



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



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة بعنوان:

القيم التقليدية ودورها في مقاومة التحول الرقمي بالمؤسسة

دراسة ميدانية على موظفي بلدية الوادي

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:

د. محمد مسعود زكري

إعداد الطلبة :

- حليلة قنصر

- فتيحة صك

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة العلمية	اسم الأستاذ
رئيسا	جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي	د. بالنور سلمى
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي	د. محمد مسعود زكري
ممتحنا	جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي	د. شابي أمينة

السنة الجامعية: 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين

الحمد لله على إتمام هذا الإنجاز العلمي والمعرفي، والحمد لله حمداً كثيراً أن حققت الحلم الذي

طال انتظاره، فأصبح واقعاً أفتخر به بفضل الله عز وجل.

أهدي هذا الإنجاز إلى:

والدتي العزيزة والتي كانت لي الداعم في مسيرتي الدراسية، من شجعتني على مواصلة التعليم

وسندي وقت الصعاب وخاصة في المرض "حفظها الله ورعاها"، سهلت لي الصعاب بدعائها، فهي

سرّ توفقي.

والدي الكريم من زين اسمي بأجمل الألقاب، من علمني كيفية الاعتماد على النفس وأن النجاح

والتفوق في الحياة يأتي بطلب العلم، فوالدي سندي وسرّ توفقي.

جدتي "عطاء بلا حدود"، "قدوتي، معنى الحب، بسمه الحياة" أدام الله عليها الصحة والعافية.

أختي غاليتي حبيبتي ذات القلب الحنون والشمعة التي اضاءت حياتي، ربي يحفظك من كل

أذى ويوفقك وتحققي بنجاحات كثيرة.

إخوتي، ضلعي الثابت، لقد كنتم الجدار الحامي لي وموطني الثابت، الداعمين لي، "حفظكم

الله وسهل لكم أمور حياتكم".

جدتي سعيدة "رحمة الله عليها" من أنجبت لنا أروع أب في الدنيا تمنيت لو أنك معنا في هذه

اللحظة، أهدي لك هذا الإنجاز هدية قلبي.

الى اقاربي من داخل الجزائر وخارجها

راجية من الله أن يوفقني بما علمني وأن يعلمني ما يرفع به لنا طريقاً مليئاً بالأفراح والنجاحات.

حليمة

الاهداء

الى من كانت دعواتهم النور الذي أنار طريقي

الى والدي، سندي وفخري، الذين غرسوا في قلبي معنى الاصرار وسقوه بالصبر والدعاء.

الى اخواتي واخي أهديكم بنجاحي لأنكم جزء لا يتجزء منه فلتكن فرحتي فرحتكم، وأسأل الله

أن يمنحكم كل ما تتمناه قلوبكم وأن يكتب لكم النجاح في الدنيا والاخرة.

الى صديقاتي الذين كان لهم أثر جميل في رحلتي.

أهدي ثمرة هذا الانجاز، وامتناني العميق، وعهدي بأن أكون على قدر الامل.

هذا الانجاز هو بداية جديدة وليس نهاية المطاف

اللهم اجعل هذا العلم نافعا، وبارك لي فيما حققته

فتيحة

شكر وعرفان

الحمد لله أولاً وآخراً، الحمد لله ظاهراً وباطناً

الحمد لله الذي وهبنا التوفيق والسداد

وأعاننا على كتابة هذه المذكرة

اعترافاً بالفضل والجميل، نتجه بخالص الشكر وعميق التقدير والامتنان

إلى الدكتور: محمد مسعود زكري قبوله الإشراف على هذا العمل

وعلى جميع توجيهاته وملاحظاته القيمة

ونسأل الله تعالى أن يجعل ذلك في ميزان حسناته... آمين

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيم التقليدية في تعطيل أو مقاومة التحول الرقمي داخل المؤسسات العمومية الجزائرية، من خلال تحليل العلاقة بين البنية الثقافية التقليدية ومتطلبات الرقمنة الحديثة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتمثلت العينة في 60 موظفًا من مختلف الرتب الإدارية داخل بلدية الوادي. توصلت الدراسة إلى أن القيم التقليدية ما تزال تؤثر بشكل ملحوظ على وتيرة التحول الرقمي داخل البلدية، حيث تُفضّل المعاملات الورقية، وتُسجّل مقاومة لاستعمال الأدوات التكنولوجية الحديثة، خاصة في ظل ضعف التكوين الرقمي والخوف من التغيير. كما كشفت النتائج عن استعداد جزئي لدى بعض الفئات (الشباب - أصحاب الشهادات) للانخراط في الرقمنة بشرط توفير الدعم المناسب. وقد أوصت الدراسة بضرورة إعداد خطة إدماج ثقافي رقمي تدريجي تأخذ بعين الاعتبار البعد القيمي للمؤسسات الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: القيم التقليدية، التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية، المؤسسات العمومية، الجزائر.

Abstract

The study aimed to explore the impact of traditional values on hindering or resisting digital transformation within Algerian public institutions. It analyzed the relationship between traditional cultural structures and the requirements of modern digitization. The study adopted a **descriptive and analytical methodology**, using a questionnaire as the primary tool for data collection. The sample consisted of **60 employees** from various administrative levels in a public institution located in the municipality of El Oued.

The findings revealed that traditional values still significantly affect the pace of digital transformation, with a strong preference for paper-based procedures and noticeable resistance to technological tools, especially due to lack of training and fear of change. However, a partial openness to digital adoption was observed among younger and more educated staff, provided appropriate support is ensured.

The study recommended the implementation of a gradual digital integration plan that respects and adapts to the value system of Algerian institutions.

Keywords: Traditional values, Digital transformation, Organizational culture, Public institutions, Algeria.

قائمة الفهارس

فهرس المحتويات

III	شكر وعرفان
III	شكر وعرفان
IV	ملخص الدراسة:
VI	قائمة الفهارس
VII	فهرس المحتويات
IX	فهرس الجداول
X	فهرس الأشكال
XI	مقدمة

الفصل الاول: الأدبيات النظرية والتقليدية لمؤسسة

7	المبحث الأول: القيم التقليدية والتحول الرقمي
7	المطلب الأول: القيم التقليدية للمؤسسة
9	المطلب الثاني: التحول الرقمي
10	المطلب الثالث: خطوات وأهداف التحول الرقمي
12	المبحث الثاني: العلاقة بين القيم التقليدية والتحول الرقمي
13	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
13	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
15	المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة
17	المطلب الثالث: المقاربة النظرية
19	خلاصة الفصل:
20	الفصل الثاني
20	الدراسة الميدانية
22	المبحث الأول: الطريقة والادوات

22	أولاً: الطريقة
22	ثانياً: الأدوات
26	المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة
33	المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.....
	1/ عرض وتحليل نتائج اجابات افراد العينة حول تساؤل الدراسة: تأثير القيم التقليدية على تبني
33	التكنولوجيا في بيئة العمل،
	2/ عرض وتحليل نتائج اجابات افراد العينة حول تساؤل الدراسة: واقع التحول الرقمي بين التحديث
46	التكنولوجي والمحافظة على القيم التقليدية
55	خاتمة.....
57	قائمة المراجع
59	الملاحق.....

فهرس الجداول

- الجدول رقم 1 : درجات اختبار ليكرت الثلاثي..... 23
- الجدول رقم 2 : معامل ألفا كرونباخ للاستبيان..... 24
- الجدول رقم 3: يبين صدق الاتساق الداخلي استبيان القيم التقليدية ودورها في مقاومة التحول الرقمي بالمؤسسة
..... 24
- الجدول رقم 4: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس..... 26
- الجدول رقم 5: توزيع عينة الدراسة حسب العمر..... 27
- الجدول رقم 6: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي..... 28
- الجدول رقم 7: توزيع عينة الدراسة حسب السنوات الخبرة في العمل..... 29
- الجدول رقم 8: توزيع عينة الدراسة حسب الموقع الوظيفي الحالي..... 31
- الجدول رقم 9: يوضح تكرارات والنسبة للإجابة على محور تأثير القيم التقليدية على تبني التكنولوجيا في بيئة
العمل..... 33
- الجدول رقم 10: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لمحور تأثير القيم التقليدية على تبني
التكنولوجيا في بيئة العمل..... 43
- الجدول رقم 11: يوضح تكرارات والنسبة للإجابة على محور واقع التحول الرقمي بين التحديث التكنولوجي
والمحافظة على القيم التقليدية..... 46
- الجدول رقم 12: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لمحور واقع التحول الرقمي بين التحديث
التكنولوجي والمحافظة على القيم التقليدية..... 51

فهرس الأشكال

- الشكل رقم 1: مخطط يوضح خطوات تطبيق التحول الرقمي 11
- الشكل رقم 2: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس 26
- الشكل رقم 3: توزيع عينة الدراسة حسب العمر 27
- الشكل رقم 4: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي 28
- الشكل رقم 5: توزيع عينة الدراسة حسب السنوات الخبرة في العمل 30
- الشكل رقم 6: توزيع عينة الدراسة حسب الموقع الوظيفي الحالي 31

مقدمة

توطئة:

تشكل القيم التقليدية أحد المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية داخل المؤسسات، حيث تؤطر السلوكيات، وتوجه العلاقات المهنية، وتؤسس لأنماط العمل الجماعي والتسيير الإداري التي ظلت سائدة لسنوات. هذه القيم—المبنية على الاستقرار، التسلسل الهرمي، الاحترام الرسمي، والعمل الجماعي التقليدي—كانت تشكل دعامة للتماسك المؤسسي، ومرجعية لضمان الانضباط والفعالية في الأداء.

غير أن ظهور موجات التحول الرقمي، وما رافقه من تغيرات تكنولوجية وهيكلية سريعة، دفع المؤسسات إلى إعادة النظر في أنماطها التقليدية، بما في ذلك منظومة القيم المؤسسية، خاصة مع انتقال المؤسسات إلى نماذج جديدة تركز على الابتكار، الذكاء الاصطناعي، المعالجة الآنية للبيانات، والتواصل الشبكي اللامركزي.

هذا التحول يطرح إشكالية حقيقية: إلى أي مدى يمكن للقيم التقليدية أن تتماشى مع متطلبات الرقمنة؟ وهل تشكل عنصر دعم أم عائق أمام نجاح التحول الرقمي؟ إذ أن بعض القيم، مثل الالتزام والانضباط، قد تظل ذات صلة، في حين أن أخرى، كرفض التغيير أو تقديس الأقدمية، قد تصبح عوائق تعوق التكيف.

من هنا تنبع أهمية دراسة العلاقة بين القيم التقليدية ومقاومتها للتحول الرقمي داخل المؤسسة، بغرض فهم الديناميكيات التنظيمية التي تعيق أو تسهل هذا التحول، وتقديم تصور علمي لتجاوز الفجوة بين النسق القيمي القديم ومتطلبات البيئة الرقمية الجديدة.

الإشكالية:

تشهد المؤسسات المعاصرة موجة من التغيرات التكنولوجية العميقة بفعل التحول الرقمي، الذي لم يعد خياراً رفاهياً بل أصبح ضرورة استراتيجية لضمان البقاء والمنافسة في بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع والديناميكية العالية فالرقمنة باتت تمس جميع جوانب المؤسسة، من أنماط الإنتاج والتسيير إلى طرق الاتصال الداخلي والخدمات المقدمة للزبائن، وتسعى إلى تحقيق أعلى درجات الكفاءة والجودة.

غير أن هذا التحول لا يتم دوماً بسلاسة، بل يواجه في كثير من السياقات التنظيمية مقاومة ثقافية داخلية، مصدرها منظومة من القيم التقليدية الراسخة في الهيكل المؤسسي، والتي تطبع سلوك الأفراد وتوجهاتهم فاحترام التراتبية، التمسك بالبروتوكولات الصارمة، الاعتماد على السلطة الرسمية، تقديس الخبرة والأقدمية، وتفضيل الإجراءات الروتينية، كلها عناصر تشكل ما يعرف بالثقافة التنظيمية المحافظة، التي غالباً ما تنظر بشك وريبة إلى أي تغيير مفاجئ أو عميق.

وتتجلى مظاهر رفض القيم التقليدية للتحويل الرقمي في أشكال متعددة، منها التردد في استخدام الأنظمة الرقمية الجديدة، التمسك بالوثائق الورقية بدل البرمجيات، أو حتى مقاومة بعض الموظفين لبرامج التكوين والتحديث بدعوى عدم الحاجة لها كما يظهر هذا الرفض في افتقار بعض الإدارات للمرونة المطلوبة لاعتماد نماذج العمل الرقمية مثل العمل عن بعد أو تقليص درجات الرقابة الهرمية لصالح التسيير الذاتي والتناحي.

هذا التوتر بين التحويل الرقمي كحتمية تنظيمية وبين القيم التقليدية كمصدر للاستقرار والمقاومة يخلق معادلة معقدة تستدعي الدراسة والتحليل، ولحل الاشكالية طرحنا التساؤلات الآتية:

1-تساؤلات الدراسة:

1-1-السؤال الرئيسي

كيف تساهم القيم التقليدية في مقاومة التحويل الرقمي داخل المؤسسة؟

1-2-الاسئلة الفرعية

- هل تؤثر القيم التقليدية على تبني التكنولوجيا في بيئة العمل،
- ما هو واقع التحويل الرقمي بين التحديث التكنولوجي والمحافظة على القيم التقليدية

2-فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

تساهم القيم التقليدية في مقاومة التحويل الرقمي داخل المؤسسة.

الفرضيات الفرعية:

- تؤثر القيم التقليدية على تبني التكنولوجيا في بيئة العمل،
- هناك واقع التحويل الرقمي بين التحديث التكنولوجي والمحافظة على القيم التقليدية

3-أسباب اختيار الموضوع

3-1-الأسباب الذاتية:

- إن اختيارنا لموضوع القيم التقليدية ومقاومتها للتحويل الرقمي داخل المؤسسة لم يكن عشوائيا، بل جاء انطلاقا من اهتمامنا الشخصي بدراسة التغيرات التي تعرفها المؤسسات الحديثة على مستوى بنيتها الثقافية والإدارية.
- الموضوع يندرج بشكل مباشر ضمن تخصصنا في علم اجتماع التنظيم والعمل، مما يتيح لنا فرصة لفهم الظواهر التنظيمية المعاصرة بمنهجية علمية.

- الرغبة في فهم التحديات المرتبطة بعملية التحول الرقمي، خاصة في المؤسسات الجزائرية التي ما زالت تحتكم في كثير من ممارساتها إلى قيم تقليدية راسخة.

- الطموح للإفادة والاستفادة من خلال هذه الدراسة، وتوسيع آفاقنا العلمية في مجال التفاعل بين الثقافة التنظيمية والتغيير التكنولوجي.

3-2- الأسباب الموضوعية:

- تزايد أهمية التحول الرقمي كمطلب مؤسسي استراتيجي يفرض على المنظمات إعادة هيكلة عملياتها، ثقافتها وأنماط تسييرها.

- بروز مقاومة ثقافية داخل المؤسسات نتيجة تشبث بعض العاملين بالقيم التقليدية، مما يشكل عائقا أمام التغيير.

- ندرة الدراسات الاجتماعية التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي والثقافة التنظيمية التقليدية في السياق الجزائري.

- الحاجة إلى تقديم مساهمة علمية جديدة توضح كيف يمكن التوفيق بين متطلبات الرقمنة والإبقاء على التماسك القيمي داخل المؤسسة.

5- أهداف الدراسة:

كل بحث علمي يسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف المعرفية والمنهجية. ومن خلال هذه الدراسة، فإننا نهدف إلى ما يلي:

- رصد أهم القيم التقليدية السائدة داخل المؤسسات الجزائرية.

- معرفة تأثير هذه القيم في مقاومة أو تسهيل التحول الرقمي.

- فهم طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحول التكنولوجي.

- اقتراح آليات أو تصورات تساعد في إعادة توجيه القيم التقليدية لتصبح داعمة للتغيير الرقمي بدل أن تكون عائقا له.

6- المنهج المتبع:

يرتبط اختيار المنهج ارتباطا وثيقا بطبيعة الموضوع وأهداف الدراسة ونظرا للطابع الوصفي والتحليلي لموضوع القيم التقليدية ومقاومتها للتحول الرقمي، فقد اعتمدنا على:

- المنهج الوصفي التحليلي: لوصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل مكوناتها وسلوكياتها داخل المؤسسة.

- المنهج المسحي: عبر توزيع استبيانات أو إجراء مقابلات داخل عينة من المؤسسات الجزائرية لرصد مواقف العاملين من الرقمنة ومدى ارتباطها بمنظومة القيم.

الفصل الاول

الأدبيات النظرية والتقليدية لمؤسسة

تمهيد:

يشكّل الفصل الأول قاعدة نظرية أساسية لفهم العلاقة بين القيم التقليدية والتحول الرقمي داخل المؤسسات الجزائرية، انطلقنا فيه من تحديد المفاهيم المركزية: القيم التقليدية باعتبارها المرجعية الثقافية للمؤسسة، والتحول الرقمي باعتباره التغيير التكنولوجي الذي يفرض إعادة صياغة طرق التسيير وأساليب العمل. كما تطرق الفصل إلى خصائص التحول الرقمي، وأهدافه، وآثاره على ثقافة المؤسسات، ثم انتقلنا إلى إبراز طبيعة العلاقة بين القيم والتحول، معتمدين على نماذج نظرية متنوعة (التحليل الثقافي، البنيوي الوظيفي، نظرية الصراع). وقد تم تعزيز الإطار النظري باستعراض دراسات سابقة حول الموضوع، مما أتاح توسيع الرؤية حول تعقيدات الظاهرة المدروسة.

المبحث الأول: القيم التقليدية والتحول الرقمي

المطلب الأول: القيم التقليدية للمؤسسة

أولاً: مفهوم القيم التقليدية

1-تعريف القيم التقليدية:

1-1-القيم: لغة:

تعددت تعريفات القيم في اللغة وإن كان جميعها يشير إلى الأمور التالية: الثبات، الدوام والاستمرار، قيمة إعطاء الشيء، تمينه، إعطاء الشيء حقه، الاستقامة، الأمر المستقيم الذي لا زيغ فيه.

1-2-اصطلاحاً :

القيم هي الصفات الشخصية التي يفضلها أو يركب فيها الناس في ثقافة معينة، فالشهامة والاحتمال والإيثار والمهارة الفنية وضبط النفس يمكن اعتبارها كل على حدة أو في مجموعها بالصفات المرغوبة في كل ثقافة ولكن القيم من ناحية أخرى ليست صفات مجردة فحسب، بل أنها في الواقع أنماط سلوكية تعبر عن هذه القيم. (فرحات، نادية، 2010، ص 10).

أما غيره فيعرفها أما طريقة في الوجود أو في السلوك، يعترف بها شخص أو جماعة على أنها مثال يقتدى، وتجعل هذه الطريقة من التصرفات أو من الأفراد الذين تنسب إليهم أمراً مرغوباً فيه أو شأناً مقدراً خير تقدير. أما دوركايم فيعرف القيمة على أنها أدوات التواجد ومبادئ التجدد المستمر للحياة الروحانية، إنها مغناطيسيات تجذب وتستحق أن تكترس جهودنا المتضافرة.

وللقيم مصادر متعددة، تزود الفرد بأنواع حسب طبقته ومستواه، فالقيم في المجتمعات الاشتراكية تختلف عن المصادر التي تنبثق منها القيم في المجتمعات الرأسمالية، وعادة ما تكون مصادر القيم باختلاف المجتمعات. (فرحات، نادية، 2010، ص 10).

يعرف ليبيت القيم بأنها معيار للحكم يستخدمه الفرد أو الجماعة من بين بدائل عدة في مواقف تتطلب قراراً أو سلوكاً معيناً. (خليل عبد الرحمن المعاينة، ، 2000، ص 185.)

والقيم هي تصورات ديناميكية صريحة أو ضمنية، تميز الفرد أو الجماعة وتحدد ما هو مرغوب فيه اجتماعياً، وتؤثر في اختيار الطرق والأساليب، الوسائل والأهداف، وتتجسد مظاهرها في اتجاه الأفراد والجماعات، وأنماط سلوكهم، معتقداتهم، ومعاييرهم الاجتماعية.

كما يراها بارسونز بأنها عنصر مشترك في تكوين كل من نظام الشخصية والبناء الاجتماعي، ولعل من أهم التعاريف التي حظيت قبولا لدى الباحثين ذلك الذي تقدم به KLUCKHOHN سنة 1951 حيث يقول: القيمة مفهوم مرغوب قد يكون معبرا عنه أو خفي، يميز فردا أو مجموعة من الأفراد، ويؤثر على اختيار الوسائل والغايات انطلاقا من الأساليب الممكنة. (أحمد أزوي، ، 1998، ص 161)

ثانيا: مكونات القيم التقليدية للمؤسسة

1- العمل الجماعي:

يعرّف على أنه أسلوب للتفاعل المباشر بين طرفين على الأقل يكونان متكافئين، ويشتركان إداريا في وضع القرارات أثناء عملها لتحقيق هدف مشترك. (إبراهيم بن سعد أبو تيان،، 2009، ص 20)

ويعرّف أيضا بأنه تضافر الجهود لمجموعة من الأفراد لديهم مهارات مكتملة، التزام، هدف مشترك، وموقف واضح من خلال تحملهم المسؤولية بشكل متبادل. (كمال كاظم، طاهر الحسيني وآخرون ، 2013، ص ص 16-17)

إذن فالتفاعل الجماعي هو ذلك التفاعل الذي يحدث بين أفراد العمل، يبنى على أساس التعاون والاتفاق والتنسيق والتكامل فيما بينهم، وفق آليات اتصالية تسهّل العمل وتيسّره بما يكفل تحسين الأداء ويزيد من وتيرته لدى العاملين في المؤسسة.

2- الاستقرار والمداومة:

ويعرّفه أحمد عبد الواسع على أنه: إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله والعمل على تحرره المعقول من الخوف مادامت الإجراءات التي اتخذت لتشغيله سليمة الخطوات، وكان إنتاجه لا يدعو للقلق، كذلك يجب أن يعتبر المسؤولين الفرص في كل مناسبة لإشعار العامل بالأمن والراحة وضمان استقراره عن طريق تحصيله وحرّيته وضمان أمانه الصناعي ورفاهيته. (عبد الوهاب أحمد عبد الواسع ، 1973، ص 81).

ومعنى ذلك هو: خلق جو مناسب للعمل وتوفير الظروف الملائمة حتى يشعر العامل بالأمن والطمأنينة في عمله ومستقبله المهني وتدريبه، والاستمرار أيضا في ثبات العمل في المصنع الذي يعمل فيه حتى التقاعد، كما يشير أيضا للاستقرار ببقاء العامل في المؤسسة التي يعمل فيها حتى خروجه منها عند التقاعد (محمد على محمد: ، 1972، ص 162).

المطلب الثاني: التحول الرقمي**أولاً: تعريف التحول الرقمي**

يشهد العالم مؤخرًا تطورًا تكنولوجيًا غير مسبوق في الأجهزة والتقنيات الحديثة، التي أدت إلى ضرورة بحث المنظمات عن طرق ملائمة للابتكار، وذلك بالاعتماد على التكنولوجيا الجديدة من أجل إعداد الاستراتيجيات التي تتضمن تطبيقات التحول الرقمي وتحقيق أداء تشغيلي أفضل للمحافظة على مركزها التنافسي في العالم الرقمي. (بھانة وداد حطبة، 2019، ص: 07)

في هذا الصدد سنشير إلى مختلف التعريفات التي ذكرت حول التحول الرقمي، حيث أنه جملة مركبة من كلمتين أولها التحول وثانيها الرقمي، فالتحول هو تنقل الشيء من موضع إلى موضع آخر، أو من حال إلى حال آخر، أما الرقمي فأصلها هو الرقم والرقم هو العلامة وبالتالي هو عملية تحويل مصادر المعلومات من شكلها التقليدي إلى الرقمي.

يشير عدنان مصطفى البار أن التحول الرقمي هو عملية انتقال الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمة منتجها. (عدنان مصطفى البار، ، 2019، ص3)

بينما تعرفه إلهام يحياوي: بأنه التحول في طريقة العمل بالمؤسسات، بحيث يقل العمل الرتيب ويزيد وقت التفكير بالتطوير وهو تسريع طريقة العمل اليومية بحيث يتم استغلال تطور التكنولوجيا الكبير الحاصل لخدمة الزبائن بشكل أسرع وأفضل كما أنه يمثل زيادة الكفاءة في خط سير العمل بحيث تقل الأخطاء وتزيد الإنتاجية إضافة إلى أنه زيادة عدد أعضاء الفريق من دون الحاجة إلى توظيف. (الهام يحياوي ، 2019، ص: 135)

ثانياً: خصائص التحول الرقمي

تتمثل الخصائص التي يتميز بها التحول الرقمي في الآتي:

- **التفاعلية:** حيث يتبادل القائم بالاتصال والمتلقي الأدوار، وتكون ممارسة الاتصال ثنائية وتبادلية، وليست في اتجاه أحادي، بل بين الطرفين وعن بعد وبتكلفة منخفضة مع سهولة الحفظ والاسترجاع.
- **اللازمية:** وهي إمكانية التفاعل مع العملية الاتصالية في الوقت الذي يناسب الفرد، سواء كان مستقبلاً أو مرسلًا.

- **المشاركة والانتشار:** يسمح التحول الرقمي لكل شخص يمتلك وسائل بسيطة أن يكون ناشراً لرسائله ويشاركها مع الآخرين. (الحمداي بشرى حسين، ، 2015، ص 138)

- **المرونة** : تنتمي الشبكة الرقمية بالمرونة، حيث تخضع النظم الرقمية عادة للتحكم من جانب برامج Software بالحاسوب، مما يسمح بقدر عالٍ من جودة الاستخدام.
- **الذكاء** : تنتمي الشبكات الرقمية بقدر عالٍ جدا من الذكاء، حيث يمكن أن يصمم النظام الرقمي لكي يراقب تغير أفرع القنوات الاتصالية بشكل مستمر ويصحح مسارها. (مكاوي حسن عماد، ، 1997، ص 151).
- **التنوع** : مع تطور المستحدثات الرقمية في الاتصال وتعددتها، أصبح للمتلقى خيارات أكثر لتوظيف عملية الاتصال بما يتفق مع حاجاته ودوافعه للاتصال.

التكامل : تمثل شبكة الإنترنت منظومة اتصالية تجمع بين نظم الاتصال وأشكالها، والوسائل الرقمية، والمحتوى بأشكاله، في منظومة واحدة توفر الملتقى الخيارات المتعددة، في إطار متكامل عن طريق توفير أساليب التعرض والاتجاهات التخزينية بأساليب متكاملة خلال وقت التعرض على شبكة الإنترنت ومواقعها المتعددة. (عبد الحميد محمد، ، 2004، ص 110).

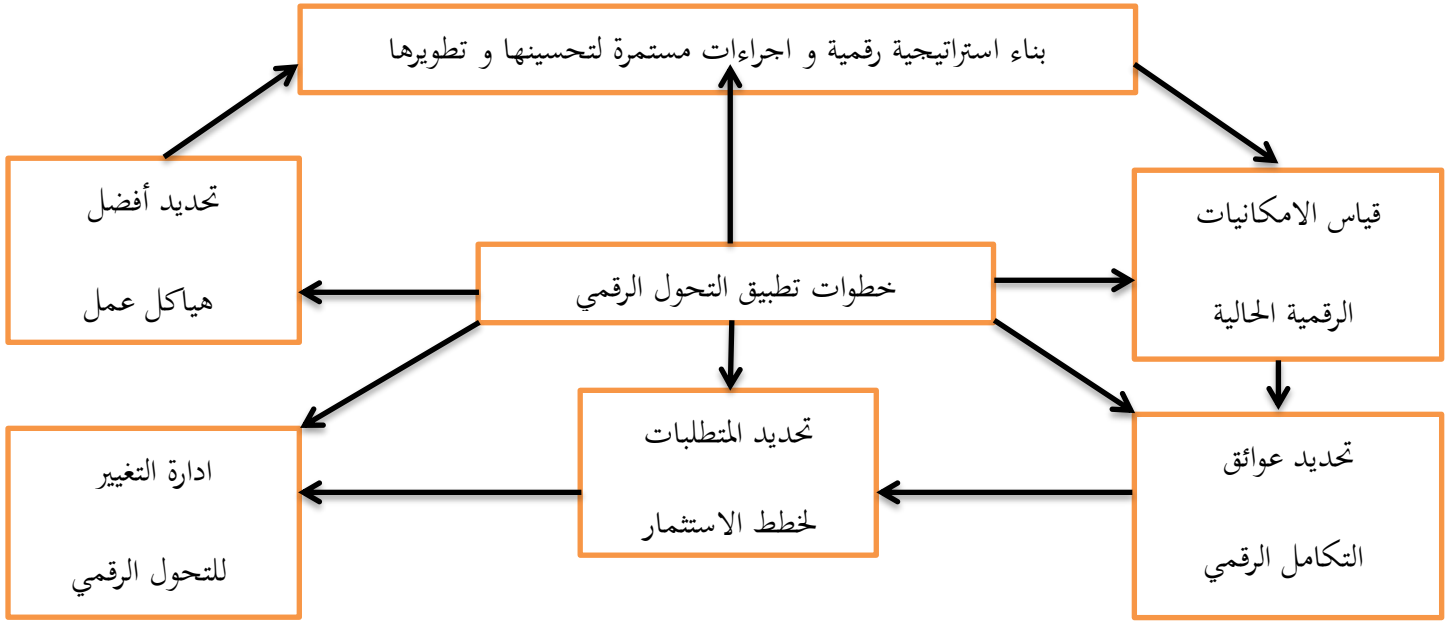
المطلب الثالث: خطوات وأهداف التحول الرقمي

تتضمن عملية التحول الرقمي العديد من الخطوات والأهداف التي تتمحور بشكل أساسي في قيام المؤسسات والشركات بتوليد القيمة عن طريق الفكر الرقمي والابتكارات وكيفية عرض المنتج والخدمات وإظهار نماذج العمل بنمط جديد عن طريق أسرع وأحدث التقنيات المبتكرة مع متطلبات وسلوكيات المجتمع الجديدة ويتم هذا بالمرور بعدة خطوات من أجل الوصول إلى أهدافها: (أحمد كاظم بريس، 2019، ص: 213)

أولا: خطوات التحول الرقمي

للتحول الرقمي عدة خطوات سنتطرق إليها في شكل التالي:

الشكل رقم 1: مخطط يوضح خطوات تطبيق التحول الرقمي



المصدر: بهانة وداد حطبة أثر التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنوك المصرية، المؤتمر

العلمي الدولي الثامن عشر، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، مصر، 2019، ص 08

حيث نلاحظ من الشكل السابق أن التحول الرقمي يركز على الخطوات الاساسية و المتمثلة فيما يلي:

- بناء استراتيجيات رقمية وإجراءات للتحسين؛
- قياس الإمكانيات الرقمية الحالية؛
- تحديد أفضل هياكل عمل لأنشطة التسويق الرقمي؛
- تحديد متطلبات خطط الاستثمار؛
- تحديد عوائق التكامل الرقمي؛
- إدارة التغيير للتحول الرقمي؛

المبحث الثاني: العلاقة بين القيم التقليدية والتحول الرقمي

في السياق التنظيمي، تعد القيم التقليدية بمثابة المرجعية الثقافية التي تستند إليها المؤسسة في بناء سلوكها الإداري وتوجيه علاقاتها المهنية. فهذه القيم، والتي تشمل مفاهيم مثل احترام التراتبية، تقديس الأقدمية، الالتزام بالاستقرار، وتكريس العمل الجماعي وفق أنماط تقليدية، ليست مجرد معتقدات نظرية، بل أنماط سلوكية متجذرة تتجلى في طريقة اتخاذ القرار، توزيع المهام، وأنماط التواصل داخل المؤسسة. وقد أجمعت العديد من التعريفات النظرية، على غرار ما قدمه فرحات (2010) ودوركاي ولببيت، على أن القيم هي معايير حاکمة توجه الأفعال وتضبط التوقعات، وتساهم في تشكيل البنية الاجتماعية للمؤسسة، سواء من حيث الوظائف أو التفاعل بين الفاعلين التنظيميين.

غير أن هذه القيم، رغم دورها في تحقيق نوع من التماسك والاستقرار، قد تشكل أحد أبرز مصادر المقاومة عند محاولات إدخال التحول الرقمي. فالتغيير التكنولوجي لا يمس فقط بالأدوات أو الأساليب، بل يحدث شرخا في الثقافة المؤسسية، عبر فرض نماذج جديدة تتطلب مرونة، سرعة، لامركزية، واستعدادا دائما للتجديد. وهنا تنشأ المقاومة، لأن القيم التقليدية ترى في هذه التحولات تهديدا لهوية المؤسسة ومكانة الأفراد فيها. فمثلا، قد ينظر إلى نظام العمل عن بعد أو التسيير الذاتي كتهديد مباشر للسلطة الرسمية أو تسلسل القيادة، ما يولد ممانعة نفسية وسلوكية لدى الأفراد الذين تربوا داخل ثقافة تنظيمية محافظة.

ويكمن التحدي الحقيقي أمام المؤسسات اليوم في إيجاد آلية ذكية للتوفيق بين هذه القيم وبين متطلبات الرقمنة. فالمطلوب ليس بالضرورة إلغاء القيم التقليدية، بل إعادة تأويلها لتصبح داعما للتغيير بدل أن تكون معوقا له يمكن، على سبيل المثال، تحويل قيمة الاستقرار من مفهوم جامد إلى استقرار في الأداء المستند إلى أدوات رقمية حديثة، أو إعادة توظيف العمل الجماعي التقليدي ليصبح تعاونا رقميا فعالا عبر المنصات الذكية من هذا المنظور، تصبح العلاقة بين القيم التقليدية والتحول الرقمي علاقة مركبة، تتطلب قيادة واعية، واستراتيجيات اتصال فعالة، وتكويننا ثقافيا مستمرا قادرا على إعادة تشكيل القيم بما يتماشى مع التحولات التكنولوجية المعاصرة.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

الدراسة الاولى: عبد الحق شادي (2024)، "التنشئة الرقمية: نحو فهم تأثير التحول الرقمي على القيم والمهارات الاجتماعية".

تناول الدراسة تأثير التنشئة الرقمية على القيم والمهارات الاجتماعية للأفراد في ظل التحولات الرقمية المتسارعة. يهدف إلى دراسة تأثير الوسائل الرقمية على القيم التقليدية والحديثة وكيفية تشكيلها للمهارات الاجتماعية عبر مختلف الفئات العمرية. استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، مع تحليل البيانات النوعية باستخدام برنامج MAXQDA لاكتشاف أنماط جديدة

كشفت النتائج عن تأثير مزدوج للتنشئة الرقمية؛ فقد ساهمت في تعزيز مهارات مثل التعلم الذاتي والانفتاح الثقافي، لكنها أدت إلى تراجع قيم مثل التفاعل الاجتماعي الواقعي والالتزام بالتقاليد. كما أظهرت النتائج أن الوسائل الرقمية طورت مهارات التواصل الافتراضي لكنها أضعفت القدرة على قراءة لغة الجسد وإدارة النقاشات المباشر

الدراسة الثانية: دراسة بوبكر ليديا إيناس وبيقرة كمال : 2024 بعنوان تأثير التكنولوجيا الرقمية على التنشئة الأسرية في المجتمع الجزائري،

هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على تأثير التكنولوجيا الرقمية على التنشئة الأسرية في المجتمع الجزائري، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على عينة قصدية من أسرٍ بمدينة بسكرة قوامها (50) أسرة، عن طريق تحرير أداة استبيان. وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن التكنولوجيا الرقمية تؤدي إلى التقليل من التفاعل الأسري داخل الأسرة الجزائرية، كما بيّنت الدراسة أن الاستخدام المفرط للتكنولوجيا الرقمية يؤدي إلى انعزال الأبناء عن محيطهم الأسري، وكشفت الدراسة أن من بين الانعكاسات التي تطرحها التكنولوجيا الرقمية هو زعزعة استقرار الأسرة وانهلال منظومة القيم والأخلاق لدى أفرادها.

الدراسة الثالثة: مصطفى محمد علي شديد 2021 بعنوان تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور عملية التحول الرقمي بمتطلبات تطبيقه المختلفة (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية، الموارد البشرية) في تحسين أبعاد مستوى أداء الخدمات المقدمة من قبل وحدات المرور والتراخيص بمحافظة القاهرة. وهذه الأبعاد تمثلت في (بعد الاستجابة، بعد الاعتمادية، بعد الملموسية، بعد

الضمان، بعد التعاطف). وقد اعتمد الباحث في تناول الدراسة وعرضها على المنهج الوصفي لتناول الجانب المفاهيمي، والمنهج التحليلي لتناول الجانب التطبيقي للدراسة، واستخدام استمارة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات الأولية، فقد تم توزيع عدد (168) استمارة، وبعد جمعها وفحصها تبين أن عدد (139) استمارة فقط صالحة للتحليل الإحصائي. وقد أسفرت نتائج مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة ارتباط قوية بين متطلبات تطبيق التحول الرقمي مجتمعة، وتحسين مستوى أداء الخدمة المقدمة داخل وحدات المرور، بالإضافة إلى تقديم تصور مقترح لتطورات التحول الرقمي في المنظمات العامة الخدمية، كما أوصت الدراسة في نهايتها بضرورة الإسراع في المشروع القومي للتحول الرقمي الذي يعد من أهم أدوات تحقيق التنمية المستدامة، وتطوير بيئة العمل الحكومي وتقديم خدمات إلكترونية، والانطلاق نحو الاقتصاد الرقمي.

الدراسة الرابعة: عبد المولى، وليد، و العايب، سليم (2022) بعنوان: التغيير التكنولوجي في المؤسسة وصراع القيم - بين إشكالية المقاومة وحتمية التكيف،

هدف هذه الدراسة إلى فهم تأثير التغيير التكنولوجي داخل المؤسسة على منظومة القيم السائدة فيها، من خلال تسليط الضوء على الصراع القيمي الذي ينشأ بين القيم التقليدية المتجذرة في الثقافة المحلية والدينية والاجتماعية، والقيم الحديثة التي تفرضها التكنولوجيا الرقمية الحديثة. وقد اعتمد الباحثان على منهج نظري تحليلي يستند إلى مجموعة من الأدبيات السوسيولوجية والنماذج التفسيرية مثل التحليل الثقافي، التحليل البنوي الوظيفي، ونظرية الصراع الثقافي، مع توظيف نموذج "كورت لوين" في تفسير آليات التغيير التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى أن التغيير التكنولوجي لا يُعد مجرد إدخال أدوات جديدة، بل هو عامل ثقافي بنيوي يفرض أنماطاً جديدة من السلوك والتفكير قد تصطدم بالمرورث المؤسسي، مما يولّد مقاومة داخلية تختلف من حيث الشكل والحدة. غير أن هذه المقاومة لا تعتبر بالضرورة مؤشراً سلبياً، بل يمكن أن تكون ظاهرة صحية تعبر عن وعي جماعي يستوجب استجابة تنظيمية ذكية. وقد خلصت الدراسة إلى أن التكيف مع التحول الرقمي يمثل حتمية تنظيمية لا مفر منها، وأن نجاح هذا التكيف مرهون بوجود إدارة استراتيجية قادرة على احتواء الصراع القيمي، وإعادة توجيه القيم التقليدية نحو أهداف التغيير، عبر إشراك العاملين، وتوفير الدعم والتدريب والحوافز المناسبة.

المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة

الدراسة	موضوع الدراسة	المنهج والأدوات	النتائج الرئيسية	التعقيب العلمي
عبد الحق شادي (2024)	تأثير التنشئة الرقمية على القيم والمهارات الاجتماعية في ظل التحول الرقمي	المنهج الوصفي التحليلي + تحليل نوعي باستخدام MAXQDA	التنشئة الرقمية لها تأثير مزدوج: تعزيز مهارات مثل التعلم الذاتي، لكن تراجع في القيم التقليدية والتفاعل الواقعي	تميزت الدراسة باستخدام أدوات تحليل نوعي متقدم، وركزت على الجوانب النفسية والاجتماعية؛ إلا أنها لم تعالج السياق الأسري أو المؤسساتي بشكل كافٍ
بوبكر ليديا إيناس وبيقرة كمال (2024)	تأثير التكنولوجيا الرقمية على التنشئة الأسرية في الجزائر	المنهج الوصفي + استبيان لعينة قصدية (50 أسرة)	التكنولوجيا الرقمية تقلل التفاعل الأسري، وتسبب عزلة والمحلال قيمي لدى الأبناء	دراسة ميدانية مهمة ركزت على الأسرة الجزائرية، لكنها محدودة من حيث حجم العينة، وتفقر للتحليل العميق لآليات التغير القيمي
مصطفى محمد علي شديد (2021)	تأثير التحول الرقمي على أداء الخدمات في إدارات المرور بالقاهرة	المنهج الوصفي والتحليلي + استبيان (139 استمارة صالحة)	التحول الرقمي يحسن الاستجابة والاعتمادية والضمان، ويوصى بالإسراع في رقمنة الإدارة	تميزت الدراسة ببُعد تطبيقي قوي وقياس دقيق لمؤشرات الأداء، لكنها لم تتناول الأبعاد الثقافية أو القيمية للتحول الرقمي داخل المؤسسات
عبد المولى وليد و العايب سليم (2022)	التغير التكنولوجي وصراع القيم داخل المؤسسات	منهج نظري تحليلي + نماذج تفسيرية (الثقافي، البنوي، الصراع)	التحول الرقمي يولد صراعاً قيمياً داخل المؤسسة؛ والتكيف معه حتمي يتطلب إدارة استراتيجية ذكية	دراسة ثرية من حيث العمق النظري، وقدمت تصوراً متقدماً لفهم المقاومة الداخلية، لكنها تبقى ضمن الإطار النظري دون بيانات ميدانية

الفجوة البحثية:

1. التركيز على المؤسسات العمومية الجزائرية:

رغم وجود دراسات ناقشت التحول الرقمي وتأثيره على القيم في السياقات الأسرية (مثل دراسة بوبكر ليديا) أو في منظمات خدمية (مثل المرور في القاهرة)، إلا أن الدراسة الحالية تتفرد بتركيزها على المؤسسات العمومية الجزائرية، وخصوصاً بلدية الوادي، وهي بيئة لم تُتناول بشكل مباشر في الدراسات السابقة.

2. الدمج بين البعد القيمي والرقمنة:

معظم الدراسات السابقة ركزت إما على التحول الرقمي من الناحية التقنية أو على القيم من الزاوية الثقافية أو الاجتماعية، لكن قلة منها جمعت بين التحليل القيمي والتحول الرقمي في إطار تنظيمي كما فعلت هذه الدراسة.

3. المقاربة الميدانية الإحصائية:

الدراسات النظرية (مثل عبد المولى وليد و العايب سليم) تناولت الصراع القيمي بشكل تحليلي، لكن الدراسة الحالية دعمت التحليل النظري بنتائج ميدانية إحصائية واقعية عبر استبيان شمل 60 موظفًا.

4. الفجوة الزمنية والتحديث السياقي:

معظم الدراسات السابقة تعود إلى سنوات قبل 2024، في حين أن الدراسة الحالية تعكس واقع ما بعد كورونا والتحويلات الرقمية المتسارعة في الجزائر حتى عام 2025.

5. قلة الدراسات الجزائرية الميدانية:

6. تم تسجيل ندرة في الدراسات الاجتماعية الجزائرية التي تربط بين الثقافة التنظيمية التقليدية والتحول الرقمي بوضوح وعمق، خاصة في السياق المؤسسي.

المطلب الثالث: المقاربة النظرية

الفرد الذي ينتقل إلى المؤسسة للعمل فيها لا يمكن اعتباره مجرد عامل أو موظف فقط، إنما يجب النظر إليه على أنه مجموعة تراكمات ثقافية اكتسبها عبر حياته الاجتماعية، تتدخل فيها مجموعة عوامل منها الثقافية والسياسية والدينية والاقتصادية... فالفرد يكون متأثرًا بالعادات والتقاليد، وبوسائل الإنتاج والتنظيم القديمة التي تتحكم فيها روابط الأسرة والقبيلة والانتماء العشائري، فتكون تصرفاته داخل التنظيم والمؤسسة انعكاسًا لذلك الموروث الثقافي والاجتماعي الذي اكتسبه.

هذا ويصادف أثناء عمله بالمؤسسة نسقًا قيمًا جديدًا يسمى بثقافة المؤسسة التي تعتبر نمط التفكير، والفعل الحدائي والتقليدي بتقاسمه كل أفراد المؤسسة، ويجب على الأعضاء الجدد تعلمه وتقبله ولو جزئيًا حتى يتم تأقلمهم بالمؤسسة (ربيعي الفصل، 2018: ص 83)

وهذا ما يسمى في المنظمات أيضًا بالثقافة التنظيمية، وهي إحدى أهم مستويات تحليل العلاقات بين الثقافة الداخلية للمنظمة والثقافة الخارجية أو العمالية التقليدية للفرد العامل.

وقد برزت العديد من المقاربات التي قدمت تحليلات للقيم التقليدية في مقابل القيم الرقمية

للمؤسسات، والتي منها نموذجي التحليل الثقافي والاجتماعي للمؤسسات *l'analyse culturaliste et l'analyse societae*، فهما يقدمان إجابة للتساؤل الذي يطرحه *ainsaulieu* حول معرفة ما إذا كان هذا التطور مسير اليوم باستقلالية عميقة حقيقية للمؤسسة في وجه التقليدية لتعديلات الاجتماعية المستوردة داخل المؤسسة، وهنا نجد *ماركس برسلي*، أحد أقطاب التحليل الاجتماعي يذكر، أن إذا اكتمل علم من علم الاجتماع التنظيمات المطور لنظرية لإمكانية الحدث، بهدف تنظيم علاقات التنظيم مع محيطه، فإن علماء الاجتماع إلا مؤخرًا اهتموا بأشكال إمكانية الحدوث الثقافي والبنوي لتحليل علاقات المؤسسات الصناعية مع مؤسسات أو ثقافة تجمع ما (بشير محمد، 2007: ص 124)

أما نموذج التحليل الثقافي فيرجح العلاقات والتفاعلات بين القيم داخل المؤسسة إلى الثقافة الوطنية المطبوعة بتاريخ هذا المجتمع أو ذاك، والتي تفسر التداخل بين المؤسسة والمجتمع الذي تنتمي إليه، ففكرة الرفض والإدماج (المقاومة أو التكيف) بين الثقافات داخل المؤسسة يمكن تفسيرها بناءً على منطلقات اجتماعية وحتى ثقافية، وإيماننا من المؤسسات بأن التكنولوجيا أصبحت شرطًا ضروريًا لتحقيق عملية التطور ومواكبة الصورة الاجتماعية والاقتصادية لأجل تحقيق عملية التنظيم والتنمية الاجتماعية المعاصرة. فقد وضعت التحول وامتلاك هذه التكنولوجيا ضمن إستراتيجيتها، وفي هذا الصدد برزت العديد من المقاربات والأطر النظرية التي حاولت التنظير

وتفسير العلاقة بين الثقافة التقليدية والثقافة الحديثة في المؤسسة، فاكتماب التكنولوجيا والتغير التكنولوجي يُعدّ ضمن القيم الحداثية المعاصرة التي تتبناها المؤسسات، فالمقاربة البنوية الوظيفية من خلال "بارسونز" الذي يرى في العقلانية صفة أصبحت تميز السلوك الإنساني بفضل اعتماده على المعرفة العلمية (التكنولوجية)، وهو ما يُبيّن أن التوتر بين القيم التقليدية والقيم الحديثة للأفراد أو المؤسسة إنما هو نتاج طبيعي لمسار التغير الاجتماعي، والذي لا يفرز دائماً إيجابيات، بل يفترض أن مسار التغير الاجتماعي ناتج بطريقة لا يمكن تمييزها عن توترات بهذا المعنى، أو عن توترات موجودة سلفاً أو ما أسماها... بعد، فبارسونز يرى أن الأساس مانع التغير الاجتماعي المستمر. ولذلك مرة أخرى، فإن مركب العقلانية في جملة والتكنولوجيا بشكل خاص هو بطبيعته يتناقض مع ما هو تقليدي .

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا له في الفصل الأول من مفاهيم نظرية ودراسات سابقة نقول أن العلاقة بين القيم التقليدية والتحول الرقمي داخل المؤسسات ليست علاقة تعارض حتمي، بل علاقة جدلية تفرض تحديًا مزدوجًا: الحفاظ على التماسك القيمي من جهة، والانخراط في موجة التحديث من جهة أخرى. وقد أظهرت الدراسات والمقاربات النظرية أن القيم قد تكون مصدر دعم في بعض السياقات (كالانضباط)، لكنها قد تصبح عنصر مقاومة عند مواجهة نماذج رقمية جديدة تتطلب مرونة ولا مركزية وابتكارًا. هذا التوتر الثقافي يستدعي فهماً عميقاً، وتدخلاً إستراتيجياً لإعادة تأويل القيم التقليدية بما ينسجم مع متطلبات الرقمنة.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد التطرق الى الفصل الاول وهو الجانب النظري للدراسة وجب علينا الانتقال الى الفصل الثاني وهو الجانب الميداني للدراسة، حيث تم تنفيذ بحث ميداني ببلدية الوادي من أجل اختبار مدى تأثير القيم التقليدية في مقاومة التحول الرقمي. وُظف في هذا الفصل المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبيان على عينة عشوائية مكونة من 60 موظفًا، شملت البيانات الديموغرافية، والآراء حول أثر القيم على تبني التكنولوجيا، وواقع التحول بين التحديث التكنولوجي والمحافظة على القيم. هدف هذا الفصل إلى ترجمة الإطار النظري إلى وقائع ملموسة تُقاس من خلال المؤشرات الإحصائية والاتجاهات الاجتماعية الفعلية داخل المؤسسة.

المبحث الأول: الطريقة والادوات**أولاً: الطريقة**

ستتطرق في هذا المطلب إلى المنهج المتبع، مجتمع وعينة الدراسة، حدود الدراسة والأدوات المستعملة،

1- المنهج المتبع في الدراسة:

يمثل المنهج في الدراسة الميدانية، الأسلوب المتبع قصد الوصول إلى الأهداف المسطرة، حيث ان دراستنا تتمحور حول القيم التقليدية ودورها في مقاومة التحول الرقمي بالمؤسسة ، فهو الطريقة المنظمة لدراسة حقائق راهنة، متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أحداث أو أوضاع معينة من خلال الفحص والتحقيق وإعداد التقرير، لذلك سوف نعتمد في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات والمعلومات المحصل عليها ومن ثم تحديد النتائج المتوصل إليها،

2- مجتمع وعينة الدراسة:

تم حصر مجتمع الدراسة على موظفي بلدية الوادي، وقد تم الاعتماد على الاستبيان حيث تم توزيع (60) استمارة واسترجعت كلها وكانت صالحة للتحليل،

3- حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في:

- المجال البشري: (60) موظف بلدية الوادي ، تم اختيارهم بطريقة عشوائية،
- المجال الزمني: أجريت هذه الدراسة من الفترة الممتدة من: 27 نوفمبر 2024 الى غاية 25 افريل 2025
- المجال المكاني: بلدية الوادي،

ثانياً: الأدوات**1- أداة الدراسة:**

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في الدراسة الميدانية، وبعد توزيع الاستبيان على عينة المستهدفة، تم حصر وتجميع البيانات اللازمة ومعالجة البيانات المتحصل عليها باستعمال أدوات التحليل الإحصائي المناسبة وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 22، وقد قسمنا الاستبيان إلى قسمين:

المحور الأول: البيانات الديمغرافية ويحتوى على الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي،

المحور الثاني: تأثير القيم التقليدية على تبني التكنولوجيا في بيئة العمل، وتكون من 19 فقرة محددة من 01 الى 19 ،

المحور الرابع: واقع التحول الرقمي بين التحديث التكنولوجي والمحافظة على القيم التقليدية، وتكون من 12 فقرات محددة من 20 الى 31 ،

- طريقة التصحيح

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي التفرع لقياس استجابات الباحثين لفقرات الاستبيان القيم التقليدية ودورها في مقاومة التحول الرقمي بالمؤسسة، وإعطاء درجات متدرجة من 01 الى 03 في الفقرات، والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم 1 : درجات اختبار ليكرت الثلاثي

نعم	الى حد ما	لا	الاستجابات
3	2	1	الدرجة

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات الواردة في نموذج الدراسة، لتحديد درجة التأثير حددنا ثلاث مستويات (منخفض متوسط مرتفع) باتباع المعادلة التالية:

- طول الفئة = (الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل) / عدد المستويات،

- طول الفئة = $(1-3) / 3 = 3/2 = 0.66$

- درجة تأثير منخفضة من 1 إلى 1.66

- درجة تأثير متوسطة من 1.67 إلى 2.33

- درجة تأثير مرتفع من 2.34 إلى 3

- الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة:

الثبات:

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصادقته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من (0,600)، كلما كان الاستبيان صالحاً للدراسة .

الجدول رقم 2 : معامل ألفا كرونباخ للاستبيان

معامل ألفا كرونباخ	محاو الاستبيان
0.887	تأثير القيم التقليدية على تبني التكنولوجيا في بيئة العمل
0.898	واقع التحول الرقمي بين التحديث التكنولوجي والحفاظة على القيم التقليدية
0.841	استبيان القيم التقليدية ودورها في مقاومة التحول الرقمي بالمؤسسة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS، V22

لقد تبين أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) يساوي (0.841) بالنسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل (0.600) ما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك ثبات في الابعاد وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان القيم التقليدية ودورها في مقاومة التحول الرقمي بالمؤسسة يتميز بالثبات،

- صدق استبيان قيم القيم التقليدية ودورها في مقاومة التحول الرقمي بالمؤسسة
- الصدق البنائي (الاتساق الداخلي) :

قام الطلبة بحساب صدق المحتوى للاستبيان بطريقة الاتساق الداخلي، وذلك بحساب معامل ارتباط كل محور من الاستبيان مع الدرجة الكلية للاستبيان، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية Spss 22 فتحصل على النتائج التالية:

الجدول رقم 3: يبين صدق الاتساق الداخلي استبيان القيم التقليدية ودورها في مقاومة التحول الرقمي بالمؤسسة

المحاور	العينة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تأثير القيم التقليدية على تبني التكنولوجيا في بيئة العمل واقع التحول الرقمي بين التحديث التكنولوجي والحفاظة على القيم التقليدية	60	0.838	دال عند 0.01
		0.708	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS، V22

من خلال الجدول اعلاه نجد أن قيمة معامل الارتباط (r) للمحاور تتراوح بين 0.807 – 0.838 وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، مما يؤكد على أن محتوى الاستبيان متسق من خلال ارتباط جميع المحاور مع الاستبيان ككل، وعليه يمكن القول بأن استبيان القيم التقليدية ودورها في مقاومة التحول الرقمي بالمؤسسة يتمتع بدرجة عالية من الصدق من حيث المحتوى أو المضمون،

- الاساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام برنامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 22) لتفريغ البيانات ومعالجتها واعتمدت من خلاله على الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات : التكرارات تعني تكرار الأشياء أو الأحداث بشكل متكرر أو متتالي، في العديد من السياقات، يمكن أن تشير التكرارات إلى نمط متكرر يحدث في مجال معين، يستخدم مصطلح "التكرارات" لوصف العملية التي تتكرر فيها نفس العملية أو القيم بشكل متكرر،
 - النسب المئوية: تشير إلى النسبة المئوية أو النسبة المئوية التي تستخدم لتمثيل العلاقة بين جزء من الشيء والكل،
 - المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل مجال والاستبيان،
 - الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو فقرة
 - معامل الارتباط بيرسون: و مقياس يستخدم في الإحصاءات لتقدير العلاقة بين متغيرين، يقيس هذا المعامل درجة الارتباط أو الترابط بين المتغيرين،
 - الفا كرونباخ: يستخدم معامل ألفا كرونباخ لتقدير مدى موثوقية المقياس كأداة قياس،
- حاولنا من خلال هذا المبحث الذي يتضمن أساسا الطريقة المنهجية لسير العمل الميداني، انطلاقا من اختيار أسلوب أو المنهج فاعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يلائم طبيعة دراستنا، ثم تحديد مجالات الدراسة كمجال المكاني الزمني والمجال البشري، كما تم تعيين أسلوب العينة في اختيار مفردات الدراسة وتحديد أدوات الملائمة لجمع البيانات المتمثلة في الاستمارة ، في الاخير حددنا الأساليب الإحصائي المناسبة للدراسة،

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

المحور الأول : البيانات الديموغرافية

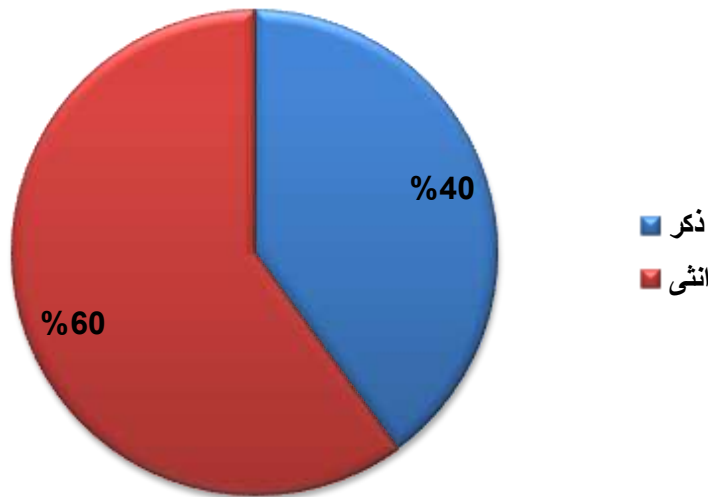
1- حسب الجنس:

الجدول رقم 4: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	التكرارات	الجنس
40	24	ذكر
60	36	انثى
%100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

الشكل رقم 2: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس، حيث ان أفراد عينة الدراسة يتكونون اكثرهم من الاناث عددهم 36 بنسبة 60% يليها الذكور عددهم 24 بنسبة 40%، أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة مشاركة الإناث من الموظفين ببلدية الوادي في الإجابة على الاستبيان كانت أعلى من نسبة الذكور، وهو ما يمكن تفسيره بعدة أبعاد، فقد يعكس هذا المعطى ارتفاع تمثيل النساء داخل الهيكل الإداري للبلدية، خاصة في المناصب ذات الطابع المكتبي أو الإداري، كما يمكن أن يدل على ميل النساء إلى التفاعل الإيجابي مع أدوات البحث العلمي، تعبيرا عن اهتمامهن بقضايا العمل ورغبتهم في المساهمة في

تحسين ظروفه، قد يفهم ايضا هذا السلوك في ضوء التزام الإناث بالتعليمات الإدارية وحرصهن على أداء واجباتهن المؤسسية.

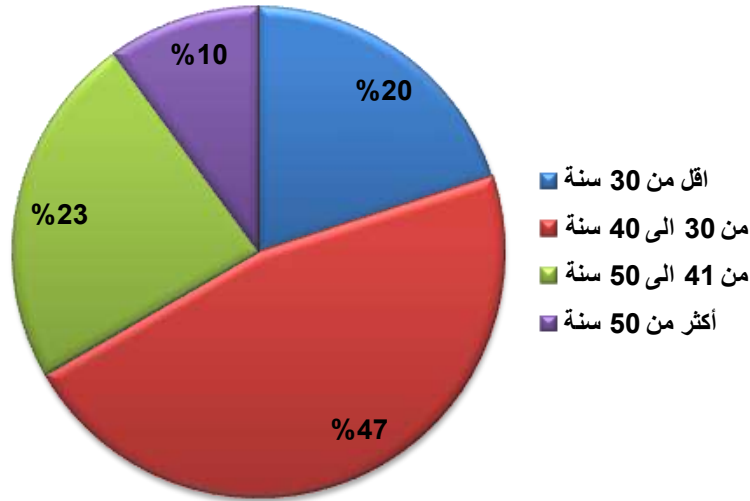
2- حسب العمر:

الجدول رقم 5: توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرارات	النسبة %
اقل من 30 سنة	12	20
من 30 الى 40 سنة	28	47
من 41 الى 50 سنة	14	23
أكثر من 50 سنة	06	10
المجموع	60	% 100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

الشكل رقم 3: توزيع عينة الدراسة حسب العمر



نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر، ان أفراد عينة الدراسة يتكونون من فئة السن من 30 الى 40 سنة المقدر عددهم 28 بنسبة 47% وهي الاعلى من بين الفئات الاخرى، تليها الفئة من 41 الى 50 سنة كان عددهم 14 بنسبة 23%، تليها الفئة اقل من 30 سنة كان عددهم 12 بنسبة 20%، وفي الاخير كانت الفئة م أكثر من 50 سنة وعددهم 06 بنسبة 10%،

تظهر معطيات الدراسة أن الفئة العمرية الغالبة لدى موظفي بلدية الوادي تنتمي إلى الفئة ما بين 30 إلى 40 سنة، وهو ما يعكس وجود قوة عمل فنية نسبيا في مرحلة النضج المهني، وتعد هذه الفئة من أكثر الفئات

العملية إنتاجا وتكيفاً مع متطلبات العمل الإداري، حيث تجمع بين قدر من الخبرة العملية المكتسبة، والقدرة على التفاعل مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية، كما أن تركز الموظفين في هذه المرحلة العمرية قد يشير إلى ديناميكية في التوظيف خلال السنوات الماضية، أو إلى استقرار وظيفي لدى هذه الفئة التي غالباً ما تسعى إلى تثبيت وضعها المهني والتطلع إلى الترقية داخل السلم الإداري، كما إن هذه التركيبة العمرية قد تؤثر على ثقافة المؤسسة، وأنماط التفاعل بين الأجيال داخل بيئة العمل، خاصة في علاقتها بالفئات الأصغر أو الأكبر سناً،

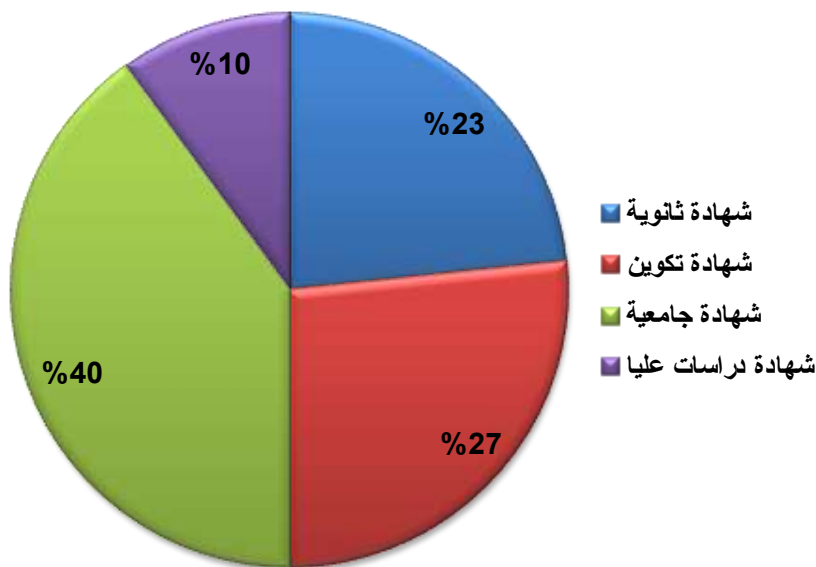
3- حسب المستوى التعليمي :

الجدول رقم 6: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرارات	المستوى التعليمي
23	14	شهادة ثانوية
27	16	شهادة تكوين
40	24	شهادة جامعية
10	06	شهادة دراسات عليا
%100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

الشكل رقم 4: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، حيث ان أفراد عينة الدراسة يتكونون اكثرهم من شهادة جامعية عددهم 24 بنسبة 40%، يليها فئة شهادة تكوين عددهم 16 بنسبة 27%، يليها فئة شهادة تكوين عددهم 16 بنسبة 27%، يليها فئة شهادة ثانوية عددهم 14 بنسبة 23%، وفي الاخير فئة شهادة دراسات عليا عددهم 06 بنسبة 10%، أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة مشاركة الأفراد من ذوي المستوى التعليمي الجامعي تفوق نسبة مشاركة نظرائهم من ذوي المستويات التعليمية الأخرى لدى موظفي بلدية الوادي، وهو ما يمكن تفسيره من منطلق الوعي المؤسسي والاهتمام بالمسائل التنظيمية لدى هذه الفئة، فالأفراد الحاصلون على تعليم جامعي غالبا ما يمتلكون كفاءات تحليلية وقدرة أكبر على فهم أهداف الدراسات الاستقصائية، مما يجعلهم أكثر استعدادا للمشاركة فيها، كما أن المستوى التعليمي يعد عاملا مؤثرا في تشكيل الثقافة التنظيمية، حيث ترتبط درجة التعليم بمدى الانخراط في المبادرات المؤسسية، والإحساس بالمسؤولية تجاه تحسين بيئة العمل، وقد يعكس هذا الاتجاه أيضا طبيعة التوزيع الوظيفي داخل البلدية، حيث تحتل الفئة الجامعية في الغالب مناصب وظيفية إدارية أو تقنية، تتطلب تفاعلا أكبر مع أدوات التقييم والتطوير الإداري،

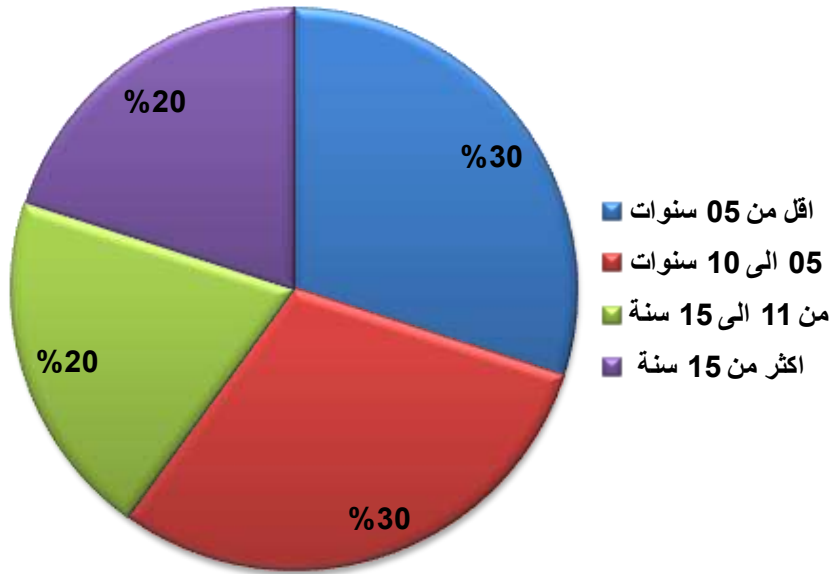
4- حسب السنوات الخبرة في العمل:

الجدول رقم 7: توزيع عينة الدراسة حسب السنوات الخبرة في العمل

النسبة %	التكرارات	السنوات الخبرة في العمل
30	18	اقل من 05 سنوات
30	18	05 الى 10 سنوات
20	12	من 11 الى 15 سنة
20	12	اكثر من 15 سنة
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

الشكل رقم 5: توزيع عينة الدراسة حسب السنوات الخبرة في العمل



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السنوات الخبرة في العمل، حيث ان أفراد عينة الدراسة يتكونون اكثرهم من اقل من 05 سنوات و فئة 05 الى 10 سنوات التي كانت متساوية وعددهم 18 بنسبة 30%، يليها فئة من 11 الى 15 سنة وفئة أكثر من 15 سنة التي كانت متساوية وعددهم 12 بنسبة 20%،

تظهر نتائج الدراسة أن النسبة الأكبر من موظفي بلدية الوادي تنتمي إلى فئتي الخبرة المهنية التي تقل عن 5 سنوات، وتلك التي تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات، وهو ما يدل على أن غالبية الكوادر العاملة ما تزال في المراحل الأولى أو المتوسطة من مسارها المهني داخل المؤسسة، فإن هذه التركيبة من حيث الأقدمية قد تكون مؤشرا على ديناميكية في التوظيف خلال السنوات الأخيرة، أو على معدل دوران وظيفي مرتفع، كما أن وجود عدد كبير من الموظفين ذوي الخبرة المحدودة قد يؤثر على الثقافة التنظيمية، وي طرح تحديات على صعيد نقل المعارف والخبرات التنظيمية غير الرسمية، في المقابل، قد تشكل هذه الفئة فرصة لتجديد الدماء داخل المؤسسة، وتعزيز التفاعل مع أساليب العمل الحديثة والتكنولوجيا، شرط أن تتوفر سياسات فعالة للتكوين والتأطير المستمر لضمان جودة الأداء وتنمية الكفاءات المهنية،

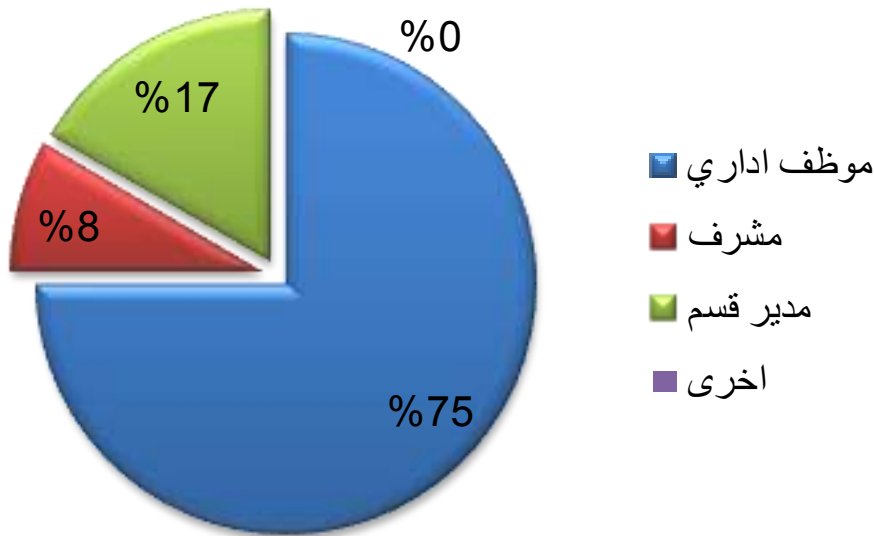
5- حسب الموقع الوظيفي الحالي:

الجدول رقم 8: توزيع عينة الدراسة حسب الموقع الوظيفي الحالي

النسبة %	التكرارات	الموقع الوظيفي الحالي
75	45	موظف اداري
08	05	مشرف
17	10	مدير قسم
00	00	اخرى
%100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

الشكل رقم 6: توزيع عينة الدراسة حسب الموقع الوظيفي الحالي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الموقع الوظيفي الحالي، حيث ان أفراد عينة الدراسة يتكونون اكثرهم من موظف اداري عددهم 45 بنسبة 75%، يليها مدير قسم وعددهم 10 بنسبة 17%، وفي الاخير فئة مشرف عددهم 05 بنسبة 17%،

تظهر نتائج الدراسة أن النسبة الأكبر من موظفي بلدية الوادي تنتمي إلى الموقع الوظيفي "موظف إداري"، وهو ما يعكس طبيعة الهيكل التنظيمي للبلدية الذي يغلب عليه الطابع الإداري والخدماتي، ويعد تركز العاملين في هذا السلم الوظيفي مؤشرا على تركيز المهام في وظائف تنفيذية وإدارية مرتبطة بالتسيير اليومي والتعامل مع المواطنين

والخدمات المحلية، كما إن هذا التوزيع يعكس مستوى التخصص داخل المؤسسة، كما قد يشير إلى محدودية المناصب ذات الطابع الفني أو الإشرافي مقارنة بالإداريين، كما يؤثر هذا التركيب الوظيفي في أنماط التفاعل المهني والثقافة التنظيمية، حيث يسود الطابع البيروقراطي وتهيمن القواعد والإجراءات الرسمية على طبيعة العلاقات داخل التنظيم، وتستلزم هذه الوضعية - في حال الرغبة في تطوير الأداء - التفكير في آليات للتنوع الوظيفي،

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم في هذا المبحث اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال تبيان مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة،

1/ عرض وتحليل نتائج اجابات افراد العينة حول تساؤل الدراسة: تأثير القيم التقليدية على تبني التكنولوجيا في بيئة العمل،

ويتم قياسه من خلال اجابات على المحور الاول، وعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان، ثم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام وجاءت على النحو التالي:

الجدول رقم 9: يوضح تكرارات والنسبة للإجابة على محور تأثير القيم التقليدية على تبني التكنولوجيا في بيئة العمل.

النسبة	المجموع	نعم		الى حد ما		لا		فقرات
		%	ت	%	ت	%	ت	
100	60	70	4	10	06	20	12	هل القيم التقليدية مؤثرة في بيئة العمل الحالية ؟
100	60	85	51	10	06	53	3	هل تساهم القيم التقليدية في استقرار العمل داخل المؤسسة ؟
100	60	55	33	25	55	20	12	هل تفضل الاجتماعات الحضورية على الاجتماعات الرقمية ؟
100	60	25	15	53	03	70	42	هل تعتقد أن استخدام التكنولوجيا الحديثة يهدد تقاليد المؤسسة ؟
100	60	20	12	25	55	53	33	هل ترى أن الأدوات الرقمية غريبة عن ثقافة المؤسسة ؟
100	60	50	30	10	06	40	24	هل المعاملات اليدوية على المعاملات الرقمية ؟
100	60	55	33	30	18	15	09	هل ترى أن الاجراءات البيورقراطية تطيل وقت انجاز المهام ؟
100	60	50	30	30	18	20	12	هل ترى أن القيم التقليدية تعيق الابداع والتطور في العمل؟
100	60	45	27	25	15	30	18	هل تؤيد استبدال العمليات اليدوية بأخرى رقمية في الوظائف بشكل عام ؟
100	60	20	12	20	12	53	33	هل ترى أن الرقمنة تضعف الروابط الانسانية بين الزملاء؟

النسبة	المجموع	نعم		الى حد ما		لا		فقرات
		8	7	0	2	2	1	
100	60	5	3	3	1	1	1	هل تعتقد أن نقص المهارات الرقمية سبب في رفض الأدوات الجديدة؟
100	60	4	2	2	1	2	1	هل مازلت تعتمد على الأساليب القديمة رغم وجود أنظمة رقمية حديثة؟
100	60	4	2	0	0	4	2	هل تشك في أمان استخدام الحلول الرقمية لحماية البيانات؟
100	60	4	2	0	0	5	3	هل تعتقد أن استخدام الذكاء الاصطناعي في التوظيف يهدد العدالة
100	60	3	1	4	2	2	1	هل يتمسك القادة بالأساليب القديمة لأنها نجحت سابقا؟
100	60	4	2	2	1	3	2	هل تعتقد أن موافقة القيادة على الأساليب التقليدية كافية لنجاح المؤسسة؟
100	60	6	3	5	0	3	1	هل تتخذ قرارات استراتيجية دون الاعتماد على بيانات رقمية؟
100	60	6	3	2	1	1	7	هل تتخذ قرارات استراتيجية دون الاعتماد على بيانات رقمية؟
100	60	8	5	0	0	1	0	هل العلاقات الشخصية تلعب دورا في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة؟

يوضح الجدول رقم (00) تكرارات والنسب المئوية للإجابة على محور الخدمات والموارد التي توفرها

حاضنات الأعمال الجامعية لدعم المشاريع الناشئة من خلال 19 عبارات التي كانت كالتالي:

العبارة رقم (1) : توضح هذه العبارة هل القيم التقليدية مؤثرة في بيئة العمل الحالية؟ التي بلغت نسبة عم

(70%) أما نسبة إلى حد ما (10%) ولا نسبة (20%)،

تشير معطيات الدراسة إلى أن القيم التقليدية لا تزال تلعب دورا مؤثرا في بيئة العمل الحالية لدى موظفي

بلدية الوادي، وهو ما يعكس حضورا قويا للمرجعيات الثقافية والاجتماعية المحلية داخل التنظيم الإداري، تؤثر

هذه القيم في أنماط التفاعل بين الموظفين، وأساليب التواصل، واتخاذ القرار، بل وحتى في ممارسات التسيير

والسلطة، فالعلاقات القرابية، والانتماء القبلي، واحترام الكبار، تعد من المحددات غير الرسمية التي قد تسهم أحيانا

في تعزيز التعاون والتضامن داخل بيئة العمل، لكنها في المقابل قد تعيق أحيانا مبدأ الكفاءة وتكافؤ الفرص، إذا ما

تم تغليب الولاءات الاجتماعية على المعايير المهنية، كما أن استمرارية هذه القيم داخل مؤسسة حديثة من حيث

البنية الإدارية يبرز التداخل بين التنظيم الرسمي والمنظومة الثقافية المحلية، وهو ما يستدعي فهما عميقا لديناميات العمل من زاوية تجمع بين البنية التنظيمية والبعد الثقافي المحلي.

العبارة رقم (2) : توضح هذه العبارة هل تساهم القيم التقليدية في استقرار العمل داخل المؤسسة ؟ التي بلغت نسبة نعم (85%) أما نسبة إلى حد ما (10%) ولا نسبة (5%)،،

تشير معطيات الدراسة إلى أن القيم التقليدية تساهم في استقرار العمل لدى موظفي بلدية الوادي، حيث تؤدي هذه القيم دورا غير مباشر في تعزيز الانضباط والولاء والانتماء للمجموعة، المفاهيم المتجذرة مثل احترام التسلسل الهرمي، وتقدير الكبار في السن أو في المنصب، وروح الجماعة، تخلق مناخا من التماسك الاجتماعي يقلل من النزاعات الداخلية ويعزز الانسجام بين الأفراد، فإن هذه القيم رغم طابعها غير الرسمي تعد من العناصر المكونة للثقافة التنظيمية، وتسهم في ضبط السلوك وتوجيهه، خاصة في البيئات التي تتداخل فيها البنية الإدارية الحديثة مع المرجعيات التقليدية للمجتمع المحلي، ومع ذلك فإن الاعتماد المفرط على هذه القيم دون مراعاة لمعايير الكفاءة والعدالة قد يؤدي إلى ترسيخ علاقات شخصية على حساب المهنية.

العبارة رقم (3) : توضح هذه العبارة هل تفضل الاجتماعات الحضورية على الاجتماعات الرقمية؟ التي بلغت نسبة نعم (55%) أما نسبة إلى حد ما (15%) ولا نسبة (25%)،

تشير معطيات الدراسة إلى أن موظفي بلدية الوادي يفضلون الاجتماعات الحضورية على الاجتماعات الرقمية، وهو ما يعكس تأثير البنية الثقافية والاجتماعية في تفضيلات أساليب التواصل داخل المؤسسة، فعلى الرغم من التقدم التكنولوجي وتوافر أدوات الاتصال الرقمي، لا تزال اللقاءات الوجيهة تعد أكثر فاعلية في نظر الموظفين، نظرا لما توفره من تفاعل مباشر، ومرونة في النقاش، وإحساس أكبر بالانتماء الجماعي، يمكن تفسير هذا التفضيل بارتباطه بالقيم التقليدية السائدة، التي تمنح أهمية للعلاقات الإنسانية المباشرة، والحضور المادي كدليل على الجدية والاحترام، كما أن طبيعة العمل الإداري في البلدية، والذي غالبا ما يعتمد على التنسيق المباشر بين الأقسام، يعزز الحاجة إلى اللقاءات الفعلية، ومع ذلك فإن هذا التوجه قد يمثل تحديا أمام التحول الرقمي، ما يستدعي تبني استراتيجيات توعوية وتدريبية تساعد على التكيف مع آليات العمل الحديثة دون أن تفقد المؤسسة طابعها الاجتماعي والإنساني.

العبارة رقم (4) : توضح هذه العبارة هل تعتقد أن استخدام التكنولوجيا الحديثة يهدد تقاليد المؤسسة ؟ التي بلغت نسبة نعم (30%) أما نسبة إلى حد ما (46%) ولا نسبة (10%) .

تشير معطيات الدراسة إلى أن بعض التصورات لدى موظفي بلدية الوادي تظهر أن استخدام التكنولوجيا الحديثة قد يهدد تقاليد المؤسسة إلى حد ما، وهو ما يعكس حالة من التوتر بين متطلبات التحديث والمرجعيات الثقافية الراسخة داخل بيئة العمل، تعد التقاليد التنظيمية جزءا من الثقافة المؤسسية المتوارثة، والتي تشكلت عبر الزمن من خلال أنماط تفاعل مستقرة، وأسلوب خاص في ممارسة السلطة، واتخاذ القرار، والتواصل بين الأفراد، ومع إدخال أدوات التكنولوجيا الحديثة، مثل المنصات الرقمية وأنظمة التسيير الإلكتروني، يشعر بعض الموظفين بأن هذه الوسائل تقلص من العلاقات الاجتماعية المباشرة، وتضعف الروابط الشخصية التي تشكل أساس الانسجام داخل المؤسسة، كما تهدد بإعادة تعريف أدوار ومكانات كانت محكومة سابقا بمعايير تقليدية، ومع ذلك فإن التحدي لا يكمن في التكنولوجيا بحد ذاتها، بل في كيفية إدماجها بطريقة تراعي خصوصية السياق الثقافي المحلي، وتضمن الانتقال التدريجي نحو عقلنة العمل دون المساس بالتوازن الاجتماعي داخل المؤسسة.

العبارة رقم (5) : توضح هذه العبارة هل ترى أن الأدوات الرقمية غريبة عن ثقافة المؤسسة؟ التي بلغت

نسبة لا (55%) أما نسبة إلى حد ما (25%) ونعم نسبة (20%).

تبين نتائج الدراسة أن موظفي بلدية الوادي ينظرون إلى الأدوات الرقمية باعتبارها عناصر غريبة عن ثقافة المؤسسة، وهو ما يشير إلى فجوة بين البنية التقنية الحديثة والممارسات التنظيمية التقليدية السائدة، تعد ثقافة المؤسسة نتاجا لتراكمات من القيم والعادات وأساليب العمل التي تشكلت تاريخيا، وغالبا ما تتسم هذه الثقافة في المؤسسات المحلية بطابع بيروقراطي محافظ، يعتمد على التفاعل الوجيه، والتدرج الوظيفي، والعلاقات الشخصية، وعند إدخال أدوات رقمية جديدة - مثل البريد الإلكتروني، ومنصات التسيير الإلكتروني، أو الاجتماعات الافتراضية - تواجه هذه التغييرات بمقاومة ضمنية، لأنها تهدد النمط المألوف للعلاقات المهنية، وتعيد صياغة مفهوم السلطة والتواصل داخل التنظيم، ولذلك، فإن وصف الأدوات الرقمية بأنها "غريبة" لا يعكس فقط عدم التكيف التقني، بل يعبر عن صدام ثقافي بين منظومتين: تقليدية وحديثة، ويستدعي هذا الوضع مقارنة تدرجية في إدماج الرقمنة، تقوم على التكوين، والتدرج، واحترام الخصوصية الثقافية للمؤسسة.

العبارة رقم (6) : توضح هذه العبارة هل تفضل المعاملات اليدوية على المعاملات الرقمية؟ التي بلغت

نسبة نعم (50%) أما نسبة إلى حد ما (10%) ولا نسبة (40%).

تشير معطيات الدراسة إلى أن المعاملات اليدوية لا تزال تحظى بالأفضلية لدى موظفي بلدية الوادي مقارنة بالمعاملات الرقمية، وهو ما يعكس ارتباطا قويا بالممارسات الإدارية التقليدية وثقافة العمل الورقي، يمكن فهم هذا التفضيل على أنه نتاج تراكم تاريخي من الإجراءات الروتينية التي بنيت حول الوثيقة الورقية، والتوقيع اليدوي،

والتواصل المباشر، وهي ممارسات تعزز الشعور بالسيطرة والوضوح في مسار العمل، كما يعبر هذا التوجه عن نوع من الثقة الاجتماعية تجاه الأساليب المعروفة والمجربة، مقابل الارتياح أو الغموض الذي قد يرافق الأنظمة الرقمية لدى بعض الموظفين، خصوصا في حال غياب التكوين الكافي أو ضعف البنية التحتية الرقمية، ويشكل هذا الواقع تحديا في مسار التحول الرقمي، إذ لا يقتصر الأمر على إدخال أدوات جديدة، بل يتطلب أيضا إعادة تشكيل الذهنيات وتعديل الثقافة التنظيمية بما يتماشى مع منطق التحديث دون أن يتسبب في قطيعة مع النسق القيمي السائد داخل المؤسسة،

العبارة رقم (7) : توضح هذه العبارة هل ترى أن الاجراءات البيروقراطية تطيل وقت انجاز المهام ؟ التي

بلغت نسبة نعم (55%) أما نسبة إلى حد ما (30%) ولا نسبة (15%) .

تبرز نتائج الدراسة أن الإجراءات البيروقراطية تسهم في إطالة وقت إنجاز المهام داخل بلدية الوادي، وهو ما يعد من أبرز مظاهر القصور التنظيمي التي تواجه المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التقليدي، حيث تعرف البيروقراطية بأنها نظام يستند إلى القواعد الرسمية، والتدرج الهرمي، والانضباط الصارم، إلا أن الإفراط في تطبيق هذه الإجراءات غالبا ما يؤدي إلى تعقيد المسارات الإدارية، وتراكم الوثائق، وتأخير اتخاذ القرارات، ويلاحظ أن هذه البنية تفضل الالتزام الشكلي باللوائح على حساب الفعالية والسرعة، مما يؤثر سلبا على رضا الموظفين والمواطنين على حد سواء، كما أن الطابع الروتيني للعمل الإداري في هذا السياق يقلل من المبادرة الفردية، ويعزز ثقافة "الانتظار والتمرير" بدلا من "المبادرة والحل"، وبالتالي فإن الحد من الآثار السلبية للبيروقراطية يستدعي إعادة هيكلة الإجراءات، وتبسيط المسارات الإدارية، والانتقال نحو إدارة عمومية حديثة توازن بين الانضباط النظامي والمرونة التشغيلية،

العبارة رقم (8) : توضح هذه العبارة هل ترى أن القيم التقليدية تعيق الابداع والتطور في العمل؟ التي

بلغت نسبة نعم (50%) أما نسبة إلى حد ما (30%) ولا نسبة (20%) ،

تشير معطيات الدراسة إلى أن تظهر نتائج الدراسة أن القيم التقليدية قد تشكل في بعض السياقات عائقا أمام الإبداع والتطور داخل بيئة العمل لدى موظفي بلدية الوادي، حيث تعلي هذه القيم من شأن الاستقرار، والامتثال، واحترام التسلسل الهرمي، أكثر من تشجيع المبادرة والتجديد، تعد القيم الاجتماعية جزءا من الثقافة التنظيمية، وهي تؤثر بعمق في أنماط التفكير والسلوك المهني، وعندما تسود قيم مثل "تفادي المخاطرة"، و"احترام الأعراف القائمة دون نقاش"، و"الاعتماد على الطرق المجربة فقط"، فإنها تقيد قابلية الموظف لتقديم أفكار جديدة أو اقتراح حلول بديلة، كما أن هذه القيم تركز نمطا من الانضباط السليبي، حيث ينظر إلى الخروج عن المألوف

على أنه تهديد للنظام، لا فرصة للتطوير، وبهذا فإن التحدي الأساسي يكمن في كيفية تحقيق توازن بين احترام خصوصية المؤسسة الاجتماعية والثقافية من جهة وتهيئة مناخ تنظيمي يحفز على التفكير الإبداعي والانفتاح على التغيير من جهة أخرى،

العبارة رقم (9) : توضح هذه العبارة هل تؤيد استبدال العمليات اليدوية بأخرى رقمية في الوظائف بشكل عام؟ التي بلغت نسبة نعم (45%) أما نسبة إلى حد ما (25%) ولا نسبة (30%) ،

تشير نتائج الدراسة إلى وجود تأييد متزايد لفكرة استبدال العمليات اليدوية بأخرى رقمية في الوظائف بشكل عام، وهو ما يعكس وعياً متنامياً لدى الموظفين بأهمية التحول الرقمي كوسيلة لتحسين الكفاءة وتبسيط الإجراءات داخل المؤسسات، يمثل هذا التوجه نقلة نوعية في الثقافة التنظيمية من العمل التقليدي القائم على الورق والتوقيع اليدوي، إلى نموذج عقلائي يعتمد على السرعة، الشفافية، وتوظيف التكنولوجيا في تسيير المهام اليومية، ويعتبر هذا التحول مؤشراً على تقبل التغيير داخل المؤسسة، خصوصاً إذا توافرت شروط النجاح مثل التكوين، البنية التحتية الرقمية والدعم الإداري، ويبقى هذا التأييد مشروطاً بمدى قدرة النظم الرقمية على احترام الخصوصيات المهنية والثقافية، وتجنب الفجوة التقنية بين الموظفين، وبالتالي فإن دعم استبدال العمليات اليدوية بأخرى رقمية لا يعني القطيعة مع الماضي، بل يعد خطوة نحو بناء إدارة أكثر فاعلية، بشرط أن تتم بشكل تدريجي ومدروس يراعي البعد الاجتماعي والثقافي للمؤسسة

العبارة رقم (10) : توضح هذه العبارة هل ترى أن الرقمنة تضعف الروابط الانسانية بين الزملاء؟ التي بلغت نسبة نعم (28%) أما نسبة إلى حد ما (20%) ولا نسبة (52%) ،

تشير معطيات الدراسة إلى أن موظفي بلدية الوادي يرون أن الرقمنة لا تضعف الروابط الإنسانية بين الزملاء، بل يمكن أن تعززها بطرق جديدة تتماشى مع متطلبات العصر، لا تقاس العلاقات الإنسانية فقط بمدى الحضور الجسدي أو التفاعل المباشر، بل تتحدد أيضاً بمدى وجود قنوات تواصل فعالة، ومناخ تنظيمي داعم، وأهداف مهنية مشتركة. ويرى المؤيدون لهذا الرأي أن الأدوات الرقمية – مثل البريد الإلكتروني، المنصات .

العبارة رقم (11) : توضح هذه العبارة هل تعتقد أن نقص المهارات الرقمية سبب في رفض الأدوات الجديدة؟ التي بلغت نسبة نعم (53%) أما نسبة إلى حد ما (30%) ولا نسبة (17%) .

تظهر نتائج الدراسة أن ضعف المهارات الرقمية يعد من الأسباب الرئيسية التي تدفع موظفي بلدية الوادي إلى رفض أو التحفظ على استخدام الأدوات الرقمية الجديدة. حيث يعد التفاعل مع التكنولوجيا الحديثة داخل بيئة العمل ليس فقط مسألة تقنية، بل مسألة ترتبط أيضاً برأس المال المعرفي والثقة الذاتية في التعامل مع

المستجدات. فغياب التكوين المستمر، وافتقار بعض الموظفين إلى المهارات الأساسية في استخدام الأنظمة الرقمية، يؤدي إلى شعور بالإقصاء أو القلق من الفشل، مما يدفعهم إلى تفضيل الطرق التقليدية. كما أن هذا الرفض قد يرتبط بثقافة تنظيمية ترى في التكنولوجيا تهديدا للمكانة أو لتوزيع الأدوار داخل المؤسسة. وعليه فإن تعزيز التقبل الفعلي للأدوات الرقمية يتطلب معالجة هذا القصور من خلال برامج تكوين فعالة، ودعم نفسي ومهني، يضمن إدماج جميع الموظفين في مسار التحول الرقمي دون إحداث فجوات داخلية تؤثر على الانسجام التنظيمي.

العبارة رقم (12): توضح هذه العبارة هل مازلت تعتمد على الأساليب القديمة رغم وجود أنظمة رقمية

حديثة؟ التي بلغت نسبة نعم (48%) أما نسبة إلى حد ما (25%) ولا نسبة (27%) ،

تشير نتائج الدراسة إلى أن موظفي بلدية الوادي ما زالوا يعتمدون على الأساليب التقليدية في أداء مهامهم اليومية، رغم توفر أنظمة رقمية حديثة داخل المؤسسة. ويعزى هذا السلوك، إلى مجموعة من العوامل المرتبطة بالثقافة التنظيمية، والعادات المهنية المتجذرة، ودرجة الألفة مع التقنيات الجديدة. إذ يفضل بعض الموظفين الإجراءات الورقية والاتصالات المباشرة نظرا لما تمنحه من شعور بالتحكم والأمان، في مقابل ما يعتبرونه تعقيدا أو غموضا في استخدام النظم الرقمية. كما أن استمرار الاعتماد على الأساليب القديمة قد يعبر عن مقاومة ضمنية للتغيير، خاصة في غياب تكوين كافٍ أو دعم إداري واضح يشجع على الانتقال نحو الرقمنة. ويبرز هذا الواقع أهمية أن تكون التحديثات التقنية مصحوبة بإستراتيجيات إدماج اجتماعي ومهني، تراعي خصوصيات الأفراد وتسهل عملية التكيف التدريجي مع أنماط العمل الحديثة دون إحداث قطيعة أو إقصاء.

العبارة رقم (13): توضح هذه العبارة هل تشك في أمان استخدام الحلول الرقمية لحماية البيانات ؟ التي

بلغت نسبة نعم (48%) أما نسبة إلى حد ما (05%) ولا نسبة (47%) ،

تشير معطيات الدراسة إلى أن تظهر نتائج الدراسة أن موظفي بلدية الوادي يبديون شكا وتحفظا تجاه أمان استخدام الحلول الرقمية، خاصة عندما يتعلق الأمر بحماية البيانات والمعلومات الحساسة. ويعبر هذا الموقف عن بعد سوسيولوجي مهم يرتبط بثقة الأفراد في الأنظمة التكنولوجية الحديثة، وقدرتهم على فهم آلياتها، حيث لا يرتبط استخدام التكنولوجيا فقط بتوفير الأدوات، بل بثقافة الثقة التي تبني داخل المؤسسة. فعندما يغيث التكوين الكافي حول خصوصية البيانات وأمانها الرقمي، أو عندما تكون هناك حالات سابقة من اختراق الخصوصية أو ضعف في البنية التحتية المعلوماتية، تتعزز مشاعر الشك والتوجس. كما أن التصور السائد لدى بعض الموظفين بأن الوثيقة الورقية أكثر "أمانا" من المعالجة الرقمية يعكس نمطا ثقافيا يرى في المادي والمحسوس ضمانا أكثر من

الرقمي والافتراضي. وبالتالي فإن تعزيز الثقة في الحلول الرقمية يتطلب شفافية في أنظمة الحماية، وتكويننا مستمرا، وسياسة مؤسسية واضحة تطمئن الموظف وتمنحه الإحساس بالسيطرة على أدوات العمل الجديدة.

العبارة رقم (14): توضح هذه العبارة هل تعتقد أن استخدام الذكاء الاصطناعي في التوظيف يهدد

العدالة؟ التي بلغت نسبة نعم (42%) أما نسبة إلى حد ما (05%) ولا نسبة (53%) ،

تشير نتائج الدراسة إلى أن موظفي بلدية الوادي لا يرون في استخدام الذكاء الاصطناعي في التوظيف تهديدا لمبدأ العدالة، بل يعتبرونه أداة قد تسهم في تعزيز الحياد والموضوعية في تقييم الكفاءات، يعكس هذا التصور تحولا في الوعي تجاه أدوار التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية، حيث لم تعد الوسائل الرقمية تفهم فقط كأدوات تقنية، بل كوسائل تنظيمية قادرة على تقليل التحيزات الشخصية التي قد تؤثر في قرارات التوظيف. ويعزى هذا الموقف إلى الثقة في قدرة الخوارزميات على المعالجة المتسقة للمعايير، وتحليل البيانات دون تأثير العوامل غير المهنية. ومع ذلك فإن هذا التصور يظل مشروطا بمدى شفافية النظام المستخدم، وطريقة برمجته، ومعايير تقييمه، حيث أن غياب الفهم الكافي للذكاء الاصطناعي قد يغفل إمكانية تضمن بعض الخوارزميات لتحيزات ضمنية ناتجة عن البيانات التي تغذيها. لذا فإن ضمان العدالة في التوظيف الرقمي يتطلب ليس فقط استخدام أدوات متقدمة، بل إشرافا بشريا واعيا يوازن بين كفاءة الآلة وأخلاقيات القرار.

العبارة رقم (15): توضح هذه العبارة هل يتمسك القادة بالأساليب القديمة لأنها نجحت سابقا؟ التي

بلغت نسبة نعم (32%) أما نسبة إلى حد ما (40%) ولا نسبة (28%) ،

تشير معطيات الدراسة إلى أن القادة داخل بلدية الوادي ما زالوا يتمسكون إلى حد ما بالأساليب التقليدية في التسيير واتخاذ القرار، وذلك انطلاقا من قناعة مفادها أن تلك الأساليب أثبتت نجاحها في الماضي. حيث يعد هذا التمسك انعكاسا لما يعرف بـ"الاعتماد على المسار، حيث تميل المؤسسات والأفراد إلى إعادة إنتاج الممارسات التي سبق أن أفرزت نتائج إيجابية، حتى في ظل تغير السياقات والوسائل المتاحة. ويفسر هذا السلوك أيضا كآلية لضبط المخاطر وتجنب المجهول، خاصة لدى القادة الذين راكموا خبرات في بيعات تقليدية وأظهروا نجاحا في إدارتها. غير أن هذا التوجه قد يشكل في بعض الحالات عائقا أمام الابتكار وتبني الحلول الجديدة، ما لم يقترن بمرونة في التفكير واستعداد لتقييم فعالية الأدوات الحديثة وفق متغيرات الواقع التنظيمي الراهن. وعليه فإن التحديث الإداري لا يتطلب فقط إدخال أدوات جديدة، بل مراجعة ذهنية القيادة تجاه التغيير ومكانة التجربة السابقة ضمن مشروع التطوير.

العبارة رقم (16) : توضح هذه العبارة هل تعتقد أن موافقة القيادة على الأساليب التقليدية كافية لنجاح المؤسسة؟ التي بلغت نسبة نعم (43%) أما نسبة إلى حد ما (22%) ولا نسبة (35%) ،

تشير الدراسة الى ان موظفي بلدية الوادي لديهم تصور مفاده أن موافقة القيادة على الاستمرار في استخدام الأساليب التقليدية تعد كافية لضمان نجاح المؤسسة واستقرارها. ويمكن فهم هذا التصور في ضوء العلاقة الرمزية التي تربط بين القائد والنظام التنظيمي، حيث ينظر إلى قرارات القيادة بوصفها مرجعية محددة لاتجاه المؤسسة، خاصة في البيئات التي تقدر التسلسل الهرمي وتعتمد على الطاعة التنظيمية. غير أن اعتماد هذا المنطق بشكل مفرط يمكن أن يعزز ثقافة "الرضا بالواقع"، ويقوض فرص التجديد والتطوير. فنجاح المؤسسة في السياق المعاصر لم يعد مرهونا فقط برضى القيادة عن النمط التقليدي، بل يتطلب أيضا القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، واستيعاب التحولات التقنية والتنظيمية، وتبني ممارسات حديثة في التسيير واتخاذ القرار. إن القيادة الفعالة لا تكتفي بالموافقة على ما هو موجود، بل تسعى إلى تقييمه، وتطويره، والانفتاح على البدائل التي تعزز الأداء والاستدامة التنظيمية.

العبارة رقم (17) : توضح هذه العبارة هل تتخذ قرارات استراتيجية دون الاعتماد على بيانات رقمية؟ التي بلغت نسبة نعم (63%) أما نسبة إلى حد ما (05%) ولا نسبة (32%) ،

تشير معطيات الدراسة حسب موظفي بلدية الوادي إلى أن القرارات الاستراتيجية لا تزال تتخذ دون الاعتماد الكافي على البيانات الرقمية، وهو ما يعكس استمرار نمط تقليدي في آليات اتخاذ القرار، يعد هذا السلوك مؤشرا على فجوة معرفية وتنظيمية في استثمار الإمكانيات التي توفرها الرقمنة في دعم الرؤية الاستراتيجية. فالقرار الإداري المعاصر لم يعد مجرد فعل شخصي أو استجابة للخبرة الذاتية، بل هو عملية تحليل ممنهجة تعتمد على المعطيات الكمية والنوعية المتوفرة، لتقليل هامش الخطأ وتحقيق الفعالية. غياب هذا النمط التحليلي قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير دقيقة أو غير متكيفة مع الواقع الديناميكي للمؤسسة. كما يعبر هذا الوضع عن غياب ثقافة "البيانات كأصل استراتيجي"، وهي ثقافة تنظيمية لا بد من ترسيخها لدى القادة والموظفين على حد سواء، لضمان الانتقال من التقدير الشخصي إلى القرار المبني على المعلومة.

العبارة رقم (18) : توضح هذه العبارة هل القيم التقليدية تساعد في الحفاظ على هوية المؤسسة؟ التي بلغت نسبة نعم (63%) أما نسبة إلى حد ما (25%) ولا نسبة (12%) ،

تبرز نتائج الدراسة أن القيم التقليدية المتجذرة داخل بلدية الوادي تسهم بشكل ملحوظ في الحفاظ على هوية المؤسسة واستمرارية ثقافتها التنظيمية، تعد القيم أحد المكونات الأساسية للهوية المؤسسية، إذ توفر إطارا

مرجعياً للسلوك، وترسخ معاني الانتماء، والاستقرار، والاستمرارية بين الأفراد. وتشكل القيم التقليدية - كاحترام التسلسل الإداري، والتضامن المهني، والالتزام بالعرف الوظيفي - عناصر ضابطة توجه الممارسات اليومية، وتساعد على خلق بيئة عمل مألوفة وآمنة نفسياً، خاصة في السياقات المحلية. كما أن هذه القيم تمكن المؤسسة من مواجهة التغيرات الخارجية دون أن تفقد طابعها المميز، مما يكسبها توازناً بين الحداثة والأصالة. ومع ذلك فإن الحفاظ على الهوية لا يجب أن يتحول إلى مقاومة للتطوير، بل ينبغي أن تتكامل القيم التقليدية مع الممارسات الحديثة، لتشكل قاعدة قوية لتحديد المؤسسة دون المساس بجوهرها الثقافي والاجتماعي.

العبارة رقم (19) : توضح هذه العبارة هل العلاقات الشخصية تلعب دوراً في اتخاذ القرارات داخل

المؤسسة؟ التي بلغت نسبة نعم (83%) أما نسبة إلى حد ما (05%) ولا نسبة (12%) ،

تكشف نتائج الدراسة أن العلاقات الشخصية لا تزال تلعب دوراً مؤثراً في عملية اتخاذ القرارات داخل بلدية الوادي، وهو ما يعبر عن حضور قوي للبعد الاجتماعي غير الرسمي في الممارسة التنظيمية، تعد الشبكات الاجتماعية والعلاقات غير الرسمية عناصر موازية - وأحياناً بديلة - للهيكل الرسمي، حيث تؤثر على مسارات اتخاذ القرار، وتوزيع الموارد، وفرص الترقى. وفي كثير من الأحيان يفضل التعامل مع من تجمعهم علاقة مسبقة أو معرفة شخصية، باعتبار ذلك مصدراً للثقة أو ضماناً لتقليل المخاطر. غير أن الاعتماد المفرط على هذا النمط من العلاقات قد يفضي إلى انزلاقات تنظيمية مثل المحاباة، وضعف الشفافية، وتهميش الكفاءة المهنية. وعليه فإن التحدي الحقيقي يكمن في الموازنة بين البعد الإنساني للعلاقات داخل المؤسسة، وبين ضرورة إرساء معايير موضوعية في اتخاذ القرار، بما يضمن العدالة التنظيمية ويعزز الأداء المؤسسي.

الجدول رقم 10: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لمحور تأثير القيم التقليدية على تبني التكنولوجيا في بيئة العمل

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
4	نعم	0.813	2.500	هل القيم التقليدية مؤثرة في بيئة العمل الحالية ؟
1	نعم	0.514	2.800	هل تساهم القيم التقليدية في استقرار العمل داخل المؤسسة ؟
6	نعم	0.799	2.350	هل تفضل الاجتماعات الحضورية على الاجتماعات الرقمية ؟
19	الى حد ما	0.872	1.550	هل تعتقد أن استخدام التكنولوجيا الحديثة يهدد تقاليد المؤسسة ؟
18	الى حد ما	0.799	1.650	هل ترى أن الأدوات الرقمية غريبة عن ثقافة المؤسسة ؟
12	الى حد ما	0.951	2.100	هل المعاملات اليدوية على المعاملات الرقمية ؟
07	نعم	0.741	2.400	هل ترى أن الاجراءات البيورقراطية تطيل وقت انجاز المهام ؟
08	الى حد ما	0.788	2.300	هل ترى أن القيم التقليدية تعيق الابداع والتطور في العمل؟
11	الى حد ما	0.860	2.150	هل تؤيد استبدال العمليات اليدوية بأخرى رقمية في الوظائف بشكل عام ؟
17	الى حد ما	0.871	1.767	هل ترى أن الرقمنة تضعف الروابط الانسانية بين الزملاء؟
5	نعم	0.758	2.367	هل تعتقد أن نقص المهارات الرقمية سبب في رفض الأدوات الجديدة ؟
10	الى حد ما	0.846	2.217	هل مازلت تعتمد على الأساليب القديمة رغم وجود أنظمة رقمية حديثة؟
15	الى حد ما	0.983	2.017	هل تشك في أمان استخدام الحلول الرقمية لحماية البيانات ؟
16	الى حد ما	0.976	1.883	هل تعتقد أن استخدام الذكاء الاصطناعي في التوظيف يهدد العدالة
14	الى حد ما	0.780	2.033	هل يتمسك القادة بالأساليب القديمة لأنها نجحت سابقا ؟
13	الى حد ما	0.889	2.083	هل تعتقد أن موافقة القيادة على الأساليب التقليدية كافية لنجاح المؤسسة؟
09	الى حد ما	0.930	2.317	هل تتخذ قرارات استراتيجية دون الاعتماد على بيانات رقمية؟
3	نعم	0.701	2.517	هل تتخذ قرارات استراتيجية دون الاعتماد على بيانات رقمية؟
2	نعم	0.666	2.717	هل العلاقات الشخصية تلعب دورا في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة؟
	الى حد ما	0.374	2.196	محور تأثير القيم التقليدية على تبني التكنولوجيا في بيئة العمل

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لمحور تأثير القيم التقليدية على تبني التكنولوجيا في بيئة العمل بلغ (2.196) والانحراف المعياري بقدر ب (0.374) وقد كان الاتجاه العام لعبارات محور تأثير القيم التقليدية على تبني التكنولوجيا في بيئة العمل يقع في المجال (1.60 الى 2.33) اي الى حد ما، حيث كان

المتوسط الحسابي لفقرة هل تساهم القيم التقليدية في استقرار العمل داخل المؤسسة؟، (2.800) وهو الاعلى والانحراف معياري (0.514)، فيما كانت في المرتبة الاخيرة الفقرة هل تعتقد أن استخدام التكنولوجيا الحديثة يهدد تقاليد المؤسسة؟ بمتوسط حسابي (1.550) والانحراف معياري (0.872).

وانطلاقا مما سبق، إلى حد ما تؤثر القيم التقليدية على تبني التكنولوجيا في بيئة العمل لدى موظفي بلدية الوادي، حيث عبر أفراد عينة الدراسة عن تمسك واضح بالممارسات التقليدية، ما يعكس حضورا قويا للثقافة التنظيمية المحافظة داخل المؤسسة. فقد أشار المشاركون إلى أن القيم التقليدية مؤثرة في بيئة العمل الحالية، كما أنهم يرون أن هذه القيم تساهم في استقرار العمل داخل المؤسسة، وهو ما يبرز نوعا من القناعة بأن الحفاظ على الموروث التنظيمي يبقي النظام قائما، حتى وإن كان ذلك على حساب الابتكار.

ومن الأمثلة الدالة على ذلك، أن الموظفين يفضلون الاجتماعات الحضرية على الاجتماعات الرقمية، ويعتقد عدد منهم أن استخدام التكنولوجيا الحديثة يهدد تقاليد المؤسسة إلى حد ما، وهو ما يشير إلى مقاومة ناعمة للتغيير الرقمي. كذلك، هناك تصورات بأن الأدوات الرقمية غريبة عن ثقافة المؤسسة إلى حد ما، مما يؤكد أن التكنولوجيا لا تزال تنظر إليها كعنصر خارجي غير مندمج بعد في البنية التنظيمية.

كما عبر المشاركون عن أنهم يفضلون المعاملات اليدوية على المعاملات الرقمية إلى حد ما، في حين يرون أن الإجراءات البيروقراطية تطيل وقت إنجاز المهام، ما يعكس تناقضا بين الرغبة في تسريع العمل والتمسك بإجراءاته التقليدية. ومن جهة أخرى، يرى الموظفون أن القيم التقليدية تعيق الإبداع والتطور في العمل إلى حد ما، ومع ذلك لا يظهر توجه حاسم للتخلي عنها، وإنما قبولها كواقع موروث.

وفيما يخص الرقمنة، عبر المشاركون عن أنهم يؤيدون استبدال العمليات اليدوية بأخرى رقمية في الوظائف بشكل عام إلى حد ما، ما يدل على وجود ميل إيجابي نحو التغيير، لكنه لا يزال محدودا. كما بين البعض أن الرقمنة تضعف الروابط الإنسانية بين الزملاء إلى حد ما، ما يبين خشية من فقدان الأبعاد الاجتماعية في بيئة العمل.

ويرى عدد من المشاركين أن نقص المهارات الرقمية سبب في رفض الأدوات الجديدة، وهو ما يشير إلى فجوة رقمية تحتاج إلى معالجات تكوينية مستمرة. ومع ذلك، فإن البعض ما زال يعتمد على الأساليب القديمة رغم وجود أنظمة رقمية حديثة إلى حد ما، نتيجة لعوامل تتعلق بعدم الثقة أو الاعتقاد. كما أفاد آخرون بأنهم يشكون في أمان استخدام الحلول الرقمية لحماية البيانات إلى حد ما، ما يعكس أهمية بناء ثقافة أمن رقمي داخل المؤسسة.

أما فيما يخص التحول نحو الذكاء الاصطناعي، فقد أظهر المشاركون حذرا واضحا، حيث يعتقدون أن استخدام الذكاء الاصطناعي في التوظيف يهدد العدالة إلى حد ما . كما بينوا أن القادة يتمسكون بالأساليب القديمة لأنها نجحت سابقا إلى حد ما، مما يعكس هيمنة ثقافة "التحريب المحرب" داخل القيادة الإدارية، وعبر بعضهم عن أن موافقة القيادة على الأساليب التقليدية كافية لنجاح المؤسسة، ما يشير إلى مركزية القرار وضعف توجهه نحو المشاركة المعتمدة على البيانات.

وبشكل أكثر دقة، يرى المشاركون أنهم يتخذون قرارات استراتيجية دون الاعتماد على بيانات رقمية إلى حد ما، بل إن البعض منهم يتخذ قرارات استراتيجية دون الاعتماد على بيانات رقمية على الإطلاق، وهو ما يعد مؤشرا واضحا على غياب ثقافة اتخاذ القرار المبني على الأدلة، كما يتضح أن العلاقات الشخصية تلعب دورا في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، ما يعكس استمرار العقلية التقليدية التي تفضل الولاء والعلاقات غير الرسمية على الكفاءة والمعايير الموضوعية.

تشير هذه المعطيات إلى أن بلدية الوادي تمثل نموذجا لمؤسسات محلية تواجه صراعا بين التحول الرقمي الضروري ومتطلبات الثقافة التنظيمية التقليدية، فالقيم والعادات الإدارية الموروثة ما تزال تعيق انفتاح الموظفين على التكنولوجيا، وهو ما يتطلب تدخلا مؤسسيا على مستوى التكوين، التواصل، وتغيير الذهنيات نحو رؤية رقمية متوازنة تحترم الخصوصية الثقافية، دون أن تكون حجرة عثرة أمام التقدم والتطور الإداري.

2/ عرض وتحليل نتائج اجابات افراد العينة حول تساؤل الدراسة: واقع التحول الرقمي بين التحديث التكنولوجي والمحافظة على القيم التقليدية

ويتم قياسه من خلال اجابات على المحور الثاني، وعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان، ثم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام وجاءت على النحو التالي:

الجدول رقم 11: يوضح تكرارات والنسبة للإجابة على محور واقع التحول الرقمي بين التحديث التكنولوجي والمحافظة على القيم التقليدية.

الذ سبة	المج موع	نعم		لا		فقرات		
		%	ت	%	ت	%	ت	
100	60	28	17	10	6	61	37	هل التحتية الرقمية في البلدية (مثل الشبكات والأجهزة) كافية
100	60	58	35	35	21	7	4	هل ترى بأنه توجد مقاومة في تطبيق التحول الرقمي ؟
100	60	42	25	30	18	28	17	هل تطبق البلدية أنظمة رقمية حديثة مثل الذكاء الاصطناعي ؟
100	60	42	25	30	18	28	17	هل الرقمنة تخدم المصالح الشخصية للعمال ؟
100	60	48	29	3	3	47	28	هل يوجد عدد كافي من المشاريع الرقمية ضمن الخطة الاستراتيجية الخاصة بالبلدية؟
100	60	33	20	15	09	52	31	هل توجد خطة تحول رقمي واضحة وموثوقة في البلدية؟
100	60	35	21	18	11	47	28	هل ترى قبولا عاما لتغيير الرقمي بين الموظفين؟
100	60	35	21	25	15	40	24	هل تم تدريب الموظفين على استخدام الأدوات الرقمية ؟
100	60	48	29	20	12	32	19	هل الرقمنة تحد من الفرص والامتيازات التي يكتسبها العامل بسبب أنها تضيفي الشفافية والنزاهة؟
100	60	48	29	10	6	42	25	هل ساهمت الرقمنة في تبسيط الاجراءات وتقليل الخطوات اليدوية؟
100	60	68	41	10	6	22	13	هل تدعم الادارة العليا عملية التحول الرقمي بفعالية؟
100	60	58	35	20	12	22	13	هل تعتمد المؤسسة ثقافة العمل المرن مثل العمل عن بعد؟

يوضح الجدول رقم (11) تكرارات والنسب المئوية للإجابة على محور واقع التحول الرقمي بين التحديث

التكنولوجي والمحافظة على القيم التقليدية من خلال 12 عبارات التي كانت كالتالي:

العبارة رقم (1) : توضح هذه العبارة هل البنية التحتية الرقمية في البلدية (مثل الشبكات والأجهزة) كافية؟ التي بلغت نسبة نعم (28%) أما نسبة إلى حد ما (10%) ولا نسبة (61%)،

تبين نتائج الدراسة أن البنية التحتية الرقمية في بلدية الوادي، مثل الشبكات والأجهزة، غير كافية، وهو ما يشكل عائقا جوهريا أمام تبني التكنولوجيا الحديثة في بيئة العمل. حيث أن محدودية الإمكانيات التقنية تقلل من فعالية استخدام الأنظمة الرقمية، وتضعف من قدرة الموظفين على التفاعل الإيجابي مع التحول الرقمي المطلوب. هذا النقص لا يقتصر فقط على الجوانب التقنية، بل ينعكس أيضا على الأداء العام للمؤسسة، إذ يبقىها رهينة للأساليب التقليدية في التسيير والمعاملات، ويضعف من فرص تحسين جودة الخدمات العمومية. وإن غياب البنية الرقمية الملائمة يعد مؤشرا على فجوة رقمية تحتاج إلى معالجات عاجلة تضمن تحقيق الكفاءة، والشفافية، والتواصل الفعال داخل المؤسسة.

العبارة رقم (2) : توضح هذه العبارة هل ترى بأنه توجد مقاومة في تطبيق التحول الرقمي؟ التي بلغت نسبة نعم (58%) أما نسبة إلى حد ما (35%) ولا نسبة (7%)،

تبين نتائج الدراسة أن هناك مقاومة لدى عمال بلدية الوادي في تطبيق التحول الرقمي، تعود إلى التمسك بالأساليب التقليدية، وضعف التكوين، ومحدودية الثقة في التكنولوجيا. هذه المقاومة تعكس مخاوف من فقدان الاستقرار المهني، وغياب التحفيز والدعم المؤسسي، مما يعيق تبني الرقمنة ويؤثر سلبا على تطور الأداء الإداري.

العبارة رقم (3) : توضح هذه العبارة هل تطبق البلدية أنظمة رقمية حديثة مثل الذكاء الاصطناعي؟ التي بلغت نسبة نعم (42%) أما نسبة إلى حد ما (30%) ولا نسبة (28%)،

تبين نتائج الدراسة أن بلدية الوادي بدأت في تطبيق أنظمة رقمية حديثة، بما في ذلك تقنيات الذكاء الاصطناعي، في إطار سعيها لمواكبة التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات الإدارية. ويعد هذا التوجه خطوة إيجابية نحو تحديث طرق العمل وتعزيز الكفاءة، حيث تسهم هذه التقنيات في تسريع معالجة الملفات، وتحسين اتخاذ القرار، وتوفير الوقت والجهد.

ومع ذلك فإن فعالية هذه الأنظمة تظل مرتبطة بمدى جاهزية البنية التحتية الرقمية، وكفاءة الموارد البشرية، ومدى تقبل الموظفين لهذه التغييرات. كما أن اعتماد الذكاء الاصطناعي يثير تساؤلات لدى بعض العمال حول العدالة، وأمان البيانات، وتهديد الوظائف التقليدية، مما يتطلب جهودا إضافية في التكوين والتحسيس لضمان استخدام فعال ومستدام لهذه الأدوات.

العبارة رقم (4) : توضح هذه العبارة هل الرقمنة تخدم المصالح الشخصية للعمال؟ التي بلغت نسبة نعم (48%) أما نسبة إلى حد ما (5%) ولا نسبة (47%)،

تبين نتائج الدراسة أن عمال بلدية الوادي يرون أن عملية الرقمنة قد توظف أحيانا لخدمة المصالح الشخصية داخل المؤسسة، بدل أن تكون وسيلة لتحقيق الشفافية والفعالية في العمل الإداري. هذا التصور يعبر عن مستوى من الشك والريبة تجاه نوايا تطبيق التحول الرقمي، ويعكس مخاوف من أن تستخدم الأدوات الرقمية - مثل قواعد البيانات أو أنظمة التتبع - بشكل انتقائي يعزز النفوذ الفردي لبعض الأشخاص داخل المؤسسة. وإن مثل هذه المخاوف تظهر أن نجاح التحول الرقمي لا يتوقف فقط على توفير الوسائل التقنية، بل يتطلب أيضا تعزيز الثقة داخل المؤسسة، وتكريس قيم العدالة والشفافية في الاستخدام اليومي للتكنولوجيا، حتى لا تصبح الرقمنة أداة للتمييز أو الإقصاء، بل وسيلة لخدمة المصلحة العامة.

العبارة رقم (5) : توضح هذه هل يوجد عدد كافي من المشاريع الرقمية ضمن الخطة الاستراتيجية الخاصة بالبلدية؟ التي بلغت نسبة نعم (33%) أما نسبة إلى حد ما (15%) ولا نسبة (52%)،

بين نتائج الدراسة أن بلدية الوادي لا تضم عددا كافيا من المشاريع الرقمية ضمن خطتها الاستراتيجية، ما يعكس ضعفا في الرؤية الرقمية طويلة المدى. هذا النقص يعد مؤشرا على غياب تخطيط مرن للتحول الرقمي، ويؤثر سلبا على تطوير الأداء الإداري وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين.

إن محدودية إدراج المشاريع الرقمية في الاستراتيجية البلدية يعطل فرص التحديث، ويبقي المؤسسة مرتبطة بأساليب عمل تقليدية، رغم توفر بعض الإمكانيات التقنية والبشرية، وإن غياب هذا التوجه الرقمي في السياسات العامة للمؤسسة يدل على ضعف في الوعي المؤسسي بأهمية الرقمنة كخيار استراتيجي وليس مجرد إجراء تقني، مما يستدعي إعادة النظر في أولويات التخطيط وضمان دمج الرقمنة في صلب أهداف التنمية المحلية

العبارة رقم (6) : توضح هذه هل توجد خطة تحول رقمي واضحة وموثوقة في البلدية؟ التي بلغت نسبة نعم (35%) أما نسبة إلى حد ما (18%) ولا نسبة (47%)،

بين نتائج الدراسة أن بلدية الوادي تفتقر إلى خطة تحول رقمي واضحة وموثوقة، وهو ما يشكل عائقا كبيرا أمام تحقيق أي تقدم فعلي في مجال الرقمنة. فغياب رؤية استراتيجية محددة المعالم، تتضمن أهدافا قابلة للقياس، وآليات تنفيذ، ومؤشرات متابعة، يجعل الجهود المبذولة في مجال التحول الرقمي مشتتة وغير فعالة. هذا الوضع يؤدي إلى غموض لدى الموظفين بشأن التوجه الرقمي للمؤسسة، ويضعف من درجة الانخراط في استخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة، كما يقلل من فرص جذب الشركاء والداعمين سواء من القطاع العام أو الخاص،

وإن غياب هذه الخطة يعكس ضعفا في البنية التنظيمية للتحديث، ويعبر عن فجوة بين الطموحات المعلنة والتطبيق العملي، مما يستوجب تبني استراتيجية رقمية شاملة ومبنية على تشخيص واقعي لاحتياجات البلدية وإمكاناتها.

العبارة رقم (7) : توضح هذه هل ترى قبولاً عاماً لتغيير الرقمي بين الموظفين؟ التي بلغت نسبة نعم (35%) أما نسبة إلى حد ما (25%) ولا نسبة (40%)،

تبين نتائج الدراسة أن هناك غياباً للقبول العام للتغيير الرقمي بين موظفي بلدية الوادي، مما يعكس مقاومة تجاه التحول الرقمي. هذه المقاومة قد تكون ناتجة عن عدة عوامل، أبرزها التمسك بالأساليب التقليدية، الخوف من فقدان السيطرة أو التأثيرات السلبية المحتملة على الوظائف، إضافة إلى نقص التكوين أو الوعي بأهمية التكنولوجيا في تحسين أداء العمل.

ويمكن تفسير هذا الرفض على أنه نتيجة لثقافة تنظيمية راسخة قد تكون متأثرة بالعادات والتقاليد، مما يجعل التغيير الرقمي أمراً غير مرحب به في البداية. كما أن غموض الفوائد المتوقعة من التحول الرقمي وعدم وضوح آثاره على الموظفين قد يزيد من توتر العلاقة بين الموظفين والأنظمة الجديدة. لتجاوز هذه التحديات، يحتاج الأمر إلى استراتيجيات تحفيزية وتثقيفية، إضافة إلى قيادة داعمة للتغيير، لضمان أن التحول الرقمي ينظر إليه كفرصة لتحسين الكفاءة والجودة، وليس تهديداً للوظائف أو الاستقرار المؤسسي.

العبارة رقم (8) : توضح هذه هل تم تدريب الموظفين على استخدام الأدوات الرقمية؟ التي بلغت نسبة نعم (48%) أما نسبة إلى حد ما (20%) ولا نسبة (32%)،

تبين نتائج الدراسة أن الموظفين في بلدية الوادي قد تم تدريبهم على استخدام الأدوات الرقمية، وهو خطوة مهمة نحو تهيئة بيئة العمل الرقمية. ومع ذلك يظهر بعض الموظفين أنهم لا يزالون يواجهون تحديات في تطبيق ما تعلموه على أرض الواقع، ما يعكس حاجة إلى دورات تدريبية مستمرة لضمان استيعاب جميع الموظفين لأدوات وتقنيات الرقمنة بشكل كامل. فالتدريب يعتبر من العوامل الأساسية لنجاح التحول الرقمي، حيث يمكن أن يساهم في رفع مستوى الكفاءة الرقمية ويزيد من ثقة الموظفين في التكنولوجيا. لكن، في حال لم تكن الدورات التدريبية موجهة بشكل دقيق لتلبية احتياجات الموظفين أو كانت غير شاملة لجميع المهام الرقمية، فإن ذلك قد يؤدي إلى فجوة في المهارات الرقمية، وبالتالي يعرقل تطبيق الأدوات الرقمية بكفاءة.

العبارة رقم (9) : توضح هذه هل الرقمنة تحد من الفرص والامتيازات التي يكتسبها العامل بسبب أنها تضفي الشفافية والنزاهة؟ التي بلغت نسبة نعم (48%) أما نسبة إلى حد ما (10%) ولا نسبة (42%)،

بين نتائج الدراسة أن الرقمنة قد تحد من بعض الفرص والامتيازات التي يكتسبها العامل، وذلك لأن التحول الرقمي يساهم في زيادة الشفافية والنزاهة داخل المؤسسة. مع تطبيق الأنظمة الرقمية، تصبح العمليات أكثر وضوحاً وقابلة للتتبع، مما يقلل من الفرص التي قد كانت متاحة سابقاً لبعض الموظفين للاستفادة من التفاوتات في الإجراءات أو المعاملات اليدوية.

هذه الشفافية قد تعتبر تهديداً لبعض العاملين الذين قد استفادوا من الأنظمة التقليدية التي كانت تسمح لهم بالحصول على امتيازات أو فرص غير مبررة. وبالتالي، يمكن أن يظهر مقاومة لدى هؤلاء الموظفين تجاه الرقمنة، لأنهم يرون فيها تحدياً لامتيازاتهم الشخصية أو المهنية. وإن هذا التحول يعتبر خطوة نحو تحقيق العدالة والمساواة في بيئة العمل، لكنه أيضاً يجبر بعض الأفراد على التكيف مع نظام يقلل من التفاوتات والتلاعبات التي قد تحدث في ظل الأنظمة القديمة.

العبارة رقم (10) : توضح هذه العبارة هل ساهمت الرقمنة في تبسيط الإجراءات وتقليل الخطوات اليدوية؟ التي بلغت نسبة نعم (68%) أما نسبة إلى حد ما (10%) ولا نسبة (22%)،

تبين نتائج الدراسة أن الرقمنة ساهمت في تبسيط الإجراءات وتقليل الخطوات اليدوية داخل بلدية الوادي، مما أدى إلى تحسين الكفاءة الإدارية وتسريع عمليات اتخاذ القرارات. من خلال استخدام الأنظمة الرقمية، أصبح من الممكن إتمام العديد من المهام بشكل أسرع وأكثر دقة، مما قلل الحاجة إلى المعاملات اليدوية التي كانت تستغرق وقتاً أطول وتعرض البيانات للأخطاء. هذا التحول أدى إلى تقليل عبء العمل على الموظفين وتحسين تجربة المواطن من خلال تقديم خدمات أسرع وأكثر دقة. كما أن الرقمنة ساهمت في خفض التكاليف التشغيلية وتقليل استهلاك الورق، مما يعد من الفوائد البيئية والاقتصادية للتحول الرقمي.

العبارة رقم (11) : توضح هذه هل تدعم الإدارة العليا عملية التحول الرقمي بفعالية؟ التي بلغت نسبة نعم (58%) أما نسبة إلى حد ما (20%) ولا نسبة (22%)،

بين نتائج الدراسة أن الإدارة العليا في بلدية الوادي تدعم عملية التحول الرقمي بفعالية، حيث توفر التوجيه والموارد اللازمة لتطبيق التقنيات الرقمية في بيئة العمل. هذه الدعمة المؤسسية من القيادة العليا تعتبر عاملاً أساسياً في نجاح التحول الرقمي، حيث تساعد على توجيه الجهود نحو تحقيق أهداف التحول وتحديد الأولويات المناسبة. من خلال دعم الإدارة العليا تم توفير ميزانيات كافية، وتعزيز ثقافة التنظيم الرقمي، مما يسهل تنفيذ الأنظمة الجديدة ويشجع الموظفين على تبني التقنيات الحديثة. هذا التوجه يعكس التزام القيادة العليا بتطوير العمل الإداري، وتحقيق الكفاءة والجودة في تقديم الخدمات العامة. إلا أن نجاح التحول الرقمي لا يتوقف فقط على

الدعم المؤسسي، بل يحتاج أيضا إلى تفاعل وتعاون من جميع مستويات الإدارة والموظفين، مما يتطلب التنسيق المستمر بين مختلف الأطراف لضمان سير العملية بسلاسة

العبارة رقم (12) : توضح هذه هل تعتمد المؤسسة ثقافة العمل المرن مثل العمل عن بعد؟ التي بلغت

نسبة نعم (50%) أما نسبة إلى حد ما (15%) ولا نسبة (35%)،

تبين نتائج الدراسة أن بلدية الوادي تعتمد ثقافة العمل المرن، بما في ذلك العمل عن بعد، وهو ما يعد جزءا من التحول الرقمي الذي بدأ يتبناه الموظفون في إطار تحديث بيئة العمل. هذا النوع من العمل يعتبر خطوة نحو تحسين المرونة والفعالية في إدارة المهام اليومية، حيث يتيح للموظفين أداء واجباتهم من أي مكان باستخدام الأدوات الرقمية. فالعمل عن بعد يعزز من التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، ويوفر للموظفين فرصا أكبر للتفاعل مع تقنيات جديدة دون أن يكونوا مرتبطين بالمكان التقليدي للعمل. كما يساهم في رفع الإنتاجية وتقليل التكاليف التشغيلية المتعلقة بمرافق العمل. إلا أن تبني ثقافة العمل المرن يتطلب توفير بنية تحتية رقمية قوية، وضمان تدريب الموظفين على استخدام الأدوات الرقمية بشكل فعال، بالإضافة إلى وضع إجراءات واضحة للمتابعة والرقابة على أداء الموظفين أثناء العمل عن بعد لضمان عدم التأثير على جودة الخدمات المقدمة.

الجدول رقم 12: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لمحور واقع التحول الرقمي بين التحديث التكنولوجي والمحافظة على القيم التقليدية.

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
12	الى حد ما	0.896	1.667	هل البنية التحتية الرقمية في البلدية (مثل الشبكات والأجهزة) كافية
1	نعم	0.624	2.517	هل ترى بأنه توجد مقاومة في تطبيق التحول الرقمي ؟
6	الى حد ما	0.833	2.133	هل تطبق البلدية أنظمة رقمية حديثة مثل الذكاء الاصطناعي ؟
9	الى حد ما	0.983	2.017	هل الرقمنة تخدم المصالح الشخصية للعمال ؟
11	الى حد ما	0.911	1.817	هل يوجد عدد كافي من المشاريع الرقمية ضمن الخطة الاستراتيجية الخاصة بالبلدية؟
10	الى حد ما	0.904	1.883	هل توجد خطة تحول رقمي واضحة وموثوقة في البلدية؟
09	الى حد ما	0.872	1.950	هل ترى قبولاً عاماً لتغيير الرقمي بين الموظفين؟
4	الى حد ما	0.886	2.167	هل تم تدريب الموظفين على استخدام الأدوات الرقمية ؟
8	الى حد ما	0.954	2.067	هل الرقمنة تحد من الفرص والامتيازات التي يكتسبها العامل بسبب أنها تضيي الشفافية والنزاهة؟

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
2	نعم	0.833	2.467	هل ساهمت الرقمنة في تبسيط الاجراءات وتقليل الخطوات اليدوية؟
3	نعم	0.823	2.367	هل تدعم الادارة العليا عملية التحول الرقمي بفعالية؟
5	الى حد ما	0.917	2.150	هل تعتمد المؤسسة ثقافة العمل المرن مثل العمل عن بعد؟
7	الى حد ما	0.285	2.100	هل تعتمد المؤسسة ثقافة العمل المرن مثل العمل عن بعد؟
	الى حد ما	0.896	1.667	محور واقع التحول الرقمي بين التحديث التكنولوجي والمحافظة على القيم التقليدية

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لمحور واقع التحول الرقمي بين التحديث التكنولوجي والمحافظة على القيم التقليدية بلغ (1.667) والانحراف المعياري بقدر ب (0.896) وقد كان الاتجاه العام لعبارات محور واقع التحول الرقمي بين التحديث التكنولوجي والمحافظة على القيم التقليدية يقع في المجال (1.60 الى 2.33) اي الى حد ما، حيث كان المتوسط الحسابي هل ترى بأنه توجد مقاومة في تطبيق التحول الرقمي؟، (2.517) وهو الاعلى والانحراف معياري (0.624)، فيما كانت في المرتبة الاخيرة الفقرة هل البنية التحتية الرقمية في البلدية (مثل الشبكات والأجهزة) كافية؟ بمتوسط حسابي (1.667) والانحراف معياري (0.896).

وانطلاقاً مما سبق يبدو أن التحول الرقمي في بلدية الوادي يتموقع في مساحة وسطى بين جهود التحديث التكنولوجي ورغبة المؤسسة - وموظفيها - في المحافظة على بعض القيم التقليدية، ما يشكل واقعا انتقاليا تميّزه التحديات والفرص معا.

تظهر المعطيات أن البنية التحتية الرقمية في بلدية الوادي - من شبكات وأجهزة - تعتبر مقبولة إلى حد ما، وهو ما يسمح بتطبيق بعض الأنظمة الرقمية، بما في ذلك التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي في مجالات محدودة. هذا التطور يشير إلى وجود إرادة تقنية على مستوى البلدية، حتى وإن لم تصل بعد إلى مستوى النضج الرقمي الكامل كما تشير النتائج إلى وجود خطة تحول رقمي واضحة وموثوقة - إلى حد ما - تسير بها البلدية، إضافة إلى إدراج عدد كافٍ من المشاريع الرقمية ضمن استراتيجيتها العامة. هذه الخطوات، رغم نسبتها، تعكس وجود وعي إداري بأهمية الرقمنة كخيار استراتيجي لا مفر منه لمواكبة متطلبات العصر، وتحديث الخدمة العمومية. مع ذلك يواجه هذا المسار مقاومة داخلية، حيث يرى بعض الموظفين أن هناك مقاومة لتطبيق التحول الرقمي، والتي يمكن أن تعزى إلى مخاوف من فقدان الامتيازات الشخصية، خاصة وأن الرقمنة تعزز الشفافية وتقلل من

المساحات الرمادية التي قد تستغل لمصالح فردية. بل إن بعضهم يرى أن الرقمنة قد تستخدم بدورها لخدمة مصالح فئة معينة من العمال، وهو ما يعكس شكوكا ثقافية ومؤسسية تحتاج إلى المعالجة عبر التواصل والتوعية الداخلية.

فيما يتعلق بالاستعداد البشري، فإن البلدية قامت بتدريب الموظفين على استخدام الأدوات الرقمية - إلى حد ما، وهو مؤشر إيجابي يعكس الجهود المبذولة لتأهيل المورد البشري لمواكبة التغيير. كما أن القبول العام بين الموظفين تجاه التغيير الرقمي موجود لكن بشكل محدود، ما يعني أن التحول لا يواجه رفضا مطلقا، بل يحتاج إلى تحفيزات إضافية وإشراك أوسع للموظفين في مراحل التطوير والتنفيذ. من جهة أخرى فإن الإدارة العليا تظهر دعما واضحا لعملية التحول الرقمي، حيث تعمل على توفير الموارد اللازمة وتوجيه السياسات بما يضمن تحقيق أهداف الرقمنة. هذه القيادة المؤسسية تعتبر حجر الزاوية لأي تحول ناجح، إذ بدون تبني الإدارة العليا للتحول الرقمي، تبقى الجهود الجزئية غير فعالة على المدى الطويل. وتجدر الإشارة إلى أن الرقمنة ساهمت فعلا في تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليص الخطوات اليدوية، ما انعكس إيجابا على سرعة إنجاز المهام وتحسين جودة الخدمات. هذا الأثر الملموس يعزز الثقة في فوائد الرقمنة ويسهم تدريجيا في تغيير القناعات.

في إطار المرونة المؤسسية بدأت بلدية الوادي في اعتماد ثقافة العمل المرنة، بما في ذلك العمل عن بعد - إلى حد ما. هذه النقلة، وإن كانت محدودة، تشير إلى انفتاح نسبي على أنماط العمل الحديثة التي أصبحت مطلبا في عالم ما بعد الجائحة، خاصة إذا ما تم دعمها بأدوات رقمية فعالة ونظام متابعة رشيد.

في الأخير يتضح أن بلدية الوادي تخطو نحو التحول الرقمي بخطى محسوبة، تجمع بين تطبيق تدريجي للأنظمة الحديثة ومراعاة للخصوصية الثقافية والمقاومات الداخلية. غير أن نجاح هذه التجربة مرهون بإرساء ثقافة تنظيمية مرنة، وتكثيف جهود التدريب والتحفيز، ووضع آليات للرقابة والمساءلة، ما يسمح بتحقيق تحول رقمي فعال ومستدام يخدم الصالح العام.

خلاصة الفصل الثاني:

أظهرت النتائج أن القيم التقليدية لا تزال تلعب دوراً كبيراً في تشكيل سلوك الموظفين وتوجهاتهم، إذ بيّنت نسبة كبيرة من أفراد العينة تمسّكهم بالممارسات اليدوية، تفضيلهم الاجتماعات الحضورية، وترددهم في تبني الأدوات الرقمية، خاصة في ظل ضعف التكوين والخوف من فقدان السيطرة. كما تبين وجود تأثير مباشر للقيم التقليدية على تعطيل الابتكار، وتأخير التفاعل مع الرقمنة، رغم وجود وعي متزايد بأهميتها. في المقابل، أبدى بعض الموظفين استعداداً للانخراط في الرقمنة شرط توفير التكوين والدعم المؤسسي.

خاتمة

خاتمة:

في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة التي تشهدها المؤسسات المعاصرة، بات التحول الرقمي خيارًا استراتيجيًا لا غنى عنه. غير أن هذا المسار التحديتي يصطدم أحيانًا بجدار من المقاومة الثقافية، ينبثق من قيم تقليدية راسخة داخل البنية التنظيمية. وقد هدفت دراستنا إلى استكشاف هذا التوتر، وتحليله ميدانيًا ونظريًا، من خلال فحص العلاقة بين القيم التقليدية والتحول الرقمي في مؤسسة عمومية جزائرية.

النتائج النظرية:

- القيم التقليدية تمثل مرجعية ثقافية تنظم السلوك المهني وتوفر الاستقرار الداخلي للمؤسسة.
- التحول الرقمي يتطلب بيئة تنظيمية مرنة، تقبل التغيير، وتشجع الابتكار.
- هناك تعارض جزئي بين متطلبات الرقمنة والنسق القيمي التقليدي، ما يفسر نشوء المقاومة داخل المؤسسات.

النتائج التطبيقية:

- أظهرت الدراسة الميدانية وجود تأثير واضح للقيم التقليدية في تعطيل تبني الرقمنة (مثل تفضيل المعاملات اليدوية، والتمسك بالبروتوكولات الورقية).
- بيّنت النتائج أن ضعف المهارات الرقمية وانعدام التكوين يشكلان عاملين حاسمين في استمرار الاعتماد على الأساليب التقليدية.
- أبدى بعض الموظفين مرونة تجاه التغيير الرقمي، خاصة الفئة الشابة والمتعلمة، ما يفتح المجال أمام حلول تدريبية.

التوصيات:

- تنظيم دورات تكوين مستمرة لتقوية الكفاءات الرقمية لدى الموظفين.
- إدماج التحول الرقمي ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسات، عبر استراتيجيات تواصل داخلية توعوية.
- تعزيز مفهوم القيادة التحويلية داخل المؤسسات، لتكون قدوة في التحديث والانفتاح على التغيير.
- اعتماد خطط انتقال رقمي تدريجي، تراعي الخصوصيات الثقافية للمؤسسة وتعيد تأويل القيم التقليدية.

المقترحات:

- إجراء دراسات مقارنة بين مؤسسات عمومية وخاصة لفهم مدى تأثير الثقافة التنظيمية في نجاح التحول الرقمي.
- توسيع العينة لتشمل قطاعات أخرى (التربية، الصحة، المالية...) لفهم أوسع للسياق الجزائري.
- اعتماد مقاربات نوعية (مثل المقابلات المعمقة) لفهم أعمق للدوافع النفسية والثقافية للمقاومة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

- عبد المولى، وليد، و العايب، سليم (2022) *التغير التكنولوجي في المؤسسة وصراع القيم - بين إشكالية المقاومة وحتمية التكيف*، مجلة الناصرية للدراسات الاجتماعية والتاريخية، عدد خاص سبتمبر، المجلد 13، ص. 344-324.
- عبد الوهاب أحمد عبد الواسع: علم إدارة الأفراد، مطبعة الرياض، 1973.
- حمد على محمد: مجتمع المصنع، دط، الهيئة المصرية للكتاب، اسكندرية، 1972 .
- كمال كاظم، طاهر الحسيني وآخرون: فرق العمل: مدخل مفاهيمي تكميلي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- فرحات، نادية. (2010). الأسرة الجزائرية بين القيم التقليدية وقيم الحداثة (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة الجزائر 2، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع.
- فرحات، نادية. (2010). الأسرة الجزائرية بين القيم التقليدية وقيم الحداثة (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة الجزائر 2، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع.
- خليل عبد الرحمن المعايطه، علم النفس الاجتماعي، الأردن، دار الفكر للطباعة والنشر، 2000.
- أحمد أزوي، المراهق والعلاقات المدرسية، مطبعة النجاح الجديدة، المغرب، 1998.
- الحمداني بشرى حسين، الاقتصاد الرقمي، دار وائل للنشر، الأردن، 2015.
- مكايوي حسن عماد، تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1997.
- عبد الحميد محمد، اقتصاديات الرقمنة، عالم الكتب، القاهرة، 2004.
- بهانة وداد حطبة، أثر التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنوك المصرية، المؤتمر العلمي الدولي الثامن عشر، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، مصر، 2019 .
- عدنان مصطفى البار، تقنيات التحول الرقمي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2019.
- الهام يحيوي، التسويق الرقمي : كيفية تطبيق التحول الرقمي في مجال التسويق، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 04، العدد 02، جامعة الوادي، الوادي، الجزائر، ديسمبر 2019 .

الملاحق

الملحق 01: الاستبيان

جامعة حمّة لخضر - الوادي -
كلية العلم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع
تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل
_ استمارة استبيان _

القيم التقليدية ودورها في مقاومة التحول الرقمي بالمؤسسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....وبعد

تهدف هذه الدراسة الى محاولة التعرف على دور القيم التقليدية في مقاومة التحول الرقمي في المؤسسة , لذا يرجى منكم الاجابة بصدق وموضوعية على الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة , مع العلم أن المعلومات التي نذلون بها تبقى سرية ولا تستخدم الا لغرض البحث العلمي .
مع شكرنا وتقديرنا على تعاونكم معنا

اشراف الاستاذ:

د. زكري محمد مسعود

اعداد الطالبتين :

_ صك فتيحة

_ فنصر حليلة

السنة الدراسية : 2024_ 2025

البيانات العامة

1/ الجنس :

أنثى

ذكر

2/ العمر :

30 – 40 سنة

أقل من 30 سنة

أكثر من 50 سنة

41 – 50 سنة

3/ المستوى التعليمي :

شهادة دبلوم (تكوين أو ما شابه)

شهادة ثانوية

شهادة دراسات عليا

شهادة جامعية

4/ سنوات الخبرة في العمل :

5 – 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

أكثر من 15 سنة

11 – 15 سنة

5/ الموقع الوظيفي الحالي :

موظف اداري

مشرف

مدير قسم

أخرى

المحور الاول : تأثير القيم التقليدية على تبني التكنولوجيا في بيئة العمل

1/ هل القيم التقليدية مؤثرة في بيئة العمل الحالية ؟

نعم لا الى حد ما

2/ هل تساهم القيم التقليدية في استقرار العمل داخل المؤسسة ؟

نعم لا الى حد ما

3/ هل تفضل الاجتماعات الحضورية على الاجتماعات الرقمية ؟

نعم لا الى حد ما

4/ هل تعتقد أن استخدام التكنولوجيا الحديثة يهدد تقاليد المؤسسة ؟

نعم لا الى حد ما

5/ هل ترى أن الادوات الرقمية غريبة عن ثقافة المؤسسة ؟

نعم لا الى حد ما

6/ هل المعاملات اليدوية على المعاملات الرقمية ؟

نعم لا الى حد ما

7/ هل ترى أن الاجراءات البيروقراطية تطيل وقت انجاز المهام ؟

نعم لا الى حد ما

8/ هل ترى أن القيم التقليدية تعيق الابداع والتطور في العمل؟

نعم لا الى حد ما

9/ هل تؤيد استبدال العمليات اليدوية بأخرى رقمية في الوظائف بشكل عام ؟

نعم لا الى حد ما

- 10/ هل ترى أن الرقمنة تضعف الروابط الانسانية بين الزملاء؟
 نعم لا الى حد ما
- 11/ هل تعتقد أن نقص المهارات الرقمية سبب في رفض الأدوات الجديدة؟
 نعم لا الى حد ما
- 12/ هل مازلت تعتمد على الأساليب القديمة رغم وجود أنظمة رقمية حديثة؟
 نعم لا الى حد ما
- 13/ هل تشك في أمان استخدام الحلول الرقمية لحماية البيانات؟
 نعم لا الى حد ما
- 14/ هل تعتقد أن استخدام الذكاء الاصطناعي في التوظيف يهدد العدالة؟
 نعم لا الى حد ما
- 15/ هل يتمسك القادة بالأساليب القديمة لأنها نجحت سابقاً؟
 نعم لا الى حد ما
- 16/ هل تعتقد أن موافقة القيادة على الأساليب التقليدية كافية لنجاح المؤسسة؟
 نعم لا الى حد ما
- 17/ هل تتخذ قرارات استراتيجية دون الاعتماد على بيانات رقمية؟
 نعم لا الى حد ما
- 18/ هل القيم التقليدية تساعد في الحفاظ على هوية المؤسسة؟
 نعم لا الى حد ما
- 19/ هل العلاقات الشخصية تلعب دوراً في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة؟
 نعم لا الى حد ما

المحور الثاني : واقع التحول الرقمي بين التحديث التكنولوجي والمحافظة على القيم التقليدية

- 20/ هل التحتية الرقمية في البلدية (مثل الشبكات والأجهزة) كافية؟
- نعم لا الى حد ما
- 21/ هل ترى بأنه توجد مقاومة في تطبيق التحول الرقمي ؟
- نعم لا الى حد ما
- 22/ هل تطبق البلدية أنظمة رقمية حديثة مثل الذكاء الاصطناعي ؟
- نعم لا الى حد ما
- 23/ هل الرقمنة تخدم المصالح الشخصية للعمال ؟
- نعم لا الى حد ما
- 24/ هل يوجد عدد كافي من المشاريع الرقمية ضمن الخطة الاستراتيجية الخاصة بالبلدية ؟
- نعم لا الى حد ما
- 25/ هل توجد خطة تحول رقمي واضحة وموثوقة في البلدية؟
- نعم لا الى حد ما
- 26/ هل ترى قبولاً عاماً لتغيير الرقمي بين الموظفين؟
- نعم لا الى حد ما
- 27/ هل تم تدريب الموظفين على استخدام الأدوات الرقمية ؟
- نعم لا الى حد ما
- 28/ هل الرقمنة تحد من الفرص والامتيازات التي يكتسبها العامل بسبب أنها تضيف الشفافية والنزاهة؟
- نعم لا الى حد ما

29/ هل ساهمت الرقمنة في تبسيط الاجراءات وتقليل الخطوات اليدوية؟

نعم لا الى حد ما

30/ هل تدعم الادارة العليا عملية التحول الرقمي بفعالية؟

نعم لا الى حد ما

31/ هل تعتمد المؤسسة ثقافة العمل المرن مثل العمل عن بعد؟

نعم لا الى حد ما

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

بلدية الوادي
الولاية السواد
رقم 1958
19 جاني 2025

الى السيد المحترم / رئيس بلدية الوادي

ترخيص بزيارة ميدانية

تحية طيبة وبعد ،،

في إطار التكوين النظري والتطبيقي الذي يقدمه قسم العلوم الاجتماعية للطلبة، نرجو من سيادتكم السماح للطلبة الآتية أسماؤهم :

1. قيس جليلية
2. مصلح قبيح
3.
4.

اد. السيد المحترم د

بزيارة عملية في مركزكم وذلك من أجل القيام بـ:

1. دراسة مسحية استطلاعية.
2. القيام بترخيص ميداني لفترة من: 19/01/2025 إلى 21/01/2025
3. توزيع استبيانات لعينات البحث

إننا وآلقون من تعاونكم النزيه في تسهيل المهمة العلمية في مؤسستكم عطية للبحث العلمي والمعرفة شاكرين لكم سلفا هذا التعاون.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

الوادي في:

رئيس القسم

مساعد رئيس قسم العلوم الاجتماعية والإنسانية
المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج الأكاديمي
د. شوقي مرابط

