



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



لميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

القسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

دور الثقافة التنظيمية كآلية لدعم التحول الرقمي
دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف _ ميله _

الأستاذ المشرف	إعداد الطلبة	
خوازم حمزة	بن الراهم سارة	1
	بو منخور دينة	2

لجنة المناقشة:

الصفة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	بوبكرياسين
مشرفا ومقررا	خوازم حمزة
ممتحنا	بخوش حسينة ساعد

السنة الجامعية 2024-2025



شكر وتقدير

قال تعالى: ﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ [النمل: 19]

إِنَّ الْحَمْدَ لِلَّهِ، نَحْمَدُهُ وَنُسْتَعِينُهُ وَنَسْتَغْفِرُهُ،

وَصَلَّى اللّهُمَّ وَسَلِّمْ عَلَى سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ صَاحِبِ الْمَقَامِ الْمَحْمُودِ، الْمُوصُوفِ بِالرَّحْمَةِ وَالْكَرَمِ وَالْجُودِ.

وكما يُقال: إِذَا عَجَزَتْ يَدُكَ عَنِ الْمُكَافَأَةِ، فَلَا يُبْخَلُ لِسَانُكَ عَنِ الشُّكْرِ.

أتقدم بأسمى عبارات الشكر والعرفان، بعد حمد الله تعالى،

إلى الأستاذ الفاضل خوازم حمزة، الذي تكرّم بقبول الإشراف على هذه المذكرة،

والى الأستاذ زيد جابر كان خير مُوجِّه ومُساند بتوجيهاته السديدة وملاحظاته البناءة.

ولا يفوتني أيضاً أن أُعبّر عن خالص التقدير والاحترام لأعضاء اللجنة المحترمين،

على ما بذلوه من جهد في قراءة هذه المذكرة ومراجعتها وتقييمها.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كافة الأساتذة الذين درّسونا في معهد العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف،

وكذلك إلى جميع موظفي الجامعة، جزاهم الله عنا كل خير.

وفي الختام، لا يسعني إلا أن أتوجّه بالشكر لكل من قدّم لنا يد العون والمساعدة، من قريب أو من

بعيد،

الامداء

﴿وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ﴾

ما بدأتُ المسيرَ إلَّا بتيسيرِ الله،
وما وصلتُ إلى هذا المقامِ إلَّا بتوفيقه،
فالحمدُ لله على كُلِّ خطوةٍ، وعلى كُلِّ لحظةٍ صَبْرٍ وعزمٍ.
أهدي ثَمَرَةَ جُهدي وتعبِ أَيَّامي:

إلى نفسي أولًا، التي آمَنتُ بالحلم، وثَبَّتت رِغمَ كُلِّ الصُّعوباتِ.
إلى أبي الغالي، سَندي ومَصدرِ قُوتِي، من عَلَّمَنِي أَنَّ النَّجَاحَ يُصَنَعُ بالصَّبْرِ والتَّعبِ.
وإلى أُمِّي الحَبِيبَةِ، من كَانَت دَعَوَاتُهَا طَرِي قِي إلى الطَّمَأْنِينَةِ، وَحَنَائِهَا مَرَجِعِي فِي التَّعَبِ
إلى إِخْوَتِي، عَزَوَتِي وظَهْرِي، شُكْرًا لِوُجُودِكُم الثَّابِتِ فِي حَيَاتِي.
إلى خَالَاتِي، من كُنَّ لِي أُمّهَاتٍ بِدِيَلَاتٍ، بِدُعَائِكُنَّ وَمَحَبَّتِكُنَّ ازْدَادَ قَلْبِي قُوَّةً.
وإلى أَصْدِقَائِي، رِفاقِ الدَّرَبِ والمَوَاقِفِ، من كُنْتُم النُّورَ فِي أَيَّامِي الدِّرَاسِيَّةِ.
الحَمْدُ لله أَوَّلًا وَآخِرًا،
وعسى هذا الإنجازُ بَدَايَةُ لِمَا هُوَ أَعْظَمُ بِإِذْنِ الله.

الاهداء

﴿وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسِيرَیَ اللَّهِ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾

ما سَلَكْنَا البداياتِ إِلَّا بِتيسيره،
وما بَلَّغْنَا النهاياتِ إِلَّا بِتوفيقه،
وما حَقَّقْنَا الغاياتِ إِلَّا بِفضلِه،
فَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي وَفَّقَنِي لِتَتِمِّينِ هَذِهِ الْخُطُوبَةُ فِي مَسِيرَتِي الدِّرَاسِيَّةِ.
بِكُلِّ حُبٍّ، أَهْدِي ثَمَرَةَ نَجَاحِي:

إِلَى نَفْسِي الطَّمُوحَةِ أَوَّلًا،
ابْتَدَأْتُ بِطُمُوحٍ، وَانْتَهَيْتُ بِالنَّجَاحِ.
إِلَى الَّذِي كَلَّلَ الْعَرَقَ جَبِينَهُ،
وَمَنْ عَلَّمَنِي أَنَّ النَّجَاحَ لَا يَأْتِي إِلَّا بِالصَّبْرِ وَالْإِصْرَارِ،
إِلَى نُورِ أَنْارِ دَرْبِي،
وَالسِّرَاجِ الَّذِي لَا يَنْطَفِئُ نُورُهُ فِي قَلْبِي أَبَدًا،
إِلَى وَالِدِي الْعَالِي.

إِلَى مَنْ جَعَلَ الْجَنَّةَ تَحْتَ أَقْدَامِهَا،
وَسَهَّلَتْ لِي الشَّدَائِدَ بِدُعَائِهَا،
إِلَى الْإِنْسَانَةِ الْعَظِيمَةِ الَّتِي لَطَّالَمَا تَمَنَّنْتُ أَنْ نَقَرَّ عَيْنُهَا بِرُؤُوسِي فِي يَوْمٍ كَهَذَا،
إِلَى أُمِّي الْعَزِيزَةِ.

لِكُلِّ مَنْ كَانَ عَوْنًا وَسَدَدًا لِي فِي طَرِيقِي هَذَا،
هَآنَذَا الْيَوْمَ أَكْمَلْتُ وَأَتَمَمْتُ أَوَّلَى ثِمَارِهِ، بِفَضْلِهِ سُبْحَانَهُ وَتَعَالَى،
فَالْحَمْدُ لِلَّهِ عَلَى مَا وَهَبَنِي،
وَأَنْ يَجْعَلَنِي مُبَارَكًا، وَأَنْ يُعِينَنِي أَنْيَمًا كُنْتُ.

فَمَنْ قَالَ: "أَنَا لَهَا"، نَالَهَا،
وَإِنْ أَبَتْ، رَغَمًا عَنْهَا، أَتَيْتُ بِهَا.
فَالْحَمْدُ لِلَّهِ شُكْرًا، وَحُبًّا، وَامْتِنَانًا، عَلَى الْبِدَايَةِ وَالْخِتَامِ.
وَآخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ.

المخلص

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في دعم التحول الرقمي داخل إدارات الجامعات الجزائرية ، و هذا مرهون بوجود ثقافة تنظيمية مرنة ومفتوحة للتغيير والابتكار تعمل على نجاح التحول الرقمي، طبقت هذه الدراسة على مجتمع مكون من موظفي المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف وتم توزيع الاستبيان على عينة قدرت ب(41) موظف، حيث تم استخدام برنامج SPSS24v لتحليل هذا الاستبيان، و قد توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة تأثير بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (التحول الرقمي) في المركز الجامعي . (كما انه هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,005)$ ، ووجود أيضا علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية التحول الرقمي الثقافة التنظيمية الرقمية الذكاء الاصطناعي

الحوسبة السحابية.

Abstract:

This study aimed to identify the role played by organizational culture in supporting digital transformation within Algerian university administrations, and this depends on the existence of a flexible organizational culture open to change and innovation that works to make digital transformation successful.

This study was applied to a community consisting of employees of the Abdelhafid Bou Al-Souf University Center, and the questionnaire was distributed to a sample estimated at (41) employees, where SPSS24v was used to analyze this questionnaire, this study found an impact relationship between the independent variable (organizational culture) and the dependent variable (digital transformation) in the university center. (There is also a statistically significant relationship between organizational culture and digital transformation in the organization under study at the significance level ($0.005 \geq \alpha$), and there is also a strong correlation between the two variables.

Keywords: organizational culture – digital transformation – digital organizational culture – artificial intelligence–Cloud computing.



فهرس المحتويات

-	شكر وتقدير
-	اهداء
III-II	ملخص
VII-V	فهرس المحتويات
IX	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XIII	قائمة الملاحق
ب- م	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية
2	تمهيد الفصل
12-3	المبحث الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية
3	المطلب الأول: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية
4	المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية
8	المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية
11	المطلب الرابع: وظائف الثقافة التنظيمية
22-13	المبحث الثاني: مكونات وأبعاد الثقافة التنظيمية
13	المطلب الأول: مكونات الثقافة التنظيمية
17	المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية
18	المطلب الثالث: أنماط الثقافة التنظيمية
19	المطلب الرابع: أبعاد الثقافة التنظيمية
27-23	المبحث الثالث: نظريات الثقافة التنظيمية وعوامل المحافظة عليها
23	المطلب الأول: نظريات الثقافة التنظيمية
24	المطلب الثاني: عوامل المحافظة على الثقافة التنظيمية
25	المطلب الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة

26	المطلب الرابع: تغيير الثقافة التنظيمية
28	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الجانب النظري للتحويل الرقمي
30	تمهيد الفصل
40-31	المبحث الأول: الإطار النظري للتحويل الرقمي
31	المطلب الأول: التطور التاريخي للتحويل الرقمي
33	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للتحويل الرقمي
35	المطلب الثالث: متطلبات التحويل الرقمي ومستوياته
37	المطلب الرابع: مكونات التحويل الرقمي وأبعاده
51-41	المبحث الثاني: دواعي التحويل الرقمي والأدوات الداعمة له
41	المطلب الأول: دواعي التحويل الرقمي
42	المطلب الثاني: أنواع التحويل الرقمي
43	المطلب الثالث: معوقات التحويل الرقمي
45	المطلب الرابع: الأدوات والتكنولوجيا الداعمة للتحويل الرقمي
55-52	المبحث الثالث: تطوير الثقافة التنظيمية كألية لدعم التحويل الرقمي
52	المطلب الأول: تغيير الثقافة التنظيمية بما يخدم التحويل الرقمي
52	المطلب الثاني: خلق ثقافة تنظيمية رقمية
53	المطلب الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية الرقمية
53	المطلب الرابع: متطلبات خلق الثقافة التنظيمية
56	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الجانب التطبيقي
58	تمهيد الفصل
67-59	المبحث الأول: لمحة عامة حول المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف -ميلة-
59	المطلب الأول: تعريف المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف _ميلة_
60	المطلب الثاني: مهام المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف _ميلة-
61	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف _ميلة-
75-68	المبحث الثاني: خصائص عينة الدراسة وأدوات تحليل البيانات
68	المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة
68	المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة
73	المطلب الثالث: أساليب ومصادر جمع البيانات والمعلومات

88-76	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
76	المطلب الأول: تحليل اتجاهات أفراد العينة
84	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
89	خلاصة الفصل
94-91	خاتمة
-96 103	قائمة المراجع
-105 129	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	الموضوع	رقم
32	التطور التاريخي للتحول الرقمي	الجدول 01
69	خصائص أفراد العينة	الجدول 02
74	مقياس لكارت الخماسي	الجدول 03
74	درجات مقياس لكارت الخماسي	الجدول 04
75	نتائج اختبار الصدق والثبات الاستبيان	الجدول 05
76	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الثقافة التنظيمية	الجدول 06
77	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول البعد الثاني للثقافة التنظيمية	الجدول 07
78	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول البعد الثالث للثقافة التنظيمية	الجدول 08
79	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول البعد الرابع للثقافة التنظيمية	الجدول 09
80	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول المحور الثاني للتحويل الرقمي	الجدول 10
84	ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط للهيكل التنظيمي والتحول الرقمي	الجدول 11
85	ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط للقيادة والتحول الرقمي	الجدول 12
86	ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط للأنظمة الحوافز والتحول الرقمي	الجدول 13
86	ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط لظروف العمل والتحول الرقمي	الجدول 14
87	ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط للثقافة التنظيمية والتحول الرقمي	الجدول 15

قائمة الأشكال



قائمة الأشكال:

الرقم	الموضوع	الصفحة
الشكل 01	هيكل الدراسة	م
الشكل 02	المكونات الأساسية للتحويل الرقمي	39
الشكل 03	حزمة Google	46
الشكل 04	الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة	66
الشكل 05	الموقع الجغرافي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوضوف ميلة	67
الشكل 06	توزيع متغير الجنس	69
الشكل 07	توزيع متغير العمر	70
الشكل 08	توزيع متغير المستوى التعليمي	71
الشكل 09	توزيع متغير الخبرة المهنية	72

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	الاستبيان	105
02	قائمة الأساتذة المحكمين	110
03	بعض جداول مخرجات برنامج SPSS	109

مقدمة



شهد العالم في العقود الأخيرة تحولات متسارعة فرضتها الثورة الرقمية وتطورات تقنيات المعلومات والاتصالات، ما أدى إلى إعادة تشكيل ملامح الإدارة الحديثة في مختلف القطاعات، الحكومية والخاصة على حد سواء. لم تعد الإدارة تعتمد على الأساليب التقليدية القائمة على البيروقراطية والتدرج الهرمي والقرارات الورقية، بل انتقلت نحو نماذج جديدة تتسم بالمرونة، والتكامل، وسرعة اتخاذ القرار، والتوجه نحو الأتمتة والذكاء الاصطناعي، والاعتماد المكثف على البيانات الضخمة والأنظمة الذكية. ويُطلق على هذا التوجه العام مسمى "التحول الرقمي"، الذي يُعد من أهم المفاهيم الاستراتيجية في الإدارة المعاصرة، إذ يهدف إلى إعادة تصميم العمليات، وتحسين الخدمات، وتعزيز الكفاءة من خلال توظيف التكنولوجيا الرقمية.

وفي هذا السياق المتغير، أصبحت الجامعات، بوصفها مؤسسات تعليمية ومجتمعية، معنية بشكل مباشر بمواكبة هذا التحول، ليس فقط لتطوير أنظمتها التعليمية، ولكن أيضًا لتحديث منظوماتها الإدارية والتنظيمية. إذ لم يعد كافيًا أن تقدم الجامعة برامج تعليمية رقمية أو منصات إلكترونية، بل بات من الضروري أن تعيد النظر في أساليب إدارة مواردها، وخدماتها، وعلاقاتها الداخلية والخارجية، باستخدام أحدث الأدوات الرقمية. فالتحول الرقمي في إدارة الجامعات لم يعد ترفًا تنظيميًا، بل ضرورة تفرضها متطلبات الجودة، والاستدامة، والتنافسية، والاعتماد الأكاديمي، ناهيك عن الضغوط المتزايدة من الطلبة والمجتمع على تحسين الكفاءة والشفافية وسرعة الأداء.

ومع ذلك، فإن تطبيق التحول الرقمي في الجامعات لا يقتصر على إدخال تقنيات حديثة أو شراء أنظمة إلكترونية متقدمة، بل هو تحول جذري يمس جوهر الثقافة التنظيمية للمؤسسة، ويستدعي إعادة تشكيل القيم والمعتقدات والممارسات السائدة داخلها. فالثقافة التنظيمية، بوصفها الإطار غير الملموس الذي يوجّه سلوك الأفراد داخل المؤسسة، تلعب دورًا أساسيًا في تحديد مدى تقبل العاملين للتغيير، واستعدادهم للتعامل مع التكنولوجيا، وقدرتهم على التكيف مع نماذج الإدارة الجديدة. وقد أثبتت التجارب العالمية أن نجاح التحول الرقمي لا يرتبط فقط بالإمكانات المالية أو البنية التحتية التكنولوجية، بل يعتمد بالدرجة الأولى على توافر ثقافة تنظيمية مرنة، وداعمة، ومحفزة على التعلم المستمر، والابتكار، والعمل الجماعي وفي بيئة الجامعات العربية، تتجلى الحاجة إلى استكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي بوضوح، نظرًا لوجود عدد من التحديات التي تعيق تحقيق التحول الرقمي المنشود. فالكثير من الجامعات العربية تعاني من أنماط ثقافية تقليدية قائمة على المركزية، والخوف من التغيير، والتمسك بالروتين، مما يؤثر سلبيًا على قدرة هذه المؤسسات على تبني التكنولوجيا وتوظيفها بالشكل الأمثل. كما أن بعض المشاريع الرقمية التي تم تبنيها داخل هذه الجامعات لم تحقق الأثر المرجو، بسبب غياب.

التهيئة الثقافية والتنظيمية الملائمة، أو ضعف المشاركة الفعلية للعاملين في عملية التغيير، مما أدى إلى مقاومة داخلية أو تعامل شكلي مع مظاهر التحول.

من هذا المنطلق، تأتي أهمية هذا البحث الذي يسعى إلى دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على التحول الرقمي في إدارة الجامعات، من خلال تحليل مدى تفاعل القيم التنظيمية السائدة مع متطلبات البيئة الرقمية،

والكشف عن ملامح الثقافة المعيقة أو الداعمة لهذا التحول، واقتراح آليات لتعزيز المواءمة بين الثقافة الداخلية ومتطلبات العصر الرقمي. إن فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي لا يسهم فقط في تحسين كفاءة الإدارة الجامعية، بل يساعد أيضًا في بناء مؤسسات تعليمية أكثر قدرة على الابتكار والاستجابة لمتطلبات مجتمع المعرفة.

1- إشكالية الدراسة

مما تقدم طرحه فإن الإشكالية التي نسعى إلى معالجتها تتمثل في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو أثر الثقافة التنظيمية في دعم التحول الرقمي داخل المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف؟

2- التساؤلات الفرعية:

وللإجابة عن التساؤل الرئيسي للدراسة نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والتحول الرقمي في المركز الجامعي؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والتحول الرقمي في المركز الجامعي؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنظمة الحوافز والتحول الرقمي في المركز الجامعي؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ظروف العمل والتحول الرقمي في المركز الجامعي؟

3- فرضيات الدراسة:

ولمحاولة الإجابة عن التساؤلات المطروحة فإننا نقترح الفرضيات التالية:

أ. الفرضية الرئيسية:

- توجد هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي في المركز الجامعي بمستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ب. الفرضيات الفرعية:

- توجد هناك علاقة بين الهيكل التنظيمي والتحول الرقمي في المركز الجامعي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

- توجد هناك علاقة بين القيادة والتحول الرقمي في المركز الجامعي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

- توجد هناك علاقة بين أنظمة الحوافز والتحول الرقمي في المركز الجامعي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

- توجد هناك علاقة بين ظروف العمل والتحول الرقمي في المركز الجامعي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

3- أسباب اختيار موضوع الدراسة:

هنالك العديد من الأسباب لاختيار هذا الموضوع، ويمكن حصرها فيما يلي:

- الرغبة الشخصية في تقديم موضوع حديث ومختلف وتناسبه مع مجال تخصصنا.
- نقص البحوث خاصة العربية منها حول هذا الموضوع.

- الإسهام في خلق تصور لأسلوب رقمي مبتكر يساهم في النهوض بمركزنا الجامعي.
 - المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية ببحثنا المتواضع.
- 4- أهداف الدراسة:

- يهدف هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية أبرزها:
- تحليل الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية وتحديد مكوناتها وآليات تشكلها داخل بيئة الجامعات.
 - توضيح مفهوم التحول الرقمي، مع التركيز على أبعاده ومتطلباته في الإدارة الجامعية.
 - استكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي في المركز الجامعي.
- 5- أهمية الدراسة:

نبت أهمية هذا البحث من عدة جوانب:

أهمية علمية:

يُساهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بالعلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي في قطاع التعليم العالي، وخاصة في البيئة الجامعية العربية التي تقتصر إلى دراسات منهجية ميدانية في هذا المجال.

أهمية عملية:

يقدم نتائج وتوصيات يمكن أن تُفيد صناع القرار في الجامعات عند تصميم استراتيجيات التحول الرقمي، من خلال إدراكهم للدور الحاسم للثقافة التنظيمية.

أهمية تطبيقية: يوفر أدوات تشخيصية ومعايير إرشادية لتقييم مدى توافق ثقافة الجامعة مع متطلبات التحول الرقمي، مما يسهل عمليات التهيئة الثقافية.

6- المنهج المستخدم:

من أجل الإلمام بجوانب هذا الموضوع، قمنا بالاعتماد في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي القائم على أساس الوصف والتحليل لظاهرة معينة في ظروف ومواقف محددة وذلك بالرجوع إلى مختلف الأبحاث والدراسات ذات العلاقة تأثير الثقافة التنظيمية بالتحول الرقمي ودافعية الأفراد.

أما في الجانب التطبيقي فقد قمنا فيه باعتماد أسلوب المسح الاجتماعي من خلال إجراء استبيان مع إداريين والموظفين في مختلف معاهد المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة.

7- حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: [1/03/2025.20/05/2025]

الحدود المكانية: المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة - الجزائر.

8- مصطلحات الدراسة:

-الثقافة التنظيمية: هي مجموعة من القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة التي تسود داخل مؤسسة ما، وتوجه سلوك العاملين فيها.

تشكل الثقافة التنظيمية الإطار غير الرسمي الذي يؤثر على اتخاذ القرار، والتفاعل بين الأفراد، واستجابة المؤسسة للتغيير.

تلعب دورًا حاسمًا في دعم أو مقاومة عمليات التطوير، ومنها التحول الرقمي.

- التحول الرقمي: هو عملية تبني التكنولوجيا الرقمية لتحسين العمليات الإدارية والخدمية وتعزيز الكفاءة والابتكار في المؤسسة.

يتجاوز مجرد أتمتة الإجراءات، ليشمل إعادة تصميم نماذج العمل وتطوير الثقافة المؤسسية. في الجامعات، يشمل أنظمة التسجيل الإلكتروني، التعليم عن بُعد، وإدارة البيانات الذكية.

- الثقافة التنظيمية الرقمية:

الثقافة التنظيمية الرقمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات والممارسات التي تتبناها المؤسسة لدعم استخدام التكنولوجيا الرقمية وتعزيز التحول الرقمي في بيئتها الداخلية. وهي تمثل توجهًا مؤسسيًا يُشجع على الابتكار، التعاون، التعلم المستمر، والقدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية، بهدف تحقيق أداء أعلى وتحسين جودة الخدمات والقرارات.

-الذكاء الاصطناعي (AI):

هو فرع من علوم الحاسوب يهدف إلى تطوير أنظمة قادرة على محاكاة التفكير البشري، كالتعلم، والتحليل، واتخاذ القرار.

يُستخدم في التعليم العالي لتحليل بيانات الطلاب، تخصيص المحتوى، وتقديم خدمات ذكية.

يعزز كفاءة الإدارة الجامعية من خلال أدوات مثل المساعدات الذكية والتنبؤ بالأداء.

- الحوسبة السحابية:

هي تقنية تتيح الوصول إلى الموارد الحاسوبية (كالبرمجيات، التخزين، والخوادم) عبر الإنترنت دون الحاجة إلى امتلاكها ماديًا.

توفر مرونة في الاستخدام، وتقليلًا في التكاليف، وسهولة في توسيع نطاق الخدمات. تُستخدم في الجامعات لدعم التعليم الإلكتروني، حفظ البيانات، وتشغيل الأنظمة الإدارية عبر الإنترنت.

9- صعوبات الدراسة:

من المتوقع أن يواجه هذا البحث عدة صعوبات وتحديات من أهمها:

- صعوبة قياس الثقافة التنظيمية بدقة، نظرًا لطبيعتها المجردة والمتغيرة، مما يتطلب أدوات دقيقة وحساسة في القياس.

- محدودية تجاوب المشاركين (من موظفي الجامعات أو إداريها)، خصوصًا فيما يتعلق بمواضيع نقد الثقافة الداخلية، بسبب الحساسيات المؤسسية.
- قلة الدراسات العربية السابقة التي تربط بين مفهومي الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي، ما يحدّ من إمكانية المقارنة والتأصيل.
- تعدد السياقات الجامعية واختلاف ثقافات المؤسسات من جامعة لأخرى، مما يصعب تعميم النتائج على نطاق واسع دون توخي الحذر المنهجي.
- التحول الرقمي كمفهوم متغير ومستجد باستمرار، ما يجعل دراسته بحاجة إلى تحديث دائم ومواكبة التطورات التقنية المتسارعة.
- صعوبة الوصول للمعلومات المراد اليها.

10- الدراسات السابقة:

نظرا لأهمية الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري فهي تعتبر مصدرا غنيا لجميع الباحثين والدارسين، إذ تساعدهم في تطوير خلفيات علمية عن مواضيع دراساتهم وأبحاثهم، ولقد تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة مع موضوع بحثنا، أو التقرب منه ونلخصها حسب متغيرات الدراسة كما يلي:

الدراسة الأولى:

دراسة بن أحمد فاطمة الزهراء وبن أحمد نادية جاءت هذه الدراسة بعنوان "التحول الرقمي في الجزائر الواقع والتحديات -دراسة حالة transformation in Algeria: reality and challenges- Acase study، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد، المجلد 51، العدد: 01، الجزائر، 2025.

إشكالية الدراسة: ما هو واقع التحول الرقمي في الجزائر؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية، أبرزها:

- تقديم لمحة شاملة عن أهم مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر.
- تحليل موقع الجزائر ضمن التصنيفات العالمية والعربية في مجال التحول الرقمي.
- التأكيد على أهمية الانتقال إلى الممارسات الرقمية في الجزائر كضرورة ملحة لمواكبة الدول المتقدمة رقمياً.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة أن قطاع الرقمنة في الجزائر ال يزال يواجه تحديات كبيرة، على الرغم من الجهود الملحوظة التي تبذلها الدولة لتعزيز الرقمنة في مختلف المجالات. وعلى الرغم من إدراج تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ضمن أولويات الحكومة، وسعيها المستمر لتحسين ترتيب الجزائر في المؤشرات العالمية المتعلقة الرقمنة، إلى أن البلد لا تزال تحتل مراكز متأخرة في هذه التصنيفات. يعكس ذلك الحاجة إلى بذل مزيد من الجهود لتجاوز العقبات التقنية والتنظيمية وتعزيز البنية التحتية الرقمية لتحقيق تقدم ملموس في هذا المجال.

• أوجه الاختلاف والتشابه مع الدراسة السابقة:

أوجه الاختلاف:

- نوع العمل الأكاديمي: دراستنا مذكرة تخرج تطبيقية ماستر، بينما الدراسة السابقة مجلة.
 - المنهجية: دراستنا تعتمد على بحث ميداني واستبيان وتحليل إحصائي مباشر، بينما دراسة بن أحمد أكثر وصفية وتحليلية على المؤشرات الوطنية والعالمية.
 - النطاق والموضوع التفصيلي: دراستنا تركز على العامل الثقافي التنظيمي وتأثيره المباشر على التحول الرقمي داخل مؤسسة معينة، أما دراسة بن أحمد فتركز على الصورة العامة للتحول الرقمي في الجزائر.
 - نوع المتغيرات: دراستنا تستخدم متغيرات محددة (ثقافة تنظيمية وتحول رقمي)، بينما دراسة بن أحمد تتناول مؤشرات تكنولوجية ومؤشرات تصنيف.
 - المجال التطبيقي: دراستنا طبقت على قطاع التعليم العالي (المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف)، ودراسة بن أحمد أكثر عمومية تغطي عدة قطاعات.
 - نتائج الدراسة: دراستنا تشير إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير إحصائي بين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي، ما يعطيها بعداً عملياً وتنفيذياً مباشراً، بينما دراسة بن أحمد تركز على تقييم التحديات والواقع الوطني.
- أوجه التشابه:

- كلا الدراستين تهتمان ب التحول الرقمي في الجزائر.
- توجد إشارة في كلتا الدراستين إلى التحديات التي تواجه الرقمنة في الجزائر.
- تأكيد على أهمية التطوير والتحول الرقمي لمواكبة التطور العالمي.
- كلاهما تعتمدان على بيانات وتحليل من واقع جزائري.

الدراسة الثانية

دراسة محمد محسن كريم: جاءت هذه الدراسة بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية" المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد (37)، العدد (4)، 2023.

إشكالية الدراسة: "ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية، وبين كفاءة تطبيق التحول الرقمي؟"

أهداف الدراسة:

- التعرف على أنواع العوائق التي يمكن أن تقف أمام تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية.
- التعرف على طبيعة علاقة الثقافة التنظيمية بتطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية. -
- التوصل إلى نتائج وتوصيات تعين على رفع كفاءة التحول الرقمي.

نتائج الدراسة:

يوجد ارتباط طردي قوي بين الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعات الخاصة المصرية، وبين كفاءة تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية، أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لزيادة الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعات الخاصة المصرية على كفاءة تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية.

أوجه الاختلاف والتشابه مع الدراسة السابقة:

أوجه الاختلاف:

- نوع العمل الأكاديمي: درستنا مذكرة تخرج تطبيقية ماستر، بينما الدراسة السابقة مجلة
- المجال الجغرافي :درستنا أجريت في الجزائر، أما دراسة محمد محسن كريم في مصر.
- نوع الجامعة :درستنا تناولت جامعة عمومية، بينما دراسته ركزت على جامعات خاصة.
- نطاق التطبيق :درستنا طُبِّقت على مؤسسة واحدة فقط، أما دراسته فشملت عدة جامعات خاصة.
- أهداف الدراسة :درستنا ركزت على قياس العلاقة فقط، أما دراسته فأضافت تحليل العوائق التي تعيق التحول الرقمي.

- حجم العينة :درستنا اعتمدت على 41موظف فقط، أما دراسته تضمنت عينة أكبر 373 عضو

الإطار الزمني: أجرينا درستنا في السنة الدراسية 2024-2025، بينما الدراسة السابقة في 2023.

أوجه التشابه:

- كلا الدراستين تناولتا أثر الثقافة التنظيمية على التحول الرقمي داخل الجامعات.
- الاعتماد على دراسة ميدانية باستخدام استبيان لجمع البيانات.
- استخدام التحليل الإحصائي لإثبات العلاقة بين المتغيرين.
- التوصل إلى وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وكفاءة التحول الرقمي.
- تهدف الدراستان إلى تقديم توصيات تساعد في تعزيز التحول الرقمي من خلال تطوير الثقافة التنظيمية.
- كلا الدراستان استعملتا البرنامج spss لتحليل البيانات.

الدراسة الثالثة:

دراسة مريم نعموني: جاءت هذه الدراسة بعنوان "تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة" مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد (23)، العدد (3)، الجزائر 2020.

تمحورت إشكالية الدراسة في: مساهمة نظرية تهدف إلى التعريف بالتحول الرقمي الذي إلى يومنا هذا لم يحصر ولم تحدد ملامحه بعد، إضافة إلى معرفة دور وتأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي.

هدفت هذه الدراسة إلى:

-الإلمام بماهية التحول الرقمي للمؤسسة.

- تحديد تأثير الثقافة التنظيمية على التحول الرقمي في المؤسسة.

- تحديد القيم الثقافية التي تدعم نجاح التحول الرقمي.

- إمكانية إحداث التغيير الثقافي لنجاح التحول الرقمي.

نتائج الدراسة:

-جاءت النتائج لتقترح ثقافة تنظيمية قائمة على المرونة من أجل دعم التحول الرقمي وذلك لبلوغ التغيير أين تعتبر الرقابة كمفتاح نجاح في إطار التحول الرقمي.

- لا توجد ثقافة واحدة مناسبة للتحول الرقمي لكن يستوجب توفر قيم تدعم التحول خاصة تلك التي تقوم عليها ثقافة الجماعة وثقافة الابتكار.

- لا يمكن القول إن هنالك ثقافة واحدة ووحيدة صالحة للتحويل الرقمي بل يجب أن تكون الثقافة قائمة على قيم تمكنها من التكيف مع التحولات فغالبا ما يتم دراسة الثقافة بناء على القيم المشكلة لها والتي يجب أن تتسم بمجموعة من الخصائص.

أوجه الاختلاف والتشابه مع الدراسة السابقة

أوجه الاختلاف:

- نوع العمل الأكاديمي: دراستنا مذكرة تخرج تطبيقية ماستر، بينما الدراسة السابقة مجلة.
- نوع الدراسة: دراستنا ميدانية باستبيان وتحليل إحصائي باستخدام SPSS بينما دراسة مريم نعموني نظرية تحليلية تعتمد على التأصيل المفاهيمي والتحليل المكتبي.
- مجال التطبيق: دراستنا طُبقت على قطاع التعليم العالي (المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف). ودراسة نعموني غير محددة بمؤسسة معينة، بل تناقش الموضوع بشكل عام في المؤسسات.
- الإطار الزمني: أجرينا دراستنا في السنة الدراسية 2024_2025، بينما الدراسة السابقة في 2020.

أوجه التشابه:

- كلا الدراستين تناولتا تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي.
- السعي إلى فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي في المؤسسة.
- كلا الدراستين تؤكدان على أن قيم مثل المرونة والانفتاح والابتكار تدعم التحول الرقمي.
- الاعتراف بأن الثقافة عامل أساسي في نجاح الرقمنة داخل المؤسسات.
- الدراستان تنتميان إلى السياق الجزائري، ما يعني تشابه في البيئة التنظيمية والاجتماعية والاقتصادية.

الدراسة الرابعة:

دراسة فاطمة دريدي جاءت هذه الدراسة بعنوان: "أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة- 2017/2018.

إشكالية الدراسة:

جاءت هذه الدراسة للكشف عن طبيعة العلاقة بين أنماط السلطة الإدارية والثقافة التنظيمية انطلاقاً من تساؤل رئيسي مفاده: ما طبيعة العلاقة بين أنماط السلطة الإدارية لدى مسؤولي المؤسسة العمومية بشير بن ناصر بالثقافة التنظيمية؟

أهداف الدراسة:

- القاء نظرة سوسيو لوجية حول طبيعة العلاقة الوظيفية بين أنماط السلطة والثقافة التنظيمية.
- محاولة تحديد نمط السلطة من خلال طبيعته وخصائصه ومدى تأثيره على الموظفين.
- التعرف على نمط السلطة من خلال طبيعته وخصائصه ومدى تأثيره على الموظفين.
- محاولة تشخيص الواقع الفعلي لظاهرة السلطة من خلال التعرف على آلياتها وقوانينها وتطبيقها في المجال الإداري.

نتائج الدراسة:

- علاقة أنماط السلطة الإدارية بالثقافة التنظيمية علاقة وظيفية طردية.
- نمط السلطة الديكتاتوري هو النمط السائد بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.
- تساهم السلطة الديمقراطية في تفعيل العملية الاتصالية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية في بعض المواقف.
- تساهم السلطة الفوضوية في خلق صراعات تنظيمية بالمؤسسة الاستشفائية.
- تساهم السلطة الدكتاتورية في تعزيز احترام السلم الإداري للمؤسسة العمومية الاستشفائية.

أوجه الاختلاف والتشابه مع الدراسة السابقة

أوجه الاختلاف:

- نوع العمل الأكاديمي: درستنا مذكرة تخرج تطبيقية ماستر، بينما الدراسة السابقة أطروحة دكتوراه
- الموضوع الأساسي: درستنا حول دور الثقافة التنظيمية كآلية لدعم التحول الرقم، بينما الدراسة السابقة تبحث في علاقة أنماط السلطة الإدارية بالثقافة التنظيمية.
- المتغيرات المدروسة: في درستنا: المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية، المتغير التابع: التحول الرقمي، وفي الأطروحة: المتغير المستقل: أنماط السلطة الإدارية، المتغير التابع: الثقافة التنظيمية

- القطاع والسياق: درستنا طُبقت على مركز جامعي قطاع التعليم العالي (مركز جامعي عبد الحفيظ بو الصوف) بينما أطروحتها طُبقت على مستشفى عمومي.

- المنهجية وأدوات البحث: درستنا: استخدمت المنهج الكمي وأداة الاستبيان، مع تحليل إحصائي بـ SPSS. وأطروحتها: استخدمت المنهج النوعي وأداة المقابلة للحصول على معلومات معمقة.

- أهداف الدراسة: درستنا: تهدف إلى إبراز أثر الثقافة التنظيمية في إنجاح التحول الرقمي وأطروحتها: تهدف إلى تشخيص العلاقة بين أنماط السلطة والثقافة التنظيمية وفهم تأثير كل نمط على سلوك الموظفين.

- الإطار الزمني: أجرينا درستنا في السنة الدراسية 2024_2025، بينما الدراسة السابقة في السنة الدراسية 2017\2018.

أوجه التشابه:

- كلا الدراستين تناولتا الثقافة التنظيمية كمحور أساسي.

-كلتا الدراستين اعتمدتا على دراسة ميدانية داخل مؤسسة جزائرية

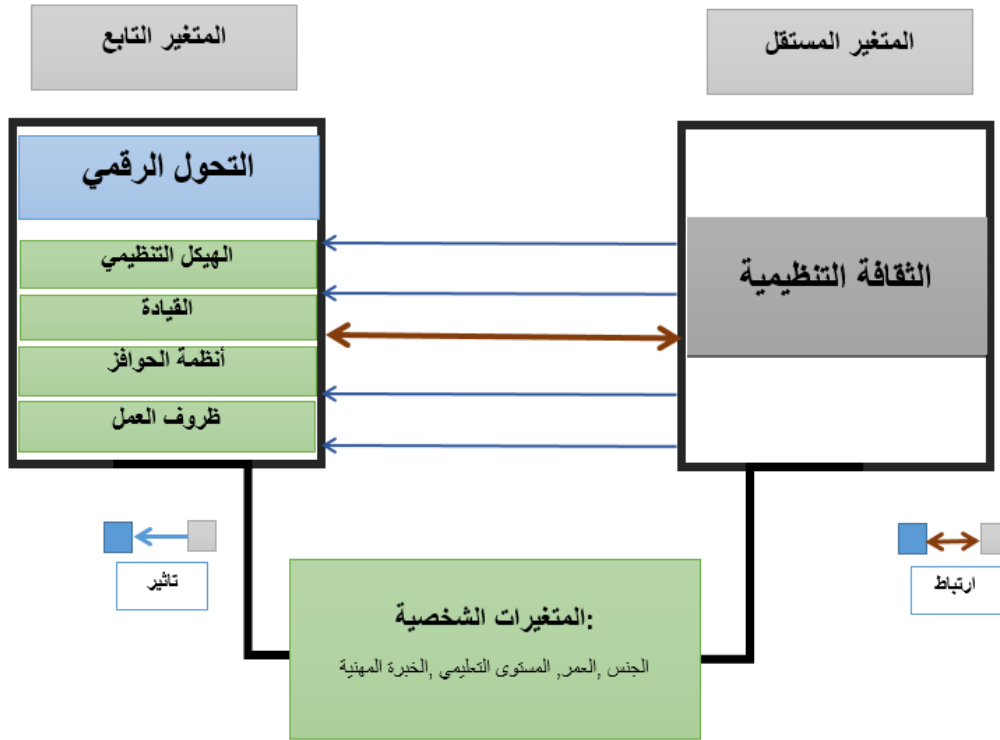
- كلتا الدراستين تهتمان بفهم العلاقات التنظيمية الداخلية وتأثيرها على سير العمل.

- تم تنفيذ الدراستين في مؤسسات جزائرية عامة، ما يعكس بيئة ثقافية وتنظيمية متقاربة.

- كلتا الدراستين توصلتا إلى وجود علاقة ذات تأثير واضح بين المتغيرات المدروسة.

11- نموذج الدراسة:

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة





المفصل الأول: الإطار

النظري للثقافة

التنظيمية

تمهيد:

تعد الثقافة التنظيمية من المفاهيم الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسات واستمراريتها حيث تعكس القيم والمعتقدات والمعايير والسلوكيات المشتركة بين افراد المؤسسة كما تلعب دورا محوريا في تشكيل هوية المؤسسة وتعزيز الانتماء بين موظفيها ، فهي قد تكون عاملا داعما للتطور والتحسين المستمر، أو على العكس ، فقد تشكل عائقا أمام التغيير اذا كانت تقليدية ومقاومة للتجديد، ومن هذا المنطق فان دراسة الثقافة التنظيمية تكتسي أهمية بالغة لفهم طبيعة المؤسسات وكيفية تحسين أدائها وتعزيز تنافسيتها في بيئة عمل ديناميكية.

هذا الفصل يقدم رؤية شاملة حول الثقافة التنظيمية في العصر الحديث فمع التطورات التكنولوجية المتسارعة ومتطلبات التحول الرقمي أصبح من الضروري تبني ثقافة تنظيمية مرنة تدعم الابتكار وتشجع التغيير.

وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية.

المبحث الثاني: مكونات وأبعاد الثقافة التنظيمية.

المبحث الثالث: نظريات الثقافة التنظيمية وعوامل المحافظة عليها.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، حيث تلعب دور مهم في تشكيل سلوك الأفراد داخل المؤسسات وتوجيه عملياتها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، يسعى هذا المبحث الى تقديم إطار مفاهيمي واضح للثقافة التنظيمية من خلال تتبع تطورها التاريخي وتحديد مفاهيمها وعناصرها الأساسية.

المطلب الأول: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

1- تطور استعمال مصطلح الثقافة التنظيمية:

استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية أو ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المختصة سنة 1980، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية (business week) وأدرجت مجلة (fortune) ركنا خاصا تحت عنوان (corporate culture) واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم، فيما ذكر "هوفستيد" أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا الا في حلول الثمانينات الميلادية ويميل هوفستيد لكتابين اثنين هما: ثقافة المنظمة (corporate culture; deal Kenedy 1982) وكتاب البحث عن الامتياز لـ "بيتر ووترمان" (un searches of excellence; Petres watermen 1982) .

وفي مطلع التسعينات تزايد الاهتمام العلماء لاسيما علماء السلوك التنظيمي منهم بقضية الثقافة التنظيمية باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات انتاجيتهم وابداعهم.¹

2- تزايد الاهتمام الميداني بالثقافة التنظيمية:

زاد الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل:

-اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة، الاهتمام بالعاملين.

- تنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية.

- المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة.

- كيفية أداء المهام وهي الأدوار والأشياء التي ينظر إليها على أنها هامة.

¹سويسسي أحمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة- دراس ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2012/2013، ص ص40-41.

- أنماط السلوك المقبولة وغير المقبولة في التنظيم.

المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية

1- تعريف الثقافة:

ورد في اللغة العربية أن لفظ الثقافة، مشتق من الفعل " ثقف " ويقال ثقف الشيء ثقفا وثقافا، أي حذفه وفهمه، وفي بعض المعاجم فهي تعني، التعلم والتهذيب وأيضا ثقف الانسان أي أدبه وعلمه وهذبه.¹

وفي اللغات الأخرى فإن أصل كلمة ثقافة مشتقة من الفعل اللاتيني " CULTURE " والذي يعني عملية الزرع أو الفلاح أو الغرس.²

ويؤكد هذا مالك بن نبي في كتابه " مشكلة الثقافة " بقوله الثقافة المعاصرة هي فكرة حديثة قد جاءتنا من أوروبا وأن الكتاب عندنا دائما يقرنون كلمة الثقافة بالعربية بكلمة culture باللاتينية.³

هذا ويرجع استخدام هذا المصطلح الى عهد قديم، الا أنه لم يأخذ معناه المحدد الا حديثا على أيدي علماء الاجتماع والأنطولوجيين، الذين أصبحوا يتعلمونه للإشارة الى كل ما صنعه الانسان لنفسه، من مصوغات يدوية، ونظم اجتماعية سائدة على العيش في بيئته.⁴

عرفها " Herbert Spenser ": الثقافة باعتبارها البيئة فوق العضوية، عندما صنف البيئات الى ثلاثة أقسام، دون العضوية وتتمثل في، الهواء، الصخور، الضوء الخ، وبيئة عضوية تتمثل في الكائنات الحية والنامية ثم البيئة فوق العضوية وهي تخص الانسان دون غيره من الكائنات.⁵

ويعتبر التعريف الذي قدمه Taylor في كتابه " الثقافة البدائية " أشهر تعريف للثقافة حيث عرفها على أنها " ذلك المركب المعقد والذي يشمل المعلومات والمعتقدات، والفن والأخلاق، والأعراف والتقاليد والعادات، وجميع القدرات الأخرى التي يستطيع الانسان أن يكتسبها بوصفه حضوا في المجتمع. "⁶

¹ سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال، المفاهيم والأسس، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009، ص43.

² MOHAMED NOUIJA, La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel, essai de modélisation systémique et application a l'entreprise marocaine, thèse de doctorat en génie industrielle paris, 2003, P53.

³ كمال محمد بشير، خاطرات ومؤلفات في اللغة والثقافة، دار غريب للطباعة والنشر، 1995، ص75.

⁴ سامية حسن الساعاتي، الثقافة والشخصية، ط2، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1998، ص27.

⁵ السيد علي الشتا، البناء الثقافي في المجتمع، ط1، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الجزء الخامس، الإسكندرية، دون سنة نشر، ص09.

⁶ IMVANUKHAN, an organizational culture model for comparative studies a conceptual, international journal of global business, 2010, p53.

2- تعريف الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية العديد من التعاريف ومن أهمها:

تعريف شاين (Schein 1990): والذي عرف الثقافة التنظيمية على أنها " مجموعة من الافتراضات والمبادئ الأساسية التي اكتشفها أو طورته جماعة معينة وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التكيف مع المحيط الخارجي والانسجام أو التكامل الداخلي، هذه الطريقة الملائمة والمثلى للقدرة على التفكير والاحساس بالمشاكل المتعلقة والنتيجة عن العمل الجماعي.¹

تعريف تايلور (Taylor): " ذلك الكل الركب المعقد الذي يشمل المعلومات والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعرف والتقاليد والعادات، وجميع الخبرات الأخرى التي اكتسبها الانسان بصفته عضوا في المجتمع.²

اما تعريف كوفرون (covarion): حيث يرى أن الثقافة التنظيمية " تشمل القيم المادية واللامادية التي يخلقها الانسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي والمادي والتعليم والعلم والأدب والفن الذي وصل اليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي.³

كما تعرف أيضا " مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض، والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة، ان المنظمة تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على

أعضاء المنظمة تبنيها، ومعايير السلوك التي يجب أن يتحلى بها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف.⁴

بناء على التعاريف المذكورة يمكننا استخلاص تعريف شامل للثقافة التنظيمية على النحو التالي: " الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعتقدات والعادات والمعايير المشتركة التي تتبناها المنظمة، والتي تشكل سلوك الافراد وتوجيهاتهم في بيئة العمل، وهي نتاج التعلم الجماعي والتكيف مع التحديات الداخلية والخارجية".

¹ بو علي نور الدين، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2، العدد14، الجزائر، جوان 2014، ص152.

² باية ايمان، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة الماستر علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2016، ص03.

³ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص178.

⁴ عتيقة حرايرية، خالد تيطراوي، تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية، مجلة دراسات في علم الاجتماع والمنظمات، جامعة الجزائر 2، العدد 01، مجلد 1، جوان 2013، ص187.

3- خصائص الثقافة التنظيمية: تتصف الثقافة التنظيمية من وجهة نظر hefted بمجموعة من الخصائص أهمها:¹

1.3. التوجه نحو الأفراد: وتصف هاته الخاصية درجة الاهتمام التي توليها المنظمة للعاملين، ويتجلى ذلك من خلال القيم والافتراضات ومعايير السلوك التي تدعم علاقات الود والألفة مع العاملين، وعدم التقيد بالرسميات في التعامل، والاستماع بصدر رحب للآخرين، والتعامل بروح الأسرة الواحدة، ضف إلى ذلك مدى تأثير القرارات التي تتخذها الإدارة، والتي تخص العاملين داخل المنظمة.

2.3. التركيز على فرق العمل: وترتبط هذه الخاصية بمدى تشجيع المنظمة للعمل الجماعي وليس الفردي، وتظهر من خلال القيم، والافتراضات، ومعايير السلوك التي ترسخ عمل الفريق بالتعاون بين العاملين، ومحافظة الجماعة على تقاليدنا بالرقابة على أعضائها، واعتماد جماعات العمل غير الرسمية، وعمل المنظمة على تحقيق الأمان المعنوي لكل من الرؤساء والمرؤوسين، والمسؤولية الجماعية، وتجنب الصراعات، وتدعيم الحماس المشترك، وزرع التنافس بين العاملين لتحقيق أعلى مستويات الأداء.

3.3. الإبداع والمخاطرة: وتصف هذه الخاصية مدى تشجيع المنظمة للإبداع والابتكار، ويظهر ذلك في تشجيعها للمبادرة وطرح الأفكار والمقترحات الجديدة، والاستعداد لتقبل التغيير والتركيز على الإبداع كواجب على كل فرد في موقعه وتشجيع التجريب كأولى الخطوات نحو التطوير، من خلال عقد اجتماعات دورية لتبادل الافكار والآراء وتكريم المبدعين والمتميزين، وعمل مسابقات بين العاملين لتشجيع الافكار الجديدة وخلق نظام فعال للاتصالات بين الوحدات المختلفة.

4.3. القدرة على التكيف: تمثل القدرة على التكيف إحدى الخصائص الأساسية لثقافة المنظمة، وهي تعني وجود نظم من المعتقدات، والقيم، والمعايير تدعم قدرة المنظمة على استقبال وتفسير وترجمة الإشارات الصادرة من البيئة الداخلية والخارجية، إلى سلوكيات تعمل على زيادة فرص المنظمة في البقاء والنمو والتطوير، ويساهم تحليل البيئة في تحديد جوانب القوة والضعف في المنظمة.

5.3. التوجه نحو النتائج: وتعني هذه الخاصية درجة تركيز الإدارة على تحقيق النتائج أو المخرجات، بدلا من الاهتمام بالتفاصيل، الأمر الذي يتطلب الدقة في تحديد الأهداف، وتوقع الأداء العالي والمشاركة في

¹ عبد الكريم إبراهيم الثويني، أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2012، ص44-46.

المعلومات، والاهتمام بالإنجازات والمكافأة عن الأداء المتميز، والإيمان بأن الأفراد قوة دافعة نحو التطوير والتغيير في المنظمة، في سبيل تحقيق الجودة وإرضاء الزبون.

6.3. المسؤولية الاجتماعية: ترتبط هذه الخاصية بمدى تحمل المنظمة لمسؤوليتها اتجاه المجتمع والمحيط الذي تنشط فيه، وتوفير فرص التدريب بأنواعه المختلفة والمساهمة في التنمية المحلية عن طريق خلق مناصب عمل، والتنمية الفكرية والثقافية من خلال تنظيم ندوات ومؤتمرات علمية.

4- أهمية الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المنظمات لأنها تعكس على الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ونظام الاتصالات والمعلومات وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات وقد تكون ثقافة المنظمة مصدراً لقوتها ونجاحها كما هو الحال في الشركات اليابانية والأمريكية.

وقد تكون الثقافة مصدراً لضعف المنظمة وتقف عقبة في سبيل التطوير والتغيير وهذا يبين تأثير الثقافة التنظيمية على تصميم المنظمة من خلال وضع قيم ومعتقدات ايجابية ولأن الثقافة التنظيمية كما لها أهمية للمنظمة، كذلك لها أهمية وتأثير على الفرد داخل المنظمة.¹

1.4. أهمية الثقافة التنظيمية للفرد داخل المنظمة:

بما أن الفرد (العامل) جزء أساسي في المنظمة يؤثر ويتأثر بها يضع ويحمل سلوكيات وعادات قد تعود عليه بالإيجاب أو السلب وبهذا يمكن ذكر بعض العناصر المهمة للثقافة التنظيمية التي يمكن أن تعكس على الفرد داخل المنظمة:

- تزويد العاملين بالإحساس بالهوية.

- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها يواجه الرفض.

- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أنها تشكل إطار مرجعي يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

- تسهل العمل في المنظمات وذلك بإتباع السلوكيات والعادات التي تفرضها عليهم ثقافة المنظمة.²

¹ خضير كاظم محمود الفريجات، السلوك التنظيمي، المفاهيم العاصرة، ط1، أثراء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص265.

² خضير كاظم محمود الفريجات، مرجع سابق، ص267.

2.4. أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة:

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمات في مجالات يمكن ذكر بعض الأوجه منها:

- تكوين شخصية مستقلة للمنظمة عن باقي المنظمات.
- تحقيق التوازن بين مختلف الأقسام.
- تحديد المعايير السلوكية لأفراد عند تنفيذ أعمالهم.
- تحديد مجالات الاهتمام المشترك.
- التحكم التنظيمي باتجاهات وسلوك العاملين.
- تعتبر من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها.
- تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا جديرا يؤثر على قابلية المنظمة للتغير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها حيث كلما كانت قيم المنظمة مرنة متطوعة للأفضل أصبحت المنظمة أقدر وأحرص على الاستفادة.
- الثقافة التنظيمية تسهل مهمة الإدارة والمديرين إذ لا يلجؤون لإجراءات صارمة لتأكيد وتطبيق السلوك المطلوب داخل المنظمة.
- كلما كانت الثقافة التنظيمية ناجحة حققت الإبداع والتميز التنافسي للمنظمة.¹

المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما: الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة إضافة إلى نوعين آخرين هما: الثقافة المثالية والثقافة التكيفية (الموقفية).

1- الثقافة القوية:

¹ محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص23.

تعرف الثقافة القوية بأنها: "الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة، ويمكن القول إن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشاركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشارك فيها العاملون.¹

وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- . **الثقة:** تشير الثقة إلى الدقة والتهذيب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملاً مهماً من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.
- . **الألفة والمودة:** يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة وحميمية مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.

فيما يرى ستيفن روبنس (Stephen. P. Robbins) أن الثقافة القوية تعتمد على:²

- عنصر الشدة والذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة.

- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد، والذي يعتمد-الإجماع- على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جراء التزامهم.

إضافة إلى بعض الخصائص التي تتسم بها الثقافة القوية نوردتها فيما يلي:³

- تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية والمبادأة، وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة.

- أنها تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، ويتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك.

- إرسال تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.

¹¹ حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، ط1، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012، ص268.

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، فيفري 2003، ص316.

³ مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية، ط1، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2000، ص145.

2- الثقافة الضعيفة:

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.¹

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغربة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط.²

3- الثقافة المثالية:

يرى كل من Drucker و waterman, auchi ضرورة وجود ثقافة تنظيمية مثالية ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح، ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد كل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق (one best way) وقد كان يبحث عن طريقة مثلى لتحسين الأداء.³

4- الثقافة التكيفية (الموقفية) :

يقترح الباحث أمثال كالوري (calori) ودراكر Drucker مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية.⁴

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص146.

² أحمد بو شناعة وأحمد بو سهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، ص06.

³ كمال قاسمي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة المسيلة، 2003، ص34.

⁴ محمد طاهر بوباية، اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو نماذج الثقافة التنظيمية دراسة ميدانية أجريت لمؤسسات إنتاجية وخدمية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل، معهد علم النفس والعلوم التربوية، جامعة الجزائر، 1995، ص49.

المطلب الرابع: وظائف الثقافة التنظيمية

تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف هامة أساسية حددها بعض الكتاب على النحو التالي:¹

- تساهم في تحقيق الاستقرار داخل المنظمة، بحيث يؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل.
- تلعب الثقافة التنظيمية دورا جوهريا في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين مما تتغلب على الالتزام الشخصي والمصالح الذاتية للعاملين.
- الثقافة الشخصية الواضحة تنمي الشعور بالذاتية وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين.
- بمثابة إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معنى واضحا وفعالا لنشاط المنظمة.
- أما القريوتي فيرى أن من الوظائف الرئيسية التي تؤديها ثقافة المنظمة ما يلي:²
 - توفير الشعور بوحدة الهوية لدى العاملين.
 - تعزيز قيم الانتماء والولاء للمنظمة وتحسين علاقات العمل.
 - توفير فهم أفضل لما يجري في التنظيم من أحداث وما يتم تبنيه من سياسات.
 - إرساء القيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا.
 - توفير أداة رقابية للإدارة تستطيع من خلالها تشكيل السلوك التنظيمي بالشكل المرغوب.
 - توفير البيئة المناسبة للإبداع.
 - تستخدم كأداة للتغيير والتطوير التنظيمي.

بالإضافة الى:³

- تزويد المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية حيث أنه كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود المنظمة كلما كان ارتباط العاملين قويا برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

¹ الرتيمة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز 1421، جدة، المملكة العربية السعودية، ص58.

² محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص150.

³ مريم بابوري، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للمورد البشري، رسالة الماجستير علم الاجتماع، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2015/2016، ص30.

- تدعيم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وتمكنها من البقاء والتكيف مع بيئتها الخارجية.
- تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة مما يمكنها من النمو والاستقرار والبقاء وتحقيق التكامل الداخلي بين الافراد من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية.
- تحقيق التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة واحتياجات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة.

المبحث الثاني: مكونات وأبعاد الثقافة التنظيمية

ان الثقافة التنظيمية عنصرا معقدا ومتشعبا لا يقتصر على القيم والمعتقدات فقط، بل يمتد ليشمل مجموعة من المكونات والمستويات التي تحدد كيفية تفاعل الأفراد داخل المؤسسة، يسعى هذا المبحث الى تقديم رؤية شاملة حول مكونات وأبعاد الثقافة التنظيمية، مما يساعد في فهم أعمق لدورها في تشكيل بيئة العمل.

المطلب الأول: مكونات الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الافراد في المنظمة والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة.¹

ويمكن تقسيم العناصر المكونة لثقافة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين:
الإشارات الثقافية والموروث (الإرث) الثقافي للمنظمة.

1- الإشارات الثقافية:

وتشمل الإشارات الثقافية على ما يلي:

1.1. القيم:

وهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير مرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية من اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة.²
حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل، ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بأداء واحترام الآخرين.³

1 الأعراف والتوقعات:

يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة.⁴ أما التوقعات التنظيمية تتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو

¹ أحمد بو شناقه، أحمد بو سهمين، مرجع سابق، ص03.

² نفس المرجع السابق، ص03

³ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص312.

⁴ أحمد بو شناقه، أحمد بو سهمين، مرجع سابق، ص03.

يتوقعها الفرد أو المنظمة كلا منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.¹

3.1. المعتقدات:

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.²

4.1. الرموز:

هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري (شكل المباني وتجهيزاتها)، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستعملة داخل المنظمة.³

5.1. الطابوهات:

وهي ما تود المنظمة إخفاءه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، كإخفاقات تجارية، مدير فاشل، والتي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة، مما قد يؤثر سلباً على أداء العاملين والمنظمة ككل.⁴

6.1. الأساطير:

تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين، ويمكن تعريفها بأنها: «المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشونها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني».⁵

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص313.

² نفس المرجع السابق، ص312.

³ Gilles bressy, et christion, kankayt, économie d'entreprise 4eme édition dallaz, paris,1998, p52.

⁴ حمول طارق، شهاين سهام، ثقافة المؤسسة كمدخل لفن الابداع التنظيمي، ط1، دار الأيام، الأردن 2022، ص25.

⁵ كمال قاسمي، مرجع سابق، ص19.

7.1. الطقوس الجماعية والاحتفالات:

الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة، وتعرف الطقوس الجماعية بأنها: "التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرمجة " وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة.¹

كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف أهمها:

. التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد والمشاركة.

. تجمع الطقوس بين مختلف المستويات والوظائف في نفس الوقت ونفس النشاط وفي مكان واحد.

. تعمل الطقوس على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع، أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق اربطة بين أعضاء المنظمة والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي.²

8.1. الإشاعات:

من التشكيلات الرمزية لثقافة المنظمة نجد الإشاعات والتي تعتبر أخبار لا أساس لها من الصحة، تكون في شكل سيناريوهات خيالية توفر نوعا من الترويح وإزالة القلق وحالة عدم اليقين لدى العاملين في المنظمة، وهي تعتبر نوعا من الأساطير المتداولة يوميا في المنظمة.

2- الموروث الثقافي للمنظمة:

يشمل الموروث الثقافي للمنظمة على ما يلي:

¹ Pascal laurant, François bourrade, économie d'entreprise BT S-t amé 2em édition d'organisation, paris,1991, p247.

² كمال قاسمي، مرجع سابق، ص20.

1.2. المؤسسون:

إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم، حيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم، طرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة.

2.2. سلوك قادة المنظمة:

يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه، حيث أن هناك اتفاق بأن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا.¹

3.2. تاريخ المنظمة:

يلعب تاريخ المنظمة دور مهما في تشكيل ثقافتها، ويتكون -تاريخ المنظمة - من التجارب التي مرت بها، النجاحات المحققة وكذلك الفشل، ويشكل هذا الأرشيف مرجعا لأصحاب القرار وكذلك العاملين في المنظمة واتخاذهم مرشدا لتصرفاتهم مع التركيز على الايجابية فيها وتكرارها.

4.2. الأبطال:

وهم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة وقدموا أداء متميز وأشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة وانسجام مع قواعد وأنظمة المنظمة، وهم يعتبرون من خيرة أفراد المنظمة.

5.2. مهنة المنظمة (النشاط):

تعرف مهنة المنظمة -النشاط الرئيسي لها- بأنها "مجموعة المهام التي يتقنها أعضاء المنظمة (تكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية...) فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهنتها أحسن من الآخرين. ويمكن أن تقيد في تأكيد خصوصية المنظمة إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الانتماء والولاء لدى العاملين.

¹ خوني رابح، لويزة فرحاتي، ثقافة المنظمة مدخل استراتيجي لإدارة الموارد البشرية من أجل إنجاح عملية التغيير، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، 2017، ص 03.

مما سبق يتضح أن كلا من تاريخ المنظمة، الأساطير، الخرافات الطقوس الجماعية، الإشارات والرموز تغذي وتصور الثقافة التنظيمية، تعمل على توجيه سلوك الأفراد وخلق نوع من التماسك داخل المنظمة، إضافة إلى مساعدة الفرد على فهم دوره، وكذلك بالنسبة للأفراد المتعاملين مع المنظمة.¹

المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية

تتطور الثقافة التنظيمية من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية وهي كالتالي:²

1- ثقافة المجتمع: تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة فيه المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ويجب أن تكون استراتيجية المنظمة وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع.

2- ثقافة الصناعة أو النشاط: يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا، أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجد في نفس الوقت تعتنقها معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس الصناعة أو النشاط وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات، ونمط حياة الأعضاء، نوع الملابس والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس الصناعة أو النشاط، ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك والفنادق أو شركات البترول أو شركات الطيران وغيرها.

3- ثقافة المنظمة: عادة ما تكون للمنظمات العامة، والحكومية والمنظمات الكبيرة أو البيروقراطية ثقافات مختلفة عن المنظومات الصغيرة، أو الخاصة، كما قد تكون لها ثقافات مختلفة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المنظمة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون

¹ Pascal laurant, François bourad, op-cit p249.

² مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية "مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص90.

متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط مما يدفعهم الى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة.

أما شاين (Schein) فيقسم الثقافة التنظيمية الى ثلاث مستويات مختلفة تنتقل من الظاهر العلني الى الضمني الخفي أو الكامن كالتالي:¹

المستوى الأول: النتائج الصناعي (Artifacts)

يكون هذا الناتج على السطح ويشمل جميع الظواهر التي يراها الانسان ويسمعها ويشعر بها، حين يواجه مجموعة جديدة ذات ثقافة غير مألوفة مثل: تصرفات وسلوكيات الأفراد، الاحتفالات والشعائر داخل المنظمة، القصص والطقوس والرموز، كما يتجسد في الملابس وطرق الخطاب.

المستوى الثاني: القيم والمعتقدات المتبناة (beliefs and values spoused)

وهو المستوى الذي يقع تحت الناتج، ويتضمن القيم والمعتقدات التي تحدد النمط السلوكي للعاملين كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو مقبول وغير مقبول.

المستوى الثالث: الافتراضات الضمنية الأساسية (assumptions underlying)

يتمثل لب أو جوهر الثقافة في الافتراضات والقيم الضمنية الأساسية التي يصعب تمييزها لأنها موجودة عند مستوى اللاوعي الى حد كبير، باعتبارها هي التي توجه سلوك العاملين داخل المنظمة وكيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم.

المطلب الثالث: أنماط الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية أنماط كثيرة. يمكن أن نميز أربعة أنماط كثيرة، يمكن أن نميز أربعة أنماط هي كالتالي:²

1- ثقافة القوة (power culture):

تكون في غالب الأحيان في المؤسسات صغيرة الحجم، وتقوم على مبدأ تركيز القرارات عند شخصية واحدة، تقع على عاتقها مسؤولية اتخاذ القرارات " الفنية / الإدارية".

¹ ادجار هنري شاين، الثقافة التنظيمية والقيادة، ترجمة محمد منير الأصبحي ومحمد شحاتة وهبي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2011، ص 38،48.

² جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، ط1، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص30.

2- ثقافة الدور (role culture):

تقوم هذه الثقافة على مبدأ التخصصية في اتخاذ القرارات، أي أن كل فرد يقوم بدور محدد من طرف الإدارة التي تلزمه بالتقيد به، ويمتاز هذا الأخير بالإجراءات الصرامة، وهذا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية.

بالإضافة إلى:¹

3- ثقافة المهمة (task culture):

تغلب عليها طابع التركيز على احتياجات الهيكل التنظيمي "الحاجة إلى إنجاز المهام"، حيث يسمح للعاملين بالعمل في مجموعات وتنمية روح الفريق لضمان نقل الخبرات والمهارات بينهم.

4- ثقافة الفرد (person culture):

يظهر هذا النمط في المؤسسات المهنية، وتقوم على مبدأ الاستقلالية في اتخاذ القرارات، أي أن توجه الأفراد يكون ذاتيا ولهم مكانة كبيرة في المؤسسة.

المطلب الرابع: أبعاد الثقافة التنظيمية

لقد حدد الباحثون أبعاد متباينة في الثقافة التنظيمية ومن أبرز هذه الأبعاد نذكر ما يلي:

1- الهيكل التنظيمي: يحدد الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية وعلاقة الإدارات والأقسام ببعضها، كما يوضح ثقافة خطوط الاتصالات وأنماط وطريقة عمل الأفراد وقيامهم بأدوارهم بالمنظمة، والثقافة السائدة بين الأفراد حول طبيعة العلاقات فيما بينهم.²

ويعتبر الهيكل التنظيمي من أكثر الطرق استخداما وشيوعا لدراسة وتخطيط الترتيبات التنظيمية بالمكتبة أو مركز المعلومات وتعني هذه الهياكل تجميع الأنشطة الرئيسية في إدارات أو وحدات إدارية توضح خطوط السلطة والمسؤولية بين هذه الإدارات والوحدات فالهياكل التنظيمية توضح الأمور التالية:³

- المناصب الإدارية المختلفة.

¹ مهدي فاطمة الزهراء، الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار بمنظمات الأعمال، ط1، ناشرون وموزعون، الأردن، 2019، ص ص 49، 50.

² فاطمة دريدي، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018، ص 169.

³ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار حيمثرا للنشر، القاهرة، 2019، ص 163.

- السلم الإداري أو التسلسل الرئاسي.

- تنسيق الأعمال في الوحدة الإدارية وبينها وبين الوحدات الأخرى في التنظيم.

- اللجان المستخدمة.

- العلاقات التنظيمية؛

- خطوط انسياب السلطة من أعلى الى الأسفل؛

- خطوط انسياب السلطة من أسفل الى أعلى.

2- القيادة: يشمل هذا البعد عناصر توصيف طبيعة القيادة الإدارية في المؤسسة من حيث القدرة على إدراك دور الإدارة العليا وما دونها، ومدى الاستعداد لتحمل المسؤولية وأساليب توضيح الأهداف والوصول إليها، وطبيعة وخصائص سلوك العاملين ودافعيتهم داخل المؤسسة ومنهجية قيادة التغيير والتطوير، ومدى مشاركة الإدارة للعاملين في هذا التطوير وتحمل المخاطر التي تترتب عليها.¹

3- نظم المعلومات: لقد جعل تطور نظم المعلومات من مفهوم البيانات والمعلومات جزءاً أساسياً من موارد المنشأة خاصة في ظل الظروف المتغيرة التي تواجهها المنشأة سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية ضمن الاتجاه المتسارع نحو عالمية الأسواق، وتحرير التجارة، وتراجع الحدود الإقليمية للدول المختلفة.

يعرف نظام المعلومات الإدارية بأنه مجموعة من العناصر المتداخلة أو المتفاعلة بعضها مع بعض والتي تعمل على جمع مختلف أنواع البيانات والمعلومات وتعمل على معالجتها وتخزينها وبثها وتوزيعها للمستفيدين لغرض دعم اتخاذ القرار وتأمين السيطرة على المنظم، إضافة إلى أن نظام المعلومات يقوم بتحليل المشكلات وتحديد البدائل الملائمة لحلها كما يقوم بتوفير قاعدة بيانات للأنشطة المنظمة والبيئة المحيطة بها لدعم متخذي القرار كما أنه ليس شرط أن يكون نظام المعلومات محوسب يمكن أن يكون يدوياً في كل عملياته (الإدخال، المعالجة، المخرجات) حيث تستغرق وقتاً وجهداً وتكون أحياناً أقل دقة لذلك ظهرت الحاجة إلى النظم المحوسبة وأصبح يطلق عليها نظم المعلومات المحوسبة.²

¹ مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه في علوم التربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2016، ص 88.

² رائد محمد عبد ربه، نظم المعلومات الإدارية، الجنادرية للنشر، ط1، الأردن، عمان، 2012، ص ص 16، 17.

4- أنظمة الحوافز: تعرف الحوافز بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات والأدوات والوسائل التي تدفع الفرد وتشجعه للإقبال على سلوك معين رغبة في الحصول على النتائج الإيجابية التي تترتب على ذلك السلوك.

ويمكن أن تقسم الحوافز من حيث أثرها على الفرد إلى نوعين هما:¹

- الحوافز الإيجابية: هي تلك الحوافز التي تمنح للفرد بشكل مادي أو معنوي مقابل أدائه عمل معين وتميزه في أدائه لهذا العمل أي أنها تحمل مزايا للفرد العامل إذا أدى العمل المطلوب بالشكل الأمثل.

- الحوافز السلبية: هي تلك الحوافز التي تمنع العامل المقصر أو المتكامل من الحصول على منفعة مادية أو معنوية من جهة وتقرض عليه الجزاء المناسب من جهة أخرى.

ويتطلب نجاح نظام الحوافز بشكل عام توافر عدة مقومات أساسية أهمها:²

- ✓ دراسة الإدارة للعاملين.
- ✓ اختيار مزيج من الحوافز المناسبة والفعالة.
- ✓ تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للجماعات العمل.
- ✓ التقييم المستمر للنظام بما يضمن تقديمه لنفس المستوى من المزايا لكل من الإدارة والعاملين.

5- العملية الإدارية:

وتعرف على أنها مجموعة الأعمال والنشاطات التي يقوم بها موظفو الإدارة العليا لتحقيق هدف مشترك ومثال ذلك تطوير أداء العاملين وزيادة الإنتاجية، والعملية الإدارية أيضا عمل إداري يقوم به المدير أي كان منصبه الإداري، ويحتوي هذا العمل على عدد من الأنشطة التي تنفذ بالاعتماد على مبادئ وأسس وقواعد إدارية، يستعملها لتسهيل العمل وتحقيق أهداف المنظمة، والعملية الإدارية تكون من أربعة عناصر (التخطيط، التنظيم، التوجيه والقيادة، الرقابة).³

بالإضافة إلى:⁴

¹ ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، دار ريف العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008، ص 209، 210.

² نزار عوني البلدي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، ط1، دار دجلة ناشرون وموزعون، الأردن، 2015، ص 293.

³ إبراهيم عبد القادر محمد، قياس أثر الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014\2015، ص 27.

⁴ بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية "المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجاً"، رسالة ماجستير منشورة في علم النفس العمل والتنظيم -، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص 56.

6- ظروف العمل والرضا عنه: ظروف العمل ورضا الموظفين يعتمدان على قيمة الراتب الشهري وعدالة تقسيم الأداء، إذا كان الموظفون راضين ومستقرين يشعرون بالاطمئنان داخل المؤسسة وإذا كان حجم العمل يتجاوز قدراتهم الشخصية فقد يزداد الضغط وتظهر المشاكل لذا يجب أن يكون هناك شعور بالأمن والاستقرار في بيئة العمل.

المبحث الثالث: نظريات الثقافة التنظيمية وعوامل المحافظة عليها

ان فهم النظريات المختلفة للثقافة التنظيمية يساعد المؤسسات على إدراك العوامل التي تؤثر على بنائها واستدامتها، الى جانب ذلك فان المحافظة عليها تتطلب الأخذ بعين الاعتبار عدة عوامل، وفي هذا المبحث سنتناول النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية وعوامل المحافظة عليها، تأثيرها على المنظمة وأخيرا كيفية تغييرها بما يتناسب مع متطلبات البيئة المتجددة.

المطلب الأول: نظريات الثقافة التنظيمية

1- نظرية سجية الثقافة: تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة. وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموع المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة. وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة الذي يؤديان الى تراكم مكوناتها لدى الفرد وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.¹

2- نظرية القيم: يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة ويورد "وصفي" إلى أن "أوبلر" يرى أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.²

3- نظرية التفاعل التنظيمي: انطلقت هذه النظرية من نقطة أساسية مفادها: أن الثقافة التنظيمية تنشأ نتيجة تفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، الرقابة...) مع المكونات التنظيمية (الهيكل التنظيمي، العمليات التنظيمية، القواعد والإجراءات) إذ تنتقل مهارات الثقافة التنظيمية والتي تشكلها الإدارة العليا طبعا (كيف يخططون أو يحفزون أو يراقبون؟) إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي ومن خلال وجهة نظر نظرية التفاعل التنظيمي نجد أن المؤسسة هي التي تشكل نوع الثقافة التنظيمية.³

¹ إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص12.

² بو الشرس كمال، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، ط1، دار الأيام، عمان، الأردن، 2016، ص22.

³ ياحي عبد الملك، الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد، مجلة أفق العلوم، جامعة الجلفة، جامعة تيارت، العدد6، 2017، ص304.

4- نظرية روح الثقافة: تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص، والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع... وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.¹

5- نظرية التفاعل مع الحياة:

ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء، والأشخاص الذي يؤدون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها، وأسلوب تعاملها مع القادة والزعماء داخل المنظمة، وباختصار يعد أسلوب النظر إلى الحياة عن فكرة الإنسان عن العالم.²

المطلب الثاني: عوامل المحافظة على الثقافة التنظيمية

هناك ثلاث عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة وهي:³

1- الإدارة العليا:

ان ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة و مصطلحات و عبارات و طقوس مشتركة، و كذلك المعايير السلوكية و التي تتضمن التوجهات حول العمل و فلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين و سياسة الإدارة اتجاه الجودة و كذلك سياساتها حول تنفيذ القواعد و الانظمة و التعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياساتها و فلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

2- اختيار العاملين:

¹ نور الدين بو راس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص ص 88، 89.

² بو الشرش كمال، مرجع سابق، ص 23.

³ ثابت عبد الرحمان ادريس، ادارة أعمال (نظريات نماذج تطبيقات)، ط1، الدار الجامعية الابراهيمية، الاسكندرية، 2005، ص 11.

تلعب عملية استقطاب العاملين و تعيينهم دور كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة و الهدف من عملية الاختيار هو تحديد و استخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة و الخبرات و القدرات لتأدية مهام العمل في منظمة بنجاح، في عملية الاختيار يجب أن يكون هناك ملائمة بين المهارات و القدرات و المعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة و أفرادها، بمعنى آخر أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثر الأداء و الفعالية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد و الذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة المنظمة.

3- المخالطة الاجتماعية:

عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء في المنظمة.¹

المطلب الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة

إن الثقافة التنظيمية تختلف بين منظمة وأخرى، على حد أن هناك من يقول إن الثقافة تؤثر في أداء المنظمة، وبالتالي يجب على المديرين أن يقوموا بتغيير ثقافة المنظمة كلما كان الامر ضروريا، فالثقافة هي قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب فهي تلعب أدوار عديدة في المنظمة من أوضح هذه الادوار، علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، وفعالية المنظمة والولاء الوظيفي.²

1- الثقافة وفعالية المنظمة:

لقد كشفت الدراسة التي أجراها Waterman & Peters "حول خصائص المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، فقد وجد أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي الصفة الأساسية في المنظمات متفوقة الأداء والإنجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية، فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا والسلوك المناسب كانت تحده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم الطقوس. إن فعالية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق المواءمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها واستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها، فمن ناحية يجب ان تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة

¹ صالح ذياب، دراسات في الثقافة الإسلامية، ط1، دار الفكر، عمان، 1993، ص200.

² مدوري نور الدين، أثر عوامل الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان-الجزائر، 2017، ص99.

الخارجية، أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية.¹

2- الثقافة والهيكل التنظيمي:

الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، واتخاذ القرارات، والاتصالات وغيرها) وأن مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفاعلية للمنظمة.

وهنا لابد من الإشارة إلى أن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد، وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة، والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والجسد. ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات لتوجيه سلوك الأفراد.²

3- الثقافة وتأثيرها على الرضا والولاء الوظيفي:

تشير العديد من الدراسات إلى أن الثقافة التنظيمية تمثل عامل مهم في تشكيل المناخ التنظيمي والذي يؤثر بشكل واضح على الرضا والانتماء، حيث بمرور الزمن يزداد شعور الأفراد بالانتماء للمنظمة وخصائصها. الميزة إلى درجة العمل على تبنيها والقيام بنشرها وهذا ما نطلق عليه: المواطنة التنظيمية، فتحقيق الرضا لدى العاملين يساعد على انتشار القيم العالية وروح الإبداع والابتكار المساعدة في دعم عملية التغيير المقترحة من قبل المنظمة.³

المطلب الرابع: تغيير الثقافة التنظيمية

تشير دراسات إلى أن القادة الأقوياء هم وراء تكوين أو تغيير ثقافة المنظمة وأن المؤسسين يؤثرون في ثقافة المنظمة، فهم يحقنون المنظمة بالقيم والمعتقدات الموروثة والمكتسبة من خبراتهم وتجاربهم السابقة، ولتكوين ثقافة المنظمة لا بد من وجود شخص مؤسس لديه فكرة عن مشروع جديد، حيث يتفاهم المؤسس لتكوين مجموعة ذات نظرة واحدة، تقوم المجموعة بالعمل المنظم لتكوين المنظمة وبعدها يتم جلب أشخاص

¹ بن خالد عبد الكريم، حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2017، ص ص 124، 125.

² حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 340.

³ مهدي فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص 52.

آخرين للمنظمة، وتقوم إدارة الموارد البشرية بترسيخ الثقافة التنظيمية من خلال جذب العاملين وتعيينهم وتدريبهم وتقييمهم.¹

ورغم أن ثقافة المنظمة تتأصل في افتراضات وقيم المنظمة المتقاسمة، إلا أنها تخضع لعملية التغيير التي تقوم بها المنظمات المتميزة بين فترة وأخرى، وذلك من خلال نوعين من التغييرات حسب رؤية روجر بينيت ((Bennett وهم:

1- التغييرات الداخلية: والتي يمكن أن تتمثل في أربعة عوامل لتغيير ثقافة المنظمة هي: إدخال أفراد جدد (دماء جديدة) في المنظمة، وبرامج الحوافز المشجعة للمداخل وطاقم العمل الجديدة، وتبني الأفكار الجديدة (التي تغير منتجات أو خدمات أو عمليات الشاكة)، وأخيرا ترقية الأفراد ذوي الاتجاهات الثقافية المرنة والملائمة.

2- التغييرات الخارجية: وتتمثل في الظروف الجديدة المحيطة بالمنظمة والتي تقاض عليها اتجاهات جديدة في التفكير والعمل، وتستدعي تغييرا جديا في ثقافة المنظمة.

وتتمثل أهم متطلبات التغيير الثقافي الفعال فيما يلي:²

- ✓ ترسيخ دور رمزي للإدارة... إرساء القدوة؛
- ✓ خلق رموز وحكايات ونماذج جديدة للسلوك؛
- ✓ تخير وتشجع العاملين الذين يظهرون القيم والسلوكيات المرغوبة.
- ✓ إعادة تنظيم عملية التأقلم الاجتماعي لربطها بالقيم والأعراف الجديدة.
- ✓ تصمم أنظمة المكافئة التي تشجع العاملين على تقبل وممارسة القيم الجديدة.

¹ خضير كاظم محمود الفريجات، مرجع سابق، ص264.

² جمال الدين المرسي، مرجع سابق، ص38.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الثقافة التنظيمية باعتبارها عنصرا أساسيا في نجاح المؤسسات، خاصة في ظل التحولات التي يشهدها العصر الحديث، تم التطرق الى مفهوم الثقافة التنظيمية، استعراض أهم أنواعها، مكوناتها مستوياتها، وفي نهاية هذا الفصل تم تسليط الضوء على تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة وكيفية تغييرها لتمكين المؤسسات من التكيف مع التحديات المعاصرة.



الفصل الثاني : الإطار

النظري للتحويل

الرقمي

تمهيد:

في العصر الحديث، أصبح التحول الرقمي محورًا رئيسيًا في تطوير المؤسسات وتحقيق النمو الاقتصادي، حيث يشير التحول الرقمي إلى دمج التقنيات الرقمية في كيفية عمل تلك المؤسسات وتقديم القيمة للعملاء.

لا يقتصر التحول الرقمي على مجرد تبني التكنولوجيا الحديثة، بل يتطلب إعادة التفكير في العمليات التجارية والثقافة وإعادة هيكلة الإدارة. تزداد أهمية التحول الرقمي بشكل كبير في ظل التقدم السريع للتكنولوجيات والابتكارات المستمرة في مجالات مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة وإنترنت الأشياء.

هذه التحولات لا تؤثر فقط على المؤسسات الكبيرة، بل تشمل أيضًا المؤسسات المتوسطة والصغيرة والحكومة. خفض التكاليف، زيادة رضا العملاء، زيادة القدرة على الابتكار... إلخ من خلال الاستفادة من مزايا التحول الرقمي .

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية هي :

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي.

المبحث الثاني: دواعي التحول الرقمي والأدوات الداعمة له.

المبحث الثالث: تطوير الثقافة التنظيمية كعامل أساسي لنجاح التحول الرقمي.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي

تناولنا في هذا المبحث بعض الاساسيات المتعلقة بالتحول الرقمي المتمثلة في التطور التاريخي للمصطلح وبعض التعاريف الخاصة به وبعد ذلك متطلبات التحول الرقمي ومستوياته اضافة الى مكوناته وابعاده.

المطلب الأول: التطور التاريخي للتحول الرقمي

كان ظهور التحول الرقمي نتيجة للمجموعة من التغيرات التي شهدتها العالم على مر السنين والتي تسمى بالثورة الصناعية، بدأت الثورة الصناعية في نهاية القرن السابع عشر حيث ظهرت محركات البخار وقوة المياه وبدأ الاعتماد عليها مما ساهم في تحول المجتمعات من مجتمعات زراعية إلى مجتمعات صناعية تلتها الثورة الصناعية الثانية التي كانت أهم ما يميزها الكهرباء، وقد كانت هذه الثورة بمثابة منطلق والتغيير في حياة الإنسان وأنماطها وقد ظهرت سنة 1870 .

مما ظهرت الثورة الصناعية الثالثة نتيجة لاكتشاف الترانزستور حيث ظهرت الحواسيب الآلية، وأصبح يتم الاعتماد على تكنولوجيا الاتصال والمعلومات بدل النظم اليدوية، وتلتها أيضا ما يسمى بالثورة الرقمية، لهذا ظهر استخدام الذكاء الاصطناعي والانترنت الأشياء والعديد من التقنيات الأخرى.

أما الثورة الصناعية الثالثة فبدأت في ألمانيا بإطلاقها من خلال تقليل التدخل البشري في أغلب المجالات والاعتماد على التكنولوجيا خاصة مع ظهور وتطوير تقنيات الاتصال والتي انتشرت لتشمل جميع النظم الاقتصادية العالمية خاصة مع أزمة كوفيد 19 التي ساهمت في نشر ثقافة التحول الرقمي بشكل سريع¹

وعليه فإن أهم دوافع ظهور وانتشار التحول الرقمي هي:

- ظهور التكنولوجيا الذكاء الأعمال وتطوير الاتصالات .
 - زيادة العملاء والموظفين .
 - المنافسة التي أجبرت روح قيمته على مؤسسات تبني الذكاء أو الخروج من السوق².
- كما أن هناك أسباب أخرى تتعلق بالحكومات في حد ذاتها وتدفعها لمشروع التحول الرقمي، والتي تتمثل في :
- **التكاليف وضغوط الميزانية:** إن مواجهة الدول أخطار انخفاض إيراداتها تبعا للتغيرات العالمية جعلها تنتهج سياسات تقوم من خلالها بخفض التكاليف ومنها سياسة التحول الرقمي .

¹حسين مصيلحي، التحول الرقمي الإطار المستقبلي لنظام تكنولوجيا المعلومات، دار، 12\2021، مصر، ص 4.

² أنس المغربي، التحول الرقمي الطريق نحو مستقبل، موقع حواء .hawaamagazine.com تاريخ الاطلاع: 07/03/2025، الساعة 17:27

- **توجيهات الحكومة:** التوجه العالمي نحو سياسة التحول الرقمي جعل الحكومات تتجه نحوه كذلك وتدعو كل مؤسسات سواء العامة أو الخاصة لذلك، مع الإشراف على نجاح التوجه¹

ويعتبر الويب والهاتف النقّال من أهم عوامل التي ساهمت في التطور السريع للتحول الرقمي بالإضافة إلى الأسباب السابقة قد لعبت أيضا الجائحة الكوفيد 19 دور كبير في انتشار فكرة التحول الرقمي حيث أن الأزمة قد أدت إلى توقف أغلب النشاطات وما فرضته العملاء حتى الراضين سابقاً لفكرة استخدام التكنولوجيا بالتعامل من خلالها².

وفي الجدول التالي ملخص لمراحل التطور:

الجدول رقم 01: التطور التاريخي للتحول الرقمي

السنة	التعريف بالمرحلة
1980	تعميم استخدام الحاسوب الشخصي والانترنت مما فتح الباب امام التجارة الالكترونية
1990	نشر قواعد البيانات الممسوحة ضوئيا على نطاق واسع، وتطوير البرمجيات والهواتف المحمولة
2000	ظهور الهواتف الذكيه صغيرة الحجم والقابلة للتنقل وتحسين اداء الاجهزة المحمولة والويب والشبكات
2010	بداية ويب 2.0 وظهور الحواسيب اللوحية العاملة باللمس والهواتف الذكية التي تعمل على الشبكات الاجتماعية الاولى وبداية عصر البيانات الكبيرة
2016	تطوير شبكات وسائط متعددة عالية السرعة مثل الألياف الضوئية، وتطوير شبكة الويب الإنترنت، ووسائل الإعلام والفيديو التفاعلي، والتسلسل الإلكتروني التفاعلي بالإضافة إلى التعرف على الصوت والكتابة وتطوير الذكاء الاصطناعي.
2023	ويب 3.0: هو الجيل التالي من تطور الإنترنت يتميز باللامركزية، الذكاء الاصطناعي، الويب الدلالي يهدف إلى توفير إنترنت أكثر أماناً، خصوصية وذكاء، يمكن للمستخدمين من امتلاك وإدارة بياناتهم بشكل كامل ويتيح تفاعلاً أفضل بين الأنظمة المختلفة.

¹ جميلة سلامي، يوسف بوثيب، التحول الرقمي الحوكمة الرقمية بسبب الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10، عدد 2، 2022، ص 494

² صدوقي غريب وآخرون، واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمتة، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية، المجلد 11، عدد 2، 2021، ص 4.

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على: Rosa ifrek, **Impact de la transformation digitale sur la gestion de la relation client dans les banques eas: banques algériens**, thèse de masteAcadémique en sciences, commercial, université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Anne 2019/2020.p23.

Mohamed elnaggar, **web3.0 technology-concept**. Components and tools journal of learning. Mansura university. 2013.p03.

المطلب الثاني: مفهوم التحول الرقمي

هناك العديد من التعاريف التي نسبت إلى التحول الرقمي، من بينها التعاريف التالية¹:

التعريف اللغوي: التحول في اللغة يعني التنقل من موضع إلى موضع أو من حال إلى حال.

تعريفه كمصطلح: يعرف بأنه ذلك التغيير الذي يرتبط بتطبيق التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الأعمال.

يمكن تعريفه أيضاً:

تعريف 1: هو تلك العملية التي يتم من خلالها تحويل البيانات من الشكل الكلاسيكي إلى الشكل الرقمي وذلك من أجل معالجتها عن طريق الحاسوب الإلكتروني².

تعريف 2: الرقمنة لطالما كانت قوة تشجع التغيير في مختلف المجالات والصناعات والتحول في تسارع دائماً. فهو العملية المستمرة التي تقوم بها المؤسسات من أجل تلبية مختلف متطلبات عملائها عن طريق استخدام التكنولوجيا والتقنيات الرقمية الجديدة لتغيير عمليات خلق القيمة الخاصة بها³.

تعريف 3: هو استخدام التكنولوجيا لتحسين أداء المؤسسات بشكل جذري، فهو يعكس استخدام التقنيات الرقمية الجديدة من أجل تحسين العمليات داخل المؤسسة⁴.

¹ أحمد صدقي عبد المنعم حموده، "لوازم التحول الرقمي الأمن السيبراني نموذجاً"، مجلة الشريعة والقانون مجلة عملية نصف سنوية محكمة تعنى بالدراسات الشرعية والقانونية والقضائية، كلية الشريعة والقانون، جامعة الأزهر، العدد الأربعون، القاهرة 2022، ص 56.

² توفيق السبتي وآخرون، الجامعة الجزائرية وأنماط التحول الرقمي في ظل جائحة كورونا، الملتقى الوطني طرائق التدريس في الجامعة بين ضروريات الرقمنة ومقتضيات تحقيق الجودة، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، يوم 05 أبريل 2021، ص 04.

³ جميلة سلامي، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة تيارت الجزائر، المجلد 10، العدد 2، 2019، ص 948.

⁴ مها شحادة، تأثير أبعاد التحول الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الإسلامية تطبيقي في البنوك الإسلامية الأردنية، مجلة الجامعة القاسمية للاقتصاد الإسلامي، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2022، المجلد 2، العدد 1، ص 67.

تعريف 4: هو عملية استخدام التقنيات الرقمية للإنشاء عمليات تجارية واكتساب خبرة وثقافة من تجارب العملاء الجدد، أو تعديلها بهدف تلبية متطلبات الأعمال والسوق المتغيرة¹.

تعريف 5: التحول الرقمي هو تغيير جذري في العمل، بفضل التطور التقني لتحسين خدمة المستخدمين بشكل أسرع وأفضل ويتطلب ذلك ثقافة إبداعية وبنية تحتية متطورة².

نتيجة لحدثة مفهوم التحول الرقمي لا يوجد إجماع في الأدبيات المتوفرة حول تعريف محدد له، وعليه يمكن تعريف التحول الرقمي (DP) على أنه التغيرات التي يمكن أن تحدثها التقنيات الرقمية في نموذج أعمال المؤسسات والمنظمات والتي تظهر في أسلوبها وطريقة عملها³. ولقد ركز الباحث في هذا التعريف على أهمية توظيف التقنيات الرقمية المتاحة في مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسات لذلك بعد التغيير جزء لا مفر منه في حياة كل مؤسسة نظرًا للتطورات الرقمية السريعة، فالتحول الرقمي ضروري لبناء مؤسسة قادرة على التطور في العصر الرقمي. كما عرف التحول الرقمي على أنه التدخلات الاستراتيجية التي تعزز القدرة الرقمية التنظيمية لهدف تحسين عمليات المنظمة ومنتجاتها وخدماتها ونماذج أعمالها⁴.

وفي نفس السياق، فإن التحول الرقمي لا يعني فقط استخدام التكنولوجيا داخل حدود الشركة، بل هو برنامج شامل يشمل الشركة بكل جوانبها، بشكل أساسي من حيث تقديم الخدمات للجمهور المتصرف مع العمل داخليًا وخارجيًا، ويهدف إلى تسهيل وتسريع الأساليب لتقديم الخدمات. فالتحول الرقمي يدفع الشركات إلى تغيير نماذج أعمالها والتكيف مع واقع جديد⁵.

إذن التحول الرقمي يكون مبنياً على إدماج التقنيات المتقدمة والمتمثلة أساساً في الحوسبة السحابية، وتقنيات الاتصال المتقدمة، والواقع الافتراضي والمعزز (VR/AR)، وإنترنت الأشياء (IoT)، والذكاء الاصطناعي (AI)، والبلوك تشين، إلخ.

¹ الإسراء حامد فتوح وآخرون، أثر التحول الرقمي على الحوكمة البيئية لتعظيم قيمة المنشأة، مجلة العلوم البيئية، كلية الدراسات العليا والبحوث البيئية، جامعة عين الشمس، مصر، المجلد الثاني والخمسون العدد الثالث الجزء الثالث، مارس 2023، ص 19.

² سلوى أحمد محمود رشدي، التحول الرقمي وأثره في الفنون المعاصرة، مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية، العدد الخاص (9) المؤتمر الدولي الثاني عشر، مصر، أكتوبر 2023، ص 453.

³ Dennis Furst, Digital Transformation Strategy in multinational companies. A qualitative Analysis, master thesis, ref: MSC, 2020.

⁴ MALUGU, N.S, Chen, Peter Alkema, Thunderlying factors of successful organisation digital transformation, South African Journal of management, 2019, P8.

⁵ فاري لبنى، سحر، دراسة تحليلية لمحددات نجاح التحول الرقمي في الشركات، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، 13-04-2022، مجلد 08، ص 31.

ويمكن أن نرى بأن التحول الرقمي هو إحلال التقنيات الرقمية والتكنولوجيات المتطورة محل الأساليب التقليدية واليدوية في إنجاز العمليات وأعمال المنظمات بمختلف أنواعها الإنتاجية والخدماتية¹.

المطلب الثالث: متطلبات التحول الرقمي ومستوياته

1- متطلبات التحول الرقمي:

يتطلب التحول الرقمي توفير مجموعة من الحاجيات الضرورية والبنية الأساسية المشكلة لهذا التحول الرقمي، والظروف الناشئة عن المزوجة بين الحاسبات الآلية وشركات الاتصال الرقمية، والتي نستعرضها من خلال الأدوار التي يقوم بها كما في الآتي²:

1.1. الحاسبات الآلية: إن التحولات الرقمية أثبتت أن فكرة عمليات الاتصال لم تعد بالصورة التقليدية التي تستلزم وجود إنسان مرسل وإنسان مرسل إليه ورسالة بينهما كشرط من شروط عملية التواصل. وإنما أصبح الأمر يتعلق بحوار الآلة مع الإنسان والتفاعل بين العاملين الإنساني والآلي. وما زاد من شدة هذا التفاعل هو تطوير أنظمة الحاسوب وبرمجياتها القائمة على التكنولوجيا الرقمية، حيث انتقلت من كونها آلة معالجة للبيانات (Data processing) إلى آلة معالجة للمعلومات ثم إلى آلة معالجة للمعرفة، بحيث أصبح الحاسوب يتمتع بالذكاء الاصطناعي التي جعلته قادر على الاستنتاج واستخلاص الأحكام وهو ما دفع بظهور برمجيات وأنظمة يطلق عليها عبارة النظم الخبيرة وسميت هكذا لأنها نظم قادرة على القراءة والسمع والرؤية وحتى على التمييز بين المساحات والأشكال وتستطيع أن تفهم وتحلل وتحل المسائل و بفضل هذه النظريات وتتخذ القرارات بل وتؤلف النصوص والأشكال أيضا. وداخل علم الحاسوب التقدم إلى إنتاج حواسيب أكثر ذكاء حتى أصبح اليوم يواجه الآلاف من النظم الرقمية ذات استخدام يومي في العديد من المجالات.

2.1. الشبكات الرقمية: الشبكة في مفهومها تعني مجموعة من الأمانى أو العلاقات بين عدة وحدات سواء كانت تلك الوحدات اجتماعية أو التكنولوجية ... أما الشركة الرقمية فتتمثل في شبكات الاتصال بين الأجهزة الرقمية وعلى رأسها الكمبيوتر، وتعني الربط بين الأجهزة وبعضها كما لو كانت جهازا واحدا وهناك نوعان من الشبكات الاتصال هما³:

¹ Ahmuaimi, Bader, K. Sanjay, Kumar Singh, Mastering Digital Transformation: The Nexus between Leadership, Agility and Digital Strategy, 13-04-2022, P 637.

² ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطورها في الوطن العربي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005، ص 33.

³ موسى عبد الناصر محمد قرش، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، 2011 ص 88.

• الشبكة المحلية **Local area network**: وهي الشبكة التي تربط بين مجموعة من حواسيب في نطاق جغرافي ضيق ومحدود مما يتيح للمستخدمين إمكانية مشاركة استخدام الموارد المتاحة لأجهزة الطباعة والمسح الضوئي وغيرها.

• شبكة واسعة النطاق **Wide area Network**: وهي شبكة التي توفر إمكانية تعامل والاتصال بين مختلف محطات العمل المتباعدة جغرافيا قد يمكن أن تغطي مدينة أو دولة أو موقع منتشرة في جميع أنحاء العالم ومن أبرز معدات المستخدمة في تحول رقمي به¹:

- ✓ الحاسبات الآلية ذات مواصفات ملائمة لعملية الرقمية.
- ✓ الماسحات الضوئية المرقمة لفحص أنواع المعلومات مكتوبة.
- ✓ الكاميرات الرقمية لرقمنة المواد التالفة التي لا يمكن دخلها.
- ✓ أجهزة الحماية الصادرة لزيادة المفاجئة في الكهرباء.
- ✓ أجهزة النسخ الاحتياطي وتتضمن الأجهزة تخزين وحفظ الملفات الرقمية في أمان من حدوث خطر.
- ✓ الطابعات التي تساعد في الطباعة المعلومات المرقمة.

2- مستويات التحويل الرقمي:

تتم عملية التحويل الرقمي على ثلاثة مستويات:

1.2. **على مستوى القيادة Leadership** : حيث تكون إدارة المؤسسة بكونها في أعلى هرم المؤسسة والمسؤولة عنها بتبني سياسة التحويل الرقمي والحرص على تطبيقها وتوفير كل الإمكانيات اللازمة لذلك.

2.2. **على مستوى الإستراتيجية Strategy** : حيث أن التحويل الرقمي يجب أن يصبح موضحا في إستراتيجية وسياسة المؤسسة.

3.2. **على مستوى الثقافة Culture** : وذلك بنشر ثقافة التحويل الرقمي في كل جوانب التي تخص المؤسسة سواء الجوانب الربحية منها أو غير الربحية قبل الموظفين وبنية العمل والإجراءات والمعايير والقيم وما إلى ذلك وعليه فإنه يمكن القول إن هناك عدة أشكال وتقنيات تستخدم في عملية التحويل الرقمي وتختلف من

¹ بترجي سامية، أثر رقمنة الادارة العمومية في مشروع الجزائر الالكترونية 2013، مجلة المعارف في العلوم القانونية، جامعة البويرة، 2011 ص

مؤسسة لأخرى ولكن فيما يخص المستويات الواجب نشر فكرة التحول الرقمي فيها فإنها مشتركة بين جميع مستويات المؤسسات¹.

المطلب الرابع: مكونات التحول الرقمي وأبعاده

1- مكونات التحول الرقمي:

يشمل التحول الرقمي مجموعة من العوامل الأساسية التي يجب مراعاتها منها تقنية البيانات الضخمة، الذكاء الاصطناعي... تلعب هذه المكونات دورا حاسما في توجيه العمليات نحو الابتكار وتحسين تجربة العملاء وتحرير الكفاءة العامة للمنظمة ومن أهمها ما يلي:

1.1. الذكاء الصناعي: يعرف في قاموس روبر الذكاء الاصطناعي على أنه جزء من علوم الحاسب الآلي الذي يهدف لمحاكاة قدرة معرفية لاستبدال الإنسان في أداء وظائف مناسبة في سياق معين تتطلب الذكاء².

هو مجموعة من الخصائص تتم بها برامج الحاسوب وتمكنها من محاكاة قدرات البشر الذهنية منها القدرة على التعلم والاستنتاج وردود الفعل وحتى وإن لم تبرمج في الآلة³.

2.1. التقنيات الضخمة البيانات الضخمة: عرف معهد ماكينزي العالمي البيانات الضخمة على أنها مجموعة من البيانات التي تفوق حجمها القدرة على معالجتها باستخدام أدوات وقواعد البيانات التقليدية من النقاط المشاركة ونقل وتحليل وإدارة وتحليل في غضون فترة زمنية مقبولة⁴. يستخدم هذا المصطلح لوصف بيانات كبيرة أو معقدة أو من الصعب التعامل معها باستخدام الأساليب التقليدية⁵.

3.1. انترنت الأشياء: هو عبارة عن مجموعة أجهزة الذكاء الموصولة بالإنترنت والتي تتفاعل فيما بينها أو مع الإنسان للقيام بمجموعة من المهام⁶. يمكن القول أن نعرف الانترنت على أنها الأشياء كل شيء يمكن أن

¹ عيبر القسبي، التحول الرقمي للمنظمات الغير ربحية، <http://www.mozn.ws>، تاريخ الاطلاع: 2025/03/07، الساعة: 12:42.

² بويكر خوالد، تطبيقات الذكاء الاصطناعي كتوجه حديث لتعزيز تنافسية منظمات الأعمال، طبعة 1، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية برلين 2018 ص 12.

³ أسامة عبد الرحمن، الذكاء الاصطناعي ومخاطره، ط1، دار الزهور المعرفة والبركة، مصر، 2019، ص 17.

⁴ محمود عبد السلام، تقنيات البيانات الضخمة سلسلة كتيبات تعريفية صندوق النقد الدولي، العدد 16، 2024، ص 25.

⁵ صيني حسينة، الإدارة الالكترونية للخدمات الصحية وتحولات تحديد التحول الرقمي في دول عربية دراسة حالة مملكة البحرين، مجلة كلية اقتصاد للبحث العلمي جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2020 ص 9.

⁶ أحمد عبد الله، انترنت أشياء مستقبل الانترنت المترابطة، جمعية الشأن متخصصة أمامريال عربية متخصصة، 2013، عدد 2، ص 120.

يتصل بالإنترنت مما يتيح للأشياء مع بعضها البعض ومع البشر حيث يمكن أن يصبح الإنسان جزء من العالم الرقمي عبر عدة أشياء مثل النظارات الذكية والساعات الذكية.

4.1. تقنية بلوك تشين: هي نظام يسجل جميع المعاملات التي تتم باستخدام البيتكوين أو أي عملة رقمية أخرى في نظامنا وذلك على سلسلة كتل حيث تضاف الصفقات الجديدة إلى نهاية السلسلة مما يتيح التغير في ملكية الأصول أو أي تغيير آخر على الأصل¹.

5.1. الحوسبة السحابية: هي تقنية التي تسمح بتقديم المصادر الحاسوبية وخدمات وتتيح أيضا إمكانية الوصول إليها من قبل المستخدمين عبر شبكات الانترنت من أي مكان وفي أي وقت ولا تشترط امتلاك الخبرة والمعرفة.

الحوسبة السحابية هي التقنية التي تمكن من الوصول إلى البيانات والبرامج عبر الانترنت من أي بقعة وعبر أي جهاز إلكتروني وفي أي وقت توفر تخزين غير محدود وسرعة وصول عالمية مما يمثل بديلا حديثا وفعالا للطرق التقليدية المحدودة في الحجم والسرعة والوصول ويمكن القول أيضا²:

أن الحوسبة تعنى بتقديم خدمات الحوسبة عبر الانترنت وتتميز بما يلي:

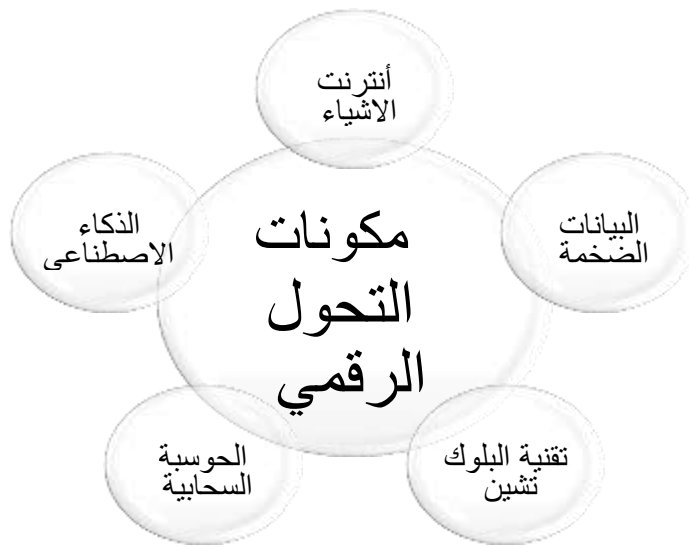
- التكلفة
- إنتاجية
- المرونة
- الأداء
- النطاق العالي
- الموثوقية

¹ مرزوقة آمال، تقنية بنوك تشين وتوثيق نتائج الفكري العربي دراسة تحليلية تقنية جديدة "إبداع"، مجلة المكتبات والمعلومات العربية - دار المريخ للنشر، عدد 2، مصر، 2020، ص 13.

² Nirjhar chakrovorti, Digital Transformation a Structure for Implementation productivity press, first published,

Newyork 2022. P 985.

الشكل رقم 02: المكونات الأساسية للتحول الرقمي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على: نور الهدى مراح وآخرون، مستقبل مهنة المحاسبة في ظل تقنيات التحول الرقمي -تقنية البلوك شين نموذجاً، مجلة الميادين الاقتصادية، الجزائر، المجلد 05، العدد

01، 2022، ص، ص 27- 33

3- أبعاد التحول الرقمي:

تتمثل الأبعاد الأساسية التي يقوم عليها التحول الرقمي فيما يلي¹:

1.2. الاسس الرقمية: وهي من المتطلبات الأساسية التي يقوم عليها التحول الرقمي من بنية تحتية سواء تقنيات أو أنظمة أو برامج وتطبيقات وسياسات ومهارات رقمية والتي تساهم مجتمعة في تطوير التحول الرقمي وتعتبر من ركائز أساسية لذلك.

2.2. الابتكار الرقمي: إن الاستمرار في الابتكار والتجديد وتحفيز العاملين ذلك يكون نتيجة للتحول الرقمي مما يساهم في خلق مصادر جديدة للقيمة المضافة في المؤسسة.

3.2. الحكومة الرقمية: إن استخدام تكنولوجيا المعلومة من طرف القطاعات الحكومية وتبني الحكومة لمشروع التحول الرقمي في مختلف مؤسساتها سيساعد في القضاء على البيروقراطية وتحسين كفاءة مؤسساتها والخدمات التي يقدمونها بالإضافة إلى زيادة الثقة في الحكومة.

¹ وليد تخروبيين وأحمد أمين بوخرص، واقع وآفاق التحول الرقمي لدى المصارف الإسلامية دراسة حالة مصرف البلاد السعودي، مجلة مالک بن نبي للبحوث ودراسة، المجلد 04، العدد 01، 2022، ص 55.

4.2. الأعمال الرقمية: يوفر التحول الرقمي خدمات أكثر جودة أعلى في أي وقت وأي مكان مع التكاليف أقل مع اكتشاف الأخطاء وتداركها في فترات زمنية قليلة مما يعتبر قيمة مضافة للمؤسسة باختلاف حجمها وطبيعتها.

5.2. المواطن الرقمي: على اعتبار أن المواطن هو المستهدف والمستفيد الأول من التحول الرقمي وحين تثقيفه ماليا والعمل على تقديم خدمات تكنولوجية ورقمية بما يتماشى مع قدراته ورغباته.

المبحث الثاني: دواعي التحول الرقمي والأدوات الداعمة له

التحول الى تقنيات وتكنولوجيات حديثة يكون نتيجة لدواعي متعددة وفي سياق ها التحول يتم الاعتماد او الاستعانة بأدوات تدعم هذا التغيير الى انه رغم هذا تواجه المؤسسات والادارات معيقات للتغيير وهذا ما سنتطرق اليه في ضوء هذا المبحث.

المطلب الأول: دواعي التحول الرقمي

إن التحولات التي شهدتها العالم اليوم وتحليل في الحياة اليومية والمدنية التي تؤكد أن تكنولوجيا المعلومات والتحولت نحو استخدام الوسائل الرقمية ضروري لا غنى عنها للمؤسسات المدنية وأفراد المجتمع بشكل عام اين لاقت انتشار هائل كان وراءه مجموعة من الدوافع والعوامل نذكر منها¹:

1- ما يخص زيادة الإنتاجية: عمالة المكاتب، فيتضح ذلك من شكل ظهور ما أتمتة المكاتب وذلك بهدف زيادة فاعلية التواصل بين الموظفين وبين مراكز الإدارة والفروع من حيث سرعة إنتاج الوثائق وتبادلها وتسهيل وضبط عمليات حفظ السجلات واستخراج الكشوف وعمل التقارير.

2- تحسين الخدمات: التي تؤدي إلى تحولات رقمية دورًا حاسمًا في تحسين الخدمات القائمة وكذلك استحداث خدمات جديدة لم تكن متوفرة من قبل في مختلف المجالات من أهمها خدمات المصارف والمواصلات.

3- السيطرة على التدفق: التطورات السريعة والمتلاحقة التي تشهدها المجتمعات اليوم جعلت من استطاعة التوقع واحدة من أهم الصفات التي تميزها، من أجل التخلص من هذا التوقع ثم اللجوء إلى تلك المعلومات والاتصالات الجديدة نتيجة لتنوع حاجات الأفراد وتتشابك العلاقات الاجتماعية والإنسانية. حيث يساهم التحول الرقمي في توفير الوسائل والتقنيات التي تساعد بفعالية في تحليل الأوضاع المتناقضة في المجتمع وتذليل الصعوبات داخل المؤسسات وخارجها.

4- دراسة مالية شاملة: أدى تغيير مظاهر الحياة المعاصرة إلى تعدد الظروف والمواقف التي تستوجب الدراسة سواء كانت هذه الظروف سابقة أو لاحقة وقد يلعب التحول الرقمي دورًا مهمًا في استحضار أزمنة الماضي وتتبع شريط الأحداث بالسرعة المرغوبة لمتابعة تطور هذه الظواهر فالتحول الرقمي يلبي حاجات المجتمعات المعاصرة في المساهمة في تخطي الكوارث التي يمكن أن تحدث من قبل.

¹ فيصل أبو عيشة، الإعلام الإلكتروني، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان 2010، ص 8.

المطلب الثاني: أنواع التحول الرقمي

استنادا لما سبق ذكره من دعائم يرى المتخصصون ان هناك عدة انواع من التحول الرقمي يمكن ان نذكر منها: تحول العمليات، تحول نموذج الأعمال، تحول المجال، تحول الثقافي¹.

1- تحول العمليات: توفر البيانات والتحليلات وتطبيقات البرامج المعلوماتية والمنصات الرقمية المختلفة والتكنولوجيات الأخرى للمنظمات طرق جديدة قيمة لإعادة استطلاع العمليات في جميع أنحاء المنظمة بهدف خفض التكاليف أو تقليل أوقات الدورات أو التحسين في الجودة.

2- تحول نماذج الأعمال: تستعمل بعض المنظمات التكنولوجية الرقمية لتحويل نموذج الأعمال التقليدية في حين أن تحول نماذج الأعمال يركز على مجالات محدودة من النشاطات والعمليات وتستهدف الدعائم الأساسية لكيفية تقديم القيمة الإضافية للأعمال والخدمات أمثلة كثيرة على هذا النوع من الابتكار يمكن إشارها من إعادة اختراع Netflix لتوزيع الفيديو إلى ابتكار Apple لتوصيل الموسيقى (Tones) إلى إعادة ابتكار Uber لخدمة سيارات الأجرة ومنه تتطلب الطبيعة الموقدة والاستراتيجية لهذه الفرص المشاركة والقيادة من خلال إستراتيجية أو وحدات الأعمال وغالبا ما يتم إطلاقها كمبادرات منفصلة مع الاستمرار في تشغيل الأعمال التقليدية ومن خلال تغيير الدعائم الأساسية للقيمة، تفتح المنظمات التي توظف تحول نموذج الأعمال فرضا جديدة مهمة للنمو.

3- تحول المجال: تعمل التكنولوجيات الجديدة على إعادة تعريف المنتجات والخدمات ومحو حدود الأعمال أيما كان نوعها صناعية تجارية أو خدمية وتروي أشكال أخرى من المنافسين الغير التقليديين مما لا تقدره العديد المنظمات هو الفرصة الحقيقية للانفتاح لهذه التقنيات الجديدة لفتح أعمال ونشاطات جديدة تماما خارج الأسواق المعروفة حاليا وغالبا ما يكون هذا النوع من التحول هو الذي يوفر أعظم الفرص لخلق قيمة جديدة قد تكون Amazon مثلا واضحا على كيفية تحويل المجال فقد وسعت مجال نشاطها إلى سوت حوسبة بإطلاق خدمة Amazon Web Services (AWS) وهي الآن أكبر خدمة حوسبة سحابية، ما جعل تحليليون دخول أمازون إلى هذا المجال ممكنا كان مزيجا من القدرات الرقمية القوية التي قامت ببنائها (قواعد بيانات التخزين والحوسبة السحابية) لدعم أعمال البيع بالتجزئة الأساسية إلى جانب قاعدة مدينة من آلاف العلاقات مع المنظمات الناشئة التي تحتاج متزايدة إلى خدمات الحوسبة. إن AWS ليست مجرد تجاوراً ومتداول الأعمال

¹ زمر جمال، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2023/2024، ص

لشركة أمازون ولكنه عمل مختلف تماماً في مساحة سوق مختلفة تماماً وحالياً يمثل أعمال AWS الآن ما يقارب من 60% من الأرباح السنوية.

4- التحول الثقافي (التنظيمي): يتطلب التحول الرقمي الكامل وطويل الأجل إعادة تعريف الذهنيات التنظيمية والعمليات والمواهب والقدرات لمواجهة تحديات العالم الرقمي. تدرك المنظمات أن التكنولوجيات الرقمية تتطلب أن تكون أعمالها مرنة وتوجه نحو التجريب والتعلم واتخاذ قرارات لامركزية والاعتماد بشكل أكبر على النظم البيئية للأعمال قامت experian وهي وكالات ائتمان المستهلك وواحدة من أكبر التحولات الرقمية نجاحاً ينبع عنها تجارب إيجابية لكل من له علاقة بها وانتهاء المبادرة تعمل على تحسين مراقبة تغيير مؤسستها من خلال تضمين التطور السريع والتعاون في التدفقات عملها ومن خلال القيادة تحول أساسي في تركيز الموظف من المعدلات إلى بيانات على مستوى المنظمة وبالمثل قامت شركة Pitney Bowes شركة معدات البريد التي يبلغ عمرها 100 عام بتحويل ناتج القيمة شركة تقليدية من خلال الترويج لثقافة الابتكار عن طريق تغيير قيم المنظمة مع العلم أن كلا الشركتين لم تركزا في البداية على تنظيم والثقافة فالكون المنظمة رقمية لا يعني إنشاء قيمة من رقمية وبل من ذلك قامت هذه منظمات بدمج المهارات الإبداعية والذهنيات الرقمية والمرونة إلى المنظمة على خلفية المبادرات الملموسة لدفع عجلة النمو.

التحول الثقافي (التنظيمي) هو شرط لنجاح طويل الأجل مع زيادة تغير التكنولوجيا ستستمر الصناعات في اضطراب إلى التغير. المنظمات التي تراعي وتسعى إلى تحويل الرقمي بطريقة متعددة الأبعاد ستحقق نجاح أكبر من تلك التي لا تفعل ذلك¹.

المطلب الثالث: معوقات التحول الرقمي

يصنف التحول الرقمي إلى أربع مجالات أساسية كالتالي وهي²:

1- تغيير الإدارة: تتعلق إدارة التغيير بالعنصر البشري ومواقف أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين وسلوكياتهم، وأيضاً النظم البيئية التي يعملون فيها لذا فإن اعتبار أكثر من جهة مشمولاً في إدارة التغيير بعد رفع معدلات المؤسسة وقد يساعد ذلك ضمن مبادئ المؤسسة المفتوحة مثل ثقافة والشمول في نماذج التغيير على خلق أشخاص مؤهلين تتكيفون بسرعة مع احتياجات العمل فالشفافية والشمولية يتيحان فرصاً للتحسين بحرية والتماس الملاحظات من الأطواق الغير مسموعة في الكثير من الأحيان بالإضافة إلى ذلك بنية التعاون

¹ نفس المرجع السابق، ص 14

² بوقلي مروة، معمري خولة، تكنولوجيا الاتصال وتطبيقها في المؤسسة خدماتية الجزائرية، شهادة ماستر 2، 2017-2018، ص 40.

والمشاركة في خلق شركات أن تكون المؤسسة منظورًا حلولًا أكثر ابتكارًا وتبدأ المؤسسة بذلك بتحديد الثغرات والعوائق بمعدل أسرع مما سيؤدي إلى تحسين العمليات والسياسات والحلول.

2- احتياجات النظام البيئي: من شركة حية متسقة من الأشخاص التي تترايط لتشكيل النظام الذي تعمل فيه المؤسسة حيث تتشارك وتعتمد الأطراف في المشاركة في أي نظام بيئي مثل الموظفين والشركاء وأصحاب المصلحة الخارجية (العملاء، البائعين) ويقع ما على بعضها البعض من أجل صحة أعمالها ونموها ونجاحها. وكما هو الحال في النظم البيئية التي تتواجد في الطبيعة فإن قلة الصحة أحد مكوناتها تؤثر على الآخرين مع مرور الوقت ويؤثر هذا الرابط المتبادل على النحو الحاسم على نجاح كل من في المؤسسة ويجب على القادة تضمين فهم احتياجات الأطراف وأدوار المشاركة حتى يتمكنوا في المقام الأول من تحقيق الهدف الذي تريد المؤسسة تحقيقه بتطبيق تقنية جديدة. وكثيرًا ما يخلق تطبيق تقنيات متقدمة وبسيطة حاجة أكبر للقادة لتقديم الموائمة لاحتياجات النظام البيئي قبل تطبيقها.

3- العمليات: يجب على المؤسسة أن تفهم في كل مرة تستخدم فيها كلمة التحول ما تعنيه حقًا هذه الكلمة، فالتحول هو التغيير الجذري من بداية إلى نهاية الشيء وتطبيق أي تغيير بغض النظر عن حجمه ومراجعة من عمليات المؤسسة لتقييم كل ما تحتاج إليه لتناسب هذه العمليات مع التغيير الجديد. غير أن العمليات التي لا تتجاوز البساطة هي تلك التي تدخلها في الكثير من الأحيان، وكذلك كثيرًا ما ننسى التذكير في العمليات البسيطة المتداخلة التي توجد بالنقل عندما نضيف شيء جديد إلى سير العمل أو حتى ضبطه، وبذلك تخلق عن غير قصد توقفًا وزعزعة للعمل وبطيء في الإنتاج وقد يمتد في عدة مجالات أخرى محلة داخل النظام التي وواجب على قيادة المؤسسة النظم في العمليات أو سياسات المتصلة عند تغيير بموجب العمل ما أو تنفيذ نهج مسبق التقنية التي هي بصدد التحويل.

4- الصوامع: تؤدي المؤسسات التي تستقي المفتوحة إلى إزالة الحواجز التي تحول دون التعاون والخلق المشترك وهي تنشئ عمليات شاملة تتبع التدريب المشترك لموظفيها. بينما يتسم تبادل المعارف والاتصال بالشفافية وسهولة الوصول للمعلومات والإفادة ولقد أصبح كسر الصوامع الموجودة في المؤسسات أمراً حتمياً لنجاح الأعمال والمجتمع بأكمله التماس الملاحظات القادمة من الأصوات الغير مسموعة وتنوع الفكر في المشروع ويمكنهم خلق فرص للناس لتعلم ليصبحوا أكثر تنوعاً في كفاءاتهم¹.

¹ أشكال نسرين، دور التحول الرقمي في تحقيق أهداف المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير 2012 ص 33.

المطلب الرابع: الأدوات والتكنولوجيات الداعمة للتحول الرقمي

على أي منظمة لقطاع خاص أو عمومي والتي تتطلع إلى الاستثمار في التحول الرقمي، أن توفر الأدوات والتكنولوجيات الرقمية اللازمة لتحويل أعمالها وخدماتها. يسير التحول الرقمي والأدوات والتكنولوجيات الرقمية جنباً إلى جنب في واقع الحال، بعد اعتماد تقنيات جديدة ومبتكرة إحدى أهم الخطوات في التحول الرقمي. وتتلاءم معظم التكنولوجيات الرقمية والمعروفة اختصاراً بـ SMACIT (social media, mobile, analytics, cloud, internet of things)، حيث يوفر استخدام الأدوات الفعالة والمبتكرة العديد من المزايا منها:

- السرعة في الإنجاز وتوفير الوقت؛
- مردودية عالية وتحسين في الأداء؛
- تواصل أفضل داخليا وخارجيا؛
- مركزية المعلومات؛
- تحسين تجربة المستخدم.

سنحاول إلقاء نظرة على أدوات التحويل الرقمي المتاحة والتي يمكن ببساطة أن تحدث ثورة في طريقة عمل المنظمات، والتي يمكن اعتبارها استثمارات حقيقية ستنجح على المدى المتوسط والطويل، التفوق والمنافسة¹:

1- مجموعات (أدوات) التعاون (collaboration suites): من المستحيل تجاهل المجموعات التعاونية، نظراً لأن عصرنا الحالي هو عصر التجوال والتنقل (mobility)، فمن الضروري أن يتمكن الجميع من الوصول إلى جميع البيانات أو المعلومات التي يحتاجون إليها. يتطلب تطوير العمل بالضرورة استخدام هذه الأدوات الشاملة التي تتكيف مع مكان العمل الرقمي (digital workplace).

الشكل رقم 03: حزمة Google

¹ زمورة جمال، مرجع سابق، ص 21، 22.



المصدر: (the unbundling of g suite– the SaaS opportunity,2020)

تمكن هذه الأدوات من المشاركة في المعلومات في الوقت الفعلي وتقديم للموظفين أداة كاملة لتواصل أفضل، يمكن الإشارة إلى: G Suite من Google، والذي يقدم عددًا من أدوات وتقنيات التحويل الرقمي الهامة لمنظمات القطاع العمومي والخاص.

وفي نفس السياق، مجموعة Microsoft Office 365 الشهيرة والمتداولة على نطاق واسع، وهي مجموعة تعاونية تتيح للمنظمات استخدام جميع الأدوات للتواصل والتحرير وتخزين وإدارة الأنشطة والأعمال:¹

- Word
- Excel
- Microsoft Teams
- One Drive
- Outlook

تتمتع المجموعات التعاونية بميزة كبيرة فهي توفر أداة متكاملة لإدارة جميع الجوانب الرقمية لأعمال المنظمات والتكيف مع البيانات الضخمة.

2- منصات التواصل: من شروط نجاح المنظمات التواصل. إن توفر أدوات الاتصال هدفها تحسين تنظيم العمل، وتجعل من الممكن إنشاء مجموعات اتصال مركزية، تكون أكثر موثوقية من البريد الإلكتروني الذي يمكن أن تفقده أو ننسى إرساله إلى مستلمين معينين. باستخدام أدوات مثل (Cisco) WebEx Meeting أو Microsoft Teams أو Skype Entreprise أو Google Meet، يمكنك إنشاء مجموعات لكل مهمة

¹ زمورة جمال، مرجع سابق، ص22.

وبالتالي التأكد من أن كل صاحب مصلحة يتابع تقدم المشروع، هذا لا يسمح فقط بنشر المعلومات بشكل أفضل، ولكنه أيضا حل مناسب لإشراك الجميع، بإمكانهم التدخل للإجابة على تساؤل أو اقتراح حل. بعد المشاركة عنصرا أساسيا في تحفيز الفرق وحثهم على تحقيق أهدافهم، تتيح هذه الأدوات الرقمية أيضا إمكانية التكيف مع تنظيم جديد للعمل في عالمنا الرقمي ليس بالضرورة أن يكون الموظفون في نفس المكان، هناك خيار العمل عن بعد، وتتيح كذلك إمكانية التواصل في أي مكان في العالم بتكلفة أقل.¹

3- أدوات إدارة العلاقات مع العملاء (CRM): هي مجموعة من الممارسات والاستراتيجيات والتكنولوجيات² التي تستخدمها المنظمات لإدارة وتحليل تفاعلاتها مع العملاء ومع بياناتهم طوال دورة حياة العميل أهداف نظام CRM هي أتمتة اكتساب عملاء جدد، وتحويل العملاء المحتملين وضمان الرعاية المناسبة لهم وزيادة المبيعات، وتحسين رضاهم وبذل الجهود للحفاظ عليهم. العملاء أصبحوا أكثر تواصلًا، وإذا نظرنا إلى عصرنا أصبحت المنافسة أكثر شراسة، وبالتالي على المنظمات أن تكون قادرة على التميز من خلال تقديم تجربة مستخدم أفضل. باستخدام أدوات CRM، من الممكن أيضا ضمان تواصل أفضل مع الهدف.

4- أدوات إدارة المحتوى (CMS): لا يمكن التحدث عن التحويل الرقمي دون الحديث عن CMS، اصطلاحا نظام إدارة المحتوى هو برنامج يسمح بإنشاء وإدارة مواقع الويب الخاصة بكل منظمة أو تطبيق على الهاتف المحمول، غالبا ما يكون هذا الموقع هو الصورة الأولى التي تجلب انتباه العملاء، يجب أن يكون مليئا للانتباه من الناحية الشكلية والمضمون كذلك، ويوفر كل المعلومات المطلوبة ويقدم تجربة مستخدم حقيقية مع تصفح الموقع بصورة مثالية، يتيح نظام إدارة المحتوى إمكانية دمج العديد من الوظائف ويظل في متناول الجميع من أجل تطوير محتواه باستمرار من ناحية أخرى، يوفر ميزة سهولة الوصول إليها من حيث السعر مقارنة بالموقع المصمم خصيصا. من أشهر أنظمة إدارة المحتوى WordPress أو Prestashop أو Drupal.

5- أدوات إدارة المحتوى (CMS): لا يمكن الحديث عن التحويل الرقمي دون الحديث عن CMS، اصطلاحا نظام إدارة المحتوى هو برنامج يسمح بإنشاء وإدارة مواقع الويب الخاصة بكل منظمة أو تطبيق على الهاتف المحمول، غالبا ما يكون هذا النظام مصمما لتسهيل إنشاء المحتوى وتعديله ونشره على الإنترنت.

أدوات الحوسبة السحابية من بين أدوات التحويل الرقمي التي أصبحت لا غنى عنها اليوم، أدوات التخزين عبر الإنترنت إنها تسمح لكل الموظفين بالوصول إلى المعلومات في الوقت الفعلي والآني، يرتبط نجاحهم بطريقة

¹ زمورة جمال، مرجع سابق، ص22.

تنظيم العمل الجديدة، العمل عن بعد يلزم الموظفين التخزين عبر أدوات الحوسبة السحابية، وخير دليل والأزمة الصحية التي مرت بها البشرية - COVID-19، حيث أثبتت فترة الإغلاق مدى أهمية التركيز على الرقمنة بدلا من مساحات التخزين المادية. أصبح العمل عن بعد أكثر ديمقراطية، ولا يؤدي استخدام أدوات الحوسبة السحابية إلى توقف نشاط المنظمة. ومع التطورات الجديدة في تكنولوجيا الحوسبة السحابية، يمكن التخفيف من التحديات والصعوبات من إدارة وصيانة وتحديث أو قضايا أمن الأجهزة الحوسبية والشبكات على مستوى المنظمات.¹

- ✓ يمكن إجمال أنواع الحوسبة السحابية فيما يلي:
 - ✓ IaaS (Infrastructure as a Service) البنية التحتية كخدمة
 - ✓ PaaS (Platform as a Service) المنصة كخدمة
 - ✓ SaaS (Software as a Service) البرمجيات كخدمة
 - ✓ TaaS (Information Technology as a Service) تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كخدمة
- هناك خدمات إضافية حديثة:

- ✓ Business process as a service (BPaaS) العمليات التجارية كخدمة
- ✓ Storage as a service (STaaS) التخزين كخدمة
- ✓ Network as a service (NaaS) الشبكة كخدمة
- ✓ Workplace as a service (WaaS) مكان العمل كخدمة
- ✓ Mobile Backend as a Service (MBaaS) الواجهة الخلفية للجوال كخدمة
- ✓ Desktop as a service (DaaS) سطح المكتب كخدمة

بشكل عام، يمكن استنتاج أن تكنولوجيا التحول الرقمي تمكن المنظمات من تغيير كيفية تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض ومع البيئة الداخلية والخارجية بشكل رقمي لأغراض محددة، مما يساعدها في تحقيق التحول الرقمي بنجاح باستخدام التكنولوجيات التالية²:

1- الهاتف المحمول الذكي: منذ ظهوره، غير الهاتف المحمول العالم الذي نعيش فيه بشكل جذري، مما جعله من بين أهم التكنولوجيات الحديثة المدرجة في قائمة تكنولوجيا التحول الرقمي على الإطلاق. تقنيات

¹ زمورة جمال، مرجع سابق، ص 23

² زمورة جمال، مرجع سابق، ص 24

الهاتف المحمول منتشرة في كل مكان، من المنظمات إلى كل نشاط فردي في حياتنا. على سبيل المثال، مع الإمكانيات الحالية لتقنية G5، هناك العديد من الفرص التي أوجدتها تقنيات الهاتف المحمول في التصنيع والقطاعات الصناعية بالإضافة إلى أجزاء أخرى من الاقتصاد. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لتقنيات الهاتف المحمول أيضًا أن تمهد الطريق لتكنولوجيات التحول الرقمي الأخرى شائعة الاستخدام. مثال على ذلك تكنولوجيا (VR/AR)، بمساعدة الهاتف الذكي، يمكن للعاملين عرض نقاط بيانات الأجهزة والآليات عبر الواقع المعزز أو الحصول على إرشادات تفاعلية من المشرفين عن بعد. يمكن أن تعمل كذلك تكنولوجيا الروبوتات والأتمتة أيضًا بكفاءة بفضل الاتصال المحمول المتطور.

2- إنترنت الأشياء (IoT - Internet of Things) : بشكل أساسي، يصف مصطلح إنترنت الأشياء شبكة الكائنات المادية المضمنة بأجهزة استشعار وبرامج وتقنيات بهدف توصيل البيانات وتبادلها مع الأجهزة والأنظمة الأخرى عبر الإنترنت. يعتبر إنترنت الأشياء من أهم تكنولوجيات التحول الرقمي التي يجب على المنظمات أخذها بعين الاعتبار. من خلال تكامل إنترنت الأشياء واستغلال مزاياها الهائلة، يمكن للشركات اكتساب فهم أفضل وأعمق لعملياتها، من وجهات النظر الداخلية والخارجية. في غضون ذلك، يتبع المصدر الضخم للبيانات والتحليلات التي تضمنها تكنولوجيا إنترنت الأشياء أيضًا تحقيق الهدف من التحول الرقمي الرئيسي، كتحقيق الكفاءة والمرونة وتجربة العملاء.

3- الروبوتات (Robotics) : تعتبر الروبوتات أيضًا من بين تقنيات التحول الرقمي الرائعة لعام 2020. وفقًا للأبحاث، تستخدم حوالي 16% من المنظمات الروبوتات الذكية في عملياتها، ومن المقرر أن يرتفع هذا الرقم إلى 25% خلال العامين المقبلين، مما يعطي سيناريو واعدًا لقطاع المنظمات العمومية والخاصة. لقد تم توسيع استخدام الروبوتات على مر السنين، من المهام الروتينية المتكررة إلى المهام الأكثر تعقيدًا التي تدعمها تكنولوجيات التحول الرقمي في جميع الميادين. لعبت الروبوتات دورًا حاسمًا في تعزيز الكفاءة التشغيلية ودعم واستبدال العنصر البشري في مهام عالية المستوى أو في مهام شاقة وخطيرة.

4- الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي (AI/ML) : لقد فتح عصر الذكاء الاصطناعي عددًا كبيرًا من الفرص من خلال تعزيز الزيادة الهائلة في الوصول إلى البيانات وتحليلها، بالإضافة إلى قوة الحوسبة والاتصال للشركات. تتيح تكنولوجيات التحول الرقمي مقاربات جديدة وتقتصر حلولًا أكثر فعالية لمشكلات يصعب إيجاد

الحلول المناسبة لها. لذلك يمكن اعتبار أن الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي استثمارات ذات جدوى سواء للحكومات أو المنظمات¹.

5- الواقع الافتراضي والواقع المعزز (VR/AR) : أولاً، الواقع الافتراضي هي تقنية تسمح لأي شخص بالانغماس في عالم اصطناعي تم إنشاؤه رقمياً، بينما تتيح تقنية الواقع المعزز اتصالات أكثر سلاسة بين المحيط المادي والعالم الرقمي والعالم البشري. على سبيل المثال، مع الواقع المعزز المتكامل، يمكن للموظفين في قطاع التصنيع الاتصال بسهولة بالمحيط المادي والاستفادة من كل قوة البيانات والتحليلات المخزنة في الحوسبة السحابية، مما يتيح لهم الحصول على المعلومات في الوقت الفعلي بتنسيق مرئي للغاية وبأقل قدر من الخطأ. على نطاق واسع، تساعد تقنية AR العمال على تحسين الإنتاجية والجودة. من منظور الأعمال، فإنها تمكن المنظمات من تنفيذ عملية نقل معرفة أكثر سلاسة وعملية تدريبية، وتعزيز دعم العملاء والخدمات. أمل أن يكون هذا مفيداً لك. إذا كان لديك أي أسئلة أخرى، فلا تتردد في طرحها. هناك تقنية حديثة تعرف بالواقع المختلط (MR/Mixed Reality)، المعروف أيضاً باسم MX أو Hybrid Reality، حيث يدمج المحتوى الافتراضي في العالم الحقيقي من خلال السماح للعناصر الافتراضية بالتفاعل مع البيئة الحقيقية.

6- التوائم الرقمية (Digital Twins) : هو نسخة رقمية افتراضية الأصل حي أو غير حي، وببساطة لمثل هذه النماذج نظيرة افتراضياً فعلياً للمنتجات أو المهام أو حتى العمليات المادية الفعلية. بفضل تقنية التوائم الرقمية، يمكن للشركات الحصول على فهم أفضل وتصور واضح لموضوعها المستهدف للمزيد من التحليل. إلى جانب ذلك، يمكن تخصيص أي توائم رقمية لأدوار وتطبيقات مختلفة تماماً مثل التوائم الأصلية. مع تزايد اعتماد وتكامل AR و AIoT، يتم إنشاء التوائم الرقمية أكثر تعقيداً وتأثيراً وقوة لتلبية توقعات المنظم²

7- سلسلة الكتل - البلوكشين (Blockchain) : تعتبر سلسلة الكتل تكنولوجيا تقوم على قاعدة بيانات ضخمة يستطيع أي شخص من خلالها إنجاز المعاملات أو نقل الأموال باستخدام شبكة من الحواسيب اللامركزية المنتشرة حول العالم، وتشبه إلى حد بعيد دفتر الأستاذ العام في المحاسبة. دفتر الأستاذ هذا المفتوح والغير قابل للتغيير يضمن سهولة تتبع الأصول في شبكة المنظمة، سواء كانت مادية (ملكية خاصة منزل، أرض، مركبات، سيولة مالية) أو غير ملموسة (حركة الأسهم، حقوق الملكية الفكرية، براءات الاختراع، حقوق النشر، العلامات التجارية). على شبكة البلوكشين، يمكن عملها تتبع أي شيء ذي قيمة وتداوله، مما يؤدي إلى خفض التكاليف وتقليل المخاطر لجميع الأطراف. تتيح هذه التقنية للمتصلين التواصل مع بعضهم البعض

¹ زمورة جمال، مرجع سابق، ص 24

² زمورة جمال، مرجع سابق، ص 25

دون الحاجة إلى طرف ثالث بمراقبة، مما يقلل المخاطر والتكاليف لجميع المعنيين. كذلك تتيح إمكانيات التبادل بين المتعاملين دون الحاجة لوسيط لمتابعة حركة التبادل. (Manger & Cage, 2000) كذلك يمكن إضافة تكنولوجيات أخرى كشبكات التواصل الاجتماعي، تقنية كشف المواقع، التفاعل المتقدم بين الإنسان والآلة، التوثيق وكشف عمليات الاحتيال، الطباعة ثلاثية الأبعاد (3D)، أجهزة الاستشعار الذكية، أجهزة قابلة للارتداء، تحليل البيانات الضخمة (Big Data) والخوارزميات المتقدمة، التفاعل مع المستخدمين وجمع بياناتهم.

المبحث الثالث: تطوير الثقافة التنظيمية كعامل أساسي لنجاح التحول الرقمي

تعد الثقافة التنظيمية جوهر التغيير فأي تحول في التوجهات الادارية يتوجب عليه تغيير الثقافة بما سيتلاءم التحول الحاصل وهذا ما تناوله مبحثنا هذا في سياقته.

المطلب الأول: تغيير الثقافة التنظيمية بما يخدم التحول الرقمي

إن عملية التغيير القيمي عملية أصعب من التغيير في الموارد والهياكل والتكنولوجيات، وتأخذ وقتاً طويلاً، ربما يصل أحياناً إلى خمس سنوات. ومن الضروري لنجاح التغيير الثقافي القيام بما يلي¹:

- إشعار العاملين والمؤثرين بالتغيير بأهميته وبالكسب المأمول والنتائج الإيجابية المترتبة عليه.

- نشر الحماس والقبول في المنظمة حتى يقبل الناس على التغيير بحماس وقبول.

- دراسة أسباب مقاومة التغيير من العاملين.

- تحديد العناصر التي سيشملها التغيير والعناصر التي يستحق بقاءها.

- توظيف واستغلال القصص والرموز والطقوس والشعائر الأدبية والاجتماعية في ممارسة التغيير الثقافي.

- استخدام الأنشطة والماراسيم التي يسهم تغييرها في تغيير الثقافة.

- وجود قيادة إبداعية تملك ثقة مفرطة بالنفس وقناعة قوية وسيطرة وبلاغة وقدرة على الإقناع.

المطلب الثاني: خلق ثقافة تنظيمية رقمية

ظهرت عدة تعاريف للثقافة الرقمية، من أهمها:

هي الخبرة العلمية والعملية والفنية التي يمكن الاعتماد عليها في أداء المهام داخل المنظمة.

كذلك عرفت بأنها حصيلة المعلومات الفنية للفرد والتي تمكنه من خلال القدرة على اكتسابها وإشغالها وتطبيقها في حل المشكلات وتحسين الأداء، فالثقافة الرقمية هي عملية ديناميكية متغيرة باستمرار وتتأثر بطبيعة البنية التنظيمية للمنظمات المختلفة، فالثقافة الرقمية اليوم توفر مجموعة موحدة من الأدوات الرقمية التي تعمل على تنظيم العلاقات الجديدة من خلال المعلومات والتفاعل الثقافي بين العالمين والمحلية. وأيضاً

¹ إيهاب العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرون، العدد الثاني، غزة، فلسطين، 2012، ص، ص33، 34.

تتميز بمشاركة المعلومات والمعرفة بين مختلف أصحاب المصلحة من أجل إنشاء معلومات استخباراتية جماعية وتشير الثقافة الرقمية أيضًا إلى كيفية اتخاذ الأشخاص في مجموعة ما لقرارات أو من العلاقات بين طرفي علاقة ما. ويشمل تكنولوجيا المعلومات.

المطلب الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية الرقمية

تتكون الثقافة الرقمية من نظام القيم المتطورة ومجموعة من التوقعات من قبل المستخدمين عبر الإنترنت بالإضافة إلى المعلومات والمحتوى من قبل المستفيدين وتشمل المجالات التالية¹:

المعدات التقنية من أجهزة الكمبيوتر والهواتف المحمولة والعمران الرقمية وأجهزة التلفزيون الحديثة.

العناصر الثقافية التي تم إنشاؤها عبر المنصات الرقمية أو التي تم إنشاؤها رقميًا.

التصميم الرقمي للعناصر الثقافية والمحتوى عبر الإنترنت والمستخدمين يلعب دورًا في العملية الرقمية.

الوصول إلى المعلومات.

المطلب الرابع: متطلبات خلق الثقافة الرقمية

إن عملية خلق ثقافة رقمية تمتاز بالصعوبة الكبيرة وتحتاج إلى جهد طويل. كذلك تتطلب الصبر والتصميم من أجل خلق ثقافة تنظيمية. تحتاج المنظمة إلى ما يلي:

1- تبني القيادة الرقمية: تعرف القيادة الرقمية بمساهمة القائد في التحول نحو مجتمع المعرفة، ومعرفته في مجال التقني يجب أن تكون القيادة مدفوعة بموقف من الانفتاح والتوق إلى المعرفة. فالقائد الرقمي لديه التركيز على مواضع معينة وجوانب جديدة مثل المهارات الرقمية والمواطنة الرقمية والسلامة الرقمية وآداب التعامل مع الإنترنت والعديد من المواضيع الأخرى. ويتطلب الاقتصاد الرقمي مجموعة واسعة من المهارات الرقمية ومن مهارات تؤدي إلى نتائج محددة ومهارات تكميلية مطلوبة لأداء الوظائف في الاقتصاد الرقمي.

2- التركيز على الموارد البشرية: المؤسسة التي تعطي أهمية لتغيير البشري تظهر نتائج أفضل من خلال ارساء مناخ تنظيم يركز على تغيير السلوكيات بالإضافة إلى قيم جديدة لا تتعارض بشكل جوهري مع القيم القديمة فمن أجل نجاح التكنولوجيات يجب تركيز حلول كيفية التواصل مع أعضاء المؤسسة ومشاركتهم

¹ مقدم وهيبة، دور الثقافة التنظيمية في دعم التحول الاقتصادي الرقمي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، مستغانم، الجزائر، <http://elearning.univ-biskra.dz>، تاريخ الاطلاع 24/03/2025، الساعة 12:30، ص 233.

التغيير وبناء إدراك حول الفائدة المصاحبة للتكنولوجيا فأكثر التغيرات نجاحا تلك التي تهتم بالأفراد وبناء ثقافة محتضنة للتغيير¹

3- اتباع منهج التفكير النظامي: ويقصد بالمنهج النظامي رواية المشكلات كأجزاء من النظام الكلي تتفاعل فيه كل الأجزاء بطريقة ديناميكية ومن أجل تحقيق التكامل والتنسيق بين المكونات التنظيمية وبين الأفراد بين المنظمة يفضل تحويل التنظيم من التسلسل الهرمي التقليدي إلى الهرمية المسطحة مع الاعتماد على فرق عمل أصغر تكون مخولة لاتخاذ القرارات

4- تبني نماذج الأعمال الجديدة تساعد على التكيف في ظل البيئة الديناميكية الرقمية: الاقتصاد الرقمي هو تحويل الجاري في نموذج العمل إلى نموذج عمل جديد يواكب التكنولوجيا الحديثة كما يمكن اعتبار الثورة الصناعية الرابعة التي تشكل البيانات الكبيرة وانتشرت الأشياء وتطبيقات هواتف محمولة والوسائل التواصل الاجتماعي والحوسبة السحابية الثمن المادي للاتحاد الرقمي الذي يمكن أن يحدث في أي نوع من المشاريع باختلاف نوعية نشاطها سواء كان خدمي أو سلعي.

5- تعزيز التعليم و التدبير و النمو والتوجيه و الابتكار و التطور في المنظمة: يستلزم بناء وتأسيس البيئة التحتية الرقمية وإعداد الكفاءات المناسبة لذلك هذا يتطلب تطوير النظام البيئي القوي المهيأ للتعليم والتدريب كما تحتاج المنظمة إلى إتاحة فرص للابتكار من أجل المساعدة على ضمان أن تكون المعارف جديدة قابلة للتحويل إلى منتجات و خدمات مميزة ومن أجل أن تبقى المنظمة مواكبة لتيرة الابتكار الرقمي فلا مجال للجمود بل يجب سرعة الاستثمار في هذا المجال والتركيز الشديد ليبقى في المقدمة ويتحقق ذلك بالاستثمار في الراس المال الفكري ودعمه.

6- الاهتمام بالبنية التحتية الإلكترونية و تحديثها بصفة مستمرة بما يلزم العمل الرقمي المتجدد: البنية الأساسية للتكنولوجيا المعلومات هي الإطار المتكامل الذي تعمل عليه الشبكة الرقمية تتضمن هذه البنية الأساسية مراكز البيانات وأجهزة الحاسوب وشبكات الحاسوب وأجهزة إدارة قواعد البيانات وأي نظام للوائح تنظيمية وبنية للتكنولوجيا المعلومات وشبكة الانترنت فإن البنية الأساسية هي الأجهزة المادية المستخدمة لربط أجهزة الحاسوب والمستخدمين وتشمل البنية الأساسية وسائل النقل بما في ذلك خطوط الهاتف وخطوط البث التلفزيوني عبر الكابلات والأقمار الاصطناعية والهوائيات وكذلك أجهزة التوجيه.

¹ مؤيد نعموفي، تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2020، ص 561-275.

7- فهم حاجات زبون الرقمي والتكيف مع ميوله المتعددة: التحول الرقمي لم يعد يعني التجارة الالكترونية بل تذهب الرقمنة الى ما هو ابعد من ذلك فهي تعني القدرة على التفاعل مع الزبون من خلال تحليل البيانات الخاصة به ومعرفة تفضيلاته وتقديم نصائح له عبر تطبيقات الهواتف الذكية ووسائل التواصل الاجتماعي ومنصات التفاعل واحتياجاته¹

¹ مقدم واهيبة، مرجع سابق، ص 235

خلاصة الفصل

التحول الرقمي لم يعد مجرد خيار، بل أصبح ضرورة حتمية لجميع القطاعات لضمان البقاء والنمو في هذا العصر الرقمي. من خلال استغلال التقنيات والأدوات التي يوفرها العالم الرقمي المعاصر، يمكن للمؤسسات تحقيق مستويات جديدة من الكفاءة والابتكار والتفاعل مع العملاء.

إن نجاح التحول الرقمي يتطلب رؤية استراتيجية واضحة ودراسة شاملة واستثمار في البنية التحتية التكنولوجية وتدريب واختيار موارد بشرية على استخدام التقنيات والأدوات بكفاءة. كما أن الثقافة التنظيمية تلعب دورًا هامًا في تقبل وتسهيل التحول الرقمي.

ومنه، التحول الرقمي هو رحلة مستمرة تتطلب الجهد والمرونة والتكيف الدائم والتأقلم مع المتغيرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية، تبني هذه التوجهات بشكل صحيح سيمكن المؤسسات من تحقيق ميزات تنافسية جديدة والاستفادة من الفرص العديدة التي يوفرها العالم الرقمي المعاصر.

الفصل الثالث: الجانب

التطبيقي

تمهيد:

بعد أن قمنا بتأصيل الإطار النظري لموضوع الدراسة والاطلاع على مختلف المفاهيم والمقاربات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والتحول الرقمي، ننتقل في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي الذي يُعد المرحلة الأهم في البحث، حيث يتم اختبار الفرضيات ميدانياً وتحليل واقع الحال داخل المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف - ميلة.

يرتكز هذا الفصل على تحليل بيانات الاستبيان الذي وُزِعَ على إداريي المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف - ميلة. يهدف إلى قياس دور الثقافة التنظيمية (الهيكل التنظيمي، القيادة، أنظمة الحوافز، وظروف العمل) في دعم التحول الرقمي داخل الجامعة. تم استخدام أدوات إحصائية عبر برنامج SPSS لتحليل النتائج، من أجل فهم العلاقة بين هذه المتغيرات واقتراح حلول تدعم التقدم الرقمي الفعّال في المؤسسة الجامعية. وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية هي :

المبحث الأول: لمحة عامة حول المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف

المبحث الثاني: خصائص عينة الدراسة وأدوات تحليل البيانات.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: لمحة عامة حول المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف

سنتطرق في هذا المبحث الى اهم اساسيات المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف -ميلة- من تعريف المركز الجامعي والموقع الجغرافي والهيكل التنظيمي ومختلف المهام التي يؤديها لتحقيق الأهداف المرجوة التي يسعى اليها.

المطلب الأول: تعريف المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف -ميلة-

المركز الجامعي لميلة هو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي، تتمتع بالاستقلال المعنوي والمالي، ويهدف إلى توفير تكوين علمي نوعي للطلبة في ميادين مختلفة. تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-204 المؤرخ في 06 رجب عام 1429 الموافق لـ 09 يوليو سنة 2008 الملحق رقم 101¹

المركز الجامعي فتح أبوابه في بداية الموسم الجامعي 2008-2009 لأكثر من 1000 طالب، ليكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الولاية. وبموجب المقرر رقم 14/01 المؤرخ في 29 ذي الحجة الموافق لـ 23 أكتوبر 2014 الصادر عن وزارة المجاهدين والذي يتضمن تكريس تسمية المؤسسات الجامعية، تم إعادة تسمية المركز الجامعي لميلة باسم المجاهد عبد الحفيظ بو الصوف وذلك يوم أول نوفمبر 2014 ذكرى ثورة التحرير الوطنية.

يوفر المركز الجامعي لميلة العديد من عروض التكوين في الاطوار الثلاثة، ليسانس، ماستر، دكتوراه، وفي مختلف المجالات العلمية والتكنولوجية، يشرف على تكوين الطلبة نخبة من الكفاءات العلمية في تخصصات مختلفة.

وتتوزع عروض التكوين على خمس معاهد:

1.معهد العلوم والتكنولوجيا: يضم ثلاث أقسام: الهندسة المدنية، الهندسة الميكانيكية والكهرو ميكانيك، هندسة الطرائق.

2. معهد الرياضيات والاعلام الالي: يضم قسمين: الرياضيات، الاعلام الالي.

¹ الموقع الرسمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميله تم الاطلاع عليه عبر الموقع www.centre-univ-mila.dz يوم 2025/2/14 على الساعة 15:15.

3. علوم الطبيعة والحياة: يضم أربعة أقسام: علوم الأرض والكون، البيو تكنولوجيا، العلوم البيولوجية والفلاحة، علم البيئة والمحيط.

4. معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: يضم أربعة أقسام: العلوم الاقتصادية، علوم التسيير، العلوم المالية والمحاسبة، العلوم التجارية.

5. معهد الحقوق: يضم قسم واحد: الحقوق.

لتنظيم ودعم البحث العلمي، تضم جامعة ميله ثلاث مخابر بحث تحت اشرافها:

- مخبر الرياضيات وتفاعلاتها.

- مخبر العلوم الطبيعة والمواد.

- مخبر دراسات استراتيجيات التنوع الاقتصادي من أجل التنمية المستدامة.

المطلب الثاني: مهام المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف -ميلة-

تتمثل المهام الأساسية للمركز الجامعي في مجال التكوين العالي على الخصوص فيما يلي:¹

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.

- تلقين الطلبة مناهج البحث العلمي وترقية التكوين عن طريق البحث.

- المساهمة في إنتاج ونشر العلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها؛ المشاركة في التكوين المتواصل.

-المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

- المساهمة في ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.

-المساهمة في دعم القدرات العلمية والوطنية تثمين نتائج البحوث ونشر الإعلام العلمي والتقني.

-المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافة الدولية في تبادل المعارف في إطار مهام المرفق العمومي والتعليم

العالي يتولى المركز الجامعي مهام التكوين العالي والبحث العلمي والتطور التكنولوجي.

¹ الموقع الرسمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميله تم الاطلاع عليه عبر الموقع www.centre-univ-mila.dz يوم

2025/2/14 على الساعة 15:15.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف -ميلة- وموقعه

الجغرافي

1- الهيكل التنظيمي:

يضم الهيكل الإداري للمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف -ميلة- ما يلي:¹

1_مكتب مدير الجامعة: ويتكون من:

1_1_ديوان المدير؛

1_2_خلية الإحصاء، الإعلام والاتصال؛

1_3_المدير المساعد المكلف بالدراسات ما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية: يتكون من 3

مصالح هي:

_ مصلحة ما بعد التدرج وما بعد التدرج المخصص؛

_ مصلحة العلاقات الخارجية؛

_ مصلحة متابعة نشاطات البحث وتثمين نتائجه.

1_4_المدير المساعد المكلف بالتنمية والاستشراف: ويتكون من 3 مصالح هي:

_ مصلحة متابعة برامج البناء والتجهيز؛

_ مصلحة الإحصاء والاستشراف؛

_ مصلحة الإعلام والتوجيه.

1-5_المدير المساعد المكلف بالدراسات في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات يتكون من ثلاث مصالح

هي:

_ مصلحة التعليم والتدريب والتقييم؛

_ مصلحة التكوين المتواصل؛

_ مصلحة الشهادات والمعادلات.

1_6_مكتب الأمين العام: يمثل هذا المكتب إحدى الهياكل الأساسية في المركز الجامعي ويتكون من:

1_6_1_المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية: وتتكون من 4 مصالح:

_ مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية؛

¹ الموقع الرسمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة تم الاطلاع عليه عبر الموقع www.centre-univ-mila.dz، يوم 2025/2/14، على الساعة 14:15.

_ مصلحة تكوين وتحسين المستوى؛

_ مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح؛

_ مصلحة المستخدمين الأساتذة.

1_6_2_ المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة والوسائل: وتتكون من 4 مصالح هي:

_ مصلحة الميزانية وتمويل نشاطات البحث؛

_ مصلحة المحاسبة ومراقبة التسيير والصفقات؛

_ مصلحة الوسائل والجرد والأرشيف؛

_ مصلحة النظافة والصيانة.

1_6_3_ المصالح التقنية المشتركة: تتكون من 3 مراكز هامة هي:

_ مركز الطبع والسمعي البصري؛

_ مركز الأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد؛

_ البهو التكنولوجي.

1_7_7_ المعاهد: توجد ثلاث معاهد بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف -ميلة- نذكرها فيما يلي:¹

1_7_1_ معهد الرياضيات والإعلام الآلي:

تأسس معهد الرياضيات والإعلام الآلي عام 2022 بموجب المرسوم التنفيذي 22-394 المؤرخ في 21 نوفمبر 2022 المعدل للمرسوم التنفيذي 08-204 المؤرخ في 9 جويلية 2008، تتمثل مهمة المعهد في تزويد الطلبة بتكوين نوعي في مجالات الرياضيات والإعلام الآلي مما يسهل للطلبة الاندماج المهني والمساهمة الفعالة في تنمية البلاد والمنطقة في هذه المجالات التكنولوجية التي تشهد تطورا متسارعا.

*** الأقسام:** يضم المعهد قسمين وهما:

_ قسم الرياضيات؛

_ قسم الإعلام الآلي.

*** عروض التكوين:**

يقدم المعهد تكوينا بيداغوجيا في الليسانس والماستر في جميع اختصاصات ميادين الرياضيات والإعلام الآلي والمتمثلة في: شعبة إعلام آلي، شعبة الرياضيات، شعبة رياضيات تطبيقية.

أما فيما يخص التكوين في الطور الثالث دكتوراه تم تأهيل المركز الجامعي لضمان التكوين في الطور الثالث لشعبة الرياضيات ابتداء من سنة 2016، وشعبة الإعلام الآلي ابتداء من سنة 2021.

¹ الموقع الرسمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة تم الإطلاع عليه عبر الموقع www.centre-univ-mila.dz يوم 2025/2/14

1_7_2_ معهد العلوم والتكنولوجيا:

تأسس معهد العلوم والتكنولوجيا في عام 2008 بموجب المرسوم التنفيذي 08-204 المؤرخ في 9 جويلية 2008 تتمثل مهمته في تزويد الطلبة بتكوين نوعي في مجالات التكنولوجيا، مما يسهل للطلبة الاندماج المهني والمساهمة الفعالة في تنمية البلاد والمنطقة في هذه المجالات التكنولوجية التي تشهد تطورا متسارعا.

* الأقسام: يضم المعهد 3 أقسام وهي:

_ قسم الهندسة المدنية والري؛

_ قسم الهندسة الميكانيكية والكهرو ميكانيك؛

_ قسم هندسة الطرائق.

* عروض التكوين:

يقدم معهد العلوم والتكنولوجيا تكوينا بيداغوجيا في الليسانس والماستر والدكتوراه، في جميع اختصاصات ميادين العلوم والتقنيات.

1_7_3_ معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:

نشأ معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تنظيما مع نشأة المركز الجامعي في جويلية 2008 بموجب المرسوم التنفيذي 08-204 المؤرخ في 9 جويلية 2008، تتمثل مهمة المعهد في توفير تكوين نوعي للطلبة في مختلف التخصصات الاقتصادية والتجارية والإدارية.

* الأقسام: يضم المعهد 4 أقسام وهي:

_ قسم العلوم الاقتصادية؛

_ قسم العلوم التجارية؛

_ قسم العلوم المالية والمحاسبية؛

_ قسم علوم التسيير.

* عروض التكوين:

يضمن المعهد تكوينا بيداغوجيا في طوري الليسانس والماستر حيث تزاوّل الدراسة في المعهد في ميدان واحد هو ميدان العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية إذ يتلقى الطالب في هذا الميدان تكوينا مشتركا بقسم الجذع المشترك (السداسي 1، السداسي 2)، وابتداء من السنة الثانية يتم التحاق الطالب بإحدى الشعب المتوفرة (الأقسام سابقة الذكر).

أما فيما يخص التكوين في الطور الثالث دكتوراه فيتوفر المعهد على برنامج تكوين في الدكتوراه في التخصصات التالية: إدارة الأعمال، إدارة مالية، تسيير الموارد البشرية.

1_7_4_معهد اللغات والآداب:

تم إنشاء معهد اللغات والآداب في عام 2008 بموجب المرسوم التنفيذي 08-204 المؤرخ في 9 جويلية 2008، وكان المعهد في بدايته يتألف من قسمين: قسم اللغات والآداب العربي، وقسم اللغة الإنجليزية مهمة المعهد هي تزويد الطلاب بتكوين نوعي ومعرفة قوية في اللغة العربية واللغات الأجنبية، وخاصة الإنجليزية والفرنسية وفي الأدب والإبداع الأدبي.

* الأقسام: يضم المعهد قسمين وهما:

_ قسم الأدب واللغة العربية؛

_ قسم اللغات الأجنبية.

* عروض التكوين:

يقدم معهد الأدب واللغات عروض تكوين تغطي الأطوار الثلاثة: الليسانس، الماستر، الدكتوراه في ميداني الأدب العربي (دراسات أدبية، دراسات لغوية)، وآداب ولغات أجنبية (اللغة الفرنسية، اللغة الإنجليزية).

1_7_5_معهد العلوم الطبيعية والحياة:

تأسس معهد علوم الطبيعة والحياة في عام 2022 بموجب المرسوم التنفيذي 22-394، المؤرخ في 21 نوفمبر 2022 المعدل للمرسوم التنفيذي 08-204، المؤرخ في 9 جويلية 2008، تتمثل مهمة المعهد في تزويد الطلبة بتكوين نوعي في مجالات علوم الطبيعة والحياة.

* الأقسام: يضم المعهد 4 أقسام وهي:

_ قسم علوم الأرض والكون؛

_ قسم البيو تكنولوجيا؛

_ قسم العلوم البيولوجية والفلاحية؛

_ قسم علم البيئة والمحيط.

* عروض التكوين:

يقدم معهد علوم الطبيعة والحياة تكوينا بيداغوجيا في الليسانس والماستر، في جميع اختصاصات ميدان علوم الطبيعة والحياة بحيث: يضم التكوين في الليسانس (شعبة بيو تكنولوجيا، شعبة علوم الغذاء، شعبة علوم بيولوجية، شعبة علوم فلاحية، شعبة بيئة ومحيط، شعبة جيولوجيا) بينما يضم التكوين في الماستر (شعبة بيو تكنولوجيا، شعبة علوم بيولوجية، شعبة بيئة ومحيط).

أما فيما يخص التكوين في الطور الثالث دكتوراه فيتوفر المعهد على برنامج تكوين في الدكتوراه في مجالات علوم الطبيعة والحياة.

1_7_6_معهد الحقوق:

تأسس معهد الحقوق في عام 2022 بموجب المرسوم التنفيذي 22-394، المؤرخ في 21 نوفمبر 2022 المعدل للمرسوم التنفيذي 08-204، المؤرخ في 9 جويلية 2008، تتمثل مهمة المعهد في تزويد الطلبة بتكوين نوعي في مجالات العلوم القانونية، مما يسهل للطلبة الاندماج المهني والمساهمة الفعالة في تنمية البلاد والمنطقة في هذه المجالات القانونية التي تحوز أهمية كبيرة جدا.

* الأقسام: يضم معهد الحقوق حاليا قسما واحدا وهو:

_ قسم الحقوق.

* عروض التكوين:

يقدم معهد الحقوق تكوينا بيداغوجيا في الليسانس والماستر في شعبة الحقوق حيث يضم التكوين في الليسانس (سنة أولى جذع مشترك، سنة ثانية حقوق، سنة ثالثة تخصص قانون عام، سنة ثالثة تخصص قانون خاص) بينما يضم التكوين في الماستر ماييلي (تخصص قانون إداري، تخصص قانون جنائي، تخصص قانون أعمال، تخصص قانون عقاري).

1_8_مدير المكتبة المركزية: ويتكون من 3 مصالح هي:

_ مصلحة الافتاء والمعالجة؛

_ مصلحة البحوث الببليوغرافية؛

_ مصلحة التوجيه.

1_9_وحدة الطب الوقائي: تتكون من عيادة واسعة تهتم بالجانب الصحي للطلبة.

نقدم الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف في الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف -ميلة-

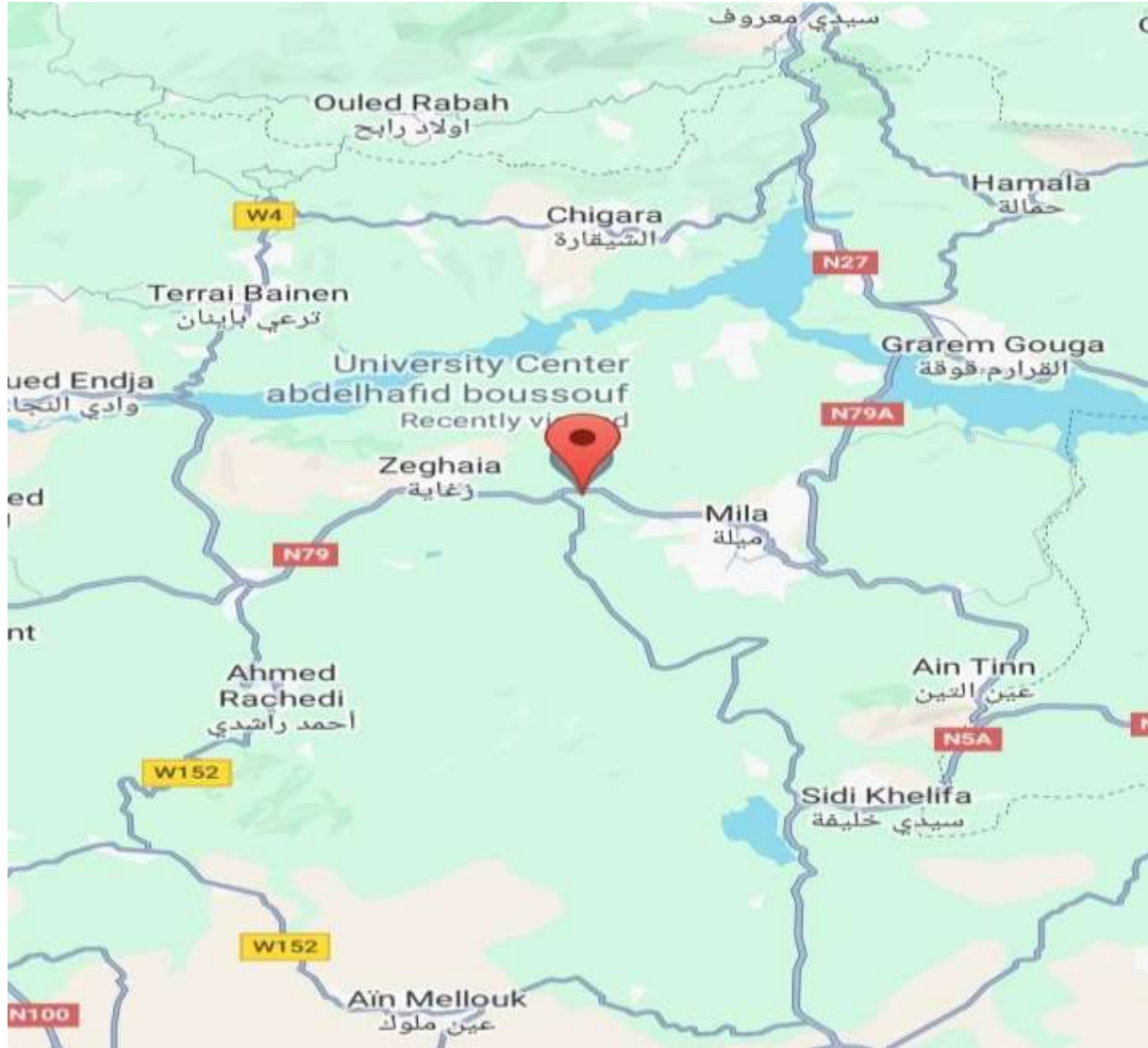


المصدر: (2025/03/ 01,22:57, www.centre-univ-mila.dz)

2- الموقع الجغرافي للمركز الجامعي

يقع المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلا على بعد خمس كيلومترات عن وسط مدينة ميلا على الطريق الرابط بين بلديتي ميلا وزغاية ويتربع على مساحة اجمالية قدرها 87 هكتار.

الشكل رقم (05): الموقع الجغرافي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف -ميلا-



المصدر: (2025/03/ 01,22:57, www.centre-univ-mila.dz)

المبحث الثاني: خصائص عينة الدراسة وأدوات تحليل البيانات.

يتناول هذا المبحث تحليلًا لأدوات الدراسة الميدانية من خلال وصف فقرات الاستبيان والصدق البنائي له والأساليب الإحصائية المستخدمة لوصف أفراد عينة الدراسة.

المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

قامت الطالبتان بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية اللامعلمية، وذلك بسبب أن مقياس ليكارت هو مقياس ترتيبي وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

ـ النسب المئوية والتكرار والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الطالبتين في وصف عينة الدراسة.

ـ اختبار ألفا كرونباخ (Alpha Cronbachs): لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

ـ معامل ارتباط سبيرمان (Coefficient Correlation Spearman): لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين المتغيرات.

ـ اختبار (Smirnov Kolmogorov): للتأكد من اعتيادية البيانات، بمعنى الوقوف على ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

ـ اختبار T و F: لمعرفة الفروق الموجودة بين المتوسطات.

المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة.

1- تحديد عينة الدراسة.

يعتبر مجتمع الدراسة محدود لأن الدراسة تهدف إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية كألية لدعم التحول الرقمي المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة، ويرجع اختيار العينة على أساس أنها تحقق أغراض الدراسة وتم توزيع 41 استبيان على عينة اختيارية من الإداريين في المركز الجامعي محل الدراسة، وقد أعيد 41 استبيان بنسبة 100% والعينة متمثلة أساساً من الموظفين حاملي الشهادات، وكذلك من لديهم خبرة في العمل، مما يعكس درجة النضج لدى أفراد العينة، وما لهذا الأثر على فهم فقرات الاستبيان.

2- خصائص أفراد عينة الدراسة.

الجدول التالي يوضح الخصائص المتعلقة بأفراد عينة الدراسة.

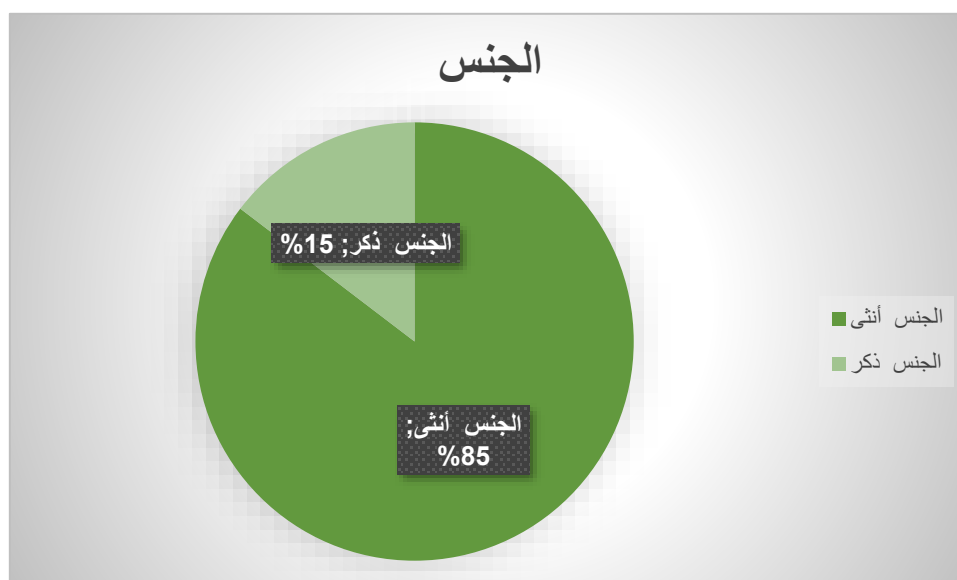
جدول رقم (02): خصائص أفراد عينة الدراسة.

المتغير	الفئات والسمات	العدد	النسب المئوية
الجنس	ذكر	6	14,6%
	أنثى	35	85,4%
العمر	أقل من 25 سنة	4	9,8%
	من 25 سنة إلى 40 سنة	21	51,2%
	أكثر من 40 سنة	16	39,0%
المستوى التعليمي	متوسط	1	2,4%
	ثانوي	9	22,0%
	جامعي	25	61,0%
	دراسات عليا	6	14,6%
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	8	19,5%
	ما بين 5 و 10 سنوات	9	22,0%
	من 11 إلى 20 سنة	23	56,1%
	أكثر من 20 سنة	1	2,4%

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

حسب متغير الجنس:

شكل رقم (06): توزيع متغير الجنس

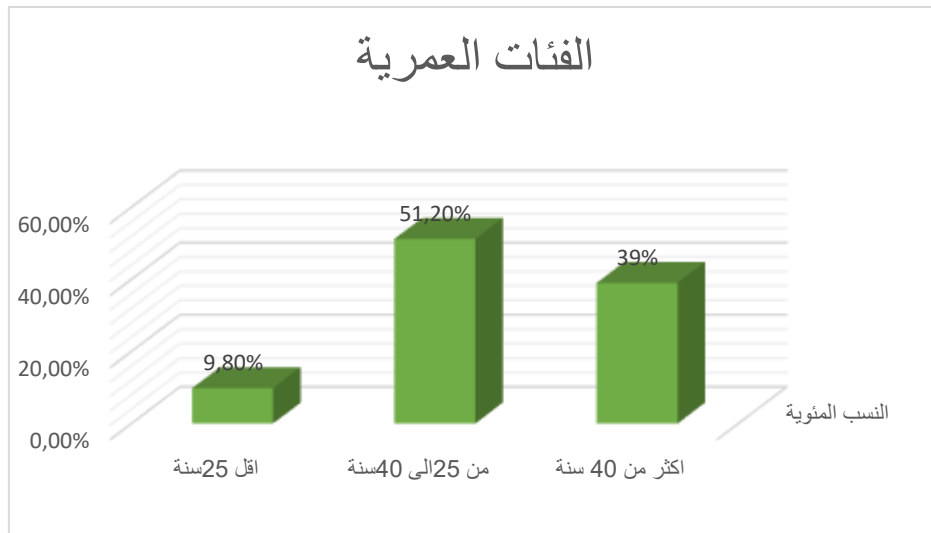


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Excel.

يتضح من خلال الرسم البياني أن معظم الأفراد المبحوثين إناث بنسبة 85% في مقابل 15% من أفراد العينة ذكورا ومن ذلك يغلب على أفراد العينة والعاملين في المركز الجامعي الطابع الانثوي

حسب متغير العمر.

شكل رقم (07): توزيع متغير العمر.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel

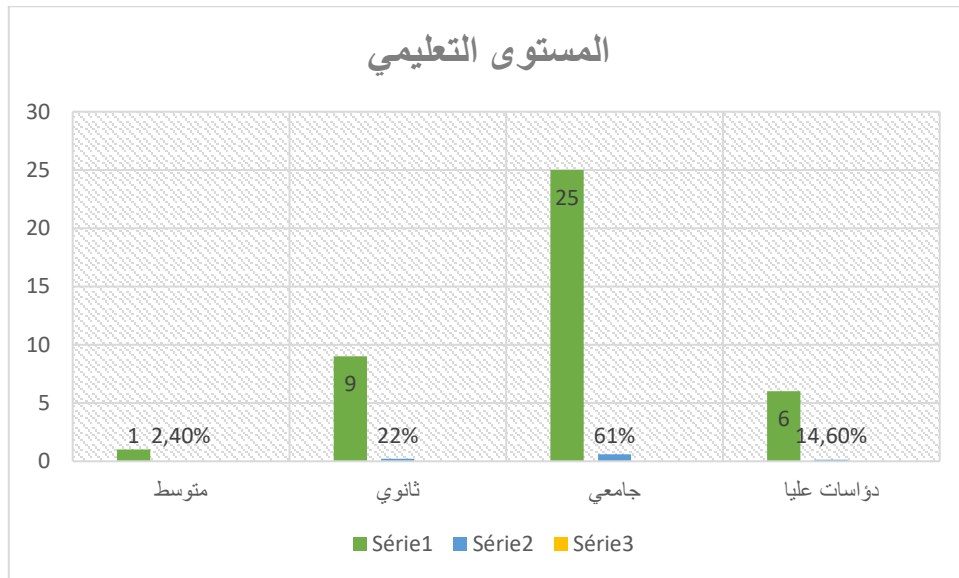
من خلا الرسم البياني نلاحظ أن الفئة العمرية من 25 إلى 40 سنة النسبة الأكبر بـ 51.20%، مما يدل على أن أكثرية الأفراد ينتمون إلى شريحة عمرية شابة نسبياً، تتميز بالحيوية والقدرة على التأقلم مع التغيرات، خصوصاً فيما يتعلق بالتطورات التكنولوجية والابتكار في بيئة العمل.

تأتي في المرتبة الثانية الفئة التي يتجاوز عمرها أكثر من 40 سنة بنسبة 39%، وهي نسبة معتبرة، تشير إلى وجود شريحة ذات خبرة وتجربة طويلة في ميادين العمل، قادرة على تقديم استقرار مهني ونقل الخبرات للأجيال الأصغر.

في المقابل، تمثل الفئة التي تقل أعمارها عن 25 سنة نسبة 9.80% فقط، مما يبين قلة نسبة الشباب حديثي العهد في المركز الجامعي ضمن العينة

-حسب متغير المستوى التعليمي.

شكل رقم (08): توزيع متغير المستوى التعليمي.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel

نلاحظ من التمثيل البياني أن النسبة الأكبر من الأفراد يحملون شهادة جامعية بنسبة 61%، مما يدل على أن أغلبية العينة تتمتع بمستوى علمي جيد يسمح لها بفهم المواضيع المعقدة والمساهمة بشكل فعال في الأنشطة الأكاديمية والمهنية.

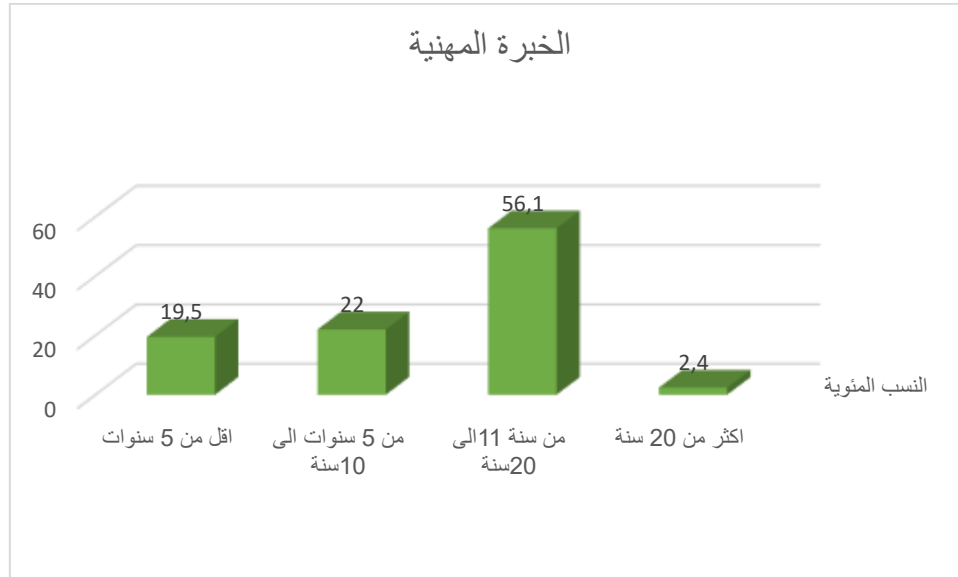
وتأتي في المرتبة الثانية فئة الحاصلين على مستوى ثانوي بنسبة 22%، وهي نسبة لا بأس بها، تعكس تواجد أفراد لديهم تعليم متوسط يمكنهم من التعامل مع مختلف المواقف بدرجة مقبولة من الكفاءة.

أما الحاصلون على دراسات عليا فبلغت نسبتهم 14.60%، وهي نسبة تدل على وجود شريحة متميزة داخل العينة تملك مؤهلات علمية عالية وقدرات بحثية متقدمة.

في حين أن فئة ذوي المستوى المتوسط تمثل نسبة 12.40%، وهي أقل نسبة مقارنة بباقي المستويات، ما قد يشير إلى أن أفراد العينة اجمالاً يتمتعون بمستوى تعليمي مرتفع نسبياً.

-حسب متغير الخبرة المهنية

شكل رقم (09): توزيع متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Excel

من خلا الرسم البياني نلاحظ أن النسبة الأكبر من أفراد العينة تتراوح خبرتهم بين 11 سنة الى 20 سنة، بنسبة 56.1%، مما يدل على أن أكثرية الأفراد يتمتعون بخبرة مهنية معتبرة، تؤهلهم لفهم تعقيدات العمل والمساهمة الفعالة في تطوير المركز الجامعي.

ويليها فئة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين 5 الى 10 سنوات بنسبة 22%، وهي نسبة تعكس وجود شريحة لا بأس بها من العاملين ذوي الخبرة المتوسطة، القادرين على مزج التجربة النظرية بالتطبيق العلمي. أما الفئة التي خبرتها أقل من 5 سنوات فتتمثل 19.5%، مما يشير إلى وجود نسبة معتبرة من العناصر الشابة أو الجديدة نسبياً في المركز الجامعي.

في المقابل، نجد أن فئة ذوي الخبرة التي تفوق 20 سنة تشكل نسبة ضعيفة لا تتجاوز 2.4%، مما يدل على قلة وجود الكفاءات ذات الخبرة الطويلة ضمن العينة.

المطلب الثالث: أساليب ومصادر جمع البيانات والمعلومات.

وقد استخدم مصدرين أساسيين للمعلومات:

1- المصادر الثانوية.

حيث اتجهت الطالبتان في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والمقالات والتقارير، والوثائق والإحصائيات التي لها علاقة بموضوع البحث، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

2- المصادر الأولية.

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم استخدام تقنية الاستبيان من أجل جمع البيانات وفيما يلي شرح موجز لمحاور وأبعاد استبيان الدراسة:

يتكون الاستبيان من ثلاث محاور:

المحور الأول: خاص بالمعلومات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد العينة.

المحور الثاني: خاص بعبارات الثقافة التنظيمية ويتكون من أربعة أبعاد:

البعد الأول: الهيكل التنظيمي ويتكون من 4 عبارات.

البعد الثاني: القيادة ويتكون من 4 عبارات.

البعد الثالث: أنظمة الحوافز ويتكون من 4 عبارات.

البعد الرابع: ظروف العمل ويتكون من 4 عبارات.

المحور الثالث: خاص بعبارات التحول الرقمي ويتكون من 19 عبارة.

تم عرض الاستبيان على مجموعة من أساتذة الكلية من أجل تحكيمه وقد أشاروا إلى مجموعة من الملاحظات تم أخذها بعين الاعتبار، كما تم توزيع الاستمارات على مجموعة من الموظفين وتم استرجاعها وتقريغ بياناتها.

وقد تم استخدام مقياس لكارت الخماسي حسب الجدول التالي:

جدول رقم (03): مقياس لكارث الخماسي.

الدرجة	1	2	3	4	5
الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماما

وقد تم اختيار الدرجة 1 للاستجابة "غير موافق بشدة" وهو يتناسب مع هذه الاستجابة، وهي أفضل وتعطي نتائج أدق، ولتحديد طول خلايا مقياس لكارث الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى ($4=1-5$) ثم تقسيمه على عدد الخلايا ($0.8=4/5$)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك من أجل تحديد مجال الخلية وهكذا مع جميع الخلايا الأخرى حسب الجدول التالي:

جدول رقم (04): درجات مقياس لكارث الخماسي.

الإجابة	الدرجة	المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة.	1	من 1 إلى أقل من 1.80
غير موافق	2	من 1.80 إلى أقل من 2.60
موافق إلى حد ما	3	من 2.60 إلى أقل من 3.40
موافق	4	من 3.40 إلى أقل من 4.20
موافق تماما	5	من 4.20 إلى 5.00

المصدر: عبد الفتاح عز مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2007، ص 540.

بعد عرض أداة الدراسة على مجموعة من الأساتذة لغرض تقييمها، وإجراء التصحيحات المطلوبة، تم القيام بقياس صدق وثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرو نباخ، وأيضا قوة الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات الاستبيان، ويعني معامل الصدق ان المقياس يقيس ما وضع لقياسه، وأما الثبات يعني استقرار المقياس وعدم التناقض مع نفسه أي أن المقياس يعطي نفس النتيجة إذا أعيد تطبيقه، والجدول التالي يوضح معامل ألفا كرو نباخ لكل المحاور والأبعاد.

جدول رقم (05): نتائج اختبار صدق وثبات الاستبيان.

الرقم	المحاور والأبعاد	عدد العبارات	معامل الصدق	معامل الثبات
كل فقرات الاستبيان		35	0,897	0,805

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

ونلاحظ من الجدول المقابل أن كل النسب بالنسبة لكل المحاور والأبعاد وفقرات الاستبيان كانت أكبر بكثير من النسبة 60% وهذه النسبة تعتبر مقبولة إحصائياً، مما يدل على أن فقرات الاستبيان لها معدل اثبات عالية. إن زيادة قيمة معامل ألفا تعني زيادة مصداقية وثبات البيانات مما يعكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة، كما يمكن حساب معامل الصدق عن طريق حساب جذر معامل الثبات (ألفا كرو نباخ)، هذا المعامل يقيس فيما إذا كان المقياس وهو استبيان الدراسة يقيس فعلاً ما وضع لقياسه، ونلاحظ من الجدول السابق أن كلا النسب كانت عالية الأمر يدل على صدق أداة الدراسة. أيضاً للتأكد من صدق أداة الدراسة يمكن حساب معاملات الارتباط بين معدل كل مجال والمحور الكلي لكل محور فإذا كان معامل الارتباط معنوياً وكبيراً، يمكننا القول بأن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي والثبات.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

سنتناول في هذا المبحث عرض وتحليل بيانات الاستبيان، حيث تم إعداد جدول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة والمستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على الأوساط الحسابية المرجحة (Xw) والانحرافات المعيارية (Si) عن جميع الفقرات وفيما يلي تحليل لكل متغير من متغيرات الدراسة واختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، وذلك بإجراء بعض الاختبارات الإحصائية في اثبات أو نفي تلك الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل اتجاهات أفراد العينة.

1- تحليل عبارات البعد الأول المتعلق بالثقافة التنظيمية في المركز الجامعي.

الجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الثقافة التنظيمية جدول رقم (06): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الثقافة التنظيمية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	الاتجاه
1	الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي يوضح خطوط السلطة بصفة دقيقة بين الإدارات والأقسام.	3.658	0.854	1	موافق
2	الهيكل التنظيمي يوضح خطوط الاتصال بين الإدارات والأقسام.	3.536	0.897	2	موافق
3	يتمتع الهيكل التنظيمي بمرونة تساعد على سرعة الأداء.	3.268	1.072	3	موافق الى حد ما
4	يوفر الهيكل التنظيمي فرص العمل الجماعي لتشارك المعارف.	3.146	0.909	4	موافق الى حد ما
إجمالي بعد الهيكل التنظيمي		3.40242	0.762115	موافق	

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول رقم 06 أن إجابات عينة الدراسة جاءت بمتوسط حسابي قدره 3.402425 وانحراف معياري بلغ 0.76215 وذلك باتجاه "موافق" مما يعد مؤشرا إيجابيا نسبيا يعكس أن الهيكل التنظيمي المعتمد في المركز الجامعي يتصف بقدر مقبول من التنظيم والوضوح، خاصة فيما يتعلق بخطوط السلطة والاتصال، وتمت معالجة هذا عن طريق أربعة عبارات حيث تأتي العبارة رقم 01 في المرتبة الأولى حيث بلغت أعلى متوسط حسابي بـ 3.658 وانحراف معياري 0.854 وذلك باتجاه "موافق الى حد ما"، تأتي العبارة رقم

02 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ 3.536 وانحراف معياري 0.897 وذلك باتجاه "موافق الى حد ما" حيث يرى غالبية أفراد العينة أن قنوات الاتصال داخل الهيكل التنظيمي واضحة، بعدها تأخذ العبارة رقم 03 المرتبة الثالثة بلغ متوسطها الحسابي 2.268 كما بلغ الانحراف المعياري 1.072 وذلك باتجاه " موافق الى حد ما" مما يشير الى أن أغلب المبحوثين يلمسون وجود بعض المرونة في الهيكل التنظيمي، لكنها لاتزال بحاجة لتطوير أكثر لتساهم بفعالية في تحسين سرعة الأداء، وفي الأخير تأتي العبارة رقم 04 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ 0,31463 وهو أقل متوسط في هذا البعد مع انحراف معياري 0.90997 ما يدل على أن العمل الجماعي ضمن الهيكل التنظيمي غير واضح بالشكل الكافي أولاً يحظى بإجماع المبحوثين.

2- تحليل عبارات البعد الثاني المتعلق بالثقافة التنظيمية في المركز الجامعي

جدول رقم (07): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول البعد الثاني للثقافة التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	الاتجاه
1	تقوم الإدارة العليا للمركز الجامعي بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.	2,609	1.045	4	موافق الى حد ما
2	تتمتع الإدارة العليا بالقدرة الكافية على حل المشاكل.	2,878	1.076	2	موافق الى حد ما
3	تقوم الإدارة العليا بشرح طرق تحقيق الأهداف بشكل منظم.	2.853	1.130	3	موافق الى حد ما
4	تقوم الإدارة العليا بتحمل كافة مسؤولياتها عن التغيير.	3.000	1.118	1	موافق الى حد ما
	إجمالي بعد القيادة	2.8354	0.9314		موافق الى حد ما

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول رقم 07 أن إجابات عينة الدراسة جاءت بمتوسط حسابي قدره 2.8354 وانحراف معياري بلغ 0.933141 وهو ما يدل على أن آراء المبحوثين تميل نحو "موافق الى حد ما" مما يشير إلى أن أداء القيادة في المركز الجامعي يبقى متوسطاً ويحتاج إلى تحسين، وتمت معالجة هذا عن طريق أربعة عبارات حيث تأتي العبارة رقم 04 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.000 وانحراف معياري بلغ 1.118 وذلك باتجاه "موافق الى حد ما" ما يدل على أن هناك نوعاً من الالتزام من طرف الإدارة اتجاه عملية

التغيير رغم استمرار وجود بعض التحفظات من قبل جزء من المستجوبين، تأتي بعدها العبارة رقم 02 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ 2.878 وهو متوسط يميل الى الموافقة الى حد ما وانحراف معياري بلغ 1.07692 ، ما يعني أن أفراد العينة يلمسون وجود بعض الكفاءة لدى القيادة في هذا الجانب ولكن بدرجة غير كافية، ثم تأتي العبارة رقم 03 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 2.8537 وانحراف معياري بلغ 1.13051 وذلك باتجاه " موافق الى حد ما" ما يعكس ضعفا في عملية شرح الأهداف من طرف القيادة، وفي الأخير تأتي العبارة رقم 01 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 2.609 وهو أدنى متوسط في هذا البعد وانحراف معياري بلغ 1.045 ، وذلك باتجاه "موافق الى حد ما" مما يدل على ضعف مشاركة القيادة للموظفين في عملية اتخاذ القرار.

3- تحليل عبارات البعد الثاني المتعلق بالثقافة التنظيمية في المركز الجامعي

جدول رقم (08): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول البعد الثالث للثقافة التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	الاتجاه
1	يقوم المركز الجامعي دائما بتحفيز الموظفين المجتهدين في العمل.	2.390	1.137	4	غير موافق
2	يهتم بوضع أنظمة واضحة لتحفيز العاملين بهدف رفع مستوى أدائهم.	2.512	1.206	3	غير موافق
3	تطبق إجراءات سلبية على الموظفين المقصرين في أداء أعمالهم.	3.000	1.140	1	موافق الى حد ما
4	تتم الترقية اعتمادا على معيار الأقدمية.	2.926	1.421	2	غير موافق
	إجمالي بعد أنظمة الحوافز	2.7073	0.82330		موافق الى حد ما

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يبين الجدول رقم 08 أن إجابات عينة الدراسة جاءت بمتوسط حسابي قدره 2.7073 وانحراف معياري بلغ 0.82330 ما يعكس تقييماً متوسطاً لأنظمة الحوافز بشكل عام، مع الحاجة إلى تحسين سياسات التحفيز والترقية لرفع مستوى الرضا لدى الموظفين، وتمت معالجة هذا عن طريق أربعة عبارات حيث تأتي العبارة رقم 03 في المرتبة الأولى فقد سجلت أعلى متوسط في هذا البعد وهو 3.000 وانحراف معياري بلغ 1.140 وذلك باتجاه "موافق الى حد ما" ما يشير الى وجود درجة معينة من الصرامة والانضباط في

التعامل مع التقصير ، بعده تأتي العبارة رقم 04 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 2.926 وانحراف معياري 1.421 ما يشير الى وجود تباين كبير في الآراء وذلك باتجاه "غير موافق" ما يعكس عدم رضا عدد من الموظفين عن اعتماد معيار الأقدمية فقط في الترقية، دون مراعاة لهذا الأسلوب في الترقية، بعدها تأتي العبارة رقم 02 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 2.512 و انحراف معياري 1,206 وذلك باتجاه "غير موافق" ما يدل أيضا على عدم وجود اليات تحفيزية واضحة لرفع مستوى الأداء. وفي الأخير تأتي العبارة رقم 01 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 2.390 وهو أدنى متوسط في هذا البعد وانحراف معياري بلغ 1.137، وذلك باتجاه "غير موافق" ما يعكس ضعفا واضحا في مدى شعور الموظفين بتحفيز فعلي من طرف الإدارة.

4- تحليل عبارات البعد الرابع المتعلق بالثقافة التنظيمية في المركز الجامعي

جدول رقم (09): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول البعد الرابع للثقافة التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	الاتجاه
1	يطبق المركز الجامعي إجراءات الصحة والسلامة المهنية داخل العمل.	3.341	1.174	1	موافق الى حد ما
2	تتناسب أجور الموظفين الإداريين مع الجهود المبذولة في العمل.	2.439	1.184	3	غير موافق
3	أشعر أنني مستقر وراض عن وضعي الوظيفي.	2.853	1.236	2	غير موافق
4	يتم توزيع عبء العمل بعدالة بين الموظفين.	2.292	1.145	4	غير موافق
	إجمالي بعد ظروف العمل	2.7317	0.95261		موافق الى حد ما

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يبين الجدول رقم 09 أن إجابات أفراد العينة جاءت بمتوسط حسابي قدره 2.7317 وانحراف معياري بلغ 0.952661 ، ما يعكس أن ظروف العمل داخل المركز الجامعي يقيم بدرجة مقبولة الى ضعيفة مع ضرورة تحسين الأجور، الرضا الوظيفي وعدالة توزيع المهام، وتمت معالجة هذا عن طريق أربعة عبارات حيث تأتي العبارة رقم 01 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.431 وانحراف معياري بلغ 1.174

، وذلك باتجاه " موافق الى حد ما" ما يشير الى أن هناك مستوى مقبول من تطبيق إجراءات الصحة والسلامة في بيئة العمل ، تأتي بعدها العبارة رقم 03 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 2.853 وانحراف معياري بلغ 1.236 وذلك باتجاه "غير موافق" مما يشير على عدم استقرار الموظفين وعدم شعورهم بالرضا حول وضعهم الوظيفي، ثم تأتي العبارة رقم 02 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 2.439 وانحراف معياري بلغ 1.184، ودجلك باتجاه " غير موافق" ما يدل على عدم رضا الموظفين عن مستوى الأجور مقارنة بالجهد المبذول، وفي الأخير تأتي العبارة رقم 04 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.2927 وانحراف معياري بلغ 1.14551 وذلك باتجاه "غير موافق" ما يشير بوضوح الى إحساس عام بعدم عدالة توزيع الأعباء بين الموظفين وهو مؤشر سلبي يؤثر على الروح المعنوية والأداء العام.

5- تحليل عبارات المحور الثاني للتحويل الرقمي

جدول رقم (10): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول المحور

الثاني للتحويل الرقمي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	الاتجاه
1	يملك المركز الجامعي معدات وتجهيزات رقمية.	3.219	1.060	3	موافق الى حد ما
2	يملك برامج حاسوبية اللازمة للممارسة الأعمال الادارية.	3.170	1.115	4	موافق الى حد ما
3	يملك تدفق أنترنت جيد.	2.707	1.188	10	موافق الى حد ما
4	يتوفر المركز الجامعي على جهاز الامضاء الالكتروني.	2.024	1.060	14	غير موافق
5	يملك المركز الجامعي عددا كافيا من الكاميرات الرقمية.	2.219	1.037	13	غير موافق
6	يتوفر المركز الجامعي على الماسحات الضوئية (الخاص بالبصمة).	1.951	0.998	15	غير موافق بشدة
7	يوفر المركز الجامعي العدد الكافي من الماسحات الضوئية (scanner).	2.512	1.075	11	غير موافق
8	يملك المركز الجامعي موظفين متخصصين في التكنولوجيا الرقمية.	3.097	1.044	6	موافق الى حد ما

9	يوفر فرص تدريبية حول التكنولوجيا الرقمية.	2.878	1.122	8	موافق الى حد ما
10	يشجع المركز الجامعي الموظفين على المشاركة في عملية التحول الرقمي.	2.902	1.113	7	موافق الى حد ما
11	يملك المركز الجامعي قدرة لتبني برمجيات الذكاء الاصطناعي.	2.804	1.327	9	موافق الى حد ما
12	يستخدم المركز الجامعي خدمات التخزين السحابي Google Drive لحفظ ومشاركة البيانات.	2.707	1.209	10	غير موافق
13	يستخدم خدمات التخزين السحابي One Drive لحفظ ومشاركة البيانات	2.585	0.974	12	غير موافق
14	يتوفر المركز الجامعي على أنظمة حماية متطورة للبيانات الخاصة بالعمل.	3.048	1.071	5	موافق الى حد ما
15	يستخدم المركز الجامعي المنصات والتطبيقات لتقديم خدمات متقدمة للمستخدمين.	3.170	0.946	4	موافق الى حد ما
16	يشجع المركز الجامعي على التواصل الرقمي الفعال بين الموظفين والادارة.	3.268	1.025	2	موافق الى حد ما
17	المركز الجامعي مفتوح للأفكار والمبادرات الجديدة حول التحول الرقمي.	3.170	1.046	4	موافق الى حد ما
18	يدعم المركز الجامعي الثقافة الرقمية داخل الإدارة.	3.317	0.985	1	موافق الى حد ما
19	يوفر المركز الجامعي بيئة عمل رقمية تواكب التطورات التكنولوجية.	3.097	1.157	6	موافق الى حد ما
إجمالي المحور الثاني للتحول الرقمي		2.8344	0.68315	موافق الى حد ما	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يبين الجدول رقم 10 أن إجابات أفراد العينة جاءت بمتوسط حسابي قدره 2.8344 وانحراف معياري بلغ 0.68315 ، ما يعكس التحول الرقمي داخل المركز الجامعي يقيم بدرجة مقبولة الى ضعيفة مع ضرورة تحسين الإجراءات الإدارية للتحول الرقمي توفير المستلزمات والأدوات الخاصة به، وتمت معالجة هذا عن طريق تسع عشر عبارة حيث تأتي العبارة 18: "يدعم المركز الجامعي الثقافة الرقمية داخل الإدارة" بالمتوسط الحسابي: 3.3171 و الانحراف المعياري: 0.98588 في المستوى الأول (الأعلى) و بالاتجاه "موافق إلى حد ما" هذه العبارة سجلت أعلى متوسط، ما يدل على وجود توجه قوي نحو بناء ثقافة رقمية

في المركز الجامعي، وهذا يُعتبر مؤشراً إيجابياً ومشجعاً على مستوى التحول الرقمي المؤسسي ثم تأتي العبارة رقم 16: "يشجع المركز الجامعي على التواصل الرقمي الفعال بين الموظفين والإدارة" بمتوسط حسابي قدره 3.2683 و انحراف معياري بلغ 1.02529 في المستوى الثاني و"اتجاه موافق إلى حد ما" هذه من العبارات الأعلى تقييماً، وتدل على وجود مبادرات فعلية لتحسين التواصل الرقمي الداخلي، لكن الانحراف لا زال نسبياً كبير، ما يدل على تفاوت في التجربة بين الإدارات ثم تليها العبارة رقم 01: "يملك المركز الجامعي معدات وتجهيزات رقمية." بمتوسط حسابي: 3.2195 وانحراف معياري: 1.06095 في المستوى الثالث وذلك باتجاه "موافق إلى حد ما" مما تعكس هذه العبارة إدراكاً إيجابياً نسبياً لدى الباحثين بخصوص توفر المعدات الرقمية، حيث أن نسبة معتبرة (36.6%) وافقت على ذلك، مما يدل على مستوى مقبول من التجهيز الرقمي في المركز الجامعي ثم بعدها تأتي في المستوى الرابع العبارات رقم 15 و 17 و 2،

حيث جاءت العبارة رقم 15: "يستخدم المركز الجامعي المنصات والتطبيقات لتقديم خدمات متقدمة للمستخدمين" بمتوسط حسابي: 3.1707 وانحراف معياري: 0.94611 باتجاه "موافق إلى حد ما" النتيجة تعكس مستوى جيد من تبني التطبيقات والمنصات الرقمية، ما يعني وجود خدمات رقمية، ربما غير مكتملة أو في طور التطوير لكنها موجودة نسبياً، تليها العبارة رقم 17: "المركز الجامعي مفتوح للأفكار والمبادرات الجديدة حول التحول الرقمي بمتوسط حسابي: 3.1707 و انحراف معياري: 1.046484 باتجاه "موافق إلى حد ما" أي ان الانفتاح على المبادرات الرقمية موجود، لكنه ليس عاماً أو مفعلاً بالشكل المطلوب في كل الأقسام. يتطلب الأمر آليات تنفيذ وتحفيز أكثر فاعلية والعبارة رقم 02: "يملك برامج حاسوبية لازمة لممارسة الأعمال الإدارية" بمتوسط حسابي: 3.1707 وانحراف معياري: 1.11585 باتجاه: "موافق إلى حد ما" رغم أن التقييم إيجابي نسبياً، إلا أن تباين الآراء واضح من خلال الانحراف المعياري، ما يعني أن البرامج الحاسوبية موجودة لكن بدرجات متفاوتة أو غير مفعلة بنفس الكفاءة في كل الإدارات ثم في المرتبة الخامسة العبارة رقم 14 "يتوفر المركز الجامعي على أنظمة حماية متطورة للبيانات الخاصة بالعمل" بمتوسط حسابي: 3.0488 و انحراف معياري: 1.07124 باتجاه "موافق إلى حد ما" هناك مستوى مقبول من الحماية الأمنية، لكن ليس قوياً بما يكفي. نسبة معتبرة من الباحثين عبرت عن موافقتها، لكن وجود بعض الرفض يدل على احتمالية وجود ثغرات أمنية أو غياب الثقة في النظام بعدها تأتي العبارتين رقم 19 و 08 في المرتبة السادسة حيث العبارة 08: "يملك المركز الجامعي موظفين متخصصين في التكنولوجيا الرقمية" متوسطها الحسابي قدره: 3.0976 والانحراف المعياري بلغ: 1.04415 باتجاه "موافق إلى حد ما" رغم أن المتوسط إيجابي، إلا أن نسبة المحايد والمخالفين تبين أن التخصص في الموارد البشرية الرقمية غير كافٍ وقد يحتاج إلى تعزيز بالتكوين أو التوظيف والعبارة 19: "يوفر المركز الجامعي بيئة عمل رقمية تواكب التطورات" متوسطها الحسابي قدره: 3.0976 والانحراف المعياري بلغ: 1.15769 باتجاه "موافق

إلى حد ما" التقييم العام إيجابي لكن ليس قويًا، مما يشير إلى توفر بيئة رقمية نسبية لكنها قد لا تكون متطورة بالشكل الكافي لتواكب التحولات السريعة في التكنولوجيا يليهما في المرتبة السابعة العبارة رقم 10: "يشجع المركز الجامعي الموظفين على المشاركة في عملية التحول الرقمي "بمتوسط حسابي: 2.9024 والانحراف المعياري: 1.11366 باتجاه "موافق إلى حد ما" يُظهر هذا التقييم أن هناك نوعًا من التحفيز، لكنه غير فعال بشكل كامل، ما يتطلب آليات دعم وتشجيع أكبر وفي المرتبة ثامنة العبارة رقم 09: "يوفر فرص تدريبية حول التكنولوجيا الرقمية "بمتوسط حسابي: 2.8780 باتجاه "موافق إلى حد ما" و الانحراف المعياري: 1,12239 ، النتائج توحى بوجود مبادرات تدريبية لكنها غير كافية أو غير منتظمة، ما يضعف من فاعلية التحول الرقمي الفعلي ثم في المرتبة التاسعة العبارة رقم 11: "يمتلك المركز الجامعي قدرة لتبني برمجيات الذكاء الاصطناعي" متوسط حسابي قدره: 2.8049 و الانحراف المعياري: 1.32702 باتجاه "موافق إلى حد ما" المتوسط يعتبر متوسطًا وضعيفًا نوعًا ما، والانحراف كبير، مما يعني وجود اختلاف كبير في الآراء. بعض الباحثين يرون وجود استعداد، والبعض الآخر يرى غيابه تمامًا، مما يعكس غموضًا أو محدودية في هذا المجال داخل المركز الجامعي، في المرتبة العاشرة تأتي العبارة رقم 3 و 12 حيث ان العبارة رقم 03: "يمتلك تدفق انترنت جيد "بمتوسط حسابي: 2.7073 وانحراف معياري: 1.18836 باتجاه "موافق إلى حد ما"، تدفق الإنترنت يُعتبر محدود حسب رأي الباحثين، خاصة مع نسبة 34.1% "غير موافق" و 17.1% "غير موافق بشدة" ما يشير إلى وجود مشكلة فعلية في البنية التحتية للإنترنت بالمركز الجامعي والعبارة 12: "يستخدم المركز الجامعي خدمات التخزين السحابي (Google Drive) لحفظ ومشاركة البيانات "بمتوسط حسابي: 2.7073 و الانحراف المعياري: 1.20921 باتجاه "غير موافق" معظم الباحثين لا يلاحظون استخدام فعلي لهذه التقنية، وهذا يُعتبر نقطة ضعف في التحول الرقمي، خاصة في ما يتعلق بتخزين ومشاركة المعلومات بطريقة حديثة وأمنة بعدهما تأتي في المرتبة الحادي عشر العبارة رقم 07: "يوفر المركز الجامعي العدد الكافي من المساحات الضوئية بمتوسط حسابي: 2.5122 وانحراف معياري: 1.07522 باتجاه "غير موافق" حيث النتائج تشير إلى نقص في أدوات الرقمنة الورقية، ما يُعطل أتمتة العمليات الإدارية ويُبقي على الاعتماد على الوثائق الورقية ثم المرتبة الثاني عشر في العبارة رقم 13: "يستخدم خدمات التخزين السحابي لحفظ ومشاركة البيانات " بمتوسط حسابي: 2.5854 وانحراف معياري: 0.97405 باتجاه "غير موافق"، النتائج تعكس نفس التوجه السلبي للعبارة السابقة ما يُظهر أن التخزين السحابي غير مستغل في المركز سواء من وفي المرتبة Google أو Microsoft وهذا يعكس تأخرًا في اعتماد أدوات رقمية حديثة، تأتي في المرتبة الثالثة عشر العبارة رقم 05 وذلك بمتوسط حسابي قدره 2.2195 وانحراف المعياري بلغ 1.03712 وذلك باتجاه "غير موافق" وبالتالي تدل النتائج على نقص في تجهيزات المراقبة الرقمية، حيث أن 41.5% من الأجوبة كانت "غير موافق"، وهو مؤشر سلبي على جانب الأمان الرقمي. ثم تأتي العبارة رقم 04 في المرتبة الرابعة عشر وذلك بمتوسط حسابي قدره 2.0244 وانحراف المعياري بلغ 1.06037 باتجاه "غير موافق" وبالتالي النتائج تعكس غياب واضح

لجهاز الإمضاء الإلكتروني، ما يشكل نقطة ضعف في التحول الرقمي ويُضعف من موثوقية المعاملات الإلكترونية. في الأخير تأتي العبارة رقم 06 في المرتبة الخامسة عشر الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 1.9512 وانحراف المعياري: 0.99878 وذلك باتجاه "غير موافق بشدة" هذه العبارة سجلت أضعف تقييم، ما يعني غياب شبه تام للبنية الرقمية الخاصة بالتعرف البيو متري، وهو ما يطرح إشكالاً في رقمنة الحضور والولوج.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

1- فرضيات الدراسة الفرعية

سيتم الإجابة على فرضيات الدراسة الفرعية أولاً ثم بعد ذلك الفرضية الرئيسية حيث يتم استخدام معاملات الارتباط لمعرفة أثر المتغيرات التي تمثل المتغير المستقل على المتغير التابع وكذلك أسلوب تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية ككل التي تنص على أنه:

يوجد هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية في دعم التحول الرقمي في المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف

هذه الفرضية تنقسم الى أربعة فروع وهي:

1.1 العلاقة بين الهيكل التنظيمي والتحول الرقمي

من خلال برنامج SPSS نتحصل على النتائج التالية:

جدول رقم (11): ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط للهيكل التنظيمي والتحول الرقمي

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	T	Sig
الهيكل التنظيمي	التحول الرقمي	0.441	0.194	3.319	*0.002
* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين الهيكل التنظيمي والتحول الرقمي بلغت 44.1%، وهي قيمة متوسطة تميل للارتفاع وتدل على وجود درجة ارتباط موجبة بين المتغيرين، أي أن العلاقة بينهما طردية، بمعنى أنه كلما كان هناك تنظيم أكبر في الهيكل الإداري، كلما ارتفع مستوى التحول الرقمي داخل المؤسسة.

وقد بلغ معامل التحديد $R^2 = 19.4\%$ ، وهو ما يُبين أن التحول الرقمي (المتغير التابع) يمكن تفسيره بنسبة 19.4% من خلال الهيكل التنظيمي (المتغير المستقل)، أما النسبة المتبقية وهي 80.6% فتعود إلى عوامل أخرى لم يشملها النموذج الحالي، أما بالنسبة لقيمة $T = 3.319$ ، فهي تدل على وجود فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، حيث أن قيمة الدلالة $\text{Sig} = 0.002$ ، وهي أقل من 0.05، مما يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والتحول الرقمي.

كل هذه النتائج تدعم قبول الفرضية الفرعية التي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي ومستوى التحول الرقمي داخل المؤسسات.

2.1 العلاقة ما بين القيادة والتحول الرقمي:

جدول رقم (12): ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط للقيادة والتحول الرقمي

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	T	Sig
القيادة	التحول الرقمي	0.631	0.398	5.60	*0.000
* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

ظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين القيادة والتحول الرقمي بلغت 63.1%، وهي قيمة مرتفعة نسبياً، وتشير إلى وجود علاقة قوية بين المتغيرين، كما أن العلاقة طردية، أي أن كلما زادت فعالية القيادة داخل المؤسسة، زادت مستويات التحول الرقمي.

وقد بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.398$ ، أي أن نحو 39.8% من التغيرات في التحول الرقمي يمكن تفسيرها من خلال القيادة، في حين أن النسبة المتبقية 60.2% تُعزى إلى عوامل أخرى خارجة عن نموذج الدراسة الحالي.

أما قيمة T فقد بلغت 5.60 وهي قيمة كبيرة تُشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وقد تأكد ذلك من خلال القيمة الاحتمالية Sig التي بلغت 0.000 وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والتحول الرقمي.

كل هذه النتائج تدعم الفرضية الفرعية التي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والتحول الرقمي في المركز الجامعي"

3.1 العلاقة بين أنظمة الحوافز والتحول الرقمي:

الجدول رقم (13): ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط لأنظمة الحوافز والتحول الرقمي

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	T	Sig
أنظمة الحوافز	التحول الرقمي	0.608	0.369	4.926	*0.000
* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

ظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين أنظمة الحوافز والتحول الرقمي بلغت 60.8% وهي قيمة مرتفعة نسبياً، مما يدل على وجود علاقة قوية وطردية بين المتغيرين. بمعنى أن تحسين أنظمة الحوافز داخل المؤسسة يؤدي إلى رفع مستوى التحول الرقمي.

كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.369$ ، مما يعني أن ما نسبته 36.9% من التغيرات الحاصلة في التحول الرقمي يمكن تفسيرها من خلال أنظمة الحوافز، بينما النسبة المتبقية 63.1% تُعزى إلى عوامل أخرى لم يتم تضمينها في نموذج الدراسة الحالي.

أما قيمة T فقد بلغت 4.926، وهي قيمة عالية تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وقد تأكد ذلك من خلال القيمة الاحتمالية Sig التي بلغت 0.000، وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يُشير إلى أن العلاقة بين أنظمة الحوافز والتحول الرقمي علاقة ذات دلالة إحصائية.

وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الفرعية التي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنظمة الحوافز ومستوى التحول الرقمي في المركز الجامعي"

4.1 العلاقة بين ظروف العمل والتحول الرقمي

الجدول رقم (14): ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط لظروف العمل والتحول الرقمي

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	T	Sig
ظروف العمل	التحول الرقمي	0.718	0.503	6.183	*0.000
* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

ظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين ظروف العمل والتحول الرقمي بلغت 71.8% وهي قيمة مرتفعة جداً، وتشير إلى وجود علاقة قوية وموجبة بين المتغيرين، أي أن تحسين ظروف العمل داخل المؤسسة يؤدي إلى تعزيز التحول الرقمي.

وقد بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.503$ ، مما يعني أن نحو 50.3% من التغيرات في مستوى التحول الرقمي يمكن تفسيرها من خلال ظروف العمل، في حين أن الـ 49.7% المتبقية تعود إلى متغيرات أخرى لم يشملها النموذج الحالي.

أما قيمة T فقد بلغت 6.183، وهي قيمة عالية جدًا تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية واضحة، كما أن القيمة الاحتمالية Sig بلغت 0.000، وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يؤكد أن العلاقة بين ظروف العمل والتحول الرقمي دالة إحصائيًا.

وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الفرعية التي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ظروف العمل ومستوى التحول الرقمي في المركز الجامعي"

2- اختبار الفرضية الرئيسية

من خلال برنامج spss نتحصل على النتائج التالية:

الجدول رقم (15): ملخص نتائج التحليل للانحدار البسيط للثقافة التنظيمية والتحول الرقمي

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R^2	T	Sig
الثقافة التنظيمية	التحول الرقمي	0.784	0.615	3.080	*0.004
* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

ظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي بلغت 78.4%، وهي قيمة عالية جدًا، مما يدل على وجود علاقة قوية وإيجابية بين المتغيرين، أي أن تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة ينعكس بشكل مباشر على ارتفاع مستوى التحول الرقمي.

وقد بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.615$ ، مما يعني أن حوالي 61.5% من التغيرات في التحول الرقمي يمكن تفسيرها من خلال الثقافة التنظيمية، وهي نسبة كبيرة تدل على تأثير قوي. أما النسبة المتبقية 38.5% فتعود إلى عوامل أخرى لم يشملها النموذج التحليلي.

أما قيمة T فقد بلغت **3.080**، وهي قيمة تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وأكدت ذلك القيمة الاحتمالية **Sig** التي بلغت **0.004**، وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يشير إلى أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي علاقة ذات دلالة إحصائية.

وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ومستوى التحول الرقمي في المركز الجامعي."

خلاصة الفصل:

إن مما لمسناه في الفصل الثالث ومن خلال النتائج المتوصل إليها اتضحت بشكل عملي لدور الثقافة التنظيمية في سيران ودعم تحول الرقمي في الإدارات الجامعية، ومن خلال إجابات الأفراد على أسئلة الاستبيان المعد لغرض المساعدة في الربط بين متغيرات الدراسة، من خلال الربط بين المتغيرات واستخدام أساليب الإحصائية من أجل الربط بين المتغيرات المستقلة والتابعة، حيث ظهر أن هناك علاقة ايجابية بين المتغيرين المستقلين الثقافة التنظيمية مع المتغير التابع التحول الرقمي، فإنه من أجل توفير تحول رقمي سلس واستجابة الافراد له يتطلب ثقافة تنظيمية مرنة تدعم التغيير والتجديد ، في حين قد تبقي بعض النتائج غير متوافقة أو غير جلية مع واقع الإدارة الجامعية وهذا يعود لكون استخدامات أدوات التحول الرقمي هي في مراحلها الأولى فأثارهما تبرز أكثر مع كثرة الاستعمال.

خاتمة

خاتمة:

في ظل التحولات السريعة التي يشهدها التحول الرقمي، تظهر الثقافة التنظيمية كعنصر حيوي يمكن أن يدعم ويعزز عمليات التحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية، حيث تسهم في تعزيز الروح الابتكارية، تبني التقنيات الحديثة، تعزيز التعلم المستمر، وتطوير المهارات اللازمة لاستيعاب التغيرات التكنولوجية المتسارعة، مما يجعلها عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات في عصر الرقمنة.

هدفت هذه الدراسة الى ابراز دور الثقافة التنظيمية كأداة داعمة للتحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال دراسة وتحليل آراء واتجاهات افراد العينة من المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميله من اجل التعرف على نوعية الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة ومدى وعي الموظفين بضرورة وأهمية تبني تقنيات التحول الرقمي في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة

ومن خلال ما تم تقديمه في هذه الدراسة يمكن القول بأن نجاح المؤسسات والمنظمات وتطورها مرهون ومبني على التعلم الدائم على المستويين الفردي والجماعي لأعضاء المؤسسة ككل وعلى مدى مواكبة ومسايرة هذه الأخيرة للتطورات الحاصلة في العالم في شتى المجالات وخاصة في المجال التقني التكنولوجي الحديث في ظل ما أفرزته العولمة من مفاهيم جديدة في هذا المجال من ضمنها مفهوم التحول الرقمي.

نتائج الدراسة:

1- النتائج النظرية

- تشير الدراسات إلى أن الثقافة التنظيمية هي التي تشجع على التعلم، الابتكار، والانفتاح على التغيير تساهم بشكل مباشر في نجاح مبادرات التحول الرقمي.
- وجود قيم تنظيمية داعمة مثل العمل الجماعي، الثقة، والمبادرة الفردية يساعد العاملين على تقبل التكنولوجيا الجديدة وتعلم استخدامها بفعالية.
- القيادة التي تتبنى ثقافة رقمية تساهم في تسهيل التغيير من خلال تشجيع الموظفين، إزالة مقاومة التغيير، وتوفير الموارد والدعم المستمر.
- 6 المرونة في الثقافة التنظيمية تمكن المؤسسة من التكيف مع التغيرات السريعة المرتبطة بالتحول الرقمي، وتقلل من مظاهر المقاومة الداخلية

- من المهم جدا التركيز على العوامل الثقافية والسلوكية الى جانب العوامل التقنية.
- إعادة هيكلة الثقافة التنظيمية ضرورة لضمان الانتقال السلس نحو التحول الرقمي، خصوصا في المؤسسات ذات الثقافة التقليدية أو المقاومة للتغيير.
- الثقافة التنظيمية ليست فقط مساعدة في بداية التغيير، بل الثقافة تضمن استمراريته من خلال ترسيخ السلوكيات والممارسات الرقمية الجديدة في يوميات العمل.
- يعتبر التحول الرقمي من أحد الأساليب الإدارية الحديثة.

2- النتائج التطبيقية:

- أثبتت الدراسة التطبيقية ما يلي:
- وجود علاقة تأثير بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (التحول الرقمي).
- ظهور علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين.
- هناك تنظيم جيد لخطوط السلطة والاتصال، ولكن يعاني الفريق من ضعف في العمل الجماعي. كما أن المرونة قليلة، مما يصعب التكيف السريع مع التطورات.
- القيادة لا تشارك الموظفين بشكل كبير في اتخاذ القرارات، كما أن الشرح والتوجيه ضعيف.
- الأداء القيادي متوسط، ولا يوجد وضوح في الأهداف.
- لا يوجد تحفيز حقيقي للموظفين، والترقيات تتم بناءً على الأقدمية فقط، مما يعتبر ظلماً لبعض الموظفين.
- لا يتم مكافأة الأداء العالي سواء بزيادة مالية أو تشجيع معنوي.
- هناك احترام لإجراءات السلامة، لكن الأجور لا تتناسب مع الجهد المبذول.
- الموظفون غير راضين عن توزيع المهام أو وضعهم الوظيفي.
- هناك بعض المعدات والبرامج الرقمية، ولكن توجد مشكلات عديدة مثل:

○ الإنترنت ضعيف.

○ عدم وجود توقيع إلكتروني.

○ عدم استخدام أدوات مثل Google Drive أو الذكاء الاصطناعي.

○ نقص في الأدوات الرقمية بشكل عام.

- المركز الجامعي يملك الرغبة في التحول الرقمي، لكن يفتقر إلى العديد من الجوانب المهمة مثل القيادة، الحوافز، البنية التحتية الرقمية وظروف العمل.

اختبار صحة الفرضيات:

الفرضية الرئيسية والتي نصت على " توجد هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي في المركز الجامعي بمستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذه الفرضية صحيحة.

الفرضية الفرعية الأولى والتي نصت على " توجد هناك علاقة بين الهيكل التنظيمي والتحول الرقمي في المركز الجامعي بمستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذه الفرضية صحيحة.

الفرضية الفرعية الثانية نصت على " توجد هناك علاقة بين القيادة والتحول الرقمي بمستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذه الفرضية صحيحة.

الفرضية الفرعية الثالثة نصت على " توجد هناك علاقة بين أنظمة الحوافز والتحول الرقمي في المركز الجامعي بمستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذه الفرضية صحيحة.

الفرضية الرابعة نصت على " توجد هناك علاقة بين ظروف العمل والتحول الرقمي في المركز الجامعي بمستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذه الفرضية صحيحة.

التوصيات:

- يجب تحسين المرونة وتعزيز ثقافة العمل الجماعي من أجل تسهيل التحول الرقمي.

- تحسين التواصل بين الإدارة والموظفين، وإعطائهم فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات. كما يجب توضيح الأهداف بشكل دقيق.

- يجب وضع نظام تحفيزي واضح وعادل، بحيث يتم مكافأة الأداء المتميز سواء من الناحية المالية أو المعنوية.

- يجب إعادة تقييم الأجور وتوزيع الأعباء بشكل عادل، لتحسين رضا الموظفين.

- يجب تحسين البنية التحتية الرقمية (مثل الإنترنت والأنظمة الرقمية)، وتدريب الموظفين على استخدام هذه الأدوات.

- تنظيم دورات تدريبية مستمرة لتعزيز الكفاءات الرقمية لدى الموظفين، مما يساعدهم على استخدام الأنظمة الحديثة بثقة وفعالية.

أفاق الدراسة:

بعد دراستنا لموضوع الثقافة التنظيمية كأداة داعمة للتحول الرقمي لاحظنا وجود عدة مواضيع نقترحها لتكون عناوين بحوث قادمة وهي:

- افاق التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية في الجزائر

- تأثير الثقافة التنظيمية على التقنيات الرقمية

- الامن السيبراني ودوره في تبني تقنيات الرقمية

- دور الحكومة في تبني التحول الرقمي

- دور التحول الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة

قائمة المراجع

1- الكتب:

- سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال، المفاهيم والأسس، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009
- كمال محمد بشير، خاطرات ومؤلفات في اللغة والثقافة، دار غريب للطباعة والنشر، 1995، ص75.
- سامية حسن الساعاتي، الثقافة والشخصية، ط2، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1998، ص27.
- السيد علي الشتا، البناء الثقافي في المجتمع، ط1، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الجزء الخامس، الإسكندرية، دون سنة نشر، ص09
- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص178
- خضير كاظم محمود الفريجات، السلوك التنظيمي، المفاهيم العاصرة، ط1، أثراء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص265
- حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، ط1، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان،
- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، فيفري 2003.
- مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية، ط1، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2000.
- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- حمول طارق، شهاين سهام، ثقافة المؤسسة كمدخل لفن الابداع التنظيمي، ط1، دار الأيام، الأردن 2022.
- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية" مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- ادجار هنري شاين، الثقافة التنظيمية والقيادة، ترجمة محمد منير الأصبحي ومحمد شحاتة وهبي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2011.
- جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، ط1، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- مهدي فاطمة الزهراء، الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار بمنظمات الأعمال، ط1، ناشرون وموزعون، الأردن، 2019.

- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار حيمثرا للنشر، القاهرة، 2019.
- رائد محمد عبد ربه، نظم المعلومات الإدارية، الجنادرية للنشر، ط1، الأردن، عمان، 2012.
- ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، دار ريف العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008.
- نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، ط1، دار دجلة ناشرون وموزعون، الأردن، 2015.
- بو الشرس كمال، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، ط1، دار الأيام، عمان، الأردن، 2016.
- ثابت عبد الرحمان ادريس، ادارة أعمال (نظريات نماذج تطبيقات)، ط1، الدار الجامعية الابراهيمية، الاسكندرية، 2005.
- صالح ذياب، دراسات في الثقافة الإسلامية، ط1، دار الفكر، عمان، 1993.
- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- حسين مصيلحي، التحول الرقمي الإطار المستقبلي لنظام تكنولوجيا المعلومات، دار، 2021\12، مصر
- ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطورها في الوطن العربي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005.
- بوبكر خوالد، تطبيقات الذكاء الاصطناعي كتوجه حديث لتعزيز تنافسية منظمات الأعمال، طبعة 1، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية برلين 2018.
- أسامة عبد الرحمان، الذكاء الاصطناعي ومخاطره، ط1، دار الزهور المعرفة والبركة، مصر، 2019.
- فيصل أبو عيشة، الإعلام الإلكتروني، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان 2010.

2- المذكرات:

- سويسسي أحمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة - دراس ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2012\2013.
- باية ايمان، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة الماستر علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2016.
- عبد الكريم إبراهيم الثويني، أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2012.
- محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
- كمال قاسمي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة المسيلة، 2003.
- محمد طاهر بوباية، اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو نماذج الثقافة التنظيمية دراسة ميدانية أجريت لمؤسسات إنتاجية وخدمية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل، معهد علم النفس والعلوم التربوية، جامعة الجزائر، 1995.
- الرتيمة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز 1421، جدة، المملكة العربية السعودية.
- مريم بابوري، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للمورد البشري، رسالة الماستر علم الاجتماع، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2015\2016.
- فاطمة دريدي، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018، ص 169.
- مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2016.

- إبراهيم عبد القادر محمد، قياس أثر الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014\2015.
- بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية "المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجا"، رسالة ماجستير منشورة في علم النفس العمل والتنظيم -، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.
- إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، رسالة ماجستير إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
- نور الدين بو راس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- مدوري نور الدين، أثر عوامل الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان-الجزائر، 2017.
- بن خالد عبد الكريم، حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2017.
- زمور جمال، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2023/2024.
- بوقلي مروة، معمري خولة، تكنولوجيا الاتصال وتطبيقها في المؤسسة خدماتية الجزائرية، شهادة ماستر 2، 2017-2018.
- شكال نسرين، دور التحول الرقمي في تحقيق أهداف المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير 2012.

3- المجالات:

- بو علي نور الدين، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2، العدد 14، الجزائر، جوان 2014.

- عتيقة حرايرية، خالد تيطراوي، تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية، مجلة دراسات في علم الاجتماع والمنظمات، جامعة الجزائر2، العدد 01، مجلد 1، جوان 2013.
- خوني رابح، لويذة فرحاتي، ثقافة المنظمة مدخل استراتيجي لإدارة الموارد البشرية من أجل إنجاز عملية التغيير، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، 2017.
- ياحي عبد الملك، الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد، مجلة أفاق العلوم، جامعة الجلفة، جامعة تيارت، العدد6، 2017.
- جميلة سلامي، يوسف بوثيب، التحول الرقمي الحوكمة الرقمية بسبب الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10، عدد 2، 2022.
- صدوقي غريب وآخرون، واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمتة، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية، المجلد 11، عدد 2، 2021.
- مجلة الشريعة والقانون مجلة عملية نصف سنوية محكمة تعنى بالدراسات الشرعية والقانونية والقضائية، كلية الشريعة والقانون، جامعة الأزهر، العدد الأربعون، القاهرة، 2022.
- جميلة سلامي، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة تيارت الجزائر، المجلد 10، العدد 2، 2019.
- مها شحادة، تأثير أبعاد التحول الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الإسلامية تطبيقي في البنوك الإسلامية الأردنية، مجلة الجامعة القاسمية للاقتصاد الإسلامي، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2022، المجلد 2، العدد 1.
- لإسراء حامد فتوح وآخرون، أثر التحول الرقمي على الحوكمة البيئية لتعظيم قيمة المنشأة، مجلة العلوم البيئية، كلية الدراسات العليا والبحوث البيئية، جامعة عين الشمس، مصر، المجلد الثاني والخمسون العدد الثالث الجزء الثالث، مارس، 2023.
- سلوى أحمد محمود رشدي، التحول الرقمي وأثره في الفنون المعاصرة، مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية، العدد الخاص (9) المؤتمر الدولي الثاني عشر، مصر، أكتوبر 2023.
- فاري لبنى، سحر، دراسة تحليلية لمحددات نجاح التحول الرقمي في الشركات، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، 13-04-2022، مجلد 08،

- موسى عبد الناصر محمد قرش، مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، 2011.
- بترجي سامية، أثر رقمنة الإدارة العمومية في مشروع الجزائر الالكترونية 2013، مجلة المعارف في العلوم القانونية، جامعة البويرة، 2011.
- محمود عبد السلام، تقنيات البيانات الضخمة سلسلة كتيبات تعريفية صندوق النقد الدولي، العدد 16، 2024.
- صيني حسينة، الإدارة الالكترونية للخدمات الصحية وتحولات تحديد التحول الرقمي في دول عربية دراسة حالة مملكة البحرين، مجلة كلية اقتصاد للبحث العلمي جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2020.
- أحمد عبد الله، انترنت أشياء مستقبل الانترنت المترابطة، جمعية الشأن متخصصة أماريال عربية متخصصة، 2013، عدد 2.
- مرزوقة آمال، تقنية بنوك تشين وتوثيق نتائج الفكري العربي دراسة تحليلية تقنية جديدة "إبداع"، مجلة المكتبات والمعلومات العربية - دار المريخ للنشر، عدد 2، مصر، 2020.
- وليد تخروبين وأحمد أمين بو خرص، واقع وآفاق التحول الرقمي لدى المصارف الإسلامية دراسة حالة مصرف البلاد السعودي، مجلة مالك بن نبي للبحوث ودراسة، المجلد 04، العدد 01، 2022.
- مؤيد نعموفي، تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2020.
- إيهاب العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرون، العدد الثاني، غزة، فلسطين، 2012.
- 4- الملتقيات:**
- أحمد بو شناق وأحمد بو سهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة.
- توفيق السبتي وآخرون، الجامعة الجزائرية وأنماط التحول الرقمي في ظل جائحة كورونا، الملتقى الوطني طرائق التدريس في الجامعة بين ضروريات الرقمنة ومقتضيات تحقيق الجودة، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، يوم 05 أفريل 2021.

5- المقالات:

- مقدم وهيبة، دور الثقافة التنظيمية في دعم التحول الاقتصادي الرقمي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، مستغانم، الجزائر، <http://elearning.univ-biskra.dz> ، تاريخ الاطلاع 24/03/2025 ، الساعة 12:30.

6- المواقع:

-أنس المغربي، التحول الرقمي الطريق نحو مستقبل، موقع حواء .hawaamagazine.com تاريخ الاطلاع: 2025/03/07، الساعة 17:27.

- عبير القصبي، التحول الرقمي للمنظمات الغير ربحية، <http://www.mozn.ws>، تاريخ الاطلاع: 2025/03/07، الساعة: 12:42.

7- المراجع باللغة الأجنبية:

- MOHAMED NOUIJA, La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel, essai de modélisation systémique et application a l'entreprise marocaine, thèse de doctorat en génie industrielle paris, 2003.
- IMVANUKHAN, an organizational culture model for comparative studies a conceptual, international journal of global business, 2010.
- Gilles bressy, et christion, kankayt, économie d'entreprise 4eme édition dallaz , paris, 1998.
- Pascal laurant, François bourrade, économie d'entreprise BT S-t amé 2em édition d'organisation, paris, 1991.
- Dennis Furst, Degital Transformation Strategy in multinational companies. A qualitative Analysis, master thesis, ref: MSC, 2020.
- MALUGU, N.S, Chen, Peter Alkema, Thunderlying factors of successful organisation digital transformation, South African Journal of management, 2019.

- Ahmuaimi, Bader, K. Sanjay, Kumar Singh, Mastering Digital Transformation: The Nexus between Leadership, Agility and Digital Strategy, 13-04-2022.
- Nirjhar chakrovorti, Digital Transformation a Structure for Implementation productivity press, first published, Newyork 2022.

الملاحق



الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

استبيان حول دور الثقافة التنظيمية كآلية لدعم التحول الرقمي دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_

أخي الموظف... أختي الموظفة:

تحية طيبة وبعد,,

تقوم الطالبتان بإجراء دراسة تهدف إلى معرفة " دور الثقافة التنظيمية كآلية لدعم التحول الرقمي "، وهي جزء من متطلبات مشروع مذكرة الماستر في علوم التسيير
وسيمثل رأيكم الموضوعي أهمية كبيرة في تحقيق أهداف الدراسة. فالرجاء الإجابة على فقرات الاستبانة المرفقة علماً بأن المعلومات التي ستقدمونها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.
نقدر لكم تعاونكم معنا، ونحن على أتم استعداد لتزويدكم بنسخة من نتائج الدراسة بعد إتمامها إن ارتأيتُم ذلك.

نتقدّم إليكم بالشكر على حسن تعاونكم.

المشرف:

خوازم حمزة

من اعداد الطالبتين:

• بن الراهم سارة

- يومنخور دينة -

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الرجاء وضع العلامة (X) في المربع الذي يعبر عن إجابتك:

1- الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر:

☐ أقل من 25 سنة ☐ من 25 إلى 40 سنة ☐ أكثر من 40 سنة

3- المستوى التعليمي:

☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا

4- الخبرة المهنية:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ ما بين 5 و 10 سنوات ☐ من 11 إلى 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة

الجزء الثاني محاور الدراسة

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة التي اعبر عن رأيكم

المحور الأول: الثقافة التنظيمية في المركز الجامعي

العبارات المفسرة					سلم القياس				
					5	4	3	2	1

رقم	أولاً: الهيكل التنظيمي	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق تماماً
01	الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي يوضح خطوط السلطة بصفة دقيقة بين الإدارات والأقسام.					
02	الهيكل التنظيمي يوضح خطوط الاتصال بين الإدارات والأقسام.					
03	يتمتع الهيكل التنظيمي بمرونة تساعد على سرعة الأداء.					
04	يوفر الهيكل التنظيمي فرص العمل الجماعي لتشارك المعارف.					
ثانياً: القيادة						
01	تقوم الإدارة العليا للمركز الجامعي بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.					
02	تتمتع الإدارة العليا بالقدرة الكافية على حل المشاكل.					
03	تقوم الإدارة العليا بشرح طرق تحقيق الأهداف بشكل منظم.					
04	تقوم الإدارة العليا بتحمل كافة مسؤولياتها عن التغيير.					
ثالثاً: أنظمة الحوافز						
01	يقوم المركز الجامعي دائماً بتحفيز الموظفين المجتهدين في العمل.					
02	يهتم بوضع أنظمة واضحة لتحفيز العاملين بهدف رفع مستوى أدائهم.					
03	تطبق إجراءات سلبية على الموظفين المقصرين في أداء أعمالهم.					
04	تتم الترقية اعتماداً على معيار الأقدمية.					
رابعاً: ظروف العمل						
01	يطبق المركز الجامعي إجراءات الصحة والسلامة المهنية داخل العمل.					

02	تتناسب أجور الموظفين الإداريين مع الجهود المبذولة في العمل.				
03	أشعر أنني مستقر وراض عن وضعي الوظيفي.				
04	يتم توزيع عبء العمل بعدالة بين الموظفين.				

المحور الثاني: التحول الرقمي في المركز الجامعي

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق تماما
1.	يملك المركز الجامعي معدات وتجهيزات رقمية.				
2.	يملك برامج حاسوبية اللازمة للممارسة الأعمال الادارية.				
3.	يملك تدفق أنترنت جيد.				
4.	يتوفر المركز الجامعي على جهاز الامضاء الالكتروني.				
5.	يملك المركز الجامعي عددا كافيا من الكاميرات الرقمية.				
6.	يتوفر المركز الجامعي على الماسحات الضوئية (الخاص بالبصمة).				
7.	يوفر المركز الجامعي العدد الكافي من الماسحات الضوئية (scanner).				
8.	يملك المركز الجامعي موظفين متخصصين في التكنولوجيا الرقمية.				
9.	يوفر فرص تدريبية حول التكنولوجيا الرقمية.				
10.	يشجع المركز الجامعي الموظفين على المشاركة في عملية التحول الرقمي.				
11.	يملك المركز الجامعي قدرة لتبني برمجيات الذكاء الاصطناعي.				
12.	يستخدم المركز الجامعي خدمات التخزين السحابي Google Drive لحفظ ومشاركة البيانات.				
13.	يستخدم خدمات التخزين السحابي One Drive لحفظ ومشاركة البيانات				
14.	يتوفر المركز الجامعي على أنظمة حماية متطورة للبيانات الخاصة بالعمل.				
15.	يستخدم المركز الجامعي المنصات والتطبيقات لتقديم خدمات متقدمة للمستخدمين.				

16.	يشجع المركز الجامعي على التواصل الرقمي الفعال بين الموظفين والإدارة.				
17.	المركز الجامعي مفتوح للأفكار والمبادرات الجديدة حول التحول الرقمي.				
18.	يدعم المركز الجامعي الثقافة الرقمية داخل الإدارة.				
19.	يوفر المركز الجامعي بيئة عمل رقمية تواكب التطورات التكنولوجية.				

الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الأستاذ(ة)	الرتبة	الكلية	الجامعة
01	سراج وهيبة	أستاذة محاضرة	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف
02	براهم نور الهناء	أستاذة محاضرة	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف
03	عاشوري ابراهيم	أستاذ محاضر	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف
04	جابر زيد	أستاذ محاضر	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف

الملحق رقم 03: نتائج SPSS

تكرار ونسبة:

		الجنس		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	ذكر	6	14,6	14,6	14,6
	أنثى	35	85,4	85,4	100,0

Total	41	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

		العمر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 25 سنة	4	9,8	9,8	9,8
	من 25 سنة الى 40 سنة	21	51,2	51,2	61,0
	أكثر من 40 سنة	16	39,0	39,0	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

		المستوى التعليمي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	1	2,4	2,4	2,4
	ثانوي	9	22,0	22,0	24,4
	جامعي	25	61,0	61,0	85,4
	دراسات عليا	6	14,6	14,6	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

		الخبرة المهنية			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	8	19,5	19,5	19,5
	ما بين 5 و 10 سنوات	9	22,0	22,0	41,5
	من 11 الى 20	23	56,1	56,1	97,6
	أكثر من 20 سنة	1	2,4	2,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي يوضح خطوط السلطة بصفة دقيقة بين الإدارات والأقسام

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,4	2,4	2,4
	غير موافق	4	9,8	9,8	12,2
	موافق الى حد ما	6	14,6	14,6	26,8
	موافق	27	65,9	65,9	92,7
	موافق تماما	3	7,3	7,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

الهيكل التنظيمي يوضح خطوط الاتصال لبن الإدارات والأقسام

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	7,3	7,3	7,3
	غير موافق	2	4,9	4,9	12,2
	موافق الى حد ما	6	14,6	14,6	26,8
	موافق	30	73,2	73,2	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

يتمتع الهيكل التنظيمي بمرونة تساعد على سرعة الأداء

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	12,2	12,2	12,2
	غير موافق	3	7,3	7,3	19,5
	موافق الى حد ما	10	24,4	24,4	43,9
	موافق	22	53,7	53,7	97,6
	موافق تماما	1	2,4	2,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

وفر الهيكل التنظيمي فرص عمل جماعي لتشارك المعارف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	4,9	4,9	4,9
	غير موافق	8	19,5	19,5	24,4
	موافق الى حد ما	13	31,7	31,7	56,1
	موافق	18	43,9	43,9	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

تقوم الادارة العليا بالمركز الجامعي بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرار

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	7	17,1	17,1	17,1
	غير موافق	11	26,8	26,8	43,9
	موافق الى حد ما	15	36,6	36,6	80,5
	موافق	7	17,1	17,1	97,6
	موافق تماما	1	2,4	2,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

تتمتع الادارة العليا بالقدرة الكافية على حل المشاكل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	12,2	12,2	12,2

غير موافق	10	24,4	24,4	36,6
موافق الى حد ما	12	29,3	29,3	65,9
موافق	13	31,7	31,7	97,6
موافق تماما	1	2,4	2,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

تقوم الادارة العليا بشرح طرق تحقيق الأهداف بشكل منظم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	9,8	9,8
	غير موافق	15	36,6	46,3
	موافق الى حد ما	7	17,1	63,4
	موافق	13	31,7	95,1
	موافق تماما	2	4,9	100,0
Total	41	100,0	100,0	

تقوم الادارة العليا بتحمل كافة مسؤولياتها عن التغيير

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	9,8	9,8
	غير موافق	10	24,4	34,1
	موافق الى حد ما	12	29,3	63,4
	موافق	12	29,3	92,7
	موافق تماما	3	7,3	100,0
Total	41	100,0	100,0	

يقوم المركز الجامعي دائما بتحفيز الموظفين المجتهدين في العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	9	22,0	22,0
	غير موافق	17	41,5	63,4
	موافق الى حد ما	7	17,1	80,5
	موافق	6	14,6	95,1
	موافق تماما	2	4,9	100,0
Total	41	100,0	100,0	

يهتم بوضع أنظمة واضحة لتحفيز العاملين بهدف رفع مستوى أدائهم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	9	22,0	22,0

	غير موافق	16	39,0	39,0	61,0
	موافق الى حد ما	3	7,3	7,3	68,3
	موافق	12	29,3	29,3	97,6
	موافق تماما	1	2,4	2,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

تطبيق اجراءات سلبية على الموظفين المقضرين في أداء عملهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	9,8	9,8	9,8
	غير موافق	11	26,8	26,8	36,6
	موافق الى حد ما	10	24,4	24,4	61,0
	موافق	13	31,7	31,7	92,7
	موافق تماما	3	7,3	7,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

تتم الترقية اعتمادا على معيار الأقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	19,5	19,5	19,5
	غير موافق	11	26,8	26,8	46,3
	موافق الى حد ما	5	12,2	12,2	58,5
	موافق	10	24,4	24,4	82,9
	موافق تماما	7	17,1	17,1	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

يطبق المركز الجامعي اجراءات الصحة والسلامة المهنية داخل العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	7,3	7,3	7,3
	غير موافق	8	19,5	19,5	26,8
	موافق الى حد ما	8	19,5	19,5	46,3
	موافق	16	39,0	39,0	85,4
	موافق تماما	6	14,6	14,6	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

تتناسب أجور المظفين الاداريين مع الجهد المبذولة في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	12	29,3	29,3	29,3

	غير موافق	9	22,0	22,0	51,2
	موافق الى حد ما	11	26,8	26,8	78,0
	موافق	8	19,5	19,5	97,6
	موافق تماما	1	2,4	2,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

أشعر أنني مستقر وراضي عن وظيفتي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	9	22,0	22,0	22,0
	غير موافق	4	9,8	9,8	31,7
	موافق الى حد ما	15	36,6	36,6	68,3
	موافق	10	24,4	24,4	92,7
	موافق تماما	3	7,3	7,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

يتم توزيع عبء العمل بعدالة بين الموظفين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	12	29,3	29,3	29,3
	غير موافق	14	34,1	34,1	63,4
	موافق الى حد ما	7	17,1	17,1	80,5
	موافق	7	17,1	17,1	97,6
	موافق تماما	1	2,4	2,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

يملك المركز الجامعي معدات وتجهيزات رقمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	7,3	7,3	7,3
	غير موافق	6	14,6	14,6	22,0
	موافق الى حد ما	15	36,6	36,6	58,5
	موافق	13	31,7	31,7	90,2
	موافق تماما	4	9,8	9,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

يملك برامج حاسوبية اللازمة لممارسة الأعمال الإدارية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	7,3	7,3	7,3

غير موافق	9	22,0	22,0	29,3
موافق الى حد ما	11	26,8	26,8	56,1
موافق	14	34,1	34,1	90,2
موافق تماما	4	9,8	9,8	100,0
Total	41	100,0	100,0	

يملكك تطفق أنترنت جيد

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	7	17,1	17,1
	غير موافق	14	34,1	51,2
	موافق الى حد ما	5	12,2	63,4
	موافق	14	34,1	97,6
	موافق تماما	1	2,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

يتوفر المركز الجامعي على جهاز الامضاء الالكتروني

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	16	39,0	39,0
	غير موافق	13	31,7	70,7
	موافق الى حد ما	8	19,5	90,2
	موافق	3	7,3	97,6
	موافق تماما	1	2,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

يملكك المركز الجامعي عددا كافيا من كاميرات المراقبة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	11	26,8	26,8
	غير موافق	17	41,5	68,3
	موافق الى حد ما	6	14,6	82,9
	موافق	7	17,1	100,0
Total	41	100,0	100,0	

يتوفر المركز الجامعي على الماسحات الضوئية الخاص بالبصمة.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	15	36,6	36,6
	غير موافق	18	43,9	80,5

موافق الى حد ما	4	9,8	9,8	90,2
موافق	3	7,3	7,3	97,6
موافق تماما	1	2,4	2,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

يوفر المركز الجامعي العدد الكافي من الماسحات الضوئية.(scanner)

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	19,5	19,5	19,5
	غير موافق	13	31,7	31,7	51,2
	موافق الى حد ما	12	29,3	29,3	80,5
	موافق	7	17,1	17,1	97,6
	موافق تماما	1	2,4	2,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

يملك المركز الجامعي موظفين متخصصين في التكنولوجيا الرقمية.

				Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	Fréquence		Pourcentage		
Valide	غير موافق بشدة	3	7,3	7,3	7,3
	غير موافق	8	19,5	19,5	26,8
	موافق الى حد ما	15	36,6	36,6	63,4
	موافق	12	29,3	29,3	92,7
	موافق تماما	3	7,3	7,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

يوفر فرص تدريبية حول التكنولوجيا الرقمية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	9,8	9,8	9,8
	غير موافق	13	31,7	31,7	41,5
	موافق الى حد ما	11	26,8	26,8	68,3
	موافق	10	24,4	24,4	92,7
	موافق تماما	3	7,3	7,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

يشجع المركز الجامعي الموظفين على المشاركة في عملية التحول الرقمي.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	14,6	14,6
	غير موافق	7	17,1	31,7

	موافق الى حد ما	15	36,6	36,6	68,3
	موافق	11	26,8	26,8	95,1
	موافق تماما	2	4,9	4,9	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

يملك المركز الجامعي قدرة لتبني برمجيات الذكاء الاصطناعي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	24,4	24,4	24,4
	غير موافق	6	14,6	14,6	39,0
	موافق الى حد ما	11	26,8	26,8	65,9
	موافق	10	24,4	24,4	90,2
	موافق تماما	4	9,8	9,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

يستخدم المركز الجامعي خدمات التخزين السحابي Google Drive لحفظ ومشاركة البيانات".

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	9	22,0	22,0	22,0
	غير موافق	8	19,5	19,5	41,5
	موافق الى حد ما	12	29,3	29,3	70,7
	موافق	10	24,4	24,4	95,1
	موافق تماما	2	4,9	4,9	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

يستخدم خدمات التخزين السحابي One Drive لحفظ ومشاركة البيانات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	7	17,1	17,1	17,1
	غير موافق	10	24,4	24,4	41,5
	موافق الى حد ما	17	41,5	41,5	82,9
	موافق	7	17,1	17,1	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

يتوفر المركز الجامعي على أنظمة حماية متطورة للبيانات الخاصة بالعمل.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	7,3	7,3	7,3
	غير موافق	9	22,0	22,0	29,3
	موافق الى حد ما	16	39,0	39,0	68,3

موافق	9	22,0	22,0	90,2
موافق تماما	4	9,8	9,8	100,0
Total	41	100,0	100,0	

يستخدم المركز الجامعي المنصات والتطبيقات لتقديم خدمات متقدمة للمستخدمين.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	7,3	7,3
	غير موافق	4	9,8	17,1
	موافق الى حد ما	19	46,3	63,4
	موافق	13	31,7	95,1
	موافق تماما	2	4,9	100,0
Total	41	100,0	100,0	

يشجع المركز الجامعي على التواصل الرقمي الفعال بين الموظفين والادارة.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	7,3	7,3
	غير موافق	6	14,6	22,0
	موافق الى حد ما	11	26,8	48,8
	موافق	19	46,3	95,1
	موافق تماما	2	4,9	100,0
Total	41	100,0	100,0	

المركز الجامعي مفتوح للأفكار والمبادرات الجديدة حول التحول الرقمي.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	9,8	9,8
	غير موافق	5	12,2	22,0
	موافق الى حد ما	14	34,1	56,1
	موافق	16	39,0	95,1
	موافق تماما	2	4,9	100,0
Total	41	100,0	100,0	

يدعم المركز الجامعي الثقافة الرقمية داخل الإدارة.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	4,9	4,9
	غير موافق	6	14,6	19,5
	موافق الى حد ما	13	31,7	51,2

موافق	17	41,5	41,5	92,7
موافق تماما	3	7,3	7,3	100,0
Total	41	100,0	100,0	

يوفر المركز الجامعي بيئة عمل رقمية تواكب التطورات التكنولوجية.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
غير موافق بشدة	5	12,2	12,2	12,2
غير موافق	7	17,1	17,1	29,3
موافق الى حد ما	11	26,8	26,8	56,1
موافق	15	36,6	36,6	92,7
موافق تماما	3	7,3	7,3	100,0
Total	41	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي وانحراف المعياري للعبارات والمحاور:

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الخبرة المهنية	41	2,4146	,83593
الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي يوضح خطوط السلطة بصفة دقيقة بين الإدارات والأقسام	41	3,6585	,85469
الهيكل التنظيمي يوضح خطوط الاتصال لبل الإدارات والأقسام	41	3,5366	,89715
يتمتع الهيكل التنظيمي بمرونة تساعد على سرعة الأداء	41	3,2683	1,07295
يوفر الهيكل التنظيمي فرص عمل جماعي لتشارك المعارف	41	3,1463	,90997
تقوم الإدارة العليا بالمركز الجامعي بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرار	41	2,6098	1,04590
تتمتع الإدارة العليا بالقدرة الكافية على حل المشاكل	41	2,8780	1,07692
تقوم الإدارة العليا بشرح طرق تحقيق الأهداف بشكل منظم	41	2,8537	1,13051
تقوم الإدارة العليا بتحمل كافة مسؤولياتها عن التغيير	41	3,0000	1,11803
يقوم المركز الجامعي دائما بتحفيز الموظفين المجتهدين في العمل	41	2,3902	1,13750
يهتم بوضع أنظمة واضحة لتحفيز العاملين بهدف رفع مستوى أدائهم	41	2,5122	1,20669

تطبيق إجراءات سلبية على الموظفين المقضرين في أداء عملهم	41	3,0000	1,14018
تتم الترقية اعتمادا على معيار الأقدمية	41	2,9268	1,42110
يطبق المركز الجامعي إجراءات الصحة والسلامة المهنية داخل العمل	41	3,3415	1,17494
تتناسب أجور الموظفين الإداريين مع الجهز الممولة في العمل	41	2,4390	1,18425
أشعر أنني مستقر وراضي عن وظيفتي	41	2,8537	1,23614
يتم توزيع عبء العمل بعدالة بين الموظفين	41	2,2927	1,14551
يملك المركز الجامعي معدات وتجهيزات رقمية	41	3,2195	1,06095
يملك برامج حاسوبية اللازمة لممارسة الأعمال الإدارية	41	3,1707	1,11585
يملك تطفق أنترنت جيد	41	2,7073	1,18836
يتوفر المركز الجامعي على جهاز الامضاء الالكتروني	41	2,0244	1,06037
يملك المركز الجامعي عددا كافيا من كاميرات المراقبة	41	2,2195	1,03712
يتوفر المركز الجامعي على المساحات الضوئية (الخاص بالبصمة).	41	1,9512	,99878
يوفر المركز الجامعي العدد الكافي من الماسحات الضوئية (scanner).	41	2,5122	1,07522
يملك المركز الجامعي موظفين متخصصين في التكنولوجيا الرقمية.	41	3,0976	1,04415
يوفر فرص تدريبية حول التكنولوجيا الرقمية.	41	2,8780	1,12239
يشجع المركز الجامعي الموظفين على المشاركة في عملية التحول الرقمي.	41	2,9024	1,11366
يملك المركز الجامعي قدرة لتبني برمجيات الذكاء الاصطناعي.	41	2,8049	1,32702
يستخدم المركز الجامعي خدمات التخزين السحابي Google Drive لحفظ ومشاركة البيانات".	41	2,7073	1,20921
يستخدم خدمات التخزين السحابي One Drive لحفظ ومشاركة البيانات	41	2,5854	,97405
يتوفر المركز الجامعي على أنظمة حماية متطورة للبيانات الخاصة بالعمل.	41	3,0488	1,07124
يستخدم المركز الجامعي المنصات والتطبيقات لتقديم خدمات متقدمة للمستخدمين.	41	3,1707	,94611
يشجع المركز الجامعي على التواصل الرقمي الفعال بين الموظفين والإدارة.	41	3,2683	1,02529

المركز الجامعي مفتوح للأفكار والمبادرات الجديدة حول التحول الرقمي.	41	3,1707	1,04648
يدعم المركز الجامعي الثقافة الرقمية داخل الإدارة.	41	3,3171	,98588
يوفر المركز الجامعي بيئة عمل رقمية تواكب التطورات التكنولوجية.	41	3,0976	1,15769
الهيكل التنظيمي	41	3,4024	,76215
القيادة	41	2,8354	,93141
أنظمة الحزافز	41	2,7073	,82330
ظروف العمل	41	2,7317	,95261
محور الثاني	41	2,8344	,68315
N valide (liste)	41		

الصدق والثبات:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,944	35

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي يوضح خطوط السلطة بصفة دقيقة بين الإدارات والأقسام	96,9024	498,990	,365	,944
الهيكل التنظيمي يوضح خطوط الاتصال لبن الإدارات والأقسام	97,0244	494,974	,448	,944
يتمتع الهيكل التنظيمي بمرونة تساعد على سرعة الأداء	97,2927	484,612	,590	,943
يوفر الهيكل التنظيمي فرص عمل جماعي لتشارك المعارف	97,4146	492,199	,511	,943
تقوم الإدارة العليا بالمركز الجامعي بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرار	97,9512	486,348	,568	,943
تتمتع الإدارة العليا بالقدرة الكافية على حل المشاكل	97,6829	484,072	,600	,943
تقوم الإدارة العليا بشرح طرق تحقيق الأهداف بشكل منظم	97,7073	478,162	,692	,942

تقوم الإدارة العليا بتحمل كافة مسؤولياتها عن التغيير	97,5610	483,852	,580	,943
يقوم المركز الجامعي دائما بتحفيز الموظفين المجتهدين في العمل	98,1707	477,145	,709	,942
يهتم بوضع أنظمة واضحة لتحفيز العاملين بهدف رفع مستوى أدائهم	98,0488	472,998	,747	,941
تطبيق إجراءات سلبية على الموظفين المقضرين في أداء عملهم	97,5610	493,802	,366	,945
تتم الترقية اعتمادا على معيار الأقدمية	97,6341	505,638	,094	,948
يطبق المركز الجامعي إجراءات الصحة والسلامة المهنية داخل العمل	97,2195	483,676	,553	,943
تتناسب أجور الموظفين الإداريين مع الجهد المبذول في العمل	98,1220	472,460	,773	,941
أشعر أنني مستقر وراضي عن وظيفتي	97,7073	478,062	,630	,942
يتم توزيع عبء العمل بعدالة بين الموظفين	98,2683	480,001	,644	,942
يملك المركز الجامعي معدات وتجهيزات رقمية	97,3415	480,930	,679	,942
يملك برامج حاسوبية اللازمة لممارسة الأعمال الإدارية	97,3902	485,594	,545	,943
يملك تطلق أنترنت جيد	97,8537	482,578	,568	,943
يتوفر المركز الجامعي على جهاز الامضاء الالكتروني	98,5366	494,355	,385	,944
يملك المركز الجامعي عددا كافيا من كاميرات المراقبة	98,3415	486,130	,578	,943
يتوفر المركز الجامعي على المساحات (الضوئية) الخاص بالبصمة.	98,6098	503,544	,203	,946
يوفر المركز الجامعي العدد الكافي من المساحات الضوئية (scanner)	98,0488	484,598	,589	,943
يملك المركز الجامعي موظفين متخصصين في التكنولوجيا الرقمية.	97,4634	481,305	,682	,942
يوفر فرص تدريبية حول التكنولوجيا الرقمية.	97,6829	478,322	,694	,942
يشجع المركز الجامعي الموظفين على المشاركة في عملية التحول الرقمي.	97,6585	479,230	,681	,942
يملك المركز الجامعي قدرة لتبنى برمجيات الذكاء الاصطناعي.	97,7561	472,939	,675	,942
يستخدم المركز الجامعي خدمات التخزين السحابي Google Drive لحفظ ومشاركة البيانات.	97,8537	483,528	,539	,943
يستخدم خدمات التخزين السحابي One Drive لحفظ ومشاركة البيانات	97,9756	498,074	,336	,945

يتوفر المركز الجامعي على أنظمة حماية متطورة للبيانات الخاصة بالعمل.	97,5122	484,506	,594	,943
يستخدم المركز الجامعي المنصات والتطبيقات لتقديم خدمات متقدمة للمستخدمين.	97,3902	488,194	,588	,943
يشجع المركز الجامعي على التواصل الرقمي الفعال بين الموظفين والإدارة.	97,2927	482,712	,663	,942
المركز الجامعي مفتوح للأفكار والمبادرات الجديدة حول التحول الرقمي.	97,3902	485,594	,585	,943
يدعم المركز الجامعي الثقافة الرقمية داخل الإدارة.	97,2439	487,389	,581	,943
يوفر المركز الجامعي بيئة عمل رقمية تواكب التطورات التكنولوجية.	97,4634	486,405	,507	,943

التوزيع الطبيعي:

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

محور الثاني	ظروف العمل	أنظمة الحزافز	القيادة	الهيكل التنظيمي	
N	41	41	41	41	
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,4024	2,8354	2,7073	2,7317
	Ecart type	,76215	,93141	,82330	,95261
Différences les plus extrêmes	Absolue	,283	,111	,125	,104
	Positif	,192	,080	,125	,096
	Négatif	-,283	-,111	-,100	-,104
Statistiques de test		,283	,111	,125	,104
Sig. asymptotique (bilatérale)		,000 ^c	,200 ^{c,d}	,105 ^c	,200 ^{c,d}

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

ارتبط بين المحاور:

Corrélations

محور الثاني	ظروف العمل	أنظمة الحزافز	القيادة	الهيكل التنظيمي	
Corrélations de Pearson	,591**	,469**	,472**	1	
Sig. (bilatérale)	,000	,002	,002		
N	41	41	41	41	
Corrélations de Pearson	,557**	,474**	1	,472**	
Sig. (bilatérale)	,000	,002		,002	
N	41	41	41	41	
Corrélations de Pearson	,654**	1	,474**	,469**	
Sig. (bilatérale)	,000		,002	,002	
N	41	41	41	41	

ظروف_العمل	Corrélation de Pearson	,591**	,557**	,654**	1	,718**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	41	41	41	41	41
محور_الثاني	Corrélation de Pearson	,41**5,	,631**	,608**	,718**	1
	Sig. (bilatérale)	0,00	,000	,000	,000	
	N	41	41	41	41	41

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

حساب F و T:

ANOVA

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
الهيكل_التنظيمي	Inter-groupes	13,922	25	,557	,8972	,070,
	Intragroupes	9,313	15	,621		
	Total	23,235	40			
القيادة	Inter-groupes	28,326	25	1,133	2,666	,026
	Intragroupes	6,375	15	,425		
	Total	34,701	40			
أنظمة_الحزافز	Inter-groupes	22,852	25	,914	3,218	,011
	Intragroupes	4,260	15	,284		
	Total	27,113	40			
ظروف_العمل	Inter-groupes	30,038	25	1,202	2,879	,018
	Intragroupes	6,260	15	,417		
	Total	36,299	40			

الانحدار البسيط

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,441 ^a	,194	,174	,62102

a. Predictors: (Constant), الهيكل_التنظيمي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,627	1	3,627	9,404	,004 ^b
	Residual	15,041	39	,386		
	Total	18,668	40			

a. Dependent Variable: التحول_الرقمي

b. Predictors: (Constant), الهيكل_التنظيمي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,490	,449		3,319	,002
	الهيكل_التنظيمي	,395	,129	,441	3,067	,004

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,631 ^a	,398	,383	,53659

a. Predictors: (Constant), القيادة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,439	1	7,439	25,835	,000 ^b
	Residual	11,229	39	,288		

Total	18,668	40			
-------	--------	----	--	--	--

a. Dependent Variable: التحول_الرقمي

b. Predictors: (Constant), القيادة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,522	,272		5,604	,000
	القيادة	,463	,091	,631	5,083	,000

a. Dependent Variable: التحول_الرقمي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,608 ^a	,369	,353	,54947

a. Predictors: (Constant), أنظمة_الحزافز

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,893	1	6,893	22,831	,000 ^b
	Residual	11,775	39	,302		
	Total	18,668	40			

a. Dependent Variable: التحول_الرقمي

b. Predictors: (Constant), أنظمة_الحزافز

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,469	,298		4,926	,000
	أنظمة_الحزافز	,504	,106	,608	4,778	,000

a. Dependent Variable: التحول_الرقمي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,718 ^a	,516	,503	,48153

a. Predictors: (Constant), ظروف_العمل

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,625	1	9,625	41,510	,000 ^b
	Residual	9,043	39	,232		
	Total	18,668	40			

a. Dependent Variable: التحول_الرقمي

b. Predictors: (Constant), ظروف_العمل

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,428	,231		6,183	,000
	ظروف_العمل	,515	,080	,718	6,443	,000

a. Dependent Variable: التحول_الرقمي

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ظروف_العمل, القيادة, الهيكل_التنظيمي, أنظمة_الحزافز ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: التحول_الرقمي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,784 ^a	,615	,572	,44699

a. Predictors: (Constant), الهيكل_التنظيمي, أنظمة_الحزافز, ظروف_العمل, القيادة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,475	4	2,869	14,359	,000 ^b
	Residual	7,193	36	,200		
	Total	18,668	40			

a. Dependent Variable: التحول_الرقمي

b. Predictors: (Constant), أنظمة_الحزافز, الهيكل_التنظيمي, القيادة, ظروف_العمل

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,060	,344		3,080	,004
	الهيكل_التنظيمي	-,062	,118	-,069	-,526	,602
	القيادة	,235	,095	,320	2,482	,018
	أنظمة_الحزافز	,157	,116	,190	1,358	,183
	ظروف_العمل	,328	,113	,457	2,907	,006

a. Dependent Variable: التحول_الرقمي