جامعة بلحاج بوشعيب – عين تموشنت –

كلية الآداب واللغات والعلوم الإجتماعية

قسم: العلوم الإجتماعية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع

تخصص: علم الإجتماع التنظيم و العمل

الموسومة ب:

التطبيقات الرقمية و تأثيرها في الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية

– دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية في ولاية عين تموشنت -

من إعداد و تقديم الطالبة :

سارة غيتري

تحت إشراف الأستاذة :

د. وهيبة بوربعين

تاريخ المناقشة2026/06/18

تمت المناقشة علنا أمام اللجنة المكونة من :

الإسم و اللقب	الرتبة	الصفة	جامعة الإنتماء
د. عبد الحفيظ القيزي	أستاذ محاضر – أ –	رئيسا	جامعة عين تموشنت
د. وهيبة بوربعين	أستاذ محاضر – أ –	مشرفا ومقررا	جامعة عين تموشنت
د. أمينة قناوي	أستاذ محاضر – ب–	مناقشا	جامعة عين تموشنت

السنة الجامعية : 2025– 2026م/ 1446–1447هـ

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب

كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية

التصريح الشرفي

الخاص بالإلتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث علمي

(القرار رقم 1082 امؤرخ في 27 ديسمبر 2020 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها)

أنا الممضي أسفله،

الطالب (ة): غيثري سارة

اخامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 404855818 الصادرة في تاريخ: 22\02\2023

دائرة: عين تموشنت ولاية في ولاية عين تموشنت

والمسجل بكلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية

قسم: العلوم الإجتماعية

شعبة: علم الإجتماع تخصص: التنظيم والعمل

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، الموسومة بعنوان:

التطبيقات الرقمية وتأثيرها في التقافة التنظيمية

بالمؤسسة الجزائرية- دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية

لولاية عين تموشنت

أصرح بشرفي أن التزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقية المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكورة أعلاه.

عين تموشنت في: 2025/06/28

إمضاء المعني

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب
كلية الآداب و اللغات و العلوم الإجتماعية

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Ain Temouchent-Belhadj Bouchaib
Faculté des lettres, langues et sciences sociales

الترخيص بإيداع مذكرة الماستر

اسم الأستاذ(ة) المشرف(ة): وهيبة بوربعين

مذكرة التخرج في الماستر موسومة: التطبيقات الرقمية وتأثيرها في الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية لمديرية الخدمات الجامعية ولاية عين تموشنت

من إنجاز الطالب (ة):

1 غبري سارة

2

ميدان العلوم الاجتماعية

شعبة: علم الإجتماع

تخصص: عمل وتنظيم

أشهد أن الطالب قد قام برفع كل التحفظات المطلوبة من طرف لجنة المناقشة، و بإمكانه (ما) إيداع النسخة الإلكترونية المصححة على مستوى المستودع الرقمي لجامعة عين تموشنت.

عين تموشنت في: 2026/06/27

إمضاء المشرف

الاسم واللقب

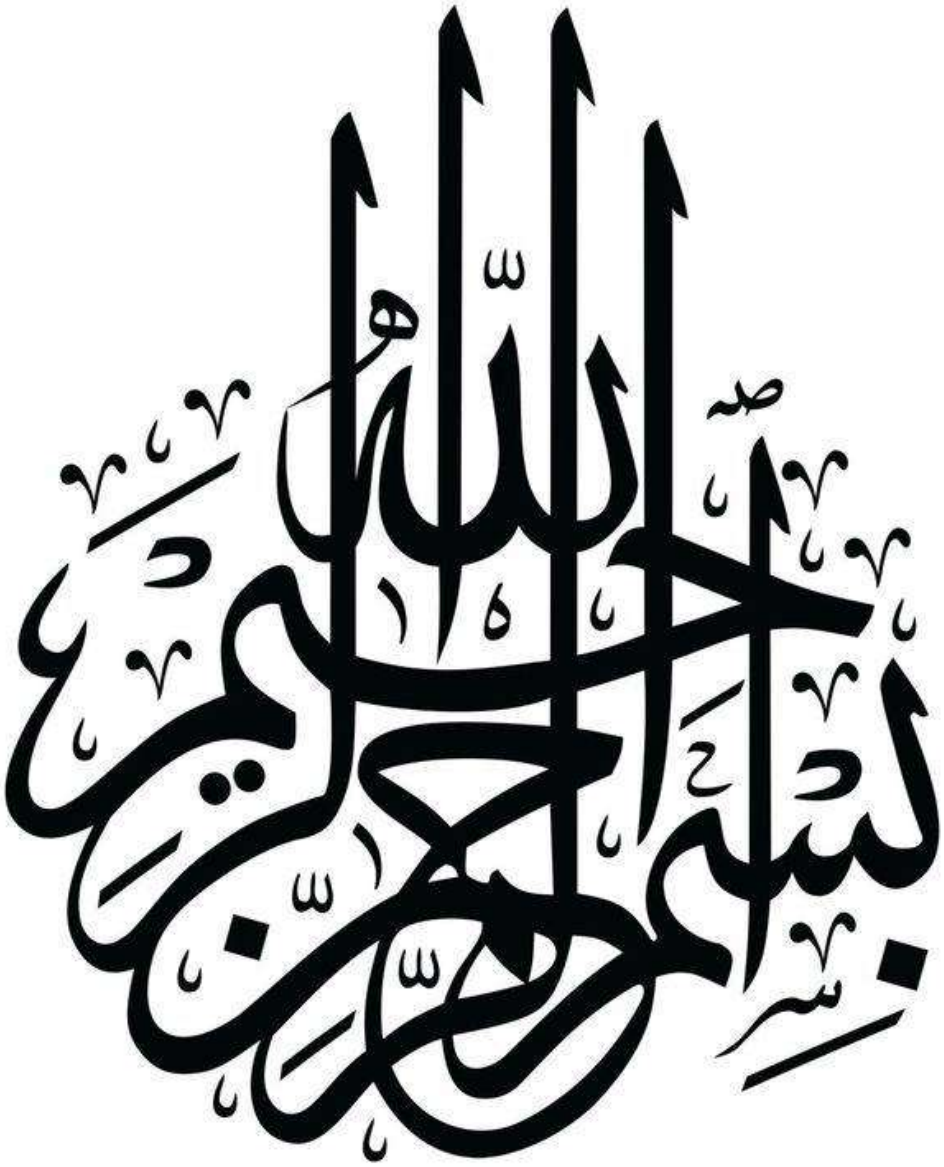
أ. بوربعين

إمضاء رئيس اللجنة

الاسم واللقب

جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
كلية الآداب واللغات والعلوم الإجتماعية
قسم العلوم الإجتماعية

سيني أحمد
رئيس قسم
العلوم الإجتماعية


بسم الله الرحمن الرحيم

فهرس المحتويات

العناوين **الصفحات**

فهرس المحتويات

فهرس الجداول و الأشكال

مقدمة عامة.....أ

المدخل المنهجي للدراسة

1/ أسباب اختيار الدراسة ..... **هـ**

2-أهمية الدراسة ..... **هـ**

3-أهداف الدراسة .....**و**

4- الدراسات السابقة .....**و**

5- إشكالية الدراسة.....**ل**

6- فرضيات الدراسة .....**ن**

7- الإطار المرجعي للدراسة.....**س**

8- المفاهيم الإجرائية للدراسة .....**ص**

الفصل الأول: التطبيقات الرقمية في ظل التكنولوجيات الحديثة – قراءة في الماهية و المفهوم

تمهيد **3**

المبحث الأول: التكنولوجيا الرقمية (المفهوم و الخصائص) **4**

المطلب الأول: تعريف التكنولوجيا الرقمية.....4

المطلب الثاني: خصائص التكنولوجيا الرقمية 4

المبحث الثاني: ماهية التطبيقات الرقمية.....**6**

المطلب الأول : تعريف التطبيقات الرقمية 6

المطلب الثاني : أنواع التطبيقات الرقمية.....7

المطلب الثالث: أهمية التطبيقات الرقمية.....8

المطلب الرابع: عوامل نجاح التطبيقات الرقمية.....9

المطلب الخامس: معوقات نجاح التطبيقات الرقمية.....9

المطلب السادس :علاقة التطبيقات الرقمية بالتكنولوجيا الرقمية و الثقافة الرقمية. 10

المبحث الثالث: الإطار النظري للإدارة الرقمية 11

المطلب الأول : مفهوم الإدارة الرقمية 11

المطلب الثاني : مراحل الإدارة الرقمية..... 12

المطلب الثالث : خصائص الإدارة الرقمية 14

المطلب الرابع : أهمية الإدارة الرقمية 15

المطلب الخامس : أهداف الإدارة الرقمية 16

خلاصة الفصل 18

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي و النظري للثقافة التنظيمية.

تمهيد 20

المبحث الأول: المفهوم و النشأة 21

المطلب الأول : مفهوم الثقافة التنظيمية 21

المطلب الثاني : نشأة و تطور الثقافة التنظيمية..... 23

المبحث الثاني : خصائص و أهمية و وظائف الثقافة التنظيمية..... 24

المطلب الأول : خصائص الثقافة التنظيمية..... 24

المطلب الثاني : أهمية الثقافة التنظيمية 26

المطلب الثالث : وظائف الثقافة التنظيمية 26

المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية، أنواعها، مكوناتها، محدداتها 27

المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية 27

المطلب الثاني : مكونات الثقافة التنظيمية 28

المطلب الثالث : محددات الثقافة التنظيمية 29

المبحث الرابع : الأبعاد و النظريات و النماذج المفسرة للثقافة التنظيمية..... 31

المطلب الأول : أبعاد الثقافة التنظيمية 31

المطلب الثاني : نظريات الثقافة التنظيمية 32

المطلب الثالث : نماذج الثقافة التنظيمية..... 35

خلاصة الفصل 43

الفصل الثالث: الجانب الميداني للدراسة

تمهيد 45

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة..... 46

المطلب الأول: الدراسة الاستطلاعية 46

المطلب الثاني : مجالات الدراسة..... 47

المطلب الثالث: عينة الدراسة 48

المبحث الثاني : تقنية جمع المعطيات 49

المطلب الأول : تقنية الإستمارة 49

المطلب الثاني : المنهج المستخدم في الدراسة 49

المبحث الثالث : التحليل الكمي للاستمارة..... 79

المطلب الأول: تحليل النتائج على ضوء الفرضيات 79

المطلب الثاني: نتائج الدراسة.....92

توصيات الدراسة 394

خلاصة الفصل 495

خاتمة عامة..... 97

قائمة المصادر و المراجع 99

قائمة الأعلام و الشخصيات 111

قائمة الملاحق 115

ملخص الدراسة..... 127

فهرس الجداول

و

الأشكال

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	مقارنة الإختلافات الثقافية بين فلسفة إدارة المنظمات اليابانية و إدارة المنظمات الأمريكية	39
02	الإطار الثقافي لنموذج وليام أوشي 1981	40
	أ- الجداول البسيطة	
01	نتائج الجنس	51
02	نتائج السن	52
03	نتائج المستوى التعليمي	53
04	نتائج السنة الجامعية	54
05	نتائج الميدان الدراسي	56
	ب- الجداول الإرتباطية	
01	العلاقة الإرتباطية بين التطبيقات الرقمية و الثقافة الرقمية الجديدة	58
02	العلاقة الإرتباطية بين التطبيقات الرقمية و شفافية المعلومات	59
03	العلاقة الإرتباطية بين الخدمات الرقمية و المساواة في تقديمها	61
04	العلاقة الإرتباطية بين التطبيقات الرقمية و الإلتزام التنظيمي	63
05	العلاقة الإرتباطية بين التسجيلات الرقمية و المهارات الرقمية	64
06	العلاقة الإرتباطية بين الأنظمة الرقمية و سهولة التواصل التنظيمي	66
07	العلاقة الإرتباطية بين التطبيقات الرقمية و سرعة التواصل الرقمي	68
08	العلاقة الإرتباطية بين الإعلانات الرقمية و مستوى التفاعل الرقمي	70
09	العلاقة الإرتباطية بين الأساليب الرقمية و كفاءة تقديم الخدمات	72
10	العلاقة الإرتباطية بين الخدمات الرقمية و الإنتماء المؤسساتي	74
11	العلاقة الإرتباطية بين التطبيقات الرقمية و الفجوة الرقمية	75

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج SCHEIN في الثقافة التنظيمية : مستويات الثقافة	36
02	إطار مكنزي سباعي الأبعاد	41
03	دائرة نسبية تمثل نتائج الجنس	51
04	دائرة نسبية تمثل نتائج السن	52
05	دائرة نسبية تمثل نتائج المستوى التعليمي	53
06	دائرة نسبية تمثل نتائج السنة الجامعية	55
07	دائرة نسبية تمثل نتائج الميدان الدراسي	57

مقدمة عامة

مقدمة عامة

يشهد العالم المعاصر في العقود الأخيرة تحولات عميقة و متسارعة مسّت مختلف مجالات الحياة و ذلك نتيجة التطور التكنولوجي المستمر الذي أصبح سمة مميزة للمجتمعات الحديثة. فقد أفرزت الثورة الرقمية واقعا جديدا قائما على المعرفة و التكنولوجيا حيث لم تعد الوسائل التقليدية قادرة على مواكبة متطلبات العصر خاصة في ظل الانتشار الواسع للتطبيقات الرقمية التي أصبحت جزءا لا يتجزأ من الحياة اليومية، و يندرج هذا التطور ضمن ما يعرف بالتحول الرقمي الذي يشير الى عملية إدماج التكنولوجيات الرقمية في مختلف العمليات الإدارية بما يساهم في تحسين الأداء و رفع الكفاءة داخل المؤسسات، حيث أصبحت التطبيقات الرقمية كأحد أبرز مظاهر هذا التحول الرقمي و انتشر استخدامها بشكل واسع في مختلف الوظائف اليومية سواء على المستوى الفردي او داخل المؤسسات .

و في هذا السياق أصبحت المؤسسات بمختلف أنواعها تسعى الى تبني التطبيقات الرقمية كوسيلة أساسية في التسيير و التنظيم فقد ساهمت هذه التطبيقات في إحداث نقلة نوعية في طرق العمل من خلال تسهيل معالجة المعلومات، تسريع الإجراءات الإدارية و تعزيز قنوات الإتصال داخل المؤسسة مما ادى إلى تحسين مستوى التنسيق بين مختلف الفاعلين كما أتاحت هذه التطبيقات إمكانيات جديدة مثل الخدمات الإلكترونية و التواصل عن بعد و إدارة البيانات بشكل أكثر دقة و مرونة، غير أن تأثير التطبيقات الرقمية لا يقتصر على الجانب التقني فقط بل يمتد ليشمل الجوانب السوسيولوجية خاصة ما يتعلق بالثقافة التنظيمية التي تشير الى مجموعة القيم و المعايير و المعتقدات المشتركة بين أفراد المؤسسة و التي توجه سلوكهم و تحدد طبيعة علاقاتهم داخل بيئة العمل. و في هذا السياق يؤكد إدغار شين أن الثقافة التنظيمية تتشكل من خلال التفاعل المستمر بين الأفراد ومحيطهم التنظيمي وهي بذلك ليست ثابتة بل قابلة للتغير و التطور إستجابة لمختلف التحولات التي يشهدها التنظيم خاصة تلك المرتبطة بالتطور التكنولوجي .

أما في **الجزائر** فقد شهدت المؤسسات الجزائرية خلال السنوات الأخيرة توجها متزايدا نحو إعتماد الرقمنة في إطار تحديث الإدارة و تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطن و قد تجسد ذلك من خلال إدماج العديد من التطبيقات الرقمية في قطاعات مختلفة من بينها قطاع التعليم العالي و الخدمات الجامعية حيث أصبحت العديد من العمليات تتم عبر أنظمة رقمية و تراجعت التعاملات الورقية كما برزت أهمية المهارات الرقمية كعامل أساسي في تحديد كفاءة الفرد داخل المؤسسة . و رغم المزايا التي

توفرها التطبيقات الرقمية إلا إن إدماجها داخل المؤسسة الجزائرية يطرح عدة تحديات خاصة ما يتعلق بمدى تقبل الأفراد لهذه التحولات و مستوى امتلاكهم للمهارات الرقمية إضافة إلى تأثيرها على القيم و العلاقات التنظيمية السائدة، فالتكنولوجيا ليست مجرد أداة تقنية محايدة بل هي عنصر يؤثر بشكل مباشر في الممارسات داخل المؤسسة

ومن خلال هذا السياق حاولنا في هذه الدراسة التعرف على مدى تأثير التطبيقات الرقمية على الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية، وكذا التعرف على مختلف التحولات التي أفرزتها التطبيقات الرقمية على مستوى القيم والممارسات التنظيمية. حيث تم تقسيم دراستنا أولا الى المدخل المنهجي للدراسة الذي يشتمل على أسباب إختيار الدراسة (الذاتية و الموضوعية)، أهمية الدراسة و أهدافها و الدراسات السابقة بالإضافة الى إشكالية الدراسة و فرضياتها و من ثم التطرق الى الإطار المرجعي للدراسة وصولا الى المفاهيم الإجرائية، ثانيا نجد الإطار النظري للدراسة المقسم الى فصلين الفصل الأول بعنوان التطبيقات الرقمية في ظل التكنولوجيات الحديثة –قراءة في الماهية و المفهوم– يتناول ثلاث مباحث رئيسية كل مبحث يضم من مطلبين الى خمسة مطالب مهمين بالإضافة الى التمهيد و الخلاصة، أما الفصل الثاني بعنوان الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية و في الأخير نجد الفصل الثالث ألا وهو الجانب الميداني للدراسة الذي بدوره يتكون من ثلاثة مباحث قيمة جدا بالإضافة الى التمهيد و خلاصة الفصل.

المدخل المنهجي للدراسة

1- أسباب إختيار الدراسة :

أ- الأسباب الذاتية :

- التجربة الشخصية كطالبة جامعية تعيش التحول الرقمي في مديرية الخدمات الجامعية، كمؤسسة تهدف الإنتقال من الأساليب التقليدية الى الأساليب الحديثة .

- الاهتمام الشخصي بموضوع التطبيقات الرقمية و الإنتماء إلى جيل يعيش في ظل الثورة الرقمية.

- الرغبة في توظيف المعارف النظرية لدراسة ظاهرة واقعية حديثة .

- الفضول العلمي و الرغبة في البحث عن موضوع جديد لم يحظ بالإهتمام من خلال الدراسات العلمية السابقة.

ب- الأسباب الموضوعية:

- أهمية التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية إذ يشكل إدخال التطبيقات الرقمية اليوم أحد أهم مظاهر التحديث الإداري.

- قلة الدراسات الأكاديمية التي تناولت البعد الثقافي للتطبيقات الرقمية في الجامعة الجزائرية.

- حداثة الموضوع فالجامعات الجزائرية تشهد حاليا مرحلة مهمة في تطبيق الرقمنة ضمن خدماتها.

- محاولة التعرف على مدى تأثير التطبيقات الرقمية على الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية.

2-أهمية الدراسة:

يكتسي موضوع التطبيقات الرقمية و تأثيرها على الثقافة التنظيمية أهمية علمية حيث أصبحت هاته التطبيقات جزءا أساسيا من الممارسة التنظيمية اليومية و مكونا مؤثرا في الثقافة التنظيمية، حيث تكمن أهمية هذا الموضوع في ربطه بين البعد التكنولوجي الحديث و البعد السوسيولوجي العميق بما يسمح بفهم الكيفية التي تعيد بها التطبيقات الرقمية تشكيل العلاقات التنظيمية و أنماط التواصل و مستويات الإنتماء و الشفافية داخل المؤسسة الجامعية. فالثقافة التنظيمية كما يؤكد **إدغار شين** ليست ثابتة بل تتغير بتغير الممارسات و الأدوات التي يعتمدها الفاعلون داخل التنظيم و هو ما يجعل الرقمنة عاملا مركزيا في إعادة تشكيل ثقافة تنظيمية جديدة و تكمن أهميتها في معالجتها للفجوة البحثية الواضحة

في الدراسات السابقة إذ تتميز الدراسة بتناولها لمنظور فريد يتمثل في وجهة نظر الطلبة كمستفيدين مباشرين من الخدمات الجامعية و هو غالبا ما يهمل في الدراسات التنظيمية التقليدية التي تركز على الموظفين و الإدارة، كما توفر الدراسة منهجية علمية لقياس و تحليل كيفية تأثير التطبيقات الرقمية على مكونات الثقافة التنظيمية من قيم و ممارسات تنظيمية و أنماط اتصال داخل السياق الجزائري. و تتجلى الأهمية العملية لهذه الدراسة في تقديم رؤى واقعية تساعد مديرية الخدمات الجامعية على تحسين جودة خدماتها المقدمة للطلبة، كما تساعد نتائج هذه الدراسة في تحديد نقاط القوة و الضعف في النظام الرقمي الحالي من وجهة نظر المستفيدين المباشرين مما يساعد الإدارة على معالجة المشكلات التقنية و التنظيمية التي تعيق الإستفادة الكاملة من هذه التطبيقات. إضافة إلى ذلك تقدم الدراسة توصيات عملية حول كيفية بناء ثقافة تنظيمية جديدة داعمة للتحول الرقمي تعزز من قبول الطلبة للخدمات الإلكترونية و تشجعهم على إستخدامها بفعالية.

3-أهداف الدراسة:

- الكشف عن مدى مساهمة التطبيقات الرقمية في تشكيل ثقافة تنظيمية جديدة.

- تحليل مدى تأثير التطبيقات الرقمية على القيم و الممارسات التنظيمية بين الإدارة و الطلبة داخل مديرية الخدمات الجامعية .

- تحليل دور التطبيقات الرقمية في تغيير أنماط التواصل و التفاعل داخل المؤسسة الجزائرية .

- قياس مستوى رضى الطلبة عن التطبيقات الرقمية و جودة الخدمات من خلالها .

- التعرف على الصعوبات و المعوقات المرتبطة باستخدام التطبيقات الرقمية و تأثيرها على الجانب التنظيمي.

- تقديم توصيات عملية لتحسين إستخدام التطبيقات الرقمية و تعزيز التوافق بينها و بين الثقافة التنظيمية.

4- الدراسات السابقة:

- **أطروحات الدكتوراه :**

الدراسة الأولى:

حفصي عميروش، تأثير الثقافة التنظيمية على تفعيل الإدارة الإلكترونية بالسماعات المحلية: دراسة ميدانية بلديات إغيل علي، آيت رزين تازمالت(ولاية بجاية)، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم التنظيم السياسي و الإداري، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، السنة الجامعية 2018\2019 .

تناول الباحث موضوع " تأثير الثقافة التنظيمية السائدة بالجماعات المحلية الجزائرية على تطبيق الإدارة الإلكترونية " و قد صاغ سؤال إشكاليته على النحو التالي:

هل الثقافة التنظيمية السائدة بالإدارة المحلية الجزائرية ملائمة لتفعيل الإدارة الإلكترونية ؟

كما استعان الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي و منهج دراسة حالة من خلال القيام بدراسة ميدانية على مستوى عينة من البلديات في ولاية بجاية و من الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة لجمع المعلومات هي الاستبيان و المقابلة و الملاحظة .

و من بين النتائج التي توصل إليها ما يلي:

- ضعف القيم التنظيمية الحديثة الملائمة لتفعيل مشاريع الإدارة الالكترونية.
- ضعف سمات القيادة التحويلية بالبلديات.
- ضعف التنظيم الإداري على مستوى البلديات المدروسة.
- عدم وجود تدرج سليم للمسؤوليات و ضعف التنسيق بين مختلف المصالح الإدارية .
- تأخر البلديات في مشاريع الإدارة الإلكترونية بسبب عدة معوقات:

1 معوقات متعلقة بالجانب التنظيمي.

2 معوقات متعلقة بالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات.

3 معوقات متعلقة بالطابع القانوني التشريعي و بالمورد البشري.

الدراسة الثانية:

حنان كربيط،" الثقافة التنظيمية كمحدد لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية" دراسة حالة إدارة عمومية ، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل درجة دكتوراه ، تخصص التسيير العمومي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر3، السنة الجامعية 2018\2017.

تناولت هذه الدراسة موضوع تأثير الثقافة التنظيمية السائدة بالإدارات العمومية على نجاح الإدارة الإلكترونية و ذلك من خلال دراسة إحدى الإدارات العمومية الجزائرية و التي تمثلت في وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية و بلدية براقي.

جاء سؤال الإشكالية كالتالي هل يمكن للثقافة التنظيمية السائدة بالإدارات العمومية الجزائرية أن تكون محدد لنجاح الإدارة الإلكترونية ؟ و كيف ذلك ؟

و تفرع من سؤال الإشكالية مجموعة من التساؤلات:

1 فيما يتجلى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارات العمومية الجزائرية ؟

2 هل تتوفر الإدارات العمومية الجزائرية على عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية و كيف يمكن تقييم هذا النجاح ؟

3 ماهي مميزات و خصائص الثقافة التنظيمية السائدة بالإدارة العمومية الجزائرية ؟

4 هل هي مساعدة على نجاح الإدارة الإلكترونية ؟

إعتمدت الدراسة على المقابلة و الملاحظة لتحليل مختلف الوثائق و الإعتماد على المنهج الوصفي من أجل وصف الظاهرتين المدروستين و تحليل العلاقة بينهما و من أهم النتائج المتوصل إليها:

• أن الثقافة التنظيمية السائدة بوزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية و بلدية براقي تتميز بالبيروقراطية من خلال تركيزها على تطبيق الإجراءات و القواعد التنظيمية في إنجاز مختلف المهام الإدارية و الهرمية في توزيع السلطة و الإعتماد على المراسلات المكتوبة في انتقال المعلومات.

• إن نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب وجود بيئة ثقافية مناسبة.

• الثقافة التنظيمية تعد عاملا حاسما في تحديد مدى نجاح أو فشل الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات العمومية الجزائرية.

• هيمنة الثقافة البيروقراطية التقليدية المبنية على القواعد و الإجراءات الرسمية مما أعاق تبني التكنولوجيات الحديثة.

• نجاح مشاريع الإدارة الإلكترونية يتوقف على توفر ثقافة تنظيمية مرنة و منفتحة و على وجود قيادة إدارية تشجع على التغيير و الابتكار.

• ظهور بوادر ثقافة تنظيمية جديدة تسعى إلى ترسيخ قيم الشفافية لكنها لا تزال محدودة بين ضعف الثقافة الرقمية لدى الموظفين.

2• رسائل الماجستير:

الدراسة الأولى:

دعاء إسماعيل عبد الرحمن شراكة، الإتصال الرقمي و الثقافة التنظيمية لموظفي العلاقات العامة في الوزارات الفلسطينية، رسالة لاستكمال متطلبات درجة الماجستير، تخصص العلاقات العامة المعاصرة، كلية الدراسات العليا، الجامعة العربية الأمريكية، السنة الجامعية 2023.

جاءت هذه الدراسة لقياس أثر توظيف دوائر العلاقات العامة للإتصال الرقمي في تشكيل الثقافة التنظيمية لدى الموظفين في بعض الوزارات الجزائرية و قد تم إختيار عينة من وزارات التربية، التعليم العالي، البحث العلمي، الإتصالات، تكنولوجيا المعلومات، التشغيل، المواصلات، العمل، الإقتصاد، والشؤون الدينية.

هذه الدراسة تبحث في توظيف العلاقات العامة لأدوات الإتصال الرقمي و أثرها على موظفي العلاقات العامة و معرفة الإستراتيجيات المستخدمة في ذلك و التي تنعكس بدورها على الثقافة التنظيمية في المؤسسات.

طُرح سؤال الإشكالية كالتالي ما مستوى أثر الإتصال الرقمي على الثقافة التنظيمية للعاملين في دوائر العلاقات العامة في الوزارات الفلسطينية المستهدفة ؟

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعمل على وصف موضوع الدراسة و تم إستخدام أداة الاستبيان و المقابلات بالإضافة إلى جمع البيانات الميدانية من العينة المستهدفة و التي تتمثل في موظفي العلاقات العامة.

من أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة :

• يوجد تأثير إيجابي للإستراتيجيات التي تتبعها العلاقات العامة بالإتصال الرقمي على الثقافة التنظيمية.

• تأثير الإتصال الرقمي على الأداء الوظيفي منخفض بحيث أنه لا يعزز بشكل كافي سرعة إنجاز العمل.

• الإتصال الرقمي يؤثر على الثقافة التنظيمية بدرجة منخفضة بحيث أنه يعمل على تعزيز الإنتماء للوزارة و الإحساس بالمسؤولية لدى الموظفين و ينمي روح العمل الجماعي.

• الإتصال الرقمي له تأثير إيجابي منخفض على رأسمال الإجتماعي بحيث أنه يعزز بشكل منخفض تبادل المعلومات و زيادة الإنتماء للمجتمع.

الدراسة الثانية:

خمائل كامل محمد الطائي،أثر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الثقافة التنظيمية، دراسة إستطلاعية لعينة من العاملين في شركات الإتصالات المستقلة في العراق، الآسيا سيل، وزين العراق، في محافظة كربلاء، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة كربلاء، السنة الجامعية 2015 .

تهدف هذه الدراسة من خلال الإطارين النظري و التطبيقي إلى تحليل العلاقة بين تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الثقافة التنظيمية في شركات الإتصالات العاملة في محافظة بابل بجمهورية العراق و ذلك بغرض تحديد طبيعة و مستوى التأثير المتبادل بين متغيرات الدراسة و لتحقيق أهداف البحث تم الإعتماد على المنهج المسحي بالإعتماد على أداة الإستبانة لجمع البيانات من عينة من العاملين في شركات الإتصالات شملت العينة 122 فردا تم توزيع الإستمارات عليهم و إسترجاع 108 منها صالحة للتحليل بإستخدام البرامج الإحصائية.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الثقافة التنظيمية في الشركتين، تمثلت مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية :

ما مستوى تبني تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و مكوناتها في شركات الإتصالات ؟

ما علاقة أثر و ارتباط مكونات تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و مكوناتها في شركات الإتصالات ؟

ما علاقة أثر و ارتباط مكونات تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في تحديد ماهية الثقافة التنظيمية ؟

إلى أي مدى تؤدي تطبيقات تكنولوجيا المعلومات من خلال مكوناتها في تعزيز الثقافة التنظيمية ؟

و قد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من الإستنتاجات أهمها :

• هناك علاقة إرتباط إيجابية و معنوية بين تطبيقات تكنولوجيا المعلومات بمكوناتها المختلفة (الأجهزة، البرمجيات، قواعد البيانات، شبكات المعلومات و الإتصال) و الثقافة التنظيمية للشركتين.

• أظهرت نتائج التحليل أن متغير تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الشركتين يساهم في التأثير على الثقافة التنظيمية مما يعني أن مكونات تطبيقات تكنولوجيا المعلومات لها تأثير ذو دلالة معنوية في الثقافة التنظيمية.

خلصت الدراسة إلى أن تعزيز تطبيقات تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسات يساهم في دعم القيم التنظيمية الإيجابية و يعزز التواصل الفعال بين العاملين مما ينعكس على جودة الخدمات المقدمة للعملاء و أوصت الدراسة بضرورة العمل على تطوير مهارات العاملين في المجال التقني و تبني برامج تدريبية تواكب التطورات التكنولوجية المتسارعة بما يتناسب مع متطلبات بيئة العمل المعاصرة.

الدراسة الثالثة:

إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم العالي-محافظات غزة، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة-، السنة الجامعية 2011.

هدفت هذه الدراسة التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم العالي و كذلك التعرف على مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية و من أجل تعزيز و التعريف بدور الثقافة التنظيمية و أهميتها في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال التالي :

ما هو دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية ؟

إعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي و لجأ إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة و تم إستخدام أسلوب الحصر الشامل و قد وُزعت الإستبانة على الموظفين الإداريين المتعاملين بأسلوب الإدارة الإلكترونية و بلغ عددهم 294 موظف و تم إسترداد 247 إستبانة.

و قد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

• يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، و الأعراف التنظيمية) و بين تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي و كانت هذه العلاقة طردية.

• لا يتم تكريم أو تحفيز الموظفين المساهمين في بناء و نشر العمل الإلكتروني.

• لا يتم إعطاء الموظفين فرصة المشاركة في تطوير نظم و آليات العمل بالبرنامج الإلكتروني الذي يستخدمونه.

و قد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها:

• اعتبار أن موقع الوزارة الإلكتروني يمثل هوية الوزارة و رسالتها و إستراتيجيتها و أنه أكبر من مجرد واجهة إلكترونية للوزارة.

• دعم الإدارة لأسلوب التعلم من خلال الملاحظة لتشجيع الممارسات الإلكترونية بين الموظفين و نشرها فيما بينهم كنموذج يؤخذ به.

5- إشكالية الدراسة:

يشهد العالم المعاصر تحولات جذرية و متسارعة في مختلف المجالات، نتيجة الثورة التكنولوجية و الرقمية التي أعادت تشكيل أنماط الحياة الإجتماعية و الإقتصادية و التنظيمية، فقد أصبحت التكنولوجيا الرقمية محركا أساسيا للتغيير في المؤسسات و المنظمات على اختلاف أنواعها و أحجامها، حيث فرضت نفسها كضرورة إستراتيجية لا غنى عنها لتحسين الأداء، ورفع الكفاءة، و في ظل هذا السياق لم تعد المؤسسات قادرة على الاستمرار بأساليبها التقليدية، بل باتت ملزمة لمواكبة التطورات التقنية و

الإستفادة من الخدمات التي توفرها التطبيقات الرقمية في تسهيل الإجراءات، تسريع الخدمات و تحسين جودة التواصل. اذ تعرف التطبيقات الرقمية بأنها برمجيات إلكترونية مصممة للعمل على الأجهزة الذكية أو الحواسيب التي تهدف إلى تقديم خدمات للمستفيدين من خلال واجهات تفاعلية سهلة الإستخدام و تعتمد على تقنيات المعلومات و الإتصال لمعالجة البيانات و تخزينها و نقلها بشكل آمن و سريع. و في السياق المؤسساتي تمثل هذه التطبيقات أداة أساسية لرقمنة العمليات الإدارية و الخدماتية حيث تساهم في تبسيط الإجراءات و تقليص الوقت و الجهد و تحسين جودة الخدمات المقدمة.

و قد شملت هذه التحولات الرقمية المؤسسات الجامعية بشكل خاص باعتبارها فضاءات محورية للإنتاج المعرفي و التكوين الأكاديمي حيث أصبحت الرقمنة ضرورة ملحة لمواكبة متطلبات العصر و مسايرة الإتجاهات العالمية في التعليم العالي فالجامعات اليوم لا تقتصر مهامها على التدريس و البحث العلمي فحسب بل تشمل أيضا تقديم خدمات إدارية متنوعة للطلبة. الأمر الذي يتطلب أنظمة إدارية حديثة و فعالة، من هنا بدأت العديد من الجامعات عبر العالم و في الجزائر خاصة في تبني إستراتيجيات التحول الرقمي من خلال إدخال التطبيقات الرقمية في مختلف مرافقها الإدارية و الخدماتية بهدف تحسين تجربة الطالب الجامعي و تسهيل حصوله على الخدمات الضرورية .

تعد مديرية الخدمات الجامعية من أهم الهياكل الإدارية في المنظومة الجامعية حيث تعنى بتوفير الخدمات الأساسية للطلبة كالإقامة الجامعية، الإطعام، المنح الدراسية، النقل الجامعي، باعتبارها نقطة الالتقاء المباشرة بين الإدارة و الطالب، فطبيعة الخدمات التي تقدمها و جودة أدائها تؤثر بشكل مباشر على الحياة الجامعية للطلبة و رضاهم عن التجربة الجامعية ككل .إن إدخال التطبيقات الرقمية في مديرية الخدمات الجامعية لا يقتصر على كونه تحديثا تقنيا أو تحسينا شكليا للإجراءات الإدارية بل هو عملية تحول شاملة تمس جوهر العمل التنظيمي و تعيد تشكيل العلاقات، الممارسات، و القيم التنظيمية السائدة داخل المؤسسة، فالتكنولوجيا الرقمية لا تغير فقط الأدوات و الوسائل المستخدمة بل تؤثر بشكل عميق على الثقافة التنظيمية التي تمثل المنظومة القيمية التي تحكم سير العمل داخل المؤسسة ، وتعرف الثقافة التنظيمية في أدبيات علم الإجتماع التنظيمي بأنها نظام من المعاني، القيم، المعتقدات التي تشكل هوية المؤسسة و توجه سلوك أعضائها و تنعكس في الممارسات اليومية، أنماط التواصل، أساليب إتخاذ القرارات و الرموز و العادات التنظيمية.

و في **السياق الجزائري** شهدت السنوات الأخيرة توجها واضحا نحو رقمنة الخدمات الجامعية حيث تم تطوير العديد من التطبيقات و المنصات الرقمية لتسهيل وصول الطلبة إلى مختلف الخدمات مثل تطبيقات حجز الإقامة الجامعية، متابعة المنح الدراسية، الإطلاع على قوائم الطعام، تقديم طلبات النقل الجامعي، تقديم الشكاوي بشكل إلكتروني.غير أن هذا التحول الرقمي رغم أهميته و ضروريته يطرح العديد من التساؤلات السوسيولوجية حول تأثيراته على البنية التنظيمية و الثقافية للمؤسسات الجامعية فمن المعروف أن أي تغيير تكنولوجي أو إداري لا يحدث في فراغ بل يتفاعل مع الثقافة التنظيمية القائمة إما بتعزيزها و تطويرها أو بخلق توترات و تحديات جديدة. فالتطبيقات الرقمية قد تغير من طبيعة العلاقة بين الإدارة و الطالب حيث تنتقل من التعامل الوجاهي المباشر إلى التعامل الرقمي الإفتراضي مما قد يؤثر على درجة التفاعل و جودة التواصل كما أنها قد تعيد تشكيل القيم التنظيمية مثل الشفافية و السرعة في الإنجاز، و العدالة في توزيع الخدمات. علاوة عن ذلك فإن نجاح أو فشل هذه التطبيقات يعتمد إلى حد كبير على كيفية إدراك و تقييم المستخدمين لها و هنا يأتي دور الطلبة باعتبارهم الفئة الأكثر إستخداما لهذه التطبيقات و الأكثر تؤثرا بنتائجها هم الذين يتفاعلون يوميا مع هذه التطبيقات و يقيمون فعاليتها بناء على تجاربهم الشخصية و هنا تكمن أهمية دراسة تصورات الطلبة و تقييمهم للتطبيقات الرقمية كمتغير مستقل و تأثيرها على الثقافة التنظيمية كمتغير تابع .

بناء على ما سبق و إنطلاقا من أهمية موضوع التطبيقات الرقمية و تأثيرها على الثقافة التنظيمية في مديرية الخدمات الجامعية، و من منطلق الحاجة إلى فهم سوسيولوجي معمق لهاته الظاهرة من خلال قياس تصورات و تجارب الطلبة بإعتبارهم الفاعلين الأساسيين و المستفيدين المباشرين من هذه التطبيقات، من هنا **تتبلور الإشكالية المحورية لهذه الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :**

إلى أي مدى تساهم التطبيقات الرقمية في إعادة تشكيل ثقافة تنظيمية جديدة و ما مدى تأثيرها على مكونات الثقافة التنظيمية داخل مديرية الخدمات الجامعية من منظور الطلبة ؟

6- فرضيات الدراسة :

من أجل الإجابة على سؤال الإشكالية قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية: يساهم إستخدام التطبيقات الرقمية في إعادة تشكيل ثقافة تنظيمية جديدة من خلال التأثير على مكونات الثقافة التنظيمية بمديرية الخدمات الجامعية من منظور الطلبة.

يندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الأولى: يُسهِم إستخدام التطبيقات الرقمية في ترسيخ القيم و الممارسات التنظيمية الجديدة.

الفرضية الفرعية الثانية: يؤدي إستخدام التطبيقات الرقمية إلى تحسين التواصل التنظيمي و رفع كفاءة الخدمات.

الفرضية الفرعية الثالثة : يرتبط إستخدام التطبيقات الرقمية بدرجة الإنتماء المؤسساتي لدى الطلبة، و يختلف حجم هذا الارتباط تبعًا لمستوى الفجوة الرقمية بينهم.

7- الإطار المرجعي للدراسة:

المقاربة هي الإطار المرجعي الذي يستخدم لدراسة ظاهرة ما، أي الطريقة التي يتم بها تحليل موضوع (تأثير التطبيقات الرقمية على الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية) حيث تم الإعتماد على المقاربة الثقافية كمدخل سوسيولوجي للموضوع.

7-1: المقاربة الثقافية لإدغار شين:

تهتم هذه النظرية بدراسة كيفية تأثير الثقافة على سلوك و أداء الأفراد في المؤسسات، تركز على القيم و العقائد و العادات و السلوكيات التي تشكل الثقافة التنظيمية و كيف يمكن أن تؤثر هذه العوامل على الأداء العام للمنظمة و يعد **إدغار شين** من أهم رواد هذه النظرية و من أبرز باحثي و مستشاري الإدارة التنظيمية، قدم العديد من المساهمات في فهم كيفية تكوين و تأثير الثقافة في المؤسسات تركز نظريته على فهم الثقافة كنظام من الرموز المشتركة و تحديد الأبعاد التي يمكن إستخدامها لفهم سلوك الأفراد و المجموعات داخل المنظمة .

المستويات الثلاث الأساسية للمقاربة الثقافية تتمثل في:

1 المستوى الظاهري (المادي): تجسده مظاهر التطبيق يتمثل في الفنون، التكنولوجيا، الآداب، الأنماط السلوكية المرئية.

2 مستوى القيم او مستوى سطح الجوانب التطبيقية : يتم التعرف عليه من خلال البيئة المادية و من خلال اتفاق الجماعة .

3 المعتقدات و الإفتراضات (المستوى الأكثر عمقا) : يتمثل في العلاقة مع البيئة ، طبيعة الواقع، الزمان و المكان، طبيعة العلاقات الانسانية . [1]

*إذ تعتمد دراستنا على هذه المقاربة العلمية بإعتبارها تسمح بفهم مدى تبني الطلبة للتطبيقات الرقمية و لدراسة كيف غيرت هذه التطبيقات الممارسات و القيم التنظيمية داخل المؤسسة، بالإضافة تساعدنا على تحديد مكونات الثقافة التنظيمية المتأثرة بالتطبيقات الرقمية، وتوفر لنا إطارا نظريا لتفسير التغيرات التي تحدث في المؤسسة نتيجة التحول الرقمي، حيث تم توظيفها لقياس الثقافة التنظيمية على ثلاث مستويات :

المستوى الظاهري (المادي): لتحليل كيفية إستخدام الطلبة للتطبيقات الرقمية في إنجاز المهام الجامعية مثل التسجيل و أساليب التواصل عبرها .

مستوى القيم: لدراسة القيم التي تعلنها الإدارة و مدى إدراك الطلبة لها.

المعتقدات و الافتراضات : التعرف على الممارسات العميقة للطلبة أثناء إستخدام التطبيقات الرقمية.

2-7 المقاربة السوسيو-تقنية لإريك تريست و فريديريك ادموند إيمري:

ينظر رواد المقاربة السوسيو-تقنية التي برزت مع أعمال **إيمري** و **تريست** في خمسينيات القرن الماضي للمؤسسة على انها كيان يتشكل من نسقين أساسيين هما: النسق الفني (التقني) و النسق الاجتماعي . وهو في الوقت نفسه نسق مفتوح على البيئة التي تعمل فيها و لا يمكن أن تأتي فاعلية المؤسسة بتفعيل نسق على حساب الاخر، إذ إن مواجهة النسق الإجتماعي لمشكلة في أدائه و مساره سيجعل من النسق الفني (التقني) نسقا عقيما، وهو ما يجعل من المؤسسة فضاء للأعطال و المشكلات على إختلاف أنواعها (تقنية ، اجتماعية ، إدارية ، تنظيمية) و بالتالي فإن إستمرارية المؤسسة تتطلب توفر شروط داخلية و أخرى خارجية. فالشروط الداخلية تقتضي مواكبة المؤسسات للتغيرات الحاصلة في

---

[1] Edgar sheen, **organizational culture and leadership**, quatrième edition, jossy bass, San Francisco California, 2010, page24.
https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf

***إدغار شين هو عالم نفس و منظر إداري أمريكي ولد في سويسرا (1928) يعد الأب الروحي لمفهوم الثقافة التنظيمية من أهم مؤلفاته كتاب بعنوان "الثقافة التنظيمية و القيادة" .**

بيئتها الخارجية، أما الشروط الداخلية فتنحصر في الإستغلال الأمثل للوسائل المتاحة و التنظيم العقلاني لسلوكات المورد البشري و أفعاله الواقع أن المنظور السوسيوتقني قد تجاوز تلك النظرة النمطية لتقسيم العمل عند تايلور، وكذا الطريقة التي طرحها مايو في مدرسة العلاقات الإنسانية لتكوين و تشكيل جماعات العمل. و تؤكد المقاربة على أن ثمة العديد من الطرق التي تنتظم بها جماعات العمل و أن النظر اليها على أنها تجمعات و تآلفات سوسيوتقنية يجعلها أكثر فاعلية من غيرها و بذلك فقد طور الباحثان الفرضيات القائمة في مجال تنظيم العمل و جماعاته، إذ إن الأمر لا يستند على التكنولوجيا و الوسائل، و لا يستند على السلوكيات البشرية، بل يعتمد على كليهما .

و تقوم المقاربة السوسيوتقنية على جملة من المبادئ أهمها :

- المورد البشري هو عنصر مكمل للآلة و ليس تابعا لها وهو مورد لابد من استثماره.
- تجميع المهام بدلا من تفتيتها، و توسيع الكفاءات و المهارات.
- الرقابة و التعديل الذاتي.
- تجسيد النمط التشاركي في التسيير و إتخاذ القرار و حل المشكلات .
- أهداف الأفراد هي نفسها أهداف التنظيم .[1]

و بناء على ذلك تعد المقاربة السوسيوتقنية من الأطر النظرية الأساسية لفهم تأثير التطبيقات الرقمية على الثقافة التنظيمية بحيث تتيح لنا فهما عميقا للعلاقة المتبادلة بين التكنولوجيا و الفاعلين داخل المؤسسات حيث تنظر للمؤسسة باعتبارها نظاما مركبا يجمع بين بعدين مترابطين أولا البعد التقني و البعد الإجتماعي و هو ما ينسجم تماما مع موضوع دراستنا، باعتبار أن التطبيقات الرقمية (بعد تقني) وتأثيرها على الثقافة التنظيمية (بعد اجتماعي)، ثانيا تمكّن هذه المقاربة من تحليل التحولات التنظيمية

---

[1] أسماء عيوده، صبرينة حديدان، **قراءة سوسيولوجية للإدارة الالكترونية** ، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد7، العدد 3، الجزائر، 2020، ص 991/990. عبر الموقع الالكتروني:
https://search.shamaa.org

***ايريك تريست (1993/1909) عالم بريطاني و قائد في مجال (od) و أحد المساهمين في Tavistock Institute للعلاقات الإنسانية في لندن .**

***فريديريك إدموند إمري (1997/1925) كان عالم نفس تحصل على درجة مشرف في العلوم من جامعة أستراليا سنة 1946 ترأس قسم علوم الإجتماع لمنظمة اليونيسكو و كان أحد الناشطين في مؤسسة تا فيستوك للعلاقات الإنسانية .**

الناتجة عن إدخال التطبيقات الرقمية ليس فقط من زاوية التغيير التقني بل من زاوية التفاعلات التي تحدث داخل العلاقات و هذا يساعدنا على فهم كيف تحدث هذه التطبيقات تحولا في ممارسات و أنماط تواصل و انتماء الطلبة الجامعيين للمؤسسة .

8- المفاهيم الإجرائية للدراسة :

8-1 التأثير التنظيمي:

يشير إلى تأثير نظام المعلومات على أداء المؤسسة، حيث يتم إستخدام مجموعة متنوعة من العناصر لقياسه، بما في ذلك تخفيضات العمال، و زيادة الإنتاجية الشاملة، و زيادة الإيرادات، و زيادة المبيعات، و زيادة الأرباح، و زيادة حجم العمل، و جودة المنتج، و المساهمات في تحقيق الأهداف .[1]

*التأثير التنظيمي (إجرائيا) :

يقصد بالتأثير التنظيمي إجرائيا هو مجموع التغييرات التي تحدثه التطبيقات الرقمية في مكونات الثقافة التنظيمية داخل مديرية الخدمات الجامعية.

8-2 التطبيقات الرقمية:

هي برامج تعمل على الهواتف الذكية و يتم تنزيلها عن طريق المتاجر الإلكترونية، ولكل متجر نظام تشغيل خاص به، يتفاعل المستخدم مع هذه البرامج عبر الواجهة التصميمية التي تتميز بأن لها منظومة تصميمية خاصة بها، وتقدم هذه التطبيقات خدماتها للمستخدمين مجانا او مدفوعة .[2]

*التطبيقات الرقمية (إجرائيا) :

هي جميع البرمجيات والمنصات الإلكترونية والأنظمة الرقمية المعتمدة في مديرية الخدمات الجامعية و التي يستخدمها الموظفون و الطلبة لإنجاز العمليات التنظيمية و الإدارية اليومية مثل تسجيل الطلبة، متابعة الخدمات الجامعية، و تشمل هذه التطبيقات (البوابات الرقمية ،الأنظمة المعلوماتية، تطبيقات

[1] محمد صالح الطهيفي، **تقييم العوامل المؤثرة على تبني نظم المعلومات الإدارية من وجهة نظر المستخدمين**، المجلة العربية للإدارة، المجلد 45، العدد 5، تونس، 2025، ص 21. عبر الموقع الالكتروني: https://aja.journals.ekb

[2] شهد طارق حميض، **واقع تصميم واجهات المستخدم في تطبيقات الهواتف الذكية**، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير، تخصص التصميم الجرافيكي، قسم التصميم الجرافيكي، كلية العمارة و التصميم، جامعة الشرق الأوسط ،2017، ص 19.عبر الموقع الالكتروني: https://meu.edu.jo/libraryTheses/59ddf314ca3c3_1.pdf

الهواتف، و كل أداة تعتمد على الإتصال بالأنترنيت لتحسين الأداء التنظيمي و تعزيز التفاعل داخل مديرية الخدمات الجامعية.

8-3 الثقافة التنظيمية:

أ/ تعريف الثقافة:

عرّفها المفكر **مالك بن نبي** على أنها علاقة متبادلة، هي العلاقة التي تحدد السلوك الإجتماعي لدى الفرد بأسلوب الحياة في المجتمع كما تحدد أسلوب الحياة بأسلوب الفرد .[1]

و عرفها **إدوارد تايلور** على أنها ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة و المعتقدات و الفن و الأخلاق و القانون و العادات و كل القدرات الأخرى التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضوا في المجتمع.[2]

ب/ تعريف التنظيم:

يعرف **أميتاي إتزيوني** التنظيم بأنه وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين و يرى **إتزيوني** ان التنظيم عندما ينشأ يكون له اهداف و إحتياجات تتعارض أحيانا مع أهداف و إحتياجات أعضاء هذا التنظيم.[3]

---

[1] مالك بن نبي، **مشكلة الثقافة**، ترجمة عبد الصبور شاهين، ط4، دار الفكر، دمشق سوريا، 2004، ص 43. عبر الموقع الالكتروني: http://noor-book.com/hyc1rg

***مالك بن نبي (1905/1973) مفكر و فيلسوف جزائري وهو أحد رواد النهضة الفكرية الاسلامية في القرن العشرين.**

[2] دنيس كوش، **مفهوم الثقافة في العلوم الإجتماعية**، ترجمة منير السعيداني، ط 1، دار الحمراء للنشر و التوزيع، بيروت لبنان،2007، ص 31. عبر الموقع الالكتروني: http://noor-book.com/mwdi1f

***إدوارد تايلور (1832/1917) هو عالم إجتماع و كاتب و عالم إنسان و آثار مؤسس لعلم الانثروبولوجيا الثقافية في القرن التاسع عشر إشتهر بتعريفه الشامل للثقافة في كتابه "الثقافة البدائية " 1871.**

[3] هشام معيري، **التنظيم غير الرسمي كمدخل لإدارة الصراع داخل منظمات الأعمال**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر3 (2014/2013)، ص 4. عبر الموقع الالكتروني: https://dspace.univ-alger3.dz/

***أميتاي إتزيوني هو عالم إجتماع أمريكي ولد سنة 1929 رئيس الجمعية الأمريكية لعلم الإجتماع شغل منصب مدير معهد دراسات السياسات المجتمعية بجامعة جورج واشنطن، توفي سنة 2023 .**

ج/ تعريف الثقافة التنظيمية:

هي تعبير عن القيم التي يؤمن بها الأفراد في منظمة ما، و هذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الإنسانية الملموسة من المنظمة و في سلوك الأفراد.

تشير الثقافة التنظيمية إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء و تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى.[1]

*الثقافة التنظيمية (إجرائيا) :

هي مجموعة التصورات و الإتجاهات و الممارسات التي يلاحظها الطلبة في كيفية تنظيم مديرية الخدمات الجامعية لخدماتها و تقاس الثقافة التنظيمية من خلال مجموعة من الأبعاد تتمثل في القيم التنظيمية ، الممارسات التنظيمية ، الإنتماء المؤسساتي، والتواصل التنظيمي التي تظهر في علاقة الطلبة بالإدارة أثناء إستعمال التطبيقات الرقمية.

8-4 مفهوم الفجوة الرقمية:

تعرف الفجوة الرقمية بأنها الفجوة بين الأشخاص الذين لديهم إمكانية الوصول الى التقنيات الجديدة و الذين ليس لديهم ذلك.كما تعرف بأنها الفجوة بين أولئك الذين يمكنهم إستخدام أدوات الإتصال و المعلومات الجديدة بشكل فعّال مثل الإنترنيت، و أولئك الذين لا يستطيعون.

كما تعرف **منظمة التعاون و التنمية الإقتصادية** الفجوة الرقمية بأنها الفجوة بين الافراد و الأسر و الشركات و المناطق الجغرافية على مختلف المستويات الاجتماعية و الإقتصادية فيما يتعلق بفرصهم في الوصول الى تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات و إستخدامهم لتقنيات المعلومات و الإتصالات .[2]

[1] محمد بن غالب العوفي، **الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي**، مذكرة تخرج للحصول على درجة الماجستير، تخصص العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، (2005)، ص 12/11. عبر الموقع الالكتروني: https://dr-ama.com/wp-content/uploads/2014/11/

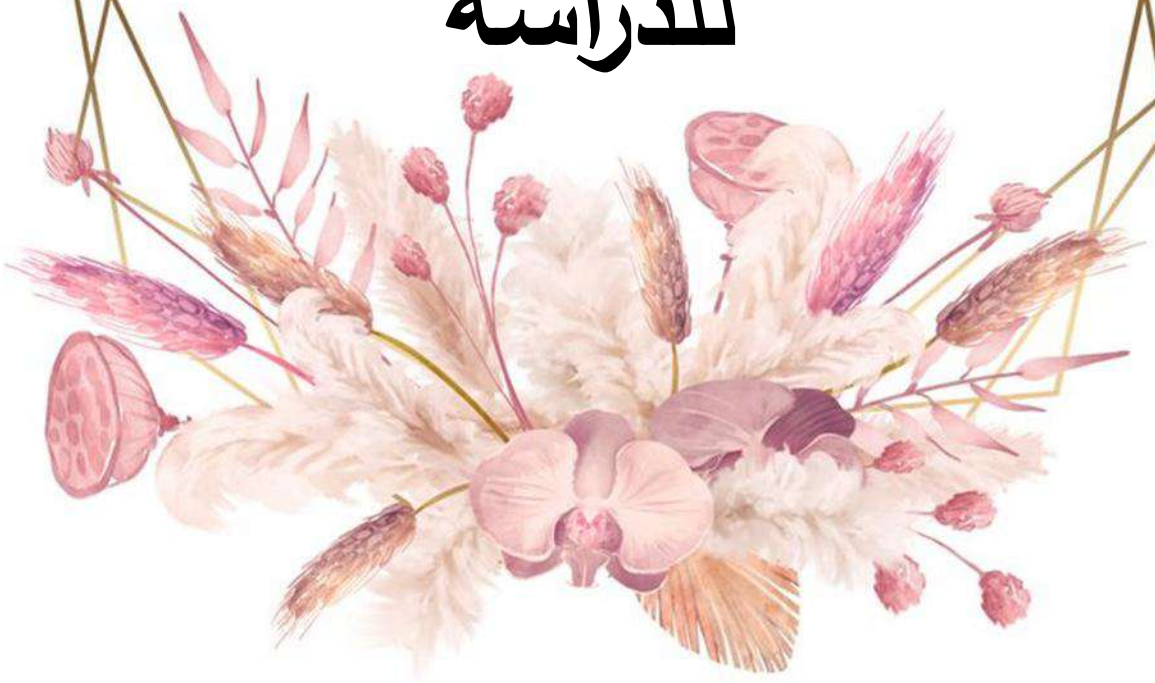
[2] عبد الحميد محمود فاتن، **الفجوة الرقمية و إنعكاسها على الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليم الاساسي**، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية و النفسية، المجلد 18، العدد 09، مصر، 2024، ص 56. عبر الموقع الالكتروني: https://journals.ekb.eg/article_372701_a2a8ca71b7457dc9e46a5c327a7fbf41.pdf

*الفجوة الرقمية (إجرائيا):

هي درجة الإختلاف بين الطلبة في إمتلاك الوسائل الإلكترونية و توفر الإنترنيت و القدرة على إستخدام التطبيقات الرقمية الخاصة بمديرية الخدمات الجامعية.

الإطار النظري

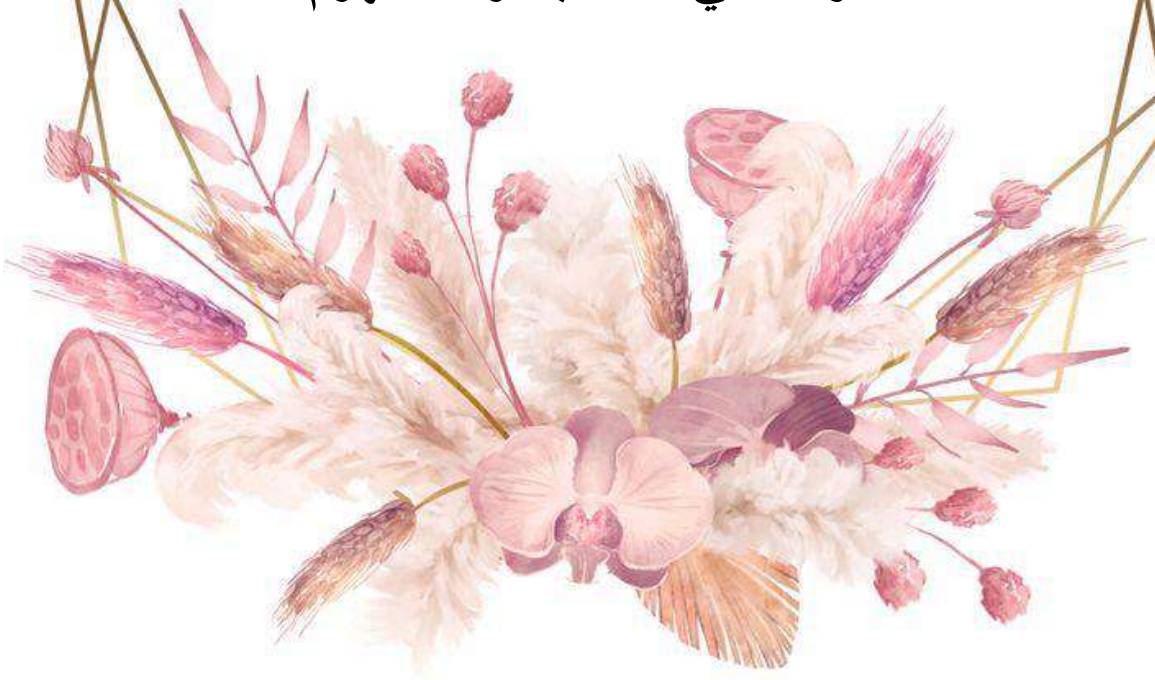
للدراسة



الفصل الأول

التطبيقات الرقمية في ظل التكنولوجيات الحديثة:

– قراءة في الماهية و المفهوم –



تمهيد:

أدى التطور المتسارع في مجال التكنولوجيا الحديثة إلى بروز تحولات عميقة مست مختلف جوانب الحياة المعاصرة، خاصة داخل المؤسسات التي أصبحت تعتمد بشكل متزايد على الأنظمة و الأدوات الرقمية في تسيير نشاطاتها. وفي هذا السياق برزت التطبيقات الرقمية كأحد أهم مظاهر التحول التكنولوجي حيث أصبحت تشكل وسيلة أساسية لتنظيم العمل وتسهيل الإجراءات و تحسين عملية الإتصال و تبادل المعلومات داخل البيئة التنظيمية و يستدعي فهم التطبيقات الرقمية الوقوف أولا عند الإطار الذي نشأت فيه، و المتمثل في التكنولوجيا الرقمية و خصائصها، باعتبارها الأساس الذي أتاح ظهور هذه التطبيقات كما يتطلب الأمر تحليل ماهية التطبيقات الرقمية إضافة إلى دراسة الإطار الإداري الذي تعمل ضمنه و المتمثل في الإدارة الرقمية باعتبارها نمطا حديثا في تسيير المؤسسات و إنطلاقا من ذلك، يسعى هذا الفصل إلى بناء قاعدة مفاهيمية تساعد على الإحاطة بالتطبيقات الرقمية من مختلف جوانبها التقنية و التنظيمية من منظور السوسيولوجيا التنظيمية وقد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث:

يتناول **المبحث الأول:** التطبيقات الرقمية في ظل التكنولوجيا الحديثة من خلال عرض مفهوم التكنولوجيا الرقمية و خصائصها، و يخصص **المبحث الثاني:** لدراسة ماهية التطبيقات الرقمية من حيث تعريفها و أنواعها و أهميتها و عوامل نجاحها و معوقاتها، بالإضافة الى علاقة التطبيقات الرقمية بالتكنولوجيا الرقمية و الثقافة الرقمية أما **المبحث الثالث:** فيعالج الإطار النظري للإدارة الرقمية من حيث تعريفها و مراحلها و خصائصها و أهميتها و أهدافها.

المبحث الأول: التكنولوجيا الرقمية (المفهوم و الخصائص)

المطلب الأول: تعريف التكنولوجيا الرقمية.

تعرف التكنولوجيا الرقمية على أنها كل الأجهزة الإلكترونية من عتاد و برمجيات التي تقوم بمعالجة المعطيات بعد ترميزها أو تشفيرها إلى إشارات إثنية و غالبا ما تكون هذه الأجهزة حواسيب.[1]

هي مجمل المنجزات العلمية المجسدة في تطبيقات عملية للتغير من النظام التقليدي إلى الرقمي و تشتمل على أجهزة الحاسبات و شبكة الإنترنيت و الهاتف المحمول و الهواتف الأرضية و الفضائيات و التلفاز التفاعلي و الأجهزة المنزلية الرقمية و أنظمة إدارة المبنى و غيرها من التقنيات الأخرى.[2]

*من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التكنولوجيا الرقمية هي مجموعة من الأدوات و البرمجيات التي تحوّل البيانات الى رموز قابلة للمعالجة و لتحويل المعلومات إلى شكل رقمي وتشمل أجهزة مثل الحواسيب و الهواتف و الإنترنيت.

المطلب الثاني: خصائص التكنولوجيا الرقمية .

للتكنولوجيا الرقمية دوراً مهما في تحسين الممارسات الإدارية في عصر العولمة وتتميز بعدة خصائص أساسية يمكن تلخيصها كما يلي:

- **تحقيق إستمرارية الممارسات الإدارية:** تساعد التكنولوجيا الرقمية في تسريع تنفيذ الممارسات الإدارية وضمان إستمراريتها من خلال توفير أساليب فعالة وكفؤة في مجالات التخطيط، التنفيذ، والرقابة. [3]

- **القدرة على التواصل السريع والمرونة العالية:** تتيح سرعة التخاطر اللحظي وتوفر حركة مرنة، مما يمكن الأفراد من الوصول إلى أي شيء في أي وقت وأي مكان.

---

[1] سكينة عويسي، البشير غربي، **التكنولوجيا الرقمية و تأثيرها في حياة الفرد و المجتمع**، مجلة جيل الأبحاث القانونية المعمقة، العدد 51، الجزائر، 2022، ص 13.عبر الموقع الالكتروني:https://jilrc.com/archives/15041

[2] محمد حسين شراك، فتيحة فرطاس، **الإبتكار و التكنولوجيا الرقمية و أهميتها في المؤسسات الناشئة**، مجلة الجغرافيا الإقتصادية، المجلد 01، العدد 02، تيبازة، 2024، ص 96. عبر الموقع الالكتروني:
https://asjp.cerist.dz/en/article/249634

[3] محمد توفيق ومان، رشيد زوزو، **التكنولوجيا الرقمية و دورها في تنمية المورد البشري الخاص بسلك الأمن لولاية بسكرة**، مجلة علوم الإنسان و المجتمع، العدد24، بسكرة، (2017)، ص 24 عبر الموقع الالكتروني:
https://asjp.cerist.dz/en/article/82403

- **تحسين الفاعلية التشغيلية:** تساهم التكنولوجيا الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي من خلال إستخدام تقنيات حديثة، بالإضافة إلى تعزيز الميزة التنافسية المستدامة.

- **تقليص المسافات:** تتيح التكنولوجيا الرقمية جعل الأماكن متجاورة، مما يسهل الإتصال والتفاعل بين الأفراد والمعلومات عبر المسافات.

- **تقليص الوقت:** توفر وسائل التخزين الرقمية وصولًا سريعًا إلى كميات كبيرة من المعلومات.

- **إقتسام المهام الفكرية مع الآلة:** تسهم التكنولوجيا في تفاعل فعّال بين الباحثين والنظم الرقمية لتحسين الإنتاجية.

- **تكوين شبكات الإتصال:** تُشكل الأجهزة الرقمية شبكات تواصل تساهم في تبادل المعلومات بين الأفراد والقطاعات المختلفة.

- **اللامركزية:** تتيح الإستقلالية والمرونة في العمليات الرقمية، مثل الإنترنت الذي يستمر دون توقف أو تعطيل.

- **التفاعلية:** تتيح التكنولوجيا الرقمية للمستخدم أن يكون مستقبلاً ومرسلاً في الوقت نفسه، مما يعزز التفاعل بين المشاركين في عملية الإتصال ويسمح بتبادل الأدوار بين الأطراف المختلفة.

*نستخلص في الأخير أن التكنولوجيا الرقمية تتميز بمجموعة من الخصائص و تتمثل في تسريع و تحسين الممارسات الإدارية، تحقيق أعلى درجات سرعة التخاطر و المرونة العالية، توفير أي شيء و في أي وقت و مكان و بأي طريقة، تحقيق الميزة التنافسية، تقليص المكان، تقليص الوقت، تكوين شبكات الإتصال، اللامركزية، التفاعلية و تبادل المعلومات مع بقية النشاطات.

المبحث الثاني: ماهية التطبيقات الرقمية

المطلب الأول: تعريف التطبيقات الرقمية

يعرف التطبيق الرقمي بأنه "برنامج كمبيوتر مصمم ليعمل على الهواتف الذكية، و أجهزة الكمبيوتر اللوحي و غيرها من الأجهزة النقالة وهو مصطلح جديد على عالم التقنية، وهو يصف بشكل خاص تلك البرمجيات التي يقدمها مطورو الويب" [1]

يذكر في القاموس الفرنسي الخاص بمصطلحات الأنترنيت على شبكات الويب، أن التطبيقات الرقمية هي عبارة عن برامج مستقلة مصممة لتعمل على الأجهزة المحمولة مثل الهواتف الذكية أو لوحة اللمس"[2]

*عليه يمكن تعريف التطبيقات الرقمية على أنها هي نظام برمجي مصمم خصيصا لتقديم خدمات و وظائف مخصصة على الأجهزة الذكية حيث تهدف إلى تعزيز التفاعل الشخصي و تحسين تجربة المستخدم بشكل مبتكر.

1- تعريف الثقافة الرقمية:

يعد مفهوم الثقافة الرقمية من المفاهيم الحديثة في ساحة العلوم الإجتماعية وهو يشير إلى المجال الذي يرتبط به (المجال الرقمي) مثله مثل الثقافة الصحية (المجال الصحي) و الثقافة البيئية. و تعني هذه المصطلحات التمكن من مجال معين أو إمتلاك الفرد للسلوكيات المعرفية التي يستطيع من خلالها التفاعل مع هذ المجالات.[3]

---

[1] هند منصور، عبد الرحمن رفيدة القحطاني، **دور التطبيقات الرقمية عبر الأجهزة اللوحية في تنمية مهارات مادة العلوم لدى طالبات المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمات**، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد 38، العدد 01، السعودية، 2022، ص 137. عبر الموقع الالكتروني: https://mfes.journals.ekb.eg/article

[2] مختار سيلم، فتحي عليان، **أهمية إستخدام التطبيقات الرقمية من قبل شركات السياحة و السفر دراسة حالة الشركة العالمية HOPPER**، مجلة البصائر للبحوث في العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، المجلد 2، العدد 1، المدية، جوان 2023، ص 11. عبر الموقع الالكتروني: https://asjp.cerist.dz/en/article/226221

[3] حسيبة لولي، **الثقافة الرقمية في وسط الشباب**، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية، العدد 29، الجزائر، جوان، 2017، ص 67 عبر الموقع الالكتروني: https://asjp.cerist.dz/en/article/46633

هي القدرة بثقة على إستخدام أجهزة الكمبيوتر و الخدمات الإلكترونية لمواكبة حياة المجتمعات الحديثة و المشاركة فيها بثقة و يكمن جوهرها في تمكين أفراد المجتمع من إستخدام التطبيقات الرقمية الحقيقية لما لها من ثقة لإنجاز أعمالهم الوظيفية و الشخصية أو واجباتهم و مهامهم إتجاه المجتمع.[1]

و تعد الثقافة الرقمية مصطلحا يوضح كيفية تشكيل التفاعل الذي يقوم به الأفراد مع تكنولوجيا المعلومات و الإنترنيت و طريقة إستخدامهم لها في حياتهم العملية و الشخصية بحيث تمكنهم من أداء المهام المطلوبة. كما يشير المفهوم إلى التغيرات الثقافية التي تنتج عن طريق تطوير التكنولوجيا الرقمية و نشرها.[2]

*يمكن تعريف الثقافة الرقمية بإعتبارها تشير إلى قدرة الأفراد على إمتلاك المهارات و السلوكيات الرقمية التي تتيح لهم التفاعل مع المجالات الرقمية.

المطلب الثاني: أنواع التطبيقات الرقمية

1- **التطبيقات الأصلية:** و هي التطبيقات التي تتطلب الجهاز المحمول أو الذكي الخاص به و صممت لتُلائم أنظمة التشغيل كافة.

2- **تطبيقات الوب:** وهي التطبيقات المتوفرة على الموقع الإلكتروني و لا تتطلب الهاتف أو الجهاز النقال الخاص به و تعمل بلغة HTML5 التفاعلية مثل تلك الخاصة ب (sition system) المواقع الجغرافية.

3- **التطبيقات الهجينة أو المختلطة:** يتم إعتماد هذا النوع من التطبيقات وفق الأجهزة المحمولة كافة و تعد مزيجا بين التطبيق الأصلي الأساسي و الوب و يكون متاحا من خلال الموقع.[3]

---

[1] حياة سنوسي، **الثقافة الرقمية قراءة تحليلية في المفهوم و عوامل إكتسابها**، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 10، العدد 02، المدية، جوان، 2022، ص 310. عبر الموقع الالكتروني: https://asjp.cerist.dz/en/article

[2] رحاب مصطفى كامل، **دور الثقافة الرقمية في تحقيق الإستدامة الإجتماعية و سد الفجوة الرقمية دراسة تحليلية للمفاهيم في ظل تداعيات كوفيد 19**، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، المجلد 1، العدد 1، مصر، يناير 2022، ص 34. عبر الموقع الالكتروني: https://ijppe.journals.ekb.eg/article

[3] سوزان محمد بدر زهر، **مهارات الطلاب في إستخدام الهواتف الذكية للوصول إلى مصادر المعلومات دراسة مقارنة بين كلتي الطب و الآداب في جامعة بيروت العربية**، cybrarians journal ، العدد 43، لبنان، سبتمبر2016، ص 5 . عبر الموقع الالكتروني: https://www.researchgate.n

*بناءا على هذه الأنواع يمكننا تصنيف التطبيقات الرقمية على ثلاث أنواع رئيسية: أولا التطبيقات الأصلية التي تصمم خصيصا لنظام تشغيل معين، و ثانيا تطبيقات الويب التي تعمل عبر المتصفح دون الحاجة للتحميل ثالثا التطبيقات الهجينة التي تجمع بين الإثنين لتوفير خدمة متكاملة على مختلف المنصات

المطلب الثالث: أهمية التطبيقات الرقمية

- إمكانية وصول الطلبة و المستخدمين إلى الخدمات بشكل أسرع و أسهل.
- إمكانية توسيع نطاق الخدمات الرقمية لتشمل جميع فئات الطلبة.
- تطوير الخدمات الرقمية وفق إحتياجات المستخدمين.
- خفض تكاليف تقديم الخدمات و تحسين الكفاءة.
- تحسين جودة الخدمات و كفاءتها مما يزيد رضا المستخدمين.
- سهولة الوصول إلى الخدمات و إستقبال ملاحظات الطلبة.
- زيادة إنتشار الخدمات الرقمية بين المستفيدين.
- تعزيز التفاعل بين الطلبة و المؤسسة.
- تمكين الإدارة من متابعة الخدمات و تحسينها بناءا على تقييم الطلبة.
- توفير الخدمات على مدار الساعة و من أي مكان.
- تبسيط الإجراءات و تحسين الكفاءة.
- تخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة و إبداعية بعيدا عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات.
- تسريع طريقة العمل اليومية و إتمامها بسرعة و مرونة.[1]

[1] المبارك رعاش، **دور التطبيقات الالكترونية في تعليم و تعلم تلاميذ ذوي صعوبات التعلم، مجلة بحث و تربية**، المجلد 12، العدد 01، الجزائر، جوان 2022، ص 39. عبر الموقع الالكتروني: https://asjp.cerist.dz/en/article/196769

*إنطلاقا من هذه الأهمية نستنتج أن التطبيقات الرقمية تعزز سهولة الوصول إلى الخدمات و تعمل على رفع كفاءتها و تقليل التكاليف، مما يؤدي إلى تعزيز رضا المستخدمين و تجربتهم بشكل عام.

المطلب الرابع: عوامل نجاح التطبيقات الرقمية

يمكن تحديد العوامل الناجمة لإستخدام التطبيقات الرقمية على عاملين و هما العوامل التنظيمية و العوامل الفنية .

أ العوامل التنظيمية:

- ترتبط بوجود سياسة واضحة للإستخدام.
- تحديد الإجراءات المندرجة في نطاق إتاحة الخدمات.
- تهيئة الأفراد المستخدمون بأهمية التطبيق الرقمي.
- وضع إستراتيجية ما قبل صدور التطبيق و أثناء الصدور و المراقبة البعدية .

ب العوامل الفنية :

- التركيز على المتطلبات التقنية من خلال الشبكات الداخلية و الخارجية.
- وجود إدارة متخصصة في الدعم الفني.
- إعداد وتأهيل الفنيين على إنشاء التطبيقات الرقمية كنوع من الاستقلالية البرمجية المراد بنائها.

*بناء على هذه العوامل يمكننا القول أن نجاح التطبيقات الرقمية يتوقف على الموازنة بين الجوانب التنظيمية مثل وجود سياسات واضحة و إستراتيجيات مدروسة و بين الجوانب التقنية مثل البنية التحتية و الدعم الفني، مما يؤدي في النهاية إلى تقديم خدمات رقمية فعالة.

المطلب الخامس: معوقات نجاح التطبيقات الرقمية

1 معوقات أمنية : و تتركز عادة في:

– ضعف مستوى الموثوقية للتطبيقات الذكية .

– لا تصنف كقناة رسمية للتواصل.

– تصنف متاجر التطبيقات الذكية بأنها مفتوحة المصدر .

– ضعف مستوى التطبيقات الرقمية التي تنفذ بمجهود فردي و شخصي .

2 معوقات تكنولوجية:

– صعوبة إستعراض الملفات المستخرجة من التطبيقات .

– عدم توافق التطبيقات الذكية مع إصدارات أنظمة تشغيل الأجهزة الذكية .

3 معوقات إدارية :

– إستمرارية التعاملات الورقية في ظل أتمتة الخدمات الإدارية .

– إستمرار وجود البيروقراطية في الإجراءات الإدارية في ظل التحول الإلكتروني .

4 معوقات معلوماتية:

– إرتفاع مستوى الخصوصية المعلوماتية لبيانات المستخدم لذا قد يؤدي الإدخال الخاطئ إلى ظهور قرارات خاطئة .[1]

المطلب السادس : علاقة التطبيقات الرقمية بالتكنولوجيا الرقمية و الثقافة الرقمية.

أدى التطور المتسارع في التكنولوجيا الرقمية إلى ظهور العديد من التطبيقات الرقمية حيث أصبحت تمثل هذه التكنولوجيا بكافة أشكالها و وسائلها بنية تقنية تقوم عليها مختلف الأنظمة المعلوماتية و الوسائط الرقمية.

و في ظل هذا التطور الهائل لوسائل التواصل الحديثة و التقنيات الرقمية فإن الأمر يتطلب ثقافة بمعارف و مهارات حول إستخدام الأجهزة و التطبيقات الرقمية و تكوين ضوابط و مهارات ذاتية تمكن الفرد من التلقي و التفاعل مع العالم الإلكتروني والرقمي بما يساعد على حسن الإنتقاء و التفاعل السليم و الآمن. تسمى بالثقافة الرقمية فهي تساهم في تكوين خلفية معرفية و أدائية عن التعامل الرقمي والإلكتروني في كل مجالات الحياة فبدون تلك الثقافة لا يستطيع الإنسان أن يتواصل إلكترونيا و لا يمكنه الإستفادة من الوسائل الإلكترونية الضرورية و قد يقع في كثير من المشكلات حال إستخدامه تعاملات

[1] أحمد عطية ربيع الفايدي، **أثر التطبيقات الذكية على الرعاية الصحية، المجلة العربية للنشر العلمي**، العدد 32، السعودية، جوان 2021، ص 427. عبر الموقع الالكتروني: https://search.shamaa.org/PDF/Articles

رقمية بدون توفر ثقافة رقمية مرتبطة بتلك التعاملات منها إختراق الحسابات الشخصية لوسائل التواصل و التعدي على الخصوصية والعلاقات الإفتراضية الغير آمنة .[1]

كما أن الثقافة الرقمية تشمل مجموعة من المكونات (مهارية ، معرفية ، إجتماعية) و من الواجب على الفرد إمتلاكها حتى يستطيع التفاعل بها مع التكنولوجيا الحديثة إلى جانب إختصاصه الأكاديمي، حيث تعرف بأنها تمكين أفراد المجتمع من إستخدام التطبيقات الرقمية في إنجاز أعمالهم الوظيفية و الشخصية و كذلك قدرتهم في التوصّل إلى المعلومات من خلال إستخدامهم للأجهزة الرقمية. فهي القدرة و المهارة و المعرفة التي يحتاجها الأفراد العاملين في المؤسسات و المنظمات المختلفة. و أيضا تعد مجموعة من الضوابط و القواعد الواجب معرفتها و إتقانها من أجل إستخدام التكنولوجيا و تطبيقاتها في مختلف المجالات بشكل سليم و آمن و الحصول على الإستفادة المثلى من إيجابياتها . [2] *إذن يمكن القول أن العلاقة التي تربط التطبيقات الرقمية بالتكنولوجيا الرقمية و الثقافة الرقمية هي علاقة تكاملية فالثقافة الرقمية هي نتيجة للتطور المتسارع في التكنولوجيا الرقمية التي بدورها أفرزت تطبيقات رقمية متنوعة .

المبحث الثالث: الإطار النظري للإدارة الرقمية

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الرقمية

هي عملية تنظيم المهام بالاستخدام التقني للموارد التي من بين أهمها التجهيزات و الشبكات الإلكترونية عن طريق التخطيط و التوجيه و الرقابة، بهدف تحقيق الأهداف المحددة سلفا بما فيها الخدمات التي يستفيد منها المرتفقون، حيث يتولى ذلك الموظفون الإداريون المؤهلون باعتبارهم فاعلا أصليا في هذه العملية.[3]

---

[1] طارق محمد الصعيدي، **الثقافة الرقمية عبر التواصل الاجتماعي و علاقتها بتنمية المواطنة الرقمية**، مجلة إتحاد الجامعات العربية لبحوث الإعلام و تكنولوجيا الإتصال، العدد 9، القاهرة، 2022، ص 264. عبر الموقع الالكتروني: https://journals.ekb.eg/article_269948.html

[2] قتيبة عبد المنعم عمر الخطاب، **تأثير الثقافة الرقمية على إستخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات الطبية**، مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية، المجلد 7، العدد 1، العراق، جوان 2025، ص 505. عبر الموقع الالكتروني: https://uofbejar.net/index.php/new/article/view/248/232

[3] عبد الكريم تبون، **التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية: المبررات و المعوقات**، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 4، العدد 03، سعيدة الجزائر، (2021) ص 67. عبر الموقع الالكتروني: https://asjp.cerist.dz/en/article/173098

– و هي أيضا منظومة رقمية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من النمط اليدوي إلى النمط الإلكتروني و ذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في إتخاذ القرارات الإدارية بأسرع وقت و بأقل التكاليف و هذا بطبيعة الحال يترتب عليه فوائد: كالسرعة في إنجاز العمل و المساعدة في إتخاذ القرار بالتوفير الدائم للمعلومات بين يدي متخذي القرار مع خفض تكاليف العمل الإداري و رفع أداء الإنجاز و تجاوز مشكلة البعدين الجغرافي و الزمني، و معالجة البيروقراطية و الرشوة، أي إحداث إصلاحات في الهيكل الإداري و تطوير آلية العمل و مواكبة التطورات، إضافة لتجاوز مشاكل العمل اليومية مع وجود بنية تحتية معلوماتية آمنة و قوية و متوافقة فيما بينها.[1]

– وهي مصطلح إداري يقصد به عملية مكننة جميع مهام و نشاطات المؤسسة الإدارية، بالإعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولا إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة، وهي مجموعة من العمليات التنظيمية تربط بين المستفيد و مصادر المعلومات بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف المؤسسة من تخطيط و إنتاج و تشغيل و متابعة و تطوير. [2]

* بناء على التعاريف السابقة يمكننا القول أن الإدارة الرقمية هي عملية تحويل العمليات الإدارية من شكلها التقليدي إلى شكل رقمي متكامل، مما يحقق كفاءة و مرونة أكبر، و يساهم في تعزيز الشفافية و تقليل التعقيدات و البيروقراطية و بذلك تصبح الإدارة الرقمية أكثر قدرة على التكيف مع متطلبات العصر الرقمي.

المطلب الثاني: مراحل الإدارة الرقمية

تتمثل أهم مراحل تطبيق منظومة الإدارة الرقمية في:

1- إقرار الإدارة العليا بحتمية التغيير: إذ ينبغي على المسؤولين في المؤسسة أو المنظمة الإقرار بضرورة التقدم و التغيير و أن يكون لديهم القناعة التامة و الرؤية الواضحة لتحويل المعاملات الورقية

[1] فهد عبيد عبد الله الرشيدي، **درجة ممارسة المدراء المساعدين في المدارس المتوسطة بدولة الكويت للإدارة الرقمية** ،المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد 3، العدد 03، الكويت، مارس، (2021)، ص 60. عبر الموقع الالكتروني: https://search.shamaa.org

[2] لمين علوطي، **الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية** ، مجلة بحوث إقتصادية عربية، العدد 42، المدية الجزائر، 2008، ص144. عبر الموقع الالكتروني: https://asfer.journals.ekb.eg

إلى إلكترونية. و بالتالي تعمل الإدارة العليا على تقديم الدعم الكامل و الإمكانات اللازمة للتحول نحو تطبيق الإدارة الرقمية

2- تدريب و تأهيل الموظفين: الموظف هو المورد البشري الأساسي و الفاعل في العملية الإدارية و بالتالي يتعين على المؤسسة التعليمية تدريبه و تأهيله على مختلف الأنشطة و المهام الرقمية الحديثة .

3- توثيق و تطوير إجراءات العمل: لكل مدرسة مجموعة من العمليات الإدارية أو الإجرائية فبعض الإجراءات غير مدونة على الأوراق أو أن بعضها مدون منذ سنوات طويلة و لم يطرأ عليها أي تطوير لذلك يتعين توثيقها إلكترونيا .

4- توفير البنية التحتية للإدارة الرقمية: و يقصد بها الجانب المحسوس من الإدارة الرقمية و التي تتمثل في تأمين أجهزة الحاسب الآلي و ربط الشبكات الحاسوبية السريعة و الأجهزة المرفقة معها و تأمين وسائل الإتصال الحديثة.

5- البدئ بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونيا : المعاملات الورقية القديمة و المحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونيا بواسطة الماسحات الضوئية و تصنيفها ليسهل الرجوع إليها .

6- البدئ ببرمجة المعاملات الأكثر انتشارا : و خاصة البدئ بالمعاملات الورقية الأكثر انتشارا في جميع الأقسام و برمجتها إلى معاملات رقمية لتقليل الإسراف في إستخدام الورق. [1]

*نستنتج أن نجاح الإدارة الرقمية يعتمد على مجموعة من المراحل المتكاملة تبدأ بقرار الإدارة العليا بضرورة التغيير ثم تأتي مرحلة تأهيل و تدريب الموظفين كعنصر أساسي في نجاح التحول كما أن توثيق و تطوير إجراءات العمل يضمن استمرارية العمل بكفاءة ثم توفير بنية تحتية رقمية قوية تشمل الأجهزة و الشبكات و الإتصالات. و أخيرا التوثيق الرقمي للمعاملات القديمة لضمان الإنتقال نحو بيئة عمل متكاملة.

[1] شاكر زيد الشراري، محمد علي صالح الصالح، **دور الإدارة الرقمية في تنمية المهارات الإبداعية**، مجلة التربية، العدد 195، المملكة العربية السعودية، جويلية 2022، ص 499/498. عبر الموقع الالكتروني:
https://jsrep.journals.ekb.eg/article

المطلب الثالث: خصائص الإدارة الرقمية

تتمثل خصائص الإدارة الرقمية فيما يلي:

• الإدارة الرقمية مفهوم مبتكرا أملته المراحل المتقدمة من ثورة التكنولوجيا.

• تنمو و تترعرع في بيئة الإبتكار و خلق الإبداع و تستمد قوتها من الفكر التكنولوجي.

• تعتمد الإدارة الرقمية على التكنولوجيا و المعرفة.

• الإدارة الرقمية تشير إلى منهجية جديدة تقوم على الإستيعاب الشامل و الإستخدام الواعي و الإستثمار الإيجابي لتقنيات المعلومات و الإتصالات الحديثة. [1]

• عملية إدارية يعني لا تخرج عن نطاق خبرتنا الواسعة سواء تحديد الأهداف أو رسم السياسات و إن كانت سريعة التغيير.

• الإمكانات المتميزة للأنترنيت و شبكات الأعمال و هذه هي التي تفسر البعد الإلكتروني في مصطلح الإدارة الإلكترونية و تتحدد هذه الإمكانيات في :

*التشبيك الفائق يعمل في ظل تعظم إمكانات الشبكة.

*التفاعل الآني على مدار الساعة حيث تمثل الأنترنيت تفاعل حي مباشر و بالوقت الحقيقي بين العاملين بينهم و بين الزبائن و الموردين و الأطراف الأخرى. كما أن الأنترنيت تعمل 24/24 ساعة في اليوم الواحد.

*التفاعل في كل مكان فالأنترنيت و الشبكات توفر التفاعل و العمل في الوقت الحقيقي مع العاملين أو الزبائن الموجودين.

• السرعة الفائقة: إن المزايا التي تسمح بها الأنترنيت في الإتصالات عن بعد هي سرعة التواصل الكهربائي التي تقترب من سرعة الضوء.

[1] محمد داود ، **إدارة التميز و الإبداع الإداري**، الطبعة 1، إبن النفيس للنشر و التوزيع، عمان، (2019)، ص103. عبر الموقع الالكتروني: https://books.google.dz/

• إن الإدارة الرقمية هي نتاج تطور و تبادل البيانات الإلكترونية.[1]

*بناءا على هذه الخصائص يمكننا استنتاج أن الإدارة الرقمية تمثل نهجا مبتكرا و متكاملا تستفيد من التكنولوجيا و المعرفة لتحقيق مرونة و سرعة في الأداء و تعزز التواصل الفعال و تجعل المعلومات متاحة في كل الأوقات، و بهذا الشكل تساهم الإدارة الرقمية في تحقيق تقدم مستمر و تحسين جودة العمل الإداري.

المطلب الرابع: أهمية الإدارة الرقمية

أصبحت الإدارة الرقمية شرطا أساسيا من شروط العمل الإداري، كونها قد ساعدت في تطوير الكثير من الإمكانات الفكرية، و تحسين العمليات الإدارية المرتبطة بها، و تعزيز الدور الخاص بها و تبرز أهمية الإدارة الرقمية بشكل كبير في إسهام الأفراد العاملين بداخل البيئة التنظيمية بالقيام بالواجبات كافة الملقاة على عاتقهم. و المشاركة بدور حاسم في تحديد طبيعة الخدمات التي هم في حاجة إليها و الهيكل الذي يمكن الإعتماد عليه في القيام بذلك الأمر.

– كما أن الإدارة الرقمية لها أهمية إستراتيجية بما تتسم به من دعم و مساندة من أجل تبسيط الإجراءات الإدارية و تسهيل عملية صنع القرار و تمكين الإدارات من التخطيط بكفاءة و فاعلية للإستفادة من متطلبات العمل و تقديم الجودة وفق معايير فنية و تقنية عالية تواكب العصر، كما ساعدت الإدارة الرقمية في إدارة المعلومات المختلفة بطريقة أكثر سهولة، ومن ثم سهولة إنتقالها عبر المستويات الإدارية المختلفة و سهولة الإتصال بالمؤسسات الأخرى.

يمكن القول أن الإدارة الرقمية هي إستراتيجية إدارية تستخدم وسائل الإتصال و وسائل التقنية الرقمية و تسعى إلى الإستفادة منها في تحقيق العمليات الإدارية بهدف رفع كفاءة العمل الإداري و جودة المخرجات. [2]

[1] نجم عبود نجم، **الإدارة و المعرفة الإلكترونية (الإستراتيجية –الوظائف – المجالات)**، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، (2008) ص 121/120.عبر الموقع الالكتروني:https://www.noor-book.com /

[2] موضي بنت مشرف بن صبر البقعاوي، **دور الإدارة الرقمية في تفعيل الإتصال الإداري لدى الإداريات في المرحلة الثانوية بمدينة حائل**، مجلة العلوم التربوية و النفسية، المجلد 3، العدد 24، المملكة العربية السعودية، (أكتوبر 2019)، ص 6. عبر الموقع الالكتروني: https://journals.ajsrp.com/index.php/jeps/ar/article/view/1802/1724

* نستنتج أن الإدارة الرقمية تمثل محورا أساسيا يرفع من مستوى الكفاءة و المرونة في بيئة العمل و يمكّن الأفراد من أداء مهامهم بكفاءة أعلى و تساهم في تبسيط الإجراءات و تسهيل إتخاذ القرارات بشكل أسرع مما يؤدي في النهاية إلى بيئة عمل أكثر فاعلية و تقدما.

المطلب الخامس: أهداف الإدارة الرقمية

ترتكز الفلسفة الرئيسية للإدارة الرقمية على نظرتها للإدارة كعنصر للخدمات و المواطن و الشركات كزبائن او عملاء يرغبون في الإستفادة من هذه الخدمات لذلك فإن للإدارة الرقمية أهداف كثيرة تسعى الى تحقيقها نذكر منها :

– تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية و في خلال 24 ساعة في اليوم و طيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية.

– صغر المكان المجهز لحفظ المعلومات الإلكترونية .

– تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز إجراءات العمل و بتكلفة مالية مناسبة .

– إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني .

– الحفاظ على سرية المعلومة و تقليل مخاطر فقدانها .

– إدارة و متابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة .

– وضوح الأنظمة و الصلاحيات داخل المؤسسة و تحقيق الشفافية و الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع و الإبتكار و تسهيل العمل المطلوب من الموظف من خلال إستخدام خاصية العمل عن بعد في بعض الوظائف مما يسمح له العمل في البيئة التي يراها مناسبة .

– التخلص من حدة البيروقراطية و إختصار الخطوات الكثيرة التي تضطر المؤسسات الحكومية إلى العمل بها و ربط دوائر المؤسسة بوسائل إلكترونية تضمن بسهولة التواصل فيما بينها بالدرجة التي تجعل

أجواء العمل أكثر إيجابية لترتقي بالأداء داخل اإادارات و تضمن وصول القرارات الإدارية إلى مختلف أطراف الإدارة .[1]

* نستنتج أن الإدارة الرقمية تهدف إلى تحقيق بيئة عمل أكثر كفاءة و مرونة بحيث تضمن تقديم الخدمات بشكل متواصل و تسهل إتخاذ القرارات بسرعة و دقة مع الحفاظ على أمان المعلومات و شفافية الإجراءات و تقليل البيروقراطية مما يرفع مستوى الأداء العام.

[1] راضية عروف، "**الإدارة الرقمية كآلية لتحسين جودة الخدمة التجارية** "، أبحاث الملتقى الوطني حول جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي و الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية رهانات و تحديات، جامعة خنشلة،2023، ص 5/4. عبر الموقع الالكتروني: https://dspace.univ-ghardaia.edu.dz /

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل نجد أن التطبيقات الرقمية تعتبر جزءا أساسيا من التكنولوجيا الرقمية و تلعب هذه التطبيقات دورا محوريا في الإدارة الرقمية من خلال دعم التخطيط و التنظيم و متابعة الإجراءات بشكل فعال مما يعزز الكفاءة داخل المؤسسات، كما تعمل التطبيقات الرقمية على توسيع نطاق الوصول إلى المعلومات و الخدمات و تسهيل عملية التواصل و التفاعل بين الأفراد بما يساهم في تطوير بيئة عمل مرنة و قادرة على التكيف مع المستجدات التكنولوجية . و بهذا المعنى تصبح التطبيقات الرقمية أداء إستراتيجية تربط بين التطور التكنولوجي و تحقيق أهداف الإدارة الرقمية مما يجعلها عاملا جوهريا في تحسين الأداء المؤسسي.

الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي

و

النظري

للثقافة التنظيمية

تمهيد:

شهدت المؤسسات المعاصرة تحولات عميقة مست بنيتها التنظيمية و أنماط تسييرها نتيجة التغيرات الإقتصادية و الإجتماعية و التكنولوجية المتسارعة، وفي ظل هذه التحولات برز مفهوم الثقافة التنظيمية باعتباره من المفاهيم المحورية في دراسة المؤسسة باعتبارها نسقا اجتماعيا منظما تحكمه مجموعة من القيم و المعايير و الرموز التي توجه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة و تضبط تفاعلاتهم داخل الإطار المهني، كما تلعب دورا محوريا في تشكيل هوية المؤسسة و تعزيز الإنتماء بين موظفيها. و في السياق الجزائري تبرز الثقافة التنظيمية كظاهرة مركبة تتداخل فيها العوامل الإجتماعية و الثقافية مع متطلبات التنظيم الإداري الحديث، فالمؤسسة الجزائرية تتأثر بالقيم السائدة و بأنماط السلطة و العلاقات المهنية و التحول الرقمي لذلك فإن دراسة الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية تمثل مدخلا أساسيا لفهم طبيعة السلوك التنظيمي و ديناميكيات العمل و آليات الاندماج و التحولات التي تعرفها المؤسسات في المرحلة الراهنة.

و إنطلاقا من هذه الأهمية جاء هذا الفصل إلى تقديم رؤية شاملة و متكاملة حول الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية من خلال أربعة مباحث حيث خصّص المبحث الأول لعرض مفهوم الثقافة التنظيمية ومراحل نشأتها و تطورها بينما تناول المبحث الثاني خصائصها و أهميتها و وظائفها داخل المؤسسة، أما المبحث الثالث فيركز على أنواعها و مكوناتها و محدداتها باعتبارها عناصر مفسرة لهوية المؤسسة. في حين المبحث الرابع خصص لأبعاد الثقافة التنظيمية و أهم النظريات و النماذج التي فسرت بنيتها و آليات تشكلها .

المبحث الأول: المفهوم و النشأة

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية العديد من التعاريف و من أهمها:

عرّف **Thévenet** الثقافة التنظيمية بأنها ذلك العنصر من عناصر المؤسسة الذي يجعلها تختلف عن باقي المؤسسات، حيث تعد كمجموعة من المراجع références المشتركة داخل المؤسسة و التي تكونت خلال مدة حياتها إستجابة لبعض المشاكل، و بهذا تكون الثقافة التنظيمية كمجموعة متناسقة من الإتجاهات و السلوكيات المشتركة بين العمال في حقل العمل .[1]

عرفها **إدغار شين** في كتابه " الثقافة التنظيمية و القيادة " بأنها مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي و الإندماج الداخلي و التي أثبتت فعاليتها و من ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات و إدراكها و فهمها .[2]

---

[1] زين الدين بروش، لحسن هدار، **دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية ،العدد 01 ،جامعة فرحات عباس سطيف، جوان 2007 ،ص 55. عبر الموقع الالكتروني: https://asjp.cerist.dz/en/article/38495

[2] أحمد سويسي، **الثقافة التنظيمية و تأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة** ، رسالة ماجستير، تخصص علم الإجتماع تنظيم و عمل، كلية الآداب و اللغات و العلوم الإجتماعية و الإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، (2012\2013)، ص42. عبر الموقع الالكتروني: http://dspace.univ-djelfa.dz

***موريس تيفينيه هو باحث وأستاذ جامعي فرنسي بارز في علوم التسيير وإدارة الموارد البشرية ولد (1953) ويعرف بأبحاثه حول الثقافة التنظيمية و ثقافة المؤسسة .**

***إدغار شين المولود عام 1928 هو عالم أمريكي في علم النفس التنظيمي و علوم الإدارة و يعد من أهم الباحثين الذين أسهموا في دراسة الثقافة التنظيمية من بين كتبه القيادة و الثقافة التنظيمية .**

أما الكاتب **كيرت لوين** فقد عرف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة الإفتراضات و الإعتقادات و القيم و القواعد و المعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها.[1]

و يشير مفهوم الثقافة التنظيمية حسب **ميشال كروزيه** على أنها إمكانية المنظمة على إنتاج عناصر بشرية و ماتحمله من قيادة و علاقات غير متكافئة و مقبولة ضمن الجماعة لتحقيق الأهداف المشتركة و ضمان إعادة إنتاج الجماعة نفسها، و بالتالي فإن الثقافة التنظيمية هنا تسمح بإعادة تشكيل فريق العمل عبر وسائل عدة .[2]

*بناءا على هذه التعريفات المتنوعة يتضح أن الثقافة التنظيمية هي ليست مجرد مجموعة من القيم السائدة بل هي تمثل الإطار المرجعي و النسق المميز الذي يميز مؤسسة عن غيرها و الذي يشكل هوية المؤسسة و يؤثر في سلوك العاملين في تفاعلهم و تعاونهم و في كيفية تعاملهم مع التحديات، تشتمل على عناصر مادية و معنوية و تتجسد فيها القيم و الممارسات التي تتوارث عبر الزمن فهي ليست ثابتة بل تتطور إستجابة لظروف المؤسسة لتصبح أداة فعالة لإعادة إنتاج ذاتها و ضمان استمراريتها في بيئة متغيرة.

---

[1] كمال بوقرة، **الثقافة التنظيمية في المجتمع الجزائري بين الأطر التقليدية و النماذج الحديثة**، مجلة الأحياء، العدد 16، جامعة باتنة 1،2013، ص 122.عبر الموقع الالكتروني: https://asjp.cerist.dz/en/article/10964

[2] سارة عزيزي، نبيل علي زاوي، **الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية من التأسيس النظري إلى الحقل الإمبريقي**، مجلة الدراسات و البحوث الإجتماعية، المجلد 10، العدد 02، الجزائر، (2022) ص 41.
عبر الموقع الالكتروني: https://asjp.cerist.dz/en/article/193267

***كيرت لوين: هو عالم نفس أمريكي يعد من أبرز رواد علم النفس الإجتماعي ولد 09 سبتمبر 1890 ساهم في إنشاء مركز متخصص لدراسة ديناميكيات الجماعات.**

***ميشال كروزيه: ولد في 6 نوفمبر 1922 هو عالم اجتماع فرنسي يعد من مؤسسي سوسيولوجيا التنظيمات و المقاربة الإستراتيجية في تحليل المنظمات قام ببحوث في أمريكا 1947و نشر كتاب بعنوان نقابات و عمال أمريكا.**

***إليوت جاك: هو عالم نفس كندي أمريكي و عالم إجتماع من مواليد 1917 إشتهر بدراساته حول الهيكل التنظيمي و ثقافة المؤسسة شارك في تأسيس معهد تا فيستوك للعلاقات الانسانية.**

***إلتون مايو: و هو عالم نفس و اجتماع أسترالي ولد 1880 و توفي 1949 هو مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية إشتهر بتجارب ها وثورن عمل أستاذا للبحوث الصناعية في كلية هارفارد للأعمال.**

المطلب الثاني: نشأة و تطور الثقافة التنظيمية

يعود مصطلح ثقافة المنظمة للمؤسسة لسنوات الخمسينيات من القرن الماضي و بالتحديد في كندا حيث ظهرت أعمال الباحث **(إليوت جاك1951)** و الذي اقترح فيها تعريفا لثقافة المؤسسة " باعتبارها تمثل نمط للتفكير المشترك في المنظمة، تساعد على إرساء نظام للعادات و الروابط الإجتماعية المشتركة بين أعضائها ."و الحقيقة أن وجود كيان اجتماعي داخل المنظمة كان يعود إلى سنوات قبل هذا التاريخ و لعل أبحاث **إلتون مايو** في الثلاثينات من القرن العشرين أكبر دليل على ذلك.

يؤكد تحدث **التون مايو (1922)** في منظور العلاقات الإنسانية عن مصطلح النظام الإجتماعي الغير العقلاني كتعبير عن العلاقات و الروابط التي تسود بين الأفراد أثناء العمل و بهذا فإن كل ثقافة تنظيمية تنمو و تتطور بدافع عدد من الميكانيزمات الإجتماعية التي تضع مختلف الخصوصيات الشخصية و الإجتماعية لكل عضوا، و بالتالي تنشأ و تتأسس الثقافة التنظيمية إنطلاقا من ثلاثة سيرورات :

1- السيرورة السوسيو حركية :

لكل جماعة وظيفة محددة وهذه الوظيفة ترتبط بمجموعة من العمليات الإجتماعية والتفاعلية التي تؤثر مباشرة عليها، في بعض الأحيان يضطر الأفراد للتخلي جزئياً عن بعض عاداتهم من أجل المساهمة في مراحل معينة من هذه الوظيفة وهذا يستدعي منهم إيجاد طرق للتعايش والعمل الجماعي، خاصة في ما يتعلق بحل المشكلات المتعلقة بتوزيع السلطة، تباين الأدوار، أشكال العلاقات، درجة الانفتاح على التغيير، شروط بقاء الجماعة ونموها، بالإضافة إلى دمج الأعضاء الجدد. ومن بين السيرورات الاجتماعية التي تعزز التجانس داخل الجماعة نذكر: النزاعات مع المحيط الخارجي، الصراع الداخلي، والأزمات الخارجية التي تثير تساؤلات حول إستمرارية الجماعة.

2- الزعامة أو القيادة:

تعد الثقافة التنظيمية نتاجاً جماعياً يساهم فيه العديد من الفاعلين، حيث يحتل بعضهم دوراً أكثر أهمية من الآخرين، فالمؤسسون والزعماء يمتلكون أدوات وامتيازات تجعلهم في موقع متميز لتشكيل الثقافة التنظيمية نظراً لأنهم الفئة المعنية باتخاذ القرارات، وغالباً ما يكون لهم القول الفصل في معظم الحالات. كما يشكل هؤلاء الزعماء محط اهتمام الموظفين، ويعدون مصدر إلهام لامتثالهم من خلال سلوكياتهم

وتصرفاتهم، التي يفسرها العاملون على أنها رموز ومعانٍ تتشكل في إطار قواعد ونماذج تؤثر عليهم وبالتالي، فإن سلوك القائد داخل التنظيم يعد عاملاً مهماً في توجيه الثقافة التنظيمية.

3- قدرة التعلم:

خلال تطور الثقافة التنظيمية لا يقتصر العامل على تبني هذه الثقافة فحسب، بل يسعى بشكل مستمر للإستفادة من هامش الحرية المتاح له لتغيير بعض جوانبها إذ تتيح الثقافة التنظيمية إثراء التخصص الفني، مما يؤدي إلى نشوء ما يعرف بثقافة المهنة. من هذا المنطلق يمكننا القول إن التعلم المهني والتنظيمي يمثلان جزءًا أساسيًا من الوظائف والأهداف التي تسعى الثقافة التنظيمية لتحقيقها. [1]

*إنطلاقا من مراحل نشأة و تطور الثقافة التنظيمية يمكن تمييز ثلاث مراحل أساسية :

المرحلة الأولى هي السوسيوحركية حيث تنمو الثقافة عبر آليات اجتماعية ترتبط بوظائف الجماعة مثل التفاعل و المشاركة في حل المشكلات، **المرحلة الثانية** هي مرحلة الزعامة و القيادة إذ يلعب القادة و المؤسسون دورا محورا في تشكيل هذه الثقافة و يعدون نموذجا يقتضى به، أما **المرحلة الثالثة** هي قدرة التعلم حيث لا يقتصر الأفراد على تبني الثقافة بل يستمرون في تطويرها عبر التعلم المستمر مما يجعلها أداة ديناميكية لضمان إستمرارية المؤسسة.

المبحث الثاني: خصائص و أهمية و وظائف الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: خصائص الثقافة التنظيمية

تتميز الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص و التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

• **نظام مركب:** أي هي مجموعة العناصر التي تتفاعل فيما بينها و التي تشمل ثلاث جوانب: الجانب المادي و يشمل الأدوات و المعدات، الجانب السلوكي يحتوي على العادات و التقاليد و الجانب المعنوي الذي نجد فيه القيم و الأخلاق و المعتقدات.

[1] فاطمة دريدي، **أنماط السلطة الإدارية و علاقتها بالثقافة التنظيمية**، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علم اجتماع التنظيم، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، (2018/2017)، ص 116/115. عبر الموقع الالكتروني: http://archives.univ-biskra.dz/handle/123456789/26766 .

• **نظام متكامل:** هذا التكامل يخص كل العناصر المكونة للثقافة التنظيمية و هذا ما يضمن تماسك و إستقرار و إستمرار هذه الثقافة.

• **نظام متغير و متطور:** إستمرار الثقافة لا تعني إنتقالها عبر الأجيال كما هي و لا تنتقل بطريقة غريزية بل إنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة و تفقد ملامح قديمة .

• الثقافة التنظيمية لها خاصية **التكيف** فبقائها و إستمرارها يستدعي منها التكيف مع البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة و هذا إستجابة لمطالب و إحتياجات العاملين من جهة و تهديدات المنافسين من جهة أخرى .

• و ما يميز الثقافة أيضا أنها ليست فطرية و إنما يكتسبها الأفراد من خلال تفاعلهم مع بعضهم البعض.[1]

***عملية إنسانية:** يعتبر الإنسان المصدر الرئيسي للثقافة التنظيمية و بدونه لا تكون.

***عملية رضا نفسي:** في كونها تشجع حاجات الإنسان الذاتية و تريح النفس و ترضي الضمير كما أنها تشعر الفرد بالإنتماء للجماعة.

***عملية معقدة:** نظرا لإشتمالها على عدد كبير من الخصائص.

***نظام تراكمي:** أي عملية تراكمية يسلمها جيل إلى جيل لاحق من أجيال المنظمة على أن يسلمها هو الآخر للأجيال اللاحقة.

* **لها قابلية الإنتشار:** فالثقافة التنظيمية تنتشر بين المنظمات الإدارية و داخل المؤسسات الإدارية.[2]

*نستنتج أن الثقافة التنظيمية تتميز بكونها نظاما مركبا يدمج بين الجوانب المادية، السلوكية، و المعنوية كما أنها نظام متكامل يسعى إلى تحقيق الانسجام بين مكوناته و يتميز بقدرته على التكيف

---

[1] سارة طالب، نور الدين عيساني، **الثقافة التنظيمية آليات التكوين و أبعاد الممارسة** ، مجلة العلوم الإجتماعية، المجلد 7 ،العدد 32، جامعة الأغواط، (2019)، ص 82. عبر الموقع الالكتروني:
https://asjp.cerist.dz/en/article/90545

[2] معمر رياحي، فاطمة مانع، **إستخدام أبعاد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بالرضى الوظيفي**، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا ،المجلد 17، العدد 27، جامعة الشلف الجزائر، (2021)، ص 345/344. عبر الموقع الالكتروني:
https://asjp.cerist.dz/en/article/168860

و هي أيضا مستمرة تنتقل من جيل إلى جيل آخر عبر التعلم و المحاكاة، كما أنها تتكيف لتلبية احتياجات الأفراد بالإضافة إلى ذلك فإنها عملية إنسانية، تعزز الرضى النفسي و هي عملية معقدة تتراكم عبر الأجيال و تنتشر داخل المنظمة و خارجها لتصبح قوة مؤثرة في هوية المؤسسة و نجاحها.

المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية

يمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية و دورها في الأفراد و المنظمات الى :

1/ تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها و خصائصها فإن أي إعتداء على بنود الثقافة و العمل بعكسها سيواجه بالرفض، و بناء على ذلك فإن للثقافة دور كبير في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد من وضع لآخر.

2/ تعتبر الثقافة التنظيمية إطار مرجعي يلجأ إليه الأفراد لتفسير كل الأحداث و الأنشطة التي تحدث في التنظيم و بالتالي تعمل على توسيع استيعاب الأفراد لمختلف الظواهر التنظيمية .

3/ تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد و الجماعات عندما تواجههم مشكلة أو موقف معين فإنهم يتصرفون وفقا للثقافة التي يعتنقونها .

4/ توفر إطارا للتنظيم و توجيه السلوك التنظيمي بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين و على تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة .[1]

*يظهر لنا من خلال هذه الأهمية المذكورة أعلاه أن الثقافة التنظيمية ليست مجرد وسيلة إرشادية بل هي العمود الفقري الذي يوجه سلوك العاملين و يمنح المؤسسة هوية مميزة فهي تعمل على خلق الإنسجام و التعاون و تعزز من إستقرار المنظمة و تصبح في الوقت ذاته محفز لجذب المواهب و تحقيق أهداف المؤسسة المتجهة نحو الإبتكار و التقدم.

المطلب الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية

– تنحصر أهم وظائف الثقافة التنظيمية فيما يلي :

[1] خديجة عجابي، **الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية**، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، المجلد 01، العدد 01، جامعة علي لونسي البليدة، (2013)، ص 127. عبر الموقع الالكتروني:
https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/234/1/1/28617

1/ تقديم إطار للفهم المشترك للأحداث و الظواهر المستجدة في البيئة المحيطة بالمنظمة .

2/ تحديد السلوكيات المتوقعة من أفراد التنظيم في ضوء الموارد و الإمكانات المتوفرة.

3/ تحديد مسؤوليات و مهام أعضاء فريق العمل.

4/ تشكيل نظام للرقابة التنظيمية يستند إلى معايير الجماعة .

5/ غرس الإلتزام و الولاء بين العاملين للتغلب على المصالح الذاتية للعاملين.

6/ تحقيق الاستقرار الداخلي للمنظمة .

7/ تنمية الشعور بالذاتية و تحديد الهوية الخاصة بالعاملين .

8/ تشكيل إطار مرجعي للعاملين للإستعانة به في توضيح نشاط المنظمة . [1]

*إستنادا إلى هذه الوظائف المتعددة يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا محوريا في تعزيز هوية المؤسسة و ربط العاملين بها فهي توفر لهم إطارا مرجعيا يعزز الولاء و الإنتماء و يشكل دافعا للابتكار و التطوير. كما أنها تساهم في إستقرار المنظمة إذ تعزز التواصل الفعال، تضمن الانسجام الداخلي و تمنح المؤسسة قدرة على التكيف مع بيئتها الخارجية مما يجعلها ركيزة أساسية في تحقيق النمو و الاستمرارية .

المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية، أنواعها، مكوناتها، محدداتها

المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية دور هام داخل التنظيم و هذا الدور يتحدد حسب نوع الثقافة السائدة داخله و من بين أنواع الثقافة التنظيمية نجد :

***الثقافة البيروقراطية:** في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات و السلطات فالعمل يكون منظما و الوحدات يتم التنسيق بينها و يكون تسلسل السلطة بشكل هرمي و تقوم على التحكم و الإلتزام

[1] بطرس حالق، **السلوك التنظيمي**، الجامعة الإفتراضية السورية للنشر و التوزيع، الجمهورية العربية السورية،(2020)، ص 62. عبر الموقع الالكتروني: https://pedia.svuonline.org/pluginfile.php

كما يكون التركيز فيها على تماسك و إستقرار البيئة الداخلية حيث يكون هناك مستوى مرتفع من التماسك و الإمتثال و التعاون بين الأفراد .

***الثقافة الإبداعية:** تتميز بتوفير بيئة عمل مشجعة تساعد على الإبداع و يتصف أفرادها بحب المخاطرة في إتخاذ القرارات و مواجهة التحديات.

***الثقافة المساندة:** تتميز بيئة العمل بالصداقة و المساعدة بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة و توفير المنظمة الثقة و المساواة و التعاون و يكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة .

* **ثقافة العمليات:** و يكون الإهتمام محصورا في طريقة إنجاز العمل و ليس النتائج التي تتحقق فتنتشر الحيطة و الحذر بين الأفراد و الذين يعملون على حماية أنفسهم و الفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة و تنظيما و هو الذي يهتم بالتفاصيل .

* **ثقافة المهمة:** وهذه الثقافة تركز على الأهداف وإنجاز العمل و تهتم بالنتائج و تحاول إستخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

***ثقافة الدور:** و تركز على نوع التخصص الوظيفي و بالتالي الأدوار الوصفية تسود أكثر من الفرد داخل التنظيم و تهتم بالقواعد و الأنظمة كما أنها توفر الأمن الوظيفي و الإستمرارية و ثبات الأداء. [1]

* نستنتج أن أنواع الثقافة التنظيمية تنقسم إلى الثقافة البيروقراطية التي ترتكز على الأنظمة و تعزز الإستقرار و التنظيم أما الثقافة الإبداعية تشجع على الإبتكار بينما الثقافة المساندة التي تعتمد على التعاون و تعزز الترابط الإنساني، و كذلك ثقافة العمليات التي تهتم بكيفية إنجاز العمل فكل نوع يعمل على تحقيق المؤسسة لأهدافها حسب حاجتها .

المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية تتكون من عدة عناصر يجمع عليها عدد من الباحثين و هي على النحو التالي:

1/ القيم التنظيمية:

[1] وهيبة عيشاوي، هجيرة عيشاوي، **الثقافة التنظيمية في المؤسسة**، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، العدد 7، الجزائر، بدون سنة، ص 100. عبر الموقع الالكتروني:https://asjp.cerist.dz/en/article/38872

هي التي تقوم بتوجيه سلوك العاملين نحو الظروف التنظيمية المختلفة السائدة في المؤسسة و تكمن هذه القيم في تكريس الإحترام بين العمال و بين المرؤوسين و الإلتزام بالقوانين التي تنص على كل عامل كإحترام مواقيت العمل، عدم التعدي على حرية الآخر.

2/ المعتقدات التنظيمية:

هي عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين في المنظمة و تدور حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل و طبيعة إنجاز الأعمال و المهام الوظيفية، و أهمية مشاركة العاملين في عملية إتخاذ القرارات في تحقيق الأهداف التنظيمية.

3/ الأعراف التنظيمية:

هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة بإعتبارها أنها مهمة و مفيدة للمنظمة.

4/ التوقعات التنظيمية:

هي عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة و كذلك تتوقعها المنظمة من الفرد، خلال فترة عمله في المنظمة.[1]

* بناءا على هذه المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية يمكننا أن نستنتج أن الثقافة التنظيمية هي نظام متكامل يرتكز على قيم و معتقدات و توقعات مشتركة بين العاملين تساهم في توجيه السلوك و تعزيز الإنتماء و خلق بيئة عمل متماسكة، و عليه تصبح هذه المكونات بمثابة الأساس الذي يوجه تصرفات الأفراد و يضمن أن تكون المؤسسة متماسكة و قادرة على تحقيق أهدافها.

المطلب الثالث: محددات الثقافة التنظيمية

تشير نتائج الدراسات و البحوث التي إستهدفت تحليل و تشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة محددات و هي كتالي:

1-التاريخ و الملكية: يعكس تاريخ تطور المؤسسة و نوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها كما يعكس نوعية الملكية هل هي عامة أم خاصة، محلية أم دولية جانبا آخرا من الثقافة السائدة في المنظمة.

[1] محمد الفاتح محمود بشير المغربي، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر و التوزيع، عمان، 2016، ص 245. عبر الموقع الالكتروني: http://noor-book.com/fx6dkp

2-الحجم: لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة و الصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة و أنماط الإتصالات و نماذج التصرفات في مواجهة المواقف و التي تتأثر باعتبارات الحجم.

3-التكنولوجيا: على سبيل المثال تركز المؤسسات المتخصصة في إستخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المؤسسات الخدمية مثل المؤسسات على ثقافة خدمة العملاء و المهارات الشخصية.

4-الأفراد: تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل و كذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة و كذلك ثقافتها المميزة فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون و العكس صحيح.

5-البيئة: فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية من عملاء و منافسين و موردين و عاملين...إلخ سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها و أنشطتها و تشكل بها ثقافتها.

6-الغايات و الأهداف: تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على سبيل المثال فإن المؤسسات التي تسعى الى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية .[1]

*نستنتج أن الثقافة التنظيمية تتأثر بعدة عوامل **أولا** التاريخ و الملكية اللذان يؤثران في طبيعة القيم، **ثانيا** حجم المؤسسة ينعكس في أسلوب إدارتها، **ثالثا** التكنولوجيا التي توجه الثقافة نحو الإبتكار، **رابعا** الأهداف التي تحدد طبيعة الثقافة، **خامسا** البيئة تؤثر في أنشطة المؤسسة و **أخيرا** الأفراد يحددون نمط القيم داخل الإدارة، بهذا تتشكل الثقافة من تفاعل هذه المحددات لتعكس هوية كل مؤسسة على حدة.

[1] محمد ثائر سعدون، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، الطبعة الاولى، مركز رماح للبحث و تطوير الموارد البشرية، عمان، 2016 ص 49/48. عبر الموقع الالكتروني:https://grhumaines.home.blog/2017/06/27

المبحث الرابع: الأبعاد و النظريات و النماذج المفسرة للثقافة التنظيمية

المطلب الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية

تعددت أبعاد الثقافة التنظيمية حيث أعطى الباحثون العديد من الأبعاد نذكر منها:

1/ الهيكل التنظيمي: يحدد خطوط السلطة و المسؤولية داخل المؤسسة بما في ذلك العلاقات بين الإدارات و الأقسام، كما يوضح ثقافة خطوط الإتصالات و أنماطها و طريقة عمل الأفراد و قيامهم بأدوارهم بالمنظمة و الثقافة السائدة بين الأفراد حول طبيعة العلاقات فيما بينهم .[1]

2/ القيادة: يشمل هذا البعد وصف طبيعة القيادة الإدارية داخل المؤسسة بما في ذلك قدرة الإدارة العليا على فهم دورها و مسؤولياتها و مدى إستعدادها لتحمل المسؤولية و كيفية توضيح الأهداف و تحقيقها كما تشمل تحليل طبيعة سلوك الموظفين و دافعيتهم داخل المؤسسة و المناهج المستخدمة في قيادة التغيير و التطوير، بالإضافة إلى درجة مشاركة الإدارة للعاملين في هذا التطوير و تحمل المخاطر التي تترتب عليها.[2]

3/ نظم المعلومات: يعرف نظام المعلومات الإدارية بأنه مجموعة من العناصر المتداخلة أو المتفاعلة بعضها مع بعض و التي تعمل على جمع مختلف أنواع البيانات و المعلومات و تعمل على معالجتها و تخزينها و بثها و توزيعها للمستفيدين لغرض دعم إتخاذ القرار و تأمين السيطرة على المنظم، إضافة إلى أن نظام المعلومات يقوم بتحليل المشكلات و تحديد البدائل الملائمة لحلها كما يقوم بتوفير قاعدة بينات للأنشطة المنظمة و البيئة المحيطة بها لدعم متخذي القرار كما أنه ليس شرط أن يكون نظام المعلومات محوسب، إذ يمكن أن يكون يدويا في كل عملياته (الإدخال ،المعالجة، المخرجات)حيث تستغرق وقتا و جهدا و تكون أحيانا أقل دقة لذلك ظهرت الحاجة إلى النظم المحوسبة و أصبح يطلق عليها نظم المعلومات المحوسبة .[3]

---

[1] فاطمة دريدي، مرجع سبق ذكره، ص 169. عبر الموقع الالكتروني: . http://thesis.univ-biskra.dz/4037/.

[2] مشنان بركة، **دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي**، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2016، ص88. عبر الموقع الالكتروني: https://dspace.univ-batna.dz/

[3] رائد محمد عبد ربه، **مبادئ نظم المعلومات الإدارية** ، ط1، الجنادرية للنشر و التوزيع، الأردن عمان، (2012)، ص 17/16. عبر الموقع الإلكتروني: https://books.google.dz/

و توجد عشر عناصر و التي تمثل في مجملها الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية و هي:

- **المبادرة الفردية** : مدى الحرية و الإستقلالية و الصلاحيات المتوفرة لأعضاء التنظيم .
- **تحمل المخاطر** : مدى تشجيع الأعضاء على الإبتكار و تحمل المخاطر و المغامرة .
- **الاتجاه** : مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف و معايير واضحة للأداء .
- **التكامل**: مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون و التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة .
- **الرقابة** : و تتمثل في عدد القواعد و الإجراءات و كمية الإشراف المباشر على تصرفات و سلوكيات العاملين.
- **الدعم الإداري**: مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم و المساندة و إتاحة المعلومات و تشجيع أعضاء التنظيم.
- **الهوية**: درجة تعريف الأعضاء لأنفسهم بالإنتماء إلى المؤسسة ككل و ليس وحدة أو مجال تخصص أو مجال مهني معين .
- **نظام المكافآة**: مدى تخصيص المكافآت و الحوافز وفقا للأدلاء و ليس أي إعتبارات شخصية أخرى.
- **تقبل الإختلاف**: مدى تشجيع الأعضاء على عرض وجهات نظرهم و تقبل النقد .
- **نماذج الإتصال**: مدى إقتصار عمليات الإتصال على القنوات الرسمية للإتصال من عدمه. [1]

* نستنتج من هذه الأبعاد أن الثقافة التنظيمية تشكل إطارا متكاملا يدعم فعالية المؤسسة فالبعد الهيكلي يؤثر على توزيع المسؤوليات، القيادة تحدد توجه الإدارة و سلوك العاملين، أما نظم المعلومات توفر الأساس لإتخاذ القرارات، فيما تساهم الرقابة و العلاقات و العمل الجماعي و التكامل في تعزيز التعاون و تحسين الأداء .

المطلب الثاني: نظريات الثقافة التنظيمية

أجرى الكثير من العلماء دراسات حول الثقافة و الشخصية و السلوك التنظيمي و أدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الثقافة و الأفراد و الجماعات و التنظيم.

[1] مختار يونسي، **الثقافة التنظيمية و دورها في الرضا الوظيفي**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم الإجتماع تنظيم و عمل، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، (2015/2014)، ص 33. عبر الموقع الإلكتروني: http://thesis.univ-biskra.dz

1/ نظرية القيم:

يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، و إنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم، و الإتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة وأن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها و تسيطر على تفاعل الأفراد و تحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

*بناء على نظرية القيم نستنتج أن كل ثقافة تتكون من مجموعة محددة من القيم التي تؤثر في سلوك الأفراد بحيث تشكل هذه القيم القوة التي تضبط تفاعلهم و توجه أنماطهم داخل المنظمة.

2/ نظرية روح الثقافة:

تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص و السمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية و تسيطر تلك الروح على شخصيات القادة و العاملين في المنظمة .[1]

*نستنتج أن كل منظمة تمتلك جوهرا ثقافيا فريدا يميزها و هذا الجوهر يؤثر في شخصية القادة و العاملين و يشكل الإطار الذي يحكم تصرفاتهم و سلوكهم.

3/ نظرية سجية الثقافة:

تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة و تعبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الإجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر و العواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، و هذه الخبرة تنمو من خلال التدريب و الممارسة الذي يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد و ينتج عن هذا التراكم

[1] إيهاب فاروق مصباح العاجز، **دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2011، ص11. عبر الموقع الإلكتروني:
https://www.mobt3ath.com/uplode/book/book-13403.pdf

شكل المهارة و المعرفة التي تحدد سلوك الفرد و تؤثر فيه، و تتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الإنسجام و التوافق مع القيم و الإتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.[1]

*ترى هذه النظرية أن الثقافة تنبع من خبرات مشتركة تتراكم عبر الممارسة و التدريب و تؤثر في سلوك الأفراد من خلال إرتباطها العاطفي بالقيم و الإتجاهات العامة مما يخلق إنسجاما بين سلوكهم و قيم المنظمة.

4/ نظرية التفاعل التنظيمي:

إنطلقت هذه النظرية من نقطة أساسية مفادها أن الثقافة التنظيمية تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط ،التنظيم ،الرقابة و القيادة) مع المكونات التنظيمية (الهيكل التنظيمي، العمليات التنظيم، القواعد و الإجراءات و القوانين) إذ تنتقل سمات و عناصر الثقافة المتكونة من خلال الإدارة العليا إلى طبيعة الأداء و نوع الهيكل التنظيمي و العمليات.

*إنطلاقا من هذه النظرية نستنتج أن الثقافة التنظيمية تتشكل عندما تتفاعل الوظائف الإدارية مع مكونات المنظمة بحيث تنتقل قيمها و سلوكها عبر الإدارة لتؤثر في طبيعة العمل و هيكل المؤسسة .

5/ نظرية المجالات :

ركزت هذه النظرية في معالجتها للثقافة التنظيمية على العوامل البيئية الداخلية و الخارجية إذ يركز البعد الداخلي على تبني المنظمة ثقافة تميل إلى الإستقرار و إتجاهها نحو الإنجاز و الشعور بتطوير المهنة و الإنجازية أما البعد الخارجي فيقصد به مدى التكيف و التفاعل الدائم و المستمر مع البيئة الخارجية و الإتسام بالمرونة و الإبداع و القدرة على المخاطرة كل هذه العناصر تعمل مجتمعة لتكون عامل ضغط على نشوء الثقافة أو تغيرها أو ولادة ثقافات فرعية جديدة و من خلال التفاعل يتم تبني التجديد أو تغير النسيج الثقافي للمؤسسة .[2]

---

[1] نور الدين بوراس، **دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين**، رسالة ماجستير، تخصص علم الإجتماع تنظيم و عمل، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2013، ص 89/.90 عبر الموقع الإلكتروني: http://thesis.univ-biskra.dz/130/1/

[2] عبد المالك ياحي، **الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد**، مجلة أفاق للعلوم، العدد 6، جامعة الجلفة، 2017، ص 304. عبر الموقع الإلكتروني: https://asjp.cerist.dz/en/article/14558

*نستنتج أن نظرية المجالات تستند في تحليلها للثقافة التنظيمية إلى التوازن بين العوامل الداخلية و الخارجية فالبعد الداخلي يشكل قاعدة من الاستقرار و الإنجاز بينما البعد الخارجي يدفع نحو التكيف و الإبتكار و المخاطرة و من خلال هذا التفاعل يصبح بإمكان المنظمة استيعاب التغيير و خلق ثقافات فرعية جديدة .

المطلب الثالث: نماذج الثقافة التنظيمية

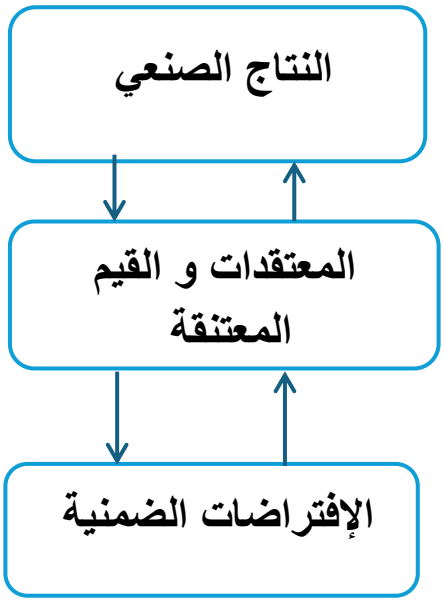
ساهم العديد من الباحثين والدارسين والمحللين في إثراء مفهوم الثقافة التنظيمية من خلال طرح آرائهم وأفكارهم النظرية والتطبيقية، حيث تم تأطير هذه الأفكار ضمن نماذج فكرية تخضع للإختبار والتطبيق والتعديل والتطوير. بلا شك أحدثت هذه الإسهامات تنوعًا ملحوظًا في أساليب التحليل، حيث تميزت بدرجات مختلفة من الشمولية والتركيز على أبعاد الثقافة، ومع تزايد الاهتمام بدراسة الثقافة التنظيمية في بداية الثمانينيات من القرن العشرين، فإن عملية بناء نماذجها ما زالت مستمرة، من خلال الفحص الفكري والنظري والاختبار التطبيقي و سيتم عرض مجموعة من نماذج ثقافة المنظمة مرتكزة على آراء روادها كالتالي:

1/ نموذج Edgar Schein 1985:

طور **إدغار شين** في عقد الثمانينات من القرن العشرين نظرية التأثير للثقافة التنظيمية. لقد حللت نظريته الثقافة التنظيمية ضمن ثلاث مستويات هي مستوى ظاهر تجسده مظاهر التطبيق (النتاج الصنعي)، و آخر تحت سطح الجوانب التطبيقية تحتوي على المعتقدات و القيم المعتنقة و مستوى أكثر عمقا يتضمن الإفتراضات الضمنية و الشكل الموالي يوضح نموذج Schein. [1]

[1] Mohamed Ali abourid, **Organizational Culture and Leadership Organizational Analysis DBA English** (December 2019) p 7. http://noor-book.com/7vujag

الشكل رقم (01) : نموذج Schein Edgar في الثقافة التنظيمية: مستويات الثقافة.



الهياكل و العمليات الظاهرة للعيان (من الصعب فك رموزها)

الإستراتيجيات ،الأهداف ،الفلسفات(التبريرات المعتنقة)

المعتقدات و المدركات الحسية و الأفكار و المشاعر (المصدر النهائي للقيم)

المصدر: من إعداد الطالبة .

*يظهر لنا من خلال نموذج شين أن الثقافة التنظيمية تتكون من مستويات ثلاث من الظاهر إلى العميق و هذا يساعد في فهم كيف تؤثر القيم و المعتقدات على سلوك الأفراد داخل المنظمة .

2 / نموذج Hofstede 1980:

تبنى **Hofsted** المنظور الدولي لدراسة ثقافة شركات الأعمال الدولية بمختلف قطاعات الإقتصاد الدولي و يسمى أحيانا بمنظور الثقافات المتقابلة حيث تعمل تلك الشركات في مجموعة دول مختلفة بطبيعة تكوينها الثقافي، و ينتمي نموذج **hofsted** إلى المدخل الثقافي في دراسة المنظمة و تحليلها و إدارتها وما ينتج عنها من عمليات، و سلوك و نتائج. كما يمكن تصنيفه ضمن مظلة إدارة التنوع و منها التنوع الثقافي و قد أكسب ذلك الإنتماء و التصنيف نموذج Hofstede سعة في الإنتشار في مؤلفات المنظمة و الأعمال و الإدارة و الحقول العلمية و العملية المهتمة بدراسة و تحليل ثقافة المنظمة .

تدور فكرة نموذج **hofsted** حول البحث و إستمرارية البحث عن وصف أكثر شمولية و واقعية لأبعاد الثقافة تشخيصا و تحديدا لمستوى إدراك المديرين العاملين بالشركات الدولية و المنتمين لدول مختلفة و تتمثل الأبعاد فيما يلي:

• **التفاوت بتوزيع القوة:** مدى قبول الأفراد الإختلافات في القوة و المنزلة فيما بينهم، بمعنى مدى إستعداد أفراد المجتمع و مؤسساته لتقاسم القوة بشكل متكافئ .

• **الفردية و الجماعية:** مدى حاجة و تأكيد المجتمع و مؤسساته على حرية الأفراد و استقلاليتهم مقارنة بالرغبة و الإستعداد للعمل الجماعي، بمعنى ترجيح الإهتمام بالإنجاز الفردي على حساب الإنجاز الجماعي.

• **تجنب عدم التأكد:** مدى شعور الأفراد و مؤسساتهم بتوفير قدرة التعامل مع مواقف غامضة و محدودية قدرة التنبؤ بأحداث المستقبل وهو ما يخلق نوع من الإستقرار و الأمان و التأكيد على إعتماد قواعد عمل رسمية و قوانين و أنظمة بدرجة أعلى .

• **الذكورة و الأنوثة** : مدى توفر فرص التعامل بعدالة مع الرجال و النساء و أن تكون خصائص الذكورة و الأنوثة ذات أهمية و مرغوبة، و كذلك الرغبة بإناطة الأدوار و الأعمال الوظيفية، و ما يتصل بها من قدرات و عوامل جذب و تنافسية تكون واضحة و ميسرة لكليهما على قدم المساواة.

التوجه نحو الوقت: مدى إهتمام المجتمع و مؤسساته و التركيز على التوجهات المستقبلية بعيدة و قريبة الأمد و ما يتصل بهما من نتائج إنجاز آنية و أخرى تتعلق ببناء السمعة و الثقة في مستقبل بعيد الأمد.[1]

*بناءا على هذه الأبعاد الخمسة نستنتج أن نموذج **هوفستيد** يوضح أن فهم الثقافة التنظيمية يعتمد على تحليل توزيع القوة، التوجه نحو الفردية أو الجماعية، مستوى تحمل الغموض، الفروق بين الذكر و الأنثى و أخيرا التوجه نحو الوقت و بهذه الأبعاد تصبح إدارة التنوع الثقافي أكثر وضوحا و عمقا في فهم سلوكيات العاملين.

[1] نعمه عباس الخفاجي، **ثقافة المنظمة**، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، (الأردن)، عمان، 2009، ص 64\65. عبر الموقع الإلكتروني: https://books.musaqaf.com/books /

***جيرت هوفستيد هو عالم نفس إجتماعي هولندي (1928_2020) طور نموذجا للأبعاد الثقافية عمل كأستاذ متفرغ لعلم الإنسان التنظيمي و الإدارة الدولية نشر كتاب عواقب الثقافة عام 1984.**

***وليام أوشي (1943)هو عالم و مؤلف أمريكي في مجال الإدارة ولد في الولايات المتحدة الأمريكية أصدر كتاب بعنوان نظرية z.**

3/ نموذج وليام أوشي 1981 :

إنطلقت فكرة نموذج **وليام أوشي** من أفكار المدرسة الإنسانية خاصة افتراضات نظرية X,Y ل **Mc Gregor** المفسرة للفلسفة التقليدية و الفلسفة الإنسانية التي يعتمدها المديرين في التعامل مع المرؤوسين و توجيه جهودهم و إستثمار طاقاتهم لتحقيق أهداف المنظمة بنجاح، وقد حملت فكرة نموذجه الثقافي بل إستمدت أصالتها من نظرية **(Z)** التي تتضمن مجموعة إرشادات و توجيهات لإستيعاب معالمها النموذجية لمنظمات الأعمال الأمريكية التي تطلعت إدارتها للإستفادة من تجربة إدارة الشركات اليابانية رغم وجود فروق ثقافية بينهما و تمثل تلك المعالم كالتالي:

- الاستخدام بعيد الأمد للعاملين.
- التركيز على تنوع التخصص خلال المسارات الوظيفية للعاملين.
- تنمية روح المسؤولية الفردية.
- إهتمام الإدارة بشؤون الفرد و مهامه بصورة شاملة.
- نظام رقابة أقل رسمية.
- إتخاذ القرارات بالإتفاق و المشاركة.
- بطئ معدلات الترقية.[1]

لقد تمكن **وليام أوشي** أن يحدد عددا من الإختلافات الأساسية بين فلسفة المنظمات اليابانية و المنظمات الأمريكية إنطلاقا من منظومة الإختلافات الثقافية بين المجتمع الياباني و المجتمع الأمريكي، و هو ما يشكل الإطار العام للبيئة الثقافية التي تعمل فيه شركات الأعمال في إقتصاد كلا المجتمعين .

[1] نفس المرجع السابق، ص 67.

الجدول رقم(01): مقارنة الإختلافات الثقافية بين فلسفة إدارة المنظمات اليابانية و إدارة المنظمات الأمريكية

فلسفة إدارة المنظمات الأمريكية	فلسفة إدارة المنظمات اليابانية
– الإستخدام قريب الأمد – سرعة التقييم و الترقية – التركيز و الاهتمام ببناء مسارات العمل الوظيفي على أساس التخصص – المسؤولية الفردية – تجزئة الإهتمام	– الإستخدام مدى الحياة – التقييم البطيء و الترقية – لا يحصل تركيز على التخصص خلال مسارات العمل الوظيفي – لغة الجماعة في إتخاذ القرار – الإهتمام الشمولي

المصدر : نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 68 .

و أكد أوشي على أن الاختلافات الثقافية بين الشركات اليابانية و الشركات الأمريكية هي أساس نجاح الشركات اليابانية فهو يحث إدارة الشركات الأمريكية على التمتع بقدرة الوعي للمواقف الثقافية و القدرة على التكيف و التلاؤم مع بيئة المنظمة الثقافية، و ما تتطلبه من مرونة التعامل و التركيز على التعلم للعمل بفعالية في البيئة الجديدة.

يتطلب تطبيق أفكار نموذج أوشي في الشركات الأمريكية توفر جاهزية و استعدادا للتغيير بما ينسجم و يساعد على تهيئة مناخ ثقافي حاكم و موجه لسلوك الإدارة و العاملين و هو ما يمثل الإطار العام لنموذج **وليام أوشي** للتعبير عن الخصائص و القيم الثقافية في الشركات اليابانية و الشركات الأمريكية المطبقة لفلسفة نظرية **Z** مقارنة بالشركات الأمريكية النموذجية كما يعرفه الشكل الموالي:[1]

[1] نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 69/68 .

الجدول رقم (02) : الإطار الثقافي لنموذج وليام أوشي 1981

الخصائص و القيم الثقافية	التعبير عنها في الشركات اليابانية	التعبير وفق أسلوب (z) للشركات الأمريكية	التعبير عنها في شركات أمريكية النموذجية
– الإلتزام مع العاملين	– إستخدام مدى الحياة	– إستخدام بعيد الأمد	– إستخدام قريب الأمد
– التقييم	– بطئ ونوعي	– بطئ و نوعي	– سريع و كمي
– المسارات الوظيفية	– واسع جدا	– متوسطة السعة	– ضيقة
– الرقابة	– ضمنية و غير رسمية	– ضمنية و غير رسمية	– صريحة و رسمية
– إتخاذ القرار	– جماعي و بالإتفاق	– جماعي و بالإتفاق	– فردي
– المسؤولية	– الجماعة	– فردية	– فردية
– الإهتمام بالأفراد	– شمولي كلي	– شمولي كلي	– ضيق و محدود

المصدر: نعمه عباس الخفاجي، ص 69 .

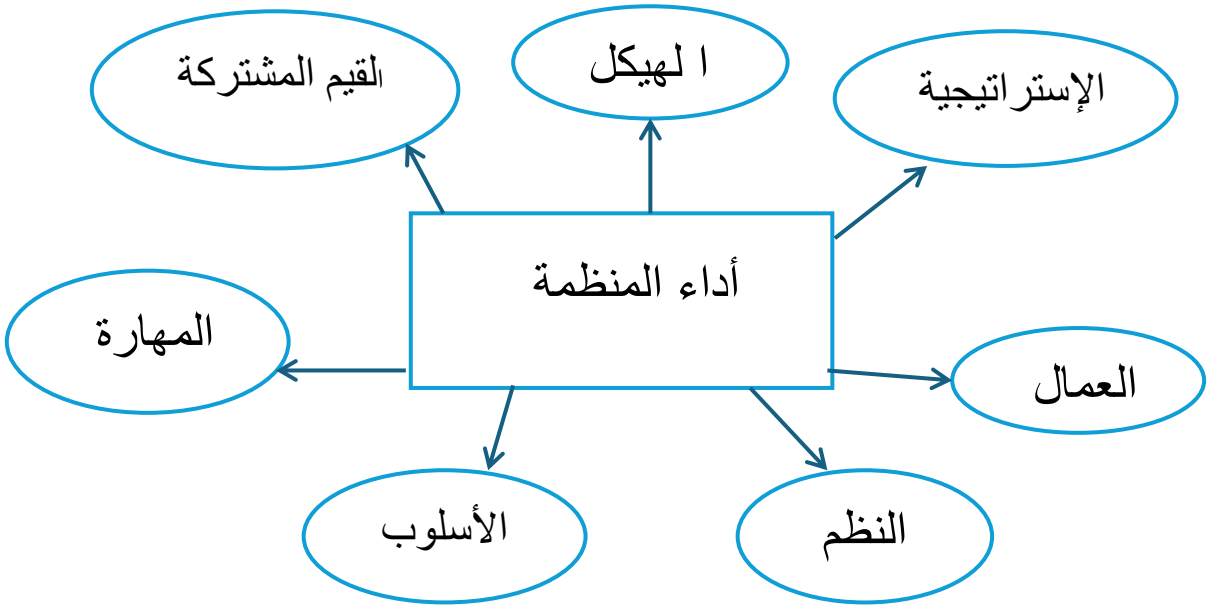
*نستنتج أن أوشي أبرز أن فلسفة العمل اليابانية رغم اختلافها عن الفلسفة الأمريكية إلا أنها نجحت بفضل تركيزها على المسؤولية الفردية ، تطوير العاملين و إتخاذ القرارات بالمشاركة و بالتالي يدعو المدراء الأمريكيين على تبني قيم الثقافة اليابانية من خلال المرونة في التعامل و التكيف مع بيئات عمل ثقافية مختلفة.

4/ نموذج Peters & Waterman 1982 :

أسهم المستشاران **Peters & Waterman** بتقديم فكرة نموذجها في الثقافة التنظيمية مستفيدين من تعاملهما المستمر و لفترة امتدت 25 سنة مع إدارة الشركات الأمريكية، ومن عملهما كباحثين ضمن

مؤسسة **ماكنزي للإستشارات**، توج بنشر كتابهما بعنوان **البحث عن الإمتياز عام 1982** و تجلت مساهمتها بإطار ماكنزي سباعي الأبعاد .

الشكل رقم (02): يوضح إطار ماكنزي سباعي الابعاد



المصدر: من إعداد الطالبة

1- الهيكل التنظيمي: وهو الإطار المنظمي على إثره تتحدد درجة التخصص و الرسمية و قد يكون آلي أو عضوي (وظيفي).

2- الإستراتيجية: و تحدد توجه المنظمة من خلال الأهداف التي يتم تخطيطها و كذا الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

3- النظم: تتضمن الإجراءات و الآليات و كذا مختلف النظم التي تسمح بإنتقال المعلومة و إتخاذ القرارات المناسبة.

4- أسلوب الإدارة: وهو الأسلوب الذي على إثره تتحدد فلسفة الإدارة (بيروقراطي، ديمقراطي) .

5- المهارة: تمثل جوانب قوة الشركة وهي ترتبط بالكفاءات .

6- الأفراد: قضايا ترتبط بالعمال (تسيير الموارد البشرية) .

7- **القيم المشتركة:** وهي المكون لثقافة المنظمة و المحدد لسلوك الأفراد و مواقفهم المختلفة.

لقد جاء نموذج **Peters & Waterman** ليركز على القيم المشتركة كعامل أساسي و محدد لأداء المنظمة (العلاقة بين ثقافة المنظمة و الأداء)، فالمنظمات التي تحقق أعلى مستويات النجاح تسعى إلى إعتماد ممارسات إدارية تقودها للنجاح و تحقيق التفوق بالأداء و يتطلب ذلك تحليل القيم الثقافية التي تقود و تحث على القيام بتطبيقات إدارية ناجحة، و يعني هذا أن القيم الثقافية تكون محدد لدرجة تميز الأداء و تفوقه .[1]

*بناء على أبعاد نموذج **بيتر و واترمان** فإن نجاح المنظمة يعتمد على توازنها في 7 أبعاد أساسية هي الهيكل التنظيمي، الإستراتيجية، النظم، أسلوب الإدارة، المهارة، الأفراد و القيم المشتركة هذه الأبعاد معا تشكل الإطار الذي يحدد ثقافة المنظمة و يجعل القيم المشتركة هي العامل الأساسي الذي يميز الأداء و يدفع نحو تحقيق الإمتياز.

[1] دنيا بوديب، **الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي**، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2013\2014، ص 74/73. عبر الموقع الإلكتروني: https://dspace.univ-alger3.dz

***روبرت واترمان هو عالم إدارة و إستشاري أمريكي ساهم في دراسة نجاح و فشل المنظمات من خلال عمله مع بيترز في كتابهم بعنوان" في البحث عن التميز :أسرار الشركات الناجحة " 1982.**

***جيمس بيترز كاتب و مستشار أمريكي في مجال الإدارة و القيادة شارك في تأليف كتاب كلاكيسي مع روبرت واترمان ركز على القيادة و الثقافة التنظيمية.**

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل حول الثقافة التنظيمية و مفهومها و نشأتها و تطورها ثم إبراز خصائصها و أهميتها و وظائفها فقد تبين أن الثقافة التنظيمية تتسم بالتراكم و الاستمرارية و الرمزية كما تؤدي وظائف أساسية تتمثل في تحقيق التماسك الداخلي، تعزيز الهوية التنظيمية و توجيه السلوك و ضبط العلاقات بين الأفراد، إضافة إلى عرض أنواعها و مكوناتها ومحددتها المختلفة و في الأخير ذكر أهم النظريات و النماذج و الأبعاد التي فسرت هذا المفهوم حيث يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية لها أهمية و تبرز هذه الأهمية في كونها تساهم في تعزيز روح الإنتماء و تحسين الأداء كما تساعد على تقليل الصراعات و دعم مسارات الإصلاح الإداري و التحول الرقمي مما يجعلها عنصرا أساسيا في فهم سير المؤسسة في الواقع الجزائري.

الفصل الثالث:

الجانب الميداني للدراسة

تمهيد

إنطلاقا مما سبق عرضه في الجانب النظري للدراسة في الفصلين السابقين سننتقل في هذا السياق الى تناول الجانب الميداني الذي يعد جزءا أساسيا و جوهريا من البحث العلمي. فهو خطوة حاسمة تمكن الباحث من النزول الى الميدان و إستخدام أدواته المنهجية لدراسة الظاهرة التي كانت في البداية مصدرا لقلق معرفي لتتجسد لاحقا في سؤال سوسيولوجي خاص، هذا السؤال يتبلور ضمن إشكالية علمية تم بناؤها عبر إستقراء الأدبيات أي من خلال القراءة العميقة و تكوين الباحث نظريا و ذلك بالرجوع الى الأعمال السوسيولوجية الكلاسيكية و المعاصرة. بالإضافة الى ذلك تتيح الدراسة الاستطلاعية للباحث فرصة استكشاف الجوانب التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار و في هذا الفصل سيتم الربط بين النتائج الميدانية و الإطار النظري من خلال إختبار فرضيات الدراسة، حيث يشمل هذا الفصل جميع الأدوات المنهجية الضرورية للتحقيق الميداني و هي تحديد مجالات الدراسة (المجال المكاني، البشري، الزماني) و إختيار العينة و تقنيات جمع البيانات إضافة الى المنهج المستخدم في الدراسة .

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

المطلب الأول: الدراسة الاستطلاعية

الدراسة الاستطلاعية هي مجموعة من الدراسات التي يتم إستخدامها في المراحل الأولى من أي بحث علمي يقوم به الباحث و تعد بمثابة اللبنة الأولى التي ترتكز عليها الدراسات الميدانية و تمهد الدراسات الإستطلاعية للبحث العلمي كما أنها تعرف بالظروف التي سيجري الباحث فيها البحث العلمي.

كما يطلق على الدراسة الاستطلاعية إسم الدراسة الكشفية أو التمهيدية أو الصياغية و تعد الخطوة الأولى في سلسلة البحث الإجتماعي، و يتوقف العمل في مراحل البحث الأخرى التي تأتي بعد مرحلة الدراسة الإستطلاعية على البداية الصحيحة و الملائمة التي تخطوها هذه الدراسة ويتم التركيز في الدراسات الإستطلاعية على اكتشاف الأفكار الجديدة و الإستبصارات المتباينة التي تساعد الباحث لكي يفهم مشكلة الدراسة.[1]

حيث قمنا بدراسة استطلاعية من خلال إجراء مقابلات مفتوحة مع مجموعة محددة من الطلبة الجامعيين و توجيه أسئلة مفتوحة و بطريقة مباشرة لهم قصد التعرف على بعض الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة و من أجل ملاحظة ممارسات الطلبة و أساليب تعاملهم مع هذه التطبيقات الرقمية، و هذا بهدف جمع معلومات أولية تساعدنا على بناء سؤال إشكاليتنا بدقة و إبراز أهم الجوانب التي تستحق الدراسة وعلى تحديد الإتجاه العام الذي سندرس به الظاهرة. حيث كان ذلك من الفترة الممتدة من 2025/11/15 الى غاية 2025/11/23.

[1] سلمى شريفي، **مطبوعة محاضرات مقياس منهجية البحث العلمي**، معهد التربية البدنية و الرياضية، جامعة الجزائر3، السنة الجامعية 2020/2019، ص56. عبر الموقع الإلكتروني:
https://ieps.univ-alger3.dz/wp-content/uploads/2023/06/

المطلب الثاني: مجالات الدراسة

أ/ المجال المكاني للدراسة:

باعتبار أن المجال المكاني هو الحيز الذي تعنى به الدراسة و يتم جمع البيانات و المعلومات فيه حيث أجريت دراستنا في مديرية الخدمات الجامعية بولاية عين تموشنت، وهي مؤسسة عمومية تابعة للديوان الوطني للخدمات الجامعية و تحت إشراف وزارة التعليم العالي و البحث العلمي.

أنشأت مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين تموشنت بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 07 جويلية 2009 المعدل و المتمم للقرار الوزاري المشترك الصادر في 10 ذي القعدة 1425 الموافق ل 22 ديسمبر 2004 و المتضمن إنشاء مديرية الخدمات الجامعية و تحديد مقرها و قائمة الإقامات الجامعية التابعة لها و مشتملاتها. تم تنصيب مديرية الخدمات الجامعية في شهر أكتوبر 2009 و هي تضم الى يومنا هذا المنشآت التالية :

_الإقامة الجامعية المجاهد النقيب صديق عبد القادر المخصصة للذكور.

_الإقامة الجامعية حمزي حدهوم 2000 سرير المخصصة للإناث.

_المطعم المركزي الجامعي المتواجد على مستوى جامعة بلحاج بوشعيب بقدرة 800 مقعد مقسمين بين الذكور و الإناث.

ب/ المجال البشري للدراسة :

إن الباحث في علم الاجتماع يركز على دراسة مجتمعات بعينها و هذه الأخيرة تفرضها طبيعة الموضوع و من خلال تحديد المجال الجغرافي يمكن للباحث التعرف على المجال البشري أو مجتمع البحث الكلي و يتضمن تحديد المجال البشري كل ما يتعلق بخصائص و مواصفات العينة .

و الباحث عندما يختار ظاهرة ما للدراسة فانه بإختياره هذا قد حدد ما يسمى "عالم البحث " أو مجتمع البحث أو المجتمع الأم و الذي يعبر عن مجموع الأفراد أو الأشياء التي تمثل الوحدات الاساسية التي يجري عليها التحليل و بذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكوّنون موضوع

مشكلة الدراسة. [1] حيث بلغ التعداد الإجمالي للطلبة المقيمين داخل مديرية الخدمات الجامعية 2620 طالبا، مقسمين إلى 1400 ذكور و 1220 إناث .

ج/ المجال الزماني للدراسة:

تم إجراء الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة ما بين 16أبريل/2026 و هو تاريخ بداية الدراسة الميدانية إلى غاية 26 أبريل/2026 و هو تاريخ نهاية إجراء الدراسة الميدانية، حيث تم الإعتماد على تقنية الإستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات و تم توزيع الاستمارات على (70) طالب جامعي و قد قدرت المدة الإجمالية للدراسة ب 11 يوم .

المطلب الثالث: عينة الدراسة

العينة هي جزء من المجتمع الأصلي أو مجموعة فرعية أو جزئية من عناصره له خصائص مشتركة و بها يمكن دراسة الكل بدراسة الجزء .[2]

و يمكن تعريف العينة بأنها نموذجا يشمل جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة و هذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات و مفردات المجتمع الأصلي خاصة في حالة صعوبة أو إستحالة دراسة كل تلك الوحدات. [3]

_ بناء على هذين التعريفين يمكن القول أن العينة تمثل مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين تحمل خصائصه الأساسية و تزداد تمثيلاتها كلما زاد حجمها و لضبط إختيار العينة في دراستنا المعنونة ب " التطبيقات الرقمية و تأثيرها على الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية " لابد التعرف أولا على أنواع العينات حيث تنقسم الى نوعين : العينة الاحتمالية و العينة غير الإحتمالية.

---

[1] مراد بلخيري، **مجالات الدراسة و حدودها في البحوث السوسيولوجية**، مجلة رؤى للدراسات المعرفية و الحضارية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، ص 204/203. عبر الموقع الإلكتروني:
https://asjp.cerist.dz/en/article/150

[2] عيسى يونسي و آخرون، **العينة و أسس المعاينة في البحوث الإجتماعية**، مجلة الرواق للدراسات الإجتماعية و الإنسانية، المجلد 7، العدد 2، جامعة زيان عاشور بالجلفة (الجزائر)، 2021، ص 530. عبر الموقع الإلكتروني:
https://asjp.cerist.dz/en/article/172244

[3] إلياس طلحة، **نظام المعاينة في البحوث الإجتماعية و الإعلامية**، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة الأمير عبد القادر قسنطينة الجزائر، 30 جوان 2017، ص 2. عبر الموقع الإلكتروني:
https://asjp.cerist.dz/en/article/98681

حيث وقع اختيارنا على العينة القصدية (العمدية) الغير إحتمالية بإعتبارها تمثل دقة الإشكال و لكونها تسمح باختيار مفردات تتوفر فيها خصائص مرتبطة بموضوع الدراسة و باعتبار أن أفراد هذه العينة معروفين و يمكن الوصول إليهم بسهولة و بطريقة مباشرة وهم الطلبة المقيمين بالإقامة الجامعية بإعتبارهم الفئة الأكثر إستخداما للتطبيقات الرقمية و الأكثر إحتكاكا بالخدمات الرقمية المقدمة و يمتلكون معرفة و تجربة مباشرة بالظاهرة المدروسة. حيث تم إختيار **70 طالب جامعي** مقيم داخل الإقامة الجامعية **حمزي حدهوم** إناث و الإقامة الجامعية **صديق عبد القادر ذكور**.

المبحث الثاني: تقنية جمع المعطيات

المطلب الأول: تقنية الإستمارة

إعتمدنا في دراستنا على تقنية الإستمارة فهي من تقنيات البحث السوسيولوجي تندرج ضمن الدراسات الكمية الإحصائية و بهذا هي مقترنة بسؤال إشكاليتنا الكمي الذي يبحث في قياس مدى مساهمة التطبيقات الرقمية في إعادة تشكيل ثقافة تنظيمية جديدة، حيث تمكننا الإستمارة بجمع عدد كبير من المعلومات في البعد الكمي و من عدد كبير من الطلبة في وقت قصير نسبيا مقارنة بأدوات أخرى كما تساعدنا على توحيد الأسئلة مما يسهل تحليل البيانات إحصائيا فهي تعتبر أداة منظمة و مضبوطة لجمع بيانات الدراسة.

و تعرف بأنها " تقنية مباشرة للتقصي العلمي إزاء الأفراد و تسمح باستجوابهم بطريقة موجهة و القيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية و القيام بمقارنات رقمية ". و هي قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة معدة بدقة ترسل إلى عدد كبير من أفراد المجتمع الذين يكونون العينة الخاصة بالبحث .[1]

المطلب الثاني: المنهج المستخدم في الدراسة

يشكّل المنهج العلمي مجموعة من القواعد يتم وضعها بقصد الوصول الى الحقيقة في العلم و في هذا الإطار يتفق العلماء و الباحثين في مجال العلوم الإجتماعية و الإنسانية على أن هناك نوعين من المناهج **مناهج كمية** و **كيفية**، و لقد إعتمدنا في موضوع دراستنا الذي يتمحور حول " التطبيقات الرقمية

[1] ربيحة نبار، **الإستمارة في البحث العلمي**، مجلة الشامل للعلوم التربوية و الإجتماعية، المجلد 05، العدد 01، جامعة الوادي (الجزائر)، جوان 2022، ص 49. عبر الموقع الإلكتروني:https://asjp.cerist.dz/en/article/190295

و تأثيرها على الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية "على **المنهج الكمي** فهو يعتبر القاعدة الأساسية للبحث العلمي حيث يتم من خلاله الرجوع إلى الأرقام للدلالة على مختلف الممارسات و المواقف مع إستخدام **المقاربة الكمية** .

إذ تعرف على أنها طريقة بحث ترتكز على جمع المعطيات الإحصائية بوسيلة الإستمارة تهدف إلى قياس الظاهرة و تعتمد على الاساليب الإحصائية في المعطيات و تحليلها. [1] فالتكميم يعتبر من الوسائل الأساسية الذي يعتمد عليها الباحث في المجال الإجتماعي حيث يمكننا من تعميم النتائج و بقياس الظاهرة بشكل دقيق و بتحويلها إلى بيانات رقمية قابلة للقياس و التحليل .

صدق أداة الدراسة :

قبل تحليل البيانات المتحصل عليها باستعمال الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات ندرس أولا صدق الإستمارة، حيث تم عرض الإستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين و ذلك بغية التأكد من مدى تطابقه مع موضوع الدراسة حيث يتكون الإستبيان من البيانات الشخصية و 42 سؤالا يشمل متغيرات الدراسة و هذا بغرض معرفة و التأكد من صياغة و دقة فقرات الإستبيان.

تحكيم التقنية المستعملة :

إسم الأستاذ(ة) المحكم(ة)	إسم الجامعة
أ. قناوي أمينة	جامعة عين تموشنت
أ. عطار عبد المجيد	جامعة تلمسان

***برنامج SPSS:**

هو برنامج حاسوبي يستخدم في التحليل الإحصائي للبيانات حيث يساعد الباحثين على إدخال البيانات و تفريغها و تنظيمها و استخراج النتائج في شكل جداول و رسوم بيانية، و يستعمل بكثرة في العلوم الإجتماعية و الإنسانية و التربوية و الإقتصادية بسبب دقته في إجراء الاختبارات الإحصائية المختلفة.

[1] بومدين مخلوف، **المقاربة الكمية و الكيفية في العلوم الإجتماعية و الإنسانية**، مجلة البحوث و الدراسات العلمية، المجلد17، العدد 01، جامعة المسيلة الجزائر، (2023) ص 1340/1339. عبر الموقع الإلكتروني: https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/450/17/1/212766

***تعريف K2:**

يعرف اختبار " كا تربيع" بأنه أحد الاختبارات الإحصائية اللامعلمية أي لا يهتم بمعلمات المجتمع و لا يشترط إعتدالية توزيع البيانات، و يستخدم لقياس وجود علاقة أو فروق بين المتغيرات النوعية .

عرض الجداول

الجداول البسيطة :

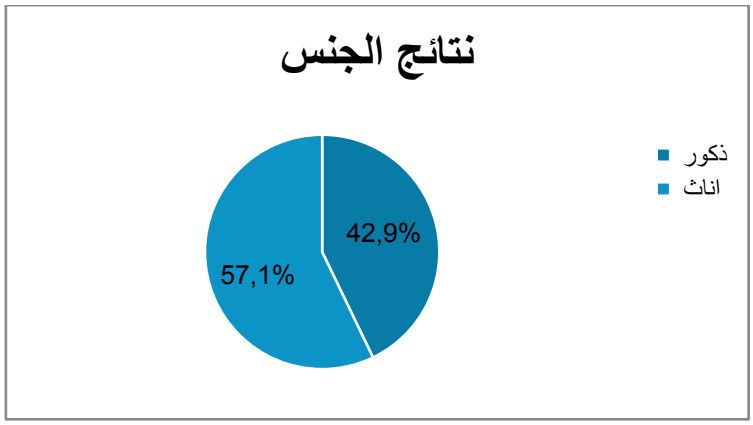
1- الجنس :

الجدول رقم (01) : يوضح نتائج الجنس

الجنس	Fréquence	Pourcentage
ذكور	30	%42,9
إناث	40	%57,1
المجموع	70	%100

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss

الشكل رقم(03): دائرة نسبية تمثل نتائج الجنس



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على البرنامج الإحصائي spss

التعليق :

يوضح الجدول رقم **03** التوزيع التكراري و النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير **الجنس**. وقد بلغت نسبة الإناث 57,1%، في حين بلغت نسبة الذكور 42,9% بحيث نرى أن عدد الإناث (40) كان أكبر من عدد الذكور(30) مما يدل على أن الإناث يمثلن الغالبية في العينة .

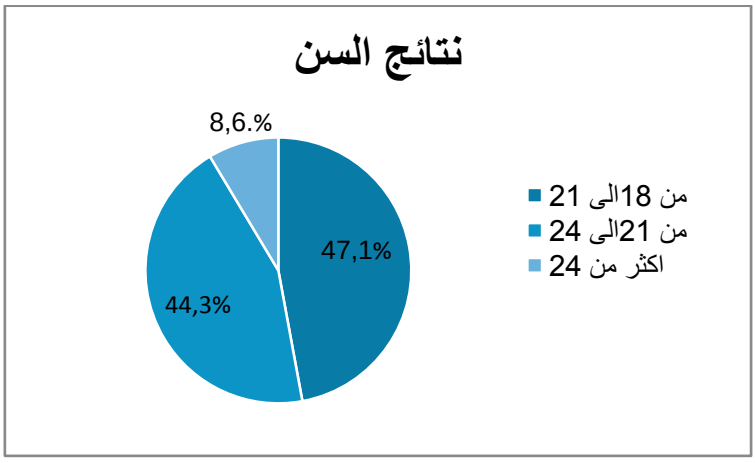
2- السن :

الجدول رقم (02) : يوضح نتائج السن

Pourcentage	Fréquence	السن
%47,1	33	من 18الى 21سنة
%44,3	31	من 21الى 24سنة
%8,6	6	اكثر من 24سنة
%100	70	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على البرنامج الإحصائي spss

الشكل رقم (04) : دائرة نسبية تمثل نتائج السن



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على البرنامج الإحصائي spss

التعليق :

تشير البيانات الواردة في الجدول أعلاه إلى أن أغلبية أفراد العينة تتركز في الفئة العمرية من 18الى 21سنة، حيث بلغ عددهم 33 طالبا، أي بنسبة 47,1% من إجمالي العينة. ثم تليها الفئة العمرية من 21الى 24سنة بفارق قليل جدا، و التي تضم 31طالبا بنسبة 44,3%. أما الفئة العمرية الأخيرة أكثر من 24 سنة، لم تبلغ نسبتها سوى 8,6% بمجموع 6 طلبة جامعيين فقط. هذا يدل على أن الغالبية من العينة هم من فئة الشباب الجامعي تحت سن ال 24 سنة .

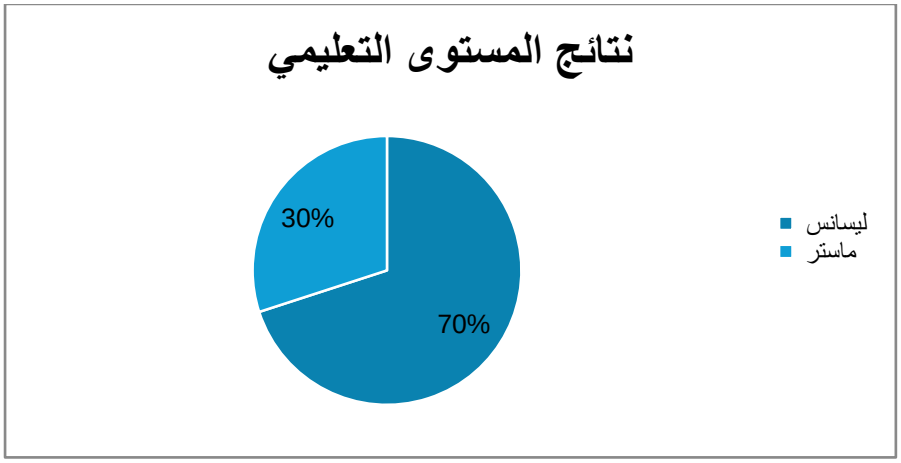
3- المستوى التعليمي :

الجدول رقم(03) : يوضح نتائج المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	Fréquence	Pourcentage
ليسانس	49	**70%**
ماستر	21	**30%**
المجموع	70	**100%**

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على البرنامج الإحصائي spss

الشكل رقم (05): دائرة نسبية تمثل نتائج المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على البرنامج الإحصائي spss

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن فئة طلبة الليسانس هي الأكبر في عينة الدراسة حيث بلغ عددهم 49 طالبا وهو ما يمثل 70% من إجمالي العينة، في حين جاءت فئة طلبة الماستر ثانيا بتكرار قدره 21 طالبا بنسبة مئوية بلغت 30%، مما يشير إلى أن النتائج المتوصل إليها سوف تعكس لنا بشكل أساسي آراء الطلبة في المراحل الأولى من مسارهم الجامعي .

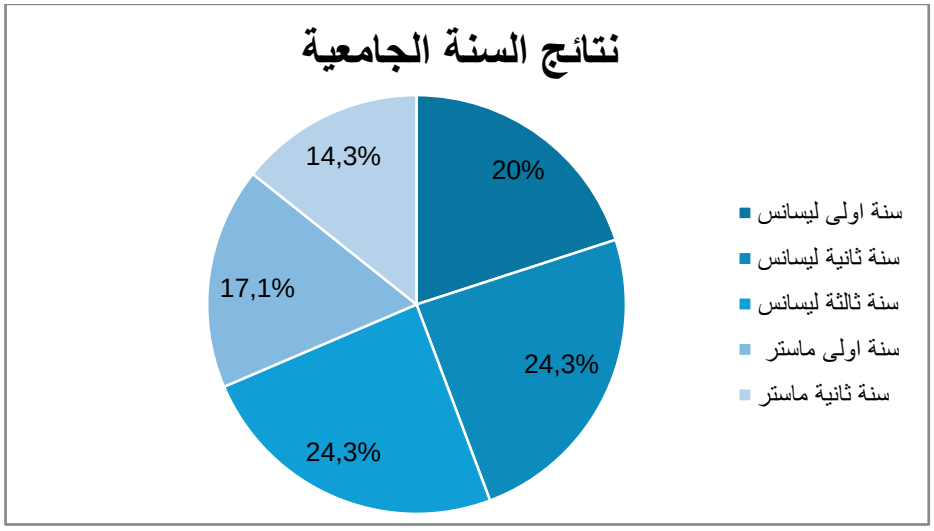
4- السنة الجامعية :

الجدول رقم(04) : يوضح نتائج السنة الجامعية

السنة الجامعية	Fréquence	Pourcentage
سنة أولى ليسانس	14	%20
سنة ثانية ليسانس	17	%24,3
سنة ثالثة ليسانس	17	%24,3
سنة أولى ماستر	12	%17,1
سنة ثانية ماستر	10	%14.3
المجموع	70	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على البرنامج الإحصائي spss

الشكل رقم (06) : دائرة نسبية تمثل نتائج السنة الجامعية



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على البرنامج الإحصائي spss

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة الأكبر من المبحوثين هم من طلبة سنة الثانية ليسانس و السنة الثالثة ليسانس، بتكرار يساوي 17 طالب جامعي لكل منهما و بنسبة (24,3%). ثم تليها طلبة سنة أولى ليسانس بنسبة 20% و بتكرار بلغ 14 فرد من أفراد العينة. في حين نلاحظ إنخفاض في طلبة الماستر حيث بلغت نسبة سنة أولى ماستر 17,1%، و أخيرا نجد طلبة سنة ثانية ماستر بقيمة 10 طلاب فقط .

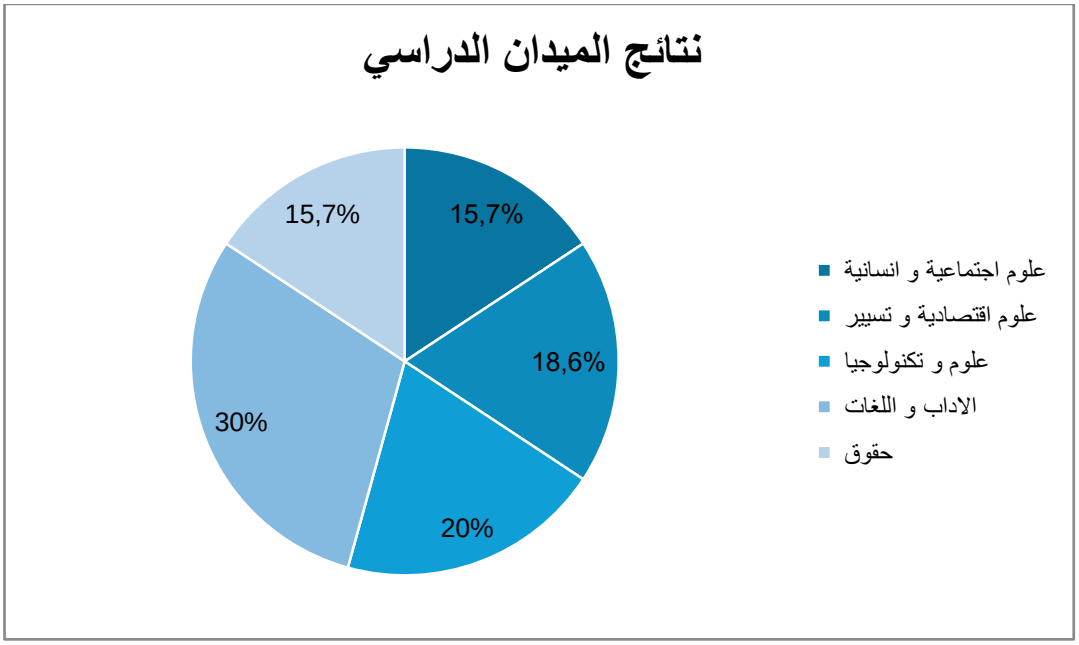
5- الميدان الدراسي :

الجدول رقم(05) : يوضح نتائج الميدان الدراسي

الميدان الدراسي	Frèquence	Pourcentage
علوم إجتماعية و إنسانية	11	%15,7
علوم إقتصادية و تسيير	13	%18,6
علوم و تكنولوجيا	14	%20
الآداب و اللغات	21	%30
حقوق	11	%15,7
المجموع	70	%100

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على البرنامج الإحصائي spss

الشكل رقم(07) : دائرة نسبية تمثل نتائج الميدان الدراسي



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على البرنامج الإحصائي spss

التعليق:

يعرض لنا الجدول أعلاه نتائج توزيع أفراد العينة حسب الميدان الدراسي و تشير النتائج إلى أن أعلى نسبة من الطلبة الجامعيين تنتمي إلى ميدان الآداب و اللغات، حيث بلغ عددهم 21 طالب و بنسبة 30%، يلي ذلك ميدان علوم و تكنولوجيا ما يعادل 20% أي (14طالبا). ثم ميدان علوم إقتصادية و تسيير بنسبة 18,6% أي (13 طالبا)، في حين نجد العلوم الإجتماعية و الإنسانية وميدان الحقوق سجلا أقل نسبة مشاركة حيث بلغا 15,7% نسبة مئوية لكل منهما .

الجداول الإرتباطية :

الجدول رقم(01) : يبين العلاقة الإرتباطية بين التطبيقات الرقمية و الثقافة الرقمية الجديدة

			سؤال رقم 3	
			نعم	لا
سؤال رقم 4	نعم		46	9
			85,2%	56,3%
	لا		8	7
			14,8%	43,8%
Total			54	16
			100,0%	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

Tests du khi-deux

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Sig. Exacte (bilatérale)	Sig. Exacte (unilatérale)
khi-deux de Pearson	6,138	1	,013		
Correction pour continuité	4,539	1	,033		
Rapport de vraisemblance	5,507	1	,019		
Test exact de Fisher				,032	,020
Association linéaire par linéaire	6,050	1	,014		
N d'observations valides	70				

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على البرنامج الإحصائيSPSS

الفرضية :

H0: لا يوجد علاقة بين التطبيقات الرقمية و الثقافة الرقمية الجديدة

H1: يوجد علاقة بين التطبيقات الرقمية و الثقافة الرقمية الجديدة

للتحقق من صحة هذه الفرضية إستخدمنا معامل الإرتباط (كا2) كما هو موضح في الجدول الآتي:

كا2	Sig	الدلالة الإحصائية
6,13	0,01	توجد دلالة إحصائية

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن معامل الارتباط (كا2) المقدر ب (6,13) عند مستوى الدلالة المقدرة ب0,01 وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة 0,05 ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي مفادها وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التطبيقات الرقمية و الثقافة الرقمية الجديدة، أي كلما زاد إستخدام التطبيقات الرقمية ، زاد مستوى تشكل الثقافة الرقمية الجديدة لدى الطلبة.

الجدول رقم (02) : يبين العلاقة الإرتباطية بين التطبيقات الرقمية و شفافية المعلومات

		سؤال رقم 1			
		دائما	احيانا	لا	نعم
سؤال رقم 2	نعم	2 66,7%	7 29,2%	3 30,0%	22 66,7%
	لا	0 0,0%	2 8,3%	2 20,0%	3 9,1%
	دائما	1 33,3%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%
	احيانا	0 0,0%	13 54,2%	5 50,0%	8 24,2%
	ابدا	0 0,0%	2 8,3%	0 0,0%	0 0,0%
Total		3 100,0%	24 100,0%	10 100,0%	33 100,0%

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على البرنامج الإحصائيSPSS

Tests du khi-deux

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	37,469	12	,000
Rapport de vraisemblance	23,177	12	,026
Association linéaire par linéaire	6,119	1	,013
N d'observations valides	70		

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

الفرضية:

H0: لا يوجد علاقة بين التطبيقات الرقمية و شفافية المعلومات

H1: يوجد علاقة بين التطبيقات الرقمية و شفافية المعلومات

للتحقق من صحة هذه الفرضية إستخدمنا معامل الإرتباط (كا2) كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول المركب	كا2	Sig	الدلالة الإحصائية
	37,46	0,00	توجد دلالة إحصائية

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن معامل الإرتباط (كا2) المقدر ب (37,46) عند مستوى الدلالة المقدرة ب 0,00 وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة 0,05 و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة H و التي مفادها وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التطبيقات الرقمية و شفافية المعلومات، أي كلما زاد إستخدام التطبيقات الرقمية، إرتفع مستوى شفافية المعلومات .

الجدول رقم (03) : يبين العلاقة الإرتباطية بين الخدمات الرقمية و المساواة في تقديمها

		سؤال رقم 5				
		ابدا	احيانا	دائما	لا	نعم
سؤال رقم 4	نعم	1	8	3	7	15
		%50,0	42,1%	42,9%	70,0%	46,9%
	لا	1	11	4	3	17
		%50,0	57,9%	57,1%	30,0%	53,1%
Total		2	19	7	10	32
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

Tests du khi-deux

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	2,286	4	,683
Rapport de vraisemblance	2,333	4	,675
Association linéaire par linéaire	,153	1	,695
N d'observations valides	70		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

الفرضية:

H0: لا يوجد علاقة بين الخدمات الرقمية و المساواة في تقديمها

H1: يوجد علاقة بين الخدمات الرقمية و المساواة في تقديمها

للتحقق من صحة هذه الفرضية إستخدمنا معامل الإرتباط (كا2) كما هو موضح في الجدول الاتي:

الجدول المركب	كا2	Sig	الدلالة الإحصائية
	2,28	0,68	لا توجد دلالة إحصائية

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن معامل الإرتباط (كا2) المقدر ب (2,28) عند مستوى الدلالة المقدرة ب 0,68 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة 0,05 و عليه نرفض الفرضية البديلة H1 و نقبل الفرضية الصفرية H0 و التي مفادها لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الخدمات الرقمية و المساواة في تقديمها ·

الجدول رقم (04) : يبين العلاقة الإرتباطية بين التطبيقات الرقمية و الإلتزام التنظيمي

		سؤال رقم 9			
		احيانا	دائما	لا	نعم
سؤال رقم 8	دائما	5 33,3%	2 50,0%	1 20,0%	27 58,7%
	احيانا	10 66,7%	2 50,0%	3 60,0%	19 41,3%
	ابدا	0 0,0%	0 0,0%	1 20,0%	0 0,0%
	Total	15 100,0%	4 100,0%	5 100,0%	46 100,0%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على البرنامج الإحصائيSPSS

Tests du khi-deux

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	17,076	6	,009
Rapport de vraisemblance	9,608	6	,142
Association linéaire par linéaire	2,759	1	,097
N d'observations valides	70		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

الفرضية:

H0: لا يوجد علاقة بين التطبيقات الرقمية و الإلتزام التنظيمي

H1: يوجد علاقة بين التطبيقات الرقمية و الإلتزام التنظيمي

للتحقق من صحة هذه الفرضية إستخدمنا معامل الإرتباط (كا2) كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول المركب	كا2	Sig	الدلالة الإحصائية
	17,07	0,00	توجد دلالة إحصائية

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول التالي أن معامل الارتباط (كا2) المقدر ب (17,07) عند مستوى الدلالة المقدرة ب 0,00 وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة 0,05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 و التي مفادها وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التطبيقات الرقمية والالتزام التنظيمي، إذن كلما زاد إستخدام التطبيقات الرقمية، كلما ارتفع مستوى الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد.

الجدول رقم (05) : يبين العلاقة الإرتباطية بين التسجيلات الرقمية و المهارات الرقمية

			سؤال رقم 11				
			احيانا	دائما	لا	نعم	
ابدا							
2	دائما		7	0	2	36	سؤال رقم 10
100,0%			58,3%	0,0%	100,0%	67,9%	
0	احيانا		4	1	0	16	
0,0%			33,3%	100,0%	0,0%	30,2%	
0	ابدا		1	0	0	1	
0,0%			8,3%	0,0%	0,0%	1,9%	
2	Total		12	1	2	53	
100,0%			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

Tests du khi-deux

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	14,59	8	002,
Rapport de vraisemblance	6,814	8	,557
Association linéaire par linéaire	,248	1	,618
N d'observations valides	70		

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

الفرضية :

H0: لا توجد علاقة بين التسجيلات الرقمية و المهارات الرقمية

H1: توجد علاقة بين التسجيلات الرقمية و المهارات الرقمية

للتحقق من صحة هذه الفرضية إستخدمنا معامل الإرتباط (كا2) كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول المركب	كا2	Sig	الدلالة الإحصائية
	59,1	0,02	توجد دلالة إحصائية

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن معامل الإرتباط (كا2) المقدر ب (59,1) عند مستوى الدلالة المقدرة ب 0,02 وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة 0,05 و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 و التي مفادها توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التسجيلات الرقمية و المهارات الرقمية، أي كلما زاد إستخدام التطبيقات الرقمية بإنتظام، زادت المهارات الرقمية لدى الطلبة.

الجدول رقم (06) : يبين العلاقة الإرتباطية بين الأنظمة الرقمية و سهولة التواصل التنظيمي

		سؤال رقم 4				
		نعم	لا	دائما	احيانا	ابدا
سؤال رقم 2	نعم	14 48,3%	2 33,3%	4 50,0%	8 32,0%	0 0,0%
	لا	4 13,8%	1 16,7%	0 0,0%	4 16,0%	0 0,0%
	دائما	1 3,4%	1 16,7%	2 25,0%	2 8,0%	0 0,0%
	احيانا	10 34,5%	2 33,3%	2 25,0%	10 40,0%	2 100,0%
	ابدا	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	1 4,0%	0 0,0%
Total		29 100,0%	6 100,0%	8 100,0%	25 100,0%	2 100,0%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

Tests du khi-deux

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	11,954	16	,747
Rapport de vraisemblance	13,097	16	,666
Association linéaire par linéaire	2,292	1	,130
N d'observations valides	70		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

الفرضية :

H0: لا توجد علاقة بين الأنظمة الرقمية و سهولة التواصل التنظيمي

H1: توجد علاقة بين الأنظمة الرقمية و سهولة التواصل التنظيمي

للتحقق من صحة هذه الفرضية إستخدمنا معامل الإرتباط (كا2) كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول المركب	كا2	Sig	الدلالة الإحصائية
	11,95	0,74	لا توجد دلالة إحصائية

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن معامل الارتباط (كا2) المقدر ب (11,95) عند مستوى الدلالة المقدرة ب 0,74 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة 0,05 وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H1 ونقبل الفرضية الصفرية H0 ،و التي مفادها لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأنظمة الرقمية و سهولة التواصل التنظيمي.

الجدول رقم (07) : يبين العلاقة الإرتباطية بين التطبيقات الرقمية و سرعة التواصل الرقمي

		سؤال رقم 8			
		نعم	لا	احيانا	ابدا
سؤال رقم 7	نعم	10 83,3%	8 53,3%	29 80,6%	6 85,7%
	لا	2 16,7%	7 46,7%	7 19,4%	1 14,3%
Total		12 100,0%	15 100,0%	36 100,0%	7 100,0%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

Tests du khi-deux

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	5,305	3	,151
Rapport de vraisemblance	4,859	3	,182
Association linéaire par linéaire	,560	1	,454
N d'observations valides	70		

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

الفرضية :

H0: لا توجد علاقة بين التطبيقات الرقمية و سرعة التواصل الرقمي

H1: توجد علاقة بين التطبيقات الرقمية و سرعة التواصل الرقمي

للتحقق من صحة هذه الفرضية إستخدمنا معامل الإرتباط (كا2) كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول المركب	كا2	Sig	الدلالة الإحصائية
	5,30	0,15	لا توجد دلالة إحصائية

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن معامل الإرتباط (كا2) المقدر ب (5,30) عند مستوى الدلالة المقدرة ب 0,15 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة 0,05 وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H1 و نقبل الفرضية الصفريةH0 ، و التي مفادها لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التطبيقات الرقمية و سرعة التواصل الرقمي.

الجدول رقم (08) : يبين العلاقة الإرتباطية بين الإعلانات الرقمية و مستوى التفاعل الرقمي

		سؤال رقم 10		
		قوية	متوسطة	ضعيفة
سؤال رقم 9	نعم	2	13	1
		50,0%	30,2%	4,3%
	لا	0	2	9
		0,0%	4,7%	39,1%
	دائما	1	2	0
		25,0%	4,7%	0,0%
	احيانا	1	26	7
		25,0%	60,5%	30,4%
	ابدا	0	0	6
		0,0%	0,0%	26,1%
Total		4	43	23
		100,0%	100,0%	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

Tests du khi-deux

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	38,295	8	,000
Rapport de vraisemblance	39,363	8	,000
Association linéaire par linéaire	2,467	1	,116
N d'observations valides	70		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

الفرضية:

H0: لا توجد علاقة بين الإعلانات الرقمية و مستوى التفاعل الرقمي

H1: توجد علاقة بين الإعلانات الرقمية و مستوى التفاعل الرقمي

للتحقق من صحة هذه الفرضية إستخدمنا معامل الإرتباط (كا2) كما هو موضح في الجدول الاتي:

الجدول المركب	كا2	Sig	الدلالة الإحصائية
	38,29	0,00	توجد دلالة إحصائية

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن معامل الإرتباط (كا2) المقدر ب (38,29) عند مستوى الدلالة المقدرة ب 0,00 وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة 0,05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 ، و التي مفادها وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإعلانات الرقمية و مستوى التفاعل الرقمي، أي كلما زادت الإعلانات الرقمية زاد مستوى التفاعل الرقمي .

الجدول رقم(09) : يبين العلاقة الإرتباطية بين الأساليب الرقمية و كفاءة تقديم الخدمات

		سؤال رقم 12			
		نعم	لا	احيانا	ابدا
سؤال رقم 11	نعم	15 55,6%	8 57,1%	7 28,0%	0 0,0%
	لا	2 7,4%	2 14,3%	2 8,0%	2 50,0%
	دائما	1 3,7%	1 7,1%	0 0,0%	0 0,0%
	احيانا	8 29,6%	3 21,4%	14 56,0%	2 50,0%
	ابدا	1 3,7%	0 0,0%	2 8,0%	0 0,0%
Total		27 100,0%	14 100,0%	25 100,0%	4 100,0%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على البرنامج الإحصائيSPSS

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	17,755	12	,123
Rapport de vraisemblance	18,351	12	,105
Association linéaire par linéaire	6,002	1	,014
N d'observations valides	70		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

الفرضية:

H0: لا توجد علاقة بين الأساليب الرقمية و كفاءة تقديم الخدمات

H1: توجد علاقة بين الأساليب الرقمية و كفاءة تقديم الخدمات

للتحقق من صحة هذه الفرضية إستخدمنا معامل الإرتباط (كا2) كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول المركب	كا2	Sig	الدلالة الإحصائية
	17,75	0,12	لا توجد دلالة إحصائية

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن معامل الإرتباط (كا2) المقدر ب (17,75) عند مستوى الدلالة المقدرة ب 0,12 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة 0,05 و بالتالي نرفض الفرضية البديلةH1 و نقبل الفرضية الصفرية H0 ، و التي مفادها لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأساليب الرقمية و كفاءة تقديم الخدمات .

الجدول رقم (10) : يبين العلاقة الإرتباطية بين الخدمات الرقمية و الإنتماء المؤسساتي

		السؤال رقم 3				
		نعم	لا	احيانا	دائما	ابدا
السؤال رقم 2	نعم	9	6	3	1	0
		90,0%	20,7%	15,8%	100,0%	0,0%
	لا	0	8	3	0	0
		0,0%	27,6%	15,8%	0,0%	0,0%
	احيانا	1	13	12	0	3
		10,0%	44,8%	63,2%	0,0%	27,3%
	ابدا	0	2	1	0	8
		0,0%	6,9%	5,3%	0,0%	72,7%
Total		10	29	19	1	11
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على البرنامج الإحصائي spss

Tests du khi-deux

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	59,718	12	,000
Rapport de vraisemblance	52,560	12	,000
Association linéaire par linéaire	28,406	1	,000
N d'observations valides	70		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

الفرضية:

H0: لا توجد علاقة بين الخدمات الرقمية و الإنتماء المؤسساتي

H1: توجد علاقة بين الخدمات الرقمية و الإنتماء المؤسساتي

للتحقق من صحة هذه الفرضية إستخدمنا معامل الإرتباط (كا2) كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول المركب	كا2	Sig	الدلالة الإحصائية
	59,71	0,00	توجد دلالة إحصائية

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن معامل الإرتباط (كا2) المقدر ب (59,71) عند مستوى الدلالة المقدرة ب 0,00 وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة 0,05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلةH1 ، والتي مفادها توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الخدمات الرقمية و الإنتماء المؤسساتي، أي كلما إرتفع مستوى إستخدام الخدمات الرقمية، إرتفع مستوى الإنتماء المؤسساتي.

الجدول رقم (11): يبين العلاقة الإرتباطية بين التطبيقات الرقمية و الفجوة الرقمية

		السؤال رقم 10	
		نعم	لا
السؤال رقم 7	نعم	30 55,6%	10 62,5%
	لا	24 44,4%	6 37,5%
Total		54 100,0%	16 100,0%

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

Tests du khi-deux

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-deux de Pearson	,243	1	,622		
Correction pour continuité	,042	1	,837		
Rapport de vraisemblance	,245	1	,620		
Test exact de Fisher				,776	,422
Association linéaire par linéaire	,240	1	,625		
N d'observations valides	70				

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

الفرضية:

H0: لا توجد علاقة بين التطبيقات الرقمية و الفجوة الرقمية

H1: توجد علاقة بين التطبيقات الرقمية و الفجوة الرقمية

للتحقق من صحة هذه الفرضية إستخدمنا معامل الإرتباط (كا2) كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول المركب	كا2	Sig	الدلالة الإحصائية
	0,24	0,62	لا توجد دلالة إحصائية

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن معامل الإرتباط (كا2) المقدر ب (0,24) عند مستوى الدلالة المقدرة ب 0,62 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة 0,05 و بالتالي نرفض الفرضية البديلة H1 و نقبل الفرضية الصفرية H0 و التي مفادها لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التطبيقات الرقمية و الفجوة الرقمية .

المبحث الثالث: التحليل الكمي للاستمارة

المطلب الأول: تحليل النتائج على ضوء الفرضيات

إنطلاقا مما تم عرضه سنحاول في هذا العنصر تحليل المعطيات التي قمنا بجمعها عن طريق الإستمارات، و التي كانت مع الطلبة الجامعيين المقيمين بمديرية الخدمات الجامعية و التي بلغ عددهم **70** طالب جامعي، بحيث توصلنا من خلال دراستنا الميدانية التي قمنا بها إلى مجموعة من المعلومات المتعلقة بموضوع دراستنا الموسوم ب " **التطبيقات الرقمية و تأثيرها على الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية** "

المحور الثاني: التطبيقات الرقمية و تشكيل الثقافة الرقمية الجديدة

نلاحظ من خلال الجدول رقم **(01)** أن أغلبية الطلبة قد تشكلت لديهم مهارات رقمية مما جعلهم أكثر وعيا بأهمية الثقافة الرقمية، وهذا ما يؤكد لنا أن التطبيقات الرقمية أصبحت تعد اليوم من أبرز العوامل التي ساهمت في إعادة تشكيل الثقافة داخل الفضاء الجامعي، حيث لم تعد هذه التطبيقات مجرد أدوات تقنية بل أصبحت وسائط اجتماعية تؤثر في أنماط التفكير و التفاعل و تكوين المهارات الرقمية. كما أنها تساهم في تعزيز الوعي الرقمي لدى الطلبة، إذ يصبح الطالب اكثر إدراكا لكيفية إستخدام

التكنولوجيا بشكل نقدي مسؤول خاصة فيما يتعلق بإدارة المعلومات و التفاعل داخل الفضاءات الرقمية. فتجاوز الفجوة الرقمية لا يكتمل بشراء أجهزة أو إطلاق منصات إلكترونية، بل باستئناف الثورة الثقافية التي تُعيد تنظيم العقل الرقمي، و تربّي جيلًا يمتلك ليس فقط مهارات الرقمنة، بل قدرة نقدية ودينية واجتماعية على توظيفها. وعليه قد أكد (**مالك بن نبي** أن الإنسان يؤثر في المجتمع بثلاث مؤثرات رئيسية هي الفكر و العمل و المال، و بالتالي يجب أن نبحث في توجيه الثقافة و توجيه العمل و توجيه رأس المال وهذا التوجيه يكون من خلال العناصر الجوهرية اللازمة للثقافة وهي الأخلاق، الجمال، المنطق العملي، و أخيرا التقنية أو الصناعة ·و من خلال هذه المؤشرات الثلاث يعطي **مالك ابن نبي** الأولوية و الأهمية للثقافة باعتبارها المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه و شخصيته و المحيط هو الذي يعكس حضارة معينة)·[1]

وقد أكدت دراسة (**رابحي فطيمة و كريش صليحة** في مجلة علمية أن أي تحول أو تغيير في المنظمة يتعلق أساسا بإحداث تغييرات جذرية في الثقافة التنظيمية من حيث الهيكل و العمليات و قبل كل شيء مواقف الناس و معتقداتهم و سلوكياتهم، ومن هنا برزت الأبحاث التي تدعم و تنادي بأهمية الثقافة الرقمية باعتبارها مظهر من مظاهر تمكين الأفراد من إستخدام التطبيقات الرقمية بكفاءة و ثقة لإنجاز أعمالهم الوظيفية أو الشخصية أو واجباتهم و مهامهم.

وتتجسد الثقافة الرقمية وفق **المستويات الثلاث ل (Edgar shein1990)** كما يلي :

بالنسبة للافتراضات الرئيسية تظهر من خلال الحاجة الى دمج تكنولوجيا المعلومات في الإبتكار أو التوزيع المتساوي للسلطة مما يتيح للموظفين من دمج أفكارهم ضمن الإستراتيجية الرقمية للمؤسسة، المستوى الثاني يتمثل في القيم و المعتقدات و الأهداف التي تصبح رقمية بالدرجة الأولى و تتركز على السلطة، توزيع المسؤوليات عبر وحدات الأعمال لتحسين ملاءمة الإبتكار الرقمي و في الأخير تظهر آثار ذلك من خلال الهياكل المرنة، الطرق الجديدة للتعاون مع الشركات الناشئة.) [2]

---

[1] علي ارفيس، **مفهوم الثقافة من منظور مالك بن نبي**، مجلة "آفاق فكرية"، المجلد 11، العدد 01، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة(الجزائر)، ماي 2023، ص من 281الى295· عبر الموقع الإلكتروني:https://asjp.cerist.dz/

[2] فطيمة رابحي، صليحة كاريش، **العوامل المساهمة في بناء الثقافة الرقمية في المؤسسة**، مجلة معهد العلوم الإقتصادية، المجلد 23، العدد 02، جامعة الجزائر 3، جويلية 2020، ص من 765/789.عبر الموقع الإلكتروني: https://asjp.cerist.dz/en/article/140896

*وفي هذا السياق قد أكدت هذه الدراسة على أن نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسة يرتبط بمدى توفر مجموعة من العوامل التنظيمية و السلوكية مثل الانفتاح على التغيير و التمكين التكنولوجي و الإبتكار الرقمي و القيادة التحويلية التي تساهم مجتمعة في ترسيخ قيم و ممارسات رقمية جديدة لدى الأفراد.

و قد أكدت المجلة العلمية للكاتب (**سويدي جمال** و **ركراك مونية** أن التحول الرقمي لا يقتصر أثره على **البنية التحتية التكنولوجية** فحسب ، بل يمتد ليشمل **التحول الثقافي و التنظيمي** داخل الجامعة، فنجاح التحول الرقمي يرتبط بمدى إستعداد العنصر البشري لتبني ثقافة رقمية جديدة تقوم على الإبتكار و التعلم المستمر و العمل الجماعي المبني على المعرفة ·) [1]

- **نستنتج** أن التطبيقات الرقمية **آلية سوسيوتقنية** لا تقتصر على تحسين الأداء أو تسهيل الخدمات بل تمتد لتؤثر في أنماط التفكير و التفاعل داخل المؤسسة، من خلال تنمية المهارات الرقمية وهو ما يؤدي تدريجيا إلى تشكل ثقافة رقمية جديدة ·

المحور الثالث: التحول في القيم و الممارسات التنظيمية الجديدة

من خلال الجدول رقم **(02)** يتضح لنا أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مساهمة التطبيقات الرقمية في شفافية المعلومات حيث نجد أنه في ظل التحولات الرقمية التي عرفتها الإدارة الحديثة أصبحت التطبيقات الرقمية أداة أساسية في تعزيز **شفافية المعلومات** داخل المؤسسات، وفي هذا السياق تؤكد دراسة (**شهرزاد مناصر**، و **عبد العالي** أن الرقمنة تساهم في ضمان **تدفق المعلومات** و إتاحتها للمستخدمين بشكل مستمر وهو ما يعزز من شفافية العمل الإداري و يقلل من الغموض الذي يعد من أبرز أسباب ضعف الثقة في المؤسسات، كما تبرز الدراسة أن تحقيق الشفافية يرتبط أساسا بمدى قدرة الإدارة على ضمان وصول المعلومة إلى الأفراد في الوقت المناسب و بالشكل الذي يسمح بالإستفادة منها، حيث أن إتاحة المعلومات المتعلقة بالإجراءات و القرارات الإدارية بشكل واضح و متكافئ يساهم في تمكين المستخدمين من فهم مختلف العمليات التنظيمية، إضافة إلى ذلك فإن إعتماد المنصات الرقمية يسمح بنشر المعلومات بشكل مباشر دون الحاجة إلى طلبها مما ينعكس تحولا من إدارة تقليدية قائمة على إحتكار المعلومة إلى إدارة رقمية تقوم على مبدأ الإنفتاح و تداول المعلومات، كما أن سهولة

[1] مونية ركراك، جمال سويدي، **التحول الرقمي و دوره في تعزيز الأداء التنظيمي**، مجلة دفاتر Mecas، المجلد 21، العدد2، جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر، ديسمبر 2025، ص من 635 الى 627. عبر الموقع الإلكتروني: https://asjp.cerist.dz/en/article/279052

الوصول إلى المعلومات و توفرها عبر الوسائط الرقمية يعد مؤشرا أساسيا على تحقيق الشفافية خاصة في ظل قدرة هذه التطبيقات على تمكين الطلبة من الإطلاع على الإجراءات عن بعد دون الحاجة إلى التنقل أو الإحتكاك المباشر بالإدارة.) [1]

و يمكن كذلك تفسير هذه العلاقة الإرتباطية بين التطبيقات الرقمية و شفافية المعلومات من خلال العالم (**مانويل كاستلز** الذي يرى أن المجتمع المعاصر أصبح قائما على ما يسميه "**مجتمع الشبكات**" وأن ثقافة هذا المجتمع الشبكي الشامل هي ثقافة بروتوكولات التواصل التي توجد إمكان التواصل بين مختلف الثقافات في الأساليب، كما يؤكد أن ثمة تطور لنظام تواصلي جديد، وثمة أيضا تواصل رقمي عن طريق المواقع الإلكترونية وأن هذه البيئة التواصلية الجديدة غيرت في علاقات السلطة كثيرا، كما أشار أن مجتمع الشبكات يقوم على الخلق الحر و التوزيع العادل و الولوج إلى المعلومة و المعرفة.) [2]

- ومن خلال طرح **مانويل كاستلز** يمكن إعتبار التطبيقات الرقمية آلية تساعد على تحقيق قدر أكبر من الشفافية من خلال نشر المعلومات و تمكين الطلبة من الإطلاع عليها بصورة مستمرة، و يمكن القول أن التطبيقات الرقمية لا تقتصر فقط على تحسين الأداء الإداري بل تساهم في إعادة تشكيل العلاقة بين الإدارة و الطلبة من خلال تعزيز وضوح المعلومات و ترسيخ **مبدأ الشفافية**، وهو ما يتماشى مع النتائج المتوصل إليها في دراستنا إذ تشير الدراسات العلمية السابقة على وجود علاقة وثيقة بين توظيف تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و تحقيق الوضوح في الإجراءات الإدارية.

تشير نتائج الجدول رقم **(03)** عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخدمات الرقمية و المساواة في تقديمها داخل الإقامة الجامعية حيث يمكن تفسير هذه العلاقة على ضوء ما أكدته دراسة (**جعيجع و بن**

---

[1] شهرزاد مناصر، عبد العالي حاحة، **دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية بالإدارة المحلية**، مجلة العلوم القانونية و السياسية، المجلد 10، العدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة، أبريل 2019، ص من 1217/1200.عبر الموقع الإلكتروني: https://asjp.cerist.dz/en/article/91432

[2] إدريس الغزواني، **مانويل كاستلز و مفهوم مجتمع الشبكات من المجتمع الى الشبكة: نحو مقاربة تأويلية للهوية و السلطة في عصر المعلومات**، مجلة عمران، العدد 33، جامعة محمد الخامس الرباط المغرب،(2020) ، ص من 162/143. عبر الموقع الإلكتروني: https://omran.dohainstitute.org/

***مانويل كاستلز(1942) عالم إجتماع إسباني يعد من أبرز المفكرين في عصر المعلومات، طور مفهوم مجتمع الشبكات عمل أستاذا لعلم الإجتماع و التخطيط الحضري و الإقليمي في جامعة كاليفورنيا .**

سنوسي في مجلة علمية بعنوان " مبدأ المساواة أمام المرفق العام الإلكتروني" حيث أن المرفق العام الإلكتروني وإن كان يهدف من حيث المبدأ إلى تحقيق المساواة بين جميع المنتفعين و القضاء على التمييز إلا أنه ليس بإمكان كل أفراد المجتمع الإرتقاء من خلال المرفق العام الإلكتروني، إذ أشارت الدراسة على أن ظاهرة الوساطة مرض إجتماعي لا تزال حاضرة في الواقع العملي إذ يحرص الأفراد على البحث عنها قبل الدخول إلى الإدارات العمومية.) [1]

- **نستنتج** أن رقمنة الخدمات وحدها لا تكفي للقضاء على التفاوت وهو ما ينعكس بوضوح في بيئة الإقامات الجامعية حيث يتفاوت الطلبة في قدرتهم على الإستفادة من الخدمات الرقمية بالقدر ذاته، إذ لايزال بعض الطلبة يحصلون على خدمات رقمية أسرع عبر الوساطة و المعرفة الشخصية، فرقمنة الخدمات لا تؤدي بالضرورة إلى تحقيق العدالة في الإستفادة منها بين مختلف الطلبة فقد تكون هذه الخدمات متاحة من الناحية التقنية لكنها لا تصل إلى جميع الطلبة بنفس الدرجة نتيجة وجود عوامل وسيطة تؤثر في تحقيق المساواة والتي ترجع للعلاقات الإجتماعية أو الوساطة المتعلقة بسياسات التسيير الإداري، وتصبح العلاقة بين هذين المتغيرين ضعيفة إحصائيا.

يوضح الجدول رقم **(04)** وجود علاقة إرتباطية بين التطبيقات الرقمية و الإلتزام التنظيمي حيث يمكن تفسير هذه العلاقة حسب الطرح السوسيولوجي (**لماكس فيبر حول التنظيم العقلاني**، إذ يرى أن المؤسسة الحديثة تقوم على مجموعة من القواعد و الإجراءات الرسمية التي تهدف إلى تحقيق الإنضباط و الفعالية داخل التنظيم، وقد أكد أن التنظيم البيروقراطي يعتمد على الترشيد العقلاني للتسيير، وتقسيم العمل، و التسلسل الإداري، إضافة إلى وجود قواعد رسمية مكتوبة توجه سلوك الأفراد داخل المؤسسة، وهو ما يساهم في رفع فعالية المؤسسة وتعزيز الانضباط داخلها.) [2]

---

[1] عقيلة جعيجع، فطيمة بن سنوسي، **مبدأ المساواة أمام المرفق العام الإلكتروني**، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية، المجلد15، العدد01، جامعة الجزائر1 (2022) ، ص 2209/2195. عبر الموقع الإلكتروني: https://asjp.cerist.dz/en/

[2] كمال محمدي، نوري نور الدين دودو، **التنظيم البيروقراطي عند ماكس فيبر و ميشال كروزيه**، جامعة الجلفة، ص من 232/222. عبر الموقع الإلكتروني:https://asjp.cerist.dz/en/article/64641

***ماكس فيبر (1920/1864) عالم إجتماع و فيلسوف ألماني، يعد أحد المؤسسين الثلاثة لعلم الاجتماع إلى جانب ماركس و دوركايم من أهم أعماله الفكرية الأخلاق البروتستانتية و روح الرأسمالية ، البيروقراطية .**

- ومن هذا المنطلق **نستنتج** أن التطبيقات الرقمية تعتبر شكلا من أشكال التنظيم العقلاني الذي تحدث عنه **ماكس فيبر**، لأنها تعمل على تنظيم الخدمات و توضيح الإجراءات فإن ذلك يؤدي إلى تعزيز قيمة الإلتزام التنظيمي لدى الطلبة.

تظهر نتائج الجدول رقم **(05)** وجود علاقة ارتباطية بين إستخدام التطبيقات الرقمية (التسجيلات الرقمية) و بين إكتساب المهارات الرقمية لدى الطلبة، فاستخدام هذا النوع من الخدمات الرقمية لا يقتصر على الجانب الإجرائي فقط بل يمتد ليشكل مجالا لإكتساب مهارات جديدة لدى الطلبة من خلال التفاعل و الممارسة المتكررة. وإنطلاقا من نظرية (**بير بورديو** يمكن فهم هذه العلاقة حيث قدم نظرية إجتماعية شاملة تسعى إلى فهم كيف يكتسب الأفراد مكانتهم ومهاراتهم داخل المجتمع وتقوم هذه النظرية على ثلاث مفاهيم أساسية متكاملة وهي الهابيتوس و الحقل الإجتماعي و رأس المال، إذ يعد مفهوم **الهابيتوس** هو المفهوم المحوري في فكر **بورديو** و يقصد به نسق الإستعدادات التي ينشأ عليها الفرد و يكتسبها تدريجيا من خلال ممارساته اليومية في بيئة إجتماعية، ثانيا مفهوم الحقل الذي يشير إلى الفضاء الإجتماعي الذي تجرى فيه الممارسة سواء كان حقلا تعليميا أو إقتصاديا أو ثقافيا أو غيره ولكل حقل قواعده الخاصة فالأفراد يتنافسون داخله للحصول على مكانة أفضل، ثالث مفهوم هو رأس مال ويشمل رأس المال الثقافي الذي يعبر عن مجموعة من الرموز و المهارات و القدرات الثقافية و اللغوية و المعاني التي يكتسبها الفرد عبر تنشئته و ممارساته الاجتماعية، رأس المال الاجتماعي الذي يشير إلى الموارد التي تنشأ من العلاقات و الشبكات الإجتماعية، أما الرأس المال الرمزي يقصد به الموارد المتاحة للفرد نتيجة إمتلاكه سمات محددة كالشرف و الهيبة و السمعة الطيبة.) [1]

- حين نسقط هذه النظرية على موضوع دراستنا نجد أن التطبيقات الرقمية تمثل حقلا رقميا جديدا يدخله الفرد من خلال إستخدامه اليومي لها وعبر هذا الإستخدام المتكرر يتشكل لديه تدريجيا هابيتوس رقمي أي عادات و أنماط سلوكية رقمية راسخة تتحول مع الوقت إلى مهارات رقمية وتصبح جزءا من رأس ماله الثقافي الذي يميزه داخل مجتمعه.

---

[1] زهية دباب، **قضايا ومفاهيم سوسيولوجيا التربية في فكر بير بورديو**، مجلة دفاتر المخبر،المجلد16، العدد01، جامعة بسكرة الجزائر، (2021)، ص من 152/138.عبر الموقع الإلكتروني: https://search.shamaa.org/

***بير بورديو(2002/1930) عالم إجتماع و فيلسوف فرنسي يعد أحد أبرز المراجع العالمية في علم الإجتماع المعاصر، أصدر كتاب إعادة الإنتاج عام 1970مع المؤلف جون كلود باسرون، ركزت أعماله على التمايز الإجتماعي، إعادة الإنتاج، العنف الرمزي و التربية.**

و قد توصلت كذلك دراسة الباحثة (**هند منصور عبد الرحمن القحطاني** من خلال المجلة العلمية الموسومة ب " دور التطبيقات الرقمية عبر الأجهزة اللوحية في تنمية مهارات مادة العلوم لدى طالبات المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمات " إلى مجموعة من النتائج تمثلت في:

* تساهم التطبيقات الرقمية في إكساب الطالبات المهارات الأكاديمية اللازمة لتكيفهن·

* تجعل التطبيقات الرقمية الخبرات التعليمية أكثر فاعلية ·

* تساهم التطبيقات الرقمية في إكساب مستخدميها عددا كبيرا من الخبرات التعليمية ·

* تقدم التطبيقات الرقمية تغذية راجعة فورية ·

* توفر التطبيقات الرقمية مميزات تعالج الضعف في مثيرات الإنتباه لديهن·) [1]

و في دراسة (**عبد الرزاق سهيل و كريمة تاشوافت** أكدت أن إستخدام التكنولوجيا الرقمية في التعليم كالتعلم عن بعد و التعلم الإلكتروني عبر المنصات الرقمية سوف يجد الطلبة أنفسهم في محيط عام و بالخصوص المحيط الجامعي الذي يدفعهم إلى إمتلاك المهارات بغية مواكبة التغيرات التي تعرفها المؤسسة كإستعمال مختلف المنصات كبر وغرس و مودل، فهذا التحول إنعكس بالإيجاب على الطلبة و مكنهم من إمتلاك مختلف المهارات سواء كانت المهارات التقنية أو التواصلية و البحثية) ·[2]

- وعليه **نستنتج** أن المهارات الرقمية في ضوء هذه النظرية السوسيولوجية ليست موهبة فطرية بل هي نتيجة إجتماعية تتشكل تدريجيا من خلال الممارسة المستمرة للتطبيقات الرقمية تماما كما تتشكل أي مهارة إجتماعية أخرى من خلال الممارسة و التكرار و التفاعل حيث نستخلص أن العلاقة بين التطبيقات الرقمية و المهارات الرقمية لدى الطلبة هي علاقة تغذية متبادلة، فالتطبيقات الرقمية تعد وسيلة و حقل تدرب في الوقت نفسه تعزز و تطور المهارات الرقمية، ووعي الطلبة بهذه المهارات يحسن من جودة إستخدامهم للتطبيقات· فالطلبة الذين يمتلكون

[1] هند منصور عبد الرحمن رفيدة القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 149·

[2] عبد الرزاق سهيل، كريمة تاشوافت، **البعد المهاري للثقافة الرقمية لدى الطلبة الجامعيين في ظل التحول الرقمي**، مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 20، العدد01، سطيف، جوان 2025· عبر الموقع الإلكتروني:
https://asjp.cerist.dz/en/article/271477

مهارات رقمية متقدمة ينتفعون أكثر من التطبيقات و يستخدمونها بطرق إبداعية و تحليلية لا مجرد إستهلاك سطحي.

المحور الرابع: تحسين التواصل التنظيمي و علاقته برفع كفاءة الخدمات

يمكن تفسير عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنظمة الرقمية و سهولة التواصل التنظيمي الذي يوضحها الجدول رقم **(06)** بأن إعتماد الأنظمة الرقمية داخل الإقامة الجامعية لم يكن كافيا لتحقيق تواصل تنظيمي فعال بين الطلبة و الإدارة، حيث أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن الطلبة لا زالوا يواجهون صعوبات في التواصل رغم إستخدام الوسائط الرقمية ويمكن إرجاع ذلك إلى مجموعة من العوامل التنظيمية و الإدارية و البشرية التي تحد من فعالية الأنظمة الرقمية في تحسين التواصل. وتتفق هذه النتيجة مع الدراسة العلمية (**لعامر إيمان** و **عتيق شيخ** تحت عنوان " الصعوبات و التحديات لمواجهة التحول الرقمي في الجزائر" التي أكدت ان نجاح التحول الرقمي لا يرتبط فقط بتوفر التكنولوجيا بل يتأثر كذلك بمعوقات إدارية كغياب الإستراتيجية الفعالة، ومعوقات مالية التي تتمثل في قلة الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ومعوقات بشرية تتمثل في ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي و كذا المعوقات التقنية التي ترتبط بضعف البنية التحتية الرقمية لشبكات الإتصال لكثير من المؤسسات وهي عوامل تعيق فعالية التواصل داخل المؤسسة، كما أشارت الدراسة على أن التحول الرقمي يمثل عملية تنظيمية و بشرية متكاملة وليس مجرد إستخدام لأدوات تقنية وهو ما يفسر صعوبة التواصل التنظيمي رغم وجود الأنظمة الرقمية.) [1]

فالبنية التحتية الرقمية تُعدّ الركيزة المادية والتنظيمية التي تُمكّن الأنظمة الإدارية الحديثة من أن تُدار بفعالية وشفافية، وبدورها تُعيد الأنظمة التسييرية توجيه الإستثمار في هذه البنية لخدمة أهداف التنظيم أو الإقتصاد الرقمي، و توضح دراسة (**لالوش غنية** أن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات تعد من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحسين أدائها و تسهيل خدماتها، حيث تقوم على مجموعة من الموارد التكنولوجية المتمثلة في قواعد البيانات، الأجهزة و البرمجيات، الشبكات ووسائل الإتصال بالإضافة إلى الموارد البشرية المختصة في مجال تكنولوجيا المعلومات. وقد أشارت الدراسة

[1] إيمان عامر، شيخ عتيق، **الصعوبات و التحديات لمواجهة التحول الرقمي في الجزائر**، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد15، العدد01، جامعة سعيدة الجزائر، (2025)، ص من 461/448. عبر الموقع الإلكتروني:
https://asjp.cerist.dz/en/article/264056

على أن الإقتصاد الرقمي يعتمد أساسا على تكنولوجيا المعلومات و درجة الارتباط بشبكات المعلومات و توفر خدمات التبادل الرقمي السريع، الأمر الذي ساهم في تحسين التواصل و تسهيل تبادل المعلومات داخل المؤسسات·كما أن إستخدامها بشكل فعال يساهم في زيادة كفاءة المنظمات و تحسين سرعة إنجازها، خاصة في ظل الإعتماد المتزايد على الخدمات الإلكترونية و الإدارة الرقمية ·) [1]

- و يمكننا القول أن ضعف أحد مكونات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات قد يؤدي الى بطئ تدفق المعلومات وقد يعيق فعالية التواصل التنظيمي حتى في ظل إستخدام الخدمات الرقمية، الأمر الذي يفسر أن عدم توفر بيئة رقمية فعالة أو نقص التكوين التقني لدى المستخدمين قد يؤدي إلى إستمرار صعوبات التواصل داخل المؤسسة ·

وهو كذلك ما يمكن تفسيره من خلال الجدول رقم **(07)** الذي يبين أيضا عدم وجود علاقة إرتباطية بين التطبيقات الرقمية و سرعة التواصل الرقمي، حيث نجد أن الإعتماد على الوسائط الرقمية لا يعني بالضرورة تحقيق تواصل سريع و فعال، إذ أن فعالية التواصل ترتبط أيضا بطريقة التسيير الإداري ومدى الإستجابة على طلبات الطلبة. فقد تعود هذه النتيجة إلى ضعف التنظيم الرقمي و ضعف البنية التحتية الرقمية في التسيير الرقمي أو غياب المتابعة المستمرة، مما جعل التطبيقات الرقمية تؤدي وظيفة محدودة دون أن تحقق تواصلا تنظيميا سريعا، و تتفق هذه النتيجة مع الدراسة العلمية(**لحمزة بهاز** تحت عنوان" التحول الرقمي و تحديات الإدارة الإلكترونية في عصر التكنولوجية " حيث أكدت على أن إعتماد الإدارة الإلكترونية يمكن أن تقدم مزايا عديدة للمؤسسات كتحسين الكفاءة و تنظيم البيانات بشكل أفضل و تعزيز التعاون، إلا أن هناك العديد من العقبات التي يمكن أن تعيق تطبيقها الناجح ومن هذه العقبات نجد معوقات تنظيمية إدارية التي تتعلق بجوهر الهيكل التنظيمي و غياب أنظمة و قوانين المعاملات الإلكترونية وقد حددت بعض العقبات التنظيمية كالإفتقار إلى التخطيط و التنسيق على مستوى الإدارة و

[1] غنية لالوش، **البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في ظل الإقتصاد الرقمي**، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية– دراسات إقتصادية–، المجلد 23، العدد 2، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 2010، ص من 46الى 58· . عبر الموقع الإلكتروني: https://asjp.cerist.dz/en/article/85761

الفشل في تحديد الوقت اللازم لبدء تطبيق و تنفيذ الخدمات الإلكترونية، بالإضافة إلى ذلك عدم وجود متابعة من قبل الإدارة بشأن تنفيذ الإدارة الإلكترونية.) [1]

و قد أشارت دراسة كل من (**بلغنو سومية** و **مواسيم رميساء نجاة** أن **للبنية التحتية الرقمية** أهمية في التسيير الرقمي بحيث توفر عدة مزايا من بينها نجد أنها تساهم بصفة رئيسية في تسهيل الوصول الى المعلومات، السرعة في أداء المعاملات بين الشركات و التقاسم الفوري للمعلومات، تتيح التعامل وفق التقنيات التكنولوجية الحديثة و شبكات الإتصال المتقدمة ما يساعد على خلق صناعات جديدة قائمة على التكنولوجيا و الإبتكار، بالإضافة على أن البنية التحتية الرقمية المتطورة تعزز من جودة الخدمات المتواجدة، في حين أشارت هذه الدراسة إلى واقع البنية التحتية الرقمية في الجزائر الذي يعاني من إنخفاض في مؤشر الجاهزية الشبكية و في الإبتكار العالمي و في مستويات الإستثمارات الأجنبية و يعود ذلك إلى البيروقراطية الموجودة في الإدارات و تعقد المعاملات الإدارية، ضعف البنية التحتية لشبكة الإتصالات، إرتفاع تكلفة تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات التي لا تناسب العديد من الأفراد و المؤسسات، قلة المؤسسات الداعمة لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال مثل حاضنات الأعمال التكنولوجية) [2]

- **نستخلص** أن ضعف شبكات الإتصال و الوسائل التقنية قد يحد من فعالية التطبيقات الرقمية، مما يجعل إستخدامها غير كاف لتحقيق تواصل رقمي سريع داخل المؤسسة، و بالتالي لا تظهر علاقة واضحة بين التطبيقات الرقمية و سرعة التواصل الرقمي.

[1] حمزة بهاز، **التحول الرقمي و تحديات الإدارة الإلكترونية في عصر التكنولوجية– مفاهيم و نظريات–**، أبحاث الملتقى الوطني حول جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي و الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية رهانات و تحديات، جامعة غرداية، ص من 19/01.عبر الموقع الإلكتروني: https://dspace.univ-ghardaia.edu.dz/

[2] سومية بلغنو، نجاة رميساء مواسيم، **البنية التحتية الرقمية و دورها في جذب الإستثمار الأجنبي المباشر الى الجزائر**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 20، العدد 34، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف الجزائر، (2019/ 2022)، ص من 130/115.عبر الموقع الإلكتروني: https://asjp.cerist.dz/en/article/241670

يمكن تفسير الجدول رقم **(08)** الذي يبين لنا وجود علاقة إرتباطية بين الإعلانات الرقمية و مستوى التفاعل الرقمي إنطلاقا من نظرية التفاعلية الرمزية التي أسسها (**جورج هربرت ميد** و طورها **هربرت بلومر**، والتي ترى أن الإنسان لا يتفاعل مع الأشياء من حوله بشكل مباشر، بل يتفاعل معها من خلال المعاني و الرموز و أن هذه المعاني لا تنشأ بمفردها بل تتشكل و تتطور من خلال التفاعل الإجتماعي المستمر مع الآخرين.) [1]

- حين نسقط هذا المنظور على دراستنا **نستخلص** أن الإعلانات الرقمية داخل الإقامة الجامعية تمثل وسائط رمزية تحمل معلومات و رسائل مختلفة، و يتحدد مستوى تفاعل الطلبة معها وفقا للمعاني التي يدركونها من خلال إستخدامهم اليومي للتطبيقات الرقمية وبالتالي، فإن فعالية الإعلانات الرقمية ووضوحها يساهمان في تعزيز مستوى التفاعل الرقمي لدى الطلبة وهذا التفاعل الرقمي هو في جوهره فعل إجتماعي رمزي يعكس علاقته بمجتمع الإقامة.

من خلال قراءتنا للجدول رقم **(09)** يتبين أنه لا توجد علاقة إرتباطية بين الأساليب الرقمية و كفاءة تقديم الخدمات فعلى الرغم من إعتماد نظام الحجز الإلكتروني على الوجبات في الإقامة الجامعية إلا أن ذلك لم ينعكس إيجابا على **كفاءة تقديم الخدمات**، إذ يمكن ربط ذلك بعوامل تنظيمية و بشرية أخرى مثل طريقة التسيير، مستوى تكوين المستخدمين، ومدى تفاعل الطلبة مع مثل هذه الأنظمة الرقمية. حيث يمكن تفسير هذه العلاقة في ضوء نظرية التشكيل البنائي (**لأنتوني جيدنز** التي تؤكد أن البنية التنظيمية و التقنيات الحديثة لا تحدث التغيير بصورة آلية بل يتحدد تأثيرها من خلال الممارسات الإجتماعية للفاعلين داخل المؤسسة. فقد أوضحت الدراسة أن **أنتوني غدنز** يرفض الفصل بين البناء و الفعل الإجتماعي ويرى أن العلاقة بينهما علاقة جدلية تقوم على التفاعل المستمر و إعادة إنتاج الممارسات الإجتماعية عبر الزمن و المكان) . [2]

---

[1] خالد حامد، **مدخل الى علم الإجتماع**، ط 03، جسور للنشر و التوزيع، الجزائر، (2018)، ص 123.

***جورج هربرت ميد (1931/1863) فيلسوف و عالم إجتماع و نفس أمريكي يعد أحد المؤسسين الرئيسيين للمدرسة البراغماتية و رائدا لنظرية التفاعلية الرمزية بجامعة شيكاغو.**

***هاربرت بلومر (1900\1987) عالم إجتماع أمريكي يعد المؤسس الفعلي لمدرسة التفاعلية الرمزية من مؤلفاته كتاب بعنوان التفاعلية الرمزية: المنظور و المنهج (1969).**

[2] محمد حسين رامي، **نظرية التشكيل البنائي لدى أنتوني جيدنز**، مجلة كلية الآداب و العلوم الإنسانية، العدد45، الجزء الأول، جامعة قناة السويس، ص من 240/199. عبر الموقع الإلكتروني: https://jfhsc.journals.ekb.eg/article_

***أنتوني غدنز ولد سنة 1938 هو عالم إجتماع بريطاني إشتهر بتطوير نظرية الهيكلة، ألف أكثر من 35 كتابا من أبرزها دستور المجتمع، الحداثة و الهوية الذاتية .**

و يؤكد الدكتور (**علي محمد الخوري** أن الفجوة الرقمية تضعف القدرة على التحوّل إلى مجتمع المعرفة، لأن بناء مؤسسات معرفية، وإقتصاد قائم على المعرفة، وتعليم مرن يتطلب مهارات رقمية متقدمة، وثقافة تجريبية، وفضاءً لوجيهًا للتفكير النقدي، و رؤية إستراتيجية تؤسس لمسار تنموي طويل الأمد و تمثل هذه الرؤية في جوهرها تعبيرا عن الوعي الجماعي بمبدأ تحديد المسار، وهو يشير إلى أن الخيارات المتخذة في الوقت الحاضر ترسم الإطار الذي سيتحرك المجتمع و الدولة داخله في المستقبل، و تحدد طبيعة الخيارات المتاحة في مجالات الإقتصاد و السياسة و التنمية، و تعاني بعض الدول العربية من ضعف واضح في البنى المؤسسية، سواء في الجهاز الإداري أو في آليات صنع القرار أو في منظمات الرقابة و المساءلة، فإن جودة المؤسسات و كفاءتها تعد محددا مركزيا لنجاح أي استراتيجية فالرؤية من دون جهاز تنفيذي قادر و كيان مؤسسي مستقر تتحول إلى رؤى معلقة لا تعبر حقوق الوثائق الرسمية، و كذلك يؤكد المقال أن الإستثمار في رأس المال البشري أصبح الشرط الأول للدخول في إقتصاد المعرفة لتتحول المنظومات الحيوية كالتعليم من وظيفة النقل و التكرار إلى مشروع قائم على المعرفة، و بناء القدرات، و إنماء المهارات الرقمية المتقدمة في إقتصاد المنصات و الذكاء الاصطناعي.) [1]

- وبالتي **نستنتج** أن توفر الأساليب الرقمية داخل الإقامة الجامعية أو الإعتماد على نظام الحجز الإلكتروني على الوجبات لا يكفي لتحقيق الكفاءة في تقديم الخدمات إذا لم يصاحبها تفاعل تنظيمي و ممارسات فعالة تدعم إستخدامها. فالمؤسسة يمكن أن تلجأ إلى إستخدام تطبيقات رقمية ولاكن دون أن يصاحب ذلك تغيير حقيقي في آليات العمل مما يجعل الرقمنة مجرد أداة لا تنعكس بصورة مباشرة على جودة الخدمة و كفاءتها.

من خلال الجدول رقم **(10)** الذي يبين العلاقة الإرتباطية بين الخدمات الرقمية و الإنتماء المؤسساتي نفسر هذه العلاقة من خلال كون الرقمنة أصبحت عنصرا تنظيميا مؤثرا في تشكيل تجربة الطالب داخل الإقامة الجامعية، فكلما كانت الخدمات الرقمية واضحة و سهلة الإستخدام وتتيح الوصول السريع إلى المعلومات و الإجراءات الإدارية كلما ساهم ذلك في تقليص الغموض الإداري و تعزيز الإحساس بالثقة إتجاه المؤسسة وهو ما يعزز شعور الطلبة بالانتماء داخل بيئة تنظيمية حديثة تتسم بالكفاءة و السرعة.

[1] علي محمد الخوري، **العالم العربي بين إدارة الأزمات و صناعة المستقبل**، جريدة الوفد، عبر الموقع الإلكتروني: https://arab-digital-economy.org/?p=26635

و هذا حسب ما جاء به (**مالك ابن نبي** أن النهضة تحتاج إلى مجتمع قادر على العمل الجماعي و على الثقة المتبادلة وعلى بناء المؤسسات خارج منطق الولاء و الخضوع و يؤكد أن النهضة تتأسس على إنتاج المعنى و التنظيم، لا على إستهلاك المنجزات، و إذ يعتبر مفهوم الفعالية عند **مالك ابن نبي** هو مفهوم محوري في مشروعه، و يقصد به قدرة المجتمع على تحويل الإمكانات إلى إنجازات و تحويل الأفكار الى خطط، و تحويل الوقت إلى قيمة، لأن المجتمع الذي يفتقد الفعالية يعيش خارج التاريخ، أي خارج النسق الذي تتحرك فيه الأمم المنتجة. لذلك يرى أن النهضة لا تختصر برفع الشعارات، بل في بناء ديناميكيات اجتماعية تنتج نظاما منسجما في التفكير و العمل.) [1]

و حسب ما أكدته الدكتورة (**مباركي صفاء** في مقالها الموسوم ب " أثر مجالات إحداث التغيير التنظيمي على الإنتماء التنظيمي" أنه توجد علاقة إيجابية بين التغيير التكنولوجي و الإنتماء التنظيمي حيث تساعد التكنولوجيا المعتمدة على السرعة في الإستجابة للعمل نظرا لتبني المؤسسة مختلف التقنيات الحديثة التي تسمح بتحسين أداء الفرد مما ينعكس على رضاه و إنتمائه للمؤسسة، وكذلك وجود أثر للتغيير الهيكلي على الإنتماء التنظيمي فإن وضوح مختلف المهام و المسؤوليات الموكلة للأفراد سيزيد من درجة انتمائهم اتجاه المؤسسة.) [2]

- وعليه يمكن اعتبار الخدمات الرقمية آلية وسيطة بين المؤسسة و الطلبة تساهم في تقوية أو إضعاف الإنتماء حسب درجة فعاليتها و جودتها في تلبية احتياجات الطلبة المقيمين داخل الإقامة الجامعية.

يوضح الجدول الأخير رقم **(11)** عدم وجود علاقة إرتباطية بين التطبيقات الرقمية و الفجوة الرقمية لدى الطلبة حيث إستخدام هذه التطبيقات لم يعد عاملا مولدا للفوارق بينهم وذلك يعود إلى عدة عوامل مترابطة، أولا نجد تطور المهارات الرقمية لدى الطلبة مما مكنهم من التعامل مع مختلف الخدمات الرقمية بكفاءة متقاربة، ثانيا ساهم تشكل ثقافة رقمية في توحيد أنماط التعامل مع مختلف التطبيقات الرقمية ؛(بر وغرس) وجعلها جزءا من ممارستهم اليومية داخل السياق الجامعي. بالإضافة إلى تعزيز

[1] عبد الرحمان حسنيوي، **معوقات النهضة في فكر مالك بن نبي**، 15 فبراير 2026. عبر الموقع الإلكتروني: https://www.alaraby.co.uk/blogs/

[2] صفاء مباركي، **أثر مجالات إحداث التغيير التنظيمي على الإنتماء التنظيمي**، مجلة البشائر الإقتصادية، المجلد09، العدد02، جامعة باجي مختار عنابة، (2023)، ص من 349/331. عبر الموقع الإلكتروني: https://asjp.cerist.dz/en/article/230882

الشعور بالانتماء المؤسساتي اتجاه الإقامة الجامعية يساهم في اندماج الطلبة و زيادة تفاعلهم مع مختلف الخدمات المقدمة، مما يقلل من وجود تفاوتات رقمية بينهم و يجعل الفجوة الرقمية شبه منعدمة كظاهرة مستقلة عن التطبيقات الرقمية. وهذا ما أكد عليه (**فؤاد القيسي** في المجلة العلمية العراقية للعلوم الإقتصادية بعنوان " دور متطلبات معالجة الفجوة الرقمية في تعزيز الأداء الوظيفي " أن معالجة الفجوة تتطلب تحسين الوصول إلى التكنولوجيا و تطوير المهارات الرقمية لدى الموظفين بالإضافة إلى تعزيز الثقة في إستخدام التقنيات الحديثة و يتوجب توفير بيئة عمل متكافئة تضمن للجميع فرصا متساوية في إستخدامها.) [1]

و قد أكدت دراسة (**ذيب لخضر** أن الفجوة الرقمية لا تتعلق فقط في البنية التحتية للمعلومات و إنما في القدرة على الوصول للمعلومات و على إستخدامها، و طابع الفجوة الرقمية آخذ هو أيضا في التغير من فجوة تتبدى في توفر الإنترنيت الى فجوة في جودة الوصول الى الإنترنيت و المهارات التي يمكن للمستخدمين الحصول عليها وقد أشارت الدراسة أن من التحديات التي تواجه المحتوى الرقمي العربي و تعيق تطور مجتمع المعلومات العربي نجد عدم المساواة في إمكانيات الوصول إلى المعلومات و المساهمة فيها و كذلك البنية التحتية غير ملائمة، و الإفتقار إلى إنشاء المحتوى الرقمي المحلي، وعلى الرغم من المؤشرات السلبية إلا أن هناك جهود حثيثة تبذل لسد الفجوة الرقمية أو على الأقل تقليصها وهي مساهمة مجموعة من الباحثين من مختلف الجامعات على تصميم التطبيقات التقنية التي تم تكييفها لتتماشى مع التحديات الجديدة، بالإضافة الى توسيع تبادل المعرفة و تقنيات الشبكات الاجتماعية ،وسائل تخزين و نشر المعلومات، ربط مراكز البحث العلمي بخطط قابلة للتطبيق في مجال الإستثمار الصناعي و التكنولوجي، كل ذلك سيؤدي إلى التقليل من الفجوة الرقمية ٠) [2]

- **نستنتج** أن الفجوة الرقمية ظاهرة مركبة و متعددة لا يمكن إختزالها في مجرد إستخدام التطبيقات الرقمية، فالبيئة المؤسسية، و الثقافة الرقمية المشتركة، و مستوى الإندماج الإجتماعي، كلها

---

[1] تبارك ليث فؤاد القيسي، **دور متطلبات معالجة الفجوة الرقمية في تعزيز الأداء الوظيفي**، المجلة العراقية للعلوم الإقتصادية ،المجلد 23، العدد 85، الجامعة المستنصرية، جوان (2025) ص من 342/324.عبر الموقع الإلكتروني: https://ecournal.uomustansiriyah.edu/

[2] لخضر بن عيسى ذيب، **اللغة العربية و الفجوة الرقمية واقع و حلول**، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد10، العدد01، جامعة عمار ثليجي الاغواط(الجزائر)، فبراير2022، ص من 673 الى 688. عبر الموقع الإلكتروني: https://asjp.cerist.dz/en/article/178008

عوامل تتكامل معا في تحديد حجم هذه الفجوة و من ثم فإن أي إستراتيجية جادة لتقليص الفجوة الرقمية ينبغي أن تتجاوز التركيز فقط على التطبيقات الرقمية وحدها.

إثبات أو نفي الفرضيات:

في الأخير ومن خلال تحليل بيانات الإستمارة ثم إثبات الفرضية الرئيسية التي مفادها:

يساهم إستخدام التطبيقات الرقمية في إعادة تشكيل ثقافة تنظيمية جديدة ، من خلال التأثير على مكونات الثقافة التنظيمية بمديرية الخدمات الجامعية من منظور الطلبة.

وثم إثبات الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها يسهم إستخدام التطبيقات الرقمية في ترسيخ القيم و الممارسات التنظيمية الجديدة.

في حين ثم نفي الفرضية الفرعية الثانية التالية : يؤدي إستخدام التطبيقات الرقمية إلى تحسين التواصل التنظيمي و رفع كفاءة الخدمات.

أما الفرضية الفرعية الثالثة ثم إثباتها بحيث يرتبط إستخدام التطبيقات الرقمية بدرجة الإنتماء المؤسساتي لدى الطلبة ويختلف حجم هذا الإرتباط تبعا لمستوى الفجوة الرقمية بينهم.

المطلب الثاني : نتائج الدراسة الميدانية

من خلال دراستنا الميدانية في مديرية الخدمات الجامعية بعين تموشنت، فقد توصلنا الى نتائج علمية وهي على النحو التالي:

- تساهم التطبيقات الرقمية في تشكيل ثقافة رقمية جديدة .
- للتطبيقات الرقمية دور فعال في إكساب الطلبة المهارات الرقمية الجديدة .
- التطبيقات الرقمية ساعدت في نشر قيم تنظيمية جديدة مثل شفافية المعلومات.
- الخدمات الرقمية لا تقدم بطرق متساوية بين الطلبة بسبب الوساطة و العلاقات الشخصية .
- تساهم الخدمات الرقمية في تحقيق قيمة الإلتزام التنظيمي.
- صعوبة التواصل التنظيمي وعدم توفر سرعة في التواصل الرقمي عبر التطبيقات الرقمية جعل الخدمات لا تقدم بكفاءة نتيجة ضعف البنية التحتية الرقمية .

- للبيئة التنظيمية دورا مهما في تحسين جودة الخدمات داخل المؤسسة .
- تساهم الخدمات الرقمية من رفع مستوى التفاعل الرقمي لدى الطلبة مع الإعلانات الرقمية.
- التطبيقات الرقمية تعزز من شعور الطلبة بالإنتماء المؤسساتي مع إنخفاض مستوى الفجوة الرقمية لديهم.

توصيات الدراسة:

1- ضرورة تطوير البنية التحتية الرقمية داخل المؤسسات الجزائرية لضمان فعالية إستخدام التطبيقات الرقمية.

2- تعزيز التكوين و التدريب الرقمي للعاملين و الطلبة من أجل رفع مستوى المهارات الرقمية و تقليل صعوبات إستخدام التطبيقات الرقمية .

3- العمل على تحسين وسائل الإتصال الرقمي لضمان سرعة تبادل المعلومات و تقوية التواصل التنظيمي داخل المؤسسة .

4- توفير الدعم التقني و المتابعة المستمرة للتطبيقات الرقمية من أجل ضمان حسن إستخدامها و معالجة المشكلات التقنية بسرعة .

5- إعتماد إستراتيجيات رقمية حديثة تساهم في تطوير الأداء الاداري و تحسين فعالية الخدمات المقدمة للطلبة.

6- نشر الوعي بأهمية التحول الرقمي و دوره في تطوير الثقافة التنظيمية و تحقيق التكيف مع متطلبات العصر الرقمي.

خلاصة الفصل

في ختام هذا الفصل المخصص للجانب الميداني للدراسة تم عرض مختلف الإجراءات المنهجية التي تم اعتمادها من أجل الإحاطة بموضوع البحث بطريقة علمية و منظمة حيث تم في البداية القيام بدراسة استطلاعية ساهمت في تكوين تصور أولي حول موضوع الدراسة و ضبط إشكاليتها. كما تم تحديد مجالات الدراسة والتي شملت المجال المكاني، الزمني، البشري، بما يتناسب مع طبيعة البحث و أهدافه، إضافة الى تحديد عينة الدراسة التي تم اختيارها وفق معايير تخدم الموضوع و تساعد على جمع معطيات دقيقة. ومن جهة أخرى تم الإعتماد على تقنية الإستمارة كأداة رئيسية لجمع المعطيات حيث تم تصميمها وفق محاور مرتبطة بفرضيات الدراسة، بما يسمح الحصول على بيانات قابلة للتحليل، و تم الإعتماد على المنهج الكمي باعتباره الأنسب كونه يتيح قياس الظاهرة و تحليلها بشكل إحصائي رقمي و ذلك من خلال التحليل الكمي للبيانات الشخصية و لأسئلة الإستمارة . وهذا كله يشكل تحليلا عميقا لموضوع مذكرتنا الموسوم ب " التطبيقات الرقمية و تأثيرها على الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية .

خاتمة عامة

خاتمة عامة

بعد دراستنا النظرية و الميدانية لموضوع التطبيقات الرقمية و تأثيرها على الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية، تبين أن التحول الرقمي أصبح من أبرز التحولات التي شهدتها المؤسسات الحديثة، حيث إتجهت مختلف المؤسسات الجزائرية إلى إعتماد التطبيقات الرقمية بهدف تحسين طرق التسيير و تطوير أساليب العمل والتواصل بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة. فالتطبيقات الرقمية لم تعد مجرد وسائل تقنية، بل أصبحت عاملا مؤثرا في طبيعة العلاقات و القيم و الممارسات التنظيمية السائدة داخل الوسط المؤسساتي. غير أن نجاح هذا التحول الرقمي لا يرتبط فقد بتوفير الوسائل التقنية، و إنما يتطلب وجود بيئة تنظيمية قادرة على التفاعل الفعال .

و قد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن التطبيقات الرقمية ساهمت بدرجة معينة في تشكيل ثقافة رقمية جديدة داخل المؤسسة، كما كان لها دور فعال في إكساب الطلبة المهارات الرقمية و نشر بعض القيم التنظيمية الحديثة بالإضافة إلى تعزيز التفاعل الرقمي و شعور الطلبة بالإنتماء المؤسساتي، إلا أن الدراسة كشفت في المقابل عن وجود صعوبة في التواصل التنظيمي و ضعف في سرعة التواصل الرقمي بين الطلبة و الإدارة، وهو ما يعكس وجود بعض العراقيل التي تحد من فعالية إستخدام التطبيقات الرقمية داخل مديرية الخدمات الجامعية.

توصلنا إلى أنّ الرقمنة داخل المؤسسة الجزائرية ساهمت في إحداث تغيرات إيجابية على مستوى الثقافة التنظيمية إلا أنها ما تزال بحاجة إلى تطوير أكبر على مستوى البنية التنظيمية و أساليب التفاعل، بما يسمح بتحقيق تواصل رقمي أكثر سرعة و فعالية. وعليه يمكن القول أن التطبيقات الرقمية تمثل خطوة مهمة نحو تحديث المؤسسة الجزائرية.

قائـمة المصادر

و

المراجـع

قائمة المصادر و المراجع

1- الكتب :

أ- باللغة العربية:

1. بن نبي مالك ، **مشكلة الثقافة**، ترجمة عبد الصبور شاهين، ط 4، دار الفكر للنشر و التوزيع، دمشق سوريا، 2004. عبر الموقع الإلكتروني: http://noor-book.com/hyc1rg
2. ثائر سعدون محمد، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، الطبعة الاولى، مركز رماح للبحث و تطوير الموارد البشرية ، عمان، 2016. عبر الموقع الإلكتروني: https://grhumaines.home.blog/2017/06/27
3. حالق بطرس ، **السلوك التنظيمي**، الجامعة الإفتراضية السورية للنشر و التوزيع، الجمهورية العربية السورية، (2020). عبر الموقع الإلكتروني:https://pedia.svuonline.org/pluginfile.php
4. حامد خالد ، **مدخل الى علم الإجتماع**، ط 03، جسور للنشر و التوزيع، الجزائر، (2018).
5. الخفاجي نعمه عباس ، **ثقافة المنظمة**، الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، (الأردن)، 2009. عبر الموقع الإلكتروني:https://books.musaqaf.com/books / /
6. داود محمد ، **إدارة التميز و الإبداع الإداري**، ط1، ابن النفيس للنشر و التوزيع، عمان،(2019). عبر الموقع الإلكتروني: https://books.google.dz /
7. عبد ربه رائد محمد ، **مبادئ نظم المعلومات الإدارية**، ط1، الجنادرية للنشر و التوزيع، الأردن عمان، (2012). عبر الموقع الإلكتروني:https://books.google.dz /
8. عبود نجم نجم، **الإدارة و المعرفة الإلكترونية (الإستراتيجية – المجالات –الوظائف)**، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان ، (2008). عبر الموقع الإلكتروني:https://www.noor-book.com

9. كوش دنيس ، **مفهوم الثقافة في العلوم الإجتماعية**، ترجمة منير السعيداني، ط 1، المنظمة العربية للترجمة، دار الحمراء للنشر و التوزيع، بيروت لبنان، مارس ،2007. عبر الموقع الإلكتروني: http://noor-book.com/mwdi1f

10. محمود بشير المغربي محمود الفاتح ، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر و التوزيع، عمان، 2016. عبر الموقع الإلكتروني:http://noor-book.com/fx6dkp

ب- باللغة الاجنبية:

1. sheen Edgar, **organizational culture and leadership**, jossy bass, San Francisco California, quatrième edition, 2010. https://ia800805.us.arch

2- المجلات العلمية:

1. أرفيس علي ، **مفهوم الثقافة من منظور مالك بن نبي**، مجلة "آفاق فكرية"، المجلد 11، العدد 01، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة(الجزائر)، ماي 2023. عبر الموقع الالكتروني: https://asjp.cerist.dz/en/article/220745
2. بروش زين الدين ، هدار لحسن ، **دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية**، مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية، العدد 01، جامعة فرحات عباس، سطيف جوان2007. عبر الموقع الإلكتروني: https://asjp.cerist.dz/en/article/38495
3. البقعاوي موضي بنت مشرف بن صبر ، **دور الإدارة الرقمية في تفعيل الإتصال الإداري لدى الإداريات في المرحلة الثانوية بمدينة حائل**، مجلة العلوم التربوية و النفسية، المجلد 3، العدد24، المملكة العربية السعودية، (اكتوبر 2019). عبر الموقع الإلكتروني: https://journals.ajsrp.com
4. بلخيري مراد ، **مجالات الدراسة و حدودها في البحوث السوسيولوجية** ، مجلة رؤى للدراسات المعرفية و الحضارية ، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2. عبر الموقع الإلكتروني: https://asjp.cerist.dz/en/article/150936
5. بلغنو سومية ، نجاة رميساء مواسيم، **البنية التحتية الرقمية و دورها في جذب الإستثمار الأجنبي المباشر إلى الجزائر**، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 20، العدد 34، جامعة حسيبة بن

بوعلي الشلف الجزائر، (2019/ 2022). عبر الموقع الإلكتروني:
https://asjp.cerist.dz/en/article/241670

6. بن عيسى ذيب لخضر ، **اللغة العربية و الفجوة الرقمية واقع و حلول**، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد10، العدد01، جامعة عمار ثليجي الأغواط(الجزائر)، فبراير2022. عبر الموقع الإلكتروني: https://asjp.cerist.dz/en/article/178008

7. بوقرة كمال ، **الثقافة التنظيمية في المجتمع الجزائري بين الأطر التقليدية و النماذج الحديثة**، مجلة الأحياء، العدد 16،جامعة باتنة1، (2013). عبر الموقع الإلكتروني:
https://asjp.cerist.dz/en/article/10964

8. تبون عبد الكريم، **التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية: المبررات و المعوقات**، مجلة طينة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد4، العدد 03، سعيدة الجزائر، (2021). عبر الموقع الإلكتروني: https://asjp.cerist.dz/. .

9. جعيجع عقيلة ، بن سنوسي فطيمة ، **مبدأ المساواة أمام المرفق العام الإلكتروني**، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية، المجلد15، العدد01، جامعة الجزائر1، (2022).عبر الموقع الالكتروني:
https://asjp.cerist.dz/en/

10. دباب زهية ، **قضايا ومفاهيم سوسيولوجيا التربية في فكر بيير بورديو**، مجلة دفاتر المخبر، المجلد16، العدد01، جامعة بسكرة (الجزائر) ،2021عبر الموقع الإلكتروني:
https://search.shamaa.org

11. رابحي فطيمة، كاريش صليحة، **العوامل المساهمة في بناء الثقافة الرقمية في المؤسسة**، مجلة معهد العلوم الإقتصادية، المجلد 23، العدد 02،جامعة الجزائر3، جويلية 2020. عبر الموقع الإلكتروني:https://asjp.cerist.dz/en/article/

12. رامي محمد حسين، **نظرية التشكيل البنائي لدى أنتوني جيدنز**، مجلة كلية الآداب و العلوم الإنسانية، العدد45، الجزء الاول، جامعة قناة السويس. عبر الموقع الإلكتروني:
https://jfhsc.journals.ekb.eg/article_

13. ربيع الفايدي أحمد عطية ، **أثر التطبيقات الذكية على الرعاية الصحية**، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 32، جوان 2021. عبر الموقع الإلكتروني: https://search.sha /

14. رعاش المبارك ، **دور التطبيقات الإلكترونية في تعليم و تعلم تلاميذ ذوي صعوبات التعلم**، مجلة بحث و تربية، المجلد 12، العدد01، جامعة الجزائر، 30 جوان .2022 عبر الموقع الإلكتروني:. https://asjp.ceri

15. ركراك مونية ، سويدي جمال، **التحول الرقمي و دوره في تعزيز الأداء التنظيمي**، مجلة دفاتر Mecas، المجلد 21، العدد2، جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر، ديسمبر 2025. عبر الموقع الإلكتروني. https://asjp.cerist.dz/en/article/279052

16. رياحي معمر، مانع فاطمة، **إستخدام أبعاد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بالرضى الوظيفي**، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 17، العدد 27، جامعة الشلف الجزائر،(2021). عبر الموقع الإلكتروني:https://asjp.cerist.dz/en/article/168860

17. زهر سوزان محمد بدر ، **مهارات الطلاب في إستخدام الهواتف الذكية للوصول إلى مصادر المعلومات دراسة مقارنة بين كلتي الطب و الآداب في جامعة بيروت العربية**، cybrarians journal، العدد 43، لبنان، سبتمبر 2016. عبر الموقع الإلكتروني: https://www.researchgate.n

18. سليم مختار، عليان فتحي ، **أهمية إستخدام التطبيقات الرقمية من قبل شركات السياحة و السفر دراسة حالة الشركة العالمية**، مجلة البصائر للبحوث في العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، المجلد 2، العدد1، جوان 2023 . عبر الموقع الإلكتروني: .https://asjp.cerist.dz/en/article/226221

19. سنوسي حياة ، **الثقافة الرقمية قراءة تحليلية في المفهوم و عوامل إكتسابها**، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد10، العدد02، المدية، جوان (2022). عبر الموقع الإلكتروني: https://asjp.cerist.dz/en/article/18

20. سهيل عبد الرزاق ، تاشوافت كريمة ، **البعد المهاري للثقافة الرقمية لدى الطلبة الجامعيين في ظل التحول الرقمي**، مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 20، العدد01، سطيف، جوان 2025. عبر الموقع الالكتروني: https://asjp.cerist.dz/en/article/

21. الشراري شاكر زيد ، الصالح محمد علي صالح ، **دور الإدارة الرقمية في تنمية المهارات الإبداعية**، مجلة التربية، العدد 195، المملكة العربية السعودية، جويلية ،2022 . عبر الموقع الإلكتروني:https://jsrep.journals.ekb.eg/article

22. شراك محمد حسين، فرطاس فتيحة ، **الإبتكار و التكنولوجيا الرقمية و أهميتها في المؤسسات الناشئة**، مجلة الجغرافيا الإقتصادية، المجلد 01، العدد02، تيبازة، 2024. عبر الموقع الإلكتروني: https://asjp.cer

23. الصعيدي طارق محمد ، **الثقافة الرقمية عبر التواصل الإجتماعي و علاقتها بتنمية المواطنة الرقمية**، مجلة إتحاد الجامعات العربية لبحوث الإعلام و تكنولوجيا الإتصال، العدد 9، القاهرة، 2022، عبر الموقع الإلكتروني:https://journals.ekb.eg/article_269948.html

24. طالب سارة ، عيساني نور الدين ، **الثقافة التنظيمية آليات التكوين و أبعاد الممارسة**، مجلة العلوم الإجتماعية،المجلد7، العدد32، جامعة الأغواط،(2019). عبر الموقع الإلكتروني: https://asjp.cerist.dz/en/art

25. طلحة إلياس، **نظام المعاينة في البحوث الإجتماعية و الإعلامية**، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة الأمير عبد القادر قسنطينة الجزائر،30جوان 2017. عبر الموقع الإلكتروني: https://asjp.ceris

26. الطهيفي محمد صالح ، **تقييم العوامل المؤثرة على تبني نظم المعلومات الإدارية من وجهة نظر المستخدمين**، المجلة العربية للإدارة، المجلد 45، العدد5، تونس،اكتوبر2025. عبر الموقع الإلكتروني: https://aja.journals.ekb.eg/article.

27. عامر إيمان، عتيق شيخ، **الصعوبات و التحديات لمواجهة التحول الرقمي في الجزائر**، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد15، العدد01، سعيدة الجزائر،(2025).عبر الموقع الإلكتروني: https://asjp.cerist.dz/en/article/264056

28. عجابي خديجة، **الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية**، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، المجلد01، العدد 01، جامعة علي لونسي البليدة، (2013). عبر الموقع الإلكتروني:https://asjp.cerist.dz/en/article/28617

29. عزيزي سارة، علي زاوي نبيل، **الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية من التأسيس النظري إلى الحقل الإمبريقي**، مجلة الدراسات و البحوث الإجتماعية، المجلد 10، العدد 02، الجزائر، (2022) عبر الموقع الإلكتروني:https://asjp.cerist.dz/en/article/193267 .

30. علوطي لمين، **الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية**، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد42، المدية الجزائر، 2008. عبر الموقع الإلكتروني:https://asfer.journals.ekb.eg

31. عويسي سكينة، البشير غربي، **التكنولوجيا الرقمية و تأثيرها في حياة الفرد و المجتمع**، مجلة جيل الأبحاث القانونية المعمقة، العدد 51، الجزائر، أبريل 2022. عبر الموقع الإلكتروني: https://jilrc.com/

32. عيسى يونسي وآخرون، **العينة و أسس المعاينة في البحوث الإجتماعية**، مجلة الرواق للدراسات الإجتماعية و الإنسانية، المجلد 7، العدد2، جامعة زيان عاشور بالجلفة (الجزائر)، (2021). عبر الموقع الإلكتروني: https://asjp.cerist.dz/en/a .

33. عيشاوي وهيبة، عيشاوي هجيرة، **الثقافة التنظيمية في المؤسسة**، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، العدد7، الجزائر، بدون سنة. عبر الموقع الإلكتروني: https://asjp.cerist.dz/en/article/38872

34. عيودة أسماء ، حديدان صبرينة ، **قراءة سوسيولوجية للإدارة الالكترونية : المدرسة السوسيو-تقنية نموذجا**، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 7، العدد3، الجزائر، ديسمبر 2020. عبر الموقع الإلكتروني:https://search.shamaa.org

35. الغزواني إدريس ، **مانويل كاستلز و مفهوم مجتمع الشبكات من المجتمع الى الشبكة: نحو مقاربة تأويلية للهوية و السلطة في عصر المعلومات**، مجلة عمران، العدد 33،جامعة محمد الخامس الرباط(المغرب)، (2020)، عبر الموقع الإلكتروني: https://omran.dohainstitute.org /

36. فهد عبيد عبد الله الرشيدي، **درجة ممارسة المدراء المساعدين في المدارس المتوسطة بدولة الكويت للإدارة الرقمية**، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد 37، العدد03، الكويت، مارس،(2021). عبر الموقع الإلكتروني: https://search.shamaa.org/

37. قتيبة عبد المنعم عمر الخطاب، **تأثير الثقافة الرقمية على إستخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات الطبية**، مجلة إقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، المجلد 7، العدد 1، العراق، 30 جوان 2025. عبر الموقع الإلكتروني: https://doi.org/10.37940/BEJAR.2025.7.2.25

38.القيسي تبارك ليث فؤاد ، **دور متطلبات معالجة الفجوة الرقمية في تعزيز الأداء الوظيفي**، المجلة العراقية للعلوم الإقتصادية ،المجلد23، العدد 85، الجامعة المستنصرية، جوان (2025). عبر الموقع الإلكتروني: https://ecournal.uomustansiriyah.edu

39.كامل رحاب مصطفى ، **دور الثقافة الرقمية في تحقيق الإستدامة الإجتماعية و سد الفجوة الرقمية دراسة تحليلية للمفاهيم في ظل تداعيات كوفيد 19**، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، المجلد 1، العدد1، مصر، يناير 2022 عبر الموقع الإلكتروني: .
–https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM

40.لالوش غنية ، **البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في ظل الإقتصاد الرقمي**، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية– دراسات إقتصادية–، المجلد 23، العدد 2، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 2010. عبر الموقع الإلكتروني: https://asjp.cerist.dz/en/article/85761

41.لولي حسيبة ، **الثقافة الرقمية في وسط الشباب**، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، العدد 29، الجزائر، جوان 2017. عبر الموقع الإلكتروني:
https://asjp.cerist.dz/en/article/46633

42.مباركي صفاء، **أثر مجالات إحداث التغيير التنظيمي على الإنتماء التنظيمي**، مجلة البشائر الإقتصادية، المجلد09، العدد02، جامعة باجي مختار عنابة، (2023). عبر الموقع الالكتروني:
https://asjp.cerist.dz/en/article/230882

43.محمود فاتن عبد الحميد ، **الفجوة الرقمية و إنعكاسها على الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليم الأساسي بمصر**، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية و النفسية، المجلد 18، العدد9، مصر، جويلية، 2024. عبر الموقع الإلكتروني:
https://jfust.journals.ekb.eg/article_372 ا

44.مخلوف بومدين ، **المقاربة الكمية و الكيفية في العلوم الاجتماعية و الانسانية**، مجلة البحوث و الدراسات العلمية، المجلد17، العدد01، جامعة المسيلة الجزائر، (2023). عبر الموقع الإلكتروني:https://asjp.cerist.d

45.مناصر شهرزاد ، حاحة عبد العالي ، **دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية بالإدارة المحلية**، مجلة العلوم القانونية و السياسية ، المجلد 10، العدد 01، جامعة محمد

خيضر(بسكرة)، أبريل 2019. عبر الموقع الإلكتروني:
https://asjp.cerist.dz/en/article/91

46.منصور هند ، القحطاني عبد الرحمن رفيدة ، **دور التطبيقات الرقمية عبر الأجهزة اللوحية تنمية مهارات مادة العلوم لدى طالبات المرحلة الإبتدائية من وجهة نظر المعلمات**، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد 38، العدد 01، السعودية، يناير2022. عبر الموقع الإلكتروني: https://mfes.journals .

47.نبار ربيحة ، **الإستمارة في البحث العلمي**، مجلة الشامل للعلوم التربوية و الإجتماعية، المجلد 05، العدد 01، جامعة الوادي(الجزائر)، جوان 2022. عبر الموقع الإلكتروني:
https://asjp.cerist.dz/en/article

48.ومان محمد توفيق ، زوزو رشيد ، **التكنولوجيا الرقمية و دورها في تنمية المورد البشري الخاص بسلك الأمن لولاية بسكرة** ، مجلة علوم الإنسان و المجتمع، العدد 24، بسكرة، سبتمبر (2017). عبر الموقع الإلكتروني:https://asjp.cerist.dz/en/article/

49.ياحي عبد المالك، **الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد**، مجلة أفاق للعلوم، العدد6، جامعة الجلفة، 2017. عبر الموقع الإلكتروني: https://asjp.cerist.dz/en/article/14558

3- الأطروحات و الرسائل الجامعية :

أ- أطروحات الدكتوراه باللغة العربية :

1. حفصي عميروش، **تأثير الثقافة التنظيمية على تفعيل الإدارة الإلكترونية بالسماعات المحلية:** أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم التنظيم السياسي و الإداري، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، السنة الجامعية 2019\2018. عبر الموقع الإلكتروني:https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/handle/123456789/3840

2. دريدي فاطمة ، **أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية**، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علم إجتماع التنظيم، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة،(2018/2017). عبر الموقع الإلكتروني:http://archives.univ-biskra.dz/handle/123456789/26766 .

3. كربيط حنان ، **الثقافة التنظيمية كمحدد لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية** ، أطروحة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل درجة دكتوراه، تخصص التسيير العمومي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر3، السنة الجامعية 2017\2018. عبر الموقع الإلكتروني:https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/handle/123456789/6719

4. مشنان بركة، **دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي**، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة،2016 . عبر الموقع الإلكتروني: https://dspace.univ-batna.dz/

ب- أطروحات الدكتوراه باللغة الاجنبية :

1. abourid Mohamed Ali, **Organizational Culture and Leadership Organizational Analysis DBA English** (December 2019) . http://noor-book.com/7vujag

4- رسائل الماجستير:

1. بوديب دنيا، **الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي**، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2013\2014.عبر الموقع الإلكتروني: https://dspace.univ-alger3.d
2. بورأس نور الدين، **دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين**، رسالة ماجستير، تخصص علم الإجتماع تنظيم و عمل، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة،2013 /2014. عبر الموقع الإلكتروني:http://thesis.univ-biskra.dz/130/1

3. حميض شهد طارق، **واقع تصميم واجهات المستخدم في تطبيقات الهواتف الذكية**، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير، تخصص التصميم الجرافيكي، قسم التصميم الجرافيكي، كلية العمارة والتصميم، جامعة الشرق الاوسط، جوان 2017. عبر الموقع الإلكتروني: https://meu.edu.jo/

4. خمائل كامل محمد الطائي، **أثر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الثقافة التنظيمية**، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة كربلاء، السنة الجامعية 2015. عبر الموقع الإلكتروني:
https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/357/1/3/37250

5. سويسي أحمد، **الثقافة التنظيمية و تأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة**، رسالة الماجستير، تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل، كلية الآداب و اللغات و العلوم الإجتماعية و الإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة،(2012\2013).عبر الموقع الإلكتروني:http://dspace.univ-djelfa.dz

6. شراكة دعاء إسماعيل عبد الرحمن، **الإتصال الرقمي و الثقافة التنظيمية لموظفي العلاقات العامة في الوزارات الفلسطينية**، رسالة لإستكمال متطلبات درجة الماجستير، تخصص العلاقات العامة المعاصرة، كلية الدراسات العليا، الجامعة العربية الأمريكية، السنة الجامعية 2023. عبر الموقع الإلكتروني:http://repository.aaup.edu/jspui/handle/123456789/2299

7. العوفي محمد بن غالب، **الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي**، مذكرة تخرج للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، تخصص العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،(2005). عبر الموقع الإلكتروني: https://dr-ama.com/wp-content/uploads/2014/11/

8. مصباح العاجز إيهاب فاروق ، **دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية**، رسالة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2011.عبر الموقع الإلكتروني:
https://www.mobt3ath.com/uplode/book/book-13403.pdf

9. معيري هشام، **التنظيم غير الرسمي كمدخل لإدارة الصراع داخل منظمات الأعمال**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر3، (2014/2023). عبر الموقع الإلكتروني:https://dspace.univ-alger3.dz/

10. يونسي مختار، **الثقافة التنظيمية و دورها في الرضا الوظيفي**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم الإجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة،(2015/2014) .عبر الموقع الإلكتروني:http://thesis.univ-biskra.dz

5- الملتقيات العلمية:

1. بهاز حمزة، **التحول الرقمي و تحديات الإدارة الإلكترونية في عصر التكنولوجية- مفاهيم و نظريات-**، أبحاث الملتقى الوطني حول جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي و الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية، جامعة غرداية. عبر الموقع الالكتروني: https://dspace.univ-ghardaia.ed
2. عروف راضية، **الإدارة الرقمية كآلية لتحسين جودة الخدمة التجارية**، أبحاث الملتقى الوطني حول جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي و الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية رهانات و تحديات، جامعة خنشلة، 2023. عبر الموقع الإلكتروني: https://dspace.univ-ghardai

6- المحاضرات العلمية :

1. شريفي سلمى، **مطبوعة محاضرات مقياس منهجية البحث العلمي**، معهد التربية البدنية و الرياضية، جامعة الجزائر 3، السنة الجامعية 2020/2019.عبر الموقع الإلكتروني: https://ieps.univ-

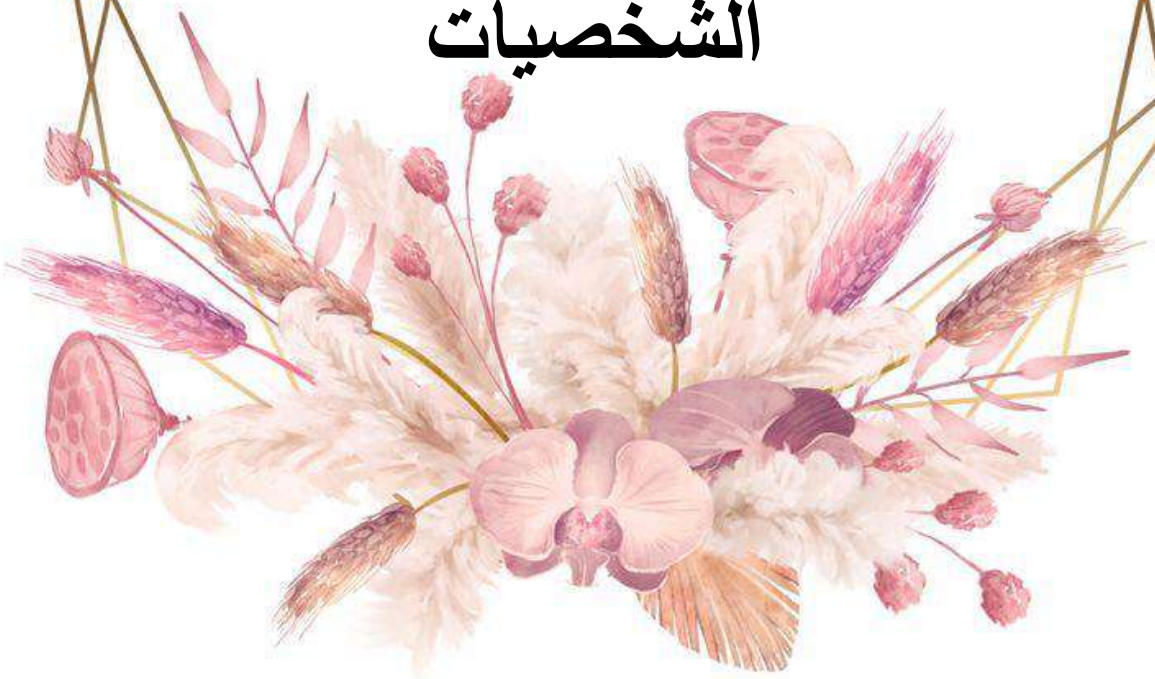
7- المواقع الإلكترونية:

1. حسناوي عبد الرحمان، **معوقات النهضة في فكر مالك بن نبي**، 15 فبراير 2026. عبر الموقع الالكتروني: https://www.alaraby.co.uk/blogs
2. الخوري علي محمد، **العالم العربي بين إدارة الأزمات و صناعة المستقبل**، جريدة الوفد، عبر الموقع الالكتروني: https://arab-digital-economy.org/?p=26635
3. محمدي كمال، نوري نور الدين دودو، **التنظيم البيروقراطي عند ماكس فيبر و ميشال كروزيه**، جامعة الجلفة، عبر الموقع الالكتروني: https://asjp.cerist.dz/en/article/64641

قائمة الأعلام

و

الشخصيات



قائمة الأعلام و الشخصيات :

1. **إدغار شين (1928):** ولد في سويسرا هو عالم أمريكي في علم النفس التنظيمي و علوم الإدارة، و يعد من أهم الباحثين الذين أسهموا في دراسة الثقافة التنظيمية ، من أهم مؤلفاته كتاب بعنوان "الثقافة التنظيمية و القيادة "
2. **إدوارد تايلور (1917/1832):** هو عالم اجتماع و كاتب و عالم انسان و آثار مؤسس لعلم الأنثروبولوجيا الثقافية في القرن التاسع عشر، إشتهر بتعريفه الشامل للثقافة في كتابه "الثقافة البدائية " 1871.
3. **إريك تريست (1993/1909):** عالم بريطاني و قائد في مجال (od) و أحد المساهمين في Tavistock Instituteللعلاقات الإنسانية في لندن.
4. **إلتون مايو:** هو عالم نفس و إجتماع أسترالي ولد سنة 1880 و توفي سنة 1949 هو مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية، إشتهر بتجارب هاوثورن عمل أستاذا للبحوث الصناعية في كلية هارفارد للأعمال.
5. **إليوت جاك :** هو عالم نفس كندي أمريكي و عالم اجتماع من مواليد 1917 اشتهر بدراساته حول الهيكل التنظيمي و ثقافة المؤسسة، شارك في تأسيس معهد تا فيستوك للعلاقات الإنسانية.
6. **أميتاي اتزيوني:** هو عالم إجتماع أمريكي و رئيس الجمعية الأمريكية لعلم الإجتماع ولد سنة 1929، شغل منصب مدير معهد دراسات السياسات المجتمعية بجامعة جورج واشنطن توفي سنة 2023 .
7. **أنتوني غدنز:** ولد سنة 1938 هو عالم إجتماع بريطاني اشتهر بتطوير نظرية الهيكلة، ألف أكثر من 35 كتابا من أبرزها دستور المجتمع، الحداثة و الهوية الذاتية.
8. **إيريك تريست (1993/1909):** عالم بريطاني و قائد في مجال (od) و أحد المساهمين في Tavistock Institute للعلاقات الإنسانية في لندن.
9. **بيير بورديو(2002/1930):** عالم إجتماع و فيلسوف فرنسي يعد أحد أبرز المراجع العالمية في علم الإجتماع المعاصر، أصدر كتاب إعادة الإنتاج 1970مع المؤلف جون كلود باسرون ، ركزت أعماله على التمايز الاجتماعي، إعادة الإنتاج، العنف الرمزي و التربية.

10. **جورج هربرت ميد (1931/1863):** فيلسوف و عالم إجتماع و نفس أمريكي يعد أحد المؤسسين الرئيسيين للمدرسة البراغماتية و رائدا لنظرية التفاعلية الرمزية بجامعة شيكاغو.
11. **جيرت هوفستيد:** هو عالم نفس إجتماعي هولندي (2020/1928) طور نموذجا للأبعاد الثقافية، عمل كأستاذ متفرغ لعلم الإنسان التنظيمي و الإدارة الدولية نشر كتاب عواقب الثقافة عام 1984.
12. **جيمس بيترز:** كاتب و مستشار أمريكي في مجال الإدارة و القيادة، شارك في تأليف كتاب كلاسيكي مع روبرت واترمان ركز على القيادة و الثقافة التنظيمية.
13. **روبرت واترمان:** هو عالم إدارة و إستشاري أمريكي، ساهم في دراسة نجاح و فشل المنظمات من خلال عمله مع بيترز في كتابهم بعنوان" في البحث عن التميز :أسرار الشركات الناجحة "1982·
14. **فريديريك إدموند إمري (1997/1925):** كان عالم نفس تحصل على درجة مشرف في العلوم من جامعة أستراليا في 1946، ترأس قسم علوم الاجتماع لمنظمة اليونيسكو و كان أحد الناشطين في مؤسسة تافيستوك للعلاقات الإنسانية.
15. **كيرت لوين:** هو عالم نفس أمريكي يعد من أبرز رواد علم النفس الاجتماعي ولد 09 سبتمبر 1890، ساهم في إنشاء مركز متخصص لدراسة ديناميكيات الجماعات.
16. **ماكس فيبر (1920/1864):** عالم إجتماع و فيلسوف ألماني، يعد أحد المؤسسين الثلاثة لعلم الإجتماع الى جانب ماركس و دوركايم من أهم أعماله الفكرية الأخلاق البروتستانتية و روح الرأسمالية، البيروقراطية.
17. **مالك بن نبي** (1905/1973) : مفكر و فيلسوف جزائري وهو أحد رواد النهضة الفكرية الإسلامية في القرن العشرين.
18. **مانويل كاستلز(1942):** عالم إجتماع إسباني يعد من أبرز المفكرين في عصر المعلومات، طور مفهوم مجتمع الشبكات عمل أستاذا لعلم الاجتماع و التخطيط الحضري و الإقليمي في جامعة كاليفورنيا.
19. **موريس تيفينيه:** هو باحث وأستاذ جامعي فرنسي بارز في علوم التسيير وإدارة الموارد البشرية، ولد سنة (1953) ويعرف بأبحاثه حول الثقافة التنظيمية و ثقافة المؤسسة.

20. **ميشال كروزيه:** ولد في 6 نوفمبر 1922 هو عالم إجتماع فرنسي يعد من مؤسسي سوسيولوجيا التنظيمات و المقاربة الإستراتيجية في تحليل المنظمات، قام ببحوث في أمريكا 1947و نشر كتاب بعنوان نقابات و عمال أمريكا.

21. **هاربرت بلومر (1900\1987):** عالم إجتماع أمريكي يعد المؤسس الفعلي لمدرسة التفاعلية الرمزية من مؤلفاته كتاب بعنوان التفاعلية الرمزية: المنظور و المنهج.(1969)

22. **وليام أوشي (1943):** هو عالم و مؤلف أمريكي في مجال الإدارة ولد في الولايات المتحدة الأمريكية أصدر كتاب بعنوان نظرية z.

قائمة الملاحق

ملحق رقم(01): الإستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب – عين تموشنت –

كلية الآداب و اللغات و العلوم الإجتماعية

قسم : العلوم الإجتماعية

شعبة: علم الإجتماع

التطبيقات الرقمية و تأثيرها على الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية

- دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية في جغرافية عين تموشنت-

الطالب(ة) المحترم (ة)

في إطار إنجازنا لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم الإجتماع عمل و تنظيم نتقدم إلى سيادتكم بهذه الوثيقة العلمية و التي هي موجهة إلى الطلبة المقيمين داخل الإقامة الجامعية حمزي حدهوم إناث والإقامة الجامعية المجاهد النقيب صديق عبد القادر ذكور و هذا قصد جمع البيانات اللازمة للدراسة العلمية.

نأمل منكم الاجابة على اسئلة هذا الاستبيان بدقة ، مع العلم أن إجابتكم ستستعمل لأغراض البحث العلمي فقط ، و ستبقى سرية تماما و لكم منا فائق الإحترام و التقدير و شكرا على تعاونكم.

السنة الجامعية: 2026/2025

المحور الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع علامة (X) في المربع المناسب لإختيارك

1 الجنس : ذكر ☐ 1 أنثى ☐ 2

2 السن :

من 18 الى 21 سنة ☐ 1

من 21 الى 24 سنة ☐ 2

أكثر من 24 سنة ☐ 3

3 المستوى التعليمي:

ليسانس ☐ 1 ماستر ☐ 2

4 السنة الجامعية:

سنة أولى ليسانس ☐ 1 سنة ثانية ليسانس ☐ 2 سنة ثالثة ليسانس ☐ 3

سنة أولى ماستر ☐ 4 سنة ثانية ماستر ☐ 5

5 الميدان الدراسي:

علوم إجتماعية و إنسانية ☐1

علوم إقتصادية و تسيير ☐ 2

علوم و تكنولوجيا ☐ 3

الآداب و اللغات ☐ 4

حقوق ☐ 5

المحور الثاني : التطبيقات الرقمية و تشكيل الثقافة الرقمية الجديدة.

1 ما نوع الوسائل التي تعتمد عليها في إنجاز خدماتك الجامعية (نقل، ايواء، منح ،إطعام) ؟

رقمية ☐ 1 تقليدية ☐ 2 كلاهما ☐ 3

2 هل لاحظت حدوث تطورات في الأساليب الرقمية لتنظيم الإقامة الجامعية في الفترة الأخيرة ؟

نعم ☐ 1 لا ☐ 2

3 هل تعتقد ان إستخدام التطبيقات الرقمية داخل الإقامة الجامعية جعلك اكثر وعيا بأهمية الثقافة الرقمية ؟

نعم ☐1 لا ☐ 2

4 هل ساهمت التطبيقات الرقمية في تكوين مهارات رقمية لديك كجزء من ثقافتك الرقمية ؟

نعم ☐ 1 لا☐ 2

5 هل تعتقد أن الإعتماد على التطبيقات الرقمية ساهم في تشكيل ثقافة رقمية لديك؟

نعم ☐1 لا ☐ 2 أحيانا☐ 3 دائما☐ 4 أبدا ☐ 5

المحور الثالث: التحول في القيم و الممارسات التنظيمية الجديدة.

1 شفافية المعلومات

1 هل أصبحت إجراءات الإقامة الجامعية أكثر وضوحا بالنسبة لك بفضل الرقمنة ؟

نعم ☐ 1 لا ☐ 2 دائما☐ 3 أحيانا☐ 4 أبدا☐ 5

2 هل توفر المنصات الرقمية الخاصة بالإقامة الجامعية معلومات واضحة حول الإجراءات الإدارية ؟

نعم ☐ 1 لا ☐ 2 أحيانا ☐ 3 دائما ☐ 4 أبدا ☐ 5

3 هل التطبيقات الرقمية ساعدت في نشر قيم تنظيمية حديثة (مثل السرعة، الدقة، الشفافية)؟

نعم ☐ 1 لا ☐ 2

إذا كانت نعم أذكرها .....

2 المساواة في تقديم الخدمات الرقمية

4 هل تعتقد أن جميع الطلبة يستفيدون من الخدمات الرقمية بنفس الطريقة و بدون تمييز؟

نعم ☐1 لا ☐ 2

5 هل ترى أن بعض الطلبة يحصلون على خدمات رقمية أسرع بسبب الوساطة داخل الإقامة الجامعية ؟ او بسبب معرفتهم بأشخاص ؟

نعم ☐ 1 لا☐ 2 دائما ☐ 3 أحيانا ☐ 4 أبدا ☐ 5

3 الإلتزام التنظيمي

6 هل تشعر أنه من الضروري إستخدام الخدمات الرقمية داخل الإقامة الجامعية ؟

نعم ☐ 1 لا ☐ 2

7 هل تحرص على إدخال معلوماتك الشخصية إلكترونيا بشكل صحيح تفاديا لرفض طلبك؟

نعم ☐ 1 لا ☐ 2

8 هل تلتزم بالمواعيد المتعلقة بآجال التسجيل الالكتروني عبر تطبيق بر وغرس ؟

دائما ☐ 1 أحيانا ☐ 2 أبدا☐ 3

9 هل التطبيقات الرقمية ساعدتك على إحترام القوانين الجامعية و تطبيقها بجدية ؟

نعم ☐ 1 لا ☐ 2 دائما☐ 3 أحيانا ☐ 4 أبدا ☐ 5

4 المهارات الرقمية

10 هل التطبيقات الرقمية ساعدتك على متابعة حالة ملفاتك عند التسجيل في المنح او الإيواء او الإطعام بنفسك ؟

دائما ☐ 1 احيانا ☐ 2 ابدا ☐ 3

11 هل تعتمد على نفسك في انجاز تسجيلاتك بطريقة رقمية و دون الرجوع الى العلاقات الشخصية داخل الاقامة الجامعية ؟

نعم 1 ☐ لا 2 ☐ دائما 3 ☐ احيانا 4 ☐ ابدا 5 ☐

12 في رايك استعمال الخدمات الرقمية جعلك

اكثر التزاما 1 ☐ اكثر مسؤولية 2 ☐

اكثر انتظاما 3 ☐ بدون تغيير 4 ☐

المحور الرابع : تحسين التواصل التنظيمي وعلاقته برفع كفاءة الخدمات

5 سهولة التواصل التنظيمي

1 في رأيك هل سهلت التطبيقات الرقمية الخدمة ؟

للإدارة 1☐ للطالب 2 ☐ كلاهما 3 ☐

2 هل سهلت التطبيقات الرقمية عملية التواصل بين الادارة و الطالب ؟

نعم 1 ☐ لا 2 ☐ دائما 3 ☐ احيانا 4 ☐ ابدا 5 ☐

3 هل ترى ان الحجز الالكتروني للوجبات عبر تطبيق webetu سهل عليك الاستفادة من خدمات الاطعام المركزي ؟

نعم 1 ☐ لا 2 ☐

في حالة الاجابة ب لا اذكر

لماذا.....

.....

4 هل سهلت الانظمة الرقمية عملية دخول الطالب و خروجه من الاقامة الجامعية ؟

نعم 1 ☐ لا 2 ☐ دائما 3 ☐ أحيانا 4 ☐ أبدا 5 ☐

5 في رأيك هل الخدمات الرقمية داخل الإقامة سهلة الإستخدام و ذات فعالية ؟

نعم ☐ 1 لا ☐2

6 هل للرقمنة فاعلية في توفير ؟ الوقت☐ 1 تقليل الجهد ☐ 2

تقليل الأخطاء ☐ 3 تقليل التكاليف ☐ 4 تبسيط الإجراءات ☐ 5

6 سرعة التواصل الرقمي

7 هل سرعت التطبيقات الرقمية الخدمة داخل الحي الجامعي ؟ نعم ☐ 1 لا ☐ 2

في حالة الإجابة ب لا أذكر السبب

لماذا .....

8 هل تتلقى ردا سريعا من الإدارة عند إرسال طلب ؟

نعم ☐ 1 لا☐ 2 أحيانا ☐ 3 دائما☐ 4 أبدا ☐ 5

7 مستوى التفاعل الرقمي

9 هل تهتم بالإعلانات الرقمية التي تنشرها صفحة الإقامة الجامعية ؟

نعم ☐ 1 لا☐ 2 دائما☐ 3 أحيانا ☐ 4 أبدا☐ 5

10 ماهي درجة تفاعلك معها ؟ قوية ☐ 1 متوسطة☐ 2 ضعيفة ☐ 3

8 كفاءة تقديم الخدمات.

11هل تتم عملية الاطعام في الوقت المحدد؟

نعم ☐1 لا ☐ 2 دائما☐ 3 أحيانا☐ 4 أبدا ☐ 5

12 هل عملية الحجز على الوجبات إلكترونيا أصبحت أكثر تنظيما مقارنة بالسابق ؟

نعم ☐ 1 لا☐ 2 دائما☐ 3 أحيانا☐ 4 أبدا ☐ 5

في حالة الإجابة ب لا اذكر

لماذا.....

.....

13 هل ترى أن إستعمال الاساليب الرقمية يعزز النظام الداخلي للمؤسسة ؟

نعم ☐ 1 لا ☐ 2

14 هل تسعى إدارة الإقامة الجامعية الى تطوير و تحسين الخدمات الرقمية ؟

نعم ☐ 1 لا ☐ 2 دائما ☐ 3 أحيانا ☐ 4 أبدا ☐ 5

المحور الخامس : الإنتماء المؤسساتي و الفجوة الرقمية

9 الانتماء المؤسساتي

1 هل أنت راض عن الخدمات الرقمية التي تقدمها الإقامة الجامعية ؟

نعم ☐ 1 لا ☐ 2

2 هل تشعر بروح الإنتماء للإقامة الجامعية ؟

نعم ☐ 1 لا ☐ 2 أحيانا ☐ 3 دائما ☐ 4 أبدا ☐ 5

3 هل ترغب بالمشاركة بفعالية في نشاطات الإقامة الجامعية ؟

نعم ☐ 1 لا ☐ 2 أحيانا ☐ 3 دائما ☐ 4 أبدا ☐ 5

4 هل ترى أن الخدمات الرقمية تعزز ثقتك في إدارة الإقامة الجامعية ؟

نعم ☐ 1 لا ☐ 2

5 هل تشعر ان إستخدام التطبيقات الرقمية جعلك ؟

أكثر إرتباطا بالمؤسسة الجامعية ☐ 1 أم مجرد علاقات آلية ☐ 2

10 الفجوة الرقمية

6 هل تجد أن بعض المنصات الرقمية خطواتها غير واضحة و تحتاج شرحا إضافيا في طريقة إستعمالها ؟ نعم ☐ 1 لا ☐ 2

7 هل تواجه صعوبات أحيانا أثناء إستعمال التطبيقات الرقمية(بر وغرس،Webtu)؟

نعم ☐ 1 لا ☐ 2

اذا كانت إجابتك بنعم

أذكرها.....

.....

8 هل يؤثر ضعف الإتصال بالأنترنيت على إستفادتك او على تأخر حصولك على بعض الخدمات الرقمية ؟

دائما ☐ 1 أحيانا ☐ 2 أبدا ☐ 3

9 هل تحتاج الى مساعدة من الإدارة في بعض الأحيان ؟

دائما ☐ 1 أحيانا ☐ 2 أبدا ☐ 3

10 هل تمتلك المهارات الكافية لإستخدام المنصات الرقمية ؟

نعم ☐ 1 لا ☐ 2

11 إذا إخترت بين الخدمات الرقمية و الخدمات السابقة ماذا تختار ؟ و لماذا

.....

.....

12 هل هنالك إقتراحات للإدارة بخصوص تفعيل الرقمنة ؟

.....

.....

.....

ملحق رقم (02): رخصة التربص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de L'enseignement Supérieur et de La Recherche Scientifique
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Université Ain T'émouchent Belhadj Bouchaib
جامعة بلحاج بوشعيب – عين تموشنت
Faculté des lettres et des langues et sciences humaines
كلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية

عين تموشنت في ...../...../..... 2026 مارس 23

رقم: ...ع.ب/ ك.أ.ل.ع/ ج.ب.ب.ع.ع / 2026

رخصة تربص (إجراء دراسة ميدانية)

المؤسسة/الهيئة : ...مديرية الخدمات الجامعية عين تموشنت.

الطالب (ة) : ...غيتي عبد السلام...

تاريخ ومكان الميلاد: ...03/09/1999 عين تموشنت

المسجل في: السنة الثانية ماستر تخصص: علم الاجتماع التنظيم و العمل

وذلك لإجراء دراسة ميدانية داخل مصالحكم الخاصة، والتي تهدف إلى اقتراض تطبيق المعارف التي يتم تدريسها لهم داخل المؤسسة الجامعية ، وهذا في اطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع التنظيم و العمل ، خلال السنة الجامعية 2026/2025.

الأستاذ المشرف: ...بن بعيبنا وهيبة...

تاريخ فترة الدراسة الميدانية: من: 16 أفريل إلى: 26 أفريل 2026.

خلال هذه الفترة ، الطالب ملزم بتقديم كل المساعدة اللازمة للتنفيذ السليم للبرنامج الموكول إليه.

كما أن الطالب مدعو للامتثال الصارم لقواعد الانضباط المنصوص عليها في القانون الداخلي لمؤسستكم، والالتزام بالقواعد والإجراءات والتعليمات الوقائية الخاصة بالصحة والأمن.

نعتمد على تعاونكم، ونرجو أن تتقبلوا ، سيدتي ، سيدي ، خالص شكرنا وتحياتنا.

المؤسسة المستقبلة

عن المدير العام وبتفويض منه
مدير الخدمات الجامعية عين تموشنت
السيد: غريسي مراد

رئيس القسم أو المسؤول البيداغوجي

سنى أحمد
رئيس قسم علوم الاجتماعية

جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب / طريق سيدي بلعباس، ص.ب 284 عين تموشنت – الجزائر
UNIVERSITY AIN TEMOUCHENT BELHADJ BOUCHAIB
BP 284 Route de SIDI BELABBES - AIN TEMOUCHENT-46000 — ALGERIE

ملحق رقم (03) : بطاقة الإشراف

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de L'enseignement Supérieur et de La Recherche Scientifique
Université Ain TémouchentBelhadjBouchaib
Faculté des lettres ,langues et des sciences sociales
Département des sciences sociales

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين تموشنتبلحاج بوشعيب
كلية الآداب، اللغات و العلوم الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

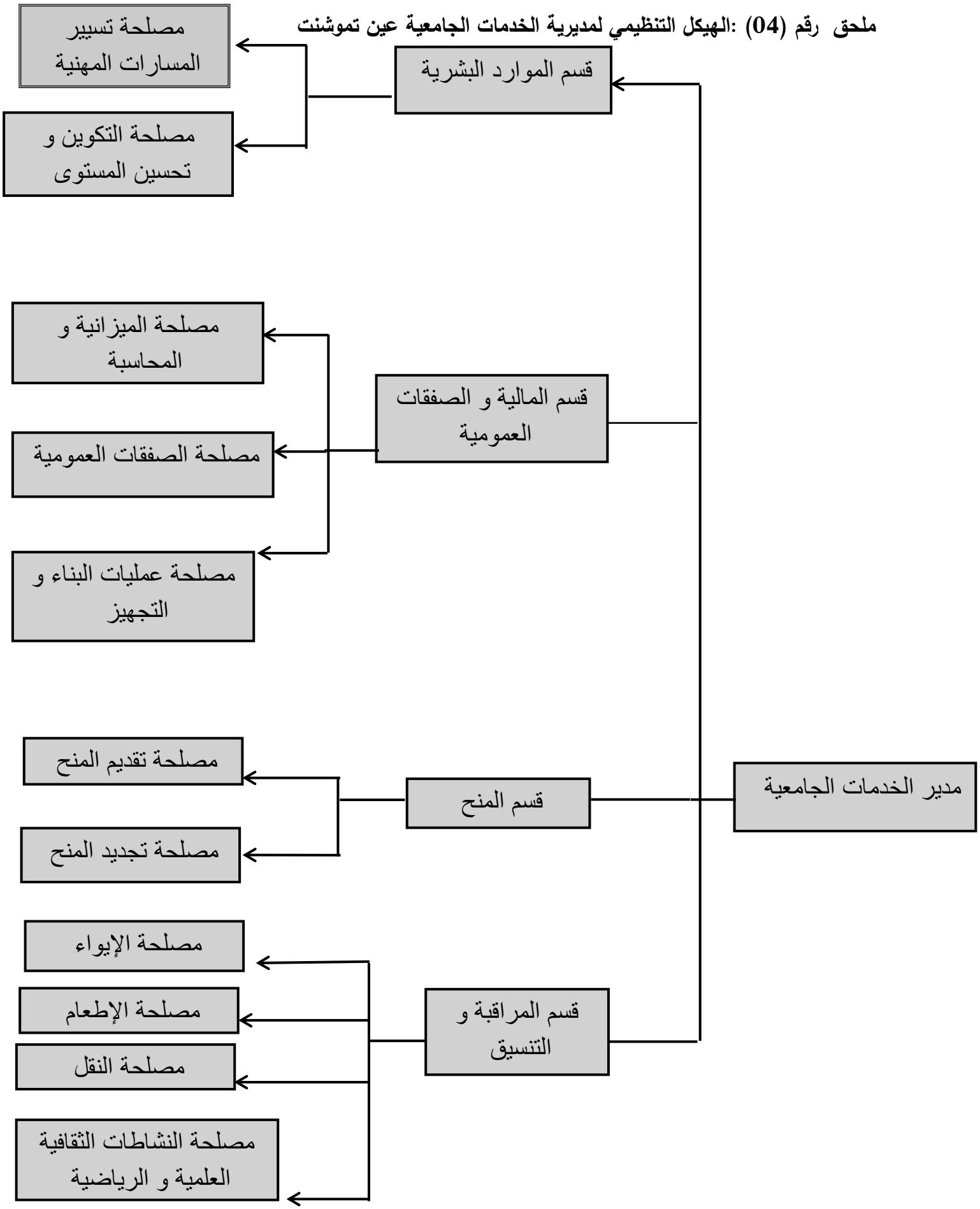
السنة الجامعية:2025- 2026

بطاقة الاشراف على مذكرة التخرج

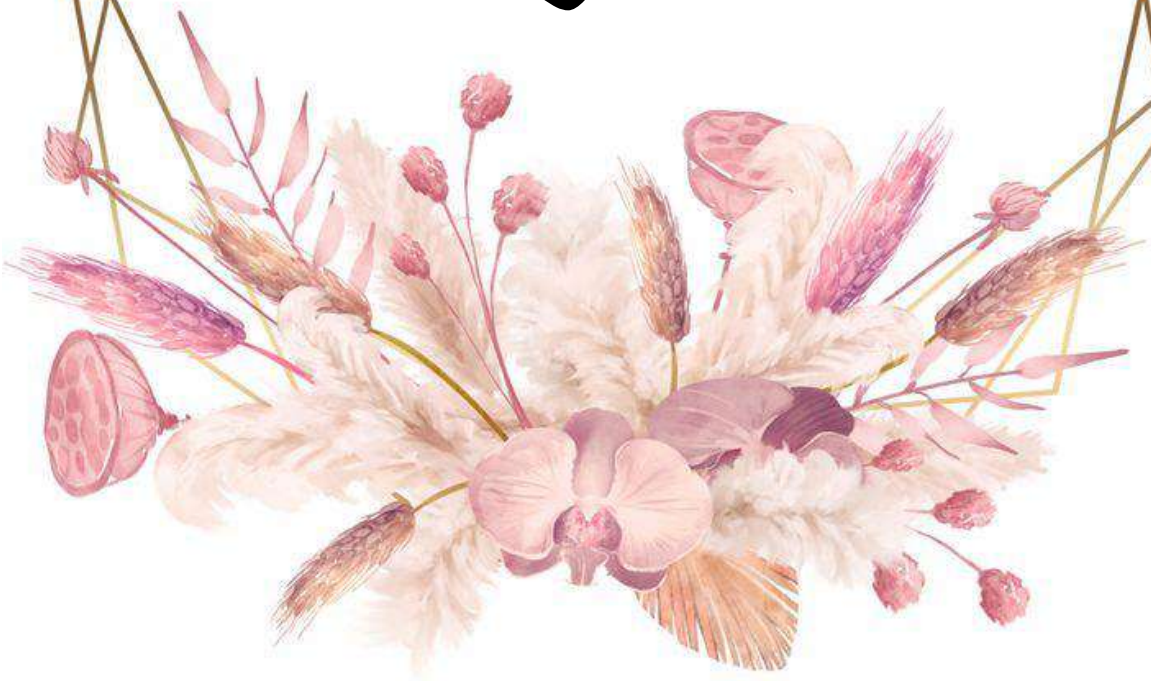
الاسم و اللقب للطالب(ة):.....تاريخ و مكان الازدياد:.....
الإسم واللقب للطالب (ة):.....تاريخ و مكان الازدياد:.....
الشهادة المحضرة:.....التخصص:.....
عنوان المذكرة:.....
اسم ولقب الأستاذ المشرف:.....الدرجة العلمية:.....
مكان التربص:.....

التاريخ	التاريخ	التاريخ
.../.../.... 2026	2026/04/06	2026/04/06
تأشيرة رئيس القسم	إمضاء الأستاذ المشرف	إمضاء الطالب

ملحق رقم (04) :الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية عين تموشنت



ملخص الدراسة



ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مدى تأثير التطبيقات الرقمية على الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية، حيث تمت دراسة هذا الموضوع بمديرية الخدمات الجامعية لعين تموشنت، إعتمدنا على المنهج الكمي و إستخدام تقنية الإستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من الطلبة المستفيدين من خدمات المديرية الجامعية، حيث تمّ تحليل المعطيات بالإعتماد على أساليب إحصائية مناسبة، تجربتنا العملية مكّنتنا من تحليل النتائج على ضوء الفرضيات المطروحة و اكتشاف أهم التحولات التي أحدثتها هذه التطبيقات الرقمية في القيم و الممارسات التنظيمية و في أنماط التفاعل و التواصل داخل الوسط التنظيمي

الكلمات المفتاحية:

التطبيقات الرقمية، الثقافة التنظيمية، الثقافة الرقمية، الإدارة الرقمية، التحول الرقمي، البنية التحتية الرقمية.

Abstract:

This study aimed to highlight the extent of the impact of digital applications on organizational culture within the Algerian institution. The subject was examined at the Directorate of University Services of Ain Temouchent. We adopted the quantitative approach and used the questionnaire as the main tool for collecting data from a sample of students benefiting from the services of the university directorate. The data were analyzed using appropriate statistical methods. Our scientific experience enabled us to analyze the results in light of the proposed hypotheses and to identify the most important transformations brought about by these digital applications in organizational values and practices, as well as in patterns of interaction and communication within the organizational environment .

Keywords:

Digital applications, organizational culture, digital culture, digital management, digital transformation ,digital infrastructure·.