



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

بالتعاون مع مخبر الدراسات التطبيقية في العلوم المالية والمحاسبة

ينظمون ملتقى وطني (حضوري / عن بعد) بعنوان:

"مخاطر الهندسة الاجتماعية ومتطلبات تحقيق الأمن المجتمعي

للمؤسسات الاقتصادية"، يوم 04 ماي 2025.

مداخلة بعنوان:

التحديات السوسيو ثقافية لتحول الرقمي في المؤسسة الجزائرية

من خلال المحور رقم: 01

من إعداد الباحثين :

- رفاقة السعيد، أستاذ محاضر ب، جامعة غرداية، regagda.said@univ-ghardaia.edu.dz
- صالح عبد النور، ط. د. ، المركز الجامعي تيبازة ، salah.abdenmour@cu-tipaza.dz

الملخص :

تشهد المؤسسات الجزائرية اليوم ثورة في تبني تقنيات الاعلام والاتصال و الرقمنة من أجل الوصول بالمؤسسات لدرجة عالية من الرشد والعقلانية في التسيير، كما هو الحال في جميع المؤسسات العالمية في ظل اقتصاد عالمي جديد متحرر من الصناعات التقليدية سماته الاساسية هي التكنولوجيا، غير أن من بين المعوقات التي تواجه هذا التحول هو عدم وجود ثقافة تكنولوجية في اغلب المؤسسات الجزائرية تسمح بممارسة سلسلة لتقنيات الجديدة التي واكبت التحول التكنولوجي، لذلك تسعى كل المؤسسات للتطبيق الاجتماعي التنظيمي من خلال جملة من الممارسات والاستراتيجيات التي تسمح بتكيف العمال مع التحول الرقمي، لذلك نتساءل في هذه الورقة البحثية عن الفرص والتحديات التي تواجه هذا التحول الرقمي في المؤسسة الجزائرية مع سياسة التطبيع الاجتماعي التنظيمي.

الكلمات المفتاحية : تحول رقمي , تطبيع اجتماعي تنظيمي, صناعات تقليدية , تكنولوجيا.

Abstract:

Algerian institutions today are witnessing a revolution in adopting information and communication technologies and digitization to achieve a high level of rationality and efficiency in management similar to global institutions in the context of a new global economy that is liberated from traditional industries and whose primary feature is technology. However, one of the challenges facing this transformation is the lack of a technological culture in most Algerian institutions, which hinders the smooth implementation of new technologies that accompany technological transformation. Therefore, institutions are striving for organizational social normalization through a set of practices and strategies aimed at adapting workers to the digital transformation. In this research paper, we ask about the opportunities and challenges facing this digital transformation in Algerian institutions in light of

Keywords

المقدمة:

التحول الرقمي هو عملية استراتيجية تهدف إلى دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الأعمال والمؤسسات، مما يؤدي إلى تغييرات جذرية في كيفية العمل وتقديم القيمة للعملاء. في العصر الحديث، أصبح التحول الرقمي ضرورة ملحة للشركات بعدما كان ضرورة في الجائحات الأخيرة كوفيد 19 أصبح اليوم حتمية على المؤسسات التي تسعى للبقاء في بيئة تنافسية متزايدة التعقيد. فهو لا يقتصر فقط على تبني التكنولوجيا الجديدة، بل يشمل أيضاً إعادة التفكير في العمليات التجارية، وتطوير نماذج عمل جديدة، وتعزيز تجربة العملاء.

تتجلى أهمية التحول الرقمي في قدرته على تحسين الكفاءة التشغيلية، وزيادة الإنتاجية، وتقديم خدمات ومنتجات مبتكرة تلبي احتياجات العملاء المتغيرة. ومع ذلك، فإن هذه الرحلة ليست خالية من التحديات والمخاطر، مثل الأمن السيبراني، ونقص المهارات الرقمية، والتغيير السوسيو ثقافي داخل المؤسسات، إضافة إلى أن التحول الرقمي ليس مجرد تحول عادي يمليه التغير من حيث هو حتمية اجتماعية تعيشها جميع المجتمعات، بل هو طفرة مفصلية في تاريخ العالم تضاهي ما أحدثته الثورة الصناعية في أوروبا والعالم، والتحول الرقمي ليس مجرد تغيير تقني، بل هو تحول ثقافي واجتماعي يتطلب موازنة دقيقة بين الحداثة والحفاظ على الهوية. في المؤسسة الجزائرية، لا تزال الحلول الرقمية بحاجة إلى تكييف مع السياق السوسيوثقافي لضمان قبولها وفعاليتها.

وفي هذه الورقة البحثية، سنستعرض مفهوم التحول الرقمي، فوائده، والمخاطر المرتبطة به، بالإضافة إلى استراتيجيات التخفيف من هذه المخاطر لضمان نجاح عملية التحول الرقمي. الهدف هو تقديم فهم شامل للتحول الرقمي وكيفية تحقيقه بشكل مستدام وفعال ومن أجل ذلك تمت صياغة الإشكالية التالية : **ماهي المعوقات الوظيفية والسوسيو ثقافية التي تواجه التحول الرقمي في المؤسسة الجزائرية.**

فرضيات الدراسة:

_ هناك جملة من المعوقات الوظيفية التي تحد من تحقيق الاستراتيجية الرقمية في المؤسسة الجزائرية

_ تساهم العوامل السوسيو ثقافية في محاربة التحول الرقمي في المؤسسة الجزائرية.

محاور الدراسة :

- مفاهيم الدراسة
- تحديات التنظيمية لتحول الرقمي
- التحديات السوسيو ثقافية لتحول الرقمي

1_ مفهوم التحول الرقمي:

يُعدّ التحول الرقمي من أكثر المصطلحات شيوعاً في السنوات الأخيرة. فهو ليس مجرد اتجاه في البحث العلمي القائم على تطور تكنولوجيا المعلومات، بل هو أيضاً مهمة مقترحة تُطبّق في الشركات والإدارات والمؤسسات حالياً.

فعرّف Wade Michael التحول الرقمي بأنه "إحداث التغيير التنظيمي من خلال استخدام التقنيات الرقمية ونماذج الأعمال لتحسين الأداء". (رشوان عبد الرحمن و قاسم، 2020)

التحول الرقمي (Digital Transformation) هو عملية استراتيجية شاملة تهدف إلى دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب المؤسسة أو المجتمع، لتغيير جذري في طريقة العمل، وتحسين الكفاءة، وخلق قيمة جديدة، وتلبية احتياجات العملاء في العصر الرقمي. لا يقتصر الأمر على مجرد استخدام أدوات رقمية جديدة، بل يشمل إعادة تصميم العمليات والثقافة التنظيمية ونماذج الأعمال لمواكبة التطورات التكنولوجية السريعة.

تعرف ويكيبيديا التحول الرقمي بأنه: التغيير المرتبط بتطبيق التكنولوجيا الرقمية في جميع الجوانب الاجتماعية (ويكيبيديا، 2025)

أما شركة أمازون فتعرف التحول الرقمي بأنه: "العملية التي تطبقها المؤسسة لدمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال. تغيير هذه العملية بشكل أساسي الطريقة التي تقدم بها المؤسسة القيمة للعملاء. تعتمد الشركات تقنيات رقمية مبتكرة لإجراء تحولات ثقافية وتشغيلية تتوافق بشكل أفضل مع متطلبات العملاء المتغيرة" (أمازون، بلا تاريخ).

أما شركة «ساب» "SAP" الألمانية المتخصصة في مجال تطبيقات المؤسسات والذكاء الاصطناعي للأعمال فتري بأن التحول الرقمي يتضمن دمج التقنيات والحلول الرقمية في كل مجال من مجالات الأعمال. وهذا تغيير ثقافي بقدر ما هو تغيير تكنولوجي بقدر ما يتطلب من المنظمات إحداث تحولات جوهرية في طرق عملها وكيفية تقديمها لتجارب العملاء وفوائدهم. (SAP, 2024)

ومن تعاريف هذا التحول نجد تعريف د. عدنان مصطفى البار ود. خالد علي المرحبي، والذان يحددانه بأنه "عملية انتقال القطاعات الحكومية أو الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات التي تزيد من قيمة منتجاتها" (البار، 2018).

ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول إن التحول الرقمي هو العملية التي أملاها التطور التكنولوجي والمعلوماتي الراهن، والذي أدى إلى انتقال كافة القطاعات العامة والخاصة نحو الإدارة والتسيير من خلال التقنيات الرقمية المبتكرة لتيسير الحياة وتحسين الكفاءة، وتلبية احتياجات العملاء في هذا العصر الرقمي.

2_ تحديات التحول الرقمي:

1.2 التحديات التنظيمية

_ ثقافة تنظيمية تتجنب المخاطرة

إن ثقافة العمل المقاومة للتغيير تعيق النمو والتطور. ومع ذلك، نشهد هذه الثقافة الراضية للمخاطرة في العديد من المؤسسات عند الحديث عن التحول الرقمي. فمن المدراء التنفيذيين إلى الموظفين، هناك نوع من المقاومة لتبني التقنيات الجديدة. ولا يرى بعض قادة الأعمال أي فائدة في تغيير ممارساتهم التقليدية، خاصة إذا كانت تحقق نتائج إيجابية. وقد يشعر الموظفون بعدم اليقين بشأن الأدوار والمسؤوليات الجديدة التي تصاحب التحول الرقمي. وبإهمال هذه القضايا، تُخاطر الشركات بفقدان فرص نمو حيوية.

- عدم وضع أهداف استراتيجية التحول الرقمي

من الأخطاء الشائعة للكثير من الشركات عند تطبيق التحول الرقمي هي عدم وضع أهداف واضحة للتحول الرقمي. بالإضافة إلى ذلك عدم دراسة مدى إمكانية تطبيق عملية التحول الرقمي بشكل جيد، ومدى قابلية البيئة المحيطة بالشركة والتقنيات المتوفرة. كما يغفل البعض عن وضع معايير محددة لقياس مدى التقدم في خطوات التحول الرقمي، حيث يكون من الضروري وضع أهداف واضحة يمكن قياسها بسهولة.

- عدم التخطيط بشكل جيد لفترة التغيير

يعتبر من أكثر الأسباب شيوعاً لفشل الشركات في تطبيق التحول الرقمي هو عدم متابعة التطورات والعمل على تحديثها، والاكتفاء فقط بتوفير التقنيات الحديثة. وكذلك عدم إدراك التحديات التي قد تواجه المؤسسة عند تطبيق عملية التحول الرقمي.

- المقاومة الداخلية من قبل الموظفين وتضارب الآراء بين المدراء

يجعل الكثير من الموظفين بالمنافع العائدة على الشركة عند تطبيق هذا التغيير، والتي بالتالي تعود عليهم أيضاً. وكذلك قد يتسبب وجود اختلافات في وجهات النظر بين المدراء، وعدم توافق الأهداف في فشل تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي، حيث أنه قد يتسبب في حدوث تصادم بين الإدارة العليا والفرق داخل الشركة. كما يكون من أهم الأسباب هو عدم إعلام الموظفين بشكل صحيح أيضاً.

- إجراء التحول الرقمي بشكل سريع

محاولة تنفيذ التحول الرقمي بدون طلب مساعدة أو تجميع المعلومات اللازمة لذلك قد يتسبب في فشل خطة التحول الرقمي. بالإضافة إلى التسرع في تنفيذ عملية التحول دون الالتزام بخطوات التحول الرقمي الصحيحة، وانتظار النتائج بشكل سريع. كما يجعل البعض طريقة استخدام تقنيات التحول الرقمي بشكل صحيح، وعدم الاستعانة بمختصين في هذه الإستراتيجيات الحديثة.

- قلة التقنيات الحديثة

تحتاج الآلات والتقنيات الحديثة لدراسة حتى يتم إتقانها، ولهذا عجز توافر القوى العاملة المدربة قد يتسبب في فشل التحول الرقمي. ولهذا يجب عمل أبحاث ودراسات كافية قبل التعمق في تطبيق التحول الرقمي.

- عدم الاهتمام بتلبية حاجة العملاء وتوقعاتهم

قد يتسبب تجاهل مشكلات العملاء الناتجة من التعامل مع التقنيات الرقمية الحديثة، وعدم الاهتمام بإصلاحها، وكذلك الجهل باحتياجات العملاء، والتركيز على المنتج، مما يتسبب في توفير التقنيات بشكل عشوائي، وبالتالي فشل استراتيجية التحول الرقمي.

- المقاومة الثقافية:

أحد التحديات الكبيرة للتحول الرقمي هو المقاومة الثقافية داخل المنظمة. قد يقاوم الموظفون التغيير، لا سيما عندما يتعلق الأمر بتبني تقنيات جديدة أو تغيير العمليات المعمول بها. يعد التغلب على المقاومة وتعزيز ثقافة تتبنى التغيير والابتكار أمرًا بالغ الأهمية لتحقيق التحول الرقمي الناجح.

- فجوات المهارات واستعداد القوى العاملة :

غالبًا ما يتطلب التحول الرقمي مهارات وكفاءات جديدة قد لا تكون موجودة داخل القوى العاملة الحالية. قد تواجه المنظمات تحديات في رفع مهارات الموظفين أو إعادة تأهيلهم للتأكد من أن لديهم المعرفة الرقمية اللازمة، وتحليلات البيانات، والخبرة التقنية لدعم مبادرات التحول.

- الأنظمة القديمة والتكامل فيها :

تمتلك العديد من المنظمات أنظمة قديمة لم يتم تصميمها للعصر الرقمي. قد يكون دمج التقنيات الرقمية الجديدة مع الأنظمة الحالية معقدًا وصعبًا. قد تفتقر الأنظمة القديمة إلى التوافق، أو تتطلب تخصيصًا كبيرًا، أو تعيق مشاركة البيانات والتعاون، مما يعيق تقدم جهود التحول الرقمي.

- الفشل في إدارة البيانات والخصوصية :

يتضمن التحول الرقمي تسخير كميات كبيرة من البيانات والاستفادة منها. يجب على المؤسسات مواجهة التحديات المتعلقة بإدارة البيانات وجودة البيانات وخصوصية البيانات وأمن البيانات. يعد الامتثال للوائح حماية البيانات، وضمان سلامة البيانات، وبناء الثقة مع العملاء فيما يتعلق بخصوصية البيانات جوانب مهمة للتحول الرقمي الناجح.

- الفشل في إدارة التغيير :

إدارة التغيير بشكل فعال أمر بالغ الأهمية لتحقيق التحول الرقمي الناجح. وهو ينطوي على إشراك أصحاب المصلحة ومواءمتهم، والتواصل مع فوائد التحول الرقمي، ومعالجة المخاوف أو المقاومة. يمكن أن تؤدي إدارة التغيير السيئة إلى عدم رضا الموظف ونقص التبني وفشل المشروع.

- الأمن السيبراني وخروقات البيانات :

عندما تخضع المؤسسات للتحول الرقمي، فإنها تصبح أكثر عرضة للتهديدات السيبرانية وخروقات البيانات. يؤدي الاعتماد المتزايد على الأنظمة الرقمية والأجهزة المترابطة والخدمات المستندة إلى السحابة إلى تعريض المؤسسات لمخاطر أمنية محتملة. من الأهمية بمكان تنفيذ تدابير قوية للأمن السيبراني وإجراء عمليات تدقيق منتظمة وتثقيف الموظفين حول أفضل ممارسات الأمن السيبراني.

- عدم تلبية توقعات العملاء وفقًا لخبراتهم :

غالبًا ما ينبع التحول الرقمي من الحاجة إلى تلبية توقعات العملاء المتطورة وتقديم تجارب محسنة للعملاء. يجب أن تفهم المؤسسات احتياجات العملاء وتفضيلاتهم وسلوكياتهم لمواءمة مبادراتهم الرقمية وفقًا لذلك. ومع ذلك، قد يكون تلبية توقعات العملاء المتغيرة أمرًا صعبًا، مما يتطلب من المؤسسات تكيف استراتيجياتها وتقنياتها باستمرار.

- التكلفة والعائد على الاستثمار :

يمكن أن تنطوي مبادرات التحول الرقمي على استثمارات كبيرة في البنية التحتية للتكنولوجيا، والبرمجيات، والتدريب، واكتساب المواهب. تحتاج المنظمات إلى تقييم التكاليف والعوائد المتوقعة على الاستثمار بعناية لضمان الجدوى المالية لمشاريع التحول الرقمي. يعد تحقيق التوازن بين إدارة التكلفة ونتائج التحول المنشودة أمرًا بالغ الأهمية.

تتطلب معالجة هذه التحديات استراتيجيات شاملة وقيادة فعالة وتواصلًا واضحًا ومشاركة أصحاب المصلحة والرصد والتكيف المستمرين. يجب أن تتعامل المنظمات مع التحول الرقمي بشكل كلي، مع مراعاة الجوانب التكنولوجية والبشرية لتعظيم الفوائد وتخفيف المخاطر المحتملة.

وأخيرًا، بعد أن تعرفنا على أسباب فشل التحول الرقمي في المؤسسات يُنصح بتجنبها والتخطيط بشكل صحيح لها قبل البدء بتطبيقها، وذلك لضمان نجاح الاستراتيجيات التحول الرقمي مع ضرورة توافر التقنيات اللازمة لها. (الرقمي 2025) ،

3.2 التحديات السوسيو ثقافية

هناك مجموعة كبيرة من التحديات يمكن أن نتكلم على بعضها هنا وهي :

- ثقافة التعامل مع الملموس:

يُمثل التمسك بالوعي المادي التقليدي أحد أبرز التحديات السوسيوثقافية التي تعيق التحول الرقمي، حيث إن هذا الوعي يبنّي على تصورات تقليدية للواقع والمعرفة والوجود الاجتماعي، تقوم في جوهرها على المعاينة الحسية والمحسوس، والتفاعل المباشر، والمكان المادي كمحدد رئيس للسلوك الاجتماعي والاقتصادي. وفي مقابل هذا التصور، يتطلب التحول الرقمي إعادة تشكيل للبنية الذهنية نحو قبول المفاهيم الافتراضية، والاقتصاد الرقمي، والتفاعل اللامادي، وهو ما يصطدم غالبًا بأنماط التفكير الراسخة في المجتمعات التي لم تشهد تحولاً معرفيًا موازٍ للتحول التكنولوجي.

فالوعي المادي التقليدي لا يعوق فقط تبني الأدوات الرقمية، بل ينعكس أيضاً على طريقة فهم الأفراد للثقة، والسلطة، والشرعية، والانتماء، وكلها مفاهيم تعيد الرقمنة صياغتها. ومن ثم، فإن مقاومة الرقمنة ليست دائماً تقنية أو اقتصادية، بل هي في جوهرها مقاومة ذهنية ثقافية، تعكس صراعاً ضمنياً بين منظومتين معرفيتين: إحداهما مادية ملموسة، وأخرى رقمية افتراضية.

وفي الجزائر، لا تزال شرائح واسعة من المجتمع والقطاعات الاقتصادية تُفضل التعامل مع الأدوات الملموسة (كالوثائق الورقية، والمعاملات الحضورية) بدلاً من الخدمات الرقمية. يُعزى هذا التوجه إلى عوامل تاريخية واقتصادية، منها الاعتماد الطويل على الاقتصاد الريعي القائم على النفط، الذي رسّخ ثقافة الإنتاج المادي المباشر، إضافة إلى ضعف الثقة في الأنظمة الرقمية بسبب مخاوف تتعلق بالأمان السيبراني أو نقص الوعي التقني.

ففي مجال الإدارة العامة يُعدّ التمسك بالوعي المادي التقليدي من أبرز العوائق السوسيوثقافية التي تعيق مسار التحول الرقمي داخل الإدارة الجزائرية. فهذا الوعي الذي تشكل عبر عقود من الممارسة البيروقراطية، يقوم على تصورات تقليدية للسلطة والإجراءات والشرعية الإدارية، تركز على الحضور الفيزيقي الجسدي، التعامل الورقي، والختم الرسمي كرمز مادي موثوق لإثبات المعاملة أو القرار.

في هذا السياق، لا يُنظر إلى الأنظمة الرقمية باعتبارها بديلاً موثقاً، بل غالباً ما تُقابل بنوع من الريبة المؤسسية، سواء من طرف الموظفين الذين يخشون فقدان السيطرة أو النفوذ الرمزي الذي تمنحه الإجراءات اليدوية، أو من طرف المواطنين الذين لا يزالون يُفضلون "رؤية المسؤول" والتعامل المباشر معه لضمان حقوقهم.

وهكذا، يتحول الوعي التقليدي إلى حاجز ثقافي أمام تحديث الإدارة، لأن التحول الرقمي لا يعني فقط رقمنة الأدوات، بل يستدعي تغييراً عميقاً في الثقافة التنظيمية، من ثقافة الشخصية والوساطة، إلى ثقافة الشفافية والنجاعة والاعتماد على المعطى الرقمي كمصدر شرعي للقرار.

ويمكن ملاحظة هذا التوتر في حالات كثيرة: مثل مقاومة أرشفة الوثائق إلكترونياً، الإصرار على "نسخة أصلية موقعة"، أو حتى التأخر في اعتماد التوقيع الرقمي. كلها مؤشرات على أن التحول الرقمي لا يُواجه فقط بعقبات تقنية، بل بثقل رمزي لمنظومة تقليدية ما تزال تُقاوم الاندثار.

وبالتالي، فإن التمسك بالوعي المادي لا يعيق فقط استخدام الوسائل الرقمية، بل يخلق حالة من الشك الثقافي تجاه شرعية العلاقات التي تُبنى عبر هذه الوسائط، مما يُنتج تصدعاً بين التحول التكنولوجي السريع والتحول القيمي البطيء.

وفي مجال التعليم الجامعي ففي داخل الجامعة الجزائرية يعدّ التمسك بالوعي المادي التقليدي أحد أبرز تلك التحديات السوسيوثقافية، حيث لا يزال الحضور الجسدي، الوثيقة الورقية، والختم الإداري يُشكّلون رموزاً مركزية في التعاملات اليومية، سواء على مستوى الإدارة الجامعية أو في العلاقة بين الأستاذ والطالب، أو حتى في نظرة المجتمع للشهادة الأكاديمية نفسها.

فرغم ما شهدته الجامعة من محاولات رقمنة (مثل منصات التعليم عن بعد، الأرضيات الرقمية للتسجيل، وبرمجيات متابعة الأطروحات التي أشرنا إليها أعلاه)، إلا أن هذا التحول يبقى جزئياً وهشاً بسبب هيمنة وعي تقليدي يُقوّم "العمل الأكاديمي" من خلال ممارسات ملموسة: ملف إداري مُتخّم بالوثائق، توقيعات مادية متكررة، مقابلات حضورية، وتراكم مادي للمعرفة في شكل كُتب مطبوعة أو محاضرات مكتوبة. إضافة إلى مقاومة التدريس عن بعد باعتباره "تفريطاً في العلاقة التربوية"، إلى الإصرار على حضور الطالب كشرط لتكوينه الأكاديمي، وصولاً إلى التوجس من استبدال المراجع الورقية بالمصادر الرقمية. فهذه الممارسات لا تعبّر فقط عن مقاومة تقنية، بل تعكس دفاعاً عن نموذج يُعرّف الجامعة كمكان مادي له طقوسه، وعلاقاته، ومرجعياته الخاصة.

هذا التمسك بالشق المادي لا يعبّر فقط عن مقاومة تقنية، بل يعكس بنية معرفية وثقافية تنظر إلى الرقمنة بعين الشك، وترى في التعامل الافتراضي مساً بالجدية، أو اختزالاً للعلاقات التربوية، أو تفريطاً في "الهبة الأكاديمية".

ولذلك، فإن التحول الرقمي داخل الجامعة لا يمكن أن يُختزل في تعميم المنصات أو توفير الأدوات، بل يتطلب ثورة ذهنية ومؤسسية تُعيد تعريف مفاهيم مثل التفاعل، التقييم، المتابعة، والاعتراف، بما يتماشى مع البيئة الرقمية، دون أن يُفقد الجامعة دورها التربوي أو مكانتها الرمزية.

5.1. الخوف من فقدان الهوية:

الهوية هي جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمعات، وذلك باعتبارها مشتركا فيها يتمثل في اللغة والثقافة والدين المرتبطة بجغرافيا محددة، وهي مرجعية محددة للفعل الاجتماعي، إذ يستمد منها الأفراد تصوراتهم ومواقفهم. والهوية اليوم أصبحت أيضاً هوية رقمية افتراضية تنشأ وتتفاعل عبر الشبكة، تعكس بالأساس الأبعاد النفسية والاجتماعية والثقافية، إنها هوية ذات

طابع افتراضي يشكّلها الفرد عن نفسه ويقدمها في الفضاء الرقمي، خاصة على منصات التواصل الاجتماعي والمواقع الإلكترونية. تتكوّن هذه الهوية من معلومات، وسلوكيات، وتفاعلات قد تعكس الواقع أو تختلف عنه، ما يمنح الفرد حرية التعبير عن ذاته بطريقة قد تكون مغايرة لهويته الحقيقية. وتُعد الهوية الافتراضية أداة مهمة لفهم كيفية تمثّل الأفراد لذواتهم في عصر العولمة الرقمية وتداخل العوالم الواقعية والرقمية.

تأثير الهوية الافتراضية على الهوية المحلية: تؤثر الهوية الافتراضية على الهوية المحلية من خلال إعادة تشكيل تصورات الأفراد عن ذواتهم ومحيطهم الثقافي. فمع الانخراط المتزايد في الفضاء الرقمي، يتعرض الأفراد لثقافات وقيم وأنماط عيش مختلفة، ما يؤدي أحياناً إلى تراجع الانتماء للهوية المحلية أو إعادة تفسيرها بما يتماشى مع المعايير الرقمية السائدة. هذا التفاعل قد ينتج عنه صراع هوياتي أو تكيف مرّن، حيث يسعى الأفراد إلى التوفيق بين انتمائهم المحلي وتمثلاتهم الافتراضية، مما يُحدث تحولاً في معاني الهوية التقليدية ضمن المجتمع.

ولذلك يمكن القول إن الهوية الثقافية الوطنية اليوم تشهد رهانا حقيقيا وتحديا صعب أمام ما يفرضه التحول الرقمي الذي غير أشكال ومكونات الهوية المتعارف عليها، وشكل نوعا جديداً تمتزج فيه كل ثقافات العالم، ليجد الفرد نفسه بين هويتين؛ أصلية وافتراضية (بالطة، 2021).

في هذا السياق، يُمكن القول إن تأثير الهوية الافتراضية على الهوية المحلية يشكّل تحدياً حقيقياً أمام مسار التحول الرقمي في الجزائر. إذ إن تصادم المرجعيات الثقافية المحلية مع أنماط التعبير الرقمية العالمية يُؤدّ نوعاً من المقاومة المجتمعية تجاه الرقمنة، خاصة إذا فُهمت على أنها تهديد للهوية والقيم التقليدية. كما أن التفاوت في تمثّل الهوية داخل الفضاء الرقمي قد يُعمّق الفجوة بين الأجيال، ويُحدث نوعاً من الاغتراب الثقافي لدى الشباب، ما يعقّد جهود إدماجهم في برامج التحول الرقمي التي تتطلب انسجاماً ثقافياً وسلوكياً مع البيئة التكنولوجية. بالتالي، يُصبح من الضروري أن يُراعي هذا التحول البعد الثقافي والهوياتي، لتفادي خلق هوة بين الرقمنة والمجتمع المحلي، ذلك أن الخوف من فقدان الهوية ليس مجرد رفض للتكنولوجيا، بل صراع بين الانتماء الثقافي والضرورة الرقمية.

ولأن التحول الرقمي الإداري والاقتصادي لا يتم بمعزل عن المجالات الأخرى بما فيه مجال العلاقات مع الآخر عموماً حيث تُعتمد غالباً منصات رقمية ذات أصول غربية وكذا التواصل الاجتماعي بشكل خاص والذي يوفر فضاءات غير مراقبة اجتماعياً، وهذا ما ينتج عنه هاجس الغزو الثقافي الذي لا يزال ماثلاً بقوة في مخيال الجزائريين عموماً ولدى الفاعلين التربويين بشكل خاص، خاصة في ظل التاريخ الاستعماري الفرنسي والذي حاول

طمس الهوية الدينية والثقافية للجزائر، إضافة إلى الخوف الكبير لدى أولياء الطلبة الجامعيين وعموم الفاعلين من الأساتذة والمربين من تحول هذا التحول الرقمي إلى وسيلة تغير هوياتي عميق لدى جيل الشباب، الشيء الذي يجعلهم يتوجسون منها.

وفي غياب بدائل لمشاريع توجيه ثقافي حقيقي فإن الوسيلة الأقرب حاليا هي المنع أو على الأقل الكبح، الشيء الذي يؤثر في عموم هذا الانتقال، فمجرد التوجس والخوف منه يشكل عقبة أمام هذا التحول الرقمي، وهو ما يتطلب برامج حماية موازية أيضا.

وعلى مستوى الجامعة يضاف إلى الخوف من فقدان الهوية مسألة التعليم الحضوري كجزء من الهوية الأكاديمية، حيث يعتبر البعض المحاضرات المباشرة والتفاعل وجهاً لوجه ركائز ثقافية في النظام الجامعي الجزائري، مرتبطة بقيم التواصل الاجتماعي واحترام الأستاذ. وبالتالي فإن التعليم عن بُعد يؤخذ أحياناً كتهديد لهذه القيم، حيث لا يزال هناك من يعتبر الحضور الجسدي رمزاً للالتزام الأخلاقي.

5.2. ضعف الثقافة الرقمية:

يُعدُّ ضعف الثقافة الرقمية أحد أبرز العوائق التي تُعيق نجاح التحول الرقمي على مستوى الأفراد والمؤسسات والدول.

والثقافة الرقمية: هي القدرة بثقة على استخدام أجهزة الكمبيوتر والخدمات الإلكترونية المواكبة حياة المجتمعات الحديثة والمشاركة فيها بثقة، ويكمن جوهرها في تمكين أفراد المجتمع من استخدام التطبيقات الرقمية الحقيقية لما لها من ثقة لإنجاز أعمالهم الوظيفية والشخصية أو واجباتهم ومهامهم اتجاه المجتمع (راشد، 2008).

وتعرفها الجمعية الدولية لتكنولوجيا التعليم (ISTE): "بأنها منظومة متفاعلة من الاستراتيجيات المعارف والمهارات والمعايير والقواعد والضوابط والأفكار والمبادئ المتبعة في الاستخدام الأمثل والقيم للتقنيات الرقمية واستثمارها بطريقة ذكية وأمنة من خلال التحكم في الوصول إلى المحتوى الرقمي وإنتاجه من خلال عمليات الإتاحة المعادلة والمتوجه نحو منافع التقنيات الحديثة والحماية من أخطار وتعزيز المعرفة والممارسات المثلى" (بن زينب، 2019).

وهناك من يشير إلى الثقافة الرقمية **بالوعي الرقمي** الذي يتمثل في القدرة على استخدام التكنولوجيا والأدوات الرقمية بطريقة مسؤولة وفعالة وأخلاقية. مع استمرار تقدم التكنولوجيا والاندماج في جميع جوانب حياتنا اليومية، من الضروري تطوير الوعي الرقمي للتنقل في العالم الرقمي بأمان وثقة (أبو الهيجاء، 2023)

وللثقافة الرقمية ثلاثة أبعاد هي: (السنوسي، 2022)

- 1- **ثقافة الكمبيوتر:** وتتمثل في المعلومات والمهارات والاتجاهات التي ينبغي على الطلبة والمعلمين اكتسابها بصرف النظر عن تخصصاتهم الأكاديمية حتى يتمكنوا من التعامل مع الكمبيوتر في المدرسة بيسر وسهولة دون رهبة وقلق. ما يسهم في تجاوز ثقافة العمل الورقي نحو العمل الإلكتروني.
 - 2- **ثقافة الإنترنت:** والتي لها علاقة باستخدام شبكات الحاسوب وما تعلق بها من اتصال وعمل وترفيه. والتي تعتمد على إدراك أهمية هذه الشبكة باعتبارها البديل المستقبلي لنظم الاتصال المختلفة والمكتبات والصحف الورقية ونظم التعليم والبيع والشراء الخ، والقادرة على توفير ثقافة عالمية مشتركة.
 - 3- **ثقافة المعلومات:** التي هي منظومة متكاملة من القدرات التي يمكن الأفراد من تمييز وقت الاحتياج إلى المعلومات ثم تحديدها وتقديمها لاستخدامها بفاعلية والقدرة على الإنتاج والاختزان والوصول، والاستخدام الإيجابي للمعلومات، ضرورة لكل فرد يعمل في بيئة تعتمد على المعرفة. والتي ينبغي أن يكون قادرا على إدراك متى يكون هناك حاجة للمعلومات، ولديه القابلية لمعرفة مكانها وقيم ويستخدم بفعالية المعلومات.
- ولذلك فإن ثقافة المعلومات تعتمد على إدراك أهمية المعلومات باعتبارها البديل المستقبلي لصنع القرارات وذلك بما توفره من قدرة في معالجة البيانات وتحويلها إلى مؤشرات مساندة لبناء البدائل واتخاذ القرارات.

5.3. البيروقراطية الإدارية ومقاومة التغيير:

إذ رغم الجهود المادية الكبيرة التي تبذل في تنمية مشاريع الرقمنة، إلا أن النتائج لم تصل إلى المطلوب بسبب التعقيدات الإدارية وغياب التنسيق بين المؤسسات، على سبيل المثال، تُجبر العديد من الإدارات المواطنين على تقديم نسخ ورقية من الوثائق الرقمية، مثل نسخ ورقية من البطاقة البيومترية وغيرها.

ففي الجزائر وحتى بعد تحسن تدفق الأنترنت مع تقدم أشغال توسيع شبكة الألياف البصرية، ماتزال ثقافة مقاومة التغيير تفعل فعلتها في كثير من القطاعات، وتنبثق عنها حملات للتشكيك في جدوى رقمنة المرفق العام، ومحاولات لإفشاله. هذا المسعى يقوده

البيروقراطيون التقليديون الذين نسجوا شبكات عنكبوتية في الإدارات العمومية وأحاطوا أنفسهم بلفائف كاملة من الأوراق، والملفات العلنية والسرية (بن يزة، 2024).

يوضح الخبير الاقتصادي الجزائري عبد الرحمان عيّّة بأن أسباب العراقيل تكمن أساساً فيما يمكن أن يسميه «البيروقراطية الذهنية»، فهناك -حسبه- أشخاص في الإدارة يرفضون الرقمنة ويفضلون التعامل بالأسلوب القديم وهو السجلات الورقية والتعاملات بالورق عموماً، لأسباب عديدة منها أنهم يعتقدون بأنها ضد مصالحهم، ومنها أنهم يرفضون العصرية بسبب ذهنيته القديمة. وهذه الذهنية هي حال دون تيسير التعامل بالعملات المشفرة مثلاً، أو تيسير العمليات التجارية من بيع وشراء وعقود، رغم أن تأمين هذه التعاملات مكفول.. لقد صارت عائقاً أمام دخول الاستثمارات الأجنبية فضلاً عن الاستثمارات الوطنية (أصوات، 2024).

فمقاومة العمال والموظفين في الإدارات العامة والخاصة للتغيير الرقمي ليست مجرد رفض تقني، بل هي صراع وجودي يعكس مخاوف عميقة من فقدان الهوية المهنية أو السيطرة على الأدوار الوظيفية. ففي ظل التحول الرقمي، يُنظر إلى التقنيات الحديثة (مثل الذكاء الاصطناعي أو الأتمتة) ليس كأدوات داعمة، بل كمنافسين افتراضيين يهددون الاستقرار الوظيفي، خاصة في القطاعات الحكومية التقليدية أو الصناعات كثيفة العمالة.

هذه المقاومة تتجلى عبر مظاهر عدة: منها التشبث بالإجراءات اليدوية الملموسة من قبيل تفضيل تسجيل البيانات ورقياً في المستشفيات أو الجامعات، رغم توفر أنظمة إلكترونية، كتعبير عن رفض "تآكل القيمة الرمزية" للعمل البشري. وكذا المماثلة في التدريب حيث يتجنب الكثير من الموظفين في القطاع العام برامج تدريب الرقمنة، خوفاً من كشف نقاط ضعفهم التقنية أو إثبات عدم جدارتهم للبقاء. كما أن من مظاهر هذه المقاومة ثقافة الاتكالية المؤسسية: في الكثير من المصالح الإدارية، حيث لا تزال نسبة كبيرة من الموظفين الذين لازالوا يعتمدون على التسلسل الهرمي في اتخاذ القرار، معتبرين الأنظمة الذكية تهديداً لسلطتهم.

لكن هذه المخاوف ليست فردية فحسب، بل تُغذيها سياقات مؤسسية كغياب الحوار حيث لا تقوم الإدارات بإشراك الموظفين في تصميم حلول رقمية، مما يعزز شعورهم بأنها مفروضة من فوق، إضافة إلى الافتقار إلى حوافز انتقالية تضمن إعادة تأهيل العمالة المُستبدلة أو ربط الترقيات بابتقان المهارات الرقمية.

التوصات:

من خلال ماسبق يمكننا رصد مجموعة من التوصيات ابرازها :

- على الشركات عند تطبيق التحول الرقمي وضع أهداف واضحة لها التحول الرقمي
- فشل الشركات في تطبيق التحول الرقمي هو عدم متابعة التطورات والعمل على تحديثها، والاكتفاء فقط بتوفير التقنيات الحديثة
- محاولة تنفيذ التحول الرقمي بدون طلب مساعدة أو تجميع المعلومات اللازمة لذلك قد يتسبب في فشل خطة التحول الرقمي
- الامتثال للوائح حماية البيانات، وضمان سلامة البيانات، وبناء الثقة مع العملاء فيما يتعلق بخصوصية البيانات جوانب مهمة للتحول الرقمي الناجح.
- من الأهمية بمكان تنفيذ تدابير قوية للأمن السيبراني وإجراء عمليات تدقيق منتظمة وتثقيف الموظفين حول أفضل ممارسات الأمن السيبراني.
- يتطلب التحول الرقمي إعادة تشكيل للبنية الذهنية نحو قبول المفاهيم الافتراضية، والاقتصاد الرقمي، والتفاعل اللامادي بعيد عن انماط التفاعل التقليدية
- يُعدُّ ضعف الثقافة الرقمية أحد أبرز العوائق التي تُعيق نجاح التحول الرقمي على مستوى الأفراد والمؤسسات.
- **الخاتمة:**

إن الحديث عن التحديات التي تواجه التحول الرقمي في الجزائر وهي تحديات كبيرة منها التنظيمية والثقافية يوضح بشكل ملموس الاكراهات التي تقف عائق أمام التحول والتطور باعتبار التفاعل بين التكنولوجيا والمجتمع ليس مساراً تقنياً فحسب، بل هو عملية معقدة تتطلب موازنة عميقة مع الخصائص الثقافية والاجتماعية. فالتحديات الأربع الرئيسية -ثقافة التعامل مع الملموس، والخوف من فقدان الهوية، وضعف الثقافة الرقمية، والبيروقراطية الإدارية ومقاومة التغيير - تُظهر أن التحول الرقمي يواجه عوائق تتجاوز البنية التحتية لتلامس الهويّات والقيم وأنماط التفكير. ولا يمكن تجاوز هذه العوائق إلا بتبني رؤية شاملة تعالج الجذور الاجتماعية والثقافية لهذه التحديات، مع تعزيز الثقة بين المواطن والدولة في الفضاء الرقمي.

إن تحقيق التحول الرقمي في الجزائر ليس مسألة تقنية بحتة، بل هو مشروع مجتمعي يتطلب إشراكاً فعلياً للمواطن، وبناءً تدريجياً للقدرات، وتحويل التحديات إلى فرص للابتكار يُحدث تحولاً ثقافياً يُعزز الانتماء ويُحقق التنمية المستدامة.

Bibliographie

SAP. (2024, 03 16). What is digital transformation? Récupéré sur SAP:

<https://www.sap.com/mena-ar/resources/what-is-digital-transformation>

موقع Récupéré sur ماذا تحقّق وما العراقل؟. الجزائر على أبواب المرحلة الثانية من الرقمنة. (2024, 02 09). م. أصوات
https://www.maghrebvoices.com: أصوات مغربية

ما هي تحديات ومعوقات وأسباب فشل التحول الرقمي وكيف يمكن التغلب. Récupéré sur بكة. (2025, 04 24). ا. الرقمي
https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D9%81%D8%B4%D9%84-
%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84-
%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A

أمازون Récupéré sur ما المقصود بالتحول الرقمي؟. (s.d.). أمازون
https://aws.amazon.com/ar/what-is/digital-transformation/

حسين راشد. (2008, 08 10). الثقافة الرقمية مفهوم وفهم. تم الاسترداد من دنيا الوطن:
https://pulpit.alwatanvoice.com

حياة السنوسي. (2022). الثقافة الرقمية: قراءة تحليلية في المفهوم وعوامل اكتسابها. مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 10،
العدد: 02 (2022)، الصفحات 212-213.

د. مريم بالطة. (2021, 12). المجتمع الرقمي واشكالية الهوية الوطنية. مجلة قيس للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 05،
العدد 02، صفحة 2021.

د. نادية حجازي نبيل علي. (2005). الفجوة الرقمية. عالم المعرفة المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، عدد 318،
2005، صفحة 47.

رائد مهدي صالح صادق عبد العزيز مهدي. (2006). الفجوة الرقمية وأثرها على التجارة الالكترونية في الأردن. مجلة كلية
التربية، الجامعة المستنصرية العراق، العدد 01، (2006)، صفحة 56.

رشوان عبد الرحمن م. & قاسم، أ. (2020). دور التحول الرقمي في رفع كفاء أداء البنوك وجذب الاستثمارات. غزة فلسطين:
المؤتمر الدولي الاول في تكنولوجيا المعلومات مركز البحث العلمي.

سهام سعدية سوماتي. (2022, 09 15). الرقمنة.. رهان آخر لترقية وتطوير اقتصاد الجزائر. تم الاسترداد من الأيام نيوز:
https://elayemnews.dz

عدنان مصطفى، خالد علي المرحبي البار. (2018, 12 03). التحول الرقمي كيف ولماذا؟ تم الاسترداد من منتدى أسبار الدولي:
https://www.awforum.org

عصام أبو الهيجاء. (2023, 03 09). الوعي الرقمي. تم الاسترداد من LinkedIn: https://ae.linkedin.com

فاطمة بن زينب. (2019, 12). فضاءات المطالعة العمومية ودورها في تفعيل ونشر ثقافة المعلومات والثقافة الرقمية. المجلة
العربية للأرشيف والتوثيق والمعلومات، السنة 23، العدد 46، صفحة 420.

محمد سليمان، ع. أ. (2020).

ويكيبيديا. (2025, 02 17). تحول رقمي. تم الاسترداد من ويكيبيديا: https://ar.wikipedia.org

يوسف بن يزة. (2024, 05 15). تقييم مسار التحول الرقمي في الجزائر (2020-2023) - - ، 15 ماي 2024، السنة
السادسة عشر. المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد: 16، العدد: 03، صفحة 53.