وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of higher education and scientific research
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
Echahid Cheikh Larbi Tebessi University- Te' :ssa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
faculty of humanities and social sciences

قسم: علوم الإعلام والاتصال
تخصص: إتصال تنظيمي

مذكرة ماستر تحت عنوان

الرقمنة الإدارية وتأثيرها على الثقافة التنظيمية في المؤسسة الخدماتية

دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء بولاية تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

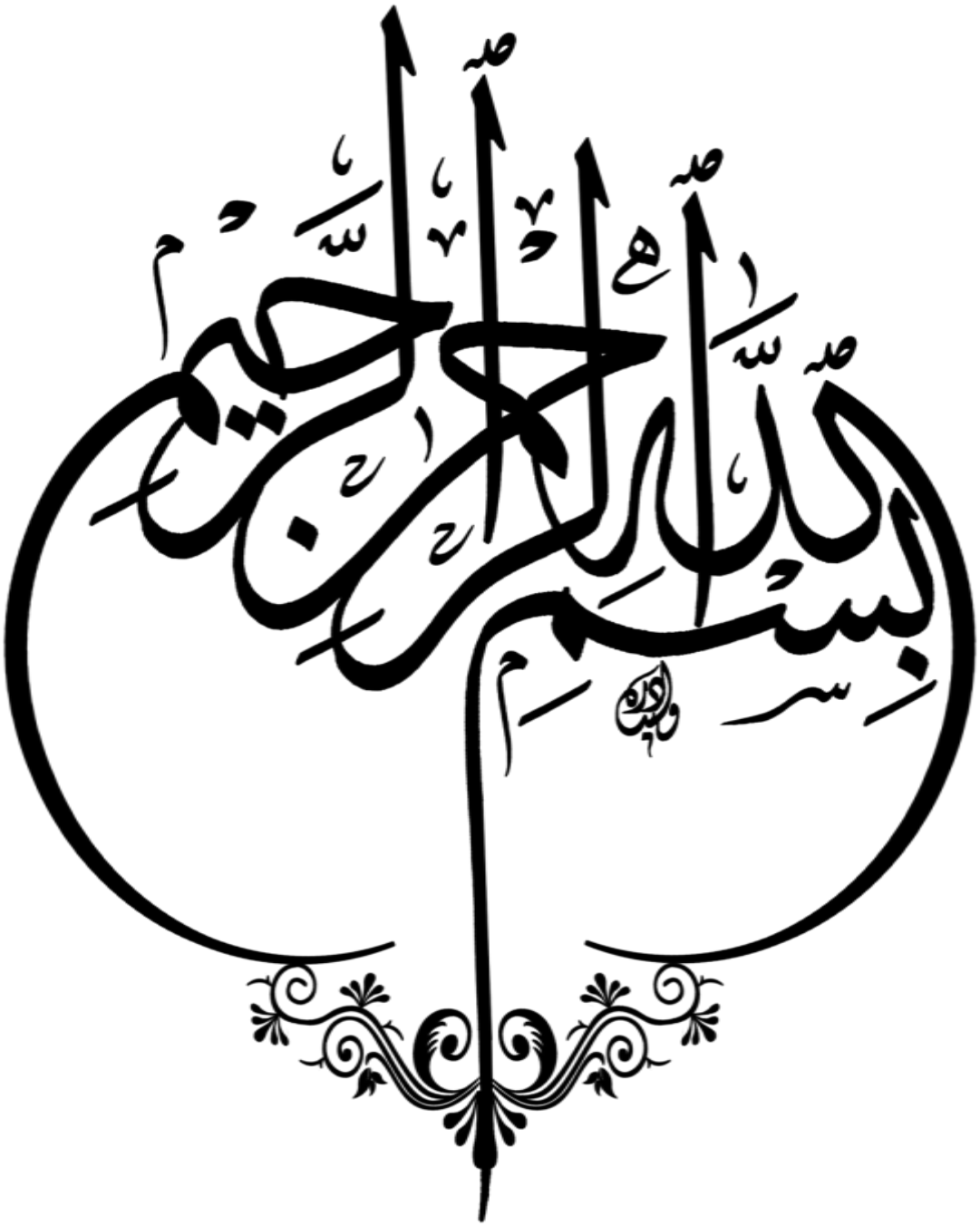
من إعداد الطلبة:
- بريكه سعاد
- عوايشية أميرة

إشراف الأستاذ:
- طي منير

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
عطوي نعيمة	أستاذ محاضر "أ"	رئيسا
طي منير	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا
ذويب أميرة	أستاذ مساعد "أ"	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية : 2025/2024


بسم الله الرحمن الرحيم

[وَقُل رَّبِ أَدْخِلْنِي مُدْخَلَ صِدْقٍ وَأَخْرِجْنِي مُخْرَجَ صِدْقٍ وَاجْعَل لِّي مِن لَّدُنكَ سُلْطَانًا نَّصِيرًا]

الإسراء(80)

شكر وعرفان

الحمد لله حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه فالحمد لله والشكر له أولا وأخيرا الذي أنعم علينا بفضله ونعم علينا إذ هدانا الى طريق العلم ويسر لنا أمرنا.

وإقرارا بالفضل لذويه وردا لبعض المعروف الى مستحقيه، واتباعا لقول قدوتنا وقائدنا المصطفى عليه الصلاة والسلام: "لا يشكر الله من لا يشكر الناس" رواه أحمد والترمذي.

وتقديرا بالجميل نتوجه بجزيل التقدير والامتنان وخالص الدعاء لكل من ساعدنا من قريب أو بعيد على انجاز هذا العمل وتذليل كل الصعوبات التي واجهتنا.

أخص بالذكر أستاذنا المشرف أ.د **طبي منير** الذي لم يبخل علينا من التوجيهات والنصائح خلال مسار بحثنا.

كما نتقدم بأسمى عبارات التقدير والاحترام لأعضاء لجنة المناقشة الذين قبلوا مناقشة هذه المذكرة.

كما نشكر كل أساتذتنا الكرام الذين تعلمنا منهم ولو حرفا واحدا طوال مشوارنا الدراسي.

إهـــــــــداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام

{وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين}

لم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق محفورة بالتسهيلات لكنني فعلتها فالحمد لله بنعمته تتم الصالحات وبكل حب أهدي ثمرة نجاحي:

الى صغيرة البيت نفسي الطموحة أولا ابتدأت بطموح وانتهت بنجاح

الى الجدار الذي أستند عليه في تعبي وحزني ... الى الكتف التي أضع عليها أثقالي، الى الوطن الذي أنتمي اليه والأرض التي تحتويني، الى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل، الى أغلاهم الى قلبي وأقربهم الي، سندي وقوتي

أبي الغالـــي

الى التي ورثت من جوفها كيف أكون انسانا ... الى من جعل الله الجنة تحت أقدامها، الى التي احتضنني قلبها قبل يديها، الى التي سهلت لي الشدائد بدعائمها، الى الشمعة التي كانت لي نورا في الليالي المظلمات، الى أحلى ما ينطق به اللسان ولولاها لما وجد نبع الحنان،

قرة عيني وبهجة قلبي أمي الغاليـــة

الى أعمدة البيت، الى من ساندوني بكل حب وقت ضعفي وأزاحوا عني طريق كل المتاعب،

الى من كانوا عوني وزادي، وبدونهم تفقد الحياة معناها أخواتـــي وإخوتـــي

الى من ينادوني عمتي وخالتي، الى روح البيت ومصدر الضجيج والفرح، الى كتاكيت العائلة، ﴿آية الرحمان، أختي الصغرى وروح عمتها "روان" ومروان، عهد، سند، جنى، حبيبي روح خالته "تاج الدين"، هديل، وآخرهم مولودنـــا الجديـــد "تيم الله" اللهم احفظه لنـــا ولوالـــديه﴾ .

الى من تجمعني بهم أصدق مشاعر الحب والأخوة أعز صديقاتي، الى من تذوقت معي أجمل اللحظات وتقاسمت معي تعب هذا البحث زميلتي وأختي " أميرة ".

سعاد

إهـــــــداء

بسم الله الذي نوره في سره وسره في خلقه أشكره شكراً كثيرا على ما منحني

يمر الزمان ويتغير المكان وتبقى الذكرى راسخة في الأذهان كما أن لكل كتاب قصة ورواية فإن لكل بداية نهاية وها هي أجراس النهاية تدق لتعلن أن اللحظات الأخيرة قد دنت والكل منا يلوح للأخر مودعا إياه بعد لحظات عشناها لحظة أسعد من الأخرى وكانت من أسعد لحظات الحياة،وقبل الفراق يجب أن نترك بصمة تذكر كل منا بها الأخر وهي هذا الجهد الذي أهديه إلى:

إلى الذي أحمل إسمه بكل إفتخار...إلى من وكله الله بالهيبة والوقار...إلى من علمني العطاء دون إنتظار...إلى من دفعني إلى العلم وتطلع لنجاحي بنظرات الأمل...إلى الذي لن أستطيع أن أرد يوما ولو ذرة من عطائه...أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها

بعد طوال إنتظار ـأبي الغالي في قلبي ـ

إلى التي كانت دعواتها سر نجاحي إلى من أرى قدوتي ومثلي الأعلى في الحياة...إلى من أرى التفاؤل بعينيها والسعادة معها...إلى الصدر الحنون...إلى معنى الحب...إلى بسمة الحياة وسر الوجود...إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي...إلى التي أحيا بوجودها

رفيقة الروح وعطر الجنة ـأمي الغالية والحبيبة ـ

إلى الأخت الوحيدة التي لم يهب لي الله سواها "لندة"وإبنتها "نورسين"

إلى زهرات البيت... إلى أعز و أروع ما أملك في هذه الدنيا إخواي "أمير ورمزي"

وزوجته"كوثر"

إلى ورود البيت وإشراقه، كتاكيت العائلة ورموز الفرح "حذيفة وإياد"

إلى التي كانت بمثابة أخت إبنة خالي "شراز"،وإبنة عمي "حورية".

إلى التي رافقتني المشوار والتي تشاركت وتقاسمت معي تعب هذا البحث زميلتي "سعاد".

إلى من تبقى حبهم في قلبي "مولدي"

إلى رمز الوفاء والتضحية ... التي أرضعتني حب الخير والفضيلة ورسمت في قلبي عرشا من العفة ـجدتي الغالية ـ "تركية أطال الله في عمرها"

إلى كل من ساندني ودعمني من قريب وبعيد..إلى كل من حملهم قلبي ولم يحضهم قلمي.

أميرة

فهرس المحتـــويات

قائمة المحتويات

المحتوى	الصفحة
شكر وعرفان	
فهرس المحتويات	I.
فهرس الجداول	II.
فهرس الأشكال	III.
مقدمة	أ-ب
الفصل الأول: إشكالية الدراسة وموضوعها	
تمهيد	
1-إشكالية الدراسة	05
2-التساؤلات الفرعية	06
3-أسباب اختيار الموضوع	06
4-أهمية الدراسة	07
5-أهداف الدراسة	07
6-تحديد مفاهيم الدراسة	07
7-الدراسات السابقة	09
8-المقاربة النظرية	24
خلاصة	
الفصل الثاني: الرقمنة الإدارية والثقافة التنظيمية	
1/ الرقمنة الإدارية	
تمهيد	
1-1/نشأة الرقمنة الإدارية	30
1-2/مفهوم الرقمنة الإدارية	31
1-3/أهمية وأهداف الرقمنة الإدارية	32
أ- أهمية الرقمنة الإدارية	32

ب- أهداف الرقمنة الإدارية	33
4-1/وظائف الرقمنة الإدارية	34
5-1/عوامل نجاح الرقمنة الإدارية	36
6-1/مساهمة الرقمنة الإدارية في تطوير العمل الإداري	37
7-1/التحديات التي تواجه الرقمنة الإدارية	38
8-1/النظريات المفسرة للرقمنة الإدارية	40
خلاصة	
2/ماهية الثقافة التنظيمية	
تمهيد	
1-2/نشأة وتطور مفهوم الثقافة التنظيمية	45
2-2/مفهوم الثقافة التنظيمية	45
3-2/أهمية وخصائص الثقافة التنظيمية	46
أ- أهمية الثقافة التنظيمية	46
ب- خصائص الثقافة التنظيمية	48
4-2/أنواع الثقافة التنظيمية	50
5-2/وظائف الثقافة التنظيمية	51
6-2/العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها	53
7-2/عناصر الثقافة التنظيمية	55
8-2/أهم نظريات الثقافة التنظيمية	56
خلاصة	
الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة	
تمهيد	
1-منهج الدراسة	62
2-مجتمع وعينة الدراسة	63
3-أدوات جمع البيانات	64
4-مجالات الدراسة	64

أولا: المجال الزمني	65
ثانيا: المجال المكاني	66
ثالثا: المجال البشري	68
5-عرض ومناقشة وتحليل بيانات الدراسة الميدانية	68
أ-عرض البيانات الشخصية	68
ب-عرض وتحليل بيانات المحور الأول	70
ج-عرض وتحليل بيانات المحور الثاني	76
د-عرض وتحليل بيانات المحور الثالث	84
6-نتائج الدراسة	89
أ-النتائج العامة	89
ب-النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة	91
خاتمة	95
قائمة المصادر والمراجع	
الملاحق	
ملخص الدراسة	

فهرس الجـــداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	الجدول	الصفحة
01	يبين قائمة الأساتذة المحكمين لاستمارة الاستبيان	65
02	يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب البيانات الشخصية	68
03	يبين تقنيات الرقمنة الإدارية الأكثر استخداما في المؤسسة	70
04	يوضح إمكانية مساهمة تقنيات الرقمنة في تعزيز لثقافة التنظيمية في المؤسسة	71
05	يمثل دور تقنية الرقمنة في تطوير طرق جديدة لتحفيز الابتكار داخل فرق العمل	72
06	يمثل مساهمة وسائل الاتصال الحديثة في تحسين بيئة العمل الرقمية وتغير الثقافة التنظيمية نحو بيئة أكثر مرونة وابتكارا	73
07	يوضح المستويات التي حدثت فيها تغييرات وإضافات بعد استخدام ارقمنة الإدارية داخل المؤسسة	74
08	يوضح مساهمة الرقمنة الإدارية في تحسين اتخاذ القرارات في المؤسسة باستخدام البيانات والأدوات الرقمية	75
09	يبين الخدمات التي تركز عليها المؤسسة أكثر بالاعتماد عبى على تقنيات الرقمنة	76
10	يوضح الابتكارات التكنولوجية التي أدت الى تحسين ثقافة التعاون بين الموظفين	77
11	يوضح أنه من الممكن أن تؤدي الرقمنة بمبتكراتها الى تعديل هيكل الثقافة التنظيمية	78
12	يوضح مساعدة الرقمنة على تشجيع الابداع داخل المؤسسة	78
13	يبين أنه من الممكن للأنظمة الذكية لادارة المعرفة على تحقيق المرونة والتوازن بين العمل والحياة بين الموظفين	79
14	يوضح توفير خدمات الرقمنة الإدارية لمنصات تسهل تبادل الأفكار والابتكارات بين الموظفين	80
15	يوضح مساهمة الرقمنة على ضمان جودة تقديم الخدمات في المؤسسة	81
16	يوضح نجاح الرقمنة الإدارية في تطوير الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة	82

17	يبين أن الرقمنة سهلت الإجراءات الإدارية في المؤسسة	82
18	يبين أن تطبيقات الرقمنة الإدارية ساعدت على تشكيل وتحسين صورة المؤسسة	83
19	يبين أن المؤسسة بإمكانها تحقيق توازن وابتكار رقمي للمحافظة على قيم الثقافة التنظيمية	84
20	يبين تغلب المؤسسة على مقاومة التطوير التي يواجهها الموظفون أثناء التحول الرقمي	85
21	يمثل أهم الصعوبات في تطبيق أفكار الرقمنة الادارية داخل المؤسسة	85
22	يبين إمكانية إدارة التعامل مع التحول الرقمي بكفاءة دون التأثير على ثقافة المؤسسة	86
23	يوضح أن الاعتماد على تقنيات ووسائل رقمية كاف على تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة	87
24	يوضح مقترحات وحلول تقضي على أهم الصعوبات التي تواجه المؤسسة	88

فهرس الأشـــكال

قائمة الأشكال

رقم الشكل	الشكل	الصفحة
01	مخطط توضيح أهمية الثقافة التنظيمية حسب الكاتب بلال خلف- سكارنة	48
02	مخطط التنظيم الهيكلي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء يوضح فروع وكالات ولاية تبسة من اعداد الطالبتين	66
03	مخطط التنظيم الهيكلي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء يوضح المديريات الفرعية ومصالحها لوكالة ولاية تبسة من اعداد الطابتين	67

مقدمـــــة

مقدمة:

فرض التطور التقني و التكنولوجي نمطا جديدا من التغير الاجتماعي على مختلف المستويات، اذ أسهم هذا التطور في تقديم إضافات جديدة في تسيير المؤسسات والمنظمات، والتي شملت تطورا هائلا في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على جوانب عدة، حيث كان لهم الأثر الكبير على الانسان وأسلوبه في الإدارة، بسبب ظهور ملامح مفهوم جديد وهو الرقمنة الإدارية، وهي ترجمة لتطبيق تكنولوجيا المعرفة الحديثة في الإدارة العامة, ولقد أحدثت تقنية المعلومات طفرة نوعية في مجال تطوير العمل وكفاءته ودقته، وأخذت الأنشطة تتحول بالتدريج من أنشطة تقليدية إلى الكترونية.

وباعتبار الرقمنة من المكونات الأساسية لنظام المعلومات ومن الوسائل التي عملت ضجة كبيرة في هذا العصر، وذلك لأهميتها وفوائدها الكثيرة من ناحية إتاحة الدخول إلى المعلومات بصورة واسعة ومعمقة بأصولها وفروعها، وكذا سهولة وسرعة تحصيل المعرفة وإمكانية وجود المصادر والمواد المعلوماتية، كما أنها تلعب دورا كبيرا في العمل الإداري المعاصر باعتبارها آلية من آليات الإدارة الحديثة.

وعليه يجب أن تتوفر الجودة التي أساسها البقاء والاستمرارية لأي مؤسسة، ولهذا فقد توجهت العديد من المؤسسات الخدماتية العالمية إلى وضع آليات تمكنها من بلوغ مستوى الجودة والسعي للمحافظة عليه لاعتلاء القمة في المنافسة، بحيث تعد الجودة في المؤسسات الخدماتية إحدى وسائل تحسين وتطوير الثقافة التنظيمية والنهوض والسعي للتميز في عصرنة العولمة، وذلك لأهميتها في التطوير المستمر والاستثمار الأمثل وفي الموارد المالية والبشرية وفي تحقيق الدور المجتمعي ، ويعد المورد البشري المحرك الأساسي لهذه العملية إذ لا يمكن لأي مؤسسة الاستغناء على كوادرها البشرية، بل أصبحت تسعى إلى تطوير أدائهم الذي يعبر عن الجهد الصافي الذي يبذله الفرد أثناء عمله داخل المؤسسة، لتكييف قدرات ومهارات الأفراد العاملين لديها. وفي هذا السياق تعد الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها (القيم الثقافية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية) متغيرا أساسيا في نجاح عملية الرقمنة الإدارية.

ومنه جاءت دراستنا حول الرقمنة الإدارية والثقافة التنظيمية داخل مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء التي تعتمد على تفعيل عملية الرقمنة الإدارية في تسيير أعمالها وأنشطتها لمعرفة الدور الإيجابي والأثر الفعال على الثقافة التنظيمية، ونظرا

للاهتمام الكبير قمنا بدراسة الموضوع تحت عنوان" **الرقمنة الإدارية وتأثيرها على الثقافة التنظيمية في المؤسسة الخدماتية** " بحيث قسمنا هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول جاءت كالتالي:

الفصل الأول: جاء تحت عنوان إشكالية الدراسة وموضوعها، حيث تم التطرق فيه الى إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية، بالإضافة الى أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة أهداف الدراسة، تحديد المفاهيم والمصطلحات وكذا التطرق إلى الدراسات السابقة والمقاربة النظرية.

الفصل الثاني: جاء تحت عنوان الرقمنة الإدارية والثقافة التنظيمية، وتم تقسيمه إلى مبحثين:

المبحث الأول: بعنوان الرقمنة الإدارية حيث تناولنا فيه الى نشأتها، مفهومها، أهميتها وأهدافها، وظائفها عوامل نجاحها، مساهمتها في تطوير العمل الإداري، التحديات التي تواجهها وأخيرا النظريات المفسرة لها.

أما فيما يخص **المبحث الثاني:** جاء تحت عنوان الثقافة التنظيمية حيث تطرقنا فيه الى نشأتها وتطورها، مفهومها، أهميتها وخصائصها، أنواعها، وظائفها، العوامل المؤثرة عليها، عناصرها، وأخيرا أهم نظرياتها.

الفصل الثالث: جاء تحت عنوان الإجراءات الميدانية للدراسة، بحيث تم توضيح هذا الفصل بداية بمنهج المعتمد في الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، إضافة إلى أدوات جمع البيانات، مجالات الدراسة: (الزمني، المكاني، والبشري) ثم التطرق إلى عرض ومناقشة وتحليل بيانات الدراسة الميدانية، وأخيرا عرض نتائج الدراسة (مناقشة النتائج العامة، مناقشة النتائج في ضوء التساؤلات الفرعية).

الفصل الأول:

إشكاليـــــــة الدراســـــة وموضوعـــــها

تمهيد:

يعتبر الإطار المنهجي للدراسة مرحلة أساسية وهامة من مراحل البحث العلمي، حيث يعد هذا الإطار أحد المقومات الأساسية والرئيسية في بحثنا.

فتكمن أهمية هذا الفصل في اعتباره ممهدا لباقي الفصول المتعلقة بأي دراسة علمية ، تهدف من خلاله إلى توضيح أهم ملامح الدراسة والتي تقوم على مسار معين وسنتطرق في الإطار المنهجي لدراستنا هذه المعنونة بالرقمنة الإدارية وتأثيرها على الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الخدماتية ، إلى الأسباب التي دفعت بنا إلى اختيار هذا الموضوع منها أسباب ذاتية وموضوعية وتبيان أهمية الدراسة ، وإلى الأهداف الأساسية التي تسعى إلى بلوغها هذه الدراسة ، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم التي تناولها البحث وأخيرا اختيار بعض الدراسات السابقة التي نرى أنها تتلاءم وتخدم موضوع دراستنا.

1/إشكالية الدراسة:

يشهد العالم هذه الفترة ثورة عالية في قرن التقدم العلمي والتكنولوجي، وهذا التطور الحاصل أدى إلى ظهور العديد من التكنولوجيات الحديثة كظهور الشبكات والبرمجيات المتطورة، إضافة إلى ظهور الحواسيب والتطبيقات العملاقة عالية السرعة والدقة وكذلك العديد من التقنيات والبرامج المتعددة وأنظمة اتخاذ القرارات المبنية على الذكاء الاصطناعي ، وهذا في كل المجالات وخاصة في مجال الإدارة ووظائفها ، وبالتالي فهذا التطور ساعد الحكومات والمؤسسات عامة والخدماتية خاصة في تقديم خدمات وتلبية جودة عالية وبطريقة سهلة وسريعة للمواطنين، وهذا ما أدى إلى بروز ظاهرة تكنولوجية جديدة أطلق عليها الرقمنة الإدارية حيث من الممكن أن تشكل هذه الأخيرة الأداة المثلى لتخزين كم هائل من المعلومات والوصول اليها بأي شكل كان ومن أي مكان ، وربما قد تعتبر أهم التحولات الرقمية التي شهدتها المؤسسات الحديثة، حيث أثرت بشكل كبير في كافة جوانب العمل الإداري.

فتتمثل الرقمنة في استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين وتسهيل العمليات الإدارية، سواء كانت في القطاع العام أو الخاص، وهذا ما جعل الكثير من الشركات والمؤسسات والمنظمات تهتم بمصادر المعلومات الالكترونية والأشكال الرقمية المختلفة للوثائق والمعاملات الرسمية فاستخدمت لذلك الأساليب والوسائل التي ساعدتها في رقمنة مصادرها وعرضها بشكل رقمي يتلاءم مع متطلبات العصر.

وهذه المؤسسات الإدارية تنطلق أساسا بثقافة متميزة تعرف بالثقافة التنظيمية التي هي مزيج بين القيم التنظيمية، والمعتقدات والتوقعات التنظيمية التي تتفاعل مع بعضها البعض داخل المؤسسة وخارجها لتؤدي إلى انتاج نمط من السلوكيات المتشابهة والمتعارفة عليها لدى العاملين، وعليه فالثقافة التنظيمية رغم حداثة تداولها في الجانب التنظيمي والإداري، قد أثبتت تواجدها بصفة جد متسارعة في إشكاليات الأبحاث والدراسات مما يؤكد أهميتها ودورها في المساهمة في حل العديد من القضايا التنظيمية. فالحديث عن منظمة نامية ومتطورة ومستمرة هو الحديث عن درجة فعالية الأسس التي بنيت عليها وكذا مدى كفاءتها وقدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة لها، وهذا طبعا بالاعتماد على كافة الأطراف المعنية من إدارة وعمال وما يحكمهم من سلوكيات وأخلاقيات مهنية حيث يتحدد نجاح منظمات الأعمال على أساس قدرتها على التنافس وضمان وجودها واستمرارها وهذا لا يتحقق الا من خلال امتلاكها للكفاءة والفعالية.

ولقد خصصنا هذه الدراسة للتعرف على الرقمنة الإدارية وتأثيرها على الثقافة التنظيمية بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء بولاية تبسة أنموذجا.

***ومن هنا نطرح التساؤل الرئيسي التالي :**

ما مدى تأثير الرقمنة الإدارية على الثقافة التنظيمية بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء بولاية تبسة كمؤسسة خدماتية؟

2/التساؤلات الفرعية:

_ فيما تتمثل مظاهر الرقمنة الإدارية التي تؤثر على الثقافة التنظيمية في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء وكالة تبسة؟

_ ما هي الإسهامات التي قدمتها الرقمنة الإدارية لتعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة؟

_ ما هي التحديات التي تواجه مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء في تبني أفكار الرقمنة الإدارية وتأثيراها على الثقافة التنظيمية؟

3/أسباب اختيار الموضوع:

لاختيار هذا الموضوع دفعتنا عدة أسباب تتعلق بالميولات الشخصية لنا كباحثين وأخرى متعلقة بالموضوع

أ-أسباب ذاتية:

- الاهتمام بالمواضيع الحديثة والتي لم تدرس من قبل بشكل واسع.
- الرغبة العلمية والذاتية للدراسة والبحث حول هذا الموضوع "الرقمنة".
- الميل الشخصي للتعرف على تطبيقات الرقمنة وتطورها.
- الميول للتعرف على موضوع الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الخدماتية.

ب-أسباب موضوعية:

- الانضباط بمتطلبات الدراسة واحترام طبيعة التخصص العلمي تخصص اتصال تنظيمي والتقيد بمجال الدراسة الأكاديمية.

- اعتبار أن موضوع الرقمنة والتطور الحاصل له أهمية كبيرة في حياة الفرد والمؤسسات.
- الرغبة في التعرف على الثقافة التنظيمية ودورها في تفعيل تطبيقات الرقمنة الإدارية.
- تأثير موضوع الرقمنة في واقع الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الخدماتية.

4/أهمية الدراسة:

- ابراز مدى وجود الرقمنة كموضوع مهم في محل الدراسة وتأثيرها على الثقافة التنظيمية.
- معرفة وفهم وطبيعة الرقمنة الإدارية وتأثيرها على الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.
- النجاح الذي حققته المؤسسات الخدماتية باعتمادها على الرقمنة.
- كما أن أهمية الموضوع تكمن في معرفة واقع الرقمنة كأحد الأسباب الفاعلة في تغيير الأنماط والعادات التنظيمية بالمؤسسة.

5/أهداف الدراسة:

1-محاولة التعرف على مظاهر الرقمنة الإدارية التي تؤثر على الثقافة التنظيمية في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء وكالة تبسة.

2-الكشف عن الإسهامات التي قدمتها الرقمنة الإدارية لتعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة؟

3-معرفة أهم التحديات التي تواجه مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء في تبني أفكار الرقمنة الإدارية وتأثيراتها على الثقافة التنظيمية.

6/تحديد مفاهيم الدراسة:

1-الرقمنة الإدارية:

*** اصطلاحا :**

تعرف الرقمنة الإدارية على أنها " استراتيجية إدارية لعصرنة المعلومات حيث تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات مع استغلال الأمثل لمصادر المعلومات المتاحة، من خلال توظيف الموارد المادية

والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار الكتروني حديث من أحل استغلال الوقت والمال والجهد وتحقيق المطالب المستهدفة والجودة المطلوبة". **(فتني، بكدي،2023، ص 109)**

كما تعرف أيضا على أنها " هي استخدام تكنولوجيا المعلومات الرقمية في انجاز الخدمات والمعاملات الإدارية، كما تعبر عن قدرة القطاعات الحكومية على تقديم الخدمات والمعلومات المطلوبة للمواطنين والمستفيدين بالوسائل الالكترونية الحديثة". **(عبد اللاوي، 2017، ص 32)**

***اجرائيا :**

من خلال هذه التعاريف نعرف الرقمنة الإدارية على أنها عملية تحويل الأنشطة والإجراءات الإدارية التقليدية الى نظام رقمي من خلال توظيف الأجهزة والوسائل المادية والمعنوية في إطار الكتروني وذلك باستخدام التقنيات الحديثة والبرمجيات والانترنت والهدف منها تحسين الكفاءة والفعالية في المؤسسات الإدارية.

2-الثقافة التنظيمية:

***اصطلاحا :**

يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على "أنها مجموع المبادئ والاتجاهات والقيم كالتعاون، التماسك، الفاعلية والابتكار والتي تعمل على تنظيم وضبط سلوك الأفراد داخل المؤسسة بحيث تتبع طريقة مستقلة في وضع استراتيجياتها، وسياسة أعمالها ووضع أهدافها وكذا حلها لمشاكلها مما يجعلها تتميز عن غيرها من المؤسسات". **(عبد الدائم، 2011-2012، ص 16)**

كما أكدو باحثو التصنيف الرابع علة أن الثقافة التنظيمية بمثابة مجموعة متكاملة من الأبعاد المشتركة، واستنادا لذلك يرى "القريوني" أنها منظومة من القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الأفراد والطرائق التي يتم انجاز المهام وفقها والافتراضات والمعتقدات التي يشارك في الالتقاء حولها أعضاء التنظيم. **(رضيوي، 2009، ص 6)**

***اجرائيا :**

ونعرف الثقافة التنظيمية من خلال التعاريف السابقة على أنها مجموعة من المعتقدات والممارسات والقيم التي يتبناها أعضاء المنظمة والتي تؤثر في سلوكهم وأسلوب تعاملهم مع بعضهم البعض ومع بيئة العمل الخارجية وبالتالي فهي تحدد عملية اتخاذ القرار والتفاعل بين الأفراد وكيفية مواجهة التحديات والفرص.

3-المؤسسة الخدماتية:

***اصطلاحا :**

المؤسسة الخدماتية هي التي تقوم بخدمات معينة كمؤسسات النقل، البريد، المواصلات، الجامعات، ومؤسسات الأبحاث العلمية وغيرها. **(صخري،1991، ص 31)**

كما تعرف على أنها منظمة تختص في انتاج، تبادل، وتوزيع السلع والخدمات التي تحتوي على إمكانيات مادية، مالية، بشرية بحيث تعمل من أجل تحقيق الهدف الذي أنشأت من أجله. **(عرباجي، 1997، ص10)**

***اجرائيا :**

ومن خلال التعاريف السابقة نعرفها على أنها تنظيم اداري غرضه الأساسي تقديم خدمة للعملاء تتكون من مجموعة أفراد ذوي خبرات مع توفر الوسائل المادية والتقنية والمالية، تهدف الى اشباع حاجات ورغبات الزبون من خلال إعطاء فرص لزبائنها لاستعمال الخدمات التي تقدمها والاستفادة منها.

7/الدراسات السابقة:

ان البحوث والدراسات السابقة هي مصادر لا غنى عنها بالنسبة للباحث أو الباحثة بالفعل فان كل بحث هو امتداد للبحوث السابقة لذلك لابد من استعراض الأدبيات أي معرفة الأعمال التي أنجزت من قبل حول المواضيع الذي يشغل بالدراسات التي كانت محل المختصرات المكتوبة، فالأدبيات الموجودة حول الموضوع ماهي الا طريق للاكتشاف وقراءة النصوص الملائمة حيث يسمح للباحث بالإحاطة بموضوع بحثه الخاص وضبطه بصورة جيدة.

1-الدراسة الأولى:

- **دراسة فتني ياسين وبكدي فاطمة بعنوان:** عرض تجربة الرقمنة الإدارية لنظام الضمان الاجتماعي في الجزائر دراسة حالة "التصريح عن بعد للاشتراكات لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لوكالة تيسمسيلت", مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 07، العدد01، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر، 2023.

هذه الدراسة تهدف الى التعرف على عرض تجربة الرقمنة الإدارية لنظام الضمان الاجتماعي في الجزائر، من خلال استحداث خدمة جديدة لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) تيسمسيلت والمتمثلة في التصريح عن بعد للاشتراكات وهذا ابتداءا من سنة 2019.

***حيث تم ذلك بطرح التساؤل الرئيسي التالي :**

ما هو واقع رقمنة الضمان الاجتماعي من خلال خدمة التصريح عن بعد للاشتراكات في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لوكالة تيسمسيلت؟

***التساؤلات الفرعية للدراسة :**

1-ما معنى الرقمنة الإدارية؟

2-ما هو دور الرقمنة في تحقيق العدالة الاجتماعية للمؤمنين اجتماعيا في مؤسسة الضمان الاجتماعي لوكالة تيسمسيلت؟

3-هل ساعدت خدمة التصريح عن بعد للاشتراكات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لوكالة تيسمسيلت في تحسين خدمتها لأرباب العمل؟

***فرضيات الدراسة :**

1-تلعب الرقمنة الإدارية دورا كبيرا في تسهيل التعاملات الإدارية وتحسين تقديم الخدمة العمومية.

2-تعد الرقمنة الإدارية وسيلة فعالة من أجل تحقيق العدالة الاجتماعية للمؤمنين اجتماعيا في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لوكالة تيسمسيلت.

***منهج الدراسة :**

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل بيانات الدراسة الدقيقة لموضوع محدد، وكذلك اعتمدت على منهج دراسة الحالة في تحليل بياناتها.

***مجتمع وعينة الدراسة :**

تتمثل مجتمع البحث في مجموعة من العمال على مستوى وكالة تيسمسيلت ومجموعة من أرباب العمل في مختلف القطاعات بولاية تيسمسيلت من خلال اختيار عشوائي لعينة الدراسة التي كانت 11عامل من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء إضافة الى 43مؤسسة من مختلف المؤسسات والقطاعات.

***أداة جمع بيانات الدراسة :**

تم الاعتماد على أداة الملاحظة ودليل المقابلة الشخصية كأداة لجمع المعلومات والبيانات وتحليلها في هذه الدراسة.

***النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة :**

-يعتمد مشروع رقمنة منظومة الضمان الاجتماعي على توفير جميع المعدات والأجهزة التكنولوجية الحديثة والمتطورة.

-عدم كفاءة المورد البشري بعد عائق كبير في تبني مشروع عصرنة ورقمنة الإدارة.

-للرقمنة الإدارية دور كبير في تسهيل الإجراءات الإدارية ربحا للوقت وتقديم خدمات راقية للمواطنين.

-يعد الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تيسمسيلت من المؤسسات الرائدة والساعية للتحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة الالكترونية بامتياز جميع تعاملاتها الإدارية اليومية.

***الاستفادة من الدراسة :**

تعطي الاستفادة من هذه الدراسة من ناحية تطبيق المنهج الوصفي الذي اعتمدناه في دراستنا لجمع المعلومات وتحليلها ومعالجتها، وكذلك استفدنا منها في توضيح مصطلح الرقمنة الإدارية الذي كان لنا متغير مستقل وكيفية تطبيق وسائلها في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي واستخدامها بدقة.

***أوجه الاختلاف والتشابه بين دراستنا ودراسة الباحثين فتني ياسين وبكدي فاطمة :**

-لقد اتفقت دراستنا مع هذه الدراسة السابقة في استخدام المنهج الوصفي وفي متغير "الرقمنة الإدارية "، وفي عينة البحث المتمثلة في الموظفين.

-وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراستنا من حيث زمان ومكان الدراسة، كما اختلفنا في اعتمادها على منهج أخر وهو منهج دراسة حالة، كذلك في أداة الملاحظة التي لم نتطرق اليها في دراستنا في حين اعتمد عليها الباحثين في دراستهم، كذلك اختلفنا في صياغة الفرضيات التي لم نعتمد عليها في دراستنا.

2-الدراسة الثانية:

دراسة محمد محسن وكمال سليم بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد37، العدد04، قسم إدارة الأعمال، جامعة حلوان،2023.

-تهدف هذه الدراسة الى التعرف على طبيعة علاقة الثقافة التنظيمية بتطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية.

***حيث تم ذلك بطرح التساؤل الرئيسي التالي :**

ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وبين كفاءة تطبيق التحول الرقمي؟

***فرضيات الدراسة :**

الفرضية الرئيسية:

لا توجد علاقة معنوية بين الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعات الخاصة المصرية وبين كفاءة تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية.

الفرضيات الفرعية:

1-لا توجد علاقة معنوية بين مستوى التركيز على العملاء، وبين تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية.

2-لا توجد علاقة معنوية بين مستوى الابتكار، وبين تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية.

3-لا توجد علاقة معنوية بين مستوى الانفتاح على التغيير، وبين تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية.

4-لا توجد علاقة معنوية بين مستوى الرشاقة التنظيمية، وبين تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية.

5-لا توجد علاقة معنوية بين مستوى الرغبة في التعليم، وبين تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية.

6-لا توجد علاقة معنوية بين مستوى جهود زيادة الأعمال، وبين تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية.

7-لا توجد علاقة معنوية بين مستوى الثقة، وبين تطبيق التحول الرقمي في الجامعات في الجامعات الخاصة المصرية.

8-لا توجد علاقة معنوية بين مستوى التسامح تجاه الفشل، وبين تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية.

9-لا توجد علاقة معنوية بين مستوى ألفة المخاطر، وبين تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية.

10-لا توجد علاقة معنوية بين مستوى التواصل، وبين تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية.

11-لا توجد علاقة معنوية بين مستوى المشاركة، وبين تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية.

12-لا توجد علاقة معنوية بين مستوى التعاون، وبين تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية.

***منهج الدراسة :**

اعتمدت على استخدام المنهج الوصفي لتوصيف عينة البحث.

***مجتمع وعينة الدراسة :**

يتمثل مجتمع البحث في أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في كافة الجامعات الخاصة المصرية للعام الجامعي 2021-2020 يبلغ العدد 12396 عضو هيئة تدريس وعضو هيئة معاونة وذلك كن اختيار عشوائي.

***أداة جمع بيانات الدراسة :**

تم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة لهذه الدراسة.

***النتائج المتحصل عليها في الدراسة :**

-جاءت نتائج الدراسة لتؤكد أنه يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لزيادة الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعات الخاصة المصرية على كفاءة تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية، حيث يؤكد أن وجود ثقافة تنظيمية سائدة داخل الجامعات من شأنها أن تشجع وتدعم التطبيق الكفأ للتحول الرقمي، ومن هنا لا بد أن تمتلك الجامعات ثقافة تنظيمية داعمة لعملية التحول الرقمي، لضمان نجاح وكفاءة عملية تطبيقها وهناك توجه من قبل الجامعات على إقامة الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لشرح أهمية التحول الرقمي في التعليم الجامعي، واثراء عملية الثقافة التنظيمية تجاه التحول الرقمي.

-يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للأبعاد الفرعية للثقافة التنظيمية (مستوى التركيز على العملاء، مستوى الابتكار، مستوى الانفتاح على التغيير، مستوى الرشاقة التنظيمية، مستوى الرغبة في التعليم، مستوى الثقة، مستوى الجهود، زيادة الأعمال، مستوى التسامح تجاه الفشل، مستوى التواصل، مستوى ألفة المخاطر، مستوى المشاركة، مستوى التعاون على تحقيق كفاءة تطبيق التحول الرقمي.

***الاستفادة من الدراسة :**

تم الاستفادة من هذه الدراسة من ناحية تطبيق المنهج الوصفي الذي اعتمدناه في دراستنا، كذلك اهتمت الدراسة بالعلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق التحول الرقمي حيث تم الاستفادة منها من خلال جمع معلومات وبيانات للمتغير الثقافة التنظيمية في الإطار النظري في دراستنا.

***أوجه الاختلاف والتشابه بين دراستنا ودراسة الباحث محمد كمال سليم :**

-اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا في الاعتماد على المنهج الوصفي، وكذلك أداة جمع المعلومات المتمثلة في استمارة الاستبيان.

-ولقد اختلفت هذه الدراسة عن دراستنا في زمان ومكان الدراسة، واضافة في اعتمادها على الفرضيات التي لم نعتمد عليها في دراستنا، واختلفنا في صياغة المتغير "الثقافة التنظيمية" حيث كان للباحث محمد كمال سليم متغير مستقل في حين كان لنا متغير تابع.

3-الدراسة الثالثة:

دراسة عبد الرحمان حسن بعنوان: دور الرقمنة الإدارية في دعم ريادي المستقبل "دراسة ميدانية على منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية والادراية والقانونية، المجلد 05، العدد22، جامعة الملك خالد، 2021.

-تهدف هذه الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق الرقمنة الإدارية ودورها في دعم ريادي المستقبل بالمملكة العربية السعودية وجاءت أهميتها من أن الرقمنة الإدارية نهج اداري حديث النشأة يدعم القيادة الشابة من ريادي المستقبل.

***حيث تم ذلك بطرح التساؤل الرئيسي التالي :**

ما دور تطبيق الرقمنة الإدارية والمشروعات الريادية في دعم ريادي المستقبل بالمملكة العربية السعودية؟

***التساؤلات الفرعية :**

1-ما واقع تطبيق الرقمنة الإدارية الداعمة لريادي المستقبل؟

2-ما هي معوقات تطبيق الرقمنة الإدارية في دعم ريادي المستقبل؟

3-هل يوجد تأثير تطبيق الرقمنة الإدارية في دعم ريادي المستقبل؟

***فرضيات الدراسة :**

1-لا يوجد دور للرقمنة الإدارية في دعم ريادي المستقل في المشروعات الريادية بالمملكة العربية السعودية وأنبثق منه الفرضيتين الفرعيتين التاليتين:

-لا يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى واقع تطبيق الرقمة الإدارية على دعم ريادي المستقبل بالمشروعات الريادية.

-لا توجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى عوائق تطبيق الرقمنة الإدارية على دعم ريادي المستقبل بالمشروعات الريادية.

***منهج الدراسة :**

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي من خلال استعراض أدبيات الرقمنة الإدارية وريادي المستقبل ومحاولة التنبؤ بتأثير تطبيقات وأفكار الرقمنة الإدارية على دعم ريادي المستقبل.

***مجتمع وعينة الدراسة :**

-يشمل مجتمع البحث 204 مشروع ريادي والى ممن استطاعوا لصمود أمام تقلبات السوق خلال أزمة جائحة كورونا بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية.

-حيث احتيرت العينة العشوائية البسيطة كعينة معتمدة في الدراسة حيث اختارت 260 مفردة بعد توزيع استبانة الكترونية التي تم تعميمها، وقد بلغت الردود 217 استبانة حجم العينة نسبية 83% حيث تعد نسبة مقبولة للتحليل والقياس.

***أداة جمع بيانات الدراسة :**

استخدمت هذه الدراسة أداة الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث يقابلها تدريج خماسي.

***النتائج المتحصل عليها في الدراسة :**

1-مستوى واقع تطبيق الرقمنة الإدارية بالمشروعات الريادية جاء مرتفعا بشكل عام بمتوسط حسابي (4,35) وانحراف معياري (0,631).

2-مستوى عوائق تطبيق الرقمنة الإدارية بالمشروعات الريادية جاء مرتفعا بشكل عام بمتوسط حسابي (4,29) وانحراف معياري (0,672).

3-مستوى دعم الرقمنة الإدارية لريادي المستقبل في المشروعات الريادية جاء مرتفعا بشكل عام بمتوسط حسابي (4,3327) وانحراف معياري (0,7445).

4-وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى 5% لواقع تطبيق الرقمنة الإدارية على دعم ريادي المستقبل.

5-وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى 5% لعوائق تطبيق الرقمنة الإدارية على دعم ريادي المستقبل.

*** الاستفادة من الدراسة :**

-تم الاستفادة من هذه الدراسة من ناحية تطبيق المنهج الوصفي الذي يستخدمه في دراستنا لجمع المعلومات وتحليلها ومعالجتها بصفة دقيقة.

-وأيضا في كيفية تطبيق وتوزيع أداة جمع البيانات المتمثلة في استمارة الاستبيان وكيفية تفريغها وتحليلها.

-وأيضا تم الاستفادة منها في الجانب النظري لجمع المعلومات والرصيد المعرفي حول أحد متغيرات الدراسة (الرقمنة الإدارية) وكذلك في كيفية ربط الموضوع بالمدخل النظري التي يمكن أنط تساعدنا في موضوعنا.

*** أوجه الاختلاف والتشابه بين دراستنا ودراسة الباحث عبد الرحمان حسن :**

-اتفقت دراستنا مع الدراسة السابقة في أداة جمع البيانات "استمارة الاستبيان" كذلك اتفقت في المنهج الوصفي، كذلك اتفقنا في متغير الرقمنة الإدارية الذي كان لنا متغير مستقل في دراستنا.

-وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراستنا في المكان والزمان، وكذلك في استخدام الفرضيات التي لم نتطرق لها في بحثنا.

الدراسة الرابعة:

دراسة مرماط نبيلة بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في فعالية نظام الحوافز في المنظمة، دراسة حالة، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج-البويرة، أطروحة تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2015-2016

-تسعى هذه الدراسة الى التعرف على مساهمة الثقافة التنظيمية في فعالية نظام الحوافز في جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة.

***حيث تم ذلك من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي :**

ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في فعالية نظام الحوافز في المنظمة؟

***التساؤلات الفرعية :**

1-ما هي طبيعة الثقافة التنظيمية؟ وماهي خصائصها وأنواعها؟

2-ما هي التطورات التاريخية لمفهوم التحفيز؟ وما علاقتها بالدافعية؟

3-ما هي ملامح التحفيز الفعال، وما هي النواتج المترتبة عنه؟

4-ما واقع الثقافة التنظيمية في جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة؟ وكيف تؤثر على نظام الحوافز المتبع في جامعة البويرة؟

***فرضيات الدراسة :**

1-الثقافة التنظيمية هي اللاصق أو الجمع الذي يؤدي الى تماسك وترابط الأفراد مع بعضهم البعض.

2-يتحدد نجاح أو فشل المنظمة حسب طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة فيها.

3-كلما زاد الاختلاف حول القيم السائدة كلما زاد الصراع في المنظمة.

4-نظام التحفيز من الأنظمة الفعال في المنظمة ونجاحه يعتمد على مدى قدرة المنظمة للاستجابة لمتطلبات الأفراد العاملين بها.

5-تسود جامعة العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة ثقافة قوية ساعدت على تفعيل نظام الحوافز المطبق فيها.

***منهج الدراسة :**

استخدمت الباحثة منهجين أولهم ما يسمى بالمنهج الموجبي إضافة الى منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي.

حيث قانت بالاستعانة بالمنهج الموجبي لعرض مختلف التطورات الفكرية للتحفيز وأنواعه المستعملة وغيرها من المفاهيم الخاصة بالحوافز والثقافة التنظيمية، أما دراسة حالة من أجل التقريب واسقاط الدراسة النظرية على واقع منظمات التعليم العالي في جامعة أكلي محند.

***مجتمع وعينة الدراسة :**

يتمثل مجتمع البحث في أساتذة الجامعة بمختلف رتبهم العلمية والبالغ عددهم 565 أستاذ موزعين على 6 كليات ومعهدين، ولقد قامت الباحثة باختيار عينة طبقية عشوائية تتكون من 198 أستاذ.

***أداة جمع بيانات الدراسة :**

تم استخدام المقابلة كأداة لجمع البيانات مع مفردات الدراسة ليعرض بعض متغيرات وأشكال وتكرارات التي تفيد في استخلاص النتائج وكان ذلك من خلال الوثائق المتحصل عليها.

***النتائج المتحصل عليها في الدراسة :**

-تشخيص طبيعة الثقافة التنظيمية في جامعة العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة.

-تأثير ثقافة المجتمع على ثقافة الجامعة.

-القيم والعادات والتقاليد.

-التميز والتعليم المتميز.

-معايير الجودة والصراع.

-ميثاق أخلاقيات المهنة.

-الأمانة العلمية.

-التعليم المستمر.

-الثقافية، روح الفريق.

-المشاركة في حل المشاكل.

-واقع نظام الحوافز في الجامعة.

-الثقافة التنظيمية ودوره في تفعيل نظام الحوافز.

***الاستفادة من الدراسة :**

تم الاستفادة من دراسة الباحثة مرماط نبيلة، دور الثقافة التنظيمية في فعالية نظام الحوافز في المنظمة وفي كيفية توظيف الدراسات السابقة والمشابهة، أيضا تم الاستفادة منها في الجانب النظري من خلال جمع المعلومات حول أحد متغيرات دراستنا.

***أوجه الاختلاف والتشابه بين دراستنا ودراسة الباحثة مرماط نبيلة :**

-قد اتفقت هذه الدراسة السابقة مع دراستنا في احدى الأدوات المنهجية المستعملة المتمثلة في أداة الاستبيان وكذلك في متغير الدراسة الثقافة التنظيمية.

-واختلفت دراستنا عن دراسة الباحثة مرماط نبيلة في الحدود المكانية والزمانية للدراسة، وفي الدراسة الميدانية وكذلك اختلفنا في استخدام الفرضيات التي لم نعتمد عليها في دراستنا.

-كما اختلفنا في استخدام المناهج منهج دراسة حالة وما يسمى بالمنهج الموجبي في حين نحنا اعتمدنا على المنهج الوصفي، إضافة إلى أن نحنا اعتمدنا على أداة الاستبيان لجمع المعلومات، أما الباحثة اعتمدت على أداة المقابلة.

الدراسة الخامسة:

دراسة بوخاري ثلجة بعنوان: الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، حالة شركة ذات الأسهم كوندور الكترونيكس، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستار في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، قسم علوم التسيير.2014-2015

-هذه الدراسة هدفت الى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإدارة الالكترونية للموارد البشرية، لشركة ذات الأسهم كوندور الكترونيكس لمدينة الجزائر كنموذج للدراسة.

***وتم ذلك من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي :**

ما هي اسهامات الثقافة التنظيمية عند تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في المنظمات الاقتصادية بصفة عامة، وبشركة كوندور الكترونيكس بصفة خاصة؟

***تساؤلات الدراسة :**

-ما هي أهم المقاربات النظرية للثقافة التنظيمية، وكيف يتم ادارتها في المنظمة، وما هو تأثيرها على المنظمة؟

-ما هي متطلبات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، وما هي أدواتها؟

-ما هي طبيعة العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية والإدارة الالكترونية للموارد البشرية؟

***فرضيات الدراسة :**

-الفرضية الرئيسية: الثقافة التنظيمية لشركة كوندور الكترونيكس تساهم في تفعيل ونجاح تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.

-الفرضيات الجزئية:

1-القيم التنظيمية السائدة في شركة كوندور الكترونيكس تساهم في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.

2-المعتقدات التنظيمية السائدة في شركة كوندور الكترونيكس تساهم في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.

3-الأعراف التنظيمية السائدة في شركة كوندور الكترونيكس تساهم في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.

4-التوقعات التنظيمية السائدة في شركة كوندور الكترونيكس تساهم في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.

***مجتمع وعينة الدراسة :**

استخدمت الباحثة أسلوب المسح الشامل الذي اعتبرته إطار مرجعيا ضروريا للعديد من الأعمال والأبحاث، تماشيا مع متطلبات البحث والذي يتكون من 44 موظف حيث تم توزيع 44 استمارة وتم استرجاع 42 استمارة أي نسبة 95,54%/

***منهج الدراسة :**

-اعتمدت هذه الباحثة في دراستها على مزج بين المنهج الوصفي بالإضافة الى منهج دراسة الحالة.

-حيث تمت الاستعانة بالمنهج الوصفي في وصف مختلف مراحل تطور الثقافة التنظيمية في إدارة الموارد البشرية أما دراسة حالة للإحاطة والتعمق أكثر بالحالة المدروسة وتوضيح مدى مساهمة الثقافة التنظيمية لشركة كوندور الكترونيكس في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.

***أداة جمع بيانات الدراسة :**

اعتمدت الباحثة على استمارة الاستبيان كأداة لجمع بيانات مع مفردات الدراسة وذلك لتغطية الجانب الميداني وكان ذلك من خلال بناء وإجراءات تطبيق أداة الدراسة.

***النتائج المتحصل عليها في الدراسة :**

-محاولة تكيف أو تغيير الثقافة التنظيمية هو أسس سبيل لضمان تحقيق النتائج في تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.

-فهناك العديد من التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية أهمها الثقافة التنظيمية التي تزايدت أهميتها في الوقت الحاضر، كذلك كانت من النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة أن الثقافة التنظيمية لشركة كوندور الكترونيكس تساهم في تفعيل ونجاح تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.

***الاستفادة من الدراسة :**

-تتم الاستفادة من هذه الدراسة من ناحية الجانب النظري لجمع البيانات والمعلومات حول متغير الدراسة الثاني "الثقافة التنظيمية" ومساعدتنا في ضبط مفاهيم الدراسة.

-كما ساعدتنا في كيفية استعمال أدوات جمع البيانات وكيفية تحليل البيانات ومعالجتها.

***أوجه الاختلاف والتشابه بين دراستي ودراسة الباحثة بوخاري ثلجة :**

-اتفقت دراستنا مع هذه الدراسة السابقة في استخدام المنهج الوصفي وفي متغيرات الدراسة وكذلك في الأبعاد التالية: المعتقدات، القيم، الأعراف، كذلك اتفقنا في أداة جمع البيانات المتمثلة في استمارة الاستبيان، وفي عينة البحث "الموظفون".

-اختلفت دراستنا مع دراسة الباحثة ثلجة في مكان وزمان الدراسة وفي الدراسة الميدانية وكذلك احصائيات التي تم التطرق اليها، كذلك اختلفنا في الفرضيات التي لم نعتمد عليها في دراستنا في حين اعتمدت عليها الباحثة ثلجة في دراستها كما أضافت منهج أخر في دراستها وهو منهج دراسة حالة.

8/المقاربة النظرية:

أ-نظرية انتشار المبتكرات:

-تعد نظرية امتشار المبتكرات من النظريات التي وضعت لتفسير السلوك الإنساني للإقبال على تبني الأفكار أو استهلاك المنتجات الجديدة في المجتمعات الإنسانية، ظهرت هذه النظرية خلال السنوات الأخيرة من الخمسينات والستينات متأثرة بنظرية تدفق المعلومات على مرحلتين التي قدمها (لازار سفيلد).

-والابتكار وفق هذه النظرية هو أي فكرة جديدة أو أسلوب أو نمط جديد يتم استخدامه في الحياة ففكرة تنظيم الأسرة أو ادخال أساليب جديدة أو استحداث وسيلة اتصال كالهاتف المحمول أو غير ذلك يعتبر ابتكارا.

ب-فرضيات النظرية:

-تقوم هذه النظرية على افتراض أن قنوات ووسائل الاعلام تكون أكثر فعالية في زيادة المعرفة حول المبتكرات، حيث تكون قنوات الاتصال الشخصي أكثر فعالية في تشكيل المواقف حول المبتكرات الجديدة.

-كما يقترب مدخل انتشار المبتكرات كثيرا من تدفق المعلومات على مرحلتين الذي يفترض أن الرسائل الإعلامية تصل الى الجمهور عن طريق أفراد يتميزون عن سواهم بأنهم أكثر اتصالا ونشاطا في تعاملهم مع وسائل الاتصال الجماهيري ويطلق عليهم قادة الرأي. **(مكاوي. السيد، 1998، ص 254 -255)**.

-وقد ظهرت ثلاثة توجهات بحثية تقود استخدام نظرية انتشار المبتكرات في بحوث الاعلام الجديد وهي:

-الأول: تبني الأفراد لوسائل العلام الجديدة على حساب وسائل الاعلام التقليدية.

-الثاني: تبني الصحفيون والمؤسسات الإعلامية المستحدثات الجديدة المتصلة بالاندماج الإعلامي.

-الثالث: تبني الصحفيون شبكات التواصل الاجتماعي كمنصة للنشر ووسيلة للترويج والقصص الصحفية، والتواصل مع القراء والحصول على المصادر والمعلومات. **(القعاري، 2020، ص 14-15)**

ج-اسقاط النظرية على موضوع الدراسة:

عند اسقاط نظرية انتشار المبتكرات على الرقمنة الإدارية وتأثيرها على الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الخدماتية، حيث تفترض هذه النظرية افتراضات يمكن تطبيقها على هذا الموضوع، حيث تمثل عملية تبني الرقمنة جزءا أساسيا من عملية إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية بحيث تتجه نحو بيئة عمل أكثر مرونة وابتكارا، قادرة على مواكبة التحديات الرقمية المستمرة، حيث تتناول نظرية انتشار المبتكرات التي وضعها "إيفرت روجر" مفهوم كيفية انتشار الأفكار والممارسات الجديدة عبر الأفراد أو الجماعات في وقت معين بما يتضمن ذلك المراحل التي يمر بها الأفراد من معرفتهم بالتكنولوجيا الجديدة وتقييمها وتبنيها، وفي سياق الرقمنة الإدارية في المؤسسات الخدماتية يمكن اسقاط النظرية لفهم كيفية تأثير التقنيات الرقمية على مختلف جوانب التنظيم والعمليات الداخلية داخل المؤسسات.

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل المخصص للإطار المنهجي، إشكالية الدراسة بتساؤلاتها المنبثقة عنها، حيث تم تحديد مبررات اختيار الموضوع وأهداف الدراسة التي تأمل الوصول اليها من وراء هذه الدراسة، إضافة إلى الإشارة إلى الأهمية التي تحظى بها الرقمنة الإدارية والثقافة التنظيمية، وختمنا هذا الفصل بالاستعانة بدراسات سابقة حول الموضوع والتي أفادتنا في تحديد الأدوات والمنهج المناسب للدراسة إضافة إلى اختيار مقاربة نظرية مناسبة وتم اسقاطها على موضوع دراستنا وهذا ما ساعدنا على تكوين فكرة علمية حول موضوع الدراسة.

الفصـــل الثانـــي:

الرقمنـــة الإداريـــة

والثقافـــة التنظيـــمية

الفصـــل الثانـــي : الرقمنـــة الإداريـــة والثقافـــة التنظيـــمية

الرقمنـــــة الإداريـــــة

الرقمنـــــة الإداريـــة

تمهيد:

في ضوء التحولات الجديدة التي شهدها العالم وإدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسات، حيث تعتبر هذه التحولات قفزة نوعية في مجال العمل الإداري التي أحدثت تغيير جذري في المعاملات الإدارية وظهور ما يسمى بمصطلح الرقمنة الإدارية وتعتبر هذه الأخيرة من المكونات الأساسية لنظام المعلومات اذ أصبحت ضرورة حتمية وجب على الإدارة تبنيها، وضرورة انتقالها من أسلوب الإدارة التقليدية إلى أسلوب الإدارة الالكترونية وذلك من أجل تحسين أدائها بشكل عام.

وفي هذا المبحث سنحاول عرض الإطار النظري للرقمنة الإدارية نشأتها، أهميتها، أهدافها، وظائفها عوامل نجاحها، والتحديات التي تواجه الرقمنة الادارية والنظريات المفسرة لها.

1-1/نشأة الرقمنة الإدارية:

لقد عرفت الحقبة الجديدة ثورة جديدة وسريعة الانتشار والتطور، بحيث تغلغلت بشكل كبير مما أدى إلى ظهور ثورة معلوماتية فرضت نمطا جديدا من الحياة يمس كافة عناصر المجتمع، ويشمل جميع أنشطته الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية.

يرجع مفهوم الرقمنة الى تطورات تاريخية عديدة في مرافق ومؤسسات المعلومات، لتسيير بعض الأنشطة المكتبية بعد ادخال الحاسب الآلي فيها، في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، منذ الخمسينات حسب هرتر من خلال النتائج المحققة لاختفاء السجلات البطاقية الورقية لتحل محلها السجلات الالكترونية والتي تسمح للمكتبات المشاركة في شبكة السجلات وتبادلها في مجال الفهرسة التعاونية، وكذلك في الاعارات بين المكتبات حسب مشروع المكتبة الكونية مفاده توحيد الفهارس ونصوصها في كل مكتبات العالم من طرف القوى العظمى الغربية أو ما تعرف بمجموعة السبع في جويلية 1994، بغرض جعل كل المصادر قابلة للبحث فيها عبر شبكة الأنترنت باعتبارها فضاء للمعلومات والمعرفة في المكتبات، ليمتد بعدها إلى اجتماعات عديدة بين القوى العظمى، لرقمنة المكتبات بتكثيف الربط الرقمي بين مختلف المكتبات بنية توسيع المعرفة إلى أوسع الحدود، وجاءت بعد العديد من الاجتماعات بين هذه القوى، من أهمها اجتماع بروكسل 1995 لدعم التنمية في المجال الاقتصادي والاجتماعي والعلمي والثقافي الذي تبنته الولايات المتحدة الأمريكية بتمويل من المؤسسة القومية للعلوم والوكالة الفضائية للنازا التابعة لوزارة الدفاع ليشمل هذا المشروع إقامة مكتبات رقمية تساهم في البحث العلمي للتعليم العالي بدعم من المؤسسات الفاعلة في الولايات المتحدة الأمريكية. **(الكبيسي، 2008، ص6).**

ومع الثورة المعلوماتية قد اكتسبت الإدارة الرقمية أبعاد تكنولوجية الى حد كبير لم تصل اليه الإدارة في أي مرحلة من تاريخها الطويل، مما أعطى الإدارة الرقمية العديد من المميزات المؤثرة على المفهوم الأساسي للإدارة، ويتجلى ذلك التعامل الدائم على مدار الساعة طيلة أيام العام بسرعة فائقة في أي مكان حول العالم في ظل إمكانات وموارد للعمل جد محدودة من خلال التكنولوجيا الفائقة وشبكات الاتصال غير محدودة الإمكانيات، سواء على المستوى المحلي أو الدولي. **(الشرقاوي، 2010، ص247).**

1-2/مفهوم الرقمنة الإدارية:

لقد جاء مفهوم الرقمنة الإدارية مصاحبا للثورة التكنولوجية والتحول نحو مفاهيم الإدارة الرقمية والإدارة الالكترونية لذلك يمكن القول ان تعريفها يتصل اتصالا وثيقا بهما وعليه يمكن التطرق الى مجموعة من تعاريف مصطلح الرقمنة الإدارية.

تعرف الرقمنة الإدارية بأنها الاعتماد على تطبيقات مختلفة للتكنولوجيا الحديثة في مجال الإدارة والأجهزة والمنظمات وذلك لتسهيل عملها وتسريع وتيرة انجاز لمهام المنوطة بها والانتقال من العمل التقليدي الذي يعتمد على حضور طالبي الخدمة واتصالهم المباشر بالأجهزة الإدارية إلى نموذج جديد يتضمن التواصل عن بعد وطلب الخدمة الافتراضية عن طريق مختلف الشبكات المتاحة للخدمة.

(عشور، 2021، ص281)

كما تعرف الرقمنة الإدارية على أنها عملية تحويل المواد المطبوعة أو المخزنة على الميكروفيلم أو الميكروفيش والمواد ذات الشكل التناظري، والتي من نماذجها أشرطة الفيديو المرئية عن طريق المسح الضوئي، وإعادة الادخال الى مواد ذات شكل رقمي وذلك بتنظيمها الى وحدات مفصلة من البيانات يطلق عليها لفظ bytesوتخزينها على شبكة النت. **(ياسين، 2013، ص21)**

كما تعرف أيضا أنها عملية تحويل البيانات التناظرية الإدارية الى رقمية والمعالجة الرقمية لهذه البيانات تعني الاستفادة منة المعلومة لزيادة الكفاءة والفعالية من خلال استخدام بيانات مبوبة ومصنفة ما يوفر الكثير من الوقت والجهد، وتهدف الرقمنة الإدارية الى متابعة مختلف العمليات للمؤسسات كوحدة واحدة ما يسهل عليها عملية اتخاذ الإجراءات والقرارات مع تسهيل مراقبتها مع سهولة تجميع البيانات اللحظية، إضافة الى دعم وبناء ثقافة مؤسسة إيجابية لدى كافة المتعاملين

(نعاس، 2023، ص2776)

ومما سبق يمكن أن نستنتج أن مفهوم الرقمنة الإدارية يعني التغيير في نمط تقديم الخدمات الإدارية للمواطنين خاصة في المؤسسات الخدماتية، من أسلوب تقليدي يعتمد على مجموعة من الأوراق إلى أسلوب جديد يعتمد على التكنولوجيا الحديثة مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة في إطار الكتروني لتحقيق هدف صفر ورقة وذلك توفيرا للجهد والوقت والمال.

3-1/ أهمية وأهداف الرقمنة الإدارية:

أ-أهمية الرقمنة الإدارية:

يتيح التحول نحو رقمنة الإدارة عدة امتيازات ترتبط أساسا بتطوير مستوى الخدمات المقدمة للأفراد في إطار يكفل ترشيد العمل الإداري في المرفق العام، وينظم مختلف المهام المتداخلة والتي كثيرا ما كانت تعيق تقديم الخدمة والحصول عليها، ويمكن استخلاص أهمية الرقمنة الإدارية فيما يلي:

-**زيادة الاتقان:** بحيث تمثل الإدارة الرقمية أو الإدارة الالكترونية باعتبارها آلية عصرية في عمليات التطوير الإداري والتغيير التنظيمي منعرجا حاسما في شكل المهام والأنشطة الإدارية التقليدية، وتنطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات والدقة الوضوح في انجاز المعاملات.

-**تخفيض التكاليف:** بالرغم من أن الإدارة الالكترونية أو الرقمنة الإدارية في بادئ الأمر تتطلب مبالغ مالية معتبرة في تسريع عملية التحويل، الا أن انتهاج نموذج العمل الالكتروني بعد ذلك سيوفر ميزانيات مالية ضخمة، حيث لا يتطلب العمل الإداري في هذه المرحلة يد عاملة كثيرة.

-**تبسيط الإجراءات:** حيث دفعت الحاجة الى التحديث والعصرنة الإدارية بالإدارات العمومية إلى ادخال تكنولوجيا المعلومات الحديثة الى مصالحها، وحرصت على استخدامها الاستخدام الأمثل، لما لها من إمكانيات وقدرات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع خاصة مع تنوع الفئات المستفيدة من الخدمات العامة المقدمة التي تقدمها الإدارات الحكومية.

-**تحقيق الشفافية:** يرتبط تحقيق الشفافية بوجود الرقابة الالكترونية التي تميز العمل الإداري الالكتروني، مما يسهل عملية المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات، حيث تتيح الشفافية تدقيقا في انجاز المهام والالتزام باللوائح والنظم الإدارية واحترام مواعيد الدوام، وحماية الحقوق والالتزام بالواجبات. **(عشور، مرجع سابق، ص ص282-283)**

إضافة إلى ذلك يوجد العديد من الفوائد والأهمية للرقمنة الإدارية نذكرها فيما يلي أهمها:

-إتاحة الدخول الى المعلومات بصورة واسعة ومعمقة بأصولها وفروعها.

-سهولة وسرعة تحصيل المعرفة والمعلومات من مفرداتها.

-القدرة على طباعة المعلومات منها عند الحاجة وإصدار صور طبق الأصل عنها.

-الحصول على المعلومات بالصوت والصور وبالألوان أيضا.

-نقص تكاليف الحصول على المعلومات.

-إمكانية وجود نقد المصادر والمواد المعلوماتية. **(بوزعيب، 2022، ص73)**

-تكوين شبكات الاتصال التفاعلية اللاتزامنية اللامركزية، قابلية التوصيل، قابلية التحرك والحركية، الجماهرية، الشيوع، الانتشار والعالمية. **(الحمزة، 2011، ص174)**

ب-أهداف الرقمنة الإدارية:

-تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات.

-تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية، على مدار الوقت وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الاجازات الأسبوعية.

-زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركاء والمؤسسات.

-القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به.

-الغاء عامل المكان والزمان في المعاملات الإدارية.

-التوافق مع بقية دول العالم وزيادة وتعزيز القدرة التنافسية بين المؤسسات الخدماتية.

-التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني.

-تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات الخدماتية.

-تسهيل إجراءات الاتصالات بين دوائر المؤسسة المختلفة.

-اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الادارية المختلفة.

-تقليل استخدام الورق بشكل ملحوظ مما يؤثر إيجابيا على عمل المؤسسة. **(الحسن، 2010، ص65)**

إضافة الى ذلك هناك العديد من أهداف الرقمنة الإدارية نذكر منها:

-السرعة في تقديم الخدمة للمواطنين.

-ربح الوقت بتوجيه أكبر عدد ممكن من العملاء دون الحاجة الى طوابير طويلة.

-تبسيط العمل الإداري بفضل التطبيقات والمنصات الالكترونية المنتهجة.

-فالسعي لتطبيق إدارة رقمية وسيلة لرفع كفاءة الجهاز الإداري وليس غاية في حد ذاته، ولهذا فهي تهدف إلى تحقيق العديد من المقاصد التي تصب في إطار نجاعة الهدف العام ن وجود الأجهزة الإدارية الحكومية بسعيها لتحقيق أهداف تفصيلية وصولا إلى الهدف العام بحسب المهمة الموكلة لكل جهاز اداري في المؤسسات، فهي ترتكز على أهداف إدارية اقتصادية سياسية وأخرى اجتماعية.

(مختار، بن عزوز، 2024، ص5)

من خلال ما تطرقنا له يمكن القول ان الرقمنة الإدارية في عصر الذكاء الاصطناعي تعتبر اتجاها حديثا يهدف إلى تعزيز كفاءة العمل وتحديث العمليات في المؤسسات والمنظمات، باستخدام التكنولوجيا الرقمية والذكاء الاصطناعي، يمكن تحسين التنظيم وتحسين جودة القرارات وتحسين تجربة العملاء.

1-4/وظائف الرقمنة الإدارية:

إن التحول نحو استخدام الرقمنة الإدارية بالتقنيات الحديثة تقوم بخدمة المواطن وجعله من أولوياتها باعتباره محرك هذه الخدمة، ولتحقيق ذلك اعتمدت الرقمنة الإدارية على الوظائف التالية من أجل تحسين الأداء الإداري:

-**التخطيط الالكتروني:** لتحقيق أهداف أي مؤسسة يجب الاعتماد على خطط طويلة ومتوسطة الأجل أما فيما يخص التخطيط الالكتروني فالخطط مرنة ومتغيرة بصورة ديناميكية ومستمرة تعتمد على تدفق كم هائل من المعلومات عن بيئة الإدارة العمومية، ولا يقتصر التخطيط الالكتروني على الإدارة العليا بل يتم اشراك كافة الموظفين في وضع الخطط وبرامج العمل نظرا لمعرفتهم بالمواقف الفعلية في علاقة الإدارة العمومية بالمواطنين، لذلك تتوجه الإدارة الى التخطيط الأفقي بدلا من الاتجاه التقليدي السائد بأن يتم التخطيط من الأعلى إلى الأسفل.

-**التنظيم الإلكتروني** : يتغير حسب طبيعة المهام والأنشطة التي يكلف بها الجهاز الإداري، ويعتمد على الاتصالات داخل الإدارة أو خارجها، وتنتقل المركزية من قمة الهيكل التنظيمي لتحل محلها مراكز السلطة المتعددة وفقا لمبدأ اللامركزية، وبذلك تتحول الهياكل التنظيمية إلى هياكل متشابكة بدلا من الهياكل الهرمية.

-**الخدمات الرقمية:** هي تقديم خدمة عبر وسائل وشبكات الكترونية كالأنترنت، وتطبيقات الذكاء الاصطناعي وتعد عملية الخدمة الرقمية في المؤسسة الخدماتية وتسليمها من عناصر تحقيق الميزة التنافسية والأساس

المرتكز عليه في مجال القيمة المضافة، حيث تشمل التعريف بكيفية تقديم الخدمة الالكترونية أو الرقمية للمستفيد والأهم من ذلك الكفاءة، السرعة الاعتيادية أثناء تسليم الخدمة في الوقت الحقيقي بما يفوق توقعات المواطن، وهنا تتحقق حالة الرضا المنشود لدى هؤلاء المستفيدين من الخدمات الرقمية والالكترونية اللائقة والسريعة، وذات الثقة العالية.

-**البوابة الالكترونية:** هي عبارة عن تجميع كبير من الخدمات الالكترونية عبر مدخل موحد، وهي التطبيقات التي تشترك في نطاق قطاعي محدد عبر بوابة الكترونية، تهدف الى خدمة الجمهور من طبيعة متشابهة، وهي أيضا الحل الذي يسمح بتجميع المحتوى من مصادر مختلفة، وينطوي على التواصل الفعال بين الجهات الفاعلة المسؤولة عن توفير وتحديث البيانات والمعلومات على أساس إقليمي واسع يستند على منطق المشاركة والتواصل.

(العلاق، 2004، ص ص175-176)

-**الحفظ الالكتروني:** تمثل ذاكرة البشرية وذاكرة الدولة وذاكرة الإدارة معا وهو في وضعيته المعاصرة ويمثل اليوم العنصر الأساسي في الإدارة واللبنة الأولى التي يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرار المناسب وقد يطلق عليها كذلك الأرشفة الآلية، او نظم إدارة الوثائق.

-إمكانية تصوير وفهرسة الوثائق وتحويل بياناتها وتوفيرها للمستخدم بطرق كثيرة لاسترجاعها والاطلاع عليها وتداولها إلكترونيا بسهولة.

-الاحتفاظ بالوثائق على شكل ملفات الكترونية مما يسمح باستغلال الأماكن المخصصة لحفظ الوثائق الورقية واستخدامها لأمور حيوية أخرى.

-وتعطى أنظمة الأرشفة الالكترونية إمكانيات تطبيقها على مستوى الشبكة الداخلية في الإدارة وإمكانية توسيعها في المستقبل دون أي عائق، والسماح لكل مستخدم استعراض الوثائق حسب الصلاحيات الممنوحة له من قبل مدير النظام.

-**النشر الالكتروني:** تقنيات النشر المكتبي عبارة عن أنظمة تستخدم الانترنت لربط المحررين ووكالات الأنباء في أي مكان في العالم بإدارة النشر وميكنة عملية الأعداد للمقالات والتحقيقات وتحقيقها ومراجعتها وحتى صدور أمر الشر وتنفيذه في المطابع، كل ذلك يتم في ساعات وفي دول متعددة.

(الشريف وآخرون،2013، ص68)

1-5/ عوامل نجاح الرقمنة الإدارية:

إن على المسؤولين في المؤسسات الخدماتية والمنشئات الحكومية الذين يرغبون في التحول الى الرقمنة الإدارية أن يأخذوا بعين الاعتبار عدة عوامل لتحقيق نجاح المؤسسة أهمها:

-تحقيق التوثيق الالكتروني للمعاملات الإدارية المختلفة، وإلغاء الأرشيف الورقي المعرض للتلف والتزوير.

-وضوح الرؤية الاستراتيجية والاستيعاب الشامل لمفهوم الرقمنة الإدارية من تخطيط وتنفيذ وإنتاج وتشغيل وتطوير.

-التطوير المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استيعابها وفهم أهدافها مع التشديد على تدوينها وتصنيفها.

-تحسين مستوى الخدمات مع تخفيض التكاليف والاستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الأخطاء.

-تزويد الأجهزة بأنظمة أمن متطورة وهذا للحفاظ على سرية المعلومات.

-الاستفادة من التجارب السابقة، وعدم الوقوع في نفس الأخطاء السابقة مع العمل على تحديث وتطوير جميع الأجهزة والتقنيات الحديثة ومواكبة التطور التكنولوجي.

-التدريب والتأهيل وتأمين الاحتياجات التدريبية لجميع الموظفين.

-تأمين سرية المعلومات للمستفيدين.

-التحديث المستمر للمعلومات وتحقيق مبدأ الشفافية الإدارية مع التقليل من التعقيدات الإدارية

(بوزوالغ، بن عزوز، 2018، ص14)

هناك عوامل مهمة للغاية ترتبط ارتباطا وثيقا ومباشرا بنجاح الرقمنة الإدارية والتحول الرقمي في المؤسسات والتي تؤدي الى تغييرات جوهرية متضمنة في نموذج عمل المؤسسة، والتي قد تؤثر على العمليات، الموارد، الأساليب، وكذلك الثقافة التنظيمية وتتلخص العوامل الحاسمة لنجاح الرقمنة الإدارية كالتالي:

-توفير بيئة تحتية مفيدة.

-الموثوقية.

-القدرة على التكيف والملائمة.

-الأمن واكتمال المعلومات.

-الاعتماد على الربوات الآلية المستقلة.

-ضرورة التعاون داخل المؤسسة.

-تأهيل الموظفين والقدرة على فهم احتياجاتهم.

- تسارع التطور العلمي والتكنولوجي والاعتماد على تطبيقات الذكاء الاصطناعي.

(فاري، 2021، ص ص37-38)

1-6/ مساهمة الرقمنة الإدارية في تطوير العمل الإداري:

إن الإدارة الالكترونية نمط جديد من الإدارة ترك أثاره الواسعة على المؤسسات ومجالات عملها وعلى استراتيجياتها ووظائفها وفي الواقع إن التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل في التكنولوجيا الرقمية، وإنما أيضا إلى البعد الإداري المتمثل بتطوير المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض والتمكين الإداري والإدارات القائمة على الفريق، وهذا ما ساعد على تحقيق اسهامات واسعة للرقمنة الإدارية في رفع وتطوير العمل الإداري داخل المؤسسات الخدماتية.

وقد ساهمت الثورة الرقمية في احداث تغيرات عميقة في بيئة العمل وأساليبه أهمها:

-الانتقال من إدارة النشاط المادي إلى النشاط الافتراضي.

-الانتقال من الإدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد.

-الانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي.

-الانتقال من القيادة المرتكزة على المهام أو على العاملين إلى القيادة المرتكزة على المزيج، تكنولوجيا -زبون.

-الانتقال من الرقابة بمفهوم مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط إلى الرقابة المباشرة الآتية.

(عبود،2004، ص235)

إن هذه التغيرات أوجدت اتجاهين واضحين في تقييم آثار هذه المتغيرات على الإدارة الخدماتية ووظائفها:

الأول: يرى الأنترنت والثورة الرقمية يمكن أن تؤدي إلى نهاية المؤسسات وإعادة توزيع مهام الإدارة، وبالتالي فان الثورة الرقمية حولت الاستراتيجيات إلى فئات، فتطايرت نظم الإدارة التقليدية وتناثرت مبادئها ودخلت عصرا جديدا يتطلب البحث على نمط جديد هو الرقمنة الإدارية والالكترونية.

الثاني: يرى أن الإدارة هي بنفس القوة التي يؤكد فيها المستثمرين على أن الأعمال هي الأعمال نفسها، وبالتالي فان الإدارة ووظائفها رغم تأثرها العميق وإعادة النظر في أبعادها وماضيها تظل تمثل القلب النابض للمؤسسات وان تخطيط وتنظيم وتوجيه الأعمال والرقابة عليها أصبحت تتم بشكل أكثر كفاءة وفعالية وذلك نتيجة اعتمادها على تطبيقات الرقمنة والإدارة الالكترونية نظرا للتطور التكنولوجي الحاصل. **(سمير، 2009، ص248)**

1-7/التحديات التي تواجه الرقمنة الإدارية:

يجابه تطبيق الرقمنة تحديات مختلفة تتباين من نموذج إلى آخر، تبعا لنوع البيئة التي تعمل في محيطها كل مبادرة، وعموما يمكن التطرق إلى بعض التحديات التي تكاد أن تعترض أغلب برامج وتطبيقات الرقمنة فيما يلي:

التحديات الإدارية: تتجه بعض الدراسات إلى تحديد ومحاولة حصر المعوقات الإدارية في تطبيق الإدارة الالكترونية، ونرجعها إلى الأسباب الآتية:

-ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الالكترونية.

-غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الرقمية.

-مقاومة التغيير في المنظمات، والمؤسسات الوطنية من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم، ومستقبلهم الوظيفي.

-غياب الإرادة السياسية الداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الالكترونية، وإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.

-عدم وجود بيئة عمل الكترونية محمية وفق أطر قانونية، تحدد شروط التعامل الالكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق الأجهزة، وتخريب برامج الإدارة الالكترونية، وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها. **(قمار، 2023، ص149)**

التحديات المالية: حيث تتمحور حول:

-ارتفاع التكلفة المادية لإنشاء شبكة المعلومات الدولية، فهي تحتاج الى شبكة اتصال جيدة وأجهزة حاسوب، وهذا يرتبط بالقدرة على تمويل المبالغ اللازمة لذلك.

-ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للرقمنة والإدارة الالكترونية، وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول الالكتروني.

-صعوبة الوصول إلى خدمات شبكة الأنترنت، نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الكثير من الأفراد.

-قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية، والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات كفاءة عالية. **(بدرين،2007، ص42)**

التحديات البشرية: ويمكن تحديدها كالآتي:

-تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وأقسامه " فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفتقدها" وذلك أدى الى ازدياد حدة التفرق، وأضعف مشاريع الإدارة الالكترونية.

-الأمية الالكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة.

-غياب الدورات التكوينية، لموظفي الإدارة، والأجهزة التنظيمية في ظل التحول إلى الإدارة الرقمية.

-الفقر وانخفاض الدخل الفردي، أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الرقمية.

-إشكاليات البطالة التي يمكن أن تنجم عن تطبيق الرقمنة الإدارية، وحلول الآلة محل الإنسان، هذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الالكتروني خوفا عن امتيازاته ومنصبه.

(بدرين، مرجع سابق، ص43)

1-8/ النظريات المفسرة للرقمنة الإدارية:

-نظرية الحتمية التكنولوجية:

تعتبر النظرية التي جاء بها " ألبرت مارشال ماكلوهان" في الستينات من القرن العشرين أكثر النظريات الإعلامية انتشارا ووضوحا في الربط بين الرسالة والوسيلة الإعلامية، والتأكيد على أهمية الوسيلة في تحديد نوعية الاتصال وتأثيره.

-ويعتبر ماكلوهان من أشهر المثقفين في حقل الاتصال في النصف الثاني من القرن الماضي، وقد انطلقت نظريته من فكرتين:

_ أن وسائل الاتصال هي وسائل للنشر والترفيه والتعليم.

_ أنها جزء من سلسلة التطور التكنولوجي.

ويؤمن ماكلوهان بأن الاختراعات التكنولوجية العامة هي التي تؤثر أساسا على المجتمعات، بل أكد أن التحول الأساسي في الاتصال التكنولوجي يجعل التحولات الكبرى تبدأ بالتنظيم الاجتماعي وتكمن في طبيعة وسائل الاتصال التي من خلالها تتم عملية الاتصال. **(تواتي، مارشال،2013، ص178)**

وقد اعتمدنا هذه النظرية لأنها تهتم بدراسة الوسائل التكنولوجية في ظل التطور التكنولوجي الكبير الحاصل، ولأن موضوع دراستنا يتمحور حول الرقمنة الإدارية تم اختيارنا لنموذج من هذه النظرية لأنه يخدم موضوع دراستنا على اعتبار أن تطوير هيكلة الإدارات والسير نحو كل ما هو الكتروني أصبح ضرورة تفرضها كل المعطيات الإقليمية والدولية.

-نظرية النسق الاجتماعي الفني:

طرحت هذه النظرية من قبل العديد من الباحثين، ومن بينهم "وايت" والذي أعطى أهمية كبيرة للتكنولوجيا في دراسة الثقافة التنظيمية والتنظيم، كما استعان بها في تفسير التفاعل والعواطف الموجودة داخل التنظيم.

ويرجع الاهتمام الكبير بالتكنولوجيا والرقمنة ومختلف التطورات الحاصلة في العصر الحالي الى سيطرة الآلات والاختراعات التكنولوجية وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، بحيث شملت سيطرتها على مجمل حياته من جهة، ومن جهة أخرى يمكن النظر إليها على أنها عامل إيجابي وهام.

ويؤكد الاتجاه التكنولوجي على أن التباين في الخبرات والمهارات المتعددة بإمكانه التأثير على سلوك العمال وأغراضهم.

كما نجد أيضا "بلونز" في دراسته لتأثير التكنولوجيا على التنظيم، حيث كان يعتقد أن التكنولوجيا والرقمنة المستخدمة هي التي تميز أي نوع من الصناعة ويتأثر نمط التكنولوجيا المستخدمة بثلاثة عوامل هي: المعرفة العلمية والفنية المتاحة والموارد الهندسية والاقتصادية والشركات والمصانع، وكذلك طبيعة المنتجات المصنعة.

كما يساهم "بيرنز وستولكر" في توضيح العلاقة بين البيئة وبناء التنظيم التكنولوجي، والتغيرات التي طرأت على ساعات العمل، والعلاقات المكانية بين جماعات العمل وأن التنظيمات توفر الظروف الملائمة للتوافق مع التحولات التكنولوجية. **(كعباش،2006، ص ص192-193)**

ومن هنا يمكن القول ان هناك ترابط بين الإدارة الرقمية أو الالكترونية أو الرقمنة الإدارية ونظرية النسق الاجتماعي الفني، حيث ان كل آراء الباحثين الذين قمنا باستعراضهم تنصب كلها حول كيفية استخدام وإدخال مختلف الوسائل التكنولوجية وتطبيقات الرقمنة الإدارية داخل التنظيم وذلك لضمان الاستفادة منها من طرف العاملين وبالتالي تحسين أدائهم.

-نظرية النظم:

لقد ظهرت فكرة النظم على يد العالم الألماني "فان بيرتالفي" عام 1937، وقد سماها النظرية العامة للنظم، ثم تطورت بعد ذلك على يد الاقتصادي " كينيث بولدينغ" عام 1956 حيث استند إلى مدى البساطة والتعقيد في عناصر وآليات عمل النظم. **(جمعة، النجار،2007، ص13)**

وتتميز نظرية النظم بمجموعة من الخصائص هي:

1-العلاقات التبادلية والاقتصادية بين الخصائص والأشياء والأحداث وغيرها.

2-الشمولية: بمعنى أن منهج النظم هو مدخل شموليا.

3-الفائية: فالنظام يسعى لتحقيق أهدافه.

4-المدخلات والمخرجات: تعتمد النظم على بعض المدخلات للقيام بالأنشطة اللازمة، كما تنتج بعض المخرجات التي تحتاجها النظم الأخرى.

5-التحويل: تقوم النظم بتحويل المدخلات إلى مخرجات ومدخلات النظام قد تشمل المعلومات، والطاقة والخدمات والعمل، وغيرها من الوسائل. **(حسان، 2008، ص87)**

ويمكن القول من خلال ما تقدم وجود حالة ترابط بين الرقمنة الإدارية ونظرية النظم حيث نجد أن نظرية النظم ترتكز على ادخال المدخلات المتمثلة في الموارد البشرية، المادية، والتكنولوجية، وتحويلها إلى مخرجات عبر سلسلة الأنشطة والعمليات الإدارية، وهذا ما نجد أيضا في الإدارة الرقمية من خلال إدخال التكنولوجيات والتقنيات الجديدة والتي جاءت نتيجة التطورات العالمية.

خلاصة:

لقد حاولنا في هذا الفصل الإلمام بكل ما هو مهم في الرقمنة الإدارية وبناءا على ما سبق، لا يسعنا القول الا أن التحول الى الإدارة الرقمية بات أمر ضروري للمؤسسات لما لها من أهمية في المنافسة وما تقدمه من جودة في الخدمات وذلك لكونها تتصف بالسرعة والدقة في انجاز المهام، وتساعد على تسهيل التعاملات الإدارية والتنظيمية في المؤسسة الخدماتية.

الا أنه وكل من التحولات فان التحول الى الإدارة الرقمية يواجه أيضا صعوبات وعراقيل وتحديات يجب تخطيها ومتابعة تعميمها على كافة المؤسسات الجزائرية.

الثقافة التنظيمية

تمهيد:

لقد شهدت بداية الثمانيات من القرن الماضي تطورا ملحوظا في الاهتمام بموضوع ثقافة المنظمات حيث حظيت الثقافة بشكل عام والثقافة التنظيمية بشكل خاص باهتمام الكثير من العلماء والدارسين ،حيث تعتبر عنصرا أساسي مع ظهور المنظمات الحديثة حتى تمثل مجموعة من القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تحدد كيفية تفاعل الأفراد داخل بيئة العمل حتى تتم تجسيد هذه الثقافة في الأنماط التي يتبعها الموظفون في حياتهم اليومية في المنظمة ،كما تساهم الثقافة التنظيمية في تعزيز روح الانتماء والولاء لخلق بيئة مشتركة من القيم التي يتبناها الجميع.

فالثقافة التنظيمية في مجملها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات من فشلها.

لذلك سيتم في هذا المبحث التطرق إلى الإطار النظري الخاص بالثقافة التنظيمية.

2-1/نشأة وتطور مفهوم الثقافة التنظيمية:

يمكن تشبيه تطور الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات الأولى لحياتهم، حيث يتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للولدين. وكلما كانت القيم مغروسة مبكرا كانت امتن وأقوى ،كذلك الأمر بالنسبة للمنظمات فان المؤسسين الأوائل يلعبون دورا مهما في تنمية العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية التي تنشا وفقها المؤسسة باعتبارهم الرواد والقدرة، كما أن صغر حجم التنظيمات في المراحل الأولى لنشوئها يسهل عملية التأثير ووضع البصمات وفرض الرؤية وغرس القيم لدى الجماعة، فالثقافة تنشا بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون والتي يرون أنها سلوكيات يتم مكافأتها ،فتعزز باعتبارها وسيلة لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع. **(القريوني،2013، ص378)**

في حين يشار إلى إن أول من استعمل مصطلح ثقافة المنظمة أو ثقافة المؤسسة كان من طرف الصحافة المتخصصة في سنة1980 وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية. **(بروش،2005، ص6)**

يقول **"موريس تفنيه"** "أن المقال الذي نشر عام(1980) في مجلة تم اعتماده كبداية للنجاح الإعلامي لهذا المفهوم، ومنذ ذلك الوقت أعطت كافة المجلات الاقتصادية أهمية لمفهوم الثقافة. وعلى مستوى أكثر أكاديمية أولت المجلات والمؤتمرات الثقافة الاهتمام الخاص. بالإضافة إلى دخول هذه المفهوم عددا من المراجع وبات مغزى معبرا، دخلت كلمة الثقافة في معجم ومفردات الإدارة، ونحن اليوم نتحدث عن ذاتيات وخصوصيات الثقافة، ونقاط قوتها، وكما نطرح إمكانية تغييرها أو خلق ثقافة جديدة".**(موريس ،2008،ص7)**

في مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية الثقافة التنظيمية باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم. **(البريدي،2004،ص 1)**

2-2/مفهوم الثقافة التنظيمية:

بأنها: منظومة من القيم والمعتقدات المشتركة تتفاعل مع الأفراد والهيكل**(wurster)عرفها** التنظيمي ونظم الرقابة في المنظمة الإنتاج معايير سلوكية. **(رضيوي،2009، ص7)**

جرين برج وبارون: وقد عرفت أيضا بأنها "إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة وتتأمل أي ثقافة على مجموعة من الخصائص الأساسية التي يثمنها العاملون في المنظمة" **(رباب محروس،2022، ص56)**

كما عرفها كورت ليون بأنها:" مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي تؤدي الموظف عمله فيها". **(سويسي،2017، ص160)**

عرف ردفي ليد بأنها:" مجموعة من المفاهيم والمدركات المتفق أو المصطلح عليها في المجتمع، تنعكس في الفن والفكر وأوجه النشاط وتتنقل عن طريق الوراثة عبر الأجيال لتكسب الجماعات صفات وخواص متميزة". **(دريد،2020، ص437)**

يعرف مصطفى أبو بكر: على أنها " انعكاس الثقافة المجتمع من خلال القيم والمعتقدات والعادات والأعراف الاجتماعية السائدة في بيئة المؤسسة وهذا ما يبرر تعدد ثقافات المجتمع الذي نتعامل فيه". **(مصطفى محمود،2008، ص30)**

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول: إن الثقافة التنظيمية هي مزيج من العادات والتقاليد والأعراف والمعتقدات والقواعد والقيم، وهي القدرات والمهارات الفنية التي يكتسبها الفرد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحط بهم سواء كانت داخلية أو خارجية.

2-3/أهمية وخصائص الثقافة التنظيمية:

أ-أهمية الثقافة التنظيمية

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات في الأوجه التالية:

أولا/ هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.

ثانيا/ هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم، وعلاقاتهم وإنجازاتهم.

ثالثا/ العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم، أو كما يشتهون، وإنما في أطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم، وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم، وبينهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي تعاملون معها، حتى

ملبسهم، ومظهرهم، واللغة التي يتكلمون بها، ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحددها ثقافة المنظمة وتدربهم عليها، وتكافئهم على أتباعهم.

رابعا/ تعتبر الثقافة من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار والتميز، والزيادة، والتغلب على المنافسين.

خامسا/ الثقافة القوية تعتبر عنصرا فاعلا ومؤديا للإدارة، مساعدا لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها متى تكون الثقافة قوية؟ عندما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة، ويرتضون قيمها، وأحكامها، وقواعدها، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.

سادسا/ الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة، وقادة الفرق فلا يلجؤون إلى الإجراءات الرسمية، أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

سابعا/ تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل، وخدمة العميل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية، كالطاعة التامة، والالتزام.

ثامنا/ تعتبر ثقافة المنظمة عاملا هاما في استجلاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبنى قيم الابتكار والتفوق وستهوي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

تاسعا/ تعتبر الثقافة عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها. فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على القادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.

عاشرا/ تحتاج ثقافة المنظمة كأي عنصر أخر في حياة المنظمات إلى مجهدات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمائرهم وأتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم. **(عطوط،2013، ص ص88،89،90)**

كما لخص **بلال خلف سكارنة** أهمية الثقافة التنظيمية في أربعة نقاط أساسية وهي كالتالي:

***بناء إحساس بالتاريخ:**

فالثقافة ذات الجذور العرفية تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء والعمل والمثابرة والأشخاص المثابرين في المنظمة.

***إيجاد شعور بالوحدة:**

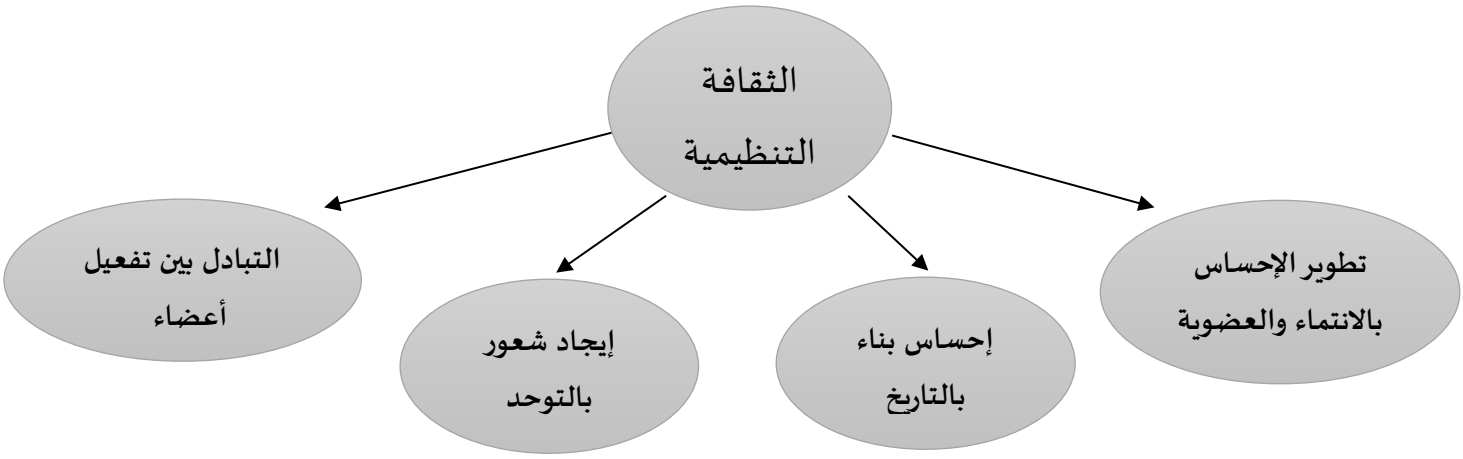
فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتقوى الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالمي.

***تطوير إحساس العضوية والانتماء:**

وتعزيز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطى واستقرار وظيفيا وتقرر جوانب اختبار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

***زيادة التبادل بين الأعضاء:**

وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فريق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد ومن الملاحظ أن الأحرف الأولى تكون كاملة على اعتبار أن ثقافة المنظمة القوية تعطى إحساس وشعور بالتوحد العائلي. **(خلف سكارنة، ص ص370،371)**



الشكل رقم 01: مخطط توضيح أهمية الثقافة التنظيمية حسب الكاتب بلال خلف سكا رنة

أخلاقيات العمل: دار المسيرة النشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ص ص370-371

ب-خصائص الثقافة التنظيمية:

فقد أوضح مصطفى أبو بكر أن الثقافة التنظيمية تتصف بالخصائص التالية:

-**الثقافة التنظيمية نظام مركب**: حيث تتكون من عناصر فرعية تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المؤسسة، أو ثقافة المديرين، وتشمل الثقافة كنظام مركب من العناصر الثلاثة التالية: **الجانب المعنوي** (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار).

الجانب السلوكي (عادات وتقاليد الأفراد والممارسات العلمية المختلفة).

الجانب المادي كل ما ينتجه أعضاء المؤسسة من أشياء ملموسة كالمباني والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك، فالثقافة التنظيمية مزيج من المكونات الثلاث بسبب متفاوتة. **(بركات ،2016، ص79)**

-**نظام متكامل:** حيث تتجه الثقافة التنظيمية إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة ومن ثم فأي تغيير يطرأ على جوانب نمط الحياة لا يلبث فإن تنعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

-**نظام تراكمي (مستمر ومتصل)**: حيث يعمل كل جيل على تسليمه للأجيال اللاحقة ويتم تعليمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق انتظام وتفاعل في هذه الأخيرة.

-**نظام مكتسب (متغير ومتطور):** فاستمراريتها لا تعني تناقلها كما هي عليه، بل أنها في تغير مستمر، حيث تدخل عليها معالم جديدة وتفقد معالم قديمة.

-**نظام متكيف**: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف لمطالب الإنسان وحاجته، وحتى تكون ملائمة للبيئة الجغرافية. **(راوبحية،2018، ص6)**

وهناك خاصية رئيسية للثقافة التنظيمية ،وهي الإنسانية ،فالإنسان يعد الكائن الحي الوحيد الذي يصنع الثقافة ،ويبدع عناصرها ،ويرسم محتواها عبر العصور ،والثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته، وعلى هذا فالثقافة التنظيمية لها سمة الإنسانية، فهي تتشكل من المعارف والمدارك والمعاني والقيم، التي يأتي بها الأفراد إلى المنظمة ،أو التي تتكون نتيجة تفاعلهم داخل المنظمة، وتأسيسا على ما سبق فإن الثقافة التنظيمية قد أوجدها الإنسان في المنظمات ،وفي الحقيقة هي التي تشكل وتوجه سلوكه، ضمن جماعات تشترك في مجموعة من القيم والمعتقدات ولافتراضات واللغة، واللباس، وبذلك فالثقافة التنظيمية تتكون من عدة نظم مركبة من عدة جوانب، وهذه النظم تنموا بالتراكمية وتتميز بالديناميكية والمرونة والاستمرارية والتطور والتغير وقت الحاجة. **(بوخاري،2015،ص15)**

كما يمكن إعطاء سبعة خصائص تعبر عن جوهرة الثقافة التنظيمية وهي:

الإبداع والمخاطرة: درجة تشجيع العاملين فيها.

الانتباه للتفاصيل: الدقة في البيانات من العاملين.

الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج.

التوجه نحو الأفراد: داخل المنظمة.

التوجه نحو الفريق: تنظيم العمل بالفريق.

العدوانية: درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم.

الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة. **(العطية،2003، ص372)**

2-4/ أنواع الثقافة التنظيمية:

تتعدد أنواع الثقافة التنظيمية وتختلف من مكان إلى اخر حسب التقسيم الذي يستخدم كما تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن قطاع الى أخر ومن أبرز أنواعها ما يلي:

الثقافة البيروقراطية: في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظما والوحدات يتم بينها تنسيق، ومسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.

الثقافة الإبداعية: وتتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على إبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

الثقافة المساندة: تتميز بيئة العمل بالصداقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

ثقافة العمليات: ويكون الاهتمام محصورا في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينشر الحذر والحيطة بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم. والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيما والذي يهتم بالتفاصيل في عمله.

ثقافة المهمة: وهذه الثقافة تركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

ثقافة الدور: وتركز على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد. وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.

تحتاج المنظمات إلى ثقافة منظمة قوية، حيث يتطلب الأمر جهودا واعية وواقعية تدعم هذه الثقافة وتغذيها، مما يساعد على الحفاظ على استقرارها واستمرارها. كما أن الجهود تلعب دورا في تعزيز رسوخ الثقافة في أذهان العاملين وضمائرهم، مما يجعلهم يلتزمون بتوجهات المنظمة في سلوكهم وعلاقاتهم اليومية. **(جواهرة،2013، ص ص 162-161)**

2-5/ وظائف الثقافة التنظيمية

تسهم الثقافة التنظيمية في دعم العاملين وإرشادهم خلال مهامهم اليومية حيث تعمل كدليل يوجه سلوكياتهم وتفاعلاتهم داخل المنظمة فهي تحدد كيفية إدارة العلاقات وتنظيم أساليب الاتصال والتعاون بين الأفراد مما يسهم في تسهيل العمل وتحقيق التنسيق الفعال بين جميع أعضاء التنظيم.

أولا- وظائف الثقافة التنظيمية حسب"Wagner "و"Kiniki"و" Kreitner ":

" على أن للثقافة التنظيمية **Kreitner et Kiniki** مع الباحثان" "Wagnerلقد اتفق واجتز" أساسية لها تأثير على فاعلية المنظمة ومستوى أدائها داخليا، وتوصل واجتر إلى الإجابة عن السؤال "كيف تتحقق الثقافة"؟ وذكر أنه يمكن أن تتحقق من خلال الوظائف التالية:

1-تحديد هوية المنظمة: إن مشاركة العمال للقيم والمعايير والمدركات نفسها تعطيهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك، ويقوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة ويزيد من شعورهم بأنهم جزء حيوي منها، وإدراك الفراد لهذه المعاني يساعد على تنمية الشعور بالهدف العام.

2-تعزز استقرار النظام الاجتماعي: تشجيع الثقافة التنظيمية على التعاون والتنسيق الدائمين بين أعضاء المنظمة، من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام والتكامل والتعاون بين أعضاء التنظيم، بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متجانس ومتكامل.

3-تعزز الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي للأفراد الذين يتقبلون الثقافة التنظيمية السائدة، الأمر الذي يخلق الالتزام برسالة المنظمة، ذلك أن تفكير الأفراد عادة ما ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا، إلا إذا اشعروا بالانتماء القوي بفعل الثقافة التنظيمية السائدة، عندئذ يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، وأن المنظمة هي أهم شيء بالنسبة لهم، ويتحقق هذا من خلال اتصالات قوية وقبول الثقافة التنظيمية السائدة.

4-تشكل السلوك: تدعم الثقافة التنظيمية وتوضيح معايير السلوك المطلوب، من خلال بناء القيم والمعتقدات الموجهة لسلوك العاملين، بذلك يتحقق توحيد للسلوك أي حدوث الأشياء بطريقة واحدة بين

أعضاء التنظيم وفهم المعاني بمفهوم واحد يخدم ثقافة المنظمة وينسق السلوك في العمل. **(مرماط، مرجع سابق، ص32)**

ثانيا-وظائف الثقافة التنظيمية حسب "Schein":

" أن المهمة الأساسية للثقافة التنظيمية هي المحافظة على بقاء واستمرار المنظمة، وذلك من خلال قيامها يرى "Sheinبوظائف البقاء والتكيف مع البيئة الخارجية، وذلك من خلال:

1-تكوين فهم واضح وسائد بين أعضاء المنظمة عن كل من:

-رسالة المنظمة.

-الوظائف المعلنة والمستمر للمنظمة.

2-تكوين أتفاق جماعي بين أعضاء المنظمة حول:

-الأهداف التي تحقق رسالة المنظمة.

-الوسائل التي يمكن استخدامها لتحقيق تلك الأهداف.

-المعايير المستخدمة لقياس مدى تحقق الأهداف.(Schein،1991،p14)

ثالثا-وظائف الثقافة التنظيمية:"Richard Daft"ريتشارد دافت:

اعتبر **ريتشارد دافت** إن الثقافة التنظيمية تولد لدى الأفراد الشعور والإحساس بالهوية الذاتية للتنظيم ،وتولد التزاما بمعتقدات وقيم معينة ،إن الثقافة التنظيمية تتولد عادة من المؤسس أو القائد في البداية، حيث يصنع أو يضع الأفكار الأساسية والقيم كرؤية أو فلسفة أو استراتيجية لإنجاز الأعمال ،وإذا أدت هذه الأفكار والقيم إلى النجاح فإنه يتم تأصيلها وترسيخها ومن ثم تتكون الثقافة التنظيمية التي تعكس رؤية واستراتيجية القيادة الإدارية ،وذلك في إطار من الثقافة العامة السائدة بالمجتمع، وللثقافة التنظيمية أساسيتين هما:

1-ترابط وتكامل واندماج العاملين بالمنظمة: وهذا ما يسمح بتحقيق التآلف وتكوين هوية واحدة والعمل معا بفاعلية، ويعمل التكامل الداخلي على توافق الأفراد وعملهم معا في إطار هوية ذاتية جماعية، ومعرفة كيفية العمل معا بفعالية.

2-مساعدة التنظيم على الموائمة مع البيئة الخارجية: ونعني به كيفية تحقيق المنظمة لأهدافها وكيف تتعامل مع الأطراف الخارجية، إذ تساعد الثقافة التنظيمية العاملين في أنشطتهم اليومية لتحقيق أهداف المنظمة، كما تدعم الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والتحرك بإيجابية لمواجهة تحركات المنافسين في السوق، وبذلك تحقق التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية. **(richardl p314)،2001**،

ومن خلال ما سبق يعتبر التكامل الداخلي تنشئة اجتماعية للأعضاء الجدد، تهدف إلى تحديد حدود المنظمة وتعزيز مشاعر الانتماء والهوية، مما يعمق الالتزام والولاء لها، أما وظيفة التنسيق فتتمثل في خلق ميزة تنافسية مميزة، وتوضيح المعنى الذي يربط البيئة المحيطة بالمنظمة، فضلا عن تعزيز استقرار النظام الاجتماعي والذي يعمل كغراء اجتماعي يربط مكونات المنظمة ببعضها البعض.

وعليه إذا لم تتمكن الثقافة التنظيمية من تحقيق هذه الوظائف بشكل مرضية، فقد يؤدي ذلك إلى تقليل فعالية وكفاءة المنظمة بشكل ملحوظ، أما إذا تم تحقيق هذه الوظائف بكفاءة، فان الثقافة التنظيمية تسهم في ربط أفراد المنظمة ببعضهم البعض وتعزز من سلوكياتهم المتناسقة والمستقرة في العمل.

وخلاصة القول على الرغم من عدم أتفاق الباحثين حول الجوانب الوظيفية للثقافة التنظيمية ووظائفها، فأنه من الضروري أن تكون الثقافة التنظيمية بوظائفها قوية وبناءة، ويجب أن تسود هذه الثقافة في جميع أو أغلب أجزاء المنظمة لتحقيق نتائج إيجابية، ويمكن تقييم توجهات الثقافة التنظيمية ومدى قوتها من خلال دراسة أبعادها.

2-6/ العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها:

6-1/العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية:

هناك عدة عوامل تؤثر على الثقافة التنظيمية وبدرجات متفاوتة منها:

1.حجم المنظمة: حيث كلما كانت المنظمة كبيرة وموزعة جغرافيا كلما كان من الصعب تكوين ثقافة تنظيمية قوية تجمع أعضائها.

2.تتأثر الثقافة التنظيمية: بكل وظائف الإدارة، السلوك التنظيمي، الهيكل التنظيمي، العملية التنظيمية.

3.العمر التنظيمي: حيث كلما كانت المنظمة ذات تاريخ في مجال العمل كلما كانت لها فرصة كبيرة لتكوين ثقافة أقوى من المنظمات حديثة النشأة.

4.تصريحات الإدارة العليا تساهم في تشكيل أو تغيير الثقافة التنظيمية كما أن الاحتفالات والقصص والرموز والشعارات تغرس معتقدات قيم أساسية.

5.التنشئة الاجتماعية: كلما كانت التنشئة الاجتماعية للعاملين تحت على الالتزام وتعظيم العمل كلما ساهم ذلك في تشكيل ثقافة تنظيمية قوية.

6.التكنولوجيا المستخدمة: حيث كلما كانت المنظمة تستخدم تقنية حديثة ومتطورة كلما أعطاها ذلك الفرصة لتدعيم قيم ثقافة مشتركة بين أجزائها.

7.كماأن العولمة كذلك تؤثر بطريقة غير مباشرة على ثقافة المنظمة. **(حجاجي ،2021، ص ص41-42)**

*وتوجد أيضا عوامل مؤثرة على الثقافة التنظيمية التي ذكرها" **Shein** "أن التأثير الإيجابي

أو السلبي للثقافة التنظيمية يتوقف على فاعلية المنظمات الإدارية، فالثقافة التنظيمية تتأثر بالعوامل التالية:

-**تعاقب الأجيال**، فهي لا تحكم فقط الأنماط القيادية المتبع، والتي تؤثر بدورها في سلوك الأفراد، ولكنها تؤثر أيضا في الطرقة التي تقدم بها المنظمة خدماتها للمستفيدين.

-**القيادة الإدارية** التي تلعب دورا بارزا في إيجاد ثقافة التنظيمية ذات طابع معين ينسجم مع معطيات هذه القيادة.

-**النمط الإداري** السائد الذي يمثل الواجهة الحقيقية للثقافة التنظيمية، ومن السهولة فرضه على باقي الأفراد المنسوبين للمنظمة. **(بوخاري، مرجع سابق، ص36)**

6-2/المحافظة على الثقافة التنظيمية:

هناك العديد من العوامل التي تلعب دور كبيرا في المحافظة على الثقافة التنظيمية نذكر منها ثلاث عوامل رئيسية:

1-الإدارة العليا: إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا في الثقافة التنظيمية من خلال القرارات التي تتخذها، فإلى أي مدى تلتزم الإدارة بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة، ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية التي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين، وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها حول القواعد

والأنظمة والتعليمات ،فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على الثقافة التنظيمية.

2-التنشئة والتطبيع: يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العمال بإعداد برامج تدريبية كنوع من أنواع التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلالها الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمتها، وما يميزها عن المنظمات الأخرى، ومن الضروري أن تبدأ هذه الدورات أثناء تعيين الموظفين وأن يتعرفوا على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم، حتى يستطيعوا التأقلم مع القيم الثقافية السائدة في المنظمة.

3-إختيار العاملين أو إدارة الموارد البشرية: تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على الثقافة التنظيمية، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك موائمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها، بمعنى آخر أن لا يكون هناك تناقض بين قيم الأفراد وقيم المنظمة، من أجل المحافظة على الثقافة التنظيمية، لأنه قد يتأثر الأداء والفعالية التنظيمية بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين. **(مرجع نفسه، ص ص 33-34)**

2-7/عناصر الثقافة التنظيمية

الأنماط السلوكية: تتمثل هذه الأنماط في نموذج السلوك الظاهر الذي يعكس الانتماء للمجموعة أو التنظيم.

القيم السائدة: وتتجلى في المعتقدات المميزة للمجموعة أو التنظيم كالجودة وخدمة العملاء.

المعايير والأعراف السلوكية: وهي النماذج العامة للسلوك التي ينبغي إتباعها بواسطة الأعضاء كناتجة العميل مثلا أو الابتسامة.

القواعد: وهي تعليمات محددة بشأن ما الذي يجب عمله، وتمثل التصرفات والتعليمات التي يجب على الأعضاء الالتزام والتوافق معها، ولابد من احترام هذه اللوائح وفق المتطلبات والمؤهلات المطلوبة خاصة فيما يتعلق بسياسة التوظيف والترقية.

الفلسفة: هي الإطار العام الذي يعكس السياسات والممارسات التي تواجه الأعضاء وتساعد في تشكيل الثقافة والعمليات التنظيمية، فلكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين وللعملاء

المناخ: يعكس التنظيم المادي للمباني وترتيب أماكن العمل وتسهيلات الترقية...الخ، وتهيئة الظروف الداخلية والخارجية...

فالمناخ هو الحصيلة التبادلية بين خصائص الفرد والمنظمة، وهو يشمل على البعد الثقافي والبعد الإنساني للمنظمة في ظل القيم والأخلاقيات السائدة.

بإضافة إلى العناصر أخرى ترتكز عليها الثقافة التنظيمية وهي كما يلي:

التوجيه: فيشير إلى كيفية توجيه الثقافة التنظيمية للتنظيمات مثل المؤسسة الخدماتية من أجل تحقيق أهدافها.

الشمولية والقوة: فيقصد بها قوة انتشار ثقافة المؤسسة الخدماتية بين المستويات الإدارية داخل المؤسسة وبين العاملين فيها وممارسة الضغط عليهم، فهي إذن عناصر مهمة لنجاح المؤسسة الخدماتية. **(حسين،2021،ص163)**

2-8/ أهم النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية:

لقد أجرى كثير من العلماء دراسات مستفيدة حول الثقافة، والسلوك التنظيمي، وقد أدت هذه الدراسات إلى بلورة عد من النظريات، والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة، والأفراد، والجماعات والتنظيم.

وفي الفقرات التالية سيناقش الباحث مجموعة من هذه النظريات على النحو التالي:

***نظرية القيم:**

يرى أيضا هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي وأحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم، والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة.

ويريد وصفي إلى "ألبر"يرى أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية. **(وصفي،1981، ص 158)**

***نظرية روح الثقافة:**

تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معنية تتمثل في مجموعة من الخصائص، والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة، والعاملين في المنظمة. **(منصور،2007،ص37)**

يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي تعتبر إطارا مرجعيا للثقافة التنظيمية، وهي مستمدة أساسا من ثقافة المجتمع المحيط، وبالتالي، تشكل روح الثقافة مرجعا مهما لأفراد المنظمة،

حيث تحدد أيضا مسارات النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال الإدارة، والتي تتجسد في جانبي الاستمرارية والتطور.

***نظرية التفاعل مع الحياة:**

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره.

ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة وعن أسلوب التفكير، وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصور التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء، والأشخاص الذين يؤدون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة، ودرجة تماسكها، أسلوب تعاملها مع القائد، والزملاء داخل المنظمة.

حيث تتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاثة خصائص جوهرية نجملها في الآتي:

1-عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة.

2-يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة لتغييرها.

3-العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية. **(علوط،2013،ص94)**

***نظرية تكامل الثقافة (سجية):**

تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة، والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد، وتؤثر فيهز وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع الانسجام ،والتوافق مع القيم، والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.

يرى **"لينون"** أن مركز الفرد داخل التنظيم بطبع شخصية بطابع معين، وأن دور الفرد المهني، ومكانته الاجتماعية يرتبط بمجموعة من العوامل تتعلق ب:

أ-البيئة الأسرية: باعتبارها المنظمة الأولى لنقل الثقافة.

ب-البيئة الاجتماعية الثقافية: والتي تتضمن كل الموروث الثقافي (العادات التقاليد، الخبرات، القيم).

وعليه فإن سلوك الأفراد داخل المنظمات يعتبر انعكاس للثقافة التي توجد فيها هذه المنظمات، فعن طريق الموروث الثقافي يشكل الأفراد إدراكا خاصا حول:

-حقيقة بعض الأشياء مثل الوقت، الأم، المنافسة، الجودة، ....

-الأشياء ذات القيمة أو المهنية.

-معايير السلوك. **(وصفي،1981، ص15)**

خلاصة:

تم التطرق في هذا المبحث على مفهوم الثقافة التنظيمية خصائصها وأهميتها أنواعها ووظائفها وعناصرها والعوامل المؤثرة وكيفية المحافظة عليها وأهم النظريات وغيرها.

وفي الأخير ومما ذكر فإن الثقافة التنظيمية تعد عامل مهم في المؤسسة لاعتبارها من المحددات الأساسية لنجاح أو فشل المؤسسات، وتعتبر من أهم مكونات البنية الداخلية للمؤسسة، فلكل منظمة ثقافتها الخاصة التي تميزها عن بقية المنظمات فهي تتطور مع الوقت وتتكون من تفاعل اجتماعي وتضامن بين العاملين والمؤسسة.

الفصـــــل الثالـــث:

الإجـــــراءات الميدانـــية للدراســـة

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية الجزء الأكبر من الأهمية في البحث العلمي، فبعد أن تم التطرق الى الفصل النظري جاء هذا الفصل كمحاولة ضرورية لاختبار صحة وهدف الدراسة ومحاولة الإجابة عن تساؤلات الدراسة، عن طريق اتباع ووضع الإجراءات المنهجية المتبعة والتي تتضمن تحديد منهج الدراسة ومجالاتها وكذلك تحديد مجتمع وعينة البحث وأدوات جمع البيانات، لتأتي بعد ذلك مرحلة تفريغ ومناقشة البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها وصولا الى عرض نتائج الدراسة.

1/ منهج الدراسة:

عند القيام بأي دراسة أو بحثا علميا، لابد من اتباع خطوات فكرية منظمة وعقلانية وبتقنيات منهجية هادفة إلى بلوغ نتيجة ما، وذلك باتباع منهج معين يناسب طبيعة الدراسة والموضوع المعالج والذي يساعد على جمع البيانات التي ستكون إجابة على تساؤلات الدراسة. وتختلف المناهج المستخدمة باختلاف موضوع الدراسة ومجتمع البحث وطبيعة الموضوع هي التي تحدد عادة المنهج المستخدم والملائم للموضوع.

- وبما أن دراستنا تتمحور حول "الرقمنة الإدارية وتأثيرها على الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الخدماتية (مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء، وكالة تبسة) فإنها تندرج ضمن الدراسات الوصفية الشائعة في بحوث الاتصال، والتي تقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة من خلال تحديد خصائصها وعواملها والتأثير بين متغيراتها، بهدف الانتماء الى وصف عملي ودقيق ومتكامل للظاهرة التي تقوم على حقائق مرتبطة، فقد حدد لهذه الدراسة منهج وفق ما تتطلبه دراستنا، بجمع المعلومات وكذلك تشخيص مؤشرات الدراسة استلزم استخدام **المنهج الوصفي** الذي يعرف على أنه:

"هو مجموعة من الإجراءات الحديثة التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا، لاستخلاص دلالتها والوصول الى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة الموضوع محل البحث." **(المشهداني، 2019، ص126)**

- وبذلك فقد تم استخدام المنهج الوصفي من خلال التعرف على الظاهرة المدروسة ووصف مختلف العناصر المكونة لها، حيث تم التطرق الى الرقمنة الإدارية بما فيها من إدارة الكترونية وثقافة تنظيمية من حيث التعريف بهم، وتحديد الوظائف والأهمية التي يركزون عليها.

-لقد قمنا بالاعتماد على هذا المنهج وذلك من خلال الدور الذي تلعبه الرقمنة الإدارية في المؤسسة الخدماتية

"مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء، وكالة تبسة " وكيفية تسهيل العمل لدى الموظفين واستفادتهم من تطبيقات الرقمنة الإدارية في مهامهم والحصول على المعلومات المطلوبة وتحقيق عمليات التفاعل الإيجابية.

2/ مجتمع وعينة الدراسة:

أ-مجتمع الدراسة:

تعتبر مرحلة تحديد مجتمع البحث من أهم المراحل المنهجية في البحوث الاجتماعية، والتي تتطلب الدقة البالغة والواجب توفرها لدى الباحث.

وبالنسبة لدراستنا فيتمثل المجتمع الكلي للدراسة الميدانية هو مستخدمي الرقمنة الإدارية بمؤسسة الصندوق الوطني الاجتماعي للعمال غير الأجراء وكالة تبسة وهم **الموظفين**.

ب-عينة الدراسة:

تؤخذ العينة من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية إذن فهي تعتبر جزء من الكل بمعنى أن تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع الكلي لتجرى عليها الدراسة.

ونظرا لطبيعة الموضوع وصغر حجم العينة قمنا باستعمال أسلوب المسح الشامل والمقصد به شمول الدراسة لجميع مفردات المجتمع الاحصائي محل الدراسة حيث يعرف على أنه أحد الطرق العلمية الممكنة من اكتشاف العلاقات الناتجة عن تداخل عدد من المتغيرات التي تؤثر سلبا أو إيجابا على الظاهرة مما يستوجب تقصي الحقائق عنها في اجراء مسح شامل للمجتمع المستهدف في البحث أو الدراسة وهو المسح الذي يطلق عليه بالمسح العام عندما لا تستثنى أي مفردة من مفردات المجتمع، دون استثناء.

(عقيل، ص98) حيث تم توزيع 40 استمارة على حسب عدد الموظفين.

3/ أدوات جمع البيانات:

لا يمكن نجاح أي دراسة علمية دون الاعتماد على تقنيات بحث علمية دقيقة تسهل على الباحث عملية جمع البيانات الخاصة بالموضوع فقد يلجأ الى استخدام أدوات تسمح له بالحصول على البيانات اللازمة من مختلف المصادر وذلك حسب ما تقضيه كل دراسة وفي دراستنا اعتمدنا على الأداة المنهجية التالية:

- **أداة الاستبيان:**

-يعتبر الاستبيان من بين أهم الوسائل التي اعتمدنا عليها في جمع المعلومات خلال الدراسة التي قمنا بها، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تعد محددا وترسل بواسطة البريد أو تسلم شخصيا إلى المبحوث لتسجيل إجاباتهم ثم اعادتها ثانية. **(حمدان، 2014، ص84)**

-كما تعرف الاستبانة " أنها أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجرى تعبئتها من قبل المستجيب" ويعرفها آخرون " أنها أداة للحصول على البيانات والمعلومات والحقائق المرتبطة بواقع معين أو ظاهرة محددة وذلك في ضوء مجموعة من الأسئلة يطلب من المبحوثين الذين توجه لهم استمارة الاستبيان للإجابة عليها" **(المشهداني، مرجع سابق، ص170)**

- بعد بناء الاستبانة في شكلها الأخير تم وضع ثلاثة محاور تمثلت في:

-احتوت الاستمارة على مجموعة من **البيانات الشخصية** المتمثلة في (النوع، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، الرتبة أو الوظيفة)

- **المحور الأول:** المعنون بمظاهر الرقمنة الإدارية التي تؤثر على الثقافة التنظيمية في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء، وكالة تبسة. ويتضمن 06 أسئلة.

- **المحور الثاني:** المعنون بالإسهامات التي قدمتها الرقمنة الإدارية لتعزيز الثقافة التنظيمية في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء، وكالة تبسة ويتضمن 10 أسئلة.

- **المحور الثالث:** المعنون بالتحديات التي تواجه مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء، ويتضمن 06 أسئلة.

4/ مجالات الدراسة:

أولا: المجال الزمني: يعتبر أحد حدود البحث الرئيسية وتتعلق بالزمن الذي ستجرى فيه الدراسة من بدايتها الى غاية كتابة تقريرها النهائي، وحيث مر ذلك بمراحل امتدت من **(27سبتمبر2024 الى غاية 23مارس 2025)**

أ-**المرحلة الأولى:** بداية قمنا بدراسة استطلاعية لميدان الدراسة في المؤسسة الخدماتية " مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء بولاية تبسة "، قصد بناء تصور عام عن موضوع الدراسة وهذا مع بداية الدخول الجامعي في 27 سبتمبر 2024، حيث كانت أول مقابلة لنا مع الأستاذ المشرف في أوائل شهر أكتوبر 2024، والهدف وراء ذلك عرض عنوان الدراسة ومحاولة فهم وبناء إطار تصوري مبدئي.

ب -**المرحلة الثانية:** في هذه المرحلة تم ضبط عنوان الدراسة ودفعه لرئاسة قسم علوم الاعلام والاتصال، وبعد أيام تم قبوله من طرف رئاسة القسم في 28 نوفمبر 2024 ومن ذلك انطلقنا في عملية البحث حول جمع المعلومات والبيانات والمراجع المناسبة لدراستنا، حيث خصصنا المرحلة الموالية لأجل التعرف أكثر على المؤسسة وخصائص العينة من جهة

وتحديد مؤشرات الرقمنة الإدارية وتأثيرها على الثقافة التنظيمية وتم ذلك يومي 11و25 فيفري 2025.

ج -**المرحلة الثالثة:** في هذه المرحلة تم صياغة استمارة استبيان أولية أبدى فيها الأستاذ مجموعة من الملاحظات والتوجيهات، بعد ذلك أخذنا بعين الاعتبار هذه الملاحظات وتم إعادة تصحيح بعض الأسئلة وضبط محاور الاستمارة ثم تقابلنا مع الأستاذ المشرف مرة أخرى للاطلاع على الاستمارة بشكل نهائي.

_لتتم بعد ذلك الاستمارة لعملية التحكيم وعرضها على 4 من "**الأساتذة المحكمين**" داخل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بهدف التنقيح والتصحيح ومدى صدقها في قياس متغيرات الدراسة.

_ثم قمنا بتوزيع استمارة الاستبيان في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء بولاية تبسة على جميع الموظفين يوم 19مارس2025 وتم استرجاعها يوم23مارس 2025.

- **"الأساتذة المحكمين"**

عابدي لدمية	**أستاذة دكتورة**
قراد راضية	**أستاذة دكتورة**
أمير علي فاطمة الزهراء	**أستاذ مساعد "أ"**
عبد الحي عبد اللطيف	**أستاذ مساعد "أ"**

الجدول رقم 01: يبين قائمة الأساتذة المحكمين لاستمارة الاستبيان

ثانيا: المجال المكاني:

-هو الحيز الذي أجرى فيه البحث حول موضوع الدراسة، وتتخذ دراستنا من "**مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء**" بولاية تبسة الموجودة بالضبط في شارع هواري بومدين.

-تم إنشاء الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء سنة 1992 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 92/07 المؤرخ في 4جانفي 1992 يتضمن الطبيعة القانونية للصندوق الوطني والتنظيم الإداري والمالي للضمان الاجتماعي، أصبح الصندوق الوطني للعمال غير الأجراء عمليا في 1995 بضمان نشاط التحصيل الذي تم تحويله في نفس السنة من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية الذي كان يتكفل بها، فيما يتعلق بالخدمات الاجتماعية تم تحويلها في 1999 من الصندوق الوطني للتقاعد فيما يخص التقاعد، يتمتع الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية ويعترف بطابعها التجاري في علاقاتها مع الغير وتتمثل مهامها فيما يلي:

- تسيير الأداءات العينية والنقدية للتأمينات الاجتماعية لغير الأجراء.

- ضمان التحصيل، مراقبة الاشتراك ونزاعات التحصيل.

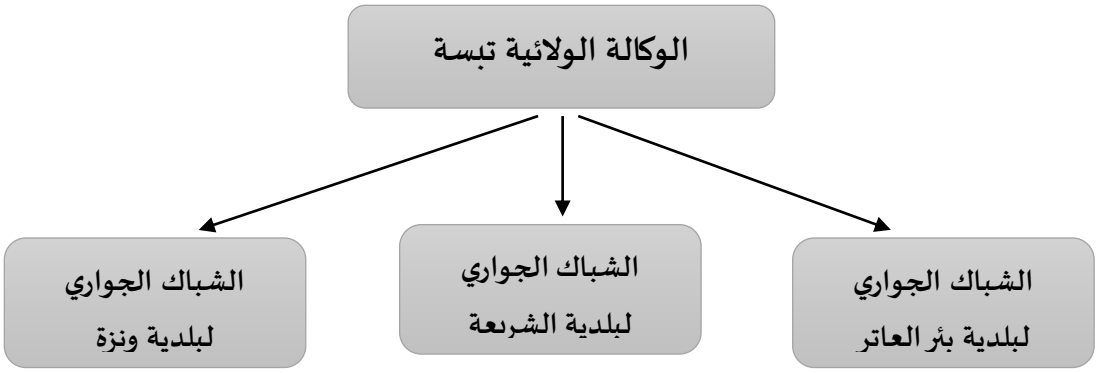
- تنظيم وتنسيق وممارسة المراقبة الطبية.

- الشروع في تسجيل المؤمنين الاجتماعيين.

- يمكن للصندوق كذلك إجراء نشاطات على شكل إنجازات ذات طابع صحي واجتماعي.

- تقديم الاحصائيات وتقارير عن النشاط الشهري والسنوي للوكالة الولائية.

تضم الوكالة " مؤسسة الصندوق الوطني للعمال للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء " 3 شبابيك جوارية متمثلة في:

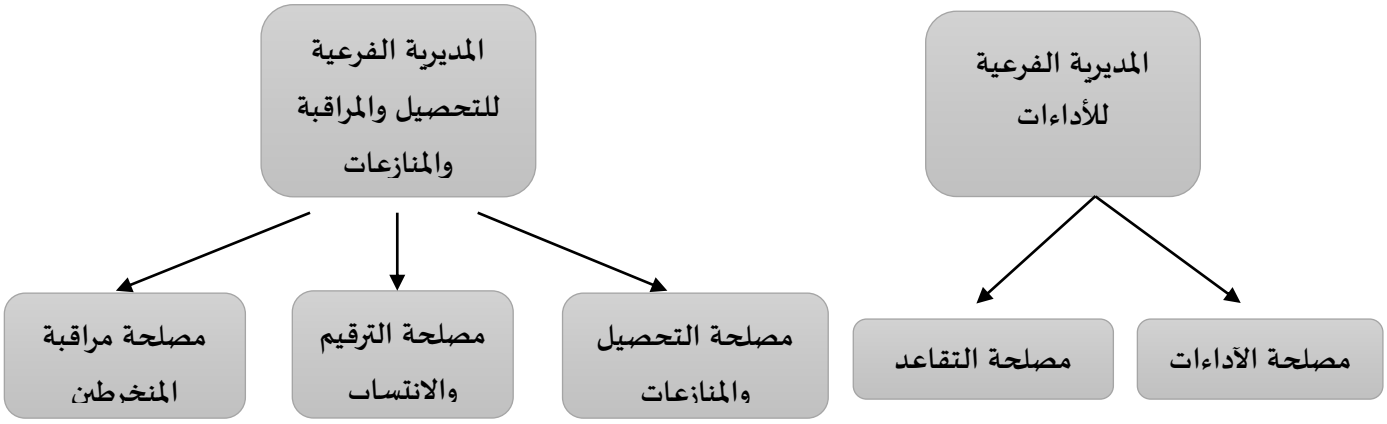


الشكل رقم 02: من إعداد الطالبتين

تضم الوكالة الولائية لتبسة هياكل إدارية وتلحق بها فروع ومصالح.

تضم مديريتين وكل مديرية تضم مصالح مختلفة المهام.

(مخطط التنظيم الهيكلي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء " وكالة صنف ب ").



الشكل رقم 03: من إعداد الطالبتين

كما تضم أيضا مصالح أخرى تتمثل فيما يلي:

- مصلحة المراقبة الطبية.

- مصلحة المؤمن له اجتماعيا.
- مصلحة الوسائل العامة.
- مصلحة المعالجة المعلوماتية.
- مصلحة المالية والمحاسبة.
- مصلحة الموارد البشرية وتسيير الأجور.
- مصلحة المساعدة الاجتماعية.

كذلك تضم خلية واحدة تتمثل في:

_ خلية الإصغاء والاستقبال وتوجيه المواطن. **(مخطط التنظيم الهيكلي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء " وكالة صنف ب ").**

ثالثا: المجال البشري:

لقد ركزت الدراسة على التعرف على الرقمنة الإدارية وتأثيرها على الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الخدماتية **"مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء بولاية تبسة "**، ويتمثل المجال البشري للدراسة في العدد الإجمالي لموظفي مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء، حيث بلغ عدد الموظفين 40 موظفا على مستوى المؤسسة.

5/عرض ومناقشة وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

أ- عرض البيانات الشخصية

الجدول رقم 02: يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب البيانات الشخصية

		التكرار	النسبة
النوع	ذكر	26	65%
	أنثى	14	35%
	المجموع	40	100%
السن	من 21الى25	03	7,5%
	من26الى30	02	05%
	من31الى35	11	27,5%

	من36الى40	09	22,5%
	أكثر من40	15	37,5%
	المجموع	40	100%
المستوى التعليمي	ثانوي	5	12,5%
	ليسانس	15	37,5%
	ماستر	13	32.5%
	شهادات عليا	07	17,5%
	المجموع	40	100%
الأقدمية في العمل	أقل من 5 سنوات	03	7,5%
	من 5الى 10سنوات	16	40%
	من 11الى15سنة	07	17.5%
	أكثرمن 15سنة	14	35%
	المجموع	40	100%
الرتبة أو الوظيفة	رئيس مصلحة	15	37,5%
	مكلف بالدراسات	10	25%
	ممثل قانوني	01	2,5%
	طبيب مسؤول	01	2,5%
	مراقب معتمد	05	12,5%
	مهندس اعلام آلي	01	2,5%
	مدير فرعي	01	2,5%
	مكلف بالصندوق)(ملحق بالإدارة	01	2,5%

	مكلف بمراقبة المنخرطين	01	2,5%
	مكلف بالتحصيل	01	2,5%
	مكلف بالمحاسبة	01	2,5%
	مكلف بالمنازعات	01	2 ,5%
	المجموع	40	100%

ب- عرض وتحليل بيانات المحور الأول

الجدول رقم 03: يمثل تقنيات الرقمنة الادارية الأكثر استخداما في المؤسسة

تقنيات الرقمنة الإدارية الأكثر استخداما في المؤسسة.		التكرار	النسبة
بوابات رقمية		27	%48.21
خدمات الأنترنت		16	%28.57
لوحات الإلكترونية		11	%19.64
أخرى تذكر	أنترانت	1	%1.79
	برامج حاسوب	1	%1.79
المجموع		56	%100

إن تكرار إجابات مجتمع البحث لا تساوي عددهم40وذلك لأن كل مبحوثين قد أجاب عن أكثر من احتمال

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن النسبة الإحصائية الأعلى لإجابات المبحوثين كانت أن تقنيات الرقمنة الإدارية أكثر استخداما في المؤسسة هي البوابات الرقمية وذلك بنسبة **قدرت ب 48.21% بتكرار 27** من مجموعة عينة البحث وهذا راجع إلى أن الضمان الاجتماعي تُبنى الرقمنة الإدارية في أداء الأعمال والمهام للموظفين لتسهيل الخدمات والتحصيل والمنازعات وغيرها.

أما النسبة الثانية المقدرة ب**28.57%** بتكرار **16** تمثلت في خدمات الأنترنت وذلك راجع إلى أنها تزيد من الفعالية داخل المؤسسة عن طريق تسريع المعاملات الإدارية وكتابة التقارير وذلك لتقليص الجهد والوقت...إلخ.

أما النسبة الثالثة المقدرة ب **19.64%** بتكرار **11** هي لوحات الإلكترونية من أجل تطوير الخدمات الإدارية وهذا راجع لندرتها وعدم استخدامها بشكل كبير.أما النسبتين الأخيرتين قدرت نسبتهم ب 1.79% بتكرار 1 التي كانت من مبحوثين تمثلت في تقنية الأنترنات وبرامج الحاسوب التي يعملان بهم المؤسسة لتسهيل عملية الاتصال بين المصالح المختلفة داخل المؤسسة .

- نستنتج من خلال ذلك أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الرقمنة الإدارية وذلك من خلال الأدوات التكنولوجية المختلفة من لوحات، بوابات، خدمات الأنترنت والأنترنات، برامج حاسوب، مما يساهم ذلك تحسين المعاملات وجود خدمات وبالتالي يعكس ذلك وجود ثقافة تنظيمية حديثة داخل المؤسسة حيث تقوم على الانفتاح على التكنولوجيا وتشجيع على الابتكار والتطوير المستمر، مما يجعل الرقمنة عاملا محوريا في دعم الأداء التنظيمي وتحقيق الكفاءة.

الجدول رقم 04: يوضح إمكانية مساهمة تقنيات الرقمنة في تعزيز الثقافة التنظيمية في مؤسسة.

يمكن لتقنيات الرقمنة ان تساهم في تعزيز الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة	التكرار	النسبة
دائما	32	80%
أحيانا	08	20%
لا	0	0%
المجموع	40	100%

يتبين لنا من خلال البيانات الإحصائية للجدول أعلاه أن النسبة الأكبر للمبحوثين أجابوا ب"دائما" بنسبة **80%** بتكرار **32** وهذا راجع إلى أن تقنيات الرقمنة تساهم بشكل كبير في تعزيز الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة وذلك يؤكد على أن المؤسسة تسعى لتطوير نفسها وتسعى لمواكبة التطورات والتقنيات الرقمية الحديثة حفاظاً على مبادئ وقواعد الثقافة التنظيمية مما ساعد ذلك على تعزيزها بنسبة كبيرة.

تليها نسبة **20%**بتكرار **08** من المبحوثين الذين يرون أنه أحيانا" يمكن لتقنيات الرقمنة أن تساهم في تعزيز الثقافة التنظيمية وهذا راجع إلى سوء التوظيف أو الاستخدام تلك التقنيات أو سوء التواصل بدلا من

تعزيز الثقافة، فالرقمنة تحتاج إلى خطة تتماشى مع أهداف المنظمة وثقافتها و إن غابت هذه الإستراتيجية قد تكون مجرد أدوات تقنية دون أثر حقيقي في الثقافة.

- نستنتج أن تقنيات الرقمنة تساهم بشكل فعال في تعزيز الثقافة التنظيمية من خلال تحسين التواصل الداخلي، وتسير الوصول إلى المعرفة، وتعزيز الشفافية والمشاركة بين الموظفين، كما تساعد هذه التقنيات في ترسيخ القيم المؤسسية وزيادة التفاعل والانتماء، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر تكاملا وابتكاراً.

الجدول رقم 05: يمثل تقنية الرقمنة في تطوير طرق جديدة لتحفيز الابتكار داخل فرق العمل

تساعد تقنية الرقمنة في تطوير طرق جديدة لتحفيز الابتكار داخل فرق العمل	التكرار	النسبة
دائما	34	85%
أحيانا	04	10%
لا	2	5%
المجموع	40	100%

نلاحظ من خلال الإحصائيات في الجدول أعلاه أن نسبة **85 %**بتكرار **34** من المبحوثين الذين أجابوا بأن الرقمنة كانت "دائما" في تطوير طرق جديدة لتحفيز الابتكار داخل فريق عملهم وذلك راجع إلى طرق تحفيز المعنوية لما لها من تأثير على نفسية العاملين التي تزيد مسؤوليتهم وانتماء التنظيمي كما تعمل كذلك على تنمية مهارات وخبرات العاملين وتشجيعهم على الابتكار في أداء مهامهم وتحسين قدراتهم لوجود بيئة عمل ايجابية وتقنية فعالة.

أما النسبة الثانية المقدرةب**10%**بتكرار **04** من المبحوثين كانت إجابتهم ب "أحيانا" ذلك راجع إلى أن التحفيزات تكون بمنح وبرقيات وعلاوات أفضل حسب رأي المبحوثين وذلك غير ثابت أو مرتبط بعوامل معينة.

أما النسبة المقدرة ب5%بتكرار 2 **أجابوا ب"لا"**من مجموع المبحوثين بأن صعوبة في تطوير طرق جديدة لتحفيز الابتكار داخل فريق العمل وذلك راجع إلى عدم كفاية التطوير والتجديد في تقنية الرقمية، كذلك عدم وجود علاقة بين رقمنة وتحفيز ابتكار، لي فهم كافة تقنيات.

- نستنتج من خلال ذلك أن الرقمنة تلعب دوراً محوريا في تحفيز الابتكار داخل فريق العمل مما يُمكن الموظفين من التعاون وتبادل والأفكار وتساهم في ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار وتقديم حلول خلافة ومواكبة للتطورات التكنولوجية.

<u>الجدول رقم 06:</u> يمثل مساهمة وسائل الاتصال الحديثة في تحسين بيئة العمل الرقمية وتغيير الثقافة التنظيمية نحو البيئة أكثر مرونة وابتكارا.

مساهمة وسائل الاتصال الحديثة في تحسين بيئة العمل وتغيير الثقافة	التكرار	النسبة
دائما	30	75%
أحيانا	09	22.5%
لا	1	2.5%
المجموع	40	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الأعلى والمقدرة ب75 %بتكرار 30يرون "دائما" أن وسائل اتصال الحديثة تلعب دوراً جوهريا في تحسين بيئة العمل الرقمية وذلك راجع إلى أن هذه الوسائل تعزز من سرعة التواصل لتسهيل العمل الجماعي وتدهم الثقافة أكثر تعاونا وابتكارا.

أما النسبة الثانية قدرت ب 22.5%بتكرار09 كانت "أحياناً" بأن يرون المبحوثين مت قد تعكس تحديات في بيئة التقنية وذلك راجع إلى ضعف تدريب على استخدام هذه وسائل كذلك على فعالية وضعف في تبني ثقافة الرقمية.

أما نسبة أخيرة كانت مقدرة ب2.5%بتكرار01 وهي نسبة ضئيلة جداً ترى أن الوسائل اتصال حديثة لا تسهم في تحسين بيئة العمل أو تغيير الثقافة تنظيمية وذلك راجع إلى أراءهم إلى بيئات العمل تقليدية أو مقاومة التغيير الرقمي.

- نستنتج من خلال ذلك على أن وسائل الاتصال الحديثة تعد عاملا مصمماً في تحسين بيئة العمل الرقمية ودفع الثقافة التنظيمية نحو المرونة والجودة.

الجدول رقم 07: يوضح المستويات التي حدثت فيها تغيرات وإضافات بعد استخدام الرقمنة الإدارية داخل مؤسسة.

التغييرات وإضافات		التكرار	النسبة
تغير في أشكال وطرق الاتصال الداخلي والخارجي		26	35.61%
تغير وتنوع في الخدمات		20	27.40%
الهيكل التنظيمي		17	23.29%
البيئة المعرفية للأفراد		9	12.33%
أخرى تذكر	تسهيل العمل المراسلات	1	1.37%
المجموع		73	100%

إن تكرار إجابات مجتمع البحث لا تساوي عددهم40وذلك لأن كل مبحوثين قد أجاب عن أكثر من احتمال

نلاحظ من خلال الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر من المبحوثين والتي قدرت ب 35.61%بتكرار26أجابوا أن أهم التغيرات والإضافات بعد إدخال واستخدام الرقمنة كانت في أشكال وطرق الاتصال الداخلي والخارجي وهذا راجع إلى أن الرقمنة أضافت وطورت في وسائل وتقنيات الاتصال سواء على المستوى المؤسسة وخارجها.

أما الدلالة الإحصائية الثانية**27.40 %بتكرار 20** من المبحوثين الذين يرون أن أهم التغيرات كانت على مستوى التنوع في الخدمات فبعد إدخال الرقمنة أصبحت تقديم الخدمات أسهل وأسرع كما أصبح الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي يقدم خدمات متنوعة من بداية انتساب كذلك خدمات أمومية والعجز والمرض والأمان والوفاء إلى غاية انتهاء منه

أما النسبة الثالثة **المقدرة ب 23.29%بتكرار 17**من المبحوثين يرون أن الإضافات كانت الهيكل التنظيمي فقد تغيرت بعض المناصب الإدارية لبعض الموظفين وذلك لتحكمهم وتمكنهم بوظيفتهم.

أما النسبة أقل **والتي قدرت ب 12.33% بتكرار 09**من المبحوثين يرون أن التغيرات بعد إدخال التكنولوجيا كانت على مستوى البيئة المعرفية فالرقمنة إدارية مكنت جميع أطراف الإدارية من الحصول على المعلومات وألغت كافة الصعوبات والحواجز التي تعترض الوصول إليها كما زودتهم بالمعارف والخبرات، أما النسبة

الأخيرة وأقل ندرة التي قدرت ب 1.37% قد ذكرت من عند مبحوث التي كانت "تسهيل العمل والمراسلات" بين العملاء وبين إدارات وبين مختلف المصالح لتسريع خدماتهم وتقديمها في أفضل.

- نستنتج أن تطبيق الرقمنة الإدارية داخل المؤسسة حدثت تغيرات جوهرية في عدة مستويات مما جعلها أكثر مرونة وكفاءة وتسهيل التنسيق والعمل الجماعي، وبالتالي فالرقمنة أدت بشكل عام إلى تحسين الأداء بين الموظفين داخل المؤسسة الخدماتية.

<u>الجدول رقم 08:</u> يوضح مساهمة الرقمنة الإدارية في تحسين إتخاذ القرارات داخل المؤسسة بإستخدام البيانات والأدوات الرقمية

تساهم الرقمنة الإدارية في تحسين إتخاذ القرارات	التكرار	النسبة
نعم	38	95%
لا	02	5%
المجموع	40	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر عدد من المبحوثين تم **إجابتهم "بنعم"**قد تمثلت نسبة المقدرة **95%**بتكرار **38** أن الرقمنة إدارية تساهم في تحسين اتخاذ القرارات داخل المؤسسة باستخدام البيانات والأدوات الرقمية وذلك راجع إلى تحسين إدارة الملفات للعملاء وتحليل البيانات المتعلقة بالمعاشات والكشف

المبكر عن التجاوزات أو إختيار عبر أنظمة مراقبة رقمية والدعم إتخاذ القرارات لتحسين خدمات أو تطوير البرامج التأمينية .

أما إجابة التي كانت ب "لا" كانت نسبة **المقدرة5%** وذلك راجع إلى ضعف في استعمال أدوات الرقمية أو عدم تعامل مع أنظمة معلوماتية أو نقص في التدريب.

- نستنتج أن فعالية إتخاذ القرار داخل المؤسسة ترتبط بأهمية التحول الرقمي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتقليل المخاطر فإن الإستثمار في الرقمنة لم يعد خياراً بل ضرورة للمؤسسات الخدماتية الساعية للتميز.

ج- عرض وتحليل بيانات المحور الثاني

الجدول رقم 09: الخدمات التي تركز عليها مؤسسة االصندوق الوطني للضمان الإجتماعي أكثر في استخدامها لتقنيات الرقمنة.

الخدمات التي تركز عليها المؤسسة في استخدامها لتقنيات الرقمنة		التكرار	النسبة
خدمة العملاء		29	56.86%
كل الخدمات		16	31.37%
خدمة العمال		5	9.80%
أخرى تذكر	إستخراج وثائق من مواقع الأنترنت	1	1.96%
المجموع		51	100%

<u>إن تكرار إجابات مجتمع البحث لا تساوي عددهم40وذلك لأن كل مبحوثين قد أجاب عن أكثر من إحتمال</u>

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن **56.86%**من أفراد عينة ادراسة أي ما يعادل ب **29** موظف أقرو بأن الخدمات التي تركز عليها مؤسستهم في إعتمادها على الرقمنة الإدارية هي خدمة العملاء وهذا راجع إلى

كسب ثقة المواطن وتحقيق علاقة حسنة بين الموظف والمواطن وبالتالي فلا يمكن أن تتم أي معاملة إدارية دون وجود عملاء.

أما **16**من المبحوثين بنسبة**31.37%** أكدو على أن المؤسسة تركز على كل خدماتها في إعتمادها على تقنيات ووسائل الرقمنة الإدارية وذلك لنطوير وتوسيع عمليات وتقنيات الرقمنة في كل المجالات.

أما النسبة الأخرى قدرت ب9.80% بتكرار 5 أكدو فيها المبحوثين على خدمة العمال كون ذلك يساعد الموظف على تحقيق وتلبية مهامه

أما النسبة التي أجابت أن هناك خدمات أخرى التي كانت إجابة من طرف مبحوث قدرت نسبتها ب**1.96%** تمثلت في **استخراج وثائق من موقع الأنترنت لتسهيل** العمل الإداري وسيرورته.

- نستنتج أن المؤسسة تعتمد على الرقمنة الإدارية في كل خدماتها خاصة في استخراج الوثائق، و تقديم الخدمات عبر الأنترنت بهدف تقليل الزمن والتكاليف وتحسين جودة الخدمات للمستفيدين و الشفافية في المعاملات.

الجدول رقم 10: يوضح الابتكارات التكنولوجية التي أدت إلى تحسين ثقافة التعاون بين الموظفين.

أدت الابتكارات إلى تحسين ثقافة التعاون بين الموظفين	التكرار	النسبة
دائما	25	62.5%
أحيانا	15	37.5%
لا	0	0%
المجموع	40	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين كانت إجاباتهم ب"دائما" بنسبة قدرت **62،5% بتكرار 25** وذلك أنهم يعتقدون بأن الابتكارات التكنولوجية تساهم دائما في تحسين ثقافة التعاون بين الموظفين وذلك راجع إلى إدراك واضح لتأثير التكنولوجي الإيجابي على بيئة العمل حيث ولت على قناعة واسعة بأن أدوات تكنولوجية وتقنيات اجتماعات سهلت عمليات وقللت حواجز بين فرق المختلفة مما عزز بيئة العمل تعاونية بشكل مستمر.

أما النسبة الثانية 37.5% بتكرار 15 من المبحوثين أن هذا التحسين يحدث أحيانا وذلك راجع إلى بعض التحديات أو التفاوت في كيفية تطبيق أو استخدام هذه الابتكارات داخل المؤسسة أو مقاومة بعض الموظفين للتغيير

- نستنتج أن الابتكارات تكنولوجية سهلت التواصل وتنسق العمل وهذا ما أدى إلى تقبل الموظفين لها ومدى توفقها مع ثقافة المؤسسة الخدماتية لدى لضمان استفادة القصوى من هذه الابتكارات وتعزيز ثقافة بالتوازي مع اعتماد التكنولوجيا .

الجدول رقم 11: يوضح أنه من الممكن أن تؤدي الرقمنة بمبتكراتها إلى تعديل هيكل الثقافة التنظيمية التقليدية.

يمكن للرقمنة أن تؤدي بمبتكراتها إلى تعديل هيكل الثقافة التنظيمية التقليدية.	التكرار	النسبة
نعم	38	95%
لا	02	05%
المجموع	40	100%

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين **بنسبة تقدر ب95% بتكرار38** من مجتمع الدراسة أقروا على أنه من الممكن أن تؤدي الرقمنة بمبتكراتها إلى تعديل هيكل الثقافة التنظيمية التقليدية وهذا راجع إلى تغيير طرق العمل والتواصل فالرقمنة تدخل أدوات جديدة (مثل الذكاء الإصطناعي والحوسبة السحابية.....إلخ)، وهذا ما يؤدي إلى تحول القيادة وأساليب الإدارة وكيفية أداء المهام والتواصل مما يؤدي إلى نشوء وتعديل هيكل الثقافة تنظيمية جديدة تقوم على السرعة والشفافية والمشاركة.

تليها **نسبة قدرت ب5%بتكرار02** من المبحوثين أجابوا ب"**لا**" وأنه لايمكن للرقمنة بمبتكراتها أن تؤدي إلى تعديل هيكل الثقافة التنظيمية التقليدية وذلك راجع إلى عدة مبررات منها التمسك بالثقافة التنظيمية التقليدية، وكذلك محدودية تأثير الأدوات الرقمية بدون تغير في السلوك والرقمنة بمجرد وسائل لا يمكن لها أن تعدل أو تغير في هيكل الثقافة التنظيمية.

- نستنتج ويتبين لنا من تحليل الأداء المختلفة أن الرقمنة تعد قوة محركة قادرة على التأثير في مكونات الثقافة التنظيمية خاصة من خلال إدخال أدوات وتكنولوجيا تغير طريقة العمل والتواصل وإتخاذ القرار، إلا من هذا التأثير ليست حتميا أو تلقائيا بل يعتمد على مدى إستعداد المؤسسة لتبني التغيير وتكيف سلوكياتها وقيمها مع متطلبات البيئة الرقمية.

الجدول رقم 12: يوضح مساعدة الرقمنة على تشجيع الإبداع داخل المؤسسة.

تساعد الرقمنة على تشجيع الإبداع داخل مؤسسة	التكرار	النسبة
نعم	38	95%
لا	02	05%
المجموع	40	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الأغلبية المبحوثين أكثر إجابة كانت **النسبة المقدرة ب95% بتكرار38** وهذا ما يدل على وجود قناعة واسعة بأن الرقمنة الإدارية تساهم في تحفيز الابتكار داخل المؤسسة، وهذا راجع إلى أن التحول الرقمي قد أدى إلى تحسين بيئة العمل وتوفير الوقت وتقليل الإجراءات الروتينية مما أتاح للموظفين فرصا أكبر تفكير الإبداعي وتقديم مبادرات جديدة.

أما النسبة الثانية قدرت ب5% بتكرار02 فقد تعكس وجود تحديات فردية أو فجوات في تطبيق رقمية داخل بعض أقسام، وذلك راجع إلى نقص التدريب ولقلة استفادة من التحول الرقمي.

- نستنتج أن الرقمنة تساعد على تشجيع الإبداع حيث تقتصر تحسين الكفاءة بل نفتح مجالات جديدة للتفكير والتطوير وهذا ما أدى إلى بروز ثقافة تنظيمية مرنة وتدريب مستمر ودعم واضح من الإدارة للإبداع والمبادرات الجديدة.

<u>الجدول رقم 13:</u> يوضح أنه يمكن للأنظمة الذكية لإدارة المعرفة على تحقيق المرونة والتوازن بين العمل والحياة بين الموظفين داخل مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الغير الأجراء تبسة

يمكن للأنظمة الذكية تحقيق المرونة و التوازن بين العمل والحياة بين الموظفين	التكرار	النسبة
دائما	26	65%
أحيانا	13	32.5%
لا	1	2.5%
المجموع	40	100%

يبين الجدول أعلاه بأن النسبة الأكثر للمبحوثين أجابوا ب"**دائما**"**وذلك بنسبة65% بتكرار26** من مجتمع العينة و يعني أنه يمكن للأنظمة الذكية لإدارة المعرفة على تحقيق المرونة والتوازن بين العمل والحياة بين الموظفين وهذا راجع إلى وجود بيئة تنظيمية تدعم الاستخدام الأمثل لهذه التقنيات ويعود أيضا إلى وعي الموظف بقدرات هذه الأنظمة في تحسين إدارة الوقت وتوزيع المهام داخل مؤسسة في حين أجابوا بعض المبحوثين ب **"أحياناً"بنسبة قدرت ب32.5% بتكرار13** على أنه الأنظمة الذكية لها دور ولكن بشكل محدود أو غير دائم ويرجع ذلك إلى عدم استغلال الأنظمة الذكية بشكل فعال وتباين تطبيقها بين الإدارات أو الفرق وليس دائما لتلك الأنظمة قدرة كافية على تحقيق هذا التوازن والمرونة بين العمل والحياة للموظفين .

في **حين2.5% بتكرار 1أجابو بـ "لا"**وقد يكون السبب عائد إلى ضعف في البنية التحتية الرقمية أو سوء تنفيذ أو عدم تكامل الأنظمة مع بيئة العمل.

- نستنتج من ذلك أن الأراء تفاوتت بين من يرى أن هذه الأنظمة تحقق ذلك دائما ومن يعتقد أنها تفعل أحيانا ومن ينفي فعاليتها وهذا التباين يعكس اختلافا في مدى نصح استخدام الأنظمة الذكية داخل المؤسسة والتي يراها معظم الموظفين أنها تمكن من تنظيم العمل وتسهيل الوصول للمعلومات مما يدعم مرونة الأداء وتوفير الوقت.

الجدول رقم 14: يوضح توفير خدمات الرقمنة الإدارية منصات تسهل تبادل الأفكار والابتكارات بين الموظفين

توفر الرقمنة منصات تسهل تبادل الأفكار والإبتكارات	التكرار	النسبة
دائما	23	57.5%
أحيانا	13	32.5%
لا	4	10%
المجموع	40	100%

يتبين لنا من خلال البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن المبحوثين أقرو **بنسبة57.5% بتكرار 23** أنه "دائما" ما توفر الرقمنة الإدارية خدمات ومنصات من شأنها أن تسهل الأفكار والابتكارات بين الموظفين وهذا راجع إلى أن الرقمنة توفر باستمرار منصات تشجيع وتيسر بيئة رقمية ناضجة ومتكاملة داخل المؤسسة ويعود ذلك إلى تبني ثقافة الابتكار التي تشجع على طرح الأفكار الجديدة ومشاركتها.

تليها32.5% بتكرار13 أقرو أنه"أحيانا"ما توفر خدمات رقمنة الإدارية منصات تسهيل تبادل الأفكار و الابتكارات داخل المؤسسة وقد يكون ذلك سبب ضعف التفعيل الفعلي للمنصات يعني رغم توفرها إلا أن استخدامها لا يشجع بوضوح تبادل تلك المعلومات والأفكار بين الموظفين.

بينما النسبة10% بتكرار04 من عينة الدراسة أجابوا ب**"لا"**يعني أن المبحوثين اعتبروا أن الرقمنة الإدارية لا توفر منصات مناسبة أو فعالة و قد يرجع ذلك إلى ضعف في البنية التحتية الرقمية أو قد تكون المؤسسة لا تزال تعتمد على الأنظمة التقليدية أو أن تلك المبحوثين الذين أجابوا ب**"لا"** لم يدركوا بعد أهمية رقمنة العمليات التي تدعم تبادل الأفكار والابتكار.

- نستنتج من ذلك على أنه هناك حاجة ملحة لتعزيز التكامل بين الرقمنة والثقافة التنظيمية للمؤسسة الخدماتية لتوفير بيئات تفاعلية تساهم في تبادل الأفكار والابتكارات، فكل المؤسسات الخدماتية تحتاج إلى تفعيل إستراتيجيات رقمية مبتكرة تضمنت تمكين الموظفين من التواصل والتعاون الفعال في سياق العمل الرقمي.

الجدول رقم 15: يوضح كيف ساهمت الرقمنة في المؤسسة على ضمان جودة تقديم الخدمات

تساهم الرقمنة على ضمان جودة تقديم الخدمات	التكرار	النسبة
سهولة تقديم الخدمات	**24**	**60%**
تحقيق المرونة والجودة	**9**	**22.5%**
لخدمة الانتساب عن بعد	**7**	**17.5%**
المجموع	**40**	**100%**

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن**60% من المبحوثين بتكرار24** من عينة الدراسة أكدوا على أن الرقمنة في المؤسسة تصمن على سهولة تقديم الخدمات وهذا راجع أن الرقمنة تبسط الإجراءات الإدارية وتجعلها أكثر إنتسابية بدلا من التعامل الورقي فيمكن للعمال الحصول على أي معلومة أو خدمة إلكترونيا وبالتالي تبسيط المعاملات وتقليل البيروقراطية.

بينما 22.5% من المبحوثين بتكرار 9 أقرو على أن الرقمنة تضمن تحقيق المرونة والجودة في تقديم الخدمات داخل المؤسسة وخارجها وهذا راجع على أن الرقمنة ينتج الخدمات في أي وقت ومن أي مكان وهذا يمنح العمال مرونة كبيرة في التفاعل وتنفيذ المهام دون التقيد بمكان وزمن وبالتالي تتبع الأراء وتقلل الأخطاء وتحسين الكفاءة مما يؤدي إلى تقديم خدمة ذات جودة عالية.

بينما 17.5 %من المبحوثين بتكرار 7 من عينة الدراسة أكدوا على أن الرقمنة تساهم على ضمان تقديم خدمات الانتساب عن بعد والسبب راجع إلى أن الرقمنة تمكن الأفراد من الانخراط في المؤسسة أو الاشتراك فيها دون الحاجة للتنقل أو التواجد الفعلي وذلك لتقليص الوقت والجهد.

- نستنتج أن الرقمنة الإدارية تلعب دورا محوريا في تحسين بيئة العمل وتطوير الخدمات داخل المؤسسة الخدماتية فهي تسهم في تبسيط الإجراءات ورفع كفاءة الأداء لسهولة الوصول إلى الخدمات مثل الانتساب عن بعد وهو ما يحقق المرونة التنظيمية ويسهم في تحقيق الجودة الشاملة.

الجدول رقم 16: يوضح نجاح الرقمنة الإدارية في تطوير الاتصال التنظيمي داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي غير الأجراء تبسة.

تساعد الرقمنة على تطوير الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة	التكرار	النسبة
نعم	39	97.5%
لا	01	2.5%
المجموع	40	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الرقمنة حققت ونجحت نجاحاً كبيراً في تطوير الاتصال داخل تبسة فأكبر نسبة جاءت ب **"نعم"** المقدرة ب**97.5 %**وهذا راجع إلى مدى رضا لتقنية الرقمنة التي تتوقف بها المؤسسة الخدماتية الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي غير الأجراء سواء مع عملائها على المستوى الخارجي أو مع موظفيها.

أما نسبة **"لا"** كانت للأحد المبحوثين يقول بأن المؤسسة لم تنجح وذلك راجع إلى ضعف وسوء استخدام للتقنية وعدم التمكن منه.

- نستنتج بأن الرقمنة الإدارية ساهمت بشكل واضح في تحسين الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة مما ساعد ذلك على تقليل الحواجز الأمنية والمكانية وزادت من التنسيق بين الفرق مما يعكس إيجاباً على سير العمل وجودته.

الجدول رقم 17: يوضح أن الرقمنة سهلت الإجراءات الإدارية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

تعتقد أن الرقمنة سهلت الإجراءات الإدارية في المؤسسة	التكرار	النسبة
دائما	27	67.5%
أحيانا	12	30%
لا	1	2.5%
المجموع	40	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن النسبة الأكثر **المقدرة67.5% بتكرار27** دائما يرون أن الرقمنة سهلت من مهمة الاجراءات الإدارية نظراً بما يمتاز من سمات وخصائص تتمثل في جوانبها، سرعة التنفيذ الوقت في أداء المهام إدارية وسرعة اتصال بين إدارة الضمان الاجتماعي وزبائنهم أو جمهورهم الخارجي.

أما النسبة الثانية بنسبة 30% بتكرار12 أجابو ب "أحيانا" ترى أن الرقمنة عرقلة من المهام إدارية نظراً للصعوبات وعوائق واجهت المواطنين في قضاء حاجاته أما مصالح الوكالة وتمثلت في انقطاع أنترنت أو أخطاء أو عدم وجود اسم للتسديد فتورات و إلى غير ذلك.

أما النسبة الثالثة الذي كانت إجابة من مبحوث قد يعتقد أن الرقمنة لم تسهل في اجراءات بكل وكانت أكثر تعقيداً وذلك راجع إلى عدم تمرن وتدريب.

- نستنتج أن الرقمنة سهلت الإجراءات الإدارية ووفرت مزايا كبيرة على مستوى السرعة والدقة والشفافية ولا تزال لها هناك حاجة لتحسينات في بعض الجوانب كالتكامل بين الأنظمة وتحديث البنية التحتية الرقمية لضمان استفادة جميع من هذا التحول.

الجدول رقم 18: يوضح أن تطبيقات الرقمنة الإدارية ساعدت على تشكل وتحسين صورة المؤسسة

ساعد تطبيقات الرقمنة على تشكيل وتحسين صورة مؤسسة	التكرار	النسبة
نعم	38	95%
لا	02	05%
المجموع	40	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والتي كان إجابة أفراد العينة الدراسة أكثرهم ب"**نعم" بنسبة 95% بتكرار 38** وهذا راجع إلى أن الرقمنة إدارية تعمل على علاقات عامة التي تهدف إلى التسيير الإداري وهذا يسهل في التعريف بالمؤسسة وذكر إيجابيتها وخصائصها مما يؤدي إلى تكوين صورة جيدة عنها لدى الجمهور الداخلي والخارجي وتحسين السمعة المؤسسة، وضمان جودة التطبيقات.

أما نسبة 5% من افراد العينة التي كانت إجابة ب "لا" التي تعكس في تأخر أو سوء تطبيق الرقمنة وضعف جودة التطبيقات أو غياب الواجهة الجذابة للمستخدم وغياب إستراتيجية تواصل مرافقة للرقمنة تعكس التحول الحقيقي للمؤسسة.

- نستنتج أن المؤسسة كونت صورة ذهنية إيجابية للجمهور الداخلي والخارجي وذلك بفضل تطبيقات المبتكرة والمعتمدة للرقمنة الإدارية مما ساهم في رفع ثقة المتعاملين وإبرازها كمؤسسة فعالة وناجحة بين المؤسسات الخدماتية الأخرى.

د- عرض وتحليل بيانات المحور الثالث

الجدول رقم 19: يوضح أن المؤسسة بإمكانها تحقيق توازن وابتكار الرقمي والحفاظ على القيم والثقافة التنظيمية.

يمكن أن المؤسسة تحقيق توازن وإبتكار الرقمي والحفاظ على القيم والثقافة التنظيمية	التكرار	النسبة
نعم	36	90%
لا	04	10%
المجموع	40	100%

يشير الجدول أعلاه إلى الأغلبية أفراد عينة الدراسة قد أجابوا "**بنعم**"أن المؤسسة تستطيع توازن بين الابتكار الرقمي والحفاظً على القيم والثقافة التنظيمية وقد بلغت نسبة هذه الإجابة ب **90%بتكرار36** من الإجابات وهي نسبة تدل على خضوع أغلب الموظفين أقرو بأن المؤسسة قدرة على تحقيق هذا التوازن مما يسمح إلى تحفيز الابتكار وتعزيز قدراتهم في العمل.

وكانت النسبة الأخرى الذين أجابوا ب **"لا"**المقدرة ب **10% بتكرار 04** من أفراد عينة الدراسة ويعود سبب ذلك أن المؤسسة لا يمكن لها أن تحقق على هذا التوازن بين الرقمنة و إبتكاراتها والحفاظ على القيم

والثقافة داخلها وهذا راجع إلى العمال الذين لهم مدة طويلة في التنظيم والعمل عليها في استخدام والتأقلم مع وسائل الرقمية الحديثة.

- نستنتج أن تحقيق توازن بين الإبتكار الرقمي والحفاظ على القيم والثقافة التنظيمية أمراً ممكن بل ومرغوب فيه وذلك للحصول على قيادة حكيمة وتخطيط إستراتيجي داخل المؤسسة.

الجدول رقم 20: يوضح تغلب المؤسسة على مقاومة التطوير التي يواجهها الموظفون أثناء التحول الرقمي.

تستطيع المؤسسة التغلب على مقاومة التطوير التي يواجهها الموظفون أثناء التحول الرقمي	التكرار	النسبة
نعم	36	90%
لا	04	10%
المجموع	40	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة **المقدرة ب "نعم"90% بتكرار36 وكانت** من إجابة المبحوثين بأن تستطيع المؤسسة على التغلب على مقاومة التطوير التي يواجهها الموظفين أثناء التحول الرقمي و هذا راجع إلى التحول من الإدارة الكلاسيكية إلى إدارة الحديثة نتيجة التطور التكنولوجي الحاصل في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء.

أما نسبة الثانية 10% بتكرار04 يرون أن المؤسسة لم تستطع التغلب على مقاومة التطوير الذي تواجهها الموظفون أثناء التحول الرقمي وهذا راجع إلى أن الموظفون يخافون من فقدان الوظيفة أو تغيير الأدوار والصعوبة وعدم التأقلم مع هذا التطوير والتحول كون أن المؤسسة يمكن أن تكون تعتمد على ثقافة واسعة ترفض التغيير.

- نستنتج أن رغم التحديات المرتبطة بالتحول الرقمي فإن المؤسسات تتبع نهجاً إستراتيجيا شاملا في إدارة التغيير وتستطيع بالفعل التغلب على مقاومة الموظفين وتوجيههم نحو التبني الإيجابي للتكنولوجيا.

الجدول رقم 21: يوضح صعوبات في تطبيق أفكار الرقمنة الإدارية داخل المؤسسة.

	الصعوبات في تطبيق الرقمنة الإدارية	التكرار	النسبة
نعم	صعوبة استخدام وسائل رقمنة	16	32%
	قلة الثقافة الاتصالية	9	18%
	فقدان رؤية إستراتيجية	03	06%
	عدم وجود خطط بديلة	02	04%
لا		20	40%
المجموع		50	100%

إن تكرار إجابات مجتمع البحث لا تساوي عددهم40وذلك لأن كل مبحوثين قد أجاب عن أكثر من احتمال

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين أقرو **"بنعم"** وذلك أن هناك صعوبات تأثر على تطبيق أفكار رقمية داخل المؤسسة **بنسبة 60%** حيث انقسمت بين نسب التالية **32% بتكرار16** من عينة الدراسة اختارو صعوبة استخدم وسائل رقمية وذلك راجع إلى ضعف مهارات الرقمية والدعم التقني وربما أيضا في عدم التوافق بعض الأدوات الرقمية.

في حين18% أجابوا بصعوبة قلة الثقافة الاتصالية وذلك راجع إلى ضعف في مهارات والتواصل الداخلي أو سوء استخدام الاتصال الرقمية وهذا ما يؤثر على تنسيق بين فريق العمل **بينما 06 %بتكرار 03** أجابوا بصعوبة فقدان رؤية إستراتيجية وهذا يدل على تردد روابط في اتخاذ القرارات التطورية.

وتليها نسبة 04% بتكرار02 من عينة الدراسة بصعوبة عدم وجود خطط بديلة وبدل ذلك على نقص في تخطيط في مواجهة التحديات وفشل خطط الرقمية أما بنسبة لما أجابوا ب **"لا" 40% بتكرار20** أقرو ب عدم وجود صعوبات تأثر على أفكار وتطبيقات الرقمنة الإدارية وهذا راجع إلى أن هناك رقمنة بكفاءة رقمية للموظفين من خلال التدريبات، وتعزيز الثقافة التواصل الرقمي داخل المؤسسة وذلك تطوير رؤية الإستراتيجية واضحة للرقمنة وتحديثها بشكل دوري ووضع خطط بديلة لعدم مواجهة فشل أي تقنية أو إدارة رقمية.

- نستنتج من خلال التحليل السابق أن هناك معيقات وصعوبات تعرقل تطبيق الرقمنة داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء إلا أنها تبقى مؤشرا على ضرورة دعم التحول الرقمي داخل المؤسسات للإبراز نجاحها وتفوقها ولتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

الجدول رقم22: يبين إمكانية إدارة التعامل مع التحول الرقمي بكفاءة دون التأثير على ثقافة المؤسسة.

يمكن للإدارة أن تتعامل مع التحول الرقمي بكفاءة دون التأثير على ثقافة المؤسسة	التكرار	النسبة
نعم	39	97.5%
لا	01	2.5%
مجموع	40	100%

يوضح الجدول أعلاه وذلك من خلال البيانات الإحصائية أن **97.5%** من المبحوثين **بتكرار 39** أكدوا أنه يمكن للإدارة أن تتعامل مع التحول ارقمي بكفاءة دون التأثير على ثقافة المؤسسة وذلك راجع إلى أن هناك وجود قيادة واعية تستطيع دمج التغيير التقني بثقافة المؤسسة بالإضافة إلى إمكانية ملائمة التحول الرقمي

مع القيم الحالية للمؤسسة لعدم الوقوع في صعوبات قد تؤثر على المهام والعلاقات بين الموظفين في **حين 2.5 بتكرار 01** أجابوا **"لا"** وأن المؤسسة ليس لها إمكانية على التعامل مع هذا التحول بكفاءة وذلك يرجع إلى أنه يمكن لهذ التحول الرقمي قد يفرض أنماطا جديدة من العمل تؤثر على العلاقات الإنسانية مما قد يشجع الموظفين على مقاومة التغيير.

- نستنتج من أن المؤسسة لها قدرة كافية وإمكانية على تحقيق التوازن بين التغيير سواء على مستوى القيم أو طرق العمل والهوية الثقافية السائدة لضمان تحقيق أهداف التطوير دون فقدان الجوهرة الذي يميز بيئة العمل.

الجدول رقم 23: يبين الاعتماد على تقنيات ووسائل الرقمنة الإدارية كاف على تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة.

يرى الإعتماد على تقنيات ووسائل الرقمنة على تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة	التكرار	النسبة
نعم	32	80%
لا	08	20%
مجموع	40	100%

تبين من خلال الجدول أعلاه أن **80% بتكرار32** من عينة الدراسة يرون أن الاعتماد على تقنيات ووسائل الرقمنة الإدارية بحد ذاتها كافية لتحقيق الأهداف المرجوة وذلك راجع إلى فعالية التقنيات الرقمية في

تسريع عمليات وتحسين الكفاءة وذلك للوصول إلى معلومات بشكل أسرع مما يدعم اتخاذ القرارات أفضل وبالتالي تحسين التواصل الداخلي والخارجي بفضل أدوات الرقمية.

في حين 20% بتكرار08 من عينة الدراسة يرون أن الاعتماد على الرقمنة وحده غير كافي لتحقيق أهداف المؤسسة وهذا راجع أن صعوبة التعامل مع وسائل الرقمنة وهذا ما يعرقل تحقيق الأهداف والغايات وبالتالي فلا بد من ضرورة وجود إستراتيجية شاملة تجمع بين التكنولوجيا، ولموارد البشرية، والثقافة التنظيمية.

- نستنتج من ذلك أن الرقمنة الإدارية بتقنياتها ووسائلها الكافية على تحقيق أهداف المؤسسة يتطلب تكاملاً بين التكنولوجيا والعوامل البشرية والإدارية، فهي الوسيلة الداعمة تحتاج إلى إدارة واعية وإستراتيجية واضحة لضمان نتائج مستدامة.

الجدول رقم 24: يوضح مقترحات و حلولا لتقضي على أهم الصعوبات التي تواجه المؤسسة.

	الاقتراحات و الحلول	التكرار	النسبة
كانت الإجابات من قبل المبحوثين	الزيادة من قوة تدفق الأنترنت	08	20%
	التدريب والتكوين على تطبيقات الرقمنة لسهولة التأقلم معها	05	12.5%
	نعميم وتوسيع تقنيات الرقمنة لتطوير خدماتها للمؤسسة من دفع إلكتروني ومعالجة الطلبيات بهدف الجودة لضمان رضا العمال والعملاء	13	32.5%
	تفادي من الأخطاء التنظيمية التي ممكن أن تكون في برمجة النظام الرقمي	04	10%
مجموع		40	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر للمبحوثين قدرت ب 32.5 بتكرار13 اقترحوا حل **"تعميم وتوسيع تقنيات الرقمنة لتطوير خدماتها للمؤسسة من دفع إلكتروني ومعالجة الطلبيات لضمان رضا العمال والعملاء"**. وهذا راجع إلى أن هناك صعوبة في بطء الاجراءات الإدارية وتقليدية أو الاعتماد المفرط على التعاملات الورقية والأنظمة القديمة لذلك لا بد من اقتراح حلول من تطوير في أنظمة الدفع ومعالجة الطلبيات وتحسين بنية التحتية واستخدام قواعد البيانات لتسهيل وصول الى المعلومات.

في حين أن النسبة الثانية التي اقترحوها المبحوثين **"الزيادة من قوة تدفق الأنترنت"بنسبة 20 بتكرار08** وهذا راجع إلى أنهم وجدوا صعوبات متعلقة بضعف الاتصال بالشبكة أو بطء الأنترنات وهذا الأخير يأثر سلبا على سرعة إنجاز المهامات الرقمية وفعالية التواصل الداخلي والخارجي.

تليها نسبة **"التدريب والتكوين على التطبيقات الرقمية لسهولة التأقلم معها" ب 12.5 بتكرار05** وهذا راجع إلى صعوبة نقص كفاءة أو معرفة الرقمية لدى العاملين فيقترح المبحوث التغلب على هذه الصعوبة من خلال تنظيم دورات تدريبة وتوفير دعم التقني لمرافقة العاملين داخل المؤسسة.

وتليها أيضاً نسبة 10 بتكرار04 اقترحوا حل **"تفادي من أخطاء التنظيمية التي ممكن أن تكون في برمجة النظام الرقمي"** وذلك راجع إلى أن هناك صعوبة في سوء تخطيط وتنظيم أو ضعف في تصميم نظام الرقمي وذلك قد يأدي إلى مشاكل تقنية خلال أداء وهذا ما دفع المبحوثين على اقتراح حلول من اعتماد على تجارب قبل انطلاق النظام بشكل نهائي أو تحديث نظام بشكل دوري لتفادي تراكم الأخطاء.

- **ولم يتم الإجابة على هذا السؤال المفتوح من طرف مجموعة من عينة الدراسة** ككل وذلك راجع إلى أن العمال من الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء فهناك عدة أسباب محتملة للامتناع **10من أصل عينة 40** عن الإجابة على هذا السؤال وتتمثل في عدم الثقة في سرية الاستبيان حتى لو ضمنت سرية البيانات لكن بعض المبحوثين قد لا يثقون بأن هويتهم ستبقى مجهولة، أو يمكن لسبب قلة الوعي أو الاهتمام بالسؤال بعض الموظفين قد يكون لديهم إحباط وفقدان الأمل في التغيير لشعورهم بأن مشاكل المؤسسة لا يمكن حلها لذلك لا يرون فائدة في الإجابة .

إضافة إلى أن تم توزيع استمارة استبيان الخاصة بموضوع دراستنا في شهر مارس وهذا ما يفسر أن الشهر يغلق فيها جميع حسابات الإدارية لأي مؤسسة خدماتية خاصة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء وقلة الوقت، واشغال الموظفين في مهامهم خاصة أن هذا السؤال مفتوح يتطلب وقتا كافيا للتفكير واقتراح للحلول.

6/ نتائج الدراسة

أ _النتائج العامة

- تعتمد مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء بشكل كبير على الرقمنة الادارية من خلال الأدوات التكنولوجية المختلفة من لوحات، بوابات، وخدمات، الأنترنت، مما ساهم ذلك في تحسين المعاملات وجودة الخدمات وبالتالي يعكس ذلك وجود ثقافة تنظيمية حديثة داخل المؤسسة تقوم على الانفتاح على التكنولوجيا مما يجعل الرقمنة عاملا محوريا في دعم الاداء التنظيمي وتحقيق الكفاءة.

- تساهم تقنيات الرقمنة بشكل فعال في تعزيز الثقافة التنظيمية من خلال تحسين التواصل الداخلي، وتسيير الوصول إلى المعرفة، وتعزيز الشفافية والمشاركة بين الموظفين، كما تساعد هذه التقنيات في ترسيخ القيم المؤسسية وزيادة التفاعل والانتماء مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر تكاملا وابتكارا.
- تلعب الرقمنة دورا في تحفيز الابتكار داخل فرق العمل مما تمكن الموظفين من التعاون وتبادل الخبرات وتساهم في ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة ومواكبة للتطورات التكنولوجية.
- تعد وسائل الاتصال الحديثة عاملا مهما في تحسين بيئة العمل الرقمية ودفع الثقافة التنظيمية نحو التطور للتأقلم مع العصر.
- أدت تطبيقات الرقمنة الادارية داخل المؤسسة مثل تطبيق **"الوفاء"**،و تطبيق **"ضمانكم"**، إلى تغيرات جوهرية في عدة مستويات مما جعلها أكثر مرونة وكفاءة وتسهيل التنسيق والعمل الجماعي وبالتالي فالرقمنة أدت بشكل عام إلى تحسين الأداء بين الموظفين.

- ترتبط فعالية اتخاذ القرار داخل المؤسسة بأهمية التحول الرقمي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتقليل المخاطر فإن الاستثمار في الرقمنة لم يعد خيارا بل ضرورة للمؤسسات الخدماتية الساعية للتميز.
- مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء تعتمد على الرقمنة في كل خدماتها خاصة في استخراج الوثائق وتحسين جودة الخدمات عبر الأنترنت للمستفيدين.
- الابتكارت التنظيمية سهلت التواصل ونسقت العمل مما أدى إلى تقبل الموظفين لها ومدى توافقها مع ثقافة المؤسسة لضمان الاستفادة من هذه الابتكارات وتعزيز ثقافة التعاون بالتوازي مع التكنولوجيا.
- يتبين أن الرقمنة تعد قوة محركة قادرة على التأثير في مكونات الثقافة التنظيمية، خاصة من خلال ادخال أدوات وتكنولوجيا تغير طريقة العمل والتواصل واتخاذ القرار، الا أن هذا التأثير ليس حتميا أو تلقائيا بل يعتمد على مدى المؤسسة لتبني التغيير وتكييف سلوكياتها وقيمها مع متطلبات البيئة الرقمية.

- تساعد الرقمنة على تشجيع الابداع حيث لا تقتصر على تحسين الكفاءة فقط بل تفتح مجالات جديدة للتفكير والتطوير مما أدى إلى بروز ثقافة تنظيمية مرنة وتدريب مستمر ودعم واضح من الادارة لخلق المبادرات الجديدة.
- استخدام الأنظمة الذكية داخل مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء والتي يراها معظم الموظفين أنها تمكن من تنظيم العمل وتسهيل الوصول للمعلومات مما يدعم مرونة الأداء ويوفر الوقت.

- تعزيز التكامل بين الرقمنة والثقافة المؤسسية لتوفير بيئات تفاعلية تساهم في تبادل الأفكار والابتكارات، فكل المؤسسات الخدماتية تحتاج إلى تفعيل استراتيجيات رقمية مبتكرة تضمن تمكين الموظفين من التواصل والتعاون الفعال في سياق العمل الرقمي.
- الرقمنة الادارية تلعب دورا محوريا في تحسين بيئة العمل وتطوير الخدمات داخل المؤسسة الخدماتية فهي تسهم في تبسيط الاجراءات ورفع كفاءة الأداء لسهولة الوصول الى الخدمات وهو ما يحقق المرونة التنظيمية ويسهم في تحقيق الجودة الشاملة.
- ساهمت الرقمنة الادارية بشكل واضح في تحسين الاتصال التنظيمي مما ساعد ذلك على تقليل الحواجز الأمنية والمكانية وزادت من التنسيق بين الفرق مما ينعكس ايجابا على سير العمل وجودته
- سهلت الرقمنة الادارية الاجراءات الادارية ووفرت مزايا كبيرة على مستوى السرعة والدقة والشفافية ولا تزال لها هناك حاجة للتحسين في بعض الجوانب كالتكامل بين الأنظمة وتحديث البنية التحتية الرقمية لضمان استفادة الجميع من هذا التحول.
- كونت مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء صورة ذهنية ايجابية للجمهور الداخلي والخارجي وذلك بفضل تطبيقات الرقمنة المعتمدة مما ساهم في رفع ثقة المتعاملين وابرازها كمؤسسة فعالة وناجحة بين المؤسسات الخدماتية الأخرى.
- تحقيق التوازن بين الابتكار الرقمي والحفاظ على القيم والثقافة أمر ضروري بل ومرغوب فيه وذلك للحصول على تخطيط استراتيجي داخل المؤسسة.
- رغم التحديات المرتبطة بالتحول الرقمي فإن المؤسسات تتبع نهجا استراتيجيا شاملا في ادارة التغيير وتستطيع بالفعل التغلب على مقاومة الموظفين وتوجيههم نحو التبني الايجابي للرقمنة الإدارية.
- بالرغم من المعيقات والصعوبات التي تعرقل بعض تطبيقات الرقمنة الادارية داخل مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء الا أنها تبقى مؤشرا على ضرورة دعم التحول الرقمي داخلها لإبراز نجاها وتفوقها وتحقيق مختلف مصالحها.
- مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لها قدرة كافية على تحقيق التوازن بين التغيير والهوية الثقافية السائدة سواء على مستوى القيم أو طرق العمل، لضمان تحقيق أهداف التطوير دون فقدان الجوهر الذي يميز بيئة العمل.
- الرقمنة الادارية بتقنياتها ووسائلها كافية على تحقيق أهداف المؤسسة ويتطلب تكاملا بين التكنولوجيا والعوامل البشرية والادارية فهي وسيلة داعمة تحتاج إلى ادارة واعية واستراتيجية واضحة لضمان نتائج مستدامة.
- لكل صعوبات حلول فعالة لابد أن تكون شاملة تبدأ بتخطيط محكم للنظام الرقمي مرورا بتكوين الكفاءات البشرية ووصولا الى رقمنة الخدمات بشكل متكامل يضمن جودة العمل ورضا العملاء داخل مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء.

ب- النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة:

1/ فيما تتمثل مظاهر الرقمنة الإدارية التي تؤثر على الثقافة التنظيمية في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء -وكالة تبسة؟

- تتجلى مظاهر الرقمنة الإدارية في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء من خلال مجموعة من التغيرات العميقة التي مست طبيعة العمل وأساليب التسيير، مما كان له

أثر مباشر في تشكيل ثقافة تنظيمية جديدة أكثر توافقا مع متطلبات العصر الرقمي. فقد ساهم الانتقال من النمط التقليدي القائم على المعاملات الورقية إلى أنظمة إلكترونية متكاملة في تغيير أسلوب الآداء المهني داخل المؤسسة، حيث أصبحت السرعة والدقة في إنجاز المهام من القيم الأساسية التي يتبناها العاملون.

هذا التحول الرقمي أرسى دعائم ثقافة تقوم على المسؤولية الفردية والشفافية، نظرا لقدرة النظم الرقمية على تتبع المهام ومراقبة الإنجاز بشكل دقيق، مما عزز من وعي الموظفين بأهمية الالتزام وجودة الآداء، كما ساعد ادماج التكنولوجيا في الحياة اليومية المهنية على تطوير ثقافة التكيف مع الأدوات الحديثة، وأصبحت الرقمنة ليست فقط وسيلة للعمل بل عنصرا محوريا في بناء سلوك تنظيمي يواكب التطور والابتكار.

2/ ما هي الإسهامات التي قدمتها الرقمنة الإدارية لتعزيز الثقافة التنظيمية في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء -وكالة تبسة؟

- لقد ساهمت الرقمنة الإدارية بشكل جوهري في إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية داخل مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء – وكالة تبسة، من خلال دفعها نحو ثقافة أداء حديثة تتسم بالديناميكية والشفافية والابتكار فقد أدت الرقمنة الى ترسيخ ثقافة ترتكز على النتائج، عبر استخدام مؤشرات أداء رقمية واضحة تقيس الكفاءة وتوجه الجهود نحو تحقيق الأهداف المؤسسية، بدلاً من الاكتفاء بالروتين والإجراءات التقليدية. كما شجعت على بناء وعي رقمي جماعي لدى الموظفين، حيث أصبح التكيف مع التغيير الرقمي جزءا من المهارات الثقافية داخل المؤسسة مما ساعد على نشر ثقافة التعلم المستمر والانفتاح على المستجدات التكنولوجية. علاوة على ذلك، وفرت الرقمنة مساحة للتجريب والتطوير المتواصل من خلال أدوات الكترونية مرنة تسمح بابتكار حلول جديدة، وهو ما شجع ثقافة التحسين المستمر والتعلم من الأخطاء دون خوف، كما ساعدت في ترسيخ ثقافة الرفاهية المهنية من خلال توفير أنماط عمل، تحترم التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، ما انعكس إيجابا على رضا الموظفين وزيادة انتمائهم المؤسسي.

3/ ما هي التحديات التي تواجه مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء-وكالة تبسة في تبني أفكار الرقمنة الإدارية وتأثيراتها على الثقافة التنظيمية؟

- إن مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء-وكالة تبسة تواجه تحديات متعددة في تبني الرقمنة الإدارية، تتراوح بين ما هو تقني، إداري، ثقافي، وقانوني، مما بين هذه

التحديات التي تأثر على الثقافة التنظيمية تظهر من خلال الطرق وأساليب العمل التقليدية، إعادة تشكيل العلاقة بين الموظفين والتكنولوجية، تعزيز ثقافة التعلم وتكيف بين المؤسسة ضرورة بناء ثقافة تنظيمية متجددة قادرة على إستعاب التطورات الرقمية دون المساس بثوابت المؤسسة.

ورغم هذه التحديات، فإن هناك إمكانيات واعدة لتجوزها، شرط لتبني إستراتيجية شاملة ومتكاملة وتوازن بين التكنولوجية، الإنسان، والثقافة التنظيمية تقوم على مبدأ الشراكة بين مختلف مستويات المؤسسة، ومن هنا يتضح أن نجاح الرقمنة الإدارية داخل المؤسسة لا يرتبط فقط بتوفير التكنولوجيا، بل كذلك بمدى جاهزية الثقافة التنظيمية لاحتواء هذا التحول ودمجه ضمن نسق القيم والهياكل المعمول بها.

خاتـــــــــمة

خاتمة :

وفي ختام هذه الدراسة التي تناولت موضوع **الرقمنة الإدارية وتأثيرها على الثقافة التنظيمية في المؤسسة الخدماتية دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء بولاية تبسة**، يمكن القول إن عملية الرقمنة في المؤسسات والمنظمات أصبحت ضرورية حتمية تفرضها متغيرات العصر وسرعة تطور البيئة التكنولوجية، وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، ولقد شكلت هذه النقلة التقنية تحولاً جذرياً في البنية الثقافية والتنظيمات، من حيث الأنماط والأساليب والممارسات.

إذ تبين من خلال شقها النظري أن الرقمنة تعتبر من الحلول الناجحة للرقي بمستوى مختلف المؤسسات الإدارية، من حيث الآداء والتنظيم وتقديم الخدمات، ولقد أظهرت النتائج المستخلصة في الدراسة الميدانية أن الرقمنة الإدارية، رغم ما تحمله من تحديات تقنية وبشرية لها تأثير مباشر وعميق على الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، من خلال إعادة تشكيل أنماط العمل وتغيير أنماط التواصل الداخلي، فالانتقال من نظام اداري تقليدي الى نظام رقمي يتطلب تغييرا في الذهنيات وتبني ثقافة تنظيمية منفتحة على التكيف مع التطورات وتكريس مفاهيم العمل الجماعي.

وبناءً على ما سبق، يمكن التأكيد على أن الرقمنة الإدارية ليست فقط أداة لتحسين الأداء بل هي عامل في بناء ثقافة تنظيمية حديثة تتماشى مع متطلبات الإدارة العمومية العصرية. ولذا فإن المؤسسة الخدماتية وعلى رأسها **الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء -وكالة تبسة** مدعوةً الى التطوير في البنية التحتية الرقمية، وتعزيز الثقافة التنظيمية، بما يضمن انتقالا ناجحا نحو إدارة أكثر فعالية، وأكثر قدرة على الاستجابة لتحديات المستقبل.

قائمـــــة

المصـــادر

والمراجـــــــع

الكتب :

01-الحمزة منير، المكتبات الرقمية، والنشر الالكتروني للوثائق، دار الألمعية للنشر والتوزيع، قسنطينة،2011.

02-بشير عباس العلاق، الخدمات الالكترونية بين النظرية والتطبيق، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004.

03-جميل حمدان، البحث التربوي " مناهجه وتقنياته " ، دار الكتب العلمية، بيروت، 2014.

04حسن عماد المكاوي، ليلى حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، سربتة للطباعة والنشر، القاهرة، ط1، 1998.

05-حسين محمد الحسن، الإدارة الالكترونية " المفاهيم، الخصائص، المتطلبات "، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010.

06-رابح كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والتوجيه، الجزائر،2006.

07-سعد سليمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، دار الساحية للنشر والتوزيع، الأردن-عمان،2019.

08-عمر أحمد أبو هاشم وآخرون، الإدارة الالكترونية مدخل الى الإدارة التعليمية الحديثة ، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

09-عمر صخري، المؤسسة اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991.

10-عرباجي إسماعيل، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط2، الجزائر، 1997.

11- عقيل حسين عقيل، خطوات البحث العلمي من تحديد المشكلة الى تفسير النتيجة، دار الكثير، (د.ط1).

12-فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار حامد، ط2، عمان، 2007.

13-محمد أحمد سمير، الإدارة الالكترونية، دار المسيرة، ط1، عمان، الأردن، 2009,

14-محمد أحمد حسان، نظم المعلومات الإدارية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2008.

15-محمد قاسم القريوني، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، ط4، عمان، 2013.

16-محمود، إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.

17- ماجدة عطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن،2003

18-موريس أنجرس، بوزيد صحراوي وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.

19-نجم عبود، الإدارية الالكترونية " الاستراتيجية، الوظائف، والمشكلات "، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004.

20-وصفي عاطف، الثقافة والشخصية، دار النهضة العربية، بيروت- لبنان، 1981.

21-يوسف حجم الطائي، هاشم فوزي العيادي، مناهج البحث العلمي للبحوث الإعلامية والإدارية والإنسانية، دار الأيام، عمان،2015.

المجلات:

01-أحمد الكبيسي، تطور النظم الآلية في المكتبات من الحوسبة الى الرقمنة الافتراضية العربية، العدد29، مجلة اليمن، 2008.

02-أحمد السويسي، حسن بن سليم، الثقافة التنظيمية وقيم المؤسسة، مجلة التاريخ والعلوم، العدد08، المجلد01، جامعة الأغواط، جوان2017.

03-بريزة بوزعيب، الرقمنة ودورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر، مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسيولوجية والتنمية الإدارية، المجلد05، العدد02، جامعة سكيكدة،2022.

04-بركات ربيعة، دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الابداع لدى العاملين، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 06، بسكرة، ديسمبر2016.

05-بوزوالغ نوردين، بن عزوز عمار، الإدارة الالكترونية كآلية لتحسين خدمة الإدارة العمومية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد13، دراسة بلدية باب الوادي- الجزائر، جامعة البليدة، جوان 2018.

06-جواهر مفيدة، أثر الثقافة التنظيمية على استراتيجية المؤسسة، دراسة حالة، مؤسسة خاصة للتطوير الاشعاعي، مدرسة الدراسات التجارية العليا الجزائرية، مجلة الدراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد01، العدد01، 2013.

07-حسين بن سليم، أحمد السويسي، الثقافة التنظيمية وقيم المؤسسة، مجلة تاريخ العلوم، العدد08، الجزء01، جامعة الأغواط،جوان 2021.

08-خديجة قمار، الرقمنة الإدارية في الجزائر- بين حتمية الانتقال ومعوقات التطبيق، مجلة المفكر، المجلد18، العدد1، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، 2023.

09-دريدي فاطمة، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية في الإدارة الجزائرية، مجلة مفاهيم الدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2020.

10-رباب محروس عبد الحميد، مفهوم الثقافة التنظيمية " مراجعة نظرية تطبيقية " ، كلية الدراسات العلي البحوث الإحصائية، مجلة دولية للسياسات العامة، المجلد01، العدد01، مصر، يناير2022.

11 -رضيوي كاظم، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة، دراسة ميدانية بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد05، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال،2009.

12-عجيمي نعاس، واقع الرقمنة والذكاء الاصطناعي في الضمان الاجتماعي" تجربة الجزائر أنموذجا"، مجلة البحوث في الحماية الاجتماعية، جامعة هواري بومدين للعلوم والتكنولوجيا، المجلد03، العدد02، 2023.

13- عبد الكريم عشور، دور الرقمنة الإدارية في تحسين الخدمة العمومية "الجزائر أنموذجا" ، مجلة أبحاث، المجلد06،

العدد02، جامعة محمد خيضر بسكرة "الجزائر" ، قسم العلوم السياسية، 2021.-

14- عبد الرحمان حسن، دور الرقمنة الإدارية في دعم ريادي المستقبل، دراسة ميدانية على منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد05، العدد22، جامعة الملك خالد، 2021.

15- عبد السلام عبد اللاوي، أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر، مجلة صوت القانون، العدد07، الجزء01، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة،2017.

16-فتني ياسين، بكدي فاطمة، عرض تجربة الرقمنة الإدارية لنظام الضمان الاجتماعي في الجزائر، دراسة حالة: التصريح عن بعد للاشتراكات لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لوكالة تسمسيلت، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة الجزائر، 2022.

17-لبنى سحر فاري، دراسة تحليلية لنجاح التحول الرقمي في الشركات، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد08، العدد15، جامعة يحي فارس، المدية- الجزائر، مخبر التنمية المحلية المستدامة،2021.

18-محمد علي العقاري، المداخل النظرية في دراسات الاعلام الرقمي، دراسة ميدانية نقدية، مجلة علوم الاتصال، جامعة أم درمان الإسلامية، العدد06، ديسمبر2020.

19- محمد محسن كمال سليم، أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد37، العدد04، قسم إدارة الأعمال، جامعة حلوان ، 2023

20-مختار فاطمة، بن عزوز صابر، ثورة الرقمنة واقع وتحديات لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، وكالة مستغانم أنموذجا، مجلة القانون للعمل والتشغيل، المجلد09، العدد01، جامعة مستغانم، 2024.

21-نجلاء أحمد ياسين، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، العربي للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2013.

أطروحات الدكتوراه والماجيستر:

01-أحمد الشرقاوي، الإدارة الالكترونية الواقع، والتحديات الإدارية والقانونية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون، جامعة محمد الخامس، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، 2013.

02-البتول علوط، الثقافة التنظيمية وأثرها على الآداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دوكتوراه، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2، 2013/2012.

03-بدر محمد المالك، الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الالكترونية في المصارف، السعودية، " دراسة مسحية " رسالة لنيل شهادة ماجيستر في العلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.

04-بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجيستر في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية،2007/2006.

05- بوخاري ثلجة، الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية حالة الشركة ذات أسهم كوندور الكترونيكس، مذكرة تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير،2015/2014

06-حجابي بثينة، دور الثقافة التنظيمية في خلق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة الرخام، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجيستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل،2021/2020.

07-عبد الدائم باية، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة مقدمة شهادة الماجيستر في علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2012/2011.

08-عيسى روابحية، الثقافة التنظيمية ودورها في بناء المنظمة، أطروحة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الدكتوراه بولاية عنابة، تخصص إدارة مؤسسات، 2018/2017.

09-مرماط نبيلة، دور الثقافة التنظيمية في فعالية نظام الحوافز في المنظمة، أطروحة تندرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه، دراسة حالة، جامعة العقيد، أكلي محند أولحاج، البويرة، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،2016/2015.

الملتقيات والمؤتمرات:

01-بروش زين الدين، وقاسمي كمال، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، ماي 2005

02-عبد الله البريدي، نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور والتدريب المهني، الرياض، 2004.

الملاحـــــــق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال تنظيمي

الموضوع: استمارة الاستبيان

في السلام عليكم ورحمة الله تعلى وبركاته، تحية طيبة وبعد...

إطار التحضير لإعداد مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال تنظيمي، تحت عنوان **الرقمنة الإدارية وتأثيرها على الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الخدماتية دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء، ولاية تبسة.**

يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم منحنا جزءا من وقتكم للإجابة على هذه الأسئلة بكل موضوعية لما لذلك من أثر كبير على صحة النتائج التي سوف نتوصل اليها.

نرجو أن تتقبلوا منا فائق التحية والاحترام.

ملاحظة: هذه المعلومات سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

_ للإجابة على الأسئلة يتم وضع علامة (×) في الخانة المناسبة.

إعداد الطالبتين:

_ بريكه سعاد

_ عوايشية أميرة

الأستاذ المشرف:

_ طبي منير

السنة الدراسية: 2025/2024

*** البيانات الشخصية**

***النوع:**

ذكر ☐ أنثى ☐

***السن:**

من **21**سنة إلى **25**سنة ☐ من **26** سنة إلى **30** سنة ☐

من **31**سنة إلى **35** سنة ☐ من **36** سنة إلى **40** سنة ☐ أكثر من **40** سنة ☐

*** المستوى التعليمي:**

ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐

شهادات عليا (ماجيستر، دكتوراه) ☐

*** الأقدمية في العمل:**

أقل من **5**سنوات ☐ من **5** إلى **10** سنوات ☐

من **11** إلى **15** سنة ☐ أكثر من **15** سنة ☐

***الرتبة أو الوظيفة:**

.....

المحور الاول: مظاهر الرقمنة الإدارية التي تؤثر على الثقافة التنظيمية في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء. وكالة تبسة

1/ما هي تقنيات الرقمنة الإدارية الأكثر استخداما في مؤسستك؟

خدمات الأنترنت ☐ بوابات رقمية ☐ لوحات الكترونية ☐

اخرى تذكر.....

2/ هل يمكن لتقنيات الرقمنة أن تساهم في تعزيز الثقافة التنظيمية في مؤسستك؟

دائما ☐ أحيانا ☐ لا ☐

3/ هل تساعد تقنية الرقمنة في تطوير طرق جديدة لتحفيز الابتكار داخل فرق العمل؟

دائما ☐ احيانا ☐ لا ☐

4/ هل تساهم وسائل الاتصال الحديثة في تحسين بيئة العمل الرقمية وتغيير الثقافة التنظيمية نحو بيئة أكثر مرونة وابتكارا؟

دائما ☐ احيانا ☐ لا ☐

5/ماهي المستويات التي حدثت فيها تغيرات وإضافات بعد استخدام الرقمنة الإدارية داخل مؤسستك؟

الهيكل التنظيمي ☐ البيئة المعرفية للافراد ☐ تغير وتنوع في الخدمات ☐ تغير في اشكال وطرق الاتصال الداخلي والخارجي ☐

اخرى تذكر.....

6/ هل تساهم الرقمنة الإدارية في تحسين اتخاذ القرارات داخل المؤسسة باستخدام البيانات والأدوات الرقمية؟

نعم ☐ لا ☐

المحور الثاني: الإسهامات التي قدمتها الرقمنة الإدارية لتعزيز الثقافة التنظيمية في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء. وكالة تبسة

7/ ما هي الخدمات التي تركز عليها مؤسستك أكثر في اعتمادها على تقنيات الرقمنة الإدارية؟

خدمة العمال ☐ خدمة العملاء ☐ كل خدماتها ☐

اخرى تذكر.....

8/ هل أدت الابتكارات التكنولوجية إلى تحسين ثقافة التعاون بين الموظفين

دائما ☐ احيانا ☐ لا ☐

9/هل من الممكن أن تؤدي الرقمنة بمبتكراتها إلى تعديل هيكل الثقافة التنظيمية التقليدية؟

نعم ☐ لا ☐

10/هل تساعد الرقمنة الإدارية على تشجيع الابداع داخل مؤسستك؟

نعم ☐ لا ☐

11/هل يمكن للأنظمة الذكية لإدارة المعرفة على تحقيق المرونة والتوازن بين العمل والحياة بين الموظفين داخل مؤسستك؟

دائما ☐ احيانا ☐ لا ☐

12/ هل توفر خدمات الرقمنة الإدارية منصات تسهل تبادل الأفكار والابتكارات بين الموظفين؟

دائما ☐ احيانا ☐ لا ☐

13/ حسب رايك كيف تساهم الرقمنة في مؤسستك على ضمان جودة تقديم الخدمات ؟

لخدمة الانتساب عن بعد ☐ لتحقيق المرونة والجودة ☐ لسهولة تقديم الخدمات للعملاء ☐

14/ هل نجحت الرقمنة الإدارية في تطوير الاتصال التنظيمي داخل مؤسستك؟

نعم ☐ لا ☐

15/ هل تعتقد أن الرقمنة سهلت الإجراءات الإدارية في مؤسستك؟

دائما ☐ احيانا ☐ لا ☐

16/ هل تطبيقات الرقمنة الإدارية ساعدت على تشكيل وتحسين صورة المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

المحورالثالث:التحديات التي تواجه مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء وكالة تبسة في تبني أفكار الرقمنة الإدارية وتأثيراتها على الثقافة التنظيمية.

17/ هل يمكن للمؤسسة تحقيق توازن بين الابتكار الرقمي والحفاظ على القيم والثقافة التنظيمية؟

نعم ☐ لا ☐

18/ هل تستطيع المؤسسة التغلب على مقاومة التطوير التي يواجهها الموظفون أثناء التحول الرقمي؟

نعم ☐ لا ☐

19/ هل هناك صعوبات في تطبيق أفكار الرقمنة الإدارية داخل المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

_ واذا كانت الإجابة "بنعم"

_ فالى ماذا تعود أبرز المعيقات التي تواجه مؤسستك في استخدام تقنيات الرقمنة الإدارية ؟

فقدان رؤية استراتيجية ☐ عدم وجود خطط بديلة ☐

صعوبة استخدام وسائل رقمية ☐ قلة الثقافة الاتصالية ☐

20/ هل يمكن للإدارة أن تتعامل مع التحول الرقمي بكفاءة دون التأثير على ثقافة المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

21/ هل ترى أن الاعتماد على تقنيات ووسائل الرقمنة الإدارية كاف على تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

22/ اقترح حلولا تقضي على أهم الصعوبات التي قد تواجه مؤسستك؟

.....


الصندوق الوطني
للضمان الاجتماعي
لغير الأجراء
وكالة تيسة
CASNOS
صندوق الضمان الاجتماعي


STANDARD
الاقتصادية
جزائر الغد
نبنيها اليوم
الرقمنة في الجزائر .. تطور وإزدهار
@eliktisadiaeloula
@eliktisadia
www.eliktisadiaeloula.dz


New الأيام | ElAyemnews
الرقمنة





وزارة العمل و التشغيل و الضمان الإجتماعي

الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء

التصريح و الدفع الإلكتروني

خدمة سهلة و آمنة

لتسوية إشتراكاتكم السنوية



الضمان الإجتماعي لغير الأجراء

CASNOS

ملخص الدراسة:

سعينا من خلال هذه الدراسة الى التعرف على الرقمنة الإدارية وتأثيرها على الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الخدماتية، فكانت مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء بولاية تبسة، مكان الدراسة الميدانية .

وانطلق هذا البحث من **التساؤل الرئيسي التالي** : ما تأثير الرقمنة الإدارية على الثقافة التنظيمية بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء بولاية تبسة كمؤسسة خدماتية؟

حيث تفرع هذا البحث الى ثلاثة تساؤلات فرعية وهي:

_ فيما تتمثل مظاهر الرقمنة الإدارية التي تؤثر على الثقافة التنظيمية في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء وكالة تبسة؟

_ ما هي الإسهامات التي قدمتها الرقمنة الإدارية لتعزيز الثقافة التنظيمية في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء وكالة تبسة؟

_ ما هي التحديات التي تواجه مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء وكالة تبسة في تبني أفكار الرقمنة الإدارية وتأثيراتها على الثقافة التنظيمية؟

واخترنا عينة مكونة من 40 فردا، ولصغر حجم عينة الدراسة لجأنا الى المسح الشامل، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي في تحليل نتائج الدراسة ، إضافة الى استمارة الاستبيان كآداة لجمع البيانات ، واستخلصنا في الأخير بشكل عام الى أن عملية الرقمنة الإدارية تلعب دورا هاما وتكتسي أهمية كبيرة ممثلة لأبعاد الثقافة التنظيمية بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء.

Study Summary :

In this study, we aimed to understand administrative digitizatio and its impact on the organizational culture in a service institution. The .Employed Workers in the Tebessa province-study was conducted at the National Social Security Fund for Non field

This research started with the main qestion:

Employed -Security Fund for Non What is the effect of administrative digitization on the organizazional cultur at the National Social Workers in Tebessa as a service institution ?

questions-The researche was divided into three sub:

Sicial Security What are the aspects of administrative digitization that affect the organizationt cultur in the tebessa agency of the Nation Employed Workers-Fund for Non ?

What contributions has administrative digitization made to support the organization culture in the same institution ?

ideas and their impact on organizational culture What challenges does the Tebessa agency face in adopting administrative digitization ?

We chose a sample of 40 individuals. Due to the small sample size, we used a comprehensive survey. We followed a descriptive method to analyze the results, and used a questionnaire as the main tool for data collection. In conclusion , we found that administrative digitization Security Fund plays an important role and has great siginificance in shaping the dimensions of organizational culture at the Nations Social Employed Workers-for Non.

Keywords: Administrative Digitization, Organizational Culture, Service Institution