

جامعة عمار ثلجي بالاغواط
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



تأثير الرقمنة على الوظائف التقليدية
دراسة حالة بلدية الاغواط

مذكرة تخرج ضمن مقتضيات نيل شهادة الماستر تخصص:
إدارة الموارد البشرية :

اعداد الطالب: جقيدل بلخير
اشراف الأستاذ الدكتور : - محبوبي محمد

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	ا.د بقشيش علي
مشرفا مقرر	ا.د محبوبي محمد
ممتحنا	ا.د قرزو بغداد

جامعة عمار ثليجي الاغواط
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



تأثير الرقمنة على الوظائف التقليدية في المنظمة
دراسة حالة في إطار التحول الرقمي

مذكرة تخرج ضمن مقتضيات نيل شهادة الماستر تخصص:
إدارة الموارد البشرية :

إشراف الأستاذ الدكتور :

- محبوبي محمد

إعداد الطالب :

- جقيدل بلخير

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	أ.د. بقشيش علي
مشرفا مقرر	أ.د. محبوبي محمد
ممتحنا	أ.د. قرزو بغداد

الاهداء

الى من كانت دعواتها نورًا يضيء دربي.
إلى من سهرت الليالي وتحملت المشاق بكل حب وصبر.
إلى القلب الذي أتعبته الحياة ولم يتعب يومًا من أجلي.
إلى تلك التي كانت تخفي قلقها خلف ابتسامة.
وتزرع في داخلي القوة كلما أوشكتُ على الانكسار.
إلى من كانت تؤمن بي حين يخونني التعب وتخذلني الطرق.
فتبذل الغالي والنفيس حتى لا ينطفئ حلمي.
إلى أغلى إنسانة في حياتي... أمي الحبيبة.
أهديك ثمرة هذا الجهد المتواضع، عرفانًا بفضلِكَ الذي لا يُقاس، وبعطائِكَ الذي لا ينضب.
فما هذا النجاح إلا قطعة صغيرة من جميلك الكبير.
وما هذه الخطوات التي وصلت إليها إلا أثرٌ من دعائك وصبرك وتضحياتك التي لن توفي الكلمات حقها.
إلى أبي العزيز
السند والقوة.
صاحب القلب الكبير الذي كان لي عونًا ودعمًا في كل خطوة.
إلى الرجل الذي علّمني أن الكرامة والثبات طريق الرجال العظماء.
شكرًا لأنك كنت دائمًا مصدر الثقة والأمان.
إلى عائلتي الصغير
التي جعلت لكل تعب معنى، ولكل نجاح طعمًا مختلفًا
وإلى صغيري الغالي حسين، ذلك النور الجميل الذي جاء ليضيء ما تبقى من العمر فرحًا، والذي
أصبحت أرى الدنيا أجمل حين يبتسم.
إلى عائلتي الكبيرة وبالأخص الغالي أخي المرحوم حسين
إلى أحبتي وأصدقائي
إلى كل يد امتدت لتدعمني، وكل قلب دعا لي بصدق، وكل روح رافقتني في هذه الرحلة الشاقة
أهديكم ثمرة سنوات من التعب والسهر والأمل.
أسأل الله أن يجعل هذا النجاح بداية خير وتوفيق

الشكر والعرفان

قال رسول الله (صلى الله عليه وسلم):

"مَنْ صَنَعَ إِلَيْكُمْ مَعْرُوفًا فَكَافِئُوهُ، فَإِنْ لَمْ تَجِدُوا مَا

تُكَافِئُونَهُ فَأَدْعُوا لَهُ حَتَّى تَرَوْا أَنَّكُمْ قَدْ كَافَأْتُمُوهُ".

(رواه أبو داود)

الفهرس

الفهرس

المقدمة	12
المقدمة: Erreur ! Signet non défini.	
الفصل الأول:	17
الإطار المفاهيمي للرقمنة والوظائف التقليدية	17
تمهيد:	18
المبحث الأول: مفهوم الرقمنة والتحول الرقمي	19
المطلب الأول: تعريف الرقمنة وابعادها	19
1. تعريف الرقمنة:	19
2. المطلب الثاني: تعريف التحول الرقمي داخل المنظمات:	21
المبحث الثاني: ماهية الوظائف التقليدية وخصائصها:	24
1. المطلب الأول: تعريف الوظائف التقليدية:	24
2. المطلب الثاني: مميزات الوظائف التقليدية:	25
5-خاتمة الفصل:	27
الفصل الثاني:	28
تأثير الرقمنة على الوظائف التقليدية	28
تمهيد:	29
المبحث الأول: أثر الرقمنة والتحول الرقمي على المورد البشري:	30
1. المطلب الأول: أثر الرقمنة على الأداء الوظيفي:	30
2. المطلب الثاني: أثر الرقمنة على علاقات وأساليب العمل:	33
3. المطلب الثالث: أثر الرقمنة على البنية الوظيفية للمنظمات:	37
المبحث الثاني: التحديات واستراتيجيات التكيف في ظل التحول الرقمي:	39
1. المطلب الأول: التحديات التي تواجه العاملين في ظل التحول الرقمي:	39
2. المطلب الثاني: استراتيجيات التكيف مع الرقمنة التحول الرقمي:	42

44	خاتمة الفصل:
45	الفصل الثالث:
45	انعكاسات الرقمنة على الوظائف التقليدية
45	(دراسة حالة بلدية المعمورة الاغواط)
46	تمهيد:
64	المبحث الثاني: منهجية البحث وأدوات جمع البيانات
64	المطلب الأول: منهج الدراسة
66	المطلب الثاني: ادوات الدراسة:
67	المبحث الثالث: تحليل النتائج ومناقشتها والاستنتاجات
67	المحور الأول: المعلومات الشخصية والمهنية
73	المحور الثاني: مستوى استخدام الرقمنة:
80	المحور الثالث: تأثير الرقمنة على الوظائف التقليدية
85	المحور الرابع: التحديات والصعوبات
90	المحور الخامس: التأثير الاجتماعي والمهني
95	المحور السادس: أسئلة مفتوحة:
97	الخلاصة العامة:
98	الاستنتاجات:
99	التوصيات:
100	الخاتمة العامة
101	خاتمة عامة:
6	الفهرس
104	المراجع والملاحق
105	1 الاستبيان:
111	المراجع:
111	أولاً: الكتب باللغة العربية
111	ثانياً: الرسائل الجامعية والمذكرات :
112	ثالثاً: المجلات العلمية والدوريات :

112	رابعًا: المواقع الإلكترونية الرسمية :
113	الجدول:
115	المخططات:
10	الملخص :

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الرقمنة على الوظائف التقليدية داخل المنظمة، من خلال إبراز مختلف التحولات التي أحدثها التحول الرقمي في البنية الوظيفية وأساليب العمل والإدارة. وقد أصبحت الرقمنة في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة أحد أهم الخيارات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحسين الأداء الإداري، رفع الكفاءة، وتطوير الخدمات، مما أدى إلى إعادة تشكيل الوظائف التقليدية وظهور وظائف جديدة قائمة على المهارات الرقمية والمعرفة التقنية.

وتناولت الدراسة الإطار المفاهيمي للرقمنة والتحول الرقمي، مع التركيز على انعكاساتهما على سوق العمل والبنية التنظيمية للمنظمات، إضافة إلى دراسة التحديات التي تواجه الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، مثل الفجوة الرقمية، مقاومة التغيير، ومتطلبات التأهيل المهني المستمر. كما تم التطرق إلى أهم الاستراتيجيات التنظيمية المعتمدة للتكيف مع التحول الرقمي وضمان تحقيق التوازن بين التحديث التكنولوجي والاستقرار الوظيفي.

وقد خلصت الدراسة إلى أن الرقمنة ساهمت في تحسين الأداء الإداري والتنظيمي من خلال تسريع الإجراءات وتبسيط العمليات، لكنها في المقابل أدت إلى تقليص بعض الوظائف التقليدية وإعادة هيكلة عدد من المهام داخل المنظمة. كما أكدت النتائج أن نجاح التحول الرقمي يرتبط بمدى قدرة المؤسسة على تطوير كفاءاتها البشرية واعتماد سياسات فعالة لإدارة التغيير والتكوين المستمر.

الكلمات المفتاحية:

الرقمنة، التحول الرقمي، الوظائف التقليدية، المنظمة، الموارد البشرية، الإدارة الإلكترونية، التكيف التنظيمي.

Abstract (English):

This study aims to analyze the impact of digitalization on traditional jobs within organizations by highlighting the major transformations brought about by digital transformation in organizational structures, work methods, and administrative processes. In light of recent technological developments, digitalization has become one of the most important strategic choices adopted by institutions to improve administrative performance, increase efficiency, and enhance service quality. Consequently, it has contributed to reshaping traditional jobs and creating new positions based on digital and technological skills.

The study addressed the conceptual framework of digitalization and digital transformation, focusing on their effects on the labor market and organizational structures. It also examined the challenges faced by human resources in the digital environment, such as the digital divide, resistance to change, and the need for continuous professional training. Furthermore, the research discussed the main organizational strategies adopted to adapt to digital transformation while ensuring a balance between technological modernization and job stability.

The study concluded that digitalization has significantly improved administrative and organizational performance through faster procedures and simplified operations. However, it has also led to the reduction of some traditional jobs and the restructuring of several tasks within organizations. The findings further confirmed that the success of digital transformation depends largely on the organization's ability to develop human competencies and implement effective change management and continuous training policies.

Keywords:

Digitalization, Digital Transformation, Traditional Jobs, Organization, Human Resources, E-Administration, Organizational Adaptation.

المقدمة

أضحى التحول الرقمي في العقود الأخيرة أحد أبرز السمات المميزة للتغيرات البنيوية التي يشهدها العالم المعاصر، حيث تجاوزت الرقمنة كونها مجرد توظيف للأدوات التكنولوجية لتصبح خياراً استراتيجياً يعكس توجه الدول والمؤسسات نحو بناء أنماط جديدة في الإدارة والتنظيم والإنتاج. وقد فرضت الثورة الرقمية، بما أفرزته من تطورات متسارعة في مجالات الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، تحليل البيانات الضخمة، وأنظمة الاتصال الحديثة، واقعاً جديداً أعاد صياغة المفاهيم التقليدية المرتبطة بالعمل والوظيفة والنجاعة الإدارية.

وفي ظل هذا السياق، أصبحت الرقمنة من الركائز الأساسية لبرامج الإصلاح الإداري وتحديث المرافق العمومية، لما توفره من إمكانيات كبيرة في مجال تبسيط الإجراءات، تقليص البيروقراطية، رفع مستوى الشفافية، تحسين جودة الخدمات العمومية، وتسريع عمليات اتخاذ القرار. كما أضحت الإدارة الرقمية تجسيدا لمفهوم الحوكمة الحديثة القائمة على الفعالية، المساءلة، الاستجابة لحاجات المواطنين، والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة. ومن ثم، لم يعد نجاح المؤسسات مرتبطاً فقط بحجم مواردها المادية، بل بقدرتها على توظيف التكنولوجيا وإدارة المعرفة والتكيف مع متطلبات البيئة الرقمية.

غير أن هذا التحول العميق لم يخلُ من انعكاسات جوهرية على البنية الوظيفية داخل المنظمات، لاسيما ما تعلق منها بالوظائف التقليدية التي ارتبطت تاريخياً بالمهام الروتينية، المعالجة اليدوية للوثائق، والتسيير الإداري الكلاسيكي. إذ أدت الرقمنة إلى إعادة توزيع الأدوار الوظيفية، وظهور أنماط جديدة للعمل، وتراجع الحاجة إلى بعض الوظائف النمطية، مقابل بروز وظائف مستحدثة تتطلب مهارات تقنية وكفاءات رقمية متقدمة. وهو ما أفرز تحديات متعددة تمس الأمن الوظيفي، التأهيل المهني، مقاومة التغيير، والفجوة الرقمية بين العاملين.

وتزداد أهمية هذا الموضوع في الدول الساعية إلى تحديث إداراتها العمومية وتعزيز قدرتها المؤسسية، حيث يمثل المورد البشري حجر الزاوية في إنجاح مشاريع الرقمنة. فنجاح التحول الرقمي لا يقاس فقط بمدى توفر البنية التحتية التكنولوجية، وإنما كذلك بقدرة المنظمة على تهيئة العنصر البشري، تطوير رأس المال المعرفي.

وتبني سياسات استباقية لإدارة التغيير التنظيمي. ومن هنا، فإن معالجة أثر الرقمنة على الوظائف التقليدية تندرج ضمن القضايا المركزية في حقل الإدارة العامة والسياسات العمومية المعاصرة.

وانطلاقاً مما سبق، يسعى هذا البحث إلى دراسة وتحليل تأثير الرقمنة على الوظائف التقليدية داخل المنظمة، من خلال الكشف عن أبعاد هذا التأثير، ورصد الفرص والتحديات الناجمة عنه مع اقتراح الآليات الكفيلة بتحقيق التوازن بين متطلبات التحديث الرقمي والحفاظ على الاستقرار المهني والفعالية التنظيمية.

1 – إشكالية البحث:

كيف تساهم الرقمنة في تأثير على الوظائف التقليدية بلدية الاغواط المعمورة ؟

تُعد هذه الإشكالية من القضايا المعاصرة التي فرضتها التحولات الرقمية المتسارعة داخل المنظمات، حيث لم تعد الرقمنة تقتصر على تحديث الوسائل التقنية فحسب، بل امتدت آثارها إلى إعادة هيكلة الوظائف التقليدية وتغيير طبيعة المهام وأساليب العمل. فقد ساهمت في تقليص بعض الوظائف الروتينية واستحداث وظائف جديدة تتطلب مهارات رقمية وكفاءات متخصصة، الأمر الذي يطرح تحدياً حقيقياً أمام المنظمات يتمثل في كيفية التوفيق بين متطلبات التحول الرقمي والحفاظ على الاستقرار الوظيفي للعاملين. ومن ثم، تبرز الحاجة إلى تبني آليات تنظيمية ومؤسسية فعالة، تقوم على التخطيط الاستراتيجي، التكوين المستمر، وإدارة التغيير، بما يضمن تحقيق الفعالية الإدارية وتعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة الرقمية الجديدة.

2 – التساؤلات الفرعية:

1. ما المقصود بالرقمنة والتحول الرقمي، وما أبعادهما داخل المنظمة؟
2. كيف أثرت الرقمنة في طبيعة الوظائف والهياكل التنظيمية؟
1. ما أبرز التحديات التي تواجه الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي؟
2. ما السبل الكفيلة بتحقيق التوازن بين الرقمنة والحفاظ على المورد البشري؟

3 – فرضيات البحث:

استناداً إلى إشكالية البحث والتساؤلات الفرعية المطروحة، تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي تسعى الدراسة إلى اختبارها والتحقق من مدى صحتها، وتتمثل فيما يلي:

1. تساهم الرقمنة في تحسين كفاءة الأداء الإداري والتنظيمي داخل المنظمة من خلال تسريع الإجراءات وتبسيط العمليات ورفع جودة الخدمات .
2. تؤدي الرقمنة إلى إعادة تشكيل الوظائف التقليدية عبر تقليص بعض الوظائف الروتينية أو دمجها أو استبدالها بوظائف رقمية جديدة .
3. تعد الوظائف ذات الطابع اليدوي والإجرائي الأكثر عرضة للتأثر بالتحول الرقمي مقارنة بالوظائف التي تتطلب مهارات تحليلية أو إبداعية .
4. يرتبط نجاح التحول الرقمي بمدى تأهيل الموارد البشرية وتكوينها المستمر بما يسمح لها بالتكيف مع المتغيرات التكنولوجية الحديثة .
5. يساهم اعتماد آليات تنظيمية فعالة لإدارة التغيير في الحد من الآثار السلبية للرقمنة على الاستقرار الوظيفي وتحقيق الفعالية الإدارية.

4 – أهمية البحث:

تتجلى أهمية هذا البحث في كونه يتناول موضوعاً بالغ الأهمية يتمثل في التحول الرقمي وانعكاساته على الوظائف التقليدية داخل المنظمة، وهو أحد أبرز التحولات التي تعيد تشكيل أنماط العمل وأساليب التسيير في المؤسسات المعاصرة. فالدراسة تساهم في فهم كيفية تأثير الرقمنة على البنية الوظيفية، سواء من خلال إعادة توزيع المهام، أو تقليص بعض الوظائف الروتينية، أو استحداث وظائف جديدة تتطلب مهارات رقمية متقدمة.

كما تبرز أهمية البحث في ارتباطه المباشر بمجال العلوم السياسية والإدارة العامة، حيث يعالج مسألة تحديث الإدارة العمومية في إطار الحوكمة الرقمية والإصلاح الإداري، وهو ما يجعله ذا قيمة علمية في تحليل العلاقة بين التكنولوجيا والسياسات العمومية. إضافة

إلى ذلك، يساعد البحث على إبراز التحديات التي تواجه الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي، خاصة ما يتعلق بالتكيف المهني، وإدارة التغيير، وضمان الاستقرار الوظيفي .

ومن الناحية التطبيقية، يكتسي البحث أهمية عملية من خلال تقديمه لجملة من التصورات التي يمكن أن تساعد المؤسسات وصناع القرار على تبني استراتيجيات فعالة لإدارة الرقمنة، بما يضمن تحسين الأداء الإداري من جهة، والحفاظ على التوازن بين التطور التكنولوجي والعنصر البشري من جهة أخرى.

5- أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف العلمية والتطبيقية المرتبطة بموضوع الرقمنة وتأثيرها على الوظائف التقليدية داخل المنظمة، ويمكن حصرها فيما يلي:

1. التعرف على الإطار المفاهيمي للرقمنة والتحول الرقمي من خلال توضيح أهم المفاهيم المرتبطة بها وأبعادها التنظيمية والإدارية .
2. دراسة أثر الرقمنة على الوظائف التقليدية من حيث إعادة هيكلة المهام، تقليص بعض الوظائف الروتينية، وظهور وظائف جديدة مرتبطة بالتكنولوجيا .
3. إبراز التحديات التي تواجه الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي، خاصة ما يتعلق بالتأهيل المهني، مقاومة التغيير، والأمن الوظيفي .
4. تحديد دور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري والتنظيمي من خلال تسريع الإجراءات، رفع الكفاءة، وتحسين جودة الخدمات .
5. اقتراح آليات واستراتيجيات عملية تساعد المنظمات على التكيف مع التحول الرقمي، مع الحفاظ على الاستقرار الوظيفي وتحقيق الفعالية الإدارية .
6. الإسهام في إثراء الدراسات الأكاديمية المتعلقة بالرقمنة والإدارة الحديثة، خاصة في مجال العلوم السياسية والإدارة العامة.

6-حدود البحث:

يُحدد هذا البحث ضمن مجموعة من الحدود التي تضبط مجال دراسته وتوجه نتائجه، وذلك بهدف تركيز التحليل على الظاهرة المدروسة دون التوسع خارج نطاقها، وتتمثل هذه الحدود فيما يلي:

1.الحدود الزمنية :

تغطي الدراسة الفترة المعاصرة الممتدة تقريباً من سنة 2020 إلى 2025، وهي المرحلة التي عرفت تسارعاً ملحوظاً في وتيرة التحول الرقمي وتعميم استخدام التكنولوجيا في مختلف المؤسسات.

2. الحدود المكانية:

تُجرى الدراسة في إطار إحدى المؤسسات الإدارية أو الاقتصادية (يتم تحديدها لاحقاً حسب الدراسة الميدانية) مع التركيز على واقع تطبيق الرقمنة داخلها ومدى تأثيرها على الوظائف التقليدية.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للمرقةنة والوظائف التقليدية

تمهيد:

يشهد العالم المعاصر تحولات عميقة وسريعة بفعل التطور التكنولوجي المتسارع، حيث أصبحت الرقمنة والتحول الرقمي من أبرز المظاهر التي أعادت تشكيل مختلف مجالات الحياة، وعلى رأسها المجال الإداري والتنظيمي داخل المؤسسات. فقد أفرزت هذه التحولات نموذجًا إداريًا جديدًا يقوم على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تسير العمليات، ما أدى إلى إعادة النظر في أساليب العمل التقليدية والهياكل التنظيمية المعتمدة داخل المنظمة.

وفي هذا السياق، لم يعد العمل التنظيمي قائمًا على الإجراءات الورقية والأنماط الكلاسيكية في التسير، بل أصبح يعتمد بشكل متزايد على النظم الرقمية التي تتيح السرعة في الأداء، الدقة في معالجة المعلومات، وتحسين جودة اتخاذ القرار. وهو ما جعل الرقمنة عنصرًا محوريًا في إعادة تشكيل الوظائف التقليدية وتغيير طبيعة العمل داخل المنظمات.

وعليه، يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري شامل لمفهوم الرقمنة والعمل التنظيمي، من خلال توضيح أهم المفاهيم الأساسية المرتبطة بهما، وتحليل أبعاد التحول الرقمي داخل المنظمة، مع إبراز طبيعة العلاقة بين الرقمنة وأساليب العمل التنظيمي الحديثة، وذلك كمدخل أساسي لفهم الإشكالية التي يعالجها هذا البحث.

المبحث الأول: مفهوم الرقمنة والتحول الرقمي

شهد العالم تطوراً سريعاً في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما أدى إلى بروز الرقمنة والتحول الرقمي كعنصرين أساسيين في تغيير أنماط العمل والإنتاج. وتتمثل الرقمنة في تحويل البيانات من شكلها التقليدي إلى شكل رقمي، بينما يعبر التحول الرقمي عن استخدام التقنيات الحديثة لإعادة تنظيم وتطوير العمليات والوظائف. ويكتسي هذا المفهوم أهمية خاصة في دراسة تأثير الرقمنة على الوظائف التقليدية، لما له من دور في إعادة تشكيل سوق العمل وتغيير طبيعة المهن.

المطلب الأول: تعريف الرقمنة وابعادها

1. تعريف الرقمنة:

تُعد الرقمنة (Digitalisation) من أبرز المفاهيم التي أفرزتها الثورة التكنولوجية المعاصرة، حيث أصبحت تعكس انتقالاً جذرياً في طريقة تنظيم وتسيير الأنشطة داخل المنظمات، من النمط التقليدي القائم على الوثائق الورقية والإجراءات اليدوية إلى نمط رقمي يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إنتاج المعلومات ومعالجتها وتبادلها.¹

وفي هذا الإطار، لا تُفهم الرقمنة بوصفها مجرد عملية تقنية لتحويل المعطيات إلى صيغة رقمية، بل باعتبارها مساراً لإعادة تشكيل الوظيفة الإدارية داخل المنظمة، من خلال إعادة هندسة الإجراءات (Business Process Reengineering)، وتحديث أساليب العمل، وتقليص التعقيد البيروقراطي، بما يسمح برفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمة. كما ترتبط الرقمنة ارتباطاً وثيقاً بالقدرة على استثمار البيانات في دعم عملية اتخاذ القرار، وتحقيق الانسيابية في تدفق المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية.^{3.2}

ومن ثم، فإن الرقمنة تمثل مدخلاً أساسياً نحو ما يُعرف بالتحول الرقمي، الذي لا يقتصر على إدخال التكنولوجيا، بل يشمل تحولاً ثقافياً وتنظيماً عميقاً داخل المؤسسة، يعيد صياغة العلاقة بين الإنسان، التنظيم، والتكنولوجيا.³

2. أبعاد الرقمنة:

تتسم الرقمنة بطابع شمولي يجعلها ظاهرة متعددة الأبعاد تتداخل فيها الجوانب التقنية والتنظيمية والبشرية والاستراتيجية، ويمكن توضيح أهم هذه الأبعاد على النحو الآتي:

1- عبد الله عبد الغني، الإصلاح الإداري والتحول الرقمي في الإدارة العامة ص 30، دار النهضة العربية، القاهرة ، 2019.

2- عبد الرحمن تيشوري، الإدارة الإلكترونية وتحديث الإدارة العمومية ص 55، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2021

3- محمد الصيرفي، الإدارة الرقمية والتحول المؤسسي، ص 29 دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2020.

1-البعد التقني:

ويتمثل في البنية التكنولوجية التي تقوم عليها الرقمنة، من خلال اعتماد نظم المعلومات المتكاملة، وقواعد البيانات، والذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية. ويهدف هذا البعد إلى تحسين سرعة معالجة المعلومات، وضمان دقتها، وتعزيز القدرة على التخزين والاسترجاع الفوري للبيانات.¹

2- البعد التنظيمي:

يرتبط هذا البعد بإعادة هيكلة التنظيم الداخلي للمنظمة، من خلال الانتقال من الهياكل الهرمية الصارمة إلى هياكل أكثر مرونة وانسيابية. كما يساهم في إعادة توزيع المهام وتبسيط الإجراءات وتقليص المستويات الإدارية، بما يعزز سرعة اتخاذ القرار ويقلل من التعقيد الإداري.³

3- البعد البشري:

يمثل العنصر البشري محوراً أساسياً في نجاح الرقمنة، حيث تفرض هذه الأخيرة ضرورة تطوير الكفاءات والمهارات الرقمية للموظفين، وإعادة تأهيلهم للتكيف مع بيئة العمل الجديدة. كما يبرز هذا البعد أهمية إدارة التغيير التنظيمي وتجاوز مقاومة التحول الرقمي داخل المؤسسة.²

4- البعد الإداري:

ويتجسد في تطوير أساليب التسيير واتخاذ القرار، حيث أصبحت الإدارة تعتمد بشكل متزايد على البيانات الدقيقة والتحليل اللحظي للمعلومات (Data-driven decision making)، مما يعزز الفعالية، الشفافية، وجودة الأداء الإداري.⁴

5-البعد الاستراتيجي:

ويعكس كون الرقمنة خياراً استراتيجياً للدول والمنظمات، يهدف إلى تعزيز الحوكمة، تحسين جودة الخدمات العمومية، ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات في بيئة عالمية تتسم بالتغير السريع والتعقيد المتزايد.⁴

1-عبد الله عبد الغني، الإصلاح الإداري والتحول الرقمي في الإدارة العامة، 77، دار النهضة العربية، القاهرة، 2019.

2-عبد الرحمن تيشوري، الإدارة الإلكترونية وتحديث الإدارة العمومية 28، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2021

3-محمد الصيرفي، الإدارة الرقمية والتحول المؤسسي ص 61، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2020.

4-علي السلمي، الإدارة المعاصرة: المفاهيم والوظائف والتحديات ص 32، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2019

2 . المطلب الثاني: تعريف التحول الرقمي داخل المنظمات:

يُعدّ التحول الرقمي من أكثر المفاهيم تداولاً في الأدبيات الإدارية والتنظيمية المعاصرة، لما يحمله من دلالات ترتبط بإعادة بناء المنظمات وفق منطق جديد يقوم على المعرفة، والابتكار، والاستثمار المكثف في التكنولوجيا الرقمية. وقد فرضت التحولات العالمية المتسارعة، وما رافقها من ثورة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، على المنظمات بمختلف أنواعها ضرورة مراجعة أنماط تسييرها التقليدية، والانتقال نحو نماذج أكثر مرونة وفعالية قادرة على التكيف مع بيئة تتسم بالتعقيد والتنافسية العالية.³

ويُقصد بالتحول الرقمي ذلك المسار الاستراتيجي الشامل الذي تسعى من خلاله المنظمة إلى دمج التقنيات الرقمية في مختلف وظائفها وعملياتها، بما يؤدي إلى إحداث تغييرات جوهرية في الهياكل التنظيمية، وأساليب الإدارة، وطرق تقديم الخدمات، وأنماط التفاعل الداخلي والخارجي. وعليه، فإن التحول الرقمي لا يمثل مجرد استخدام للأدوات الإلكترونية أو تحديث للوسائل التقنية، وإنما هو عملية تحول مؤسسي عميقة تمس فلسفة العمل ذاتها، وتعيد صياغة العلاقة بين الإدارة، الموارد البشرية، والمحيط الخارجي.²

وفي هذا السياق، ينبغي التمييز بين مفهوم الرقمنة ومفهوم التحول الرقمي؛ فإذا كانت الرقمنة تشير أساساً إلى تحويل المعلومات والوثائق والإجراءات من شكلها التقليدي إلى شكل إلكتروني، فإن التحول الرقمي يمثل مرحلة أكثر شمولاً، تتجاوز الجوانب التقنية لتشمل إعادة تصميم نماذج العمل، وتطوير الثقافة التنظيمية، واعتماد الإدارة المبنية على البيانات. ويذهب محمد الصيرفي إلى اعتبار التحول الرقمي "عملية إعادة هيكلة شاملة للمنظمة من خلال توظيف التكنولوجيا الحديثة بهدف رفع الكفاءة وتحقيق الميزة المؤسسية".³

وقد أصبح التحول الرقمي ضرورة تنظيمية واستراتيجية تملئها جملة من المتغيرات، أبرزها اشتداد المنافسة بين المؤسسات، تزايد توقعات المستفيدين من حيث السرعة والجودة، تنامي أهمية الشفافية والمساءلة، إضافة إلى التطورات التقنية المتلاحقة التي جعلت من الجُمود الإداري عاملاً من عوامل التراجع المؤسسي. كما أثبتت الأزمات العالمية المعاصرة، وعلى رأسها جائحة كوفيد-19، أن المنظمات الأكثر رقمنة كانت الأقدر على ضمان استمرارية نشاطها والتكيف مع ظروف الطوارئ.²

وعلى المستوى العملي، أفرز التحول الرقمي داخل المنظمات جملة من الانعكاسات الجوهرية، يمكن إبراز أهمها فيما يأتي:

2-عبد الرحمن نيشوري، الإدارة الإلكترونية وتحديث الإدارة العمومية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2021، ص 76.

3-محمد الصيرفي، الإدارة الرقمية والتحول المؤسسي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص 52.

1-إعادة هندسة العمليات الإدارية:

ساهم التحول الرقمي في مراجعة الإجراءات التقليدية القائمة على التعقيد والتسلسل البيروقراطي، واستبدالها بعمليات أكثر كفاءة تعتمد على الأتمتة والتكامل المعلوماتي، مما أدى إلى تقليص الزمن الإداري، وتخفيض التكاليف، وتحسين جودة الإنجاز.¹

2-تطوير عملية اتخاذ القرار:

أصبحت الإدارة الحديثة تعتمد على نظم معلومات متطورة وقواعد بيانات آنية، تسمح بتحليل المعطيات واستخراج المؤشرات الضرورية لاتخاذ قرارات دقيقة وفعالة، بدل الاعتماد على التقديرات الشخصية أو المعلومات المحدودة.^{3,2}

3-تحسين جودة الخدمات وتعزيز رضا المستفيدين:

أتاح التحول الرقمي تقديم خدمات إلكترونية تتميز بالسرعة، الشفافية، وسهولة الوصول، سواء تعلق الأمر بالمواطن في المؤسسات العمومية أو العميل في المؤسسات الاقتصادية، وهو ما ساهم في رفع مستوى الرضا والثقة.⁴

4-إحداث تحول في الثقافة التنظيمية:

فرض التحول الرقمي تبني ثقافة تنظيمية جديدة قائمة على الابتكار، التعلم المستمر، العمل التشاركي، والقدرة على التكيف مع التغيير، بدلاً من ثقافة المحافظة والجمود الإداري السائدة في التنظيمات التقليدية.⁴

5-إعادة تشكيل البنية الوظيفية:

أدى التحول الرقمي إلى ظهور وظائف جديدة ترتبط بتحليل البيانات، إدارة الأنظمة الرقمية، الأمن السيبراني، والاتصال الإلكتروني، مقابل تراجع بعض الوظائف التقليدية ذات الطابع الروتيني أو الإجرائي، وهو ما فرض تحديات جديدة على مستوى إدارة الموارد البشرية.⁵

1-عبد الله عبد الغني، الإصلاح الإداري والتحول الرقمي في الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2019

2-عبد الرحمن تيشوري، الإدارة الإلكترونية وتحديث الإدارة العمومية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2021

3-محمد الصيرفي، الإدارة الرقمية والتحول المؤسسي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2020

4-علي السلمي، الإدارة المعاصرة: المفاهيم والوظائف والتحديات، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2019

5-أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2018.

ورغم المزايا المتعددة التي يتيحها التحول الرقمي، إلا أن تطبيقه داخل المنظمات لا يخلو من صعوبات وتحديات، من أبرزها محدودية البنية التحتية الرقمية، ضعف التمويل، نقص الكفاءات المؤهلة، مقاومة التغيير من طرف بعض العاملين، فضلاً عن المخاطر المرتبطة بحماية البيانات والأمن السيبراني. لذلك، فإن نجاح هذا المسار يقتضي توفر قيادة إدارية واعية، ورؤية استراتيجية واضحة، وسياسات فعالة في مجال التكوين والتأهيل المهني.⁵

وعليه، يمكن التأكيد أن التحول الرقمي لم يعد مجرد خيار تقني تلجأ إليه المنظمات لتحسين أدائها، بل أصبح ضرورة استراتيجية تفرضها متطلبات البيئة الحديثة، ووسيلة أساسية لإعادة بناء المنظمات على أسس أكثر كفاءة ومرونة واستدامة.⁵

5-أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2018

المبحث الثاني: ماهية الوظائف التقليدية وخصائصها:

تعد الوظائف التقليدية من العناصر الأساسية التي قامت عليها التنظيمات الإدارية لسنوات طويلة، حيث اعتمدت على تقسيم العمل، والتدرج الوظيفي، والإجراءات الروتينية في أداء المهام. وقد أسهمت هذه الوظائف في تحقيق الاستقرار والتنظيم داخل المؤسسات من خلال تحديد المسؤوليات وتوزيع الاختصاصات بصورة واضحة.

غير أن التطورات التكنولوجية والتحول نحو الرقمنة أحدثت تغيرات عميقة في بيئة العمل، مما جعل من الضروري التعرف على طبيعة الوظائف التقليدية وخصائصها لفهم حجم التحولات التي مستها في ظل البيئة الرقمية الحديثة. وعليه، سيتم في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم الوظائف التقليدية وأبرز خصائصها.

1. المطلب الأول: تعريف الوظائف التقليدية:

تُعدّ الوظائف التقليدية من المفاهيم الأساسية في الدراسات التنظيمية والإدارية، إذ ارتبط ظهورها وتطورها بنشأة التنظيمات الحديثة التي اعتمدت على تقسيم العمل والتدرج الوظيفي كأساس لتحقيق الفعالية الإدارية. وقد شكلت هذه الوظائف، لفترة طويلة، العمود الفقري للمنظمات العمومية والخاصة، حيث قامت على أداء مهام روتينية وإجرائية وفق قواعد تنظيمية محددة، قبل أن تعرف تحولات عميقة بفعل التطور التكنولوجي والانتقال نحو الإدارة الرقمية.⁵

ويقصد بالوظائف التقليدية تلك المناصب والأعمال التي تعتمد في جوهرها على الأساليب الكلاسيكية في التسيير، وتستند إلى المعالجة اليدوية للوثائق، والاعتماد المكثف على الورق، والتنفيذ المباشر للمهام وفق تعليمات مسبقة وإجراءات نمطية. وعادة ما ترتبط هذه الوظائف بالمهام الإدارية اليومية، مثل الأرشفة، تسجيل المعاملات، استقبال الملفات، إدخال البيانات يدوياً، المتابعة الورقية، والرقابة الإجرائية.²

2-عبد الرحمن تيشوري، الإدارة الإلكترونية وتحديث الإدارة العمومية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2021

5-أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2018

2.المطلب الثاني: مميزات الوظائف التقليدية:

وتتسم الوظائف التقليدية داخل المنظمة بجملة من الخصائص الأساسية، يمكن إجمالها فيما يأتي:

1-الطابع الروتيني للعمل:

تقوم الوظائف التقليدية على تكرار المهام نفسها بصورة يومية ومنتظمة، حيث يخضع العامل لتنفيذ إجراءات محددة سلفاً دون الحاجة إلى قدر كبير من المبادرة أو الابتكار. ويجعل ذلك هذه الوظائف أكثر قابلية للأتمتة في ظل التحول الرقمي.²

2-الاعتماد على الوسائل الورقية:

من أبرز خصائص الوظائف التقليدية اعتمادها على الوثائق الورقية والسجلات اليدوية في حفظ المعلومات ومعالجة المعاملات، وهو ما يؤدي غالباً إلى بطء الإنجاز وصعوبة الاسترجاع وارتفاع احتمالات الخطأ.²

3-التسلسل الهرمي في اتخاذ القرار:

تعمل الوظائف التقليدية ضمن هياكل تنظيمية هرمية، حيث يتم اتخاذ القرارات من الأعلى إلى الأسفل، بينما يقتصر دور الموظفين في المستويات الدنيا على التنفيذ والمتابعة.²

4-محدودية استخدام التكنولوجيا:

تتميز الوظائف التقليدية بضعف الاعتماد على الوسائل التكنولوجية الحديثة، إذ تقوم أساساً على الجهد البشري المباشر، سواء في التوثيق أو المعالجة أو الاتصال الداخلي.²

5-وضوح الاختصاصات والمهام:

تُحدد الوظائف التقليدية بدقة من خلال الوصف الوظيفي الرسمي، حيث تكون مسؤوليات كل موظف واختصاصاته مضبوطة مسبقاً، بما يضمن الانضباط التنظيمي ويقلل من تداخل الصلاحيات.²

1-عبد الله عبد الغني، الإصلاح الإداري والتحول الرقمي في الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2019

2-عبد الرحمن تيشوري، الإدارة الإلكترونية وتحديث الإدارة العمومية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2021

6-الاستقرار النسبي:

عرفت الوظائف التقليدية بدرجة عالية من الاستقرار، سواء من حيث المهام أو شروط العمل أو المسار المهني، وهو ما جعلها ترتبط في أذهان كثير من العاملين بالأمن الوظيفي والاستمرارية².

ورغم الأهمية التي لعبتها هذه الوظائف في بناء التنظيمات الحديثة، إلا أنها أصبحت تواجه تحديات متزايدة بفعل التحول الرقمي، الذي فرض أنماطاً جديدة من العمل تقوم على السرعة، المرونة، الكفاءة، والاعتماد على التكنولوجيا. وهو ما أدى إلى إعادة تقييم العديد من الوظائف التقليدية، سواء من خلال تطويرها أو دمجها أو تعويضها بوظائف رقمية أكثر ملاءمة للبيئة الجديدة.

وعليه، يمكن القول إن فهم طبيعة الوظائف التقليدية وخصائصها يُعد أمراً ضرورياً لتحليل حجم التغيرات التي أحدثتها الرقمنة داخل المنظمات، خاصة فيما يتعلق بإعادة تشكيل سوق العمل وأساليب التسيير الإداري.

2- عبد الرحمن نيشوري، الإدارة الإلكترونية وتحديث الإدارة العمومية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2021.

5-خاتمة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، يتضح أن الرقمنة لم تعد مجرد خيار تقني تلجأ إليه المنظمات لتحديث وسائلها الإدارية، بل أصبحت تحولاً استراتيجياً شاملاً يمس مختلف الأبعاد التنظيمية والإدارية والبشرية داخل المؤسسة. فقد بينت الدراسة أن الرقمنة تقوم على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إعادة تصميم العمليات، وتبسيط الإجراءات، وتحسين جودة الأداء، بما يجعلها ركيزة أساسية في مسار التحديث المؤسسي والإصلاح الإداري.

كما تبين أن التحول الرقمي داخل المنظمات يمثل مرحلة أكثر عمقاً من مجرد رقمنة الوثائق أو الخدمات، إذ يشمل إعادة بناء نماذج العمل، وتطوير الثقافة التنظيمية، واعتماد الإدارة المبنية على المعرفة والبيانات. وهو ما أدى إلى بروز أساليب عمل حديثة تقوم على المرونة، السرعة، التكامل، والعمل التشاركي، مقابل تراجع الأساليب التقليدية القائمة على المركزية والروتين الإداري.

ومن جهة أخرى، أظهر الفصل أن الوظائف التقليدية، رغم ما لعبته من دور مهم في استقرار التنظيمات الإدارية لفترات طويلة، أصبحت تواجه تحديات متزايدة بفعل التحول الرقمي، خاصة تلك المرتبطة بالأعمال الروتينية والإجرائية. كما أن تطور أساليب العمل الناتج عن الرقمنة فرض على المنظمات إعادة النظر في هياكلها التنظيمية، وأنظمة التشغيل، وسياسات الموارد البشرية.

وعليه، يمكن القول إن الرقمنة تمثل اليوم عاملاً حاسماً في إعادة تشكيل البيئة التنظيمية والوظيفية داخل المنظمات، غير أن نجاحها يظل رهيناً بقدرة المؤسسة على إدارة هذا التحول بصورة عقلانية، من خلال توفير البنية التحتية المناسبة، وتأهيل العنصر البشري، وترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والابتكار.

وانطلاقاً من هذه النتائج، سيتم في الفصل الثاني التطرق إلى تحليل تأثير الرقمنة على الوظائف التقليدية داخل المنظمة، من خلال دراسة انعكاساتها على سوق العمل، والبنية الوظيفية، والتحديات التي تواجه العاملين في ظل التحول الرقمي، إضافة إلى أهم استراتيجيات التكيف مع هذه المتغيرات.

الفصل الثاني:

تأثير الرقمنة على الوظائف التقليدية

تمهيد:

أفرزت الرقمنة خلال السنوات الأخيرة تحولات جوهرية مست مختلف جوانب النشاط التنظيمي داخل المؤسسات، ولم يقتصر تأثيرها على تحديث الوسائل التقنية أو تطوير الخدمات فحسب، بل امتد ليشمل البنية الوظيفية وأنماط التشغيل وأساليب توزيع المهام. فقد أصبح التحول الرقمي عاملاً رئيسياً في إعادة تشكيل الوظائف التقليدية التي ظلت لعقود طويلة قائمة على الأعمال الروتينية، والإجراءات الورقية، والتسيير الإداري الكلاسيكي.

وفي هذا السياق، أحدثت الرقمنة تغيرات عميقة في سوق العمل داخل المنظمات، حيث أسهمت في تقليص بعض الوظائف النمطية، وإعادة هيكلة عدد من المناصب، مقابل بروز وظائف جديدة تتطلب مهارات رقمية وكفاءات تقنية متخصصة. كما فرضت هذه التحولات تحديات متزايدة على الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بالتأهيل المهني، التكيف مع المستجدات التكنولوجية، وضمان الاستقرار الوظيفي في ظل بيئة عمل سريعة التغير.

ومن جهة أخرى، لا يمكن النظر إلى تأثير الرقمنة على الوظائف التقليدية من زاوية سلبية فقط، إذ وفرت فرصاً مهمة لتحسين الأداء، رفع الإنتاجية، وتطوير الكفاءات المهنية، إذا ما تم توظيفها ضمن رؤية استراتيجية متكاملة تراعي التوازن بين التكنولوجيا والعنصر البشري.

وعليه، يهدف هذا الفصل إلى دراسة وتحليل تأثير الرقمنة على الوظائف التقليدية داخل المنظمة، من خلال التطرق إلى انعكاساتها على سوق العمل، والتغيرات التي أحدثتها في البنية الوظيفية، ثم إبراز أبرز التحديات التي تواجه العاملين، وصولاً إلى عرض أهم الاستراتيجيات التنظيمية الكفيلة بالتكيف مع التحول الرقمي وتحقيق الفعالية المؤسسية.

المبحث الأول: اثر الرقمنة والتحول الرقمي على المورد البشري:

أدت الرقمنة والتحول الرقمي إلى إحداث تغييرات جوهرية داخل المنظمات، لم تقتصر على تحديث الوسائل التقنية فحسب، بل امتدت لتشمل مختلف جوانب العمل الإداري والتنظيمي. فقد ساهمت هذه التحولات في إعادة تشكيل سوق العمل، وتطوير أساليب العمل، وإحداث تغييرات عميقة في البنية الوظيفية للمؤسسات، بما يتلاءم مع متطلبات البيئة الرقمية الحديثة.

ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية دراسة انعكاسات الرقمنة والتحول الرقمي لفهم طبيعة التغييرات التي مست الوظائف التقليدية وآليات العمل داخل المنظمات. وعليه، سيتم في هذا المبحث التطرق إلى أهم هذه الانعكاسات على سوق العمل، وأساليب العمل، والبنية الوظيفية للمنظمات

1. المطلب الأول: اثر الرقمنة على الأداء الوظيفي:

أصبحت الرقمنة في السنوات الأخيرة من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المنظمات لتحسين الأداء الوظيفي ورفع مستوى الكفاءة الإدارية، وذلك من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف العمليات والأنشطة التنظيمية. وقد أدى هذا التحول إلى إحداث تغييرات جوهرية في كيفية أداء الموظفين لمهامهم، وفي طرق تنفيذ الأعمال وتبادل المعلومات واتخاذ القرارات داخل المنظمة.²

ويقصد بالأداء الوظيفي مستوى الإنجاز الذي يحققه الموظف أثناء قيامه بمهامه ومسؤولياته الوظيفية، ومدى قدرته على تحقيق الأهداف المطلوبة منه وفق معايير الكفاءة والجودة والفعالية. ويتأثر الأداء الوظيفي بمجموعة من العوامل التنظيمية والبشرية والتقنية، وتعد الرقمنة من أبرز العوامل الحديثة التي أصبحت تؤثر بصورة مباشرة في تحسين أو تطوير هذا الأداء.³

وقد انعكست الرقمنة على الأداء الوظيفي من خلال مجموعة من المظاهر الأساسية، يمكن توضيحها فيما يلي:

1-رفع كفاءة إنجاز المهام:

ساهمت الأنظمة الرقمية في تسريع تنفيذ العمليات الإدارية وتقليص الوقت المستغرق في معالجة الملفات والوثائق، مما مكن الموظفين من إنجاز أعمالهم بكفاءة أكبر مقارنة بالأساليب التقليدية التي كانت تعتمد على الإجراءات اليدوية والوثائق الورقية.²

2-عبد الرحمن تيشوري، الإدارة الإلكترونية وتحديث الإدارة العمومية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2021

3-محمد الصيرفي، الإدارة الرقمية والتحول المؤسسي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2020

2-تحسين جودة الأداء الوظيفي:

أتاحت الرقمنة للعاملين إمكانية الوصول السريع إلى المعلومات والبيانات اللازمة لأداء مهامهم، كما ساهمت في تقليل الأخطاء الناتجة عن المعالجة اليدوية للبيانات، الأمر الذي انعكس إيجاباً على جودة الخدمات والنتائج المحققة داخل المنظمة.¹

3-تعزيز سرعة اتخاذ القرار:

وفرت نظم المعلومات الرقمية بيانات دقيقة ومحدثة بصورة مستمرة، مما ساعد الموظفين والمسؤولين على اتخاذ قرارات أكثر سرعة وفعالية استناداً إلى معلومات موثوقة، بدل الاعتماد على الإجراءات التقليدية التي كانت تتطلب وقتاً أطول للحصول على المعلومات.⁴

4-تحسين الاتصال والتنسيق بين العاملين:

أدت الرقمنة إلى تطوير وسائل الاتصال داخل المنظمة من خلال البريد الإلكتروني، والمنصات الرقمية، وقواعد البيانات المشتركة، وهو ما ساهم في تسهيل تبادل المعلومات بين الموظفين وتعزيز التنسيق بين مختلف المصالح والوحدات التنظيمية.²

5-زيادة المرونة في أداء العمل:

مكنّت الرقمنة العاملين من أداء مهامهم بطرق أكثر مرونة من خلال استخدام الأنظمة الرقمية والعمل عبر الشبكات المعلوماتية، مما ساعد على تحسين الاستجابة للمتغيرات وتسهيل تنفيذ الأعمال في مختلف الظروف.³

1- عبد الله عبد الغني، الإصلاح الإداري والتحول الرقمي في الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2019

2- عبد الرحمن تيشوري، الإدارة الإلكترونية وتحديث الإدارة العمومية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2021

3- محمد الصيرفي، الإدارة الرقمية والتحول المؤسسي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2020

4- علي السلمي، الإدارة المعاصرة: المفاهيم والوظائف والتحديات، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2019

6- تعزيز الرقابة والمتابعة الوظيفية:

أتاحت الأنظمة الرقمية إمكانية متابعة سير العمل بصورة آنية من خلال مؤشرات الأداء والتقارير الإلكترونية، وهو ما ساهم في تعزيز الشفافية وتحسين عملية تقييم الأداء الوظيفي داخل المنظمة.²

ورغم الآثار الإيجابية للرقمنة على الأداء الوظيفي، فإن تحقيق هذه النتائج يبقى مرتبطاً بمدى توفر الكفاءات الرقمية لدى العاملين، وقدرة المنظمة على توفير التكوين المستمر والدعم التقني اللازم لضمان الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا الحديثة. فالتكنولوجيا وحدها لا تكفي لتحقيق الأداء المتميز ما لم تتوافر الموارد البشرية القادرة على استغلالها بكفاءة.³

وفي هذا السياق، يرى عبد الرحمن تيشوري أن الإدارة الرقمية ساهمت في "رفع كفاءة الأداء الإداري وتحسين جودة الخدمات من خلال تبسيط الإجراءات وتسهيل تداول المعلومات داخل المنظمة".²

وعليه، يمكن القول إن الرقمنة أسهمت بصورة مباشرة في تطوير الأداء الوظيفي من خلال تعزيز الكفاءة، تحسين الجودة، وتسريع إنجاز الأعمال، مما جعلها أحد أهم المرتكزات التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة لتحقيق الفعالية التنظيمية والارتقاء بمستوى الأداء الإداري.⁴

2- عبد الرحمن تيشوري، الإدارة الإلكترونية وتحديث الإدارة العمومية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2021

3- محمد الصيرفي، الإدارة الرقمية والتحول المؤسسي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2020

4- علي السلمي، الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2019

2. المطلب الثاني: أثر الرقمنة على علاقات وأساليب العمل:

تُعد علاقات العمل من العناصر الأساسية التي تضمن استقرار المنظمة وفعاليتها، إذ تعبر عن مختلف أنماط التفاعل والتواصل والتعاون القائمة بين العاملين والإدارة داخل البيئة التنظيمية. وتؤدي هذه العلاقات دورًا محوريًا في تحقيق الانسجام المهني ورفع مستوى الأداء الجماعي، كما تساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي وتحقيق أهداف المؤسسة. ومع تزايد الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية، شهدت علاقات العمل تحولات جوهرية مست طبيعة التواصل المهني وأساليب التنسيق والتعاون بين مختلف الفاعلين داخل المنظمة.²

وفي هذا الإطار، لم تقتصر الرقمنة على تحديث الوسائل التقنية المستخدمة في العمل، بل امتدت آثارها إلى إعادة تشكيل العلاقات المهنية من خلال تطوير قنوات الاتصال، وتسهيل تبادل المعلومات، وتعزيز التعاون بين العاملين. كما ساهمت في خلق بيئة عمل أكثر ترابطًا تعتمد على التدفق السريع للمعلومات والاعتماد المتزايد على الوسائط الرقمية في إدارة الأنشطة اليومية.²

وتتجلى أبرز انعكاسات الرقمنة على علاقات العمل فيما يلي:

1- تطوير الاتصال التنظيمي:

ساهمت الرقمنة في تحسين عملية الاتصال داخل المنظمة من خلال الاعتماد على البريد الإلكتروني، والمنصات الرقمية، وأنظمة تبادل المعلومات الإلكترونية، مما أدى إلى تسريع انتقال المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية وتقليص الوقت اللازم لتداول التعليمات والقرارات.³

2- تعزيز التعاون المهني:

أتاحت الأدوات الرقمية الحديثة إمكانيات واسعة للعمل التشاركي بين الموظفين، حيث أصبح بإمكانهم تبادل الوثائق والبيانات والعمل على المشاريع بصورة متزامنة، الأمر الذي عزز روح التعاون وساهم في تحسين التنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية.³

3- تعزيز الشفافية في العلاقات المهنية:

أدت الرقمنة إلى إتاحة المعلومات والبيانات بصورة أكثر وضوحًا ودقة، وهو ما ساهم في الحد من الغموض التنظيمي وتعزيز الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، خاصة فيما يتعلق بالإجراءات الإدارية وتقييم الأداء وتوزيع المهام.³

2- عبد الرحمن تيشوري، الإدارة الإلكترونية وتحديث الإدارة العمومية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2021

3- محمد الصيرفي، الإدارة الرقمية والتحول المؤسسي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2020

4- تطوير العلاقة بين الإدارة والعاملين:

أصبحت الإدارة قادرة على التواصل المباشر والسريع مع الموظفين من خلال الأنظمة الرقمية، مما ساهم في تحسين تدفق المعلومات وتعزيز مشاركة العاملين في مختلف الأنشطة التنظيمية، ورفع مستوى التفاعل بينهم وبين المسؤولين.³

5- ظهور أنماط جديدة للتفاعل المهني:

أفرزت الرقمنة أشكالاً جديدة من علاقات العمل تعتمد على التواصل الافتراضي والاجتماعات الإلكترونية والعمل عن بعد، وهو ما أدى إلى تجاوز القيود المكانية والزمنية التي كانت تميز بيئة العمل التقليدية، وفتح المجال أمام أساليب أكثر مرونة في ممارسة النشاط المهني.³

6- تعزيز الرقابة والتقييم الموضوعي:

مكنّت الأنظمة الرقمية الإدارة من متابعة سير العمل بصورة أكثر دقة من خلال مؤشرات الأداء والتقارير الإلكترونية، الأمر الذي ساعد على تحقيق قدر أكبر من العدالة والموضوعية في تقييم أداء العاملين ومتابعة إنجازاتهم.³

ورغم الآثار الإيجابية التي أحدثتها الرقمنة في مجال علاقات العمل، إلا أنها أفرزت بعض التحديات المرتبطة بتراجع التفاعل الإنساني المباشر بين العاملين، وظهور بعض الصعوبات المتعلقة بالتكيف مع وسائل الاتصال الرقمية، إضافة إلى المخاوف المرتبطة بالرقابة الإلكترونية وحماية الخصوصية المهنية.³

وفي هذا السياق، يرى محمد الصيرفي أن الإدارة الرقمية أسهمت في "إحداث تحول نوعي في أنماط التواصل والتفاعل داخل المنظمات من خلال تسهيل تدفق المعلومات وتعزيز التعاون بين العاملين".³

وعليه، يمكن القول إن الرقمنة أسهمت في تطوير علاقات العمل داخل المنظمة من خلال تحسين الاتصال، وتعزيز التعاون، وترسيخ الشفافية التنظيمية، غير أن الاستفادة الكاملة من هذه التحولات تظل مرتبطة بقدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين الاستخدام الفعال للتكنولوجيا والمحافظة على البعد الإنساني للعلاقات المهنية.

3- محمد الصيرفي، الإدارة الرقمية والتحول المؤسسي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2020

كما أفرزت التحولات التكنولوجية المعاصرة واقعاً تنظيمياً جديداً أصبحت فيه الرقمنة أحد المحددات الأساسية لتطور أساليب العمل داخل المنظمات. فلم تعد التكنولوجيا مجرد وسيلة تقنية مساعدة، بل تحولت إلى عنصر بنيوي يعيد تشكيل العمليات الإدارية، وأنماط الأداء المهني، وآليات التنسيق والاتصال، بما يتلاءم مع متطلبات البيئة الحديثة التي تتسم بالسرعة، التعقيد، والتنافسية العالية. ومن هذا المنطلق، أصبحت دراسة العلاقة بين الرقمنة وتطور أساليب العمل من القضايا الجوهرية في الفكر الإداري والتنظيمي المعاصر.³

ويقصد بأساليب العمل مجموع الطرائق والإجراءات التنظيمية المعتمدة في تنفيذ الأنشطة والمهام داخل المؤسسة، والتي تشمل كيفية توزيع الاختصاصات، تنظيم سير العمليات، أنماط الاتصال، أساليب الرقابة، وطرق اتخاذ القرار. وتتأثر هذه الأساليب بطبيعة الهيكل التنظيمي، مستوى الكفاءة البشرية، والوسائل التقنية المتاحة. وعليه، فإن أي تطور في البيئة التكنولوجية ينعكس بصورة مباشرة على تطور هذه الأساليب.³

وفي هذا السياق، أدت الرقمنة إلى إحداث انتقال نوعي من أساليب العمل التقليدية القائمة على المركزية، الوثائق الورقية، البطء الإجرائي، والاعتماد المكثف على الجهد اليدوي، إلى أساليب حديثة تتسم بالمرونة، السرعة، التكامل، والاعتماد على النظم الرقمية. ويرى محمد الصيرفي أن الرقمنة "ساهمت في تحويل بيئة العمل من نموذج إداري جامد إلى نموذج ذكي يعتمد على تدفق المعلومات والتفاعل الفوري".³

وتتجلى العلاقة بين الرقمنة وتطور أساليب العمل من خلال جملة من المظاهر الأساسية، يمكن إبرازها فيما يأتي:

1- التحول من العمل التقليدي إلى العمل الإلكتروني:

أسهمت الرقمنة في الانتقال من المعالجة الورقية للملفات والمعاملات إلى المعالجة الإلكترونية عبر نظم المعلومات والمنصات الرقمية، وهو ما ساعد على اختصار الزمن الإداري، وتسهيل تداول الوثائق، وتقليل الأخطاء المرتبطة بالمعالجة اليدوية.³

2- تطوير أنماط الاتصال والتنسيق التنظيمي:

أدت الرقمنة إلى إحداث ثورة في وسائل الاتصال المهني، حيث أصبحت المراسلات والتعليمات والتقارير تتم عبر البريد الإلكتروني، والأنظمة الداخلية، ومنصات الاجتماعات الافتراضية، بدلاً من القنوات التقليدية البطيئة. وقد انعكس ذلك إيجاباً على سرعة التنسيق بين الوحدات التنظيمية وتعزيز الانسجام المؤسسي.³

1 محمد الصيرفي، الإدارة الرقمية والتحول المؤسسي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص 73.

3- تعزيز المرونة في تنظيم العمل:

من أبرز آثار الرقمنة بروز أنماط جديدة للعمل، مثل العمل عن بعد، العمل الهجين، والعمل التعاوني عبر المنصات الرقمية. وقد منحت هذه الأنماط المنظمات قدرة أكبر على التكيف مع الأزمات والطوارئ، وضمان استمرارية النشاط في مختلف الظروف.¹

4- رفع الإنتاجية وتحسين الأداء:

ساهمت الرقمنة في اتمام عدد كبير من المهام الروتينية، مما أتاح تقليص الوقت والجهد المبذول في الأعمال المتكررة، وتوجيه الموارد البشرية نحو المهام التحليلية والإبداعية. كما ساعدت على تقليل نسب الخطأ ورفع جودة المخرجات التنظيمية.¹

5- تحديث أساليب الرقابة والتقييم:

أصبحت الرقابة الإدارية تعتمد على أدوات رقمية حديثة، مثل لوحات القيادة الإلكترونية، ومؤشرات الأداء، والتقارير الفورية، وهو ما عزز الشفافية وسهل متابعة الإنجاز وتقييم الأداء بشكل أكثر موضوعية ودقة.¹

6- ترسيخ ثقافة التعلم والابتكار:

فرضت الرقمنة على العاملين ضرورة اكتساب مهارات جديدة بصورة مستمرة، مما أدى إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية تقوم على التعلم الدائم، والانفتاح على المستجدات، وتشجيع المبادرات الابتكارية في بيئة العمل.¹

ورغم هذه الإيجابيات، فإن تطور أساليب العمل في ظل الرقمنة يواجه عدة تحديات، من أهمها مقاومة التغيير من بعض الموظفين، الفجوة الرقمية بين العاملين، ضعف التأهيل التقني، إضافة إلى الضغوط النفسية الناتجة عن سرعة التحول وتزايد متطلبات الأداء. كما تبرز تحديات أخرى مرتبطة بأمن المعلومات، حماية البيانات، وضبط العلاقة بين المرونة المهنية والانضباط التنظيمي.¹

ويرى عبد الله عبد الغني أن نجاح الرقمنة في تطوير أساليب العمل “لا يتحقق بمجرد توفير التكنولوجيا، وإنما يتطلب إعادة بناء الثقافة التنظيمية وتأهيل الموارد البشرية لمواكبة متطلبات البيئة الرقمية”.¹

وعليه، يمكن القول إن العلاقة بين الرقمنة وتطور أساليب العمل هي علاقة عضوية وتفاعلية، حيث تمثل الرقمنة محركاً رئيسياً لتحديث طرق العمل، بينما يعكس تطور أساليب العمل مستوى نضج المنظمة وقدرتها على استثمار الإمكانيات الرقمية بكفاءة. ومن ثم، فإن مستقبل المنظمات أصبح مرهوناً بمدى قدرتها على الجمع بين التكنولوجيا الحديثة والموارد البشرية المؤهلة ضمن نموذج عمل أكثر مرونة وفعالية واستدامة.¹

2 - عبد الله عبد الغني، الإصلاح الإداري والتحول الرقمي في الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2019،

3. المطلب الثالث: اثر الرقمنة على البنية الوظيفية للمنظمات:

ادى التوسع المتسارع في اعتماد الرقمنة داخل المنظمات إلى إحداث تحولات عميقة في بنيتها الوظيفية، حيث لم تعد الهياكل التنظيمية التقليدية قادرة على مواكبة متطلبات البيئة الرقمية الجديدة التي تتسم بالسرعة، المرونة، وكثافة تدفق المعلومات. وقد انعكس هذا التحول بشكل مباشر على طبيعة الوظائف، توزيع المهام، ومستويات المسؤولية داخل المؤسسة، مما أدى إلى إعادة صياغة شاملة للمنظومة الوظيفية.¹

ويقصد بالبنية الوظيفية للمنظمة مجموع الوظائف والمناصب والعلاقات المهنية التي تحدد طريقة توزيع العمل وتنسيقه بين مختلف المستويات الإدارية. وتتميز هذه البنية في النماذج التقليدية بكونها هرمية، تعتمد على التسلسل الإداري الصارم، وتوزيع واضح للسلطة والمسؤولية. غير أن إدماج التقنيات الرقمية ساهم في تفكيك بعض عناصر هذا النموذج وإعادة بنائه وفق منطق أكثر مرونة وكفاءة.⁶

وتتمثل أهم مظاهر التغير في البنية الوظيفية للمنظمات بفعل الرقمنة فيما يلي:

1- الانتقال من الهياكل الهرمية إلى الهياكل المرنة:

ساهمت الرقمنة في تقليص الطابع الهرمي الصارم للمنظمات، لصالح هياكل تنظيمية أكثر مرونة تعتمد على فرق العمل، والتنسيق الأفقي، وتبادل المعلومات بشكل مباشر، بدل المرور عبر مستويات إدارية متعددة. وقد ساعد ذلك على تسريع اتخاذ القرار وتحسين تدفق العمل.²

2- إعادة توزيع الوظائف والمهام:

أدت الرقمنة إلى إعادة النظر في توزيع الوظائف داخل المنظمة، من خلال دمج بعض المهام، وإلغاء أخرى ذات طابع روتيني، مع إنشاء وظائف جديدة ترتبط بإدارة النظم المعلوماتية، تحليل البيانات، والتحول الرقمي. وبالتالي أصبحت الوظائف أكثر تخصصاً وتعقيداً من السابق.²

1- عبد الله عبد الغني، الإصلاح الإداري والتحول الرقمي في الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2019

2- عبد الرحمن تيشوري، الإدارة الإلكترونية وتحديث الإدارة العمومية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2021

6- محمد فريد الصحن، الإدارة العامة والتحول المؤسسي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2020

3- تراجع الوظائف الإجرائية التقليدية:

شهدت العديد من الوظائف الإدارية التقليدية تراجعًا تدريجيًا، خاصة تلك المرتبطة بالأعمال الورقية، الأرشفة اليدوية، والإدخال التقليدي للبيانات، نتيجة أتمتة هذه المهام عبر الأنظمة الرقمية، مما قلل من الحاجة إلى اليد العاملة في هذه المجالات.²

4- بروز الوظائف الرقمية المتخصصة:

في المقابل، ظهرت وظائف جديدة ذات طابع رقمي، مثل مسؤول نظم المعلومات، محلل البيانات، مختص الأمن السيبراني، مدير التحول الرقمي، ومهندس البرمجيات، وهي وظائف تعكس التحول نحو اقتصاد المعرفة داخل المنظمات.²

5- إعادة تعريف الأدوار الوظيفية:

لم يعد الدور الوظيفي داخل المنظمة يقتصر على تنفيذ المهام فقط، بل أصبح يشمل المشاركة في تحسين العمليات، تقديم اقتراحات تطويرية، والتفاعل مع الأنظمة الرقمية، مما يعكس تحولاً من الوظيفة التقليدية إلى الوظيفة المعرفية.²

6- ارتفاع مستوى التكامل بين الوظائف:

ساهمت الرقمنة في تعزيز التكامل بين مختلف الوظائف داخل المنظمة، من خلال ربط الأقسام عبر أنظمة معلومات موحدة، تسمح بتبادل البيانات بشكل فوري، مما قلل من العزلة الوظيفية ورفع من فعالية التنسيق الداخلي.

ويرى عبد الله عبد الغني أن "التحول الرقمي أدى إلى إعادة تشكيل البنية التنظيمية للمنظمات من خلال تقليص المستويات الإدارية التقليدية وتعزيز الاعتماد على الأنظمة الذكية في إدارة العمليات".¹

وعليه، يمكن القول إن التغير في البنية الوظيفية للمنظمات لم يكن مجرد تعديل جزئي، بل يمثل تحولاً هيكلياً عميقاً مسّ طبيعة الوظائف، وآليات توزيعها، وأنماط التفاعل بينها. كما أن هذا التحول يعكس الانتقال من نموذج تنظيمي تقليدي إلى نموذج رقمي قائم على المرونة، الكفاءة، والتكامل المعلوماتي.

1- عبد الله عبد الغني، الإصلاح الإداري والتحول الرقمي في الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2019.

2- عبد الرحمن تيشوري، الإدارة الإلكترونية وتحديث الإدارة العمومية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2021.

المبحث الثاني: التحديات واستراتيجيات التكيف في ظل التحول الرقمي:

رغم المزايا العديدة التي أتاحتها الرقمنة للمنظمات من حيث تحسين الأداء ورفع الكفاءة، إلا أن التحول الرقمي صاحبه ظهور مجموعة من التحديات التي مست مختلف جوانب العمل، لاسيما الموارد البشرية التي أصبحت مطالبة بالتكيف مع متطلبات البيئة الرقمية الجديدة. وقد فرضت هذه التحولات ضرورة البحث عن آليات واستراتيجيات فعالة تضمن اندماج العاملين وتخفف من الآثار السلبية المصاحبة لهذا التحول.

ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية دراسة التحديات التي تواجه العاملين في ظل التحول الرقمي، وكذا استراتيجيات التكيف التي تعتمد عليها المنظمات لمواكبة هذه التغيرات وتحقيق الفعالية والاستمرارية. وعليه، سيتم في هذا المبحث التطرق إلى أهم التحديات المرتبطة بالتحول الرقمي، ثم عرض أبرز استراتيجيات التكيف معه.

1. المطلب الأول: التحديات التي تواجه العاملين في ظل التحول الرقمي:

يمثل التحول الرقمي داخل المنظمات مرحلة انتقالية معقدة لا تقتصر آثارها على البنية التنظيمية أو النظم التقنية فقط، بل تمتد بشكل مباشر إلى الموارد البشرية باعتبارها العنصر المحوري في إنجاح هذا التحول. وفي هذا السياق، يواجه العاملون مجموعة من التحديات المهنية والتنظيمية والنفسية التي تعكس عمق التغير الحاصل في بيئة العمل، وانتقالها من النمط التقليدي إلى النمط الرقمي القائم على المعرفة والتكنولوجيا.² وتتمثل أبرز هذه التحديات فيما يلي:

1- تحدي الفجوة الرقمية والمهارات التقنية:

يُعد نقص الكفاءات الرقمية من أهم التحديات التي تواجه العاملين، حيث يفرض التحول الرقمي امتلاك مهارات جديدة تتعلق باستخدام الأنظمة المعلوماتية، تحليل البيانات، والتعامل مع البرمجيات الحديثة. غير أن تفاوت مستويات التأهيل بين الموظفين يؤدي إلى ما يُعرف بالفجوة الرقمية داخل المنظمة، وهو ما يعيق اندماج بعض العاملين في بيئة العمل الجديدة.²

2- عبد الرحمن تيشوري، الإدارة الإلكترونية وتحديث الإدارة العمومية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2021.

2- مقاومة التغيير التنظيمي:

غالبًا ما يواجه التحول الرقمي مقاومة من طرف بعض العاملين، خاصة أولئك الذين اعتادوا على الأساليب التقليدية في العمل. وتعود هذه المقاومة إلى الخوف من فقدان الوظيفة، أو صعوبة التكيف مع التقنيات الجديدة، أو عدم وضوح الرؤية حول مستقبل الأدوار الوظيفية، مما يجعل إدارة التغيير عنصرًا حاسمًا في نجاح التحول الرقمي.²

3- إعادة تعريف الأدوار الوظيفية:

أدى التحول الرقمي إلى تغيير جوهري في طبيعة الوظائف، حيث لم تعد المهام ثابتة أو تقليدية، بل أصبحت مرنة ومتغيرة باستمرار. هذا الوضع يفرض على العاملين التكيف المستمر مع مهام جديدة، وهو ما قد يخلق نوعًا من عدم الاستقرار الوظيفي أو الغموض في تحديد المسؤوليات.²

4- ضغط العمل وسرعة الأداء:

ساهمت الرقمنة في تسريع وتيرة العمل بشكل كبير، حيث أصبحت العمليات تتم في الزمن الحقيقي (Real Time)، مما يرفع من متطلبات الأداء والدقة. وقد يؤدي ذلك إلى زيادة الضغط المهني على العاملين، خاصة في ظل ضرورة الاستجابة السريعة للمهام الرقمية المتعددة.²

5- التهديد المرتبط بالأتمتة :

أدى إدخال أنظمة الأتمتة والذكاء الاصطناعي إلى تقليص الحاجة إلى بعض الوظائف التقليدية ذات الطابع الروتيني، مما خلق شعورًا لدى بعض العاملين بتهديد استقرارهم الوظيفي، خاصة في الوظائف التي يمكن استبدالها بالأنظمة الرقمية.²

6- تحديات الأمن المعلوماتي:

أصبح العاملون في بيئة رقمية مطالبين بالالتزام الصارم بإجراءات الأمن السيبراني وحماية البيانات، وهو ما يضيف مسؤوليات جديدة تتعلق بالحفاظ على سرية المعلومات وتجنب المخاطر الإلكترونية، مثل الاختراقات أو تسرب البيانات.²

2- عبد الرحمن تيشوري، الإدارة الإلكترونية وتحديث الإدارة العمومية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2021.

7- الحاجة إلى التكوين المستمر:

يفرض التحول الرقمي على العاملين ضرورة التعلم المستمر ومواكبة التطورات التكنولوجية، حيث أصبحت المعارف التقنية تتغير بسرعة، مما يجعل التكوين وإعادة التأهيل المهني شرطاً أساسياً للاستمرارية في سوق العمل.²

ويرى عبد الرحمن تيشوري أن "التحول الرقمي لا ينجح إلا إذا تم الاستثمار في المورد البشري وتزويده بالمهارات الرقمية اللازمة لمواكبة التغيرات التكنولوجية".²

وعليه، فإن التحديات التي تواجه العاملين في ظل التحول الرقمي لا تقتصر على الجانب التقني فقط، بل تمتد لتشمل أبعاداً تنظيمية ونفسية ومهنية، مما يستوجب اعتماد سياسات إدارية مرنة تركز على التكوين، إدارة التغيير، ودعم التكيف التدريجي مع البيئة الرقمية الجديدة.

2- عبد الرحمن تيشوري، الإدارة الإلكترونية وتحديث الإدارة العمومية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2021، ص 97

2. المطلب الثاني: استراتيجيات التكيف مع الرقمنة التحول الرقمي:

أصبح التكيف مع التحول الرقمي داخل المنظمات ضرورة استراتيجية وليس مجرد خيار إداري، نظرًا لما يفرضه هذا التحول من تغييرات عميقة تمس البنية التنظيمية، وأساليب العمل، والوظائف التقليدية، وحتى الثقافة التنظيمية. وفي هذا السياق، لا يكفي إدخال التكنولوجيا الحديثة، بل يتطلب الأمر اعتماد مقاربة شاملة تقوم على التخطيط الاستراتيجي، وتطوير الموارد البشرية، وإعادة هيكلة العمليات بما يضمن الاندماج الفعال في البيئة الرقمية.

وتتمثل أبرز استراتيجيات التكيف مع الرقمنة فيما يلي:

1- تبني استراتيجية التحول الرقمي الشامل:

يتطلب التكيف الفعال وضع رؤية استراتيجية واضحة للتحول الرقمي داخل المنظمة، تحدد الأهداف، الأولويات، وخارطة الطريق للتحول. ويجب أن يكون هذا التحول تدريجيًا ومنظمًا، بحيث يشمل جميع مستويات المؤسسة، بدل الاقتصار على إدخال أدوات تقنية معزولة.¹

2- تطوير الكفاءات والمهارات الرقمية:

يُعد العنصر البشري محورًا أساسيًا في نجاح التحول الرقمي، لذلك يصبح الاستثمار في التكوين المستمر ضرورة حتمية. ويشمل ذلك برامج تدريبية في مجالات تكنولوجيا المعلومات، تحليل البيانات، الأمن السيبراني، واستخدام الأنظمة الرقمية، بما يسمح للعاملين بالتكيف مع متطلبات الوظائف الجديدة.¹

3- إدارة التغيير التنظيمي:

يُعتبر التغيير من أبرز التحديات المصاحبة للرقمنة، مما يستوجب اعتماد سياسة فعّالة لإدارة التغيير تقوم على التواصل الداخلي، إشراك العاملين في عملية التحول، وتوضيح أهدافه ومنافعه. ويساهم ذلك في تقليل مقاومة التغيير وتعزيز القبول التنظيمي.¹

4- إعادة هندسة العمليات الإدارية:

يشمل التكيف مع الرقمنة إعادة تصميم العمليات الداخلية للمنظمة (Business Process Reengineering)، من خلال تبسيط الإجراءات، إلغاء الخطوات غير الضرورية، وأتمتة العمليات الروتينية، بما يرفع من الكفاءة ويقلل من التكاليف والزمن الإداري.¹

1- عبد الله عبد الغني، الإصلاح الإداري والتحول الرقمي في الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2019

5- تعزيز البنية التحتية الرقمية:

يتطلب التحول الرقمي توفير بنية تحتية قوية تشمل شبكات الاتصال، الأنظمة المعلوماتية، قواعد البيانات، والحلول السحابية. فضعف البنية التقنية يعد من أهم العوائق أمام نجاح الرقمنة داخل المؤسسات.¹

6- تطوير الثقافة التنظيمية الرقمية:

لا يمكن تحقيق التكيف مع الرقمنة دون إرساء ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على الابتكار، المرونة، العمل الجماعي، والتعلم المستمر. كما يجب تشجيع المبادرات الفردية ودعم التفكير الإبداعي داخل بيئة العمل.¹

7- تعزيز الأمن السيبراني وحماية البيانات:

مع تزايد الاعتماد على الأنظمة الرقمية، تصبح حماية المعلومات والبيانات من المخاطر الإلكترونية أمراً أساسياً. لذلك يجب اعتماد سياسات صارمة للأمن السيبراني، وتكوين العاملين على أساليب التعامل الآمن مع البيانات.

ويرى عبد الله عبد الغني أن "نجاح التحول الرقمي يرتبط بقدرة المنظمة على إعادة تأهيل مواردها البشرية وتحديث هياكلها التنظيمية بما يتماشى مع متطلبات البيئة الرقمية".¹

وعليه، فإن التكيف مع الرقمنة لا يتحقق من خلال إجراء واحد، بل هو مسار متكامل يجمع بين التخطيط الاستراتيجي، التطوير البشري، التحديث التقني، وإدارة التغيير. كما أن نجاح هذا التكيف يعتمد على مدى قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين التكنولوجيا والعنصر البشري لضمان الاستمرارية والفعالية.

1- عبد الله عبد الغني، الإصلاح الإداري والتحول الرقمي في الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2019، ص 118

خاتمة الفصل:

يتضح من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل أن الرقمنة أصبحت عاملاً حاسماً في إعادة تشكيل الوظائف التقليدية داخل المنظمات، حيث تجاوز تأثيرها حدود تحديث الوسائل التقنية ليشمل بنية العمل، طبيعة المهام، وأنماط التشغيل والتسيير. فقد أظهرت الدراسة أن التحول الرقمي أسهم في إحداث تغيرات جوهرية في سوق العمل، من خلال تراجع بعض الوظائف الروتينية وظهور وظائف جديدة قائمة على المعرفة والمهارات الرقمية، الأمر الذي يعكس انتقال المنظمات نحو نماذج أكثر حداثة ومرونة.

كما بين الفصل أن البنية الوظيفية للمنظمات شهدت تحولات عميقة، تمثلت في تقليص المستويات الإدارية التقليدية، وإعادة توزيع المهام، وظهور تخصصات مهنية جديدة مرتبطة بالتكنولوجيا وتحليل البيانات. وهو ما أدى إلى الانتقال من الهياكل التنظيمية الجامدة إلى هياكل أكثر تكاملاً واستجابة لمتطلبات البيئة الرقمية.

ومن جهة أخرى، كشف التحليل أن العاملين يواجهون تحديات متعددة في ظل هذا التحول، تتعلق بالفجوة الرقمية، مقاومة التغيير، ضغط الأداء، التهديدات المرتبطة بالأتمتة، والحاجة المستمرة إلى اكتساب مهارات جديدة. وهو ما يبرز أن نجاح الرقمنة لا يرتبط بالتكنولوجيا وحدها، بل بمدى قدرة المورد البشري على التكيف معها.

وفي هذا الإطار، تبرز أهمية استراتيجيات التكيف مع الرقمنة، من خلال الاستثمار في التكوين المستمر، تطوير الثقافة التنظيمية، تحديث البنية التحتية، وإدارة التغيير بصورة فعالة. فالتكيف الناجح مع التحول الرقمي يقتضي تحقيق توازن بين متطلبات الكفاءة التقنية ومتطلبات الاستقرار الوظيفي والعدالة المهنية.

وعليه، يمكن القول إن الرقمنة تمثل فرصة حقيقية لتطوير المنظمات وتحسين أدائها، غير أن آثارها الإيجابية تظل رهينة بوجود سياسات تنظيمية رشيدة تضمن توجيه هذا التحول نحو خدمة الإنسان والمؤسسة في آن واحد. وانطلاقاً من ذلك، سيتم في الفصل الثالث الانتقال إلى الجانب التطبيقي أو الميداني من الدراسة، من أجل تحليل واقع تأثير الرقمنة داخل المنظمة محل الدراسة، ومدى انعكاسها على الوظائف التقليدية وأساليب العمل.

الفصل الثالث:

انعكاسات الرقمنة على الوظائف التقليدية

(دراسة حالة بلدية المعمورة الاغواط)

تمهيد:

بعد التطرق في الفصلين السابقين إلى الإطار النظري المرتبط بالرقمنة والعمل التنظيمي، ثم تحليل تأثير الرقمنة على الوظائف التقليدية داخل المنظمات، تأتي هذه الدراسة الميدانية باعتبارها مرحلة أساسية تهدف إلى إسقاط الجوانب النظرية على الواقع العملي، من أجل فهم طبيعة التحولات التي أحدثتها الرقمنة داخل المنظمة محل الدراسة، ومدى انعكاسها على الوظائف وأساليب العمل والأداء الإداري.

ويكتسي الجانب الميداني أهمية بالغة في البحوث العلمية، كونه يسمح بالتحقق من مدى تطابق المعطيات النظرية مع الواقع التنظيمي، والكشف عن مختلف التحديات والنتائج المرتبطة بتطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسات. كما يساهم في تحليل اتجاهات العاملين ومواقفهم تجاه الرقمنة، ومدى قدرتهم على التكيف مع التغيرات التي فرضتها البيئة الرقمية الحديثة.

وعليه، يهدف هذا الفصل إلى تقديم دراسة ميدانية حول تأثير الرقمنة على الوظائف التقليدية داخل المنظمة، من خلال عرض منهجية الدراسة، والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، ثم تحليل نتائج الاستبيان أو المقابلات المعتمدة، وصولاً إلى استخلاص أهم النتائج العامة وتقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تعزيز فعالية التحول الرقمي وضمان التكيف التنظيمي والوظيفي معه.

المبحث الأول: تقديم عام لبلدية الأغواط

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة المستضيفة (البلدية كهيئة محلية):

بعد الاستقلال تم إنشاء نظام المفوضيات المكلفة بإدارة شؤون الدولة على المستوى المحلي إلى غاية 1967 حيث ظهر أول قانون يتعلق بالبلدية وينظم تكوينها وسيرها ومهامها.

1. تعريف البلدية

حسب القانون رقم 90/08 المؤرخ في 12 رمضان 1410 هـ الموافق لـ 07 أفريل 1990 م يتعلق بالبلدية على النحو الآتي:

المادة الأولى : البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية ، تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و تحدث بموجب قانون

المادة الثانية : للبلدية إقليم و اسم و مركز.

المادة الثالثة : يدير البلدية مجلس منتخب هو المجلس الشعبي البلدي و هيئة تنفيذية.

المادة الرابعة : يقرر تغيير اسم البلدية أو تعيين مقرها أو تحويلها بموجب مرسوم يتخذ بناء على تقرير وزير الداخلية و بعد استطلاع رأي الوالي و باقتراح من المجلس الشعبي البلدي بشعر المجلس الشعبي الولائي بهذا الاقتراح¹¹.

2- الإطار العام للبلدية (بلدية المعمورة الأغواط) :

تقع بلدية الأغواط في الجنوب الشرقي يحدها من الشمال بلدية سيدي مخلوف ومن الجنوب بلدية حاسي الرمل ومن الشرق بلدية بن ناصر بن شهرة وقصر الحيران ومن الغرب بلدية الخنق والحويطة.

تقدر مساحة الأغواط بـ 400 كم² وكثافتها السكانية 120686 نسمة تتميز بطابعها الرعوي وبمناطقها الصناعية (حاسي الرمل).

و تم إنشاء البلدية بموجب مقرر وزاري رقم 6394 المؤرخ في 20 ديسمبر 1959 م المتضمن إنشاء بلدية الأغواط¹¹.

11-مستخلص من القرار التنظيمي الخاص ببلدية الأغواط

3. هيئات بلدية الأغواط:

هيئات البلدية:

-المجلس الشعبي البلدي

-رئيس المجلس الشعبي البلدي.

1.3 المجلس الشعبي البلدي:

هو الهيئة الأساسية المتعلقة بالإدارة وتسير شؤون البلدية ويتمثل ذلك في اجتماع المجلس الشعبي البلدي في دورة عادية كل ثلاثة أشهر ويجتمع في دورة غير عادية كلما اقتضت شؤون البلدية بطلب من الرئيس أو من ثلاثة أعضاء فأكثر أو من الوالي.

- التصويت على الميزانية الأولية والإضافية للبلدية والحساب الجاري
- اتخاذ الإجراءات الضرورية و اللازمة لإزالة العجز المالي خلال السنة المالية
- اتخاذ كافة القرارات المالية وغير المالية المتعلقة بممارسة البلدية لكافة نشاطاتها

تشكيل لجان المراقبة والمتابعة¹¹

2.3 -رئيس المجلس الشعبي البلدي:

طبقا للمادة 47 تتشكل الهيئة التنفيذية من رئيس المجلس الشعبي البلدي ويمكن أن

يساعده نائبا أو أكثر.

ويعين رئيس المجلس الشعبي البلدي من القائمة الحائزة على الأغلبية وفي حالة استقالته أو وفاته يعوض بمنته من قائمته كما أنه يمكن سحب الثقة من الرئيس بأغلبية 2/3 ثلثين¹¹.

مهام رئيس المجلس الشعبي البلدي :

يلعب رئيس المجلس الشعبي البلدي دورا أساسيا في تسيير مالية البلدية فهو الذي يعد الميزانية الأولية والإضافية كما يقوم بإعداد الحساب الإداري وهو مكلف بمتابعة قرارات المجلس الشعبي البلدي.

اختصاصات رئيس المجلس الشعبي البلدي يجسدها قانون 10/11 المؤرخ في 20 رجب 1432 الموافق ل 22 جوان العام 2011.

يقوم المجلس الشعبي البلدي بتشكيل لجان دراسة القضايا التي تهم البلدية والتي تعمل في المجالات الشؤون الاجتماعية والثقافية، التهيئة العمرانية، الاقتصاد والمالية.¹¹

ومن خلال هذه اللجان يمارس عن طريق المداولات، الصلاحيات المسندة للبلدية في مجال تمثيل البلدية:

11-مستخلص من القرار التنظيمي الخاص ببلدية الاغواط

- فهو يمثل البلدية في كل التظاهرات والاحتفالات الرسمية و في كل أعمال الحياة المدنية و الإدارية.
- المحافظة على الحقوق العقارية التي تملكها الدولة
- رفع الدعوات أمام القضاء باسم البلدية ولفائدتها
- السهر على وضع المؤسسات وعلى مصالح البلدية وعلى حسن سيرها وتنظيمها.
- إبرام المناقصات أو المزايدات ومراقبة حسن تنفيذها.
- توظيف عمال البلدية وتسييرهم وفقا للشروط والقوانين والتنظيمات
- يتحمل المسؤولية فيما يخص استدعاء الأعضاء للاجتماع وتحضير جدول الأعمال وتقديم التقارير حول الوضعية العامة للبلدية.
- التهيئة والتنمية المحلية:
- إعداد المخطط التنموي القصير والمتوسط المدى بهذا بالانسجام مع المخططات الأشمل في حدود الموارد المالية كما يقدم الإشارة للمؤسسات التي تريد إنجاز المشاريع داخل تراب البلدية.
- التعمير والهياكل الأساسية والتجهيز : ويعمل على حماية الأراضي الفلاحية و المواقع الطبيعية و الأثرية وجعل الإنجازات والمباني متجانسة.
- التعليم : تقوم بإنجاز المؤسسات التعليمية وفقا للمقاييس الوطنية وتشجيع التعليم و توفير النقل المدرسي للمناطق النائية.
- السكن : في مجال السكن إنشاء المؤسسات وشركات البناء العقارية و تشجيع إنشاء تعاونيات و الجمعيات العقارية و السكنية الخاصة بحماية وتجديد العمارات والأحياء وصيانتها
- حفظ الصحة والنظافة و المحيط و السعي لتحقيق توزيع المياه الصالحة للشرب و صرف و معالجة المياه القذرة و النفايات ومكافحة تنقل الأمراض كما يهدف إلى مراقبة نظافة الأغذية و مكافحة التلوث
- في مجال تمثيل الدولة: يمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي الدولة على مستوى البلدية ومن أجل ذلك وبصفته ضابط الحالة المدنية وأيضا للشرطة القضائية ويتولى رئيس المجلس الشعبي البلدي تحت سلطة الوالي ما يلي:
- نشر والتنفيذ القوانين والتنظيمات عبر تراب البلدية وتنفيذها
- السهر على حسن النظام والأمن العموميان وعلى النظافة العمومية ومكافحة الأمراض المعدية والحيوانات المؤذية والسهر على نظافة المواد الاستهلاكية
- المحافظة على أملاك سلامة العامة¹¹

11- مستخلص من القرار التنظيمي الخاص ببلدية الاغواط

الديوان : هو المصلحة المقربة من رئيس المجلس الشعبي البلدي فهو يعتبر نقطة الوصل بين الرئيس و المصالح الأخرى و يهتم في الأساس بمتابعة القضايا السرية للمجلس ومساعدة الرئيس في الوارد من المراسلات وأيضا يقوم بمتابعة البروتوكولات الخاصة لرئيس المجلس الشعبي البلدي و ذلك بإعداد و إرسال التهاني في المناسبات وكذلك حضور الديوان الاجتماعات و استقبال المكالمات الهاتفية والرد على المراسلات للهيئات الإدارية كما يتولى متابعة الأحداث أي المستجدات الإعلامية و غير الإعلامية على مستوى تراب البلدية بالإضافة الى ذلك يقوم بتحضير وتنظيم الاجتماعات سواء كانت مع مصالح البلدية أو المديرية التي تشمل عليها البلدية فهو يمثل المستشار الرئيسي للرئيس .

الأمين العام للبلدية:

ويمثل السلطة بين رئيس المجلس والمصالح المختلفة للبلدية ويشترط في الأمين العام أن يكون متصرف إداري بالدرجة الأولى إضافة الخبرة 5 سنوات .
مهامه:

- يقوم بالإشراف والتنسيق بين مصالح البلدية فيما بينها من جهة وبين الهيئة المنتخبة وإدارة البلدية من جهة أخرى وعليه فإنه يقوم بالدور القيادي حيث يوجد منصب الأمين العام في قمة الهرم ويلي مباشرة رئيس المجلس الشعبي البلدي
- يسهر الأمين العام على تنفيذ مداورات المجلس و ضمان السير الحسن الأعمال مصالح إدارة البلدية و ذلك من أجل خدمة المرفق العام و هو الأمر الذي نشأت من أجله البلدية:
- يقوم بإعداد الميزانية.
- القيام بتحضير اجتماعات رئيس المجلس البلدي

3: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

في مداولة رقم 107 تحمل المصادقة على هيكل المناصب العليا للبلدية

أطلع رئيس المجلس الشعبي البلدي الأغواط أنه و تطبيقا للمرسوم رقم 91/26 المؤرخ في 02/02/91 المتضمن القانون الأساسي الخاص بعمال البلدية و لا سيما المادة 180 التي تفوض تحديد المناصب العليا للجهاز الإداري بموجب مداولة المجلس الشعبي البلدي فقد تم بعد المشاورات و تنسيق في آراء إقتراح مايلي:

- هيكل تنظيمي الإدارة البلدية
- الأمانة الخاصة برئيس البلدية
- الأمانة العامة والوسائل و بها:
- عدد المكاتب 22
- عدد المصالح 07
- عدد الفروع 39

و هذا التنظيم إداري جديد لبلدية الأغواط ثم أفسح المجال للأعضاء قصد المناقشة بعد هذا العرض و تبادل ثري للآراء و المناقشات صادق المجلس الشعبي البلدي بالإجماع على الهيكل التنظيمي وفق المقترح وترك صلاحيات تطبيقية لرئيسه على أن ترفق المداولة بقائمة مفصلة للمناصب العليا المقترحة عند ارسالها للمصادقة.

و عليه تم تخطيط الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم: (01) مخطط الهيكل التنظيمي لبلدية الأغواط

يحدد الهيكل التنظيمي على النحو التالي : 03 مديريات - 12 مصلحة - 50 مكتب - 26 فرع
جدول رقم (0.2) يحدد الهيكل التنظيمي لبلدية الاغواط

الرقم	اسم المديرية	اسم المصلحة	اسم المكتب / اسم الفرع التابع له	اسم رئيس المكتب
01	الشؤون العامة مديرية الموارد البشرية	الأمانة الخاصة بالرئيس	مكتب الديوان	
			فرع المتكلمين المحليين	
			مكتب خلية الإعلام والاتصال	
		الأمانة العامة	مكتب المداولات والقرارات	
			مكتب البريد و الاتصالات و الوسائل المكتبية	
			مكتب المراقبة الإدارية	
		مصلحة المستخدمين والأجور	فرع الحراسة والأمن	
			مكتب متابعة العمال المهني للمستخدمين	
			مكتب الترقية والمسابقات	
		رئيس المصلحة	مكتب إعداد مخططات التسيير	
			فرع العمل و إعداد ملفات التقاعد	
			مكتب إعداد أجور ومنح الموظفين	
			فرع: المتعاقدين	
			فرع: الدائمين	
			فرع: المنتخبين	
			فرع: التصريحات الشهرية	
			مكتب الهيكل الاجتماعي	
	مدير المديرية	مصلحة الإعلام الألي	مكتب الحجز و البرمجة و الانترنت	
			مكتب الصحافة	
		رئيس المصلحة	مكتب الشؤون القانونية	
			مكتب المنازعات	
		مصلحة الشؤون القانونية	مكتب حركة السيارات و التدرجات النارية	
			مكتب جواز السفر البيومثري	
		مصلحة الرقمنة وحركة السيارات	مكتب بطاقة التعريف الوطنية البيومثري	
			مكتب رخص السياقة البيومثري	
		رئيس المصلحة		

مكتب الانتخابات			
مكتب الأرشفة			
مكتب الخدمة الوطنية			
مكتب إعداد الميزانية			
فرع متابعة المحلفات			
مكتب التسيير			
مكتب التجهيز			
مكتب مخططات التنمية و الجرد العام			
مكتب الأملاك المملوكة للمدافيل			
مكتب الأملاك الغير المملوكة للمدافيل			
مكتب النشاط الاقتصادي			
مكتب الفلاحة والاستثمار و الثروة الحيوانية			
مكتب المستودع			
فرع مراقبة وصيانة العتاد			
فرع الوقود والتشعير			
فرع التموين والتخزين			
فرع التشغيل السريع لتزوين المحيط			
فرع الكهرباء و الترميم الصفي			
فرع الإنارة العمومية و صيانة الطرقات			
مكتب إبرام العقود			
مكتب المناقصات			
مكتب تسيير المطاعم المدرسية			
مكتب البناء و عقود التشعير			
مكتب المرافق التقنية و الرسم الطبوغرافي			
مكتب صيانة ممتلكات البلدية والمدارس			
مكتب أليات التشعير و البطاقة الوطنية للسكن			
مكتب الشبكات والطرق			
	مصلحة المالية و التنشيط الاقتصادي	مديرية الشؤون المالية و التقنية	
	رئيس المصلحة		
	مصلحة الوسائل العامة		
	رئيس المصلحة		
	مصلحة الصفقات العمومية		
	رئيس المصلحة		
	مصلحة البناء والتعصير و الأشغال	مدير المديرية	
	رئيس المصلحة		
			02

مكتب الجمعيات و التظاهرات الثقافية و الرياضية	مصلحة الثقافة و الرياضة و المساحة		
مكتب المساحة و الآثار			
مكتب تسيير قاعات النشاطات و مكاتب البلدية			
	رئيس المصلحة		
مكتب الشؤون الاجتماعية			

مكتب الشبكة الاجتماعية	مصلحة الشؤون الاجتماعية	03	مديرية الشؤون الاجتماعية والصحة العمومية مدير المديرية
مكتب الإجماع المهني و التمهين			
مكتب الحالة المدنية			
فرع تسجيل المواليد			
فرع تسجيل الوفيات			
فرع تسجيل عقود الزواج			
فرع تسليم الوثائق			
مكتب الملحقات			
فرع ملحقة منطقة المعمورة			
فرع ملحقة منطقة وسط المدينة			
فرع ملحقة منطقة الصناعية			
فرع ملحقة منطقة النخلة			
فرع ملحقة منطقة 500 سكن			
فرع ملحقة منطقة الشريط الغربي			
فرع ملحقة منطقة الواحات الشمالية			
فرع ملحقة منطقة الونام			
فرع ملحقة منطقة برج المنوسي			
فرع ملحقة منطقة المقام			
فرع ملحقة منطقة محطة المسافرين			
مكتب الإحصائيات	مصلحة الإحصائيات العامة		
مكتب التسميات و المخططات	رئيس المصلحة		
مكتب الوقاية	مصلحة الوقاية		
مكتب النظافة والصحة العمومية	و النظافة و الصحة العمومية		
فرع رفع القمامات و مكافحة الحشرات والحيوانات الضالة			

الأمانة العامة:

تتكون الأمانة العامة من مصلحة البريد و الطباعة

مصلحة البريد : هو همزة وصل بين المواطنين ورئيس المجلس الشعبي البلدي و هو كذلك وسيلة ربط بين المواطنين والمؤسسات العمومية وينقسم البريد الوارد والصادر البريد الوارد : و هو ما يرد للبلدية من وسائل و لديه نوعان:

- رسائل من طرف المواطن

- رسائل من طرف الهيئات

كما توجد طريقتان لاستلام البريد:

البريد الصادر : و هو ما يصدر عن البلدية من رسائل بين الأشخاص المعنوية و الطبيعية و هو يرسل من طرف مصالح البلدية.

كما تضم البلدية مجموعة من المصالح و هي:

١ -مصلحة التنظيم والشؤون القانونية :

تضم هذه المصلحة عدة مكاتب منها مايلي:

مكتب الشؤون القانونية والمنازعات : يقوم هذا المكتب بالتكفل بالقضايا التي تكون البلدية طرفا فيها أمام مختلف الجهات القضائية و السهر على توافق قرارات البلدية مع التنظيمات والقوانين المعمول بها.

مكتب الأمن العام والنقل : إعداد الوثائق المتعلقة بحركة المركبات و تنقلها عبر تراب البلدية
مكتب الانتخابات : إعداد القوائم الانتخابية وتجديدها وتحضير الوثائق المتعلقة بعملية الإقتراع

مكتب الأرشفة : يقوم بجمع ومعالجة وصيانة وتنسيق الوثائق الأرشفية على مستوى البلدية إلى جانب حفظها.

مكتب الخدمة الوطنية : يتكفل هذا المكتب بتسجيل الشباب البالغ أعمارهم 18 سنة لإعداد قوائم الشباب المجندين في إطار الخدمة الوطنية

مكتب الحالة المدنية : إعداد ومراقبة وتنظيم سجلات الحالة المدنية والحركة الاجتماعية للمواطنين و له عدة فروع منها:

- فرع التسجيلات

فرع تسليم الوثائق

-فرع الخدمة الوطنية

فرع الحالة المدنية المقدرة بستة

ب -مصلحة المالية والمحاسبة: تنسيق كل عمليات المحاسبة والفوترة وتنفيذها فروعها هي:

-مكتب الميزانية :

- مكتب العمليات المالية : تنسيق كلين الثبات المحاسبة و الفوترة وتنفيذها فرع قسم التسيير معالجة العمليات المالية بقسم التسيير من الميزانية

- فرع قسم التجهيز : معالجة العمليات المالية بقسم التجهيز من الميزانية.

- مكتب المحاسبة : يمثل المكتب شريان البلدية و هو الركيزة الأساسية وينقسم إلى فرعين هما :

- فرع التسيير : معالجة العمليات المالية بقسم التسيير من الميزانية

- فرع التجهيز و الاستثمار : معالجة العمليات المالية بقسم التجهيز من الميزانية

- فرع مخططات التنمية : و يمثل هذا الفرع المشاريع الكبرى التي تقوم بها البلدية و تكون ممنوعة من طرف الدولة وتعطي مثال على ذلك بناء قاعة علاج متعددة

الخدمات ، شق الطرقات.....

ت- مصلحة الشؤون الاجتماعية:

- مكتب الشؤون الاجتماعية : يعمل هذا المكتب على استقبال ملفات الأشخاص المحرومين و الأسر العديمة الدخل و يتم تسيير نظام الشبكة الاجتماعية وفق المرسوم التنفيذي رقم 336/94 المؤرخ في 24/10/1994
- مكتب الوقاية و النظافة العمومية : المعالجة الدورية والمستمرة للمظاهر المتعلقة بسلامة المحيط و نظافته
- فرع النظافة وترقية المحيط : التدخل لضمان المحيط بالوسط العمراني لكل جوانبه و تقديم الاقتراحات لترقية هذا المحيط
- مكتب السكن : معالجة ملفات المواطنين المتعلقة بالسكن حسب البرامج وإعدادها للدراسة ثم إعداد القوائم حسب قرارات اللجنة.
- فرع التمهين وتشغيل الشباب : إعداد الملفات المتعلقة بحركة تمهين الشباب وتكوينهم و تشغيلهم حسب مخططات الدولة.
- فرع الشبكة الاجتماعية : تسيير ملفات المواطنين المشمولين بإجراءات التوظيف ضمن الشبكة الاجتماعية.
- فرع تسيير ملفات السكن الاجتماعي
- فرع الحالات الاجتماعية و برامج السكن
- فرع الجمعيات والنشاطات الثقافية والرياضية

ث - مصلحة التنشيط الاقتصادي و الإحصائيات:

- مكتب التنشيط الاقتصادي: مهامه مراقبة أسواق البلدية و تنشيط الحركة التجارية بها و تنظيم النشاطات الحرفية.
- مكتب الفلاحة و التنمية الريفية:
- ينظم عمليات الاستفادة الفلاحية وإعداد القوائم المتعلقة بها.
- فرع الترقية وحماية البيئة
- مكتب الإحصائيات : إعداد الجداول العامة للإحصائيات المتعلقة بحركة السكان و الاقتصاد و الثقافة و العمران و التنمية بالبلدية.

11-مستخلص من القرار التنظيمي الخاص ببلدية الاغواط

د - مصلحة تسيير الموارد البشرية :

تتكون من مكتبين هما:

مكتب المستخدمين: تكبر واحدة من أهم وأكبر المصالح في البلدية فهي التي تقوم على شهير شؤون المستخدمين ومتابعة العمال من بداية توظيفهم إلى غاية نهاية علاقة العمل.

مهامه :

- استقبال ملفات التشغيل
- متابعة المسار الوظيفي
- تنظيم المسابقات
- منح العمل
- تنصيب الموظف
- الإشراف وتسيير شؤون المستخدمين الدائمون منهم والمؤقتين
- تكوين بطاقة شخصية لكل مستخدم تدون بها المعلومات التالية (إسم و لقب المعني ، تاريخ و مكان الميلاد، إسم و لقب الأم، العنوان الشخصي ، رقم بطاقة التأمين ، المستوى الدراسي. الشهادات و الكفاءات المحصل عليها الوضعية إتجاه الخدمة الوطنية ، تاريخ الدخول ، الرتبة.
- المجموعة والصنف.
- فرع التكوين و المسابقات والترقية الوظيفية
- فرع الحراسة و الأمن : تسيير الحركة الإدارية للمستخدمين الحراسة و الأمن
- فرع التكوين و المسابقات والترقية الوظيفية : ترتيب ملفات المستخدمين و إعدادها و برمجة حركة الترقية عن طريق المسابقات والتكوين وكل الترقيات المتعلقة بذلك..
- مكتب الأجور : هناك علاقة تكامل بين مكتب المستخدمين ومكتب الأجور، بحيث يقوم هذا الأخير بإعداد أجور المستخدمين بالبلدية.
- فرع المراسلات الاجتماعية : يعتبر بمثابة الوساطة بين الموظفين والعمال و هيئات الحماية الاجتماعية للمستخدمين.

ج مصلحة البناء والتعمير والمتابعة التقنية :

- مكتب البناء والتعمير والأعمال التبوغرافية:
- دراسة ملفات البناء الفردية، إعداد وتسليم قرارات رخص البناء ورخص المد بالمرافق الحيوية (لماء ، قوات صرف المياه القدرة ، الكهرباء ، الغاز.
- دراسة وإعداد ملفات تصفية عملية البناءات الفوضوية وتصدر عنها الوثائق التالية:
- المخطط الرئيس الهيئة العمرانية
- انجاز مخططات شغل الأرض
- إنجاز مخطط إعادة الهيكلة
- رخص التقسيم والتجزئة
- رخص التهديم
- رخص إيصال الغاز الطبيعي وقنوات المياه الصالحة للشرب وقنوات صرف المياه القدرة.

- مكتب الصفقات العمومية : إن حجم علاقة الدولة التجارية والمالية التي تعقدها مع المتعاملين سواء كانوا طبعين أو معنويين و لأنها تتصرف بالأموال العامة وفق الأحكام التشريعية هي عقود مبرمة وفقا للشروط اللازمة لإنجاز الأشغال أو إقتناء المورد ان الصفقة عقد مكتوب حسب المرسوم التنفيذي رقم 91/434 و المؤرخ في 90/11/1999 و الذي ينص على أنها إتفاق إجباري يلتزم به المتعاقدين ويحدد في الواجبات والحقوق بصورة واضحة.

بعد دراسة ملفات المقاولين الإنجاز الصفقة يتم على أساس إختيار أفضل العروض المقدمة بأقل سعر مع توافر كل الإمكانيات المادية والمعنوية للمقاول الذي وقع عليه الاختيار حسب القوانين والأنظمة الخاصة بالصفقات العمومية كما يقوم المجلس الشعبي البلدي بتحرير إبرام الصفقة وبحضور مندوبين عنهم والقبض البلدي على سبيل إستشارة و يوجد به فرع المناقصة وفيه يتم الإعلام عن إنجاز مشروعات البلدية بإستلام ملفات المقاولين الراغبين في الإنجاز.

- مكتب التسيير والتثمين الأملاك : هذا المكتب تابع لقسم اقتصاد المكاتب الموجودة في البلدية مهمته إصدار العقود الإدارية عقود كراء المساكن والمحلات التجارية و عقود التنازل كما أن للبلدية مداخل. تتمثل في ممتلكات البلدية: الضرائب، حقوق قلع الرمال، رسوم الحفلات، الرسوم على الطرق. الرسم الإجباري على الخدمات

- . خ - المصلحة المستودع:
- مكتب الوسائل العامة
- فرع تسيير المخازن
- فرع الإدارة العمومية
- فرع مداومة والتدخل
- فرع صيانة المدارس
- فرع الأشغال
- فرع الطرقات
- فرع معالجة الفضلات المنزلية
- فرع المساحات الخضراء
- فرع النظافة العامة وتزيين المحيط
- فرع التطهير و الشبكات

11-مستخلص من القرار التنظيمي الخاص ببلدية الاغواط

المطلب الثاني: مصلحة تسيير الموارد البشرية في بلدية الاغواط

العنصر البشري يعتبر أهم عناصر الإنتاج لذا يجب دراسته والاهتمام به للوصول إلى الهدف المرجو الخدمة المصلحة العامة.

1. مهام الموارد البشرية في بلدية الاغواط:

تهتم بالحياة المهنية للموظف منذ دخوله من أول يوم حتى التقاعد تقدر هذه الفترة بـ 32 سنة. و من جملة الأشياء التي تقوم بها أيضا:

بعدما تقوم المؤسسة بطلب ترخيصات للتوظيف و تذكر بمخطط تسيير الموارد البشرية الذي يخضع هو أيضا لمصادقة مديرية الإدارة المحلية ثم تقوم مصلحة تسيير الموارد البشرية بنشر إعلان التوظيف عبر البلديات ، أما فيما يخص تقني سامي ، متصرف، مهندس دولة فيكون الإعلان عن طريق الجرائد اليومية ، توظيف العمال والاحتفاظ بملفاتهم وتمر عملية التوظيف بالخطوات التالية:

مقرر التعيين : يضم قرار تعيين الموظف بموجب قرار إما عن طريق الامتحان المهني أو على أساس الشهادات أنظر الملحق رقم ()

قرار التعيين يخضع لتأشيرة الوظيف العمومي و مصادقة مدير الإدارة المحلية Direction D'administration Local DAL) و بعد فترة سنة أشهر أو تسعة أشهر حسب السلك أو الرتبة فمن الصنف 1 إلى الصنف 09 المدة ستة أشهر و من الصنف 10 إلى الصنف 16 المدة تسعة أشهر يتم تثبيت الموظف بموجب قرار يخضع للمصادقة فقط و بعد ثلاثة سنوات من تاريخ التعيين تتم عملية الترتيب ومنها احتساب الأقدمية وتكون حسب الدرجة و الصنف حيث أن الدرجة (1-2) حالية ومن (10-1) قديمة و يكون الشخص في العام الأول متربص من الدرجة 0 العام الثاني يتم الترسيم أو التثبيت الدرجة "1" وبعدها يدخل في الأقدمية.

تحتوي بلدية الاغواط على 1275 موظف حسب آخر الإحصائيات، وذلك بمختلف تصنيفاتهم ورتبهم في السلم الإداري، مقسمون على عدد العمال الدائمين الذين يعملون بنظام 08 ساعات في اليوم، 402 موظف وعدد العمال المتعاقدين الدائمين هو 250 عامل، أما العمال المتعاقدين غير الدائمين فتحتوي بلدية الاغواط 623 موظف يتم تجديد عقود عملهم كل سنة، أما عدد العمال المتعاقدين بالتوقيت الجزئي فهو 33 موظف يتم تجديد عقودهم كل سنة، وهم مقسمون حسب الرتب على النحو الآتي:

11-مستخلص من القرار التنظيمي الخاص ببلدية الاغواط

1- موظفي إدارة الجماعات الإقليمية المرسوم التنفيذي رقم 11-334 المؤرخ في 20 سبتمبر (2011)

- مفتش قسم للنظافة و النقاوة العمومية والبيئية
- متصرف اقليمي مستشار
- متصرف اقليمي رئيسي
- متصرف اقليمي
- مهندس دولة للإدارة الإقليمية إعلام آلي
- مساعد مهندس للإدارة الإقليمية إعلام الي
- ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية
- محاسب رئيسي للإدارة الإقليمية
- ملحق للإدارة الإقليمية
- عون رئيسي للإدارة الإقليمية
- تقني سامي للإدارة الإقليمية
- تقني سامي للإدارة الإقليمية إعلام الي
- تقني سامي للإدارة الإقليمية في تسيير التقني والحضري
- تقني الإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري
- تقني الإدارة الإقليمية في الاعلام الآلي
- عون إدارة الإقليمية
- معاون تقني في الاعلام الآلي الإدارة الإقليمية
- كاتب مديرية رئيسي للإدارة الإقليمية
- كاتب مديرية للإدارة الإقليمية
- كاتب الإدارة الإقليمية
- عون حفظ البيانات للإدارة الإقليمية
- عون مكتب للإدارة الإقليمية
- رئيس الأعوان للنظافة و النقاوة العمومية
- عون رئيسي للنظافة و النقاوة العمومية.
- عون نظافة و النقاوة العمومية

11-مستخلص من القرار التنظيمي الخاص ببلدية الاغواط

2-العمال المهنيون سائقي السيارات والحجاب المرسوم التنفيذي رقم 08-05 المؤرخ في 19 يناير 2008:

-عامل مهني خارج الصنف-

عامل مهني من الصنف الأول

- عامل مهني من الصنف الثاني

سائق سيارة من الصنف الأول

سائق سيارة من الصنف الثاني

3-الأعوان المتعاقدين المرسوم الرئاسي رقم 07-308 المؤرخ في 29 سبتمبر(2007)

- عامل مهني من المستوى الثالث

- عامل مهني من المستوى الثاني

- عامل مهني من المستوى الأول بالتوقيت الكامل

- حارس

- سائق سيارة من المستوى الثاني

- سائق سيارة من المستوى الأول

- عامل مهني من المستوى الأول بالتوقيت الجزئي

- عون وقاية من المستوى الثاني

- عون وقاية من المستوى الأول

4-المناصب العليا ذات الطابع الهيكلي المداولة رقم 107 المؤرخ في 18/12/2002 -

القرار رقم 490 المؤرخ في 22-03-2003

- أمين عام

- رؤساء المصالح

- رؤساء المكاتب

- رؤساء الفروع

5-مناصب الشغل المتخصصة المداولة رقم 40 المؤرخ في 18/12/2014)

- مفوض الحالة المدنية

- عون شباك الحالة المدنية

المبحث الثاني: منهجية البحث وأدوات جمع البيانات

بعد تقديم تعريف شامل بالمؤسسة محل الدراسة في الجزء السابق، نسعى في هذا الجزء إلى تسليط الضوء على المنهجية المعتمدة في إطار هذه الدراسة، إلى جانب تحديد نطاقها وحدودها. كما نهدف إلى تقديم وصف دقيق لخصائص أفراد مجتمع الدراسة، وذلك بالاعتماد على مجموعة من المتغيرات السسيو-مهنية، بما يسهم في فهم أعمق لسياق البحث ومعطياته الأولية.

المطلب الأول: منهج الدراسة

يعرف منهج الدراسة على أنه يمثل مجموعة القواعد والضوابط التي يتقيد بها الباحث خلال معالجته لظاهرة ما، هذه الضوابط ترسم له الطريق الذي يسلكه في بحثه بهدف تحقيق الغاية التي تم تسطيرها لهذا البحث، نظرًا لأن الدراسة الميدانية تهدف إلى استكشاف أبعاد الرقمنة داخل البلدية وتحليل مدى تأثيرها على الأداء الوظيفي، ونرى أن المنهج الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي. وقد تم الاعتماد على هذا المنهج من خلال استجواب عينة عشوائية من أفراد المجتمع المعني داخل البلدية باستخدام أداة بحث تم إعدادها خصيصًا لجمع البيانات اللازمة والملائمة لطبيعة الموضوع، وقد أتاح هذا الأسلوب جمع معلومات دقيقة استنادًا إلى إجابات المشاركين، ثم بعد ذلك تحويل هذه المعطيات إلى متغيرات إجرائية قابلة للقياس والوصف الإحصائي، وفي مرحلة لاحقة تم تحليل البيانات المجمعة، مما ساعد في تحديد العوامل المكونة للظاهرة المدروسة والعوامل المؤثرة فيها، إلى جانب فهم كيفية تفاعلها مع مستوى الأداء الوظيفي للأفراد موظفين بالبلدية

1 - حدود الدراسة:

انطلاقاً من أهداف وطبيعة الدراسة والإمكانات المتاحة للباحثين، فإن حدود الموضوع كانت كالآتي :

أولاً: الحدود البشرية: أجريت الدراسة على عينة عشوائية سحبت من بلدية المعمورة - الاغواط-

ثانياً: الحدود المكانية: مجتمع الدراسة اقتصر على الموظفين ببلدية المعمورة.

ثالثاً: الحدود الزمنية: امتدت الدراسة الراهنة طيلة الموسم الجامعي 2020/2026

رابعاً: الحدود الموضوعية: سوف تركز الدراسة الميدانية على تحليل أثر الرقمنة على الأداء الوظيفي في بلدية المعمورة.

2 - خصائص مجتمع وعينة الدراسة

المقصود من مجتمع الدراسة هو المجتمع الأكبر، أو مجموع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة، ويمثل هذا المجتمع الكل أو المجتمع الأكبر للمجتمع المستهدف الذي يهدف الباحث دراسته ويتم تعميم نتائج الدراسة على كل مفرداته، إلا أنه يصعب الوصول إلى هذا المجتمع المستهدف بضخامته، فيتم التركيز على المجتمع المتاح أو الممكن الوصول إليه والاقتراب منه لجمع البيانات، والذي يعد جزءاً ممثلاً للمجتمع المستهدف ويلبي حاجات الدراسة وأهدافها، وتختار منه عينة البحث، ويتكون مجتمع الدراسة إجمالاً من 90 موظف دائم، أما العينة فهي جزء من المجتمع الإحصائي، كما أنها تختار بطريقة علمية لتوفير بيانات عن المجتمع المختارة منه على أساس أنها تمثله وتعتبر عنه بنسبة عالية ودقيقة . وقد سحبت عينة عشوائية من هؤلاء الموظفون بالبلدية.

وفي هذا الصدد قد تم توزيع (35) استمارة على موظفين بلدية قائمة البالغ عددها الإجمالي 90 موظف دائم، وتم استرجاع (30) استمارة قابلة للتحليل أي أن حجم عينة الدراسة هو 30 موظف.

المطلب الثاني: ادوات الدراسة:

لقد تطرقنا إلى الخطوات التالية من أجل بناء أدوات الدراسة حيث تم تطويرها لتصبح أداة لجمع المعلومات وذلك حسب الخطوات التالية :

مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، إضافة إلى الاطلاع على الأدوات المستخدمة فيها، وقد رعي في بناء وتطوير هذا الاستبيان أن يكون مناسب للقياس المطلوب من الدراسة.

وقد استخدم مقياس ليكرت الخامس المتكون من العبارات التالية " :موافق بشدة موافق محايد غير موافق، غير موافق تماما مع التعديل حيث تم العمل ب: موافق، محايد، غير موافق.

صدق الأداة: تم عرض أداة الدراسة على الأستاذة المشرفة على البحث وذلك من أجل الموافقة على أهمية الفقرات أو تعديلها أو صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، بحيث أصبح الاستبيان في صورته الحالية.

إجراءات الدراسة: لقد إجراء هذه الدراسة وفقا للخطوات التالية:

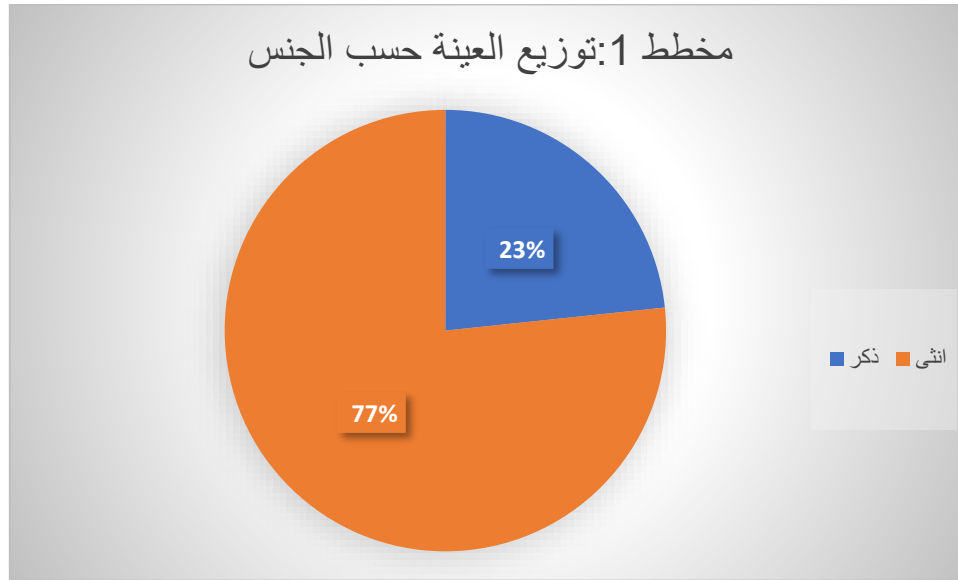
- إعداد مقياس الدراسة بصورة نهائية.
- تحديد أفراد عينة الدراسة.
- توزيع الأداة على عينة الدراسة، واسترجاعها حيث تم توزيع 35 واسترجاع 30 وهي التي شكلت عينة الدراسة
- إدخال البيانات إلى الحاسب ومعالجتها إحصائيا باستخدام MICROSOFT EXEL
- استخراج النتائج، تحليلها، مناقشتها ومقارنتها مع الدراسات السابقة
- متغيرات الدراسة: تضمنت الدراسة المتغيرات التالية:

المعالجة الإحصائية بعد تفريغ إجابات العينة جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب ثم تمت معالجتها إحصائيا باستخدام برنامج MICROSOFT EXEL .

المبحث الثالث: تحليل النتائج ومناقشتها والاستنتاجات
المحور الأول: المعلومات الشخصية والمهنية
1 - الجنس:

الجنس	العدد	نسبة مئوية %
ذكر	7	23
انثى	23	77
مجموع	30	100

جدول رقم 1: توزيع العينة حسب الجنس



الملاحظة: تشير بيانات الجدول والدائرة النسبية إلى أن نسبة الإناث بلغت 77% من إجمالي أفراد العينة مقابل 23% فقط للذكور، ما يدل على الأغلبية الساحقة للعنصر النسوي داخل المؤسسة محل الدراسة.

النتيجة: تعكس هذه النتائج اعتماد المؤسسة بدرجة كبيرة على الموارد البشرية النسوية، خاصة في الوظائف الإدارية، وهو ما قد يساهم في تعزيز الاستقرار الوظيفي وتحسين مستوى الأداء التنظيمي داخل الإدارة.

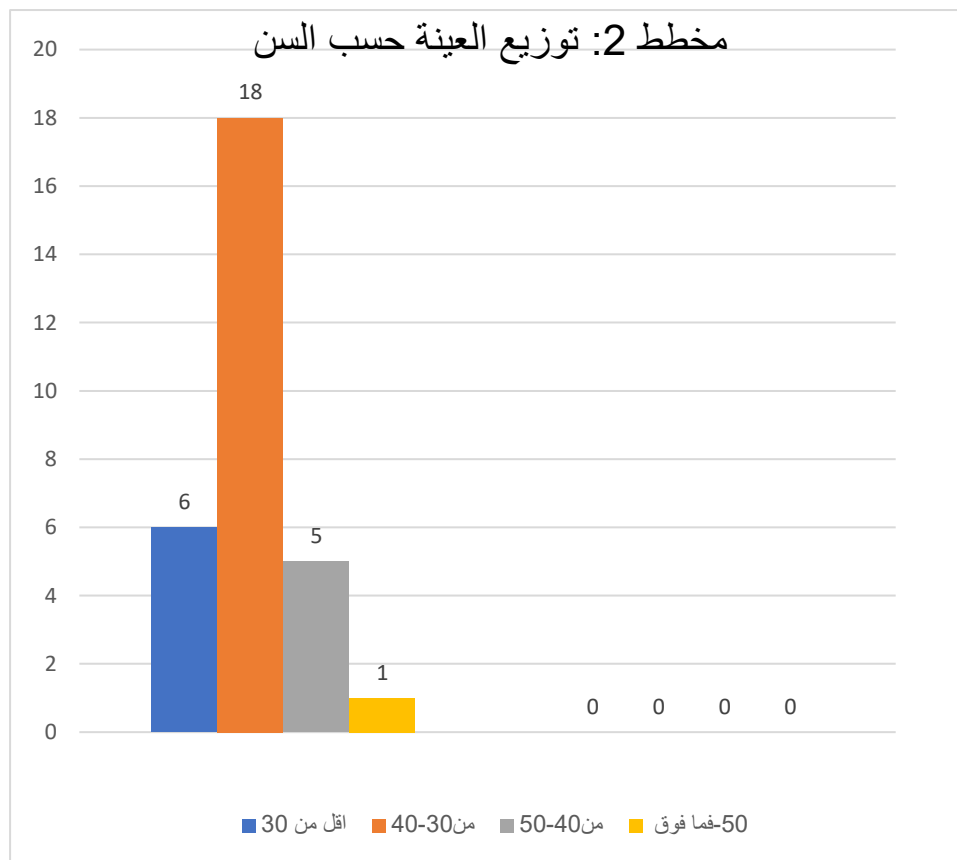
جدول 1: من اعداد الطالب جقيدل بلخير.

مخطط 1: من اعداد الطالب جقيدل بلخير.

2- السن:

السن	العدد
أقل من 30 سنة	06
من 30-40 سنة	18
من 40-50 سنة	05
من 50 سنة فما فوق	01
المجموع	30

جدول 2: توزيع العينة حسب السن



الملاحظة: يبين الجدول أن الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة، تليها فئة أقل من 30 سنة، بينما سجلت الفئات التي تفوق 40 سنة نسبة منخفضة.

النتيجة: توضح هذه النتائج أن أغلبية الموظفين ينتمون إلى فئة عمرية شبابية تتميز بالنشاط والخبرة المهنية المتوسطة، وهو ما يسهل عملية التكيف مع متطلبات الرقمنة واستعمال التكنولوجيا الحديثة في العمل الإداري.

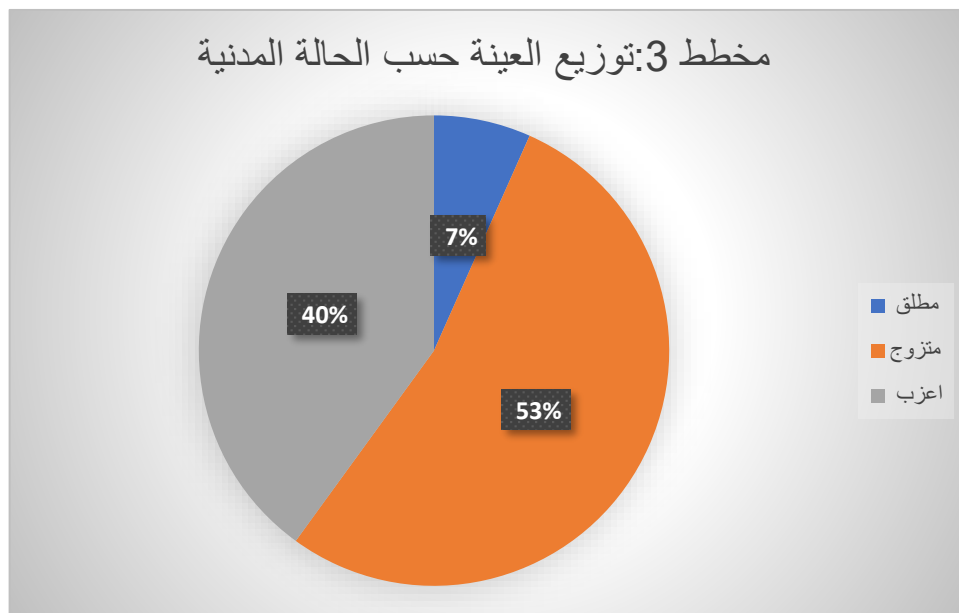
جدول 2: من اعداد الطالب جقيدل بلخير.

مخطط 2: من اعداد الطالب جقيدل بلخير.

3-الحالية المدنية:

الحالة المدنية	العدد	نسبة مئوية %
أعزب	12	40
متزوج	16	53
مطلق	02	07
المجموع	30	100

جدول 3: توزيع العينة حسب الحالة المدنية



الملاحظة: تظهر نتائج الجدول والدائرة النسبية أن أغلب الموظفين من فئة المتزوجين بنسبة تفوق 50% مقارنة بالعزاب والمطلقين.

النتيجة: يمكن تفسير ذلك بوجود استقرار اجتماعي لدى أغلب العمال، وهو ما قد ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي والاستقرار المهني داخل المؤسسة.

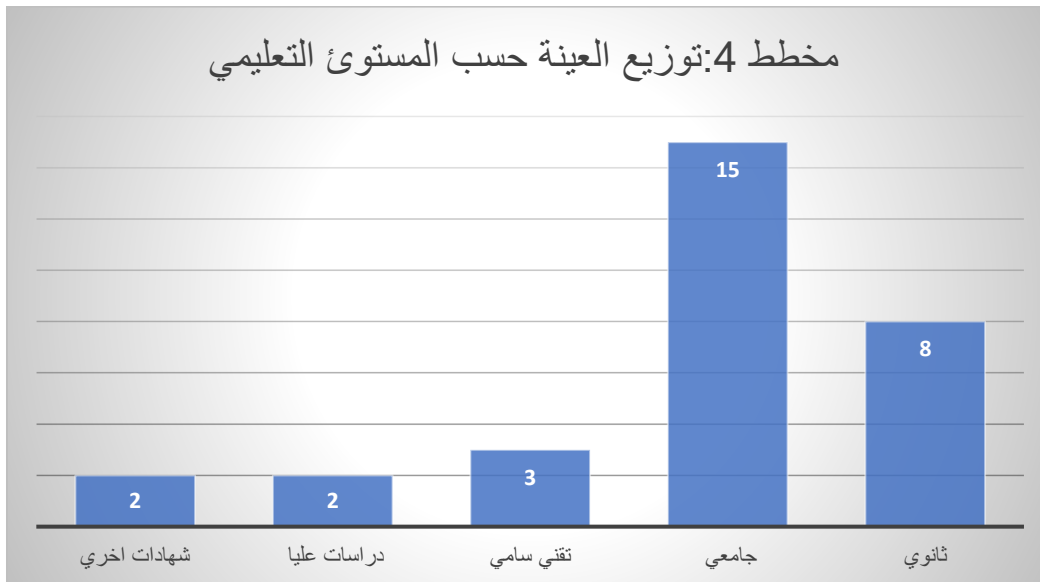
جدول 3: من اعداد الطالب جقيدل بلخير

مخطط 3: من اعداد الطالب جقيدل بلخير

4 – المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	العدد	نسبة مئوية %
ثانوي	08	26
جامعي	15	50
تقني سامي	03	10
دراسات عليا	02	07
شهادات أخرى	02	07
المجموع	30	100

جدول 4: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



الملاحظة: تظهر النتائج أن فئة الجامعيين احتلت المرتبة الأولى مقارنة ببقية المستويات التعليمية، في حين جاءت فئات التقني السامي والدراسات العليا والشهادات الأخرى بنسب أقل.

النتيجة: تدل هذه المعطيات على أن المؤسسة تمتلك مورداً بشرياً بمستوى علمي جيد، الأمر الذي يساعد على استيعاب التقنيات الرقمية والتكيف مع متطلبات الإدارة الإلكترونية، مما يساهم في إنجاح عملية التحول الرقمي.

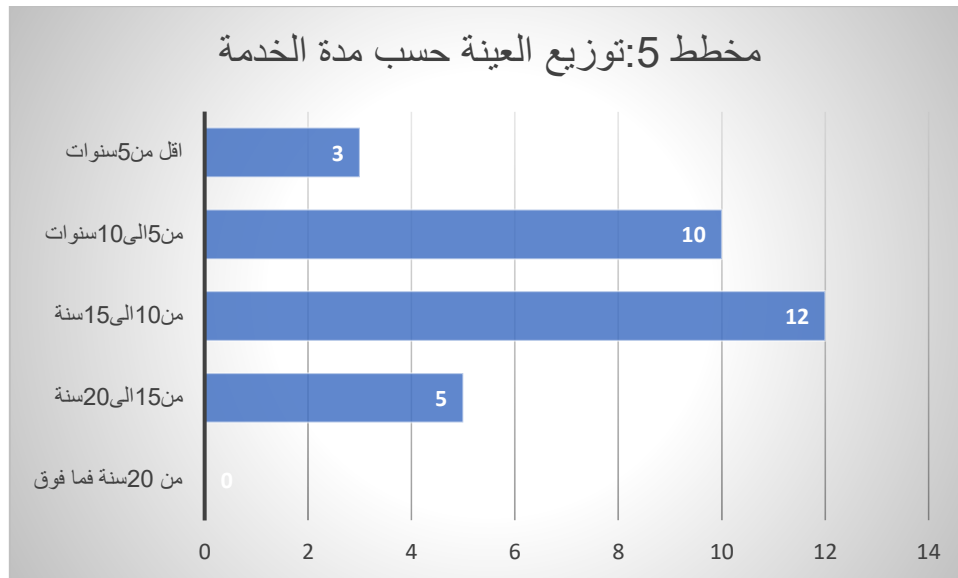
جدول 4: من اعداد الطالب جقيد بلخير.

مخطط 4: من اعداد الطالب جقيد بلخير.

5 – مدة الخدمة في المؤسسة:

العدد	المستوى التعليمي
3	اقل من 5 سنوات
10	من 5-10 سنوات
12	من 10-15 سنة
5	من 15-20 سنة
0	من 20 سنة فما فوق
30	المجموع

جدول 5: توزيع العينة حسب مدة الخدمة



الملاحظة: أظهرت النتائج أن أغلب الموظفين تتراوح مدة خدمتهم بين 10 و 15 سنة، تليها فئة من 5 إلى 10 سنوات.

النتيجة: تدل هذه النتائج على توفر خبرة مهنية معتبرة لدى الموظفين، وهو ما يساعد على فهم التغيرات التنظيمية الناتجة عن الرقمنة والتكيف معها.

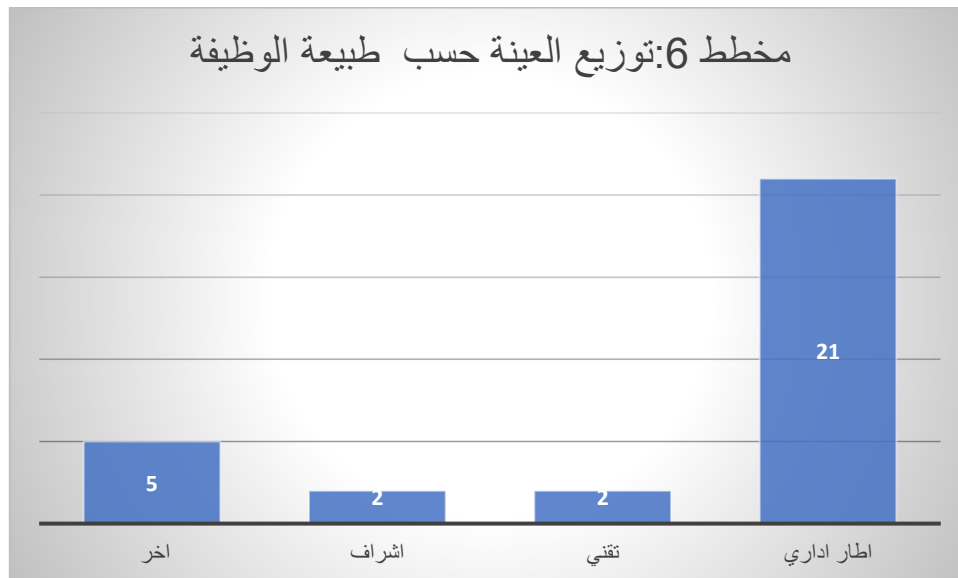
جدول 5: من اعداد الطالب جقيديل بلخير.

مخطط 5: من اعداد الطالب جقيديل بلخير.

6- طبيعة الوظيفة:

المتغير	العدد
إطار اداري	21
تقني	2
اشراف	2
اخر	5
المجموع	30

جدول 6: توزيع العينة حسب طبيعة الوظيفة



الملاحظة: يتضح أن أغلبية أفراد العينة يشغلون مناصب إدارية، بينما كانت نسبة التقنيين والإشراف وفئات أخرى منخفضة.

النتيجة: تشير هذه المعطيات إلى أن الرقمنة تؤثر بشكل أكبر على الوظائف الإدارية بحكم ارتباطها المباشر باستخدام الحاسوب والأنظمة الرقمية.

جدول 6: من اعداد الطالب جقيدل بلخير.

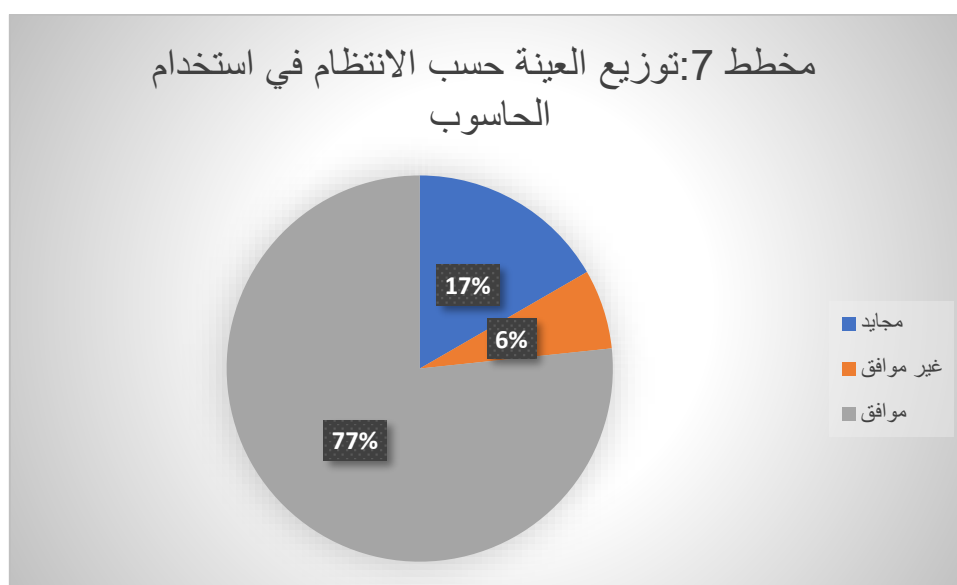
مخطط 6: من اعداد الطالب جقيدل بلخير.

المحور الثاني: مستوى استخدام الرقمنة:

1 -استخدام الحاسوب بشكل منتظم في أداء مهامه اليومية:

المتغير	العدد	نسبة مئوية %
موافق	23	77
غير موافق	2	6
محايد	5	17
المجموع	30	100

جدول 07: توزيع العينة حسب الانتظام في استخدام الحاسوب



الملاحظة: أظهرت النتائج أن أغلبية الموظفين يوافقون على استخدام الحاسوب بشكل منتظم في أداء مهامهم اليومية.

النتيجة: يدل ذلك على أن الحاسوب أصبح أداة أساسية في العمل الإداري، وأن المؤسسة قطعت شوطاً مهماً في تبني الوسائل الرقمية.

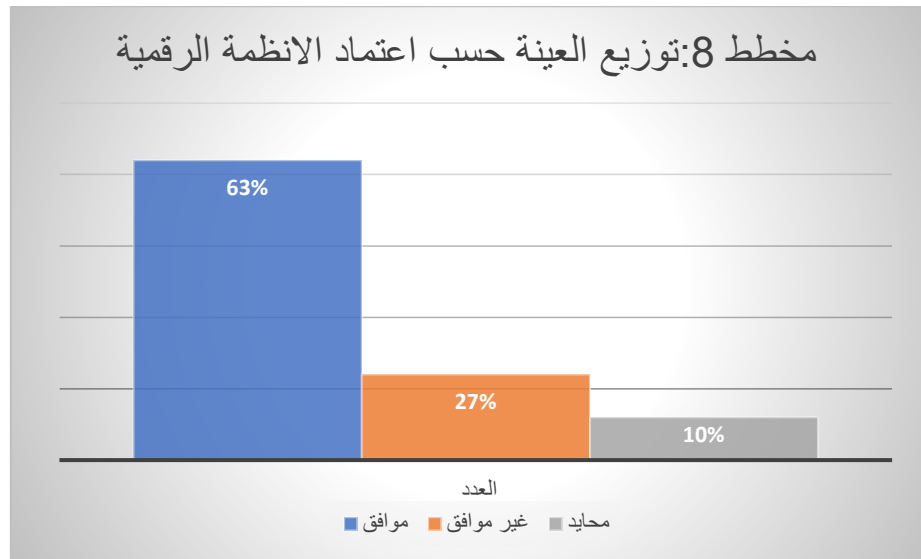
جدول 7: من اعداد الطالب جقيدل بلخير.

مخطط 7: من اعداد الطالب جقيدل بلخير.

2 – اعتماد الأنظمة الرقمية في انجاز معظم الاعمال:

المتغير	العدد	نسبة مئوية %
موافق	19	63
غير موافق	8	27
محايد	3	10
المجموع	30	100

جدول 8: توزيع العينة حسب اعتماد على الأنظمة الرقمية



الملاحظة: توضح النتائج أن نسبة معتبرة من الموظفين تعتمد على الأنظمة الرقمية في إنجاز الأعمال اليومية.

النتيجة: يعكس هذا التوجه تطور المؤسسة نحو الإدارة الإلكترونية وتقليص الاعتماد على الأساليب التقليدية.

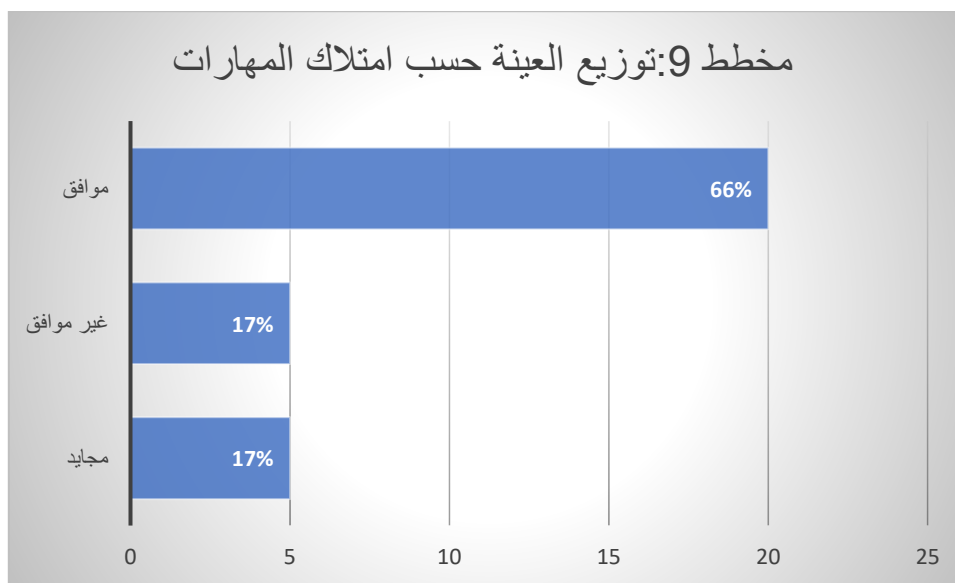
جدول 8: من اعداد الطالب جقيدل بلخير

مخطط 8: من اعداد الطالب جقيدل بلخير.

3- امتلاك المهارات الكافية لاستخدام الادوات الرقمية:

المتغير	العدد	نسبة مئوية %
موافق	20	66
غير موافق	5	17
محايد	5	17
المجموع	30	100

جدول 09: توزيع العينة حسب امتلاك المهارات



الملاحظة: تبين النتائج أن أغلبية الموظفين يرون أنهم يمتلكون المهارات اللازمة لاستخدام الأدوات الرقمية.

النتيجة: تؤكد هذه المعطيات وجود مستوى مقبول من الكفاءة الرقمية لدى الموظفين، مما يسهل نجاح مشاريع الرقمنة.

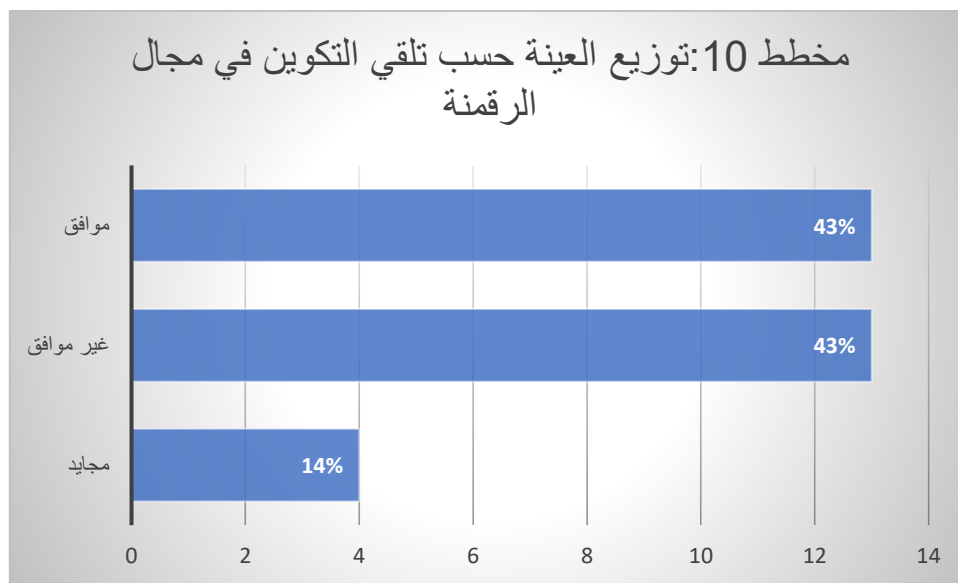
جدول 9: من اعداد الطالب جقييل بلخير

مخطط 9: من اعداد الطالب جقييل بلخير

4-تلقيت تكويننا كافيا في مجال الرقمنة:

المتغير	العدد	نسبة مئوية %
موافق	13	43
غير موافق	13	43
محايد	4	14
المجموع	30	100

جدول 10: توزيع العينة حسب تلقي التكوين في مجال الرقمنة



الملاحظة: أظهرت النتائج وجود توازن نسبي بين الموظفين الذين يرون أن التكوين في مجال الرقمنة كافٍ والذين يرون العكس، مع وجود نسبة محايدة محدودة.

النتيجة: تعكس هذه النتائج وجود نقص نسبي في برامج التكوين والتأهيل الرقمي، مما يستدعي تكثيف الدورات التدريبية لضمان رفع كفاءة الموظفين وتحسين قدرتهم على استخدام الأنظمة الرقمية بفعالية.

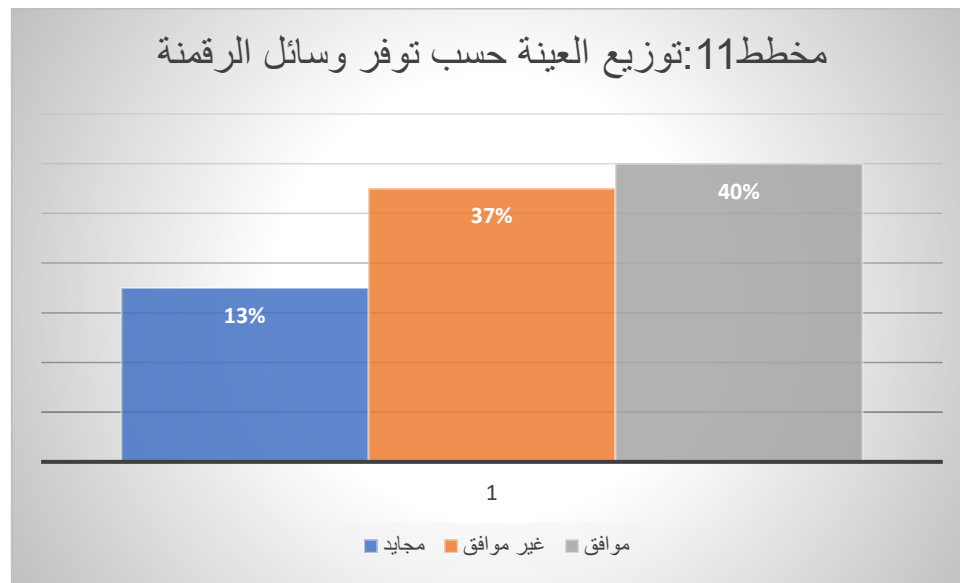
جدول 10: من اعداد الطالب جقيدل بلخير

مخطط 10: من اعداد الطالب جقيدل بلخير

5 – توفر البلدية وسائل رقمية كافية للإنجاز الاعمال:

المتغير	العدد	نسبة مئوية %
موافق	12	40
غير موافق	11	37
محايد	7	13
المجموع	30	100

جدول 11: توزيع العينة حسب توفر وسائل الرقمنة



الملاحظة: توضح النتائج وجود تقارب بين الموظفين الذين يرون أن الوسائل الرقمية كافية والذين يرون عكس ذلك.

النتيجة: يعكس ذلك أن المؤسسة ما تزال بحاجة إلى تحسين وتجديد التجهيزات الرقمية لضمان فعالية أكبر في العمل.

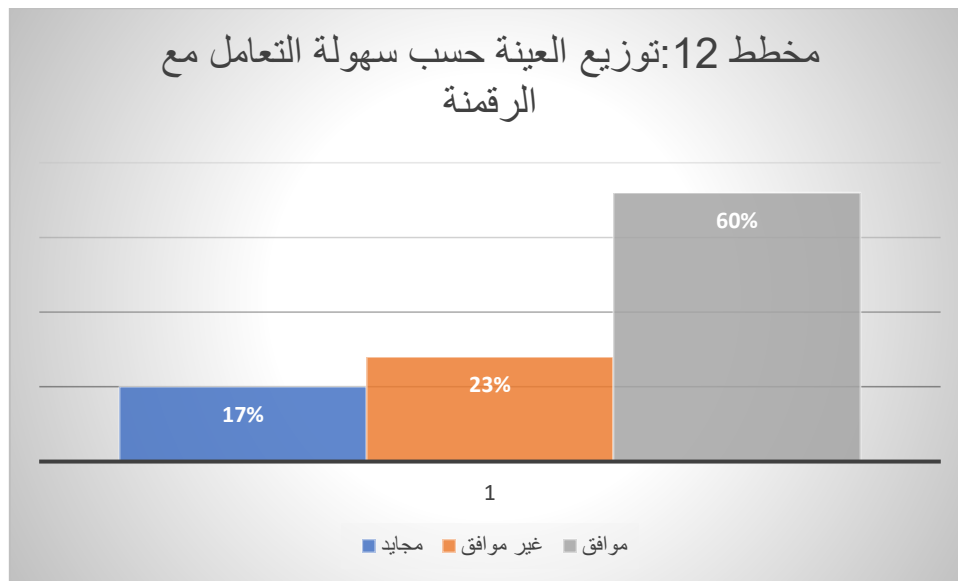
جدول 11: من اعداد الطالب جقيديل بلخير

مخطط 11: من اعداد الطالب جقيديل بلخير

6-أجد سهولة في التعامل مع الأنظمة الرقمية المعتمدة:

المتغير	العدد	نسبة مئوية %
موافق	18	60
غير موافق	7	23
محايد	5	17
المجموع	30	100

جدول 12: توزيع العينة حسب سهولة التعامل مع الرقمنة



الملاحظة: أغلب الموظفين صرحوا بأنهم يجدون سهولة في التعامل مع الأنظمة الرقمية المعتمدة.

النتيجة: يدل ذلك على نجاح المؤسسة نسبياً في تبسيط الأنظمة الرقمية وجعلها قابلة للاستعمال من طرف الموظفين.

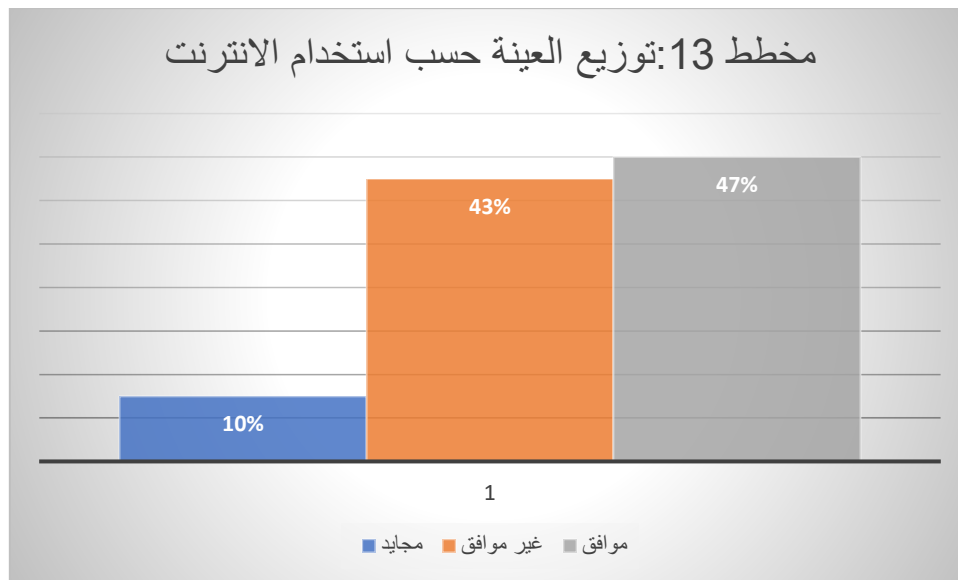
جدول 12: من اعداد الطالب جقييل بلخير

مخطط 12: من اعداد الطالب جقييل بلخير

7 – استخدم الانترنت او منصات الرقمية في تقديم الخدمات للمواطنين:

المتغير	العدد	نسبة مئوية %
موافق	14	47
غير موافق	13	43
محايد	3	10
المجموع	30	100

جدول 13: توزيع العينة حسب استخدام الانترنت



الملاحظة: أظهرت النتائج انقسامًا نسبيًا بين الموظفين حول استخدام الإنترنت والمنصات الرقمية في تقديم الخدمات.

النتيجة: يشير ذلك إلى أن التحول الرقمي في تقديم الخدمات ما يزال في طور التطور ولم يصل بعد إلى الاعتماد الكامل.

جدول 13: من اعداد الطالب جقيدل بلخير

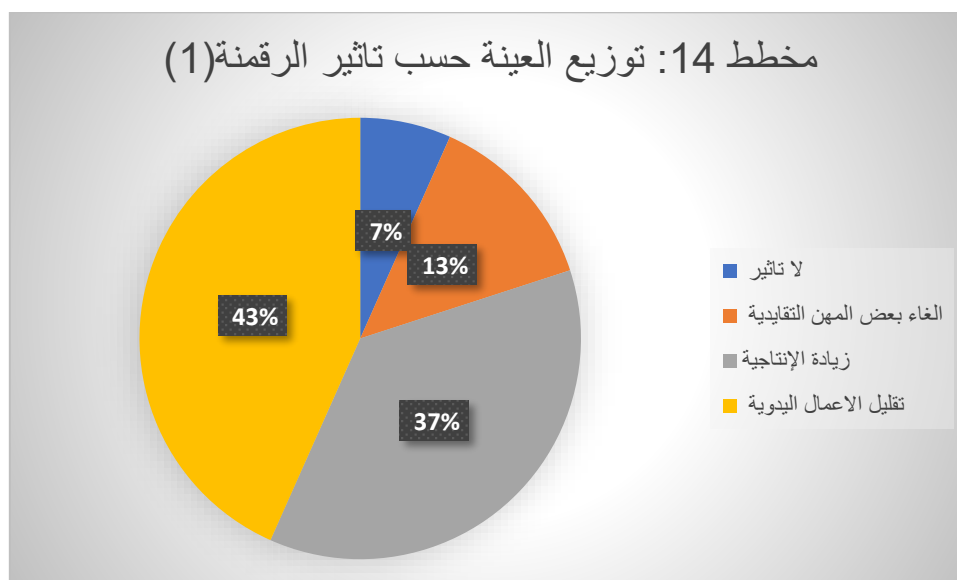
مخطط 13: من اعداد الطالب جقيدل بلخير

المحور الثالث: تأثير الرقمنة على الوظائف التقليدية

1 – أدت الرقمنة الي:

التأثير	العدد	نسبة مئوية%
تقليل الاعمال اليدوية	13	43
زيادة الإنتاجية	11	37
الغاء بعض المهام التقليدية	4	13
لا تأثير	2	07
المجموع	30	100

جدول 14: توزيع العينة حسب تأثير الرقمنة (1)



الملاحظة: أظهرت النتائج أن الرقمنة ساهمت بشكل أساسي في تقليل الأعمال اليدوية وزيادة الإنتاجية.

النتيجة: تؤكد هذه النتائج أن الرقمنة ساعدت على تحسين الأداء وتسريع إنجاز المهام الإداري

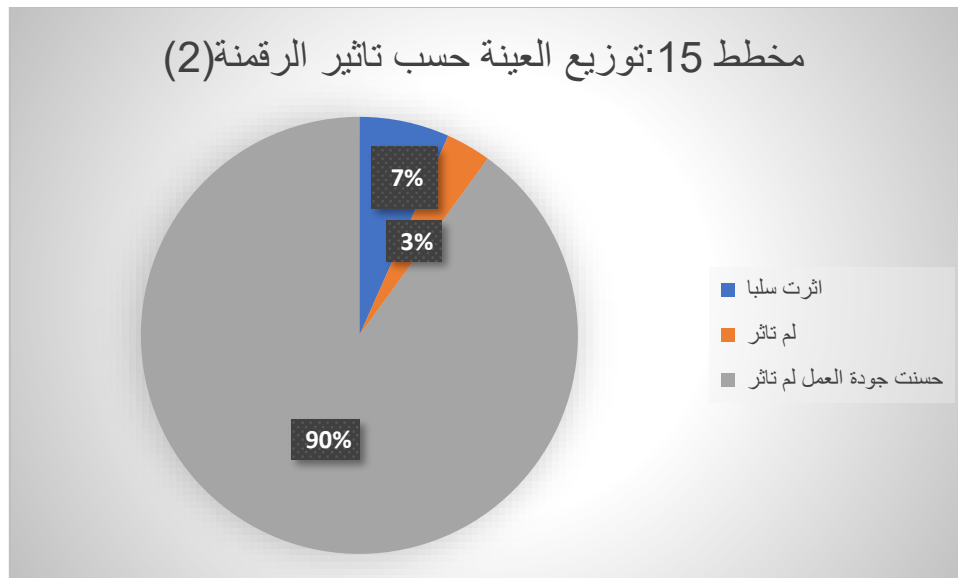
جدول 14: من اعداد الطالب جقييل بلخير

مخطط 14: من اعداد الطالب جقييل بلخير

2-الرقمنة:

التأثير	العدد	نسبة مئوية%
حسنة جودة العمل	27	90
لم تؤثر	1	03
اثر سلبا	2	07
المجموع	30	100

جدول 15: توزيع العينة حسب تأثير الرقمنة (2)



الملاحظة: تبين النتائج أن أغلبية ساحقة من أفراد العينة صرحوا بأن الرقمنة ساهمت في تحسين جودة العمل، مقابل نسبة ضعيفة ترى أنها لم تؤثر أو أثرت بشكل سلبي.

النتيجة: تؤكد هذه المعطيات أن استخدام التكنولوجيا الرقمية ساهم في رفع كفاءة الأداء الإداري، تقليل الأخطاء، تسريع معالجة الملفات، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

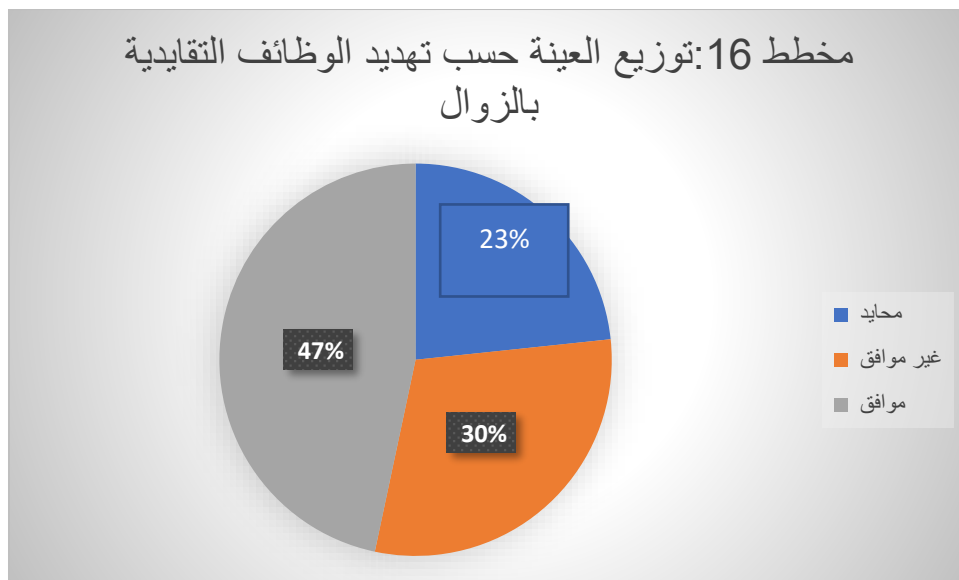
جدول 15: من اعداد الطالب جقييل بلخير

مخطط 15: من اعداد الطالب جقييل بلخير

3- هل بعض الوظائف التقليدية مهددة بالزوال:

المتغير	العدد	نسبة مئوية %
موافق	14	47
غير موافق	9	30
محايد	7	23
المجموع	30	100

جدول 16: توزيع العينة حسب تهديد الوظائف التقليدية بالزوال



الملاحظة: أظهرت النتائج أن نسبة معتبرة من الموظفين ترى أن بعض الوظائف التقليدية مهددة بالزوال.

النتيجة: تشير هذه المعطيات إلى أن الرقمنة تؤدي إلى تغيرات في طبيعة الوظائف، ما يتطلب إعادة تأهيل الموظفين وتطوير مهاراتهم.

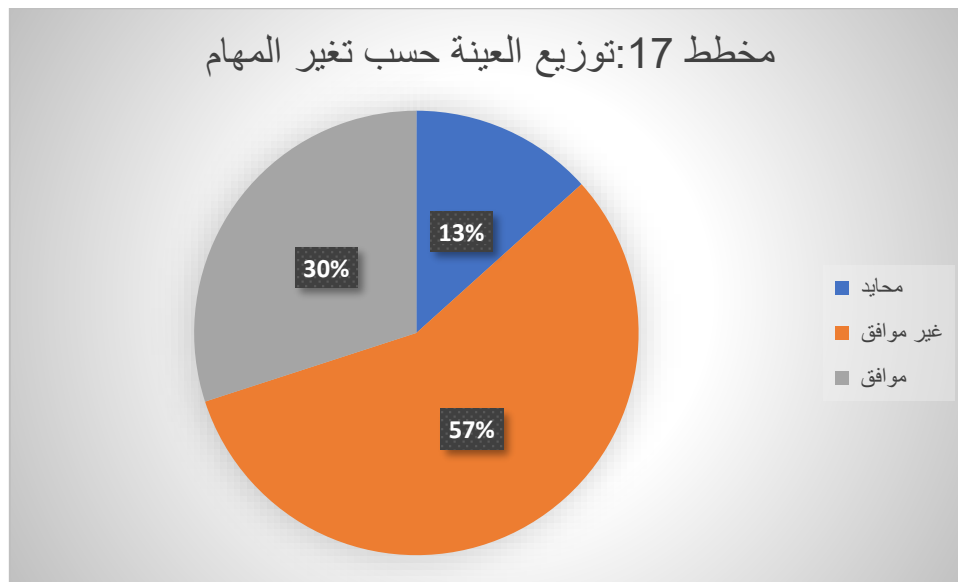
جدول 16: من اعداد الطالب جقييل بلخير

مخطط 16: من اعداد الطالب جقييل بلخير

4 – هل تغيرت مهامك الوظيفية بسبب الرقمنة:

المتغير	العدد	نسبة مئوية %
موافق	09	30
غير موافق	17	57
محايد	04	13
المجموع	30	100

جدول 17: توزيع العينة حسب تغير المهام



الملاحظة: تبين النتائج أن أغلبية الموظفين يرون أن مهامهم لم تتغير بشكل كبير بسبب الرقمنة.

النتيجة: يدل ذلك على أن الرقمنة ساهمت في تطوير أساليب العمل أكثر من تغيير الوظائف نفسها.

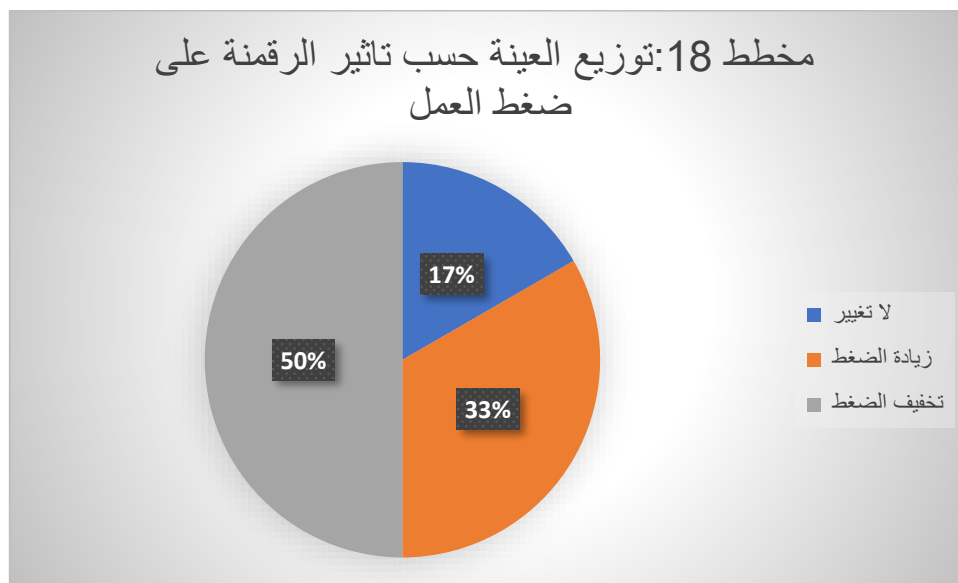
جدول 17: من اعداد الطالب جقيدل بلخير

مخطط 17: من اعداد الطالب جقيدل بلخير

5 – الرقمنة أدت الى:

المتغير	العدد	نسبة مئوية%
تخفيف الضغط	15	50
زيادة الضغط	10	33
لا تغيير	5	17
المجموع	30	100

جدول 18: توزيع العينة حسب تأثير الرقمنة على ضغط العمل



الملاحظة: أظهرت النتائج أن الرقمنة ساهمت لدى جزء كبير من الموظفين في تخفيف ضغط العمل، بينما رأى آخرون أنها زادت الضغط.

النتيجة: يمكن القول إن تأثير الرقمنة على ضغط العمل يختلف حسب طبيعة الوظيفة ومدى التحكم في الأدوات الرقمية.

جدول 18: من اعداد الطالب جقيدل بلخير

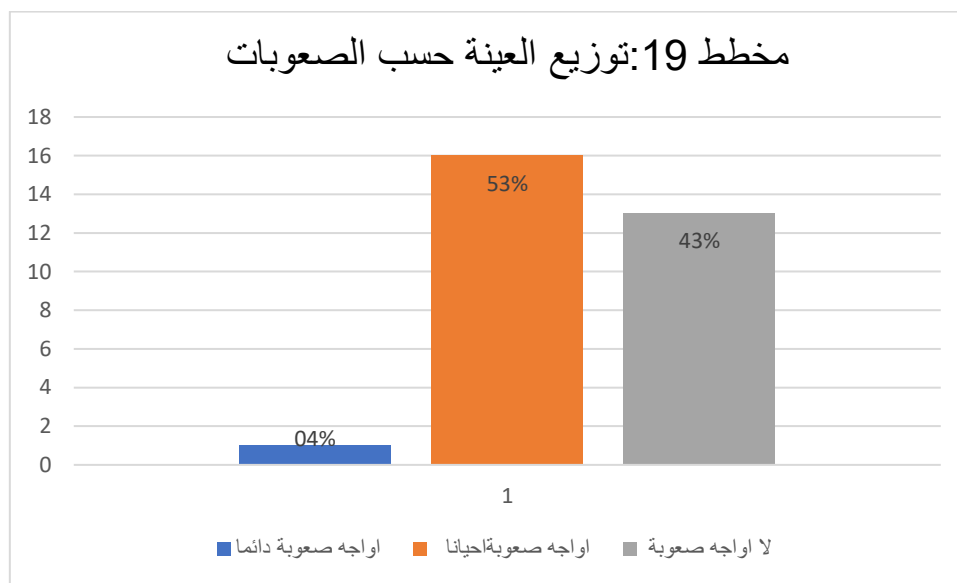
مخطط 18: من اعداد الطالب جقيدل بلخير

المحور الرابع: التحديات والصعوبات

1 – اواجه صعوبة في استخدام الأنظمة الرقمية:

المتغير	العدد	%نسبة مئوية
لا اواجه صعوبة	13	43
اواجه صعوبة أحيانا	16	53
اواجه صعوبة دوما	1	04
المجموع	30	100

جدول 19: توزيع العينة حسب الصعوبات



الملاحظة: أوضحت النتائج أن أغلبية الموظفين يواجهون صعوبة أحيانا في استخدام الأنظمة الرقمية.

النتيجة: يشير ذلك إلى وجود بعض العراقيل التقنية أو ضعف الخبرة الرقمية لدى بعض الموظفين.

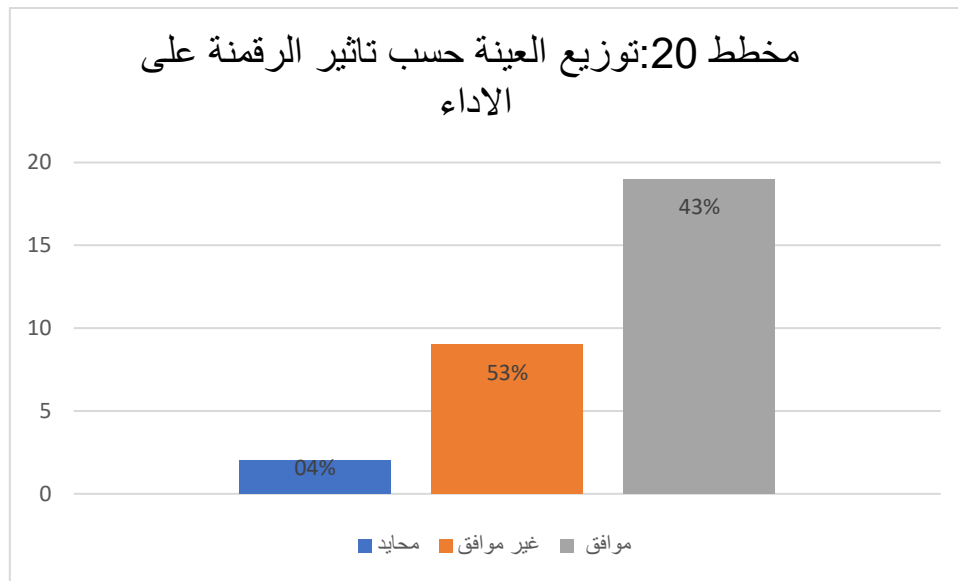
جدول 19: من اعداد الطالب جقيد بلخير

مخطط 19: من اعداد الطالب جقيد بلخير

2 – ضعف التكوين يؤثر على ادائي:

المتغير	العدد	نسبة مئوية%
موافق	19	63
غير موافق	9	30
محايد	2	07
المجموع	30	100

جدول 20: توزيع العينة حسب تأثير الرقمنة على الأداء



الملاحظة: أوضحت النتائج أن أغلبية الموظفين يوافقون على أن ضعف التكوين يؤثر بشكل مباشر على أدائهم الوظيفي، في حين عارضت أقلية هذه الفكرة.

النتيجة: تشير هذه النتائج إلى أن التكوين يعد عنصراً أساسياً لإنجاح عملية الرقمنة، وأن نقص التأهيل الرقمي قد يؤدي إلى ضعف الكفاءة المهنية وصعوبة التكيف مع الأنظمة الحديثة.

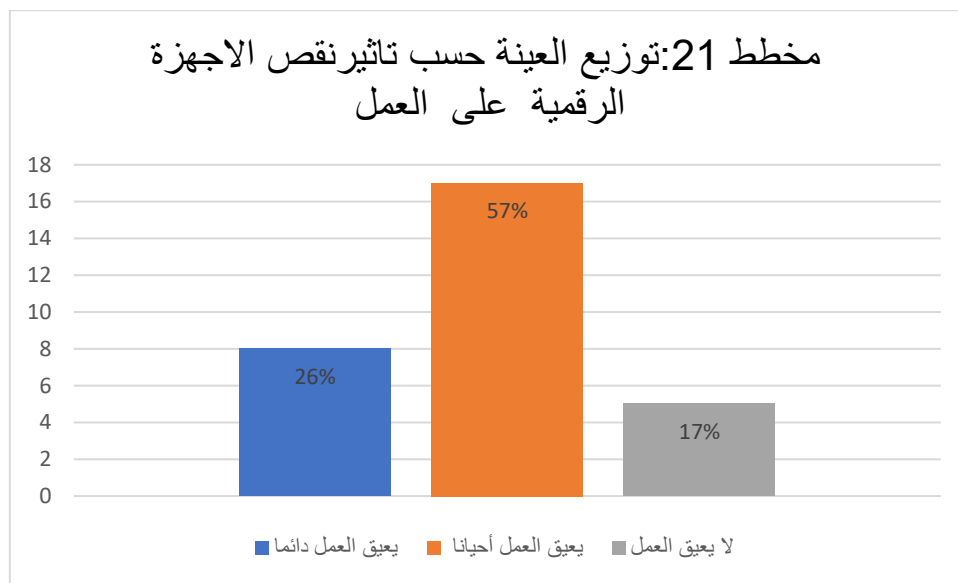
جدول 20: من اعداد الطالب جقيدل بلخير

مخطط 20: من اعداد الطالب جقيدل بلخير

3 – نقص التجهيزات الرقمية يعيق العمل:

المتغير	العدد	%نسبة مئوية
لا يعيق العمل	5	17
أحيانا	17	57
يعيق دوما	8	26
المجموع	30	100

جدول 21: توزيع العينة حسب تأثير نقص الاجهزة الرقمية على العمل



الملاحظة: تبين النتائج أن نقص التجهيزات الرقمية يعيق العمل أحيانا أو بشكل دائم لدى عدد معتبر من الموظفين.

النتيجة: تشير هذه المعطيات إلى ضرورة توفير تجهيزات حديثة ومتطورة لدعم التحول الرقمي.

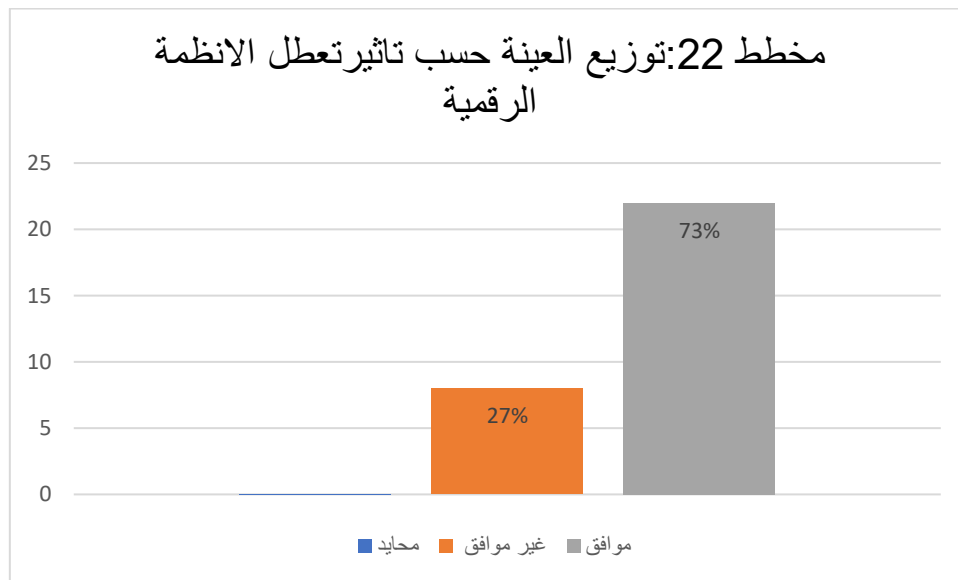
جدول 21: من اعداد الطالب جقيدل بلخير

مخطط 21: من اعداد الطالب جقيدل بلخير

4 - اعطال الأنظمة تأخر العمل:

المتغير	العدد	نسبة مئوية %
موافق	22	73
غير موافق	8	27
محايد	0	00
المجموع	30	100

جدول 22: توزيع العينة حسب تأثير تعطل الأنظمة الرقمية



الملاحظة: أظهرت النتائج أن أغلبية الموظفين يوافقون على أن أعطال الأنظمة تؤخر العمل.

النتيجة: يدل ذلك على أهمية الصيانة التقنية الدورية وضمان استقرار الأنظمة الرقمية داخل المؤسسة.

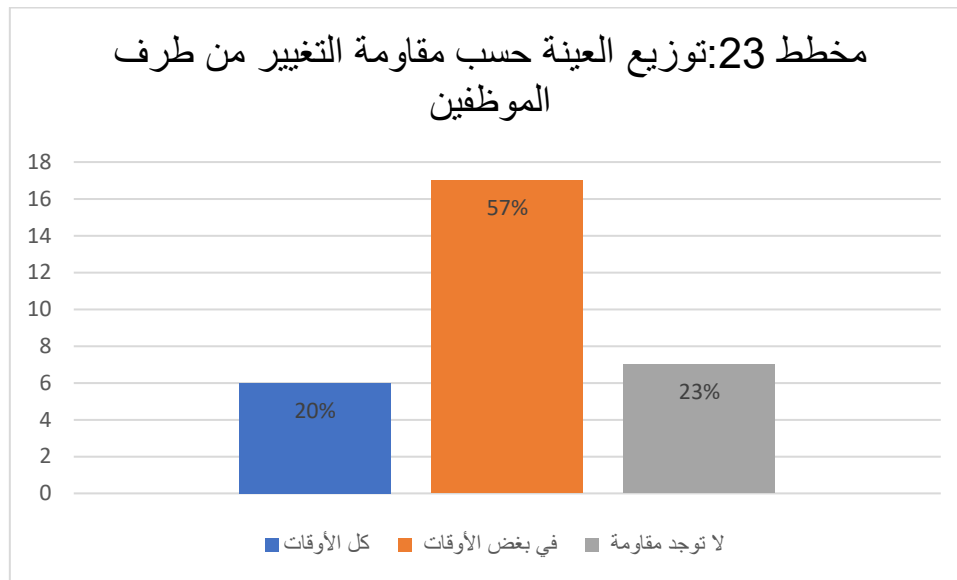
جدول 22: من اعداد الطالب جقيد بلخير

مخطط 22: من اعداد الطالب جقيد بلخير

5 – هناك مقاومة للتغيير من طرف الموظفين:

المتغير	العدد	نسبة مئوية %
لا توجد مقاومة	7	23
في بعض الأوقات	17	57
كل الأوقات	6	20
المجموع	30	100

جدول 23: توزيع العينة حسب مقاومة التغيير من طرف الموظفين



الملاحظة: تبين النتائج وجود مقاومة للتغيير في بعض الأحيان من طرف الموظفين.

النتيجة: تشير هذه النتيجة إلى أن نجاح الرقمنة لا يعتمد فقط على التكنولوجيا، بل أيضاً على تقبل العنصر البشري للتغيير.

جدول 23: من اعداد الطالب جقيدل بلخير

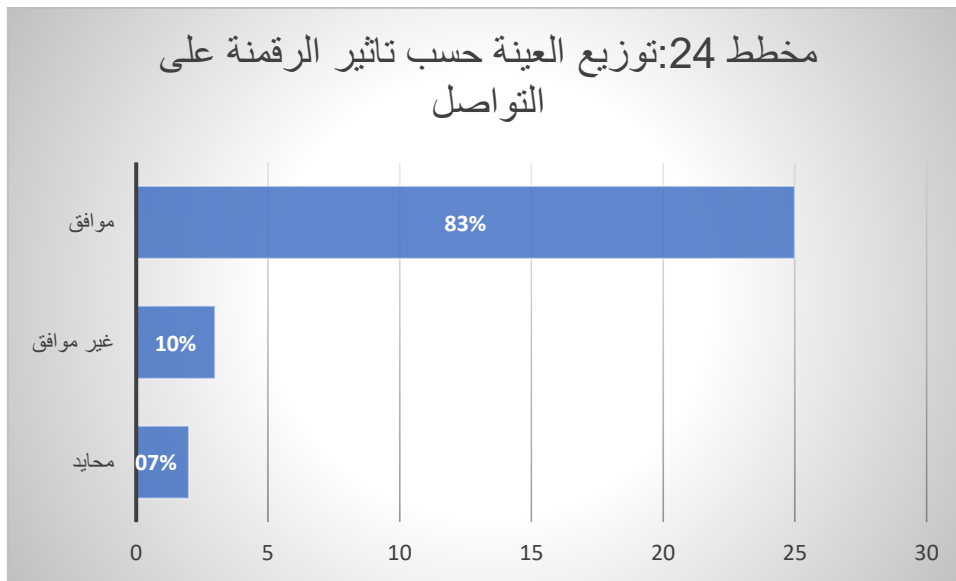
مخطط 23: من اعداد الطالب جقيدل بلخير

المحور الخامس: التأثير الاجتماعي والمهني

1 - الرقمنة حسنت التواصل داخل البلدية

المتغير	العدد	نسبة مئوية %
موافق	25	83
غير موافق	3	10
محايد	2	06
المجموع	30	100

جدول 24: توزيع العينة حسب تأثير الرقمنة على التواصل



الملاحظة: أكدت أغلبية الموظفين أن الرقمنة ساهمت في تحسين التواصل داخل البلدية.

النتيجة: يدل ذلك على أن الوسائل الرقمية ساعدت في تسهيل تبادل المعلومات وتسريع الاتصال الإداري.

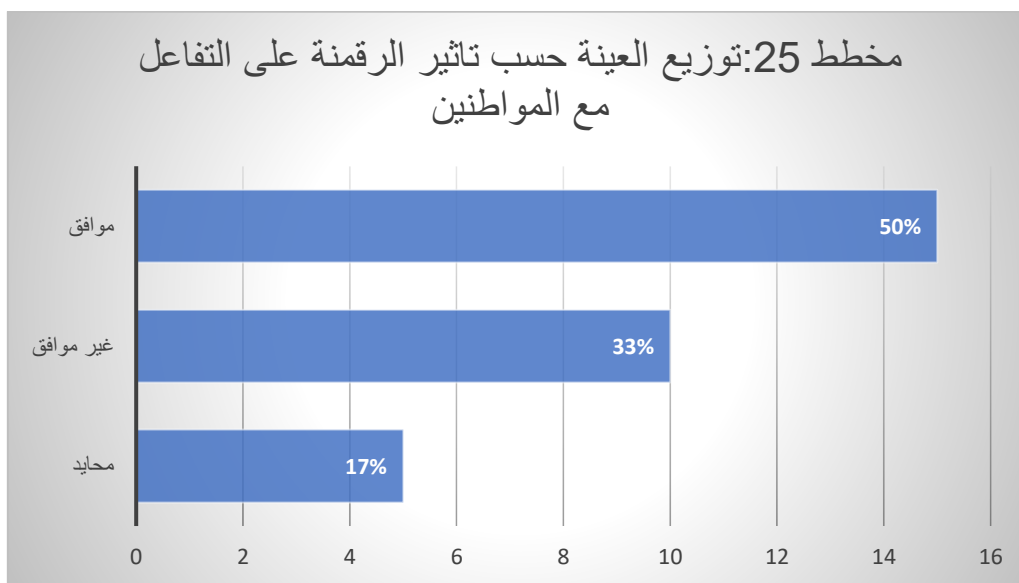
جدول 24: من اعداد الطالب جقيد بلخير

مخطط 24: من اعداد الطالب جقيد بلخير

2 – الرقمنة قللت التفاعل المباشر مع المواطنين:

المتغير	العدد	نسبة مئوية %
موافق	15	50
غير موافق	10	33
محايد	5	17
المجموع	30	100

جدول 25: توزيع العينة حسب تأثير الرقمنة على التفاعل مع المواطنين



الملاحظة: أظهرت النتائج أن جزءاً من الموظفين يرى أن الرقمنة قللت التفاعل المباشر مع المواطنين.

النتيجة: تشير هذه المعطيات إلى أن الرقمنة ساهمت في تقليل الاحتكاك المباشر مقابل زيادة الاعتماد على الخدمات الإلكترونية.

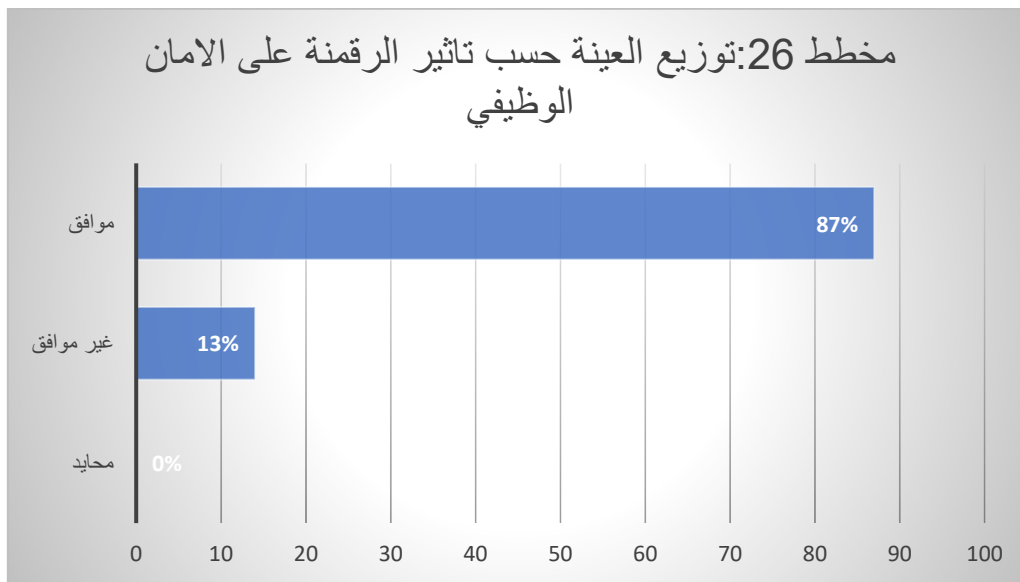
جدول 25: من اعداد الطالب جقيد بلخير

مخطط 25: من اعداد الطالب جقيد بلخير

3 – اشعر بالأمان الوظيفي رغم الرقمنة:

المتغير	العدد	نسبة مئوية %
موافق	26	87
غير موافق	4	13
محايد	0	00
المجموع	30	100

جدول 26: توزيع العينة حسب تأثير الرقمنة على الأمان الوظيفي



الملاحظة: أوضحت النتائج أن أغلبية الموظفين يشعرون بالأمان الوظيفي رغم تطبيق الرقمنة.

النتيجة: يعكس ذلك ثقة الموظفين في قدرتهم على التكيف مع التحول الرقمي وعدم الخوف من فقدان مناصبهم.

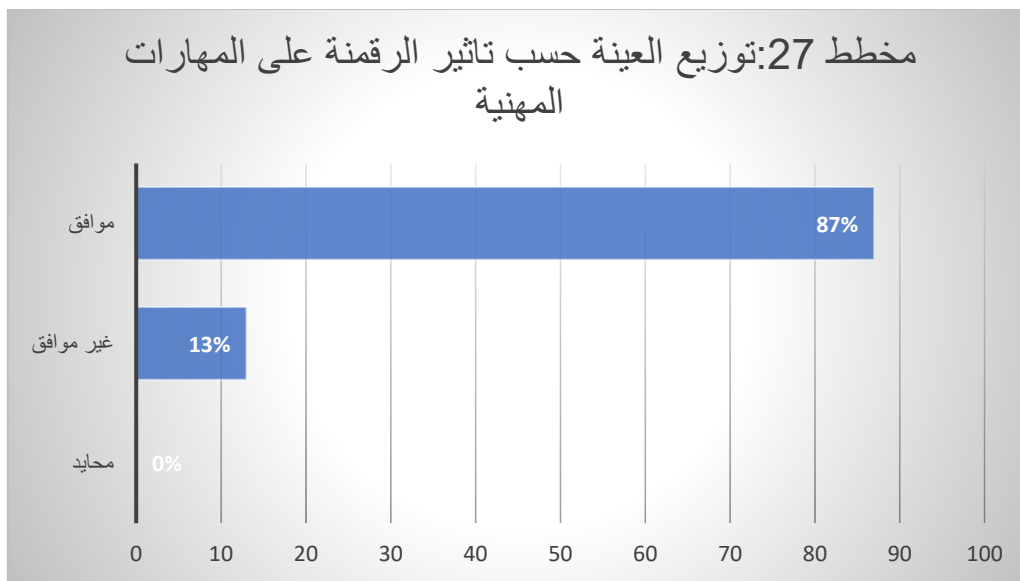
جدول 26: من اعداد الطالب جقيدل بلخير

مخطط 26: من اعداد الطالب جقيدل بلخير

4-الرقمنة زادت من مهاراتي المهنية:

المتغير	العدد	نسبة مئوية %
موافق	26	87
غير موافق	04	13
محايد	00	00
المجموع	30	100

جدول 27: توزيع العينة حسب تأثير الرقمنة على المهارات المهنية



الملاحظة: أكدت أغلبية الموظفين أن الرقمنة ساهمت في زيادة مهاراتهم المهنية.

النتيجة: تشير هذه النتيجة إلى أن الرقمنة أصبحت وسيلة لتطوير الكفاءات وتحسين الأداء المهني.

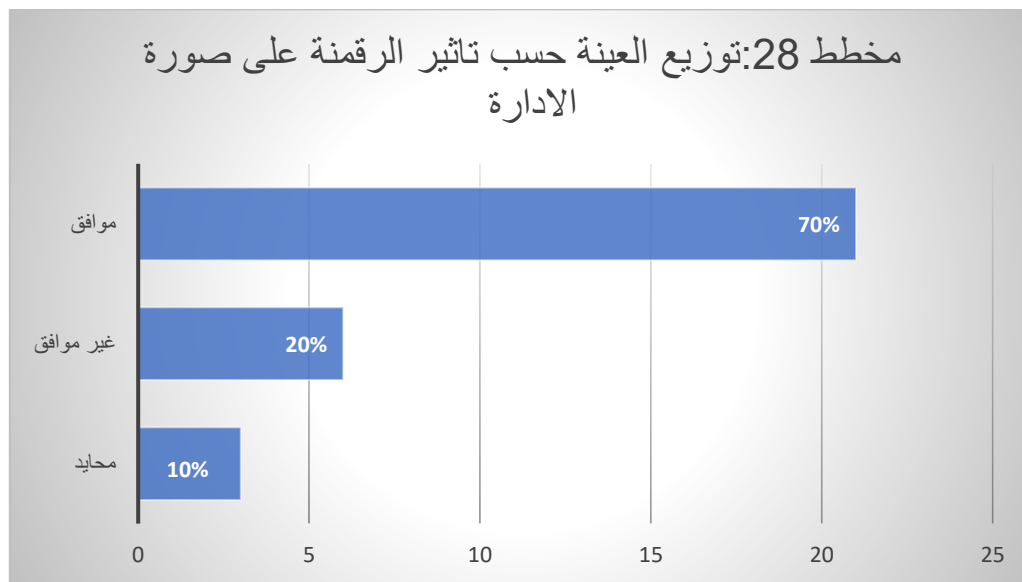
جدول 27: من اعداد الطالب جقيدل بلخير

مخطط 27: من اعداد الطالب جقيدل بلخير

5 – الرقمنة حسنت صورة الإدارة:

المتغير	العدد	نسبة مئوية %
موافق	21	70
غير موافق	06	20
محايد	03	10
المجموع	30	100

جدول 28: توزيع العينة حسب تأثير الرقمنة على صورة الادارة



الملاحظة: أظهرت النتائج أن أغلبية الموظفين يرون أن الرقمنة حسنت صورة الإدارة.

النتيجة: يدل ذلك على أن التحول الرقمي ساهم في تعزيز صورة المؤسسة وإظهارها بمظهر أكثر عصرية وفعالي .

جدول 28: من اعداد الطالب جقييل بلخير.

مخطط 28: من اعداد الطالب جقييل بلخير.

المحور السادس: أسئلة مفتوحة:

السؤال 1: كيف تصف تجربتك مع الرقمنة داخل البلدية؟

الملاحظة:

أظهرت أغلب الإجابات أن تجربة الموظفين مع الرقمنة كانت إيجابية نسبياً، حيث ساهمت في تسهيل أداء المهام الإدارية وتحسين سرعة معالجة الملفات، رغم وجود بعض التحديات المرتبطة بالتأقلم مع الأنظمة الرقمية الجديدة.

النتيجة:

ساهمت الرقمنة في تحسين بيئة العمل داخل البلدية ورفع مستوى الفعالية الإدارية، إلا أن نجاحها يبقى مرتبطاً بتوفير التكوين المستمر والدعم التقني للموظفين.

السؤال 2: ما أهم التغييرات التي لاحظتها في عملك؟

الملاحظة:

أكدت الإجابات وجود تغييرات واضحة تمثلت في تقليص الاعتماد على الوثائق الورقية، تسريع تبادل المعلومات، وتحسين تنظيم العمل الإداري وتسهيل الوصول إلى البيانات.

النتيجة:

أحدثت الرقمنة تحولاً ملحوظاً في أساليب العمل الإداري من خلال تحسين سرعة الأداء ودقة معالجة المعلومات، مما ساهم في رفع جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

السؤال 3: ما أبرز الصعوبات التي تواجهك؟

الملاحظة:

تركزت الصعوبات الأساسية في ضعف التكوين في استخدام الأنظمة الرقمية، بعض الأعطال التقنية، بطء شبكة الإنترنت، إضافة إلى مقاومة بعض الموظفين للتغيير.

النتيجة:

لا تزال هناك عدة معوقات تحد من فعالية الرقمنة داخل البلدية، الأمر الذي يستوجب تعزيز البنية التحتية الرقمية وتكثيف برامج التكوين والتوعية.

السؤال 4: هل الرقمنة تهدد الوظائف التقليدية؟ ولماذا؟

الملاحظة:

تنوعت الآراء بين من يرى أن الرقمنة قد تقلل من الحاجة لبعض الوظائف التقليدية بسبب الأتمتة، وبين من يعتبرها وسيلة لتطوير العمل وخلق مهام جديدة أكثر ارتباطاً بالتكنولوجيا.

النتيجة:

لا تمثل الرقمنة تهديداً مباشراً للوظائف بقدر ما تفرض إعادة تأهيل الموارد البشرية وتطوير مهاراتها بما يتماشى مع متطلبات البيئة الرقمية الحديثة.

السؤال 5: ما اقتراحاتك لتحسين الرقمنة في البلدية؟

الملاحظة:

تمثلت أهم الاقتراحات في توفير دورات تكوينية دورية، تحديث التجهيزات والبرامج، تحسين خدمات الإنترنت، وتعميم استخدام الأنظمة الرقمية على مختلف المصالح الإدارية.

النتيجة:

يتطلب تحسين الرقمنة داخل البلدية اعتماد استراتيجية شاملة تركز على تطوير البنية التحتية، تعزيز الكفاءات البشرية، وضمان المتابعة المستمرة لعمليات التحول الرقمي.

الخلاصة العامة:

من خلال تحليل مختلف الجداول والمخططات البيانية المتعلقة بمحاور الدراسة، تبين أن الرقمنة أصبحت تمثل عنصراً أساسياً في تطوير العمل الإداري وتحسين الأداء داخل المؤسسة محل الدراسة. فقد أظهرت النتائج أن أغلبية الموظفين يستخدمون الحاسوب والأنظمة الرقمية بشكل منتظم في أداء مهامهم اليومية، وهو ما يعكس وجود توجه فعلي نحو تبني الإدارة الإلكترونية والتقليل من الاعتماد على الأساليب التقليدية في العمل.

كما كشفت الدراسة أن أغلب أفراد العينة يمتلكون مستوى تعليمياً جامعياً وخبرة مهنية معتبرة، الأمر الذي ساهم في تسهيل عملية التكيف مع التقنيات الحديثة واستعمال الأنظمة الرقمية. وقد انعكس ذلك بشكل إيجابي على جودة العمل، حيث أكد أغلب الموظفين أن الرقمنة ساهمت في تحسين الأداء، تقليل الأعمال اليدوية، تسريع معالجة الملفات، وتطوير المهارات المهنية.

وفيما يتعلق بتأثير الرقمنة على الوظائف التقليدية، أوضحت النتائج أن التحول الرقمي أدى إلى تغيرات واضحة في طبيعة العمل الإداري، خاصة من خلال تقليص بعض المهام التقليدية ورفع مستوى الإنتاجية. كما أبدى عدد معتبر من الموظفين تخوفهم من إمكانية تهديد بعض الوظائف التقليدية بالزوال مستقبلاً نتيجة الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا.

أما فيما يخص التحديات والصعوبات، فقد بينت الدراسة أن ضعف التكوين، نقص التجهيزات الرقمية، وأعطال الأنظمة تعتبر من أبرز العراقيل التي تواجه الموظفين أثناء استخدام الأنظمة الرقمية، إضافة إلى وجود بعض مظاهر مقاومة التغيير داخل المؤسسة. وهو ما يدل على أن نجاح الرقمنة لا يرتبط فقط بتوفير التكنولوجيا، بل يتطلب أيضاً تأهيل المورد البشري وتوفير بيئة تنظيمية داعمة للتحول الرقمي.

وعلى المستوى الاجتماعي والمهني، أكدت النتائج أن الرقمنة ساهمت في تحسين التواصل داخل المؤسسة، تطوير مهارات الموظفين، وتعزيز صورة الإدارة لدى العاملين والمواطنين، رغم أن بعض الموظفين يرون أنها قللت من التفاعل المباشر مع المواطنين.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الرقمنة تمثل ضرورة حتمية لتطوير الإدارة وتحسين جودة الخدمات، غير أن تحقيق تحول رقمي ناجح وفعال يتطلب دعماً مستمراً من خلال تعزيز برامج التكوين، تحديث البنية التحتية الرقمية، توفير التجهيزات الحديثة، وتحفيز الموظفين على تقبل التغيير ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة.

الاستنتاجات:

من خلال الدراسة الميدانية وتحليل نتائج الاستبيان، تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات الأساسية المرتبطة بتأثير الرقمنة على الوظائف التقليدية داخل المؤسسة محل الدراسة، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1. أثبتت الدراسة أن الرقمنة أصبحت عنصراً أساسياً في تسيير العمل الإداري، حيث ساهمت في تسهيل إنجاز المهام وتحسين سرعة معالجة الملفات والمعلومات.
2. أظهرت النتائج أن أغلبية الموظفين يعتمدون على الحاسوب والأنظمة الرقمية بشكل منظم، مما يعكس تطور مستوى استخدام التكنولوجيا داخل الإدارة.
3. ساهمت الرقمنة في تحسين جودة العمل ورفع مستوى الكفاءة المهنية، من خلال تقليل الأخطاء اليدوية وتبسيط الإجراءات الإدارية.
4. كشفت الدراسة أن المستوى التعليمي والخبرة المهنية للموظفين ساعدا بشكل كبير على التكيف مع التحول الرقمي واستعمال الأنظمة الحديثة.
5. بينت النتائج أن الرقمنة أدت إلى تقليص بعض المهام التقليدية، مع وجود خوف نسبي لدى بعض الموظفين من تهديد بعض الوظائف بالزوال مستقبلاً.
6. أوضحت الدراسة أن ضعف التكوين ونقص التجهيزات الرقمية وأعطال الأنظمة تعتبر من أبرز التحديات التي تعيق التطبيق الفعال للرقمنة.
7. أظهرت النتائج أن نجاح التحول الرقمي لا يعتمد فقط على التكنولوجيا، بل يرتبط أيضاً بمدى تقبل المورد البشري للتغيير وقدرته على التكيف مع الأساليب الحديثة.
8. ساهمت الرقمنة في تحسين التواصل الإداري وتطوير المهارات المهنية للموظفين، كما ساعدت في تعزيز صورة المؤسسة وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

التوصيات:

استنادًا إلى النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز نجاح الرقمنة وتحسين فعاليتها داخل المؤسسة، وتتمثل فيما يلي:

1. ضرورة تكثيف برامج التكوين والتدريب في مجال الرقمنة، بهدف تطوير المهارات الرقمية للموظفين وتمكينهم من استعمال الأنظمة الحديثة بكفاءة.
2. العمل على تحديث البنية التحتية الرقمية وتوفير تجهيزات وتقنيات حديثة تضمن السير الجيد للعمل الإداري.
3. تعزيز الصيانة الدورية للأنظمة الرقمية لتقليل الأعطال التقنية التي تؤثر على سير العمل.
4. تشجيع الموظفين على تقبل التغيير والتحول الرقمي من خلال تنظيم حملات توعية وتحفيز مستمرة.
5. توفير الدعم التقني المستمر للموظفين أثناء استخدام الأنظمة الرقمية، خاصة بالنسبة للفئات التي تواجه صعوبات في التعامل مع التكنولوجيا.
6. توسيع استخدام الخدمات الإلكترونية والمنصات الرقمية لتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين وتقليل الضغط الإداري.
7. اعتماد استراتيجيات واضحة لإدارة التغيير داخل المؤسسة بما يضمن الانتقال التدريجي والفعال نحو الإدارة الرقمية.
8. تشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم الذاتية في المجال الرقمي من خلال توفير فرص التعلم المستمر.
9. العمل على تحقيق التوازن بين استخدام التكنولوجيا والحفاظ على التفاعل الإنساني المباشر مع المواطنين.
10. إجراء تقييمات دورية لمدى فعالية الرقمنة داخل المؤسسة بهدف الكشف عن النقائص وتحسين الأداء الإداري باستمرار.

الخاتمة العامة

خاتمة عامة:

في ظل التحولات البنيوية التي يشهدها العالم المعاصر، أصبحت الرقمنة أحد المرتكزات الأساسية لإعادة تشكيل المنظمات الحديثة وإعادة تعريف أنماط العمل والتسيير داخلها. فلم يعد التحول الرقمي مجرد خيار تقني مرتبط بتحديث الوسائل الإدارية، بل أصبح مشروعاً استراتيجياً متكاملًا يعكس انتقال المؤسسات من منطق الإدارة التقليدية إلى منطق الإدارة الذكية القائمة على المعرفة، التدفق المعلوماتي، والحوكمة الرقمية. وقد فرض هذا التحول واقعاً تنظيمياً جديداً أعاد صياغة العلاقة بين التكنولوجيا، الوظيفة، والموارد البشرية، بما يتلاءم مع متطلبات البيئة الرقمية المعاصرة.

وانطلاقاً من الإشكالية المركزية التي تمحورت حول مدى تأثير الرقمنة على الوظائف التقليدية داخل المنظمة، والآليات التنظيمية والمؤسسية الكفيلة بضمان التكيف مع هذا التحول دون الإخلال بالاستقرار الوظيفي والفعالية الإدارية، سعت هذه الدراسة إلى تحليل الأبعاد النظرية والتنظيمية المرتبطة بالتحول الرقمي، مع الوقوف على انعكاساته المباشرة على البنية الوظيفية وأساليب العمل داخل المؤسسات.

وقد أفضت الدراسة إلى جملة من النتائج الجوهرية، أبرزها أن الرقمنة أسهمت في إحداث تحول عميق في المنظومة الوظيفية للمنظمات، من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية، واطمأن عدد معتبر من المهام الروتينية والإجرائية، الأمر الذي أدى إلى تراجع بعض الوظائف التقليدية ذات الطابع اليدوي أو النمطي، مقابل بروز وظائف جديدة تركز على الكفاءة الرقمية، إدارة البيانات، التحليل المعلوماتي، والتشغيل الذكي للأنظمة التقنية. كما ساهمت الرقمنة في إعادة تشكيل الهياكل التنظيمية عبر الانتقال التدريجي من التنظيمات الهرمية الجامدة إلى تنظيمات أكثر مرونة وتكاملاً تعتمد على التنسيق الرقمي وسرعة تدفق المعلومات.

وفي السياق ذاته، أكدت الدراسة أن التحول الرقمي أدى إلى تطوير الأداء الإداري والتنظيمي من خلال رفع كفاءة العمليات، تقليص الزمن الإداري، تحسين جودة الخدمات، وتعزيز دقة اتخاذ القرار عبر الاعتماد على نظم المعلومات وقواعد البيانات. غير أن هذه المكتسبات رافقتها تحديات تنظيمية وبشرية معقدة، تمثلت أساساً في اتساع الفجوة الرقمية، تصاعد متطلبات التأهيل المهني، مقاومة التغيير التنظيمي، وتنامي المخاوف المرتبطة بالأمن الوظيفي في ظل التوسع المتزايد للأتمتة والذكاء الاصطناعي.

كما خلصت الدراسة إلى أن نجاح مشاريع التحول الرقمي لا يرتبط فقط بتوفير البنية التحتية التكنولوجية أو إدماج الأنظمة المعلوماتية الحديثة، بل يتوقف بدرجة أكبر على مدى قدرة المنظمة على إدارة التحول المؤسسي بصورة عقلانية وشمولية، من خلال الاستثمار في رأس المال البشري، وتطوير الكفاءات الرقمية، وترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم المستمر، الابتكار، والقدرة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية المتسارعة.

وعليه، يمكن التأكيد أن الرقمنة تمثل اليوم ضرورة تنظيمية واستراتيجية تفرضها متطلبات الحوكمة الحديثة واعتبارات النجاعة الإدارية، غير أن فعاليتها تبقى رهينة بتحقيق التوازن بين مقتضيات التحديث الرقمي ومتطلبات الاستقرار المهني والاجتماعي داخل المنظمة. فالتكنولوجيا، مهما بلغت درجة تطورها، لا يمكن أن تشكل بديلاً كاملاً عن المورد البشري، بل ينبغي أن تُوظف باعتبارها أداة داعمة لتعزيز الأداء التنظيمي وتحسين جودة العمل.

وفي ضوء النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات الأساسية، من أهمها:

- ضرورة تبني مقاربة استراتيجية شاملة للتحول الرقمي تقوم على التخطيط المرحلي والتقييم المستمر .
- الاستثمار في التكوين المستدام للموارد البشرية وتنمية الكفاءات الرقمية بما يضمن التكيف مع التحولات التكنولوجية .
- تعزيز سياسات إدارة التغيير التنظيمي للحد من مقاومة التحول الرقمي وتحقيق الانخراط المؤسسي للعاملين .
- تطوير البنية التحتية الرقمية وتعزيز منظومات الأمن السيبراني لحماية البيانات وضمان استمرارية العمل .
- وضع سياسات وظيفية مرنة تراعي إعادة تأهيل العاملين المتأثرين بالرقمنة وتضمن الحفاظ على التوازن المهني والاجتماعي .
- تشجيع البحث العلمي والدراسات المستقبلية المرتبطة بالتحول الرقمي، خاصة في مجالات الإدارة العامة والحوكمة الإلكترونية .

وفي الأخير، يبقى موضوع الرقمنة وتأثيرها على الوظائف التقليدية من القضايا الديناميكية المفتوحة على تحولات مستقبلية أكثر عمقاً، خاصة في ظل التطور المتسارع للذكاء الاصطناعي والتقنيات الذكية. الأمر الذي يجعل من الضروري إعادة التفكير باستمرار في طبيعة الوظيفة والعمل التنظيمي، بما يضمن بناء منظمات أكثر مرونة واستدامة وقدرة على التكيف مع متطلبات العصر الرقمي.

المراجع والملاحق

1 - الاستبيان:

جامعة عمار ثليجي بالاغواط
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



استمارة استبيان بعنوان:

أثر الرقمنة على الوظائف التقليدية:
دراسة حالة بلدية الاغواط (المعمورة)

الاستاد : محبوبي محمد

الطالب :

- جقيدل بلخير

يطيب لنا ويسعدنا كثيرا أن نرفع إليكم استبياننا الملحق بدراستنا الميدانية لإكمال مذكرة تخرج خاصة بدرجة "ماستر 2" في ، تخصص إدارة موارد بشرية أملين منكم الإجابة بكل صدق وشفافية على الأسئلة الواردة بوضع علامة على الخانة المناسبة حتى تتمكن من بلوغ هدفنا المنشود وجمع المعلومات الكفيلة بخدمة دراستنا وتتويج عملنا بنتائج هامة وبذلك تكونوا سادتي الكرام قد وضعتكم بصمتكم وساهمتكم في إثراء دراسات البحث العلمي شاكرين لكم صنيعكم هذا متمنين لكم التوفيق والسداد و الفوز بالدارين إن شاء الله.

السنة الجامعية 2026/2025

ضع علامة x في المكان المناسب:

المحور الأول: المعلومات الشخصية والمهنية:

1 - الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2 - السن:

☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐ من 40 سنة إلى 50 سنة ☐

☐ من 50 سنة فما فوق

3 - الحالة المدنية :

☐ أعزب ☐ متزوج (ة)

4 - المستوى التعليمي:

☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ تقني سامي ☐ دراسات عليا ☐ شهادات أخرى

5 -مدة الخدمة في المؤسسة:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 10 إلى 15 سنة ☐

☐ من 15 إلى 20 سنة ☐ من 20 سنة فما فوق

6-طبيعة الوظيفة :

☐ إطار إداري ☐ تقني ☐ اشراف ☐ اخر

المحور الثاني: مستوى استخدام الرقمنة

1-أستخدم الحاسوب بشكل منتظم في أداء مهامي اليومية

موافق ☐ غير موافق ☐ محايد ☐

2-أعتمد على الأنظمة الرقمية في إنجاز معظم أعمالي

نعم ☐ لا ☐

3-أمتلك المهارات الكافية لاستخدام الأدوات الرقمية

نعم ☐ لا ☐

4-تلقيت تكوينًا كافيًا في مجال الرقمنة

نعم ☐ لا ☐

5-توفر البلدية وسائل رقمية كافية لإنجاز العمل

نعم ☐ لا ☐

6-أجد سهولة في التعامل مع الأنظمة الرقمية المعتمدة

نعم ☐ لا ☐

7-أستخدم الإنترنت أو المنصات الرقمية في تقديم الخدمات للمواطنين

نعم ☐ لا ☐

المحور الثالث: تأثير الرقمنة على الوظائف التقليدية

أدت الرقمنة إلى:

☐ تقليل العمل اليدوي

☐ زيادة الإنتاجية

☐ إلغاء بعض المهام التقليدية

☐ لا تأثير

الرقمنة:

☐ حسّنت جودة العمل

☐ لم تؤثر

☐ أثرت سلبًا

هل بعض الوظائف التقليدية مهددة بالزوال؟

☐ نعم ☐ لا

هل تغيرت مهامك الوظيفية بسبب الرقمنة؟

☐ نعم ☐ لا

الرقمنة أدت إلى:

☐ تخفيف الضغط

☐ زيادة الضغط

☐ لا تغيير

المحور الرابع: التحديات والصعوبات

1-- اواجه صعوبة في استخدام الأنظمة الرقمية

☐ لا اواجه صعوبة ابدا

☐ اواجه صعوبة أحيانا

☐ اواجه صعوبة دوما

2-ضعف التكوين يؤثر على أدائي

☐ نعم ☐ لا

3-نقص التجهيزات الرقمية يعيق العمل

☐ لا يعيق العمل

☐ أحيانا

☐ يعيقه دوما

4-أعطال الأنظمة تؤخر العمل

☐ نعم ☐ لا

5-هناك مقاومة للتغيير من طرف الموظفين

☐ لا توجد مقاومة

☐ في بعض الأوقات

☐ كل الأوقات

المحور الخامس: التأثير الاجتماعي والمهني

1الرقمنة حسّنت التواصل داخل البلدية

☐ نعم ☐ لا

2الرقمنة قللت التفاعل المباشر مع المواطنين

☐ نعم ☐ لا

3أشعر بالأمان الوظيفي رغم الرقمنة

☐ نعم ☐ لا

الرقمنة زادت من مهاراتي المهنية

☐ نعم ☐ لا

الرقمنة حسّنت صورة الإدارة

نعم ☐ لا ☐

المحور السادس: أسئلة مفتوحة

كيف تصف تجربتك مع الرقمنة داخل البلدية؟

.....
.....

ما أهم التغييرات التي لاحظتها في عملك؟

.....
.....

ما أبرز الصعوبات التي تواجهك؟

.....
.....

هل الرقمنة تهدد الوظائف التقليدية؟ ولماذا؟

.....
.....

ما اقتراحاتك لتحسين الرقمنة في البلدية؟

.....
.....

المراجع: أولاً: الكتب باللغة العربية

1. أحمد بن مراد، الإدارة العمومية الحديثة، دار الأمل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2019 .
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2018 .
3. جمال الدين محمد، التحول الرقمي وإعادة هيكلة المؤسسات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2022 .
4. سامي عبد العزيز، الإدارة الإلكترونية في القطاع الحكومي، دار الفكر العربي، القاهرة، 2020 .
5. عبد الرحمن تيشوري، الإدارة الإلكترونية وتحديث الإدارة العمومية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2021 .
6. عبد الله عبد الغني، الإصلاح الإداري والتحول الرقمي في الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2019 .
7. علي السلمي، الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2019 .
8. محمد الصيرفي، الإدارة الرقمية والتحول المؤسسي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2020 .
9. محمد فريد الصحن، الإدارة العامة والتحول المؤسسي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2020 .

ثانياً: الرسائل الجامعية والمذكرات :

1. مذكرة ماستر حول: التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية .
2. أطروحة دكتوراه حول: تأثير الرقمنة على الموارد البشرية داخل المنظمة، جامعة وهران، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
3. مذكرة ماستر حول: الرقمنة وتحديث الإدارة العمومية في الجزائر، جامعة قسنطينة، كلية الحقوق والعلوم السياسية .

ثالثاً: المجلات العلمية والدوريات :

1. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات .
2. مجلة العلوم السياسية والقانون .
3. مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية .
4. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية .
5. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية .

رابعاً: المواقع الإلكترونية الرسمية :

1. وزارة الرقمنة والإحصائيات الجزائرية
2. البوابة الحكومية للخدمات العمومية الجزائرية

الجداول:

- جدول رقم 1: توزيع العينة حسب الجنس صفحة 62
- جدول رقم 2: توزيع العينة حسب السن صفحة 63
- جدول رقم 3: توزيع العينة حسب الحالة المدنية صفحة 64
- جدول رقم 4: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي صفحة 65
- جدول رقم 5: توزيع العينة حسب مدة الخدمة صفحة 66
- جدول رقم 6: توزيع العينة حسب طبيعة الوظيفة صفحة 67
- جدول رقم 7: توزيع العينة حسب الانتظام في استخدام الحاسوب صفحة 68
- جدول رقم 8: توزيع العينة حسب اعتماد على الأنظمة الرقمية صفحة 69
- جدول رقم 9: توزيع العينة حسب امتلاك المهارات صفحة 70
- جدول رقم 10: توزيع العينة حسب تلقي تكوين في مجال الرقمنة صفحة 71
- جدول رقم 11: توزيع العينة حسب توفر وسائل الرقمنة صفحة 72
- جدول رقم 12: توزيع العينة حسب سهولة التعامل مع الرقمنة صفحة 73
- جدول رقم 13: توزيع العينة حسب استخدام الانترنت صفحة 74
- جدول رقم 14: توزيع العينة حسب تأثير الرقمنة (1) صفحة 75
- جدول رقم 15: توزيع العينة حسب تأثير الرقمنة (2) صفحة 76
- جدول رقم 16: توزيع العينة حسب تهديد الوظائف التقليدية
بالزوال صفحة 77
- جدول رقم 17: توزيع العينة حسب تغير المهام صفحة 78
- جدول رقم 18: توزيع العينة حسب تأثير الرقمنة على ضغط العمل صفحة 79

- جدول رقم 19: توزيع العينة حسب الصعوباتصفحة80
- جدول رقم 20: توزيع العينة حسب تأثير الرقمنة على الأداءصفحة81
- جدول رقم 21: توزيع العينة حسب تأثير نقص الأجهزة الرقمية على العملصفحة82
- جدول رقم 22: توزيع العينة حسب تأثير تعطل الأنظمة الرقميةصفحة83
- جدول رقم 23: توزيع العينة حسب مقاومة التغيير من طرف الموظفينصفحة84
- جدول رقم 24: توزيع العينة حسب تأثير الرقمنة على التواصلصفحة85
- جدول رقم 25: توزيع العينة حسب تأثير الرقمنة على التفاعل مع المواطنينصفحة86
- جدول رقم 26: توزيع العينة حسب تأثير الرقمنة على الامان الوظيفيصفحة87
- جدول رقم 27: توزيع العينة حسب تأثير الرقمنة على المهارات التقليديةصفحة88
- جدول رقم 28: توزيع العينة حسب تأثير الرقمنة على صورة الإدارةصفح89

المخططات:

- مخطط رقم 1: توزيع العينة حسب الجنس صفحة 62
- مخطط رقم 2: توزيع العينة حسب السن صفحة 63
- مخطط رقم 3: توزيع العينة حسب الحالة المدنية صفحة 64
- مخطط رقم 4: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي صفحة 65
- مخطط رقم 5: توزيع العينة حسب مدة الخدمة صفحة 66
- مخطط رقم 6: توزيع العينة حسب طبيعة الوظيفة صفحة 67
- مخطط رقم 7: توزيع العينة حسب الانتظام في استخدام الحاسوب صفحة 68
- مخطط رقم 8: توزيع العينة حسب اعتماد على الأنظمة الرقمية صفحة 69
- مخطط رقم 9: توزيع العينة حسب امتلاك المهارات صفحة 70
- مخطط رقم 10: توزيع العينة حسب تلقي تكوين في مجال الرقمنة صفحة 71
- مخطط رقم 11: توزيع العينة حسب توفر وسائل الرقمنة صفحة 72
- مخطط رقم 12: توزيع العينة حسب سهولة التعامل مع الرقمنة صفحة 73
- مخطط رقم 13: توزيع العينة حسب استخدام الانترنت صفحة 74
- مخطط رقم 14: توزيع العينة حسب تأثير الرقمنة (1) صفحة 75
- مخطط رقم 15: توزيع العينة حسب تأثير الرقمنة (2) صفحة 76
- مخطط رقم 16: توزيع العينة حسب تهديد الوظائف التقليدية بالزوال صفحة 77
- مخطط رقم 17: توزيع العينة حسب تغير المهام صفحة 78
- مخطط رقم 18: توزيع العينة حسب تأثير الرقمنة على ضغط العمل صفحة 79
- مخطط رقم 19: توزيع العينة حسب الصعوبات صفحة 80

- مخطط رقم 20: توزيع العينة حسب تأثير الرقمنة على الأداء.....صفحة 81
- مخطط رقم 21: توزيع العينة حسب تأثير نقص الأجهزة الرقمية على العمل.....صفحة 82
- مخطط رقم 22: توزيع العينة حسب تأثير تعطل الأنظمة الرقمية....صفحة 83
- مخطط رقم 23: توزيع العينة حسب مقاومة التغيير من طرف الموظفين.....صفحة 84
- مخطط رقم 24: توزيع العينة حسب تأثير الرقمنة على التواصل.....صفحة 85
- مخطط رقم 25: توزيع العينة حسب تأثير الرقمنة على التفاعل مع المواطنين....صفحة 86
- مخطط رقم 26: توزيع العينة حسب تأثير الرقمنة على الامان الوظيفي.....صفحة 87
- مخطط رقم 27: توزيع العينة حسب تأثير الرقمنة على المهارات التقليدية....صفحة 88
- مخطط رقم 28: توزيع العينة حسب تأثير الرقمنة على صورة الإدارة.....صفحة 89