جامعة محمد خيضر – بسكرة –

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

رقم التسجيل : .....

الرقمنة ومعوقات الممارسة في المقاولة الجزائرية

دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن البركة – زريبة الوادي– بسكرة–

مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

إعداد الطالبة :

– وهيبة جختال

إشراف الأستاذة:

– أ. د/ زرفة بولقواس

لجنة المناقشـــة

الاســـم واللقـــب	الرتبـــــة	الصفـــــة
		رئيســـا
زرفة بولقواس	أستاذ	مشرفـــا ومقررا
		عضـوا مناقشـا

السنة الجامعية: 2024/ 2025

بسم الله الرحمان الرحيم

﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۚ﴾

سورة المجادلة الآية 11

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين مُحَمَّد سيد الخلق اجمعين

الشكر لله الذي منحني التوفيق لإنجاز هذا العمل العلمي

وكما يقال من صادق النصح كان له الشكر والاجلال

اتقدم بكل الشكر لعائلتي التي كانت دوما افضل سند لي طول مشواري الدراسي

واتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى المتميزة دوما الأستاذة الدكتورة بولقواس زرفة مشرفتي على هذه المذكرة ، التي كانت لي نبراسا للعلم ومعينا لا ينضب من الحكمة والتوجيه التي كانت كلماتها المشجعة دوما دافعا للاستمرار والاجتهاد ، أسال الله ان يديم عليها نعمة النجاح والتوفيق ، وأتقدم بعظيم الشكر والتقدير لمن كانت رفيقة أكثر من أستاذة، قدوتي الملهمة، الأستاذة مشري سميرة ، والشكر لرفيقتاي المتميزتين دوما على التشجيع المستمر الذي كان له الاثر البالغ في سير مسيرتي البحثية

هاجر جديدي ، ريحانة خضراوي

كما يسرني ان اشكر اعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بمناقشة هذا العمل وعلى جهودهم المبذولة في تقديم الملاحظات القيمة .

ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على **المعوقات أو الحواجز التي تحد من ممارسة الرقمنة في المؤسسات المقاولاتية** وتم اجراء الدراسة في مقاولة " **مطاحن البركة** " ببلدية زريبة الوادي ولاية بسكرة ، و تم الاعتماد على **المنهج الوصفي** في كافة مراحل الدراسة، اذ تم اجراء الدراسة على **الفئة الادارية** لارتباطها الشديد بالعمليات والممارسات الرقمية حيث بلغ عددها **40 فردا** ، وتم الاعتماد على أداة **المقابلة المقننة** كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة والتي تكونت من ثلاث محاور كل محور يحتوي على 10 عبارات ، و تم اجراء **المسح الشامل** لكل افراد مجتمع الدراسة.

كما تم الإعتماد على **الأساليب الاحصائية** لمعالجة البيانات والمتمثلة في النسب المئوية المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ، وألفا كرونباخ لقياس صدق وثبات أداة الدراسة.

وتم التوصل من خلال مناقشة معطيات وبيانات الدراسة إلى النتائج التالية:

– مؤسسة مطاحن البركة لم تصل لحد فترة إجراء الدراسة الحالية الى التطبيق الفعّال للرقمنة ، وذلك نتيجة وجود فجوة بين الرغبة في مواكبة الرقمنة ، والواقع الداخلي لهذه المؤسسة مما يسهم في خلق حواجز ومعيقات تحد من ممارسة العمليات الرقمية بكفاءة وهذا ما تفسره **نظرية المعوقات الوظيفية**.

– المعيقات المتعلقة بالجانب التقني هي الأكثر تأثيرا في عرقلة سير مشروع التحول الرقمي بسلاسة في المؤسسة محل الدراسة وذلك لعدم توفر المؤسسة على الأجهزة اللازمة والكافية لممارسة مختلف الأنشطة الرقمية ، بالإضافة الى مواجهة الموظفين أثناء نشاطاتهم لعدة أعطال تقنية مما يحفزهم على عدم الاستغناء عن الطرق التقليدية.

– المعوقات المرتبطة بالمورد البشري داخل مؤسسة مطاحن البركة تحتل المرتبة الثانية من حيث الأهمية ، حيث نجد ان قلة وعي الموظفين بأهمية الرقمنة بالإضافة الى شعورهم بالتهديد والخوف من فقدان وظائفهم يدفعهم الى عدم الإنخراط في التحول الرقمي ، او **الإنسحاب الكلي كما فسره ميرتون** ويعزز عدم تخليهم عن الوسائل التقليدية اليدوية والميل لإستخدامها اكثر من التسهيلات الرقمية.

– وجود معوقات إدارية تحد من ممارسة الرقمنة بمؤسسة مطاحن البركة ، حيث انها لا تعمل وفق خطة واضحة للتطبيق الفعال للرقمنة ، فعدم تفعيل سياسة التحفيز وتشجيع الموظفين على مواكبة التحولات التكنولوجية والإعتماد على الأساليب الرقمية يحد من الممارسة الجدية للرقمنة ، قد ينقلب إلى مقاومة على مشروع الرقمنة نتيجة عدم وعيهم بأهميتها وهو ما **يترجم وفقا لميرتون إلى نمط إستجابة يتجسد في شكل تمرد تنظيمي** .

المحتويات

المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر و عرفان	03
ملخص الدراسة	04
المحتويات	06
قائمة الجداول	09
قائمة الأشكال	10
مقدمة	12-11
الجانب النظري	
الفصل الأول : الاطار العام للدراسة	
أولا؛ الدراسات السابقة.	20-14
ثانيا؛ مشكلة الدراسة.	22-20
ثالثا؛ أنموذج الدراسة.	22
رابعا؛ أهمية الدراسة.	23-22
خامسا؛ مبررات إختيار موضوع الدراسة.	24-23
سادسا؛ أهداف الدراسة.	25-24
سابعا ؛ مفاهيم الدراسة.	28-25
ثامنا ؛ النظرية المفسرة للدراسة.	32-29
الفصل الثاني : الاطار النظري للرقمنة	
أولا ؛ خصائص الرقمنة.	35-34
ثانيا ؛ أهداف الرقمنة.	36-35
ثالثا ؛ أهمية الرقمنة.	37-36
رابعا ؛ أشكال الرقمنة.	39-37
خامسا ؛ متطلبات الرقمنة.	40-39
سادسا ؛ مميزات الرقمنة.	41-40
الفصل الثالث : الاطار النظري للمقاولاتية	
أولا ؛ خصائص المقاولاتية.	43
ثانيا ؛ أهمية المقاولاتية.	46-43
ثالثا ؛ أهداف المقاولاتية.	47-46

رابعا ؛ تصنيفات المقاولاتية.	50-47
خامسا ؛ أشكال المقاولاتية.	54-50
سادسا ؛ عوامل نجاح المقاولاتية.	55-54
الفصل الرابع : واقع ممارسة الرقمنة في المقاولة الجزائرية	
أولا ؛ المقاولاتية في الجزائر	58-57
ثانيا ؛ أجهزة الدعم ومؤسسات المرافقة في الجزائر	60-58
ثالثا ؛ تحديات ممارسة الرقمنة في المقاولات	62-60
رابعا ؛ الحلول المقترحة للحد من معوقات الرقمنة	63-62
الجانب التطبيقي	
الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
أولا؛ مجالات الدراسة.	68-65
ثانيا ؛ منهج الدراسة.	68
ثالثا ؛ أدوات الدراسة.	72-69
رابعا ؛ الأساليب الإحصائية.	73-72
الفصل السادس : عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج	
أولا؛ مستويات تحليل البيانات.	76-75
ثانيا؛ عرض وتحليل البيانات.	96-76
ثالثا؛ مناقشة الفرضيات.	98-96
رابعا؛ نتائج الدراسة.	100-98
خاتمة.	101
قائمة المراجع	106-103
الملاحق	113-108

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
.1	أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	**20-19**
.2	العوامل المساهمة في نجاح المقاولاتية	**55-54**
.3	الشكل النهائي لإستمارة المقابلة	**71**
.4	نتائج ألفا كرونباخ لإستمارة المقابلة	**72**
.5	درجات القياس الرباعي	**75**
.6	العرض الوصفي لبيانات المحور الأول	**78-76**
.7	العرض الوصفي لبيانات المحور الثاني	**84-83**
.8	العرض الوصفي لبيانات المحور الثالث	**91-89**
.9	ترتيب معوقات ممارسة الرقمنة للدراسة الحالية مع الدراسات السابقة	**100**

قائمة الاشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
.1	أنموذج الدراسة	**22**
.2	إسقاط أنماط الاستجابة عند ميرتون على أبعاد الدراسة	**32**
.3	خصائص الرقمنة	**35**
.4	أهمية الرقمنة	**37**
.5	أشكال الرقمنة	**39**
.6	أهمية المقاولاتية	**46**
.7	أهداف المقاولة	**47**
.8	الأشكال القانونية للمقاولة	**54**

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
.1	ترخيص بزيارة ميدانية	**108**
.2	قائمة أسماء الأساتذة المحكمين	**109**
.3	إستمارة مقابلة الدراسة	**110-112**
.4	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن البركة	**113**

مقدمة:

عرفت العقود الأخيرة تحولات تكنولوجية هائلة ومتسارعة غيرت من ملامح الحياة الإقتصادية والإجتماعية وأثرت بعمق على مختلف القطاعات، و أفرزت هذه التحولات تقنيات جديدة غزت الأسواق بسرعة فائقة، وفرضت نفسها على كافة التنظيمات فأصبح من الضروري على المؤسسات التكيف مع هذه التغيرات ومواكبتها لضمان الإستمرارية والتنافسية ورفع كفاءتها، هذه التحولات لم تكن سطحية أو مؤقتة بل مست طريقة عمل المؤسسات ودفعتها إلى إعادة النظر في أساليبها التقليدية .

في هذا الإطار برزت الرقمنة كواحدة من أهم الإتجاهات الإدارية الحديثة التي تسهم في تحسين وتسهيل المهام الإدارية وتسريع وتبسيط الخدمات المقدمة للطرف المستقبل، مما يجعل التعامل مع الإدارات والمؤسسات أكثر سلاسة ، وبذلك أضحى تبني الأنظمة الرقمية في المؤسسات ضرورة حتمية من أجل تحسين الأداء وتبسيط مختلف الأنشطة، فالرقمنة لا تعتبر فقط مجرد إدخال التكنولوجيا في العمل ، بل هي عملية شاملة تضم إعادة هيكلة العمليات وتحسين طرق الإتصال بين الأقسام وإدارة البيانات بصورة افضل، لضمان خفض الوقت والجهد وتحقيق تحسين الكفاءات وجودة الأداء بمختلف المؤسسات، كما أنها تساعد في تقليل الأخطاء اليدوية وتحسين جودة الخدمات المقدمة مما يجعلها وسيلة مرغوبة كونها فعالة لتحقيق المرونة والشفافية .

وتماشيا مع توجهات كافة المؤسسات تعكف المقاولات إلى تبني الرقمنة كونها قطاعا حيويا في الإقتصاد، وباعتبارها قطاع يسهم بشكل مباشر في تحقيق التنمية، وفي الجزائر تحاول العديد من المقاولات على إختلاف أحجامها وأنشطتها تبني إستراتيجيات متطورة لمواكبة التغيرات الحتمية، وكغيرها عن كافة المؤسسات تطمح إلى التطبيق الأمثل للرقمنة للإستفادة من مزاياها المتعددة مثل تسريع انجاز المهام مع التقليل من الأخطاء، وتحسين جودة الخدمات، لهذا اصبح تطبيق الرقمنة ضرورة ملحة لكل مقاولة تسعى إلى التطور وتحقيق أداء أفضل، لكن رغم هذه الأهمية يكشف الواقع عن وجود تحديات وعراقيل تواجه وتمنع عملية تحقيق تحول رقمي فعال بالشكل المطلوب وتختلف درجة تاثير هذه المعوقات باختلاف طبيعة المؤسسات ونشاطاتها .

وفي مجال دراسة التنظيم تهدف الدراسة الحالية الموسومة تحت عنوان " **الرقمنة ومعوقات الممارسة في المقاولة الجزائرية** " إلى تسليط الضوء على أحد المشكلات التنظيمية وتشخيص المعوقات التي تواجه تطبيق

النظام الرقمي وتم إجراء الدراسة على مستوى إحدى المقاولات بولاية بسكرة مؤسسة " **مطاحن البركة**" وقد تم الإعتماد على ستة فصول لتغطية حيثيات الموضوع والإلمام بجوانبه المختلفة

فخصص **الفصل الاول** المعنون بـ " **الإطار العام للدرسة** " لعرض الدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع و ظبط مشكلة الدراسة مع توضيح المبررات الدافعة لاختيار الموضوع وعرض كل من أهمية وأهداف الدراسة ، مع محاولة الالمام بالمفاهيم المرتبطة بموضوع الدراسة وكذا النظرية المفسرة لها .

بينما خصص **الفصل الثاني** الموسوم بعنوان " **الرقمنة مقاربة نظرية** " الى التعرف على الرقمنة بشكل أشمل من خلال تحديد خصائصها وعرض كل من أهميتها واهدافها ، وتوضيح الاشكال المختلفة للرقمنة ثم متطلباتها وأخيرا مميزات الرقمنة.

وفي **الفصل الثالث** المعنون بـ" **الإطار النظري للمقاولاتية** " تم التطرق الى عرض خصائص المقاولاتية والاهداف التي تسعى الى تحقيقها ، بعدها عرض كل من تصنيفات وأشكال المقاولاتية ، وفي الاخير ذكر عوامل نجاح المؤسسات المقاولاتية.

ومن أجل التعرف على معالم تطبيق الرقمنة في المقاولات الجزائرية خُصص **الفصل الرابع** المعنون بـ "**واقع ممارسة الرقمنة في المقاولة الجزائرية** " لعرض واقع المؤسسات المقاولاتية في الجزائر وتوضيح أهم مؤسسات الدعم والمرافقة بالجزائر ، ثم تشخيص تحديات ممارسة الرقمنة في المقاولات ، ليتم عرض الحلول المقترحة للحد من هذه المعوقات في الاخير.

وكان **الفصل الخامس** تحت عنوان " **الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية**" خصص لعرض الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة ، تم فيه تحديد مجالات الدراسة – المجال المكاني ، المجال الزماني ، المجال البشري – ثم عرض المنهج المتبع في الدراسة وأدوات الدراسة وأخيرا الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل بيانات الدراسة.

وفي الأخير الفصل السادس المعنون بـ "**عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج**" حيث خصص هذا الفصل لتحليل ومناقشة البيانات المتحصل عليها، وعُرض فيه مستويات تحليل البيانات ، ثم عرض وتحليل البيانات وبعدها مناقشة نتائج فرضيات الدراسة ، ثم عرض النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة.

الفـــصـــــل الأول: الاطار العام للدراسة

أولا؛ الدراسات السابقة.

ثانيا؛ مشكلة الدراسة.

ثالثا؛ أنموذج الدراسة.

رابعا؛ أهمية الدراسة.

خامسا؛ مبررات اختيار موضوع الدراسة.

سادسا؛ أهداف الدراسة.

سابعا؛ مفاهيم الدراسة.

ثامنا؛ النظرية المفسرة لموضوع الدراسة

يعتبر الإطار العام من أهم المراحل التي يقوم بها الباحث، بدءا من إختيار موضوع الد راسة، والإطلاع على الدراسات السابقة و تحديد مشكلة الدراسة، وأهم مبررات إختيار موضوع هذه الدراسة إلى توضيح أهميتها والهدف منها، وفي الأخير تحديد مفاهيم متغيراتها وعرض النظريات المناسبة للموضوع وهذا ما سيتم الوقوف عليه في هذا الفصل حيث تم بناءه وفق التالي:

أولا؛ الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة عنصرا اساسيا في انطلاق البحث العلمي حيث تمكن الباحث من الإطلاع على ما تم التوصل إليه فيما يتعلق بموضوع بحثه، مما يجنبه الوقوع في التكرار ويمكّنه من سد الثغرات التي قد تكون أغفلتها الدراسات السابقة ، حيث تمثل الاساس الذي تبنى عليه الدراسة بدءا من اختيار موضوع الدراسة ومرورا بتحديد الاشكالية كما تساعده في تحديد أبعاد متغيراته وتوضيح المنهج الملائم لموضوعه وغير ذلك من أهمية لموضوع الدراسة التي يصعب حصرها في كثير من الاحيان .

وهناك عدة دراسات سابقة تناولت موضوع الرقمنة كل منها من زاوية مختلفة نظرا لكون الرقمنة من المواضيع الحديثة التي لا تزال تحظى باهتمام متزايد من طرف الباحثين ومن خلال مراجعة هذه الأدبيات نجد ان أغلبها تركز حول الرقمنة وعمليات تطبيقها بينما تفتقر وجود دراسات تحلل التحديات او المعوقات التي تواجهها الرقمنة في المقاولات الجزائرية؛ وبالتالي تأتي هذه الدراسة لتقديم رؤى جديدة حول الموضوع من خلال التركيز على هذه المعوقات بشكل خاص.

حيث تم الاكتفاء بعرض نماذج من الدراسات المتعلقة بالرقمنة باعتبارها المتغير الرئيسي في الدراسة وفيما يلي سيتم عرض جملة من الدراسات التي ساعدت في توجيه هذه الدراسة الى مسارها وتم الإستفادة منها مع الإشارة الى أبرز ملامح كل دراسة منها وبيان جوانب الإتفاق والإختلاف بينها وبين الدراسة الحالية

1. **استعراض الدراسات السابقة**

❖ **الدراسة الاولى:**

جاءت دراسة (سويقات، 2019) تحت عنوان "دور الرقمنة في الإدارة المحلية في ترسيخ الحكم الراشد"، وهدفت إلى تحليل مختلف التأثيرات السياسية التي تنتج عن إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومحاولة إبراز الدور الذي تقوم به الإدارة المحلية في تعزيز المشاركة الفعالة في صنع القرار السياسي، وذلك بإجراء دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن.

وقد تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: تأسيس الحكم الراشد مرتبط بتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من طرف الإدارة المحلية.

الفرضية الثانية: تأسيس الحكم الراشد مرتبط بتطوير الخدمات الإلكترونية المحلية.

الفرضية الثالثة: تحقيق الحكم الراشد مرتبط بتطوير البنية التحتية والتشريعية لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالدولة.

منهج الدراسة:

إعتمد الباحث عدة مناهج، كل منها يعالج جانبا من جوانب موضوعه:

- المنهج المقارن: إعتمد الباحث على المنهج المقارن، وذلك ما يتماشى مع طبيعة موضوعه كونه يعمل على دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن.
- المنهج الوصفي التحليلي: تم الإعتماد عليه في مرحلة جمع المعلومات عن الظاهرة المدروسة وتحديد المفاهيم المتعلقة بها.
- المنهج التاريخي: تمت الإستعانة به كمنهج كفيل بتقديم تصورات للظروف والمحيط المتعلق بالظواهر وسرد الوقائع.
- منهج تحليل المضمون: تم إستخدام هذا المنهج في عملية الوصف الدقيق لمحتوى التشريعات والقوانين الجزائرية والأردنية المتعلقة بتكنولوجيا الإتصال.
- المنهج الكمي: اعتمد الباحث على المنهج الإحصائي في عملية إسقاط البيانات الرقمية المتعلقة برقمنة الإدارة المحلية على الظواهر ذات الأبعاد السياسية والإجتماعية والإقتصادية، وذلك بكل من الجزائر والأردن.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- تقوم أدوات تكنولوجيا الإعلام والإتصال في الجزائر و الأردن، بدور مهم في مجال نقل المعلومات و تبادل الأفكار بين المواطنين، إذ أصبحت فضاء للحوار والنقاش بشأن مختلف القضايا المجتمعية و السياسية، كما أصبح لهؤلاء المواطنين، باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي، دور مؤثر في ممارسة

الضغط على الحكومة وصناع القرار السياسي، و هنا تبرز الحاجة إلى توظيف تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات من طرف الإدارة المحلية في البلدين من أجل إتاحة المعلومات الكافية للمواطنين، و استشارتهم بشأن مختلف القضايا المحلية، و من ثم تمكينهم من المشاركة الفعالة في صنع القرار المحلي.

- تبذل الجزائر و الأردن جهود كبيرة منذ سنوات من أجل توفير البنية التحتية للحكومة الإلكترونية، لكن عدم استكمال البرامج الكبرى مثل، تعميم التدفق السريع و توفير الحماية القانونية و الإطار التشريعي التنظيمي، و توفير الإطارات المؤهلة لتنفيذ المشروع، كلها عوامل أدت إلى عدم نجاح مخطط الحكومة الإلكترونية في الجزائر و الأردن في الآجال المحددة له.
- تقدم الإدارة المحلية و العديد من المؤسسات العمومية المحلية في الجزائر و الأردن بعض الخدمات الإلكترونية، لكنها تبقى غير كافية في نظر المواطن و قطاع الأعمال
- يتوقف نجاح مشروع رقمنة الإدارة المحلية و تقديم الخدمات الإلكترونية بتحسين المجتمع المحلي، و هذا من خلال حملات التوعية و الدعاية، و يلاحظ قصور شديد في هذا المجال بالجزائر خاصة.

❖ **الدراسة الثانية:**

هدفت دراسة (الشربجي، 2023) الموسومة تحت عنوان " معوقات التحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي في الدولة الليبية دراسة تطبيقية على جامعة المرقب من وجهة نظر العاملين بالجامعة" الى معرفة معوقات التحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي بالدولة الليبية وذلك من خلال المعوقات التالية : البشرية، التقنية، القانونية، الأمنية و المالية، حيث إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي للوصول الى أهدافها وكانت أداة الدراسة المعتمدة عبارة عن استبيان تم توزيعه على عينة الدراسة المتمثلة في العاملين بالإدارات التي لها علاقة مباشرة بتطبيق مشروع التحول الرقمي في جامعة المرقب حيث تم اتباع أسلوب المسح الشامل نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة والتي كان عددها 62 ، كما تم الاعتماد على برنامج (spss) في معالجة البيانات واستخلاص النتائج بالإعتماد على :

- معامل ألفا كرونباخ
- معامل الإرتباط سبيرمان
- تحليل One sample T – test

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- نقص الكوادر والخبرات اللازمة والمتخصصة؛ لتطبيق مشروع التحول الرقمي بالجامعة، وندرة إقامة ورش العمل، والندوات العلمية لنشر الوعي بثقافة أمن المعلومات في الجامعة والكليات التابعة لها، جعل المعوقات الأمنية من أكبر المعوقات التي تواجه الجامعة قيد الدراسة بتطبيق مشروع التحول الرقمي.
- وجود معوقات تقنية؛ بسبب ضعف كل من البينة التحتية المطلوبة للتحول الرقمي، وضعف شبكات الاتصالات داخل الجامعة والمرافق التابعة لها، بالإضافة إلى نقص أدوات تقنية المعلومات والاتصالات التي تعمل على تحقيق مشروع التحول الرقمي في الجامعة قيد الدراسة.
- وجود معوقات بشرية؛ تتمثل في نقص المدربين المؤهلين لتدريب العاملين بالجامعة على مشروع التحول الرقمي، و كذلك قلة الكفاءات المتخصصة في مجال تقنية المعلومات، بالإضافة إلى ضعف قدرات الموظفين الحاليين على تصميم، وتطوير الأنظمة الإلكترونية التي تحتاجها الجامعة لتطبيق مشروع التحول الرقمي.
- التأخر في سن التشريعات والقوانين؛ الكفيلة بتطبيق مشروع التحول الرقمي وتطويرها بالجامعة قيد الدراسة، خاصة تلك المتعلقة بالتعليم الجامعي لتلائم خدمات التحول الرقمي، أدى إلى وجود معوقات قانونية، وتشريعية عرقلة تطبيق مشروع التحول الرقمي بالجامعة قيد الدراسة على بشكل خاص، وبمؤسسات التعليم العالي بشكل عام.

❖ **الدراسة الثالثة :**

جاءت دراسة (عامر وعتيق، 2025) تحت عنوان "الصعوبات والتحديات لمواجهة التحول الرقمي في الجزائر" دراسة حالة في مؤسسة سونلغاز بولاية سعيدة، هادفة إلى التعرف على الصعوبات والتحديات التي تواجه التحول الرقمي في الجزائر مركزة على التحديات الادارية، البشرية، التقنية، المالية، والتنظيمية

وقد تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية: هناك صعوبات وتحديات تحول دون تطبيق التحول الرقمي في مؤسسة سونلغاز بسعيدة

منهج الدراسة: إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل وتفسير نتائج الدراسة كما اعتمدت على منهج دراسة الحالة حيث أجريت الدراسة في مؤسسة سونلغاز على عينة مكونة من 30 عامل من مجموع عمال المؤسسة واعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، حيث تمت معالجة هذه البيانات من خلال البرنامج الاحصائي spss وتم إستخدام المعالجات الاحصائية التالية:

- المتوسطات الحسابية

- الإنحراف المعياري

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- توجد معوقات إدارية متمثلة في صعوبة تحويل الأرشيف العادي إلى ارشيف الكتروني والمركزية الشديدة في ادارة المؤسسة ومعوقات بشرية متمثلة في النقص في عدد الموظفين المتخصصين في صيانة الأجهزة و ضعف تدريب أعضاء هيئة التدريس لاستخدام التقنيات الإلكترونية، ومعوقات تقنية متمثلة في نقص الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق التحول الرقمي و ضعف مستوى البيئة التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية تحول دون التطبيق الأمثل للتحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة .
- اما المعوقات المالية والتنظيمية لا تعتبر عائقا لتطبيق التحول الرقمي بحيث هناك دعم القيادات المؤسساتية لمشروع التحول الرقمي وتوفر مخصصات مالية كافية للتطبيق الأمثل.

2. مناقشة الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة موضوع الرقمنة من عدة جوانب كدور الرقمنة بالإضافة الى المعوقات التي تواجهها أثناء عملية التطبيق ، حيث تم إجراء هذه الدراسات في بيئات مختلفة وفي فترات مختلفة، إنحصرت ما بين 2019 الى 2025 وكل منها إعتمد منهج معين يتناسب مع طبيعة موضوعه حيث كانت مختلف الدراسات السابقة موجها ومساعدا في تحديد الملامح العامة للدراسة الحالية و بناء الجانب النظري فيها و تمت الاستعانة بها في فهم و تحديد وضبط متغيرات الدراسة المتمثلة في المعوقات الادارية والتقنية والبشرية كما تم الاستفادة منها في عملية التوجيه لأهم المراجع المتعلقة بمشكلة البحث تم و الاعتماد على نتائجها كأدلة في عملية تحليل نتائج الدراسة الحالية

ومن خلال إستعراض الدراسات السابقة تبين أن هناك إختلافا وتنوعا في الأهداف والنتائج المتوصّل إليها، فقد هدفت دراسة (سويقات، 2019) إلى معرفة دور الرقمنة في الإدارة المحلية في ترسيخ الحكم الراشد حيث توصلت إلى أن الجزائر والأردن حتى وقت إجراء الدراسة لم يصلا إلى التطبيق الفعال والناجح للرقمنة وذلك يعود الى عدة عوامل تمت مناقشتها في مضمون الدراسة، أما دراستا (عامر وعتيق، 2025) و(الشربجي، 2023) كانتا هادفتان لمعرفة الصعوبات والمعوقات التي تواجه الرقمنة كل منها في مجال مختلف وقد إعتمد الباحثون في كلتا الدراستين على الإستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات .

3. **أوجه الإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:**

الجدول رقم(01): أوجه الإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

المعايير	الدراسات السابقة		الدراسة الحالية
الأهداف	دراسة سويقات، 2019	ومحاولة إبراز الدور الذي تقوم به الرقمنة في الإدارة المحلية في تعزيز المشاركة الفعالة في صنع القرار السياسي	التعرف على أهم الحواجز والمعيقات التي تواجهها عملية ممارسة الرقمنة في المؤسسة المقاولاتية محل الدراسة _ مطاحن البركة_
	دراسة الشربجي، 2023	معرفة أهم المعوقات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي	
	دراسة عامر وعتيق، 2025	التعرف على الصعوبات والتحديات التي تواجه التحول الرقمي في الجزائر	
المنهج	دراسة سويقات، 2019	المنهج المقارن المنهج الوصفي التحليلي المنهج التاريخي منهج تحليل المضمون المنهج الكمي	المنهج الوصفي
	دراسة الشربجي، 2023	المنهج الوصفي	
	دراسة عامر وعتيق، 2025	المنهج الوصفي التحليلي	
ادوات الدراسة	دراسة سويقات، 2019	لم يتم ذكر أداة الدراسة	الإستبيان المباشر – مقابلة مقننة–
	دراسة الشربجي، 2023	الإستبيان	
	دراسة عامر وعتيق، 2025	الإستبيان	
المجال المكاني	دراسة سويقات، 2019	الجزائر والأردن	مقاولة جزائرية مؤسسة مطاحن البركة بزريبة الوادي– بسكرة
	دراسة الشربجي، 2023	جامعة المرقب	

	دراسة عامر وعتيق، 2025	مؤسسة سونلغاز ولاية سعيدة	
المجال البشري	دراسة سويقات، 2019	لم يذكر المجال البشري للدراسة	الإعتماد على أسلوب المسح الشامل لعمال الإدارة بمؤسسة مطاحن البركة
	دراسة الشربجي، 2023	تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل للعمال بالإدارات التي لها علاقة بالتحول الرقمي	
	دراسة عامر وعتيق، 2025	30 عامل من مجموع عمال المؤسسة	

ثانيا؛ مشكلة الدراسة.

زاد الإهتمام بالأنشطة المقاولاتية كونها أسلوبا جديدا لتحقيق التنمية الإجتماعية والإقتصادية، وتسعى كغيرها من المؤسسات إلى تحقيق الأهداف التي أُنشئت من أجلها، وتعتمد على مجموعة من الموارد الأساسية، منها الموارد المالية، المادية والبشرية، وتعتبر هذه الموارد بمثابة العمود الفقري في نجاح أي مؤسسة، ونجد أن مختلف هذه المقاولات تعمل على مواكبة التغيرات الحتمية التي تمس التنظيم، وذلك من خلال سعيها إلى تحسين أدائها بواسطة تبني استراتيجيات حديثة تعتمد على التكنولوجيا كعامل أساسي في التسيير واتخاذ القرارات، بحيث تُعتبر عنصرا أساسيا في دعم التنظيمات من أجل تحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة أكبر ومع مختلف التطورات التكنولوجية المتسارعة لم تعد التكنولوجيا مجرد أداة مساعدة، بل أصبحت عاملا فعالا في سيرورة المؤسسات، ومن هنا أصبح الإعتماد على الرقمنة في تنظيم المقاولات من الأمور الضرورية والحتمية لمواكبة كل جديد.

وتُعتبر الرقمنة منهجا يعمل على تحويل مختلف المعلومات والبيانات وتخزينها بشكل مقروء إلكترونيا بواسطة الأجهزة الآلية لتسهيل عملية معالجتها، وذلك على غير الأشكال وطرق التخزين التقليدية، ويُعد التحول نحو تطبيق العملية الرقمية بالنسبة للمقاولات ضرورة حتمية تفرضها مختلف التغيرات، حيث ساهمت مختلف التقدمات والتطورات التكنوعلمية، والمطالبة المستمرة بتحسين جودة الخدمات وكفاءة الإنتاج، في تزايد التوجه نحو تبني الرقمنة، حيث إن تطبيق مختلف العمليات الرقمية يُعتبر فرصة للمؤسسات المقاولاتية لتطوير أدائها، بالإضافة إلى زيادة قدرتها على مواجهة مختلف مشكلات الإدارة التقليدية والتقليل منها.

وباعتبار أن الجزائر من الدول النامية التي تحاول اللحاق ومزامنة مختلف التطورات التكنولوجية والرقمية، وفي ظل هذه التحولات، أصبح من الضروري على المقاولة الجزائرية، باعتبارها نظاما يهتم بتحسين أدائه وتعزيز قدراته التنافسية، التكيف مع هذه التغيرات من أجل ضمان نشاطها وإستمراريتها. وفي ظل هذا الإطار، تدور إهتمامات السوسيولوجيين أمثال "**مانويل كاستيلز**" و"**شوشانا زويوف** " حول ما إذا كانت المقاولات لديها القدرة على التكيف مع مختلف التحولات ومدى إستعدادها لتطبيق الرقمنة بكفاءة، نظرا لحاجتها الملحة للإعتماد على الرقمنة كوسيلة لتعزيز أدائها، وبين المعيقات التي تحول دون تطبيقها **وتفسر هذه المعيقات من منظور ميرتون على انها نتيجة للفجوة بين الاهداف المنشودة والوسائل المتاحة لتحقيقها حيث قد تواجه المقاولات قصر في توفير كل الامكانيات التي تلزم التحول الرقمي** فكل مقاولة تتحكم فيها ظروف بيئتها الخاصة التي قد تشكل عائقا أمام تجسيد هذا المشروع، بالإضافة إلى وجود عقليات لم تتكيف بعد مع هذا التغير الجذري وثقافات مترسخة في عمق المؤسسات تجعلها تتردد بين التمسك بالمألوف والمجازفة نحو الجديد، **ويظهر ذلك من خلال سلوكيات تنظيمية كالإمتثال الشكلي لتوجهات الرقمنة دون التبني الحقيقي لها مما يضعف فعاليتها** وكأن الرقمنة رغم إغراءاتها لم تنجح بعد في كسب ثقة الجميع، مما يؤدي إلى إستمرار الإعتماد على الملفات الورقية، وهناك معوقات أخرى بعضها ظاهر كغياب التجهيزات الحديثة ونقص التمويل، وبعضها أكثر خفاءا كالعجز عن تبني هذا المشروع بصورة جيدة بسبب النقص في التكوين، **حيث تتوقف بعض الفئات عن التفاعل مع الرقمنة إما بسبب الخوف من الفشل أو غياب المهارات وهو ما يترجم الى إنسحاب عن مشروع الرقمنة** وهكذا تجد الرقمنة نفسها في وضع معلق ليست غائبة تماما لكنها أيضا لم تُفعل بالشكل الذي يجعلها أداة تغيير حقيقية.

أجريت هذه الدراسة على مستوى مؤسسة مطاحن البركة باعتبارها مؤسسة مقاولاتية تسعى إلى تطبيق وتجسيد مشروع الرقمنة حيث تم تسليط الضوء على أهم المعيقات التي تواجهها هذه المقاولة الجزائرية، وذلك بهدف الإجابة على الأسئلة الفرعية والتساؤل الرئيس التالي:

ما هي الحواجز التي تحول دون تطبيق الرقمنة في المقاولة الجزائرية ميدان الدراسة؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. ماهي المعيقات الإدارية التي تحد من ممارسة العمليات الرقمية في مؤسسة مطاحن البركة ؟
2. ماهي المعيقات التقنية التي تحول دون تطبيق الرقمنة في مؤسسة مطاحن البركة ؟
3. ماهي المعيقات البشرية التي تعرقل عملية ممارسة الرقمنة في مؤسسة مطاحن البركة ؟

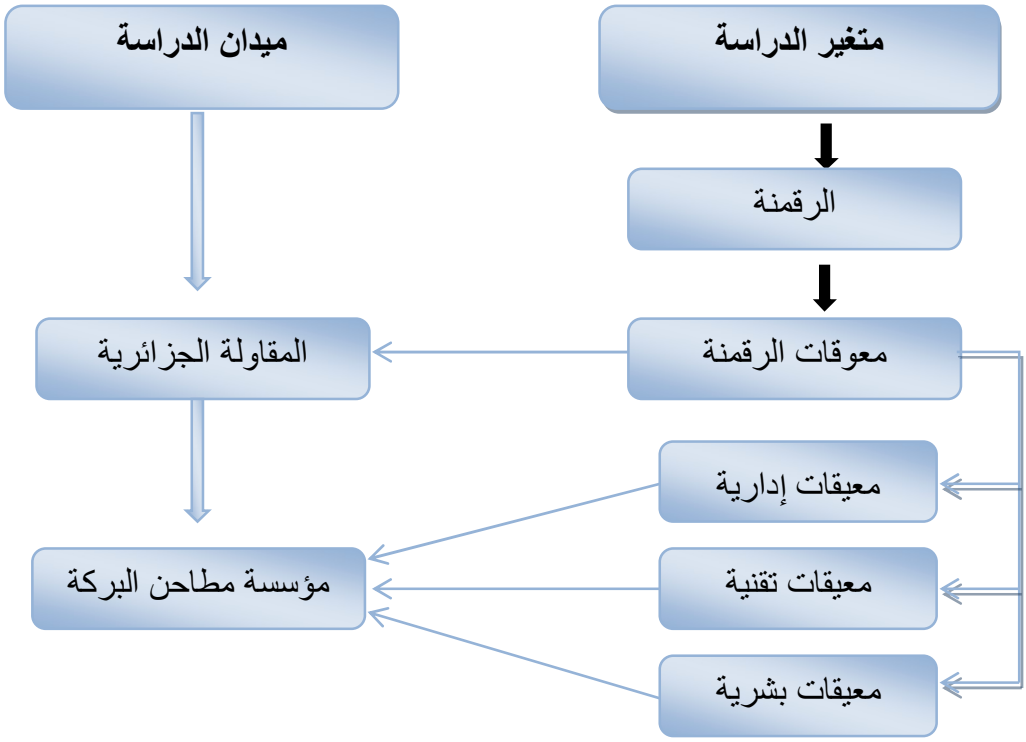
الفرضية الرئيسية:

هناك معيقات ادارية، تقنية وبشرية تحول دون تطبيق الرقمنة في المؤسسة ميدان الدراسة

الفرضيات الفرعية:

1. تحد المعيقات الإدارية من ممارسة العمليات الرقمية في مؤسسة مطاحن البركة
2. توجد معيقات تقنية تحول دون تطبيق الرقمنة في مؤسسة مطاحن البركة
3. تعرقل المعيقات البشرية عملية ممارسة الرقمنة في مؤسسة مطاحن البركة

ثالثا؛ أنموذج الدراسة



الشكل رقم (01) : أنموذج الدراسة

رابعا؛ أهمية الدراسة.

تكتسي كل دراسة علمية أهميتها من طبيعة الموضوع الذي تتناوله ومن الإضافة التي يمكن ان تقدمها، وتكمن أهمية دراسة موضوع معيقات ممارسة الرقمنة في المقاولة الجزائرية في مدى تأثير هذه المعيقات أو الحواجز على تحقيق تحول رقمي ناجح في المؤسسة كون هذه المعيقات بشتى أنواعها قد تؤثر على انتاجية

المؤسسة وتحد من كفاءة العمليات ومن خلال طرح هذه التحديات يمكن المساهمة في إقتراح حلول عملية لتعزيز الاعتماد على الرقمنة بصورة ناجحة و واضحة .

خامسا؛ مبررات اختيار موضوع الدراسة

ان اختيار موضوع الدراسة لا يكون إعتباطيا، بل يخضع لجملة من الإعتبارات الموضوعية التي تشكل دافعا حقيقيا للباحث للخوض في الموضوع ، فحسب "**موريس أنجرس**" فإن الباحث يتوجه لاختيار موضوع معين دون غيره إنطلاقا من مصدرين أساسين هما :

1. المصدر الأول:

أ- **التجارب المعيشية:** رغم أنني لم أقم بتجربة مباشرة في مجال تطبيق الرقمنة داخل المقاولات، إلا أنني من خلال متابعة هذه المؤسسات المقاولاتية الجزائرية عبر الانترنيت والحوار مع بعض العمال في المقاولات ، لاحظت ان عملية تطبيق الرقمنة فيها لا تزال تواجه تحديات كبيرة بحث بحيث أدركت أهمية دراسة هذه المعوقات وتأثيرها على سيرورة النشاط الرقمي داخل المؤسسات.

ب-**الرغبة في ان يكون البحث مفيدا:** تم اختيار هذا الموضوع بغية تقديم فائدة للمجتمع الاكاديمي والعملي في نفس الوقت :

- **الباحثون:** قد تسهم هذه الدراسة في إثراء الأبحاث المتعلقة بالرقمنة في الجزائر وفتح أفاق لدراسات جديدة حول هذه المعيقات التي قد تواجهها المؤسسات
- **أصحاب المؤسسات:** يمكن ان تساعد هذه الدراسة المقاولات الجزائرية على فهم الحواجز التي تواجهها اثناء عملية الرقمنة و العمل على توفير حلول لها وخصوصا مرسسة ميدان الدراسة
- **الموظفون:** تساعدهم الدراسة في التعرف على مختلف المعيقات التي قد تواجههم أثناء ممارسة الرقمنة وكيفية مواجهتها

ت- **ملاحظة المحيط:** حيث لاحظت أن العديد من المقاولات الجزائرية مثل مؤسسة مطاحن البركة و بعض مصانع التمور بولاية بسكرة باعتبارها مؤسسات ناشئة تواجه صعوبة في تطبيق الرقمنة بفعالية مما يشكل فرصة لإجراء هذه الدراسة ومعرفة الأسباب التي تعيقها وكيف يمكن التقليل منها

ث- **تبادل الأفكار:** حيث تم تبادل الأفكار مع أساتذة متخصصين في المجال ساعدني في تعميق قناعتي حول أهمية دراسة معوقات الرقمنة في المقاولة الجزائرية

ج-**البحوث السابقة:** إستعراض البحوث السابقة في هذا المجال ساعدني على التعرف على الأبعاد التي تم التركيز عليها؛ وتغطية بعض الثغرات التي واجهتها الدراسات السابقة.

2. المصدر الثاني:

أ- **توفر الوقت:** تم إختيار هذا الموضوع بناء على الفترة الزمنية المعقولة التي يمكن إجراء هذه الدراسة فيها؛ مع الأخذ بعين الاعتبار ان المقاولات الجزائرية لا تزال في مراحل مبكرة من التحول الرقمي وهذا ما يسهل عملية جمع البيانات اللازمة لإجراء الدراسة

ب-**الموارد المالية:** الدراسة لا تتطلب موارد مالية ضخمة حيث يمكن جمع المعلومات من خلال مقابلة بعض المعنيين بالتحول الرقمي وكذلك من خلال البحث في الأدبيات السابقة.

ت-**الوصول الى مصادر المعلومات** : بما أن العديد من المقاولات الجزائرية قد شرعت في تطبيق الرقمنة فالوصول الى المعلومات من خلال التفاعل المباشر مع الموظفين يكون سهلا.

ث-**درجة التعقيد:** تم إختيار هذا الموضوع نظرا لأنه من السهل دراسة أبعاده المختلفة ومعالجتها وذلك بعد تحديد المعوقات المرتبطة بالرقمنة في المقاولة الجزائرية.

سادسا؛ أهداف الدراسة.

تعبر أهداف الدراسة عن الغاية التي يسعى الباحث إلى تحقيقها من خلال دراسته، حيث تعد من العناصر الاساسية التي يقوم عليها أي عمل بحثي، فهي توجه جهود البحث وتحدد معالمه كما تسهم في ضبط الاطار المنهجي والميداني للدراسة

وفي ظل التغيرات التي يشهدها العالم في المجال الرقمي بات من الضروري فهم كيف تتعامل المؤسسات الجزائرية وخاصة المقاولات مع هذه التحولات التكنولوجية وماهي العراقيل التي تحول دون تطبيق تحول رقمي فعال.

و يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في محاولة التعرف على أهم الحواجز أوالمعيقات التي تواجهها عملية ممارسة الرقمنة في المؤسسة المقاولاتية محل الدراسة – مطاحن البركة-حيث يتم التوصل لهذا الهدف من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- الوقوف على واقع الرقمنة في المقاولات الجزائرية.

- التعرف على أهم المفاهيم الموضحة لمعوقات الرقمنة.

- الكشف عن أهم المعيقات الإدارية التي تواجه المؤسسة ميدان الدراسة.

- الكشف عن أبرز المعيقات التقنية التي تعرقل عملية ممارسة الرقمنة في المؤسسة محل الدراسة.

- إبراز أهم المعيقات البشرية التي قد تواجه المقاولة ميدان الدراسة أثناء تطبيق الرقمنة.

سابعا؛ مفاهيم الدراسة.

تقوم كل دراسة على جملة من المفاهيم الاساسية التي تشكل الاطار النظري لفهم الظاهرة المدروسة، وتعتبر هذه المفاهيم ذات اهمية بالغة حيث توضح متغيرات وابعاد الدراسة وكما هو معلوم في العلوم الاجتماعية تختلف وجهات النظر في طرح المفاهيم من باحث الى اخر كل حسب تخصصه و تصوره لها، ومن هذا ينبغي على الباحث التحديد الدقيق لمفاهيم دراسته بما يتماشى مع واقع وطبيعة الموضوع و أهدافه الحالية وتمثلت مفاهيم الدراسة الحالية في ما يلي :

1. تعريف الرقمنة :

تعددت التعريفات المطروحة حول الرقمنة باعتبارها مفهوم حديث حيث تم تناولها من طرف العديد من الباحثين بتعريفات متقاربة ومن بينها ما يلي:

يقدم **دوج هودجز** " **Doug Hodges** " مفهوما تبنته المكتبة الوطنية الكندية، ويعتبر فيه الرقمنة عملية أو إجراء لتحويل المحتوى الفكري المتاح على وسيط تخزين فيزيائي تقليدي مثل – مقالات الدوريات والكتب والمخطوطات. والخرائط.... – إلى شكل رقمي **(مركز هردو، 2016، ص6)**.

قدم "**دوج هودجز**" تعريف بسيط للرقمنة ليرى انها تحويل المحتوى الفكري الى شكل رقمي و ركز فيه على نوعية المحتوى مثل المقالات الكتب والمخطوطات الا انه لم يتوسع في التعريف ليشمل الهدف من التحول أو التقنيات المستخدمة في هذا التحول ونجد من خلال تعريفه هذا أنه ركز على الجانب الوظيفي.

ينظر **تيري كاني** "**Terry Kuny**" "إلى الرقمنة على أنها عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها من – الكتب، والدوريات والتسجيلات الصوتية والصور المتحركة ... – إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية عبر النظام الثنائي (البيتات Bits)، والذي يعتبر وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات يستند إلى الحاسبات الآلية ، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية، يمكن أن يطلق

عليها "الرقمنة"، ويتم القيام بهذه العملية بفضل الاستناد إلى مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة **(احمد، 2009، ص25)**.

قدم" **تيري كاني**" تعريفا تقنيا للرقمنة وذلك بتركيزه على الجانب التقني فيه حيث عرف الرقمنة كتحويل عدة مصادر متنوعة إلى شكل مقروء بالحاسبات الالية باستخدام النظام الثنائي و قدم إشارة لالية العمل (البيتات) وهذا ما أبرز الجانب التكنولوجي في تعريفه مما أعطاه صبغة تقنية

وفي **تعريف أخر للرقمنة** (DIGITALISATION) فهي عبارة عن وضع وتحويل كل ما هو موجود من مستندات ومعطيات كالكتب ومخطوطات وغيره إلى أجهزة الكمبيوتر الذي بدوره يحول هذه المعطيات إلى صيغة إلكترونية تسمى (bit)، أي (0 ، 1) ليتمكن من تخزين الملايير من المعلومات على مساحات صغيرة لا تتجاوز حجم بصمة الإصبع، كما أن هذا يساعد الحاسوب كذلك على إجراء ملايير العلميات الحسابية والبحث في أجزاء من الثانية **(برمان، 1971، ص1040)**.

هذا التعريف كان أشمل من التعريفين السابقين لأنه ركز على الجانبين الوظيفي والتقني معا، حيث يبرز أن الرقمنة هي وضع كافة المعطيات باختلاف أنواعها في أجهزة الكمبيوتر ليتم تحويلها وإعطائها صيغة الكترونية تسمى (bit) مع ذكر الفائدة من عملية التحويل الرقمي مثل توفير المساحة وسرعة المعالجة

- التعريف الاجرائي للرقمنة :

الرقمنة هي عملية تحويل مختلف أنواع المعلومات والمستندات المتاحة على وسائل تقليدية مثل – الكتب ، الصور الخرائط ، التسجيلات ...– الى نسخ الكترونية رقمية وذلك باستخدام أجهزة ومعدات تكنولوجية رقمية لتتم عملية تخزينها إلكترونيا بطريقة توفر المساحات و تسهل إستخدامها لاحقا مما يسهم هذا بدوره في تعزيز أداء المؤسسة.

2. تعريف المقاولة :

يعرف **الباحثان (Venkataraman و Shane)** المقاولة بأنها : سلسلة من المراحل يتم فيها اكتشاف فرص لخلق سلع وخدمات مستقبلية، يتم تقييمها واستغلالها **(علون والسبتي، 2019، ص4)**.

أعطى الباحثان في هذا التعريف للمقاولة أهمية كبيرة لإكتشاف الفرص وتقييمها ثم إستغلالها ويتم هذا في نظرهم في سلسلة من المراحل، حيث يمكن القول أن المقاولة في نظرهم مشروع ديناميكي يبدا بفرصة ويتطور عبر مراحل.

(**Career & Thurik**) عرفا المقاولاتية على أنها:" إكتشاف تقييم و إستغلال السلع و الخدمات المستقبلية. و يقترحان أن دراسة المقاولاتية تشمل مصادر الفرص عمليات اكتشاف و تقييم و إستغلال الفرص، و مجموعة الأفراد الذين يكتشفونها ويقيمونها ويستغلونها. إنهم ينظرون إلى المقاولاتية على أنها عملية متسلسلة" **(بن عشور وعيبود، 2022، ص207)**.

قدما الباحثان في تعريفهما المقاولاتية على أنها أيضا عملية متسلسلة يتم فيها إكتشاف فرص وتقييمها وإستغلالها كما في التعريف السابق علاوة على هذا ينظرون أنها تشمل أيضا الأفراد الذين يمرون بهذه العمليات

كما عرف **(Hernandez)** المقاولاتية بمجموعة المراحل التي تقود لإنشاء منظمة، بمعنى النشاطات التي من خلالها يقوم المنشئ بتعبئة وتركيب موارد (معلوماتية مادية بشرية. ... الخ) لاستغلال الفرصة وتجسيدها على شكل مشروع مهيكل **(سيدي صالح لونيس، 2022، ص556)**.

ركز هذا التعريف على الجانب التنفيذي والتجسيد الواقعي لفكرة المقاولاتية حيث يهتم بالأنشطة التي يقوم بها المقاول أو كما أسماه هو " المنشئ " بهدف إستغلال الفرصة وتحويلها الى مشروع

وفي تعريف أخر : تعد المقاولة من الناحية الإقتصادية لبنة أساسية في إقتصاد أي دولة الشيء الذي يتطلب توفير الإمكانيات المالية والخبرات الإدارية لتطويرها وتوسيعها، فهي جهاز منفتح على عدة شركاء وأطراف (ممونون، زبناء ، مؤسسات مالية ....)، فهي إذا كيان إقتصادي ونظام تقني يستند على عناصر بشرية ومالية ومادية غايتها إنتاج منافع وخدمات وذلك بغية تلبية حاجيات المستهلك هدف تحقيق أكبر قدر ممكن من الربح **(قعيد و حنيش، 2016، ص122)**

يركز هذا التعريف على الجانب الإقتصادي للمقاولة ويبرز أهمية توفير الموارد المالية والإدارية والتفاعل مع الشركاء ويرى بانها نظام تقني بالإضافة الى أنها نظام اقتصادي يسعى الى الربح من خلال تلبية حاجات السوق .

- التعريف الاجرائي للمقاولة :

تعرف المقاولة على أنها كيان اقتصادي واجتماعي خاص تابع لفرد أو مجموعة من الأفراد، تبدأ باكتشاف فرصة لتتم عملية تقييمها وإستغلالها أفضل إستغلال، تقوم باستثمار الموارد المتاحة بكفاءة من أجل إنشاء مشروع منظم يهدف الى تقديم سلع أو خدمات تلبي حاجات السوق وتحقق الربح .

3. تعريف المعوقات :

المعوقات لغة : يقال عائق ومعوق لكل ما يمنع من تحقيق شيء أو يحد من انتشاره، أو يصرف عنه، ويدخل في عموم معنى عائق، كل عقبة أو مشكلة تقف في وجه شيء، سواء كانت صغيرة أو كبيرة داخلية أو خارجية، وتكون المعوقات أعم وأشمل من العقبات والمشكلات **(البيانوني، 1996، ص16)**.

ومنه يمكن القول ان المعوقات هي العقبات أو المشكلات التي تقف امام تحقيق شيء ما

- التعريف الاجرائي لمعيقات ممارسة الرقمنة:

هي مختلف الحواجز أو التحديات التي تواجه عملية ممارسة الرقمنة داخل مؤسسة مطاحن البركة وتحد من تطبيقها بكفاءة وفعالية ، كما يمكن القول بأنها العقبات التي تواجه العمليات والنشاطات الرقمية وتحول دون ممارستها بفعالية داخل المؤسسة وتنبع هذه المعيقات من عدة جوانب في التنظيم يمكن حصرها في المعيقات الادارية ، والمعيقات التقنية ، والمعيقات البشرية.

- المفهوم الاجرائي للمعيقات الادارية :

هي مختلف العوامل المرتبطة بالنظام الإداري داخل مؤسسة مطاحن البركة والتي تحول دون تطبيق أو تنفيذ تقنيات الرقمنة بفعالية والمتمثلة في عدة عناصر متعلقة بالبناء التنظيمي كضعف الدعم الاداري وغياب الرؤية الاستراتيجية الكفيلة بتفعيل التحول الرقمي .

- المفهوم الاجرائي للمعيقات التقنية :

هي كافة الصعوبات على مستوى الجانب التقني من عملية تطبيق وممارسة الرقمنة بمؤسسة مطاحن البركة المرتبطة بالبنية التحتية وضعف التجهيزات الضرورية لسيرورة التحول الرقمي والتي تحول دون التطبيق الفعال للرقمنة.

- المفهوم الاجرائي للمعيقات البشرية :

هي مختلف الحواجز والعراقيل المرتبطة بالعنصر البشري في عملية التحول الرقمي بمقاولة مطاحن البركة مثل نقص الكفاءات والمهارات الرقمية أو غياب التكوين والتدريب مما يحد من ممارسة الأنشطة الرقمية بكفاءة.

ثامنا ؛ النظرية المفسرة لموضوع الدراسة.

تعد المقاربة السوسيولوجية أو المدخل النظري، الإطار العام الذي يتبناه الباحث خلال مسيرة بحثه، ولقد تعددت المداخل النظري ، بحيث يعود اختيار احداها عن غيرها الى طبيعة الموضوع المدروس، و أهداف و مجالات الدراسة ، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة المعنونة بـ " الرقمنة ومعوقات الممارسة في المقاولة الجزائرية " على نظرية **المعوقات الوظيفية لروبرت ميرتون** كتصور نظري يسهم في تفسير مختلف جوانب الدراسة وتقوم هذه النظرية على أسس حددها ميرتون ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1. روبرت ميرتون:

ولد روبرت ميرتون في 31 جويلية 1944 في مدينة نيويورك، وكان والده أستاذ علم اجتماع في جامعة كولومبيا، تخرج من جامعة هارفارد للأعمال التطبيقية سنة 1967 دكتوراه من معهد ماساشوسيتس للتكنولوجيا، وفي عام 1970 حصل على درجة الماجستير الفخرية في الآداب من جامعة هارفارد، وفي 1989 تحصل على دكتوراه في القانون من جامعة شيكاغو، وفي 1991 كان أستاذ فخري للدراسات التجارية العليا من جامعة باريس، وفي 1995 دكتوراه فخرية من جامعة لوزان، وفي 1996 دكتوراه فخرية من جامعة باريس، وقد عمل خلال الفترة ما بين 1988-1998 كأستاذ للمالية في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة نانت وفي 1993 أستاذ زائر للمالية، وهو مؤسس مدرسة سلون للإدارة في معهد ماساشوسيتس للتكنولوجي **(قواسمية وسالم، 2024، ص79)** .

2. المعوقات الوظيفية عند روبرت ميرتون:

عادت الوظيفية مرة ثانية إلى علم الاجتماع من خلال كتابات "**تالكوت بارسونز**" و"**روبرت ك ميرتون**"، وكلاهما يرى أن التحليل الوظيفي يعد بمثابة مفتاح تطور النظرية والبحث في علم الاجتماع. وكان للوظيفية عند **ميرتون** تأثير خاص؛ لأنها كانت بمثابة العدسة التي تجمعت عندها أعمال جيل كامل من علماء الاجتماع الأمريكيين بصفة خاصة، هذا إلى جانب شيوع إستخدامها على نطاق واسع في أماكن أخرى **(عبد الجواد، 2019، ص 478)** نجد أن **بارسونز** يميل إلى التأكيد على أن جميع المؤسسات القائمة هي في جوهرها جيدة أو وظيفية بالنسبة للمجتمع. وهذا الميل أحد النقاط الأساسية في مهاجمة الوظيفية، وبروز الانفعال بين ناقديها. ولذلك فقد عزل **ميرتون** نفسه بشكل واضح عن هذا الوضع. وبدلاً من ذلك أكد على وجود معوقات وظيفية"**(والاس، 2012، ص99)** وهي من بين الأسس التي طرحها والتي تم تبنيها كنظرية

مفسرة لموضوع الدراسة الحالية ، حيث يعتبر **ميرتون** أن لكل متغير تنظيمي بعدين أساسيين بعد إيجابي (وظيفي) وهو الذي يساعد النسق على تحقيق متطلباته الوظيفية، وبعد سلبي(معوق وظيفي أو لا وظيفي) أي أن المتغيرات التنظيمية داخل أي نسق اجتماعي سواء كان (مؤسسة ، منظمة ، أو مجتمع ككل)لا تؤدي بالضرورة دائما وظائف إيجابية بل قد تكون لها ايضا آثار سلبية أو غير وظيفية **(قواسمية وسالم، 2024، ص80)** مما يعكس عمق الطرح السوسيولوجي الذي يميز المعوقات الوظيفية

وقد قدم **ميرتون** تصنيفا لأنماط إستجابات الأفراد أو تكيفهم لذلك التفاوت أو الانفصام بين الأهداف المرغوبة والمحددة وبين الأساليب المتاحة لتحقيق هذه الأهداف، وقد قرر أن هناك خمسة أنماط للتكيف يطورها الافراد عندما يواجهون تلك الفجوة بين الاهداف والوسائل وهي (الامتثال او التطابق، والابداع او الابتكار، والطقوسي، و الانسحابي، والتمرد) :

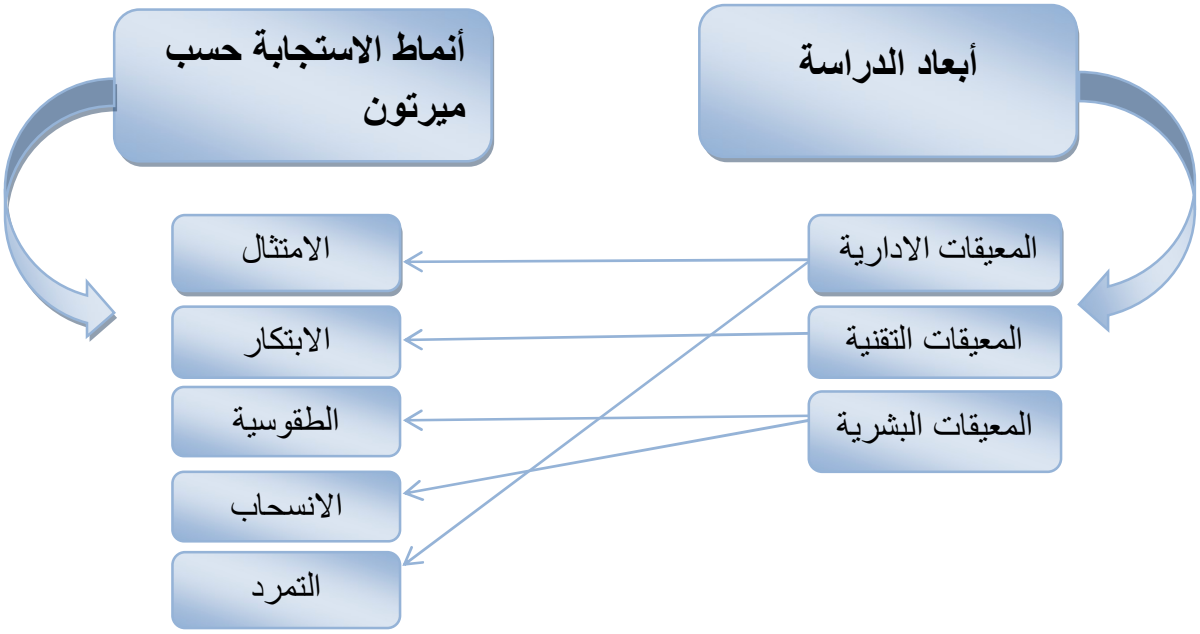
- **نمط الامتثالConformity Pattern** : وهو نمط وظيفي، ويحدث هذا النمط من التكيف حين يتقبل الأفراد الأهداف الثقافية ويمتثلون لها، وفي نفس الوقت يتقبلون الأساليب التي يحددها النظام الاجتماعي بوصفها أساليب مشروعة لتحقيق هذه الأهداف. **(الزيباري، 2017، ص199)**
- **نمط الإبداعInnovation** : ويشير هذا النمط إلى اختراع الشخص وسائل غير شرعية لتحقيق النجاح، علماً أن أصحاب هذا النمط تكون أهدافهم مشروعة ولكن يلجؤون إلى وسائل غير مشروعة، وينطبق على هذا النوع على الشخص الذي يهدف إلى الثراء باستخدام طرق وأساليب لا توافق الثقافة العامة كالفساد الإداري والمالي على سبيل المثال، ويعد هذا النمط اقرب إلى النظرية الميكافيلية الغاية تبرر الوسيلة.
- **نمط الطقوسيRitualism** : وهو عكس الإبداعي بمعنى أنهم يقبلون الوسائل المشروعة ويحترمون القوانين المعمول بها ولكن لا تهمهم الأهداف والسعي لتحقيقها. وهذا النمط ينطبق على الشخص الذي يعلق أماله على الحظ أو القدر بدون أن يسعى ويثابر للوصول إلى أهدافه، ويستخدم هذه الأساليب الإقناع نفسه، علماً أن هذا النمط في الغالب يكون موجود عند الشخص اللامبالي.
- **نمط الانسحابي Retreatism** : يتمثل هذا النمط في رفض الأهداف الثقافية والوسائل النظامية في آن واحد أي ان الافراد الذين يتبعون هذا النمط لا يؤمنون بالأهداف ولا بطرق ووسائل تحقيق تلك الاهداف وينسحبون من المجتمع من خلال اللامبالاة وعدم المشاركة.
- **نمط التمردRebellion** : ويمثل سلوك الفرد رفضا لكل من الأهداف الثقافية والوسائل النظامية المشروعة واستبدالها بأنماط جديدة، إلا أنهم عكس الإنسحابيون لديهم أهدافهم وقيمهم الإجتماعية،

وهم يفترضون مسبقا وجود الاغتراب عن الأهداف والمستويات القائمة، ويتفاقم هذا النوع عندما يكون هناك حائل بين الأشخاص وتحقيق أهدافهم ما يدفعهم إلى التمرد .**(احمد حسن، 2014، ص199)**

3. علاقة نظرية المعوقات الوظيفية بأبعاد الدراسة:

عند إسقاط نظرية المعوقات الوظيفية **لميرتون** على موضوع للدراسة، يساعد على فهم الأشكال المختلفة التي تتجلى فيها مقاومة التحول الرقمي، فحسب **ميرتون** معوقات ممارسة الرقمنة ليست مادية أو تقنية فقط بل ناتجة عن خلل بين الأهداف – تطبيق الرقمنة – والوسائل – كالموارد والكفاءات والبنية التحتية...– داخل المقاولة ، هذا الفشل في التوافق بين الاثنين يؤدي الى تعطيل تحقيق الرقمنة بشكل فعال، حيث تقدم نظريته تحليل سوسيولوجي لظهور المعوقات من خلال الثغرة بين الرغبة في التحديث ومواكبة الجديد، والواقع الداخلي لهذه المؤسسات ، فوفقا **لميرتون** اذا كان بالمؤسسة تأكيد على الأهداف فقط دون إتاحة الأساليب اللازمة لتحقيقها هنا تظهر خمس استجابات تنظيمية كبدائل وظيفية محتملة عند وجود هذه الفجوة ، وبتطبيق هذه الإستجابات على أبعاد الدراسة يظهر ما يلي:

- **البعد الإداري** : يلاحظ أن أغلب المقاولات تتبنى الرقمنة كنوع من **الإمتثال** الشكلي للتوجه نحو التحديث دون تحول حقيقي في أساليب التسيير داخل المؤسسة، إضافة الى هذا نجد أن بعض الأقسام الحديثة خاصة من يشغلها موظفون مكونون في المجال الرقمي تعمل أحيانا على فرض آليات رقمية على الأقسام او الادارات التقليدية مما يشكل **تمردا** تنظيميا، كما أشار له **ميرتون**، وذلك نتيجة مقاومة الادارات التقليدية للتحول الرقمي.
- **البعد التقني** : يتماثل هذا البعد **بالإبتكار** حسب تفسير **ميرتون**، حيث أن غياب البنية التحتية المناسبة لتجسيد مشروع الرقمنة يجعل من بعض المقاولات تضطر إلى تبني حلول بديلة، ربما منها ما هو غير رسمي و غير آمن، بغية تعويض التجهيزات الرسمية المناسبة ، بحيث تعرقل هذه البدائل التحول نحو تطبيق الرقمنة.
- **البعد البشري** : يظهر الواقع في العديد من المؤسسات أن بعض الموظفين ينخرطون شكليا فقط في الأنظمة الرقمية الحديثة داخل المؤسسة، دون قناعة منهم. ودون وعي لأهميتها. وهذا ما تعكسه **الطقوسية** التنظيمية كما أن هذا الاندماج السطحي يرجع عادة الى ضعف التكوين مما شكل صعوبة في التأقلم مع التحول الرقي إضافة إلى شعور الموظف بالتهديد والخوف من فقدان الوظيفة، حيث يدفع البعض إلى مقاومة التغير أو **الإنسحاب** الكلي من العملية الرقمية، سواء بالصمت أو التجاهل أو التعبير الصريح عن الرفض.



الشكل رقم (2) : إسقاط أنماط الاستجابة عند **ميرتون** على أبعاد الدراسة

تناول هذا الفصل الإطار العام للدراسة من خلال التطرق الى أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الرقمنة مما ساعد في تحديد وعرض إشكالية الدراسة وصياغتها في شكل تساؤل رئيس يوضح المراد دراسته والبحث عنه، مع تحديد أهمية ومبررات إختيار موضوع الدراسة ثم عرض المفاهيم الأساسية التي تقوم حولها وتم عرض الخلفية النظرية التي تستند اليها الدراسة من خلال إختيار نظرية المعوقات الوظيفية ل**روبرت ميرتون** وتم تحليل أبعاد الدراسة وفقها .

الفصل الثاني : الاطار النظري للرقمنة

أولا؛ خصائص الرقمنة.

ثانيا؛ أهداف الرقمنة.

ثالثا؛ أهمية الرقمنة.

رابعا ؛ أشكال الرقمنة.

خامسا ؛ متطلبات الرقمنة.

سادسا ؛ مميزات الرقمنة.

مع ظهور التكنولوجيا الحديثة، أصبح الإعتماد على مختلف العمليات التقليدية غير كاف لتحقيق الكفاءة في مختلف المؤسسات، حيث نجد أن اغلبها توجه إلى التخلي عن هذه الأساليب اليدوية ومجبرة إلى الإعتماد على التقنيات الحديثة والأساليب الإلكترونية والتكنولوجيا الرقمية؛ وتعتبر هذه الأخيرة جزءا أساسيا من التطور الاقتصادي والاجتماعي، حيث تلعب دورا أساسيا في مختلف جوانب العمل و تسهم في تسهيل مختلف العمليات وتقديم خدمات ذات جودة وكفاءة عالية بطريقة اسرع وباقل تكلفة .

وتهدف الدراسة من خلال هذا الفصل الى تقديم اطار تحليلي للرقمنة ومناقشة كل من خصائصها ،أهدافها، أهميتها، أشكالها ومتطلباتها، وأيضا تسليط الضوء على مزاياها.

أولا؛ خصائص الرقمنة.

مع التطور التكنولوجي، أصبحت الرقمنة ضرورية في مختلف المجالات، حيث تسهل العمليات، وتحسن الكفاءة، وتوفر الوقت والجهد. فهي تعتمد على تحويل المعلومات والأنشطة إلى شكل رقمي يسهل التعامل معه و فيما يلي نستعرض أهم خصائص الرقمنة :

- مواكبة التغيرات: وهي قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئة الأعمال التي تتسم بسرعة التغير والتنوع
- تحقيق التميز : أي إمتلاك المؤسسات مقومات التفرد اللازمة التي تمكنها من الوصول إلى ميزة تنافسية في السوق
- التقنية العالية: تزود المؤسسات بتقنيات معلوماتية متقدمة عالية التصنيف
- عابرة الحدود: أي تمكن الرقمنة المؤسسات من طرح خدماتها على نطاق عالمي ليستفيد منه الغير
- تعزيز الشفافية: تحقق مؤسسات الدول المتحولة رقميا مبدأ الشفافية والنزاهة لوضوح الأدوار والمسؤوليات عكس الاعتماد على التسلسل الهرمي التقليدي . **(المطرف، 2020، ص 164-165)**
- تقليل التكاليف وتحسين الكفاءة: توفير التكلفة والجهد بالإضافة إلى تنظيم الكفاءة التشغيلية كما يحسن الجودة وتبسيط الإجراءات للمستفيدين مع خلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة بعيدا عن طرق التقليدية في تقديم الخدمات **(سامى، 2020، ص 75)**

الشكل رقم (3): خصائص الرقمنة

ثانيا؛ أهداف الرقمنة.

باتت الرقمنة وسيلة أساسية لتحسين الإنتاجية، وتطوير الخدمات، وتحقيق التحول نحو بيئات عمل أكثر ذكاءً ومرونة. كما تلعب دورا محورًا في تحقيق النمو الاقتصادي، ورفع مستوى الأداء في المؤسسات والأفراد على حد سواء ومن هذا المنطلق، سنعرض في هذا الطرح أبرز أهداف الرقمنة.

- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية و ما يتعلق بها من عمليات.
- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين و الشركات و المؤسسات.
- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد متفوقا على قدرة الإدارة التقليدية والتي تعتبر محدودة في تخليص معاملات العملاء و تضطّرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.
- التقليل من عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة الى اقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية و النفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء لضمان تحقيق الشفافية داخل المؤسسة .
- القضاء على الجمود البيروقراطي من خلال تسهيل تقسيم العمل و التخصص به.

- التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة حيث تعمل الرقمنة على تقليل الاخطاء البشرية وتحسين الكفاءة و تمكن المؤسسات من التكيف مع التغيرات مما يدعم التطوير المستمر لتحقيق جودة شاملة
- إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي و استبداله بنظام أرشفة الكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة و نشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن و الاستفادة منها في أي وقت كان **(عبد اللاوي، 2017، ص 63)**.
- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات عبر توافر القدرات المعلوماتية العالية، مما يمكنها من فهم رغبات المستهلكين، ويساعدها في تحسين و تطوير منتجاتها **(حومر، 2020، ص137)**.

ومن هنا يمكن القول بان أهداف الرقمنة تكمن في تحسين الكفاءة وجودة الاداء مع تقليل كلفة الاجراءات وذلك من خلال تطبيق الأدوات التقنية والانظمة الرقمية كما تسهم في تعزيز القدرة على التكيف مع التحولات التكنولوجية الحديثة .

ثالثا؛ أهمية الرقمنة (عشور، 2021، ص283)

تعد الرقمنة من ابرز العوامل المؤثرة في العصر الحديث بما لها من دور كبير في تحسين الاداء وتعزيز الابتكار عبر مختلف القطاعات ونظرا لأهميتها اصبحت المؤسسات تعتمد بشكل متزايد على مختلف العمليات الرقمية لتحسين كفاءتها وفي ما يلي نقاط موضحة لأهمية الرقمنة :

- زيادة الاتقان : حيث تمثل الرقمنة باعتبارها الية عصرية في عمليات التطوير الاداري منعرجا حاسما في شكل المهام والانشطة الادارية التقليدية وتنطوي على مزايا اهمها المعالجة الفورية للطلبات، والدقة والوضوح في انجاز المعاملات
- تخفيض التكاليف : بالرغم من ان تطبيق الرقمنة في البداية يحتاج الى تكاليف مالية معتبرة في تسريع عملية التحول الا انه عند تطبيقها سيوفر ذلك ميزانيات مالية ضخمة حيث لا يتطلب العمل الاداري في هذه المرحلة يد عاملة كثيرة
- تبسيط الاجراءات : دفعت الحاجة الى التحديث والعصرنة الادارية الى تطبيق الرقمنة في مختلف المؤسسات بهدف تحسين خدماتها وضمان استخدامها الامثل حيث تتمتع هذه التقنيات بتلبية احتياجات الافراد بشكل مبسط وسريع

- تحقيق الشفافية : تطبيق الرقمنة في مختلف المؤسسات يؤدي الى تحقيق الشفافية حيث ترتبط هذه الاخيرة بتبني الرقابة الالكترونية حيث تسهم هذه الرقابة في تسهيل عملية المحاسبة على كافة الخدمات المقدمة مما يعزز الالتزام باللوائح الادارية واحترام مواعيد العمل وحماية الحقوق والالتزام بالواجبات .

الشكل رقم (04):أهمية الرقمنة

رابعا؛ أشكال الرقمنة (مهري ، 2006، ص 86).

هناك عدة طرق لتطبيق عملية التمثيل الرقمي للبيانات والتي تتم في عدة أشكال وذلك حسب طبيعة البيانات والمعطيات المستهدفة أيضا حسب الأهداف المرجوة من التمثيل الرقمي ومن أبرز هذه الأشكال نذكر:

1. **الرقمنة في شكل صورة: Mode image**

وهي من بين أنواع الرقمنة الأكثر استعمالا على الرغم من أنها تشمل مساحة كبيرة عند التخزين، وتكمن اهميتها البالغة في مجال الكتب والمخطوطات القديمة وخاصة للباحثين والمختصين بدراسة القيم الفنية وليست النصية وتحتوي على العديد من النقاط تدعى بيكسال وهي كما يلي :

- **أحادي البايت لصورة أبيض وأسود Mode bitonal**

وفي هذا النوع كل بيكسال يمثل بايت واحد، وهو بذلك يفرض أحد هاتين القيمتين أبيض أو أسود، وهي طريقة تتميز بالوضوح وسهولة التطبيق خاصة على الوثائق الحديثة وتعتبر جد اقتصادية من ناحية الحفظ وقد تجد صعوبة في التعامل مع الوثائق القديمة المتعرضة للتلف، حيث أن الماسح الضوئي لا يعرف هذه الآثار ويمكن أن يعتبرها كنقط ويترجمها إلى الأسود.

- **8 بايت لصورة في مستوى رمادي: Niveaux de gris**

وهذا النوع يتطلب مساحة أكبر على مستوى الذاكرة، وعدد البتات المستخدمة لترميز البيكسال كبير، هذه التقنية تسمح بحفظ الوثائق القديمة عكس النوع السابق .

- **24 بايت لصورة ملونة Mode couleur**

لديه نفس مبدأ النوع السابق ويختلف عليه في كون 1بيكسال يقابله في الترميز ثلاثة ألوان أساسية هي الأحمر، الأخضر، الأزرق(R V B) كل لون من هذه الألوان يرمز بعدد معين من البتات Les bits ويتميز هذا النوع مقارنة بالنوعين السابقين بحجم الملفات الكبيرة جدا .

2. الرقمنة في شكل نص: Mode texte

وفي هذا النوع تتاح الفرصة للبحث داخل النص، فهو يسمح بالتعامل مباشرة مع الوثيقة الالكترونية على أنها نص. وللحصول على هذا النوع يتم استعمال برمجية التعرف الضوئي على الحروف OCR انطلاقا من وثيقة مرقمنة في شكل صورة، حيث أن البرمجية تقوم بتحويل النقاط المكونة للصورة إلى رموز وعلامات وحروف، كما تسمح بالتعديل وتصحيح الأخطاء

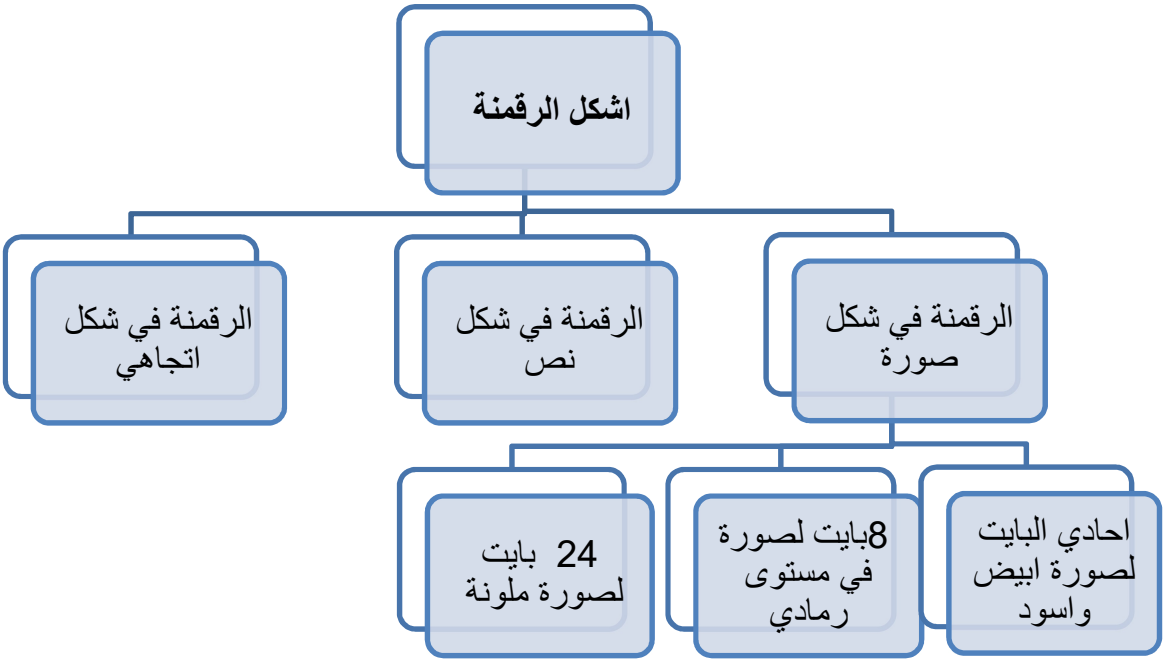
3. الرقمنة في شكل إتجاهي : Mode vectoriel

هذا الشكل يعتمد على العرض باستعمال الحسابات الرياضية، وهي تستعمل خاصة في مجال الرسوم بمساعدة الحاسب الآلي والتحول من الشكل الورقي إلى الشكل الاتجاهي عملية طويلة ومكلفة.

ويتواجد حاليا شكل للتقديم الاتجاهي وهو PDF وهي تقنية تهدف إلى نشر وتبادل المعلومات المقروءة إلكترونياً بشكل يحفظ للمادة التي يتم تبادلها وتأخذ الجوانب التالية:

- الدقة: بحيث تحفظ تقنية PDF تنسيق الصفحة الذي تم وضعه من طرف مصمم الوثيقة. وملفاتPDF لا يتم إعادة تنسيقها من قبل القارئ فهو يعد صورة رقمية للصفحة المطبوعة.

- الحجم المضغوط: ملفاتPDF صغيرة الحجم، وذلك يساعد على نقلها بسرعة عبر الإنترنت.
- التوافقية: يمكن قراءة ملف PDF من قبل أي مستخدم وعن طريق أي نظام تشغيل مجانا لان صيغة PDF لا تعتمد نظام تشغيل معين.
- جودة العرض والطباعة: ملفات PDF تحفظ للمستخدم أعلى جودة عند قراءتها من الشاشة، كما أنها تسمح للقارئ بتكبير أجزاء من الصفحة، دون تأثر الحروف ودون تشويه لشكل الصفحة.



الشكل رقم(05) :أشكال الرقمنة

خامسا؛ متطلبات عملية الرقمنة.

لتطبيق عملية الرقمنة في مختلف المؤسسات لا بد من توفر العديد من المتطلبات والتي كل منها لا يقل أهمية عن غيره ولنصل من هذا إلى تطبيق تقنية ناجحة وفعالة وتتمثل هذه المتطلبات في ما يلي :

المتطلبات المالية : من المعروف ان المتطلبات المالية من النقاط الحساسة من عمر أي مشروع وهنا في مشروع التحول الرقمي يمكن تقدير هذه المتطلبات بالنظر إلى الأهداف المحددة والمراد الوصول اليها وتحقيقها و عملية الرقمنة تستلزم توفير الدعم المالي القوي الذي يعمل على تنفيذ المشروع وتشغيله

و هذا ما يستلزم توفير ميزانية كافية من أجل اقتناء التجهيزات والوسائل الضرورية لتنفيذ المشروع ومواجهة مختلف المشاكل التي قد تعترض خلال تطبيقه .

المتطلبات المادية : وهنا يتم توفير مختلف الأجهزة والمعدات التكنولوجية التي تعمل على تطبيق مشروع الرقمنة ومن بين هذه المتطلبات المادية ما يلي :

الحواسيب : وتعتبر من اهم الأدوات الفعالة لتطبيق عملية الرقمنة بحيث يجب توفير حواسيب تحتوي على تقنيات حديثة لتستخدم في عملية تطبيق هذا المشروع

الماسحات الضوئية : وهي الأجهزة التي تعمل على تطبيق مختلف البيانات المصورة او المطبوعة او غير ذلك الى إشارات رقمية قابلة للمعالجة والتخزين في ذاكرة الحاسوب .

اجهزة التصوير الفوتوغرافية الرقمية : وهي الآلات الالكترونية التي تستخدم في التقاط الصور الفوتوغرافية وتخزينها بشكل إلكتروني .

تقنيات التعرف الضوئي على الحروف : وهذه التقنيات تقوم بالتعرف على محتويات النص جزء بجزء وتحويله الى ملف نصي يتضمن على معلومات وبيانات مرمزة .**(بوخاري ويحياوي، 2022، ص459)**

المتطلبات البشرية: يعد العنصر البشري من أهم العناصر في المؤسسات، وبدون هذا العنصر لن تتمكن اي مؤسسة من تحقيق أهدافها حتى وان امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة، مما يتطلب تأهيل العناصر البشرية تأهيل جيد على مستوى عالي من الكفاءة من اجل تقديم الافضل **(دندن، 2023، ص 60)**.

المتطلبات التشريعية : يجب على المؤسسة التي تتبنى عملية الرقمنة وضع الترتيبات اللازمة لحفظ حقوق المؤلفين وذلك لضمان حفظ حقوق الملكية الفكرية حتى لا تتعرض الى الضياع .**(بوخاري ويحياوي، 2022، ص459)**

سادسا؛ مزايا الرقمنة.

تمس الرقمنة مختلف القطاعات بالتنظيم الادارية منها والاقتصادية وحتى الاجتماعية وغيرها ويظهر ذلك من خلال تنظيم وتحسين الأداء ومختلف الخدمات المقدمة ومن بين مزايا الرقمنة نذكر ما يلي :

1. المزايا الادارية :

- سرعة البحث عن المعلومة وسهولة الحصول عليها في وقت قياسي .
- المحافظة على الوثائق من التلف وتأمينها. وإمكانية انشاء نسخ الكترونية للمستفيدين الآخرين.
- تحسين الأداء الوظيفي للعاملين و تنظيم العمليات الإنتاجية.

- القضاء على الأشكال المختلفة للبيروقراطية والفساد الإداري الموجود في الحكومة التقليدية.
- زيادة الشفافية في التعامل وإلغاء الأساليب القديمة مثل الواسطة والمحسوبية والمجاملة.
- تقليص الهرم الإداري التسلسلي الموجود في الحكومة التقليدية.
- أسلوب إداري جديد يعمل بروح الفريق الواحد وتوحيد الجهود هدفه الاستغلال الأمثل للموارد بكفاءة وفعالية .
- تحقيق الميزة التنافسية **(سليمان سبع، 2021، ص 29)**

2. **المزايا الاقتصادية:**

- ربح وتقليص والوقت والجهد للمستخدمين للرقمنة وتقليص مصاريف مالية كبيرة كانت تصرف أثناء العمل بالطريقة التقليدية السابقة.
- إتاحة فرص وظيفية جديدة عن طريق فتح مناصب جديدة في مجالات عديدة مثل ادخال البيانات وتشغيل وصيانة البنية التحتية وامن المعلومات.
- تشتيت الجهود وازدواجية بعض الإجراءات في الحكومة التقليدية. عن طريق توفير المال.
- فتح قنوات إستثمارية جديدة من خلال التكامل بين الحكومة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية وذلك عن طريق استعمال نفس البرامج، التطبيقات، التقنيات و التبادل الداخلي للبيانات.

3. المزايا الإجتماعية:

- تفعيل وتنشيط مجتمع معرفي قادر على التعامل مع المعطيات التقنية ومواكبة عصرنة المعلومات.
- سهولة التواصل الإجتماعي وذلك باستعمال البرامج و التطبيقات الإلكترونية كالبريد الإلكتروني.
- ربح الوقت وزيادة كفاءة المستخدمين. و امكانية التعامل عن بعد معهم.
- تنفيذ الإجراءات الإدارية بطريقة سريعة و مختصرة. عن طريق إستخدام التطبيقات الإلكترونية الكثيرة **(عقاد ويحياوي، 2024، ص 361)**

يفرض العصر الحالي الذي يتسم بالتطور التكنولوجي المتسارع على مختلف المؤسسات بمختلف أنواعها ضرورة تبني الرقمنة كخيار لا مفر منه وذلك لتحافظ المؤسسة على مكانتها في وسط بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر والمنافسة ، فقد اصبحت الرقمنة أداة محورية وركيزة أساسية في بناء تنظيم حديث يعتمد على التقنيات الحديثة لتعزيز فعالية التسيير وتحسين جودة الخدمات ، وقد تم في هذا الفصل تناول مختلف الجوانب المتعلقة بالرقمنة بشكل شامل.

الفصل الثالث : الاطار النظري للمقاولاتية

أولا ؛ خصائص المقاولاتية.

ثانيا ؛ أهمية المقاولاتية.

ثالثا ؛ أهداف المقاولاتية.

رابعا ؛ تصنيفات المقاولاتية.

خامسا ؛ أشكال المقاولاتية.

سادسا؛ عوامل نجاح المقاولاتية.

حصلت الأنشطة المقاولاتية على إهتمام متزايد في الكثير من دول العالم، وذلك يرجع لمدى أهميتها في المجتمع ومساهمتها خاصة في تنمية القطاع الإقتصادي حيث أصبحت مصدر جديد لتوفير فرص العمل وتشجيع الابداع والابتكار وفي هذا الفصل نسعى الى تسهيل فهم ما يتعلق بالمؤسسات المقاولاتية بعدما تم التعرف على مفهومها في ما سبق سنتعرف على كل من خصائصها وأهميتها وأهدافها، وتوضيح البعض من تصنيفاتها وأشكالها مع ذكر العوامل التي تسهم في نجاح العمل المقاولاتي .

أولا؛ خصائص المقاولاتية.

هناك جملة من الخصائص تتصف بها المؤسسات المقاولاتية والتي تميزها عن غيرها من مختلف أنواع المؤسسات الأخرى حيث تمنحها هذه الخصائص طابعا فريدا يعكس مرونتها وفعاليتها ومن هذه الخصائص نذكر ما يلي :

- تتميز المقاولاتية بالإبداع لأنها تهدف الى عملية إنشاء وخلق شيء جديد .
- المقاول هو القائد الذي يقود العملية المقاولاتية وقد يكون اكثر من قائد لنفس العملية .
- تتسم المقاولاتية بالمخاطرة وهذا لأنها تقدم منتوجات او خدمات جديدة حيث تتوقف هذه الأخيرة بنسبة قبولها في السوق.
- تحتاج المقاولاتية من المقاول رسم خطة إستراتيجية حتى يضمن تحقيقها على أرض الواقع وبالتالي ضمان نجاح مشروعه.
- تسعى المقاولاتية إلى خلق الثروة والقيمة المضافة وخلق مناصب الشغل **(قواسمي، 2020، ص 161)**

ثانيا؛ أهمية المقاولاتية

تؤثر المقاولاتية في مختلف جوانب المجتمع وتظهر اهميتها حسب تأثيرها على كل جانب ويعد الجانبان الاقتصادي والاجتماعي من ابرز المجالات التي تتجلى فيهما اهميتها بوضوح :

1. الأهمية الاقتصادية:

يمكن حصر التأثيرات الإقتصادية الناتجة عن ممارسة النشاط المقاولاتية في عدة نقاط كالتالي :

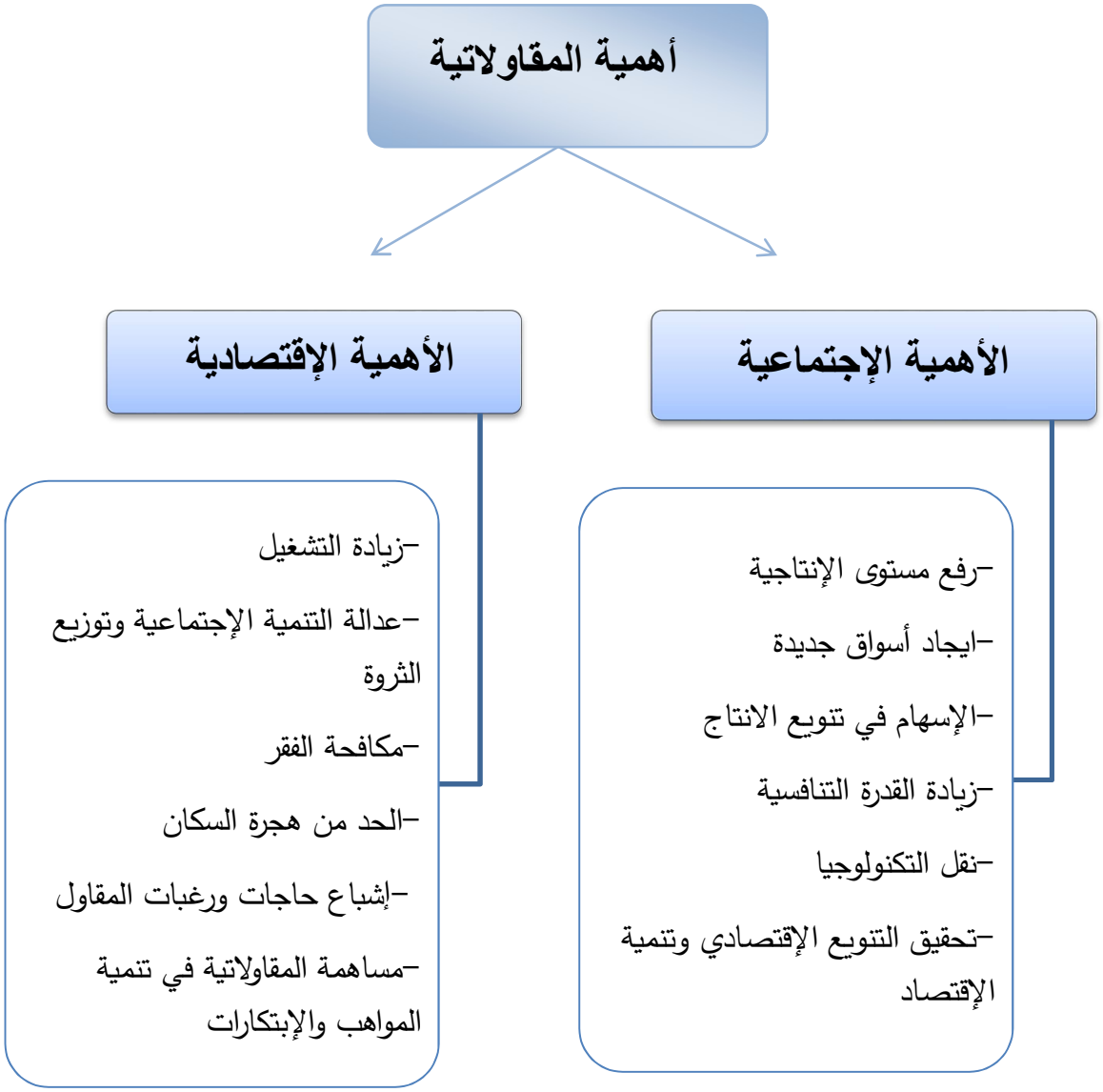
- رفع مستوى الإنتاجية في مختلف الأعمال : يتحقق ذلك من خلال الكفاءة في إستخدام الموارد من قبل المقاولين أنفسهم في المجتمع، وخلق التوافقات الجديدة من خلال القدرة على تحويل الموارد من مستوى أقل إنتاجية إلى مستوى أعلى
- إيجاد أسواق جديدة :ويتحقق ذلك بحسن إستغلال الفرص في السوق من أجل إيجاد عملاء جدد لينتج خلق طلب وعرض جديدين **(حفصي بونبعو، 2022، ص 149)**.
- الاسهام في تنويع الانتاج: يساهم المقاولون بإختلاف نشاطاتهم في تنويع المنتجات والخدمات وذلك عبر إبداعاتهم حيث يضيفون قيمة جديدة للمجتمع وقد يكون هذا الابداع في التكنولوجيا اوالصناعات او الخدمات او في مختلف الانشطة على مستوى المؤسسة او تطوير طرق عمل جديدة
- زيادة القدرة التنافسية: تسهم المعرفة الدقيقة للبيئة المحلية والخارجية في تطوير أساليب العمل وايضا المبادرات الحديثة في المقاولاتية بمختلف اشكالها من اطلاق مشاريع جديدة او اعادة هيكلة بعض الانشطة القائمة لمواكبة المنافسة وكما يؤدي هذا التطور الى تحسين جودة الخدمات ورفع مستوى الأداء والابتكار وتدعيم التنافسية الإقتصادية بشكل عام كما يساعد في تقديم عدة خيارات للمستهلكين مما يعود عليهم بالفائدة.
- نقل التكنولوجيا : حيث يقوم المقاولون بنقل أدوات ووسائل التكنولوجيا في الدول المتقدمة إلى الدول النامية او القيام بابتكارات تكنولوجية جديدة لتحقيق التنمية الإقتصادية المستدامة وخلق فرص جديدة لهم ولغيرهم من افراد المجتمع تكون مطابقة لاحتياجاتهم وذلك من خلال ابتكار منتجات جديدة وخدمات جديدة مداخيل جديدة للأعمال وأساليب عمل متطورة وجديدة **(دارم وبن جيار، 2019، ص292)**
- تحقيق التنويع الاقتصادي وتنمية الإقتصاد: تعتبر المقاولاتية أداة مهمة لتحقيق التنوع الإقتصادي وذلك لأنها تعتمد على إستغلال الفرص التي تتوفر في كل القطاعات المختلفة والمتنوعة للإقتصاد

كما أن المؤسسات المقاولاتية بأشكالها الاعمال الصغيرة منها والشركات الكبيرة تحتل مكانة مهمة في الاقتصاد وهي ضرورية لنموه بشكل سليم حيث تعتبر مصدرا مهما لإستمرار المنافسة .

2. الأهمية الإجتماعية :

تبرز أهمية ممارسة النشاط المقاولاتي في المجتمع من خلال الإسهامات التي تضفيها على المجتمع سواء كانت بصورة مباشرة او غير مباشرة ويمكن حصر الأهمية الإجتماعية للمقاولة في العناصر التالية :

- زيادة التشغيل : يعود الإهتمام الدولي بالمقاولاتية إلى دورها الذي تؤديه على مستوى التشغيل حيث تسهم في حل مشكلة البطالة كونها تستخدم الأساليب الإنتاجية كثيفة العمل مما يجعلها أداة هامة لإستيعاب العرض المتزايد للقوة العاملة لذا فهي تسهم في تحريك سوق العمل وضمان توازنه إضافة الى هذا فالمقاولة تهتم بالمرأة العاملة من خلال دورها الفاعل في ادخال العديد من الأشغال التي تتناسب مع عمل المرأة
- عدالة التنمية الاجتماعية وتوزيع الثروة: حيث تعمل المقاولة على تحقيق التوازن الإقليمي لعملية التنمية الإقتصادية و في الإنتشار الجغرافي وزيادة فرص العمل وإزالة الفوارق الإقليمية التي تنتج عن تركيز الأنشطة الإقتصادية في إقليم معين
- مكافحة الفقر : برزت أهمية المقاولة المصغرة في منتصف الثمانينات حيث كانت عبارة عن وسيلة لمكافحة الفقر وادماج الفئات المقصات اجتماعيا واقتصاديا حيث بدأت في الدول النامية ثم الى الدول المتقدمة نتيجة ارتفاع معدلات البطالة مدفوعة بالنجاح النسبي للتجارب الذي شهدته الدول النامية
- الحد من هجرة السكان من الريف الى المدينة : يمكن اعتبار المقاولاتية أحد الوسائل المهمة في تثبيت السكان والحد من النزوح الريفي وهذا من خلال اقامة نشاطات ومشاريع مقاولاتية تتناسب مع طبيعة الارياف مما يساهم في ترقية الارياف وتوفير مناصب شغل ومصادر دخل فيها من اجل عيش حياة كريمة. **(حفصي بونبعو، 2022، ص 149)**
- اشباع حاجات ورغبات المقاول: وذلك من خلال ممارسته لنشاطه المقاولاتي الخاص حيث يصل إلى تقديم خدمة كبيرة للمجتمع الذي يعيش فيه من خلال تقديم منتجات يحتاجها هذا المجتمع أو توظيف عمالة من افراده
- مساهمة المقاولاتية في تنمية المواهب والإبتكارات: حيث تعتبر من المجالات الخصبة لتعزيز و تشجيع المواهب والأفكار الجديدة، وفرصة للإبداع والابتكار لأصحاب المبادرات المتميزة من رواد الأعمال ذوي الكفاءة و الطموح والنشاط من خلال توظيف مهاراتهم وقدراتهم الفنية وخبراتهم العملية و العلمية لخدمة مشاريعهم **(لونيسي، 2020، ص ص71-72)**



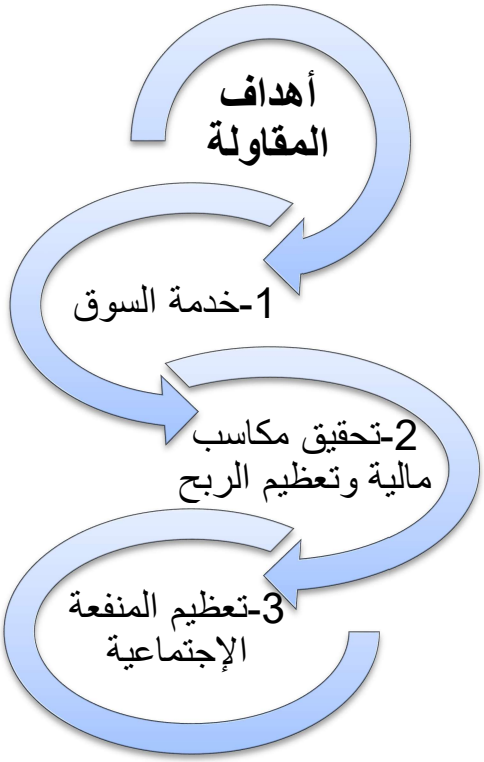
الشكل رقم (06): أهمية المقاولاتية

ثالثا؛ أهداف المقاولاتية.

تختلف أهداف المقاولاتية بإختلاف طبيعة نشاطها ومن بين الأهداف التي تسعى المقاولة بصفة عامة إلى تحقيقها هي:

- خدمة السوق : ويتحقق هذا بإنتاج سلع وخدمات متطابقة للطلب الفعلي للسوق
- تحقيق مكاسب مالية وتعظيم الربح : يعتبر الحصول على مكاسب مالية وتعظيم الربح أهم هدف يسعى المقاول نحو تحقيقه فكل مساهم في المقاولة يحفزه تحقيق الربح وهو بمثابة مقابل مالي للمخاطرة التي يتحملها المقاول .

- تعظيم المنفعة الإجتماعية : إضافة الى تحقيق الأرباح فالمقاولة تهدف الى تعظيم المنفعة الإجتماعية عن طريق تحسين وضعية المجتمع **(علون و السبتي، 2019، ص5)**



الشكل رقم (07): أهداف المقاولة

رابعا؛ تصنيفات المقاولة

تتعدد تصنيفات المؤسسات المقاولاتية حسب مجوعة من المعايير مثل النشاط ، والقطاع وغيرهم مما يعكس التنوع الكبير الذي تعرفه البيئة المقاولاتية وفي ما يلي يتم عرض ابرز تصنيفات المقاولة :

1. التصنيف القديم للمقاولة:

قبل ظهور التصنيفات الحديثة، كانت المقاولة تصنف بشكل بسيط فكانت تشمل:

أ. **المقاولات المنتجة** : وهي مقاولات تقدم منتجات في نهاية دورتها الإنتاجية وهي:

- المقاولة الصناعية : وهي التي تقتني مواد أوليه او نصف مصنعه وتصنعها فتنتج من خلالها منتجات تامة الصنع جاهزة للاستهلاك او الاستعمال في تصنيع منتجات أخرى ويتم بيعها في السوق
- مقاوله الصيد البحري: وهي التي تعمل على صيد الأسماك قبل بيعها في السوق للمستهلك

- المقاولة الفلاحية: وهي التي تزاول نشاطها الاقتصادي بالميدان الفلاحي حيث تنتج منتجات فلاحيه من خضر وفواكه وحبوب

ب. المقاولات غير المنتجة: وهي المقاولات التي لا تقدم شيء ملموس اي لا تنتج سلعا مادية بل تقدم خدمات او منافع غير ملموسة وتشمل:

- المقاولة التجارية: وهي مقاوله متخصصه في شراء واعاده بيع تلاع بشكل مباشر اي دون اللجوء الى اي طريقه لتحويلها الى سلع اخرى جاهزة
- المقاولة الخدماتية: وهي مقاوله تقوم بإنتاج وبيع سلعه غير محسوسة
- مقاولـه المهن الحرة: وهـي التـي تقوم بالنشـاط مدني مطـابق لمهنـه حره مقننـه ذات نفـع عـام كمكاتب الدراسات الحرة ومكاتب الموثقين وعيادات الاطباء

2. التصنيف الحديث للمقاولة :

يعتمد تصنيف المقاولات على عدة معايير، من أبرزها المعيار الاقتصادي، حيث يتم التصنيف وفقًا للعوامل الاقتصادية إلى فئات مختلفة، أهمها التصنيف حسب القطاع الاقتصادي والتصنيف حسب فرع النشاط الاقتصادي.

أ. التصنيف حسب القطاعات الإقتصادية:

يرتكز هذا التصنيف على طبيعة النشاط الإقتصادي الذي تمارسه المقاولة، وينقسم إلى ثلاثة قطاعات رئيسية:

- **القطاع الأولي:** يشمل المقاولات التي تعتمد على إستغلال الموارد الطبيعية، مثل:
- الفلاحة .الصيد البحري . إستخراج المعادن
- **القطاع الثانوي:** يضم المقاولات التي تعمل في مجال التصنيع والتحويل، ومنها:
- الصناعة .البناء .الأشغال العمومية
- **القطاع الثالث (قطاع الخدمات):** يشمل المقاولات التي تقدم خدمات للأفراد أو المؤسسات، مثل:
- النقل .التجارة .السياحة والفندقة

ب. التصنيف حسب فرع النشاط الاقتصادي:

إلى جانب التصنيف وفق القطاع الاقتصادي، يمكن تصنيف المقاولات بناءا على فرع النشاط الإقتصادي الذي تنشط فيه. فكل قطاع اقتصادي يتفرع إلى مقاولات متخصصة في أنشطة محددة على سبيل المثال:

- في القطاع الأولي يمكن تصنيف المقاولات إلى: مقاولات زراعة الحبوب ،مقاولات إنتاج مشتقات الحليب ،مقاولات صيد الأسماك ،مقاولات استخراج المعادن
- في القطاع الثانوي نجد مقاولات متخصصة في: صناعة الأدوية ،صناعة النسيج
- أما في القطاع الثالث فتندرج المقاولات ضمن مجالات مثل: النقل ،الفندقة ،البنوك **(بوزياني، 2021، ص ص5-6)**

3. تصنيفات أخرى

وهناك عدة تصنيفات أخرى للمقاولة غير التي تم التطرق إليها نذكر منها التصنيف حسب الحجم والتصنيف حسب الملكية:

أ. **التصنيف حسب الحجم:**

يأخذ هذا التصنيف بعين الإعتبار حجم المقاولة، و على هذا الأساس يمكن التمييز بين الأنواع التالية من المقاولات:

- المقاولات الصغيرة جدا: وهي مقاولة يشتغل فيها أربعة (4) عمال على الأكثر وتحقق رقم معاملات صغير جدا.
- المقاولات الصغيرة: وهي مقاولة تشغل عددا صغيرا من العمال بين (4 و20) وتحقق أرقام معاملات صغيرة.
- المقاولات المتوسطة: وهي مقاولة تشغل بين (20 و100) عامل وتحقق رقم معاملات متوسط.
- المقاولات الكبرى: وهي مقاولة تشغل أعداد غفيرة من العمال ،أكثر من مئة (100)عامل، تحقق رقم معاملات مرتفع .
- المجموعة: وهي مجموعة شركات تشمل الشركة الأم وشركات تابعة لها، وهنا يكون دور الشركة الأم هو تسيير الشركات ومراقبتها.

ب. **التصنيف حسب الملكية:**

يعتمد هذا التصنيف على نوعية الجهات التي تمتلك أصول المقاولة، و على هذا الأساس تصنف المقاولات إلى:

- مقاولات خاصة: وهي مقاولات يملكها القطاع الخاص سواء كانت مقاولة فردية أو عائلية أو شركة مساهمة.
- مقاولات عمومية: وهي مقاولات يملكها القطاع العام سواء كان إدارة مركزية أو جماعات محلية.
- مقاولات شبه عمومية: وهي مقاولات يمتلك أسهمها القطاع العام والقطاع الخاص بنسب متفاوتة. **(قاسي ،2018،ص34-35)**

خامسا؛ أشكال المقاولاتية

المقاولاتية بمختلف اشكالها ليست مجرد انشاء مشروع اقتصادي بل هي نشاط يعتمد على الابتكار والمبادرة وحسن استغلال الفرص المتاحة وهذه الاشكال كل منها يعكس طبيعة النشاط القائم وطريقة تسييره وفقا للظروف المحيطة به حيث يمكن حصرها في ثلاث اشكال كالتالي :

1. إنشاء مؤسسة جديدة:

تعتبر عملية إنشاء مؤسسة جديدة عملية معقدة وغير متجانسة، حيث تختلف الدوافع من مقاول إلى آخر. فهناك من تتبلور لديه الفكرة تدريجياً، وبعد دراسة مختلف الاحتمالات والبدائل، يتخذ قرار إنشاء مؤسسته الخاصة. بينما هناك من ينشئ مؤسسته بالصدفة، دون القيام بدراسات مسبقة، كما يحدث عند اكتشاف فرصة مربحة يتم استغلالها فوراً. بالإضافة إلى ذلك، قد يكون القرار إجبارياً بالنسبة للبعض، حيث يعتبر إنشاء المؤسسة الحل الوحيد لإيجاد عمل والاندماج في المجتمع.

يمكن إنشاء مؤسسة جديدة وفق عدة طرق، ومن أهمها:

- إنشاء مؤسسة من العدم: عملية انشاء مؤسسة من العدم من اكثر الطرق صعوبة حيث تحتاج الى وقت طويل لإطلاق المنتج في السوق وكسب ثقة المستهلكين وهنا يجب على المقاول تحديد إحتياجات المؤسسة بدقة للتغلب على مختلف التحديات

- إنشاء مؤسسة عن طريق التفريع :في هذه الحالة يحصل الموظفون على دعم من المؤسسة التي يعملون بها لإنشاء مؤسساتهم الخاصة والمستقلة
- الحصول على إمتياز: هو عبارة عن نظام تسويقي يقوم على الاتفاق القانوني بين الطرفين حيث يمنح الطرف الحاصل على الامتياز الحق في اقامة عمل معين وفق شروط وفترة محددة ويكون هذا مقابل دفع مبلغ معين للجهة المانحة للامتياز ويسمح هذا النموذج للمقاول بالاستفادة من دعم مقدم من طرف المؤسسة المانحة للامتياز مما يزيد من فرص النجاح
- إنشاء الفروع: في هذه الحالة يقوم المقاول بإدارة مشروع معين لصالح مؤسسة قائمة توكل له مشروعا ذو طبيعة مقاولاتية وهنا تكون المخاطرة التي يتحملها المقاول محدودة

2. شراء عمل قائم:

يختلف شراء مؤسسة قائمة عن إنشاء مؤسسة جديدة لان المؤسسة موجودة بالفعل ولا الحاجة إلى تأسيسها. في هذه الحالة، يمكن الاستفادة من الموارد والإمكانات الحالية للمؤسسة، بالإضافة إلى تاريخها السابق وهيكلها التنظيمي، مما يقلل من درجة عدم اليقين ومستوى المخاطر.

وكما هو الحال في إنشاء مؤسسة جديدة، يمكن أن تتم عملية شراء عمل قائم إما من قبل فرد لحسابه الخاص أو من قبل مؤسسة قائمة. ونجد حالتين في هذا النوع من النشاط :

- شراء مؤسسة في حالة جيدة: في هذه الحالة، تتمثل الصعوبة الأساسية في العثور على معلومات دقيقة حول مؤسسة ناجحة معروضة للبيع. كما يتعين على المقاول إمتلاك موارد مالية معتبرة لتمويل عملية الشراء
- شراء مؤسسة تواجه صعوبات: عند شراء مؤسسة تمر بأوضاع صعبة، يجب على المقاول أن يكون على دراية بالإلتزامات القانونية التي ستترتب عليه نتيجة هذا ، خاصة إذا كانت المشكلات التي تواجهها المؤسسة معلنة. كما أن بناء علاقات جيدة مع الفاعلين الأساسيين في القطاع يُعد شرطا أساسيا لضمان نجاح العملية ورغم أن المؤسسات التي تواجه صعوبة تكون أقل تكلفة مقارنة بالمؤسسات ذات الوضعية الجيدة، إلا أنها تتطلب استثمارات مالية كبيرة لإعادة تنشيطها وتحقيق الاستقرار. بالإضافة إلى ذلك، تحتاج هذه العملية إلى معرفة وخبرة في إدارة الأزمات، والعمل بسرعة لإعادة بناء الثقة مع الموظفين، الزبائن، وجميع المتعاملين الآخرين مع المؤسسة.**(دباح ، 2012 ص29 -31)**

3. **المقاولاتية الداخلية:**

يقصد بهذا الشكل العملية التي يسعى من خلالها الأشخاص داخل المؤسسة إلى إستغلال الفرص بشكل مستقل عن الموارد التي يستغلونها داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى إنشاء مؤسسة جديدة عن طريق تطوير ابتكار معين داخل المؤسسة ذاتها. وتعتبر المقاولاتية الداخلية مخرجًا للمؤسسات، يمكّنها من تفادي الانعكاسات السلبية لتزايد ميول الأفراد إلى العمل الحر والاستقلالية، حيث وجدت هذه الأخيرة في اللجوء إلى المبادرة بإنشاء مشاريع جديدة إلى جانب مشاريعها السابقة – والتي لا تتطلب بالضرورة إنشاء مؤسسة جديدة – حلًا يمكّنها من تشجيع روح المبادرة لدى العاملين الذين يتمتعون بالميولات المقاولاتية، وبالتالي توظيف طاقتهم واستغلال إمكانياتهم وأفكارهم البناءة لصالحها هذا النوع من المواقف المقاولاتية بإمكانه المساهمة في إخراج المؤسسة من حالة الجمود ونقص الإبداع التي تعيشها.(**بوحجر ،2020 ، ص40)**

وهناك اشكال اخرى للمقاولة تعبر عن صورها القانونية تم حصرها في ما يلي :

1. **المنشأة الفردية:**

هي المنشأة التي يمتلكها شخص واحد، ولا تُعتبر شركة. لا تُسجل في مصلحة الشركات، بل يتم تسجيلها في السجل التجاري التابع لمكان المنشأة، ويتم استخراج بطاقة ضريبية لها.

2. **شركات الأشخاص:**

تُسمى بهذا الاسم لأنها تقوم على الاعتبارات الشخصية بين الشركاء، وتشمل ما يلي:

- شركة التضامن تقوم على أساس وجود عدد من الشركاء (اثنين أو أكثر)، ويكون جميع الشركاء متضامنين
- شركة التوصية البسيطة تقوم على وجود نوعين من الشركاء:

أ. **النوع الاول شركاء متضامنون:**

ينطبق عليهم شرط المسؤولية الشخصية غير المحددة عن ديون الشركة وخسائرها لدى الغير، ويلتزمون بسداد هذه الخسائر في الشركة من أموالهم الخاصة. عادة ما يكون هناك شريك واحد متضامن يتولى إدارة الشركة، لكن يمكن أن يكون هناك أكثر من شريك متضامن وذلك حسب الاتفاق.

ب. **النوع الثاني شركاء موصون:**

يساهمون بنسبة معينة في رأس مال الشركة، ولا يتدخلون في الإدارة. وفي حالة حدوث خسائر، يلتزمون بسداد ديون الشركة حسب نسبة مساهمتهم فقط.

3. **شركات الأموال:**

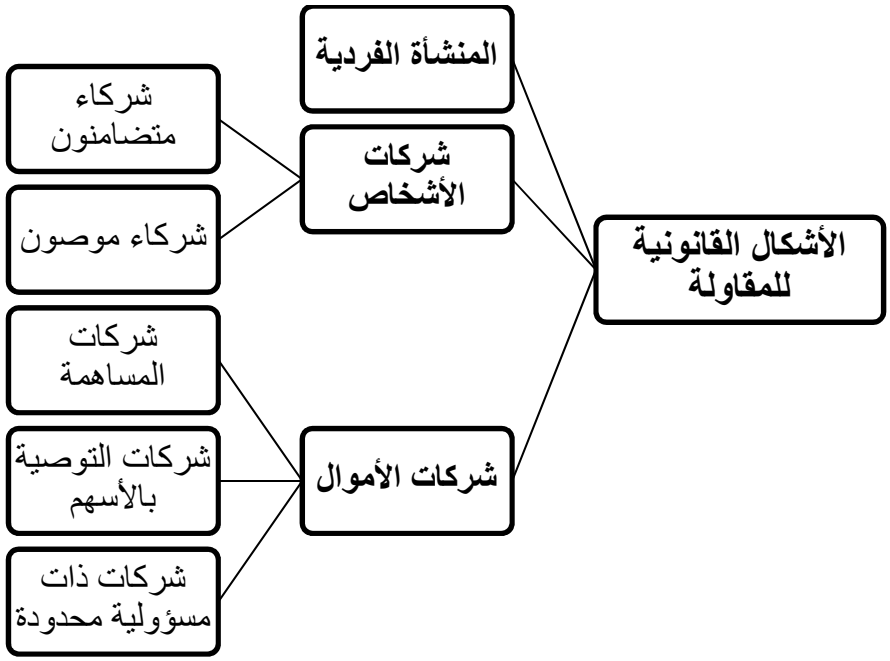
لا تقوم على الاعتبارات الشخصية بين الشركاء، بل على أساس تكوين رؤوس أموال ضخمة من عدد كبير من الأفراد، مما يحقق ميزتين:

- وفرة رأس المال
- غياب العنصر الشخصي في تكوين الشركة

وتأخذ شركات الاموال الأشكال الثلاثة التالية:

- شركات المساهمة
- شركات التوصية بالأسهم
- شركة ذات مسؤولية محدودة

الميزة الأساسية لهذا النوع من شركات الأموال هي توزيع المخاطر بين عدد كبير من المساهمين حيث تقتصر مسؤولية كل من المستثمرين بالنسبة لإلتزامات الشركة لدى الغير على قدر مساهمته في رأس المال **(هيكل، 2003، ص ص49-51)**



الشكل رقم (8): الأشكال القانونية للمقاولة

سادسا؛ العوامل المساهمة في نجاح المقاولاتية (علون و السبتي، 2019، ص 16)

هناك عدة عوامل تدفع بالنشاط المقاولاتي إلى النجاح تختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين في هذا الموضوع يمكن حصرها في ما يلي :

جدول رقم (02) : العوامل المساهمة في نجاح المقاولاتية

العوامل	المساهمة في تحقيق النجاح
عوامل مرتبطة بالصفات الشخصية للمقاول	- القدرة على القيادة - القدرة على تشكيل فريق جيد وقيادته - يكون إجتماعي ودبلوماسي - حب المخاطرة . - الإبداع في العمل . - الإصرار على الإنجاز وتحقيق الأهداف . - القدرة على إيجاد الشركاء المناسبين.
عوامل مرتبطة بالخصائص المهنية للمقاول	- المعرفة والخبرة المكتسبة في مجال العمل

	- القيام بتكوين مقاولاتي باستمرار.
عوامل مرتبطة بالسوق المنتج والاستراتيجيات المعتمدة	- المنتج والاستراتيجيات المعتمدة - القيام بدراسة السوق (المنافسين والزبائن) - اختيار السوق المناسب والجذاب - توافق المشروع مع ثقافة المجتمع - امتلاك استراتيجيات دفاعية و هجومية تساعد على البقاء والاستمرارية - الإبداع المستمر في المنتج.

نجاح النشاط المقاولاتي لا يتحقق بشكل عشوائي بل هو نتاج مجموعة من العوامل المتداخلة التي تسهم في بناء مشروع قوي وقابل للاستمرار وذلك باعتبار ان المقاولاتية ليست مجرد فكرة تنفذ بل هي مسار يحتاج تخطيط دقيق وجهد متواصل ، وهذه العوامل لا تقتصر فقط على الجانب المهني بل تنبع من شخصية المقاول نفسه فالعوامل المرتبطة بشخصية المقاول تلعب دورا في تمكينه من قيادة مشروعه بنجاح، وتمتعه بشخصية كاريزمية تمنحه القدرة على التأثير في الغير مما يدعم تشكيل فرق عمل ناجحة ، ونظرا لكون النشاط المقاولاتي محاط بالتحديات يجب ان يتمتع المقاول بروح المخاطرة، واما بالنسبة للعوامل المتعلقة بالجانب المهني فلا بد على المقاول من امتلاك معارف وخبرات في مجال التسيير مما يساعده على اتخاذ قرارات تنظيمية سليمة وتسيير العمل بشكل افضل ، في حين يشكل ادراك طبيعة السوق والمعرفة الشاملة لمتطلباته احد العوامل المهمة التي تسهم في استمرار النشاط المقاولاتي ونجاحه فلا بد على المقاول دراسة السوق دراسة دقيقة لمعرفة نقاط القوة والفرص المتاحة وايضا التهديدات التي قد تحيط به ، لضمان توجيه منتوجاته او خدماته بفعالية و كفاءة .

في هذا الفصل تم عرض مختلف الجوانب المتعلقة بالمقاولة والتي تعبر عن ميدان الدراسة حيث تم محاولة الالمام بكافة جوانبها بغية التعرف عليها بصورة اشمل نظرا لأهميتها في تقوية الاقتصاد الوطني وزيادة قدرته التنافسية، حيث تم ذكر كل من خصائص واهداف واهمية المؤسسات المقاولاتية، الى تصنيفاتها وفقا لعدة معايير واشكالها، ثم عوامل نجاحها .

الفصل الرابع : واقع ممارسة الرقمنة في المقاولة الجزائرية

أولا؛ المقاولاتية في الجزائر

ثانيا؛ أجهزة الدعم ومؤسسات المرافقة في الجزائر

ثالثا ؛ تحديات ممارسة الرقمنة في المقاولات

رابعا ؛ الحلول المقترحة للحد من معوقات الرقمنة

تعد المقاولاتية عنصرا مهما في تنمية الإقتصاد في الجزائر حيث بدأت تأخذ مكانة أكبر بفضل السياسات التي تعمل على تشيع الاستثمار وانشاء المشاريع الخاصة وعملت المقاولة الجزائرية على تطوير نفسها من خلال تبني الرقمنة من أجل تحسين الداء وتعزيز قدرتها التنافسية غير أن ممارسة الرقمنة تواجه جملة من المعوقات التي يجب أخذها بعين الاعتبار والعمل على تقليلها لضمان نجاح عملية التحول الرقمي ،وعليه يركز هذا الفصل على وضع المؤسسات المقاولاتية في الجزائر ومختلف التحديات التي تعيق تطبيق الرقمنة فيها، وأخيرا إستعراض بعض الحلول العملية التي يمكن ان تساعد في التغلب على بعض هذه المشاكل والعراقيل مما يسهل ممارسة الرقمنة بشكل فعال .

أولا ؛ المقاولة في الجزائر

المقاولاتية تعتبر من احدث الأنشطة في الجزائر مما يعكس قلة الإحصائيات حولها ورغم ذلك فإنها تشهد تطورا متزايدا نظرا لدورها المهم في دعم الإقتصاد ويمكننا البدء بالحديث حول الأوضاع الإقتصادية الصعبة التي مرت بها الجزائر والتي تمثلت في انهيار أسعار المحروقات في الأسواق العالمية سنة 1986، والذي تسبب في انخفاض حاد في مداخيل الدولة من العملة الصعبة، حيث أظهر مدى هشاشة الاقتصاد الجزائري المعتمد بشكل أساسي على أموال المحروقات في تغطية خسائر القطاع العمومي. هذا القطاع تدهور، خاصة في ظل فشل برنامج إعادة الهيكلة العضوية والمالية الذي خضعت له مؤسساته، والذي لم يتمكن من تحقيق أهدافه ولو جزئيًا، وبالمقابل، لم يتم تسجيل أي تحسن في طريقة تسييرها، لذلك أصبح من الواضح بشكل كلي عدم قدرة الدولة على تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال نظام التسيير الاشتراكي الذي رهنت عليه مباشرة بعد الاستقلال. وبغية الخروج من هذه الأزمة، شرعت الجزائر، بالتعاون مع صندوق النقد الدولي، في تطبيق إصلاحات هادفة إلى الإنتقال التدريجي من الإقتصاد الموجه إلى إقتصاد السوق، وإعادة الإعتبار للقطاع الخاص من خلال توفير الإطار القانوني والتشريعي المناسب لتطوره

يمكن إعتبار الفشل الذي شهدته الجزائر في هذا البرنامج مرحلة إنتقالية ضرورية، حيث سمحت بتحضير الإقتصاد الوطني ومختلف المتعاملين الاقتصاديين، وبالأخص المؤسسات الاقتصادية، لمرحلة جديدة تقوم على مبادئ الاقتصاد الحر جاء هذا التحول بعد إقتناع الدولة أخيرا بحتمية إعادة النظر في الدور المنوط بها في الساحة الاقتصادية، والتخلي عن مهمة تسيير الاقتصاد من خلال المؤسسات الوطنية، وضرورة إعادة المؤسسة إلى مسارها الحقيقي كوحدة أساسية في النسيج الاقتصادي الوطني، وهو الأمر الذي تم العمل فعليا على توفيره إلى غاية سنة 1995، حيث تم إصدار قانون الخصخصة الذي سمح بخصخصة المؤسسات

الفاشلة والعاجزة عن الاستمرار في النشاط وبهذا، دخلت الجزائر مرحلة جديدة، أصبح فيها القطاع الخاص فاعلًا محوريًا في التنمية الاقتصادية. وقد تجسد هذا الإنتقال من خلال مختلف الإصلاحات التي نُفذت، حيث انتقلت البلاد من إقتصاد مركزي مخطط يعتمد على الأموال والممتلكات العمومية إلى إقتصاد السوق الذي يقوم على القطاع الخاص وحرية المنافسة. كما عبرت الدولة عن رغبتها في تشجيع الاستثمار في القطاع الخاص عبر إصدار العديد من القوانين الداعمة لذلك. ومع تطور النشاط المقاولاتي، برزت بعض النقائص في القوانين المعتمدة، مما دفع إلى إدخال تعديلات جديدة عليها تهدف إلى ترقية الإستثمارات الخاصة وتقليل الصعوبات التي تواجه المقاولات و سنّ قوانين إضافية تهدف إلى إعطاء دفعة جديدة لهذا القطاع سنة 2001. **(دباح، 2012، ص54)**

ثانيا؛ أجهزة الدعم ومؤسسات المرافقة في الجزائر

يمكن القول بأنه زاد اهتمام الجزائر بالمؤسسات المقاولاتية حيث تم اتخاذ مجموعة من الإجراءات والتدابير التي تعمل على تطوير النشاط المقاولاتي في ظل مختلف التحولات الإقتصادية التي شهدتها الجزائر حيث برزت اهمية تبني إستراتيجيات فعالة لدعم المقاولة وتشجيع الاستثمار الخاص وتم الإعتماد على اليات متعددة نذكر منها ما يلي :

1. الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ : (قطاطفة ودن، 2021، ص85)

أنشأت الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 296-96المؤرخ في 08 سبتمبر ،1996 تتمثل المهمة الأساسية لهذه الوكالة في دعم رواد الأعمال الشباب وتقديم المشورة لهم لتنفيذ مشاريعهم الإستثمارية.

وتهدف إلى مكافحة الفقر والبطالة من خلال تشجيع الأعمال الحرة وتنمية روح المقاولاتية كما تسعى الى توجيه ومرافقة المستفيدين في تنفيذ مشاريعهم ومتابعة أنشطتهم اضافة الى تكوينهم ودعم تسويق منتجاتهم عبر تنظيم المعارض

2. الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC: (مسيخ، 2017، ص 150)

هو هيئة تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، وقد تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94-188 المؤرخ في 26 محرم 1424 هـ، الموافق لـ 6 جويلية 1994. يهدف هذا الصندوق بشكل أساسي إلى ترقية عملية التشغيل وإحداث أعمال ومشاريع حرة لفائدة الفئة البطالة تم تعديل هذا المرسوم لاحقا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-01 المؤرخ في 10 ذي القعدة 1424 هـ، الموافق لـ 3 جانفي 2004، حيث ركّز

على دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة من خلال منح قروض غير مكافأة لفائدة العاطلين عن العمل الذين تتراوح أعمارهم بين 35 و50 سنة.

يحدد المرسوم التنفيذي رقم 94-88 المهام التي تضطلع بها هذه الوكالة، وذلك بالتنسيق مع مختلف المؤسسات المالية والصندوق الوطني للترقية والتشغيل. ومن أهم هذه المهام: التمويل الجزئي للدراسات المرتبطة بالأشكال غير النموذجية للعمل والأجور، تشخيص ميادين التشغيل، التكفل بالدراسات التقنية والاقتصادية لمشاريع إحداث الأعمال الجديدة لفائدة البطالين المتكفل بهم، إضافة إلى تقديم المساعدة والدعم للمؤسسات التي تواجه صعوبات في أعمالها، وذلك بهدف المحافظة على مناصب الشغل المنشأة من خلالها.

3. الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM (اقناروس واحمدوش، 2021، ص ص257-259)

تأسست هذه الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 جانفي 2004 وتهدف هذه الوكالة الى محاربة الفقر والهشاشة، وتتمثل مهامها الأساسية في:

- تسيير جهاز القرض المصغر وفق التشريع والتنظيم المعمول بهما
- دعم ونصح ومرافقة المستفيدين من القرض المصغر في تنفيذ أنشطتهم
- منح سلف بدون فوائد.
- إبلاغ المستفيدين، ذوي المشاريع المؤهلة للجهاز، بمختلف المساعدات التي تُمنح لهم.
- ضمان متابعة الأنشطة التي ينجزها المستفيدون، مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربط هؤلاء المستفيدين بالوكالة، بالإضافة إلى مساعدتهم عند الحاجة لدى المؤسسات والهيئات المعنية بتنفيذ مشاريعهم.

4. الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار : (قلبازة، 2020، ص 55)

أنشئت وكالة ترقية ومتابعة الاستثمار APSI كهيئة حكومية تحت إشراف رئيس الحكومة بموجب قانون الاستثمار الصادر في 1993 (الجريدة الرسمية المرسوم12/93 الصادر في 10/05/1993) ومنذ صدور قانون الاستثمار في أوت ،2001 عوضت وكالة ترقية ومتابعة الاستثمار بالوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI، حيث ورد إنشاء هذه الوكالة في المادة 7 من القانون الذي ينص على ما يلي: "تنشأ لدى رئيس الحكومة وكالة لترقية الاستثمارات ودعمها ومتابعتها"، ولقد أوكلت هذه الوكالة بالعديد من المهام نذكر منها :

- ضمان ترقية الإستثمارات وتنميتها ومتابعتها
- إستقبال وإعلام ومساعدة المستثمرين الوطنيين والأجانب
- تسهيل الإجراءات المتعلقة بإقامة المشاريع من خدمات الشباك الموحد الذي يضم جميع المصالح الإدارية ذات العلاقة بالاستثمار
- منح الامتيازات المرتبطة بالاستثمار في إطار الترتيبات المعمول بها
- تسيير صندوق دعم الاستثمارات
- ضمان التزام المستثمرين بدفاتر الشروط المتعلقة بالاستثمار
- مراقبة ومتابعة الاستثمارات لتتم في إطار الشروط المحددة

ثالثا؛ تحديات ممارسة الرقمنة في المقاولات

تُعتبر الرقمنة من المصطلحات الحديثة التي نشأت نتيجة للتطورات التقنية والعلمية التي شملت مختلف جوانب الحياة. حيث لم تعد الرقمنة خيارا يمكن تجاهله، بل أصبحت ضرورة حتمية للتكيف مع متطلبات التنافسية في بيئة الأعمال وفي هذا السياق تسعى العديد من المقاولات بإعتبارها جزء لا يتجزأ من النشاط الإقتصادي الى تبني الرقمنة من أجل زيادة فعاليتها ومواكبة هذه التحولات التكنولوجية وبما أنها لا تزال في مرحلة التجربة والتطوير، فإنها تواجه بعض التحديات في عملية تطبيقها، والتي تختلف من نموذج إلى آخر وفقًا للبيئة التي تعمل فيها كل إدارة. ومن بين هذه المعيقات ما يلي:

1. معيقات إدارية:

تتمثل المعوقات الإدارية في:

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية
- غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يخدم التحول نحو تطبيق الرقمنة
- غياب الإرادة السياسية الداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الإلكترونية وإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق الرقمنة ومواكبة العصر الرقمي
- وجود بعض الاتجاهات السلبية من قبل بعض المدراء والموظفين نحو استخدام التقنيات الحديثة **(قمار، 2023، ص149)**
- المستويات الإدارية والتنظيمية وإعتمادها على أساليب تقليدية ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية

- مقاومة التغيير في المؤسسات من قبل العاملين مما يجعلهم ضد تطبيق التقنيات الرقمية خوفًا على مناصبهم ومستقبلهم الوظيفي
- عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية تحدد شروط التعامل الإلكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تجرم اختراق وتخريب برامج الإدارة الإلكترونية وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها **(قناوي، 2018، ص ص918-919)**

2. **المعيقات التقنية:**

يمكن إجمال المعيقات التقنية التي قد تواجه عملية تطبيق الرقمنة في النقاط التالية:

- تحديات البنية التحتية للمعلومات والبنية التحتية للاتصالات على مستوى الدولة، مما يعرقل عملية تطبيق الرقمنة في مختلف المؤسسات والمنظمات
- إرتفاع أسعار الأجهزة والبرمجيات الحديثة المستخدمة في تطبيق الشبكات، اضافة الى التحديات التي تواجه عملية تشغيلها
- إختلاف القياس والمواصفات للأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد، مما يشكل صعوبة في الربط بينها
- أخطار الفيروسات التي تتسلل إلى الشبكات من حين لآخر، وصعوبة الحفاظ على سرية المعلومات وتأمينها
- التطور المتسارع للأجهزة والبرمجيات، مما يجعل مواكبتها بصفة مستمرة عملية صعبة، نظرا لأن الأجهزة والبرمجيات الإلكترونية مترابطة ومتكاملة، فلا يمكن التدرج في عمليات الشراء أو التوفير، مما يؤثر على سير العمل الإداري بالمؤسسات **(عزيز وقوارح، 2021، ص ص140-141)**
- هشاشة البنية التحتية الرقمية وضعف شبكة الإنترنت وعدم استقرارها، مما يحد من ممارسة الرقمنة في المؤسسات باختلاف اشكالها**(دندن، 2023، ص64)**
- إرتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الالكترونية وهو ما يعرقل تقدم مشاريع التحول
- قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان التكنولوجيا المعلومات**(قناوي، 2018، ص919)**
- عدم توفير المال اللازم لإقامة بنية تحتية قوية قادرة على احتضان البيئة الرقمية بالإضافة إلى عدم تخصيص المال لأجل التحكم في التقنية الرقمية **(عيساوي، 2023، ص17)**

3. **المعوقات الاجتماعية والبشرية** :تتمثل في الآتي:

- عدم تأهيل العنصر البشري القائم على تقديم الخدمة
- عدم تأهيل وإستعداد الجمهور لتلقي الخدمات الرقمية **(عيساوي، 2023، ص ص12-14)**
- الأمية الإلكترونية لدى العديد من الشعوب في الدول النامية وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة
- غياب الدورات التكوينية في مجال التحول الرقمي
- الفقر وانخفاض الدخل الفردي، مما يؤدي إلى صعوبة التواصل عبر شبكة الإدارة الإلكترونية قلة عدد الموظفين الملمين بالمهارات الاساسية لاستخدام الحاسب الالي وشبكة الانترنت
- زيادة نسبة البطالة في المجتمع التي قد تنتج عن تطبيق الإدارة الإلكترونية بدلًا من الإدارات التقليدية، حيث يحل النظام الرقمي محل الإنسان، مما يدفع البعض إلى رفض ومقاومة التحول الرقمي خوفًا على امتيازاتهم ومناصبهم **(قناوي، 2018، ص ص920-919)**

رابعا؛ الحلول المقترحة للحد من معوقات ممارسة الرقمنة: (بن عياش واوكيل، 2020، ص ص269-271)

بعد مواجهة المعوقات التي تعترض المؤسسات المقاولاتية في تبني الرقمنة لابد من محاولة تدبير حلول عملية ومقترحات تهدف الى التقليل من هذه العقبات وتعزيز فرص النجاح في مسار الرقمنة وفي ما يلي يتم عرض مجموعة من الحلول المقترحة التي تعمل على التقليل من حدة هذه المعوقات وتمكين المؤسسة من التطبيق الفعلي للرقمنة وممارستها بكفاءة

1- وضع إستراتيجيات وخطط التأسيس:

لتحقيق التحول الرقمي، يجب توفر رؤية مستقبلية مشتركة واضحة حول المشروع، ويتطلب ذلك تشكيل إدارة أو هيئة متخصصة لتخطيط، متابعة، وتنفيذ وضع الخطط لمشروع الإدارة الرقمية. كما يجب توفير الدعم اللازم في هذه المرحلة، مع توفير دعائم مالية كافية لإجراء التحول المطلوب

2- القيادة والدعم الإداري:

يشكل قناعة واهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات كافة أحد العوامل المساعدة لنجاح تطبيق الرقمنة، لأن عملية تطبيقها تحتاج إلى ثقافة تنظيمية قوية وواضحة وداعمة. وفي

المقابل، لابد من وجود إرادة سياسية من طرف القيادة السياسية لدعم الهياكل الإدارية والعمل على إدخال التغيرات الجوهرية على أساليب العمل في الإدارة.

3- تعزيز البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

يتطلب ذلك توفير بنية تكنولوجية أساسية وإعادة النظر في الأجهزة والمعدات والبرمجيات لتحديثها، بحيث تستجيب للتغير المنشود. كما يجب توفير بنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة، وبين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى. ويجب أن تشمل البنية التحتية مجموعة من العناصر مثل: أجهزة الحواسيب، شبكة الإتصالات، برامج حاسوبية، إضافة إلى المورد البشري المؤهل تكنولوجيًا. وعليه، يجب العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة تستوعب الكم الهائل من الإتصالات.

4- رفع كفاءة العاملين في الادارة:

حيث أن رفع كفاءة القوى العاملة التقنية والفنية، التي تطرح كضرورة ومطلب أساسي في التحول الناجح نحو الإدارة الإلكترونية، أصبحت مهمة قبل التفكير في شكل التحول الرقمي للإدارة ، ويمكن القول أن تطوير مستوى العاملين في المؤسسة، يتطلب بالأساس إعادة النظر في كفاءة العاملين، من خلال دمج الموارد البشرية ضمن برامج رفع المستوى التأهيلي، بهدف التوافق مع مستجدات، وواقع هذه المؤسسات في ظل استراتيجية التحول الرقمي.**(بوادي،2017، ص ص264-265)**

يستخلص مما سبق أن المقاولة الجزائرية كعنصر فعال في تنمية الإقتصاد تسعى إلى تسهيل مختلف المعاملات ومواكبة كل التغيرات الحتمية لضمان إستمراريتها حيث تعمل على تجسيد عملية الرقمنة نظرا لأهميتها كعامل اساسي في تحسين الأداء وتعزيز القدرات التنافسية وقد تواجه عملية تطبيق الرقمنة في مختلف المؤسسات تحديات مختلفة تحد من ممارستها و تقف في وجه تطبيقها بكفاءة ولا بد من وضع خطط ناجحة لمحاولة التغلب عليها .

الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

أولا؛ مجالات الدراسة

ثانيا ؛ منهج الدراسة

ثالثا ؛ أدوات الدراسة

رابعا ؛ الأساليب الإحصائية

بعد عرض الجانب النظري للدراسة يتم الإنتقال الى الجانب المنهجي منها بحيث يعتبر من أهم الفصول كونه يحدد الإطار العام الذي سارت عليه الباحثة للوصول الى نتائج دقيقة ، ففي هذا الفصل يتم عرض مجالات الدراسة بوجهيها المكاني والزماني وعرض المنهج الذي يتلاءم مع موضوع الدراسة و الذي تم الإعتماد عليه فيها، مع تحديد أدوات جمع البيانات المستعملة فيها وكيفية تصميمها، الى جانب وصف مجتمع الدراسة وطريقة اختياره، ويهدف هذا الفصل الى تقديم نظرة شاملة حول مختلف الخطوات المتبعة في الدراسة

أولا؛ مجالات الدراسة

1. المجال المكاني:

تم إختيار مؤسسة مطاحن البركة للإجراء الدراسة كونها مقاولة جزائرية تعمل على تطبيق الرقمنة وبطبيعة الحال قد تواجه معوقات في ممارسة الرقمنة كغيرها من المؤسسات بحث تحتوي هذه المؤسسة على فرعين فرع " **البركة** " مختص بالسميد و الفرينة، وفرع " العجائن " المختص بصناعة مختلف العجائن وتم إجراء الدراسة في فرع "البركة "، وتم ذلك بتوجيهنا من طرف إدارة المؤسسة .

أ- التعريف بمؤسسة مطاحن البركة:

تقع مؤسسة مطاحن البركة في مدينة زريبة الوادي ولاية بسكرة . في منطقة النشاطات بالمدخل الغربي لمدينة زريبة الوادي بمحاذاة الطريق الوطني رقم 83 الرابط بين ولاية بسكرة ولاية خنشلة

ب-نشأة وتطور مؤسسة مطاحن البركة :

هي إحدى المؤسسات الخاصة القديمة على مستوى دائرة زريبة الوادي، ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق المواد الغذائية (سميد ، فرينة ، عجائن)، كما تقوم بتسيير نقل البضائع على كل المسافات بالإضافة إلى التخزين وتغذية الأنعام .

تأسست الشركة في جويلية سنة 2003 بزربية الوادي ، و تقدر مساحتها الكلية 22500 م ، فالمساحة المغطاة قدرت بـ 5790م2، كما أنها تحقق الاكتفاء لتشغيل اليد العاملة للمنطقة لتشغيلها 558 من العمال منهم إطارات ، تقنيين عمال صيانة ، عمال الإدارة ، الإنتاج، النقل و الورشة ... الخ .

تنتج الشركة العديد من المنتجات تتمثل في: السميد الفرينة ، الكسكسي والعجائن .

تتميز منتجاتها بالجودة وذلك من خلال إعتمادها على مخبر النوعية الحكومي AGRODIVE GROUPE

و مخبر خاص ISO LAB لمراقبة المنتجات التي أصبحت تغطي كامل التراب الوطني.

ت-أهداف مؤسسة مطاحن البركة :

تسعى مؤسسة مطاحن البركة زريبة الوادي – بسكرة- لتحقيق الاهداف التي أنشئت من أجلها و من بين هذه الأهداف نذكر ما يلي :

- أن تكون نموذجا متميز ورائدا وموثوقا في مجال المواد الغذائية .
- تنمية المؤسسة حصتها السوقية في صناعة المواد الغذائية .
- تغطية كافة المناطق الجغرافية في الوطن من خلال توفير المواد الغذائية .
- تحقيق الربحية، والبقاء والإستمرارية في قطاع إنتاج المواد الغذائية .
- تلبية الطلب المحلي من المواد الغذائية (شرق غرب، شمال، جنوب) .
- زيادة ورفع حجم الإنتاج، والإستغلال العقلاني و الرشيد للموارد المتاحة .
- محاولة إقتناء وإستخدام التقنيات الحديثة بغرض مسايرة التطور الحاصل على المستوى العالمي .
- تحسين صورة المؤسسة وعلامتها بصفة مستمرة .
- الدخول إلى أسواق دولية جديدة .
- تطوير منتجاتها وفقا لمقاييس الجودة العالمية، بما يتناسب مع متطلبات الأسواق .
- تنويع تشكيلة منتجاتها وإضافة منتجات جديدة.

ث-أهمية مؤسسة مطاحن البركة :

تلعب مؤسسة مطاحن البركة أهمية بالغة ضمن المجال الاجتماعي والاقتصادي وتكمن أهميتها في ما يلي :

- توفير مناصب شغل للأفراد وتخفيض نسبة البطالة في المنطقة .
- المساهمة في تنمية وإنعاش الاقتصاد الوطني وجعله أكثر ديناميكية .
- رفع المستوى المعيشي للبلاد .
- تكوين علاقات وثيقة مع الزبائن والموردين .

- المساهمة في تلبية السوق الوطنية من المواد الاستهلاكية .
- تلبية احتياجات ورغبات المستهلكين في المواد الغذائية (السميد الفرينة، الكسكسي... الخ) .
- الولوج إلى الأسواق العالمية من خلال عملية تصدير المنتج إلى الخارج

2. المجال الزمني :

تم إنجاز الدراسة في الفترة الممتدة من 4 نوفمبر 2024 الى غاية 25 ماي 2025 وهو يوم تسليم المذكرة في شكلها النهائي حيث كانت مدة اجراء الدراسة مقسمة لمراحل كالتالي :

بدأت الدراسة مرحلتها الأولى بعد يوم الاعلان عن قبول عنوان الدراسة وذلك في 4 نوفمبر 2024 لتنطلق عملية الاطلاع على الدراسات السابقة للتعمق في فهم الموضوع ثم تباشر بعد ذلك مرحلة البحث عن مراجع متعلقة بمتغيرات الدراسة التي ساعدت في إنجاز الإطار النظري .

حيث تم النزول إلى الميدان في 24 فيفري 2025 للقيام بالدراسة الإستطلاعية في مؤسسة مطاحن البركة أين إستقبلنا رئيس مصلحة الموارد البشرية (مهيرة علي) وتم أخذ الموافقة المبدئية بإجراء الدراسة هناك ، وذلك حتى يوم 10 افريل 2025 والذي أخذت فيه الموافقة الرسمية وتم الإلمام بمجتمع الدراسة والتعرف على المؤسسة بصورة اوضح .

أما المرحلة الأخيرة والتي تم فيها إجراء مقابلات الدراسة مع أفراد المجتمع الخاص بالدراسة كانت مقسمة على 8 أيام إبتداء من 15 افريل 2025 الى 23 افريل 2025 ، بحيث تتم مقابلة العدد المتوفر في كل يوم حتى اكتمل العدد

3. **المجال البشري:**

المجال البشري للدراسة ويقصد به مجتمع الدراسة او البحث ويعرف بانه : مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث أو التقصي **(انجرس، 2006، ص298)** وتمثل المجال البشري الكلي لمؤسسة مطاحن البركة –فرع البركة– في 367 عامل من بينهم 40 موظف اداري

تم الاعتماد على اسلوب المسح الشامل لجميع الموظفين الإداريين بالمؤسسة و بلغ عددهم 40 موظف كما تم الاشارة له، منهم 13 اناث و 27 ذكور، حيث تم إختيارهم كمجتمع بحث للدراسة نظرا لطبيعة الموضوع الذي يسعى للكشف عن معوقات ممارسة الرقمنة في مقاولة مطاحن البركة وذلك لارتباطهم

المباشر بعملية تطبيق الرقمنة حيث تعد الفئة الإدارية أكثر تفاعلا مع العمليات الرقمية وممارساتها اليومية وبالتالي استهدف الموظفون الاداريون من اجل الحصول على معطيات دقيقة حول ما إذا كانت هناك تحديات تواجههم في هذا المجال، ويعرف المسح الشامل بانه : طريقة جمع البيانات والمعلومات من وعن جميع عناصر أو مفردات مجتمع الدراسة بأساليب مختلفة. **(عليان وغنيم، 2000، ص 138)** حيث تم الاعتماد عليه في الدراسة الحالية لصغر حجم مجتمع البحث وإمكانية الباحثة على إجراء مقابلات مع جميع عناصره مما يضمن الحصول على بيانات أكثر دقة وشمولية .

ثانيا؛ منهج الدراسة

إن إختيار منهج معين للدراسة يخضع لطبيعة الموضوع المدروس وكذلك الغاية منه، فالباحث ملزم بمراعاة المنهج الذي يلائم دراسته ليتمكن من خلاله من جمع القدر الكافي من المعلومات ويعرف المنهج على انه :هو الطريق المؤدى إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم، بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة **(بدوي، 1977، ص5)**

و باعتبار أن الدراسة الحالية تهدف للكشف عن معيقات ممارسة الرقمنة في المقاولة الجزائرية، حيث تتلاءم هذه الدراسة مع المنهج الوصفي. بما له من أدوات تمكن الباحث من الحصول على المعلومات بسهولة ويسر. لتصوير مشكلة الدراسة كما هي في الواقع حيث يعتبر المنهج الوصفي من أكثر المناهج شيوعا واستخداما في العلوم الاجتماعية.

مفهوم المنهج الوصفي : هو طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها. **(المحمودي، 2019، ص46)**

حيث تم تطبيق هذا المنهج وفقا للخطوات التالية:

- تحديد وضبط موضوع الدراسة " **الرقمنة ومعوقات الممارسة في المقاولة الجزائرية** ".
- جمع المراجع لتوفير البيانات والمعلومات النظرية الخاصة بالدراسة.
- تحديد مجتمع الدراسة وتوضيح حجمه وأسباب اختياره .
- تحديد مشكلة البحث وصياغتها في شكل سؤال رئيس وأسئلة فرعية.
- إختيار أداة جمع البيانات المناسبة للموضوع " **المقابلة المقننة** " .
- تحليل البيانات وتفسيرها واستخلاص النتائج العامة منها .

ثالثا ؛ أدوات الدراسة :

القيام بالدراسة الميدانية يتطلب الاختيار السليم لأدوات جمع البيانات التي تتناسب مع المنهج المعتمد وأيضا تناسب مجتمع الدراسة بغية التوصل لعمل علمي متكامل، حيث لا تقل مرحلة اختيار أدوات الدراسة أهمية عن باقي المراحل الأخرى ولا يمكن تحت أي ظرف إنجاز دراسة علمية دون توفر أدوات تلائم طبيعة الموضوع وبالتالي تم الاعتماد في الدراسة الحالية على أداة المقابلة

حيث تعرف المقابلة في البحث العلمي على انها عبارة عن حوار، أو محادثة أو مناقشة، موجهة، تكون بين الباحث عادة، من جهة، وشخص، أو أشخاص آخرين، من جهة أخرى، وذلك بغرض التوصل إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة، يحتاج الباحث التوصل إليها والحصول عليها، في ضوء أهداف بحثه. وتمثل المقابلة مجموعة من الأسئلة والاستفسارات والإيضاحات ، التي يطلب الإجابة عليها، أو التعقيب عليها .وتكون المقابلة عادة وجها لوجه، بين الباحث والشخص أو الأشخاص المعنيين بالبحث. وقد ظهرت وسائل أخرى للمقابلة، مثل الاتصال عبر الهاتف، أو عبر الإنترنت، أو عبر وسائل الاتصال الحديثة المناسبة. **(قنديلجي، 2020، ص171)**

1- أنواع المقابلة: (غواظني، 2021، ص184)

للمقابلة أنواع متعددة يجدر بنا التطرق إليها حيث تتنوع وفقا للأهداف المرجوة والأساليب المستخدمة وايضا تتنوع وفق عدة معايير منها ما يلي :

أ. **أنواع المقابلة بشكل عام**

- **المقابلة المقننة:** هي المقابلات التي يتم تحديد أسئلتها مسبقا في إطار نظامي مضبوط لا يسمح للمبحوث الخروج منه كما يلتزم الباحث بطرحها كما هي دون إضافات، ومن أجل تحقيق ذلك تستخدم الأسئلة المغلقة للحصول على إجابة محددة في شكل تأكيد الشيء أو نفيه
- **المقابلة غير مقننة:** لا تحدد فيها الأسئلة تشجع أفراد العينة على التعبير على أفكارهم وآرائهم بحرية وتلقائية حيث تحتاج إلى مهارة فائقة لتحليل النتائج

ب. **أنواع المقابلة من ناحية الغرض من المقابلة:** وتشمل:

- **المقابلات الشخصية:** التي تهدف إلى فهم المشكلة وتقصي الأسباب التي أدت لها ويستخدم هذا النوع في مجال الطب النفسي لتشخيص حالات المرضى .

- **المقابلة العلاجية:** تهدف إلى فهم المشكلات الشخصية والتعليمية والمهنية على نحو أفضل ووضع خطط كل هذه المشكلات .

ج. **أنواع المقابلة من ناحية عدد المبحوثين:** وتنقسم إلى نوعين

- **المقابلة الفردية:** وتعتبر من أكثر أنواع المقابلة في الدراسات النفسية والإجتماعية وتتم بين الباحث وشخص واحد بحيث يشعر المبحوث بحرية التعبير عن نفسه بطريقة شاملة وصادقة ودون تحفظ، إلا أن هذا النوع من المقابلة يتطلب الوقت والجهد والنفقات
- **المقابلة الجماعية:**هي المقابلة التي تتم بين الباحث وعدد من الأفراد في وقت واحد ومكان واحد، ويساعد هذا على توفير الوقت والجهد والنفقات ويساعد هذا النوع من المقابلات على تبادل الخبرات والآراء ووجهات النظر ومساعدة بعضهم البعض على تذكر المعلومات، ومن شروط هذا النوع أن يكون عدد الأفراد صغير ومتجانس في النوع والسن والمستوى الاجتماعي والثقافي و الاقتصادي

حيث إعتمدت الدراسة على المقابلة المقننة لجمع البيانات المتعلقة بالموضوع ، تم بنائها وفق 3 محار كل محور يعبر عن فرضية من فرضيات الدراسة حيث توصلت الى شكلها النهائي (انظر الى الملحق رقم 03) من خلال محاولات الطالبة وتعديلات من طرف الاستاذة المشرفة اولا ولجنة التحكيم ثانيا المكونة من ثلاث أساتذة (انظر الملحق رقم 02) وذلك لغرض تحكيمها وتحديد مدى ملائمتها لموضوع الدراسة ومتغيراتها حيث تم النزول إلى الميدان وإجراء المقابلات مع مجتمع البحث بالتنسيق مع موظفة موكلة لها مهام استقبال وتوجيه الطلبة المتربصين في مؤسسة **مطاحن البركة** حيث كانت مدة إجراء المقابلة مع كل فرد من أفراد مجتمع البحث بين 10 الى 15 دقيقة حيث تم توجيه عبارات المقابلة المحددة سلفا إلى المبحوثين وتدوين إجاباتهم من طرف الباحثة كما هو معروف في المقابلة المقننة .

وعلى الرغم من الجهود المبذولة لإجراء المقابلات مع كل أفراد مجتمع الدراسة (40 فرد)، إلا أنه تعذر مقابلة ثلاثة منهم لأسباب خارجة عن الارادة، تمثلت في **غياب أحدهم** بسبب عطلة مرضية ووجود أخر في **اجازة** ، بينما تعذر الوصول الى الثالث نتيجة **صعوبات تنظيمية** حالت دون تحديد موعد مناسب لإجراء المقابلة .

وجاءت المقابلة بالشكل الاتي حيث قسمت الى 3 محاور يحتوي كل محور على 10 عبارات ليكون مجموع عبارات المقابلة في كل المحاور 30 عبارة وقد تم الإعتماد على المقياس الرباعي لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبيان

المقابلة في شكلها النهائي :

الجدول رقم (03) :الشكل النهائي استمارة المقابلة

المحاور	عدد العبارات في كل محور	مجموع العبارات
المعيقات الادارية تحد من ممارسة الرقمنة في المقاولة الجزائرية	10 عبارات	30 عبارة
المعيقات التقنية تحد من ممارسة الرقمنة في المقاولة الجزائرية	10 عبارات	
المعيقات البشرية تحد من ممارسة الرقمنة في المقاولة الجزائرية	10 عبارات	

2- الخصائص السيكومترية لإستمارة المقابلة

للتأكد من صدق وثبات إستمارة المقابلة، تم الإعتماد على :

أ. **الصدق الظاهري** : حيث قامت الباحثة بعرض الأداة على مجموعة من أساتذة شعبة علم الاجتماع بقسم العلوم الاجتماعية في جامعة محمد خيضر – بسكرة، وذلك بغرض جمع آرائهم وملاحظاتهم حول:

- مدى ملاءمة العبارات لموضوع الدراسة.
- توافق العبارات مع المحاور التي تندرج ضمنها.
- سلامة الصياغة اللغوية ووضوح العبارات.
- مدى موضوعية أبعاد المتغيرات وتغطيتها لمجالات الدراسة.

وقد تم الأخذ بجميع الملاحظات والمقترحات المقدّمة من طرف الأساتذة المحكّمين، مما أدى إلى إدخال مجموعة من التعديلات على أداة الدراسة، شملت إعادة صياغة بعض العبارات، وتعويض بعضها الآخر بما يتماشى مع أهداف الدراسة.

ب. **الثبات :** تم حساب معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لكل محور من محاور الإستمارة ، إضافة إلى المقياس ككل، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (04) : نتائج الفا كرونباخ لاستمارة المقابلة

رقم المحاور	عدد العبارات في كل محور	قيمة الثبات الفا كرونباخ
01	10 عبارات	0,823
02	10 عبارات	0,794
03	10 عبارات	0,768
الاستمارة ككل	30 عبارة	0,857

تشير القيم المحصّلة إلى أن جميع محاور الاستمارة تتمتع بدرجة مقبولة إلى عالية من الثبات الداخلي، وفقًا لمعيار كرونباخ، حيث تعتبر القيم:

- فوق 0.70 مقبولة.
- وفوق 0.80 جيّدة جدًا.
- وفوق 0.85 ممتازة للمقياس الكلي.

وعليه، فإن أداة الدراسة تتمتع بمصداقية وثبات كافٍ يسمح بالاعتماد عليها في جمع البيانات وتحليلها بشكل علمي.

رابعا؛ الأساليب الإحصائية

لمعالجة بيانات الدراسة تم الإعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS-V 25) و إستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية والتي يمكن ان تتوافق مع طبيعة الدراسة، وتمثلت هذه الأساليب الإحصائية في :

- **الإنحراف المعياري:** لقياس درجة التشتت بين استجابات المبحوثين والتعرف على مدى توزع هذه الاستجابات بشكل طبيعي أم لا.

- **المتوسط الحسابي:** لمعرفة إتجاه تمركز الإجابات.
- **النسبة المئوية:** لتحديد نسبة استجابات المبحوثين على عبارات المحاور.
- **آلفا كرونباخ:** لقياس مدى ثبات أداة الدراسة.

تم في هذا الفصل التطرق الى أهم الخطوات والاجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية حيث تم التعرف على مؤسسة **مطاحن البركة** بصورة اشمل فيه مع توضيح المجتمع المقصود بالدراسة وايضا عرض مختلف الاجراءات المنهجية الأخرى من المنهج الملائم للدراسة وأداة الدراسة والتي تمثلت في المقابلة المقننة الى الأساليب الاحصائية التي تم الاعتماد عليها في معالجة وتحليل بيانات الدراسة .

الفصل السادس : عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

أولا؛ مستويات تحليل البيانات

ثانيا؛ عرض وتحليل البيانات

ثالثا؛ مناقشة الفرضيات

رابعا؛ نتائج الدراسة

خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

بعد عرض فصول الدراسة إنطلاقا من الإطار العام إلى الفصل النظري ثم إلى فصل الإجراءات المنهجية واخيرا يخصص الفصل التطبيقي لعرض وتحليل بيانات الدراسة بهدف محاولة إسقاط ودمج الإطار النظري بالمعطيات المتوصل اليها في المرحلة الميدانية ليتم بعدها عملية تحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

أولا؛ مستويات تحليل البيانات:

لدينا بيانات حول متغير الدراسة تضمنت 30 عبارة موزعة على 3 أبعاد:

البعد الأول: المعيقات الادارية

البعد الثاني: المعيقات التقنية

البعد الثالث: المعيقات البشرية

كانت هذه العبارات مغلقة ذات مقياس رباعي حيث تم الاعتماد على المعالجة الإحصائية " **spss v 25** " وتم تحديد الاوزان من 1 الى 4 لمعرفة درجة اتجاه المبحوثين على عبارات المقابلة بحيث خيار أبدا هو المعبر على وجود معيق :

الجدول رقم (05) : درجات القياس الرباعي

بدائل الاجابات	دائما	غالبا	نادرا	ابدا
الاوزان	1	2	3	4

وللحكم على المؤشرات الإحصائية خاصة المتوسط الحسابي الذي يعكس درجة القبول أو الرفض وحددت المجالات كالآتي:

المدى: يعبر عن الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في المقياس 4-1=3

طول المدى: هو حاصل قسمة المدى على عدد المجالات أي: 3÷3=1

وعليه فتحديد حدود المجالات الأربعة لمعيار الحكم والتي تعبر عن إستجابات المبحوثين على عبارات أبعاد المقابلة المقننة يكون من خلال إضافة 1 في كل مرة حيث تكون المجالات كالآتي:

[1-2[دائما ← ضعيف

]2-3] غالبا ← متوسط

[3- 4] نادرا- ابدا ← قوي

وتم الإعتماد على المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري والنسبة المئوية والترتيب لمعرفة اتجاه المبحوثين.

ثانيا؛ عرض وتحليل البيانات:

بعد عملية جمع البيانات المرتبطة بالدراسة من خلال المقابلات التي اجريت مع مجتمع الدراسة، يتوجب عرض وتحليل هذه المعطيات المتحصل عليها وذلك من خلال التطرق الى عرض كل محور من محاور الاستمارة على حدة .

1-عرض وتحليل محور المعوقات الإدارية تحد من ممارسة الرقمنة في المقاولة الجزائرية:

جدول رقم (06) : العرض الوصفي لبيانات المحور الأول

العبارات		بدائل الاجابات				المقاييس الاحصائية			
		دائما 1	غالبا 2	نادرا 3	ابدا 4	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1- القوانين المنظمة لنشاطكم كفيلة بتنظيم الخدمات الرقمية على مستوى مؤسستكم	ت	13	17	6	1	1,8649	,78748	ضعيف	7
	%	35,1	45,9	16,2	2,7				
2- تعتمد مؤسستكم على بنية تحتية تقنية ملائمة لدعم عمليات الرقمنة	ت	15	13	5	4	1,9459	,99850	ضعيف	6
	%	40,5	35,1	13,5	10,8				
3- تتوفر في	ت	18	13	4	2	1,7297	,87078	ضعيف	8

مؤسستكم اجراءات واضحة خاصة بحماية البيانات الرقمية	%	48,6	35,1	10,8	5,4				
4- يتم تخصيص موارد مالية كافية لدعم سير عملية التحول الرقمي في مؤسستكم	ت	11	12	11	3	2,1622	,95782	متوسط	9.5
	%	29,7	32,4	29,7	8,1				
5- يتم تجسيد مشروع الرقمنة وفق خطط منظمة هادفة في مؤسستكم	ت	5	18	9	5	2,3784	,89292	متوسط	2.5
	%	13,5	48,6	24,3	13,5				
6- يوجد اعضاء مؤهلين قادرين على قيادة مشروع الرقمنة في مؤسستكم	ت	8	14	12	3	2,2703	,90212	متوسط	4
	%	21,6	37,8	32,4	8,1				
7- يتم متابعة مختلف النشاطات الرقمية لضمان الوصول الى الاهداف المرجوة في مؤسستكم	ت	12	16	5	4	2,0270	,95703	متوسط	5
	%	32,4	43,2	13,5	10,8				
8- تحفز مؤسستكم الموظفين على تبني الحلول الرقمية لتسهيل سير العمل	ت	9	9	14	5	2,4054	1,01268	متوسط	1
	%	24,3	24,3	37,8	13,5				
9- تعتمد مؤسستكم على اليات تواصل داخلية تضمن	ت	11	11	13	2	2,1622	,92837	متوسط	9.5
	%	29,7	29,7	35,1	5,4				

توضيح العمل وفق متطلبات الرقمنة								
10- يدعم الاداريون في مقاولتكم تطبيق الحلول الرقمية دون مقاومة	ت	11	7	13	6	2,3784	1,08912	متوسط	2.5
	%	29,7	18,9	35,1	16,2				
المستوى الكلي لبعد المعيقات الادارية						2,1324	0.93968	/	/

تُوضح البيانات الإحصائية الواردة في الجدول مدى وجود معوقات إدارية تواجه ممارسة الرقمنة في المقاولة ميدان الدراسة، وانطلاقًا من هذه البيانات، سيتم تحليل وتفسير النتائج للكشف عن أبرز النقائص على المستوى الإداري التي تحد من ممارسة الرقمنة

العبارة رقم 8: "تحفز مؤسستكم الموظفين على تبني الحلول الرقمية لتسهيل سير العمل".

من خلال النظر إلى البيانات الواردة في الجدول أعلاه، نجد أن العبارة رقم ثمانية تحتل المرتبة الأولى، وذلك بمتوسط حسابي قدره 2.4054 وانحرافا معياريا بلغ 1.01268، كما جاءت إجابات المبحوثين على خيار نادراً أعلى نسبة قدرت بـ 37.8%، وهذا ما يدل على قلة تحفيز المؤسسة للعمال على تبني الحلول الرقمية. تليها إجابات المبحوثين على خياري دائما و غالبا بنفس النسبة المقدرة بـ 24.3%، وفي الأخير نسبة 13.5% من إجابات المبحوثين على خيار أبدا.

يعكس الانحراف المعياري 1.01268 تباينا نسبيا في آراء المبحوثين، مما يدل على وجود اختلافات واضحة بين مواقفهم، و يمكن الاستدلال بنسبة 37.8% لخيار نادرا التي عبرت عن اعلى نسبة من اجابات المبحوثين ، ما يعكس ضعف التحفيز على تبني الحلول الرقمية في مؤسسة مطاحن البركة. أي أن المؤسسة لا تقدم في الغالب للعمال محفزات أو مغريات، مادية كانت أم معنوية تشجعهم على تبني الحلول الرقمية والعمل بها في مختلف نشاطاتهم اليومية، وهذا ما يسهم في تقليل دافعية الموظفين نحو التغيير، ويعبر بوضوح عن أحد معوقات ممارسة الرقمنة

العبارة رقم 5: "يتم تجسيد مشروع الرقمنة وفق خطط منظمة هادفة في مؤسستكم"

تحتل العبارة رقم خمسة المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدره 2.3784، وانحرافا معياريا بلغ 0.89292، حيث سجلت أعلى نسبة لإجابات المبحوثين في خيار "غالباً" بنسبة 48.6%، مما يدل على وجود بعض الجهود لتجسيد الرقمنة ضمن خطط منظمة داخل المؤسسة، لكنها لا تزال غير كافية لتكون ممارسة دائمة. تليها إجابات المبحوثين على خيار نادرا بنسبة 24.3%، ثم خيار دائماً بنسبة 13.5%، أما خيار ابدا فبلغت نسبته 13.5%.

يشير الانحراف المعياري المنخفض نسبياً إلى تقارب في آراء المبحوثين، مع ميل البعض للاعتراف ببعض التنظيم في المشروع الرقمي، لكنه يبقى غير شامل وغير مستقر، ما يجعله من العوامل المعيقة للتحول الرقمي.

العبارة رقم 10: "يدعم الإداريون في مقاولتكم تطبيق الحلول الرقمية دون مقاومة"

تأتي هذه العبارة في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ 2.3784، وانحرافا معياريا قدره 1.08912، وتوزعت إجابات المبحوثين كالآتي: أعلى نسبة سجلت في خيار نادرا بـ 35.1%، تليها اجاباتهم على خيار دائما بنسبة 29.7%، ثم خيار غالبا بنسبة 18.9%، وأخيرا خيار أبدا بنسبة 16.2%.

تعكس هذه النتائج وجود تفاوت كبير في مواقف الإداريين تجاه الحلول الرقمية، إذ يُظهر البعض مقاومة بينما نجد آخرون داعمون لتطبيق الحلول الرقمية ، مما يبرز ضعف التناغم الإداري في تبني الرقمنة، وهو ما يمكن اعتباره حاجزا في تنفيذها بسلاسة في المؤسسة حيث قد تتحول هذه المقاومة **الى تمرد صريح حول الرقمنة** .

العبارة رقم 6: "يوجد أعضاء مؤهلين قادرين على قيادة مشروع الرقمنة في مؤسستكم"

إحتلت العبارة المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي قدره 2.2973، وانحرافا معياريا بلغ 0.96082. وقد جاءت إجابات المبحوثين كما يلي: نادرا بنسبة 37.8%،وهو ما يدل على ضعف التاهيل لدى الأعضاء المسؤولين عن قيادة مشروع الرقمنة بمؤسسة مطاحن البركة لتليها اجاباتهم على خيار غالبا بنسبة 29.7%، ثم خيار دائما بنسبة 21.6%، وأخيرا أبدا بنسبة 10.8%.

تشير هذه النتائج إلى أن المؤسسة تعاني من نقص في الكفاءات المؤهلة لقيادة مشروع التحول الرقمي، حيث يُقر معظم الموظفين بندرة وجود مثل هذه الكوادر، مما يجعل من هذا العنصر عائقا تنظيميا هاما في مشروع الرقمنة.

العبارة رقم 7: "يتم متابعة مختلف النشاطات الرقمية لضمان الوصول إلى الأهداف المرجوة في مؤسستكم"

إحتلت هذه العبارة المرتبة الخامسة ، بمتوسط حسابي 2.2162، وانحرافا معياريا 0.99106، وكانت نسب إجابات المبحوثين على النحو التالي: خيار نادرا بنسبة 37.8%، وخيار غالبا بنسبة 29.7%، وخيار دائما بنسبة 18.9%، وفي الاخير خيار أبدا بنسبة 13.5%.

يعكس الإنحراف المعياري اتفاق نسبي بين المستجيبين ، حيث تدل هذه النتائج على وجود ضعف في آليات المتابعة والتقييم الخاصة بالرقمنة داخل مؤسسة مطاحن البركة، وهو ما يحد من فعالية الجهود المبذولة، ويؤثر سلبا على بلوغ الأهداف الرقمية المرجوة.

العبارة رقم 2: " تعتمد مؤسستكم على بنية تحتية تقنية ملائمة لدعم عمليات الرقمنة "

جاءت العبارة في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي قدر ب 2.2432، وانحرافا معياريا بلغ 1.07133. وقد توزعت إجابات المبحوثين كالتالي :كانت الاجابات على خيار غالبا بنسبة 32.4% وهذا ما يدل على ان مؤسسة مطاحن البركة لا تعتمد على بنية تحتية تقنية ملائمة لدعم عمليات الرقمنة ، لتليها اجاباتهم على خيار أبدا ودائما بنسبة متساوية 21.6%، وفي الاخير خيار نادرا بنسبة 24.3%.

حيث تعكس هذه النسب ضعف واضح في اعتماد المؤسسة على بنية تحتية تدعم الرقمنة ، وذلك بالأخذ بأعلى نسبة من الاجابات 32.4% والتي كانت على خيار غالبا ،حيث يظهر تذبذب ملحوظ في آراء المبحوثين من خلال بقية الاجابات وذلك ما يعكسه الإنحراف المعياري الذي بلغ 1.07133 ، ما يشير إلى وجود فجوة في البنية التحتية التقنية والتي تعتبر احد المعوقات التي تقف امام تجسيد مشروع الرقمنة بمؤسسة مطاحن البركة.

العبارة رقم 1: "القوانين المنظمة لنشاطكم كفيلة بتنظيم الخدمات الرقمية على مستوى مؤسستكم"

من خلال النظر إلى البيانات الواردة في الجدول، نجد أن العبارة رقم واحد تحتل المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي بلغ 1.8649، وانحرافا معياريا قدره 0.78748 والذي يعكس التقارب الملحوظ في اجابات المبحوثين ، وقد سجلت أعلى نسبة لإجابات المبحوثين على خيار غالبا بنسبة 45.9%، تليها اجاباتهم على خيار دائما بنسبة 35.1%، ثم خيار نادرا بنسبة 16.2%، وأخيرا نسبة 2.7% كانت لخيار أبدا .

تشير هذه النتائج إلى أن غالبية المبحوثين يرون أن القوانين المنظمة لنشاط المؤسسة تساهم بدرجة معتبرة في تنظيم الخدمات الرقمية، غير أن نسبة نادرا وأبدا توحي بوجود بعض النقص أو عدم التعميم في تطبيق هذه القوانين. وهذا ما يستدعي الحاجة إلى تحسين وتحديث الإطار القانوني بالشكل الذي يدعم الرقمنة بوضوح وفعالية في المؤسسة.

العبارة رقم 3: "تتوفر في مؤسستكم إجراءات واضحة خاصة بحماية البيانات الرقمية"

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي بلغ 2.2162، وانحرافا معياريا قدر ب 1.01023. وتوزعت اجابات المبحوثين على خيارات الاجابة وفق النسب بالترتيب كما يلي: نادرا بـ 35.1%، غالبا بـ 27.0%، دائما و أبدا بنفس النسبة 18.9%.

تظهر النتائج أعلاه ان اعلى نسبة من اجابات المبحوثين كانت على خيار نادرا وقدرت ب 35.1% وهذا ما يشير إلى أن مقاولة مطاحن البركة تفتقر لإجراءات واضحة ومعلنة لحماية البيانات الرقمية، مما يعكس ضعفا في البنية التنظيمية الرقمية، ويشكل تهديدا لأمن المعلومات داخل المؤسسة .

العبارة رقم 9: "تعتمد مؤسستكم على آليات تواصل داخلية تضمن توضيح العمل وفق متطلبات الرقمنة"

من خلال النظر إلى البيانات الواردة في الجدول، نجد أن العبارة رقم تسعة تحتل المرتبة التاسعة، بمتوسط حسابي بلغ 2.1892، وانحرافا معياريا قدره 1.03577. وقد جاءت أعلى نسبة لإجابات المبحوثين على خيار نادرا بنسبة 35.1%، تليها اجابات المبحوثين على خياري غالبا و أبدا بنسبة 29.7%، وأخيرا دائما بنسبة 5.4%.

تعكس هذه النتائج أن غالبية المبحوثين يرون أن مؤسستهم لا تعتمد بشكل كاف على آليات تواصل داخلية فعالة تواكب متطلبات الرقمنة. فالنسبة المرتفعة لخيار نادرا تدل على وجود قصور واضح في تفعيل قنوات الاتصال الداخلي، وهو ما يضعف فهم الموظفين لمتطلبات التحول الرقمي. أما الانحراف المعياري البالغ 1.03577 فيُشير إلى وجود تباين نسبي في آراء المبحوثين، ما يعكس تفاوتا في التجربة والاطلاع على الممارسات الرقمية داخل المؤسسة، ويُبرز هذا أحد المعيقات الادارية المهمة في طريق الرقمنة .

العبارة رقم 4: "يتم تخصيص موارد مالية كافية لدعم سير عملية التحول الرقمي في مؤسستكم"

جاءت هذه العبارة في المرتبة العاشرة والاخيرة ، بمتوسط حسابي 2,1622، وانحراف معياري 0,95782. توزعت الإجابات كالتالي: خيار غالبا اعلى نسبة قدرت ب32.4%، لتليها اجابات المبحوثين بنسبة29.7% على خيار دائما و نادرا، وفي الاخير خيار أبدا بنسبة 8.1%.

تشير هذه النتائج إلى أن تقييم المبحوثين لتخصيص الموارد المالية لرقمنة المؤسسة يتسم بالتفاوت. فالانحراف المعياري 0.95782، يعكس وجود نوع من التقارب في آراء المبحوثين، مما يدل على أن تجربة الموظفين مع الدعم المالي المخصص للرقمنة تختلف من قسم لآخر أو من فترة لأخرى.

يُفهم من هذا أن مؤسسة مطاحن البركة لا تزال تواجه صعوبات في ضمان استمرارية ووضوح التمويل الخاص بالتحول الرقمي، ما قد يؤدي إلى بطء أو تعثر في تنفيذ المشاريع الرقمية، ويُعد هذا أحد المعوقات الادارية التي يجب معالجتها لضمان نجاح مشروع الرقمنة.

تحليل البعد الكلي للمعيقات الادارية:

فمن خلال المعطيات الرقمية في الجدول أعلاه يتضح أن بعد المعيقات الادارية جاء في الترتيب الثالث بالنسبة للأبعاد الثلاثة من حيث الاهمية وذلك بمتوسط حسابي بلغ 2.1324 وانحرافا معياريا 0.93968 حيث تراوحت متوسطاته الحسابية ما بين (1.7297-2.4054) حيث حازت العبارة الثامنة على اعلى متوسط حسابي ، وفي المقابل حازت العبارة الثالثة على اصغر متوسط حسابي و نلاحظ ان المتوسط الحسابي للبعد الكلي كان أقل من المتوسط الحسابي للعبارة الثامنة ذات المرتبة الأولى وأكبر من المتوسط الحسابي للعبارة الثالثة التي كانت في المرتبة الأخيرة.

ويمكن القول بشكل عام أن مستوى أهمية بعد المعيقات الادارية في عرقلة عملية ممارسة الرقمنة بمؤسسة **مطاحن البركة** كان متوسطا ويظهر ذلك من خلال اتجاه اجابات المبحوثين حيث كان اتجاه 7 عبارات متوسط بينما كان اتجاه الثلاث عبارات الباقية ضعيف وهذا ما يفسر متوسط تاثير المعيقات الادارية على العمليات الرقمية بالمؤسسة ميدان الدراسة

وعليه يمكن القول ان الخلل على المستوى الاداري مهما كانت درجته يبقى عاملا يؤثر سلبا على تطبيق العمليات الرقمية مما يجعله عائقا تنظيميا ينعكس على اداء الموظفين وكفاءتهم في ممارسة مهامهم، وفي ظل هذه العراقيل الادارية قد يجد الموظفون انفسهم في وضعية امتثال ظاهري حيث يتظاهرون بممارسة الرقمنة و مواكبة التحولات في حين ان هذه الممارسة تبقى سطحية وغير فعالة الامر الذي يسهم في استمرار وتفاقم هذه الحواجز الادارية .

2-عرض وتحليل محور المعيقات التقنية تحول دون تطبيق الرقمنة في مؤسسة مطاحن البركة:

جدول رقم07: العرض الوصفي لبيانات المحور الثاني

العبارات		بدائل الاجابات				المقاييس الاحصائية			
		دائما 1	غالبا 2	نادرا 3	ابدا 4	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب
1- يتم تحديث الاجهزة الرقمية على مستوى مؤسستكم بشكل دوري	ت	12	19	4	2	1,8919	,80911	ضعيف	10
	%	32,4	51,4	10,8	5,4				
2- تعمل مؤسستكم على التحديث المستمر للبرمجيات الرقمية	ت	11	15	9	2	2,0541	,88021	متوسط	8
	%	29,7	40,5	24,3	5,4				
3- توفر مؤسستكم عدد كاف من الاجهزة التكنولوجية اللازمة لممارسة النشاط الرقمي	ت	11	9	12	5	2,2973	1,05053	متوسط	2.5
	%	29,7	24,3	32,4	13,5				
4- تضمن مؤسستكم حماية البيانات الرقمية من الاختراقات والتسريبات	ت	10	15	8	4	2,1622	,95782	متوسط	5.5
	%	27,0	40,5	21,6	10,8				
5- هناك تنسيق بين الانظمة الرقمية في مختلف فروع مؤسستكم	ت	8	16	21	1	2,1622	,79977	متوسط	5.5
	%	21,6	43,2	32,4	2,7				
6- تتوفر مؤسستكم على شبكة انترنيت	ت	10	15	9	3	2,1351	,91779	متوسط	7
	%	27,0	40,5	24,3	8,1				

ذات سرعة عالية لـــدعم مشـــروع الرقمنة									
7- أســـعار الأجهزة والمعدات التكنولوجيـــة لا تشـــكل عائقـــا لمؤسســـتكم فـــي تبني الرقمنة	ت	8	10	13	6	2,4595	1,01638	متوسط	1
	%	21,6	27,0	35,1	16,2				
8- تعمـــــل مؤسســـتكم علـــى حفـــظ إســـتقرار الأنظمـة الخاصـة وحمايتهـــا مـــن الاعطال المتكررة	ت	13	13	9	2	2,0000	,91287	متوسط	9
	%	35,1	35,1	24,3	5,4				
9- لا تـــؤثر الأعطـال التقنيـة على كفاءة العمل بـين الإدارات فـي مؤسستكم	ت	6	18	9	4	2,2973	,87765	متوسط	2.5
	%	16,2	48,6	24,3	10,8				
10- يتم التكامل بين العمليات التقليدية والأنشطة الرقمية في مؤسستكم بسلاسة	ت	9	15	9	4	2,2162	,94678	متوسط	4
	%	24,3	40,5	24,3	10,8				
المستوى الكلي لبعد المعيقات التقنية						2.1675	0.91689	/	/

تُوضح البيانات الإحصائية الواردة في الجدول مدى وجود معوقات تقنية تواجه ممارسة الرقمنة في المقاولة ميدان الدراسة، وانطلاقًا من هذه البيانات، سيتم تحليل وتفسير النتائج للكشف عن أبرز النقائص على المستوى التقني التي تحول دون التطبيق الفعال للرقمنة .

العبارة رقم 7: "أسعار الأجهزة والمعدات التكنولوجية لا تشكل عائقا لمؤسستكم في تبني الرقمنة"

تـأتي هـذه العبـارة فـي المرتبـة الأولـى، بمتوسـط حسـابي بلـغ 2.4595 وانحرافـا معياريـا قـدر ب 1.01638 حيث سجلت أعلى نسبة لإجابات المبحوثين على خيار نـادرا بنسبة 35.1%، تليها اجاباتهم على خيار غالبا بنسبة 27.0%، ثم خيار أبدا بنسبة 16.2%، وأخيرا كانت اجاباتهم على خيار دائما بنسبة 21.6%.

يشير الإنحراف المعياري 1.01638 إلى تباين بين المبحوثين، مما يعكس مشكلة حقيقية في تكاليف الأجهزة الرقمية في مؤسسة مطاحن البركة، حيث يرى بعض المبحوثين أن أسعار الاجهزة يشكل عائقاً أمام اقتناءها ما يعرقل التحول الرقمي ، لأنه اذا كانت اسعار الأجهزة التكنولوجية مرتفعة يصعب على المؤسسة توفير ما يلزم منها لتحقيق التحول الرقمي بحيث قد يدفعها هذا الى الابتكار ومحاولة توفير بدائل اقل تكلفة ، قد تكون ذات جودة متدنية او تفتقر لمعايير الامان المطلوبة مما قد يضاعف التحديات في تطبيق الرقمنة بدل من تسهيلها .

العبارة رقم 3: "توفر مؤسستكم عدد كافٍ من الأجهزة التكنولوجية اللازمة لممارسة النشاط الرقمي"

تأتي هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 2.2973 وانحراف معياري بلغ 1.05053 حيث كانت أعلى نسبة لإجابات المبحوثين على خيار نادرا بنسبة 32.4%، تليها اجاباتهم على خيار دائما بنسبة 29.7%، ثم خيار غالبا بنسبة 24.3%، وأخيرا أبدا بنسبة 13.5%.

يشير الإنحراف المعياري 1.05053 إلى تباين واضح بين المبحوثين، مما يدل على أن المؤسسة لا توفر عددا كافيا من الأجهزة الرقمية اللازمة لممارسة الأنشطة، وهو ما يعد عائقا أمام التحول الرقمي، حيث تبرز فجوة في توافر الأجهزة الرقمية مقارنة بالاحتياجات الفعلية للموظفين.

العبارة رقم 9: "لا تؤثر الأعطال التقنية على كفاءة العمل بين الإدارات في مؤسستكم"

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 2.2973 وانحراف معياري بلغ 0.87765 سجلت أعلى نسبة لإجابات المبحوثين على خيار غالبا بنسبة 48.6%، تليها اجاباتهم على خيار نادرا بنسبة 24.3%، ثم دائما بنسبة 16.2%، وأخيرا أبدا بنسبة 10.8%.

يشير الانحراف المعياري 0.87765 إلى تباين نسبي بين المبحوثين حول تأثير الأعطال التقنية على كفاءة العمل بمقاولة مطاحن البركة ، مما يعكس وجود أعطال تقنية تؤثر على كفاءة العمل وتسبب

انقطاعات بين الإدارات بالمؤسسة حيث حين حدوث هذه الاعطال تلجا الادارات الى الاعتماد على الطرق التقليدية مما يظهر ان الرقمنة غير حاضرة بصورة كلية وشاملة.

العبارة رقم 10: "يتم التكامل بين العمليات التقليدية والأنشطة الرقمية في مؤسستكم بسلاسة"

تأتي هذه العبارة في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي 2.2162 وانحراف معياري 0.94678. سجلت أعلى نسبة للإجابات على خيار غالبا بنسبة 40.5%، يليها خيار دائما بنسبة 24.3%، ثم نادرا بنسبة 24.3%، وأخيرا أبدا بنسبة 10.8%.

يشير الإنحراف المعياري 0.94678 إلى تباين نسبي بين المبحوثين حول التكامل بين العمليات التقليدية والرقمية في مؤسسة مطاحن البركة ، مما يعكس صعوبات في دمج العمليات التقليدية بالأنشطة الرقمية في مؤسسة مطاحن البركة ، وقد يؤدي إلى بطء في تنفيذ العمليات واداء المهام .

حيث كانت هذه العبارة في المرتبة الرابعة من بين 10 عبارات ، وفي نفس السياق نجد في دراسة (عامر وعتيق ،2025) في المحور الخاص بالمعوقات التقنية ايضا العبارة رقم 4 تحمل نفس المعنى " تدني تكامل الغرف الادارية بما يتناسب مع تقنيات التحول الرقمي " احتلت ايضا المرتبة الرابعة كما في دراستنا ، الا انها كانت في المرتبة الرابعة من بين 5 عبارات .

العبارة رقم 5: "هناك تنسيق بين الأنظمة الرقمية في مختلف فروع مؤسستكم"

تأتي هذه العبارة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 2.1622 وانحرافا معياريا بلغ 0.79977. حيث كانت أعلى نسبة لإجابات المبحوثين على خيار غالبا بنسبة 43.2%، تليها نسبة 32.4% مثلت اجاباتهم على خيار نادرا ، ثم دائما بنسبة 21.6%، وأخيرا أبدا بنسبة 2.7%.

يشير الإنحراف المعياري 0.79977 إلى تقارب نسبي في آراء المبحوثين حول التنسيق بين الأنظمة الرقمية، إلا أن النسب تعكس غياب تكامل واضح بين الأنظمة الرقمية في الفروع المختلفة بالمؤسسة ، ما قد يؤثر على كفاءة العمليات الرقمية.

العبارة رقم 4: "تضمن مؤسستكم حماية البيانات الرقمية من الاختراقات والتسريبات"

جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدر ب 2.1622 وانحرافا معياريا بلغ 0.95782. سجلت أعلى نسبة لإجابات المبحوثين على خيار غالبا بنسبة 40.5%، تليها اجاباتهم على خيار دائما بنسبة 27.0%، ثم نادرا بنسبة 21.6%، وفي الاخير كان خيار أبداً بنسبة 10.8%.

يشير الإنحراف المعياري 0.95782 إلى تفاوت واضح بين المبحوثين حول ما ان كانت مؤسسة مطاحن البركة توفر حماية البيانات الرقمية، مما يعكس عدم وجود سياسة متماسكة لحماية البيانات، وقد يشير إلى وجود ثغرات أمنية تؤثر على مستوى الأمان الرقمي في المؤسسة.

العبارة رقم 6: "تتوفر مؤسستكم على شبكة إنترنت ذات سرعة عالية لدعم مشروع الرقمنة"

حسب البيانات الموضحة في الجدول اعلاه جاءت هذه العبارة في المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي 2.1351 وانحرافا معياريا 0.91779. سجلت أعلى نسبة لإجابات على خيار غالبا بنسبة 40.5%، وجاءت بعدها اجاباتهم على خيار دائما بنسبة 27.0%، ثم نادرا بنسبة 24.3%، ثم أبدا بنسبة 8.1%.

يشير الإنحراف المعياري 0.91779 إلى تباين نسبي بين المبحوثين حول كفاءة شبكة الإنترنت بمؤسسة مطاحن البركة ، حيث يرى غالبية المبحوثين أن الشبكة متوفرة ولكن ليس بشكل كافٍ لدعم الرقمنة بشكل فعال مما يؤدي الى حدوث اعطال متكررة اثناء تنفيذ محتلف العمليات الرقمية وبالتالي يعرقل سير العمل .

العبارة رقم 2: "تعمل مؤسستكم على التحديث المستمر للبرمجيات الرقمية"

من خلال البيانات الموضحة في الجدول اعلاه نجد ان العبارة رقم اثنين جاءت في المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي قدره 2.0541 وانحراف معياري بلغ 0.88021. حيث كانت أعلى نسبة لإجابات40.5% على خيار غالبا ، و تليها الاجابات على خيار دائما بنسبة 29.7%، ثم نادرا بنسبة 24.3%، وفي الاخير أبدا بنسبة 5.4%.

يشير الإنحراف المعياري 0.88021 إلى تباين نسبي بين اراء المبحوثين حول التحديث المستمر للبرمجيات الرقمية في المؤسسة ميدان الدراسة ، مما قد يعكس غياب استراتيجية واضحة للتحديث الدوري، حيث يظهر أن المؤسسة تعتمد التحديث لكن بشكل غير منتظم.

العبارة رقم 8: "تعمل مؤسستكم على حفظ استقرار الأنظمة الخاصة وحمايتها من الأعطال المتكررة"

تأتي هذه العبارة في المرتبة التاسعة، بمتوسط حسابي قدر ب 2.0000 وانحراف معياري بلغ 0.91287 سجلت أعلى نسبة لإجابات المبحوثين 35.1% على خياري غالبا و دائما ، ثم ياتي خيار نادرا بنسبة 24.3%، وأخيرا أبداً بنسبة 5.4%.

يشير الإنحراف المعياري 0.91287 إلى تباين نسبي بين المبحوثين حول استقرار الأنظمة بالمؤسسة ، مما يعكس عدم الاستقرار في الأنظمة الرقمية نتيجة الأعطال المتكررة، ما قد يؤثر على كفاءة العمل الرقمي داخل مؤسسة مطاحن البركة.

العبارة رقم 1: "يتم تحديث الأجهزة الرقمية على مستوى مؤسستكم بشكل دوري"

من خلال النظر إلى البيانات الواردة في الجدول، نجد أن العبارة رقم واحد تحتل المرتبة العاشرة، بمتوسط حسابي قدره 1.8919 وانحرافا معياريا بلغ 0.80911 ، حيث سجلت أعلى نسبة لإجابات المبحوثين على خيار غالبا بنسبة 51.4%، تليها دائما بنسبة 32.4%، ثم نادرا بنسبة 10.8%، وأخيراً أبدا بنسبة 5.4%.

يعكس الإنحراف المعياري 0.80911 تقاربا نسبيا في آراء المبحوثين حول مسألة تحديث الأجهزة الرقمية في المؤسسة المستهدفة بالدراسة ، حيث يتضح أن غالبية المبحوثين يرون أن تحديث الأجهزة يتم بشكل متكرر، إلا أن هناك فئة معتبرة ترى أن التحديث نادر، وهذا ما قد يعكس تبايناً في توزيع الموارد التكنولوجية وتحديثها داخل المؤسسة.

تحليل البعد الكلي المعيقات التقنية:

فمن خلال المعطيات الرقمية في الجدول أعلاه يتضح أن بعد المعيقات التقنية جاء في الترتيب الاول بالنسبة للأبعاد الثلاثة من حيث الاهمية وذلك بمتوسط حسابي بلغ 2.1675 وانحرافا معياريا 0,87765 حيث تراوحت متوسطاته الحسابية ما بين (1.8919-2.4595) حيث حازت العبارة السابعة على اعلى متوسط حسابي ، وفي المقابل حازت العبارة الأولى على ادنى متوسط حسابي و نلاحظ ان المتوسط الحسابي للبعد الكلي كان أقل من المتوسط الحسابي للعبارة السابعة ذات المرتبة الأولى وأكبر من المتوسط الحسابي للعبارة الاولى التي كانت في المرتبة الأخيرة.

ويمكن القول بشكل عام أن مستوى تأثير بعد المعيقات التقنية في عرقلة عملية ممارسة الرقمنة بمؤسسة مطاحن البركة كان متوسطا ويظهر ذلك من خلال اتجاه اجابات المبحوثين حيث كان اتجاه 9عبارات متوسط بينما كان اتجاه عبارة واحدة ضعيف وهذا ما يدل على متوسط تأثير المعيقات التقنية على ممارسة الرقمنة بالمؤسسة ميدان الدراسة

و بناءا على مخرجات الجدول أعلاه يمكن القول ان المعيقات التقنية هي المؤثر بالدرجة الاولى في عرقلة تطبيق العملية الرقمية في المقاولة ميدان الدراسة ، وباعتبار ان الرقمنة نمط اداري حديث يتطلب تهيئة الركائز الاساسية للتطبيق وتوفير البنية التحتية للتطبيق و العمل فق رؤية استراتيجية واضحة

3-عرض وتحليل محور المعيقات البشرية تعرقل عملية ممارسة الرقمنة في مؤسسة مطاحن البركة:

جدول رقم(08): العرض الوصفي لبيانات المحور الثالث

العبارات		بدائل الاجابات				المقاييس الاحصائية			
		دائما 1	غالبا 2	نادرا 3	ابدا 4	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1- ثقافة الرقمنة منتشرة بين الموظفين داخل مؤسستكم	ت	13	9	14	1	2, 0811	,90627	متوسط	7
	%	35,1	24,3	37,8	2,7				
2- يتلقى الموظفون في مؤسستكم تدريبات كافية لاستعمال الرقمنة	ت	7	17	12	1	2,1892	,77595	متوسط	5
	%	18,9	45,9	32,4	2,7				
3- يتم توجيه الموظفين نحو الإستفادة المثلى من الرقمنة في مؤسستكم	ت	11	16	9	1	2,0000	,81650	متوسط	9
	%	29,7	43,2	24,3	2,7				
4- تشجع	ت	8	17	10	2	2,1622	,83378	متوسط	6

مؤسستكم الموظفين على المشاركة الفعالة في عملية التحول الرقمي	%	21,6	45,9	27,0	5,4				
5- تتوفر فرق دعم تقني في مؤسستكم لحل الاعطال الخاصة بالأجهزة الرقمية	ت	13	19	2	3	1,9189	,92431	ضعيف	10
	%	35,1	48,6	5,4	10,8				
6- يجد الموظفون ان العمل على مختلف الاجهزة الرقمية سهل الاستعمال	ت	6	19	9	3	2,2432	,83017	متوسط	4
	%	16,2	51,4	24,3	8,1				
7- تنظم مؤسستكم انشطة توعوية بأهمية التحول الرقمي والفائدة منه للموظفين	ت	10	19	5	3	2,0270	,86559	متوسط	8
	%	27,0	51,4	13,5	8,1				
8- يتمتع موظفو مؤسستكم بوعي كاف بأهمية الرقمنة	ت	6	15	14	2	2,3243	,81833	متوسط	2.5
	%	16,2	40,5	37,8	5,4				
9- يميل بعض الموظفين الى استخدام الاساليب الرقمية اكثر من	ت	8	12	13	4	2,3514	,94916	متوسط	1
	%	21,6	32,4	35,1	10,8				

الطرق التقليدية								
10- لا يعتقد بعض الموظفين في مؤسستكم ان الرقمنة تشكل تهديدا لوظائفهم	ت	11	11	8	7	2,3243	1,10690	متوسط	2.5
	%	29,7	27,0	24,3	18,9				
المستوى الكلي لبعد المعيقات البشرية						2.1621	0.88269	/	/

تُوضح البيانات الإحصائية الواردة في الجدول مدى وجود معوقات بشرية تواجه ممارسة الرقمنة في مؤسسة مطاحن البركة ، وانطلاقًا من هذه البيانات، سيتم تحليل وتفسير النتائج للكشف عن أبرز النقائص على المستوى البشري و التي تعرقل عملية التحول الرقمي

العبارة رقم 9: " يميل بعض الموظفين الى استخدام الاساليب الرقمية اكثر من الطرق التقليدية "

حسب البيانات الموضحة في الجدول اعلاه اتت العبارة رقم تسعة في المرتبة الاولى وذلك بمتوسط حسابي قدره 2.3514 وانحرافا معياريا بلغ 0.94916 حيث كانت اجابات المبحوثين وفق الخيارات كالتالي : خيار نادرا بنسبة 35.1 % يليه مباشرة خيار غالبا بنسبة 32.4% ثم خيار دائما بنسبة 21.6% وفي الاخير يأتي خيار ابدا بنسبة 10.8

ومن هذا العرض لإجابات المبحوثين وبالاستدلال بالانحراف المعياري يمكن القول ان اراء المبحوثين حول ما اذا كانوا يميلون الى استخدام الحلول الرقمية بدل التقليدية متضاربة ، حيث كانت اعلى نسبة من اجاباتهم على خيار نادرا وهذا ما يدل على انهم يميلون بالأكثر الى الطرق التقليدية مع العلم ان هناك شريحة تميل الى استخدام الطرق الرقمية اكثر ولكن هذا التضارب في ذاته قد يعتبر معيق للتفعيل الناجح للرقمنة

العبارة رقم 8: " يتمتع موظفو مؤسستكم بوعي كاف بأهمية الرقمنة ".

من خلال البيانات الموضحة في الجدول نجد أن العبارة رقم ثمانية تحتل المرتبة الثانية، وذلك بمتوسط حسابي قدره 2.3243 وانحرافا معياريا بلغ 0,81833 ، حيث كانت إجابات المبحوثين على خيار نادرا أعلى نسبة قدرت بـ 37.8%، مما يعكس قلة وعي بعض الموظفين في مؤسسة مطاحن البركة بالعمليات

الرقمية ومدى اهميتها . تليها إجابات المبحوثين على خيار غالبا بنسبة 40.5%، بينما كانت نسبة دائما 16.2% وأبدا 5.4%.

يعكس الإنحراف المعياري 0,81833 تبايناً في الآراء مما يشير إلى تفاوت واضح بين الموظفين في وعيهم ومعرفتهم للأساليب الرقمية بالمؤسسة ، حيث نجد بعض الموظفين ينخرطون شكليا فقط في الأنظمة الرقمية الحديثة داخل المؤسسة، دون وعي لأهميتها ما يجعلهم غير مقتنعين بها، **وهذا ما تعكسه الطقوسية التنظيمية كما فسرها ميرتون.**

العبارة رقم 10: "لا يعتقد بعض الموظفين في مؤسستكم أن الرقمنة تشكل تهديداً لوظائفهم".

من خلال البيانات في الجدول، نجد أن العبارة رقم عشرة تحتل المرتبة الثالثة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 2.3243 وانحرافا معياريا بلغ 1.10690، حيث كانت إجابات المبحوثين على خيارات الاجابات التالية دائما ، غالبا ، نادرا ، ابدا ، بالنسب التالية على الترتيب : (29.7 % ، 27.0 % ، 24.3%، 18.9%) مما يعكس بعض القلق بين الموظفين من تأثير الرقمنة على وظائفهم.

اما الإنحراف المعياري الذي بلغ1.10690 يعكس تبايناً كبيراً بين المبحوثين حول مدى شعورهم بالأمان الوظيفي في ظل التحول الرقمي فمنهم من لا يرى أي تهديد من الرقمنة على وظيفته ، **في حين يرى البعض الاخر عكس ذلك حيث ان الجهد الذي يبذله ما يقارب ثلاث اشخاص باستخدام الاساليب التقليدية ، قد يتم انهاءه من طرف عامل واحد باستخدام التقنيات الرقمية وهذا ما عبر عنه بعض الموظفين اثناء اجراء المقابلة مما يدفع البعض إلى مقاومة التغير أو الانسحاب الكلي من العملية الرقمية كاستجابة لهذا الشعور**

العبارة رقم 6 : " يجد الموظفون ان العمل على مختلف الاجهزة الرقمية سهل الاستعمال "

حسب البيانات الموضحة في الجدول نجد ان العبارة رقم ستة جاءت في المرتبة الرابعة وذلك بمتوسط حسابي قدره 2,2432 وانحرافا معياريا بلغ 0,83017 حيث كنت نسب اجابات المبحوثين كالتالي : اعلى نسبة من اجابات المبحوثين هي 51,4 % كانت على خيار غالبا لتاتي بعدها نسبة 24. 3 % على خيار نادرا ثم خيار دائما بنسبة 16,2 % وخيار ابدا في الاخير بنسبة 8.1% .

من هذه البيانات يمكن القول ان هناك فئة لازالت تجد صعوبة في العمل على مختلف الاجهزة الرقمية بمؤسسة مطاحن البركة مما يجعلها تنسحب من العملية الرقمية وبالاستدلال بالانحراف المعياري المقدر

ب0,83017 نجد تباين واضح في اجابات المبحوثين مما يدل على اختلاف مستويات الكفاءة في استخدام الأجهزة الرقمية بين الموظفين.

العبارة رقم 2: "يتلقى الموظفون في مؤسستكم تدريبات كافية لاستعمال الرقمنة".

من خلال ما يوضحه الجدول أعلاه نجد أن العبارة رقم اثنين تحتل المرتبة الخامسة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 2.1892 وانحرافا معياريا بلغ 0.77595، حيث كانت إجابات المبحوثين على خيار غالبا أعلى نسبة قدرت بـ 45.9%، مما يدل على أن التدريبات على استعمال الرقمنة تتوفر بنسبة معتبرة ولكن ليست كافية. تليها إجابات المبحوثين على خيار نادرا بنسبة 32.4%، بينما كانت نسبة دائما 18.9% وأبدا 2.7%.

من خلال هذه البيانات المتحصل عليها يمكن القول ان مؤسسة مطاحن البركة تحاول العمل على تدريب الموظفين لاستعمال الاجهزة الرقمية ومواكبة التحديثات المستمرة ، لكن هذه المحاولات لم تكن كافية لتوصيل المراد لكل الموظفين مما يعيق بدوره ممارسة العمليات الرقمية داخل المؤسسة

العبارة رقم 4: " تشجع مؤسستكم الموظفين على المشاركة الفعالة في عملية التحول الرقمي ".

من خلال البيانات في الجدول اعلاه ، العبارة رقم أربعة تحتل المرتبة السادسة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 2.1622 وانحرافا معياريا بلغ 0.83378، حيث كانت إجابات المبحوثين على خيار غالبا أعلى نسبة قدرت بـ 45.9%، مما يدل على وجود تشجيع للموظفين على المشاركة في عملية التحول الرقمي، ولكن يبقى هذا التشجيع غير كاف وغير مستمر. تليها إجابات المبحوثين على خيار نادرا بنسبة 27%، بينما كانت نسبة دائما 21.6% وأبدا 5.4%.

تعكس هذه النتائج ان مؤسسة مطاحن البركة تقوم ببعض الجهود لتشجيع الموظفين على المشاركة الفعالة في عملية التحول الرقمي الا ان هذه الجهود لا تتجاوز كونها مبادرات ظرفية او مؤقتة وليست منظمة او مستدامة مما يؤدي الى عدم ادراك الموظفين لأهمية الرقمنة في المؤسسة .

العبارة رقم 1: "ثقافة الرقمنة منتشرة بين الموظفين داخل مؤسستكم".

من خلال النظر إلى البيانات الواردة في الجدول أعلاه، نجد أن العبارة رقم واحد تحتل المرتبة السابعة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 2.0811 وانحرافا معياريا بلغ 0.90627، حيث كانت إجابات المبحوثين على

خيار نادرا أعلى نسبة قدرت بـ 37.8%، مما يدل على أن ثقافة الرقمنة ليست منتشرة بشكل كافٍ بين الموظفين في المؤسسة. تليها إجابات المبحوثين على خياري دائما وغالبا بنسبة 35.1% و24.3% على التوالي، بينما بلغت نسبة الاجابات على خيار أبدا 2.7%.

يمكن القول ان الموظفين بمقاولة مطاحن البركة لا يتمتعون بثقافة رقمية كافية ونستدل على هذا باعلى نسبة من اجاباتهم حول العبارة والتي قدرت ب37.8 % على خيار نادرا ، وهذا لا ينفي وجود فئة معتبرة تمتلك ثقافة رقمية وهي التي كانت اجاباتها على خيار دائما ، لكن يدفعنا للقول ان الثقافة الرقمية غير منتشرة بشكل كاف مما يحد من ممارسة الرقمنة بشكل فعال داخل المؤسسة

العبارة رقم 7: " تنظم مؤسستكم انشطة توعوية بأهمية التحول الرقمي والفائدة منه للموظفين ".

من خلال النظر إلى البيانات الواردة في الجدول، نجد أن العبارة رقم سبعة تحتل المرتبة الثامنة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 2.0270 وانحرافا معياريا بلغ 0.86559، حيث كانت إجابات المبحوثين على خيار غالبا أعلى نسبة قدرت بـ 51.4%، مما يشير إلى أن غالبية الموظفين يرون أن مؤسسة مطاحن البركة لا تعمل على توعيتهم بشكل كاف بالفائدة من استخدام الرقمنة ، تليها إجابات المبحوثين على خيار نادرا بنسبة 24.3%، بينما كانت نسبة الاجابات على خيار دائما 16.2% وأبدا 8.1%.

يعكس الإنحراف المعياري 0.86559 تبايناً معتدلاً في اراء المبحوثين حيث تمركزت اكثر من نصف اجاباتهم في خيار غالبا بنسبة 51.4% وهذا ما يدل على متوسط توعية الموظفين بمؤسسة مطاحن البركة حول اهمية التحول الرقمي والفائدة منه للمؤسسة والموظفين معا .

العبارة رقم 3: "يتم توجيه الموظفين نحو الاستفادة المثلى من الرقمنة في مؤسستكم".

من خلال الجدول أعلاه نجد أن العبارة رقم ثلاثة تحتل المرتبة التاسعة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 2.0000 وانحرافا معياريا بلغ 0.81650، حيث كانت إجابات المبحوثين على خيار غالبا أعلى نسبة قدرت بـ 43.2%، مما يشير إلى أن المؤسسة تسعى إلى توجيه الموظفين نحو الرقمنة، لكن بنسب متفاوتة. تليها إجابات المبحوثين على خياري دائما و نادرا بنسبة 29.7% و24.3% على التوالي، بينما كانت نسبة اجاباتهم على خيار أبدا 2.7%.

من خلال هذا يمكن القول أن مؤسسة مطاحن البركة تحاول العمل على توجيه الموظفين نحو العمل بالحلول الرقمية مع الاستفادة منها ، لتجنب الإنخراط الشكلي فقط في العمليات الرقمية ، لكن تبقى هذه

الجهود قاصرة وذلك لوجود فئة معتبرة ترى بان المؤسسة لا تعمل على توجيههم للاستفادة المثلى من الرقمنة لذلك على المؤسسة تعزيز هذه الجهود لمحاربة الحواجز المختلفة التي تعيق عملية التحول الرقمي

العبارة رقم 5: "تتوفر فرق دعم تقني في مؤسستكم لحل الأعطال الخاصة بالأجهزة الرقمية".

نجد أن العبارة رقم خمسة تحتل المرتبة العاشرة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 1.9189 وانحرافا معياريا بلغ 0.92431، حيث كانت إجابات المبحوثين على خيار غالبا أعلى نسبة قدرت بـ 48.6%، مما يدل على أن الدعم التقني متوفر، لكنه ليس بالمستوى الكافي. تليها إجابات المبحوثين على خيار دائما بنسبة 35.1%، بينما كانت نسبة نادرا 5.4% وأبدا 10.8%.

يشير الإنحراف المعياري 0.92431 ان هناك تقارب معقول في اجابات المبحوثين حول ما اذا كانت مقاولة مطاحن البركة تتوفر على فرق دعم تقني لحل مختلف الاعطال المتعلقة بالأجهزة الرقمية ، حيث كانت اجابتهم تدل على توفير المؤسسة لأفراد او فرق دعم تقني تعمل على حل المشكلات الرقمية والتقنية لكن ليس بشكل كاف مما يحد من ممارسة الرقمنة بشكل فعال فيها.

تحليل البعد الكلي المعيقات البشرية:

فمن خلال المعطيات الرقمية في الجدول أعلاه يتضح أن بعد المعيقات البشرية جاء في الترتيب الثاني بالنسبة للأبعاد الثلاثة من حيث الاهمية وذلك بمتوسط حسابي بلغ 2.1621 وانحرافا معياريا 0.88269

حيث تراوحت متوسطاته الحسابية ما بين (1.9189-2.3514) حيث حازت العبارة الثالثة على اكبر متوسط حسابي ، وفي المقابل حازت العبارة الخامسة على اصغر متوسط حسابي و نلاحظ انه كما في البعدين السابقين المتوسط الحسابي للبعد الكلي كان أقل من المتوسط الحسابي للعبارة الثالثة ذات المرتبة الأولى وأكبر من المتوسط الحسابي للعبارة الخامسة التي كانت في المرتبة الأخيرة .

ويمكن القول بشكل عام أن مستوى تأثير بعد المعيقات البشرية في عرقلة عملية ممارسة الرقمنة بمؤسسة **مطاحن البركة** كان متوسطا ويظهر ذلك من خلال اتجاه اجابات المبحوثين حيث كان اتجاه كل العبارات متوسط ، ماعدا عبارة واحدة كان اتجاهها ضعيف وهذا ما يفسر متوسط تأثير المعيقات الادارية على العمليات الرقمية بالمؤسسة ميدان الدراسة

ومن خلال هذه النتائج يمكن استنتاج ان المعيقات البشرية من احد العوامل التي تحول دون التطبيق الفعال للرقمنة ، والتي تعبر عن نقص التكوين وضعف تأهيل المورد البشري للتعامل مع الاجهزة

والتقنيات الرقمية الحديثة ، ما يدفع بعض الموظفين الى مقاومة التغيير او حتى الانسحاب من العملية الرقمية كنمط استجابة لهذه المعوقات ، ما يستدعي من المقاولات الساعية لتطبيق الرقمنة وضع استراتيجيات واضحة لتطوير الكفاءات وادخال نظام حوافز يشجع العاملين نحو تبني الحلول الرقمية لضمان سير التحول الرقمي بسلاسة .

ثالثا: مناقشة فرضيات الدراسة

1/ تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى:" تحد المعيقات الإدارية من ممارسة العمليات الرقمية في مؤسسة مطاحن البركة"

من خلال تحليل النتائج الاحصائية لمحور المعوقات الإدارية المعبر عن الفرضية الأولى يتضح ان مؤسسة مطاحن البركة لا تخلو من الحواجز الإدارية التي تحد من ممارسة الرقمنة بشكل فعال حيث اظهر المتوسط الحسابي للمحور ككل والذي قدر ب 2,1324 ان اتجاه ومستوى المعيقات المرتبطة بالجانب الاداري متوسط ، وعكس الإنحراف المعياري الذي بلغ 0.93968 تباينا في ادراك هذه المعوقات بالنسبة للموظفين ومن اهم المشكلات الادارية التي تعرقل عملية تبني التحول الرقمي التي تم استنتاجها من عبارات المحور ككل هي :

- ضعف التحفيز على تبني الحلول الرقمية في مؤسسة مطاحن البركة حيث ظهر ذلك من خلال ارتفاع نسبة الإجابات على خيار نادرا ما يعكس غياب سياسة التحفيز وتشجيع الموظفين على الإنخراط في التحول الرقمي
- غياب التخطيط الإستراتيجي وهذا ما تبين من خلال النتائج واجابات المبحوثين اذ ابدى عدد معتبر من المبحوثين ان المؤسسة لا تعمل وفق خطة منظمة ومستدامة للتحول الرقمي ما يعكس عشوائية التنفيذ
- مقاومة بعض الاداريين للتحول الرقمي وتبين ذلك من خلال اجابات المبحوثين حيث كان ما يقارب النصف من نسب اجاباتهم على خيار نادرا ما يعكس وجود مقاومة تعيق تبني الحلول الرقمية بشكل فعال وقد تتحول هذه المقاومة الى **تمرد كسلوك معبر عن الرفض لهذا التحول وهذا ما يعبر عن احد انماط الاستجابة عند ميرتون**

2/تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية:" توجد معيقات تقنية تحول دون تطبيق الرقمنة في مؤسسة مطاحن البركة "

من خلال تحليل النتائج الإحصائية لمحور المعوقات التقنية المعبر عن الفرضية الثانية يتضح ان مؤسسة مطاحن البركة لا تخلو من العراقيل التقنية التي تواجه ممارسة الرقمنة وتحول دون تطبيقها بنجاح في مؤسسة مطاحن البركة حيث اظهر المتوسط الحسابي للمحور ككل والذي قدر ب 2.1675 ان اتجاه ومستوى المعيقات المرتبطة بالجانب الاداري متوسط ، وعكس الإنحراف المعياري الذي بلغ 0.91689 تباينا في ادراك هذه المعوقات بالنسبة للموظفين ومن اهم المشكلات التقنية التي تواجه عملية تبني التحول الرقمي بمؤسسة مطاحن البركة والتي تم استنتاجها من عبارات المحور ككل هي :

اسعار الاجهزة التكنولوجية تشكل عائقا أمام مؤسسة مطاحن البركة في تبني الرقمنة ظهر هذا من خلال اعلى نسبة من اجابات المبحوثين على خيار نادرا مما يعكس ان معظم المبحوثين يرون ان التكاليف المرتفعة للأجهزة هي السبب في عدم توفرها بشكل كاف مما قد يدفع المؤسسة للبحث عن بدائل اقل تكلفة قد تكون تفتقر الى معايير الأمان وهذا ما يدعى **بالابتكار من وجهة نظر ميرتون**

عدم إحتواء المؤسسة على الأجهزة التكنولوجية اللازمة لممارسة النشاط الرقمي حيث كانت أعلى نسبة من اجابات المبحوثين على خيار نادرا ، وعكس الانحراف المعياري 1.05053 تباين ملحوظ في إجابات المبحوثين ما يصور عدم العدالة في توزيع الاجهزة

تأثير الأعطال التقنية على كفاءة العمل بين مختلف الاقسام في المؤسسة حيث جائت اعلى نسبة على خيار غاليا ما يدل على تكرار حدوث الأعطال التقنية في المؤسسة مما يدفهم دوما للإستعانة بالحلول التقليدية ، وهذا ما يحد بدوره من ممارسة الرقمنة بكفاءة وسلاسة

3/تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:" تعرقل المعيقات البشرية عملية ممارسة الرقمنة في مؤسسة مطاحن البركة "

من خلال تحليل النتائج الاحصائية لمحور المعوقات البشرية المعبر عن الفرضية الثالثة يتضح ان مؤسسة مطاحن البركة لا تخلو من العراقيل المرتبطة بالمورد البشري التي تحد من ممارسة الرقمنة بكفاءة في مؤسسة مطاحن البركة حيث اظهر المتوسط الحسابي للمحور ككل والذي قدر ب 2.1621 ان اتجاه ومستوى المعيقات المرتبطة بالمورد البشري متوسط ، وعكس الإنحراف المعياري الذي بلغ 0.88269 تباينا في ادراك هذه المعوقات بالنسبة للموظفين ومن اهم المعيقات البشرية التي تواجه عملية تبني التحول الرقمي بمؤسسة مطاحن البركة والتي تم استنتاجها من عبارات المحور ككل هي :

ضعف استخدام الاساليب الرقمية والميل بالأكثر الى الطرق التقليدية حيث ظهر ذلك من خلال اعلى نسبة من اجابات المبحوثين على خيار نادرا ما يوضح ميلهم نحو التمسك بالأساليب التقليدية وهذا ما يؤدي بطبيعة الحال الى عرقلة الرقمنة بالمؤسسة

قلة وعي الموظفين بأهمية التحول الرقمي ويظهر ذلك من خلال ارتفاع نسبة الاجابة على خيار نادرا وغالبا ، مما يدل على ان بعض الموظفون يفتقرون الى الفهم العميق للأساليب الرقمية مما يعرقل عملية انخراطهم الفعلي في الانظمة الرقمية

شعور بعض الموظفين بعدم الأمان الوظيفي بسبب التحول الرقمي حيث ظهرت نسب متفاوتة بين من لا يعتبر الرقمنة تهديدا لوظيفته ومن يرى عكس ذلك هذا التباين يعكس قلقا لدى شريحة معينة من الموظفين مما يدفعهم الى مقاومة التحول الرقمي او **الانسحاب الكلي كما اشار له ميرتون**

رابعا: نتائج الدراسة

1- عرض نتائج الدراسة

بعد تحليل ومناقشة الفرضيات الفرعية للدراسة واستخلاص النتائج منها، تم الوصول لمجموعة من النقاط التي تمثل حوصلة لنتائج الفرضية العامة للدراسة وهي :

- مؤسسة مطاحن البركة لم تصل لحد فترة إجراء الدراسة الحالية إلى التطبيق الفعال للرقمنة ، وذلك نتيجة وجود فجوة بين الرغبة في مواكبة الرقمنة ، والواقع الداخلي لهذه المؤسسة مما يسهم في خلق حواجز ومعيقات تحد من ممارسة العمليات الرقمية بكفاءة وهذا ما تفسره **نظرية المعوقات الوظيفية.**
- المعيقات المتعلقة بالجانب التقني هي الأكثر تأثيرا في عرقلة سير مشروع التحول الرقمي بسلاسة في المؤسسة محل الدراسة وذلك لعدم توفر المؤسسة على الأجهزة اللازمة والكافية لممارسة مختلف الأنشطة الرقمية ، بالإضافة إلى مواجهة الموظفين اثناء نشاطاتهم لعدة اعطال تقنية مما يحفزهم على عدم الإستغناء عن الطرق التقليدية
- المعوقات المرتبطة بالمورد البشري داخل مؤسسة مطاحن البركة تحتل المرتبة الثانية من حيث الأهمية ، حيث نجد ان قلة وعي الموظفين بأهمية الرقمنة بالإضافة الى شعورهم بالتهديد والخوف من فقدان وظائفهم يدفعهم إلى عدم الإنخراط في التحول الرقمي ، او **الإنسحاب الكلي كما فسره**

ميرتون ويعزز عدم تخليهم عن الوسائل التقليدية اليدوية والميل لاستخدامها اكثر من التسهيلات الرقمية

- وجود معوقات ادارية تحد من ممارسة الرقمنة بمؤسسة مطاحن البركة ، حيث انها لا تعمل وفق خطة واضحة للتطبيق الفعال للرقمنة ، فعدم تفعيل سياسة التحفيز وتشجيع الموظفين على مواكبة التحولات التكنولوجية والاعتماد على الاساليب الرقمية يحد من الممارسة الجدية للرقمنة ، قد ينقلب الى مقاومة على مشروع الرقمنة نتيجة عدم وعيهم بأهميتها وهو ما **يترجم وفقا لميرتون إلى نمط إستجابة يتجسد في شكل تمرد تنظيمي** .

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة :

إتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة على وجود معوقات لممارسة الرقمنة بغض النظر على اختلاف ميدان الدراسة وإختلاف الأبعاد المعالجة في الدراسة حيث ان الدراسة الحالية تناولت معيقات الرقمنة من خلال ثلاث أبعاد رئيسية وهي : (الإدارية ، التقنية ، والبشرية)وركزت على هذه المعيقات في المؤسسات المقاولة حيث كانت مقاولة مطاحن البركة هي المؤسسة محل الدراسة

بينما دراسة (سويقات ،2019) لم تتناول معوقات الرقمنة كمتغير اساسي بل هدفت الى ابراز دور الرقمنة في الإدارة المحلية في ترسيخ الحكم الراشد ، إلا أنها عملت أيضا على توضيح المعوقات ،حيث توصلت إلى ان الجزائر والأردن حتى وقت إجراء الدراسة لم يصلا إلى التطبيق الفعال والناجح للرقمنة ولاحظت قصور شديد بالجزائر في تقديم حملات توعوية تحسيسية بأهمية مشروع الرقمنة

و دراسة (الشربجي ،2023) والتي ركزت على خمس أبعاد لمعوقات التحول الرقمي وهي : (بشرية ، التقنية ، القانونية التشريعية، امنية ، المالية) إتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في وجود نقص في الاجهزة اللازمة والكافية لممارسة مختلف الانشطة الرقمية ، مما يوضح ان مختلف المؤسسات بانواعها تعاني من هذا النقص وليس فقط المقاولات

بينما دراسة (عامر و عتيق ، 2025) عملت أيضا بخمس أبعاد وهي: (الإدارية ، البشرية ، التقنية ، المالية ، التنظيمية) لكنها تختلف عن ابعاد دراسة "الشربجي" السابقة حيث اتفقت مع الدراسة الحالية على ان ضعف البنية التحتية يحول دون التطبيق الامثل للتحول الرقمي وممارسة العمليات الرقمية بكفاءة.

حيث إختلفت نتائج كافة الدراسات السابقة المتناولة لمعوقات الرقمنة في الترتيب والأهمية والجدول التالي يوضح هذا الاختلاف

جدول رقم (09): ترتيب معوقات ممارسة الرقمنة للدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

الدراسة الحالية جختال(2025)	دراسة الشربجي (2023)	دراسة عامو وعتيق (2025)
المعيقات التقنية	المعوقات الأمنية	المعوقات الإدارية
المعيقات البشرية	المعوقات التقنية	المعوقات البشرية
المعيقات الإدارية	المعوقات البشرية	المعوقات التقنية
	المعوقات القانونية التشريعية	المعوقات المالية
	المعوقات المالية	المعوقات التنظيمية

الخاتمة :

في ظل التغيرات التكنولوجية السريعة التي يشهدها العالم اليوم، تجد المقاولات نفسها أمام حتمية تبني إستراتيجيات جديدة للتكيف مع متطلبات السوق والمجتمع؛ حيث تعمل المقاولات الجزائرية على ضمان استمراريتها من خلال مواكبة يتماشى مع مقتضيات العصر الحديث، حيث أضحت الرقمنة الهدف الاستراتيجي الذي تسعى لتحقيقه أغلب المؤسسات، لاسيما المقاولات التي تتطلع إلى تحسين أدائها وتعزيز تنافسيتها. وقد سعت هذه الأخيرة جاهدة إلى تبني الرقمنة كوسيلة لتحقيق الكفاءة والفعالية، بهدف تحسين جودة الخدمات، زيادة الإنتاجية، وتسهيل إدارة العمليات بشكل أكثر مرونة وسرعة.

فعلى الرغم من التحسن الملحوظ في بعض الجوانب، إلا أنه رغم الجهود المبذولة لم تصل المقاولات الى التطبيق الامثل للرقمنة فتحقيق النتائج المرجوة ما زال محدودا بسبب مجموعة من المعيقات التي تحد من ممارسة الرقمنة ، إذ يعاني المورد البشري من نقص التأهيل اللازم لمواكبة التحولات الرقمية، كما تواجه المؤسسات نقصا في الموارد والأجهزة التكنولوجية الحديثة، فضلا عن ضعف البنية التحتية الرقمية وعدم توفر شبكات اتصال موثوقة. هذه المعيقات تعكس الفجوة القائمة بين الأهداف والوسائل فبينما تسعى المقاولات إلى تحقيق التحول الرقمي تظل الوسائل المتاحة لتحقيق ذلك غير كافية أو غير ملائمة، مما يستدعي ضرورة الوقوف على الوضع الحالي بشكل دقيق من خلال الدراسات والبحوث العلمية لتحديد المعيقات بشكل أوضح ووضع استراتيجيات فعالة لمعالجتها، بما يضمن تحقيق الرقمنة بصورة شاملة وفعالة داخل المقاولات الجزائرية.

وبعد إجراء الدراسة الحالية والتوصل الى وجود معوقات (إدارية وتقنية وبشرية) تحول دون ممارسة الرقمنة بالمقاولة المستهدفة بالبحث، توصي الدراسة بما يلي:

- ✓ العمل وفق خطة استراتيجية واضحة لتطبيق مشروع التحول الرقمي
- ✓ توعية وتوجيه الموظفين نحو اهمية الرقمنة
- ✓ توفير الدعم المالي والبشري الكافي لسير العمليات الرقمية
- ✓ تعزيز التحفيز وتدريب الموظفين لضمان نجاح عملية التحول الرقمي في المؤسسة

قـائـمـة الـمـراجـع

المراجع :

- احمد، فرج احمد (2009). دراسات في تحليل وتصميم مصادر المعلومات الرقمية. مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، السلسلة الثانية، الرياض.
- اقناروس، محمد لمين ؛ احمدوش، بلال (2021) . دور الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر في اندماج الشباب اجتماعيا. المجلة الدولية للاداء الاقتصادي ، (4)، 252-267.
- انجرس، موريس (2006) . منهجية البحث في العلوم الانسانية. ترجمة : صحراوي بوزيد ، بوشرف؛ كمال، سبعون سعيد ، ط 2 ، دار القصبة للنشر ، الجزائر.
- بدوي، عبد الرحمان (1977). مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات للنشر، ط 3.
- برمان، بشير (2021). موسوعة التراب والمخطوطات العربية وكيفية تحقيقها. الجزء الثاني، دار الكتاب العلمية.
- بن عشور، حملات ؛ عيبود، قادة (2022) . الاطار المفاهيمي والتنظيمي للمقاولاتية في ظل التوجهات الجديدة . مجلة التنظيم والعمل، 11 (1)، 205-2016.
- بن عياش، اسية ؛ اوكيل، محمد امين(2020) . رقمنة المرفق العام كالية لترشيد الخدمة العمومية في الجزائر. مجلة معالم للدراسات القانونية والسياسية ، 04(02) ،260-282.
- بوحجر، رشيد (2020). اشكالية تنمية الروح المقاولاتية في الجزائر. رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر-3-، الجزائر.
- بوخاري، مليكة ؛ يحياوي، سمير (2022) . متطلبات تطبيق الرقمنة ودورها في تحسين اداء الادارة المحلية. مجلة دراسات اقتصادية، 16 (3) ، 457-471.
- بوزياني، هاجر الرحماني (2021) . المقاولاتية. جامعة بلحاج بوشعيب عين تيموشنت، العالم يقرا للنشر والتوزيع، الجزائر .
- البيانوني، محمد ابو الفتح (1996). معوقات تطبيق الشريعة الاسلامية. سلسلة تهيئة الاجواء، (11).
- حفصي، بونبعو ياسين (2022). واقع وافاق تطوير المقاولاتية في الجزائر للمساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني. دفاتر البحوث العلمية، 10(02)، 145-163.
- حومر، سمية (2020). التحول الى الادارة الالكترونية رؤية تنظيمية. مجلة العلوم الانسانية، 20(02) ، 130-143.

- دارم، رابح ؛ بن جيار، محمد (2019). دور الابتكار في تفعيل المشاريع المقاولاتية. مجلة الابداع، 09، 286-296.
- دباح، نادية (2012). دراسة واقع المقاولاتية في الجزائر وافاقها (2000-2009). مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص ادارة الاعمال، جامعة الجزائر 3.
- دندن، جمال الدين (2023). افاق الرقمنة وانعكاساتها على التنمية الاقتصادية. مجلة البحوث القانونية و الاقتصادية، 06، 55-72.
- الزيباري، طاهر حسو (2016). النظرة السوسيولوجية المعاصرة. دار البيروني للنشر والتوزيع، الاردن.
- سامى، محمود عبد الحميد مراد (2020) . الجاهزية التنظيمية والتكنولوجية للجامعات ودورها في دعم الاقتصاد المعرفي وتعزيز التحول الرقمي وفق رؤية 2030. مجلة ابحاث ودراسات التنمية ، 06(02) ، 66-107.
- سليمان سبع، سنية محمد احمد (2021). تاثير التحول الرقمي وجودة الخدمة التعليمية على رضا الطلاب. 12 (4) ، 24-79.
- سويقات، عبد الرزاق (2019) . دور رقمنة الادارة المحلية في تجسيد الحكم الراشد. رسالة دكتوراه الدكتوراه الديمقراطية والرشادة ، جامعة محمد خيضر، بسكرة .
- سيدي صالح، صبرينة ؛ لونيس، علي (2022). المقاولاتية : المفهوم ، الاليات والقرارات المتخذة من طرف الدولة الجزائرية . مجلة الساورة للدراسات الانسانية والاجتماعية، 8 (2) ، 553-572.
- الشربجي، عادل محمد (2023). معوقات التحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي في الدولة الليبية دراسة تطبيقية على جامعة المرقب من وجهة نظر العاملين بالجامعة. المؤتمر الدولي الثاني للتحول الرقمي ودوره في تطوير مؤسسات التعليم العالي، جامعة فزان.
- عامر، ايمان ؛ عتيق، شيخ (2025). الصعوبات والتحديات لمواجهة التحول الرقمي في الجزائر. المجلة الجزائرية للمالية العامة ، 15 ، 448-461.
- عبد اللاوي، عبد السلام (2017) . اهمية الرقمنة الادارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر . مجلة صوت القانون ، 07 ، 61-74.
- عزيز، سامية ؛ قوارح، ام الخير (2020) . الادارة الالكترونية كاستراتيجية بديلة للادارة التقليدية. مجلة افاق البحوث والدراسات، 04 ، 113-130.

- عشور، عبد الكريم (2021) . دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية الجزائر انموذجا. مجلة ابحاث، 06(02)، 280-293.
- عقاد، مهدي ؛ يحياوي، احمد (2024). الرقمنة والمؤسسات الناشئة رهان الجامعة لتحقيق الاقلاع الاقتصادي. مجلة ابحاث ودراسات التنمية، 11 ، 354-373.
- علون، محمد لمين ؛ السبتي، وسيلة (2019). المقاولاتية بين الفكرة وعوامل النجاح . مجلة النمو الاقتصاديوالمقاولاتية، 2 (2) ، 1-20.
- عليان، ربحي مصطفى ؛ غنيم، عثمان محمد (2000). مناهج واساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- عيساوي، عبد النور (2023). معوقات رقمنة المرافق العامة الجزائرية. مجلة القانون، 12 (02)، 9-25.
- غواظني، مليكة (2021). المقابلة كاداة من ادوات جمع المعطيات. مجلة العلوم الانسانية، المركز الجامعي علي كافي تندوف، الجزائر، 5 (2) ، 179-187.
- قاسي، فاطمة الزهراء (2018). محاضرات في مقياس المقاولاتية موجهة لطلبة السنة اولى ماستر كل التخصصات. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة البليدة 2، الجزائر.
- قنديلجي، عامر ابراهيم (2020). منهجية البحث العلمي . دار اليازوري للنشر .
- قطاطفة، ابتسام ؛ دن، احمد (2021). دور وكالات الدعم الحكومية في تمويل المقاولاتية النسوية في الجزائ. مجلة المقار للدراسات الاقتصادية، 04(02)، 78-92.
- قعيد، لطيفة ؛ حنيش، فتحي (2016). المقاولة النسوية العربية ودورها في التنمية الاقتصادية . مجلة البديل الاقتصادي، (5)، 115-132.
- قلبازة، امال (2021). محاضرات في مقياس المقاولاتية لجميع السنة اولى ماستر علوم التسيير. جامعة غرداية، الجزائر.
- قمار، خديجة (2023). الرقمنة الادارية في الجزائر –بين حتمية الانتقال ومعوقات التطبيق– . مجلة الفكر، 18 (1) ، 139-152.
- قناوي محمد، ايمان (2018) . المعوقات الإجتماعية والإقتصادية والإدارية للإدارة الإلكترونية بجامعة الأزهر وسبل مواجهتها من وجهة نظر العاملين بالجامعة. مجلة كلية التربية، جامعة الازهر، (177) ، 889-976.

- قواسمي، رشيدة (2020). التأصيل النظري للمقاولاتية كمشروع والنظريات والنماذج المفسرة للتوجه المقاولاتي. مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية، 04(02) ، 158-173.
- لونسي، ريم (2020). المعوقات التنظيمية للمقاولاتية السياحية في الجزائر. رسالة دكتوراه ، جامعة الحاج لخضر، باتنة .
- المحمودي، محمد سرحان (2019). مناهج البحث العلمي. دار الكتب للنش، ط 3 .
- مركز هرديو لدعم التعبير الرقمي (2016). الرقمنة وحماية التراث الرقمي، القاهرة.
- مسيخ، ايوب (2017). دور الروح المقاولاتية في ديمومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مذكرة دكتوراه في ادارة مؤسسات، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة .
- مصطفى، بوادي (2017) . صناعة بيئة رقمية في ظل عصرنة المرفق العام وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر. دفاتر السياسة والقانون، 17 ، 257-268.
- مصطفى خلف، عبد الجواد (2016). نظرية علم الإجتماع المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- المطرف، عبد الرحمان بن فهد (2020). التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الازمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة العلمية، 36(07)، 158-184.
- معاذ احمد، حسن (2014). الشباب في المجتمع العربي المأزوم. امواج للنشر والتوزيع، العراق
- مهري، سهيلة (2006). المكتبة الرقمية في الجزائر دراسة الواقع وتطلعات المستقبل. رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة.
- هيكل، محمد (2003). مهارات إدارة المشروعات الصغيرة . مجموعة النيل العربية، مصر.
- والاس، رث (2012). النظرة المعاصرة في علم الإجتماع تمدد افاق النظرية الكلاسيكية. ترجمة الدكتور محمد عبد الكريم الحوراني، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان.

الـمـلاحـق

الملحق رقم (01) : ترخيص بزيارة ميدانية

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

علم شعبة الاجتماع

الرقم المرجعي/ ق.ع.إ/2025

إلى السيد: مدير مؤسسة مطاحن البركة

الموضوع: ترخيص بزيارة ميدانية

تتقدم بسيادتكم المحترمة بهذه الرسالة المتضمنة الموافقة على إجراء بحث ميداني /ترخيص ميداني

حول الرقمنة و معوقات الممارسة في المقاولة الجزائرية

وذلك ابتداء من) المدة لا تتجاوز 10 أيام 15 أفريل 2025 (إلى 27 أفريل 2025

للطالبة:

- وهيبة مرغنال

(إشراف الأستاذ)ة

بولقواس زرنة

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في 06/04/2025

مسؤول الشعبة

شركة ذ م م مطاحن البركة
مديرية الموارد البشرية
الشرقية أولاد رقم 83 زريبة الوادي بسكرة

الملحق رقم (2) : قائمة اسماء الاساتذة المحكمين

الرقم	الأستاذة	الشعبة	الجامعة
01	بشقة سميرة	علم الاجتماع	بسكرة
02	الصالح منسول	علم الاجتماع	بسكرة
03	العمري وفاء	علم الاجتماع	بسكرة

الملحق رقم(3) استمارة مقابلة الدراسة

-جامعة محمد خيضر -بسكرة -

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية -قسم علم الاجتماع -

تخصص: علم اجتماع التنظيم و العمل

استمارة مقابلة حول :

الرقمنة ومعوقات الممارسة في المقاولة الجزائرية

-دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن البركة- بسكرة-

نقوم بإجراء دراسة حول الرقمنة ومعوقات الممارسة في المقاولة الجزائرية، إستكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص التنظيم والعمل، ولذا سيتم طرح هذه الإستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بها، كما نحيطكم علما أن جميع اجاباتكم تستخدم لغرض البحث العلمي فقط .

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم بالإجابة على العبارات بدقة .

إعداد الطالبة :

وهيبة جختال

إشراف أ. الدكتور(ة):

زرفة بولقواس

الموسم الجامعي : 2025_2024

المحور الاول : المعيقات الادارية تحد من ممارسة الرقمنة في المقاولة الجزائرية

البعد	الرقم	العبارة	دائما 1	غالبا 2	نادرا 3	ابدا 4
بعد المعيقات الإدارية	1	القوانين المنظمة لنشاطكم كفيلة بتنظيم الخدمات الرقمية على مستوى مؤسستكم				
	2	تعتمد مؤسستكم على بنية تحتية تقنية ملائمة لدعم عمليات الرقمنة				
	3	تتوفر في مؤسستكم إجراءات واضحة خاصة بحماية البيانات الرقمية				
	4	يتم تخصيص موارد مالية كافية لدعم سير عملية التحول الرقمي في مؤسستكم				
	5	يتم تجسيد مشروع الرقمنة وفق خطط منظمة هادفة في مؤسستكم				
	6	يوجد أعضاء مؤهلين متخصصين قادرين على قيادة مشروع الرقمنة في مؤسستكم				
	7	يتم متابعة مختلف النشاطات الرقمية لضمان الوصول إلى الأهداف المرجوة في مؤسستكم				
	8	تحفز مؤسستكم الموظفين على تبني الحلول الرقمية لتسهيل سير العمل				
	9	تعتمد مؤسستكم على اليات تواصل داخلية تضمن توضيح العمل وفق متطلبات الرقمنة				
	10	يدعم الإداريون في مقاولتكم تطبيق الحلول الرقمية دون مقاومة				

المحور الثاني : المعيقات التقنية تحد من ممارسة الرقمنة في المقاولة الجزائرية

البعد	الرقم	العبارة	دائما 1	غالبا 2	نادرا 3	ابدا 4
بعد المعيقات التقنية	1	يتم تحديث الأجهزة الرقمية على مستوى مؤسستكم بشكل دوري				
	2	تعمل مؤسستكم على التحديث المستمر للبرمجيات الرقمية				
	3	توفر مؤسستكم عدد كاف من الاجهزة التكنولوجية اللازمة لممارسة النشاط الرقمي				
	4	تضمن مؤسستكم حماية البيانات الرقمية من الإختراقات والتسريبات				
	5	هناك تنسيق بين الأنظمة الرقمية في مختلف فروع مؤسستكم				
	6	تتوفر مؤسستكم على شبكة انترنيت ذات سرعة عالية لدعم مشروع الرقمنة				
	7	أسعار الأجهزة والمعدات التكنولوجية لا تشكل عائقا لمؤسستكم في تبني الرقمنة				

	8	تعمل مؤسستكم على حفظ إستقرار الأنظمة الخاصة وحمايتها من الأعطال المتكررة				
	9	لا تؤثر الأعطال التقنية على كفاءة العمل بين الإدارات في مؤسستكم				
	10	يتم التكامل بين العمليات التقليدية والأنشطة الرقمية في مؤسستكم بسلاسة				

المحور الثالث : المعيقات البشرية تحد من ممارسة الرقمنة في المقاولة الجزائرية

البعد	الرقم	العبارة	دائما 1	غالبا 2	نادرا 3	ابدا 4
بعد المعيقات البشرية	1	ثقافة الرقمنة منتشرة بين الموظفين داخل مؤسستكم				
	2	يتلقى الموظفون في مؤسستكم تدريبات كافية لاستعمال الرقمنة				
	3	يتم توجيه الموظفين حول الإستفادة المثلى من الرقمنة في مؤسستكم				
	4	تشجع مؤسستكم الموظفين على المشاركة الفعالة في عملية التحول الرقمي				
	5	تتوفر فرق دعم تقني في مؤسستكم لحل الأعطال الخاصة بالأجهزة الرقمية				
	6	يجد الموظفون أن العمل على مختلف الأجهزة الرقمية سهل الإستعمال				
	7	تنظم مؤسستكم أنشطة توعوية بأهمية التحول الرقمي والفائدة منه للموظفين				
	8	يتمتع موظفو مؤسستكم بوعي كاف بأهمية الرقمنة				
	9	يميل بعض الموظفين إلى استخدام الاساليب الرقمية أكثر من الطرق التقليدية				
	10	لا يعتقد موظفو مؤسستكم أن الرقمنة تشكل تهديدا لوظائفهم				

الملحق رقم (4) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن البركة