

رقمنة الإدارة الجزائرية وانعكاساته على الثقافة التنظيمية – دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء – بتامنغست –

Digitalization of Algerian Administration and Its Reflections on Organizational Culture: A Field Study at the National Social Security Fund for Employees (CNAS) in Tamanghasset

أبو الفتوح بوهريرة *

* جامعة أمانوكال الحاج موسى أق اخاموك تامنغست (الجزائر)، abouelfoutoubouhoreira@univ-tam.dz

تاريخ الاستقبال: 2025/06/08؛ تاريخ القبول: 2025/09/20؛ تاريخ النشر: 2025/10/08

ملخص: هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الرقمنة الإدارية على الثقافة التنظيمية في وكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بتامنغست، مع تركيز خاص على الالتزام التنظيمي، العدالة في توزيع المهام، والعمل الجماعي اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة، باستخدام استبيان شمل 54 موظفا مع مقابلات شبه منظمة، وتحليل بيانات كمي (متوسطات حسابية، انحرافات معيارية، معامل ألفا كرونباخ)، حيث أظهرت النتائج أن الرقمنة عززت الشفافية والعدالة عبر الأنظمة الآلية وحسنت التواصل عبر المنصات الرقمية، لكنها كشفت تحديات مثل هشاشة البنية التحتية ومقاومة الممارسات التقليدية، كما أشارت إلى أن التحول الرقمي لا يغير العمليات الإدارية فحسب، بل يعيد إنتاج الهياكل الرمزية (كالسلطة والثقة) عبر تفاعل التكنولوجيا والأنساق الثقافية المحلية، تقدم الدراسة نموذجا لفهم الرقمنة كحدث اجتماعي مركب في السياقات النائية، مع توصيات بتعزيز التكيف الثقافي مع الأدوات الرقمية.

الكلمات المفتاح: رقمنة الإدارة؛ الثقافة التنظيمية؛ العدالة التنظيمية؛ الالتزام التنظيمي؛ المؤسسة العمومية

Abstract: This study aimed to analyze the impact of administrative digitization on organizational culture at the National Social Security Fund (CNAS) agency in Tamanrasset, with a focus on organizational commitment, justice in task distribution, and teamwork. The research employed a descriptive-analytical methodology and a case study approach, using a questionnaire administered to 54 employees, semi-structured interviews, and quantitative data analysis (arithmetic means, standard deviations, Cronbach's alpha coefficient). Results indicated that digitization enhanced transparency and justice through automated systems and improved communication via digital platforms. However, challenges such as weak infrastructure and resistance to traditional practices were identified. The study also highlighted that digital transformation not only alters administrative processes but also redefines symbolic structures (e.g., authority and trust) through the interplay of technology and local cultural norms. It offers a framework for understanding digitization as a complex social event in remote contexts, with recommendations to enhance cultural adaptation to digital tools.

Keywords: Administrative digitization; organizational culture; organizational justice; organizational commitment; public institution.

I- تمهيد :

يشهد العصر الحالي تسارعا غير مسبوق في وتيرة التطور التقني والتكنولوجي خاصة منذ مطلع القرن الحادي والعشرين ضمن مشروع القرية العالمية، حيث امتدت تأثيرات هذه الثورة الرقمية لتشمل مختلف مناحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، أين أفضت تأثيراتها المتزايدة إلى تنامي ظاهرة العولمة والتجارة الدولية، وظهرت مساعي جادة بين الدول إلى إعادة تشكيل معالم المنافسة السوقية، وذلك بسبب اشتداد المنافسة بين المؤسسات على المستوى العالمي، وهو ما استلزم عليها (أي الإدارات والمؤسسات) تبني استراتيجيات مبتكرة للحفاظ على مكانتها التنافسية وتعزيز موقعها في الأسواق بما يضمن بقاءها وتفوقها من خلال تحسين جودة الإنتاج وزيادة كفاءة العمل.

ويعتبر التوجه نحو الرقمنة في مختلف القطاعات الإدارية الخاصة والعامة من أبرز الاستجابات المؤسسية لهذه التحولات المعاصرة، وذلك من حيث اعتبارها أحد الركائز الأساسية لإعادة هيكلة العمليات الإدارية، لا سيما في ظل الحاجة إلى تحقيق الكفاءة التشغيلية والاستجابة لمتطلبات التغيرات البيئية الديناميكية الحالية، وفي هذا الإطار وعلى المستوى المحلي، تواجه الإدارات والمؤسسات الجزائرية تحديات كبيرة ناتجة عن هذه التغيرات البيئية والديناميكية الموجهة نحو التحول والتغير المستمر، والذي يرتبط بتغيرات كبيرة في البيئة الديناميكية التنظيمية للمؤسسة، مما يستلزم منها التعامل مع حالات عدم الاستقرار الناجمة عن الابتكار المتسارع والتقنيات الحديثة، وضمن هذا السياق، قد سارعت تلك الإدارات والمؤسسات في تحديث أجهزتها ومواردها الإدارية، منتقلة من النماذج التقليدية إلى نظم إدارية حديثة تعتمد على التقنيات الرقمية تماشيا مع معالم التحول الرقمي العالمي، حيث تعتمد هذه الأخيرة على توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات، وتدفع البيانات عبر المنصات الرقمية.

وقد تجسد هذا التحول في اعتماد الدولة الجزائرية على مبادئ "رقمنة الإدارة" كآلية لتحسين جودة الخدمات الإدارية سواء في القطاع العام أو الخاص، ولعل أبرز مثال في ذلك هي مؤسسات الضمان الاجتماعي الجزائرية **CNAS** ، والتي تعد أولى المؤسسات التي شهدت تغيرات جذرية في نظمها الإدارية وذلك عبر تبني تشريعات تحد ألياتها والتزامات بتطبيق أساسيات الرقمنة الحديثة وفق التصورات التنظيمية المعمول بها، ما يمنحها حلول و مزايا رقمية لإزالة العقبات وتحسين مستوى الثقافة التنظيمية والتي تنعكس بشكل إيجابي على الأداء الإداري عبر استثمار القدرات الرقمية ضمن مجالات تتمثل في: التواصل الإلكتروني وتوظيف تقنيات الإنترنت، تحديث نظم الاتصالات والمعلومات، تبسيط الإجراءات الإدارية، تأطير وإدارة الموارد البشرية مع تعزيز كفاءة الأداء الإداري، تحسين عمليات المحاسبة الرقمية، وتقييم الأداء وفق رؤية استراتيجية حديثة... إلخ.

وعليه إذا كان الاستثمار في الرقمنة يعد استجابة حتمية لضغوط التطور التكنولوجي الهائل مع روافد العولمة، فإن نجاح هذا التحول يتوقف بشكل جوهري على مدى توافق البنية الثقافية (التنظيمية/المهنية) للإدارة أو للمؤسسة مع متطلبات تطبيق هذا التحول الرقمي، وهنا تبرز "الثقافة التنظيمية" كعامل محوري في تحديد فاعلية العمليات الإدارية الحديثة، إذ تعتبر الأداة التي تشكل سلوكيات الأفراد وتؤثر في قدرة المؤسسة على توجيه أداء الموظفين نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية الإدارية والمؤسسية، فالثقافة التنظيمية بوصفها نظاما للقيم والمعتقدات المشتركة بين الأفراد المنتمين لنفس التنظيم، تعد مساهما في تعزيز قبول هؤلاء الموظفين للتغيير الرقمي وتفاعلهم الإيجابي مع الأدوات التكنولوجية الجديدة الوافدة، وعليه فإن وجود فجوة ثقافية داخل الإدارة أو المؤسسة قد يؤدي إلى فشل حتى أكثر الاستراتيجيات الرقمية تطورا.

لذلك فإن رهان استثمار الإدارات والمؤسسات الجزائرية العمومية منها في القدرات الرقمية يمثل استجابة ضرورية لمواجهة الضغوط المتزايدة لتوفير خدمات ذات جودة عالية وسريعة مطلوبة منها، إلا أن نجاحها مرهون بقدرة هذه الإدارات والمؤسسات على تكيف ثقافتها (التنظيمية/المهنية) مع متطلبات التحول الرقمي، وذلك لضمان الاستمرارية ونجاحها على جميع المستويات الإدارية داخلها، وإن فشل هذا المسعى سيقود الأفراد داخل التنظيم حتما إلى مقاومة التغيير، وبالتالي إفشال المبادرات التكنولوجية التي تعد من أهم توجهات السياسة الحكومية لرقمنة العمل الإداري داخل المؤسسات العمومية، من خلال تأسيس المحافظة السامية للرقمة والتي تتبع برئاسة الجمهورية مباشرة، والتي أكدت في كل قراراتها ضمن أشغال الحكومة على تضمين إستراتيجيات حديثة لرفع قدرة الإدارة الجزائرية على العمل إلكترونيا بالإجراءات المشتركة وفق معايير مضبوطة (news.radioalgerie.dz)، وهو من شأنه أن يرهن في نفس الوقت قدرة هذه المؤسسات المؤسسة على تحقيق أهدافها وقدرتها على استيعاب القيم الرقمية مثل الشفافية، والابتكار، والتكيف مع الأدوات الذكية.

وبغية معالجة هذا الموضوع ضمن سياق السوسيو- تنظيمي ويخضع لأساسيات البحث العلمي فإنه يتحتم علينا كباحثين بلورة إشكالية هذه الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

- كيف ينعكس التحول الرقمي للإدارة الجزائرية على الثقافة التنظيمية في المؤسسة؟
وضمن هذا السؤال الإشكالي، تتفرع عنه مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:
 - كيف يساعد التحول الرقمي للإدارة الجزائرية في الحفاظ على قيم الالتزام داخل مؤسسة CNAS؟
 - كيف يساهم التحول الرقمي للإدارة الجزائرية في تعزيز ثقافة العدالة في توزيع المهام داخل مؤسسة CNAS؟
 - كيف يساهم التحول الرقمي للإدارة الجزائرية في تعزيز العمل الجماعي بين موظفي الإدارة في مؤسسة؟
- وقد جاءت فرضية الدراسة العامة على النحو التالي:
- ينعكس التحول الرقمي للإدارة الجزائرية إيجابيا على الثقافة التنظيمية في المؤسسة العمومية للضمان الاجتماعي CNAS.
 - بينما اتجهت الفرضيات الفرعية في بحث واختبار القضايا التالية:
 - يؤدي التحول الرقمي للإدارة الجزائرية إلى الحفاظ على قيم الالتزام داخل مؤسسة CNAS.
 - يساهم التحول الرقمي للإدارة الجزائرية إيجابيا في تعزيز ثقافة العدالة في توزيع المهام داخل مؤسسة CNAS.
 - تؤكد التحول الرقمي للإدارة الجزائرية على تعزيز العمل الجماعي بين موظفي مؤسسة CNAS.

1. أهمية الدراسة:

تتجلى الأهمية الاستمولوجية لموضوع هذا البحث في مساهمته على سد الفراغ النظري المتعلق سوسيولوجيا بفهم بنية التكنولوجيا في سياقات المؤسسة الجزائرية، عبر طرح سؤال محوري حول: كيف يعيد التحول الرقمي إنتاج الثقافة التنظيمية في مؤسسات تشكل هويتها من تفاعل معقد بين المعايير التكنولوجية العالمية (كالشفافية والكفاءة) والأنماط الثقافية المحلية (كالعلاقات الشخصية والبنى البيروقراطية التقليدية)؟، حيث تأتي هذه الأولوية البحثية ردا على قلة الدراسات النقدية السوسيو-تنظيمية التي تتناول تحديدا تحديات توطين النماذج الرقمية في المناطق النائية ذات الخصوصية السوسيو-مكانية مثل الجنوب الجزائري، حيث تفرض البيئة الصحراوية بنيتهما التحتية الهشة وقيمها المجتمعية المتجذرة (كالتضامن العشائري والتسلسل الهرمي الإداري) قيودا على تبني الإستراتيجيات التكنولوجية الحديثة ضمن الفعاليات الإدارية.

وهو ما سيفضي من خلال نتائج درستنا صراحة إلى تطوير إطار تحليلي يفسر على الأقل آليات التنازع والتعايش بين "المنطق الرقمي" للتكنولوجيا الحديثة والأنساق الرمزية للمؤسسة العمومية الجزائرية، وذلك من خلال رصد كيف تعيد الأدوات الرقمية (كمنصات العمل والتقييم الآلية) تعريف مفاهيم السلطة والثقة والمسؤولية داخل الهيكل التنظيمي.

أما من الناحية المنهجية نسعى من خلال هذه الدراسة على الأقل إلى تجاوز النزعة التكنو-مركزية السائدة في دراسات التحول الرقمي، عبر اعتماد منظور سوسيو-تنظيمي يربط بين تحليل البيانات الكمية (لبينانات الدراسة) وقراءة سوسيولوجيا للتمثيلات الرمزية للموظفين (عبر المقابلات المعمقة وتحليل الخطاب)، وهو ما سيجسد لنا عمليا نموذجا استشرافيا لفهم التحديات البنوية التي تواجه تطبيق سياسات الرقمنة في الأطر المؤسسية "الهشة" ببلدان العالم الثالث، حيث تتصادم العقلية التكنولوجية الحديثة مع البنى الاجتماعية التقليدية. بذلك، تتجاوز الدراسة وصف الآثار الوظيفية للرقمنة (كتحسين الإنتاجية) للكشف عن أبعادها اللاتوافقية، كتوترات الهوية بين "الموظف الرقمي" والموقف التقليدي، مما يجعل منها مرجعا نقديا لفهم السياقات التي تعيد فيها التكنولوجيا إنتاج الهياكل الاجتماعية بدل تحويلها.

2. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الأبعاد السوسيولوجية لتحول الإدارة الجزائرية نحو الرقمنة، وانعكاساتها على الثقافة التنظيمية للمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (CNAS) بتامنغست، من خلال ثلاثة نقاط رئيسية، وهي:

- فحص كيفية مساهمة التحول الرقمي في الحفاظ على قيم الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، عبر تحليل تأثير الأدوات الرقمية على توطيد الهوية المؤسسية وتعزيز الانتماء.

- استكشاف دور الرقمنة في تعزيز ثقافة العدالة داخل المؤسسة، من خلال محاول فهم الدور الذي تلعبه الآليات التكنولوجية (كأنظمة الآلية لتوزيع المهام) في تحقيق الشفافية وتقليل الفوارق في الأدوار بين الموظفين.

- فهم كيفية تشكيل البيئة الرقمية لديناميكيات العمل الجماعي، عبر التركيز على إستكشاف تأثير المنصات التفاعلية وآليات التواصل الافتراضي على تعزيز التعاون وتفكيك الحواجز البيروقراطية.

وهو ما يسعدنا كباحثين على الكشف عن صور التفاعلات بين التكنولوجيا الرقمية الحديثة والبناء الاجتماعي للمؤسسة، بهدف تقديم رؤية نقدية لعلاقة الرقمنة بالتحويلات القيمة والتفاعلية في سياق الإدارة والمؤسسة الجزائري.

3. الإطار النظري والمفاهيمي لموضوع الدراسة:

يتجلى هذا العنصر في العمل على إبراز مفاهيم الدراسة الإصطلاحية والإجرائية، ومعالجة موضوع الدراسة وفق التصورات والنظريات المعروفة بإستمولوجيا ضمن تخصص سوسيولوجيا التنظيم من خلال تفحص مختلف الأدبيات النظرية المتاحة ضمن ساحة المعرفة، أما في شقه الثاني فيحيلنا مباشرة على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة والتي نرى أنها ستفيدنا أكثر في ضبط الفجوة البحثية وتحليل وعقد المقارنة مع نتائج الدراسة المتوصل إليها على ضوء فرضيات بحثنا هذا، وسنعمل على إبرازه ضمن العناصر التالية:

3. 2. التعريفات الاصطلاحية والإجرائية لمفاهيم الدراسة:

إشتمل موضوع هذه الدراسة على مجموعة من المفاهيم، يمكن معالجتها اصطلاحيا وإجرائيا على النحو التالي:

- **التحول الرقمي (الرقمنة):** حيث يعرف على أنه عملية إجتماعية تكنولوجية تهدف إلى تحويل المضمون المعلوماتي إلى صيغة رقمية قابلة للمعالجة والحفظ عبر الحاسوب، مما يتيح نقلها وتخزينها ومعالجتها داخل أنظمتها. (الحزمة منير، 2011، ص72) بحيث تعد هذه العملية أكثر من مجرد تقنية؛ فهي تدخل في صلب ديناميات العمل الإداري والاجتماعي داخل المؤسسات، أين تساهم في إعادة تشكيل أنماط تبادل المعلومات، وتؤثر في العلاقات التنظيمية، بما يترتب عليه تغير في ممارسات التواصل واتخاذ القرار داخل الهيئة الإدارية.

وعليه يمكن اعتبار متغير التحول الرقمي عملية اجتماعية-تقنية ديناميكية تتجاوز البعد التقني للأدوات المستخدمة، وذلك من خلال أساسها الذي يعيد تنظيم البنى الاجتماعية داخل المؤسسات عبر إعادة توزيع المعلومات وآليات الوصول، مما يعيد بذلك أيضا تشكيل علاقات السلطة والمعرفة ويحدث تحولا في التفاعل بين الأفراد والإدارة داخل المؤسسة، وباختصار شديد تعيد الرقمنة تشكيل الثقافة المؤسسية وأنماط التواصل وصنع القرار في الفضاء المؤسساني.

- **الإدارة:** وتعني تلك المجموعة المتشابكة من الفرضيات والقواعد التنظيمية التي توجه سلوك الأفراد داخل المؤسسة، وتشكل الأساس الذي تستند إليه عمليات اتخاذ القرار وتوزيع الأدوار. (علاء عبد الرزاق السالمي، 2006، ص25)، ومن منظور سوسيولوجي، تساهم هذه الفرضيات في تشكيل هوية المنظمة وتوجيه دينامياتها الداخلية، بما يضمن تحقيق أهدافها من خلال ضبط العلاقات البينية وتحديد مسارات العمل المتفق عليها ضمن بنية اجتماعية تنظيمية محددة.

فهي تعد بذلك بنية تنظيمية، تمثل نظاما اجتماعيا يعيد إنتاج العلاقات الهيكلية عبر ترسيخ قواعد تحدد سلوك الأفراد ووظائفهم داخل المؤسسة، مما يجعلها أداة لتكريس السلطة والهوية والثقافة المؤسسية. أي ما هو مقبول أو مستبعد في سياق العمل ضمن آلية لضبط التفاعلات الاجتماعية وتحويلها إلى سلوك منضبط، مما يعيد إنتاج التفاوتات الرمزية والسلطة التنظيمية عبر تكريسها كحقائق طبيعية داخل البنية الاجتماعية والتنظيمية.

- **الثقافة التنظيمية:** والتي تعرف على أنها البناء الجماعي للقيم والمعتقدات المشتركة بين أفراد المؤسسة، حيث تعمل هذه القيم كإطار مرجعي يوجه تفاعلاتهم وسلوكياتهم اليومية داخلها. (Maurice Zhevend, 2003, p05) بحيث تتيح هذه القواسم المشتركة تحقيق التماهي والانسجام بين الأعضاء، ما يساهم في ضبط معايير العمل وتنظيم العلاقات البينية، ويعزز استقرار النظام التنظيمي من خلال تعديل القرارات الإدارية وتوجيه سلوكيات الموظفين نحو أهداف مؤسسية محددة.

وبذلك فهي تعمل كإطار رمزي (وفق دوركهايم) لضبط السلوك وتنظيم العلاقات داخل المؤسسة، لكنها في الوقت ذاته تعيد إنتاج الهياكل الهرمية عبر تكريس سلطة القيم المهيمنة، لتتحول هذه الثقافة إلى وسيلة لفرض القيم السائدة كحقائق طبيعية، مما يقلل من مساحة المقاومة ويعزز التكيف مع النظام القائم. بينما من جانب آخر قد تصبح الثقافة ساحة تنافس بين الجماعات لفرض رؤاها، مما يعيد توزيع "الموارد والدور" ويهملش من لا يتماشى مع النموذج المهيمن ومعززا للتفاوتات الاجتماعية داخل المؤسسة.

– **الإلتزام التنظيمي:** على أنه حالة نفسية واجتماعية تعكس علاقة العضو بالمؤسسة، وتؤثر جوهرياً في قراره بالبقاء ضمن بيئة العمل أو الرحيل عنها، حيث يتمثل هذا الإلتزام في تمثّل الفرد للقضية المؤسسة من أجلها قيمتها وأهدافها، واحتضانها كجزء من هويته المهنية. (نصر الدين قعود ومينة سلامي، 2020، ص46) بمعنى آخر، ينطلق الإلتزام التنظيمي من شعور الفرد العميق بالانتماء والولاء للمؤسسة، ورغبته الحقيقية في مواصلة العمل لتحقيق غاياتها المؤسساتية، والاستعداد لتحمل كافة التبعات والمسؤوليات المترتبة على هذا الانخراط. يُمكن فهمه أيضاً كإدراك تشاركي للمصالح التنظيمية يتركز على تبني الموظف لرؤية المنظمة وإيمانهم بضرورتها، وهو ما يحدد درجة ارتباطه النفسي والإدراكي بالهيكل التنظيمي وقدرته على التكيف مع متطلباته وسياساته.

فهو يعكس بذلك دينامية اجتماعية-نفسية حيث يتحول الفرد إلى "كيان مندمج" في بنية المؤسسة عبر تبني قيمها وأهدافها كجزء من هويته، مما يجعل الولاء المؤسسي تعبيراً عن إعادة إنتاج العلاقة بين الفرد والسلطة التنظيمية، بينما قد يصبح أيضاً هذا الإلتزام وسيلة لترسخ المؤسسة قيمتها كـ"طبيعة لا تناقش"، مما يخفي التناقضات بين مصالح الأفراد والهيكل الهرمي ويعزز الطاعة الطوعية، ويعمق الانقسامات الاجتماعية داخل بيئة العمل.

– **العدالة التنظيمية:** تعرف بأنها إدراك الأفراد لإنصاف المعاملة داخل المؤسسة، سواء فيما يتعلق بتوزيع الموارد (العدالة التوزيعية)، أو إجراءات اتخاذ القرارات (العدالة الإجرائية)، أو التفاعل بين الأفراد (العدالة التفاعلية) (خيري أسماء وقجة رضا، 2020، ص124). وبحسب ذلك تعد تجسيداً لـ"الرمزية الاجتماعية" التي تعيد إنتاج التوازن بين الفرد والمؤسسة، حيث تشكل الإدراكات الفردية حول الإنصاف والعدالة نظاماً رمزياً يعيد توزيع السلطة عبر تحديد ما هو "عادل" وفقاً للهياكل الهرمية السائدة، وذلك من خلال ترسخ القواعد الإجرائية كمعايير "طبيعية" لضبط التفاعلات، وهو من شأنه أن يخفي التناقضات الهيكلية ويعزز الطاعة الطوعية داخل المؤسسة.

3.3. الدراسات السابقة المحيطة بالموضوع:

هناك العديد من الأدبيات السابقة والتي ركزت على موضوع التحول الرقمي والثقافة التنظيمية، تناولت كل منها جوانب محددة من العلاقة بين التحول الرقمي وأبعاد الثقافة المؤسسية، وبمقاربة سوسيولوجية تبرز العلاقة التفاعلية بين التكنولوجيا والتفاعلات البشرية داخل المنظمات، ضمن بيئات إجتماعية وإقتصادية مختلفة، وسنركز على ما يهمننا في هذه الدراسة من بعضها على النحو التالي:

3.3.1. دراسة غاغان ديب، 2023 : Gagan Deep

ركزت هذه الدراسة على "تأثير التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية"، انطلاقاً من فرضية أساسية مفادها أن الرقمنة لا تقتصر على استبدال أدوات العمل التقليدية بأخرى إلكترونية، بل تمتد لتشكيل قيم وممارسات جديدة داخل مؤسسات الأعمال. وقد طرحت الإشكالية حول "كيفية تأثير الرقمنة في إعادة تشكيل مفاهيم الاعتماد على التكنولوجيا والابتكار وإدارة التغيير ضمن بنية الثقافة التنظيمية." حيث اعتمد الباحث منهج التحليل النقدي النظري، حيث استند إلى إطار مفاهيمي يجمع بين النظرية المؤسسية الجديدة ونظرية تغيير التنظيم، بهدف رصد كيف ترتبط ممارسات الإدارة الرقمية بآليات صنع المعنى الثقافي وتوجيه السلوك التنظيمي.

كما تركزت أهداف هذه الدراسة في كشف التفاعل المعقد بين الرقمنة والتطور الثقافي داخل المنظمات، بمعنى دراسة الطريقة التي تتكامل فيها المتغيرات التقنية (كالأنظمة الرقمية) مع متغيرات بشرية (كالقيادة والمشاركة والتواصل)، مع تحليل الدور المحوري للقيادة ومشاركة الموظفين والتواصل في بناء "عقلية رقمية" داخل المؤسسات؛ أي كيف يسهم القادة الرقميون في إشاعة رؤية مؤسسية جديدة تستند إلى قيم الابتكار والشفافية واستخدام البيانات.

تجسدت نتائج الدراسة في إثباتها أن التحول الرقمي يؤثر بشكل حاسم على الثقافة التنظيمية عبر إعادة تشكيل نمط "اعتماد التكنولوجيا" و"قدرة التغيير" بحيث تصبح على غرار بنية معرفية جديدة قائمة على البيانات والتحليلات، كمت بينت أن المؤسسات التي تتبنى الرقمنة تعزز من قيم المرونة والتعاون واتخاذ القرارات المبنية على الأدلة، وأظهرت النتائج كذلك أن القيادة الرقمية ومشاركة الموظفين والتواصل الفعال

يشكلون عناصر حاسمة في نشوء عقلية تركز على التحسين المستمر وقبول الابتكار، وهو ما يدفع بظهور “ثقافة القدرة على التكيف” الضرورية للبقاء في سوق سريع التحول، ورصدت أن عمليات “تحويل بيئات العمل التقليدية” إلى بيئات رقمية تمثل تحديات (مثل مقاومة التغيير وتفاوت المهارات الرقمية) وفرصاً (مثل تنمية مهارات التعلم الذاتي والتعاون عبر الشبكات الإلكترونية).

3. 3. 2. دراسة توماس كوكس، وباتريشيا إم. شوتي، وسيباستيان روهويذر، وتيل بوزر Patricia M. 2023 Thomas Kox, Schütte, Sebastian Rohwedder, Till Büser :

جاءت هذه الدراسة كـ “مراجعة نطاقية” موضوعها “الرقمنة والثقافة التنظيمية لوكالات السلامة والأمن”. وقد انبثقت الإشكالية من ملاحظة أن هذا الحقل البحثي لا زال في بداياته الاستكشافية، وأن تركيز الأبحاث الحالية يقتصر بشكل أساسي على “القطع الأثرية المتعلقة ببيانات المعلومات” دون التعمق في البنية الثقافية والأبعاد السوسولوجية المؤسسية، ولقد اعتمد الباحثون على المنهج التحليلي النقدي ضمن إطار “المراجعة المنهجية لتحديد النطاق”، حيث قاموا بتصنيف قواعد البيانات الأكاديمية ذات الصلة، وجمع الأدبيات التي تخص تأثير الرقمنة على عمليتي الإنتاج والتنسيق والعمل داخل وكالات السلامة والأمن.

تركزت أهداف الدراسة في محاولة تقييم مدى معالجة البحث العلمي لتأثير الرقمنة على الثقافة التنظيمية في وكالات السلامة والأمن، إضافة إلى تسليط الضوء على الحاجة إلى إستراتيجيات فعالة لإدارة الابتكارات التكنولوجية والشبكات، نظراً للدور الحاسم الذي تلعبه هذه الوكالات في الأمن القومي وتفاعلاتها المعقدة مع التكنولوجيا.

من أبرز النتائج التي أكدت عليها الدراسة أن الرقمنة “تعيد تشكيل ممارسات العمل” داخل وكالات السلامة والأمن، لا سيما عبر إدارة البيانات وتطوير أنظمة الإنذار المبكر والتنسيق بين فرق العمل عبر منصات رقمية مشتركة، كما أشارت إلى أن معظم الأبحاث ركزت على دول “الشمال العالمي”، مما يخلق فجوة جغرافية وثقافية في فهم تأثير الرقمنة على البنى التنظيمية في السياقات المختلفة، وخلصت أيضاً الدراسة إلى أن هناك حاجة ملحة لإجراء بحوث تناولت “البعد السوسولوجي للرقمنة” داخل وكالات الأمن، خصوصاً العلاقة بين بنية السلطة التنظيمية واستخدام التكنولوجيا في عمليات صنع القرار والتواصل الداخلي، حيث أبرزت أن الرقمنة تمثل عنصراً تحولياً يتطلب إعادة هيكلة ثقافة العمل التقليدي، ورأت أن هناك مجالا كبيرا لتطوير استراتيجيات تزيد من قدرة الموظفين على التكيف مع البيئة الرقمية، وضمان مشاركة فعالة في اتخاذ القرارات الأمنية.

3. 3. 3. دراسة فريسكا، إرفينا يونيتا، وساني إسناني 2023 Friesca Ervina Yunita & Santi Isnaini :

تناولت هذه الدراسة “تحليل دور القيادة الرقمية والثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموظفين” من خلال “مراجعة أدبية منهجية” انبثت الإشكالية حول البحث في كيفية تفاعل “القيادة الرقمية” و “البيئة الثقافية التنظيمية” لخلق بيئة عمل محفزة تُعزز أداء الموظفين في سياق التحول الرقمي، وقد وظفت الدراسة “مراجعة الأدبيات المنهجية”، حيث قامت بعمليات بحث منظمة في قواعد بيانات رئيسية، واختارت الدراسات التي رصدت آليات تأثير القيادة الرقمية والثقافة التنظيمية على المتغير “أداء الموظف” أثناء تطبيق التحول الرقمي.

ركزت أهداف الدراسة على استكشاف دور القيادة الرقمية في تسهيل “التكيف التنظيمي” مع التقنيات الجديدة وتعزيز الابتكار، مع تحديد الآلية التي يرتبط بها تفاعل القيادة الرقمية مع الثقافة التنظيمية لخلق “بيئة عمل مواتية” تركز على قيم التعلم المستمر وتبادل المعرفة.

بالنسبة لنتائج الدراسة فقد أظهرت أن “رقمنة الإدارة” تؤثر بشكل أساسي على الثقافة التنظيمية بخلق بيئة “تعزيز الابتكار والقدرة على التكيف”، كذلك أن تبني المؤسسات للأدوات الرقمية يرتبط بتحسين “التواصل الداخلي” و “التعاون بين الموظفين”، مما ينعكس إيجاباً على مشاركة الموظفين وإنتاجيتهم، كما أكدت على أن “القيادة الرقمية” ضرورة جوهرية لتمكين التكيف مع التقنيات الجديدة، إذ يساهم القائد الرقمي في تشييد رؤية وتوجيه استراتيجي نحو استخدام التقنية، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر، كذلك دعم مشاركة الموظفين في عمليات الابتكار، أيضاً أثبتت أن “الثقافة التنظيمية الداعمة للرقمنة” تظهر أثراً إيجابياً على أداء الموظفين؛ إذ يهيم التفاعل بين القيادة الرقمية والثقافة التنظيمية في خلق “بيئة عالية الاستجابة والكفاءة” تعزز الإبداع ومشاركة المعلومات عبر فرق العمل.

3. 3. 4. دراسة أندريا بيانكا إني، وبوجدان فرايتيلويو 2023 Andreea Bianca En & Bogdan Frăţiloiu :

استقصت هذه الدراسة “تأثير الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة والرقمنة على القيادة المستدامة” وانبثت إشكالية الدراسة على أهمية الثقافة التنظيمية في توحيد جهود الأعضاء على قيم مشتركة، ودور الرقمنة في تعزيز إدارة المعرفة التي تدعم بدورها مفهوم “القيادة المستدامة” القادرة على

ضمان النجاح طويل الأمد للمؤسسات، اعتمدت الدراسة على التحليل النقدي النظري، مستندة إلى نظريات "العلوم والتكنولوجيا الاجتماعية" ونظرية "إدارة المعرفة التنظيمية"، لتحليل كيفية اندماج الرقمنة مع ممارسات إدارة المعرفة ضمن إطار ثقافي يساند الاستدامة المؤسسية.

ركزت أهداف الدراسة على التحقيق في تأثير الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة والرقمنة على مفهوم القيادة المستدامة، بمعنى فهم الوسائل التي تمكن القادة من تبني ممارسات مدعومة بالمعرفة الرقمية للحفاظ على أداء التنظيم على المدى الطويل، كما العمل على تقديم رؤى موجهة لقادة المستقبل تجاه الاستدامة، عبر التركيز على ثلاث مجالات أساسية: الرقمنة، إدارة المعرفة، والثقافة التنظيمية.

خلصت نتائج الدراسة إلى أن الرقمنة "تعزز ممارسات إدارة المعرفة" مثل توليد الموارد المعرفية الرقمية ونقلها واستخدامها بفعالية، وهو ما ينعكس إيجابيا على الابتكار والنجاح المستدام للمؤسسة، كما وجدت أن "الثقافة التنظيمية المؤاتية" المدعومة من الإدارة تسهم في تسهيل عملية التحول الرقمي، إذ تعتمد على قيم إنسانية وثقافية تعزز الثقة والتعاون بين الأعضاء، مما يدعم ظهور قيادة مستدامة قادرة على التوجه نحو المستقبل، أيضا أكدت على أن "إدارة المعرفة" تعد العامل الحاسم في توليد الأفكار الجديدة وتشجيع الابتكار المتواصل، وخاصة عندما يتم دمجها مع أدوات رقمية تسهل تخزين المعلومات ومشاركتها، فتتحول البيانات إلى رؤى استراتيجية مستدامة، وأن دمج الرقمنة في الثقافة التنظيمية يحقق "أداء مستداما" يؤدي إلى تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع المستجدات التكنولوجية، تحسين جودة عملية صنع القرار من خلال توظيف البيانات والمعرفة الرقمية، بناء قاعدة معرفية متجددة تسهم في التطوير المستمر للمنتجات والخدمات.

وعليه يمكن القول أن هذه الدراسات الأربع تشترك جميعه في تأكيد الدور المحوري للثقافة التنظيمية في توجيه عمليات التحول الرقمي؛ فهي ليست مجرد بنية تقنية باردة، بل إطار تفاعلي واجتماعي يضبط سلوك الأفراد ويؤثر في مسارات التنظيم الداخلي، مع الاتفاق شبه الكلي حول أن القيادة الرقمية وإدارة المعرفة ومشاركة الموظفين تشكل معا محاور أساسية لنجاح الرقمنة وتكوين "عقلية رقمية" داخل المؤسسات.

كما تبرز الفجوة البحثية لدى مجموع هذه الدراسات في غياب بحوث عميقة في السياقات الإقليمية غير الغربية، ما يفسح المجال لإجراء دراسات سوسيولوجية تأخذ في الاعتبار الخصوصيات الثقافية والتنظيمية في بلدان الجنوب خاصة العالم الثالث، على غرار محاولة فهم دور القيادة الرقمية في تحسين أداء الموظفين، حيث اقتصر على مراجعة أدبيات الموجود دون دراسات ميدانية تطبيقية توضح كيفية تغير سلوك الأفراد داخل المؤسسة عند تطبيق الرقمنة، كما نلاحظ أنها قليلا ما تطرقت إلى التفاعلات الحضرية-الاجتماعية داخل المنظمة، أي كيف تؤثر القوى الخارجية (كالبينة الاقتصادية والاجتماعية) في نمط بناء الثقافة الرقمية داخليا، وهو ما يعد فرصة لدرستنا هذه التي تعتمد على منهجية تجمع بين التحليل النظري لفهم السياقات الثقافية الضامنة لنجاح الرقمنة والبحث الميداني لرصد تفاعلات الأفراد داخل المؤسسات في سياقات محلية متعددة (بلدان العالم الثالث /البينة الصحروية)، بما يساهم في بناء نماذج سوسيولوجية قادرة على تفسير تطور العلاقات التنظيمية تحت وطأة التغيرات الرقمية.

4. النظريات السوسيو-تنظيمية المرتبطة بموضوع البحث:

يمكن لنا كباحثين أن نقف على الإطار التصوري لموضوع الدراسة من خلال العديد من المقاربات النظرية ضمن سوسيولوجيا التنظيم، والتي من خلالها على الأقل ستمنحنا إطار معرفي دقيق لفهم جوانب مختلفة للثقافة التنظيمية وألية عملها داخل المؤسسة، تمهيد لفهم التحولات التي تطرأ عليها من خلال تبني ميزة التحول الرقمي ورقمنة المنظمات، وسنقف على بعض من هذه المقاربات النظرية، وهي كالتالي:

4. 1. **نظرية التنظيم البيروقراطي لماكس فيبر:** حاول ماكس فيبر من خلال هذا النموذج النظري أن يقف على إيجاد الأطر المعرفية التي تساعد على فهم السلوك الإنساني والذي يعتبره عقلانيا بدرجة كبيرة جدا، وهذا التصور نابع من إيمانه المطلق بروح الاخلاق البروتستنتية التي يعود الفضل لمبادئها في ازدهار التيار الرأسمالي في المجتمعات الصناعية الغربية.

والواضح أن فيبر من خلال معالجته لشؤون التنظيم، لم يخرج عن التصور الميكانيكي الذي يصبغ التيار الكلاسيكي عموما، وهو البحث عن الصورة المثلى للتنظيم الإداري، وجاء ذلك من خلال التركيز على تحليل مبدأ السلطة العقلانية (القانونية) وتسلسلها في التنظيم، بالإضافة إلى إبراز مبادئ تقسيم العمل والتخصص وترتيب الوظائف وأثر كل ذلك على إنتاجية المؤسسة، والتي يجب أن تتجسد في نظر فيبر على شكل هيئات رسمية تتميز بنشاط دائم يخضع لتراتبية إدارية صريحة ورسمية، وتتخذ القواعد فيها إما شكل تقنيات أو معايير، وحتى يتم الامتثال للقواعد على أحسن وجه، تفرض هذه الهيئات على أعضائها تكوين مهني " (جمال فزة، 2013، ص 130)

يرى أن هذه الأخيرة (أي المؤسسة) قد خضعت في تنظيمها لهيمنة الافراد والأعراف والعادات والتقاليد (في إشارة للسلطة التقليدية والكاريزمية)، بعيد عن شرعية سلطة القانون المحدد بواسطة الكفاءة، وهذا التصور ينطلق من أن "الناس غير عقلانيون وانفعاليون في أدائهم لأعمالهم

مما يؤدي إلى سيادة الاعتبارات الشخصية في العمل على حساب الاعتبارات العقلية والموضوعية" (عبد الكريم بوحفص، 2017، ص 61) أجل السيطرة على هذا الموقف، والحد من تغلغل الأهواء والعواطف والتقاليد والقيم العائلية في النظام الإداري للمؤسسات الصناعية في المجتمع المغربي، ابتدع فيبر مصطلح البيروقراطية التي يرى فيها نموذج إداري مثالي قائم على العقلانية ويجسد "نظام من الأدوار المترتبة التي يقوم بها الفرد داخل المؤسسة تخضع لقواعد تنظيمية وإجرائية قائمة على سلطة القانون، من خلالها يقومون بأداء مهامهم بكفاءة وعلى أتم وجه.

4. 2. المقاربة البنائية الاجتماعية: تنطلق هذه المقاربة من الفرضية الأساسية التي ترى أن التكنولوجيا، بما فيها النظم الرقمية، لا تأتي كأدوات تقنية محايدة ومستقلة عن السياقات الاجتماعية، بل هي في جوهرها نتاج هذه السياقات ومخرجات لهياكل العلاقات والقوى المتحركة فيها، فهو ليس مجرد ارتكاز على الجوانب التقنية والوظيفية للتكنولوجيا، بل نظرة ترى في كل جهاز أو نظام رقمي "إطارا اجتماعيا" يحد ذاته، حيث تتشارك الممارسات الجماعية والقيم المشتركة في بناء مظهره الشكلي وأنماط استخدامه، ثم يعيد هذا المظهر بدوره إنتاج التفاعلات والعلاقات داخل المؤسسة. (أسماء إدريس محمد عبد الحميد الزغاري، 2023، ص 393)

على صعيد تحليل عملية الرقمنة داخل المنظمات، تبين هذه المقاربة أن الموظفين لا يتلقون التقنيات كسيل جامد من الأدوات، بل يتفاعلون معها بشكل يومي ومتصل، ويضفون إليها معان جديدة وفقا لخلفياتهم المعرفية والقيمية وممارساتهم التنظيمية، فعند اعتماد منصة ذكية لإدارة سير العمل مثلا، لا يقتصر دور المستخدمين على "تطبيق" هذه المنصة، بل يساهمون في إعادة صياغة إجراءات العمل وتشكيل البروتوكولات التنظيمية الخاصة بهم من خلال محاولاتهم لفهم النظام الرقمي وإيجاد طرق مبتكرة لاستخدامه، بما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحول القيم المؤسسية السائدة. (Hussein Elsayed Mohamed Ismail, 2025, p246)

وتتجلى انعكاسات هذا الإطار النظري في تغييرات مستمرة على مستوى القواعد التي تسود داخل المؤسسة قبل تبنيها للرقمنة، فعندما تتداخل القيم المتمثلة في "المرونة" و"السرعة" و"التشاركية" مع البنى الرقمية، يحصل تحويل تدريجي لهيكل السلطة والنفوذ داخل المؤسسة؛ إذ لم تعد القرارات تتخذ انطلاقا من سلطة الرئيس المركزية فحسب، بل باتت هناك شبكات تفاعلية ناشئة عبر المنصات الرقمية يشارك فيها موظفون من مستويات مختلفة، ويطرحون مقترحاتهم بشكل مفتوح حول سير العمل وطرائق تحسينه.

ومن هنا تبرز الحاجة إلى دمج نظريات نقدية متعددة، في دراسة أثر رقمنة الإدارة على البنى الثقافية والتنظيمية، فعملية تبني منظور تفضيلات البرمجيات وتصميم المنصات الرقمية ضمن أساسيات المنظمة، قد لا تلبى احتياجات جميع الفئات داخل المنظمة على قدم المساواة، فالتقنيات الرقمية التي قد تبدو متجانسة أو متكاملة مع ثقافة المؤسسة في ظاهرها، قد تحمل في باطنها تركيبات اجتماعية تعزز من قوة فئة معينة على حساب أخرى، أين قد تعزز "ثقافة الحضور الدائم" الرقمية مكانة الموظفين الأصغر سنا والقادرين على التعامل مع الأدوات الرقمية بشكل أسرع، بينما تهمش الموظفين الأكبر سنا الذين يبنون خبرتهم على ممارسات التواصل الوجهي المباشر، وعليه يساهم إدخال أطر التحليل السوسيو-تقني في إظهار كيف يشكل التفاعل بين المستخدمين وأدوات الرقمنة في إعادة إنتاج منظومة لا ترتبط بالتكنولوجيا وحدها، بل تتعلق بالإشراف الثقافي على من يمتلك القدرة على إنتاج المعرفة والوصول إليها داخل المؤسسة.

5. التفاعل بين الثقافة التنظيمية وتبني الرقمنة داخل المنظمات:

تعد الثقافة التنظيمية عاملا محوريا في صياغة مدى قدرة المنظمات على تبني التقنيات الرقمية الجديدة وتوطينها في ممارساتها اليومية؛ إذ تتميز المؤسسات التي تنشط في أجواء تشجع المخاطرة التعليمية والابتكار الرقمي بسرعة ومرونة في اعتماد الوسائل التقنية ودمجها ضمن بنى العمل، بالمقابل يقف النمط الهرمي للمجتمع على تجنب المخاطر عقبه أمام اتخاذ القرارات التقنية اللازمة، ويولد مقاومة تنظيمية تحول دون اندماج الأدوات الرقمية بفعالية، نتيجة ضعف قبول الموظفين وانغلاقهم على الأساليب التقليدية. (Hasan, Elina F, et al, 2025, p06) وبما أن رقمنة العمليات تعد ميزة حداثية للتطور الرقمي المؤسسي، فإن نجاحها لا يتأتى إلا في سياق ثقافي يعلي من قيمة الكفاءة ويسعى إلى تمكين مهارات التعلم المستمر، حيث تبرز باستمرار أن الثقافة التنظيمية لا تكفي بتوجيه مسار تبني التكنولوجيا فحسب، بل تتدخل أيضا في تعديل نتائجها؛ فالبيئة الثقافية الداعمة تعزز من المكاسب الإيجابية للتحول الرقمي، في حين تبطئ البنى المقاومة من حالات التطوير والتحديث. (Hasan, Elina F, et al, 2025, p06) وعليه يمكن القول أن تبني التكنولوجيا الرقمية لوحدها ضمن مدخلات المؤسسات والإدارات لا تضمن النجاح هذه التنظيمات، بل إن السياق التنظيمي وخاصة إطار القيم والسلوكيات المشتركة هو الذي يصوغ مدى فاعلية عملية الدمج التقني واستمراره، لذلك تتجلى الحاجة

دائما في إطار التطوير الأداء المهني إلى إجراء تشخيص ثقافي لمكونات المنظمة وإطلاق إستراتيجيات موجهة ترافق عملية تبني الرقمنة داخلها، لضمان توافيقها مع معطيات الثقافة التنظيمية وتحقيقها للأهداف المرسومة لهذه التنظيمات.

II - الطريقة والأدوات :

إن الحتمية المنهجية في بناء أي مقال علمي تستدعي من الباحث الوقوف على إبراز الإجراءات المنهجية التي اتبعتها الدراسة من اجل الحصول على نتائج قابلة لتحليل والاستدلال والمناقشة، وعليه فقد تجسدت إجراءات بحثنا هذا من خلال التالي:

1. الحدود المكانية والزمنية والبشرية للدراسة:

وقد تجلّت حدود هذه الدراسة مكانيا ضمن النطاق المؤسساتي لوكالة تامنغست (بمدينة تامنغست) التابعة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجانب (CNAS) بالجزائر، حيث يكتسب هذا الاختيار أهمية سوسيولوجية لكونه يعكس سياقاً مركباً يتمثل في تفاعل محددات البيئة الصحراوية (كالمشاشة التكنولوجية والخصوصية الثقافية) مع مشروع التحول الرقمي، مما يجعل منه فضاء خصب لدراسة التناقضات بين النموذج الإداري الحداثي والأنماط المحلية للعمل المؤسساتي.

بينما شمل الإطار الزمني الفترة التي أنجزت فيها الدراسة والتي امتدت من بداية سنة 2025م غاية شهر ماي 2025م، وهو النطاق الزمني المفترض معرفياً لملاحظة نتائج تطبيق سياسات الرقمنة في المؤسسات الجزائرية ضمن مراحلها المتعددة والتي إنطلقت بشكل رسمي سنة 2022م، إذ يفترض أن الفترة المذكورة شهدت تفاعلات بين الممارسات الإدارية التقليدية (كالاعتماد على الأوراق والروتين البيروقراطي) والأدوات الرقمية الجديدة، مما يسمح بتحليل دقيق لآليات التكيف والمقاومة داخل النظام التنظيمي داخل الإدارات والمؤسسات العمومية الجزائرية.

أما بخصوص المجال البشري للدراسة فقد جسد من خلال الفاعلين الاجتماعيين داخل النظام المؤسساتي لوكالات (CNAS) التابعة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية والبالغ عددهم 127 موظفاً، حيث جرى دراسة حالة الوكالة الأم بمدينة تامنغست لوحدها نظراً لعدم قدرة الباحث على التواصل مع الوكالات الفرعية التابعة والموزعة على تراب الولاية الشاسعة جغرافياً، وقد وجدنا أن هؤلاء الموظفين الذين تراوح عددهم 54 موظفاً، أنهم يشكلون مجتمعاً مصغراً يعكس التفاعلات بين الفرد والهيكل البيروقراطي في سياق التحول الرقمي، حيث يعرف هذا المجال من خلال ثلاثة أبعاد تحليلية، وهي:

أولاً- من خلال الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة، والتي ضمت جميع الموظفين بالوكالة بغض النظر عن مراتبهم الوظيفية (إدارية، فنية، قيادية)، أو خصائصهم الديموغرافية (العمر، الجنس، الخبرة)، حيث أبرز هذا الاختيار أهمية تحليل التباين في تمثيلات التحول الرقمي بين الفئات العمرية (كفارق الجيل بين الموظفين) وبين الجنسين (كتأثير النوع على تقبل التكنولوجيا)، فضلاً عن تأثير الخبرة المهنية في مقاومة أو تبني الأدوات الرقمية التي تبنتها المؤسسة في تجسيد النمط الإداري الحداثي.

ثانياً- الهياكل الاجتماعية والتفاعلات الرمزية في المؤسسة، حيث تم التركيز على فهم دور الموظفين كـ"فاعلين ذوي مواقع متباينة" داخل الهيكل الهرمي للمؤسسة، في مقابل تبني الأنظمة الآلية لإدارة المهام كتصور للسلطة الرمزية والمادية، ورومن جهة أخرى ركزت الدراسة على كيفية تأثير التحول الرقمي على "التفاعلات الرمزية" للمجتمع المؤسساتي، من خلال قيم الثقافة التنظيمية كالالتزام والعمل الجماعي...إلخ.

2. منهج وعينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي** مع تطبيق أسلوب دراسة الحالة كإطار منهجي للبحث، والذي حاولنا من خلاله فهم التفاعلات المعقدة بين التحول الرقمي للإدارة الجزائرية والثقافة التنظيمية في سياق مؤسساتي وإداري محدد، والملاحظ أن هذا الاختيار المنهجي يبرز لنا كباحثين طبيعة السؤال البحثي الذي يجمع بين تحليل الأبعاد الهيكلية (كالأنظمة الرقمية) والديناميكيات الرمزية (كالقيم والتمثيلات)، مما يتطلب

توظيف منهج يجمع بين الدقة في الوصف والعمق في التفسير، حيث حاولنا من خلاله وصف خصائص التحول الرقمي (كالأنظمة الرقمية المعتمدة) وملامح الثقافة التنظيمية (كقيم الالتزام، أنماط التواصل) داخل وكالة تامنغت، باستخدام بيانات كمية وصفية تعبر عن آراء الموظفين.

وقد تم كما ذكرنا أنفا أننا استعنا في بحثنا هذا بأسلوب دراسة الحالة كاستراتيجية بحثية، وذلك من خلال اختيار وكالة تامنغت التابعة للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي كحالة دراسية) نموذجية نظرا لعدة أسباب منها ما هو متعلق بتجسد الوكالة تناقضات السياق الجزائري، حيث تتعايش هشاشة البنية التحتية التكنولوجية مع ضغوط تطبيق النماذج الرقمية المركزية المفروضة عبر السياسات الحكومية، كما تسمح دراسة الحالة بتجاوز التعميمات السطحية حول "الرقمنة الناجحة"، والكشف عن التفاصيل الخفية (كالمقاومة السلبية من الموظفين، أو إعادة إنتاج الروتين البيروقراطي عبر الأدوات الرقمية)، في مقابل التحديات المادية (كضعف الإنترنت) مما يعمق فهم التكنولوجيا ك"ظاهرة اجتماعية مركبة".

أما بخصوص العينة وخصائصها فقد تجلت من خلال تبني أسلوب الحصر الكامل لكل مفردات البحث المتمين للمؤسسة، والبالغ عددهم (54) موظفاً وموظفة في وكالة تامنغت التابعة للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، بنسبة استجابة بلغت 100%، ويبرر هذا الاختيار المنهجي إلى حاجتنا الماسة على تحقيق التمثيل الكلي لمجتمع الدراسة تفاديا لانحيازات العينات الجزئية التي قد تهمش فئات وظيفية أو ديموغرافية ذات تأثير على التمثيلات الثقافية للتحول الرقمي.

حيث تركزت خصائص مفردات العينة ضمن الجداول التالية:

الجدول (1) : يمثل توزيع أفراد العينة على حسب الخصائص السوسيو مترية

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرارات	32	22	54
النسبة المئوية	59	41	% 100
المستوى التعليمي	ثانوي	معهد	جامعي
التكرارات	25	05	24
النسبة المئوية	46.2	9.2	44.4
مدة العمل في المؤسسة	أقل من 5 سنوات	من 05 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
التكرارات	03	04	47
النسبة المئوية	5.5	7.4	87
طبيعة الدور الوظيفي	إطار سامي	إطار	عون تحكم
التكرارات	11	21	15
النسبة المئوية	20.3	38.8	27.7
	عون تنفيذ	المجموع	
التكرارات	07	54	
النسبة المئوية	12.9	% 100	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية JASP

من الناحية السوسولوجية، يعتبر هذا الأسلوب أو طريقة المعاينة أداة نقدية لدراسة التفاعل بين الفاعلين الاجتماعيين (كالموظفين) والنظام التكنولوجي، إذ يسمح بجمع بيانات كمية (كالمعدلات الوظيفية لتبني الأدوات الرقمية) وصفية (كالتعبيرات الرمزية حول التغيير التنظيمي)، مما يعمق فهم التناقضات بين "الحديث الرقمي" (كالشفافية الآلية) و"التقليدي المؤسسي" (كالسلطة البيروقراطية)، كما أن لاسترداد الكامل للاستبيانات (54/54) يعزز مصداقية النتائج، خاصة في سياق تنظيمي قد تؤثر فيه العلاقات الرأسية (كالسلطة الإدارية) على رغبة الموظفين في التعبير بحرية، مما يشير إلى ثقة نسبية في عملية البحث أو خوف من التعبير عن الرأي النقدي—وهو بعد يستدعي تحليلا أعمق عبر المقابلات البحثية والتي تم اعتمادها في الدراسة كإحدى أدوات جمع البيانات.

3. الأدوات والتطبيقات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

في هذه الدراسة حاولنا الاعتماد على بعض أدوات البحث العلمي المشهورة في ميدان العلوم الاجتماعية منها الاستبيان المقنن والمقابلة البحثية بالإضافة إلى الملاحظة العلمية، حيث اعتمدت الدراسة استخدام مقياس ليكرت الخماسي كأداة لقياس التمثيلات الاجتماعية والاتجاهات الفردية إزاء التحول الرقمي، وذلك في الاستبيان الموجه إلى أفراد العينة، ويعرف هذا المقياس درجة موافقة المستجيبين أو عدم موافقتهم

عبر خمسة مستويات تراكمية، ترمز بقيم عددية من (1 إلى 5)، وتقابلها تعبيرات لفظية مُتدرجة من "أوافق بشدة" إلى "غير موافق بشدة"، شملت 20 عبارة ضمن المقياس، ومن الناحية السوسولوجية، يُبرر استخدام هذا المقياس حاجتنا إلى توحيد قياس الظواهر الرمزية (كالقيم، المعتقدات، التصورات) التي يصعب تكميمها مباشرة من خلال بنود الاستبيان، والعمل على تحويلها إلى مؤشرات كمية قابلة للتحليل الإحصائي. أما بخصوص **المقابلة البحثية** المستخدمة في الدراسة مع رؤساء المصالح في المؤسسة، فقد ساهمت في دراسة التفاعلات بين الرقمنة الإدارية والثقافة التنظيمية، حيث جاءت مصممة وفقا لثلاثة محاور رئيسية تعكس أبعادا سوسولوجية عميقة في دراستنا، من حيث أن كل محور يركز على بعد ثقافي تنظيمي يحدد، مع أسئلة مفتوحة ومغلقة تغطي الجوانب الوظيفية (كيف تعمل الرقمنة؟) والرمزية (كيف تعيد تشكيل القيم والمعاني؟)، فهذا التصميم يعكس فهما سوسولوجيا للثقافة التنظيمية كـ "نظام معقد من الممارسات والرموز".

وقد تحلت الملاحظة العلمية بشكل جيد في هذه الدراسة من خلال مجموعة من الجوانب التي تعكس التحليل الدقيق والمنهجية المنهجية المتبعة لهذه الأداة عبر تقصي جوانب محددة من مراحل تطبيق الرقمنة في الإدارة الجزائرية وانعكاس نواتجها على الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة العمومية محل الدراسة، وقد مكنتنا من تسليط الضوء على بعض النقاط المهمة لصالح تميز هذه الدراسة وذلك بالتركيز على طبيعة الموارد البشرية للتنظيم وخلفيتهم الثقافية وأصلهم الجغرافي، زيادة على ذلك البيئة التي تتواجد بها المؤسسة (الصحروية) في الجنوب الجزائري والتي تستجيب لدرجة توفر وجودة البنية التكنولوجية في هذه المناطق البعيدة عن المركز الحضاري للشمال الجزائري والخدمات الرقمية المرافقة لها من صيانة وتكوين ومتابعة.

وقد إعتدنا في هذه الدراسة على مجموعة من **التطبيقات الإحصائية** لمعالجة بيانات الدراسة، حيث تم تصنيف البيانات المجمعة من الاستبيانات وفقا لمنطق سوسولوجي يربط بين التكرارات والنسب المئوية كمؤشرات كمية، والأنماط السلوكية كمؤشرات نوعية، وقد تم عرض النتائج في جداول ليس فقط لوصف التوزيع الإحصائي للإجابات، بل للكشف عن الاتجاهات الجمعية داخل مجتمع الدراسة حيث تفسر النسب العالية لـ"الموافقة" على أسئلة الشفافية الرقمية كتعبير عن التحول في القيم التنظيمية من السرية إلى المساءلة، بينما تقرأ النسب المنخفضة كمؤشر على مقاومة التغيير أو التماسك مع الممارسات التقليدية.

ونذكر كذلك مقاييس النزعة المركزية والتشتت، التي تفضي إلى تحديد الاتجاه العام لعينة الدراسة، مثل متوسط درجات الموظفين في تقييم تأثير التحول الرقمي على الالتزام الوظيفي، بينما ساهم الانحراف المعياري في قياس مدى تباعد إجابات العينة عن الاتجاه العام (المتوسط)، مما يُسلط الضوء على درجات تقبل الرقمنة من حيث أن وجود انحراف معياري منخفض: يشير إلى توافق جمعي حول تأثيرات الرقمنة، بينما أن وجود انحراف معياري مرتفع: يُشير إلى صراع بين الفاعلين الاجتماعيين (الموظفين) ينم عن تناقضات بين القيم الفردية والمعايير المؤسسية المعاد إنتاجها عبر الأدوات الرقمية المعتمدة في المؤسسة.

بالنسبة لمعامل الإحصاء ألفا كرومباخ ومعامل الارتباط بيرسون فقد تم إستخدامهما وفق التطبيقات الموضح في الجدول التالي التالية:

أولا - لضمان صدق القياس، تم حساب معاملات الارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات المحاور الثلاثة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه. أظهرت النتائج ما يلي :

- تراوحت معاملات الارتباط في المحور الأول (الالتزام التنظيمي) بين 0.417 و 0.719، جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ يشير هذا إلى ارتباط إيجابي وقوي بين الفقرات الفردية والمحور ككل، مما يؤكد أن عبارات هذا المحور تقيس البناء النظري المستهدف (الالتزام) بصدق.

- تراوحت معاملات الارتباط في المحور الثاني (العدالة في توزيع المهام) بين 0.465 و 0.646، جميعها دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ ، مما يعزز مصداقية الأداة في قياس مفهوم العدالة التنظيمية.

- سجلت معاملات ارتباط في المحور الثالث (العمل الجماعي) بين 0.523 و 0.726، جميعها ذات دلالة إحصائية، مما يثبت أن العبارات المرتبطة بالعمل الجماعي تعبر عن محتواها النظري بفعالية.

ثانيا- لضمان ثبات القياس، تم قياس الاتساق الداخلي للأداة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ لكل محور والدرجة الكلية، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (2) : معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

الأبعاد	رقم العبارة	معامل الثبات ألفا كرونباخ	درجة الثبات
الالتزام التنظيمي	من 01 إلى 05	0.794	درجة الثبات جيدة
العدالة التنظيمية	من 01 إلى 06	0.871	درجة الثبات جيدة جدا
العمل الجماعي	من 01 إلى 06	0.767	درجة الثبات جيدة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج JASP

- المحور الأول (الالتزام التنظيمي) الذي بلغ ($0.794 > 0.70$) α ، مما يشير إلى ثبات جيد في قياس هذا البعد .

- المحور الثاني (العدالة في توزيع المهام): بلغ ($0.871 > 0.80$) α ، مما يعكس ثباتا ممتازا في تقييم العدالة التنظيمية.

- المحور الثالث (العمل الجماعي) سجل ($0.767 > 0.70$) α ، مما يُظهر ثباتا جيدا في قياس هذا البعد.

وقد بلغت درجة الثبات الكلي للأداة ($0.871 > 0.80$) α ، مما يؤكد أن الأداة تتمتع بـ ثبات ممتاز على مستوى جميع المحاور، وعليه يمكن القول أن النتائج السيكومترية لأداة الدراسة (الاستبيان) تتمتع بـ صدق وثبات عالين، مما يتيح استخدامها لتحليل التحولات الثقافية الناتجة عن الرقمنة الإدارية في المؤسسة، ومع ذلك، يجب علينا كباحثين توخي الحذر في تعميم النتائج نظرا لخصوصية السياق الصحراوي الجزائري الذي قد يؤثر على التفاعلات بين التكنولوجيا والقيم المحلية.

III- النتائج ومناقشتها :

سنحاول من خلال عرض نتائج الدراسة ومناقشتها ضمن الجداول التالية، تقديم تفسيرات سوسيولوجية، تستجيب لمنطق التحليل ضمن تخصص سوسيولوجيا التنظيم وبما يكتسبه هذا الموضوع من أهمية علمية في نتائجه والتي جاءت على النحو التالي:

1. عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالمحور الأول: (حول تأثير الرقمنة على قيم الالتزام في مؤسسة)

الجدول (3) : بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات فئات عينات الدراسة لتأثير الرقمنة على قيم الالتزام داخل مؤسسة

قيم الالتزام	تكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة
ساهمت الرقمنة في تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل البيروقراطية	31	57.40	4.11	0.76	01
سهلت الرقمنة في وصولي إلى المعلومات والوثائق الضرورية لأداء مهامي	32	59.25	4.11	0.71	02
تعتمد مؤسستنا على أدوات وتطبيقات رقمية مختلفة مثل: (جهاز البصمة) في متابعة مهام الموظفين.	29	53.70	3.96	1.09	03
تزيد الرقمنة من شعوري بالمسؤولية تجاه مهامي وواجباتي الوظيفية	32	59.25	3.85	0.96	04
تساهم الأدوات والتطبيقات الرقمية في تحفيزي على الالتزام بالمواعيد النهائية للمهام	32	59.25	3.83	0.90	05
ألاحظ زيادة في شفافية الإجراءات الإدارية (مثل التقييمات والترقيات) بعد تطبيق الرقمنة	20	37.03	3.42	1.19	06
أواجه صعوبات تقنية في استخدام الأنظمة الرقمية تُضعف التزامي بالعمل	11	20.37	3.03	1.04	07

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج JASP

من خلال النتائج المعروضة في الجدول، يمكننا ملاحظة تأثير الرقمنة على قيم الالتزام داخل مؤسسة، حيث يظهر أن الرقمنة تساهم بشكل واضح في تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل البيروقراطية، فقد سجل هذه البند متوسط حسابي مرتفع (4.11) وانحراف معياري منخفض نسبيا (0.76) وهو معطى يشير إلى وجود بعض التباين في إدراك الموظفين يعزى إلى أسباب تتعلق باختلافات في مستويات التكيف مع الأدوات الرقمية.

عموما تشير محصلة هذه النتائج إلى اتفاق نسبي قوي بين عينة الدراسة حول أن التحول الرقمي إيجابي في تعزيز الكفاءة الإدارية، هذا التأييد ينسجم مع ما طرحه غاغان ديب (2023) حين أكد أن الرقمنة تمتد إلى تشكيل قيم وممارسات جديدة داخل المؤسسات، ولا تقتصر على استبدال الأدوات التقليدية بأخرى إلكترونية فحسب، حيث تصبح البيانات والتحليلات منطلقا لاتخاذ القرارات ومعيارا لقياس الأداء، كما يمكن دعم هذا الطرح من خلال نظرية التنظيم البيروقراطي، من حيث أن أدوات الرقمنة قد قللت من التعقيدات الإدارية المرتبطة بالهيكل الهرمي الصارم مما يعزز العقلانية في الإجراءات والقرارات المتخذة من قبل إدارة التنظيم، إذ إن الأنظمة الرقمية (مثل تطبيقات الأرشيف الإلكتروني وقواعد البيانات المركزية) تحل محل الإجراءات الورقية التقليدية، ما يقلل الوقت اللازم لإنجاز المعاملات ويرسخ مبدأ العمل وفقا لقواعد محددة مسبقا، ويعزز هذا التحول الرقمي قيمة الكفاءة التي تعتبر مركزية في العقلانية البيروقراطية، ويقلص دور السلطة التقليدية والشخصية التي تتحكم بها الأعراف في اتخاذ القرارات الإدارية.

يعكس هذا المعطى بطبيعة الحال لنا تحولات لافته في القيم التنظيمية للمؤسسة من خلال التأكيد على الانتقال من الالتزام الصارم بالروتين إلى ثقافة تعتمد على قيم السرعة والشفافية مما يسهل التفاعل بين الموظفين والإدارة، وهذا يتوافق مع دراسة توماس كوكس وآخرين (2023) التي أشارت إلى أن الرقمنة "تعيد تشكيل ممارسات العمل".

ومن جهة أخرى، يظهر لنا البند الثاني أن تسهيل الوصول إلى المعلومات والوثائق الضرورية يعد ميزة بارزة للرقمنة التي جاءت بـ (متوسط 4.11، وانحراف معياري 0.71)، وتظهر لنا أن شفافية هذه الإجراءات جاءت أقل تأثير ضمن ثقافة المؤسسة، وهو ما يتوافق مع دراسة توماس كوكس وآخرين (2023) حيث أكد أن تجارب تبني الرقمة في المؤسسات يراعي فقط الجوانب التقنية كإدارة البيانات دون تعمق في تعزيز القيم الاجتماعية بالثقة والعدالة داخل التنظيم، فبالمفهوم البيروقراطي أن بنية السلطة التقليدية ما تزال على عمليات إدارة التنظيم حتى مع وجود أنظمة رقمية.

هذا المعطى يمكن تفسيره بوجود فجوة بين تطبيق الرقمنة والقيمة الثقافية المرتبطة بالتنظيم، ويعزى أسباب ذلك إلى إستمرار السلطة المركزية في إدارة الموارد البشرية مما يحد في نظرنا من تأثير أدوات الرقمنة في تغيير بعض الممارسات والسلوكيات الاجتماعية العميقة، لكن من وجهة أخرى يمكن تبرير قيمة المتوسط الحسابي المرتفع في ردود المبحوثين في تنامي البعد المعرفي للتحول الرقمي لديهم وإن كان في مستويات متوسطة، وهو ما نراه يتوافق ما ذهب إليه الدراسات السابقة التي ربطت بين تطبيق الأنظمة الرقمية وتحسين التواصل الداخلي والشفافية، وهذا الرأي يلقي دعم نظري من النظرية البنائية الاجتماعية التي تؤكد أن التكنولوجيا ليست محايدة وإنما تتفاعل مع البنى الثقافية للمؤسسة، بحيث تسهم في إعادة صياغة إجراءات العمل وتشكيل بيئة عمل تشاركية لخواص جديدة تنمو مع الوقت.

بالنسبة للبند الثالث يمكن القول إن اعتماد المؤسسة على أدوات وتطبيقات رقمية مختلفة مثل جهاز البصمة في متابعة مهام الموظفين (بمتوسط حسابي 3.96 وانحراف معياري 1.09)، وتفضي هذه النتائج إلى أن هناك تفاوتاً بين الموظفين في إدراك مدى توطن البنية الرقمية واستخدامها العملي داخل المؤسسة، وتعزى أسباب تتعلق بمستويات اندماج الموظفين في الهيكل الجديد، وهذا كون بعض المبحوثين يرون أن توزيع الأجهزة داخل المؤسسة كأجهزة البصمة يظل إجراء محدود ولا يلقى الدعم الكامل نظرا لتعقدها التقني من جهة ومن جهة أخرى، تلقى مقاومة من فئة كبيرة من الموظفين كونها تدخل ضمن الإجراءات الأمنية والرقابية الصارمة من إدارة المؤسسة كونها تمثل عائقاً تقنياً لهم، مما يخلق تفاوتاً في إنتاجية التكنولوجيا اجتماعيا داخل المؤسسة، هذا ما يتقاطع مع نتائج دراسة توماس كوكس وآخرين (2023) التي أشارت إلى وجود فجوة ثقافية وجغرافية بين الرقمنة في الغربية ونظيرتها في دول الجنوب، حيث غالبا ما تكون في هذه الأخيرة البنى التحتية التقنية غير متجانسة وتؤدي إلى تفاوت في تبني القيم الرقمية بين موظفي المؤسسات.

وتعكس النتائج المتعلقة بالبند الرابع حول "زيادة شعور الموظفين بالمسؤولية تجاه مهامهم الوظيفية" (بمتوسط 3.85 وانحراف معياري 0.96) أن التحول الرقمي له دور محفز كونه يسهل من عملية تبادل المعلومات وبالتالي تعزيز الشعور بالمسؤولية الفردية، وبالنسبة للتنظيم البيروقراطي فقد ساهم في تفكيك الهيكل الهرمي التقليدي لصالح شبكات عمل أكثر مرونة أين يصبح الموظفون شركاء في تحقيق الأداء وتعزيز أهداف المنظمة، فمن منظور بنائي-اجتماعي، لا يقتصر دور الرقمنة على الأداة التقنية؛ بل تعيد تشكيل «نمط العمل اليومي» عبر تبني ممارسات تفاعلية جديدة

(كالإشعارات الفورية وتبادل الوثائق الإلكترونية)، الأمر الذي يولد لدى الموظفين إحساسا متزايدا بالمسؤولية لأن قراراتهم وأفعالهم أصبحت مرصودة ومقيمة بصورة أكثر شفافية، لكن هذا الأمر حسب ملاحظتنا الميدانية قد لا يصل دائما إلى إرساءه كثقافة مثالية كاملة الإنجاز لدى الغالبية من هؤلاء الموظفين.

وعليه فإنه بالرغم من أن الرقمنة لها تأثيرها الإيجابي، فهي لا تزال تواجه بعض التحديات المتعلقة بمتطلبات التغيير في نمط التفكير والسلوك الوظيفي، يمكن الربط بين هذه النتيجة وما ذكرته دراسة فريسكا وآخرون (2023) حول أهمية القيادة الرقمية في دعم التكيف والتحول الثقافي داخل المؤسسة؛ إذ يلعب القائد ونظريته في تبني الرقمنة دورا حاسما في نقل الرؤية الرقمية وتعزيز ثقافة التعلم المستمر والابتكار، مما يساهم في خلق بيئة عمل أكثر ديناميكية.

كما يشير الجدول إلى التباين في تقييم بعض المؤشرات الأخرى؛ كما هو في البند الخامس حيث جاءت نتيجة ملاحظة "زيادة شفافية الإجراءات الإدارية" مقدرة بـ (متوسط 3.42، وانحراف معياري كبير 1.19) وهي نسبة أقل مقارنة مع المؤشرات الإيجابية الأخرى، مما يدل على تفاوت إدراكات الأفراد ويؤكد أن تطبيق الرقمنة لا يخلو من نقاط الضعف أو مقاومة التغيير، خاصة في ظل التفاوت في المهارات الرقمية بين الموظفين، ويمكن تبرير هذه النسبة من منظور بنائي اجتماعي، حيث يعود هذا التفاوت إلى أن «التقنية الرقمية» لا تنتج الشفافية تلقائيا؛ بل يعتمد ذلك على كيفية «استيعابها ثقافيا» من قبل سائر أفراد المنظمة، من حيث أنه قد يواجه بعض الموظفين مقاومة ضمنية أو انعدام ثقة تجاه الأنظمة الرقمية الجديدة خوفا من أن تتحول إلى أدوات رقابية بيد الإدارة المركزية، بينما يرى آخرون أنها تتيح فرصا لمراقبة موضوعية وعادلة لأداء الموظفين، وهذه النتيجة تبرز الحاجة الماسة لإعادة النظر في استراتيجيات التدريب وتطوير الكفاءات الرقمية في المؤسسات الجزائرية، وهو ما تدعو إليه مقارنة القيادة المستدامة والإدارة المعرفية كما ورد في دراسة أندريا بيانكا إني وفرايتلويو (2023) التي أكدت على ضرورة دمج إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية لتحقيق أداء مستدام وتحسين الآليات التنظيمية.

بجانب ذلك، يشير البند السابع "المواجهة لصعوبات تقنية في استخدام الأنظمة الرقمية" الذي جاء بـ (متوسط 3.03، وانحراف معياري 1.04) إلى أن المبحوثين يعترفون بوجود عراقيل تقنية تؤثر على انخراطهم في العمل، مما يؤثر سلبا على مستوى الالتزام والفعالية العامة، وأن هذه الصعوبات ليست مجرد خلل تقني محض بل هي علامة على وجود فجوات في تدريب الموظفين وتفاوت مستويات المهارة الرقمية، وهذا يتفق مع دراسة كوكس وآخرين (2023) إلى أن البعد السوسولوجي للرقمنة المؤسسات غالبا ما يهمل قضايا مثل «عدم تكافؤ الفرص في الوصول للتقانة والتفاوت الثقافي في تبني الحلول الرقمية».

يمثل هذا التحدي جانبا من التحول الرقمي الذي تحتاج المؤسسات إلى معالجته عبر تطوير بني تحتية رقمية متكاملة وبرامج دعم وتدريب مستمرة تجمع بين النظرية والتطبيق العملي لاستيعاب التحول السوسي-تنظيمي بشكل ملائم. هنا يتجلى أثر البعد الاجتماعي للمقاربة البنائية، إذ يتطلب إعادة صياغة دور التكنولوجيا في بيئة العمل بما يضمن أن تكون الأداة الرقمية وسيطا لتعزيز التبادل الجماعي والمعرفة المشتركة، بعيداً عن الهيمنة التقنية البحتة.

2. عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالبحر الأول: (حول دور الرقمنة الإدارية في تعزيز ثقافة العدالة في توزيع المهام في المؤسسة)

الجدول (4) : يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات فئات عينات الدراسة دور الرقمنة الإدارية في تعزيز ثقافة العدالة في

توزيع المهام في المؤسسة

العدالة في توزيع المهام	تكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة
تساعدنا الأدوات الرقمية في فهم مسؤوليتنا بدقة، مما يعزز العدالة داخل الفريق.	27	50	3.75	1.06	01

02	1.05	3.72	59.2	32	يتم توثيق وتتبع توزيع المهام في المؤسسة بشكل أفضل من خلال الأدوات والتطبيقات الرقمية.
03	1.04	3.68	46.2	25	أجد أن معايير توزيع المهام في المؤسسة أصبحت أكثر وضوحا وشفافية بفضل الرقمنة.
04	1.07	3.59	44.4	24	يتم توزيع المهام في المؤسسة بشكل أفضل بناءً على كفاءات ومهارات الموظفين بفضل الرقمنة الإدارية.
05	1.11	3.55	38.8	21	تساهم الأدوات والتطبيقات الرقمية المعتمدة في المؤسسة في توزيع المهام بشكل عادل بين الموظفين.
06	0.98	3.55	53.7	29	أرى أن الرقمنة في المؤسسة تقلل من حدوث المحاباة والتمييز عند توزيع الأعمال.
01	1.06	3.75	50	27	تساعدنا الأدوات الرقمية في فهم مسؤوليتنا بدقة، مما يعزز العدالة داخل الفريق.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج JASP

من خلال النتائج المعروضة في الجدول، يمكننا ملاحظة أن مؤشر **البند الأول** يشير إلى متوسط حسابي مقدّر بـ (3.75) وانحراف المعياري مقدّر بـ (1.06) الذي نراه يشير إلى تنوع في التقديرات، ربما بسبب اختلاف خلفيات الموظفين الرقمية أو مقاومة بعض الفئات منهم لتغيير الثقافة التقليدية، عموماً تعكس هذه النتائج وجود اتفاق قوي بين المبحوثين على أن الرقمنة تساهم في توضيح المسؤوليات الفردية داخل المؤسسة، أي أن الموظفين يدركون كيف تحدد الرقمنة أدوارهم ومسؤولياتهم بوضوح أكبر، كون الإطار رقمي المتبنى في المؤسسة يسمح لهم بترجمة الأدوار والمهام إلى رموز قابلة للقياس والتوثيق، يمكن تفسير ذلك من منظور النظرية البنائية الاجتماعية، يمكن اعتبار الأدوات الرقمية "إطاراً اجتماعياً" يعيد تشكيل التفاعلات داخل الفريق. فالأنظمة الرقمية لا تعمل كأدوات تقنية محايدة، بل تُعيد تعريف العلاقات بين الموظفين من خلال ترسيم حدود واضحة للمسؤوليات.

وهذا يتماشى مع دراسة غاغان ديب (2023) في فرضية عن "الثقافة الرقمية"، التي تؤكد على أن التحول الرقمي لا يقتصر على استبدال الأدوات التقليدية فحسب، بل يساهم في خلق قيم وممارسات جديدة داخل المؤسسات؛ بحيث يساهم في إعادة تشكيل مفهوم الاعتماد على التكنولوجيا لإنتاج بنية معرفية قائمة على البيانات، تعزز الشفافية والمسؤولية الفردية ضمن الثقافة التنظيمية، وبالتالي تعزز من الوضوح في توزيع الأدوار، كما يجد هذا التأيد صدى أيضاً في المنظور البيروقراطي، التي ترى أن تطبيق القواعد المعيارية والأنظمة القانونية تعزز المصطلح "العقلانية الإجرائية" في البيروقراطية الحديثة تساهم في زيادة الكفاءة ويؤدي الالتزام بها إلى زيادة الإحساس بالعدالة بين الأفراد.

بالنسبة **للبنء الثاني** الذي جاء بمتوسط حسابي مقدّر بـ (3.72) الذي يعكس لنا تعكس ثقة الموظفين في فعالية الرقمنة في تعزيز الشفافية، بينما جاء الانحراف المعياري مقدّر بـ (1.05) الذي يؤكد على وجود توافق نسبي في الآراء مما يدل على تبني ثقافة رقمية مشتركة داخل المؤسسة، وتشير هذه النتائج عموماً إلى أن العاملين يرون في الرقمنة وسيلة فعالة لتحسين عملية التوثيق والمتابعة في توزيع المهام مما يحد من التلاعب (يحد من تغلغل الأهواء والعواطف والتقاليد حسب فيبر) ويخضع في العمل في غالبية المساءلة داخل المؤسسة، أي أنه يقلل من احتمالية التحيز ويجعل عملية التوزيع أكثر موضوعية وهذا يبرز لنا صراحة أهمية ميزة التوثيق الرقمي في الحد من الغموض الإداري، كون تسجيل سير العمل الرقمي يعزز من الثقة بإجراءات التوزيع لدى الموظفين، وهذا يتوافق مع ما ذهب إليه كوكس وآخرون (2023) في دراستهم والتي أبرزت دور أنظمة الإنذار المبكر وإدارة البيانات في المؤسسة، حيث يؤدي تتبع الرقمي إلى إعادة بناء ممارسات التنسيق والعمل بشكل أكثر عدالة، وتتوافق هذه النتيجة أيضاً مع ما ذكرته دراسة أندريا بيانكا إني وبوجدان فراتيلويو (2023) حول كيفية تعزيز الرقمنة لـ "ممارسات إدارة المعرفة"، فتوثيق المهام يمثل شكلاً من أشكال توليد الموارد المعرفية الرقمية التي يمكن استخدامها بفعالية.

ونجد ما يؤكد ذلك من منظور البنائي الاجتماعي التي تعتبر أن التفاعل اليومي مع المنصة الرقمية داخل المؤسسة يجعل الموظف شريكاً في إعادة صياغة بروتوكولات العمل، مما يدعم شعوراً مشتركاً بالإنصاف في توزيع المهام، هذا المبدأ يتم دعمه كذلك ضمن المنظور البيروقراطي الذي يعتبر أن توثيق المهام يعزز مبدأ "السلطة العقلانية" عبر تحويل العلاقات الشخصية إلى إجراءات رسمية. وعليه يمكن القول أن استخدام الأنظمة الرقمية في المؤسسة يمكن من رصد الأداء ومراقبة الالتزام بمعايير العدالة التنظيمية، والملاحظ لدينا في هذا الشأن أن هذه العملية لا تكمن في مجرد حفظ

البيانات وإدارتها بل تمتد إلى إعادة تشكيل الثقافة المؤسسية بما يعزز من طابع المساءلة والشفافية؛ حيث تظهر الأدوات الرقمية كعوامل تحويلية لإعادة هيكلة العلاقات الداخلية بين الموظفين على أساس من المعرفة المشتركة والشفافية في اتخاذ القرارات.

نلاحظ في **البند الثالث** أنه جاء بمتوسط مقدر بـ (3.68) وانحراف معياري مقدر بـ (1.04)، وتجسد لنا هذه النتائج نوع من الوعي لدى الباحثين في الكيفية التي تسهم الرقمنة في بناء "ثقافة الشفافية"، حيث يتبين أن الموظفين يرون في الرقمنة عاملاً رئيسياً في تعزيز وضوح المعايير وتوثيقها مما يعمل على تقليل الغموض المرتبط بتوزيع الأدوار، لكن مع النسبة المتوسطة للنتائج مع قيمة الانحراف المعياري المنخفض صحيح أنها تشير إلى وجود تقبل عام لدى الباحثين حول قضية الرئيسية، لكنها تظل أقل من المتوقع بالنسبة إلينا، مما يوحي إلى أن هذه الشفافية قد تؤدي إلى تباین في تفسير المعايير بين الموظفين ذوي الخلفيات الرقمية المختلفة، فالملاحظ أن بعض الموظفين يشعرون بعدم وضوح المعايير رغم الرقمنة، ربما بسبب غياب التدريب أو عدم تفاعل الإدارة مع ملاحظات الموظفين حول الصعوبات التي واجهها خلال تبني المؤسسة لتطبيقات الرقمنة.

عموماً تعكس لنا هذه النتائج، مساعي لتحول الثقافة التنظيمية من الاعتماد على العلاقات الشخصية إلى المعايير الموضوعية، مما يعزز العدالة التنظيمية داخل المؤسسة وهو ما يعرف بـ "العقلية الرقمية"، حيث يتم تبني نظم عمل مبنية على البيانات والتحليلات التي تعمل على إزالة العوامل الذاتية والشبهات المتعلقة بالمحاباة في عمليات التوزيع، هذا يدعم ما وجدته دراسة غاغان ديب (2023) بأن التحول الرقمي "يؤثر بشكل حاسم على الثقافة التنظيمية عبر إعادة تشكيل نمط اعتماد التكنولوجيا وقدرة التغيير بحيث تصبح على غرار بنية معرفية جديدة قائمة على البيانات والتحليلات، ويؤكد أيضاً ما ذهبت إليه دراسة فريسكا وإرفينا يونيتا (2023) التي أبرزت العلاقة بين القيادة الرقمية وتعزيز ثقافة التعلم المستمر والتشارك في المعلومات، مما ينعكس إيجاباً على معايير العدالة داخل المؤسسة.

وتفسر هذه النتائج وفق المقاربة البنائية التي ترى أن التقنية تعيد صياغة البروتوكولات (المعايير) التنظيمية عبر تفاعل المستخدمين العاملين في المؤسسة، ذلك أن الشفافية في المعايير هي نتيجة مباشرة لتوفر البيانات والمعلومات التي تتيحها الأدوات الرقمية المتبناة في المؤسسة، ونرى أن فيبر في منظوره البيروقراطي أكد كذلك على أهمية "القواعد الصريحة والرسمية" في التنظيم لتحقيق العقلانية والكفاءة، فالرقمنة هنا توفر وسيلة لتدوين هذه القواعد وجعلها متاحة للجميع، مما يحد من الاعتبارات الشخصية ويزيد من تعزيز قيمة الشفافية في الثقافة التنظيمية.

يظهر لنا **البند الرابع** نوع من الانخفاض في المتوسط الحسابي والمقدر بـ (3.59) مقارنة بالبند السابق، هذه النسبة المنخفضة نسبياً في المتوسط الحسابي مع وجود انحراف معياري مرتفع (1.07) يدل على عدم اقتناع الموظفين بفاعلية الرقمنة في تقييم الكفاءات، وذلك ربما بسبب عدم دقة الأنظمة الرقمية أو غياب الشمولية في تقييم المهارات غير التقنية داخل المؤسسة، إلا أن النتائج في عمومها تشير إلى أن الموظفين يرون تحسناً على الأقل في عملية التوزيع بناء على الكفاءات، وإن كان هذه التحسن هنا قد جاء على نحو تدريجي، ويدعم هذا التصور ما جاء في دراسة فريسكا وإرفينا يونيتا وسانتي إسناني (2023) التي أشارت إلى أن "رقمنة الإدارة" تساهم في تحسين "التواصل الداخلي" و"التعاون بين الموظفين"، وهذا بدوره يمكن أن يعزز من القدرة على تحديد الكفاءات وتوزيع المهام بناء عليها، وهو ما يعكس حسب المنظور البيروقراطي تحولاً إيجابياً نحو الجدارة والكفاءة بدلاً من المحسوبية والانحياز التقليدي الذي قد ينشأ من العلاقات الشخصية، عبر استخدام البيانات لتقييم المهارات كأحد ركائز البيروقراطية العقلانية، فعندما يتم توثيق مهارات الموظفين وخبراتهم رقمياً يصبح من الأسهل مطابقة المهام مع الأفراد الأكثر كفاءة، حيث يستند هذا التحول إلى آليات الرقمنة التي تتيح جمع بيانات دقيقة عن أداء الأفراد وقدراتهم.

في سياق المقاربة البنائية الاجتماعية، يمكن القول إن التفاعل مع الأنظمة الرقمية يدفع الموظفين إلى إضفاء معان جديدة للعمل، حيث يركزون على تحسين الأداء من خلال الاستفادة من بيانات الكفاءات (التفاعل بين التقنية والمهارات الشخصية) المتوفرة في المؤسسة، ما يعزز من إعادة بناء ثقافة العمل بحيث تصبح أكثر موضوعية، إلا أن هذه الأدوات قد تهمش الموظفين غير المهرة رقمياً خاصة الموظفين كبار السن الذين لم يتلقوا تدريباً كافياً على استخدام أدوات الرقمنة، مما يخلق فجوة ثقافية بين الجيل الفتى للموظفين المتميز بمهارات تقنية وبين الجيل القديم في المؤسسة الذي يتعاطى مع أدوات الرقمنة بنوع من المقاومة.

يأتي **البند الخامس** بمتوسط حسابي مقدر بـ (3.55) والذي يعبر عن نسبة منخفضة نسبياً، مع انحراف معياري مقدر مرتفع بـ (1.11)، وهذه النتيجة تظهر لنا بعض التباين في تجارب الموظفين ينم عن شكوك في تحقيق العدالة الرقمية، ربما بسبب تفاوت المهارات الرقمية بين الموظفين أو عدم تكافؤ فرص الوصول إلى الأدوات الرقمية بين الفئات العمرية المختلفة للباحثين، إلا أن السياق العام للنتائج يبرز لنا الأثر الإيجابي العام للأدوات الرقمية على العدالة التنظيمية، مستندة في ذلك إلى الاتجاه القائل بأن بناء "عقلية رقمية" داخل المؤسسة يستلزم مشاركة فعالة لجميع

الموظفين، حيث تصبح قيم مثل المرونة والتعاون واتخاذ القرارات المبنية على الرقمنة أكثر بروزا لتكون العدالة في التوزيع هي نتيجة طبيعية لعمليات منظمة وموثقة رقميا، وهذا بالرغم من أن قيمة البند ليست الأعلى مقارنة ببند أخرى، وهذا في حد ذاته إشارة إلى أن اعتماد المؤسسة على الجانب التقني وحده قد لا يكفي لضمان العدالة الكاملة بين موظفيها؛ إذ يجب أن يصاحب الرقمنة سياسات تنظيمية وثقافية داعمة تعمل على معالجة الفوارق الفردية والنسبية بين الموظفين.

وقد أشارت دراسة كوكس وآخرون (2023) إلى ضرورة تطوير استراتيجيات متكاملة تراعي البعد السوسولوجي للرقمنة، خاصة في السياقات التي تتسم بالفوارق الثقافية والاجتماعية، وهذا ما نلاحظه في المؤسسات الإدارية المتواجدة في الجنوب ذو بيئة صحراوية تمتاز ببنية تقنية هشّة وتنوع ثقافي في الموارد البشرية، يعكس تحديات في التكيف مع الأدوات الرقمية أو تفاوتات في المهارات الرقمية بينهم.

يشير **البند السادس** إلى متوسط حسابي مقدّر بـ (3.55) مع انحراف معياري منخفض جدا مقدّر بـ (0.98)، وتشير هذه النتائج إلى وجود تقبل عام لفكرة أن الرقمنة تقلل التحيز والمحسوبية بين الموظفين، على الرغم من أن هذه القيمة جاءت على نحو أقل مما هو متوقع (نسبيا)، مما يشير إلى استمرار التحديات غير الرسمية (كالعلاقات الشخصية) رغم الرقمنة، ويوحى لنا من جهة أخرى بوجود مقاومة أو شكوك لدى موظفي المؤسسة في فعاليتها الكاملة لاسيما في المؤسسات المتواجدة في بيئات إجتماعية تقليدية وذات علاقات إجتماعية بسيطة، حيث تكون الثقافة التنظيمية ما زالت تميل إلى العلاقات التقليدية داخل هذه المؤسسات، مع وجود تحديات ضمن مختلف الأدبيات السابقة من أن الأدوات الرقمية قد تحمل تحيزات مضمنة في تصميمها، خاصة إذا لم تراعى التنوع الثقافي للموارد البشرية في المؤسسة، وهو ما تؤكد **المقاربة البنائية الاجتماعية** والتي ترى أن التقنية وحدها لا تكفي؛ فالعوامل الاجتماعية (كالهياكل السلطوية) قد تعيد إنتاج التفاوتات بين موظفي المؤسسة، كونها قد تعمل على تعزيز هيمنة فئات معينة (كالموظفين الصغار ذوي المهارات الرقمية في مقابل كبار السن)، مما قد يخلق أشكالاً جديدة من التمييز بين أعضاء التنظيم.

لكن بشكل عام يمكن أن نقف على نوع من الإدراك المتفق عليه بأن الرقمنة تعزز المساواة من خلال اعتماد معايير موضوعية تعتمد على بيانات الأداء والمهارات، مما يقلل الانحيازات الشخصية في توزيع المهام، وهذا بحسب ذاته يعد دليلا إيجابيا على قدرة الأنظمة الرقمية عبر ميزات التسجيل التلقائي والشفافية في تحسين العدالة التنظيمية، ويعكس لنا هذا الاتجاه الأهداف الأساسية لنظرية التنظيم البيروقراطي، والتي تقوم على القضاء على "الاعتبارات الشخصية في العمل" واستبدالها بالقواعد الموضوعية، حيث تعد الرقمنة أداة لتقييد التدخلات الشخصية (توثيق العمليات رقمياً يجعلها أقل عرضة للتدخلات الشخصية والمحابة) مع إبراز الكفاءة الموضوعية كأساس لاتخاذ القرارات التوزيعية داخل المؤسسات، وه ما يمكن باعتباره انتقالا من سلطة تقليدية/كاريزمية نحو سلطة قانونية رقمية، حيث تستند القرارات إلى قواعد بيانات وإجراءات معيارية تمنع التمييز الفردي.

4. عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالبحر الأول: (حول دور الرقمنة الإدارية في تعزيز ثقافة العدالة في توزيع المهام في المؤسسة)

الجدول (5) : يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات فئات عينات الدراسة دور الرقمنة الإدارية في تعزيز ثقافة العدالة في

توزيع المهام في المؤسسة

العمل الجماعي	تكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة
تسهيل الأنظمة الرقمية التواصل والتنسيق بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة.	32	59.25	4.03	0.82	01
تساهم أدوات وتطبيقات الرقمنة في مشاركة المعرفة والخبرات بين فريق العمل	27	50	04	0.82	02
أجد أن المهام المشتركة أصبحت أكثر تنظيما وفعالية بفضل الأنظمة الرقمية	32	59.25	3.94	0.83	03
تساعدنا التقنيات الحديثة على حل المشكلات الإدارية بسرعة وفعالية أكبر	29	53.70	3.90	0.91	04
أعتقد أن الرقمنة قللت من التفاعل الشخصي المباشر مع الزملاء	26	48.14	3.83	0.98	05
توفر المؤسسة منصات وأدوات رقمية كافية للتعاون بين الموظفين	31	57.40	3.83	0.88	06

07	0.81	3.77	70.37	38	الرقمنة عززت من روح التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين في المؤسسة
----	------	------	-------	----	--

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج JASP

من خلال النتائج المعروضة في الجدول، يمكننا ملاحظة أن البند الأول جاء بأعلى متوسط حسابي والمقدر بـ(4.03) مع أدنى انحراف معياري مقدر بـ(0.82)، وهو ما يدل على توافق واسع وكبير بين الأفراد المبحوثين في التأكيد على أهمية الأنظمة الرقمية كوسيط تفاعلي يدعم «شبكات التواصل التنظيمي» ويقوي التواصل الأفقي والعمودي بين الأقسام في المؤسسة، يمكن تفسير هذه النتيجة بأن التحول الرقمي لا يقتصر على نقل المعلومات بشكل مباشر (وجه لوجه أو عبر مراسلات ورقية تقليدية) فقط، بل يعمل على خلق شبكة تفاعلية داخل المؤسسة تعيد تشكيل الهياكل الهرمية التقليدية، هذا المعطى يتوافق مع ما تؤكدته دراسة كل من دراسة غاغان ديب (2023)؛ التي التي بينت أن تبني المنصات الرقمية يعيد تشكيل آليات صنع المعنى التنظيمي (لمفاهيم الاعتماد على التكنولوجيا) داخل المؤسسة من خلال تعزيز الشفافية وقيم المرونة والتعاون وتعمل على تيسير تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة، مما يحرك عجلة التعاون داخل فرق العمل ويسهل التنسيق بينهم، وهو ما يتوافق أيضاً مع ما ذهبت إليه دراسة فريسكا ويونيتا وإسنايني (2023) ودراسة كوكس وآخرين (2023)، التي أظهرت أن تبني الأدوات الرقمية تعيد تشكيل ممارسات العمل من خلال العمل على تحسين التواصل الداخلي والتعاون بين الموظفين لا سيما عبر إدارة البيانات والتنسيق بينهم عبر منصات رقمية مشتركة.

كما يظهر هذا البند تحولاً إيجابياً نحو النمط البيروقراطي الحداثي وفقاً لماكس فيبر، حيث أصبح التواصل أكثر مرونة وأقل تقييداً بالتراتبية التقليدية، ومن منظور المقاربة البنائية الاجتماعية تعكس هذه النتيجة كيف تعيد الأدوات الرقمية صياغة "هيكل السلطة" داخل المؤسسة، حيث تسمح المنصات الرقمية بتجاوز الحدود الإدارية التقليدية من خلال إعادة تشكيل العلاقات بين الأقسام الإدارية داخل المؤسسة، وذلك عبر منصات رقمية تسهل تبادل المعلومات، فهي بذلك تعد "أطر اجتماعية" تعيد تشكيل إجراءات العمل وتساهم في بناء بروتوكولات تنظيمية جديدة كـ«السرعة» و«المرونة» التي تعزز بدورها التفاعل المشترك وتدعم اتخاذ القرارات المشتركة وتبادل المعارف بين الأقسام، ومع ذلك قد تبرز ضمن هذه التحولات اختلافات في الوصول إلى المعرفة بين الموظفين (كبار السن مقابل الشباب)، حول تأثير الثقافة التنظيمية على استخدام التكنولوجيا.

تشير النتائج المتعلقة بالبند الثاني أنه جاء بمتوسط حسابي مقدر بـ (4.04) وانحراف معياري مقدر بـ(0.82)، وهذه النتيجة تقودنا إلى اعتقاد واضح بين الأفراد المبحوثين بدور الأدوات الرقمية في نقل المعرفة بين أعضاء الفريق ونحو بناء ثقافة المعرفة المشتركة، ويمكن لنا كذلك ملاحظة أن هذه النسبة جاءت الأقل مقارنة بالبنود الأخرى، على اعتبار أنها قد تعكس مقاومة ثقافية لموظفي المؤسسة لمشاركة المعرفة بينهم، كأحد آثار البيروقراطية التقليدية، إلا أنه عموماً تفضي هذه النتائج، إلى اعتبارات تعد مشاركة المعرفة بين موظفي المؤسسة عنصراً محورياً في بناء الثقافة التنظيمية؛ إذ تعكس العملية ليس فقط انتقال المعلومات التقنية بل أيضاً تداول الخبرات والقيم المشتركة التي تساهم في إعادة إنتاج السياقات الثقافية داخل المؤسسة.

ويتوافق هذا المعطى مع دراسة فريسكا ويونيتا وسنايني (2023) التي أبرزت أن القيادة الرقمية تعزز بيئة مواتية لتبادل المعرفة مع بيئة عمل تعتمد على التعلم المستمر مما يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة، وهي نفس النتائج التي توصلت إليها دراسة أندريا بيانكا إن وبوجدان فراتيلويو (2023) التي أكدت أن الرقمنة تعزز ممارسات إدارة المعرفة مثل توليد الموارد المعرفية الرقمية ونقلها واستخدامها بفعالية، مما ينعكس إيجاباً على الابتكار والنجاح المستدام للمؤسسة، ووفقاً لذلك فإن المنصات الرقمية تعمل هنا كـ«مستودعات معرفية» تسمح بتخزين الخبرات وإتاحتها لمختلف الفئات داخل المؤسسة، مما يساهم في إعادة تشكيل البنية البيروقراطية التقليدية وفق مبادئ الرقمنة من خلال تسهيل التعاون عبر مستويات متعددة، وحسب المنظور البنائي الاجتماعي أن الموظفين لا يتلقون التقنيات بشكل سلبي، بل يتفاعلون معها ويضيفون إليها معان جديدة، مما يؤدي إلى تحول القيم المؤسسية السائدة ومنها قيم تبادل المعرفة.

صحيح هذه العملية حسب ملاحظتنا الميدانية تعمل على تقليل من حدة مركزية الإدارة في تدفق المعلومات، لكنها في نفس الوقت قد تعيد لنا إنتاج أشكال جديدة من "السلطة المعرفية" لصالح الفئات الماهرة رقمياً خاصة فئة الموظفين الأصغر سناً، وهذا كون هذه العملية تعتمد أصلاً على مدى توافق الأدوات مع القيم الثقافية للمؤسسة؛ فلو كانت الثقافة تفضل التواصل المباشر والشخصي فسوف تعتبر الأنظمة الرقمية في المؤسسة تهديداً للعلاقات الإنسانية التقليدية بين الموظفين.

بالنسبة للبند الثالث الذي جاء بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.94) مع انحراف معياري مقدر بـ (0.83) وهي نتائج تعكس اعترافاً واسعاً وعاماً بين موظفي المؤسسة بقدرة الأنظمة الرقمية على تحسين هيكل العمل الجماعي وتبسيط الإجراءات الإدارية داخل المؤسسة، لكن في نفس

الوقت أن هذه النتيجة لا توضح لنا إن كان التحسين ناتجا عن الرقمنة أم عن ضعف سابق في التنظيم خاصة في سياق المؤسسة العمومية، كون هذا التحول يتطلب إعادة هيكلة سلطة القرار داخل هذه المؤسسات حيث تصبح الشبكات الرقمية بديلا للسلطة الرأسية وهذا لن يكون بطبيعة الحال في إدارات ذات ثقافة تنظيمية مركزية كما هو الشأن في المؤسسات العمومية الجزائرية.

بشكل عام تفضي نتائج البند إلى أن الرقمنة ساهمت ولو بشكل محدود في تحسين تنظيم المهام المشتركة وفعاليتها، وهذه النتيجة تدعم ما توصلت إليه دراسة غاغان ديب (2023) بأن المؤسسات التي تتبنى الرقمنة تعزز من قيم المرونة والتعاون واتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وكذا دراسة فريسكا وإرفينا يونيتا وساني إسباني (2023) التي رأت أن القيادة الرقمية تخلق بيئة عمل محفزة تعتمد على التقنيات الرقمية لتنظيم العمليات وتعزيز القيم المؤسسية كالابتكار والتعلم المستمر، ونجد في المقاربة البنائية الاجتماعية ما يدعم هذا التصور أيضا، كونها ترى أن الأنظمة الرقمية بكونها "أطرا اجتماعية" بدخلها تعيد صياغة طرق العمل من خلال مشاركة الأفراد في إعادة تصميم البروتوكولات والإجراءات، فالموظفون ليسوا متلقين سلبيين للتكنولوجيا بل يساهمون في تكييف الاستخدام بما يتناسب مع السياق الثقافي المؤسسي، إذ تساهم الرقمنة في خلق بيئة عمل تفاعلية تمكن من تحسين إجراءات العمل الجماعي وتوزيع المهام بشكل أكثر دقة وفعالية، ومن منظور التنظيم البيروقراطي يمكن اعتبار هذه النتائج امتدادا للنمط العقلاني المنظم، ولكن باليات ديناميكية تكسر الجمود التقليدي وتسهل إعادة توزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل أكثر فاعلية، لكنها قد تضعف المرونة إذا اعتمدت مؤسسات ذات ثقافة تنظيمية مركزية كما قلنا سابقا، لأنها ستعتمد إلى تهميش العنصر البشري عبر "تقييد الإبداع" بالقواعد الرقمية الصارمة لتطبيقات الرقمنة.

جاء **البند الرابع** بمتوسط حسابي مقدّر بـ (3.90) مع انحراف معياري مقدّر بـ (0.91) مما يشير إلى تقدير واسع لجدوى الأدوات الرقمية في الاستجابة الفورية للمستجدات، حيث توضح هذه النتيجة فوائد تقنية والدور الإيجابي لها في تسريع حل المشكلات الإدارية، لكن الانحراف العالي يدل على اختلاف في تقييم الموظفين لهذه التقنيات داخل المؤسسة، كونها قد تعزز هذه النتيجة "ثقافة التكنوقراط" التي تفضل الحلول التقنية على الحوار البشري، كما ورد في دراسة غاغان ديب (2023)، أي أن هذا التباين حسب ملاحظتنا الميدانية يمكن ربطه بالفجوة القائمة بين المهارات الرقمية للموظفين حيث يفضل البعض منهم وخاصة كبار السن الحلول التقليدية في إدارة المشكلات داخل المؤسسة تماشيا مع خبراتهم.

عموما تعكس هذه النتائج إدراكا إيجابيا لتأثير معتدل للتقنيات الرقمية في معالجة المشكلات الإدارية، ويمكن تفسير هذا التقييم من خلال أن التحول الرقمي يؤثر على العلاقات التنظيمية، وهذا كون المؤسسات قد تواجه تحديات تتمثل في مقاومة التغيير وتفاوت المهارات الرقمية بين الموظفين، يتماشى ذلك مع مخرجات دراسة توماس كوكس وآخرين (2023) التي وجدت أن الرقمنة في المؤسسة (وكالة السلامة) تضيف طبقة تنبؤية واستباقية من خلال أنظمة الإنذار المبكر والتحليلات الرقمية، ما يساهم في تحسين اتخاذ القرار وإدارة الأزمات، وتتوافق أيضا مع ذهبت إليه دراسة فريسكا (2023) دور "القيادة الرقمية" في تمكين الموظفين من استخدام البيانات لاتخاذ قرارات أسرع، وهي رؤيا تساهم في تشييد رؤية وتوجيه استراتيجي نحو استخدام التقنية، مما يدعم حل المشكلات بشكل أكثر كفاءة داخل التنظيم، وهو ما أكدته كذلك دراسة أندريا بيانكا إني وبوجدان فراتيلويو (2023) بأن دمج الرقمنة في الثقافة التنظيمية يحسن جودة عملية صنع القرار من خلال توظيف البيانات والمعرفة الرقمية في مواجهة الصعوبات التي تعترض إنجاز الموظفين لمهمهم داخل المؤسسة.

وعليه إن تبنى أدوات التحليل والبيانات الرقمية يعطي القدرة على اتخاذ قرارات مبنية على أدلة تجريبية، مما يعزز من الكفاءة الإدارية، وهذا التوجه مرتبط بفاعليته بقدرة إدارة المؤسسة في الاهتمام بتطوير الكوادر البشرية بالشكل الملائم لاستخدام تقنيات الرقمنة بمرونة داخل التنظيم العام، ويمكن لنا قراءة هذا التصور من خلال منظور «الابتكار التنظيمي» حيث تعتبر الرقمنة محفزا لإعادة تصميم أساليب حل المشكلات ضمن إطار ثقافي يدعم التكيف المستمر، وذلك من خلال إعادة تشكيل أنماط حل المشكلات عبر آليات يعيد توظيف الموارد البشرية والتنظيمية ضمن إطار ثقافي ديناميكي (العراي عكاشة، 2020، ص 51)، يعمل على تطوير نماذج تفكير تعيد هي بدورها كذلك صياغة العلاقات بين الأفراد والهيكل التنظيمي والقيم الثقافية والمؤسسية، وهو ما يساهم في إعادة تعريف السلوكيات المؤسسية ودمجها في مصفوفة ثقافية تدعم التحول الرقمي (شيشة نوال، 2017، ص 138-139). ويدعم هذا التوجه المنظور البنائي الاجتماعي الذي يعتبر أن استخدام التقنيات يعتمد على سياق العمل، ففي المؤسسات ذات الثقافة المرنة تعتبر الأدوات الرقمية وسيلة للابتكار، حيث يسعى الموظفون لتشكيل أدوات رقمية تتلاءم مع احتياجاتهم العملية تنتج عنها ممارسات جديدة، لكن في المؤسسات العمومية (الحكومية) التي تسود فيها الثقافة الرسمية أكثر قد تستخدم كأداة تحكم ورقابة إضافية على موظفي المؤسسة.

يعكس لنا **البند الخامس** الذي جاء بمتوسط حسابي مقدّر بـ (3.83) مع انحراف معياري مرتفع مقدّر بـ (0.98) تباينا في التكيف الثقافي بين الأجيال الموظفين داخل المؤسسة، بحيث يعزز التفاوت النسبي في الآراء بينهم حول الأثر السلبي للتقنيات الرقمية على الروابط الإنسانية،

ويعد إقرار واضح بتأثير الرقمنة السليبي على التواصل المباشر الذي أحد التحديات الاجتماعية للرقمنة، على الرغم من الفوائد الكبيرة لها في التواصل والتعاون فإن التحول الرقمي قد يؤدي إلى تآكل الروابط الاجتماعية التقليدية إلى حد ما، هذا يتقاطع مع ما رصدته دراسة توماس كوكس (2023) ودراسة غاغان ديب (2023) حول التحديات التي تمثلها عمليات "تحويل بيئات العمل التقليدية" إلى بيئات رقمية مثل مقاومة التغيير كتحد ثقافي داخل التنظيم فهي قد تعمل على تهميش كبار السن من الموظفين المعتمدين على التواصل الوجيهي (المباشر)، وكذا دراسة فريسكا (2023) التي أكدت على أن هذا التحول الرقمي قد يضعف روح الفريق إذا لم تدمج القيادة الإدارية (الرقمية) قيما مثل التعلم المستمر والمشاركة لدى الموظفين داخل المؤسسة.

نجد ما يبرر هذه النتائج ضمن مقارنة التنظيم البيروقراطي والتي تظهر لنا نع من الصراع القائم بين "العقلانية الرقمية" و"العقلانية التقليدية" على العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، كما تحذر المقاربة البنائية الاجتماعية من أن المنصات الرقمية قد تعزز «ثقافة الحضور الدائم» الرقمية مكانة الموظفين الأصغر سنا وتهمش الموظفين الأكبر سنا الذين يعتمدون حساب التفاعل الوجيهي المباشر مما يقلل من التواصل غير الرسمي الذي يعتبر حاملا للقيم الثقافية غير المكتوبة، كما يعمل على خلق فجوات بين أجيال الموظفين ويعيد إنتاج هياكل قوة مختلفة (تعزز من قوة فئة معينة على حساب أخرى) داخل المؤسسة، وهذا يبرز الحاجة إلى إيجاد توازن بين الكفاءة الرقمية بين كل الموظفين على اختلاف مهاراتهم والحفاظ على العلاقات الإنسانية التي تدعم التضامن التنظيمي وفي نفس الوقت يعد عاملا رئيسيا في رسم الهوية التنظيمية وتعزيز الثقة بين الأفراد داخل بيئة العمل.

يظهر **البند السادس** الذي جاء بمتوسط حسابي مقدار (3.83) مع إنحراف معياري مقدار ب (0.88) توفير البنية التحتية التقنية داخل المؤسسة، لكن المتوسط المتدني نسبيا يدل على شكوك حول فعاليتها وإلى قصور في بعض الأدوات أو الحاجة إلى تحسين مستوى التدريب والتأهيل لاستخدام تلك المنصات بطريقة ناضجة، وهو يعكس لنا إدراكا مزيجا بين الإيجابية حول القدرات الرقمية الحالية والمتوفرة داخل المؤسسة والحاجة إلى المزيد من خلال تجويدها، ففي سياقات المؤسسات العمومية للعالم الثالث والجزائر خاصة نلاحظ عدم وجود ربط منطقي وعملي بين الوفرة والجودة في تبني التقنيات الرقمية، من حيث أن وجودها فقط لا يعد شرط أساسي لتمكين الموظفين من الاستفادة من مزايا الرقمنة في العمل الجماعي، بل تتطلب جودة في مهارات الاستخدام والتعامل من قبل الموظفين داخل المؤسسة.

يؤيد ذلك ما خلصت إليه الدراسات السابقة بخصوص فرق القوى الرقمية داخل المنظمات؛ فبينما يثمن البعض التنوع والوفرة في الأدوات يوجه آخرون نقدا لافتقار بعض المنصات لشمولية الميزات وانعدام التوافق مع الممارسات التقليدية داخل التنظيم، ففي دراسة أندريا بيانكا إني (2023) التي ترى أن نجاح الأدوات الرقمية يعتمد على مدى توافقها مع احتياجات الموظفين، وتفسر المقاربة البنائية الاجتماعية ذلك بإعتبار أن التوفر لا يعني الاستخدام الفعال لها، إذ قد تعاد هيكلية الأدوات لتعزيز هيمنة فئات معينة (كالتقنيين على الإداريين)، فإذا كانت المنصات معقدة أو غير مصممة بمشاركة كل فئات الموظفين قد تعتبر عائقا أمامهم بدلا من توفير حلول للقضايا التي تعترضهم ... وبناء على نظرية التغيير التنظيمي، فإن هذه النتيجة توضح أهمية تقييم الجاهزية الرقمية وتبني مقاربات تدريجية تضمن مشاركة فعالة لكافة الفئات داخل المؤسسة. (شيشة نوال، 2017، ص 138-139)

بالنسبة **للبنء السابع** الذي جاء بمتوسط حسابي مقدار ب (3.77) مع إنحراف معياري منخفض مقدار ب (0.81)، يدل بشكل عام على توافق واضح بين المبحوثين حول أن الرقمنة تسهم في خلق عقلية رقمية مشتركة تعزز القيم التعاونية بينهم داخل المؤسسة، لكن بالرغم من أن هذه النتيجة إيجابية فإن الانخفاض النسبي للقيم يشير إلى عدم اقتناع كامل بالنسبة إليهم حول التأثير الثقافي للرقمنة على عملهم الجماعي، ويمكن تفسير ذلك من خلال الفجوة القائمة لدى الموظفين بين الخطاب والممارسة، وذلك من حيث أن الموظفون في المؤسسة يعلنون قبولهم الرقمنة كقيمة حديثة لكنهم في نفس الوقت يقيمون تأثيرها الفعلي على التعاون بينهم بنوع من التحفظ، بدعوى أنها تنتج "تعاوناً افتراضياً" يفتقد إلى العمق العاطفي للتفاعل الوجيهي، وهذه الأخيرة من أبرز السمات التي يمكن ملاحظتها راسخة في البنية الثقافية للعلاقات الاجتماعية في المجتمع الجزائري.

ونجدا ما يدعم هذا التصور في منظور التنظيم البيروقراطي، من أن الرقمنة قد تعزز الروح الجماعي عبر آليات شفافة تعتمد على إدارة التنظيم، لكنها قد تعمل في نفس الوقت على إضعاف الروابط غير الرسمية والتي نراها تحافظ على التماسك الاجتماعي بين الموظفين داخل المؤسسة، فالبيروقراطية الرقمية تحول التعاون إلى "إجراءات معيارية" تفقده طابعه الإنساني التلقائي (العفوي) وتجعلها أكثر تقنيا ورسمية وهو الأمر الذي قد يحد من مرونة الإجراءات الإدارية التي تتطلب تعاوناً بين موظفي المؤسسة لإتمامها.

من جهة أخرى يمكن القول، أن النتيجة في عموميتها تبين أن الآثار الجماعية للرقمنة تعود بفائدة واضحة على مستوى تنسيق الجهود والعمل المشترك، بحيث تعزز الشبكات التفاعلية الافتراضية التي تتيح المجال لجميع أعضاء الفريق للمساهمة في صنع القرار والإبداع، يتوافق ذلك مع نتائج غاغان ديب (2023) ودراسة فريسكا وآخرين (2023) حول الدور المحوري للقيادة الرقمية ومشاركة الموظفين في بناء ثقافة تقف على قيم الابتكار والشفافية واتخاذ القرار المبني على البيانات الرقمية، وهو ما يدفع بظهور "ثقافة القدرة على التكيف" داخل المؤسسة، وتقدم لنا المقاربة السوسيو-ميكانيكية (تقنية) ما يدعم هذا التوجه من خلال فكرتها حول أن تعزيز التعاون عبر المنصات الرقمية يعيد إنتاج نمط من التنظيم الهجين يجمع بين الانضباط البيروقراطي والمرونة الشبكية (الرقمية) للأدوات التقنية التي تتبناها المؤسسة في إدارة التنظيم. (أسماء عيودة وصبرينة حديدان، 2020، ص 996-997)

5. نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى: يؤدي التحول الرقمي للإدارة الجزائرية إلى الحفاظ على قيم الالتزام داخل مؤسسة CNAS.

بشكل عام، تظهر نتائج الدراسة أن الرقمنة تعد عاملاً مركزياً في إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية عبر تعزيز قيم الكفاءة، وتسهيل الوصول إلى المعلومات، وتحفيز الالتزام الوظيفي، مع ضرورة مواجهة وتخفيف التحديات التقنية والتنظيمية القائمة، لكن هذا الأمر يصطدم بما تكشفه هذه الدراسة من تحديات الرقمنة في بيئة العالم الثالث (الصحراوية)، حيث تفاقم العوامل الجغرافية (كضعف البنية التحتية) التحديات التقنية، وان ثقل متطلبات العصر الرقمي في تضمين العناصر التي تشير إلى «تسهيل الوصول للمعلومات» و«تحفيز الالتزام بالمواعيد» تعتمد بصورة مباشرة على مدى فاعلية القيادة في بناء رؤية رقمية مشتركة تضمن توفير الموارد التقنية وتدريب الموظفين وتبني نظام رقابي/تقني شفاف، وهذا لا يعني فقط استيراد أدوات تقنية جديدة، بل يتطلب تغييراً في القواعد الضمنية والتفاعلات اليومية بين الأفراد؛ بما في ذلك تشجيع المشاركة ودعم التحريب والتعلم المستمر. وهنا تتجلى أهمية «الثقافة التنظيمية» الداعمة للرقمنة، كما أشار إليه فيبر من جهة البناء الرشدي للهيكل، ومفكرو المقاربة البنائية الاجتماعية من جهة إعادة إنتاج القواعد والسلوكيات.

من الوهلة الأولى إذا ما قارنا المتوسط العام للعناصر الإيجابية (1 إلى 6) الذي يميل إلى القيم العليا، فيمكن القول أن التنظيم داخل المؤسسة تجاه الرقمنة يتجه نحو الإيجابية بفضل وجود قيادة رقمية وإنشاء بيئة ثقافية تعلي من قيم المرونة والتعاون، إلا أنه لا يزال هناك إرهابات لوجود مقاومة ضمنية عند مستويات معينة من الموظفين، خاصة كبار السن أو أولئك الذين يفتقرون إلى الخبرات الرقمية، مما يستدعي وضع سياسات تدريبية متكاملة واستراتيجيات تواصل واضحة لتقليل هذه الفجوات، وهو ما يتماشى مع توصيات أندريا بيانكا إني وبوجدان فراتيليو (2023) حول ضرورة دمج إدارة المعرفة الرقمية داخل الثقافة التنظيمية لضمان استدامة الأداء وتحقيق رؤية القيادة.

6. نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية: يساهم التحول الرقمي للإدارة الجزائرية إيجابياً في تعزيز ثقافة العدالة في توزيع المهام داخل مؤسسة CNAS.

من خلال هذا كله يمكن القول أن محصلة النتائج المتحصل عليها تشترك في التأكيد على الدور المحوري للرقمنة في تحسين العدالة والتوزيع العادل للمهام ضمن المؤسسات، ذلك أن الرقمنة ليست مجرد تقنية متكاملة في سير العمل بل هي إطار اجتماعي يعيد تشكيل العلاقات الثقافية والسلوكية داخل المؤسسة، أين تتقاطع الأدوات الرقمية مع القيادة والإدارة لتحقيق شفافية أفضل ونزاهة في توزيع المسؤوليات.

ورغم وجود إيجابيات ملحوظة حول هذه النقطة، فإن بعض البنود تبين الحاجة إلى متابعة مستمرة لبعض السلبيات التي ترافق تطبيق الرقمنة في الإدارات الجزائرية العمومية والتي تتعلق بتحديات التنوع الرقمي بين الموظفين وغياب التفاعل الثقافي مع التكنولوجيا، يضاف إليه سياق التفاعلات الحضورية-الاجتماعية وتأثير البيئة الاقتصادية والثقافية على تشكيل الثقافة الرقمية في هذه المؤسسات وهو تعبير عن الأثر الكبير الذي يتركه تفاعل العوامل الثقافية المحلية (كالعادات القبلية أو التراتبية العمرية) مع الرقمنة في مؤسسات العمومية في جنوب الجزائر، والتي قد تخلق فجوات جديدة تظهر من خلال تفاوتات الرقمية مظاهر عدم المساواة، مع تأثير الخصوصيات الثقافية للمناطق النائية ذات البيئات الصحراوية التي تعاني من ضعف وهشاشة واضحة في البنية التحتية التكنولوجية، يضاف إليه التنوع الثقافي للمورد البشرية التي تشغل التنظيم، والتي لا تساعد على تطبيق استراتيجيات الرقمنة، وهو ما يدفعنا إلى عد هذه الأخيرة أنها ليست "حلاً تقنياً محايداً"، بل عملية اجتماعية معقدة تعيد تشكيل الثقافة التنظيمية عبر تفاعل ديناميكي بين الأدوات والبشر والسياقات المحلية.

7. نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة: تؤكد التحول الرقمي للإدارة الجزائرية على تعزيز العمل الجماعي بين موظفي مؤسسة CNAS.

بناء على قراءة النتائج وتحليلها ضمن الأطر النظرية المذكورة، يتبين لنا أن التحول الرقمي في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء في وكالة تامنغست يمتلك جوانب متعددة تؤثر في التنظيم الداخلي والسلوك الجماعي، ويظهر ذلك من خلال تأكيدها على تعزيز التواصل وتنظيم العمل وتبادل المعرفة، إلا أنها تظهر كذلك تحديات إجتماعية تتعلق بفقدان بعض أوجه التفاعل الاجتماعي التقليدي مما يبرز الحاجة إلى مزيد من التوازن بين استخدام التكنولوجيا والحفاظ على عناصر التواصل (الوجهي/ المباشر) الفعال بين الموظفين داخل المؤسسة، أما التحدي الثاني يكمن في إدارة هذه التفاعلات بحيث تدعم الرقمنة القيم الإنسانية والتنظيمية دون إقصاء لفئات أو ضعف في الروابط الشخصية للموردة البشرية داخل التنظيم.

وقد استطاعت درستنا الميدانية هذه وعلى هذا النحو من تسلط الضوء على الخصوصيات الثقافية والاجتماعية في بيئات مختلفة تتميز بطابع صحراوي وقيم ثقافية ملزمة للموارد البشرية في إدارة التنظيم خاصة العمومي، مما يجعل هذه الدراسة فرصة لاستقصاء عمق العلاقة بين الرقمنة والبنية الثقافية داخل المؤسسات ولإعادة التفكير من جهة أخرى في نماذج القيادة والإدارة الرقمية بحيث تتناسب مع سياقات محلية متعددة.

IV- الخلاصة:

لقد تناول في هذه الدراسة تأثير الرقمنة على الثقافة التنظيمية في وكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بتامنغست، مستعرضين فيه استنتاجات رئيسية وتحديات بنوية، أظهرت النتائج فيه أن التحول الرقمي أسهم بشكل ملموس في تعزيز مستوى الشفافية والعدالة التوزيعية داخل الوكالة، عبر أنظمة آلية تقلل تحيز الأفراد في إسناد المهام، كما كشفت عن إعادة تشكيل للهياكل الرمزية المؤسسية من حيث أن الأدوات الرقمية غيرت من معاني السلطة والثقة عبر تفكيك الهرمية التقليدية وتعزيز قنوات التواصل الأفقي بين الموظفين، إلا أن التوازن بين المنطق الرقمي العالمي الذي يركز على الكفاءة وتوحيد الإجراءات والأنساق الثقافية المحلية المتمثلة في العلاقات التقليدية مع الروتين البيروقراطي أفرز مقاومة جزئية من بعض الموظفين تجاه ممارسات الرقمنة الجديدة داخل هذه المؤسسات.

على صعيد البنية التحتية بينت الدراسة هشاشة النظم التقنية وضعف التحتية التكنولوجية في المناطق النائية، ما يعيق استفادة جميع العاملين من الخدمات الرقمية، وإضافة إلى ذلك يتفاوت مستوى الإلمام بالمهارات الرقمية بين الأجيال المختلفة إذ تواجه الفئات الأقل خبرة تحديات كبيرة في التكيف، وهذه الفجوات لا تقتصر على الأفراد فحسب بل يمكن أن تعزز الانقسامات الاجتماعية داخل المؤسسة بإقصاء أولئك غير القادرين على التعامل مع الأدوات الرقمية، وللتصدي لهذه الصعوبات تقترح هذه الدراسة ثلاث محاور عملية:

أولاً- تعزيز التكيف الثقافي مع الرقمنة عبر إدراج الخصوصيات المحلية كقيم التضامن التقليدية في تصميم الأنظمة الرقمية، مع إشراك الموظفين في مراحل التخطيط والتنفيذ.

ثانياً- الاستثمار المستدام في البنية التحتية وتطوير مهارات العاملين من خلال برامج تدريبية تركز على الفئات الأقل خبرة، لتمكينهم من مواكبة التطورات الرقمية.

ثالثاً، تبني منهجية «سوسيو-تقنية» تدمج بين التحليل السوسولوجي والتكنولوجي، بحيث تدرس السياسات الرقمية تأثير الأدوات على التفاعلات اليومية والتماسك الاجتماعي داخل المؤسسة.

على الرغم من أهمية هذه النتائج، يقر الباحثون دوماً بمحدود دراستهم؛ فاعتماد النماذج السوسولوجية الغربية في الإطار النظري قد لا يتلاءم تماماً مع السياقات المحلية، واقتصار العينة على مؤسسة واحدة في بيئة صحراوية يحد صراحة من قدرتهم على تعميم النتائج، لذا فنحن نقترح في هذه الدراسة أفقا بحثية جديدة تشمل مقارنة أثر الرقمنة بين مؤسسات حكومية وخاصة وفي مناطق جغرافية متعددة، وتحليل التفاعل بين العوامل الاقتصادية (كالعولمة) والاجتماعية (كالهجرة الداخلية) في تشكيل الثقافة الرقمية، كما ندعو أيضا إلى دراسة دور القيادة الرقمية في العالم الثالث في إدارة التوتر بين التكنولوجيا والقيم المحلية، وفحص آليات الرقمنة التي قد تعيد إنتاج أشكال جديدة من التمييز الأسري أو الجهوي في توزيع المهام.

- الإحالات والمراجع :

- 1- العراي، ع. (2020). أثر الابتكار التنظيمي على تأقل المؤسسة الاقتصادية مع المحيط: دراسة مجموعة من المؤسسات الجزائرية (رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر).
- 2- أسماء إدريس محمد عبد الحميد الزغاري. (2023). التحولات الرقمية وانعكاساتها على ثقافة الشباب: قراءة سوسولوجية في ضوء نظريتي مجتمع المخاطر واللامساواة الرقمية. مجلة الدراسات الإنسانية والأدبية، 28، (2).
- 3- أسماء، خ، وقيجة، ر. (2020). العدالة التنظيمية: المفهوم والأطر النظرية. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، 8، (2).
- 4- بوفحص، ع. ك. (2017). تطور الفكر التنظيمي: الرواد والنظريات. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 5- حمزة، م. (2011). المكتبات الرقمية. الجزائر: دار الأملية للنشر والتوزيع.

- 6- السالمي، ع. ع. ر. (2006). الإدارة الإلكترونية. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- 7- شيشة، ن. (2017). أثر التغير التنظيمي على الابتكار في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة. مجلة الاقتصاد الجديد، 2.(17)
- 8- عيودة، أ.، & حديدان، ص. (2020). قراءة سوسيولوجية للإدارة الإلكترونية: المدرسة السوسيو-تقنية نموذجًا. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، 7.(3)
- 9- فزة، ج. (2013). سوسيولوجيا التنظيمات: أسس واتجاهات. الرباط، المغرب: دار أبي رقيق.
- 10- قعودة، ن. د.، وسلامي، م. (2020). أثر مستوى الالتزام التنظيمي في التقليل من نية ترك العمل لدى العاملين: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بباتنة. مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، 4.(1)
- 11- المحافظة السامية للرقمنة. (2025، 3 يونيو). تستعرض النسخة الأولى من المرجع الوطني لحوكمة البيانات. راديو الجزائر. من <https://news.radioalgerie.dz/ar/node/60375>
- 12- Zhevend, M. (2003). La culture d'entreprise (Que sais-je ?). Paris, France: Presses universitaires de France.
- 13- Ismail, H. E. M. (2025). Higher Education. Journal of the Association of Arab Universities for Higher Education Research (JAARU-RHE), 45(1).
- 14- Hasan, E. F., Alzuod, M. A., Al Jasimee, K. H., Alshdaifat, S. M., Hijazin, A. F., & Khrais, L. T. (2025). The role of organizational culture in digital transformation and modern accounting practices among Jordanian SMEs. Journal of Risk and Financial Management, 18(3).