الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بن أحمد وهران 02

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والأنثروبولوجيا

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علم الإجتماع التنظيم والعمل

بعنوان:

تمثلات الموظفين لتحولات أنماط العمل في ظل الرقمنة

دراسة ميدانية بمركب تمييع الغاز الطبيعي الثالث GL3Z_سوناطراك

من إعداد الطالبة:

بوجمعة مريم

تحت إشراف الأستاذة:

العقاق حفصة

أعضاء اللجنة:

الإسم والقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. هرندي كريمة	أستاذة محاضر أ	-وهران 02-	رئيسة
د. العقاق حفصة	أستاذة محاضرة أ	-وهران 02-	مشرفة ومقررة
د. حساين محمد	أستاذ محاضرة أ	-وهران 02-	مناقش

السنة الجامعية: 2026.2025

إهداء

إلى والديّ الكريمين، مصدر الحب والعطاء والدعم الذي لا ينضب، واللذين كانا سندي في كل خطواتي الدراسية.

إلى إخوتي، الذين شاركوني الطريق وكانوا لي عونًا وسندًا في لحظات النجاح والتعب.

إلى أحبّتي وأصدقائي، الذين وقفوا إلى جانبي وآمنوا بي، وكانوا لي مصدر تشجيع ودافعًا للاستمرار.

إلى كل من ترك أثرًا طيبًا في مسيرتي ولو بكلمة أو موقف.

إلى نفسي، تقديرًا لما بذلته من جهد وصبر خلال هذه المرحلة.

أُهدي هذا العمل المتواضع، عرفانًا وامتنانًا لكل من كان له فضل في وصولي إلى هذه المرحلة، وأؤمن أن هذا الإنجاز ليس نهاية الطريق، بل هو بداية جديدة نحو مزيد من الطموح والعمل والتطور.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والشكر له أولًا وآخرًا على توفيقه لي لإتمام هذا العمل المتواضع.

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أستاذتي الفاضلة الدكتورة العقعاق حفضة

على توجيهاتها القيمة ونصائحها العلمية التي كانت عونًا لي في إنجاز هذا العمل

وعلى دعمها ومرافقتها خلال مختلف مراحله

كما أشكر جميع أساتذتي الكرام الذين ساهموا في تكويني العلمي والمعرفي طوال مساري الدراسي.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى لجنة المناقشة الموقرة على قبولها مناقشة هذا العمل وعلى ما ستقدمه من ملاحظات وتوجيهات قيّمة تسهم في تحسينه وتطويره.

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تمثلات الموظفين لتحولات أنماط العمل في ظل الرقمنة داخل مؤسسة سوناطراك ـ مركب تمييع الغاز الطبيعي الثالث GL3Z- وذلك من خلال فهم الكيفية التي يدرك بها الموظفون هذه التحولات ويُفسرونها داخل بيئة عملهم اليومية، كذا إبراز انعكاساتها على الممارسات المهنية وعلاقتهم بالعمل داخل المؤسسة.

كما سعت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة التحولات التي مست أنماط العمل داخل المؤسسة في ظل إدخال الأدوات والأنظمة الرقمية، إضافة إلى تحليل مدى تباين تمثلات الموظفين تجاه هذه التحولات تبعًا للخبرة المهنية والموقع الوظيفي وطبيعة التفاعل مع التكنولوجيا الرقمية.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بالمقاربة الكيفية، وتم استخدام الملاحظة المباشرة والمقابلات شبه الموجهة كأدوات أساسية لجمع المعطيات الميدانية، خلال فترة التربص الميداني.

وتَمثل مجتمع الدراسة في موظفي مؤسسة سوناطراك مركب تمييع الغاز الثالث، حيث تم اختبار عينة قصدية من موظفين ذوي فئات مهنية مختلفة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أن تحولات أنماط العمل داخل المؤسسة تتسم بطابع تدريجي وغير مكتمل، حيث تتعايش الممارسات التقليدية مع الممارسات الرقمية الحديثة.

أن تمثلات الموظفين لهذه التحولات تتشكل انطلاقًا من التجربة المهنية اليومية والتفاعل المباشر مع بيئة العمل.

وجود تباين بين الموظفين في مستوى التكيف مع التحولات الرقمية، يرتبط بعوامل الخبرة والموقع الوظيفي.

إدراك الموظفين للطابع المركب لهذه التحولات التي لا تمس الجانب التقني فقط، بل تشمل الأبعاد التنظيمة والبشرية داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: تمثلات، الموظفين، تحولات أنماط العمل، الرقمنة، المؤسسة.

Abstract: This study aims to explore employees' perceptions of changes in working patterns within the context of digitalisation at Sonatrach's Third Natural Gas Liquefaction Complex (GL3Z). It seeks to understand how employees perceive and interpret these changes in their daily work environment, as well as to highlight their implications for professional practices and the employee–work relationship within the organisation.

The study also examines the nature of transformations affecting working patterns following the introduction of digital tools and systems, and analyses the extent to which employees' perceptions vary according to professional experience, job position, and level of interaction with digital technologies.

To achieve these objectives, a descriptive–analytical approach based on a qualitative methodology was adopted. Observation and semi-structured interviews were used as the main data collection tools during the fieldwork period. The study population consisted of employees at Sonatrach's Third Gas Liquefaction Complex, from which a purposive sample of different occupational categories was selected.

The findings reveal that changes in working patterns are gradual and incomplete, where traditional practices coexist with emerging digital practices. Employees' perceptions of these transformations are shaped by their daily professional experience and direct interaction with the work environment. Moreover, there are variations in adaptation to digital transformation linked to experience and job position. Finally, employees demonstrate an awareness of the complex nature of these changes, which extend beyond the technical dimension to include organisational and human aspects.

Keywords :perceptions, employees working patterns, digitalisation organisation.

فهرس المحتويات

الإهداء

الشكر والتقدير

مقدمة عامة: 1

الفصل الأول: التمثلات الاجتماعية

تمهيد: 18

1.1. مدخل إلى مفهوم التمثلات الاجتماعية. 19

2. وظائف التمثلات الاجتماعية 23

3. خصائص التمثلات الاجتماعية: 24

خلاصة الفصل: 26

الفصل الثاني: تحولات أنماط العمل

تمهيد: 28

1.1 مفهوم تحولات أنماط العمل 29

2. تحولات أنماط العمل في ظل الرقمنة : 31

3.المحركات البنيوية لإعادة تشكيل أنماط العمل: 32

4.إعادة تشكيل أنماط العمل في عصر الرقمنة 35

خلاصة الفصل: 38

الفصل الثالث: الرقمنة كإطار لتحول أنماط العمل

تمهيد: 40

1.1. تعريف الرقمنة: 41

1.2. خصائص الرقمنة : 41

1.3. علاقة الرقمنة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال. 42

1.4. السياق التاريخي للثورات الصناعية: 43

2.الاتجاهات التكنولوجية المرتبطة بالرقمنة: 44

3. تحولات أنماط العمل في ظل الرقمنة: 46

4.واقع الرقمنة في الجزائر: 48

5. إنعكاسات التحول الرقمي على أنماط العمل وتمثلات الموظفين. 50

6.الرقمنة ودورها في إعادة تشكيل أنماط العمل داخل المؤسسات. 51

خلاصة الفصل:

الفصل الرابع: تمثلات موظفي مؤسسة سوناطراك مركب GL3Z حول تحولات أنماط العمل في ظل الرقمنة

تمهيد: 55

1. تقديم مؤسسة سوناطراك. 56

1.1 نبذة تاريخية عامة للمؤسسة: 56

1.3. الهيكل التنظيمي والوظائف داخل المركب: 57

1.4 العلاقة بالتمثلات وتحولات أنماط العمل: 59

2.تمثلات الموظفين لتحولات أنماط العمل في ظل الرقمنة: 59

2.1. المعطيات السوسيومهنية: 59
2.2. العلاقة بالعمل قبل التحولات 60
2.2.1. طبيعة العمل اليومي قبل الرقمنة: 60
2.2.2 العمل اليدوي والاعتماد على الوثائق الورقية: 61
2.2.3 التنسيق المهني وصعوبة الوصول إلى المعلومة: 62
2.2.4 تمثلات الموظفين لخصائص العمل التقليدي: 62
2.2.5 التباين في إدراك العمل التقليدي: 62
3.التمثلات حول التحولات في أنماط العمل 64
3.1 مفهوم الرقمنة وتمثلاتها العامة لدى الموظفين: 64
3.2 مصادر تشكل تمثلات الرقمنة 66
3.3 إدراك التحولات بين الفرصة والتحدي: 68
3.4 التفاعل الأولي مع التحولات: 69
3.5 إدراك الزملاء للتحولات داخل المؤسسة: 70
3.6 انعكاس التمثلات على الممارسة: 72
3.7 إعادة تشكيل الممارسة المهنية والرقابة الذاتية: 73
4. تحولات أنماط العمل في ظل الرقمنة: 75
4.1 التحولات في تنظيم العمل داخل المؤسسة: 75
4.2 التحولات في الزمن المهني وإيقاع العمل: 76
4.3إعادة تشكيل المهام وأنماط العمل اليومي: 77
4.4 التباين في تمثلات الموظفين حول التحول الرقمي: 79
4.5 التحولات في أدوات العمل والبنية التقنية: 80
4.6 أثر التحولات على الأداء المهني: 81
5. العلاقات التنظيمية داخل المؤسسة 83
5.1 العلاقات المهنية قبل التحول الرقمي 83
5.2 التحول نحو الرقمنة وإعادة تشكيل العلاقات المهنية: 84
5.3 العلاقة بين الموظفين والإدارة: 85
6.التمثلات الذاتية للتحكم المهني والمكانة والرقابة. 87
6.1 تمثلات المكانة المهنية والتحول في أسس الاعتراف: 87
6.2 التحكم في سير العمل اليومي: 89
6.3 الرقابة المهنية والتحول الرقمي: 91
7.التكيف والمقاومة: 93
7.1 أشكال التكيف مع التحولات الرقمية: 93
7.2 صعوبات التكيف في مرحلة الانتقال: 95
7.3 مظاهر التحفظ أو المقاومة التنظيمية: 97
8.الفروقات بين الموظفين: 98
8.1 مظاهر الفروقات بين الموظفين في التعامل مع التحولات: 98

8.2 أسباب الفروقات بين الموظفين: 99
8.3 انعكاس الفروقات على سير العمل داخل المؤسسة: 100
9.مقترحات تحسين العمل والإضافات التي قدمها المبحوثون: 101
9.1 المقترحات المرتبطة بالرقمنة الشاملة في العمل: 101
9.2 دعم الموظفين والتكوين التقني. 101
9.3 إضافات لفهم تجربة تحولات أنماط العمل: 102
خلاصة الفصل: 103
نتائج الدراسة: 104
خاتمة عامة: 105

مقدمة عامة

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولات متسارعة مست مختلف المجالات الاجتماعية والاقتصادية والتنظيمية، نتيجة التطور الكبير في تكنولجيا المعلومات والاتصال، الأمر الذي أدى إلى تغيّر عميق في طبيعة العمل داخل المؤسسات، سواء من حيث أساليب التنظيم والتسيير أو من حيث طرق إنجاز المهام والتواصل المهني بين مختلف الفاعلين داخل بيئة العمل.

وقد ساهمت هذه التحولات في بروز تغيرات واضحة في أنماط العمل، حيث أصبحت المؤسسات تعتمد بشكل متزايد على الوسائل الرقمية في أداء الأعمال وتبادل المعلومات وتنسيق الأنشطة المهنية، وهو ما أفرز أنماط عمل جديدة تتسم بالمرونة والسرعة وإعادة تنظيم العلاقات المهنية داخل المؤسسة، بما يتماشى مع متطلبات الواقع المهني المعاصر.

وفي هذا السياق، لم تعد تحولات أنماط العمل مجرد تغيرات تقنية، بل أصبحت تمس بشكل مباشر الممارسات المهنية للموظفين وطريقة تفاعلهم مع بيئة العمل، حيث أصبح الموظفون أمام ضرورة التكيف مع أساليب عمل جديدة تتطلب مهارات مختلفة وقدرة على استخدام الأدوات الرقمية، الأمر الذي جعل من هذه التحولات عاملاً مؤثرًا في بناء التصورات والمواقف التي يشكلها الموظفون تجاه واقع عملهم.

ورغم ما توفر هذه التحولات من مزايا تتعلق بتحسين الأداء وتسهيل إنجاز المهام وتسريع التواصل داخل المؤسسة، إلا أنها تطرح في المقابل مجموعة من التحديات المرتبطة بالتكيف مع التغيرات الجديدة وضغط العمل وإعادة تنظيم العلاقات المهنية، مما يجعل دراسة تمثلات الموظفين تجاه تحولات أنماط العمل ذات أهمية سوسيولوجية لفهم كيفية إدراكهم لهذا الواقع المهني المتغير.

وفي السياق الجزائري، عرفت المؤسسات خلال السنوات الأخيرة توجها متزايدًا نحو اعتماد الوسائل الرقمية في تنظيم العمل وتسييرالأنشطة الإدارية، وهو ما انعكس تدريجيًا على طبيعة العمل داخل المؤسسة الجزائرية، حيث أصبحت أنماط العمل أكثر ارتباطًا بالتقنيات الحديثة وبالتحولات التنظيمية التي فرضتها بيئة العمل الجديدة.

وانطلاقًا من ذلك، يكتسي موضوع تمثلات الموظفين لتحولات أنماط العمل في ظل الرقمنة أهمية بالغة باعتبار أن هذه التمثلات تعكس الكيفية التي يدرك بها الموظفون التغيرات التي مست بيئة عملهم، ومدى تأثيرها على ممارساتهم المهنية وعلاقاتهم داخل المؤسسة، مما يمسح بفهم أعمق لواقع العمل المتغير.

مقدمة عامة

ويعود اهتمامنا بهذا الموضوع إلى أهمية التحولات التي يشهدها العمل داخل المؤسسات المعاصرة خاصة مع التوسع في استخدام الوسائل الرقمية داخل بيئة العمل، وما نتج عنه من تغيرات مست أساليب التنظيم والتواصل والممارسة المهنية، الأمر الذي يدفع إلى دراسة كيفية تفاعل الموظفين مع هذه التحولات وانعكاساتها على تمثلاتهم.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تقسيم هذه المذكرة إلى مدخل للدراسة وأربعة فصول أساسية، حيث تضمن الإشكالية والتساؤلات والفرضيات، إضافة إلى أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع وأهدافه، كما تم التطرق إلى تحديد المفاهيم الأساسية والمنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات ومجتمع الدراسة وعينتها.

أما الفصل الأول فقد خُصص للمتغير التابع والمتمثل في التمثلات الاجتماعية، حيث تم التطرق إلى مفهوم التمثلات الاجتماعية ونشأتها، إضافة إلى أهم المقاربات السوسيولوجية المفسرة لها، مع ربطها بموضوع الدراسة.

في حين خُصص الفصل الثاني للمتغير المستقل والمتمثل في أنماط العمل، حيث تم التطرق إلى مفهوم العمل وأنماطه، وأهم التحولات التي مست بيئة العمل الحديثة، إضافة إلى التغيرات التي طرأت على العلاقات المهنية وتنظيم العمل داخل المؤسسات.

أما الفصل الثالث فقد تناول الرقمنة باعتبارها الإطار العام الذي الذي تتجلى داخله تحولات أنماط العمل حيث تم التطرق إلى مفهوم الرقمنة وخصائصها وأهدافها، إضافة إلى واقع الرقمنة في الجزائر وانعكاساتها على بيئة العمل داخل المؤسسات.

في حين خُصص الفصل الرابع للجانب الميداني، حيث تم فيه عرض وتحليل المعطيات الميدانية الخاصة بتمثلات موظفي مؤسسة سوناطراك ـ مركب تمييع الغاز الطبيعي الثالث ـ لتحولات أنماط العمل في ظل الرقمنة، مع تفسير النتائج ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة وصولا إلى أهم النتائج العامة للدراسة.

1- الإشكالية:

شهدت المجتمعات خلال السنوات الأخيرة تحولات بنيوية عميقة مست مختلف قطاعات العمل، وذلك نتيجة التطور السريع والمستمر في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وهو ما انعكس بشكل مباشر على المؤسسات الجزائرية التي سارعت إلى تبني الرقمنة باعتبارها خيارًا استراتيجيًا لمواكبة متطلبات العصر، وقد أصبحت الرقمنة أحد المحركات الأساسية لعملية الانتقال من أنماط العمل التقليدية إلى أنماط عمل حديثة قائمة على الاستخدام المكثف للتكنولوجيا، حيث لم تعد مجرد وسيلة تقنية، بل تحولت إلى آلية لإعادة تنظيم العمل داخل المؤسسات، بما يحقق تحسين الأداء، وتسريع الإنجاز، وتعزيز الشفافية، ورفع قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات التنافسية.[1]

وفي هذا السياق، فرضت الرقمنة نفسها كضرورة حتمية أعادت تشكيل منطق العمل الإداري والتنظيمي إذ لم تقتصر آثارها على إدخال أدوات رقمية جديدة، بل امتدت لتشمل إعادة بناء طبيعة الوظائف وتعديل أدوار الموظفين، وإعادة صياغة أساليب التفاعل المهني داخل بيئة العمل، كما ساهمت في تبسيط الإجراءات الإدارية، وتغيير طرق إنجاز المهام وتنظيمها، وإعادة توزيع المسؤوليات بشكل أكثر وضوحًا ودقة، وهو ما أدى إلى تحول في بنية العمل داخل المؤسسات.[2]

ومع هذا التحول برزت أنماط عمل جديدة أصبحت تشكل ملامح التنظيم المهني المعاصر، من بينها العمل المرن الذي يمنح الموظف هامشًا أوسع في تنظيم وقته وأداء مهامه وفق ظروف أكثر مرونة بعيدا عن التقييد الصارم بالحضور المكاني والزماني، بما يسمح بزيادة الإنتاجية وتحسين التوزان بين الحياة المهنية والحياة الشخصية.[3]

كما ظهر العمل كنمط يعتمد على أداء المهام الوظيفية خارج مقر المؤسسة باستخدام الوسائل الرقمية وشبكات الاتصال، مما أتاح للموظف إمكانية إنجاز العمل من المنزل أو من أي مكان آخر دون الارتباط بالمكان الفيزيائي للمؤسسة[4]، وهو ما ساهم في تغيير جذري لطبيعة العلاقة بين الموظف ومكان العمل.

---

[1] أحمد فرج أحمد، **الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات أم خارجها دراسة في الإشكالية ومعايير الاختيار**، مجلة دراسة المعلومات المجلد 04، جامعة الإمام محمد بن مسعود الإسلامية، السعودية، 2009، ص 11

[2] المرجع نفسه ص 12

[3] لبصير هند، **متطلبات إدراج نظام العمل المرن**، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 07 العدد 03، جامعة الأغواط، سبتمبر 2016، ص172.

[4] بن أحمد آسية، بولشعور، شريفة، مطابس، آمال، **امكانية تطبيق العمل عن بعد كآلية تسير الموارد البشرية في ظل أزمة كوفيد 19، مع الاشارة الى تجارب بعض الدول**، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 12، العدد 01، عدد خاص، 2021، ص 176

إلى جانب ذلك، ظهر العمل الهجين كنموذج يجمع بين الحضور الجزئي إلى مقر العمل والعمل عن بعد بما يحقق توازنًا بين المتطلبات التنظيمية للمؤسسة واحتياجات الموظف المهنية والشخصية، وهو ما يعكس تحولًا مرنًا في إدارة الموارد البشرية وفي تنظيم سير العمل داخل المؤسسات الحديثة ويعيد تشكيل العلاقة بين الحياة المهنية والحياة الخاصة للموظف. [1]

وفي ظل هذه التحولات العميقة أصبحت الموارد البشرية مطالبة بضرورة التكيف مع متطلبات بيئة العمل الرقمية الجديدة، من خلال تطوير مهاراتها وكفاءاتها، خاصة تلك المرتبطة باستخدام الأنظمة الرقمية والتقنيات الحديثة، إلى جانب إعادة تنظيم طرق العمل بما يتماشى مع هذا الواقع المتغير

غير أن هذا التكيف لا يتم بشكل موحد بين جميع الموظفين، بل يتباين حسب الخبرات المهنية ومستوى التكوين وطبيعة التفاعل مع التحول الرقمي داخل المؤسسة.

ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية التمثلات الاجتماعية باعتبارها مدخلًا سوسيولوجيًا أساسيًا لفهم الكيفية التي يدرك بها الموظفون تحولات أنماط العمل في ظل إدماج الرقمنة داخل المؤسسة، حيث لا يتعامل الأفراد مع هذه التحولات باعتبارها مجرد تغيرات تقنية أو تنظيمية محايدة، بل يبنون حولها منظومة من التصورات والمعاني المستمدة من خبراتهم المهنية وتفاعلاهم اليومية داخل بيئة العمل.

وفي هذا الإطار تكتسي نظرية التمثلات الاجتماعية التي أسسها سيرج موسكوفيتشي أهمية بالغة، اذ تقدم إطارا تحليليا لفهم كيفية بناء المعنى الاجتماعي للواقع، وإعادة إنتاجه داخل الذهن الفردي والجماعي مما يسمح بفهم أعمق لكيفية استيعاب الموظفين للتحولات التي مست أنماط العمل ومنحها دلالات متعددة داخل سياقهم المهني.[2]

فالتمثلات الاجتماعية لا تُختزل في كونها آراء فردية أو مواقف عابرة بل هي بنى معرفية ورمزية تتشكل داخل سياق تفاعلي يجمع بين الخبرة المهنية، والعلاقات داخل بيئة العمل والثقافة التنظيمية للمؤسسة [3]وهو ما يجعلها عنصرًا أساسيا في توجيه سلوكيات الموظفين ومواقفهم تجاه التحولات سواء من حيث القبول والتكيف أو التردد والمقاومة أو إعادة التفاوض مع شروط العمل الجديدة.

---

[1] Smite. D, Moe. N, B,Hildrum, J.Gozalez, Huerta, J,Mendez, D, Work from home is here to stay, the journal of systems of sofitware 2023, p02.

Serge moscovisi, la psychanalyse son image et son public, Paris, PUF, 1961, p 251.

[3] نفس المرجع 225

وقد تناولت العديد من الدراسات الجزائرية السابقة موضوع الرقمنة داخل المؤسسات من زوايا متعددة من بينها دراسة أبو الفتوح بوهريرة الموسومة بـ: "رقمنة الإدارة الجزائرية وانعكاسها على الثقافة التنظيمية"، والتي أُنجزت سنة 2025 بمؤسسة الصندوق الوطني للعمال الأجراء بولاية تمنراست، حيث ركزت على إبراز أثر إدماج التكنولوجيا الرقمية في تحسين الأداء الإداري وإعادة تشكيل القيم والثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، كما بينت أن الرقمنة ساهمت في تعزيز الشفافية وتحسين التواصل المهني غير أنها ركزت أساسًا على البعد التنظيمي والثقافي دون التعمق في التجربة الذاتية للموظفين أو كيفية تمثلهم لهذه التحولات.[1]

كما تناولت دراسة دويش حمزة الموسومة بـ: الرقمنة والإدارة الإلكترونية وأثرها في إدارة الموارد البشرية بالجماعات الإقليمية في الجزائر: البلدية نموذجًا "، والمنشورة سنة 2024 بجامعة الوادي أُثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المهني ومواكبة متطلبات العصرنة، كما أشارت إلى وجود عدة صعوبات مرتبطة بضعف البنية التحتية الرقمية ونقص التكوين ومقاومة التغيير داخل بعض الإدارات إلا أنها ركزت بالأساس على الجوانب الإدارية والتنظيمية للرقمنة دون التوسيع في تحليل تمثلات الموظفين تجاه التحولات التي مست أنماط العمل داخل البيئة المهنية.[2]

ورغم أهمية هذه الدراسات في إبراز الأبعاد التقنية والتنظيمية للرقمنة، إلا أنها لم تتعمق بشكل كافٍ في تحليل التمثلات الاجتماعية للموظفين تجاه تحولات أنماط العمل، ولا في الكيفية التي يُدرك بها هؤلاء الموظفون هذه التحولات ويعيدون تأويلها داخل سياقهم المهني، وهو ما يكشف عن وجود فجوة بحثية تستدعي مقاربة سوسيولوجية تهتم بالمعاني والدلالات التي يبنيها الفاعلون الاجتماعيون حول واقعهم المهني.

وعليه، فإن هذه الدراسة تنطلق من مقاربة سوسيولوجية تعتمد على نظرية التمثلات الاجتماعية من أجل فهم الكيفية التي يبني بها الموظفون تصوراتهم حول التحولات التي مست أنماط العمل في ظل الرقمنة وكيف تنعكس هذه التمثلات على ممارساتهم المهنية داخل المؤسسة.

---

[1] أبو الفتوح، **رقمنة الإدارة الجزائرية وانعكاساتها على الثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للعملاء الأجراء، تمنراست، 2025**

[2] دويش حمزة، **الرقمنة والإدارة الإكترونية وأثرها في إدارة الموارد البشرية بالجماعات الاقليمية في الجزائر: البلدية نموذجا، جامعة الوادي، الجزائر** 2024

وعلى ضوء ما سبق يمكن صياغة الإشكالية السوسيولوجية للدراسة على النحو الآتي:

كيف تتشكل تمثلات موظفي مؤسسة سوناطراك – مركب تمييع الغاز الطبيعي الثالث – حول التحولات التي أحدثتها الرقمنة في أنماط العمل اليومية داخل المؤسسة؟

وانطلاقًا من هذا الاشكال المركزي تتفرع مجموعة من الأسئلة الفرعية ومنبينها:

كيف أعادت رقمنة أنماط العمل تشكيل الممارسات المهنية وتمثلات الموظفين لعلاقتهم بالعمل داخل الإدارة؟

ما العوامل التي تفسر تباين تمثلات الموظفين تجاه تحولات أنماط العمل في ظل الرقمنة؟

2- الفرضيات المعتمدة:

الفرضية الأولى: تتشكل تمثلات الموظفين داخل المؤسسة حول التحولات التي مست أنماط العمل تبعًا للرقمنة، وفقًا لتجاربهم المهنية اليومية وتفاعلاتهم مع الأدوات والأنظمة الرقمية.

الفرضية الثانية: تسهم الرقمنة في إعادة تشكيل علاقة الموظفين بالعمل داخل المؤسسة، من خلال ما تُحدثه من تغييرات على أساليب تنظيم العمل، وكيفيات أداء المهام، وتوزيع المسؤوليات المهنية.

الفرضية الثالثة: تظهر تباينات بين الموظفين داخل المؤسسة في مستوى التكيف مع التحولات المرتبطة بالرقمنة وفي ممارساتهم المهنية، وذلك تبعًا لاختلاف تمثلاتهم وتجاربهم المهنية.

3- أسباب اختيار الموضوع:

وقع اختيار موضوع هذه الدراسة بعنوان" تمثلات موظفي مؤسسة سوناطراك _مجمع تمييع الغاز الطبيعي الثالث _لتحولات أنماط العمل في ظل الرقمنة "لما لهُ من أهمية علمية واجتماعية متزايدة اذ أصبحت الرقمنة اليوم عاملا محورياً في إعادة تشكيل الممارسات المهنية وإعادة تنظيم العلاقات الإدارية داخل المؤسسات.

كما أن هذه التحولات الرقمية أحدثت تغييرات جوهرية في أنماط العمل وأساليب الأداء، الأمر الذي يفرض ضرورة فهم كيفية إدراك الموظفين لها وتمثّلهم لها داخل سياقهم المهني.

ومن تمّ، فإن دراسة تمثلات الموظفين لهذه التحولات تُعد مدخلاً أساسيًا لفهم الواقع المهني المعاصر وليس فقط وصف التحولات من زاوية تقنية أو تنظيمية.

أ- الأسباب الموضوعية

شهدت المؤسسات الجزائرية في السنوات الأخيرة، توجها متسارعا نحو اعتماد الرقمنة، وهو ما أفرز تحولات واضحة في طرق تنظيم العمل وأساليب أدائه داخلها.

غير أن هذه التحولات لا تُدرَك بالطريقة نفسها من طرف جميع الموظفين، إذ تختلف تمثلاتهم لها باختلاف تجاربهم المهنية ومستوياتهم الوظيفية، مما يؤدي إلى تباين في المواقف والسلوكات داخل بيئة العمل.

وتبرز أهمية مقاربة التمثلات الاجتماعية باعتبارها مدخلا سوسيولوجيًّا أساسيا لفهم كيفية إدراك الموظفين لهذه التحولات وتفسيرهم لها، بدل الاقتصار على وصفها من زاوية تقنية أو تنظيمية فقط.

ورغم ذلك ما تزال العديد من الدراسات تعاني من نقص في الاهتمام بهذا البعد، خاصة فيما يتعلق بتمثلات الموظفين لتحولات أنماط العمل في ظل الرقمنة، وهو ما يستدعي التعمق في هذا الموضوع لسد هذا الفراغ البحثي

ب - الأسباب الذاتية

تتمثل الأسباب الذاتية لاختيار هذا الموضوع في الاهتمام بدراسة تمثلات الموظفين وتجاربهم المهنية من أجلِ فهم كيفية إدراكهم للتغيرات التي مست عملهم وما تحمله من دلالات ومعانٍ داخل مسارهم المهني.

كما تنبع رغبتي في التعرف على مواقف الموظفين وكيفية تفاعلهم مع هذه التحولات، مع التركيز على البعد الاجتماعي للعمل داخل المؤسسة باعتباره عنصرًا أساسيًا في تشكيل التمثلات.

وقد أتاح لي التربص الميداني فرصة الاحتكاك المباشر ببيئة العمل، مما سمح لي بملاحظة التغيرات التي أحدثتها الرقمنة في سياقها الواقعي، وفهم الاختلاف في تمثلات الموظفين بشكل أكثر دقة.

إضافة إلى ذلك، فإن الفضول الأكاديمي لفهم هذه الظاهرة من خلال مقاربة نظرية التمثلات الاجتماعية شكّل دافعًا علميًا مهمًا لاختيار هذا الموضوع.

4- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة هذه إلى فهم تمثلات الموظفين تجاه التغيرات التي مست أنماط العمل في ظل الرقمنة داخل المؤسسة.

كما تسعى إلى الكشف عن كيفية انعكاس الرقمنة وما صاحبها من تحولات على الممارسات المهنية للموظفين وعلى علاقتهم بالعمل داخل الإدارة.

وتهدف كذلك إلى تحليل كيفية تفاعل الموظفين مع هذه التحولات المرتبطة بالرقمنة، سواء من حيث القبول أو التكيف أو الرفض، إضافة إلى ذلك تسعى الدراسة إلى إبراز العوامل التي تفسر اختلاف تمثلات الموظفين تجاه تحولات أنماط العمل في ظل الرقمنة.

5- أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من تناولها لموضوع تمثلات الموظفين لتحولات أنماط العمل في ظل الرقمنة باعتبارها من الظواهر المعاصرة التي مست مختلف المؤسسات، وأسهمت في إعادة تشكيل تنظيم العمل والممارسات المهنية داخلها.

كما تسعى هذه الدراسة إلى فهم الكيفية التي يدرك بها الموظفون هذه التحولات التي مست أنماط العمل والمعاني التي يضفونها عليها داخل سياقهم المهني، بما يساعد على تفسير مواقفهم وسلوكياتهم تجاه التغيرات التنظيمية والمهنية التي أحدثتها الرقمنة.

وتكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية من خلال مساهمتها في إثراء البحث السوسيولوجي حول قضايا العمل والتحولات التنظيمية في ظل الرقمنة، وهي مجالات تشهد اهتماما متزايدًا في الأدبيات المعاصرة، خاصة من زاوية تحليل التمثلات الاجتماعية، كما تتجلى أهميتها المنهجية في اعتماد المقاربة الكيفية التي تتيح فهمًا معمقًا للخبرات المهنية للموظفين وأبعادها الذاتية والاجتماعية.

6- منهج البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة الموضوع المدروس، حيث يهدف إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع وتحليلها وتفسيرها.

ونظرا لأن موضوع الدراسة يتمحور حول تمثلات الموظفين لتحولات أنماط العمل في ظل الرقمنة فقد تم الاعتماد على المقاربة الكيفية التي تسمح بفهم المعاني والتصورات التي يحملها الموظفون تجاه هذه التحولات.

ويُعد هذا المنهج مناسبًا لدراسة الظواهر الاجتماعية المعقدة، لأنه يتيح جمع معطيات معمقة حول آراء الموظفين وتجاربهم المهنية، ثم تحليلها بطريقة تساعد على فهم أبعادها الحقيقية.

وبالتالي، يساهم هذا الاختيار المنهجي في الوصول إلى نتائج أقرب إلى الواقع وتعكس كيفية إدراك الموظفين للتغيرات التي مست بيئة العمل داخل المؤسسة.

7- أدوات البحث المستخدمة

تُعد مرحلة جمع المعطيات من المراحل الأساسية في البحث العلمي، لما لها من دور في بناء النتائج وفهم الظاهرة المدروسة وتفسيرها.

وانطلاقا من طبيعة هذه الدراسة التي تندرج ضمن المنهج الوصفي التحليلي والتي تعتمد على المقاربة الكيفية، تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات الميدانية المناسبة لجمع البيانات.

في المرحلة الأولى، تم استخدام الملاحظة كأداة أولية، ساعدتني على التعرف على بيئة العمل داخل مؤسسة سوناطراك، وفهم السياق العام الذي تتم فيه التحولات المرتبطة بالرقمنة، إضافة إلى ملاحظة الممارسات المهنية للموظفين.

أما في مرحلة لاحقة، تم إجراء مقابلات شبه موجهة مع عدد من الموظفين داخل المؤسسة، بالاعتماد على دليل مقابلة يتضمن مجموعة من الأسئلة المرتبطة بموضوع الدراسة، مع ترك مساحة من الحرية للمبحوثين للتعبير عن آرائهم وتجاربهم بحرية.

وقد ساهمت هذه المقابلات في تعميق فهم تمثلات الموظفين حول تحولات أنماط العمل في ظل الرقمنة كما سمحت بالتفاعل معهم وطرح أسئلة إضافية حسب سياق الحوار، مما مكّن من جمع معطيات نوعية دقيقة تعكس واقعهم المهني.

7.1. ملاحظة مباشرة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الملاحظة كأداة أساسية لجمع البيانات الميدانية، باعتبارها وسيلة منهجية تتيح للباحث متابعة السلوكيات والظواهر في سياقها الطبيعي،[1]وقد استخدمت الملاحظة المباشرة غير المشاركة، حيث اقتصر دوري كباحثة على المشاهدة دون التدخل في سير العمل، مع الحفاظ على الطابع الطبيعي للمواقف المدروسة، كما كانت هذه الملاحظة مقصودة موجهة وفق أهداف محددة، تمثلت في رصد تمثلات الموظفين تجاه تحولات أنماط العمل في ظل الرقمنة من خلال تتبع سلوكياتهم وتفاعلاتهم داخل بيئة العمل وقد شملت الملاحظة مجموعة من المؤشرات، مثل كيفية استخدام الوسائل الرقمية وطبيعة التفاعل المهني عبر التقنيات الحديثة، إضافة إلى السلوكيات التي تعكس درجة تقبل هذه التحولات أو مقاومتها، وقد تم تسجيل المعطيات بشكل منظم بما يساهم في توفير البيانات واقعية تساعد على فهم تمثلات الموظفين وتحليلها في سياقها المهني.

[1] بقار منيرة، **تصميم وبناء ادوات البحث العلمي: مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص النشاط البدني التربوي جامعة الجزائر 3**، 2017،2018، ص 20_21

7.2. مقابلة شبه موجهة:

تعد المقابلة من أهم أدوات جمع البيانات في البحث العلمي، حيث تقوم على حوار مباشر بين الباحث والمبحوث، بهدف الحصول على معلومات دقيقة حول الظاهرة المدروسة.

وتتميز المقابلة بكونها محادثة موجهة تسمح للمبحوث بالتعبير عن آرائه وتجربته بحرية مما يساعد الباحث على فهم أعمق للتصورات الفردية والجماعية.[1]

وفي إطار هذه الدراسة، تم الاعتماد على المقابلة شبه الموجهة مع مجموعة من موظفي مؤسسة سوناطراك [مركب تمييع الغاز الطبيعي 3] حيث تم إعداد دليل يتضمن مجموعة من الأسئلة الأساسية المتعلقة بموضوع البحث، مع ترك هامش من المرونة للمبحوثين للتوسيع في شرح آرائهم وتجاربهم.

وقد ساهم هذا الأسلوب في جمع معطيات نوعية معمقة تساعد على فهم تمثلات الموظفين تجاه تحولات أنماط العمل في ظل الرقمنة.

8- مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين في مركب تمييع الغاز الطبيعي 3 بمؤسسة سوناطراك والذين لهم علاقة مباشرة بتحولات أنماط العمل والرقمنة داخل المؤسسة، ويتكون هذا المجتمع من إطارات بمختلف مستوياتهم الوظيفية والتخصصية، ويشمل ذلك الإطارات الإشرافية المتمثلة في رؤساء المصالح والإطارات التقنية، والإطارات المكلفة بالدراسات، إضافة إلى إطارات إدارية مكلفة بتسيير المسار المهني للعمال داخل المؤسسة.

ويُعد هذا المجتمع هو الإطار العام الذي يهدف الباحث إلى دراسة سلوكيات أفراده وممارساتهم المهنية قصدّ فهمها وتحليلها، والعمل على إمكانية تعميم نتائج البحث عليه في حدود ما تسمح به طبيعة الدراسة والمنهج المعتمد.[2]

ونظرا لاتساع حجم مجتمع الدراسة وصعوبة الإحاطة بجميع أفراده وقيود الوقت، تم الاعتماد على المجتمع المتاح، أي الأفراد الذين يمكن الوصول إليهم وجمع البيانات منهم بسهولة، وقد بلغ عددهم 14 مفردة تم اختيارهم بطريقة قصدية نظرًا لارتباطهم المباشر بموضوع الدراسة.

---

[1] غواضي مليكة، **المقابلة كأداة من أدوات جمع المعطيات، مجلة العلوم الانسانية المجلد 05، الطبعة 02، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم الجزائر** 2021 ص 179_187

[2] طلحة إلياس، **نظام المعاينة في البحوث الاجتماعية والإعلامية المجلد 07، العدد 02، جامعة الامير عبد القادر، قسنطينة، الجزائر** 2017، ص 1_2

9- عينة البحث:

تمثل عينة الدراسة جزءا مختارًا من مجتمع الدراسة وتم اختيارها بطريقة منهجية لتكون قادرة على تقديم معلومات دقيقة[1] حول تمثلات الموظفين تجاه تحولات أنماط العمل في ظل الرقمنة وبما أن البحث يندرج ضمن المنهج الكيفي تم اعتماد العينة القصدية حيث شملت موظفين من فئات مهنية مختلفة لضمان تنوع وجهات النظر وتجميع بيانات معمقة مع توقع أن تعكس العينة الخصائص الأساسية.

10.حدود البحث:

للإجابة عن إشكالية موضوع بحثنا والتوصل إلى نتائج دقيقة قمنا بحصر دراستنا ضمن حدود مفاهيمية وزمنية ومكانية على النحو الآتي

10.1. الحدود الزمنية:

امتدت فترة التربص الميداني من 26 جانفي إلى غاية 19 فيفري 2026, وتم خلالها جمع البيانات حول تمثلات الموظفين لتحولات أنماط العمل

10.2. الحدود المكانية

انحصرت حدود دراستي المكانية في موظفي مؤسسة سوناطراك، مركب تمييع الغاز الطبيعي الثالث GL3Z، الذي يُعد من أهم المركبات الصناعية الاستراتيجية في قطاع المحروقات، وتُعتبر سوناطراك شركة وطنية رائدة في مجال استكشاف وإنتاج وتسييل ونقل وتسويق المحروقات، وتمثل الفاعل الاقتصادي الأول في الجزائر.

يتواجد هذا المركب في المنطقة الصناعية لباطيوة بولاية وهران، غرب الجزائر، ويشكل الفضاء الميداني بيئة مناسبة لدراس التحولات التنظيمية والمهنية في ظل الرقمنة.

11- الصعوبات:

تواجه الدراسات العلمية عادةً مجموعة من التحديات ولم تكن دراستي استثناءً ومن أبرز الصعوبات الصعوبات التي واجهتها.

_محدودية الدراسات والمراجع السابقة التي تناولت موضوع تمثلات الموظفين تجاه تحولات أنماط العمل في ظلا الرقمنة.

[1] المرجع نفسه ص 11.

_عدم التجاوب بشكل كامل من طرف بعض المبحوثين أثناء المقابلات والتحفظ عن مشاركة بعض المعلومات مما تطلب أسلوب حوار مرن لبناء الثقة.

_ضيق الفترة الزمنية المحدودة للتربص والملاحظة الميدانية حدّت من الوقت المتاح لجمع معطيات والملاحظة التنوع في الخبرات والفئات المهنية للموظفين ما استلزم تنظيم وتحليل البيانات النوعية بعناية لضمان فهم شامل للظاهرة المدروسة.

12- تحديد مفاهيم الدراسة:

إن تحديد المفاهيم ضرورة منهجية في البحث الاجتماعي ذلك لما تهدف إليه من تبسيط المفاهيم للقارئ وتمكينه من فهمها أكثر إذ سنقوم بتحديد مجموعة من المفاهيم التي تناولتها في موضوع هذه الدراسة والتي هي كالتالي:

12.1. التمثلات الاجتماعية

التعريف اللغوي :

يُشتق مفهوم التمثل من الفعل "تمثل" ويُقصد به تصور الشيء واستحضاره في الذهن وكأنه حاضر أمام الإدراك[1]، ويعني أيضًا تكوين صورة ذهنية أو معنوية عن شيء ما، بحيث يقوم الفرد بتمثله في فكره وتخليه وكأنه يراه أو يدركه مباشرة.[2]

التعريف الاصطلاحي:

تُعرف التمثلات الاجتماعية بأنها إطار معرفي يتضمن أفكارًا وقيمًا وممارسات مشتركة يعتمد عليها الأفراد في إدراك الواقع الاجتماعي والتفاعل معه، كما تسهم هذه التمثلات في تنظيم التواصل داخل المجتمع ومنح دلالة للظواهر الاجتماعية المختلفة.[3]

كما ترى **جوديل** أن التمثلات الاجتماعية لا تقتصر على كونها أفكارا أو تصورات ذهنية مجردة بل تعد أنساقًا ديناميكية حية تتجسد في الممارسات اليومية والتصورات الجماعية، وتوجه سلوك الأفراد داخل سياقاتهم الاجتماعية.[4]

---

[1] ابن منظور، **لسان العرب**، دار الصادر، بيروت، 1994 ص 612,

[2] صالح العلي الصالح، أمينة الشيخ سليمان الأحمد، **المعجم الصافي في اللغة العربية**، مطابع الشرق الأوسط الرياض، 1401ه، ص612

[3]Serge moscovisi, la psychanalyse son image et son public Paris PUF 1996 pp .250.252

Denis jodelet, les representation sociales paris PUF 1989 pp 48_50

التعريف الإجرائي:

التمثلات الاجتماعية هي مجموعة من التصورات والمعتقدات التي يحملها الأفراد تجاه ظاهرة معينة ويمكن ملاحظتها من خلال ممارساتهم اليومية وسلوكياتهم الاجتماعية، وفي سياق هذه الدراسة يُقصد بها تصورات الموظفين ومواقفهم وسلوكياتهم تجاه تحولات أنماط العمل في ظل الرقمنة وما رافقها من تغيرات في أساليب التنظيم وأداء العمل داخل المؤسسة.

12.2. تحولات أنماط العمل

12.2.1. تعريف أنماط العمل :

التعريف اللغوي :

يُقصد بالنمط في اللغة الطريقة أو الأسلوب المتبع في أداء شيء معين، كما يدل على الشكل أو السلوك المتكرر بصورة منتظمة ومميزة ويُستعمل هذا المفهوم للدلالة على النسق أو الشكل الثابت الذي يُنجز به الفعل أو العمل، كما يُقال "أنمط له العطاء" أي بيّن له طريقه، ويُفهم من ذلك أن النمط هو الأسلوب أو الطريقة المعتمدة في القيام بالأشياء.

العمل: يُقصد بالعمل في اللغة المهنة أو الفعل الذي يقوم به الفرد، كما يُستعمل للدلالة على مختلف الأنشطة والأعمال داخل المؤسسات أو التقسيمات الإدارية، ويُفهم منه كذلك أنه الجهد المبذول من طرف الإنسان بهدف تحقيق منفعة أو إنجاز غاية معينة.[1]

التعريف الاصطلاحي:

أنماط العمل هي الأساليب المعيارية التي يتبعها المديرون والموظفون لأداء مهامهم اليومية داخل المؤسسة وتشمل هذه الأنماط مجموعة من الأدوار المتكررة مثل القيادة وجمع المعلومات واتخاذ القرارات والتواصل مع الآخرين ضمن سلسلة من التفاعلات والممارسات العملية التي تحدد سياق ممارسة العمل الإداري.[2]

[1] **معجم اللغة العربية المعجم الوسيط** دار النهضة العربية ط 1 1980 ص955 ص 628

[2] Henry muntzberg, on management Inside Our Strange world of Organizations, free press, New York 1989 p 418

التعريف الإجرائي:

أنماط العمل هي الطرق والأساليب التي يعتمدها الموظفون لأداء مهامهم اليومية داخل المؤسسة وتشمل تنظيم العمل والوسائل المستعملة والأدوات والتقنيات وطرق التعامل مع متطلبات العمل المختلفة.

12.2.2. تعريف تحولات أنماط العمل:

التعريف اللغوي:

يُشتق مفهوم"التحول" من الفعل "حوّل" ويقصد به تغيير الشيء ونقله من وضع إلى آخر أو من حالة إلى حالة مختلفة، ويُفهم من ذلك أنه انتقال أو تبدّل في الوضعيات والأنماط القائمة نحو أشكال جديدة أكثر تغيرًا وتطورًا.[1]

التعريف الاصطلاحي:

يُعرّف **مانويل كاستيلز** تحولات أنماط العمل بأنها الانتقال من الأشكال التقليدية لتنظيم العمل القائمة على الثبات المكاني والزمني والتدرج الهرمي إلى أشكال أكثر مرونة تعتمد على منطق الشبكات الرقمية وفي هذه التحولات تعاد هيكلة المهام والممارسات المهنية وتتغير علاقات العمل ما يعكس طبيعة المؤسسات الحديثة القائمة على المرونة والتواصل الشبكي.[2]

التعريف الاجرائي:

يُقصد بتحولات أنماط العمل في هذه الدراسة هي التغيرات التي طرأت على طريقة أداء العمل داخل مؤسسة سوناطراك، من خلال الانتقال من الأساليب التقليدية المعتمدة على الوثائق الورقية والإجراءات اليدوية إلى أساليب حديثة تعتمد على الرقمنة والتكنولوجيا، وتتجسد هذه التحولات في الممارسات اليومية للموظفين، مثل سرعة إنجاز المهام، واستعمال الحاسوب والبرامج الرقمية، وتغيّر أساليب التواصل داخل المؤسسة.

---

[1] **المعجم الوسيط** المرجع سابق ص 209

[2] Castells Manuel, The rise of the Network society in the information age: Economy society and culture. 2nd ed New York Wiley Blackwell 2010 p 243.

12.3. الرقمنة

التعريف اللغوي:

يُشتق مفهوم الرقمنة من كلمة "رقم" ويُقصد به تحويل المعطيات أو المعلومات من شكلها التقليدي إلى صيغة رقمية يمكن معالجتها تقنيًا بواسطة الحاسوب، ويتم ذلك من خلال تمثيل البيانات المختلفة برموز رقمية وأعداد بسيطة قابلة للمعالجة والتخزين والاسترجاع. [1]

التعريف الاصطلاحي:

تُعرَّف الرقمنة على أنها عملية إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العمليات التقليدية داخل المؤسسات بهدف تحويل البيانات والوثائق الورقية إلى أشكال رقمية وتحسين الأداء وإعادة تنظيم طرق العمل وتطوير الممارسات المهنية.[2]

كما تُعرف أيضًا بأنها عملية تحويل جميع الوثائق والمعطيات التقليدية إلى صيغ رقمية مع استخدام التكنولوجيا الرقمية لتسهيل تخزين المعلومات وإتاحتها ومعالجتها، وتحسين الخدمات المقدمة.[3]

التعريف الإجرائي :

تُعرف الرقمنة في هذه الدراسة بأنها استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والأدوات الرقمية في الانشطة وإجراءات العمل داخل مؤسسة سوناطراك، بما يشمل تبسيط العمليات الإدارية وإدارتها وتحسين طرق التواصل.

وهي عملية تهدف إلى تحويل الأنشطة التقليدية والمعلومات إلى شكل رقمي يسمح بمعالجتها وتخزينها ومشاركتها إلكترونيًا، بما يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتسهيل الوصول الى البيانات.

12.4 التكيف المهني

التعريف اللغوي:

يُقصد بالتكيّف في اللغة حالة الانسجام أو التأقلم مع وضعٍ أو بيئةٍ معيّنة، بحيث يصبح الفرد أو الكائن أكثر قدرة على التعامل مع الظروف المحيطة به والاستمرار فيها، كما يدل على الاعتياد التدريجي على التغيرات المختلفة، سواء كانت مرتبطة بالمحيط الطبيعي أو بالظروف الاجتماعية

[1] **المجمع الوسيط** مرجع سابق ص 366

[2] . Rodríguez-Abitia, G., & Bribiesca-Correa, G. (2021). Assassin Digital Transformation in Universités,. Future Internet, 13(2), Article 52 avalable atAssessing Digital Transformation in Universities

[3] . أحمد فرج احمد مرجع سابق ص11

والحياتية، وفي بعض الاستعمالات يُعبّر التكيّف عن التغيّرات التي ساعدت الكائن الحي على تحسين قدرته على البقاء ومواصلة الحياة في بيئته.[1]

التعريف الاصطلاحي:

يُنظر إلى التكيف في علم الاجتماع باعتباره عملية اجتماعية ترتبط بطبيعة العلاقات التي يقيمها الأفراد داخل الجماعات، حيث يسعى الفرد من خلالها إلى الاندماج مع محيطه الاجتماعي والمهني، والتفاعل مع قواعده وتنظيماته بما يضمن استمرارية العلاقات وتحقيق نوع من التوازن داخل النسق الاجتماعي.[2]

التكيف المهني:

يُفهم التكيف المهني على أنه سيرورة مستمرة من التفاعل بين الفرد وبيئته المهنية، حيث يسعى إلى تحقيق الانسجام بين خصائصه الشخصية من ميول واستعدادات، وبين متطلبات العمل، ويظهر هذا التكيف من خلال درجة الرضا عن العمل، والقدرة على الاندماج داخل المؤسسة، وبناء علاقات مهنية وتحقيق قدرٍ من التوازن داخل بيئة العمل.[3]

التعريف الاجرائي:

يُقصد بالتكيف المهني في هذه الدراسة قدرة الموظفين داخل مؤسسة سوناطراك ـ مركب تمييع الغاز الطبيعي الثالث ـ على التأقلم مع التحولات التي مست أنماط العمل في ظل الرقمنة، وذلك من خلال اكتساب مهارات جديدة، والتفاعل مع الأدوات والأنظمة الرقمية، والاندماج في بيئة عمل متغيرة، بما يسمح لهم بأداء مهامهم بكفاءة رغم التغيرات التنظيمية والتقنية.

12.5 الممارسات المهنية:

التعريف اللغوي:

يدل مفهوم "الممارسة" في اللغة العربية على المزاولة والمعالجة، أي القيام بعمل أو نشاط بشكل مباشر ومستمر، ويُستعمل الفعل "مارس" للدلالة على ممارسة الشيء ومباشرته، مثل ممارسة العمل أو التعامل مع القضايا والأعمال المختلفة والاشتغال بها.[4]

---

[1] **المعجم العربي الجامع**، مادة " تكيّف"

[2] هويشر مسعود، بورزق كمال، **"التكوين أثناء الخدمة وأثره على التكيف والتوافق المهني للعاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز ـ الأغواط"**، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 10، العدد 03، سبتمبر 2025، ص 276

[3] المرجع نفسه، 278

[4] معجم الوسيط مرجع سابق، ص 864

التعريف الاصطلاحي:

تُعرف الممارسة المهنية على أنها مجموعة من الأفعال والسلوكات التي يقوم بها الفاعل داخل مجال عمله، والتي تتشكل نتيجة تفاعل بين شروط الموضوعية للعمل مثل القواعد والتنظيم و البنية المهنية وبين الاستعدادات المكتسبة اجتماعيًا عبر الخبرة والتنشئة، وهي ليست مجرد تطبيق واعٍ للقواعد ولا قرارًا فرديًا خالصًا بل ممارسة عملية نسبية التوجيه تتكيف مع السياق المهني ومتغيراته.[1]

[1]Pierre Bourdieu , les sens pratique paris, les edition de minuit, coll le sens commun 1980 pp 15 39

الفصل الأول:
التمثلات الاجتماعية

تمهيد:

يتناول هذا الفصل دراسة تمثلات الموظفين باعتبارها المتغير المحوري في هذا البحث، إذ تشكل الإطار الإدراكي والتأويلي الذي من خلاله يفهم الموظفون طبيعة العمل داخل المؤسسة ويعطون له معاني خاصة تنبع من تجاربهم المهنية اليومية.

وتعد التمثلات الاجتماعية بنية معرفة وسوسيولوجية معقدة، لا وتقتصر على كونها أفكارًا فردية بل تتشكل داخل سياقات اجتماعية وتنظيمية وتؤثر في كيفية إدراك الموظفين لأنماط العمل المختلفة واستجاباتهم للتحولات التي تفرضها الرقمنة داخل بيئة العمل.

وعليه يسعى هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري لمفهوم التمثلات الاجتماعية من خلال استعراض تطوره السوسيولوجي في ثلاث مقاربات أساسية، المقاربة الكلاسيكية عند إميل دوركايم، المقاربة التفاعلية عند سيرج موسكوفيتشي والمقاربة النقدية عند بيير بورديو، إضافة إلى إبراز وظائفها وخصائصها وصولًا إلى تركيبٍ نظري يربطها بسياق الرقمنة داخل المؤسسة.

1- التمثلات الاجتماعية.

1.1. مدخل إلى مفهوم التمثلات الاجتماعية.

1.2. التمثلات الاجتماعية في المقاربة السوسيولوجية الكلاسيكية عند ايميل دوركايم.

يمكن مقاربة مفهوم التمثلات الاجتماعية في ضوء التصور السوسيولوجي الكلاسيكي عند إميل دوركايم الذي ينظر إلى الظواهر الاجتماعية بوصفها وقائع اجتماعية تتميز بكونها خارجية عن الأفراد وذات طابع إلزامي يمارس تأثيرًا على سلوكهم وتفكيرهم[1]، ووفق هذا التصور فإن الحياة الاجتماعية لا تُختزل في مجموعة الأفعال الفردية، بل تُفهم باعتبارها بناءً جماعيًا مستقلاً نسبيًا عن الإرادات الفردية ويتجاوزها في الوقت نفسه.

وفي هذا السياق، يمكن اعتبار التمثلات الاجتماعية شكلًا من أشكال الوعي الجمعي اعتبار التمثلات الاجتماعية شكلًا من أشكال الوعي الجمعي، الذي يتكون من مجموعة المعتقدات والقيم والمعايير المشتركة بين أفراد المجتمع، والتي تُكتسب اجتماعيًا وتُفرض عليهم بوصفها معطيات سابقة لوجودهم ويظهر هذا المعنى من خلال تحليل دوركايم للعلاقة بين الجريمة والضمير الجمعي، حيث يبيّن أن ما يُعتبر جريمة هو ما يمسّ"المشاعر الجماعية القوية والدقيقة" في المجتمع[2] وبالتالي فإن التمثلات تُشكل إطارً مرجعيًا يوجّه إدراك الأفراد للعالم وينظم ممارساتهم اليومية.

انطلاقا من هذا التصور، يمكن فهم التمثلات الاجتماعية كآلية تفسيرية تساعد على تحليل التحولات التي تعرفها بيئة العمل داخل المؤسسات المعاصرة، حيث تؤثر التغيرات التنظيمية والتكنولوجية، مثل الرقمنة في إعادة تشكلي تصورات الأفراد للعمل وأدوارهم وعلاقاتهم المهنية، وهو ما ينسجم مع دراسة التحولات داخل المؤسسات الحديثة، باعتبارها لا تمس فقط الجانب التقني، بل تمتد إلى بناء المعاني والقيم المشتركة داخل الفضاء المهني.

[1] Durkheim Émile, De la division du travail social, Paris, Félix Alcan, 1893, pp52_ 35

[2] المرجع نفسه ص 35 _73

1.3. التمثلات الاجتماعية في المقاربة التفاعلية عند سيرج موسكوفيتشي.

1.3.1 التمثلات كبناء اجتماعي ديناميكي:

شهد مفهوم التمثلات الاجتماعية تطورًا مهمًا مع إسهامات سيرج موسكوفيتشي، الذي أعاد توجيه دراستها من تصور بنيوي ثابت إلى مقاربة تفاعلية تركز على عمليات إنتاج المعنى داخل الحياة الاجتماعية اليومية، فحسب هذا التصور لاتُفهم التمثلات الاجتماعية بوصفها معطيات الثابتة أو مفروضة مسبقًا، بل باعتبارها بناءات اجتماعية تتشكل باستمرار من خلال التفاعل والتواصل بين الأفراد والجماعات.[1]

وفي هذا الإطار، يؤكد موسكوفيتشي أن التمثلات الاجتماعية لا تعكس الواقع بشكل مباشر، وإنما تعمل على إعادة بنائه داخل الوعي الجماعي عبر عمليات التفسير والتأويل، فهي تتشكل من خلال النقاشات اليومية، وتبادل الأفكار، والتفاعل من خلال النقاشات اليومية، وتبادل الأفكار، والتفاعل في مختلف السياقات الاجتماعية، حيث يسعى الأفراد إلى تبسيط الواقع وتنظيمه من أجل التعامل معه وفهمه.[2]

كما يبيّن هذا التصور أن إنتاج التمثلات يرتبط بسياقات التواصل الاجتماعي، حيث يفرض التفاعل بين الأفراد ضرورة بناء لغة مشتركة ورموز متفق عليها تسمح بتبادل المعاني وفهم الرسائل، ومن هنا فإن التمثلات الاجتماعية تتسم بطابع الديناميكي المتغير، يتأثر بالثقافة والسياق التاريخي، ويؤدي دورًا أساسيًا في توجيه إدراك الأفراد وتنظيم سلوكهم داخل الحياة اليومية.[3]

تُبرز المقاربة التفاعلية عند سيرج موسكوفيتشي أن التمثلات الاجتماعية ليست بنى ثابتة، بل هي عمليات ديناميكية تتشكل عبر التفاعل والتواصل اليومي، ورغم أهمية هذا التصور في تفسير كيفية بناء المعاني داخل المجتمع، إلا أنه يطرح تحديًا في ضبط هذه التمثلات بدقة بسبب تغيرها المستمر وتعدد سياقاتها وهو ما يكتسب أهمية خاصة في تحليل كيفية إعادة تشكيل تمثلات الأفراد للعمل وأدوارهم داخل المؤسسات في ظل التحولات المعاصرة، خاصة المرتبطة بالتغيرات التنظيمية والتكنولوجيا.

[1] Serge moscovisi مرجع 252 سابق ص

[2] المرجع نفسه ص 251

[3] المرجع نفسه ص 250

1.3.2. آليات تشكل التمثلات الاجتماعية:

يرى **موسكوفيتشي** أن التمثلات الاجتماعية لا تتشكل بصور عفوية، بل تخضع لآليات معرفية واجتماعية تمكن الأفراد من استيعاب الظواهر الجديدة وإدماجها ضمن عالمهم اليومي.[1]

وتتمثل هذه الآليات في عمليتين أساسيتين:

التجسيد: حيث يتم تحويل المفاهيم المجردة إلى صور ملموسة وقابلة للإدراك، بما يسهل فهمها.[2]

الإرساء: حيث يتم إدماج المعارف الجديدة ضمن البنية المعرفية والقيمية القائمة، ومنحها دلالات مألوفة مرتبطة بخبرات الأفراد.[3]

ومن خلال هذا التفاعل، تصبح الظواهر الجديدة أكثر قابلية للفهم والتكيف، وهو ما يبرز الدور المحوري للتمثلات الاجتماعية في تفسير استجابة الأفراد للتحولات داخل الوسط المهني.

1.4. التمثلات الاجتماعية في المقاربة النقدية عند بيير بورديو.

في الإطار السوسيولوجي النقدي، يربط **بيير بورديو** التمثلات الاجتماعية بالبنية الاجتماعية وعلاقات القوة، حيث لا تُفهم باعتبارها مجرد تصورات ذهنية فردية بل كإطار جماعي يتشكل داخل علاقات الهيمنة،[4]كما يؤكد أن هذه التمثلات مبنية اجتماعياً أي أنها نتاج لعلاقات القوة والهيمنة داخل المجتمع ولا يمكن فهمها بمعزل عن السياق الاجتماعي الذي تتشكل فيه،[5] فهي لا تقتصر على تنظيم الادراك فحسب بل تمتد لتشمل توجيه الفعل الاجتماعي، من خلال تحديد ما يعتبره الأفراد ممكنا ومشروعا أو غير مشروع، وهو ما ينعكس مباشرة على سلوكهم وممارساتهم.[6]

وفي هذا السياق تؤدي التمثلات الاجتماعية دوراً محورياً كأداة من أدوات الهيمنة الرمزية، حيث تُمكّن الفئات المهنية من فرض تصورات معينة للعالم وجعلها تبدو طبيعية ومشروعة في نظر الآخرين مما يساهم في اعادة إنتاج البنيات الاجتماعية واستمرارية علاقات السلطة، دون اللجوء إلى القوة المباشرة[7] كما ترتبط هذه التمثلات بالرموز واللغة إذ تشكل اللغة والتعليم والثقافة آليات أساسية في انتاجها وترسيخها الأمر الذي يجعلها متجذرة في الحياة اليومية ويحّد من إمكانية مساءلتها او مقاومتها.[8]

---

[1] المرجع نفسه ص 250_252
[2] المرجع نفسه ص 63
[3] المرجع نفسه ص 64
[4] بيير بورديو **الرمز والسلطة**، ترجمة بن عبد السلام بنعبد العالي، الطبعة الثالثة، دار توبقال لنشر، الدار البيضاء، 2007، ص 50
[5] المرجع نفسه ص 50
[6] المرجع نفسه ص 54
[7] المرجع نفسه ص 50
[8] المرجع نفسه ص 48

1.5التركيب النظري للتمثلات الاجتماعية:

انطلاقا من تطور مفهوم التمثلات الاجتماعية، من بعدها الجماعي عند إميل دوركايم إلى بعدها الديناميكي والتواصلي عند سيرج موسكوفيتشي، وصولا إلى بعدها الرمزي والسلطوي عند بيير بورديو، يمكن فهم تمثلات الموظفين تجاه تحولات أنماط العمل في ظل الرقمنة بوصفها بنية اجتماعية مركبة فهي لا تتشكل بشكل معزول، بل تُبنى من خلال التفاعل اليومي داخل المؤسسة، كما تتأثر بمواقع الفاعلين داخل التنظيم وبعلاقات القوة السائدة فيه، وعلى هذا الأساس، لا تُفهم الرقمنة باعتبارها تحولا تقنيا محضا، بل كعملية اجتماعية يُعاد من خلال صياغة المعاني المرتبطة بالعمل والممارسات المهنية والسلطة التنظيمية.

وفي ضوء هذه المقاربات النظرية، يتبين أن التمثلات الاجتماعية لا تقتصر على كونها مجرد انعكاس مباشر للواقع الاجتماعي أو صور ذهنية عنه، بل هي عملية ديناميكية تتشكل داخل التفاعل اليومي بين الأفراد، وتعبر عن فهم مشترك يبينه الأفراد انطلاقا من تجاربهم وعلاقاتهم.

كما تلعب التمثلات الاجتماعية دورا أساسيا في تشكيل العلاقات الاجتماعية واستمرارها، من خلال مساهمتها في تنظيم المعاني وتفسير الواقع، مما يجعل هذا الأخير قابل للفهم وإعادة التشكيل تبعا للسياقات الاجتماعية، انطلاقًا من مختلف المقاربات السوسيولوجية السابقة، يتضح أن التمثلات الاجتماعية لا يمكن اختزالها في مستوي واحد من التحليل، بل هي بناء مركب يتداخل فيه البعد الجماعي عند دوركايم، مع البعد التفاعلي الديناميكي الذي يبرز عند موسكوفيتشي، إضافة إلى البعد الرمزي المرتبط بعلاقات القوة كما عند بورديو، ومن هذا المنظور فإن التعدد في زوايا الفهم يسمح باعتبار التمثلات الاجتماعية نسقًا مرنًا يتشكل داخل التفاعل اليومي، ويتأثر في الوقت نفسه بالبنية الاجتماعية والتنظيمية التي ينتمي إليها الأفراد.

كما يبرز من خلال هذا التصور أن التمثلات الإجتماعية لا تكتفي بوصف الواقع، بل تساهم في إعادة إنتاجية عبر تنظيم الإدراك وتوجيه الممارسات، وهو ما يجعلها عنصرًا أساسيًا في فهم كيفية تفاعل الموظفين مع التحولات التي تعرفها بيئة العمل، خاصة في ظل الرقمنة.

وبذلك، فإن دراسة التمثلات داخل المؤسسات لا تعني فقط فهم ما يفكر فيه الأفراد، بل فهم كيف تُبنى هذه الأفكار داخل سياقات اجتماعية ومهنية محددة، وكيف تتحول إلى ممارسات يومية داخل التنظيم.

2. وظائف التمثلات الاجتماعية

تؤدي التمثلات الاجتماعية مجموعة من الوظائف الأساسية من بينها:

2.1 الوظيفة المعرفية

تتمثل في تمكين الأفراد من فهم الواقع الاجتماعي وإدراكه حيث يتم نقل الواقع الخارجي إلى الفكر وتنظيمه وتحويله من معرفة عامة وغير منظمة إلى معرفة عملية ذات معنى وبهذه الطريقة تصبح التمثلات وسيلة لتحويل المعطيات المعقدة إلى وقائع ذهنية تساعد الأفراد على تفسير ما يحيط بهم والتعامل معه بشكل يومي.

2.2 الوظيفة التأويلية

تتجلى في تأويل الواقع الاجتماعي بعد أن تصبح موضوعاً للمعرفة إذ لا يكتفي الفرد بإدراك الواقع فحسب بل يمنحه معاني ودلالات انطلاقاً من تجاربه ومن خلال هذه الوظيفة يتم تفسير الظواهروالأحداث بطريقة قد تختلف من فرد إلى آخر أو من جماعة إلى أخرى مما يتيح الفهم في التنوع التفاعلات الاجتماعية.

2.3 الوظيفة التنظيمية

تلعب التمثلات الاجتماعية دوراً محوريا في توجيه السلوكيات الفردية والجماعية وتنظيم العلاقات داخل المجتمع والمؤسسة فهي تساهم في تحديد طرق التعامل وأساليب العمل وأنماط التفاعل بين الأفراد مما جعلها عنصرا أساسيا لضبط الممارسات الاجتماعية والمهنية.[1]

2.4 الوظيفة التشريعية

تتمثل في منح الروابط والعلاقات بين الأفراد أو بين الفرد ومحيطها الاجتماعي والطبيعي طابعاً من المشروعية والقبول الاجتماعي وتوضح الدراسات مثل دراسة دينيس مشال 1989 أن التمثلات الاجتماعية لا تقتصر على كونها مخزناً معرفياً فحسب بل تؤدي أدواراً متعددة تشمل تثبيت المعارف المرتبطة بالعلاقات الاجتماعية، توجه تخطيط الأفعال والأنشطة، وترتيب المعارف وتنسيقها كما تعد التمثلات وسيلة أساسية للتواصل داخل الأنساق الاجتماعية إذ تتيح تبادل المعلومات وتمكن أفراد الجماعة من بناء فهم متبادل من خلال التفسير والتأويل والانتباه لما يحدث في محيطهم، فضلا عن دورها في توجيه الأفراد ضمن السياقات المادية والاجتماعية التي ينتمون إليها.[2]

---

[1] هرندي كريمة، **التمثلات الاجتماعية مقاربة نظرية**، دار ألفا لنشر والتوزيع، 2021 ص 53.

[2] المرجع نفسه ص 54.

2.5 الوظيفة الهوياتية :

تشير الدراسات ومنها إسهام **أبريك** إلى أن التمثلات الاجتماعية تلعب دورا أساسيا في بناء هوية الأفراد والجماعات من خلال تحديد الطريقة التي يُعرفون بها أنفسهم داخل المجال الاجتماعي.

كما تساهم هذه التمثلات في الحفاظ على خصوصية الجماعة وتميزها إذ تؤدي دوراً محوريا في تحديد مواقع الأفراد والجماعات ضمن البنية الاجتماعية وتدعم تشكيل هوية متوافقة ومنسجمة مع القيم والمعايير السائدة في المجتمع.[1]

3. خصائص التمثلات الاجتماعية:

3.1 الحيوية: تعكس التمثلات الاجتماعية طابعاً حيويا يتمثل في قدرتها على التكيف والتجدد في مواجهة التغيرات التكنولوجية والتنظيمية وهو ما يبرز استمرار الاهتمام بها في الدراسات الاجتماعية خاصة في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها المجتمع.[2]

3.2 الشمولية والتعددية : تتسم التمثلات الاجتماعية بطابع شمولي وتعددي إذ لا تقتصر على مجال علم النفس الاجتماعي بل تمتد لتشمل مجالات معرفية أخرى كعلم الاجتماع والأنثروبولوجيا وحتى التاريخ وهو ما يمنحها قدرة تحليلية واسعة كما يجعلها أداة فعالة لفهم تأثير الرقمنة على الممارسات المهنية وعلاقات العمل داخل المؤسسات.[3]

3.3 التعقيد: تتميز التمثلات الاجتماعية بدرجة من التعقيد، حيث تنطوي على تداخل العمليات الذهنية للفرد مع البنية الاجتماعية والثقافية والتنظيمية مما يجعل تحليلها يتطلب دراسة عناصر متعددة من بينها العواطف واللغة والتفاعلات الاجتماعية إضافة إلى بيئة العمل الرقمية.[4]

وفي سياق رقمنة أنماط العمل تسهم دراسة التمثلات الاجتماعية في فهم كيفية استيعاب الموظفين للتقنيات الجديدة وكيف تؤثر في سلوكهم المهني اليومي وتنظيمهم وتفاعلهم مع المؤسسة وزملائهم كما يبرز دور الاتصال الاجتماعي في نقل هذه التمثلات وتعزيز قبولها أو مقاومتها سواء من خلال التفاعل المباشر داخل فرق العمل أو عبر وسائل التواصل الرقمية.

---

[1] المرجع نفسه، ص 56.

[2] Jodelet, D. 52_55 ، مرجع سابق ص

[3] Peter Berger, Thomas Luckmann the Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge. New York : Anchor Books.1966 pp 13_ 22.

[4] Willem Doise, L'analyse des représentations sociales : Approches théoriques et empiriques. Neuchâtel: DelaChaux et Niestlé,1986 pp 19_ 83

وبالتالي تمثل التمثلات الاجتماعية أداة نظرية أساسية لدراسة ديناميات التغيير المرتبطة بالرقمنة داخل بيئات العمل التنظيمية كما تساهم في توضيح الكيفية التي يُشكل بها الموظفون معارفهم وممارساتهم المهنية في ظل التحديات الرقمية الجديدة.

خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل، يتضح أن التمثلات الاجتماعية تُعد مفهوماً سوسيولوجيًا محوريًا لفهم الكيفية التي يُعيد من خلال الأفراد بناء الواقع الاجتماعي وإضفاء المعنى عليه، حيث لا تُختزل في كونها صورًا ذهنية فردية، تتجسد كبناءات جماعية ديناميكية تتشكل داخل التفاعل الاجتماعي، وتؤدي دورًا تنظيميًا في توجيه الإدراك والممارسات.

وقد بين التحليل النظري، من خلال استعراض المقاربات الكلاسيكية والتفاعلية والنقدية، أن التمثلات الاجتماعية تتأسس على تداخل ثلاث مستويات تفسيرية متكاملة منها البعد الجماعي كما صاغه إميل دوركايم والبعد التفاعلي الديناميكي عند سيرج موسكوفيتشي، والبعد الرمزي المرتبط بعلاقات القوة وإعادة الإنتاج الاجتماعي عند بيير بورديو، وهو ما يؤكد أن التمثلات الاجتماعية ليست بنية ساكنة، بل سيرورة اجتماعية مستمرة لإنتاج المعنى وإعادة تشكيلها داخل السياقات الاجتماعية والتنظيمية.

كما أبرز التحليل أن التمثلات الاجتماعية تؤدي وظائف متداخلة، تتجاوز مجرد فهم إلى تأويل وتنظيم وإضفاء الشرعية وبناء الهوية، بما يجعلها آلية مركزية في تفسير كيفية إدراك الفاعلين الاجتماعيين ولواقعهم وتوجيه سلوكهم داخله.

وانطلاقً من هذا الإطار النظري، يتضح أن دراسة التمثلات الاجتماعية داخل المجال المهني تمثل مدخلًا أساسيًا لفهم كيفية إدراك الموظفين لتحولات أنماط العمل في ظل الرقمنة، حيث لا تُفهم هذه التحولات باعتبارها تغيرات تقنية فقط، بل كتحولات في المعاني والممارسات والعلاقات داخل التنظيم.

وبهذا المعنى، فإن التمثلات الاجتماعية لا تكتفي بوصف الواقع المهني، بل تساهم في إعادة إنتاجه أو مقاومته، من خلال ما تحمله من تصورات وتفسيرات توجه سلوك الموظفين داخل المؤسسة.

الفصل الثاني:
تحولات أنماط العمل

تمهيد:

تشهد المؤسسات الصناعية الحديثة تحولات عميقة في أنماط العمل نتيجة إدخال الرقمنة وتكنولوجيا المعلومات، وهو ما انعكس على طرق تنظيم المهام، وأساليب متابعة الأداء وآليات التنسيق داخل المؤسسة، وقد ساهم هذا التحول في إعادة النظر في أسس العمل التقليدي، خاصة من حيث تقسيم المهام وطبيعة العلاقات المهنية داخل التنظيم.

ولا تقتصر هذه التحولات على بعدها التنظيمي فقط، بل تمتد إلى كيفية إدراك الموظفين لها، حيث تتشكل تمثلاتهم وفق تجاربهم المهنية ومستوى احتكاكهم بالتكنولوجيا.

وفي هذا السياق، يسعى الفصل إلى تحليل تحولات أنماط العمل داخل المؤسسة، من خلال إبراز الانتقال من النماذج التنظيمية التقليدية القائمة على البيروقراطية والاستقرار الوظيفي، إلى أنماط أكثر مرونة تعتمد على الرقمنة والتنسيق الشبكي، مع توضيح أهم العوامل البنيوية التي ساهمت في هذا التحول، وكذا الوقوف على تمثلات الموظفين لهذه التحولات وكيفية تفاعلهم معها.

1. تحولات أنماط العمل

1.1 مفهوم تحولات أنماط العمل

تشير تحولات أنماط العمل إلى مجموعة التغيرات البنيوية والتنظيمية والاجتماعية التي أعادت تشكيل كيفية تنظيم العمل، وتوزيع المهام، وبناء العلاقات المهنية داخل المؤسسة، وذلك في سياق الانتقال من المجتمع الصناعي التقليدي الى المجتمع القائم على المعرفة والمعلومات، ولا يقتصر هذا التحول على إدخال أدوات تقنية جديدة، بل يتعلق الأمر بإعادة صياغة منطق العمل ذاته، حيث أصبحت المعلومات والتدفقات الرقمية عنصرًا مركزياً في تنظيم الانتاج واتخاذ القرار.[1]

وفي هذا الإطار تختلف تمثلات الموظفين لهذه التحولات، اذ يرى البعض فيها عاملًا لتسهيل العمل وتحسين الأداء، بينما يعتبرها آخرون مصدرًا لتعقيد المهام وزيادة الضغط المهني.

وفي هذا السياق، شهدت المؤسسات تحولًا من النماذج الهرمية الصلبة القائمة على تقسيم عمل ثابت واستقرار مهني طويل الأمد، الى أنماط تنظيمية أكثر مرونة وتكيفا، تعتمد على الشبكات والعمل القائم على المشاريع والتنسيق عبر الوسائط الرقمية.

كما أعادت هذه التحولات تحديد موقع الفاعلين داخل التنظيم المهني، حيث لم يعد الانتماء للمؤسسة وحده هو المحدد الأساسي للمسار المهني، بل أصبحت الكفاءة التقنية، والقدرة على التعلم المستمر، والاندماج في شبكات العمل عوامل حاسمة، وهو ما ينعكس على تمثلات الموظفين لهويتهم المهنية، بين من يرى فيها فرصة للتطور ومن يشعر بتهديد لمكانته.

وعليه يمكن فهم تحولات أنماط العمل بوصفها إعادة تنظيم لبنية العمل وعلاقاته في ظل اقتصاد معلوماتي عالمي، حيث تتقاطع التحولات التكنولوجيا مع اعادة هيكلة الرأسمالية، مما يؤذي الى بروز نموذج عمل يتسم بالحركية والمرونة وإعادة توزيع السلطة داخل الفضاء التنظيمي[2]، وهو ما يتعكس بدوره على تمثلات الموظفين لموقعهم داخل المؤسسة.

وفي ضوء ذلك، لا تُفهم تحولات أنماط العمل فقط كتحولات تنظيمية وتقنية، بل ايضا كتجربة اجتماعية يعيشها الموظفون داخل المؤسسة، حيث تعيد هذه التحولات تشكيل ادراكاتهم وتفسيراتهم لمعنى العمل وأدوارهم المهنية، وهو ما يجعل دراسة تمثلات الموظفين مدخلا أساسيًا لفهم الكيفية التي تُعاش بها هذه التحولات وتُترجم داخل الممارسات المهنية.

---

[1] Manuel Castells ; مرجع سابق ص 243-244

[2] المرجع نفسه ص243_244

1.2تحولات أنماط العمل في الجزائر:

شهدت أنماط العمل في الجزائر تحولات عميقة منذ الاستقلال، ارتبطت أساساً بالتغيرات التي عرفتها أنماط التسيير داخل المؤسسة الجزائرية، حيث انتقلت من التسيير الذاتي ثم التسيير الاشتراكي إلى مرحلة الإصلاحات الاقتصادية والانفتاح على اقتصاد السوق، وقد أثرت هذه التحولات بشكل مباشر في طبيعة العمل، وقيم العمال، والعلاقات المهنية داخل المؤسسات.[1]

ففي مرحلة ما بعد الاستقلال، اتسمت أنماط العمل بطابع تقليدي نتيجة ضعف الانضباط المهني، وقلة المسؤولية، وانتشار روح الاتكال والاعتماد على الدولة في توفير الحماية الاجتماعية والتوظيف.[2]

ومع تبني التسيير الاشتراكي والتوجه نحو التصنيع، حاولت الدولة الجزائرية إدخال قيم جديدة مرتبطة بالعقلنة والإنتاجية والانضباط، غير أن التحول لم يكن كاملاً بسبب استمرار تأثير القيم التقليدية داخل بيئة العمل، الأمر الذي خلق نوعًا من التناقض بين متطلبات التنظيم الحديث والثقافة الاجتماعية السائدة آنذاك.[3]

أما خلال مرحلة الإصلاحات الاقتصادية والخصخصة فقد عرفت أنماط العمل تحولات أكثر وضوحًا خاصة مع ظهور المؤسسات الخاصة والمنافسة الاقتصادية، حيث أصبحت الكفاءة والإنتاجية والانضباط عناصر أساسية في تقييم العامل، كما برزت قيم جديدة مثل الالتزام بالوقت، وتحمل المسؤولية، والسعي نحو الإبداع وتحقيق الأداء الفعال خفاظًا على الاستقرار المهني.[4]

وفي السنوات الاخيرة ساهمت الرقمنة والتطور التكنولوجي في إعادة تشكيل أنماط العمل داخل المؤسسات الجزائرية، من خلال إدخال الوسائل الرقمية وتكنولوجيات الاتصال الحديثة في تسيير والعمل الإداري، وهو ما أدى إلى تغيير طرق أداء العمل وأساليب التواصل المهني، وظهور حاجات جديدة تتعلق بالتكوين والتأهيل الرقمي، غير أن هذه التحولات ما تزال تواجه بعض العراقيل المرتبطة باستمرار البيروقراطية وبعض الممارسات التقليدية داخل التنظيمات الإدارية.[5]

وتُظهر هذه التحولات أن أنماط العمل داخل المؤسسة الجزائرية لم تتغير فقط على المستوى التقني أو التنظيمي، بل مست أيضًا القيم المهنية وتمثلات الموظفين تجاه العمل والعلاقة بالمؤسسة، فانتقال

---

[1] سليمة عروفي، كلثوم بيبيمون،**"مقاربة سوسيو تنظيمية لقيم العمل في ظل تحولات الأنماط التسييرية للمؤسسة الجزائرية "**، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة1، المجلد 23، العدد 01، جوان 2022، ص 766

[2] المرجع نفسه، ص 771 - 773

[3] المرجع نفس، ص 773 - 775

[4] المرجع نفسه، ص 776 - 777

[5] المرجع نفسه، ص778 - 779

المؤسسات من أنماط التسسير التقليدية إلى التنظيمات الأكثر اعتمادًا على الكفاءة والرقمنة أدى إلى بروز أشكال جديدة من الانضباط والعمل والتفاعل المهني، غير أن هذا التحول لم يكن كاملًا، بسبب استمرار بعض الممارسات التقليدية داخل بيئة العمل، وهو ما يبرز أن تحولات أنماط العمل في الجزائر جاءت نتيجة تفاعل بين التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية من جهة، وخصوصية البنية الاجتماعية والتنظيمية للمؤسسة الجزائرية من جهة أخرى.

2. تحولات أنماط العمل في ظل الرقمنة :

2.1. التنظيم البيروقراطي وتقسيم العمل عند ماكس فيبر

2.1.1 المنظور الكلاسيكي

تُظهر الدراسات المستندة الى أفكار **ماكس فيبر** أن التحولات في أنماط العمل الحديثة خاصة في المؤسسات الرقمية، تتأثر بشكل واضح بمبادئ التنظيم البيروقراطي وتقسيم العمل.

اذ يرى **فيبر** أن التنظيم العقلاني للوظائف يقوم على تخصص دقيق لكل مهمة بحيث تتطلب كل وظيفة [1] معرفة ومهارات محددة ويصبح الموظف ملزمًا بتكريس جهده خلال وقت العمل المخصص له وتقوم هذه العقلانية التنظيمية التي شكلت أساسا للبيروقراطية الكلاسيكية على توزيع المهام بشكل يحقق فعالية الأداء واستمراريته بعيدا عن القرارات العشوائية او الولاءات الشخصية.[2]

غير أن تمثلات الموظفين لهذا النمط تختلف، حيث يراه البغض إطارا يضمن الوضوح والاستقرار بينما يعتبره آخرون نمطًا جامدًا يحد من المبادرة.

2 الاستقرار الوظيفي والولاء المؤسسي :

يشير تحليل **ماكس فيبر** الى أهمية الاستقرار الوظيفي والضمانات القانونية والاجتماعية مثل التقاعد الأجور الثابتة والحماية من الإقصاء التعسفي وهو ما يعزز ولاء الموظف للمؤسسة.[3]

الذي يساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة أكبر ويُمكّنها من تطوير نظم عمل أكثر تنظيما وتخصيصا غير أن تمثلات الموظفين لهذا الاستقرار قد تغيرت في ظل الرقمنة، حيث لم يعد يُنظر إليه دائمًا كضمان مهني، بل قد يُفهم أحيانًا كعنصر يحد من فرص التطور مقارنة بأنماط العمل المرنة.

---

[1] ماكس فيبر **الاقتصاد والمجتمع، والأنظمة الاجتماعية، والقوى المخلفات، السيادة**، المجلد الرابع، ترجمة محمد التركي، مراجعة فضل الله العميري، المنظمة العربية للترجمة ط01، لبنان، بيروت، 2015، ص 215

[2] المرجع نفسه، ص 216

[3] المرجع نفسه، ص 222

2.3 التحول نحو التنظيم الرقمي :

مع دخول الرقمنة إلى بيئة العمل، تتقاطع المبادئ البيروقراطية الكلاسيكية مع الإمكانيات التي تُتيحها التقنيات الرقمية، إذ تمكن الأدوات الرقمية الموظفين من تنفيذ مهامهم بدقة أكبر، مع إمكانية متابعة الأداء وتحليل البيانات بشكل مستمر.[1]

غير أن تمثلات الموظفين لهذا التحول تختلف، فبينما ينظر البعض الى الرقمنة كوسيلة لتسهيل العمل وتحسين الإنتاجية، يرى آخرون أنها تؤدي إلى تكثيف الرقابة وزيادة الضغط المهني.

ويظهر هنا تقاطع واضح بين أسس التنظيم البيروقراطي وما تتيحه التحولات الرقمية الحديثة حيث يظل التخصص والكفاءة وضمان الاستقرار الوظيفي محاور أساسية لتنظيم العمل وفي المقابل تطوير القدرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق وتحسين الإنتاجية مع إعادة صياغة حدود الاستقلالية المهنية داخل التنظيم

ومن هذا المنظور يمكن القول إن الرقمنة تؤثر في أنماط العمل بشكل واضح لكنها لا تلغي المبادئ البيروقراطية التي وصفها ماكس فيبر مثل التخصص والاستقرار والولاء المؤسسي بل تعيد تشكيلها فطريقة استخدام الموظفين للأدوات الرقمية وتنظيم مهامهم تعكس قدرة هذه المبادئ على تكيف مع التكيف مع التغيرات الحديثة مع الحفاظ على الهيكل التنظيمي للمؤسسة.[2]

3.المحركات البنيوية لإعادة تشكيل أنماط العمل:

3.1 إعادة هيكلة الرأسمالية والتحول نحو الاقتصاد المعلوماتي :

أدّت الأزمات الاقتصادية التي عرفتها الإقتصادات الصناعية التقليدية إلى تبني سياسات اقتصادية جديدة ركّزت على تحرير الأسواق وتعزيز المنافسة وإعادة تنظيم العلاقة بين الدولة والسوق، وفي هذا السياق تزامن مسار إعادة الهيكلة مع انتشار الواسع لتكنولوجيا المعلومات، التي أصبحت أداة أساسية في تنظيم الإنتاج وتنسيق الأنشطة الاقتصادية من خلال الاعتماد على تدفق المعلومات وتسريع العمليات الإنتاجية وربط الفاعلين الاقتصاديين ضمن منظومات عالمية متكاملة.[3]

[1] Castells M.213_212_211 مرجع سابق ص

[2] ماكس فيبر، مرجع سابق ص 218

[3] Castells , M 196 مرجع سابق، ص

وفي هذا الإطار، تتباين تمثلات الموظفين لهذه التحولات، حيث يرى البعض فيها مؤشرًا على تحديث بيئة العمل وفتح آفاق مهنية جديدة، في حين يعتبرها آخرون تعبيرًا عن تزايد متطلبات السوق وضغوط الأداء داخل المؤسسة.

3.2 انتشار تكنولوجيات المعلومات والأتمتة الرقمية :

3.2.1 الرقمنة: شكّل ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأساس في تغيير طريقة أداء العمل وإدارته، حيث ساهمت الانترنت، والبرمجيات، وقواعد البيانات، والبريد الإلكتروني في دمج العمليات بين المؤسساتعلى المستوى العالمي.[1]

وانعكس هذا التحول على تمثلات الموظفين، إذ ينظر البعض إلى الرقمنة كوسيلة لتسهيل إنجاز المهام وتحسين التنسيق بينما يرى آخرون أنها تؤدي إلى تكثيف العمل وزيادة الاعتماد على الأنظمة التقنية.

3.2.2 **الأتمتة:** تتمثل الأتمتة في تحويل الوظائف الروتينية أو الإنتاجية، حيث تُنفذ المهام بواسطة الآلات والبرمجيات ما أدى إلى إعادة توزيع الوظائف وظهور مهن جديدة تتطلب مهارات متقدمة[2].

وفي هذا السياق، تختلف تمثلات الموظفين تجاه الأتمتة إذ يعتبرها البعض فرصة لتطوير الكفاءات والارتقاء المهني، في حين ينظر إليها آخرون كتهديد محتمل للاستقرار الوظيفي.

3.2.3 الاتصالات اللاسلكية : سمحت شبكات الإنترنت والاتصالات اللاسلكية بالعمل عن بعد ومتابعة الأداء بشكل مستمر، إضافة إلى إنشاء فرق عمل موزعة جغرافيًا، مما ساهم في تجاوز القيود المكانية والزمنية التقليدية.[3]

غير أن تمثلات الموظفين لهذا النمط من العمل ليست موحّدة، حيث يرى البعض فيه مرونة واستقلالية أكبر، بينما يعتبره آخرون مصدرًا لتداخل الحياة المهنية والشخصية وزيادة الضغط المستمر.

3.3 العولمة الاقتصادية وإعادة توزيع الأنشطة الإنتاجية :

تبرز العولمة الاقتصادية كعامل حاسم في إعادة تنظيم تقسيم العمل على المستوى الدولي، فقد أدى تكثيف المبادلات التجارية وتحرير الأسواق إلى انتقال جزء معتبر من الوظائف الصناعية من الدول المتقدمة نحو الدول الصناعية الجديدة أو نحو المناطق منخفضة الأجور، في إطار سعي المؤسسات إلى تقليص تكاليف الإنتاج وتعظيم الأرباح.

---

[1] المرجع نفسه ص 212
[2] المرجع نفسه ص 214
[3] المرجع نفسه، ص 86

وفي هذا السياق لا تُفهم هذه التحولات فقط في بعدها الاقتصادي، بل أيضًا من خلال تمثلات الموظفين لها، إذ يُدركها البعض كفرصة للاندماج في سوق عمل أوسع واكتساب خبرات جديدة، بينما يفسرها آخرون كتهديد للاستقرار المهني في ظل تزايد المنافسة وتحول شروط التشغيل.

كما رافقت هذه التحولات توسعاً ملحوظاً في قطاع الخدمات، لاسيما في الأنشطة منخفضة المهارات داخل الاقتصادات النامية، حيث أصبح هذا القطاع مكوّنا أساسياً في بنية سوق العمل العالمي، وفي المقابل شهد الاقتصاد العالمي نموًا متزايدًا في أشكال العمل الحر وريادة الأعمال[1]، خاصة في القطاعات القائمة على المعرفة وهو ما أعاد تشكيل تصورات الموظفين للعمل ذاته، بين من ينظر إلى هذه الأشكال الجديدة كفرصة لتحقيق الاستقلالية المهنية وتوسيع مجالات المبادرة ومن يرى فيها نمطًا غير مستقر يفتقر إلى الضمانات الاجتماعية التقليدية.

وفي هذا الإطار، أسهمت التكنولوجيات الرقمية في إمكانية الوصول إلى التحكم الذاتي في عمليات الإنتاج وتقديم الخدمات، من خلال الاعتماد على المنصات الرقمية وشبكة الانترنت، بما يعزز استقلالية الفاعلين الاقتصاديين ويعيد تشكيل أنماط العمل التقليدية، غير أن هذه الاستقلالية تُدرك بشكل متفاوت من طرف الموظفين، حيث يُنظر إليها من جهة كتعزيز للمرونة والقدرة على التحكم في العمل.

ومن جهة أخرى كمصدر لزيادة المسؤولية الفردية وتراجع الحماية التنظيمية.[2]

وعليه، فان إعادة تشكيل أنماط العمل في السياق الرقمي لا يمكن فهمها بوصفها تحولاً تقنيًا فحسب بل باعتبارها نتاج تفاعل معقد بين إعادة هيكلة الرأسمالية، وانتشار التكنولوجيا الرقمية وتوسع العولمة الاقتصادية، وهو ما ينعكس على تمثلات الموظفين لمواقعهم داخل سوق العمل وأدوارهم المهنية.

وقد أسهم هذا التفاعل في إعادة تحديد أسس التنظيم المهني وطبيعة العلاقة بين العامل والمؤسسة مما أدى إلى بروز نموذج جديد للعمل يقوم على الكفاءة والمرونة والتنسيق عبر شبكات الرقمية وهو ما يعيد تشكيل إدراك الموظفين لمعنى العمل ومستقبلهم الوظيفي.

[1] المرجع نفسه، ص 137_138

[2] المرجع نفسه ، ص137_138

4.إعادة تشكيل أنماط العمل في عصر الرقمنة

4.1 التحولات البنيوية لأنماط العمل في عصر الرقمنة:

بما أن أنماط العمل عرفت خلال العقود الأخيرة تحولات بنيوية عميقة ارتبطت بصعود المجتمع المعلوماتي، فقد أصبح تنظيم الإنتاج قائمة بدرجة متزايدة على المعرفة ومعالجة المعلومات وتوظيف تكنولوجيا الإعلام والاتصال، ولم يعد العمل يُختزل في الجهد اليدوي أو الإنتاج الصناعي التقليدي، بل بات يركز على القدرة الفرد على حل وإنتاج المعرفة وتداولها واستثمارها في مختلف المجلات الاقتصادية.[1]

وفي هذا السياق لا يُدرك هذا التحول بنفس الشكل من طرف جميع الموظفين، إذ يرى البعض فيه انتقالاً نوعيًا نحو عمل أكثر قيمة ومعنى، بينما يواجه آخرون صعوبات مرتبطة بمتطلبات التكيف مع المهارات الجديدة.

في هذا الإطار، أصبحت التكنولوجيا الرقمية عنصرًا بنيويًا في إعادة تنظيم عمليات العمل داخل المؤسسات، وقد تزامن هذا التحول مع إعادة تشكيل هيكل سوق العمل، حيث اتجهت الإقتصادات المتقدمة نحو التوسع في قطاع الخدمات، خاصة المرتبطة بالأنشطة المعرفية.

غير أن هذا التحول لا يعني اختفاء الصناعة، بل إعادة تنظيمها ضمن شبكات إنتاج عالمية مدمجة بالتكنولوجيا الرقمية، بما يسمح بتنسيق الأنشطة الإنتاجية عبر فضاءات متعددة1، وهو ما يُفهم من طرف بعض الموظفين كدليل على تطور أنماط الإنتاج، في حين يراه آخرون تعقيدًا في بنية العمل وتداخلا في المهام.

وبهذا المعنى أصبح نموذج العمل قائما على ترابط شبكي بين الفاعلين الاقتصاديين، كما انعكست هذه التحولات على البيئة المهنية، إذ أفرزت وظائف تتطلب مهارات تقنية ومعرفية عالية، خاصة في مجالات الإدارة والتحليل والتخطيط وتكنولوجيا المعلومات، وفي المقابل استمرت وظائف أخرى ذات طابع روتيني أو منخفض المهارة، وهو ما يعكس تنوعًا داخليًا داخل قطاع الخدمات ذاته ويشير إلى إعادة توجيه القيمة المهنية داخل سوق العمل وفق درجة الارتباط بالمعلومة والتكنولوجيا.

وقد انعكس ذلك في تمثلات الموظفين لمكانة المهارة، حيث يشعر البعض يشعر بالترقية والتطور، ومن يحس آخرون بالتهميش أو فقدان القيمة.[2]

[1] المرجع نفسه، ص244

[2] المرجع نفسه، ص244

ومن أبرز مظاهر إعادة تشكيل أنماط العمل في عصر الرقمنة بروز أشكال تشغيل أكثر مرونة، تتسم بتراجع الاستقرار الوظيفي طويل المدى مقابل صعود تنظيمات أكثر قابلية للتكيف مع التغيرات المتسارعة[2]، فقد أتاحت تكنولوجيا المعلومات إمكانية إعادة توزيع المهام وتنسيقها عبر شبكات عمل مرنة، الأمر الذي عزز الطابع الفردي للعلاقة المهنية حيث أصبحت كفاءة الفرد ومهاراته الرقمية عنصرًا حاسمًا في تحديد موقعه داخل التنظيم.

وفي هذا السياق تتباين تمثلات الموظفين لهذه المرونة، إذ ينظر إليها البعض كفرصة للاستقلالية بينما يراها آخرون مصدرًا لزيادة الضغوط المهنية.

وعليه، فان إعادة تشكيل أنماط العمل في عصر الرقمنة تمثل تحولا يعيد تعريف الأدوار المهنية ويؤثر في تموضع الأفراد داخل النسق التنظيمي، بما ينعكس مباشرة على إدراكاتهم وتمثلاتهم لهذه التحولات وعلى كيفية تفاعلهم معها داخل الممارسة المهنية.

4.2 إعادة تشكيل أنماط العمل في عصر الرقمنة في ضوء نظرية تقسيم العمل الاجتماعي:

تتجاوز التحولات الرقمية في بيئة العمل البعد التقني لتشمل إعادة تنظيم العلاقات الاجتماعية والوظيفية بين الأفراد داخل المؤسسات والمجتمع ككل فقد أظهرت التحليلات الكلاسيكية، خاصة لدى **اميل دوركايم** أن التنظيم البيروقراطي التقليدي كان يقوم على تقسيم واضح للمهام، والاستقرار الوظيفي المرتبط بتوازن المسؤوليات وتوزيع الأدوار، غير أن هذه الأسس لم تعد تُدرك اليوم بنفس الشكل من طرف والاستقرار، بينما يعتبرها آخرون نمطًا تقليديا لم يعد يتلاءم مع متطلبات العمل الرقمي[1].

ومع دخول الرقمنة تشهد هذه الهياكل التقليدية تحولات جذرية، حيث تصبح الوظائف أكثر تخصيصًا وتزداد أهمية التكامل بين المهام المتنوعة إلى جانب تعزيز التعاون بين مختلف الوحدات الاقتصادية والإدارية بحيث يشبه هذا النمط من التنظيم عمل جهاز منسق تتكامل فيه الأجزاء لضمان فعالية الأداء ولا يعكس هذا التحول مجرد تعديل تقني، بل يمثل عملية إعادة هيكلة مستمرة تتفاعل فيها الهياكل الاجتماعية مع أشكال جديدة من تقسيم العمل، وهو ما يُدركه بعض الموظفين كتطور نحو عمل جماعي أكثر انسجامًا، وفي حين يراه آخرون تعقيدًا في المهنية وتداخلًا في الأدوار.[2]

[1] Durkheim Émile. 67_ 128 مرجع سابق ص

[2] المرجع نفسه ص 67_128

وتشير هذه الديناميكية إلى أن إعادة تشكيل أنماط العمل في عصر الرقمنة تقوم على قدرة المؤسسات على إدارة التنوع الوظيفي والتكيف مع متطلبات التعاون التكنولوجي والاجتماعي، فبعد ان كانت الوظائف المتجانسة في التنظيم البيروقراطي تشكل أساسًا لنمط التضامن، أصبحت العلاقات المهنية اليوم تقوم على التبادل والتكامل بين مهام متخصصة وهو ما يعكس انتقالا نحو شكل جديد من التضامن المؤسسي قائم على الأداء المشترك والتنسيق المستمر بين الفاعلين1وفي هذا السياق، تتباين تمثلات الموظفين لهذا التحول اذ ينظر اليه البعض كتعزيز للعمل الجماعي وتكامل الأدوار بينما يشعرآخرون بتزايد الاعتماد المتبادل وما يرافقه من ضغط ومسؤوليات مشتركة.

وبهذا المعنى، يمكن النظر إلى الرقمنة ليس فقط كعامل تقني، بل كعامل يعيد صياغة أنماط الترابط الاجتماعي والوظيفي ويعيد تحديد أسس التعاون داخل المؤسسات، بما يعكس تحولاً متوازياً بين البنية الاجتماعية وأنماط العمل في سياق التغيرات التكنولوجيا وهو ما يتعكس بشكل مباشر على تمثلات الموظفين لطبيعة العلاقات المهنية وأدوارهم داخل التنظيم.

خلاصة الفصل:

يُبيّن هذا الفصل أن أنماط العمل داخل المؤسسات لم تعد ثابتة، بل خضعت لمسار تطوري ارتبط بتغير البنى الاقتصادية والتكنولوجية.

انطلقت الدراسة من النموذج الكلاسيكي للتنظيم، حيث اتسم العمل بالبيروقراطية، والاستقرار الوظيفي والتقسيم الصارم للمهام، وهي خصائص هدفت إلى تحقيق الانضباط والفعالية داخل المؤسسة.

ومع بروز التحولات الرقمية، انتقلت المؤسسات تدريجيًا نحو نماذج تنظيمية أكثر مرونة، تعتمد على التكنولوجيا وتعزيز التنسيق الشبكي، وتكثيف التعاون بين الوظائف المتخصصة.

كما أظهر الفصل أن هذه التحولات لم تكن تقنية فحسب، بل جاءت نتيجة محركات بنيوية أوسع، تمثلت في إعادة هيكلة الرأسمالية، والتحول نحو الاقتصاد المعلوماتي، وانتشار تكنولوجيات المعلومات، الى جانب العولمة أعادت توزيع الأنشطة الإنتاجية على نطاق أوسع.

وبناءً على ذلك، أظهرت إعادة تشكيل أنماط العمل في عصر الرقمنة تحولات عميقة في طبيعة الوظائف ومتطلبات المهارات وأنماط التفاعل المهني، حيث أصبح العمل أكثر اعتمادًا على المعرفة والتكامل الوظيفي وأقل ارتباطًا بالهياكل التنظيمية الصلبة التقليدية.

الفصل الثالث:

الرقمنة كإطار لتحول أنماط العمل

تمهيد:

شهد العالم في العقود الأخيرة تحولات متسارعة بفعل التطور التكنولوجي خاصة مع بروز الثورة الصناعية الرابعة التي كّرست مكانة الرقمنة كأحد أهم مظاهر التغيير في مختلف المجالات، ولم تقتصر آثار هذه التحولات على الجانب التقني فحسب، بل امتدت لتشمل البنى الاقتصادية والتنظيمية مُحدثة تغيرات عميقة في أساليب العل داخل المؤسسات

وفي هذا السياق، أصبحت الرقمنة تمثل قوة محورية في إعادة تشكيل أنماط العمل، من خلال اعتماد تكنولوجيات المعلومات والاتصال، وتعزيز الأتمتة، وتوسيع نطاق العمل الشبكي والتعاون عن بعد كما ساهمت في ظهور نماذج تنظيمية أكثر مرونة، تقوم على الابتكاروالتكيف مع متطلبات البيئة الرقمية.

وعليه يهدف هذا الفصل إلى التطرق إلى مفهوم الرقمنة وأهم خصائصها ومظاهرها داخل المؤسسات بالإضافة إلى ابراز دورها في إحداث تحولات أنماط العمل.

1.الرقمنة :

1.1. تعريف الرقمنة:

تُعرف الرقمنة بأنها عملية تحويل المعطيات والمعلومات من شكلها التقليدي إلى شكل رقمي قابل للمعالجة والتخزين والنقل باستخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصال، كما تشير إلى توظيف هذه التكنولوجيات بشكل شامل في مختلف الأنشطة بهدف تحسين الأداء وتعزيز الكفاءة ودعم الابتكار داخل المؤسسات.[1]

وتعد الرقمنة أحد الركائز الأساسية للتطور التكنولوجي المعاصر إذ تُمكن من تكامل مختلف التقنيات وتفاعلها، مما يساهم في تسريع وتيرة التحول في المجالات الاقتصادية والتنظيمية والاجتماعية.

1.2. خصائص الرقمنة :

تتميز الرقمنة بمجموعة من الخصائص التي جعلتها من أهم المحركات الأساسية للتحولات التكنولوجية والتنظيمية في المجتمعات المعاصرة، حيث أسهمت هذه الخصائص في توسيع نطاق استخدامها وتعزيز دورها داخل مختلف المؤسسات ومن أبرز هذه الخصائص ما يلي:

1.2.1 الشمولية:

تتسم الرقمنة بخاصية الشمولية، حيث لا تقتصر تطبيقاتها على مجال معين، بل تمتد لتشمل مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية، فقد أصبحت التقنيات الرقمية حاضرة في العمليات الصناعية والإدارية والخدماتية على حد سواء، مما يعكس انتشارها الواسع داخل المؤسسات، كما ساهمت في الشمولية في دمج مختلف الأنشطة والوظائف داخل بيئة رقمية متكاملة، الأمر الذي أدى الى تحسين الأداء العام وتعزيز الكفاءة الإنتاجية.[2]

[1] Klaus Schwab, The fourth industrial revolution Geneva :world economic forum 2016 pp 22

.

[2] المرجع نفسه ص 86

1.2.2 التفاعلية:

تُعد التفاعلية من الخصائص الأساسية للرقمنة، اذ تتيح إمكانية الترابط والتكامل بين مختلف الأنظمة التقنية من خلال تبادل البيانات والمعلومات بشكل مستمر عبر الشبكات الرقمية، ويساهم ذلك في تعزيز التنسيق بين الأفراد والمؤسسات، كما يسمح بسرعة الاستجابة واتخاذ القرارات في الوقت المناسب بالإضافة الى ذلك تدعم التفاعلية أشكالاً جديدة من التواصل والتعاون، خاصة في بيئات العمل الرقمية التي تتعمد على العمل الجماعي والتنسيق الشبكي.[1]

1.2.3 المرونة:

تتميز الرقمنة بدرجة عالية من المرونة، حيث تمكن المؤسسات من إعادة تنظيم عملياتها وأساليب عملها بما يتلاءم مع متطلبات البيئة الرقمية المتغيرة، وتسمح هذه الخاصية بتكيّف المؤسسات مع التحولات السريعة التي يشهدها محيطها، سواء من حيث استخدام التقنيات الحديثة أو تبنّي نماذج تنظيمية جديدة كما تسهم المرونة في تحسين قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات والتغيرات المفاجئة، مما يدعم إستمراريتها ويعزز قدرتها على المنافسة. [2]

1.2.4 الاستمرارية:

من بين خصائص الرقمنة أيضا الاستمرارية، حيث تدعم الابتكار والتطور التكنولوجي بشكل متواصل مما يؤذي الى ظهور تطبيقات وتقنيات جديدة بشكل دائم، وتنعكس هذه الخاصية على طبيعة العمل داخل المؤسسات، اذ تفرض عليها مواكبة هذا التطور المستمر من خلال تحديث أنظمتها وتطوير مهارات مواردها البشرية، كما تسهم الاستمرارية في تحسين جودة المنتجات والخدمات وتعزيز القدرة على الابتكار في ظل بيئة ديناميكية. [3]

1.3. علاقة الرقمنة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

ترتبط الرقمنة ارتبطًا وثيقًا بتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث تشكل هذه الأخيرة الأساس التقني للعمليات الرقمية بفضل الحوسبة والشبكات الرقمية والاتصال عبر الانترنت، أصبح من الممكن معالجة البيانات وتخزينها وتبادلها بسرعة وكفاءة، وتشمل هذه التقنيات الحوسبة السحابية، الشبكات الرقمية، منصات البيانات الضخمة وأنظمة الاتصال الشبكي التي تسهل تدفق المعلومات بين الأفراد

[1] المرجع نفسه ص 57
[2] المرجع نفسه ص 50
[3] المرجع نفسه ص 28

والمؤسسات.[1]

يسهم هذا الترابط في تعزيز قدرة المؤسسات على إدارة المعرفة وتحسين عملية التواصل الداخلي والخارجي وتسريع الابتكار وتطوير المنتجات والخدمات بما يتوافق مع متطلبات الاقتصاد الرقمي المعاصر.

1.4. السياق التاريخي للثورات الصناعية:

شهدت المجتمعات الإنسانية عبر التاريخ سلسة من التحولات التكنولوجية والاقتصادية العميقة، عُرفت بالثورات الصناعية، والتي أسهمت بشكل كبير في إعادة تشكيل أنماط الإنتاج والتنظيم الاجتماعي للعمل ولم تقتصر هذه التحولات على كونها تغيرات تقنية فحسب بل كانت لها انعكاسات واسعة على طبيعة العمل والعلاقات المهنية داخل المجتمع، حيث غيرت من أساليب الإنتاج وأعادت تنظيم الأدوار داخل المؤسسات.

1.4.1 الثورة الصناعية الأولى:

تُعد الثورة الصناعية الأولى ن التي ظهرت في أواخر القرن الثامن عشر وبداية القرن التاسع عشر نقطة تحول أساسية في تاريخ الإنتاج، فقد ارتبطت باكتشاف واستخدام الطاقة البخارية، واعتماد الميكنة في العمليات الصناعية.

وقد أدى ذلك إلى انتقال الإنتاج من الورش التقليدية الصغيرة إلى المصانع الكبرى مما ساهم في ظهور تنظيم صناعي مركزي يركز على رفع الإنتاجية وتحسين الكفاءة، إلى جانب بروز تقسيم أولى للعمل داخل المؤسسات[2].

1.4.2 الثورة الصناعية الثانية:

الثورة الصناعية الثانية التي امتدت من أواخر القرن التاسع عشر إلى بداية القرن العشرين، فقد ارتكزت أساسًا على استخدام الكهرباء وتطوير أنظمة الإنتاج الضخم، كما شهدت هذه المرحلة انتشار خطوط الإنتاج والتخصص المهني وهو ما أسهم في بروز طبقات عاملة متخصصة، وظهور هياكل إدارية أكثر تنظيما داخل المؤسسات الصناعية، وقد ساعد ذلك على تعزيز الكفاءة الإنتاجية وتكريس نماذج تنظيمية أكثر استقراراً.

[1] المرجع نفسه، ص 19.
[2] . المرجع نفسه، ص 11.

1.4.3 الثورة الصناعية الثالثة:

في حين تميزت الثورة الصناعية الثالثة، **التي** بدأت منذ ثمانينيات القرن العشرين بتطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فقد أدت الحوسبة والاتصال الشبكي إلى إدخال الأتمتة في العديد من العمليات الصناعية والإدارية، مما ساهم في تحسين دقة العمل وسرعته، كما مهدت هذه المرحلة لظهور اقتصاد يعتمد على بشكل متزايد على المعلومات والمعرفة، حيث أصبحت البيانات مورداً أساسيا في مختلف الأنشطة وتميزت هذه الثورة أيضا ببروز ما يمكن تسميته بالرقمنة المبكرة التي ساعدت على تطوير أساليب للعمل وفتح المجال أمام ظهور أسواق جديدة قائمة على المعلومات[1].

1.4.4 الثورة الصناعية الرابعة:

تُمثل الثورة الصناعية الرابعة مرحلة من التحول التكنولوجي، إذ تقوم على دمج التقنيات الرقمية والفيزيائية والبيولوجية ضمن منظومات متكاملة، وتشمل هذه المرحلة استخدام الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة والأنظمة الذكية في مختلف مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية.

وقد أسهمت هذه الثورة في إحداث تغيرات عميقة في طبيعة العمل داخل المؤسسات، حيث أصبحت تعتمد بشكل متزايد على التكنولوجيا الرقمية في أداء المهام واتخاذ القرارات وتنظيم العمليات، كما أدت إلى ظهور أنماط عمل جديدة تتسم بالمرونة والعمل عن بعد، والتكامل بين الإنسان والألة مما يعكس تحولاً جذرياً في بيئة العمل المعاصرة.[2]

2.الاتجاهات التكنولوجية المرتبطة بالرقمنة:

تشمل الاتجاهات التكنولوجية المرتبطة بالرقمنة مجموعة من القوى التقنية والاجتماعية التي تؤثر بشكل مباشر في إعادة تشكيل العمل والإنتاج داخل المؤسسات الحديثة، حيث تعمل على تطوير أساليب الأداء وزيادة كفاءة العمليات وتعزيز الابتكار.

2.1. الاتجاهات الرقمية: تمثل هذه الاتجاهات جميع التقنيات الرقمية التي تسهم في تحويل طرق جمع البيانات ومعالجتها وتبادلها وتشمل:

2.1.1 انترنت الأشياء: يشير إلى ربط الأجهزة الذكية المختلفة عبر شبكة الانترنت، مما يسمح لها بتبادل البيانات والمعلومات بشكل مستمر، ويتيح هذا الربط تحسين العمليات الإنتاجية والإدارية من خلال توفير معلومات دقيقة في الوقت الفعلي، مما يعزز التنسيق بين الأقسام المختلفة داخل

[1] المرجع نفسه ص 11
[2] المرجع نفسه ص 12

المؤسسة ويقلل من الهذر والأخطاء.[1]

2.1.2 **الحوسبة السحابية:** تتيح للمؤسسات إمكانية تخزين البيانات ومعالجتها عبر خوادم عن بُعد دون الحاجة إلى الاعتماد على البنية التحتية الداخلية التقليدية، وتوفر الحوسبة السحابية مرونة كبيرة في إدارة المعلومات كما تسهم في تقليل التكاليف وتحسين سرعة الوصول الى البيانات، وهو ما يساعد المؤسسات على اتخاذ قرارات أسرع وأكثر دقة بيئة عمل سريعة التغير.[2]

2.1.3 **المنصات الرقمية**: تمثل بيئات رقمية تفاعلية تدمج الخدمات والمنتجات بطريقة سلسلة مما يسهل على المؤسسات تقديم حلول متكاملة للعملاء أو المتعاملين، كما تتيح هذه المنصات ربط مختلف الأطراف داخل المؤسسة وخارجها، مما يدعم التعاون بين الموظفين والفرق المختلفة ويعزز القدرة على الابتكار المستمر. [3]

2.1.4 **البيانات الضخمة:** تعتمد البيانات الضخمة على جمع وتحليل كميات هائلة من البيانات الناتجة عن مصادر متعددة، بما في ذلك البيانات التشغيلية، التسويقية والسلوكية، وتتيح هذه المقاربة للمؤسسات إمكانية استخراج أنماط جديدة، والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، واتخاذ قرارات أكثر دقة وجعل عملياتها أكثر ذكاءً ومرونة من خلال الاعتماد على التحليل الفوري للبيانات في دعم القرار وتحسين الأداء.[4]

2.2. الاتجاهات الفيزيائية: تركز على الابتكارات المادية التي تعيد تشكيل الإنتاج والصناعة وتساعد في تحسين جودة الأداء ومن أهمها:

2.2.1. **الطباعة ثلاثية الأبعاد:** تمكّن المؤسسات من إنتاج نماذج ومنتجات مخصصة وفق الطلب، مع تقليل الهدر في المواد والوقت اللازم للتصنيع وتتيح هذه التقنية تطوير منتجات معقدة بشكل أسرع وأكثر دقة، مما يفتح المجال لتصنيع مخصص ومرن يتناسب مع احتياجات كل عميل. [5]

2.2.2. **الروبوتات المتقدمة:** تُستخدم لتنفيذ المهام الصناعية والإدارية بدقة عالية، مما يقلل الاعتماد على العنصر البشري في العمليات المتكررة والخطرة، ويزيد من سرعة الإنتاج وجودته كما تسهم الروبوتات في تحسين كفاءة سلسلة الإنتاج وتقليل الأخطاء البشرية بشكل كبير [6]

[1] المرجع نفسه ص 22
[2] المرجع نفس، ص 49
[3] المرجع نفسه ص 23
[4] المرجع نفسه، ص133
[5] المرجع نفسه ص 20
[6] المرجع نفسه ص 20

2.2.3. **المركبات ذاتية القيادة**: تُحدث تحولاً في مجالات النقل والخدمات اللوجستية، حيث تتيح نقل البضائع والأشخاص بشكل أكثر أماناً وكفاءة مع تقليل التكاليف التشغيلية وتحسين سرعة إيصال المنتجات والخدمات.[1]

2.3. الاتجاهات البيولوجية:

تمثل هذه الاتجاهات التطبيقات العلمية والطبية والبيولوجية التي تعزز الابتكار في صحة والزراعة والتصنيع الحيوي، وتشمل:

2.3.1. **الهندسة الوراثية:** تسهم في تطوير حلول طبية متقدمة من خلال تعديل الجينات وتحسين الخصائص البيولوجية للكائنات الحية، وتساعد هذه التقنية في علاج الأمراض المستعصية وتحسين الإنتاج الزراعي والحيواني.[2]

2.3.2. **الطب الدقيق:** يقوم على تخصيص العلاج الطبي وفق الخصائص الجينية والصحية لكل فرد مما يزيد من فعالية العلاج ويقلل من المضاعفات، ويساهم الطب الدقيق في تحسين جود الرعاية الصحية وتوجيه الموارد الطبية بشكل افصل.[3]

2.3.3. **التقنيات الحيوية:** تشمل الابتكار في الزراعة والصحة والتصنيع الحيوي مثل تطوير محاصيل مقاومة للأمراض وإنتاج أدوية متقدمة، وتصنيع منتجات صناعية بيولوجية مستدامة وتتيح هذه التقنيات للمؤسسات إمكانية ابتكار منتجات وخدمات أكثر كفاءة وأقل تكلفة مع الحفاظ على الاستدامة البيئية.[4]

3. تحولات أنماط العمل في ظل الرقمنة:

شهدت أنماط العمل في العصر الرقمي تحولات عميقة مست مختلف جوانب النشاط المهني داخل المؤسسات، حيث انتقل العمل من صيغته التقليدية القائمة على الاستقرار الوظيفي إلى أشكال أكثر مرونة وديناميكية، مدفوعة بالتطورات التكنولوجية المتسارعة.

3.1. طبيعة العمل في العصر الرقمي:

عرفت طبيعة العمل تغيراً جوهرياً حيث تم الانتقال من الوظائف الدائمة إلى مهام مؤقتة ومشاريع محددة، ويظهر ذلك في شكل واضح فيما يعرف بالعمالة السحابية حيث يقوم العاملون بتنفيذ مهام محددة عبر منصات رقمية عالمية دون الارتباط بعقود عمل تقليدية طويلة الأمد، ويعكس هذا التحول

[1] المرجع نفسه ص 19
[2] المرجع نفسه ص 24
[3] المرجع نفسه ص 24_25
[4] المرجع نفسه ص 26

بروز نمط جديد من العمل يعتمد على الكفاءة والمهارات بدل الاستقرار الوظيفي.

كما ترتب عن هذا التحول بروز مجموعة من المزايا والقيود بالنسبة للأفراد فمن جهة توفر الرقمنة مزايا متعددة من بينها حرية اختيار العمل، والمرونة في تنظيم الوقت، وإمكانية العمل عن بعد دون التقيد بمكان معين ومن جهة أخرى تطرح هذه التحولات عدة قيود مثل تراجع الأمان الوظيفي وفقدان بعض الحقوق العمالية، وظهور ما يُعرف بالعمالة الهشة التي تتسم بعدم الاستقرار.[1]

وفي هذا السياق، يبرز بُعد مهم يتمثل في البحث عن المعنى والغرض في العمل، فبالرغم من أن التكنولوجيا تسهم في تعزيز الكفاءة والإنتاجية، إلا أن الموظفين خاصة من الأجيال الجديدة أصبحوا يسعون إلى الشعور بالانتماء والمساهمة في تحقيق أهداف ذات قيمة، مع تزايد الاهتمام بتحقيق التوازن وتكامل بين الحياة المهنية والشخصية بدلاً من الفصل التقليدي بينهما.

3.2. نماذج العمل الجديدة داخل المؤسسات:

أدت التحولات الرقمية إلى إعادة تصميم أساليب التشغيل داخل المؤسسات، من خلال ظهور نماذج عمل جديدة تقوم على الابتكار والتكامل الرقمي، وتتمثل هذه النماذج في منصات رقمية تدمج بين المنتجات والخدمات داخل بيئات رقمية متكاملة، مما أدى إلى انتقال المؤسسات من منطق إنتاج المنتجات إلى منطق تقديم الخدمات، وهو ما ساهم في إعادة تشكيل العلاقة بين المؤسسة والمتعامل.

كما ساهمت الرقمنة في تعزيز الابتكار التعاوني، حيث أصبحت المؤسسات الكبرى تتعاون مع الشركات الناشئة من أجل تبادل المعرفة والبيانات والعمل بشكل مشترك لتطوير المنتجات والخدمات، مما يعزز القدرة على الابتكار والتكيف مع التحولات المتسارعة والتحول نحو اقتصاد قائم على المعرفة. [2]

ومن جهة أخرى، أدى توظيف البيانات والتقنيات الرقمية إلى تحسين تحليل الأداء داخل المؤسسات، من خلال الاعتماد على أدوات رقمية تسمح بمراقبة العمليات بشكل مستمر وتحليلها، مما ساهم في تطوير أنماط تسيير تعتمد على المعطيات الفعلية وتحسين الكفاءة التنظيمية.

كما أدت الرقمنة إلى إعادة هيكلة المؤسسات من خلال الانتقال من الهياكل الهرمية التقليدية إلى تنظيمات مرنة تعتمد على فرق عمل موزعة والعمل عن بعد، مع تنسيق عبر الشبكات الرقمية، وهو ما عزز سرعة الاستجابة ورفع من مستوى الابتكار داخل المؤسسات.

[1] المرجع نفسه ص 50
[2] المرجع نفسه ص 52

وأخيرًا، ساهمت الرقمنة في إدماج أبعاد رقمية متقدمة في بعض القطاعات، مثل خدمات الرعاية الصحية الذكية، حيث أصبحت التكنولوجيا أداة أساسية في تحسين تقديم الخدمات وإعادة تشكيل نماذج العمل بشكل جذري.[1]

3.3. التحديات المرتبطة بتحولات العمل الرقمي:

رغم المزايا التي توفرها الرقمنة في تطوير أساليب العمل وتحسين الأداء، إلا أنها تطرح مجموعة تحديات من الناحية الأمنية، تبرز مخاطر متزايدة تتعلق بتأثير الأمن السيبراني وحماية البيانات، نتيجة الاعتماد الكبير على الأنظمة الرقمية وتبادل المعلومات بشكل واسع، مما يجعل المؤسسات والأفراد عرضة لمخاطر الاختراق وسوء استخدام المعطيات.[2]

كما تطرح هذه التحولات تحديات فردية تتعلق بتأثير الرقمنة على الخصوصية، وعلى طريقة تفاعل الأفراد مع التكنولوجيا، إضافة إلى التغيرات التي تمس الهوية الرقمية والعلاقات المهنية داخل بيئة العمل.[3]

ومن جهة أخرى، تُبرز تحديات اقتصادية واجتماعية مرتبطة بسوق العمل، تتمثل أساسًا في احتمال تراجع بعض الوظائف التقليدية نتيجة الأتمتة والتحول الرقمي، مقابل ظهور وظائف جديدة تتطلب مهارات مختلفة، وهو ما يعمّق ظاهرة البطالة الهيكلية إذا لم يتم التكيف مع هذه التحولات بشكل مناسب.[4]

4.واقع الرقمنة في الجزائر:

يشهد المجتمع الجزائري في السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً بتبني التحول الرقمي باعتباره أحد الآليات الأساسية لتحديث مختلف القطاعات الاقتصادية والإدارية، وفي هذا السياق تسعى الدولة إلى توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل تحسين جودة الخدمات وتعزيز كفاءة الأداء داخل المؤسسات.

وقد تجسّد هذا التوجه من خلال تبني إستراتيجية وطنية للتحول الرقمي، تهدف إلى تطوير البنية التحتية الرقمية، ودعم الاقتصاد الرقمي وبناء مجتمع قائم على المعرفة والتكنولوجيا.

وانطلاقا من ذلك، يندرج هذا التوجه ضمن سياق أوسع يتعلق بتوسيع استخدام الرقمنة في الجزائر، وهو ما يعكس تحولات عميقة مست مختلف المجالات، خاصة داخل المؤسسات الإدارية والاقتصادية، حيث أصبحت الرقمنة أحد الركائز الأساسية لتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كما تسعى الدولة إلى

[1] المرجع نفسه ص 53
[2] المرجع نفسه ص 66
[3] المرجع نفسه ص 93_95
[4] المرجع نفسه ص 37

مواكبة هذه التحولات من خلال تبني إستراتيجية وطنية تهدف إلى توسيع نطاق الرقمنة وبناء مجتمع يعتمد على تكنولوجيا الرقمية، وتعزيز مكانة الاقتصاد الرقمي ضمن منظومة التنمية الوطنية.

وتقوم هذه الإستراتيجية على عدة محاور أساسية، من بينها تطوير البنية التحتية الرقمية، وتعزيز الحكومة الرقمية، وتنمية الاقتصاد الرقمي، إضافة إلى بناء مجتمع رقمي شامل يعتمد على الكفاءات البشرية المؤهلة،[1] ويُعد تطوير البنية التحتية الرقمية من أهم الشروط التي ينجح بها التحول الرقمي حيث يساهم في توسيع نطاق تغطية شبكة الانترنت وتحسين جودة خدمات الاتصال، بما يسهل الوصول إلى مختلف الخدمات الرقمية.[2]

كما تعمل الدولة على توسيع مراكز البيانات الوطنية وتعزيز السيادة الرقمية من خلال حماية المعطيات والمعلومات الحساسة، وهو ما يدعم مختلف القطاعات الاقتصادية والإدارية ويعزز القدرة على الاستفادة من التقنيات الرقمية الحديثة، ويُعتبر دعم البنية التحتية عنصراً أساسيًا في نجاح مشاريع الرقمنة.[3]

ومن جهة أخرى، يتطلب اعتماد الرقمنة توفر كفاءات متخصصة في مجالات تكنولوجيا المعلومات والبرمجة وإدارة نظم المعلومات [4]، ولذلك تعمل الإستراتيجية الوطنية على تطوير المهارات الرقمية لدى الأفراد من خلال التكوين والتدريب وتشجيع الابتكار، إضافة إلى وضع آليات للحد من هجرة الكفاءات واستقطاب الخبرات القادرة على إنجاح مشاريع الرقمنة داخل المؤسسات.[5]

كما تهدف الجزائر من خلال الحوكمة الرقمية إلى تحديث الإدارة العمومية عبر رقمنة الخدمات والإجراءات الإدارية، بما يساهم في تسهيل المعاملات وتعزيز الشفافية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، ويشمل ذلك أيضًا تطوير الأطر القانونية والتنظيمية المرتبطة بحماية البيانات الشخصية والأمن السيبراني، إضافة إلى تعزيز التعاون بين مختلف الفاعلين في المجال الرقمي.[6]

---

[1] العابد شرفاوي، بلقاسم ثامري، **التحول الرقمي في الجزائر : دراسة تحليلية للإستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي من أجل جزائر رقمية 2030** مجلة المجلد 11 العدد 02 ،2025 ص 682

[2] المرجع نفسه، ص 671

[3] المرجع نفسه، ص 673

[4] المرجع نفسه، ص 682

[5] المرجع نفسه، ص 672

[6] المرجع نفسه، ص 673.674

وفي إطار ترقية الاقتصاد الرقمي تسعى الجزائر على تشجيع الاستثمار في قطاع التكنولوجيا الرقمية ودعم الشركات الناشئة، وتطوير المحتوى الرقمي الوطني، إلى جانب تعزيز الشمول المالي من خلال توسيع استخدام وسائل الدفع الالكتروني والخدمات البنكية الرقمية، وهو ما يساهم في إدماج الاقتصاد الوطني ضمن الاقتصاد الرقمي العالمي.[1]

وعلى مستوى المجتمع الرقمي، تهدف الإستراتيجية الوطنية إلى تعزيز استخدام الوسائل التكنولوجيا الرقمية، بين مختلف فئات المجتمع، من خلال توسيع نطاق الوصول إلى الانترنت وتشجيع المشاركة الرقمية وتطوير محتوى رقمي معرفي ومحلي، ويعكس هذا التوجه رغبة الدولة في بناء مجتمع رقمي قادر على التفاعل مع التحولات التكنولوجية والاستفادة من الفرص التي تتيحها الرقمنة في مختلف المجالات.[2]

5. إنعكاسات التحول الرقمي على أنماط العمل وتمثلات الموظفين.

إن التوسع المتزايد في استخدام التقنيات الرقمية داخل المجتمع الجزائري أدى بروز تحولات ملموسة في طبيعة العمل داخل المؤسسات، حيث أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال تلعب دوراً أساسيا في تنظيم الأنشطة المهنية وتسيير العمليات الإدارية،[3] كما ساهم انتشار الأنترنت التطبيقات الرقمية في احداث تغييرات في أساليب التواصل المهني وتبادل المعلومات مما انعكس على طبيعة العلاقات التنظيمية داخل بيئة العمل.[4]

وفي هذا السياق تشير المؤشرات الرقمية إلى تزايد ملحوظ في استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في الجزائر، حيث يمتلك أكثر من نصف السكان حسابات على هذه المنصات وهو ما يدل على الحضور المتنامي للتكنولوجيا الرقمية في الحياة اليومية للأفراد، كما يعكس هذا الانتشار مستوى متقدما من التفاعل الرقمي داخل المجتمع، الأمر الذي يساهم في ترسيخ ثقافة رقمية يمكن أن تؤثر بدورها في الممارسات المهنية داخل المؤسسات.

ومن جهة أخرى، يعكس تطور مؤشرات الاقتصاد الرقمي في الجزائر، تزايد الاعتماد على الخدمات الرقمية في المعاملات المالية والإدارية، عبر أجهزة الصراف الآلي ارتفاعاً ملحوظا خلال السنوات الأخيرة وهو ما يعكس إنتقالا تدريجيا نحو نماذج اقتصادية أكثر اعتمادا على التكنولوجيا الرقمية.[5]

[1] المرجع نفسه، 676.674
[2] المرجع نفسه، 676.678
[3] المرجع نفسه، 668
[4] المرجع نفسه، 669
[5] المرجع نفسه، 668

وقد ساهمت هذه التحولات في إعادة تشكيل أنماط العمل داخل المؤسسات حيث أصبح الموظفون مطالبين بالتكيف مع بيئات عمل تعتمد بشكل متزايد على الأدوات الرقمية والمنصات الالكترونية وفي هذا الإطار، تتشكل تمثلات الموظفين تجاه الرقمنة بين اتجاهات إيجابية تعتبرها وسيلة لتحسين الأداء المهني وتسهيل انجاز المهام، وبين تصورات أخرى تعكس بعض المخاوف المرتبطة بزيادة متطلبات العمل أو صعوبة التكيف مع التقنيات الحديثة.

ومن هنا تُبرز أهمية دراسة تمثلات الموظفين لفهم الكيفية التي يتفاعلون بها مع التحولات التي يشهدها العمل في ظل الرقمنة ومدى تأثير ذلك على ممارساتهم المهنية داخل المؤسسات.

6.الرقمنة ودورها في إعادة تشكيل أنماط العمل داخل المؤسسات.

6.1. الرقمنة كعامل مؤثر في تنظيم العمل:

تُعد الرقمنة من العوامل الأساسية التي ساهمت في إعادة تشكيل تنظيم العمل داخل المؤسسات، إذ لا تقتصر على مجرد استخدام الحواسيب أو شبكة الانترنت بل تشمل اعتماد تقنيات رقمية متقدمة تُسهم في إعادة توزيع المهام وتنسيق العمل بين الموظفين بشكل أكثر فعالية فمن خلال الأتمتة والأنظمة الرقمية، أصبح من الممكن تقليل الأعمال الروتينية مما يمنح الموظفين فرصة أكبر للتركيز على المهام الإبداعية والاستراتيجية.[1]

علاوة على ذلك، تتيح الرقمنة ظهور أنماط عمل أكثر مرونة مثل العمل عن بعد والساعات المرنة وتشكيل فرق عمل افتراضية تتعاون عبر المنصات رقمية ويساهم ذلك في تعزيز التعاون الشبكي داخل المؤسسة، حيث يصبح تبادل المعرفة واتحاد القرارات أكثر سرعة ودقة

وتؤذي هذه التحولات الى إعادة هيكلة الهياكل التنظيمية التقليدية، بحيث تصبح الكفاءة الرقمية والقدرة على استخدام التقنيات الحديثة من العوامل الأساسية في توزيع المهام واتحاد القرارات وهو ما يعزز من مرونة المؤسسة وفعاليتها

6.2. الرقمنة وأشكال العمل الجديدة:

أدى اعتماد الرقمنة داخل المؤسسات إلى ظهور أنماط عمل جديدة تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية، فقد أصبح من الممكن استخدام المنصات الرقمية في إدارة فرق العمل وتوزيع المهام بطريقة أكثر ديناميكية مع تسهيل التواصل بين الموظفين بغض النظر عن مواقفهم

[1] Castells M, 243 مرجع سابق ص

الجغرافية، ومن أبرز أشكال العمل الجديدة الناتجة عن الرقمنة:

العمل المرن: يتيح هذا النمط للموظفين تنظيم أوقات عملهم بما يتناسب مع طبيعة مهامهم، كما يسمح بإمكانية العمل عن بعد عند الحاجة، مما يقلل من الضغوط المرتبطة بالحضور الدائم الى مقر العمل ويساهم في رفع مستوى رضا الموظفين.

فرق العمل الافتراضية: تمكّن من تشكيل فرق عمل تعتمد على أدوات رقمية للتواصل والتنسيق، حيث يمكن لأفراد الفريق العمل من مواقع مختلفة على مشاريع مشتركة دون الحاجة إلى التواجد الفيزيائي مما يعزز تبادل الأفكار ويدعم الابتكار

إعادة تصميم المهام: تتيح الرقمنة أتمتة المهام الروتينية وهو ما يسمح للموظفين بالتركيز على المهام ذات الطابع الإبداعي والاستراتيجي، كما يجعل من الكفاءة الرقمية والمعرفة التكنولوجية معايير أساسية في تقييم الأداء المهني.[1]

[1] Castells M, .261 مرجع سابق ص

خلاصة الفصل:

إن التحولات التي فرضتها الرقمنة على مختلف المؤسسات لم تعد تقتصر على إدخال وسائل تقنية حديثة بل أصبحت تعبر عن تغير عميق في طريقة تنظيم العمل وتسيير الموارد البشرية والتفاعل المهني داخل بيئة العمل، فقد ساهم التطور التكنولوجي المتسارع في فرض أنماط جديدة للعمل تقوم على المرونة وسرعة التواصل، والاعتماد المتزايد على الأنظمة الرقمية في أداء المهام واتخاذ القرارات.

كما أفرزت الرقمنة واقعا مهنيا جديدا يتطلب من المؤسسات والأفراد التكيف المستمر مع المستجدات الرقمية، من خلال تطوير المهارات والكفاءات القادرة على مواكبة التحول الرقمي، خاصة في ظل تنامي الاعتماد على البيانات والتطبيقات الذكية في مختلف المجالات.

ورغم ما توفره الرقمنة من مزايا تتعلق بتحسين الأداء ورفع الكفاءة وتسهيل العمل، إلا أنها في المقابل تطرح مجموعة من التحديات المرتبطة بالأمن المعلوماتي، وطبيعة الوظائف، والتغيرات التي تمس العلاقات المهنية داخل المؤسسات، الأمر الذي يجعل من التحول الرقمي عملية شاملة تتطلب توازنًا بين البعد التقني والبعد الإنساني.

وفي السياق الجزائري، يشكل التوجه نحو الرقمنة خطوة أساسية نحو تحديث الإدارة والاقتصاد ومواكبة التحولات العالمية، وهو ما ينعكس تدريجيا على أنماط العمل داخل المؤسسات وعلى تمثلات الموظفين تجاه هذه التحولات الرقمية.

الفصل الرابع: تمثلات موظفي مؤسسة سوناطراك مركب GL3Z حول تحولات أنماط العمل في ظل الرقمنة

تمهيد:

يمثل هذا الفصل الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث يهدف إلى تحليل تمثلات موظفي مؤسسة سوناطراك، وبالتحديد على مستوى مجمع تمييع الغاز الطبيعي الثالث(GL3Z) ، حول تحولات أنماط العمل في ظل الرقمنة وذلك باعتباره امتدادًا عمليًا لما تم التطرق إليه في الجانب النظري.

وينطلق هذا الفصل من المعطيات الميدانية للكشف عن الكيفية التي يُدرك بها الموظفون التغيرات التي مست أنماط العمل داخل المؤسسة، نتيجة إدماج التقنيات الرقمية، وما ترتب عنها من إعادة تشكيل للممارسات المهنية اليومية، كما يهدف إلى إبراز انعكاسات هذه التحولات على أنماط الأداء المهني وطرق التفاعل داخل الفضاء التنظيمي للمؤسسة.

كما يتضمن هذا الفصل عرضًا منظمًا للنتائج المتوصل إليها وتحليلها وتفسيرها سوسيولوجياً في ضوء الإطار النظري المعتمد، بما يسمح بربط المعطيات الميدانية بالتصورات السوسيولوجية المفسرة للتمثلات الاجتماعية داخل السياقات المهنية وخاصة ما يتعلق بكيفية بناء المعنى وإعادة إنتاجه في ظل التحولات التنظيمية والرقمية.

1. تقديم مؤسسة سوناطراك.

1.1 نبذة تاريخية عامة للمؤسسة:

تُعدّ شركة **سوناطراك** المؤسسة الوطنية الرائدة في مجال المحروقات، وقد تأسست سنة 1963 في سياق بناء الدولة الجزائرية المستقلة، بهدف تسيير واستغلال الثروات النفطية والغازية الوطنية.

منذ نشأتها، عملت سوناطراك على تطوير قدراتها التقنية والتنظيمية لتصبح فاعلاً استراتيجياً في قطاع الطاقة على المستويين الوطني والدولي.

تتكفل سوناطراك بمختلف حلقات سلسلة القيمة في صناعة المحروقات، ابتداءً من أنشطة الاستكشاف والتنقيب عن النفط والغاز، مرورًا بعمليات الإنتاج والمعالجة، ثم النقل عبر شبكات الأنابيب، وصولًا إلى التكرير والتمييع والتحويل والتسويق داخل الوطن وخارجه.

كما ترتبط الشركة بعلاقات شراكة وتعاون مع شركات عالمية بهدف تطوير المشاريع الكبرى وتعزيز قدراتها التكنولوجية، وتلعب دورًا محوريًا في الاقتصاد الوطني باعتبارها المصدر الرئيسي لمداخيل الدولة من العملة الصعبة، مما يجعلها ركيزة أساسية في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

كما تسهم في توفير مناصب شغل مباشرة وغير مباشرة، وتولي اهتمامًا بالاستثمار في التكوين وتطوير الكفاءات البشرية.

وتتميّز المؤسسة بهيكل تنظيمي واسع ومتعدد المستويات، يجمع بين البعد الصناعي والإداري، ويعتمد على تقسيم دقيق للمهام وتوزيع واضح للمسؤوليات لضمان الفعالية في الأداء وتحقيق التنسيق بين الجوانب التقنية والإدارية. وفي إطار مواكبة التحولات التكنولوجية العالمية، تعتمد سوناطراك بشكل متزايد على الأنظمة الرقمية في مختلف وظائفها، سواء في مجالات الإنتاج والمراقبة التقنية، أو في التسيير الإداري والمالي والموارد البشرية، وذلك بهدف تحسين الأداء، تسريع معالجة المعلومات وتعزيز دقة المتابعة والرقابة.[1]

وعليه، تُعدّ سوناطراك نموذجًا لمؤسسة وطنية استراتيجية تجمع بين البعد الاقتصادي، الصناعي والتنظيمي، وهو ما يجعلها فضاءً مناسبًا للدراسة الميدانية في إطار تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل.

[1] وثائق داخلية للمركبGL3Z

1.2. التعريف بمركب GL3Z لتسييل الغاز الطبيعي:

يُعد مركب تمييع الغاز الطبيعي إحدى الوحدات الصناعية التابعة لشركة سوناطراك والمتخصصة في نشاط تسييل الغاز الطبيعي، ويقع المركب بالمنطقة الصناعية بأرزيو بولاية وهران، وهي منطقة استراتيجية في مجال الصناعات الطاقوية والبيتروكيميائية.

1.2.1. المهمة الأساسية للمجمع:

تتمثل المهمة الأساسية للمجمع في معالجة الغاز الطبيعي وتحويله إلى غاز مسال، عبر خفض درجة حرارته إلى مستويات منخفضة جدًا، ما يسمح بتقليص حجمه وتسهيل نقله بحرًا نحو الأسواق الخارجية وتندرج هذه العملية ضمن استراتيجية تثمين الموارد الغازية الوطنية وتعزيز قدرات التصدير، بما يدعم مكانة الجزائر كمورد رئيسي للغاز في الأسواق الدولية.

1.3. الهيكل التنظيمي والوظائف داخل المركب:

1.3.1. التنظيم الداخلي:

✓ **مصلحة الإنتاج:**

مسؤولة عن تشغيل وحدات التسييل ومراقبة جودة الغاز المميع

✓ المصالح **التقنية والصيانة:**

تتولى صيانة المعدات والآلات وضمان استمرارية العمليات التشغيلية

✓ **الإعلام الآلي:**

مسؤول عن أنظمة المعلومات الرقمية التي تدعم العمليات التقنية والإدارية

✓ **الموارد البشرية والمالية:**

تسيير شؤون الموظفين، الرواتب، التدريب، والمراقبة المالية للمجمع

✓ **علاقات العمل والأمن والسلامة:**

تطبيق معايير السلامة الصناعية والصحية وضمان بيئة عمل آمنة

✓ **مصلحة التخطيط:**

مسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي للعمليات والموارد المستقبلية[1]

[1] : وثائق داخلية للمركبGL3Z

✓ **مصلحة الأعمال الجديدة:**

تعمل على دراسة المشاريع الجديدة والمبادرات الصناعية والتقنية لتعزيز مكانة المركب.

✓ **مصلحة التكوين:**

تطوير الكفاءات البشرية من خلال برامج تدريبية متخصصة لمواكبة التحولات التقنية والرقمية.

✓ **مصالح داعمة أخرى**

تشمل الإدارات المساعدة واللوجستية لتسهيل سير العمل وتنظيم العمليات اليومية.

1.3.2 الوظائف والمهام:

يشمل المركب وظائف متنوعة من الجانب التقني والإداري:

✓ الفنيون والمهندسون المتخصصون في التسييل والمعالجة.

✓موظفو الرقابة والجودة لضمان مطابقة الإنتاج للمعايير.

✓موظفو الدعم الإداري والمالي لضمان استقرار العمليات.

✓فرق الموارد البشرية والتكوين لتطوير كفاءات الموظفين.

✓موظفو التخطيط لدراسة توزيع الموارد والأنشطة المستقبلية.

✓فرق الأعمال الجديدة لتقييم فرص المشاريع الصناعية والتقنية.[1]

1.3.3 الرقمنة وأثرها على الهيكل والوظائف:

يعكس اعتماد الأنظمة الرقمية تحولًا مهمًا في أنماط العمل، حيث ساهمت الرقمنة في:

✓ تسريع معالجة المعلومات التقنية والإدارية.

✓ تحسين دقة المتابعة والمراقبة في الإنتاج والصيانة.

✓تسهيل التواصل بين الأقسام المختلفة.

✓إعادة توزيع بعض المهام التقليدية نحو وظائف أكثر تحليلية واستراتيجية.

لمزيد من الإطلاع، يُنظر إلى الهيكل التنظيمي للمركب في الملحق رقم 03

[1] وثائق داخلية للمركبGL3Z

1.4 العلاقة بالتمثلات وتحولات أنماط العمل:

يرتبط تنوع الوظائف داخل المركب وتعقيد هيكله التنظيمي، إلى جانب الاعتماد المتزايد على الرقمنة ارتباطا وثيقاً بموضوع تمثلات الموظفين لتحولات أنماط العمل، إذ لم تعد التغيرات التي مست بيئة العمل تقصر على الجوانب التقنية فقط، بل امتدت لتشمل أساليب الأداء وطبيعة المهام وأنماط العمل التنسيق داخل المؤسسة.

وفي هذا السياق، تتشكل تمثلات الموظفين انطلاقًا من تفاعلهم اليومي مع هذه التحولات، خاصة في ظل إدماج الأنظمة الرقمية التي أعادت تشكيل طرق إنجاز العمل، وساهمت في إعادة توزيع الأدوار والمسؤوليات بين مختلف المصالح. كما أثرت هذه التحولات على أساليب التواصل المهني، حيث أصبح الاعتماد أكبر على الوسائط الرقمية في التنسيق وتبادل المعلومات

وعليه، فإن دراسة تمثلات الموظفين داخل هذا المركب تتيح فهمًا أعمق لكيفية إدراكهم لهذه التغيرات سواء من حيث تقبلهم لأساليب العمل الجديدة، أو تقييمهم لأثر الرقمنة على فعالية الأداء، أو تصوراتهم لمستقبل العمل داخل المؤسسة في ظل التحولات التنظيمية والتكنولوجية المتسارعة.

2.تمثلات الموظفين لتحولات أنماط العمل في ظل الرقمنة:

2.1. المعطيات السوسيومهنية:

تُظهر المعطيات السويومهنية أن عينة الدراسة تتكون من فئة مهنية تنتمي أساسًا إلى الإطارات التشغيلية والإشرافية داخل مركب GL3Zالتابع لمؤسسة سوناطراك، وتشمل رؤساء مصالح، مهندسين، ومكلفين بالدراسات، وإطارات تقنية وإدارية، وهو ما يعكس موقعًا مهنيًا وسيطًا داخل التنظيم، يجمع بين مهام الإشراف، المتابعة، والتحليل التقني دون الارتباط المباشر بالعمل التنفيذي الميداني.

ومن حيث الخبرة المهنية، فتتراوح الأقدمية بين8 و30 سنة، ما يعكس تباينًا في المسارات المهنية داخل المؤسسة، ويسمح بفهم اختلاف التمثلات حول التحولات التنظيمية والرقمية انطلاقًا من عامل التراكم المهني، حيث تختلف درجة التكيف مع التحولات باختلاف الخبرة المكتسبة داخل بيئة العمل.

أما من حيث المستوى التعليمي، فقد غلب الطابع الجامعي على أغلب المبحوثين، مع استفادتهم من تكوينات المجال الرقمي، وهو مايعكس توفر رأسمال معرفي وتقني ساهم في تسهيل إدماجهم داخل بيئة العمل الرقمية وإعادة تشكيل علاقتهم بالممارسة المهنية.

وعليه، فإن هذه المعطيات لا تُفهم كبيانات وصفية فقط، بل كعوامل سوسيولوجية تفسر اختلاف تمثلات الموظفين داخل نفس السياق التنظيمي.

2.2. العلاقة بالعمل قبل التحولات

2.2.1. طبيعة العمل اليومي قبل الرقمنة:

يندرج هذا المحور ضمن محاولة فهم الكيفية التي كانت تُبنى بها العلاقة بالعمل قبل إدخال الرقمنة داخل المركب محل الدراسة، من خلال تحليل التجربة المهنية للموظفين في سياق تنظيمي تقليدي قائم على الإجراءات الورقية والتدخل اليدوي، غير أن هذه العلاقة لا تُفهم فقط باعتبارها ممارسة تقنية، بل باعتبارها علاقة اجتماعية ومهنية تتشكل داخل نسق تنظيمي يوجّه إدراك الموظفين لعملهم ويحدد طبيعة تفاعلهم معه.

تكشف معطيات المقابلات أن العلاقة بالعمل قبل إدخال الرقمنة داخل مركبGL3Z محل الدراسة بمؤسسة سوناطراك كانت تُمارس ضمن نمط تنظيمي تقليدي يقوم أساسًا على الإجراءات الورقية والتدخل اليدوي في مختلف مراحل إنجاز المهام، وهو ما يعكس هيمنة منطق بيروقراطي كلاسيكي يؤطر سير العمل عبر التسلسل الإداري وتعدد المراحل الإجرائية مما يجعل الإنجاز المهني مرتبطًا بالمسار التنظيمي أكثر من ارتباطه بالفعالية التقنية.

غير أن هذا النمط لا يُختزل في أدواته التقنية فقط، بل يعكس طريقة تنظيم تؤطر علاقة الفاعلين بعملهم داخل المؤسسة، فمن خلال تصريحات المبحوثين، يتضح أن سير العمل كان يخضع لمسار إجرائي طويل ومتعدد المراحل، حيث تمر المعطيات عبر قنوات تنظيمية متسلسلة قبل الوصول إلى مرحلة التنفيذ، وهو ما يعكس مركزية التنظيم الإداري في توجيه الممارسة المهنية.

وفي هذا الإطار يصرح أحد المبحوثين أن:

" العمل في تلك الفترة كان نوعًا ما صعيب، خاصة بسبب طول سير العمليات وتعقيدها، وكان كاين مراحل كثيرة لازم نمروا بيها قبل ما نوصلو الى انجاز المهمة وكل مرحلة كانت تتطلب إجراءات ومتابعة لي خلا العمل ياخد وقت طويل مقارنة مع الان."

(المقابلة رقم 02 ، مكلف بالدراسات في الموارد البشرية ، 44 سنة)

كما أضاف مبحوث آخر أن:

" الخدمة كانت تدي وقت بزاف لأنو كل مرحلة كانت تعتمد على الكتابة والمتابعة اليدوية وكانا نبذلو جهد كبير في تسجيل معلومات وتحويل الملفات والمراجعة مع مصالح أخرى، وأحيانًا كنا نراجعوا نفس الملف عدة مرات باش نصحو المعلومات أو نكملو صوالح الناقصين، وهذ الشي هو لي كان يبطئ سير العمل بشكل عام. "

(المقابلة رقم 10 ،رئيس مصلحة الإنتاج ، 55 سنة)

وتعكس هذه المعطيات أن الزمن داخل المؤسسة لم يكن مجرد إطار خارجي، بل عنصرًا بنيويًا ضاغطًا يحدد إيقاع العمل، حيث يتحول النشاط المهني إلى سيرورة إجرائية ممتدة.

وفي هذا السياق، يمكن الحديث عن الزمن البيروقراطي الذي يفرض إيقاعه على الفاعلين، وهو ما يتقاطع مع تحليل ماكس فيبر للبيروقراطية باعتبارها نسقًا قائمًا على القواعد الرسمية والتسلسل الإداري[1] حيث قد تتحول العقلانية التنظيمية إلى عقلانية شكلية تجعل الإجراء غاية في حد ذاته بدل أن يكون وسيلة للفعالية.

2.2.2 العمل اليدوي والاعتماد على الوثائق الورقية:

من جهة أخرى، يظهر الاعتماد الكبير على العمل اليدوي والوثائقي كعنصر أساسي في هذا النمط التنظيمي كما يتضح في أحد التصريحات:

" كان يعتمد العمل بشكل كبير على الوثائق الورقية ... العمليات تندار باليد، كيما إعداد التقارير ... مثل عقد العمل كان يُكتب يدويًا...فيها 500 صفحة.. وبعدها يجب أرشفته.. "

(المقابلة رقم 15، رئيس المصلحة التقنية، 45 سنة.)

ويعكس ذلك ارتباط فعالية العمل بالجهد الفردي للموظف في ظل غياب دعم تقني، مما يجعل الأداء المهني رهينًا بقدرات الأفراد أكثر من كونه نتيجة لتنظيم مؤسساتي فعال.

[1] ماكس فيبر **الاقتصاد والمجتمع**، مرجع سابق. ص 206

2.2.3 التنسيق المهني وصعوبة الوصول إلى المعلومة:

كما أظهرت المعطيات ضعف التنسيق بين المصالح، وصعوبة الوصول إلى المعلومة، حيث يتحمل الموظف عبء البحث والمتابعة بشكل فردي، ويتجلى ذلك في قول إحدى المبحوثات:

"كنا نواجهو صعوبة كبيرة باش نوصلو للمعلومات خاصة ان اغلب الوثائق كانت أوراق محفوظة في الأرشيف، حيث كنا نضيعو وقت كبير في البحث وماكانش تنسيق سريع بين المصالح مما يؤثر على سرعة إنجاو مهام ويزيد علينا العبء ..."

(المقابلة رقم 11، مسؤولة تسير المسار المهني ،46 سنة)

ويُفهم هذا الوضع باعتباره تعبيرًا عن اختلال في تدفق المعلومة داخل المؤسسة، حيث تعمل المصالح بشكل منفصل، مما يؤدي إلى إبطاء عملية التنسيق وتأخير إنجاز المهام.

ويمكن تفسير ذلك في ضوء التحليل السوسيولوجي للتنظيمات، الذي يفترض أن تقوم المؤسسات الحديثة على ترشيد السلطة وتنسيق الأدوار[1]، غير أن هذا الترشيد قد يتعطل في الواقع نتيجة تعقيد المسارات التنظيمية وضعف آليات التنسيق.

2.2.4 تمثلات الموظفين لخصائص العمل التقليدي:

ورغم هذه الصعوبات، لا تقدم المعطيات صورة موحدة، اذ يرى بعض المبحوثين أن العمل التقليدي كان يتميز بالوضوح والاستقرار، كما في التصريح:

"الخدمة كانت بسيطة ومنظمة، كنت نعرف واش ندير بالضبط كل واحد كانت مهمة تاعه يعني كنا نخدمو بطريقة مستقرة ومنظمة وهذا الشيء يخلينا مرتاحين أكثر في الخدمة."

(المقابلة رقم 09، إطار في مصلحة التخطيط، 38 سنة.)

2.2.5 التباين في إدراك العمل التقليدي:

ويعكس هذا التباين أن العمل لا يُعاش بنفس الطريقة من طرف جميع الموظفين، بل يُعاد بناؤه انطلاقًا من التجربة الفردية والموقع داخل التنظيم.[2]

[1] المرجع نفسه ص 200_209

[2] Jodelet Denise, 37_36 مرجع سابق ص

أما فيما يتعلق بخصائص هذا النمط، فقد أظهرت النتائج أنه يتسم بطابع مزدوج، حيث يجمع بين التعقيد والبطء من جهة، والوضوح والاستقرار من جهة أخرى، ففي حين أشار بعض المبحوثين إلى كثرة الإجراءات وطول المسارات، وما يرتبط بها من جهد يدوي وارتفاع احتمالات الخطأ، يرى آخرون أن هذا النمط كان يوفر نوعًا من البساطة والاستقرار في أداء المهام اليومية، كما يتضح في التصريحات:

" كانت الخدمة فيها بزاف صوالح ...ونفوتو على بزاف مراحل وإجراءات باش نوصلو للمعلومة يعني أي حاجة كانت تدي وقت طويل وكل ملف لازم يدور على عدة مصالح قبل ما يكتمل، وهذا الشيء كان يعطل الخدمة بزاف ويزيد الضغط علينا."

(المقابلة رقم 03، رئيس مصلحة المالية، 36 سنة.)

كما ارتبط العمل اليدوي بارتفاع الجهد واحتمالات الخطأ كما ورد:

" كان كاين تعب كبير في العمل خاصة بسبب الطابع اليدوي للإجراءات ومعاه كثرة الأخطاء مقارنة بالوضع الحالي، خاطر كلشي كان يتدار باليد خاصة حفظ الوثائق، وإذا كان هناك خطأ صغير يقدر يعاود كامل الخدمة من الأول."

(المقابلة رقم 05، إطار في مصلحة المالية ،33 سنة)

جاء في تصريح أخر:

" كان العمل في تلك الفترة ثقيل بزاف، يدي جهد يدوي كبير في مختلف المراحل لي خلا العمل يتطلب مجهود بدني وذهني أكبر لانو الموظف كان لازم يبقى مركز طول الوقت باش ما يوقعش في الأخطاء ولا يضيع المعلومات."

(المقابلة رقم 06، مهندس اعلام آلي، 40 سنة.)

وفي المقابل أيضا لدينا تمثل إيجابي:

" في هذيك المرحلة كان العمل عادي وبسيط، كنا نخدمو بسهولة، ماكانش تعقيد كبير في الإجراءات، وكل واحد كان يعرف المهام تاعو وكيفاش يخدمها، وهذا الشي كان يخلينا نحسو بنوع من الاستقرار والراحة في الخدمة اليومية "

(المقابلة رقم 01، رئيس مصلحة التخطيط، 55 سنة.)

ويُظهر هذا التمثل أن الروتين، رغم طابعه التكراري، كان يوفر نوعًا من الاستقرار والأمان المهني داخل العمل.

خلاصة المحور:

وبناءً على ما سبق، يتضح أن العلاقة بالعمل قبل إدخال التحولات الرقمية داخل المؤسسة كانت تتسم بطابع

تقليدي قائم على الإجراءات الورقية والتسلسل الإداري، مما جعل سير العمل يتسم بالبطء وكثرة المراحل

الإجرائية، كما أظهرت المعطيات أن هذا النمط لم يكن موحدًا في إدراكه لدى الموظفين، بل كان يحمل

تمثلات مزدوجة تجمع بين الصعوبات المرتبطة بالتعقيد والجهد اليدوي من جهة، وبين الإحساس بالوضوح

والاستقرار من جهة أخرى، وهو ما يعكس اختلاف تجربة العمل داخل نفس السياق التنظيمي.

3.التمثلات حول التحولات في أنماط العمل

يندرج تحليل هذا المحور ضمن محاولة فهم الكيفية التي يُدرك بها الموظفون التحولات التي مست أنماط العمل في ظل الرقمنة، انطلاقًا من مقاربة التمثلات الاجتماعية التي ترى أن إدراك الظواهر الاجتماعية لا يتم بشكل مباشر، بل يُبنى من خلال التفاعل اليومي والتجربة المهنية داخل الجماعة.

وفي هذا الإطار، يبيّن موسكوفيتشي أن الأفراد يعملون على تحويل الظواهر الجديدة إلى معانٍ مألوفة عبر آليتين هما الإرساء[1]، والتجسيد[2]، حيث يتم إدماج ما هو جديد داخل أنساق معرفية سابقة، وإضفاء طابع ملموس عليه داخل التجربة اليومية.

وعليه لا تُدرك الرقمنة كأداة تقنية فقط بل كواقع مهني يُعاد تشكيله داخل الممارسات اليومية للموظفين.

3.1 مفهوم الرقمنة وتمثلاتها العامة لدى الموظفين:

وفي هذا السياق أظهرت المعطيات أن تمثلات الموظفين حول الرقمنة تتسم بطابع إيجابي عام، حيث تُربط أساسًا بسرعة إنجاز المهام وتقليص الوقت والجهد، كما يتضح في التصريحات التالية:

" بالنسبة ليا الرقمنة تعني السرعة في الخدمة وتسهيل طرق العمل، يعني بفضلها نقدر نكمل مهامي في وقت أقصر مقارنة مع السابق، خاصة في الأمور لي كانت تدي وقت طويل ودرك كل شيء ولى أسرع وأكثر تنظيم"

(المقابلة رقم01، رئيس مصلحة الأعمال الجديدة ،55 سنة.)

وفي تصريح أخر "*الرقمنة تعنيلي ربح الوقت، والاجراءات تولي ساهلة وبلخف لان الخدمة ولات تتم*

[1] Moscovisi, S , مرجع سابق ص 64

[2] المرجع نفسه، ص 63

بسرعة أكثر، خاصة في المعاملات وين كان لازم وقت كبير باش تكمل، اما الان ولات المور تمشي أسهل وأسرع"

(المقابلة رقم 10، رئيس مصلحة الإنتاج، 55 سنة.)

غير أن هذا الادراك لا يقتصر على البعد التقني، بل يتجاوزه ليعكس تحولًا في منطق العمل ذاته، من نمط ورقي قائم على الأرشفة الثابتة إلى نمط رقمي يعتمد على تدفق المعلومات.

كما ورد في تصريح أحد المبحوثين:

" نشوف بلي الرقمنة هي عملية تسهيل العمل والتَخلّي عن الأوراق، لان أغلب المعاملات ولات تتم بطريقة إلكترونية، وهذا ساعد على تنظيم العمل وربح الوقت وخاصة حفظ المعلومات ولى أسهل مقارنة مع الأرشيف الورقي لي كان يأخذ وقت ومساحة. "

(المقابلة رقم 04، رئيس مصلحة التخطيط ،37 سنة.)

كما جاء أيضًا:

" الرقمنة ببساطة هي تحويل العمل لي كان ورقي إلى عمل الكتروني يعتمد على الحاسوب والأنظمة الرقمية، وهذا الشيء غيّر طريقة التعامل مع المعلومات وخلا الوصول لها أسهل، كما خلا الخدمة تكون أكثر سرعة وتنظيم، خاصة في العمليات اليومية."

(المقابلة رقم 06، مهندس اعلام آلي، 40 سنة.)

ويُفهم هذا التحول باعتباره إعادة تشكيل للعلاقة مع المعلومة، حيث لم تعد تُدرك كمخزون ثابت، بل كمعطى متجدد وسريع التداول، مما يعزز استقلالية الموظف في الوصول إليها، كما يتضح في التصريح التالي:

"..كانت كل حاجة تتخزن فالأرشيف الورقي ونرجعوا لها كي نحتاجوها، بصح اليوم كلشي ولا رقمي تحوس على أي حاجة بسرعة تلقاها وهذ فرق بزاف في طريقة الخدمة. "

(المقابلة رقم 15، رئيس مصلحة التقنية، 45 سنة.)

كما تشير المعطيات إلى أن الرقمنة لا تسهم فقط في تسريع إنجاز المهام، بل تلعب دورًا ملموسًا في تحسين الكفاءة ورفع جودة الأداء المهني، من خلال تقليص الأخطاء وتعزيز دقة المعطيات بفضل إمكانية التتبع داخل الأنظمة الرقمية وهو ما ينعكس إيجابًا على موثوقية العمل.

وقد صرحت إحدى المبحوثات:

" الرقمنة هي وسيلة باش يتأهل الموظف ويطور من روحو وتعاون تاني على تحسين الأداء يعني يولي

يخدم بطريقة احترافية أكثر، خاصة خاصة وأن الأنظمة الجديدة تفرض نوع من الدقة والتنظيم، وهذ الشي يخلينا نكتاسبوا مهارات جديدة مع الوقت."

(المقابلة رقم 05، إطار في المصلحة المالية ،33 سنة.)

ويعكس ذلك تمثلًا وظيفيًا يربط الرقمنة بمنطق الفعالية والنجاعة، أكثر من إدراكها كتوحل تنظيمي شامل.

ورغم هذا الطابع الإيجابي، برزت تمثلات أكثر تحفظًا حيث يرى بعض الموظفين أن الرقمنة قد تتحول إلى مصدر ضغط مهني إضافي.

كما جاء في التصريح:

" .... بالنسبة ليا انا نشوفها حجا زيادة، ماشي ضرورية تزيد ضغط بزاف رغم المزايا تاعها، أحيانًا نحس بلي المتطلبات ولات أكثر. "

(المقابلة رقم 09، إطار في مصلحة الأعمال الجديدة، 38 سنة.)

ولا يعكس هذا الموقف رفضًا للرقمنة في حذ ذاتها، بقدر ما يعبر عن اختلاف في التجربة المهنية، حيث تُعاش الرقمنة بشكل غير متجانس داخل المؤسسة، فبالنسبة للبعض، تمثل فرصة لتحسين ظروف العمل وتسريع وتيرة الإنجاز وتخفيف الأعباء الروتينية، خاصة لدى من تمكنوا من اكتساب المهارات الرقمية بينما ينظر إليها آخرون بنوع من الحذر نتيجة ما تفرضه من متطلبات جديدة، مثل الحاجة المستمرة للتعلم وصعوبة التأقلم.

ومن هنا يتضح أن التمثلات حول الرقمنة ليست موحدة، بل تتشكل في ارتباط وثيق بالموقع المهني ومستوى الخبرة، وطبيعة المهام، وهو ما يمنحها طابعًا ديناميكيًا ومتعدد الأبعاد، يجعل من الرقمنة تجربة مهنية معاشة أكثر من كونها تحولًا تقنيًا مجردًا.

3.2 مصادر تشكل تمثلات الرقمنة

أما فيما يتعلق بكيفية تشكّل هذه التمثلات، فقد أظهرت المعطيات أن التجربة المهنية المباشرة تمثل المصدر الأساسي في بنائها، حيث لا تتشكل التصورات انطلاقًا من المعرفة النظرية، بل من خلال الممارسة اليومية والتفاعل الفعلي مع الأنظمة الرقمية.

ويتضح ذلك في قول أحد المبحوثين:

"...كي بديت نخدم بالنظام الرقمي مع الوقت فهمت قيمتو أكثر، خاصة في تسهيل الإجراءات وتنظيم الخدمة وربح الوقت لانو مع البدية كنت نشوفه مجرد تغيير في طريقة العمل، بصح مع الاستعمال اليومي وليت نلاحظ فرق كبير لي دارو في تسهيل المهام اليومية."

(المقابلة رقم 01، رئيس مصلحة الأعمال الجديدة ،55 سنة)

كما أشار آخر:

"التصور تاعي جاء من التجربة المباشرة، خاصة كي نشوف كيفاش النظام يكشف الأخطاء ويساعد في تصحيحها، وهذا خلاني نقتنع بلي التحولات هذي ماشي غي وسيلة تسريع بل هي طريقة باش خدمة تكون دقيقة."

(المقابلة رقم 03، رئيس مصلحة المالية،36سنة)

ويعكس ذلك أن معنى الرقمنة لا يُعطى بشكل مسبق، بل يُبنى تدريجيًا من خلال الاحتكاك اليومي بها. كما يلعب التكوين دورًا داعمًا في تشكيل هذه التمثلات، غير أن أثره يظل مرتبطًا بكيفية توظيفه داخل الممارسة اليومية.

كما جاء في قول أحد المبحوثين:

".. أنا التكوين لي درتوا في المؤسسة وجهد الشخصي هو لي خلاني نفهم مليح الرقمنة وأنماط العمل الجديدة، ومن بعد تطبيقها زادت ترسختلي الفكرة خاصة مع الاستعمل اليومي ونشوف تأثيرها المباشر على تنظيم العمل."

(المقابلة رقم 04، رئيس مصلحة التخطيط، 37 سنة.)

إلى جانب ذلك برز التفاعل مع الزملاء كعامل أساسي في بناء التمثلات، من خلال تبادل الخبرات والتعلم الجماعي، وهو ما يعكس الطابع الاجتماعي لعملية بناء المعنى داخل المؤسسة.

كما أشارت إحدى المبحوثات: *".. الزملاء كان عندهم دور، كنا نتبادلو الخبرات ونتعلمو من بعض وهذا ساعدني نبني صور إيجابية حول الأنظمة الجدية وطريقة عمل الرقمنة."*

(المقابلة رقم 05، إطار في مصلحة المالية ،33 سنة.)

ويُظهر ذلك أن الجماعة المهنية تلعب دورا وسيطًا في تفسير هذه التحولات وإعادة صياغتها، من خلال تبادل التجارب والخبرات، مما يساهم في إنتاج تمثلات مشتركة أو متقاربة داخل نفس الوسط المهني.

وفي السياق نفسه، تؤكد النتائج أن التمثلات ليست ثابتة، بل تتسم بطابع ديناميكي يتطور مع الزمن ومع تزايد الاحتكاك بالأنظمة الرقمية، كما أوضح أحد المبحوثين:

" ...مع الاستعمال الفرد تتبدل الفكرة للأحسن، لأنو مع الوقت الواحد يولي يفهم النظام أكثر ويتعود عليه، وحتى الأمور لي كانت تبان معقدة في البداية تولي عادية سهلة مع الممارسة اليومية."

(المقابلة رقم 06، مهندس اعلام آلي ،40 سنة.)

غير أن هذا التحول قد يتجه أيضًا نحو مواقف أكثر تحفظًا، خاصة تحت تأثير ضغط العمل كما جاء في تصريح أحدج المبحوثين:

" في البداية كان عندي تصور إيجابي، لكن مع التجربة اليومية والضغط الي جا مع الخدمة، تبدلت نظرتي شوية."

(المقابلة 09، إطار في مصلحة الأعمال الجديدة، 38 سنة.)

ويكشف هذا التباين أن التجربة اليومية لا تعزز فقط التمثلات الإيجابية، بل قد تعيد تشكيلها في اتجاهات مختلفة حسب ظروف العمل، مما يعكس أن التمثلات ليست معطى ثابتًا، بل نتيجة سيرورة مستمرة من التفاعل والتأقلم.

وعليه يمكن القول إن تشكّل التمثلات حول الرقمنة وتحولات التي صاحبتها لا يتم بشكل لحظي أو نظري بل هو مسار تدريجي يتأسس على الممارسة اليومية، والتفاعل المهني، والتجربة الموظف داخل المؤسسة وهو ما يمنح هذه التمثلات طابعًا عمليًا وديناميكيًا يعكس واقع أكثر من كونه تصورًا مجردًا.[1]

3.3 إدراك التحولات بين الفرصة والتحدي:

وبخصوص بإدراك هذه التحولات، أظهرت المعطيات الميدانية أنها تتراوح بين اعتبارها فرصة مهنية من جهة وتحديًا وظيفيًا من جهة أخرى، وهو ما يعكس طابعها المركب داخل التجربة المهنية اليومية.

كما يتجلى في تصريح أحد الموظفين:

" بصفة عامة نشوفها فرصة تسهّل العمل وتخليه أسرع وأكثر تنظيمًا وتعاون على تحسين طريقة إنجاز المهام وتقليل الأخطاء خاصة وأن الأنظمة خلات الخدمة تمشي بطريقة واضحة ومنظمة."

(المقابلة رقم 13، رئيس مصلحة الوسائل العامة،44 سنة.)

[1] المرجع نفسه ص 252

كما تُعتبر وسيلة لتطوير الأداء المهني، كما جاء في التصريح:

" .. وهي أيضا تساهم في تطوير المهارات باش العامل يواكب التغير لذلك نقولو بلي هي حسنت طريقة العمل وخلاته أكثر فعالية وجودة، لانو الموظف ولى مطالب يتعلم باستمرار ويتأقلم مع طرق العمل الحديثة."

(المقابلة رقم 06، مهندس اعلام آلي، 44 سنة)

وكما ذكرنا سابقًا أن التمثل الايجابي لا يلغي وجود تمثلات أخرى تعتبر التحولات تحديًا مهينًا، خاصة فيما يتعلق بصعوبات التكيف، والضغط المرتبط بمتطلبات الدقة والمتابعة المستمرة، إضافة إلى التخوف من إعادة توزيع الأدوار المهنية أو فقدان بعض المناصب التقليدية نتيجة الأتمتة.

حيث صرح أحد الموظفين:

" .... لكن في نفس الوقت كان هناك في بداية نوع من التخوف، خاصة من صعوبة التكيف مع الوضع الجديدة وكذلك احتمال فقدان بعض المنصب التقليدية، لانو تحولات بدلت بزاف من طرق العمل القديمة وفرضت متطلبات جديدة "

(المقابلة رقم 15، رئيس مصلحة التقنية،45 سنة.)

وعليه، يمكن القول إن إدراك التحولات الرقمية لا يتخذ شكلاً موحدًا، بل يتحدد وفق تجربة الموظف داخل المؤسسة، فبينما تُعتبر فرصة لتحسين الأداء وتسهيل العمل لدى فئة من الموظفين، تُدرك في المقابل كتحدٍ مهني مرتبط بالضغط وصعوبة التكيف لدى فئة أخرى.

وبذلك، تكشف المعطيات أن الرقمنة تُعاش كتجربة مزدوجة تجمع بين فرص تطوير العمل من جهة وتحديات التكيف وإعادة تنظيم الممارسة المهنية من جهة أخرى، وهو ما يعكس تعقيد أثرها داخل الواقع المهني.

3.4 التفاعل الأولي مع التحولات:

أما بخصوص التفاعل الأولي مع هذه التحولات، فقد اتسم في بطابع استم هو بطابع مزدوج جمع بين القبول والتحفظ، أو بين الحماس والتردد، فقد عبّر العديد من المبحوثين عن نوع من التفاؤل تجاه التحولات باعتبارها خطوة نحو التحديث وتحسين ظروف العمل.

ويتجلى هذا التقبل الأولي في قول أحد المبحوثين:

" في بداية تقبلتها بشكل إيجابي، كنت نشوفها حاجة جديدة تعاونا في الخدمة وكنت متحمس شوية خاطر كنت نقول بلي راح تسهل علينا الإجراءات خاصة مع الأعمال الروتينية لي كانت تدي وقت كبير وكنت نشوف بلي المؤسسة رايحة نحو طريقة عمل أكثر تطور وتنظيم "

(المقابلة رقم 01، رئيس مصلحة الأعمال الجديدة ،55 سنة.)

كما اعتبرها بعض المبحوثين فرصة أولية لتحسين الأداء وتطوير طرق العمل داخل المؤسسة من خلال جعلها أكثر تنظيمًا ومرونة.

حيث صرح أحد الموظفين:

" ...كنت نشوف هذ التحولات بلي راح تطور طريقة العمل وتخليه ساهل ومنظم كثر، من عدة نواحي."

(المقابلة رقم 06، مهندس اعلام الي، 40 سنة.)

غير أن هذا التفاعل الأولي لم يمكن موحدًا بالكامل، إذ رافقه عند بعض الموظفين نوع من الحذر والتخوف منذ اللحظة الأولى، خاصة فيما يتعلق بارتفاع متطلبات الدقة والسرعة داخل العمل

كما ورد في تصريح إحدى المبحوثات:

".. وفي نفس الوقت كنت متخوفة لأن الخدمة تتبدل ويولي فيها ضغط أكثر خاصة في الدقة والسرعة "

(المقابلة رقم 12، رئيسة مصلحة المنازعات القانونية ،44 سنة.)

وعليه، يتضح أن التفاعل الأولي مع التحولات لم يكن متجانسًا، بل تراوح بين التقبل الإيجابي والحذر وهو ما يعكس اختلاف تمثلات الموظفين منذ لحظة إدخال هذه التحولات داخل المؤسسة.

3.5 إدراك الزملاء للتحولات داخل المؤسسة:

أما فيما يتعلق بإدراك الزملاء لهذه التحولات فقد أظهرت النتائج أيضًا تنوعًا في التمثلات داخل نفس الوسط المهني، حيث تتراوح بين الإدراك الإيجابي والتحفظ النسبي فحسب ما يراه المبحوثون، فإن أغلب الزملاء يدركون هذه التحولات كعنصر إيجابي يساهم في تسهيل العمل وتنظيمه.

كما جاء في التصريح:

".. الزملاء في الغالب يشوفوها حاجة مليحة، خاصة لأنها تسهل العمل وتنقص الوقت، وتساعد على تنظيم الخدمة بطريقة أفضل مقارنة بالسابق."

(المقابلة رقم 01، رئيس مصلحة الأعمال الجديدة، 55 سنة.)

كما أشارت آخرى *" أغلبية الزملاء يشوفوها فرصة باش يخدموا بطريقة أسهل ويربحوا الوقت، خاصة ان الإجراءات ولات تتم بسرعة ومن غير تعقيدات كبيرة."*

(المقابلة رقم 05، إطار في مصلحة المالية، 33 سنة.)

ويعكس هذا تمثلًا وظيفيًا يربط هذه التحولات بمنطق الفعالية والنجاعة داخل العمل، حيث تُفهم أساسًا من خلال نتائجها العملية في تحسين الأداء اليومي.

غير أن هذه التمثلات أيضًا لا تتشكل بشكل فردي معزول، بل تُبنى داخل إطار جماعي من التفاعل والتجربة المشتركة وهو ما يفسر تقارب بعض التصورات، بما يتماشى مع تصور موسكوفيتشي الذي يؤكد أن التمثلات الاجتماعية تُبنى داخل الجماعة المهنية من خلال التفاعل اليومي.[1]

في المقابل تشير بعض التصورات إلى أن جزءًا من الزملاء يدرك هذه التحولات كمصدر ضغط إضافي نتيجة ما تفرضه من متطلبات مرتبطة بالسرعة والدقة.

كما ورد في قول أحد الموظفين:

"كاين اللي يشوف هذ التحولات زادت الضغط وخلاّت الخدمة أكثر كثافة "

(المقابلة رقم 03، رئيس مصلحة المالية، 36 سنة.)

ويُبرز هذا التصريح تمثلاً يربط تحولات أنماط العمل بارتفاع كثافة النشاط المهني وتزايد الضغط داخل المؤسسة، نتيجة تسارع وتيرة الإنجاز وتعدد المهام.

وكذلك يرتبط التحفظ بصعوبات التكيف، خاصة لدى من ليست لديهم خبرة رقمية كافية.

حيث جاء:

" كاين لي مزال متأقلمش مع هذه التغيرات لانو طريقة العمل تبدلت وهذا الشي خلق بعض صعوبات في التكيف."

(المقابلة رقم 02، مكلف بالدراسات في الموارد البشرية ،44 سنة.)

ومن جهة اخرى، ترتبط هذه التحولات بإعادة تنظيم العمل وآليات الرقابة المهنية، حيث تُدرك كآلية تكشف الأخطاء وتعزز المتابعة، وهو ما يمكن تفسيره في ضوء بيير بورديو، الذي يرى أن التحولات داخل الحقول المهنية تعيد توزيع أشكال السلطة داخل المؤسسة.[2]

[1] المرجع نفسه ص 252

[2] Pierre Bourdieu, **Le sens pratique**, Paris, Édition de minuit, 1980 pp 88_95

كما في قول المبحوث:

" ... ماشي لأنها صعبة بل لأنها تكشف الأخطاء وتخلي الخدمة تكون مُراقبة أكثر لانو كل خطوة في العمل واضحة وقابلة للمتابعة، وهذا الشيء لي خلا البعض يحسو بضغط أكبر ومسؤولية أكثر."

(المقابلة رقم 14، إطار في مصلحة الوسائل العامة،34 سنة)

كما تُظهر النتائج أن إدراك هذه التحولات يتسم بطابع ديناميكي، حيث ينتقل من التخوف في البداية إلى التقبل، ثم التكيف مع مرور الوقت، كما ورد عن المبحوثة:

"*في البداية كان كاين تخوف عند بعض الزملاء، بصح مع الوقت تقبلوها لأنها تعاون فالخدمة* "

(المقابة رقم 08، إطار في مصلحة العلاقات العامة ،33 سنة.)

ويعكس هذا أن التفاعل مع هذه التحولات لا يتم بشكل فوري، بل يتشكل تدريجيًا داخل بيئة العمل من خلال التجربة والتعلم والتكيف المهني.

وبذلك يتضح أن إدراك الموظفين لتحولات أنماط العمل في ظل الرقمنة يتسم بالتنوع والتدرج، حيث يجمع بين اعتبارها فرصة لتحسين العمل، وبين التحفظ المرتبط بمتطلبات التكيّف والضغوط المهنية.

3.6 انعكاس التمثلات على الممارسة:

أما على مستوى الممارسة اليومية، فقد أظهرت النتائج أن تمثلات الموظفين حول التحولات انعكست بشكل مباشرة على أسلوب تنظيم وإنجاز مهامهم، حيث أصبح الاعتماد على الأنظمة الرقمية جزءًا أساسيًا من الروتين المهني اليومي، فالموظفون الذين يحملون تمثلات إيجابية يَميلون إلى تبني هذه الأنظمة بشكل أوسع.

ويتجلى هذا في قول أحد المبحوثين:

" نظرتي الإيجابية خلتني نعتمد على النظام في تنظيم خدمتي اليومية وليت نحاول نستغل كل الإمكانيات لي يقدمها باش نربح الوقت وننظم مهامي بطريقة أفضل ونربح الوقت "

(المقابلة رقم 01، رئيس مصلحة الأعمال الجديدة ،55 سنة.)

وكذلك "*بما أني نشوفها فرصة لتحسين طريقة العمل، وليت نخدم بسرعة أكثر لانو نظم خدمتي بطريقة أفضل، هذ الشي خلا الخدمة تولي أسهل وأوضح..*"

(مقابلة 02، مكلف بالدراسات في الموارد البشرية ،44 سنة.)

ويُظهر ذلك أن التمثلات لا تظل مجرد تصورات ذهنية، بل تتحول إلى محددات فعلية للسلوك المهني توجه الممارسات اليومية داخل المؤسسة.[1]

وفي هذا الإطار، أشار أحد المبحوثين إلى أن الأنظمة الرقمية ساهمت في تعزيز الدقة والانتباه أثناء العمل، نتيجة قدرتها على كشف الأخطاء وتتبع الأداء.

حيث صرّح:

" النظام يكشف الأخطاء ... ووليت نراجع خدمتي مليح قبل ما نكملها ووليت أكثر دقة وانتباه. "

(المقابلة 03، رئيس مصلحة المالية ،36 سنة.)

كما بيّن مبحوث آخر إلى أن هذه التحولات أصبحت جزءًا لا يتجرأ من ممارساته اليومية، إذ صرّح:

:*"بحكم خدمتي ولات جزء من الروتين اليومي تاعي لان أغلب المهام والخدمات مرتبطة بها بشكل مباشر يعني مانقدرش نخدم بدونها "*

(المقابلة رقم 06، مهندس اعلام آلي ،40 سنة.)

3.7 إعادة تشكيل الممارسة المهنية والرقابة الذاتية:

وتدل هذه المعطيات على أن التحولات المرتبطة بالرقمنة لم تقتصر على تغيير أدوات العمل فحسب، بل امتدت لتشمل إعادة تشكيل الممارسات المهنية ذاتها، من خلال الانتقال من منطق التنفيذ الروتيني إلى منطق قائم على اليقظة المهنية والرقابة الذاتية حيث أصبح العامل أكثر وعيًا بجودة أدائه وأكثر تحملاً لمسؤولية نتائجه بشكل.

وفي هذا السياق، يمكن تفسير ذلك في ضوء تحليل ميشيل فوكو، الذي يبرز أن آليات المراقبة الحديثة لم تعد تقتصر على الرقابة الخارجية، بل أصبحت تُنتج أشكالًا من الضبط الذاتي لدى الأفراد،[2] حيث يتبنى الموظف معايير المراقبة ويمارسها على نفسه بشكل تلقائي.

كما يمكن فهم هذه الدينامية أيضًا في إطار مفهوم الهابيتوس عند بيير بورديو، حيث تتحول الممارسات المتكررة إلى عادات مستقرة داخل السلوك المهني.[3]

---

[1] Moscovisi, S, مرجع سابق 252ص

[2] ميشال فوكو، **المراقبة والمعاقبة الولادة السجن**، ترجمة علي مقلد، مراجعة وتقديم مطاع صدفي، مركز الانماء القومي، بيروت، 1990، ص 169_168

[3] Bourdieu، Le sens pratique مرجع سابق ص،95_88

وتدعم المعطيات الميدانية هذا التوجه، حيث صرح أحد المبحوثين:

" الضغط الي جا معها خلاني نحس بالمسؤولية أكثر ونخدم بحذر في كل خطوة نديرها."

(المقابلة رقم 09، إطار في مصلحة الأعمال الجديدة،38 سنة.)

وأضاف مبجوث أخر:

".. ولات طريقة العمل أكثر دقة وفيها متابعة مستمرة للأخطاء تاعنا، لي يخلي الواحد يولي ينتابه كثر وحذر مقارنة بالسابق."

(المقابلة رقم 14، إطار في مصلحة الوسائل العامة، 34 سنة)

وتُظهر هذه الشهادات أن التتبع المستمر للأداء لم يؤدِي فقط إلى تحسين الدقة، بل أفرز أيضًا ممارسات مهنية قائمة على الحذر واليقظة، مصحوبة بإحساس متزايد بالمسؤولية.

خلاصة المحور:

وبناءً على ما سبق، يتضح أن تمثلات الموظفين حول تحولات أنماط العمل في ظل الرقمنة لم تظل حبيسة المستوى الإدراكي أو التصوري، بل امتدت لتنعكس بشكل مباشر على الممارسات المهنية اليومية، حيث ساهمت في إعادة تشكيل أساليب العمل داخل المؤسسة، فقد أفرز هذا التحول نمطًا جديدًا من الممارسة يقوم على ثنائية متداخلة تجمع بين تعزيز التنظيم والرفع من مستوى النجاعة من جهة، وتكثيف الإحساس بالحذر والضغط المهني من جهة أخرى، نتيجة متطلبات المتابعة والدقة التي تفرضها الأنظمة الرقمية.

وعلية، يتبين أن تمثلات الموظفين حول التحولات تتسم بطابع مركب، إذ لا تُختزل في بعدها التقني، بل تعكس تجربة مهنية تشمل أبعادًا تنظيمية واجتماعية.

فمن جهة، تُبرز هذه التمثلات آثارًا إيجابية مرتبط بتحسين الأداء وتنظيم العمل وتعزيز جودة الإنجاز ومن جهة أخرى تكشف عن تحديات مهنية تتمثل في الضغط، ومتطلبات التكيف المستمر، وتكثيف المتابعة.

كما يتبين أن هذه التمثلات تتشكل داخل التفاعل المهني اليومي، وتتأثر بعوامل متعددة، مثل الخبرة المهنية، والموقع الوظيفي، ومستوى التحكم في الأدوات الرقمية، مما يمنحها طابعًا ديناميكيًا يعكس تنوع بين الموظفين داخل المؤسسة.

وبالتالي، تؤكد النتائج أن الرقمنة لا تقتصر على تغيير أدوات العمل، بل تسهم في إعادة تنظيم الممارسة المهنية وفق منطق جديد يجمع بين متطلبات الأداء، والرقابة، والتكيف المستمر.

4. تحولات أنماط العمل في ظل الرقمنة:

يندرج هذا المحور ضمن محاولة فهم السياق التنظيمي الذي تتشكل داخله تمثلات الموظفين حول تحولات أنماط العمل في ظل الرقمنة، إذ لا يمكن دراسة الإدراك المهني بمعزل عن التحولات البنيوية التي مست تنظيم العمل داخل المؤسسة.

وعليه، فإن الهدف لا يتمثل فقط في وصف هذه التحولات، بل تحليل الكيفية التي يُعاد بها إنتاج المعنى المهني داخل سياق رقمي متغير.

ينطلق هذا التحليل من مقاربة سويولوجية تعتبر أن العمل ليس مجرد نشاط تقني، بل بناء اجتماعي يتشكل داخل تنظيم تحكمه علاقات السلطة وآليات الضبط وهو ما يجعل الرقمنة عاملاً فعالاً في إعادة تشكيل هذا بناء.

4.1 التحولات في تنظيم العمل داخل المؤسسة:

فيما يتعلق بتنظيم العمل أظهرت المعطيات الميدانية أن المؤسسة عرفت انتقالاً من نمط تقليدي يعتمد على الوثائق الورقية والتسلسل الإداري إلى نمط رقمي قائم على الأنظمة المعلوماتية المدمجة التي تربط بين مختلف المصالح ضمن شبكة موحدة لتدفق المعلومات، ويعكس هذا التحول إعادة تنظيم شاملة لسير العمل داخل المؤسسة، حيث أصبح انجاز المهام أكثر ارتباطًا بالنظام المعلوماتي بدل الاعتماد على الإجراءات الورقية والوسائط الإدارية.

وفي هذا السياق صرح أحد المبحوثين:

" قبل الرقمنة كنا نخدمو بطريقة تقليدية، بصح اليوم كلشي ولى مربوط بالنظام، يعني الخدمة ولات كل العمليات تمر عبر المنطومة الرقمية، ومابقاش الاعتماد الكبير على الطرق الورقية القديمة، وهذ الشي خلا تنظيم العمل يكون أوضح وأسهل في المتابعة اليومية."

(المقابلة رقم 01، رئيس مصلحة أعمال جديدة ،55 سنة)

ويشير هذا التصريح إلى تحول في منطق تنظيم العمل، حيث أصبحت المهام مؤطرة داخل النظام الرقمي مما ساهم في سير العمل أكثر انتظامًا ووضوحًا وتقليص الاعتماد على الوسائل التقليدية في إنجاز المهام.

كما أظهرت النتائج أن هذا التحول انعكس على طريقة سير العمليات المهنية داخل المؤسسة، حيث أصبحت المعلومات تنتقل بين المصالح بشكل أسرع وأكثر انسيابية، مما ساهم في تحسين تنظيم العمل وتسهيل التنسيق بين مختلف الوحدات.

4.2 التحولات في الزمن المهني وإيقاع العمل:

وفيما يتعلق بالزمن المهني أظهرت المعطيات أن السرعة أصبحت عنصرًا أساسيًا في تنظيم العمل كما صرح أحد المبحوثين:

" الرقمنة بدلت تنظيم العمل كامل، ولات الخدمة تمشي بسرعة كبيرة خدمة بأكملها ولات تندار أسرع."

(المقابلة رقم 02، مكلف بالدراسات في الموارد البشرية، 44 سنة)

ويعكس هذا التصريح تحولاً في إيقاع العمل داخل المؤسسة، حيث أصبح الزمن المهني أكثر انضباطاً وتسارعًا نتيجة اعتماد الأنظمة الرقمية في تسيير العمليات.[1]

كما بينت المعطيات أن جزءًا من المهام التي كانت تُنجز يدويًا أصبحت اليوم مؤتمتة أو رقمية وهو ما ساهم في إعادة توزيع طبيعة العمل اليومي داخل المؤسسة، كما ورد في التصريح:

" كاين بزاف مهام كانت يدوية وولات أوتوماتيكية يعني العمليات ولات تتم بشكل آلي داخل النظام وهذا الشي خفف علينا الجهد وساهم في تسريع إنجاز العمل. "

(المقابلة رقم 03 رئيس مصلحة المالية، 36 سنة)

ويعكس هذا التحول إعادة تعريف لطبيعة العمل، حيث أصبح الإنجاز يعتمد بشكل أكبر على الأنظمة الرقمية بدل الإجراءات اليدوية، مما أعاد تشكيل طريقة أداء المهام اليومية.

وعلى مستوى التباين في التمثلات، أظهرت النتائج أن إدراك هذه التحولات يختلف حسب الخصائص السوسيومهنية للموظفين، خاصة الخبرة المهنية والموقع الوظيفي، حيث يميل الموظفون ذوو الخبرة الطويلة الى مقارنة الوضع الحالي بالنمط التقليدي للعمل، في حين تتعامل الفئات الأقل خبرة مع هذه التحولات باعتبارها جزءًا طبيعيًا من بيئة العمل الحديثة.

كما أن الموقع الوظيفي يلعب دورًا مهمًا في تشكيل هذا الإدراك، حيث ينظر رؤساء المصالح إلى هذه التحولات باعتبارها وسيلة لتنظيم العمل وتحسين فعاليته، بينما يختبرها الإطارات التقنية والإدارية من خلال التغيرات المباشرة في طريقة إنجاز المهام.

[1] مرجع سابق ماكس فيبر ص 239

4.3إعادة تشكيل المهام وأنماط العمل اليومي:

أظهرت المعطيات الميدانية أن التحولات الرقمية أدت إلى إعادة تنظيمه بشكل واضح، حيث أصبح أكثر ارتباطًا بالأنظمة المعلوماتية التي تؤطر سير المهام وتحدد مساراته داخل المؤسسة، وهو ما ساهم في تقليص الغموض في توزيع العمل وتعزيز وضوح الإجراءات وتسلسلها.

وفي هذا السياق صرح أحد المبحوثين:

" أصبح نمط العمل اليومي أكثر وضوحا وتنظيمًا، بحيث ولات المهام محددة داخل النظام بشكل دقيق."

(المقابلة رقم 02، مكلف بالدراسات في الموارد البشرية ،44 سنة)

ويعكس هذا التصريح أن التحول لم يقتصر على تغيير الوسائل التقنية فقط، بل امتد ليشمل إعادة هيكلة طريقة تنظيم المهام داخل المؤسسة، حيث أصبحت العمليات تُدار وفق منطق تسلسلي مؤطّر داخل النظام المعلوماتي، مما ساهم في تقليص العشوائية وتعزيز قابلية تتبع سير العمل ومراقبته بشكل أدق كما اتضح سابقًا.

غير ان هذا التحول لا يُدرك بشكل موحد بين جميع المبحوثين، اذ أشار بعضهم إلى نوع من الاستمرارية في نمط العمل، خاصة الفئات التي تشغل مناصب إشرافية، حيث صرح أحدهم:

" أنا في خدمتي ما تبدلتش حجا كبيرة، نفس طبيعة العمل تقريبًا غير تبدلت الوسائل، وتطورت. "

(المقابلة رقم 01، رئيس مصلحة الأعمال الجديدة ،55 سنة.)

ويظهر هذا أن درجة التغير في نمط العمل اليومي تختلف حسب الموقع الوظيفي وطبيعة المهام داخل المؤسسة.

كما أظهرت النتائج أيضًا أن التحول لم يقتصر على تنظيم العمل فقط، بل شمل أيضًا أسلوب المتابعة والمراقبة، حيث أصبح بالإمكان تتبع العمليات المهنية بشكل أدق وأكثر انتظامًا.

كما ورد في التصريح

"تبدل نمط العمل من حيث أسلوب المتابعة وليت نجم نتبع زملاء ونشوف الأخطاء تاعهم باش نجم نصححها "

(المقابلة رقم 03، رئيس مصلحة المالية ،36 سنة)

ويعكس هذا التحول انتقال العمل نحو نمط قائم على الدقة والضبط حيث أصبحت المتابعة جزءًا مدمجًا في سير العمل اليومي، وليس إجراءً خارجيًا.

كما برز تحول في إيقاع العمل اليومي، حيث أصبح أكثر سرعة وسلاسة، وهو ما أشار إليه عدد من المبحوثين:

" العمل أصبح أكثر دقة وسلاسة لأنو ولات الإجراءات تمر بطرق منظمة أكثر، وهذا يساعد في تحسين جودة الإنجاز اليومي."

(المقابلة رقم 06 مهندس اعلام آلي ،40 سنة)

".. العمل أصبح أسرع وسهال، مهام لي كانت تأخد وقت طويل ولّت تتنجز بلخف. "

(المقابلة رقم 07، رئيس مصلحة علاقات العمل، 49 سنة)

ويرتبط هذا التسارع بتدفق المعلومات داخل النظام الرقمي، مما فرض على الموظف التكيف مع وتيرة عمل أعلى وتعدد أكبر في المهام.

كما ساهمت الرقمنة في إعادة تنظيم العمل من حيث الوصول إلى المعلومات، حيث أصبح الحصول عليها يتم بشكل فوري بدل الإجراءات الطويلة، كما ورد:

" ولينا نتحصلو على المعلومات بسهولة، مبقاش لازم نرجعو للأرشيف وندورو على الوثائق."

(المقابلة رقم 12 رئيسة مصلحة نزاعات قانونية ،44 سنة)

ويُظهر ذلك أن التنظيم اليومي للعمل أصبح أكثر انسيابية، غير أنه في المقابل رفع من مستوى المسؤولية والضغط المرتبط بسرعة اتخاذ القرار.

وفي بعض الحالات، افرز هذا التحول ظهور مهام جديدة مرتبطة مباشرة بالتعامل مع الأنظمة الرقمية كما صرح أحد المبحوثين:

" حتى المناصب تبدلت، ظهرو مهام جدد مرتبطين بالنظام الرقمي، ولات كاينة حدمات مرتبطة بتسير ومتابعة الانطمة الرقمية. "

(المقابلة رقم 04، رئيس مصلحة التخطيط، 37 سنة)

ويشير هذا إلى أن التحول في نمط العمل اليومي لم يقتصر على الأدوات فقط بل مسّ أيضًا محتوى المهام نفسها، مما يعكس إعادة تنظيم داخلية للعمل.

ويمكن فهم هذا التحول في ضوء بيير بورديو، الذي يوضح ان التغيرات داخل الحقول المهنية لا تقتصر على الجانب التقني، بل تؤدي إلى إعادة توزيع اشكال الرأسمال داخل المؤسسة، خاصة الرأسمال التقني والمعرفي.[1]

وفي هذا السياق، فإن الانتقال نحو الرقمنة يجعل امتلاك الكفاء الرقمية عنصرًا حاسمًا في تحديد موقع الفاعلين داخل الحقل التنظيمي، حيث يكتسب الموظفون القادرون على التحكم في الأنظمة المعلوماتية مكانة مهنية أكثر فعالية مقارنة بغيرهم، مما يعيد تشكيل علاقات العمل الداخلية بشكل تدريجي.

كما انعكست هذه التحولات على طبيعة التواصل بين المصالح داخل المؤسسة، حيث أصبح أكثر سرعة ومرونة.

كما ورد في أحد التصريحات:

" .... وأيضا تواصل بين المصالح ولى أسرع، تبادل المعلومات الان يتم بسرعة وهذا خلى المصالح متناسقة"

(المقابلة رقم 08 إطار علاقات عمل، 33 سنة)

ويعكس هذا التصريح الانتقال من تواصل مباشر قائم على الحضور إلى تواصل مؤطر رقميًا قائم على تدفق المعلومات اذ أصبح يتم داخل شبكة رقمية تتيح تبادل المعلومات بشكل فوري مما يعزز من اندماج الموظف داخل سيرورة العمل.[2]

4.4 التباين في تمثلات الموظفين حول التحول الرقمي:

وعلى مستوى إدراك التغير في نمط العمل اليومي، أظهرت المعطيات الميدانية وجود تباين بين المبحوثين، حيث يرى بعضهم أن التحول في الممارسات اليومية كان واضحًا وملموسًا، في حين يعتبره آخرون تحولاً تدريجيًا لم يمس جميع جوانب العمل بنفس الدرجة.

ويرتبط هذا الاختلاف أساسًا بالموقع الوظيفي والخبرة المهنية داخل المؤسسة، حيث يميل الموظفون ذوو الخبرة إلى إدراك التحول باعتباره امتدادًا تدريجيًا لنمط العمل السابق، بينما تعتبره الفئات الأقل خبرة تغييرًا أكثر وضوحًا في طريقة تنظيم المهام اليومية.

[1] Bourdieu, **Le sens pratique**, 203 _202ص ، مرجع سابق

[2] Manuel castells 243مرجع ص سابق

4.5 التحولات في أدوات العمل والبنية التقنية:

اما فيما يتعلق بالأدوات المعتمد في العمل، فقد أظهرت المعطيات الميدانية أن النشاط المهني داخل مركب تمييع الغاز الطبيعي 3، أصبح يرتكز بشكل أساسي على مجموعة من الأدوات الرقمية المتكاملة في مقدمتها الحاسوب الذي يُعد الوسيلة مركزية في تنفيذ مختلف المهام، إلى جانب شبكة الانترنت التي تمثل البنية الأساسية لربط مختلف الأنظمة وتسهيل الوصول إلى المعلومات.

وقد كشفت النتائج عن اعتماد الموظفين على حزمة من البرامج المكتبية مثل Wordو Excel التي تُستخدم في معالجة المعطيات وإعداد الوثائق، إضافة إلى وسائل الاتصال الإلكتروني كالبريد المهني Emailو Outlookوتطبيقات المراسلة الداخلية Messagingوالتي تتيح توصلًا سريعًا بين مختلف المصالح داخل المؤسسة.

وفيما يخص الأنظمة الرقمية، أظهرت المعطيات اعتماد المؤسسة على منظومات تنظيمية متقدمة مثل SAP وGED.

إلى جانب أدوات موجهة لرقمنة الوثائق ومعالجتها، مثل Scanو SPSRIالتي تُستخدم في رقمنة الملفات، ومسح الوثائق، وتسيير المعلومات داخل النظام المعلوماتي للمؤسسة.

وقد تمت معاينة هذه الأدوات ميدانيًا من خلال قيام المبحوثين بعرضها وشرح طريقة استخدامها، أثناء المقابلات حيث قاموا بتقديم امثلة مباشرة حول مختلف البرامج والتنظيمات المستعملة.

ويعكس هذا التنوع في الأدوات انتقال العمل من الاعتماد على وسائل تقليدية منفصلة إلى بيئة رقمية متكاملة، حيث أصبحت مختلف مراحل العمل _من الإنتاج إلى التوثيق والتواصل_ مترابطة داخل نظام موحد، مما يعزز من انسيابية سير العمل وتنظيمه.

ويُظهر ذلك أن الأدوات الرقمية لم تعد مجرد وسائل تقنية مساعدة، بل أصبحت مكونات أساسية في تنظيم الممارسة المهنية اليومية، من خلال تسهيل تبادل المعلومات وتسريع عمليات الإنجاز داخل المؤسسة.

ورغم هذا الاعتماد الواسع على الأدوات الرقمية، كشفت الملاحظات الميدانية عن استمرار وجود بعض المصالح التي لا تزال تعمد جزئيًا على الوثائق الورقية إلى جانب الأنظمة الرقمية، وهو ما أدى إلى ظهور شكل من العمل المزدوج يجمع بين الطابعين التقليدي والرقمي.

4.6 أثر التحولات على الأداء المهني:

وبعد الوقوف على طبيعة الأدوات الرقمية المعتمدة في العمل، يمكن الانتقال إلى تحليل أثر هذه التحولات على الأداء المهني للموظفين، من خلال استكشاف انعكاساتها على سرعة الإنجاز، جودة العمل ومستوى الضغط المهني.

فقد أظهرت المعطيات الميدانية أن تمثلات الموظفين تتسم بطابع مركب، يجمع بين الاعتراف بتحسين الفعالية التنظيمية من جهة، وإدراك أشكال جديدة من الضغط المهني من جهة أخرى، مما يعكس أن الأداء لم يعد يُفهم كمؤشر تقني فقط، بل كتجربة يومية تتشكل داخل إيقاع النظام الرقمي ومتطلباته.

فمن حيث سرعة الإنجاز، يهيمن تمثل إيجابي لدى أغلب المبحوثين، حيث يرون أن هذه التحولات ساهمت في تسريع إنجاز المهام وتقليص الزمن الإداري، من خلال تبسيط الإجراءات وتقليل الطابع الروتيني للعمل، كما يتضح في التصريحات التالية:

"...حسنت تنظيم العمل وسرعت المهام بشكل واضح، يعني ولات الإجراءات تمشي بطريقة أكثر انسيابية من قبل.."

(المقابلة رقم 11 مسؤولة تسير المسار المهني للموظفين، 46 سنة)

"...الخدمة ولات تندار بلخف، المهام لي كانت تدي وقت بزاف ولات تندار بلخف "

(المقابلة رقم 01، رئيس مصلحة الاعمال الجديدة ،55 سنة)

ويعكس هذان أن تحولات أنماط العمل داخل المؤسسة اتجهت نحو منطق السرعة في الإنجاز، حيث أصبحت المهام تُنجز في وقت أقل وبإجراءات أكثر بساطة، ويظهر ذلك في تمثلات الموظفين الذين يرون أن وتيرة العمل أصبحت أسرع وأكثر انسيابية مما يعكس إعادة تنظيم الزمن المهني داخل الممارسة اليومية للعمل.

أما من حيث جودة العمل فقد ارتبطت بدورها بتمثل مزدوج لدى الموظفين، حيث يرون البعض أن هذه التحولات ساهمت في تحسين دقة الإنجاز وتقليص الأخطاء المرتبطة بالمعالجة اليدوية، من خلال اعتماد أساليب أكثر تنظيمًا في التتبع ومعالجة المعطيات، مما يعزز من موثوقية النتائج.

صرح أحد المبحوثين:

" مع هذ التحولات أخطاء قلت بشكل واضح، لان النظام ولى يساعدنا نراجعو الخدمة خطوة بخطوة وولينا ننتبهو أكثر للتفاصيل بل ما نكملواي عملية وهذ الشي خلا الدقة في العمل وهذا ما يرفع من الجود "

(المقابلة رقم 04، رئيس مصلحة الإنتاج.)

وفي المقابل، تكشف المعطيات عن تمثلات أكثر تحفظًا بخصوص ضغط العمل، حيث أشار بعض المبحوثين إلى أن تسارع وتيرة العمل وتكثيف المتابعة أدّيا إلى ارتفاع مستوى الضغط المهني.

كما ورد في التصريحات التالية:

".. ساهمت التحولات في تسهيل العمل وتنظيمه، لكنها ونفس الوقت زادت شوية ضغط خاصة مين كاين متابعة مستمرة للأعمال وتدقيق أكبر في كل خطوة، وهذا الشيء خلا المسؤولية تكون أكبر أثناء إنجاز المهام."

(المقابلة رقم 08، إطار في مصلحة العلاقات العامة، 33 سنة.)

"...بنسبة ليا زادت ضغط ولى العمل نوعًا ما مزدوج لانو مزلنا نخَرجو شويا أوراق وهذا خلا خدمة تكون فيها مسؤولية أكثر وإيقاعها أكثر كثافة من قبل"

(المقابلة رقم 09، إطار في مصلحة الاعمال الجديدة، 38 سنة.)

ويُفهم من هذه المعطيات أن تحولات أنماط العمل لا تؤدي دائمًا إلى التبسيط، بل قد تُنتج في بعض الحالات نوعًا من التكثيف المهني، خاصة عندما تستمر بعض الإجراءات التقليدية بالتوازي مع أساليب العمل الجديدة، مما يخلق ازدواجية في الأداء.

كما تشير المعطيات إلى أن الضغط المهني لا يُدرك دائمًا كحالة ثابتة، بل يرتبط أحيانًا بمرحلة الانتقال نحو أنماط العمل الجديدة، حيث يعتبره بعض المبحوثين ظرفًا مؤقتًا يتراجع مع التكيف واكتساب الخبرة.

"...كان كاين ضغط في البداية، خاصة بالتعامل مع نظام جديد لي كان يتطلب وقت باش نتعلموه ونفهمو طريقة الاشتغال تاعو، بصح مع الوقت والتعود على هذ الأسلوب الجديد *ولات الأمور أسهل وتعاونا في العمل."*

(المقابلة رقم 14، إطار في مصلحة الوسائل العامة، 34 سنة.)

وأيضا جاء في تصريح اخر،".... في بداية *كنت* نحس بالضغط باش نوالف بلخف نظام جديد *ومع* الوقت ولى هو الأساس يسهل عليا العمل.. "

(المقابلة رقم 15، رئيس مصلحة التقنية ،45 سنة.)

ويكشف هذا التباين أن أثر تحولات أنماط العمل على الأداء المهني لا يُدرك بشكل موحد، بل يتشكل حسب التجربة المهنية والموقع الوظيفي وطبيعة المهام، حيث يختلف إدراك الموظفين بين تحسين الفعالية التنظيمية من جهة، وارتفاع الضغط المهني من جهة أخرى، خاصة لدى الإطارات التي ترتبط مهامها بالإقاع اليومي المباشر للعمل وتنفيذ الإجراءات.

خلاصة المحور:

وبذلك يتضح أن تحولات أنماط العمل تحمل طابعًا مركبًا، يجمع بين إعادة تنظيم الأداء المهني من جهة وإنتاج أشكال جديدة من الضغط والتكيف من جهة أخرى.

وعليه، فإن هذه التحولات لا تُفهم كتغيير تقني فقط، بل كإعادة تشكيل شاملة للبنية التنظيمية ولتجربة العمل اليومي داخل المؤسسة، بما يجعلها عملية ديناميكية تقوم على التفاعل بين التنظيم والتكيف وإعادة بناء الممارسات المهنية.

5. العلاقات التنظيمية داخل المؤسسة

يندرج هذا المحور ضمن تحليل تمثلات الموظفين للتحولات التي مست أنماط العمل، من خلال التركيز على كيفية إدراكهم لتغيرات العلاقات المهنية داخل المؤسسة، سواء بين الزملاء أو بين الموظفين والإدارة، وتُفهم هذه العلاقات لا باعتبارها مجرد معطى تنظيميًا ثابتًا، بل كخبرة يومية تتشكل وتُعاد صياغتها في سياق التحولات التي عرفها مركب GL3Z، بما ذلك إدخال الأنظمة الرقمية وما يرافقه من إعادة تنظيم للممارسات المهنية.

5.1 العلاقات المهنية قبل التحول الرقمي

ففيما يتعلق بالمرحلة السابقة، قبل هذه التحولات، أظهرت المعطيات أن العلاقات المهنية كانت تقوم على التفاعل المباشر داخل فضاء العمل، حيث كانت المعرفة المهنية تُنتج وتتداول من خلال التواصل اليومي والتقارب الاجتماعي بين الموظفين، ويتجلى ذلك في تصريح أحد المبحوثين:

" كان كاين تواصل كبير بين الزملاء في بزاف مصالح مختلفة، كنا نتواصلو بشكل يومي تقريبًا ونتبادلو المعلومات."

(المقابلة رقم 02، مكلف بالدراسات في الموارد البشرية، 44 سنة.)

كما يضيف مبحوث أخر:

"العلاقة بين الزملاء كانت كاينة، وقائمة على تبادل معلومات من مع بعض وكل موظف كان يعتمد كذلك على خبرة زميله وعلى النقاشات المباشرة داخل مكان العمل.."

(المقابلة رقم 03، رئيس مصلحة المالية ،36 سنة.)

وتعكس هذه التصريحات تمثلاً للعلاقات المهنية باعتبارها فضاءً للتعاون وتبادل المعرفة، حيث يشكل الزملاء مصدرًا أساسيًا للمعلومة داخل سير العمل، وهو ما يمنح العلاقة المهنية طابعًا اجتماعيًا قائمًا على التفاعل المباشر.

ففي هذه المرحلة لم تكن المعرفة المهنية متمركزة في النظام التقني، بل كانت موزعة داخل العلاقات الاجتماعية، حيث يؤدي الزميل دور الوسيط المعرفي في إنجاز العمل، وهو ما يجعل التنظيم المهني قائمًا على التفاعل اليومي غير الرسمي.

ومن هذا المنظور، يمكن فهم هذه الوضعية في ضوء مقاربة التفاعلية الرمزية، حيث لا تُختزل الممارسة المهنية في بعدها التقني، بل تُبنى داخل شبكة من التفاعلات والمعاني المشتركة بين الفاعلين،[1]وهو ما يعكس تمثلًا للعمل قائمًا على البعد الاجتماعي والتشاركي.

5.2 التحول نحو الرقمنة وإعادة تشكيل العلاقات المهنية:

غير أن هذه الدينامية عرفت تحولًا تدريجيًا مع إدماج الأنظمة الرقمية، حيث أظهرت المعطيات انتقال جزء مهم من المعرفة المهنية في الفضاء الاجتماعي إلى الفضاء الرقمي.

كما يتجلى في تصريح أحد المبحوثين:

". أصبح كل موظف يعتمد على روحه في البحث على المعلومات بلاما يسحق الزملاء، يعني كل واحد يلقى المعلومة داخل النظام الجديد.."

(المقابلة رقم 03، رئيس مصلحة المالية،36 سنة.)

ويعكس هذا التصريح تمثلاً جديدًا للعلاقة المهنية، حيث أصبح النظام المعلوماتي هو مرجعًا أساسيًا للمعلومة، مع تراجع نسبي في الاعتماد على التبادل المباشر بين الأفراد، دون ان يعني ذلك اختفاء التفاعل، بل إعادة تنظيمه داخل وسيط تقني.

[1] فتيحة طويل، **محاضرات مقياس قياس النظريات المعاصرة في علم الاجتماع، المحاضرة السابعة: التفاعلية الرمزية (قوفمان، بيكر، أرلي راسل هوشيلد، باتريشيا هيل كوليتز)** السنة الثالثة علم الاجتماع، جامعة بسكر

كما يظهر هذا التحول في التصريح:

".... ولينا نعامدو على الرسائل الالكترونية بلا ما نتلاقاو، تواصل ولا يتم بشكل رقمي عبر البريد المهني.."

(المقابلة رقم 09، أطار في مصلحة الاعمال الجديدة، 38 سنة.)

وهو ما يعكس انتقالًا من تواصل مباشر قائم على الحضور المادي إلى تواصل رقمي مؤطر، أعاد تشكيل بنية العلاقات المهنية دون القضاء على بعدها الاجتماعي، بل بإعادة ضبطه.

وفي هذا السياق، يمكن تفسير هذه التحولات في ضوء مقاربة مجتمع الشبكات، حيث لم تعد العلاقات المهنية تُبنى فقط على القرب الاجتماعي، بل أصبحت تُنظم عبر تدفق المعلومات داخل أنظمة رقمي[1] وهو ما يفسر إدراك بعض المبحوثين لهذه التحولات بشكل إيجابي.

كما في قول أحدهم:

" جعلت التواصل منظم وشفاف، لانوكل تبادل يتم داخل إطار واضح ومحدد عبر النظام. "

(المقابلة رقم 06، مهندس اعلام آلي، 40 سنة.)

كما يضيف مبحوث أخر:

" العلاقة تعززت اليوم خاصة بين الأقسام لأن المعلومة راهي متوفرة بشكل مشترك."

(المقابلة رقم 14، إطار في مصلحة الوسائل العامة، 34 سنة.)

وتعكس هذه التصريحات تمثلات إيجابية للعلاقات المهنية داخل المؤسسة حيث أصبحت تقوم على التنسيق وتبادل المعلومات بين مختلف المصالح، بدل الاعتماد الحي على التفاعل المباشر بين الأفراد مع انتقال المعلومة عبر قنوات تنظيمية أكثر استقرارًا ووضوحًا.

ومن هذا المنظور، يمكن فهم هذه التحولات في ضوء مقاربة العقلنة التنظيمية، حيث يتم إعادة تنظيم العلاقات المهنية على أساس إجراءات ومعايير تجعل التفاعل المهني أكثر ضبطًا وانتظامًا، مع تقليص الاعتماد على العلاقات الشخصية المباشرة.[2]

5.3 العلاقة بين الموظفين والإدارة:

أما على مستوى العلاقة بين الموظفين والإدارة، فقد أظهرت المعطيات أن هذه العلاقة عرفت بدورها إعادة تشكيل، حيث أصبحت أكثر ارتباطًا بالنظام المعلوماتي في المتابعة واتخاذ القرار، كما يتضح في التصريحات التالية:

[1] Manuel Castells, 78 مرجع سابق ص

[2] ماكس فيبر مرجع سابق ص 215

"أصبح من الممكن متابع عملنا بشكل فوري عبر الأنظمة الرقمية، يعني الإدارة تقدر تشوف سير العمل في الوقت الحقيقي وتتابع مختف العمليات بدون الحاجة إلى انتظار تقارير ورقية كما كان من قبل."

(المقابلة رقم 02، مكلف بدراسات في الموارد البشرية، 44 سنة).

" ...العلاقة مع الإدارة أصبحت تعتمد على المعلومات الرقمية في المتابعة، لانو القرارات وتوجيهات تعتمد بشكل كبير على البيانات الموجودة داخل النظام بدل التواصل المباشر."

(المقابلة رقم 04، رئيس مصلحة التخطيط،37 سنة.)

ويعكس ذلك تحولًا في طبيعة العلاقة بين الموظفين والإدارة، اذ لم تعد محصورة على التواصل الهرمي المباشر، بل أصبحت تعتمد على وسائط رقمية توفر معطيات دقيقة حول سير العمل، مما جعل عملية المتابعة أكثر انتظامًا ومرئية.

ومن هذا المنظور، يمكن القول إن السلطة داخل العلاقات المهنية لم تعد تمارس فقط عبر التوجيه المباشر، بل أصبحت تتجسد أيضًا من خلال النظام المعلوماتي الذي ينظم ندفق المعطيات ويتيح متابعة مستمرة للأداء، بما يعيد تشكيل طبيعة العلاقة التنظيمية داخل المؤسسة.[1]

وعليه، يتبين أن العلاقات التنظيمية داخل المؤسسة عرفت تحولاً في أنماط اشتغالها، حيث أصبحت أكثر اعتمادًا على الوسائط الرقمية في تنظيم وتبادل المعلومات، بدل الاعتماد الحصري على التفاعل المباشر مما يعكس إعادة توزيع لآيات التواصل داخل الفضاء المهني.

خلاصة المحور:

وقد شمل هذا التحول مختلف مستويات العلاقة المهنية، سواء بين الزملاء أو بين الموظفين والإدارة مما أدى إلى إعادة تنظيم آليات التواصل وتداول المعلومة، مع تقليص الاعتماد النسبي على التفاعل المباشر لصالح قنوات رقمية أكثر انتظامًا ووضوحًا.

ومع ذلك، لا يعني هذا التحول اختفاء البُعد الاجتماعي للعلاقات المهنية، بل إعادة تشكيله داخل إطار تقني جديد، تتحدد فيه أشكال التفاعل وفق متطلبات التنظيم وإيقاع العمل، كما أظهرت المعطيات تباينًا في تمثلات الموظفين لهذه التحولات، بين من يعتبرها عاملًا لتعزيز التنسيق والتنظيم، ومن يدركها كتغير يمس الطابع الاجتماعي للعلاقة المهنية.

وبذلك تعكس هذه التحولات طابعًا ديناميكيًا للعلاقات المهنية داخل المؤسسة، قائمة على التفاعل بين

[1] ميشال فوكو، مرجع سابق، ص 167

التنظيم التقني والممارسات الاجتماعية في بيئة العمل.

6.التمثلات الذاتية للتحكم المهني والمكانة والرقابة.

يندرج هذا المحور ضمن تحليل تمثلات الموظفين لذواتهم المهنية في ظل تحولات أنماط العمل داخل المؤسسة محل الدراسة الميدانية _سوناطراك ـ مركب تمييع الغاز الطبيعي 3 _وذلك من خلال تحليل تمثلاتهم لمكانتهم المهنية، ومدى تحكمهم في سير عملهم اليومي، وكذا تصورهم لأشكال الرقابة المرتبطة بالأداء.

ويهدف هذا التحليل إلى إبراز الكيفية التي تسهم بها التحولات الرقمية في إعادة تشكيل الهوية المهنية داخل المؤسسة.

6.1 تمثلات المكانة المهنية والتحول في أسس الاعتراف:

أظهرت المعطيات الميدانية وجود تباين في إدراك الموظفين لمكانتهم المهنية، مع غلبة تمثل إيجابي لدى فئة واسعة من المبحوثين، يرتبط أساسًا باكتساب مهارات رقمية جديدة وتعزيز القدرة على التكيف مع متطلبات العمل.

فقد صرّح أحد المبحوثين:

"القيمة المهنية تاعي ولات أحسن لأن الرقمنة ساعدتي نطور خدمتيو خلاتني نتعلم طرق جديدة في الأداء أي وليت نتعامل مع المهام بطريقة أكثر دقة وتنظيم، وهذا الشيء عطاني إحساس بلي مستواي المهني تطور أكثر."

(المقابلة رقم 03، رئيس مصلحة المالية، 36 سنة.)

وصرح مبحوث أخر:

" مع هذه التحولات زادت قيمتي المهنية...ووليت نعاون الزملاء ونفسر بعض الإجراءات لي معقدة بالنسبة ليهم، وهذ الشي خلاني نحس بلي دوري داخل المؤسسة ولى أكثر قيمة وذو تأثير."

(المقابلة رقم 04، رئيس مصلحة التخطيط، 37 سنة)

وتعكس هذه التصريحات تحولًا في أسس بناء المكانة المهنية، حيث لم تعد تُحدد فقط وفق الخبرة أو الأقدمية، بل أصبحت ترتبط بشكل متزايد بامتلاك الكفاءات المهنية الجديدة والقدرة على التعامل مع الأنظمة المعلوماتية.

وفي هذا السياق يصرح أحد المبحوثين:

" اليوم القيمة المهنية ولات مرتبطة أكثر بالتحكم في التكنولوجيا، يعني الموظف اللي يقدر يتعامل مع الأنظمة الرقمية ويستعملها بطريقة صحيحة هو الي يولي عنده قيمة أكبر."

(المقابلة رقم 09، إطار في مصلحة الأعمال الجديدة،38 سنة.)

ومن هذا المنظور السوسيولوجي، يمكن فهم هذا التحول في ضوء تحليل بيير بورديو، حيث تعيد هذه التحولات الرقمية توزيع أشكال الرأسمال داخل المؤسسة، مع بروز الكفاءة التقنية كشكل جديد من الرأسمال المهني، إلى جانب الرأسمال القائم على الخبرة التقليدية.

وفي المقابل، عبّر بعض المبحوثين عن تمثل أكثر تحفظًا، حيث لم يسجلوا تغيرًا جوهريًا في مكانتهم المهنية، مؤكدين استمرار مركزية الخبرة.

فقد جاء في تصريح إحدى المبحوثات:

" ما نحسش بلي القيمة المهنية تاعي تبدلت، مازال نفس الدور ونفس المسؤوليات، الأدوات تبدلو و طريقة العمل تاني، بصح القيمة بقات مرتبطة بالخبرة تاعي قبل كل شيء."

(المقابلة رقم 11، مسؤولة تسير المسار المهني للموظفين،46 سنة)

كما صرحت أخرى:

" .... الكفاءة ماشي مرتبطة غير بالرقمنة، الكفاءة عندها علاقة مع الخبرة والمعرفة العامة تاع الخدمة ورقمنة وسيلة باش تسهل علينا الخدمة مشي هي تحدد قيمة الموظف وحدها.."

(المقابلة رقم 12، رئيسة مصلحة، نزاعات قانونية، 44 سنة)

ويعكس هذا التباين أن إدراك المكانة المهنية لا يتشكل بشكل موحد، بل يتأثر بالمسار المهني، وخبرة والموقع الوظيفي حيث يميل الموظفون الأكثر انخراطًا في أنماط العمل الجديدة إلى تبني تمثل أكثر إيجابية مقارنة بمن يتمسكون بالتصور التقليدي للمكانة.

وعلى مستوى المعطيات السوسيومهنية، يتضح أن تمثلات المكانة المهنية ترتبط بدرجة الخبرة المهنية وبنوعية التفاعل مع التحولات الرقمية، اذ يميل بعض الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة إلى إدراك تحسن في مكانتهم المهنية نتيجة اكتساب مهارات جديدة، مما عزز لديهم الإحساس بتطور أدائهم وقد تم ربطه بالقدرة على التحكم في الأدوات العمل.

كما يمكن قراءة هذا التباين في ضوء مقاربة الهوية المهنية عند كلود دوبار، التي ترى أن الهوية المهنية ليست معطى ثابتًا، بل هي سيرورة اجتماعية تتشكل من خلال تفاعل بين ما يفرضه التنظيم وما يبنيه الفرد عبر مسار مهني[1]

وفي هذا السياق، يميل الأفراد الذين طوروا كفاءاتهم المرتبطة بأنماط العمل الجديدة إلى إعادة بناء هوياتهم المهنية بشكل إيجابي، في حين يعكس تمسك البعض الآخر بمعايير الخبرة نزوعًا نحو الحفاظ على هوية مهنية أكثر استقرارً قائمة على أسس الاعتراف التقليدية.

ويُظهر هذا التمايز أن إدراك المكانة المهنية في ظل هذه التحولات لا يتحدد فقط بطبيعة التغيرات التنظيمية، بل يتأثر أيضا بالمسار المهني للأفراد، حيث تتقاطع الخبرة المهنية مع متطلبات العمل الجديدة لإعادة تشكيل معايير الاعتراف داخل المؤسسة.

6.2 التحكم في سير العمل اليومي:

أما بخصوص التحكم في سير العمل، فقد أظهرت النتائج أن أغلب المبحوثين يشعرون بدرجة مرتفعة من التحكم في العمل اليومي، وهو شعور مرتبط أساسًا بإعادة تنظيم المهام داخل الأنظمة الرقمية ووضوح داخل أنماط العمل الجديدة.

فقد صرّح أحد المبحوثين:

" نعم، نحس روحي متحكم في خدمتي لأن الأنظمة الرقمية ساعدتني ننظم المهام."

(المقابلة رقم، 02، مكلف بدراسات في الموارد البشرية،44 سنة.)

كما ورد في تصريح آخر:

".. نتحكم مليح في الخدمة لأن الإجراءات ولات واضحة كثر."

(المقابلة رقم 03، رئيس مصلحة المالية، 36 سنة.)

وتُبرز هذه المعطيات تمثلًا إيجابياً للتحكم في العمل، حيث يُنظر إلى الأنظمة الرقمية باعتبارها أداة تنظيمية تُسهم في توضيح المهام وتقليص الغموض، مما يمنح الموظف قدرة أكبر على ضبط سير عمله.

[1] . Jacques hedoux**, compte rendu de claude dubar, la socialistion, constructoin des identites sociales et professionnelles**, Revue francaise de pedagogie n 100 ,1992, pp 118 119

كما يؤكد المبحوث:

" نحس روحي متحكم في المهام اليومية لان البرامج الرقمية سهلت تنظيم العمل، وخلاتني نوزع الوقت تاعي بطريقة أفضل ونركز على الأولويات بدون ضياع الوقت في الإجراءات التقليدية."

(المقابلة رقم 04، رئيس مصلحة التخطيط، 37 سنة.)

وفي السياق نفسه صرحت مبحوثة أخرى:

" نحس بدرجة كبيرة من التحكم في الخدمة بفضل وضوح الإجراءات وسهولة متابعة الملفات الرقمية."

(المقابلة رقم 08، إطار في مصلحة علاقات العمل، 33 سنة.)

وتشير هذه المعطيات إلى أن الإحساس بالتحكم يرتبط بإعادة تنظيم سير العمل داخل بيئة أكثر وضوحًا قائمة على تحديد المهام بدقة وتوفير المعلومات بشكل فوري، مما يعزز قدرة الموظف على ضبط نشاطه المهني اليومي، ويعكس انتقالًا نحو نمط عمل أكثر انتظامًا.

في المقابل أظهرت بعض الحالات تمثلًا أكثر تحفظًا، حيث أشار أحد المبحوثين إلى وجود صعوبات تقنية تحدّ من التحكم الكامل في العمل

" التحكم في الخدمة مازال ناقص شوية لأن بعض البرامج معقدة والتكوين اللي درناه ماشي كافي، وهذا يخليني مرات نحس بلي مرانيش نستغل في كل الإمكانيات تاع النظام."

(المقابلة رقم 10، رئيس مصلحة الإنتاج، 55 سنة.)

كما جاء في تصريح آخر:

".. نتحكم في خدمتي رغم بعض الصعوبات التقنية اللي نلقاوها مرات."

(المقابل رقم 13، رئيس مصلحة وسائل عامة، 44 سنة.)

ويُبرز هذا التباين أن الإحساس بالتحكم في العمل ليس إحساسًا ثابتًا، بل هو إحساس نسبي يتشكل وفق مجموعة من العوامل التنظيمية والسوسيومهنية، ويرتبط أساسًا بدرجة تمكن الموظف من الأدوات العمل وقدرته على توظيفها في إنجاز المهام اليومية، فكلما ارتفعت الكفاءة التقنية ارتفع معها الإحساس بالتحكم في حين يؤدي ضعف التكوين أو مواجهة صعوبات تقنية إلى تقليص هذا الإحساس.

كما يتأثر هذا الإحساس بالخبرة المهنية، التي تسهم في تسهيل التكيف مع التحولات وإعادة تنظيم أساليب العمل، في حين قد يؤدي ضعف الخبرة أو محدودية التكوين إلى زيادة الاعتماد على النظام وتقليص هامش التحكم الذاتي.

إضافة إلى ذلك، تلعب طبيعة المهام دورًا مهمًا في تشكيل هذا الإحساس، حيث تمنح المهام الروتينية والمؤطرة درجة أعلى من الوضوح والسيطرة، بينما قد تقلل المهام المعقدة أو المتغيرة من الإحساس التحكم.

وبذلك يتضح أن التحكم في العمل هو نتيجة تفاعل مركب بين الكفاءة المهنية، والخبرة، وطبيعة المهام داخل التنظيم، وليس مجرد أثر مباشر لإدخال أدوات جديدة في العمل.

6.3 الرقابة المهنية والتحول الرقمي:

وفي امتداد هذا التحول المرتبط بإعادة تنظيم العمل، تبرز مسألة الرقابة كأحد الأبعاد المركزية في فهم هذه التغيرات حيث تُظهر المعطيات الميدانية أنها لم تعد تُمارس بالأسلوب التقليدي المباشر القائم على التوجيه والمراقبة الحضورية، بل أصبحت تتخذ طابعًا رقميًا مؤسساتيًا مدمجًا داخل أنظمة العمل، يتم من خلاله تتبع مختلف مراحل الإنجاز بشكل مستمر ومنظم، وهو ما يطرح مسألة كيفية إدراك الموظفين لهذه الرقابة داخل ممارساتهم المهنية اليومية، وما إذا كانت تُفهم باعتبارها عنصر تنظيم أم آلية متابعة.

وفي هذا السياق، صرّح أحد المبحوثين:

" ماشي رقابة مباشرة، بصح كاينة متابعة مهنية لأن الخدمة مربوطة ببعضها، يعني كل مرحلة من العمل مرتبطة باللي قبلها وبعدها وهذا يخلي المتابعة مستمرة بشكل مباشر."

(المقابلة رقم 02، مكلف بدراسات في الموارد البشرية، 44 سنة.)

كما أضاف آخر:

"نعم، كاينة رقابة مهنية بصح نشوفها إيجابية لأنها تساعد باش الخدمة تكون منظمة والأخطاء يتصلحو بسرعة، وهذا يعاوننا باش نحسنو الأداء تاعنا بشكل مستمر."

(المقابلة رقم 03، رئيس مصلحة المالية، 36 سنة.)

وتعكس هذه التصريحات تمثلًا للرقابة باعتبارها عنصرًا وظيفيًا داخل التنظيم المهني، أكثر من كونها أداة ضغط مباشرة، حيث تم إدماجها ضمن منطق تحسين الأداء وضمان جود الإنجاز.

وفي السياق نفسه، ترتبط الرقابة بالأنظمة الرقمية التي تسمح بمتابعة دقيقة للأداء.

حيث صرّح أحد المبحوثين:

"كاينة رقابة رقمية على الأداء وهذا يساعد على تحسين الإنتاجية واحترام الإجراءات، كل نشاط يتسجل ويُتابع بدقة."

(المقابلة رقم 06، مهندس اعلام آلي، 40 سنة.)

كما جاء في قول آخر:

"اليوم كل العمليات ولات مسجلة وهذا خلا الرقابة المهنية أكثر وضوح، أي خطوة نديروها تولي قابلة للتتبع والمراجعة في أي وقت."

(المقابلة رقم 09، إطار في مصلحة الأعمال الجديدة، 38 سنة.)

ويُبرز ذلك أن الرقابة لم تعد قائمة على الملاحظة المباشرة فقط، بل أصبحت تتم عبر تتبع رقمي مستمر للعمليات المهنية، حيث تتيح الأنظمة المعلوماتية تسجيل مختلف مراحل الإنجاز، مما يجعل الأداء قابلاً للرصد والتقييم في أي لحظة.

ومن هذا المنظور، يمكن تفسير هذا التحول في ضوء تحليل ميشال فوكو، الذي يوضح أن أشكال الرقابة الحديثة لم تعد تعتمد فقط على السلطة المباشرة، بل أصبحت مدمجة داخل آليات التنظيم نفسها، بما يساهم في إنتاج أنماط من الانضباط الذاتي لدى الأفراد داخل المؤسسة، وقد تمت الإشارة إليه سابقًا في سياقات مختلفة تتعلق بتنظيم العمل اليومي[1]

وفي هذا السياق، أظهرت المعطيات أيضًا أن أغلب المبحوثين لا ينظرون إلى الرقابة كعنصر سلبي بل يعتبرونها جزءًا من التنظيم المهني الذي يساهم في تحسين جودة العمل وضمان سيره بشكل منتظم.

كما ورد في التصريح:

"كاينة متابعة مستمرة للعمل، كل الأنشطة تتابع بشكل دوري وهذا يخلي الخدمة تكون منظمة ويزيد الانظباط في المؤسسة."

(المقابلة رقم 07، رئيس مصلحة علاقات عمل، 49 سنة.)

"الأنظمة الرقمية سهلت مراقبة سير العمل وتنظيمه، بحيث ولات الإدارة تقدر تبع كل التفاصيل."

(المقابلة رقم 12، رئيسة مصلحة نزاعات قانونية، 44 سنة.)

وعليه يتبين أن الرقابة في ظل التحولات أنماط العمل لم تعد تُفهم كآلية خارجية مفروضة من الأعلى بل أصبحت جزءًا من البنية التنظيمية الرقمية التي تعيد تشكيل سير العمل اليومي، حيث تتداخل فيها وظيفة التنظيم مع وظيفة المتابعة في إطار واحد.

كما تكشف المعطيات أن تمثل الرقابة يظل مرتبطًا بالسياق المهني، حيث يميل بعض الموظفين إلى اعتبارها عنصرًا طبيعيًا داخل التنظيم الحديث، في حين يربطها آخرون بزيادة في المتابعة المستمرة

[1] ميشال فوكو مرجع سابق ص 170_171

وهو ما يعكس اختلافًا في إدراك السلطة التنظيمية وفق الموقع والخبرة داخل المؤسسة.

خلاصة المحور:

وبذلك يتضح أن تحولات أنماط العمل قد أعادت تشكيل تمثلات الموظفين لذواتهم المهنية بشكل متداخل شمل ثلاثة أبعاد رئيسية: المكانة المهنية، التحكم في سير العمل، والرقابة على الأداء.

فقد أظهرت النتائج أن المكانة المهنية لم تعد تُبنى فقط على الخبرة والأقدمية، بل أصبحت ترتبط بالكفاءات الرقمية والقدرة على التكيف مع متطلبات العمل الجديد، كما برز شعور عام بارتفاع مستوى التحكم في العمل اليومي، نتيجة وضوح الإجراءات وتنظيم المهام داخل الأنظمة الرقمية، مع بقاء هذا الإحساس نسبيًا حسب الخبرة والتكوين وطبيعة المهام.

أما الرقابة، فقد تمثلها الموظفون كمتابعة مهنية مدمجة داخل الأنظمة الرقمية، أكثر من كونها رقابة مباشرة تقليدية، حيث أصبحت جزءًا من سير العمل وليست عاملًا خارجيًا مفروضًا، مع اختلاف في إدراكها بين من يراها أداة تنظيم وبين من يربطها بتكثيف المتابعة.

وبذلك تعكس هذه التحولات إعادة تنظيم شاملة للعلاقة بين الموظف وعمله داخل بيئة رقمية، بما أعاد تشكيل معايير المكانة والتحكم والرقابة بشكل متداخل ومترابط داخل التجربة المهنية اليومية.

7.التكيف والمقاومة:

يندرج هذا المحور ضمن تحليل الكيفية التي يتعامل بها الموظفون مع التحولات التي مست أنماط العمل في ظل الرقمنة، من خلال الكشف عن أشكال التكيف المهني، والصعوبات المرتبطة بمرحلة الانتقال وكذا مظاهر المقاومة أو التحفظ التي قد ترافق هذه التحولات.

ويُفهم التكيف هنا لا كاستجابة تقنية بسيط، بل كسيرورة اجتماعية ومهنية يُعاد من خلالها تشكيل الممارسات والعلاقات داخل العمل، في تفاعل مستمر مع متطلبات البيئة الرقمية.

7.1 أشكال التكيف مع التحولات الرقمية:

وتُظهر المعطيات الميدانية ان التكيف مع هذه التحولات تم في أغلب الحالات بشكل تدريجي، من خلال التعلم المستمر والممارسة اليومية داخل العمل.

حيث صرح أحد المبحوثين:

" تعاملت مع تحولات تدريجيًا ومع الوقت تأقلمت مع طرق عمل جديدة وولیت نفهم النظام الرقمي ونخدم بيه بطريقة طبيعة أكثر من الأول."

(المقابلة رقم 02، مكلف بالدراسات في الموارد البشرية، 44 سنة.)

ويُفهم من خلال هذا التصريح أن التكيف لم يكن فوريًا، بل ارتبط بمرحلة تعلم تدريجي داخل بيئة العمل حيث احتاج الموظف إلى وقت للتعود على النظام الجديد واكتساب مهارات التعامل معه.

كما أشار مبحوث آخر إلى نفس المعنى بقوله:

"تعلمت شوي بشوية، وجربت حتى وليت نفهم طريقة العمل الجديدة وننجز المهام بلا صعوبة كبيرة كما في البداية."

(المقابلة رقم 07، رئيس مصلحة علاقات العمل، 49 سنة.)

وتُبرز هذه المعطيات أن التكيف لم يكن آنيًا، بل تحقق عبر مسار تدريجي قائم على التجربة والتراكم المهني، حيث يتطور الأداء مع الممارسة المستمرة.

كما ربط بعض المبحوثين هذا التكيف بخصائص فردية، مثل الاستعداد الشخصي للتعلم والانفتاح على التغيير، كما جاء في أحد التصريحات:

" شخصيتي ساعدتني نتأقلم بسرعة، وشفت بلي الرقمنة حاجا مليحة سهلت الخدمة."

(المقابلة رقم 03، رئيس مصلحة المالية، 36 سنة)

وهو ما يشير إلى أن العمل الفردي يلعب دورًا في تسريع وتيرة التكيف مع التحولات المهنية.

في المقابل أكد مبحوثون آخرون على دور التكوين والممارسة في تسهيل عملية التكيف، حيث جاء:

" تأقلمت مع التحولات من خلال تعلم البرامج الجديدة ومسايرة طريقة العمل الرقمية."

(المقابلة رقم 04، رئيس مصلحة التخطيط، 37 سنة.)

كما تُظهر بعض التصريحات أن هذه التحولات تُدرك أيضًا كمسار طبيعي داخل المؤسسة، كما جاء في قول إحدى المبحوثات:

" شفت بلي هذي التحولات شيء طبيعي ولازم نتأقلموا معاها لأن بيئة العمل اليوم ولات رقمية وماكانش رجوع للنمط القديم."

(المقابلة رقم 05، إطار في مصلحة المالية، 33 سنة.)

ويُفهم من ذلك أن التكيف لا يتشكل فقط على المستوى الفردي، بل يتأثر أيضًا بالسياق التنظيمي الذي يفرض إعادة تنظيم الممارسات المهنية بشكل تدريجي.

وهو ما يشير إلى انتقال التكيف من مجرد استجابة ظرفية إلى شكل من أشكال الاستبطان المهني لمتطلبات التغيير، حيث يُعاد بناء العلاقة مع العلاقة مع العمل وفق متطلبات البيئة الرقمية.

ويتقاطع ذلك مع الطرح السويولوجي الذي يرى أن التكيف المهني يمثل عملية اجتماعية يكتسب من خلالها الفرد أنماطًا جديد من السلوك والمعرفة، قصد تحقيق الانسجام مع التحولات التنظيمية داخل المؤسسة.[1]

7.2 صعوبات التكيف في مرحلة الانتقال:

أما بخصوص صعوبات التكيف في مرحلة الانتقال، تُظهر المعطيات أن إدخال الرقمنة لم تخلُ من صعوبات أولية، تمثلت أساسًا في تحديات تقنية ومعرفية وصعوبة التعامل مع بعض الأنظمة الجديدة.

حيث صرح أحد المبحوثين:

" في البداية واجهت صعوبات تقنية في التعامل مع هذ التحولات وأنظمة الرقمية الجديدة، بصح مع الوقت والتجربة تجاوزتها."

(المقابلة رقم 02، مكلف بالدراسات في الموارد البشرية،44 سنة)

كما جاء في تصريح لآخر:

" كانت كاينة شوية صعوبات في فهم البرامج الجديدة، وتجاوزتها بالتكوين والجهد الذاتي والبحث والممارسة."

(المقابلة رقم 04، رئيس مصلحة التخطيط، 37 سنة.)

وتُبرز هذه التصريحات أن الصعوبات لم تكن عائقًا دائمًا، بل شكلت مرحلة انتقالية تم تجاوزها من خلال التعلم التدريجي والممارسة اليومية..

غير أن بعض المبحوثين أشاروا إلى محدودية التكوين داخل المؤسسة، كما جاء في التصريح التالي:

" في الأول كانت صعيبة شويا، خاصة أن التكوين ماكانش كافي بزاف ومكانش يغطي كل الجوانب التطبيقة تاع النظام الجديد."

(المقابلة رقم 09، إطار في مصلحة الأعمال الجديدة، 38 سنة)

في حين اعتبر آخرون أن التكوين ساهم بشكل مباشر في تقليل هذه الصعوبات:

" ماكانتش صعوبات كبيرة بسبب الدورات التكوينية الي درناها، تساعد على فهم النظام من البداية."

(المقابلة رقم 06، مهندس اعلام آلي، 44 سنة)

[1] Claude Dubar**, La socialisation : Construction des identités sociales et professionnelles**, Armand Colin, Paris, 2000
p 97

ويُظهر هذا التباين أن مسار التكيف لم يكن موحدة، بل ارتبطت بمدى توفر الموارد التكوين والقدرة الفردية على اكتساب المهارات الرقمية، وهو ما أشار المبحوثون بشكل تلقائي أثناء حديثهم ضمن محاور أخرى.

وتتقاطع هذه النتائج مع دراسة تناولت تطبيق منصة PROGRES بجامعة موود معمري، تيزي وزو حيث أظهرت أن التحول الرقمي داخل المؤسسات قد ترافقه صعوبات الانتقال من أنماط العمل التقليدية إلى العمل الرقمي وهو ما يؤدي إلى ظهور أشكال من التررد أو التحفظ لدى بعض المستخدمية.[1]

ومن هنا يتضح أن التحول الرقمي لا يقتصر على إدخال التكنولوجيا، بل يستدعي مواكبة تنظيمية وتكوينية تضمن اندماج الموظفين داخل النظام الجديد.[2]

7.3 مظاهر التحفظ أو المقاومة التنظيمية:

وفي المقابل، تُظهر النتائج أن هذه التحولات لم تُستقبل بشكل متجانس، حيث برزت بعض أشكال التحفظ التي لا ترقى في الغالب إلى مستوى المقاومة الصريحة، بل تعكس ترددًا حذرًا مرتبطًا بصعوبات التكيف أو بطبيعة التغيير نفسه.

حيث أشار أحد المبحوثين إلى:

"كاين بعض التحفظ لأن الأنظمة الرقمية تبين الأخطاء بشكل واضح ومباشر، وهذا يخلي بعض الموظفين يحسو بلي كاين ضغط."

(المقابلة رقم 03، رئيس مصلحة المالية، 36 سنة)

كما جاء في تصريح آخر:

"كاين بعض الموظفين مازالهم بعقلية قديمة، والرقمنة تبين الأخطاء وهذا خلا بعضهم يتحفظ"

(المقابلة رقم 14، إطار في مصلحة الوسائل العامة، 34 سنة)

وتعكس هذه التصريحات أن مصدر التحفظ لا يرتبط برفض التحولات في حد ذاتها، بل بطريقة اشتغالها خاصة ما يتعلق بالشفافية وإمكانية تتبع الأداء، وهو ما يعيد تشكيل العلاقة مع العمل معايير التقييم المهني.

---

[1] بوحوالي كهينة، مسعودي حكيمة، أثر مقاومة التغيير على إدارة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية: دراسة حالة مقاومة تطبيق المنصة الرقمية PROGRESفي جامعة مولود معمري - تيزي وزو مذكرة ماستر، جامعة مولود معمري، تيزي وزو 2018-2019.

[2] Philippe Zarifian**, Le travail et la compétence**, L'Harmattan Paris, 1999, p54

في المقابل، يرى بعض المبحوثين أن ما يُلاحظ ليس مقاومة فعلية، بل صعوبات ظرفية مرتبطة بمرحلة الانتقال، كما جاء في تصريح أحد الموظفين:

"نظن كاين صعوبات أكثر من وجود مقاومة حقيقية، يعني الناس تحتاج وقت باش تتأقلم مع النظام الجديد فقط."

(المقابلة رقم 06، مهندس اعلام آلي،40 سنة.)

كما ربط آخرون هذه التحفظات بعامل التعود على النمط التقليدي للعمل:

"كاين بعض التحفظ بسبب التعود على طريقة العمل القديمة، تما صعيبة على البعض يبدلوا طريقة عمل تاعهم."

(المقابلة رقم 11، مسؤولة تسير المسار المهني للموظفين، 46 سنة.)

ويُفهم من ذلك أن المقاومة التنظيمية تظهر أساسًا عندما تُحدث التحولات قطيعة مع الممارسات المألوفة أو تفرض على الأفراد إعادة بناء المهارات والعادات المهنية.

ويمكن تفسير ذلك في ضوء نظريات التغيير التنظيمي، التي ترى أن الأفراد يميلون إلى مقاومة التحولات عندما تهدد استقرارهم المهني أو تفرض عليهم أنماطًا جديدة من العمل.[1]

خلاصة المحور:

وعليه، تكشف نتائج هذا المحور أن التكيف مع التحولات الرقمية داخل المؤسسة لم يتم بشكل موحد، بل تميز بطابع تدريجي وديناميكي، تراوح بين التقبل الإيجابي، والصعوبات التقنية، وبعض أشكال التحفظ المرتبطة بالتردد أمام التغيير.

غير أن الاتجاه العام يُظهر وجود ميلًا واضحًا نحو التكيف، خاصة مع مرور الوقت وتراكم الخبرة المهنية، مما يعكس قدرة الموظفين على إعادة بناء ممارساتهم المهنية بما يتلاءم مع متطلبات البيئة الرقمية.

وبذلك، يتضح أن التكيف والمقاومة لا يمثلان موقفين متعارضين بشكل مطلق، بل يشكلان جزءًا من سيرورة واحدة تُعبر عن كيفية عيش التحول الرقمي داخل الواقع المهني، حيث يتداخل التعلم، والتجربة والتردد في إنتاج أشكال متعددة من الاستجابة للتغيير.

[1] kurt Lewin, **Field Theory in Social Science**, Harper & Row, New York, 1951, p. 228

8.الفروقات بين الموظفين:

يندرج هذا المحور ضمن تحليل الفروقات المهنية بين الموظفين في ظل التحولات المرتبطة بالرقمنة داخل المؤسسة، من تسليط الضوء على كيفية ظهور هذه الفروقات في الممارسة اليومية، والعوامل المفسرة لها، وكذا انعكاسها على سير العمل داخل التنظيم.

ويهدف هذا التحليل إلى فهم الكيفية التي تُنتج بها هذه التحولات أشكالًا غير متجانسة من الأداء والتفاعل المهني، رغم اشتراك كل الموظفين في إطار تنظيمي وتكويني.

8.1 مظاهر الفروقات بين الموظفين في التعامل مع التحولات:

تُظهر المعطيات الميدانية وجود اختلاف واضح بين الموظفين في طريقة التعامل مع التحولات الرقمية وهو ما يتجلى أساسًا في تباين سرعة استعاب الأدوات الرقمية ودرجة التحكم في الأنظمة، وكذا في كيفية توظيفها داخل الممارسة المهنية اليومية.

صرح أحد المبحوثين:

" كاين اختلاف واضح بين الموظفين، كاين اللي تأقلم بسرعة مع الرقمنة وكاين الي مازال يعتمد على طرق تقليدية..."

(المقابلة رقم 10، رئيس مصلحة الانتاج ،55 سنة.)

وهو ما يعكس أن الفروقات بين الموظفين لا تتعلق فقط بوجود الرقمنة في حد ذاتها، بل بكيفية إدماجها داخل الفعل المهني.

كما صرح آخر:

" اختلاف كاين لي ينجز خدمته بسرعة ومتوالف مع البرامج الجديدة ويعرف يستعملها مليح، وكاين لي تقيل، ومازال يترددفي استعمال النظام."

(المقابلة رقم 14، إطار في مصلحة الوسائل العامة، 34 سنة.)

مما يدل على التباين يتجاوز مستوى الموقف ليصل إلى مستوى الأداء الفعلي، حيث يصبح اختلاف التعامل مع التحولات مرئيًا في وتيرة الإنجاز ودقته، وفي القدرة على التكيف مع متطلبات النظام الجديد.

غير أن هذا التباين لا يمكن فهمه بمعزل عن طابع التحول نفسه داخل المؤسسة، والذي يتم بشكل تدريجي ولم يستقر بعد في شكل نهائي، وهو ما يجعل إدماج الأدوات الرقمية يتم بوتيرة غير متزامنة

بين الموظفين، وبالتالي فإن الفروقات لا تعكس اختلاف القدرات فقط، بل أيضًا اختلاف مواقع الأفراد داخل سيرورة تحول لم تكتمل بعد.

8.2 أسباب الفروقات بين الموظفين:

أما عن أسباب الفروقات فقد أظهرت المعطيات أن أسبابها متعددة ومتشابكة، حيث ترتبط من جهة بعوامل مهنية مثل الخبرة وطبيعة المسار المهني، ومن جهة أخرى بعوامل فردية ومعرفية تتعلق بطريقة الاستيعاب والاستعداد للتغير.

صرح أحد المبحوثين:

" السبب يعود إلى الخبرة والتعود على العمل التقليدي، لان اللي خدم سنوات طويلة بطريقة قديمة يلقى صعوبة في طريقة العمل بسرعة."

(المقابلة رقم 04، رئيس مصلحة التخطيط، 37 سنة.)

بينما أشار آخر إلى أن:

" رغم وجود التكوين، بصح الفهم وتطبيق كل موظف وكيفاه، كاين لي يستوعب بسرعة ويطبق مباشر وكاين اللي يحتاج وقت باش يفهم النظام الجديد ويخدم به بطريقة صحيحة.."

(المقابلة رقم 03، رئيس مصلحة المالية، 36 سنة.)

وهو ما يدل على أن التكوين المؤسسي، رغم توحيده للمعرفة النظرية، لا يُنتج كفاءة متجانسة، لأن تحويل هذه المعرفة إلى ممارسة فعلية يخضع لمسارات فردية مختلفة ترتبط بالخبرة والقدرة على التكيف.

كما تُبرز التصريحات بُعدًا نفسيًا مهمًا في تفسير هذا التباين، حيث جاء في قول أحد المبحوثات:

" كاين الي يتقبل التغيير بسرعة وكاين الي يخاف منه.."

(المقابلة رقم 08، إطار في مصلحة العلاقات العامة ،33 سنة)

وهو ما يكشف أن تمثلات الموظفين للرقمنة تلعب دورًا حاسمًا في تحديد كيفية تفاعلهم معهًا، اذ يُنظر إليها إما كفرصة لتطوير الأداء أو كمصدر ضغط يهدد الاستقرار المهني، وهو ما ينعكس مباشرة على مستوى الانخراط في التحول.

ويمكن قراءة هذا التباين، من منظور سوسيولوجي، في ضوء قاربة بيير بورديو، حيث لا تُكتسب الكفاءة المهنية فقط عبر التكوين الرسمي، بل تتشكل أيضًا من خلال الرأسمال المهني المتراكم الخبرة، الممارسة، والقدرة عل التكيف.[1]

وعليه فإن الموظفين لا ينخرطون في الرقمنة انطلاقًا من نفس الشروط، بل يحمل كل منهم رصيدًا غير متكافئ يحدد موقعه داخل هذا التحول، وهو ما يؤدي إلى إعادة إنتاج الفروقات داخل التنظيم في شكل جديد.

8.3 انعكاس الفروقات على سير العمل داخل المؤسسة:

وتُظهر المعطيات أيضًا أن هذه الفروقات لا تبقى حبيسة المستوى الفردي، تنعكس بشكل مباشر على سير العمل داخل المؤسسة، من خلال إحداث تفاوت في وتيرة الإنجاز وتوزيع الجهد المهني بين المصالح.

صرح أحد المبحوثات:

"تؤدي إلى اختلاف في سرعة معالجة الملفات بين المصالح.."

(المقابلة رقم 11، مسؤولة تسير المسار المهني، 46 سنة)

وهو ما يدل على أن الفروقات الفردية تتحول إلى فروفات تنظيمية تؤثر على الإيقاع العام للعمل، وتُعيد توزيع الضغط المهني بشكل غير متكافئ داخل المؤسسة.

وفي هذا السياق، يمكن فهم هذه الفروقات باعتبارها جزءًا من دينامية تنظيمية أوسع، حيث تساهم الرقمنة بما توفره من إمكانيات التتبع والقياس في جعل الأداء أكثر قابلية للمقارنة، وبالتالي أكثر قابلية لإبراز الفوارق بين الموظفين، فبدل أن تؤدي إلى توحيد الممارسات تكشف عن التمايزات الكامنة وتعيد تنظيمها داخل بنية العمل.

خلاصة المحور:

وبذلك يتضح أن الفروقات بين الموظفين في ظل التحولات الرقمية لا تُختزل في مجرد اختلافات في الكفاءة التقنية، بل تعكس سيرورة أعمق لإعادة تشكيل الفعل المهني داخل المؤسسة، حيث تتقاطع الخبرة، والتكوين، والتمثلات، وإيقاع التحول نفسه في إنتاج اشكال متعددة وغير متجانسة من الممارسة المهنية، وهو مايجعل الرقمنة لا تعمل فقط كأداة تقنية، بل كآلية سوسيولوجية تُعيد تشكل التمايزات داخل الفضاء التنظيمي بدل إلغائها.

[1] Pierre Bourdieu**, La distinction. Critique sociale du jugement**, Minuit, Paris, 1979, pp 109_ 120

9.سبل تحسين أنماط العمل حسب رأي المبحوثين:

يندرج هذا المحور ضمن المقاربة الميدانية الهادفة إلى استكشاف تصورات الموظفين حول سبل تحسين نمط العمل داخل المؤسسة، إضافة إلى الإضافات والمقترحات التي قدموها انطلاقًا من تجربتهم المهنية اليومية في ظل التحولات الرقمية.

ويُعنى هذا المحور برصد رؤية الفاعلين داخل التنظيم تجاه ما يمكن تطوير أو تعزيزه، سواء على مستوى الأدوات التقنية أو أساليب التنظيم أو آليات التكوين والدعم، بما يسمح بفهم أعمق لطبيعة التحديات والفرص التي تطرحها الرقمنة داخل بيئة العمل.

9.1 المقترحات المرتبطة بالرقمنة الشاملة في العمل:

أظهرت إجابات المبحوثين حول سبل تحسين نمط العمل الحالي داخل المؤسسة توجهًا واضحًا نحو تكريس الرقمنة الشاملة في بيئة العمل، فقد عبر بعضهم عن تفضيلهم للعمل عن بُعد، في حين أكّد آخرون ضرورة الاستغناء الكلي عن الوثائق الورقية وتبني مبدأ " صفر ورقة" داخل المؤسسة.

وفي هذا السياق صرح أحد المبحوثين:

" أنا أُفضل العمل بـ0 ورقة لأننا لا زلنا نستعمل بعض الوثائق الورقية في بعض الإجراءات، وهذا يبطئ أحيانًا سير العمل."

(المقابلة رقم 10، رئيس مصلحة الإنتاج،55 سنة.)

كما شدّد مبحوثون آخرون على أهمية إنجاز المهام بشكل رقمي كامل دون الاعتماد على الوسائط التقليدية، إلى جانب ضرورة تعزيز التوثيق والأرشفة الإلكترونية لكافة الوثائق، واعتماد التوقيع الالكتروني لما يوفره من تسهيل للإجراءات الإدارية وتسريع سير العمل.

صرح أحد أحدهم:

" ...إضافة التوثيق والأرشفة الإلكترونية والرقمية لجميع الوثائق بشكل منظم، واعتماد التوقيع الإلكتروني في كل العمليات الإدارية لتقليل الوقت."

(المقابلة رقم 04، رئيس مصلحة التخطيط،37 سنة.)

9.2 دعم الموظفين والتكوين التقني.

ومن جهة أخرى، أكد عدد من المبحوثين ضرورة توفير دعم تقني مستمر للموظفين، مع تكثيف الدورات التكوينية المرتبطة باستخدام الوسائل الرقمية، بما يسمح بتطوير مهاراتهم وتعزيز قدرتهم على التكيف مع التحولات التكنولوجية داخل المؤسسة.

".. توفير الدعم التقني للموظفين بشكل مستمر والإكثار من التكوينات التطبيقية المتعلقة بالأنظمة الرقمية، حتى يتمكن الموظف من التعامل مع مختلف برامج."

(المقابلة رقم 02، مكلف بالدراسات في الموارد البشرية،44 سنة.)

9.3 إضافات لفهم تجربة تحولات أنماط العمل:

أما فيما يتعلق بالنقاط الإضافية التي رأى المبحوثون أهميتها لفهم تجربتهم المهنية، فقد أشار بعضهم إلى ضرورة دراسة مراحل الانتقال من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الرقمية وما رافقها من صعوبات على مستوى التكيف وإعادة تنظيم طرق العمل داخل المؤسسة.

صرح أحد المبحوثين: *"...يجب دراسة مراحل المرور من الأساليب التقليدية إلى الرقمية بشكل أعمق لان هذه المرحلة كانت فيها تغيرات كبيرة أثرت على طريقة العمل وعلى كيفية تعامل الموظفين مع المهام اليومية."*

(المقابلة رقم 04، رئيس مصلحة التخطيط، 37 سنة.)

كما أكد آخرون على أهمية الدعم الفني المتواصل باعتباره عنصرًا أساسيًا في تسهيل استخدام الأنظمة الرقمية، وضمان فعاليتها.

"...أهمية الدعم الفني المتواصل ضرورية جدًا."

(المقابلة رقم 06، مهندس اعلام آلي، 40 سنة.)

وتكشف هذه التصورات الضمنية أن التحول الرقمي لا يقتصر على إدخال وسائل تقنية فقط، بل يرتبط أيضًا بضرورة إحداث تغيير في الثقافة المهنية وأساليب التنسيق والتواصل داخل المؤسسة، بما يحقق انسجامًا أكبر بين الموظفين ومتطلبات العمل الرقمي.

خلاصة المحور:

وعليه، يتضح أن مقترحات المبحوثين لتحسين العمل داخل المؤسسة تركز أساسًا على تعميق الرقمنة الشاملة من خلال تقليص الاعتماد على الوثائق الورقية وتطوير أدوات العمل الرقمي مثل الأرشفة والتوقيع الإلكتروني، بما يساهم في تحسين سرعة وفعالية الأداء.

كما أظهرت النتائج أهمية دعم الموظفين بالتكوين المستمر والتأطير التقني لضمان التكيف مع متطلبات التحول الرقمي داخل بيئة العمل.

وبذلك تعكس هذه المعطيات إدراكًا بأن التحول الرقمي لا يقتصر على الجانب التقني فقط، بل يمتد ليشمل البعد التنظيمي والبشري في الممارسة المهنية.

خلاصة الفصل:

يتبين من خلال هذا الفصل أن تحولات أنماط العمل **داخل مركب تمييع الغاز الطبيعي الثالث بمؤسسة سوناطراك** لا تُختزل في مجرد إدخال أدوات رقمية، بل تمثل سيرورة تنظيمية واجتماعية شاملة أعادت تشكيل الممارسات المهنية وتمثلات الموظفين لعلاقتهم بالعمل.

فقد أظهرت النتائج أن الانتقال من نمط عمل تقليدي قائم على الإجراءات الورقية والتدخل اليدوي إلى نمط رقمي يعتمد على الأنظمة المعلوماتية، ساهم في إعادة تنظيم الزمن المهني، وتسريع وتيرة الإنجاز وتحسين تدفق المعلومات داخل المؤسسة، كما ساهم في تعزيز دقة العمل وجودته، من خلال تقليص الأخطاء وإدماج آليات تتبع ومراقبة مستمرة.

غير أن هذه التحولات لم تُدرك بشكل موحد، حيث أفرزت تمثلات مزدوجة تجمع بين اعتبار الرقمنة وسيلة لتحسين الأداء وتسهيل العمل من جهة، واعتبارها مصدر ضغط ومتطلبات جديدة للتكيف من جهة أخرى، وهو ما يعكس اختلاف إدراك التحول حسب التجربة المهنية والموقع الوظيفي.

كما بينت المعطيات وجود فروقات واضحة بين الموظفين في مستوى التكيف والانخراط في هذه التحولات، ترتبط بعوامل مثل الخبرة المهنية، والموقع الوظيفي، والقدرة على التحكم في الأدوات الرقمية، إضافة إلى أثر التكوين والممارسة اليومية.

وفي السياق نفسه، ساهمت الرقمنة في إعادة تشكيل العلاقة المهنية داخل المؤسسة، من خلال تعزيز التواصل عبر الوسائط الرقمية، وانتقال جزء من المعرفة المهنية إلى الأنظمة المعلوماتية، مع بروز أشكال جديدة من الرقابة المدمجة داخل سير العمل.

وبذلك، يتضح أن التحول الرقمي داخل المؤسسة يمثل عملية مركبة ومعقدة، تعيد تنظيم العمل، وإعادة تشكيل التمثلات، وإعادة بناء العلاقات المهنية في إطار ديناميكي متغير.

نتائج الدراسة:

أسفرت الدراسة الميدانية حول **تمثلات موظفي مؤسسة سوناطراك مركب تمييع الغاز الطبيعي الثالث لتحولات أنماط العمل في ظل الرقمنة** عن جملة من النتائج التي تعكس طبيعة هذا التحول داخل البيئة المهنية المدروسة، فقد أظهرت المعطيات أن المؤسسة تعرف إدماجًا تدريجيًا للأدوات والأنظمة الرقمية في مختلف الأنشطة المهنية، الأمر الذي ساهم في تسهيل بعض الإجراءات وتسريع وتيرة إنجاز المهام خاصة على مستوى معالجة المعلومات والتنسيق المهني.

غير أن هذه التحولات لم تؤدِّ إلى إحداث قطيعة مع أنماط العمل السابقة، حيث يستمر حضور الممارسات التقليدية إلى جانب الممارسات الحديثة، بما يعكس طابعًا انتقاليًا لأنماط العمل داخل المؤسسة يقوم على التداخل بين القديم والجديد بدل التعويض الكامل لأحدهما بالآخر.

كما بينت النتائج أن تمثلات الموظفين لهذه التحولات تتشكل أساسًا داخل الممارسة اليومية، من خلال التفاعل المباشر مع متطلبات العمل والأدوات المستعملة، وهو ما يمنحها طابعًا ديناميكيًا ومتغيرًا.

ومن جهة أخرى، كشفت الدراسة عن وجود تباين واضح بين الموظفين في مستوى التكيف مع هذه التحولات، حيث يرتبط هذا التباين بجملة من العوامل المهنية والتنظيمية، من بينها الخبرة، والموقع الوظيفي، ودرجة الاحتكاك بالتقنيات الرقمية، إضافة إلى فرص التكوين والدعم التقني داخل المؤسسة.

وعليه، يمكن القول إن تحولات أنماط العمل داخل المؤسسة المدروسة تمثل مسارًا تدريجيًا لإعادة تشكيل الممارسة المهنية، يتسم بالتعقيد والتدخل بين الأبعاد التقنية والتنظيمية والبشرية، ويظل مرتبطًا بسيرورة من التكيف المستمر أكثر من كونه تحولًا نهائيًا أو مكتملًا.

خاتمة عامة:

يتضح من خلال تناولنا لموضوع الدراسة المتعلق بـ **تمثلات موظفي مؤسسة سوناطراك ـ مركب تمييع الغاز الطبيعي الثالث ـ لتحولات أنماط العمل في ظل الرقمنة** أن التحولات التي مست بيئة العمل داخل المؤسسة تمثل سيرورة تنظيمية ومهنية معقدة، لا يمكن اختزالها في مجرد إدخال وسائل او أنظمة تقنية جديدة، بل هي إعادة تشكيل تدريجية لأنماط العمل ولممارسات الفاعلين داخل الفضاء المهني، ولمختلف أشكال التفاعل والتنظيم الداخلي.

وقد أظهرت المعطيات الميدانية أن هذه التحولات تتسم بطابع غير مكتمل، حيث تتداخل فيها الممارسات التقليدية مع الممارسات الحديثة، بما يعكس مسار انتقال تدريجي أكثر منه تحولًا جذريًا، كما أن تمثلات الموظفين لهذه التحولات تتشكل داخل سياق العمل اليومي، من خلال الخبرة المهنية والموقع الوظيفي وهو ما يجعل هذه التمثلات متعددة ومتحركة وليست ثابتة.

وفي ضوء تحليل المعطيات الميدانية، يمكن مناقشة الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة على النحو الآتي:

بالنسبة للفرضية الأولى التي ترى أن تمثلات الموظفين حول تحولات أنماط العمل تتشكل انطلاقًا من تجاربهم المهنية اليومية وتفاعلهم مع الأدوات الرقمية، فقد بينت النتائج الميدانية أن التجربة اليومية داخل العمل تُحدد إدراك الموظفين لهذه التحولات من خلال الممارسة المباشرة والتعامل اليومي مع واقع العمل المتغير.

أما الفرضية الثانية التي تفرض أن تحولات أنماط العمل تسهم في إعادة تشكيل علاقة الموظفين بالعمل من خلال تغيير أساليب التنظيم وكيفيات أداء المهام، فقد أظهرت المعطيات أن هذا التغير موجود فعلًا على مستوى بعض الإجراءات وأساليب الإنجاز، حيث ساهمت التحولات في إعادة تنظيم جزئية للعمل وتسهيل بعض العمليات، دون أن تمس بشكل كلي البنية التقليدية المستقرة داخل المؤسسة.

وبخصوص الفرضية الثالثة التي تشير إلى وجود تباين بين الموظفين في مستوى التكيف مع تحولات أنماط العمل، فقد دعمتها النتائج بشكل واضح، اذ تبين أن هذا التباين يرتبط بعوامل متعددة أهمها الخبرة المهنية، والموقع الوظيفي، وطبيعة المهام، مع وجود اختلاف في درجات التكيف واستيعاب هذه التحولات.

خاتمة عامة

وفي هذا الإطار، يمكن القول إن مناقشة الفرضيات لا تقود إلى تأكيها بشكل مطلق، بقدر ما تكشف عن تحقيقها بدرجات متفاوتة، حيث ترتبط نتائجها بطبيعة السياق المهني داخل المؤسسة وبخصوصية التجارب الفردية للموظفين، وهو ما يعكس الطابع المركب لتحولات أنماط العمل في ظل الرقمنة.

وبالعودة إلى الإشكالية المركزية للدراسة، يتضح أن تمثلات موظفي مؤسسة سوناطراك ـ مركب تمييع الغاز الطبيعي الثالث ـ لهذه التحولات لا تُبنى بشكل جاهز أو موحد، بل تتشكل داخل سيرورة يومية من التفاعل مع الواقع المهني، حيث يسهم الاحتكاك المباشر بالأدوات الرقمية، وطبيعة المهام، والعلاقات المهنية، في انتاج معانٍ مختلفة لهذه التحولات، تتراوح بين التقبل والتكيف من جهة، والتحفظ أو الاستمرار في بعض الممارسات التقليدية من جهة أخرى.

كما تُبرز نتائج الدراسة أن هذه التحولات لا تقتصر على الجانب التقني، بل تمتد لتشمل الأبعاد التنظيمية والبشرية، من خلال إعادة ترتيب جزئية لأنماط العمل وأساليب التنسيق، دون أن تصل إلى مستوى إعادة بناء شاملة للمنظومة المهنية داخل المؤسسة، وهو ما يؤكد أن ما تعيشه المؤسسة هو مسار انتقالي يتسم بالتدرج والتداخل بين أنماط العمل التقليدية والحديثة.

وعلية يمكن اعتبار أن تحولات أنماط العمل داخل المؤسسة المدروسة تمثل عملية اجتماعية ومهنية معقدة، تتجاوز حدود التكنولوجيا في حد ذاتها، لتشمل إعادة تشكيل المعاني والممارسات داخل الفضاء المهني، بما يعكس ديناميكية التفاعل بين الفاعلين والتنظيم والتقنية.

وأخيرًا، تفتح هذه الدراسة المجال أمام أبحاث مستقبلية يمكن أن تتناول تحولات أنماط العمل في ظل الرقمنة من زاويا أخرى، مثل تعميق دراسة الفوارق بين الفئات المهنية داخل المؤسسة، أو تحليل أثر هذه التحولات على العلاقات المهنية والثقافية التنظيمة، بما يسمح بفهم أعمق للدينامكيات الداخلية للمؤسسات الصناعية في الجزائر.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المعاجم

1- الأحمد أمنية الشيخ سلمان، صالح العلي الصالح، المعجم الصافي في اللغة العربية، مطابع الشرق الأوسط، الرياض، 1401.

2 - ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، 1994.

3 - المعجم العربي الجامع، مادة تكيّف.

4 - المعجم الوسيط، دار النهضة العربية، ط1980،1.

ثانيًا: الكتب العربية:

1- بورديو بيير، الرمز والسلطة، ترجمة بن عبد السلام بنعبد العالي، طبعة 03، دار توبقال للنشر الدار البيضاء 2007.

2- فوكو ميشال، المراقبة والمعاقبة: ولادة السجن، ترجمة علي مقلد، مراجعة وتقديم صفدي، مركز الإنماء القومي، بيروت، 1990.

3- فيبر ماكس، الاقتصاد والمجتمع والأنظمة الاجتماعية والقوى والمخلفات والسيادة، المجلد الرابع ترجمة محمد التركي، مراجعة فضل الله العميري، المنظمة العربية للترجمة، ط1، بيروت، 2015.

4 - هرندي كريمة، التمثلات الاجتماعية، مقاربة نظرية، دار ألفا للنشر والتوزيع، 2021.

ثالثًا: الكتب الأجنبية

1- Berger, Peter L., & Luckmann, Thomas, The Social Construction of Reality : A Treatise in the Sociology of Knowledge, Anchor Books, New York, 1966

2 - Bourdieu Pierre, la Distinction, Paris, les Èditions de minuit, 1979

3 -Bourdieu Pierre, le sens pratique, paris, les èditions de minuit, coll, Le sens commun,1980

4 - Dubar Claude, la socialisation : Construction des identitès sociales et Professionnelles, armand colin, Paris, 2000

5 -Doise Willem, L'analyse des reprèsentations sociales: Approches thèoriques et empiriques, Delachaux et Niestlè, Neuchâtel, 1986.

6 -Durkheim Èmile, De la division du travail, social, Paris, Fèlix Alcan 1893.

7 - Lewin Kurt, Luckmann Thomas، The social Construction of Reality field theory in social science harper &, Anchor, books, New York1966

8 - Mintzberg Henry, On Management : Inside Our Strange World of Organizations, Free, Press; Nez York, 1989.

9- Moscovici Serge, La psychanalyse, son image et son public, PUF Paris, 1989.

10- Klaus Schwab, The fourth industrial revolution, world economic forum Geneva, 2016.

11 -Zarifian Philippe, le travail et la compètence, L'Harmattan, Paris 1999.

رابعًا: الرسائل الجامعية

1- أبو الفتوح، رقمنة الإدارة الجزائرية ولنعكاساتها على الثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للعمال الأجراء، تمنراست، 2025.

2- بوحوالي كهينة، مسعودي حكيمة، أثر مقاومة التغيير على إدارة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية: دراسة حالة مقاومة تطبيق المنصة الرقمية PROGRES في جامعة مولود معمري – تيزي وزو، مذكرة ماستر، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2018-2019

3 - دويش حمزة، الرقمنة والإدارة الإلكترونية وأثرها في إدارة الموارد البشرية بالجماعات الإقليمية في الجزائر: البلدية نموذجًا جامعة الوادي، الجزائر،2024

خامسًا: المقالات العلمية

أ- المقالات العربية

1- أحمد فرج أحمد، "الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات أم خارجها: دراسة في الإشكالية ومعايير الاختيار"، مجلة دراسات المعلومات، المجلد 04، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية 2009.

قائمة المصادر والمراجع

2 ـ بن أحمد آسية، بولشعور شريفة، مطابس آمال، "إمكانية تطبيق العمل عن بعد كآلية لتسيير الموارد البشرية في ظل أزمة كوفيد 19 مع الإشارة إلى تجارب بعض الدول"، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 12، العدد 01، عدد خاص، 2021.

3 ـ ثامري بلقاسم، العابد شرفاوي، "التحول الرقمي في الجزائر: دراسة تحليلية للإستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي من أجل جزائر رقمية 2030"، المجلد 11، العدد 02، 2025.

4ـ طلحة إلياس، "نظام المعاينة في البحوث الاجتماعية والإعلامية"، المجلد 07، العدد 02، جامعة الأمير عبد القادر، قسنطينة، الجزائر، 2017.

5ـ عروفي سليمة، كلثوم بيبيمون، "مقاربة سوسيو تنظيمية لقيم العمل في ظل تحولات الأنماط التسييرية للمؤسسة الجزائرية"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة 1، المجلد 23، العدد 01، جوان 2022.

6ـ غواضي مليكة، "المقابلة كأداة من أدوات جمع المعطيات"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 05، العدد 02، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2021.

7ـ لبصير هند، "متطلبات إدراج نظام العمل المرن"، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 07، العدد 03، جامعة الأغواط، سبتمبر 2016.

8ـ هويشر مسعود، بورزق كمال، "التكوين أثناء الخدمة وأثره على التكيف والتوافق المهني للعاملين دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز الأغواط"، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 10، العدد 03 سبتمبر 2025.

ب المقلات الاجنبية

1 Bribiesca-Correa G., Rodríguez-Abitia G., “Assessing Digital Transformation in Universities”، *Future Internet*, Vol. 13, No. 2, 2021

2 ـBribiesca-Correa G ـ Rodríguez-Abitia G., "Assessing Digital Transformation in Universities", Future Internet, Vol. 13, No. 2, 2021.

3 ـHedoux- Jacques, "Compte rendu de Claude Dubar, La socialisation Construction des identités sociales et professionnelles", Revue Française de Pédagogie, n°100, 1992.

4 -Smite D,Moe N., et al., "Work from Home is Here to Stay", The journal Of Systems and Software, 2023.

سادسًا: المحاضرات والمطبوعات الجامعية

1- **بقار منيرة**، تصميم وبناء أدوات البحث العلمي، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص النشاط البدني التربوي، جامعة الجزائر 3، 2017-2018.

2- **طويل فتيحة**، محاضرات مقياس النظريات المعاصرة في علم الاجتماع: المحاضرة السابعة (التفاعلية الرمزية)، السنة الثالثة علم الاجتماع، جامعة بسكرة.

سابعًا: الوثائق الرسمية والداخلية

1- وثائق داخلية لمركب.GL3Z

ثامنًا: المواقع الإلكترونية

Assessing Digital Transformation in Universities

الملاحق

الملاحق

ملحق رقم 01.

دليل المقابلة

المحورالأول: المعطيات السوسيومهنية

الجنس.

السن.

المستوى التعليمي.

المنصب الحالي.

الأقدمية في العمل داخل هذه المؤسسة.

هل خضعت لتكوين في استخدام الأنظمة الرقمية؟

إذا كانت الإجابة نعم، ما نوع هذا التكوين؟

المحورالثاني: العلاقة بالعمل قبل التحولات

1.كيف تصف عملك اليومي قبل إدخال الرقمنة التي مست أنماط العمل داخل المؤسسة؟

2.ما أبرز الصعوبات أو المميزات التي كانت تميز نمط العمل التقليدي؟

المحور الثالث: التمثلات حول التحولات في أنماط العمل

1.ماذا تمثل لك الرقمنة داخل المؤسسة؟

2.من خلال تجربتك المهنية، ماهي العوامل التي ساهمت في تشكيل تصوراتك حول الرقمنة داخل المؤسسة؟

3.هل تعتبر هذه التحولات فرصة أم تحديًا؟ ولماذا؟

4.كيف كان أول تفاعل لك مع هذه التحولات؟

5.كيف تعتقد أن زملاؤك يدركون هذه التحولات؟

6.كيف انعكس إدخال الرقمنة على أسلوبك في تنظيم وإنجاز مهامك اليومية؟

المحور الرابع: تحولات أنماط العمل

1.كيف أثرت هذه التحولات على تنظيم العمل داخل المؤسسة؟

2.كيف تغير نمط عملك اليومي بعد التحولات هذه؟

3.ما الأدوات التي تعتمد عليها حاليًا في عملك؟

4.كيف أثرت هذه التحولات على أداء عملك من حيث سرعة الانجاز الجودة وضغط العمل؟

الملاحق

المحور الخامس: العلاقات المهنية داخل المؤسسة

1.كيف كانت العلاقات المهنية داخل المؤسسة قبل هذه التحولات؟

2.هل أثرت هذه التحولات على التواصل بين الموظفين والإدارة؟ كيف؟

المحور السادس: التمثلات الذاتية

1.إلى أي مدى تشعر أن مكانتك المهنية تغيرت بعد هذه التحولات؟ ولماذا؟

2.إلى أي مدى تشعر أنك تتحكم في سير عملك اليومي؟

3.هل تشعر بوجود متابعة أو رقابة أكبر على أدائك؟ كيف يظهر ذلك؟

المحور السابع: التكيف والمقاومة

1.كيف تعاملت مع التحولات التي مست أنماط العمل داخل المؤسسة؟

2.ما ابرز الصعوبات التي واجهتها في البداية وكيف تجاوزتها

3.هل توجد مقاومة أو تحفظ لدى بعض الموظفين تجاه هذه التحولات؟ ولماذا في رأيك؟

المحور الثامن: الفروقات بين الموظفين

1.من خلال تجربتك هل لاحظت اختلافا بين الموظفين في طريقة التعامل مع التحولات وكيف ظهر ذلك؟

2.برأيك ما الاسباب التي تفسر هذا الاختلاف بين الموظفين؟ (مثل السن الخبرة التكوين موقع الموقف من الرقمة)

3.كيف تنعكس هذه الفروقات على سير العمل داخل المؤسسه؟

محور التاسع: أسئلة ختامية

1.ما الذي تقترح تحسينه في نمط العمل الحالي داخل المؤسسة؟

2.هل هناك نقاط أخرى مهمة لم نتطرق إليها وتراها ضرورية لفهم تجربتك؟

الملاحق

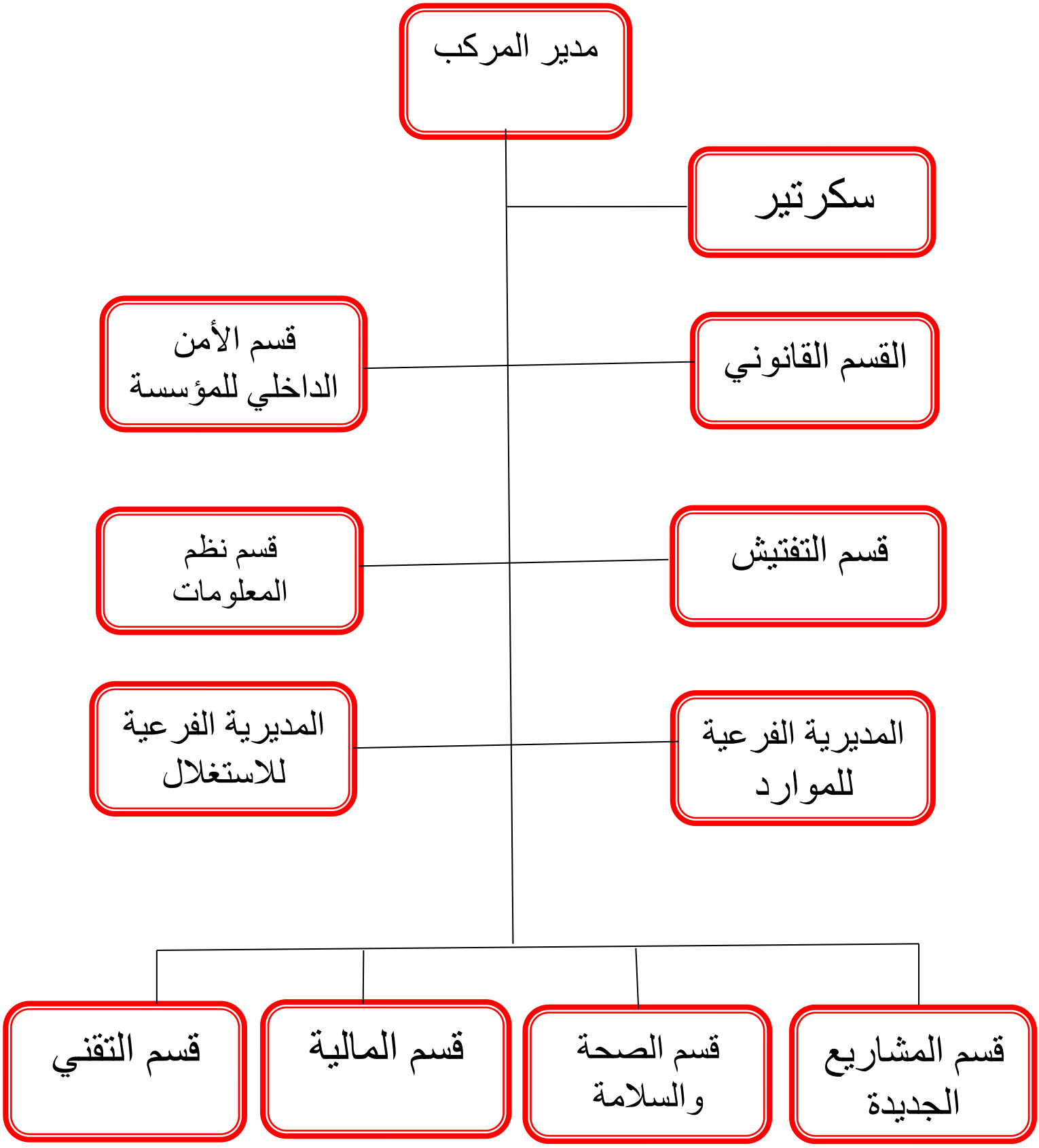
الملحق رقم 02

رقم المبحوث	الجنس	السن	المنصب الوظيفيي	الأقدمية في العمل
01	ذكر	55	رئيس مصلحة أعمال جديدة	19 سنة
02	ذكر	44	مكلف بدراسات في الموارد البشرية	10 سنوات
03	ذكر	36	رئيس مصلحة مالية	12 سنة
04	ذكر	37	رئيس مصلحة تخطيط	14 سنة
05	أنثى	33	إطار في مصلحة المالية	8 سنوات
06	ذكر	40	مهندس إعلام آلي	12 سنة
07	ذكر	49	رئيس مصلحة علاقات العمل	8 سنوات
08	أنثى	33	إطار في مصلحة علاقات العمل	9 سنوات
09	ذكر	38	إطار في مصلحة أعمال جديدة	9 سنوات
10	ذكر	55	رئيس مصلحة الإنتاج	30 سنة
11	أنثى	46	مسؤولة تسيير مسار الموظفين	20 سنة
12	أنثى	44	رئيسة مصلحة النزاعات القانونية	19 سنة
13	ذكر	44	رئيس مصلحة وسائل عامة	18 سنة
14	ذكر	34	إطار في صلحة وسائل عامة	8 سنوات
15	ذكر	45	رئيس مصلحة تقنية	20 سنة

الملاحق

الملحق رقم 03

الهيكل التنظيمي للمؤسسة:



الملاحق

الملحق رقم 04

سوناطراك

sonatrach
ACTIVITE LIQUEFACTION & SEPARATION
Division GNL & GPL
Complexe GL3Z

CONVENTION DE STAGE N° 451/2025

Article 1er : Dispositions générales

La présente convention est régie par les dispositions de l'article 6 du décret exécutif n° **13-306** du 24 Chaoual1434 correspondant au 31 août 2013 portant organisation de stages pratiques et en milieu professionnel à l'intention des étudiants. Et de l'arrêté du 21 janvier 2015 portant nature et modalités d'évaluation, de contrôle et de programmation des stages pratiques et en milieu professionnel à l'intention des étudiants.

Article 2 : Objet de la convention

La présente convention a pour objet de préciser le cadre d'organisation et de déroulement des stages pratiques et en milieu professionnel, à l'intention des étudiants de l'Université

Spécialité : Travail et organisatio

Mr/Mme : BOUDJEMAA MERIEM

Le stage concerne les étudiants inscrits en vue de l'obtention du diplôme en **Travail et organisatio**

Article 3 : Objectifs du stage

Le Stage de formation a pour objet de permettre à l'étudiant de mettre en pratique ses connaissances théoriques et méthodologiques acquises durant sa formation et réaliser un projet de fin d'études avec la rédaction d'un mémoire ou pour un passage d'induction et d'information.
Le but du stage consiste à préparer l'étudiant à la vie professionnelle. Le stage fait partie du cursus pédagogique de l'étudiant. Il est obligatoire en vue de l'obtention du diplôme **Travail et organisatio**

Les activités de stage sont déterminées par l'Université en concertation avec l'organisme d'accueil et ce en fonction du programme de la formation dispensée.

Article 4 : Modalités pratiques de déroulement du stage.

- **Période des stages :** le stage se dérouleront sur une période de **30 JOURS**

Article 5 : Thèmes des stages et organisation du travail

Les thèmes des stages ainsi que les plans de travail des stagiaires et les objectifs assignés aux stages sont laissés à l'appréciation des encadreurs des stages et sont déterminés selon le programme d'études et le sujet de fin d'études validé par L'encadreur enseignant de l'Université, avec l'accord des instances pédagogiques de la faculté et des instances concernées par la prise en charge des stages de l'établissement ou de l'administration d'accueil

Thème : les Représentations des Travailleurs sur les Transformations des méthodes de travail par la digitalisation

سوناطراك

sonatrach
ACTIVITE LIQUEFACTION & SEPARATION
Division GNL & GPL
Complexe GL3Z

CONVENTION DE STAGE N° 451/2025

Article 14: Durée de la Convention

La présente Convention est établie pour une durée de (**30**) jours pour un projet de fin d'étude avec une prolongation ou de quinze (15) jours pour un passage d'induction et d'information à compter de la date de sa signature.

Article 15: Entrée en vigueur

La présente Convention est établie en deux exemplaires originaux.
Une copie de la Convention est remise par L'Université à chaque stagiaire.
La présente convention entrera en vigueur et prendra ses pleins et entiers effets dès sa signature par les deux Parties.

Fait à ....., le .....

Sonatrach LQS

Unité GL3Z

Représenté par le Directeur

A. BENDERDOUCHE

Le Chef de Département

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة وهران 2
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Faculté des sciences sociales
كلية العلوم الاجتماعية
Département de sociologie et d'anthropologie
قسم علم الاجتماع و الانثروبولوجيا

ترخيص باجراء بحث ميداني

أنا الموقع أسفله السيد رئيس قسم علم الإجتماع والأنثروبولوجيا- كلية العلوم الإجتماعية

- جامعة وهران 2- محمد بن أحمد

يشرفني أن أطلب من سيادتكم أن تمنحوا:.

الطالب (ة) : بوجمعة مريم .

المولودة (ة) : .27 فيفري 2002..... ب: وهران

المسجل في: 2026/2025

التخصص : السنة الثانية ماستر عمل و تنظيم

برسم السنة الجامعية: 2026/2025 .

الحامل (ة) بطاقة التعريف الوطنية رقم : 406754332

الصادرة بتاريخ : 30-08-2023

باجراء بحث ميداني حول : تمثلات الموظفين لتحولات انماط العمل في الادارة الجزائرية – الرقمنة أنموذجا -.....

ب : سوناطراك لمدة : 26/01/2026 .الى غاية 19/02/2026

تحت اشراف الاستاذ (ة) : د. العقاق حفصة

يرجى من الهيئات المعنية تسهيل مهمة الطالب (ة) في هذا البحث التكويني فيما يهم الحصول على المعطيات المتصلة بموضوع بحثه والإستفادة من الخدمات التوثيقية المتوفرة لديكم في إطار تحضير رسالته(ها)لنيل شهادة الليسانس و ماستر في علم الإجتماع و الانثروبولوجيا .

حرر بوهران يوم : 2026/01/27

رئيس القسم

أستاذ المشرف على البحث