عملاء، أو أساتذة جامعيين، بينما تعتمد دراستنا على عمال بلدية محددة باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطًا بموضوع التحول الرقمي داخل الإدارة المحلية .

– كما يختلف تركيز الدراسة الحالية من حيث زاوية التحليل، إذ تعتمد على تحليل المعوقات التنظيمية والبشرية والتقنية والمالية بشكل أساسي، في حين ركزت الدراسات السابقة غالبًا على النتائج الإيجابية للتحول الرقمي مثل تحسين الأداء والجودة والشفافية .

– بالإضافة إلى ذلك، تختلف الدراسة الحالية من حيث الهدف، إذ لا تركز فقط على قياس أثر التحول الرقمي، بل تسعى إلى تشخيص الأسباب والعوائق التي تحد من تطبيقه داخل المؤسسة العمومية الجزائرية، وهو ما يميزها عن أغلب الدراسات السابقة التي ركزت على النتائج أكثر من الأسباب .

– وأخيرًا، تختلف دراستنا من حيث السياق الزمني والمكاني، حيث تُنجز في سياق إداري جزائري محلي حديث، يتميز بتحديات خاصة في مجال الرقمنة، مقارنة بالدراسات السابقة التي أُنجزت في سياقات مختلفة .

المطلب الثاني: المقاربة النظرية :

من المعروف أن أي دراسة علمية، وخاصة في ميدان العلوم الاجتماعية والإدارية، تحتاج إلى خلفية نظرية متينة تمنحها بعدًا إبستيمولوجيًا يفسر الظاهرة المدروسة ويحدد أبعادها المختلفة، ويُكسبها طابعًا علميًا دقيقًا. فالإطار النظري لا يقتصر على عرض المفاهيم فقط، بل يمثل منظومة فكرية تساعد على فهم وتفسير العلاقات القائمة بين المتغيرات، كما يساهم في تحليل الظواهر الاجتماعية والتنظيمية ضمن سياقها الحقيقي.

وفي هذا السياق، يكتسي موضوع معوقات التحول الرقمي في المؤسسة العمومية الجزائرية أهمية خاصة، باعتباره موضوعًا مركبًا تتداخل فيه أبعاد تنظيمية وبشرية وتقنية ومالية وتشريعية. ولذلك، فإن مقاربته نظريًا تتطلب الاستناد إلى اتجاهات فكرية تساعد على تفسير أسباب تعثر تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسات العمومية، بدل الاكتفاء بوصفه كعملية تقنية فقط.

ويُقصد بالمقاربة النظرية هنا تحديد الزاوية الفكرية التي يتم من خلالها تحليل الظاهرة، أي اختيار الإطار النظري الأنسب الذي يفسر طبيعة المعوقات التي تواجه التحول الرقمي داخل الإدارة العمومية الجزائرية. وفي دراستنا الحالية، يمكن الاستناد إلى المقاربة السوسيولوجية التنظيمية التي تهتم بدراسة المؤسسة باعتبارها نظامًا اجتماعيًا يتكون من أفراد، وقواعد، وثقافة تنظيمية، وبنية إدارية تؤثر جميعها في سيرورة التغيير والتحديث.
انطلاقًا من هذا التصور، يمكن تفسير معوقات التحول الرقمي داخل المؤسسة العمومية الجزائرية على أنها نتيجة لتفاعل عدة عناصر داخل التنظيم، وليس فقط نتيجة نقص تقني. فالمؤسسة العمومية ليست مجرد هيكل إداري، بل هي فضاء اجتماعي تنظيمي تحكمه ثقافة إدارية وسلوكيات مهنية قد تدعم التغيير أو تعيقه.

وفي هذا الإطار، يمكن الاستفادة من نظرية الحتمية التكنولوجية التي هي نظرية اختزالية تهدف إلى إيجاد رابط سببي بين التكنولوجيا وطبيعة المجتمع يُعتبر المفكر الكندي "**مارشال ماكلوهان** "المؤسس الأبرز لها (**عبد الحميد محمد، 2004، ص 68**)، وتسعى هذه النظرية إلى تفسير من أو ما الذي يمكن أن يمتلك سلطة التحكم في الشؤون الإنسانية. كما تتساءل عن مدى تأثر الفكر أو السلوك البشري بالعوامل التكنولوجية. ترى أن التكنولوجيا تمثل قوة دافعة للتغيير داخل المؤسسات، إلا أن فعاليتها تبقى مرتبطة بمدى استعداد البيئة التنظيمية لاستيعابها. ومن هذا المنظور، فإن التحول الرقمي لا ينجح بمجرد إدخال أدوات رقمية حديثة، بل يحتاج إلى بيئة تنظيمية مرنة، وموارد بشرية مؤهلة، وبنية تحتية ملائمة.

ومن خلال إسقاط هذه المقاربات على موضوع الدراسة، يتضح أن معوقات التحول الرقمي في المؤسسة العمومية الجزائرية لا ترتبط فقط بالجوانب التقنية، بل تشمل أيضًا ضعف الثقافة التنظيمية الرقمية، ومقاومة

التغيير، وغياب التكوين المستمر، إضافة إلى محدودية الموارد المالية وضعف البنية التحتية. كما أن طبيعة الإدارة العمومية التقليدية، التي تتسم أحيانًا بالبيروقراطية والمركزية، تشكل بدورها عائقًا أمام تبني التحول الرقمي بشكل فعال.

إن فهم معوقات التحول الرقمي يتطلب تحليلًا شموليًا يأخذ بعين الاعتبار التفاعل بين العناصر التنظيمية والبشرية والتقنية، باعتبارها منظومة متكاملة تؤثر في نجاح أو فشل عملية الرقمنة داخل المؤسسة العمومية الجزائرية. ومن هنا، فإن المقاربة النظرية المعتمدة في هذه الدراسة تساعد على تقديم تفسير علمي دقيق للظاهرة، وتبرز أن معوقات التحول الرقمي ليست معوقات تقنية فقط، بل هي نتاج بنية تنظيمية واجتماعية معقدة تحتاج إلى إعادة هيكلة وتطوير شامل.

خلاصة الفصل

تم التطرق في هذا الفصل إلى إبراز الجانب النظري المرتبط بالدراسة، من خلال عرض مختلف المفاهيم المرتبطة بالتحول الرقمي ومعوقاته داخل المؤسسة العمومية الجزائرية، بما في ذلك تعريف التحول الرقمي، أهميته، أهدافه، وأبرز المعوقات التي تعترض تطبيقه، إضافة إلى التطرق إلى خصائص المؤسسة العمومية وأهميتها وأدوارها. كما تم استعراض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التحول الرقمي وعلاقته بالأداء المؤسسي، مع إبراز أوجه الاستفادة منها والقيمة المضافة التي قدمتها لهذه الدراسة.

تم تقديم المقاربة النظرية المفسرة للدراسة، والمتمثلة في المقاربة السوسيولوجية التنظيمية، المدعمة بنظرية التغيير التنظيمي ومقاربة الحتمية التكنولوجية، وذلك بهدف تفسير طبيعة المعوقات التي تواجه التحول الرقمي داخل التنظيمات الإدارية.

وعليه، حاولنا من خلال هذا الفصل الإلمام بمختلف الجوانب النظرية للموضوع، مع الحرص على تدعيم هذا الجانب بمعلومات علمية دقيقة ومتنوعة، بما يسهم في بناء أساس نظري متين يُعتمد عليه في تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى موضوع معوقات التحول الرقمي في المؤسسة العمومية بمختلف أبعادها التنظيمية والبشرية والتقنية والمالية، يأتي هذا الفصل الميداني باعتباره مرحلة أساسية تهدف إلى إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي، من خلال دراسة ميدانية أُنجزت على مستوى بلدية أميه ونسه باعتبارها ميدان الدراسة. حيث تم التطرق في هذا الفصل إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة من خلال إبراز نشأتها، موقعها الجغرافي، هيكلها التنظيمي، وأهم المهام التي تقوم بها، إضافة إلى عرض مختلف الإجراءات المنهجية المعتمدة في الدراسة الميدانية من حيث المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات، مجتمع الدراسة وعينتها، وكذا الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات.

كما شمل هذا الفصل الدراسة التطبيقية التي أُنجزت على عينة من موظفي بلدية أميه ونسه، والتي هدفت إلى التعرف على أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسة العمومية، والكشف عن مدى تأثير المعوقات التنظيمية والبشرية والتقنية والمالية على فعالية التحول الرقمي وتحقيق أهدافه. وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية، تناول المبحث الأول التعريف بمكان الدراسة الميدانية، بينما خُصص المبحث الثاني للطريقة والأدوات المعتمدة في الدراسة، أما المبحث الثالث فقد تضمن عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: التعريف بمكان الدراسة الميدانية

المطلب الأول: النشأة والموقع الجغرافي لبلدية أميه ونسه

تُعدّ بلدية أميه ونسه إحدى بلديات ولاية الوادي، وقد أُنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 84/365 المؤرخ في 19 ديسمبر 1984 والمتضمن التقسيم الإداري للبلاد، وتُعتبر من البلديات ذات الأهمية الإدارية ضمن النسيج المحلي للولاية. وتندرج ضمن التقسيمات الإدارية التي جاءت في إطار سياسة الدولة الرامية إلى تنظيم الإقليم وتسهيل تسيير المرافق العمومية وتقريب الإدارة من المواطن.

وتقع البلدية في الجهة الجنوبية الغربية لولاية الوادي، وهو موقع استراتيجي يربطها بعدة بلديات مجاورة، حيث يحدّها من الشرق والجنوب بلدية وادي العلندة، ومن الغرب بلدية بن ناصر، ومن الشمال بلدية ورماس. ويمنحها هذا الموقع دورًا محوريًا في الحركة السكانية والاقتصادية داخل المنطقة، خاصة فيما يتعلق بالتبادل التجاري والتنقلات اليومية للسكان.

وتغطي البلدية مساحة تُقدّر بحوالي 1111.20 كلم^2، ما يجعلها من البلديات ذات الامتداد الجغرافي الواسع مقارنة بباقي بلديات الولاية. كما تتميز بطابعها الصحراوي، حيث يسودها مناخ حار وجاف صيفًا وبارد شتاءً، مع معدل تساقط أمطار ضعيف يُقدّر بحوالي 100 ملم سنويًا، وهو ما يؤثر بشكل مباشر على طبيعة النشاط الفلاحي ونمط الاستقرار السكاني.

المطلب الثاني: الخصائص السكانية والاقتصادية والتنموية لبلدية أميه ونسه

يبلغ عدد سكان بلدية أميه ونسه حوالي 27 ألف نسمة حسب تقديرات سنة 2022، ويتوزعون بين مقر البلدية الرئيسي وعدد من الأحياء والتجمعات السكانية الثانوية والقرى والمداشر ذات الطابع التقليدي. ويعكس هذا التوزيع نمطًا سكانيًا يجمع بين الاستقرار الحضري النسبي والطابع الريفي البدوي في الأطراف.

وقد عرف السكان تاريخيًا نمط عيش يعتمد على الترحال وتربية المواشي وزراعة النخيل، غير أن هذا النمط شهد تحولات تدريجية نحو أنشطة اقتصادية أكثر استقرارًا، خاصة الزراعة الحديثة. وتُعد زراعة البطاطا والطماطم وبعض المحاصيل الزراعية الأخرى من أبرز الأنشطة الفلاحية المنتشرة، مستفيدة من المساحات الزراعية الواسعة التي تُقدّر بحوالي 1000 هكتار مزروعة، مما يعكس تطورًا تدريجيًا في استغلال الموارد الطبيعية.

ومن الناحية التنموية، شهدت البلدية تطورًا ملحوظًا في الخدمات الإدارية والبنية التحتية، من خلال توسيع المرافق العمومية وفتح فروع إدارية جديدة لتقريب الخدمة من المواطن. كما تم إدخال الخدمات الإلكترونية

مثل استخراج الوثائق الإدارية عبر الإنترنت، وإصدار البطاقات الرمادية وجوازات السفر، في إطار سياسة التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمة العمومية.

وتُعتبر البلدية من أهم الفاعلين في التنمية المحلية، حيث تعمل على تحسين الإطار المعيشي للسكان من خلال إنجاز مشاريع تتعلق بتعبيد الطرقات، وتوفير المياه الصالحة للشرب، وتوسيع شبكات الصرف الصحي، والقضاء على السكن الهش، إضافة إلى دعم المنشآت التربوية والصحية، بما يعزز من مستوى التنمية الاجتماعية والاقتصادية على مستوى الإقليم.

المبحث الثاني: طريقة وأدوات الدراسة المستخدمة

المطلب الأول: طريقة الدراسة

اولا: المنهج المتبع في الدراسة

تعتمد أي دراسة على منهج يتبعه الباحث لمعالجة البيانات ويكون اختياره حسب طبيعة الموضوع والاهداف التي يسعى لتحقيقها ويعرف المنهج بأنه: " الوسيلة التي يمكننا عن طريقها الوصول الى الحقيقة أو مجموعة من الحقائق في أي موقف من المواقف ومحاولة اختبارها للتأكد من صلاحيتها في مواقف أخرى وتعميمها " (**المجيد، 2002، صفحة 23**).

بالإضافة إلى أن المنهج هو: " هي طريق إجرائي مركب ومتكامل، يعتمده الباحث للوصول إلى حقيقة جديدة ينشدها للتغلب على مشكلة تستهويه أو غامضة عليه، أو تتسبب له أو لمجتمعه حرجا علميا أو اجتماعيا أو عمليا سلوكيا " (**حمدان، 2004، صفحة 61**).

قصد تحقيق أهداف هذه الدراسة التي تتمحور حول معوقات التحول الرقمي داخل المؤسسة العمومية الجزائرية، من خلال دراسة حالة عينة من عمال بلدية أميه ونسة بولاية الوادي، تم الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره المنهج الأنسب لطبيعة هذا النوع من الدراسات، حيث إن اختيار المنهج يرتبط أساسًا بطبيعة الموضوع وأهدافه.

ويُعد المنهج الوصفي من المناهج العلمية التي تهدف إلى وصف الظواهر كما هي موجودة في الواقع دون تدخل من الباحث، وذلك من خلال جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة المدروسة وتحليلها وتحويلها إلى معلومات ذات دلالة علمية. كما لا يقتصر هذا المنهج على الوصف فقط، بل يتجاوز ذلك إلى تفسير الظواهر وتحديد العلاقات القائمة بين المتغيرات المختلفة، وفهم الظروف والعوامل المؤثرة فيها.

وفي هذا الإطار، يتيح المنهج الوصفي إمكانية دراسة معوقات التحول الرقمي داخل البلدية محل الدراسة كما هي في الواقع الفعلي، من خلال رصد آراء واتجاهات العمال، وتحليل مختلف العوامل التنظيمية والتقنية والبشرية التي قد تعيق عملية التحول الرقمي داخل المؤسسة العمومية.

فالمنهج الوصفي هو: " طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي تم التوصل اليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها " (**محمود، 2000، صفحة 41**).

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة:

1- مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة بأنه: " جميع مفردات أو الاشياء التي نريد معرفة حقائق عنها، وهو جميع الافراد الذين يضمهم مجتمع الدراسة، وفي ظل تحديد اسلوب جمع البيانات وذلك بأسلوب الحصر الشامل الذي يعني جمع البيانات عن جميع المفردات التي يتكون منها مجتمع الدراسة " (**حجاب، 2000، صفحة 29**).

ويعرف مجتمع الدراسة كذلك بأنه:" الجماعة التي يهتم بها الباحث والتي يريد ان يخلص بها الى نتائج قابلة للتعميم، وهو المجتمع الذي له خاصية واحدة على الاقل تميزه عن غيره من المجتمعات أو الجماعات" (**ابراهيم، 2015، صفحة 164**).

وفي دراستنا هذه يتكون مجتمع الدراسة من موظفي بلدية اميه ونسه بولاية الوادي.

2- عينة الدراسة:

تعتبر العينة أهم المحاور الأساسية في البحث العلمي، وهي عبارة عن جزء من الكل قصد التحقق من فرضيات البحث، كما تعرف العينة على أنها: " مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة " (**ماجد، 2016، صفحة 29**).

بالإضافة إلى أنها: " تمثل العينة جزء من عناصر مجتمع الدراسة يحدد عناصره وفق أسس علمية ومنطقية لتكون عناصر العينة ممثلة تمثيلا واقعيا لجميع عناصر المجتمع المدروس " (**دشلي، 2016، صفحة 130**).

لقد تم في بحثنا هذا اختيار عينة قصدية، حيث بلغ عددها ثلاثون (30) موظف وموظفة بلدية اميه ونسه بولاية الوادي، وعليه تم الاعتماد على ثلاثون (30) استمارة صالحة للمعالجة والجدول التالي، يلخص وضعية توزيع الاستبيان كما يلي:

الجدول رقم (01): نتائج توزيع الاستبيان

البيان	الاستبيانات الموزعة		الاستبيانات المسترجعة		الاستبيانات المستبعدة		الاستبيانات الصالحة	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
عينة الدراسة	40	% 100	35	% 87.5	05	12.5%	30	75%

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على توزيع الاستبيان

ثالثا: مصادر المعلومات وطرق جمعها:

1-**المصادر الأولية:** وتتمثل في البيانات الأولية المتحصل عليها في الميدان والمتمثل في بلدية اميه ونسه بالوادي، وذلك بواسطة أداة الاستبيان.

2-**المصادر الثانوية:** حيث تم الاعتماد على الكتب العلمية والدراسات السابقة من رسائل جامعية وبحوث والمقالات المنشورة في المجلات الجامعية وكذا الدورات والملتقيات والندوات العلمية بالإضافة إلى المواقع الالكترونية.

المطب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

اولا: أدوات جمع البيانات

1-الاستبيان:

تعتبر الاستبانة أداة مهمة في عملية جمع البيانات يعتمدها الباحث من أجل الإحاطة بجميع جوانب موضوعه عن طريق مجموعة أسئلة مدونة ومنظمة يتم طرحها على أفراد العينة بغية التحقق من فرضيات البحث، ويتم تعريف الاستبيان على أنه: " تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الافراد وبطريقة موجهة ذلك أن صيغ الاجابات تحدد مسبقا هذا يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية واقامة مقارنات كمية ". (**عائشة، 2020، صفحة 48**)

لقد تم جمع البيانات اللازمة للدراسة باستخدام أداة الاستبيان موجه للموظفين العاملين ببلدية اميه ونسه بالوادي، ولاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة فقد تم تصميم استمارة استبيان (انظر الملحق رقم 01)، حيث يشتمل مفردات عينة الدراسة التي عبرت عن أرائيها واتجاهاتها من خلال الإجابة على فقرات الأسئلة التي هي تعتبر أيضا مصدر رئيسي لجمع مثل هاته البيانات.

أ-مراحل إعداد الاستبيان:

تم الاستعانة في إعداد أسئلة الاستبيان، على الكتب والمراجع والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة بالإضافة إلى الاعتماد على الخلفية العلمية والمدارك الشخصية لنا، من أجل وضع بعض الاسئلة في ظل الالتزام بالطريقة والمنهج العلمي المتبع، حيث تم مراعاة ما يلي:

- أن تكون الأسئلة بسيطة وواضحة.
- أن تكون الأسئلة تخدم وتسهل عملية الإجابة عن تساؤلات الدراسة.
- أن تحتوي على الأسئلة إجابات مناسبة (نعم-لا- اجابة اخرى تذكر).

ب- هيكل الاستبيان:

أحتوى الاستبيان على ثمانية وعشرون (28) سؤال توزعت كما يلي:

المحور الأول: معوقات تنظيمية التي تعيق تطبيق التحول الرقمي: يشمل أسئلة تتعلق بموضوع معوقات تنظيمية متضمن عشرة (07) أسئلة.

المحور الثاني: معوقات بشرية التي تحد من فعالية التحول الرقمي: يشمل أسئلة تتعلق بموضوع معوقات بشرية متضمن ثمانية (07) أسئلة.

المحور الثالث: معوقات تقنية المرتبطة بالبنية التحتية والأنظمة المعلوماتية: يشمل أسئلة تتعلق بموضوع معوقات تقنية المرتبطة متضمن عشرة (07) أسئلة.

المحور الثالث: معوقات مالية التي تؤثر على تمويل واستدامة مشاريع التحول الرقمي: يشمل أسئلة تتعلق بموضوع معوقات مالية المرتبطة متضمن عشرة (07) أسئلة.

والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02): يوضح توزيع أسئلة فقرات كل محور

الرقم	المحاور	عدد الفقرات
01	معوقات تنظيمية	07
02	معوقات بشرية	07
03	معوقات تقنية	07
04	معوقات مالية	07
المجموع		28

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على الاستبيان

المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج

المطلب الاول: عرض ومناقشة نتائج السمات الشخصية

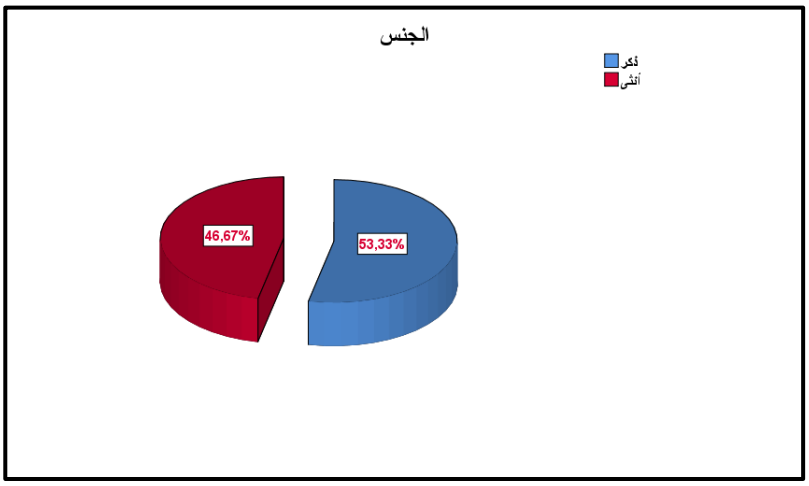
1. الجنس

الجدول (03): توزيع افراد العينة حسب الجنس

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

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامجSPSS

الشكل (01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامجSPSS

يبين الجدول (03) والشكل (02) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، حيث بلغ عدد الذكور **16 موظفًا** بنسبة **53.3%**، بينما بلغ عدد الإناث **14موظفة** بنسبة **46.7%**من مجموع أفراد العينة البالغ عددهم **30موظفًا**.

ويظهر من خلال هذه النتائج وجود تقارب بين عدد الذكور والإناث مع تسجيل نسبة أعلى قليلًا للذكور، وهو ما يعكس مشاركة الجنسين في الوظائف الإدارية والتقنية داخل بلدية إميه ونسه محل الدراسة، ويساهم هذا التوزيع في توفير تصورات متنوعة حول معوقات التحول الرقمي بالمؤسسة العمومية، مما يمنح الدراسة قدرًا أكبر من الشمولية في تحليل آراء العاملين تجاه الجوانب التنظيمية والبشرية والتقنية والمالية المرتبطة بالتحول الرقمي.

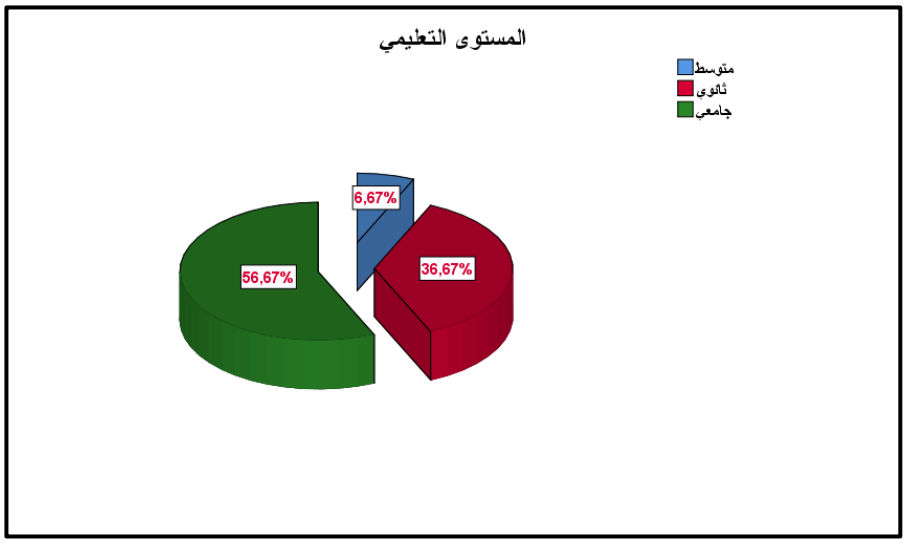
2. المستوى التعليمي

الجدول (04): توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى	التكرار	النسبة
متوسط	2	6.7
ثانوي	11	36.7
جامعي	17	56.7
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامجSPSS

الشكل (02): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامجSPSS

يبين الجدول (04) والشكل (03) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، حيث جاءت فئة **الجامعيين** في المرتبة الأولى بتكرار بلغ **17موظفًا** بنسبة **56.7%**من إجمالي أفراد العينة، تليها فئة **المستوى الثانوي** بتكرار **11موظفًا** بنسبة **36.7%**، في حين سجلت فئة **المستوى المتوسط** أدنى نسبة بتكرار **02 موظفين** بنسبة **6.7%**.

وتعكس هذه النتائج ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة، إذ تشكل الفئة الجامعية أكثر من نصف المبحوثين، وهو ما يتناسب مع طبيعة الوظائف الإدارية والتقنية داخل المؤسسة العمومية التي تتطلب مؤهلات علمية ومعرفية تمكن الموظفين من التعامل مع التقنيات الحديثة ومتطلبات التحول الرقمي. كما أن وجود نسبة معتبرة من ذوي المستوى الثانوي يساهم في إثراء الدراسة من خلال تنوع الخلفيات التعليمية للمبحوثين.

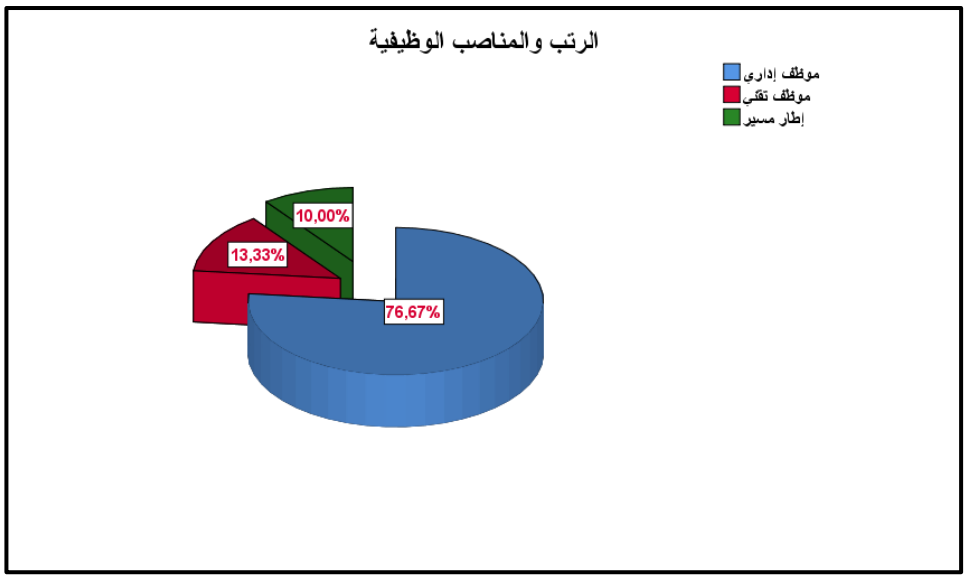
3. الرتب والمناصب الوظيفية

الجدول (05): توزيع افراد العينة حسب المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة
موضف	23	76.7
موظف تقني	4	13.3
اطار مسير	3	10
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامجSPSS

الشكل (03): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامجSPSS

يبين الجدول (05) والشكل (04) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي، حيث جاءت فئة **الموظفين الإداريين** في المرتبة الأولى بتكرار بلغ **23موظفًا** بنسبة **76.7%**من إجمالي أفراد العينة، تليها فئة **الموظفين التقنيين** بتكرار **4موظفين** بنسبة **13.3%**، في حين جاءت فئة **الإطارات المسيرة** في المرتبة الأخيرة بتكرار **3أفراد** بنسبة **10%**.

وتعكس هذه النتائج هيمنة فئة الموظفين الإداريين على تركيبة العينة، وهو أمر طبيعي بالنظر إلى أن هذه الفئة تمثل العدد الأكبر من العاملين داخل البلدية، كما أنها الأكثر احتكاكًا بالإجراءات الإدارية والخدمات اليومية التي يشملها التحول الرقمي. كما أن مشاركة الموظفين التقنيين والإطارات المسيرة تسمح بالحصول على رؤى مختلفة حول واقع التحول الرقمي والمعوقات التي تواجهه من الجوانب التقنية والإدارية والتنظيمية.

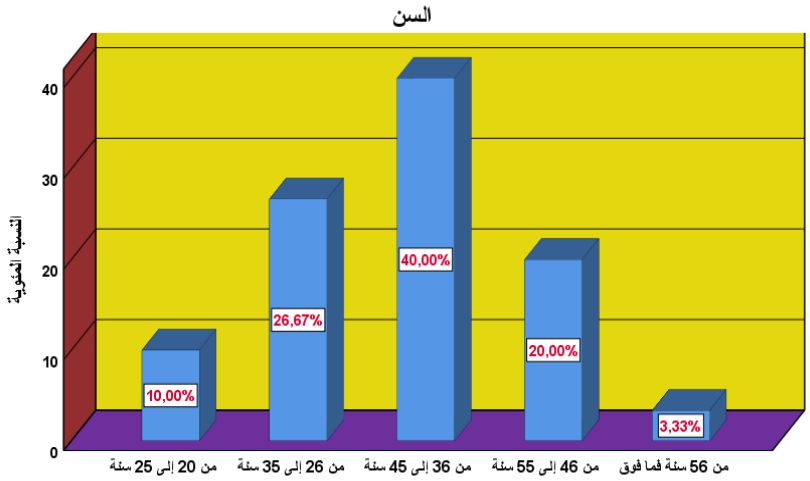
4. السن

الجدول (06): توزيع افراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة
من 20 الى 25 سنة	3	10
من 26 الى 35 سنة	8	26.7
من 36 الى 45 سنة	12	40
من 46 الى 55 سنة	6	20
من 56 سنة فما فوق	1	3.3
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامجSPSS

الشكل (04): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامجSPSS

يبين الجدول (06) والشكل (05) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن، حيث جاءت الفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة في المرتبة الأولى بتكرار بلغ 12 موظفًا بنسبة 40% من إجمالي أفراد العينة، تليها الفئة العمرية من 26 إلى 35 سنة بتكرار 8 موظفين بنسبة 26.7%، ثم الفئة العمرية من 46 إلى 55 سنة بتكرار 6 موظفين بنسبة 20%. أما الفئة العمرية من 20 إلى 25 سنة فقد بلغت 3 موظفين بنسبة 10%، في حين سجلت فئة 56 سنة فما فوق أدنى نسبة بتكرار موظف واحد بنسبة 3.3%.

وتشير هذه النتائج إلى أن أغلبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئات العمرية المتوسطة، خاصة فئة (36–45 سنة)، وهي فئة تتميز عادة بامتلاك خبرة مهنية معتبرة ومعرفة جيدة بواقع المؤسسة وتحدياتها. كما أن وجود فئات عمرية مختلفة داخل العينة يساهم في إثراء الدراسة من خلال تنوع وجهات النظر حول معوقات التحول الرقمي ومدى تقبل استخدام التقنيات الحديثة في العمل الإداري.

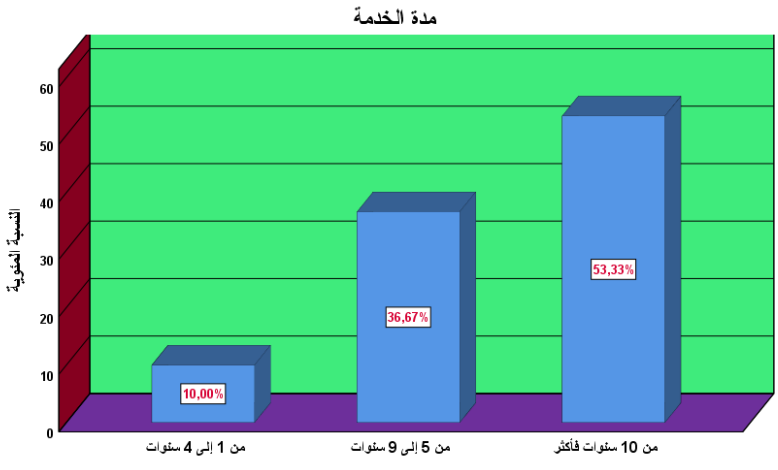
5. مدة الخدمة

الجدول (07): توزيع افراد العينة حسب مدة الخدمة

المدة	التكرار	النسبة
من 1 الى 4 سنوات	3	10
من 5 الى 9 سنوات	11	36.7
من 10 سنوات فأكثر	16	53.3
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامجSPSS

الشكل (05): توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامجSPSS

يبين الجدول (07) والشكل (06) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدة الخدمة، حيث جاءت فئة **10 سنوات فأكثر** في المرتبة الأولى بتكرار بلغ **16موظفًا** بنسبة **53.3%**من إجمالي أفراد العينة، تليها فئة **من 5 إلى 9 سنوات** بتكرار **11موظفًا** بنسبة **36.7%**، بينما سجلت فئة **من 1 إلى 4 سنوات** أدنى نسبة بتكرار **3موظفين** بنسبة **10%**.

وتشير هذه النتائج إلى أن أغلبية أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية طويلة داخل المؤسسة، الأمر الذي يمكنهم من تكوين تصور واضح حول واقع العمل الإداري والتغيرات التي شهدتها المؤسسة، بما في ذلك جهود التحول الرقمي والمعوقات التي تواجه تطبيقه. كما أن وجود نسبة معتبرة من الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة يساهم في تقديم آراء متنوعة تعكس مختلف مراحل المسار المهني للعاملين.

المطلب الثاني: تحليل نتائج محاور الاستبيان

1-عرض ومناقشة إجابات افراد العينة نحو محور المعيقات التنظيمية

الجدول (08) جدول يوضح معاناة المؤسسة من البيروقراطية واعاقاتها للتحول الرقمي.

الرقم	العبارة	البدائل	التكرار	النسبة
01	تعاني المؤسسة من البيروقراطية التي تعيق تطبيق التحول الرقمي	نعم	20	66.7
		لا	10	33,3
		أخرى	0	0
المجموع			30	100

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامجSPSS

يبين الجدول (08) توزيع إجابات أفراد العينة حول العبارة" :**تعاني المؤسسة من البيروقراطية التي تعيق تطبيق التحول الرقمي**"، حيث أظهرت النتائج أن **20موظفًا** من أصل 30 أجابوا بـ **نعم** بنسبة **66.7%**، في حين أجاب **10موظفين** بـ **لا** بنسبة **33.3%**، ولم تسجل أي إجابة ضمن خانة **أخرى**.

وتدل هذه النتائج على أن أغلبية أفراد العينة يرون أن البيروقراطية تمثل أحد المعوقات الأساسية التي تحد من تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسة. ويمكن تفسير ذلك بكون الإجراءات الإدارية التقليدية وطول مسار اتخاذ القرار وكثرة الوثائق والمعاملات الورقية تؤدي إلى إبطاء عملية تبني الأنظمة الرقمية وتحديث أساليب العمل. كما أن البيروقراطية غالبًا ما تقلل من مرونة المؤسسة في الاستجابة للتغيرات التكنولوجية ومتطلبات التحول الرقمي.

وفي المقابل، ترى نسبة **33.3%**من أفراد العينة أن البيروقراطية لا تشكل عائقًا أمام التحول الرقمي، وقد يرجع ذلك إلى اختلاف طبيعة المهام والمناصب التي يشغلونها أو إلى استفادتهم من بعض الإجراءات الرقمية المعتمدة داخل المؤسسة.

وبناءً على هذه النتائج يمكن الاستنتاج أن البيروقراطية تعد من أبرز المعوقات التنظيمية التي تواجه التحول الرقمي في بلدية إميه ونسه، الأمر الذي يستدعي تبسيط الإجراءات الإدارية وتعزيز المرونة التنظيمية بما يساهم في إنجاح مشاريع التحول الرقمي.

الجدول (09) جدول يوضح افتقار المؤسسة لى رؤية استراتيجية نحو للتحول الرقمي.

الرقم	العبارة	البدائل	التكرار	النسبة
02	نقص الكفاءات الرقمية لدى الموظفين يعيق التحول الرقمي	نعم	16	53.3
		لا	13	43.3
		أخرى	1	3.3
المجموع			30	100

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامجSPSS

يبين الجدول (09) توزيع إجابات أفراد العينة حول العبارة" :**نقص الكفاءات الرقمية لدى الموظفين يعيق التحول الرقمي**"، حيث أجاب **16موظفًا** بـ **نعم** بنسبة **53.3%**، بينما أجاب **13موظفًا** بـ **لا** بنسبة **43.3%**، في حين سجلت إجابة واحدة ضمن خانة **أخرى** بنسبة **3.3%**تمثلت في **نقص تحمل المسؤولية**.

وتشير هذه النتائج إلى أن أكثر من نصف أفراد العينة يرون أن نقص الكفاءات الرقمية يمثل عائقًا أمام تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسة، وهو ما يعكس الحاجة إلى تطوير مهارات الموظفين الرقمية وتعزيز قدراتهم على استخدام التقنيات الحديثة والأنظمة المعلوماتية. فنجاح التحول الرقمي لا يرتبط فقط بتوفير التجهيزات والتقنيات، وإنما يتطلب أيضًا موارد بشرية مؤهلة وقادرة على التكيف مع المستجدات التكنولوجية.

في المقابل، ترى نسبة معتبرة من المبحوثين بلغت **43.3%**أن نقص الكفاءات الرقمية لا يشكل عائقًا حقيقيًا، وهو ما قد يدل على توفر حد أدنى من المهارات الرقمية لدى بعض الموظفين أو استفادتهم من خبراتهم المهنية السابقة في التعامل مع الوسائل التكنولوجية.

كما أن الإجابة المفتوحة المتعلقة بـ **نقص تحمل المسؤولية** تكشف عن وجود عوامل بشرية أخرى قد تؤثر على فعالية التحول الرقمي، حيث إن نجاح هذا التحول يتطلب التزام الموظفين واستعدادهم للمشاركة في عمليات التغيير والتطوير.

وعليه، يمكن الاستنتاج أن نقص الكفاءات الرقمية يعد من المعوقات البشرية المؤثرة في التحول الرقمي داخل المؤسسة، الأمر الذي يستدعي تكثيف برامج التكوين والتدريب وتنمية المهارات الرقمية للموظفين بما يساهم في دعم مسار التحول الرقمي وتحقيق أهدافه

.

الجدول (10) جدول يوضح أن ضعف التنسيق بين الأقسام يحد من نجاح مشاريع التحول الرقمي.

الرقم	العبارة	البدائل	التكرار	النسبة
03	ضعف التنسيق بين الأقسام يحد من نجاح مشاريع التحول الرقمي	نعم	26	86.7
		لا	4	13.3
		أخرى	0	0
المجموع			30	100

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامجSPSS

يبين الجدول (10) توزيع إجابات أفراد العينة حول العبارة" :**ضعف التنسيق بين الأقسام يحد من نجاح مشاريع التحول الرقمي"**، حيث أجاب **26موظفًا** بـ **نعم** بنسبة **86.7%**، بينما أجاب **4موظفين** بـ **لا** بنسبة **13.3%**، ولم تسجل أي إجابة ضمن خانة **أخرى**.

وتعكس هذه النتائج اتفاق أغلبية أفراد العينة على أن ضعف التنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح داخل المؤسسة يعد من أبرز المعوقات التنظيمية التي تؤثر على نجاح مشاريع التحول الرقمي. ويمكن تفسير ذلك بأن التحول الرقمي عملية شاملة تتطلب التعاون المستمر وتبادل المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية، مما يجعل أي ضعف في التنسيق سببًا في تأخر تنفيذ المشاريع الرقمية أو الحد من فعاليتها.

كما أن غياب التنسيق الفعال قد يؤدي إلى ازدواجية الجهود وصعوبة تبادل البيانات بين الأقسام، الأمر الذي ينعكس سلبًا على جودة الخدمات وسرعة إنجاز المعاملات. وفي المقابل، ترى نسبة محدودة من أفراد العينة بلغت **13.3%**أن التنسيق بين الأقسام لا يشكل عائقًا أمام التحول الرقمي، وربما يرجع ذلك إلى طبيعة المناصب التي يشغلونها أو إلى وجود مستوى مقبول من التعاون في بعض المصالح.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن ضعف التنسيق بين الأقسام يمثل أحد أهم المعوقات التنظيمية التي تواجه التحول الرقمي داخل المؤسسة، مما يستدعي تعزيز آليات الاتصال والتعاون بين مختلف المصالح وتطوير نظم تبادل المعلومات بما يساهم في إنجاح مشاريع التحول الرقمي وتحقيق أهدافها.

الجدول (11) جدول يوضح أن عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات يعرقل تنفيذ التحول الرقمي.

الرقم	العبارة	البدائل	التكرار	النسبة
04	عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات يعرقل تنفيذ التحول الرقمي	نعم	26	86.7
		لا	4	13.3
		أخرى	0	0

المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامجSPSS

يبين الجدول (11) توزيع إجابات أفراد العينة حول العبارة" :**عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات يعرقل تنفيذ التحول الرقمي**"، حيث أجاب **26موظفًا** بـ **نعم** بنسبة **86.7%**من إجمالي أفراد العينة، في حين أجاب **4موظفين** بـ **لا** بنسبة **13.3%**، ولم تسجل أي إجابة ضمن خانة **أخرى**.

وتشير هذه النتائج إلى وجود اتفاق كبير بين أفراد العينة على أن عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسة يمثل عائقًا مهمًا أمام تنفيذ مشاريع التحول الرقمي. ويمكن تفسير ذلك بأن نجاح التحول الرقمي يتطلب تحديدًا دقيقًا للمهام والمسؤوليات بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة، حتى يتم تنفيذ الإجراءات الرقمية بكفاءة وتجنب التداخل أو التضارب في الاختصاصات.

كما أن غموض الأدوار الوظيفية قد يؤدي إلى ضعف التنسيق بين العاملين وتأخر اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع الرقمية، مما يؤثر سلبًا على سير عملية التحول الرقمي ويحد من فعاليتها. وفي المقابل، ترى نسبة محدودة من المبحوثين بلغت **13.3%**أن وضوح الأدوار والمسؤوليات لا يشكل عائقًا أمام التحول الرقمي، وهو ما قد يعود إلى اختلاف تجاربهم المهنية أو طبيعة المناصب التي يشغلونها داخل المؤسسة.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن وضوح الأدوار والمسؤوليات يعد عنصرًا أساسيًا لإنجاح التحول الرقمي، وأن أي غموض في توزيع المهام قد يشكل عائقًا تنظيميًا يؤثر على تنفيذ المشاريع الرقمية وتحقيق أهدافها داخل المؤسسة العمومية.

الجدول (12) جدول يوضح أن ضعف دعم الإدارة العليا يؤثر سلبًا على التحول الرقمي.

الرقم	العبارة	البدائل	التكرار	النسبة
01	ضعف دعم الإدارة العليا يؤثر سلباً على التحول الرقمي	نعم	20	66.7
		لا	10	33.3
		أخرى	0	0
المجموع			30	100

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامجSPSS

يبين الجدول (12) توزيع إجابات أفراد العينة حول العبارة" :**ضعف دعم الإدارة العليا يؤثر سلباً على التحول الرقمي**"، حيث أجاب **20موظفًا** بـ **نعم** بنسبة **66.7%**، بينما أجاب **10موظفين** بـ **لا** بنسبة **33.3%**، ولم تسجل أي إجابة ضمن خانة **أخرى**.

وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة يرون أن ضعف دعم الإدارة العليا يعد من العوامل المؤثرة سلبًا على عملية التحول الرقمي داخل المؤسسة. ويُعزى ذلك إلى أن الإدارة العليا تمثل الجهة المسؤولة عن وضع الرؤى الاستراتيجية واتخاذ القرارات وتوفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ مشاريع التحول الرقمي، وبالتالي فإن ضعف اهتمامها أو محدودية دعمها قد يؤدي إلى تباطؤ عملية التحول وإعاقة تحقيق أهدافه.

كما أن نجاح مشاريع التحول الرقمي يتطلب التزامًا واضحًا من الإدارة العليا من خلال تشجيع التغيير وتوفير بيئة تنظيمية داعمة وتخصيص الإمكانيات اللازمة لتطوير البنية التحتية الرقمية وتكوين الموظفين. وفي المقابل، ترى نسبة **33.3%** من أفراد العينة أن دعم الإدارة العليا لا يمثل عائقًا أمام التحول الرقمي، وقد يرجع ذلك إلى وجود بعض المبادرات أو الجهود الإدارية التي ساهمت في دعم استخدام التكنولوجيا داخل المؤسسة.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن دعم الإدارة العليا يعد من المتطلبات الأساسية لإنجاح التحول الرقمي، وأن ضعف هذا الدعم يشكل أحد المعوقات التنظيمية التي قد تحد من فعالية المشاريع الرقمية داخل المؤسسة العمومية.

الجدول (13) جدول يوضح أن الإجراءات الإدارية المعقدة تؤخر تنفيذ المشاريع الرقمية.

الرقم	العبارة	البدائل	التكرار	النسبة
06	الإجراءات الإدارية المعقدة تؤخر تنفيذ المشاريع الرقمية	نعم	27	90
		لا	3	10
		أخرى	0	0
المجموع			30	100

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامجSPSS

يبين الجدول (13) توزيع إجابات أفراد العينة حول العبارة" :الإجراءات الإدارية المعقدة تؤخر تنفيذ المشاريع الرقمية"، حيث أجاب 27موظفًا بـ نعم بنسبة 90%من إجمالي أفراد العينة، في حين أجاب 3موظفين بـ لا بنسبة 10%، ولم تسجل أي إجابة ضمن خانة أخرى.

وتعكس هذه النتائج وجود اتفاق واسع بين أفراد العينة على أن تعقيد الإجراءات الإدارية يعد من أبرز المعوقات التي تواجه تنفيذ مشاريع التحول الرقمي داخل المؤسسة. ويمكن تفسير ذلك بأن كثرة الإجراءات الروتينية وطول مسار المعاملات الإدارية يؤديان إلى إبطاء عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع الرقمية، مما يؤخر تنفيذها ويحد من فعاليتها.

كما أن التحول الرقمي يتطلب السرعة والمرونة في التعامل مع التغيرات التكنولوجية وتبسيط العمليات الإدارية، في حين أن استمرار الاعتماد على الإجراءات التقليدية المعقدة قد يعيق تحقيق الأهداف المرجوة من التحول الرقمي. ويؤكد ارتفاع نسبة الموافقة أن الموظفين يدركون تأثير البيروقراطية الإدارية وتعقد الإجراءات على نجاح المبادرات الرقمية داخل المؤسسة.

وفي المقابل، ترى نسبة محدودة من أفراد العينة بلغت 10%أن الإجراءات الإدارية المعقدة لا تشكل عائقًا أمام تنفيذ المشاريع الرقمية، وهو ما قد يرجع إلى اختلاف طبيعة المهام التي يؤدونها أو إلى استفادتهم من بعض التسهيلات الإدارية المتاحة داخل المؤسسة.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن تبسيط الإجراءات الإدارية وتطوير أساليب العمل يعدان من المتطلبات الأساسية لتسريع تنفيذ مشاريع التحول الرقمي وضمان نجاحها داخل المؤسسة العمومية.

الجدول (14) جدول يوضح أن غياب ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير يعيق التحول الرقمي.

الرقم	العبارة	البدائل	التكرار	النسبة
07	غياب ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير يعيق التحول الرقمي	نعم	27	90
		لا	3	10
		أخرى	0	0
المجموع			30	100

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامجSPSS

يبين الجدول (14) توزيع إجابات أفراد العينة حول العبارة **التحول الرقمي"**، حيث أجاب **27موظفًا** بـ **نعم** بنسبة **90%**من إجمالي أفراد العينة، بينما أجاب **3موظفين** بـ **لا** بنسبة **10%**، ولم تسجل أي إجابة ضمن خانة **أخرى**.

وتشير هذه النتائج إلى وجود اتفاق كبير بين أفراد العينة على أن غياب ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير يمثل أحد أبرز المعوقات التنظيمية التي تواجه التحول الرقمي داخل المؤسسة. ويمكن تفسير ذلك بأن نجاح التحول الرقمي لا يعتمد فقط على توفير التجهيزات والتقنيات الحديثة، بل يتطلب أيضًا وجود ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار وتقبل التغيير والتكيف مع المستجدات التكنولوجية.

كما أن ضعف ثقافة التغيير داخل المؤسسة قد يؤدي إلى مقاومة المبادرات الجديدة والتردد في استخدام الأنظمة الرقمية، مما ينعكس سلبًا على فعالية مشاريع التحول الرقمي ويحد من تحقيق أهدافها. وتؤكد النسبة

المرتفعة للموافقة أن العامل الثقافي والتنظيمي يعد من الجوانب الأساسية التي ينبغي الاهتمام بها عند تنفيذ برامج التحول الرقمي.

وفي المقابل، ترى نسبة محدودة من أفراد العينة بلغت **10%** أن غياب ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير لا يشكل عائقًا أمام التحول الرقمي، وقد يعود ذلك إلى اختلاف تجاربهم المهنية أو إلى وجود استعداد شخصي لديهم للتكيف مع التغيرات التقنية بغض النظر عن البيئة التنظيمية.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن تعزيز ثقافة تنظيمية قائمة على دعم التغيير والابتكار والتعلم المستمر يعد من المتطلبات الضرورية لإنجاح التحول الرقمي داخل المؤسسة العمومية، لما له من دور في رفع مستوى تقبل الموظفين للتقنيات الحديثة والمشاركة الفعالة في مشاريع التطوير الرقمي.

2-عرض ومناقشة إجابات افراد العينة نحو محور المعيقات البشرية

الجدول (15) جدول يوضح أن نقص الكفاءات الرقمية لدى الموظفين يعيق التحول الرقمي.

الرقم	العبارة	البدائل	التكرار	النسبة
08	نقص الكفاءات الرقمية لدى الموظفين يعيق التحول الرقمي	نعم	16	53.3
		لا	13	43.3
		نقص تحمل المسؤولية	1	3.3
المجموع			30	100

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامجSPSS

يبين الجدول (15) توزيع إجابات أفراد العينة حول العبارة" :**نقص الكفاءات الرقمية لدى الموظفين يعيق التحول الرقمي"**، حيث أجاب **16موظفًا** بـ **نعم** بنسبة **53.3%**، بينما أجاب **13موظفًا** بـ **لا** بنسبة **43.3%**، في حين أشار **موظف واحد** إلى **نقص تحمل المسؤولية** كعامل آخر مؤثر بنسبة .**3.3%**

وتشير هذه النتائج إلى وجود تباين نسبي في آراء أفراد العينة حول مدى تأثير نقص الكفاءات الرقمية على عملية التحول الرقمي، إلا أن نسبة الموافقين جاءت في المرتبة الأولى، مما يدل على أن هذا العامل يمثل أحد المعوقات البشرية التي تواجه المؤسسة. ويمكن تفسير ذلك بأن التحول الرقمي يتطلب موظفين يمتلكون مهارات ومعارف رقمية تمكنهم من استخدام الأنظمة والتقنيات الحديثة بكفاءة، وبالتالي فإن ضعف هذه المهارات قد يؤثر سلبًا على سرعة وفعالية تنفيذ المشاريع الرقمية.

وفي المقابل، ترى نسبة معتبرة من المبحوثين بلغت **43.3%**أن نقص الكفاءات الرقمية لا يشكل عائقًا رئيسيًا أمام التحول الرقمي، وهو ما قد يعكس وجود مستوى مقبول من المهارات الرقمية لدى بعض الموظفين أو اكتسابهم خبرات عملية تساعدهم على التعامل مع الوسائل التكنولوجية المستخدمة في المؤسسة.

كما تكشف الإجابة المفتوحة المتعلقة بـ **نقص تحمل المسؤولية** عن وجود عامل بشري آخر قد يؤثر على نجاح التحول الرقمي، إذ إن توفر الكفاءات وحده لا يكفي لتحقيق أهداف التحول ما لم يقترن بالالتزام المهني وتحمل المسؤولية والمشاركة الفعالة في تنفيذ برامج التغيير والتطوير.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن نقص الكفاءات الرقمية يعد من المعوقات البشرية المؤثرة في التحول الرقمي داخل المؤسسة، غير أن نجاح هذا التحول يرتبط أيضًا بعوامل أخرى مثل المسؤولية المهنية والاستعداد للتكيف مع المتغيرات التكنولوجية، مما يستدعي تعزيز برامج التكوين والتدريب وتنمية ثقافة العمل والمسؤولية لدى الموظفين.

الجدول (16) جدول يوضح أن ضعف التكوين والتدريب في المجال الرقمي يؤثر على فعالية التحول.

الرقم	العبارة	البدائل	التكرار	النسبة
09	ضعف التكوين والتدريب في المجال الرقمي يؤثر على فعالية التحول	نعم	26	86.7
		لا	4	13.3
		أخرى	0	0
المجموع			30	100

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامجSPSS

يبين الجدول (16) توزيع إجابات أفراد العينة حول العبارة" :**ضعف التكوين والتدريب في المجال الرقمي يؤثر على فعالية التحول"**، حيث أجاب **26موظفًا** بـ **نعم** بنسبة **86.7%**من إجمالي أفراد العينة، في حين أجاب **4موظفين** بـ **لا** بنسبة **13.3%**، ولم تسجل أي إجابة ضمن خانة **أخرى**.

وتعكس هذه النتائج وجود اتفاق كبير بين أفراد العينة على أن ضعف التكوين والتدريب في المجال الرقمي يعد من أهم المعوقات البشرية التي تؤثر على فعالية التحول الرقمي داخل المؤسسة. ويمكن تفسير ذلك بأن التحول الرقمي يتطلب امتلاك الموظفين لمهارات ومعارف تقنية تمكنهم من استخدام الأنظمة الرقمية والتعامل مع التطبيقات الحديثة بكفاءة، وهو ما لا يمكن تحقيقه دون برامج تكوين وتدريب مستمرة.

كما أن نقص التدريب يؤدي إلى ضعف قدرة الموظفين على استيعاب التغيرات التكنولوجية ومواكبة التطورات الرقمية، الأمر الذي قد ينعكس سلبًا على جودة الأداء وسرعة تنفيذ المشاريع الرقمية. وتؤكد النسبة

المرتفعة للموافقة أن العامل البشري المرتبط بالتأهيل والتدريب يمثل أحد الركائز الأساسية لنجاح التحول الرقمي داخل المؤسسة.

وفي المقابل، ترى نسبة محدودة من أفراد العينة بلغت **13.3%** أن ضعف التكوين والتدريب لا يؤثر على فعالية التحول الرقمي، وقد يرجع ذلك إلى امتلاك بعض الموظفين خبرات سابقة أو مهارات ذاتية في استخدام التقنيات الحديثة تمكنهم من التكيف مع متطلبات العمل الرقمي.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن تعزيز برامج التكوين والتدريب في المجال الرقمي يعد ضرورة أساسية لدعم التحول الرقمي داخل المؤسسة العمومية، من خلال تطوير مهارات الموظفين ورفع كفاءتهم التقنية بما يساهم في تحسين الأداء وضمان نجاح مشاريع التحول الرقمي.

الجدول (17) جدول يوضح أن مقاومة الموظفين للتغيير تعرقل تطبيق التحول الرقمي.

الرقم	العبارة	البدائل	التكرار	النسبة
10	مقاومة الموظفين للتغيير تعرقل تطبيق التحول الرقمي	نعم	16	53.3
		لا	14	46.7
		أخرى	0	0
المجموع			30	100

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامجSPSS

يبين الجدول (17) توزيع إجابات أفراد العينة حول العبارة" :**مقاومة الموظفين للتغيير تعرقل تطبيق التحول الرقمي**"، حيث أجاب **16موظفًا** بـ **نعم** بنسبة **53.3%**، بينما أجاب **14موظفًا** بـ **لا** بنسبة **46.7%**، ولم تسجل أي إجابة ضمن خانة **أخرى**.

وتشير هذه النتائج إلى وجود تقارب في آراء أفراد العينة حول تأثير مقاومة التغيير على تطبيق التحول الرقمي، إلا أن نسبة الموافقين جاءت أعلى بفارق طفيف. ويعكس ذلك أن جزءًا من الموظفين يرى أن مقاومة التغيير تمثل عائقًا أمام تبني الأنظمة الرقمية، خاصة عندما يرتبط الأمر بتغيير أساليب العمل التقليدية أو التكيف مع التقنيات الحديثة ومتطلبات العمل الرقمي.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة بأن بعض الموظفين قد يشعرون بعدم الارتياح تجاه التغييرات التنظيمية والتكنولوجية الجديدة، مما يؤدي إلى التردد في استخدامها أو تقبلها، وهو ما قد يؤثر على سرعة تنفيذ مشاريع التحول الرقمي ونجاحها. وفي المقابل، ترى نسبة معتبرة من أفراد العينة بلغت **46.7%** أن مقاومة التغيير لا

تشكل عائقًا حقيقيًا، وهو ما قد يدل على وجود استعداد لدى عدد من الموظفين لتقبل التطورات التكنولوجية والانخراط في برامج التحديث والتطوير.

وتبرز هذه النتائج أن مقاومة التغيير ليست من المعوقات الأكثر تأثيرًا مقارنة ببعض المعوقات البشرية الأخرى مثل ضعف التكوين والتدريب أو نقص الحوافز، إلا أنها تبقى عاملًا يستوجب الاهتمام من خلال نشر ثقافة التغيير وتعزيز الوعي بأهمية التحول الرقمي وفوائده بالنسبة للمؤسسة والعاملين فيها.

وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن مقاومة الموظفين للتغيير تمثل معوقًا بشريًا بدرجة متوسطة أمام التحول الرقمي، مما يستدعي اعتماد استراتيجيات فعالة للتواصل والتحسيس وإشراك الموظفين في مختلف مراحل التحول الرقمي بهدف زيادة تقبلهم للتغيير وتحقيق الأهداف المرجوة منه.

الجدول (18) جدول يوضح أن ضعف الوعي بأهمية التحول الرقمي يقلل من فعاليته.

الرقم	العبارة	البدائل	التكرار	النسبة
11	ضعف الوعي بأهمية التحول الرقمي يقلل من فعاليته	نعم	22	73.3
		لا	8	26.7
		أخرى	0	0
المجموع			30	100

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامجSPSS

يبين الجدول (18) توزيع إجابات أفراد العينة حول العبارة" :**ضعف الوعي بأهمية التحول الرقمي يقلل من فعاليته"**، حيث أجاب **22موظفًا** بـ **نعم** بنسبة **73.3%**من إجمالي أفراد العينة، بينما أجاب **8موظفين** بـ **لا** بنسبة **26.7%**، ولم تسجل أي إجابة ضمن خانة **أخرى**.

وتشير هذه النتائج إلى أن أغلبية أفراد العينة يرون أن ضعف الوعي بأهمية التحول الرقمي يعد من المعوقات البشرية التي تؤثر على فعالية تطبيقه داخل المؤسسة. ويمكن تفسير ذلك بأن نجاح التحول الرقمي لا يعتمد فقط على توفير التقنيات والموارد، بل يتطلب أيضًا إدراك الموظفين لأهمية هذا التحول وفوائده في تحسين الأداء وتطوير الخدمات ورفع كفاءة العمل الإداري.

كما أن ضعف الوعي قد يؤدي إلى انخفاض مستوى التفاعل مع المشاريع الرقمية وعدم الاستفادة الكاملة من الإمكانيات التي توفرها التقنيات الحديثة، الأمر الذي ينعكس سلبًا على فعالية التحول الرقمي وتحقيق أهدافه. وتؤكد نسبة الموافقة المرتفعة أن نشر الثقافة الرقمية وتعزيز الوعي بأهمية التحول الرقمي يمثلان عنصرين أساسيين لنجاح هذه العملية.

وفي المقابل، ترى نسبة **26.7%** من أفراد العينة أن ضعف الوعي لا يؤثر بشكل كبير على فعالية التحول الرقمي، وقد يرجع ذلك إلى اعتقادهم بأن العوامل التقنية أو التنظيمية تلعب دورًا أكبر في نجاح أو فشل مشاريع التحول الرقمي.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن رفع مستوى الوعي بأهمية التحول الرقمي لدى الموظفين يعد من المتطلبات الضرورية لدعم نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسة العمومية، وذلك من خلال تنظيم حملات توعوية وبرامج تكوينية تسهم في تعزيز الثقافة الرقمية وتشجيع الموظفين على الانخراط في مسار التحديث والتطوير.

الجدول (19) جدول يوضح أن ضعف الحوافز المقدمة للموظفين يقلل من تبنيهم للتحول الرقمي.

الرقم	العبارة	البدائل	التكرار	النسبة
13	ضعف الحوافز المقدمة للموظفين يقلل من تبنيهم للتحول الرقمي	نعم	28	93.3
		لا	1	3.3
		أخرى: عدم المساواة بين العمال	1	3.3
المجموع			30	100

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامجSPSS

يبين الجدول (19) توزيع إجابات أفراد العينة حول العبارة" :**ضعف الحوافز المقدمة للموظفين يقلل من تبنيهم للتحول الرقمي**"، حيث أجاب **28موظفًا** بـ **نعم** بنسبة **93.3%** من إجمالي أفراد العينة، بينما أجاب **موظف واحد** بـ **لا** بنسبة **3.3%**، في حين أشار **موظف واحد** إلى **عدم المساواة بين العمال** كعامل آخر مؤثر بنسبة .**3.3%**

وتعكس هذه النتائج وجود شبه إجماع بين أفراد العينة على أن ضعف الحوافز يعد من أبرز المعوقات البشرية التي تحد من تبني الموظفين للتحول الرقمي داخل المؤسسة. ويمكن تفسير ذلك بأن الحوافز المادية والمعنوية تمثل عنصرًا مهمًا في تشجيع العاملين على تقبل التغيير وتطوير مهاراتهم والمشاركة الفعالة في تنفيذ المشاريع الرقمية. وعندما تكون الحوافز غير كافية، قد ينخفض مستوى الدافعية لدى الموظفين، مما يؤثر سلبًا على درجة انخراطهم في مسار التحول الرقمي.

كما تشير النسبة المرتفعة للموافقة إلى أن الموظفين يربطون نجاح التحول الرقمي بوجود سياسات تحفيزية عادلة تشجع على الابتكار والتعلم واستخدام التقنيات الحديثة. فالحوافز لا تقتصر على الجوانب المالية فقط، بل

تشمل أيضًا التقدير المهني وفرص الترقية والتكوين المستمر، وهي عوامل تسهم في رفع مستوى الالتزام والرضا الوظيفي.

أما الإجابة المفتوحة المتعلقة بـ **عدم المساواة بين العمال** فتبرز جانبًا آخر قد يؤثر على تبني التحول الرقمي، حيث إن الشعور بعدم العدالة في توزيع الفرص أو الامتيازات قد يؤدي إلى انخفاض الحافزية ويضعف تقبل الموظفين لمشاريع التغيير والتطوير.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن ضعف الحوافز المقدمة للموظفين يعد من أهم المعوقات البشرية المؤثرة في التحول الرقمي داخل المؤسسة العمومية، الأمر الذي يستدعي تبني نظام تحفيزي فعال وعادل يساهم في تشجيع الموظفين على الانخراط في مشاريع التحول الرقمي ودعم نجاحها وتحقيق أهدافها.

الجدول (20) جدول يوضح أن الخوف من فقدان الوظيفة بسبب التكنولوجيا يعيق التكيف مع التحول الرقمي.

الرقم	العبارة	البدائل	التكرار	النسبة
14	الخوف من فقدان الوظيفة بسبب التكنولوجيا يعيق التكيف مع التحول الرقمي	نعم	11	36.7
		لا	19	63.3
		أخرى	0	0
المجموع			30	100

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامجSPSS

يبين الجدول (20) توزيع إجابات أفراد العينة حول العبارة" :**الخوف من فقدان الوظيفة بسبب التكنولوجيا يعيق التكيف مع التحول الرقمي"**، حيث أجاب **11موظفًا** بـ **نعم** بنسبة **36.7%**من إجمالي أفراد العينة، في حين أجاب **19موظفًا** بـ **لا** بنسبة **63.3%**، ولم تسجل أي إجابة ضمن خانة **أخرى**.

وتشير هذه النتائج إلى أن أغلبية أفراد العينة لا يعتبرون الخوف من فقدان الوظيفة بسبب التكنولوجيا عائقًا أمام التكيف مع التحول الرقمي، وهو ما يعكس وجود درجة من الثقة لدى الموظفين تجاه استخدام التقنيات الحديثة وعدم اعتقادهم بأنها تشكل تهديدًا مباشرًا لاستقرارهم الوظيفي. وقد يرجع ذلك إلى إدراكهم أن التحول الرقمي يهدف إلى تحسين الأداء وتسهيل إنجاز المهام أكثر من كونه وسيلة للاستغناء عن العنصر البشري.

وفي المقابل، ترى نسبة **36.7%**من المبحوثين أن الخوف من فقدان الوظيفة يمثل عائقًا أمام التكيف مع التحول الرقمي، وهو ما يمكن تفسيره بوجود بعض المخاوف المرتبطة بالتغيرات التكنولوجية المتسارعة وإمكانية إحلال الأنظمة الرقمية محل بعض المهام التي كان يؤديها الموظفون سابقًا، خاصة لدى الفئات الأقل إلمامًا بالتقنيات الحديثة.

وتبرز هذه النتائج أن عامل الخوف من فقدان الوظيفة لا يعد من أبرز المعوقات البشرية مقارنة بمعوقات أخرى مثل ضعف التكوين والتدريب أو قلة الخبرة التقنية أو ضعف الحوافز، والتي سجلت نسب موافقة أعلى في الدراسة. ومع ذلك، يبقى من الضروري تعزيز التواصل مع الموظفين وتوضيح أهداف التحول الرقمي وفوائده، بما يساهم في تقليل المخاوف وتعزيز تقبل التغيير.

وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن الخوف من فقدان الوظيفة بسبب التكنولوجيا لا يمثل عائقًا رئيسيًا أمام التحول الرقمي داخل المؤسسة محل الدراسة، وهو ما يعكس وجود استعداد نسبي لدى الموظفين للتكيف مع متطلبات البيئة الرقمية الحديثة.

3-عرض ومناقشة إجابات افراد العينة نحو محور المعيقات التقنية

الجدول (21) جدول يوضح أن ضعف البنية التحتية الرقمية يعيق تطبيق التحول الرقمي.

الرقم	العبارة	البدائل	التكرار	النسبة
15	ضعف البنية التحتية الرقمية يعيق تطبيق التحول الرقمي	نعم	24	80
		لا	6	20
		أخرى	0	0
المجموع			30	100

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامجSPSS

يبين الجدول (21) توزيع إجابات أفراد العينة حول العبارة" :**ضعف البنية التحتية الرقمية يعيق تطبيق التحول الرقمي**"، حيث أجاب **24موظفًا** بـ **نعم** بنسبة **80%**من إجمالي أفراد العينة، بينما أجاب **6موظفين** بـ **لا** بنسبة **20%**، ولم تسجل أي إجابة ضمن خانة **أخرى**.

وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة يرون أن ضعف البنية التحتية الرقمية يمثل أحد أهم المعوقات التقنية التي تواجه تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسة. ويمكن تفسير ذلك بأن نجاح التحول الرقمي يعتمد بدرجة كبيرة على توفر بنية تحتية رقمية متطورة تشمل شبكات الاتصال، وأجهزة الحاسوب، وقواعد البيانات، والأنظمة المعلوماتية القادرة على دعم مختلف العمليات الإدارية والخدمات الرقمية.

كما أن ضعف البنية التحتية قد يؤدي إلى بطء أداء الأنظمة الرقمية وتكرار الأعطال التقنية وصعوبة تبادل المعلومات بين مختلف المصالح، مما ينعكس سلبًا على كفاءة العمل ويحد من الاستفادة الكاملة من مزايا التحول الرقمي. وتؤكد نسبة الموافقة المرتفعة أن العامل التقني يمثل تحديًا حقيقيًا أمام جهود التحديث والرقمنة داخل المؤسسة.

وفي المقابل، ترى نسبة **20%**من أفراد العينة أن البنية التحتية الرقمية لا تشكل عائقًا أمام تطبيق التحول الرقمي، وقد يرجع ذلك إلى توفر بعض التجهيزات والوسائل التقنية التي تساعدهم على أداء مهامهم اليومية أو إلى اختلاف تقييمهم لمستوى الإمكانيات التقنية المتاحة داخل المؤسسة.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن تطوير البنية التحتية الرقمية يعد من المتطلبات الأساسية لإنجاح التحول الرقمي داخل المؤسسة العمومية، وذلك من خلال تحديث التجهيزات التكنولوجية وتحسين شبكات الاتصال وتعزيز الأنظمة المعلوماتية بما يضمن توفير بيئة تقنية مناسبة لدعم مشاريع التحول الرقمي وتحقيق أهدافها.

الجدول (22) جدول يوضحأن تقادم الأنظمة المعلوماتية يؤثر سلبًا على التحول الرقمي.

الرقم	العبارة	البدائل	التكرار	النسبة
16	تقادم الأنظمة المعلوماتية يؤثر سلباً على التحول الرقمي	نعم	16	53.3
		لا	14	46.7
		أخرى	0	0
المجموع			30	100

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامجSPSS

يبين الجدول (22) توزيع إجابات أفراد العينة حول العبارة" :**تقادم الأنظمة المعلوماتية يؤثر سلباً على التحول الرقمي**"، حيث أجاب **16موظفًا** بـ **نعم** بنسبة **53.3%**من إجمالي أفراد العينة، بينما أجاب **14 موظفًا** بـ **لا** بنسبة **46.7%**، ولم تسجل أي إجابة ضمن خانة **أخرى**.

وتشير هذه النتائج إلى وجود تقارب في آراء أفراد العينة حول تأثير تقادم الأنظمة المعلوماتية على التحول الرقمي، إلا أن نسبة الموافقين جاءت أعلى بفارق بسيط. ويعكس ذلك أن جزءًا مهمًا من الموظفين يرى أن استخدام أنظمة معلوماتية قديمة أو غير محدثة يشكل عائقًا أمام تطبيق التحول الرقمي، نظراً لعدم قدرتها على مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة أو تلبية متطلبات العمل الرقمي بكفاءة.

كما أن الأنظمة المعلوماتية المتقادمة قد تتسبب في بطء معالجة البيانات وصعوبة التكامل مع التطبيقات الحديثة وارتفاع احتمالية الأعطال التقنية، الأمر الذي يؤثر سلبًا على فعالية الخدمات الرقمية وجودة الأداء الإداري. لذلك فإن تحديث الأنظمة المعلوماتية يعد من المتطلبات الأساسية لضمان نجاح مشاريع التحول الرقمي واستمراريتها.

وفي المقابل، ترى نسبة معتبرة من أفراد العينة بلغت **46.7%**أن تقادم الأنظمة المعلوماتية لا يمثل عائقًا رئيسيًا أمام التحول الرقمي، وقد يعود ذلك إلى اعتماد بعض المصالح على أنظمة ما زالت تؤدي وظائفها بشكل مقبول أو إلى وجود بدائل تقنية تساعد على تجاوز بعض المشكلات المرتبطة بقدم الأنظمة.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن تقادم الأنظمة المعلوماتية يمثل معوقًا تقنيًا بدرجة متوسطة أمام التحول الرقمي داخل المؤسسة، مما يستدعي العمل على تحديث الأنظمة والبرمجيات بشكل دوري وتبني حلول تقنية حديثة قادرة على دعم متطلبات الرقمنة وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي.

الجدول (23) جدول يوضح أن ضعف شبكة الإنترنت داخل المؤسسة يحد من فعالية الأنظمة الرقمية.

الرقم	العبارة	البدائل	التكرار	النسبة
17	ضعف شبكة الإنترنت داخل المؤسسة يحد من فعالية الأنظمة الرقمية	نعم	27	90
		لا	3	10
		أخرى	0	0
المجموع			30	100

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامجSPSS

يبين الجدول (23) توزيع إجابات أفراد العينة حول العبارة" :**ضعف شبكة الإنترنت داخل المؤسسة يحد من فعالية الأنظمة الرقمية"**، حيث أجاب **27موظفًا** بـ **نعم** بنسبة **90%**من إجمالي أفراد العينة، في حين أجاب **3موظفين** بـ **لا** بنسبة **10%**، ولم تسجل أي إجابة ضمن خانة **أخرى**.

وتعكس هذه النتائج وجود اتفاق واسع بين أفراد العينة على أن ضعف شبكة الإنترنت يعد من أبرز المعوقات التقنية التي تواجه التحول الرقمي داخل المؤسسة. ويمكن تفسير ذلك بأن معظم الأنظمة الرقمية الحديثة تعتمد بشكل أساسي على توفر اتصال سريع ومستقر بالإنترنت من أجل تبادل المعلومات والوصول إلى قواعد البيانات وتشغيل التطبيقات والخدمات الإلكترونية بكفاءة.

كما أن ضعف شبكة الإنترنت يؤدي إلى بطء إنجاز المعاملات الرقمية وتعطل بعض الخدمات الإلكترونية وصعوبة التواصل وتبادل البيانات بين مختلف المصالح، الأمر الذي ينعكس سلبًا على جودة الأداء ويحد من فعالية الأنظمة الرقمية المعتمدة داخل المؤسسة. وتؤكد نسبة الموافقة المرتفعة أن هذا العامل يمثل أحد أهم التحديات التقنية التي تعيق نجاح جهود التحول الرقمي.

وفي المقابل، ترى نسبة محدودة من أفراد العينة بلغت **10%**أن شبكة الإنترنت لا تشكل عائقًا أمام فعالية الأنظمة الرقمية، وقد يرجع ذلك إلى اختلاف ظروف العمل بين المصالح أو إلى استفادة بعض الموظفين من وسائل اتصال أكثر استقرارًا أثناء أداء مهامهم.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن تحسين جودة شبكة الإنترنت وتوفير اتصال مستقر وعالي السرعة يعدان من المتطلبات الأساسية لإنجاح التحول الرقمي داخل المؤسسة العمومية، لما لذلك من أثر مباشر في رفع كفاءة الأنظمة الرقمية وتحسين مستوى الخدمات المقدمة وتعزيز فعالية الأداء الإداري.

الجدول (24) جدول يوضح أن نقص الصيانة والدعم الفني يعطل الأنظمة الرقمية.

الرقم	العبارة	البدائل	التكرار	النسبة
18	نقص الصيانة والدعم الفني يعطل الأنظمة الرقمية	نعم	24	80
		لا	6	20
		أخرى	0	0
المجموع			30	100

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامجSPSS

يبين الجدول (24) توزيع إجابات أفراد العينة حول العبارة" :**نقص الصيانة والدعم الفني يعطل الأنظمة الرقمية"**، حيث أجاب **24موظفًا** بـ **نعم** بنسبة **80%**من إجمالي أفراد العينة، بينما أجاب **6موظفين** بـ **لا** بنسبة **20%**، ولم تسجل أي إجابة ضمن خانة **أخرى**.

وتشير هذه النتائج إلى أن أغلبية أفراد العينة يرون أن نقص الصيانة والدعم الفني يعد من المعوقات التقنية المهمة التي تؤثر على فعالية الأنظمة الرقمية داخل المؤسسة. ويمكن تفسير ذلك بأن الأنظمة الرقمية تحتاج إلى متابعة مستمرة وصيانة دورية لضمان استمرارية عملها ومعالجة الأعطال والمشكلات التقنية التي قد تظهر أثناء الاستخدام.

كما أن غياب الدعم الفني أو عدم توفر فرق متخصصة للتدخل السريع عند حدوث الأعطال قد يؤدي إلى توقف الأنظمة الرقمية أو انخفاض كفاءتها، مما ينعكس سلبًا على سير العمل ويؤخر إنجاز المعاملات والخدمات الإلكترونية. وتؤكد نسبة الموافقة المرتفعة أن الموظفين يدركون أهمية الصيانة والدعم الفني في ضمان نجاح مشاريع التحول الرقمي واستمراريتها.

وفي المقابل، ترى نسبة **20%**من أفراد العينة أن نقص الصيانة والدعم الفني لا يمثل عائقًا أمام الأنظمة الرقمية، وقد يعود ذلك إلى محدودية تعرضهم للمشكلات التقنية أو إلى توفر حلول بديلة تساعدهم على أداء مهامهم اليومية دون تأثير كبير.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن توفير خدمات صيانة فعالة ودعم فني مستمر يعد من المتطلبات الأساسية لإنجاح التحول الرقمي داخل المؤسسة العمومية، لما له من دور في ضمان استقرار الأنظمة الرقمية وتحسين أدائها والرفع من جودة الخدمات المقدمة.

الجدول (25) جدول يوضح أن عدم تكامل الأنظمة المعلوماتية يعيق تبادل المعلومات.

الرقم	العبارة	البدائل	التكرار	النسبة
19	عدم تكامل الأنظمة المعلوماتية يعيق تبادل المعلومات	نعم	25	83.3
		لا	5	16.7
		أخرى	0	0
المجموع			30	100

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامجSPSS

يبين الجدول (25) توزيع إجابات أفراد العينة حول العبارة" :**عدم تكامل الأنظمة المعلوماتية يعيق تبادل المعلومات"**، حيث أجاب **25موظفًا** بـ **نعم** بنسبة **83.3%**من إجمالي أفراد العينة، بينما أجاب **5موظفين** بـ **لا** بنسبة **16.7%**، ولم تسجل أي إجابة ضمن خانة **أخرى**.

وتشير هذه النتائج إلى أن أغلبية أفراد العينة يرون أن عدم تكامل الأنظمة المعلوماتية يمثل أحد المعوقات التقنية الرئيسية التي تواجه التحول الرقمي داخل المؤسسة. ويمكن تفسير ذلك بأن نجاح التحول الرقمي يعتمد على وجود أنظمة معلوماتية مترابطة وقادرة على تبادل البيانات والمعلومات بشكل سلس بين مختلف المصالح والأقسام، مما يساهم في تحسين الأداء وتسريع إنجاز المعاملات.

كما أن غياب التكامل بين الأنظمة يؤدي إلى صعوبة تبادل المعلومات وتكرار إدخال البيانات وظهور بعض الأخطاء الإدارية، بالإضافة إلى إهدار الوقت والجهد في الحصول على المعلومات المطلوبة. وهذا من شأنه أن يحد من فعالية الأنظمة الرقمية ويؤثر سلبًا على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين وعلى كفاءة العمل الإداري داخل المؤسسة.

وفي المقابل، ترى نسبة **16.7%** من أفراد العينة أن عدم تكامل الأنظمة المعلوماتية لا يشكل عائقًا أمام تبادل المعلومات، وقد يعود ذلك إلى اعتماد بعض المصالح على وسائل بديلة للتواصل وتبادل البيانات أو إلى محدودية تعاملهم مع الأنظمة المعلوماتية المختلفة.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن تحقيق التكامل بين الأنظمة المعلوماتية يعد من المتطلبات الأساسية لإنجاح التحول الرقمي داخل المؤسسة العمومية، لما يوفره من سهولة في تبادل المعلومات، وتحسين التنسيق بين المصالح، ورفع كفاءة الأداء الإداري وجودة الخدمات الرقمية المقدمة.

الجدول (26) جدول يوضح أن ضعف أمن المعلومات يشكل عائقًا أمام التحول الرقمي.

الرقم	العبارة	البدائل	التكرار	النسبة
20	ضعف أمن المعلومات يشكل عائقاً أمام التحول الرقمي	نعم	17	56.7
		لا	13	43.3
		أخرى	0	0
المجموع			30	100

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامجSPSS

يبين الجدول (26) توزيع إجابات أفراد العينة حول العبارة" :**ضعف أمن المعلومات يشكل عائقاً أمام التحول الرقمي**"، حيث أجاب **17موظفًا** بـ **نعم** بنسبة **56.7%** من إجمالي أفراد العينة، بينما أجاب **13 موظفًا** بـ **لا** بنسبة **43.3%**، ولم تسجل أي إجابة ضمن خانة **أخرى**.

وتشير هذه النتائج إلى أن أكثر من نصف أفراد العينة يرون أن ضعف أمن المعلومات يمثل أحد المعوقات التي قد تواجه التحول الرقمي داخل المؤسسة، وهو ما يعكس أهمية حماية البيانات والمعلومات الرقمية في ظل الاعتماد المتزايد على الأنظمة الإلكترونية. فكلما زادت المخاطر المرتبطة بالاختراقات الإلكترونية أو فقدان البيانات أو سوء استخدامها، زادت الصعوبات التي قد تعيق نجاح مشاريع التحول الرقمي.

كما أن أمن المعلومات يعد من الركائز الأساسية للتحول الرقمي، حيث يساهم في ضمان سرية المعلومات وسلامتها وحمايتها من التهديدات المختلفة، الأمر الذي يعزز ثقة الموظفين والمستفيدين في الأنظمة الرقمية. لذلك فإن أي ضعف في إجراءات الحماية والأمن السيبراني قد يؤثر سلبًا على فعالية الأنظمة الرقمية ويحد من الاستفادة منها بالشكل المطلوب.

وفي المقابل، ترى نسبة معتبرة من أفراد العينة بلغت **43.3%**أن ضعف أمن المعلومات لا يشكل عائقًا رئيسيًا أمام التحول الرقمي، وقد يرجع ذلك إلى اعتقادهم بوجود إجراءات أمنية كافية داخل المؤسسة أو إلى أن هناك معوقات أخرى أكثر تأثيرًا مثل البنية التحتية والتجهيزات والدعم المالي.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن أمن المعلومات يمثل عاملًا مهمًا في نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسة العمومية، غير أن تأثيره يبدو أقل حدة مقارنة ببعض المعوقات التقنية الأخرى التي سجلت نسب موافقة أعلى. وعليه، فإن تعزيز أنظمة الحماية الرقمية وتطبيق سياسات فعالة لأمن المعلومات يعد أمرًا ضروريًا لضمان استمرارية ونجاح مشاريع التحول الرقمي.

الجدول (27) جدول يوضح أن نقص التجهيزات التكنولوجية الحديثة يحد من تطبيق التحول الرقمي.

الرقم	العبارة	البدائل	التكرار	النسبة
21	نقص التجهيزات التكنولوجية الحديثة يحد من تطبيق التحول الرقمي	نعم	28	93.3
		لا	2	6,7
		أخرى	0	0
المجموع			30	100

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامجSPSS

يبين الجدول (27) توزيع إجابات أفراد العينة حول العبارة" :**نقص التجهيزات التكنولوجية الحديثة يحد من تطبيق التحول الرقمي"**، حيث أجاب **28موظفًا** بـ **نعم** بنسبة **93.3%**من إجمالي أفراد العينة، بينما أجاب **موظفان** بـ **لا** بنسبة **6.7%**، ولم تسجل أي إجابة ضمن خانة **أخرى**.

وتعكس هذه النتائج وجود شبه إجماع بين أفراد العينة على أن نقص التجهيزات التكنولوجية الحديثة يعد من أبرز المعوقات التقنية التي تواجه التحول الرقمي داخل المؤسسة. ويمكن تفسير ذلك بأن نجاح التحول الرقمي يتطلب توفر معدات وأجهزة حديثة، مثل الحواسيب المتطورة، والخوادم، ووسائل الاتصال الرقمية، وغيرها من التجهيزات التي تساهم في تشغيل الأنظمة الرقمية بكفاءة وفعالية.

كما أن الاعتماد على تجهيزات قديمة أو غير كافية قد يؤدي إلى بطء الأداء، وكثرة الأعطال التقنية، وصعوبة تشغيل التطبيقات والبرامج الحديثة، مما يحد من قدرة المؤسسة على الاستفادة من مزايا التحول الرقمي وتحقيق أهدافه. وتؤكد النسبة المرتفعة جدًا للموافقة أن العامل المتعلق بالتجهيزات التكنولوجية يمثل أحد أهم التحديات التي تستوجب اهتمامًا خاصًا من قبل إدارة المؤسسة.

وفي المقابل، ترى نسبة ضئيلة جدًا من أفراد العينة بلغت **6.7%** أن نقص التجهيزات التكنولوجية لا يشكل عائقًا أمام تطبيق التحول الرقمي، وقد يرجع ذلك إلى اختلاف طبيعة المهام التي يؤدونها أو إلى توفر بعض الوسائل التقنية التي تساعدهم على إنجاز أعمالهم اليومية.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن توفير التجهيزات التكنولوجية الحديثة وتحديث الوسائل التقنية المتاحة يعد من المتطلبات الأساسية لإنجاح التحول الرقمي داخل المؤسسة العمومية، لما لذلك من دور في تحسين الأداء، وتسهيل استخدام الأنظمة الرقمية، ورفع كفاءة الخدمات الإدارية المقدمة.

3-عرض ومناقشة إجابات افراد العينة نحو محور المعيقات المالية

الجدول (28) جدول يوضح أن محدودية الموارد المالية تعيق تنفيذ مشاريع التحول الرقمي.

الرقم	العبارة	البدائل	التكرار	النسبة
01	محدودية الموارد المالية تعيق تنفيذ مشاريع التحول الرقمي	نعم	17	56.7
		لا	12	40
		أخرى	1	3.3
المجموع			30	100

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامجSPSS

يبين الجدول (28) توزيع إجابات أفراد العينة حول العبارة" :**محدودية الموارد المالية تعيق تنفيذ مشاريع التحول الرقمي**"، حيث أجاب **17موظفًا** بـ **نعم** بنسبة **56.7%** من إجمالي أفراد العينة، بينما أجاب **12 موظفًا** بـ **لا** بنسبة **40%**، في حين سجلت إجابة واحدة ضمن خانة **أخرى** بنسبة .**3.3%**

وتشير هذه النتائج إلى أن أغلبية أفراد العينة يرون أن محدودية الموارد المالية تمثل أحد المعوقات التي تواجه تنفيذ مشاريع التحول الرقمي داخل المؤسسة، إذ يتطلب التحول الرقمي توفير اعتمادات مالية كافية لاقتناء التجهيزات التكنولوجية الحديثة، وتحديث الأنظمة المعلوماتية، وتوفير خدمات الصيانة والتدريب المستمر للموظفين. وبالتالي فإن نقص الموارد المالية قد يؤدي إلى تأخير تنفيذ المشاريع الرقمية أو الحد من فعاليتها.

كما تعكس النتائج وجود نسبة معتبرة من المبحوثين (**40%**) لا يرون أن الموارد المالية تمثل عائقًا رئيسيًا أمام التحول الرقمي، وقد يرجع ذلك إلى اعتقادهم بأن هناك عوامل أخرى أكثر تأثيرًا، مثل المعوقات التنظيمية أو البشرية أو التقنية، أو إلى إمكانية الاستفادة من الإمكانيات المتاحة بشكل أكثر كفاءة.

أما الإجابة المفتوحة المسجلة ضمن خانة **أخرى** فتؤكد وجود وجهات نظر إضافية لدى بعض الموظفين بشأن أسباب تعثر التحول الرقمي، وهو ما يدل على تعدد العوامل المؤثرة وعدم اقتصارها على الجانب المالي فقط.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن محدودية الموارد المالية تعد من المعوقات المالية المؤثرة في تنفيذ مشاريع التحول الرقمي داخل المؤسسة العمومية، غير أن تأثيرها يبدو أقل وضوحًا مقارنة ببعض المعوقات المالية الأخرى التي سجلت نسب موافقة أعلى، مما يستدعي العمل على توفير التمويل اللازم وتخصيص الموارد المالية الكافية لدعم برامج التحول الرقمي وضمان نجاحها واستمراريتها.

الجدول (29) جدول يوضح أن ارتفاع تكاليف التكنولوجيا يشكل عائقًا أمام التحول الرقمي.

الرقم	العبارة	البدائل	التكرار	النسبة
23	ارتفاع تكاليف التكنولوجيا يشكل عائقاً أمام التحول الرقمي	نعم	23	76.7
		لا	6	20
		أخرى	1	3.3
المجموع			30	100

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامجSPSS

يبين الجدول (29) توزيع إجابات أفراد العينة حول العبارة" :**ارتفاع تكاليف التكنولوجيا يشكل عائقاً أمام التحول الرقمي**"، حيث أجاب **23موظفًا** بـ **نعم** بنسبة **76.7%**من إجمالي أفراد العينة، بينما أجاب **6 موظفين** بـ **لا** بنسبة **20%**، في حين سجلت إجابة واحدة ضمن خانة **أخرى** بنسبة .**3.3%**

وتشير هذه النتائج إلى أن أغلبية أفراد العينة يرون أن ارتفاع تكاليف التكنولوجيا يمثل أحد المعوقات المالية المهمة التي تحد من نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسة. ويمكن تفسير ذلك بأن تطبيق التحول الرقمي يتطلب استثمارات مالية معتبرة تشمل اقتناء الأجهزة والتجهيزات الحديثة، وشراء البرمجيات والتطبيقات المتخصصة، بالإضافة إلى تكاليف الصيانة والتحديث المستمر للبنية التحتية الرقمية.

كما أن ارتفاع هذه التكاليف قد يشكل عبئًا على ميزانية المؤسسة، خاصة في ظل محدودية الموارد المالية المتاحة، مما قد يؤدي إلى تأجيل بعض المشاريع الرقمية أو تنفيذها بشكل جزئي لا يحقق الأهداف المرجوة منها. وتؤكد نسبة الموافقة المرتفعة أن الجانب المالي يعد من العوامل المؤثرة بشكل واضح في مسار التحول الرقمي.

وفي المقابل، ترى نسبة **20%**من أفراد العينة أن تكاليف التكنولوجيا لا تمثل عائقًا رئيسيًا أمام التحول الرقمي، وقد يرجع ذلك إلى اعتقادهم بأن الفوائد والمكاسب التي تحققها الرقمنة على المدى الطويل تفوق التكاليف الأولية للاستثمار في التكنولوجيا.

أما الإجابة المفتوحة المسجلة ضمن خانة **أخرى** فتشير إلى وجود آراء إضافية حول أسباب تعثر التحول الرقمي، وهو ما يعكس تعدد العوامل المؤثرة في نجاح هذه العملية وعدم اقتصارها على العامل المالي فقط.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن ارتفاع تكاليف التكنولوجيا يعد من أبرز المعوقات المالية التي تواجه التحول الرقمي داخل المؤسسة العمومية، الأمر الذي يستدعي توفير الموارد المالية اللازمة ووضع خطط استثمارية فعالة تسمح بتبني التكنولوجيا الحديثة ودعم مشاريع التحول الرقمي بصورة مستدامة.

الجدول (30) جدول يوضح أن ضعف الميزانية المخصصة للتحول الرقمي يؤثر على استمراريته.

الرقم	العبارة	البدائل	التكرار	النسبة
24	ضعف الميزانية المخصصة للتحول الرقمي يؤثر على استمراريته	نعم	18	60
		لا	9	30
		أخرى: لا توجد ميزانية	3	10
المجموع			30	100

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامجSPSS

يبين الجدول (30) توزيع إجابات أفراد العينة حول العبارة" :**ضعف الميزانية المخصصة للتحول الرقمي يؤثر على استمراريته"**، حيث أجاب **18موظفًا** بـ **نعم** بنسبة **60%**من إجمالي أفراد العينة، بينما أجاب **9 موظفين** بـ **لا** بنسبة **30%**، في حين أشار **3موظفين** إلى أنه **لا توجد ميزانية مخصصة للتحول الرقمي** بنسبة **10%**.

وتشير هذه النتائج إلى أن أغلبية أفراد العينة يرون أن ضعف الميزانية المخصصة للتحول الرقمي يمثل عائقًا يؤثر على استمرارية المشاريع الرقمية داخل المؤسسة. ويمكن تفسير ذلك بأن نجاح التحول الرقمي لا يقتصر على إطلاق المشاريع الرقمية فحسب، بل يتطلب أيضًا توفير تمويل مستمر لتغطية تكاليف التحديث والصيانة والتدريب واقتناء التقنيات الحديثة، وهو ما يجعل توفر ميزانية كافية عنصرًا أساسيًا لضمان استدامة هذه المشاريع.

كما أن تسجيل نسبة **10%**من المبحوثين لإجابة "**لا توجد ميزانية** "يعكس وجود مشكلة مالية أكثر عمقًا، إذ يدل على أن بعض الموظفين يرون أن المؤسسة لا تخصص أصلًا موارد مالية واضحة للتحول الرقمي، الأمر الذي قد يحد من فرص تطوير المشاريع الرقمية وتوسيع نطاقها مستقبلاً.

وفي المقابل، ترى نسبة **30%**من أفراد العينة أن ضعف الميزانية لا يؤثر على استمرارية التحول الرقمي، وقد يرجع ذلك إلى اعتقادهم بإمكانية الاستفادة من الموارد المتاحة أو إلى أن هناك عوامل أخرى أكثر تأثيرًا في نجاح أو فشل مشاريع التحول الرقمي.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن ضعف الميزانية المخصصة للتحول الرقمي يعد من المعوقات المالية المهمة التي تواجه المؤسسة، كما أن وجود آراء تؤكد غياب ميزانية مخصصة لهذا المجال يعزز الحاجة إلى زيادة الاهتمام بالتمويل الرقمي وتخصيص موارد مالية كافية تضمن استمرارية مشاريع التحول الرقمي وتحقيق أهدافها على المدى الطويل.

الجدول (31) جدول يوضح أن نقص التمويل اللازم للتدريب الرقمي يعيق تطوير الموارد البشرية.

الرقم	العبارة	البدائل	التكرار	النسبة
25	نقص التمويل اللازم للتدريب الرقمي يعيق تطوير الموارد البشرية	نعم	26	86.7
		لا	1	3.3
		أخرى: لا يوجد تمويل	3	10
المجموع			30	100

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامجSPSS

يبين الجدول (31) توزيع إجابات أفراد العينة حول العبارة" :**نقص التمويل اللازم للتدريب الرقمي يعيق تطوير الموارد البشرية"**، حيث أجاب **26موظفًا** بـ **نعم** بنسبة **86.7%**من إجمالي أفراد العينة، بينما أجاب **موظف واحد** بـ **لا** بنسبة **3.3%**، في حين أشار **3موظفين** إلى أنه **لا يوجد تمويل** بنسبة .**10%**

وتعكس هذه النتائج وجود اتفاق كبير بين أفراد العينة على أن نقص التمويل المخصص للتدريب الرقمي يمثل أحد أبرز المعوقات المالية التي تؤثر على تطوير الموارد البشرية داخل المؤسسة. ويمكن تفسير ذلك بأن نجاح التحول الرقمي يتطلب توفير برامج تدريبية مستمرة تُمكّن الموظفين من اكتساب المهارات الرقمية اللازمة للتعامل مع التقنيات الحديثة والأنظمة المعلوماتية بكفاءة، وهو ما يستلزم تخصيص موارد مالية كافية لهذا الغرض.

كما أن ضعف التمويل أو غيابه يؤدي إلى محدودية فرص التدريب والتأهيل، مما ينعكس سلبًا على مستوى الكفاءات الرقمية للموظفين ويحد من قدرتهم على مواكبة التطورات التكنولوجية ومتطلبات التحول الرقمي. وتؤكد نسبة الموافقة المرتفعة أن العامل المالي يرتبط بشكل مباشر بتطوير العنصر البشري، الذي يعد الركيزة الأساسية لإنجاح مشاريع التحول الرقمي.

أما الإجابات التي أشارت إلى **عدم وجود تمويل** بنسبة **10%**، فتدل على أن بعض أفراد العينة يرون أن المؤسسة لا تخصص موارد مالية كافية أو واضحة للتدريب الرقمي، وهو ما يعزز من صعوبة تطوير المهارات الرقمية لدى الموظفين ويؤثر على جاهزيتهم للمشاركة الفعالة في عملية التحول الرقمي.

وفي المقابل، ترى نسبة ضئيلة جدًا من أفراد العينة بلغت **3.3%**أن نقص التمويل لا يعيق تطوير الموارد البشرية، وقد يرجع ذلك إلى الاعتماد على التكوين الذاتي أو الاستفادة من الخبرات المكتسبة أثناء العمل.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن نقص التمويل المخصص للتدريب الرقمي يعد من أهم المعوقات المالية المؤثرة في نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسة العمومية، مما يستدعي زيادة الاستثمارات الموجهة لتكوين الموظفين وتأهيلهم رقميًا بما يساهم في رفع كفاءتهم وتحسين قدرتهم على التكيف مع متطلبات البيئة الرقمية الحديثة

الجدول (32) جدول يوضح أن غياب التخطيط المالي الجيد يعرقل مشاريع التحول الرقمي.

الرقم	العبارة	البدائل	التكرار	النسبة
26	غياب التخطيط المالي الجيد يعرقل مشاريع التحول الرقمي	نعم	21	70
		لا	9	30
		أخرى	0	0
المجموع			30	100

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامجSPSS

يبين الجدول (32) توزيع إجابات أفراد العينة حول العبارة" :**غياب التخطيط المالي الجيد يعرقل مشاريع التحول الرقمي**"، حيث أجاب **21موظفًا** بـ **نعم** بنسبة **70%**من إجمالي أفراد العينة، بينما أجاب **9موظفين** بـ **لا** بنسبة **30%**، ولم تسجل أي إجابة ضمن خانة **أخرى**.

وتشير هذه النتائج إلى أن أغلبية أفراد العينة يرون أن غياب التخطيط المالي الجيد يمثل أحد المعوقات المالية التي تؤثر على نجاح مشاريع التحول الرقمي داخل المؤسسة. ويمكن تفسير ذلك بأن التحول الرقمي يتطلب تخطيطًا ماليًا مسبقًا يضمن توفير الموارد اللازمة لمختلف مراحل المشروع، بدءًا من اقتناء التجهيزات والبرمجيات، مرورًا بعمليات التدريب والصيانة، وصولًا إلى التحديث المستمر للأنظمة الرقمية.

كما أن ضعف التخطيط المالي قد يؤدي إلى سوء توزيع الموارد المتاحة أو عدم القدرة على تغطية التكاليف المرتبطة بالمشاريع الرقمية، مما ينعكس سلبًا على تنفيذها واستمراريتها. وتؤكد نسبة الموافقة المرتفعة أن العامل المالي

لا يقتصر فقط على حجم الموارد المتوفرة، بل يشمل أيضًا كيفية إدارتها وتوجيهها بالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف التحول الرقمي.

وفي المقابل، ترى نسبة **30%**من أفراد العينة أن غياب التخطيط المالي الجيد لا يشكل عائقًا أمام مشاريع التحول الرقمي، وقد يرجع ذلك إلى اعتقادهم بأن المؤسسة قادرة على تجاوز هذه الصعوبات من خلال الاستفادة من الإمكانيات المتاحة أو أن هناك عوامل أخرى أكثر تأثيرًا في نجاح التحول الرقمي.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن التخطيط المالي الجيد يعد عنصرًا أساسيًا في نجاح مشاريع التحول الرقمي داخل المؤسسة العمومية، إذ يساهم في ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المالية وتوفير متطلبات التحول الرقمي بصورة فعالة ومستدامة، مما يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة من عملية الرقمنة.

الجدول (33) جدول يوضح أن ارتفاع تكاليف صيانة الأنظمة الرقمية يؤثر على استدامتها.

الرقم	العبارة	البدائل	التكرار	النسبة
01	ارتفاع تكاليف صيانة الأنظمة الرقمية يؤثر على استدامتها	نعم	26	86.7
		لا	4	13.3
		أخرى	0	0
المجموع			30	100

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامجSPSS

يبين الجدول (33) توزيع إجابات أفراد العينة حول العبارة" :**ارتفاع تكاليف صيانة الأنظمة الرقمية يؤثر على استدامتها"**، حيث أجاب **26موظفًا** بـ **نعم** بنسبة **86.7%**من إجمالي أفراد العينة، بينما أجاب **4 موظفين** بـ **لا** بنسبة **13.3%**، ولم تسجل أي إجابة ضمن خانة **أخرى**.

وتعكس هذه النتائج اتفاقًا كبيرًا بين أفراد العينة على أن ارتفاع تكاليف صيانة الأنظمة الرقمية يعد من المعوقات المالية التي تؤثر على استدامة التحول الرقمي داخل المؤسسة. ويمكن تفسير ذلك بأن الأنظمة الرقمية تحتاج إلى عمليات صيانة دورية وتحديثات مستمرة لضمان كفاءتها وأمنها واستمرارية عملها، وهو ما يتطلب تخصيص موارد مالية معتبرة بشكل دائم.

كما أن ارتفاع تكاليف الصيانة قد يؤدي إلى تأجيل عمليات التحديث أو تقليص خدمات الدعم الفني، مما يزيد من احتمالية تعرض الأنظمة للأعطال أو انخفاض مستوى أدائها، وهو ما ينعكس سلبًا على جودة الخدمات الرقمية المقدمة وعلى استمرارية مشاريع التحول الرقمي. وتؤكد نسبة الموافقة المرتفعة أن الموظفين يدركون أهمية الصيانة كعامل أساسي في نجاح واستدامة الأنظمة الرقمية.

وفي المقابل، ترى نسبة محدودة من أفراد العينة بلغت **13.3%** أن تكاليف الصيانة لا تمثل عائقًا أمام استدامة الأنظمة الرقمية، وقد يرجع ذلك إلى اعتقادهم بأن فوائد الرقمنة ومردودها على المؤسسة تفوق التكاليف المرتبطة بصيانتها أو إلى توفر ميزانيات مخصصة لهذا الجانب.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن ارتفاع تكاليف صيانة الأنظمة الرقمية يمثل أحد أبرز المعوقات المالية المرتبطة باستدامة التحول الرقمي داخل المؤسسة العمومية، مما يستدعي تخصيص موارد مالية كافية للصيانة والتحديث المستمر، بما يضمن الحفاظ على كفاءة الأنظمة الرقمية واستمرارية عملها وتحقيق الأهداف المرجوة من التحول الرقمي.

الجدول (34) جدول يوضح أن ضعف الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة يحد من نجاح التحول الرقمي.

الرقم	العبارة	البدائل	التكرار	النسبة
28	ضعف الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة يحد من نجاح التحول الرقمي	نعم	24	80
		لا	6	20
		أخرى	0	0
المجموع			30	100

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامجSPSS

يبين الجدول (34) توزيع إجابات أفراد العينة حول العبارة" :**ضعف الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة يحد من نجاح التحول الرقمي**"، حيث أجاب **24موظفًا** بـ **نعم** بنسبة **80%** من إجمالي أفراد العينة، بينما أجاب **6موظفين** بـ **لا** بنسبة **20%**، ولم تسجل أي إجابة ضمن خانة **أخرى**.

وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة يرون أن ضعف الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة يمثل أحد المعوقات المالية المهمة التي تؤثر على نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسة. ويمكن تفسير ذلك بأن التحول الرقمي يتطلب مواكبة مستمرة للتطورات التكنولوجية من خلال الاستثمار في الأجهزة والبرمجيات الحديثة والبنى التحتية الرقمية المتطورة، بما يضمن تحسين الأداء ورفع كفاءة الخدمات المقدمة.

كما أن محدودية الاستثمار في التكنولوجيا قد تؤدي إلى الاعتماد على تجهيزات وأنظمة قديمة لا تتلاءم مع متطلبات الرقمنة الحديثة، مما ينعكس سلبًا على قدرة المؤسسة على تنفيذ مشاريع التحول الرقمي وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وتؤكد نسبة الموافقة المرتفعة أن الاستثمار التكنولوجي يعد عنصرًا أساسيًا لدعم عملية التحول الرقمي وضمان استمراريتها.

وفي المقابل، ترى نسبة **20%** من أفراد العينة أن ضعف الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة لا يشكل عائقًا أمام نجاح التحول الرقمي، وقد يرجع ذلك إلى اعتقادهم بأن المؤسسة تستطيع الاستفادة من الإمكانيات المتاحة حاليًا أو أن هناك عوامل أخرى أكثر تأثيرًا على نجاح مشاريع التحول الرقمي.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة يمثل ركيزة أساسية لإنجاح التحول الرقمي داخل المؤسسة العمومية، إذ يساهم في توفير بيئة تقنية متطورة تدعم الابتكار وتحسن الأداء وتساعد على تقديم خدمات رقمية أكثر جودة وفعالية.

المبحث الثالث: مناقشة وتفسير النتائج في ضوء التساؤلات

المطلب الاول: مناقشة وتحليل التساؤل الاول

ينص التساؤل الاول على" **ما هي المعوقات التنظيمية التي تعيق تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسة العمومية؟** "، وللتحقق من صحة هذا التساؤل سيتم دراستها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة كما يلي:

- **مناقشة التساؤل الاول في ضوء الإطار النظري**

يُعد البعد التنظيمي من أهم الأبعاد المؤثرة في نجاح أو فشل التحول الرقمي داخل المؤسسات العمومية، حيث تؤكد الأدبيات النظرية أن التحول الرقمي لا يقتصر على إدخال التكنولوجيا الحديثة فقط، بل يتطلب إحداث تغييرات تنظيمية تشمل الهياكل الإدارية والإجراءات وأساليب العمل والثقافة التنظيمية. فكلما كانت المؤسسة تتمتع بمرونة تنظيمية وتنسيق فعال بين مختلف المصالح، كلما ارتفعت فرص نجاح مشاريع التحول الرقمي. كما تشير الأدبيات إلى أن البيروقراطية الإدارية، وتعقد الإجراءات، وضعف التنسيق بين الأقسام، وغياب ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير، وعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات، تعد من أبرز المعوقات التنظيمية التي تحد من فعالية تطبيق التحول الرقمي. ويرجع ذلك إلى أن هذه العوامل تؤدي إلى بطء اتخاذ القرارات، ومقاومة التغيير، وضعف التعاون بين مختلف الوحدات التنظيمية، مما ينعكس سلبًا على تنفيذ المشاريع الرقمية وتحقيق أهدافها.

وتؤكد النظريات الحديثة في الإدارة أن نجاح التحول الرقمي يتطلب وجود قيادة تنظيمية داعمة للتغيير، وهياكل تنظيمية مرنة، وبيئة عمل تشجع على الابتكار والتنسيق وتبادل المعلومات، باعتبارها شروطًا أساسية لضمان الانتقال نحو الإدارة الرقمية بكفاءة وفعالية.

- **مناقشة التساؤل الاول في ضوء الدراسات السابقة**

تتفق هذه التساؤل مع نتائج العديد من الدراسات السابقة التي أكدت أن المعوقات التنظيمية تعد من أبرز التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسات.

فقد توصلت دراسة فوزية صادقي (2021) إلى أن تطوير التنظيم الإداري وتبسيط الإجراءات الإدارية يسهمان في تحسين الخدمة العمومية ودعم نجاح الرقمنة، كما أكدت أن العراقيل التنظيمية تؤثر بشكل مباشر على فعالية تطبيق التحول الرقمي داخل الإدارات العمومية .

كما أشارت دراسة تباني شيماء، صخري أسماء، وعقون شيماء (2022) إلى وجود صعوبات تنظيمية تواجه تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي داخل المؤسسات الخدماتية، وهو ما يؤكد أهمية تهيئة البيئة التنظيمية وتطوير آليات العمل الإداري لضمان نجاح التحول الرقمي .

كذلك أوضحت دراسة خنطيط خديجة (2024) أن الثقافة التنظيمية تعد أحد الأبعاد الأساسية للتحول الرقمي، وأن نجاح المشاريع الرقمية يتطلب تكامل مختلف الأبعاد التنظيمية والتكنولوجية والبشرية داخل المؤسسة . وعليه، فإن ما توصلت إليه الدراسات السابقة ينسجم مع الفرضية القائلة بوجود معوقات تنظيمية تعيق تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسة العمومية، وهو ما سيتم التحقق منه من خلال نتائج الدراسة الميدانية.

المطلب الثاني: مناقشة وتحليل التساؤل الثاني

ينص **التساؤل الثاني ما هي المعوقات البشرية التي تحد من فعالية التحول الرقمي داخل المؤسسة العمومية؟** ، وللتحقق من صحة هذا التساؤل سيتم دراستها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة كما يلي:

- **مناقشة التساؤل الثاني في ضوء الإطار النظري**

يُعد العنصر البشري الركيزة الأساسية لنجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات العمومية، حيث تؤكد الأدبيات النظرية أن التكنولوجيا مهما بلغت درجة تطورها لا يمكن أن تحقق أهدافها دون وجود موارد بشرية مؤهلة وقادرة على التعامل معها بفعالية. فالتحول الرقمي لا يرتبط فقط بتوفير التجهيزات والأنظمة الحديثة، بل يتطلب أيضًا تطوير مهارات العاملين ورفع كفاءاتهم الرقمية بما يتناسب مع متطلبات البيئة الرقمية الجديدة.

وتشير الأدبيات النظرية إلى أن نقص الكفاءات الرقمية، وضعف التكوين والتدريب، وقلة الخبرة في استخدام التكنولوجيا الحديثة، وضعف الوعي بأهمية التحول الرقمي، ومقاومة التغيير، وضعف الحوافز المقدمة للموظفين، كلها معوقات بشرية قد تؤثر سلبًا على نجاح مشاريع التحول الرقمي. كما أن غياب التأهيل المستمر للموظفين يؤدي إلى صعوبة التكيف مع التقنيات الحديثة ويحد من قدرتهم على الاستفادة من الأنظمة الرقمية بالشكل المطلوب.

وتؤكد النظريات الحديثة في إدارة الموارد البشرية أن الاستثمار في تنمية الكفاءات البشرية وتحفيز العاملين ونشر الثقافة الرقمية داخل المؤسسة يمثل أحد الشروط الأساسية لإنجاح التحول الرقمي وتحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية.

- **مناقشة التساؤل الثاني في ضوء الدراسات السابقة**

أولت العديد من الدراسات السابقة أهمية كبيرة للمعوقات البشرية باعتبارها من أبرز العوامل المؤثرة في نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات.

فقد توصلت دراسة بن قارة سيرين وابتهال زيغم (2022) إلى أن البعد البشري يعد من أكثر الأبعاد تأثيرًا في نجاح التحول الرقمي، حيث أكدت أن تطوير المهارات الرقمية للموظفين ورفع مستوى كفاءاتهم يسهم بشكل مباشر في إنجاح مشاريع التحول الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي .

كما أكدت دراسة فوزية صادقي (2021) على أهمية العنصر البشري في تحسين جودة الخدمات العمومية، مشيرة إلى أن نجاح الرقمنة يرتبط بمدى قدرة الموظفين على استيعاب التغيرات التكنولوجية والتكيف معها .

وأشارت دراسة خنطيط خديجة (2024) إلى أن نجاح التحول الرقمي يتطلب تكامل الأبعاد التنظيمية والتكنولوجية والبشرية، وأن ضعف الكفاءات البشرية يشكل عائقًا أمام تحقيق الأهداف المرجوة من الرقمنة .

وعليه، فإن نتائج الدراسات السابقة تؤكد أن المعوقات البشرية تمثل أحد أبرز التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسات العمومية، وهو ما يدعم الفرضية الثانية ويبرز أهمية دراسة تأثير هذه المعوقات على فعالية التحول الرقمي داخل المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثالث: مناقشة وتحليل التساؤل الثالث

تنص التساؤل الثالث على" **أن هناك معوقات تقنية مرتبطة بالبنية التحتية والأنظمة المعلوماتية في المؤسسة العمومية**"، وللتحقق من صحة هذا التساؤل سيتم دراستها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة كما يلي:

- **مناقشة التساؤل الثالث في ضوء الإطار النظري**

تُعد المعوقات التقنية من أهم التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسات العمومية، نظراً لارتباطها المباشر بالبنية التحتية التكنولوجية والأنظمة المعلوماتية المعتمدة في المؤسسة. فنجاح التحول الرقمي يتطلب توفر بيئة تقنية متطورة تشمل شبكات اتصال فعالة، وأجهزة ومعدات حديثة، وأنظمة معلوماتية متكاملة، بالإضافة إلى خدمات الدعم والصيانة المستمرة.

وتشير الأدبيات النظرية إلى أن ضعف البنية التحتية الرقمية، وتقادم الأنظمة المعلوماتية، وضعف شبكة الإنترنت، وعدم تكامل الأنظمة المعلوماتية، ونقص التجهيزات التكنولوجية الحديثة، كلها عوامل تقنية قد تعيق تنفيذ مشاريع التحول الرقمي وتحد من فعاليتها. كما أن غياب الصيانة الدورية والدعم الفني يؤدي إلى تكرار الأعطال التقنية وتعطل الخدمات الرقمية، مما يؤثر سلباً على أداء المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهداف الرقمنة.

وتؤكد النظريات المرتبطة بالتحول الرقمي أن توفر بنية تحتية تقنية قوية يعد شرطاً أساسياً لإنجاح مشاريع الرقمنة، إذ إن أي قصور في الجانب التقني قد يؤدي إلى إضعاف الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة مهما توفرت الموارد البشرية والتنظيمية اللازمة.

- **مناقشة التساؤل الثالث في ضوء الدراسات السابقة**

اهتمت العديد من الدراسات السابقة بالمعوقات التقنية ودورها في نجاح أو فشل مشاريع التحول الرقمي داخل المؤسسات.

فقد توصلت دراسة **فوزية صادقي** (**2021**) إلى أن تطوير البنية التحتية الرقمية وتحديث الأنظمة المعلوماتية يسهمان في تحسين أداء المرافق العمومية ودعم نجاح التحول الرقمي، كما أكدت أن ضعف الإمكانيات التقنية يمثل أحد أبرز العوائق التي تواجه الرقمنة .

كما أكدت دراسة **ثامري صالح الدين** (**2024**) أن المتطلبات التكنولوجية تعد من أهم العوامل المؤثرة في تحسين الأداء المؤسسي، وأن نجاح التحول الرقمي يرتبط بمدى توفر البنية التحتية الرقمية والتجهيزات التكنولوجية المناسبة .

وأشارت دراسة **خنطيط خديجة** (**2024**) إلى أن التحول الرقمي يتطلب تكاملًا بين الجوانب التكنولوجية والتنظيمية والبشرية، وأن أي ضعف في البنية التقنية ينعكس مباشرة على فعالية المشاريع الرقمية داخل المؤسسة .

وعليه، فإن الدراسات السابقة تؤكد أن المعوقات التقنية المرتبطة بالبنية التحتية والأنظمة المعلوماتية تمثل أحد أهم التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسات العمومية، وهو ما يدعم الفرضية الثالثة ويبرز أهمية التحقق منها ميدانياً.

المطلب الرابع : النتائج العامة للدراسة

توجد معوقات للتحول الرقمي ذات أبعاد متنوعة.

"توجد معوقات تنظيمية تعيق تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسة العمومية"

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- تعاني المؤسسة من وجود بعض المظاهر البيروقراطية التي تعيق تطبيق التحول الرقمي، حيث أكد أغلب أفراد العينة أن الإجراءات التقليدية لا تزال تؤثر على سرعة تنفيذ المشاريع الرقمية .
- ضعف التنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح داخل المؤسسة يشكل عائقًا أمام نجاح التحول الرقمي ويؤثر على انسيابية تبادل المعلومات .

- عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بمشاريع التحول الرقمي يؤدي إلى صعوبة تنفيذ البرامج الرقمية وتحقيق أهدافها .
- ضعف دعم الإدارة العليا في بعض الجوانب يؤثر سلبًا على نجاح عملية التحول الرقمي .
- الإجراءات الإدارية المعقدة تعد من أكثر المعوقات التنظيمية تأثيرًا على تطبيق التحول الرقمي .
- غياب ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والابتكار الرقمي يمثل أحد أهم التحديات التنظيمية التي تواجه المؤسسة .
- وجود ارتباط وثيق بين فعالية التنظيم الإداري ومستوى نجاح مشاريع التحول الرقمي داخل المؤسسة .
- أكدت النتائج أن المعوقات التنظيمية تمثل عائقًا حقيقيًا أمام تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسة العمومية .

"توجد معوقات بشرية تحد من فعالية التحول الرقمي داخل المؤسسة العمومية"

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- تعاني المؤسسة من نقص نسبي في الكفاءات والمهارات الرقمية لدى بعض الموظفين .
- ضعف برامج التكوين والتدريب الرقمي يؤثر بشكل مباشر على فعالية التحول الرقمي .
- قلة الخبرة في استخدام التكنولوجيات الحديثة تحد من قدرة الموظفين على التكيف مع متطلبات البيئة الرقمية .
- لا يزال مستوى الوعي بأهمية التحول الرقمي متفاوتًا بين الموظفين .
- توجد درجة من مقاومة التغيير لدى بعض العاملين نتيجة التخوف من أساليب العمل الجديدة .
- ضعف الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للموظفين يقلل من درجة انخراطهم في مشاريع التحول الرقمي .
- يعتبر العنصر البشري من أهم العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل مشاريع التحول الرقمي .
- أكدت النتائج أن المعوقات البشرية تمثل أحد أهم العراقيل التي تواجه التحول الرقمي داخل المؤسسة العمومية.

"توجد معوقات تقنية مرتبطة بالبنية التحتية والأنظمة المعلوماتية في المؤسسة العمومية"

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

- ضعف البنية التحتية الرقمية يؤثر على كفاءة تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسة .
- تقادم بعض الأنظمة المعلوماتية يحد من قدرتها على مواكبة متطلبات الرقمنة الحديثة .
- ضعف شبكة الإنترنت داخل المؤسسة يعد من أبرز المعوقات التقنية التي تواجه التحول الرقمي .
- نقص الصيانة والدعم الفني يؤثر على استقرار الأنظمة الرقمية واستمرارية عملها .
- عدم تكامل الأنظمة المعلوماتية يحد من فعالية تبادل المعلومات بين مختلف المصالح الإدارية .
- أمن المعلومات يمثل تحديًا مهمًا أمام نجاح التحول الرقمي ويتطلب تعزيز إجراءات الحماية الرقمية .

- نقص التجهيزات التكنولوجية الحديثة يعد من أكثر المعوقات التقنية تأثيرًا على تطبيق التحول الرقمي .
- بينت النتائج أن الجانب التقني يمثل أحد أهم الأبعاد المؤثرة في نجاح مشاريع التحول الرقمي داخل المؤسسة العمومية .

"توجد معوقات مالية تؤثر على تمويل واستدامة مشاريع التحول الرقمي في المؤسسة العمومية"

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- محدودية الموارد المالية المتاحة تؤثر على قدرة المؤسسة على تنفيذ مشاريع التحول الرقمي .
- ارتفاع تكاليف التكنولوجيا الحديثة يمثل عائقًا أمام تطوير البنية التحتية الرقمية .
- ضعف الميزانية المخصصة للتحول الرقمي يؤثر على استمرارية المشاريع الرقمية وتحقيق أهدافها .
- نقص التمويل الموجه للتدريب الرقمي يحد من تطوير الكفاءات البشرية اللازمة للتحول الرقمي .
- غياب التخطيط المالي الجيد يؤثر على فعالية تنفيذ مشاريع التحول الرقمي .
- ارتفاع تكاليف صيانة الأنظمة الرقمية يشكل عبئًا ماليًا على المؤسسة ويؤثر على استدامة الأنظمة الرقمية .
- ضعف الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة يحد من قدرة المؤسسة على مواكبة التطورات الرقمية .
- أكدت النتائج أن نجاح التحول الرقمي يتطلب توفير موارد مالية كافية وضمان استمرارية التمويل المخصص للمشاريع الرقمية.

في ضوء النتائج النظرية والميدانية، تبين أن المؤسسة العمومية محل الدراسة تواجه مجموعة من المعوقات التنظيمية والبشرية والتقنية والمالية التي تؤثر بدرجات متفاوتة على تطبيق التحول الرقمي. وقد أظهرت النتائج أن المعوقات التقنية والبشرية جاءت في مقدمة التحديات التي تواجه المؤسسة، تليها المعوقات التنظيمية ثم المعوقات المالية، وهو ما يؤكد أن التحول الرقمي لا يرتبط فقط بتوفير التكنولوجيا، بل يتطلب أيضًا تهيئة البيئة التنظيمية، وتأهيل الموارد البشرية، وتوفير البنية التحتية الرقمية المناسبة، وضمان التمويل اللازم للمشاريع الرقمية.

كما أثبتت الدراسة صحة جميع الفرضيات الفرعية، مما يؤكد أن نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسة العمومية يتوقف على تبني رؤية شاملة ومتكاملة تعالج مختلف المعوقات التي كشفت عنها الدراسة، وذلك من خلال تحديث البنية التحتية الرقمية، وتعزيز التكوين والتدريب، ونشر الثقافة الرقمية، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وتوفير الموارد المالية الكافية لضمان استمرارية مشاريع التحول الرقمي وتحقيق أهدافها التنموية والإدارية.

خلاصة الفصل :

أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة محل الدراسة تواجه مجموعة من المعوقات التي تحد من فعالية التحول الرقمي، تمثلت أساسًا في المعوقات التقنية التي برزت بشكل واضح من خلال ضعف البنية التحتية الرقمية، وتقادم الأنظمة المعلوماتية، وضعف شبكة الإنترنت، ونقص التجهيزات والصيانة والدعم الفني. كما كشفت النتائج عن وجود معوقات بشرية تتمثل في نقص الكفاءات الرقمية، وضعف التكوين والتدريب، وقلة الخبرة في استخدام التكنولوجيا الحديثة، وضعف الحوافز، إضافة إلى بعض مظاهر مقاومة التغيير وضعف الوعي الرقمي.
وفي المقابل، أظهرت النتائج وجود معوقات تنظيمية تتمثل في البيروقراطية الإدارية، وضعف التنسيق بين المصالح، وعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات، وضعف دعم الإدارة العليا، إضافة إلى غياب ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير، مما يؤثر سلبًا على سير مشاريع التحول الرقمي. كما بينت الدراسة وجود معوقات مالية مرتبطة بمحدودية الموارد المالية، وارتفاع تكاليف التكنولوجيا والصيانة، وضعف الميزانية المخصصة للتحول الرقمي، ونقص التمويل الموجه للتكوين والتدريب.

أن عملية التحول الرقمي داخل المؤسسة الجزائرية لا تزال تواجه مجموعة متداخلة من المعوقات التنظيمية والبشرية والتقنية والمالية، مما يستدعي تبني مقاربة شاملة تعتمد على تحسين البنية التحتية الرقمية، وتطوير الموارد البشرية، وإصلاح الجوانب التنظيمية، وتوفير التمويل اللازم، بما يضمن نجاح واستمرارية مشاريع التحول الرقمي داخل المؤسسة العمومية محل الدراسة.

خاتمة

إن ما تشهده البيئة الإدارية والتنظيمية من تحولات عميقة بفعل التطور التكنولوجي وتنامي متطلبات الرقمنة، جعل المؤسسات العمومية الجزائرية أمام ضرورة إعادة النظر في أساليب تسييرها وتحديث آليات عملها، خاصة في ظل ما أصبح يُعرف بالتحول الرقمي كخيار استراتيجي لا يمكن تجاوزه. وقد برز في هذا السياق الاهتمام بالمعوقات التي قد تحد من فعالية هذا التحول، باعتبارها عاملاً حاسماً في تحديد مدى نجاح أو تعثر مشاريع الرقمنة داخل المؤسسات.

ولقد تبين من خلال هذه الدراسة الموسومة بـ **"معوقات التحول الرقمي في المؤسسة العمومية الجزائرية – دراسة حالة على عمال بلدية إميه ونسه بولاية الوادي"**، سواء في جانبها النظري أو الميداني، أن التحول الرقمي داخل المؤسسة محل الدراسة لا يتوقف فقط على توفر الوسائل التكنولوجية، بل يرتبط بمجموعة متداخلة من العوامل التنظيمية والبشرية والتقنية والمالية التي تؤثر بشكل مباشر على مستوى تبنيه وفعاليته. حيث أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن مختلف هذه الأبعاد تمثل في مجملها معوقات متفاوتة التأثير على سيرورة التحول الرقمي داخل البلدية.

كما بينت نتائج تحليل إجابات أفراد العينة أن المعوقات التقنية والبشرية جاءت في مقدمة التحديات، من خلال ما يرتبط بالبنية التحتية الرقمية، وضعف تكامل الأنظمة المعلوماتية، ونقص التجهيزات الحديثة، إضافة إلى محدودية الكفاءات الرقمية، وضعف التكوين والتأهيل، ومقاومة بعض الموظفين للتغيير. تليها المعوقات التنظيمية المتمثلة في البيروقراطية الإدارية وضعف التنسيق وغياب الوضوح في توزيع الأدوار، ثم المعوقات المالية المرتبطة بضعف التمويل وارتفاع تكاليف التكنولوجيا والصيانة والتدريب.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن إشكالية الدراسة المتعلقة بـ **"ما هي معوقات التحول الرقمي في المؤسسة العمومية الجزائرية؟** "قد تمت معالجتها من خلال إثبات أن هذه المعوقات ليست أحادية البعد، بل هي منظومة مترابطة تؤثر مجتمعة في مسار التحول الرقمي داخل المؤسسة محل الدراسة. كما توصلت الدراسة إلى أن نجاح هذا التحول يتطلب مقاربة شاملة ومتكاملة تأخذ بعين الاعتبار تحديث البنية التحتية، وتطوير الموارد البشرية، وإصلاح الجوانب التنظيمية، وتوفير الدعم المالي الكافي.

ورغم أن النتائج العامة للدراسة أظهرت وجود وعي نسبي بأهمية التحول الرقمي واستعداداً متفاوتاً لتبنيه، إلا أنه لوحظ كذلك وجود بعض الممارسات والاتجاهات التقليدية لدى فئة محدودة من الموظفين، قد تشكل عائقاً أمام التسريع في تبني الرقمنة بشكل كامل. وهو ما يستدعي من إدارة المؤسسة العمل على تعزيز ثقافة التغيير، والتقرب أكثر من الموظفين، وفهم احتياجاتهم ومخاوفهم، بما يسمح بتحقيق اندماج أفضل داخل بيئة العمل الرقمية.

وبناءً على ما سبق، تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- ضرورة وضع استراتيجية واضحة وشاملة للتحول الرقمي تأخذ بعين الاعتبار الجوانب التقنية والبشرية والتنظيمية والمالية بشكل متكامل .
- تعزيز برامج التكوين والتدريب الرقمي للموظفين بما يضمن رفع كفاءاتهم ومهاراتهم في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة .
- تحسين البنية التحتية الرقمية وتحديث الأنظمة المعلوماتية لضمان تكاملها وفعاليتها في تبادل المعلومات .
- تبسيط الإجراءات الإدارية والحد من البيروقراطية بما يساهم في تسريع تنفيذ المشاريع الرقمية .
- توفير ميزانية كافية ومستمرة مخصصة للتحول الرقمي تشمل التجهيزات والتكوين والصيانة والتطوير .
- دعم ثقافة تنظيمية إيجابية قائمة على التغيير والابتكار والعمل الجماعي وتشجيع المبادرات الرقمية .
- تعزيز دور القيادة الإدارية في دعم التحول الرقمي وتوجيه الموظفين ومرافقتهم خلال مراحل التغيير .

قائمة المصادر والمراجع

❖ **الكتب**

1. إيهاب عيسى عبد الرحمان المصري. (2024) .التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية .الإسكندرية: دار التعليم الجامعي .

2. سميمان الطماوي. (1979) .مبادئ القانون الإداري .القاهرة: دار الفكر العربي .

3. صادق المجذوب. (2000) .الإدارة العامة: العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري .الإسكندرية: الدار الجامعية .

4. صالح خليل أبو أصبع. (1998) .العلاقات العامة والاتصال الإنساني .عمّان: دار الشروق للنشر والتوزيع .

5. علي خطار شنطاوي. (1990) .نظرية المؤسسة العامة وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية .عمّان: دار الفكر.

6. كمال دشلي. (2016) .منهجية البحث العلمي .سوريا: منشورات جامعة حماة، كلية الاقتصاد .

7. محمد السيد فهمي. (1955) .تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية .الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية .

8. محمد زياد حمدان. (2004) .البحث العلمي كنظام .الأردن: دار التربية الحديثة .

9. محمد سرحان علي محمود. (2000) .مناهج البحث العلمي (ط. 3). اليمن: دار الكتب .

10. محمد منير حجاب. (2000) .الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية .مصر: دار الفجر للنشر .

11. مروان عبد المجيد. (2002) .تعلم العيش مع الداء السكري دون أنسولين .لبنان: دار الكتب العلمية .

12. عبد الحميد، محمد. (2004). نظريات الإعلام واتجاهات التأثير. القاهرة، مصر: عالم الكتب.

13. عوابدي، عمار. (2008). القانون الإداري: الجزء الأول، النظام الإداري (ط 5). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

14. محيو، أحمد. (1979). محاضرات في المؤسسات الإدارية (ط 3). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

❖ **المجلات**

1. بن أحمد فاطمة الزهراء، بن أحمد دية. (2025). التحول الرقمي في الجزائر: الواقع والتحديات .المجلة الجزائرية للمالية العامة، 15.

2. حسام أحمد حمادة. (2022). دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمنظمة: تطبيق على البنوك التجارية المصرية .المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 13(3).

3. زعزوعة فاطمة. (2022). أثر التحول الرقمي في فرض الضرائب على المعاملات الإلكترونية .مجلة البحوث الاقتصادية، 1.

4. سامر عبد السالم ضو الفحواتش. (2020). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية الآداب جامعة صبراتة .مجلة كلية الآداب، .29

5. سهام سليم الجعافرة. (2022). الرقمنة وتحسين أداء جودة الخدمة في البلديات .مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، .(2)3

6. طلق عوض الله السواط، ياسر ساير الحربي. (2022). أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي .المجلة العربية للنشر العلمي، .30

❖ **الرسائل الجامعية**

1. أيمن موجب، لحسن يموني. (2023/2022) .أثر التحول الرقمي على الأداء المالي الاستراتيجي للمؤسسات المالية .مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر .

2. رقاني شريفة، صنقلي عائشة. (2020) .الالتزام التنظيمي وأثره على أداء العاملين .مذكرة ماستر، جامعة أدرار، الجزائر .

3. عبد اللطيف ربيع. (2024/2023) .أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للشركات .مذكرة ماستر، جامعة غرداية، الجزائر .

4. ترنوخة مولود، موفقي محمد، **مالية الجماعات المحلية ميزانية البلدية**، مذكرة تخرج ضمن نيل شهادة الماستر حقوق، تخصص الإدارة والمالية، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور الجلفة، السنة الجامعية 2017/2016.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01 : يوضح قائمة الأساتذة المحكمين

الدكتور سالم يعقوب	أستاذ بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
الدكتور شوقي مرابط	أستاذ بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

ملحق رقم 02:



جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع



الإستبيان

تحية طيبة وبعد :

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في علم إجتماع تنظيم وعمل تحت عنوان: "**معوقات التحول الرقمي في المؤسسة العمومية الجزائرية** – دراسة حالة – على عمال بلدية إميه ونسه ولاية الوادي –، ونأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستمارة وذلك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب.

مع العلم أن المعلومات المتحصل عليها ستبقى لأغراض علمية فقط وستحظى بالسرية التامة.

لكم مني فائق التقدير والاحترام شاكرين لكم تعاونكم معنا.

إعداد الطلبة:

- غريبي أسماء
- بوطيب حنان

إشراف الاستاذ:

* د .زكري محمد مسعود

الموسم الجامعي 2025\2026

أولا- البيانات الأولية :

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن: من 20 إلى 25 ☐ من 26 إلى 35 ☐ من 36 إلى 45 ☐

من 46 إلى 55 ☐ من 56 سنة فما فوق ☐

3- المستوى التعليمي: متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

4- مدة الخدمة: من 1-4 سنوات ☐ من 5-9 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر ☐

5- الرتب والمناصب الوظيفية: موظف إداري ☐ موظف تقني ☐ إطار مسير ☐

الرقم	العبارة	نعم	لا	اجابة اخرى تذكر
	ثانيا: توجد معوقات تنظيمية التي تعيق تطبيق التحول الرقمي داخل بلدية اميه ونسه .			
1	تعاني المؤسسة من البيروقراطية التي تعيق تطبيق التحول الرقمي .			
2	تفتقر المؤسسة إلى رؤية استراتيجية واضحة للتحول الرقمي .			
3	ضعف التنسيق بين الأقسام يحد من نجاح مشاريع التحول الرقمي .			
4	عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات يعرقل تنفيذ التحول الرقمي .			
5	ضعف دعم الإدارة العليا يؤثر سلبًا على التحول الرقمي .			
6	الإجراءات الإدارية المعقدة تؤخر تنفيذ المشاريع الرقمية .			
7	غياب ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير يعيق التحول الرقمي.			
	ثالثا: توجد معوقات بشرية التي تحد من فعالية التحول الرقمي داخل بلدية اميه ونسه.			
8	نقص الكفاءات الرقمية لدى الموظفين يعيق التحول الرقمي .			
9	ضعف التكوين والتدريب في المجال الرقمي يؤثر على فعالية التحول .			
10	مقاومة الموظفين للتغيير تعرقل تطبيق التحول الرقمي .			
11	ضعف الوعي بأهمية التحول الرقمي يقلل من فعاليته .			
12	ضعف الحوافز المقدمة للموظفين يقلل من تبنيهم للتحول الرقمي .			
13	الخوف من فقدان الوظيفة بسبب التكنولوجيا يعيق التكيف مع التحول			

	الرقمي.			
رابعا: توجد معوقات تقنية المرتبطة بالبنية التحتية والأنظمة المعلوماتية في بلدية اميه ونسه.				
14	ضعف البنية التحتية الرقمية يعيق تطبيق التحول الرقمي .			
15	تقادم الأنظمة المعلوماتية يؤثر سلبًا على التحول الرقمي .			
16	ضعف شبكة الإنترنت داخل المؤسسة يحد من فعالية الأنظمة الرقمية .			
17	نقص الصيانة والدعم الفني يعطل الأنظمة الرقمية .			
18	عدم تكامل الأنظمة المعلوماتية يعيق تبادل المعلومات .			
19	ضعف أمن المعلومات يشكل عائقًا أمام التحول الرقمي .			
20	نقص التجهيزات التكنولوجية الحديثة يحد من تطبيق التحول الرقمي .			
خامسا: توجد معوقات مالية التي تؤثر على تمويل واستدامة مشاريع التحول الرقمي في بلدية اميه ونسه.				
21	محدودية الموارد المالية تعيق تنفيذ مشاريع التحول الرقمي.			
22	ارتفاع تكاليف التكنولوجيا يشكل عائقًا أمام التحول الرقمي.			
23	ضعف الميزانية المخصصة للتحول الرقمي يؤثر على استمراريته.			
24	نقص التمويل اللازم للتدريب الرقمي يعيق تطوير الموارد البشرية.			
25	غياب التخطيط المالي الجيد يعرقل مشاريع التحول الرقمي.			
26	ارتفاع تكاليف صيانة الأنظمة الرقمية يؤثر على استدامتها.			
27	ضعف الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة يحد من نجاح التحول الرقمي.			

الملحق رقم 03: يمثل الهيكل التنظيمي لبلدية اميه ونسه



المصدر بلدية اميه ونسه ولاية الوادي