



**جامعة 8 ماي 1945 قالمة**  
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

التخصص: إدارة أعمال

بعنوان

**تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي**

**دراسة ميدانية لمجموعة من المدارس الابتدائية بولاية قالمة**

تحت إشراف الأستاذ:

– أ.د/ العابد محمد

من إعداد الطالبين:

– براحلية كريم رائد

– قروي علي

السنة الجامعية: 2025/2024





**جامعة 8 ماي 1945 قالمة**  
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

التخصص: إدارة أعمال

بعنوان

**تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي**

**دراسة ميدانية لمجموعة من المدارس الابتدائية بولاية قالمة**

تحت إشراف الأستاذ:

- أ.د/ العابد محمد

من إعداد الطالبين:

- براحلية كريم رائد

- قروي علي

السنة الجامعية: 2025/2024



## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي وفقنا وأعاننا وأنعم علينا بالصحة حتى استطعنا نيل مبتغانا ووصلنا بكل تواضع واعتزاز لإنجاز هذا العمل المتواضع الذي يجسد مجهودات عدة سنوات من الدراسة الجامعية .  
والصلاة والسلام على أشرف المرسلين محمد بن عبد الله خاتم الأنبياء عليه أفضل الصلوات والسلام.

### هذا ونتقدم بجزيل الشكر والامتنان وفائق التقدير

إلى الأستاذ " أ.د/ العابد محمد" على كل ما قدمه لنا من توجيهات ونصائح قيمة، فقد كان خير مؤطر ومرشد لنا لإعداد هذه الدراسة.

كما لا يفوتنا شكر مدراء المدارس الابتدائية محل الدراسة بولاية قلمة

على تعاونهم معنا أثناء الزيارة الميدانية:

السيدة: "شابي كريمة" مديرة المدرسة الابتدائية الشهيد فرنان العربي (بلدية قلمة)

السيدة: "خروي فوزية" مديرة المدرسة الابتدائية الشهيد مسياد عياد (بلدية قلمة)

السيد: "حداد محمد" مدير المدرسة الابتدائية الشهيد سخاف محمد (بلدية بوحشانة، دائرة الخزارة)

فجزاهم الله عنا كل خير ولهم منا فائق الشكر والاحترام والتقدير .

الطالبان...

## الإهداء

بكل تقدير صادق وإخلاص وولاء واعتراف بالفضل والجميل، نخدي  
هذا الجهد العلمي إلى العائلة والأعزاء من الأصدقاء والأحباء.

آملان قبول هذا الجهد الأكاديمي المتواضع

الطالبان . .

# فهرس المحتويات

| الصفحة                                       | العنوان                                                    |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| -                                            | الشكر والتقدير.                                            |
| -                                            | الإهداء.                                                   |
| III - I                                      | فهرس المحتويات.                                            |
| IV                                           | قائمة الجداول.                                             |
| V                                            | قائمة الأشكال.                                             |
| VI                                           | قائمة الملاحق.                                             |
| أ - ك                                        | المقدمة العامة.                                            |
| الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية |                                                            |
| 1                                            | تمهيد.                                                     |
| 2                                            | المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.                     |
| 2                                            | المطلب الأول: نشأة وتطور مصطلح ومفهوم الثقافة التنظيمية.   |
| 8                                            | المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية.                    |
| 10                                           | المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية.                    |
| 13                                           | المبحث الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية.              |
| 13                                           | المطلب الأول: محددات ومكونات الثقافة التنظيمية.            |
| 16                                           | المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية.                    |
| 18                                           | المطلب الثالث: مستويات وأبعاد الثقافة التنظيمية.           |
| 27                                           | المبحث الثالث: وظائف، آليات بناء وتغيير الثقافة التنظيمية. |
| 27                                           | المطلب الأول: وظائف الثقافة التنظيمية.                     |
| 29                                           | المطلب الثاني: آليات بناء الثقافة التنظيمية.               |
| 30                                           | المطلب الثالث: تغيير الثقافة التنظيمية.                    |

|                                                                        |                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 32                                                                     | خلاصة الفصل.                                                                      |
| الفصل الثاني: الإطار النظري للتحويل الرقمي                             |                                                                                   |
| 33                                                                     | تمهيد.                                                                            |
| 34                                                                     | المبحث الأول: ماهية التحويل الرقمي.                                               |
| 34                                                                     | المطلب الأول: نشأة ومفهوم التحويل الرقمي.                                         |
| 36                                                                     | المطلب الثاني: خصائص التحويل الرقمي.                                              |
| 38                                                                     | المطلب الثالث: أهمية وأهداف التحويل الرقمي.                                       |
| 41                                                                     | المبحث الثاني: أساسيات حول التحويل الرقمي.                                        |
| 41                                                                     | المطلب الأول: مكونات وتقنيات عملية التحويل الرقمي.                                |
| 46                                                                     | المطلب الثاني: مستويات ونماذج التحويل الرقمي.                                     |
| 50                                                                     | المطلب الثالث: أبعاد ومجالات التحويل الرقمي.                                      |
| 56                                                                     | المبحث الثالث: مقومات نجاح التحويل الرقمي وأهمية الثقافة التنظيمية في دعمه.       |
| 56                                                                     | المطلب الأول: خطوات التحويل الرقمي.                                               |
| 57                                                                     | المطلب الثاني: العوامل الحاسمة والمعوقات المؤثرة على نجاح التحويل الرقمي.         |
| 62                                                                     | المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية في دعم نجاح التحويل الرقمي.                |
| 65                                                                     | خلاصة الفصل.                                                                      |
| الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المدارس الابتدائية بولاية قالمة |                                                                                   |
| 66                                                                     | تمهيد.                                                                            |
| 67                                                                     | المبحث الأول: تقديم للمدرسة الابتدائية الجزائرية وللمدارس الابتدائية محل الدراسة. |
| 67                                                                     | المطلب الأول: ماهية المدرسة الابتدائية الجزائرية.                                 |
| 70                                                                     | المطلب الثاني: المبادئ والأهداف العامة للمدرسة الابتدائية الجزائرية.              |
| 71                                                                     | المطلب الثالث: المهام والهيكلة التنظيمية للمدرسة الابتدائية الجزائرية.            |

|     |                                                                   |
|-----|-------------------------------------------------------------------|
| 77  | المطلب الرابع: تقديم للمدارس الابتدائية محل الدراسة.              |
| 79  | المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.                  |
| 79  | المطلب الأول: مجتمع وعينة ومتغيرات الدراسة.                       |
| 81  | المطلب الثاني: مصادر جمع المعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة. |
| 84  | المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.                            |
| 88  | المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.               |
| 89  | المطلب الأول: عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية.   |
| 96  | المطلب الثاني: عرض وتحليل متغيرات الدراسة.                        |
| 101 | المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.                             |
| 114 | خلاصة.                                                            |
| 115 | الخاتمة العامة.                                                   |
| 119 | قائمة المراجع.                                                    |
| 124 | الملاحق.                                                          |
| 150 | الملخص.                                                           |

# قائمة الجداول والأشكال والملاحق

## قائمة الجداول والأشكال والملاحق

| الرقم | عنوان الجدول                                                                                 | الصفحة |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1     | أبعاد التحول الرقمي.                                                                         | 53     |
| 2     | المكونات البشرية لموظفي المدارس محل الدراسة.                                                 | 78     |
| 3     | مجتمع الدراسة.                                                                               | 79     |
| 4     | الاستبيانات الموزعة.                                                                         | 80     |
| 5     | مقياس ليكرث الخماسي ودرجاته.                                                                 | 82     |
| 6     | مستويات الإجابة لمقياس ليكرث الخماسي.                                                        | 83     |
| 7     | معاملات ارتباط بيرسون لعبارات وأبعاد المحور الأول (الثقافة التنظيمية) بالدرجة الكلية للمحور. | 85     |
| 8     | معاملات ارتباط بيرسون لعبارات وأبعاد المحور الثاني (التحول الرقمي) بالدرجة الكلية للمحور.    | 86     |
| 9     | معامل الثبات ألفا كرومباخ.                                                                   | 88     |
| 10    | توزيع أفراد العينة حسب المدرسة.                                                              | 89     |
| 11    | توزيع أفراد العينة حسب الجنس.                                                                | 90     |
| 12    | توزيع أفراد العينة حسب السن.                                                                 | 91     |
| 13    | توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.                                                        | 92     |
| 14    | توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.                                                         | 94     |
| 15    | توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.                                                              | 95     |
| 16    | نتائج مستوى الثقافة التنظيمية.                                                               | 96     |
| 17    | نتائج مستوى التحول الرقمي.                                                                   | 98     |
| 18    | اختبار التوزيع الطبيعي.                                                                      | 102    |
| 19    | اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.                                                              | 103    |
| 20    | اختبار الفرضية الفرعية الأولى.                                                               | 105    |

## قائمة الجداول والأشكال والملاحق

|     |                                                                                         |    |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 106 | اختبار الفرضية الفرعية الثانية.                                                         | 21 |
| 108 | اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.                                                         | 22 |
| 109 | اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA الفروق في متغيرات الدراسة تعزى لمتغير اسم المدرسة.   | 23 |
| 110 | اختبار t للعينة المستقلة الفروق في متغيرات الدراسة تعزى لمتغير الجنس.                   | 24 |
| 110 | اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA الفروق في متغيرات الدراسة تعزى لمتغير العمر.         | 25 |
| 111 | اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA الفروق في متغيرات الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. | 26 |
| 112 | اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA الفروق في متغيرات الدراسة تعزى لمتغير الخبرة.        | 27 |
| 112 | اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA الفروق في متغيرات الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة.       | 28 |

| الرقم | عنوان الشكل                                   | الصفحة |
|-------|-----------------------------------------------|--------|
| 1     | نموذج الدراسة.                                | ي      |
| 2     | أبعاد الثقافة التنظيمية.                      | 26     |
| 3     | تقنيات التحول الرقمي.                         | 45     |
| 4     | مستويات التحول الرقمي.                        | 47     |
| 5     | المكونات البشرية الأساسية للمدرسة الابتدائية. | 75     |
| 6     | المكونات البشرية الأساسية للمدرسة الابتدائية. | 77     |
| 7     | توزيع أفراد العينة حسب المدرسة.               | 89     |
| 8     | توزيع أفراد العينة حسب الجنس.                 | 90     |

## قائمة الجداول والأشكال والملاحق

|    |                                       |    |
|----|---------------------------------------|----|
| 91 | توزيع أفراد العينة حسب السن.          | 9  |
| 93 | توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي. | 10 |
| 94 | توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.  | 11 |
| 95 | توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.       | 12 |

| الرقم | عنوان الملحق                        | الصفحة |
|-------|-------------------------------------|--------|
| 1     | الوثيقة الرسمية للزيارة الميدانية.  | 124    |
| 2     | استمارة الاستبيان.                  | 125    |
| 3     | قائمة الأساتذة المحكمين.            | 129    |
| 4     | صدق الاستبيان.                      | 130    |
| 5     | معامل الثبات ألفا كرومباخ.          | 135    |
| 6     | البيانات الشخصية لأفراد العينة.     | 139    |
| 7     | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. | 141    |
| 8     | اختبار التوزيع الطبيعي.             | 142    |
| 9     | اختبار فرضيات الدراسة.              | 142    |

# المقدمة

تُعد الثقافة التنظيمية من المفاهيم الأساسية في الفكر التنظيمي وفي عالم إدارة الأعمال، وهي تشير إلى مجموعة من القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تحدث جراء تفاعل الأفراد داخل المنظمة، وهذا ما يشكل هوية المنظمة حيث تمثل الإطار الذي يعزز قدرة الأفراد على العمل التشاركي الجماعي، ويوجه تصرفاتهم نحو التغيير المنشود وتحفزهم للابتكار، كل هذا يؤثر على أداء المنظمة ويمنحها القدرة على التكيف مع متغيرات البيئة في سياق التحولات الرقمية المتسارعة في بيئة الأعمال؛

وفي ظل ما يشهده العالم من تطورات تكنولوجية ورقمية متسارعة، أصبح التحول الرقمي أمر حتمي وأساسي لمعظم المنظمات بمختلف أنواعها، لكي تحافظ على موقعها التنافسي وأدائها لتحقيق الاستمرارية في بيئة دائمة الحركة والتغيير؛

والتحول الرقمي لم يعد مرتبط بالوسائل والتقنيات التكنولوجية الحديثة فقط، بل أصبح يمثل تحولا جذريا في أساليب عمل المنظمات وفق منصات وبرامج وأنظمة رقمية تولد أنماط تفكير وآليات اتخاذ القرار في وقت سريع بالاعتماد على قواعد بيانات ونماذج رقمية تُحدث دوريا، مما تعزز الدقة في التنفيذ وتقلص وتجنب الأخطاء والضياع في الوقت، إلى جانب الاعتماد على قادة إداريين ومسؤولين متمكنين ومتقبلين لأساسيات عملية التحول الرقمي، وأيضا أفراد عاملين يساهمون في إنجاح التحول الرقمي ضمن ثقافة تنظيمية داعمة لهذا التحول؛

فالثقافة التنظيمية تعتبر من أبرز العوامل غير التكنولوجية المؤثرة على نجاح أو فشل جهود التحول الرقمي، فالمنظمات التي تفشل في ملائمة ثقافتها التنظيمية مع متطلبات التحول الرقمي كثيرا ما تواجه معوقات تؤدي إلى تعثر المشروعات، حتى لو امتلكت أحدث التقنيات، لأن التحول الرقمي غالبا ما يواجه ممارسات سلبية مثل: غياب الابتكار، مقاومة التغيير، أفراد غير مؤهلين في الجانب الرقمي، الخوف من فقدان المناصب الوظيفية، وأساليب إدارية كلاسيكية، تعتبر كأكبر عائق في سبيل دعم ونجاح تطبيق التحول الرقمي على أرض الواقع، فتوفر ثقافة تنظيمية داعمة ومشجعة على التغيير والابتكار والتجديد تعد عاملا محوريا في ضمان عملية الانتقال نحو بيئة عمل رقمية ناجحة؛

ومنه فإن إدراك العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي يمثل مدخلا أساسيا لفهم التحديات التي تواجه عملية التحول ضمن ثقافة المنظمة، ووضع رؤية للتغلب عليها، من خلال أبعاد الثقافة التنظيمية المختلفة، كالقيادة

الإدارية، الهيكل التنظيمي للمنظمة، وظروف العمل، وفهم تأثيرها في سلوكيات وتصرفات الأفراد داخل المنظمة أثناء مراحل التحول، كما يتطلب الأمر وضع تحديد صحيح لوظائف الثقافة التنظيمية وإدراك وفهم آليات بنائها، مما يساعد على أخذ رؤية حول كيفية تكوين القيم والسلوكيات داخل المنظمة، وهذا ما يؤدي إلى التغيير الإيجابي للثقافة التنظيمية بما يتوافق مع مقومات نجاح التحول الرقمي؛

في ضوء ما سبق، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على التأثير الذي تمارسه الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المنظمة.

### أولاً: إشكالية الدراسة

❖ ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المدارس الابتدائية محل الدراسة بولاية قلمة؟

ومنه يمكن إظهار مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما المقصود بالثقافة التنظيمية وماهي أهم أبعادها؟
2. ما المقصود بالتحول الرقمي وماهي أهم أبعاده؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للثقافة التنظيمية كمتغير مستقل على نجاح التحول الرقمي كمتغير تابع بالمدارس الابتدائية محل الدراسة، بولاية قلمة.
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لآراء العاملين اتجاه متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (اسم المدرسة، الجنس، العمر، المستوى العلمي، الخبرة المهنية، الوظيفة) في المدارس الابتدائية محل الدراسة، بولاية قلمة ؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

1. الفرضية الرئيسية الأولى:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي بالمدراس الابتدائية محل الدراسة، بولاية قلمة.

على إثر الفرضية الرئيسية الأولى نطرح الفرضيات الفرعية الآتية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للقيادة الإدارية على نجاح التحول الرقمي بالمدراس الابتدائية محل الدراسة، بولاية قلمة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للهيكل التنظيمي على نجاح التحول الرقمي بالمدراس الابتدائية محل الدراسة، بولاية قلمة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لظروف العمل على نجاح التحول الرقمي بالمدراس الابتدائية محل الدراسة، بولاية قلمة.

2. الفرضية الرئيسية الثانية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لآراء العاملين اتجاه متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (اسم المدرسة، الجنس، العمر، المستوى العلمي، الخبرة المهنية، الوظيفة) في المدارس الابتدائية محل الدراسة، بولاية قلمة.

على إثر الفرضية الرئيسية الثانية نطرح الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لآراء العاملين اتجاه متغيرات الدراسة تعزى لمتغير اسم المدرسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لآراء العاملين اتجاه متغيرات الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لأراء العاملين اتجاه متغيرات الدراسة تعزى لمتغير العمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لأراء العاملين اتجاه متغيرات الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لأراء العاملين اتجاه متغيرات الدراسة تعزى لمتغير الخبرة المهنية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لأراء العاملين اتجاه متغيرات الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة.

### ثالثا: أهداف الدراسة

- التعرف على درجة ممارسة الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية محل الدراسة بولاية قلمة؛
- التعرف على مستوى التحول الرقمي في المدارس الابتدائية محل الدراسة بولاية قلمة؛
- التعرف على أهم الأبعاد التي تتحكم في الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي؛
- فهم مدى تأثير الثقافة التنظيمية في دعم ونجاح التحول الرقمي؛
- تحليل علاقة الثقافة التنظيمية لموظفي المدارس الابتدائية محل الدراسة ومدى ارتباطها بنجاح التحول الرقمي على مستوى هذه المدارس.

### رابعا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- تأتي أهمية الدراسة كونها تدرس الجانب السلوكي الإنساني المحدد لثقافة المنظمة باعتباره جانب غير تكنولوجي له الدور الأساسي المؤثر في دعم ونجاح التحول الرقمي في المنظمة؛

- تزداد أهمية الدراسة نظرا للاهتمام الذي تحظى به كل من الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي وآثارهما الإيجابية على أداء المنظمات في ظل التحديات التي يشهدها العالم في الفكر التنظيمي وفق التطورات التكنولوجية الرقمية المتسارعة؛

- تفيد الدراسة الباحثين لإجراء بحوث جديدة في إطار هذا المجال من خلال الاطلاع على الجانب النظري للدراسة وما سنتوصل إليه من مختلف النتائج والتوصيات.

### خامسا: أسباب اختيار موضوع الدراسة

#### 1. أسباب ذاتية

- الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع ومعرفة خباياه والتعمق فيه باعتباره من المواضيع الحديثة في الفكر التنظيمي وإدارة الأعمال؛
- الموضوع والدراسة الميدانية تعتبر كجانب عملي لأحد الطالبين، باعتباره موظف بإحدى المدارس الابتدائية محل الدراسة.

#### 2. أسباب موضوعية

- العمل على إبراز الثقافة التنظيمية للمدرسة الابتدائية باعتبارها إطار غير مرئي لقيم وسلوكيات الموظفين؛
- بالإضافة إلى أهمية موضوع الدراسة على مستوى المدارس الابتدائية خاصة مع التحول الرقمي الحاصل في قطاع التربية.

### سادسا: حدود الدراسة

1. الحدود الموضوعية: موضوع الدراسة حول "تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي دراسة ميدانية لمجموعة من المدارس الابتدائية بولاية قلمة".

2. الحدود المكانية: تمت الدراسة على مستوى ثلاث مدارس ابتدائية بولاية قلمة، مدرسة الشهيد فرنان العربي ومدرسة الشهيد مسياد عياد المتواجدتين ببلدية قلمة، ومدرسة الشهيد سخاف محمد المتواجدة ببلدية بوحشانة.

3. الحدود الزمنية: تمت الدراسة من خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2024/2025 حيث تم إعداد الجانب النظري من شهر جانفي إلى شهر ماي، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد تم من منتصف شهر مارس إلى شهر ماي.

#### سابعاً: منهج الدراسة

من أجل الإجابة على الإشكالية والوصول لأهداف الدراسة وقع الاختيار على ثلاث مدارس ابتدائية بولاية قالمة كدراسة ميدانية، إذ ارتأينا من هنا أن نتبع في الجانب النظري المنهج الوصفي التحليلي لوصف وعرض الأفكار النظرية لمتغيرات الدراسة الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي وتحديد العلاقة بينهما، أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على المنهج الإحصائي من أجل تحليل المعطيات والنتائج المتحصل عليها، من خلال استمارة الاستبيان المعتمد عليها كأداة لجمع البيانات واستخراج ومعالجة البيانات بواسطة برنامج spss نسخة 21، وبعض الإحصائيات للتحليل والتفسير.

#### ثامناً: صعوبات الدراسة

- صعوبة توزيع الاستبيان واسترجاعه نظراً لتباعد المدارس الابتدائية محل الدراسة عن بعضها خاصة مدرسة الشهيد سخاف محمد المتواجدة ببلدية بوحشانة بولاية قالمة؛
- صعوبة في التوفيق بين الوقت اللازم للدراسة وأوقات العمل الخاصة بالطالبين.

#### تاسعاً: الدراسات السابقة

### 1. دراسات تتعلق بالثقافة التنظيمية والتحول الرقمي

أ. دراسة محمد محسن كمال سليم (2022) بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية"، رسالة ماجستير، كلية التجارة وإدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر، حيث هدفت الدراسة إلى البحث في التأثير السلبي للثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الخاصة المصرية بما يعيق جهود تطوير وتحسين مستوى الخدمات والأداء عند إدخال النظم الجديدة والتي تقوم على التحول الرقمي في

أداء الخدمات الإدارية والتعليمية، ولهذا الغرض تم استهداف عينة مكونة من (373) من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في كافة الجامعات الخاصة المصرية، وللإجابة على استبيان الدراسة والذي تم تحليل معطيته باستخدام برنامج spss نسخة 26، وبعد تحليل النتائج توصلت الدراسة إلى أن تصورات عينة الدراسة جاءت لتؤكد أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لزيادة الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعات الخاصة المصرية على كفاءة تطبيق التحول الرقمي فيها، حيث تؤكد على أن وجود ثقافة تنظيمية سائدة داخل الجامعات الخاصة المصرية بقيم تنظيمية معينة ومحددة من شأنها أن تشجع وتدعم التطبيق الكفء للتحول الرقمي.

## 2. دراسات تتعلق بالثقافة التنظيمية

أ. دراسة يوسف حليم سلطان الطائي وباقر خضير عبد العباس الحدراوي (2019) بعنوان "أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف بالعراق"، هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف بالعراق، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي وتمثلت الأداة في استبيان تم توزيعه على عينة مكونة من (85) موظفا في مديرية تربية النجف، وتم التحليل باستخدام البرنامج الإحصائي spss، وقد توصلت الدراسة إلى أن تصورات عينة الدراسة كانت متوسطة لمحور القيادة الرقمية وعلى مستوى الأبعاد، ومحور الثقافة التنظيمية، وبالتالي وجود علاقة ارتباط إيجابية، كما أن هناك تأثيرا إيجابيا كبيرا للقيادة الرقمية على تحقيق الثقافة التنظيمية، وأن تطبيق الثقافة التنظيمية بمثابة الجسر الذي من خلاله تستطيع المديرية أن تخلق وتنمي ثقافة تنظيمية قوية لدى موظفيها.

ب. دراسة مصطفى بن عودة (2016) بعنوان "تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطن التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر-"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، ولقد تم اختبار هذه الدراسة في قطاع صناعة الجلود ممثلا بسبعة مدابع، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (142) موظف حيث استخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات فضلا عن المقابلات الشخصية، وتم توزيعه عشوائيا على مختلف العاملين باختلاف مستوياتهم التنظيمية، وتم التحليل باستخدام البرنامج الإحصائي spss، وقد توصلت الدراسة لبناء نموذج تصوري مقترح يهدف

إلى تفعيل تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية، مستندا في ذلك على ثلاث آليات رئيسية وهي: التوجه بالفريق، التوجه نحو الاحتواء، الترابط، التوجه نحو تشجيع الإبداع والابتكار.

ج. دراسة فاطمة دريدي (2018) بعنوان "أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية -دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة-"، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم التجارية، تخصص علم اجتماع التنظيم، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (342) موظف من فئة المرؤوسين والرؤساء، حيث استخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات فضلا عن المقابلات الشخصية، بالمسح الشامل على مختلف العاملين باختلاف مستوياتهم التنظيمية، وتم التحليل باستخدام البرنامج الإحصائي spss، وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية: أن علاقة أنماط السلطة الإدارية بالثقافة التنظيمية علاقة وظيفية طردية.

### 3. دراسات متعلقة بالتحول الرقمي

أ. دراسة زمورة جمال (2024) بعنوان "دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية -دراسة حالة قطاع الصحة بولاية باتنة-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إدارة عامة، حيث استخدم الملاحظة والمقابلة والاستبيان لجمع البيانات واستخدم البرمجيات المناسبة للتحليل الكمي باستخدام برنامج spss، مع تدعيمها بأدوات التحليل النوعي NVivo، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (465) من الإطارات والطواقم الطبي ومختصي المعلوماتية، وخلصت الدراسة إلى أن التحول الرقمي من خلال اعتماد استراتيجية مناسبة، واستخدام التكنولوجيات المتقدمة، وتعزيز التغييرات التنظيمية والثقافية، والاستثمار في تطوير المهارات الرقمية وضمان الأمن السيبراني، يمكن أن يلعب دورا رئيسيا في تحسين أداء مؤسسات الصحة العمومية في الجزائر،

ب. دراسة ربيع زروالي ومهدي جابر (2022) بعنوان "التحول الرقمي كآلية لتفعيل عملية التغيير التنظيمي في البنوك التجارية -دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية بعين البيضاء ولاية أم البواقي-"، هدفت الدراسة إلى إبراز مدى مساهمة التحول الرقمي في تفعيل عملية التغيير التنظيمي، وذلك من خلال القيام بدراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية بولاية أم البواقي، وشمل مجتمع الدراسة عينة مكونة من (62) موظف موزعين على خمسة

بنوك بعين البيضاء، حيث استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات والتحليل بالبرنامج الإحصائي spss، وبعد اختبار الفرضيات توصلت الدراسة لنتائج مفادها وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين التحول الرقمي والتغيير التنظيمي في البنوك محل الدراسة، بالإضافة إلى وجود أثر إيجابي قوي للتحول الرقمي على عملية التغيير التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة.

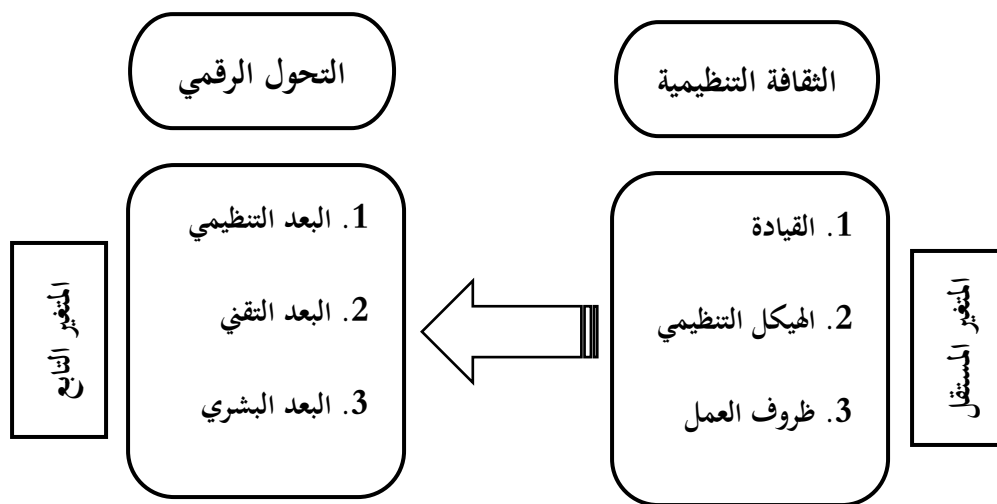
ج. دراسة يوب أمال وبودبزة إكرام (2019) بعنوان "أثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية -دراسة استطلاعية لعينة من بلديات ولاية سكيكدة-"، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التغيير التنظيمي في نجاح عملية التحول الرقمي في المؤسسات وذلك من خلال القيام بدراسة استطلاعية لعينة من بلديات ولاية سكيكدة، حيث تمثلت عينة الدراسة في (57) موظف يعملون في مختلف بلدية ولاية سكيكدة، حيث استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات والتحليل بالبرنامج الإحصائي spss، وخلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على نجاح التحول الرقمي بالبلديات محل الدراسة.

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب منها: الإلمام بالإطار النظري والمساهمة في الإثراء الفكري للجانب النظري والتطبيقي معا، خاصة في تصميم الاستبيان لمتغيرات الدراسة، وقد تشابهت الدراسة الحالية مع دراسات سابقة من حيث المنهج الوصفي التحليلي واعتمادها على البرنامج الإحصائي spss كأداة تحليل للبيانات، وتميزت عن غيرها بالاعتماد على متغيرات وأبعاد مختلفة عن الدراسات السابقة واختيار عينة مكونة من (76) من الموظفين العاملين في المدارس الابتدائية محل الدراسة بولاية قالم.

### عاشرا: نموذج الدراسة

في إعداد نموذج الدراسة، قمنا بوضع الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل والتحول الرقمي كمتغير تابع بحسب أبعاد كل متغير، كما في الشكل الآتي:

## الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على دراسات سابقة

## أحد عشر: هيكل الدراسة

للتعمق في موضوع الدراسة والإلمام بمختلف جوانبه، بهدف الإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بوضع مقدمة عامة كمدخل للموضوع تضمنت الأهمية والأهداف وأسباب اختيار الموضوع بالإضافة إلى الصعوبات التي واجهتنا وإبراز بعض الدراسات السابقة التي تصب في موضوعنا ونموذج الدراسة، يليها ثلاث فصول مترابطة ومتكاملة تعالج جوهر الدراسة، حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري للثقافة التنظيمية، قسمناه إلى ثلاث مباحث، تناول المبحث الأول ماهية الثقافة التنظيمية، وفي المبحث الثاني أساسيات حول الثقافة التنظيمية، وخصصنا المبحث الثالث لوظائف وآليات بناء وتغيير الثقافة التنظيمية،

أما الفصل الثاني تعرضنا فيه إلى الإطار النظري للتحول الرقمي وقسم أيضا إلى ثلاث مباحث، تناولنا في المبحث الأول ماهية التحول الرقمي، وفي المبحث الثاني أساسيات حول التحول الرقمي، وخصصنا المبحث الثالث لمقومات نجاح التحول الرقمي وأهمية الثقافة التنظيمية في دعمه،

والفصل الثالث بعنوان دراسة ميدانية لمجموعة من المدارس الابتدائية بولاية قالمة، تم تقسيمه كذلك إلى ثلاث مباحث تضمنت في المبحث الأول تقديم للمدرسة الابتدائية الجزائرية وللمدارس الابتدائية محل الدراسة، وتناولنا في المبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، وخصصنا المبحث الثالث لعرض وتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

وفي الأخير أتمينا الدراسة بخاتمة تتضمن أهم النتائج والتوصيات المتعلقة بموضوع الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للثقافة التنظيمية

### تمهيد:

تعتبر الثقافة التنظيمية من المفاهيم الأساسية في عالم الإدارة والأعمال، حيث أن فهم الثقافة التنظيمية وتحليلها يعد أمراً ضرورياً للقادة الإداريين من أجل تعزيز بيئة عمل تدعم قدرة المنظمة على مسايرة متغيرات البيئة، فهي تمثل الإطار الذي يوجه تصرفات الأفراد وتواصلهم وتفاعلهم داخل المنظمة وتؤثر بشكل مباشر على أدائهم وتمنحهم القدرة على التكيف والتغيير الإيجابي، وتساهم في بناء هوية تنظيمية ملائمة يتم من خلالها رسم مسار للمنظمات نحو تحقيق الأهداف، وتساعد الثقافة التنظيمية قادة المنظمة على مواجهة التغيرات المحتملة في البيئة التي تعمل فيها، مما يمكنهم من صياغة آليات فعالة للتعامل مع التغيير.

يتضمن هذا الفصل المباحث الأساسية التالية:

- المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية؛
- المبحث الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية؛
- المبحث الثالث: وظائف، آليات بناء وتغيير الثقافة التنظيمية.

## المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي في توجيه وتطوير المنظمة، حيث يتطلب النجاح والاستمرارية عدة تحولات تعتبر أساسية في تحقيق أهداف المنظمة، ومن بين العوامل التي تساهم في تحقيق هذا النجاح، الثقافة التنظيمية التي يتم من خلالها تحديد سلوك الأفراد وغيرها من النقاط الأساسية، فمن هذا السياق سندرس ماهية الثقافة التنظيمية.

### المطلب الأول: نشأة وتطور مصطلح ومفهوم الثقافة التنظيمية

إن نشأة وتطور مصطلح ومفهوم "الثقافة التنظيمية" يمثل مسارا مهماً في فهم طبيعة المنظمات وسلوك الأفراد داخلها، من خلال الجذور الفلسفية والاجتماعية والتنظيمية إلى غاية بروز مصطلح ومفهوم الثقافة التنظيمية بشكل واضح.

#### أولاً: نشأة وتطور مصطلح الثقافة التنظيمية

إن الجذور التاريخية لنشأة مصطلح الثقافة التنظيمية تعود إلى كتابات وأعمال كل من "التون مايو" و "شيستر برنار"،

حيث ساهم "التون مايو" من خلال كتاباته المبكرة في إدارة الأعمال خاصة دراسات (Hawthorne) التي أجراها ما بين عامي (1924-1933)، في تكوين ما بات يعرف بمدرسة العلاقات الإنسانية، والتي كان لها الفضل في إدخال كل ما هو إنساني واجتماعي إلى دراسة العمل،<sup>1</sup> كتعبير عن العلاقات والروابط التي تسود بين الأفراد أثناء العمل، وبهذا فإن كل ثقافة تنظيمية تنمو وتتطور بدافع عدد من الآليات الاجتماعية التي تحتوي على مختلف الخصوصيات والسمات الشخصية والاجتماعية لكل فرد.

<sup>1</sup> - مطبوعة محاضرات في مقياس الثقافة التنظيمية، المحور الأول: أساسيات حول الثقافة التنظيمية، المحاضرة الأولى، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2022، ص:6.

وأيا ساهم (شيستر برنار) في تشكيل مصطلح الثقافة التنظيمية من خلال أعماله، بافتراض وجود شخصية خاصة بالمنظمة، واعتبر أن مسيروها هم المسؤولون عن إرساء ووضع قيمها الأساسية،<sup>1</sup> كنظام للتصورات والمعتقدات الذي يتبناه الأفراد.

وبهذا يكون كل من (التون مايو) و (شيستر برنار) قد أسسا لوجود كيان اجتماعي داخل المنظمة.

إلا أن الفضل في ظهور مصطلح "ثقافة المنظمة" بهذا الشكل والتحديد، يرجع إلى أعمال الباحث (ألتون جاك 1952) سنوات الخمسينيات من القرن الماضي وبالتحديد في كندا، والذي اقترح فيها تعريفا لثقافة المنظمة باعتبارها تمثل: "نمط للتفكير المشترك في المنظمة تساعد على إرساء نظام للعادات والروابط الاجتماعية المشتركة بين أعضائها"<sup>2</sup>.

تنشأ وتأسس الثقافة التنظيمية انطلاقا من ثلاثة سيوروات:<sup>3</sup>

أ- **السيوروة السوسيوحركية:** إن لكل وظيفة معينة لجماعة ما، إلا وتوجد لها مجموعة من العمليات الاجتماعية والتفاعلية التي ترتبط مباشرة بتلك الوظيفة، والأفراد مرغمين في بعض الأحيان على التخلي ولو جزئيا عن جانب من عاداتهم وذلك في إطار التزامهم بالمساهمة في مراحل تلك الوظيفة ويتوجب عليهم إيجاد وسيلة للعيش والعمل جماعيا، وبالخصوص التوصل إلى حل المشاكل المتعلقة بتوزيع السلطة وعلى تباين الأدوار وأشكال العلاقات ودرجة الانفتاح و تقبل التغيير، وشروط بقاء ونمو الجماعة وكذلك اندماج الأعضاء الجدد، ومن بين السيوروات الاجتماعية الحركية التي تشجع التجانس داخل الجماعة نذكر: النزاعات مع المحيط الخارجي، الصراع الداخلي، والأزمات الخارجية التي تطرح مسألة بقاء واستمرار الجماعة؛

<sup>1</sup> - صونية براهيمية، مطبوعة محاضرات في مقياس الثقافة التنظيمية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، الجزائر، 2018، ص:3.

<sup>2</sup> - مصطفى بن عودة، مطبوعة علمية بيداغوجية خاصة بمقياس الثقافة التنظيمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2021، ص:6.

<sup>3</sup> - فاطمة دريد، أنماط السلطة الادارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية -دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة-، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018، ص ص: 115-116.

**ب- الزعامة أو القيادة:** إذا كانت الثقافة التنظيمية تعتبر كنتاج وتشبيد جماعي لبعض الفاعلين و دورا كامنا أكثر أهمية من البعض الآخر، إذ يمتلك المؤسسون والزعماء وسائل ثرية وذات امتيازات عدة لتكوين ثقافة منظمة كونهم الفئة المهنية المعنية باتخاذ القرارات أو بالأحرى تعود إليها في معظم الحالات الكلمة الأخيرة، بالإضافة إلى أنهم يشكلون موضع اهتمام الموظفين ومصدرا لامتناعهم، وذلك انطلاقا من سلوكياتهم وتصرفاتهم التي يستخلصها العامل في رموز ومعاني فيصنفها في قواعد ونماذج يتأثر بها ومن هنا تظهر أهمية سلوك القائد أو المسير داخل التنظيم حيث يلعب دور الموجه للثقافة التنظيمية؛

**ج- قدرة التعلم:** خلال السيرة التطورية للثقافة التنظيمية لا يكفي العامل بتبنيها فحسب بل يعمل باستمرار على استغلال هامش الحرية في تغيير بعض جوانبها، إذ تسمح الثقافة التنظيمية بإثراء التمهين التقني الذي يولد ما يعرف بثقافة المهنة وفي هذا المنظور يمكننا القول بأن التعلم المهني والتنظيمي يندرج بطريقة مباشرة ضمن الوظائف والأهداف الأساسية التي تصبو نحوها الثقافة التنظيمية؛

توجد العديد من الأسباب التي كانت وراء انتشار مفهوم الثقافة التنظيمية، ومن أهم هذه الأسباب ما يلي:<sup>1</sup>

**1. تطور الفكر الإداري والتنظيمي:** وتجاوزته حدوده ونواقصه ذات المصدر الكلاسيكي المتسم بالنظرة الاختزالية للأفراد داخل المنظمة، و ذلك من خلال اعتبار الفرد العامل كلاحقة للآلة وهي نظرة خاطئة وقد يتجاوزها الزمن بالإضافة إلى أنها اختزالية إلى الحد الذي يحجب الجانب الاجتماعي والثقافي والسلوكي الملازم للمنظمات، وإذا كانت دراسة الإنسان داخل المنظمات قد مرت بعدة مراحل فيمكن القول أن الحديث عن ثقافة المنظمة يدخل الآن مرحلة النضج أي المرحلة التي أصبح فيها التطرق إلى السلوك ودوافعه في المنظمات أكثر شمولاً وعمقاً؛

**2. ظاهرة العولمة:** إن امتداد أنشطة المنظمة إلى أسواق وبيئات ثقافية مختلفة، وبفعل نموها المتزايد وضيق الأسواق المحلية قامت المنظمات الكبرى بتوسيع نطاق أنشطتها التجارية ثم الإنتاجية إلى ما وراء الحدود الوطنية، وقد اكتشفت بالتدريج أنه ليس كل ما يطور من نظريات أو تطبيقات متصلة بإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي يصلح نقله حرفيا وتطبيقه تطبيقا أعمى في بيئات جديدة غير البيئات التي طورت فيها أصلا، حيث أن لكل بيئة سياق ثقافي

<sup>1</sup> - فاطمة دريد، مرجع سبق ذكره ص: 116.

يؤثر بشدة في سلوك أفرادها مما يجعل تطبيق نفس الطرق الإدارية لضبط السلوك الإنساني في ثقافات أخرى بلا جدوى.

## ثانيا: مفهوم الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، حيث تمثل الإطار التصوري الذي يوجه سلوك الأفراد داخل المنظمة،

وقبل التطرق لمفهوم الثقافة التنظيمية، نسلط الضوء أولا على مفهوم الثقافة، وثانيا على مفهوم المنظمة، ثم ثالثا على مفهوم الثقافة التنظيمية:

### 1. مفهوم الثقافة:

سنستطرق إلى المفهوم اللغوي للثقافة ثم المفهوم الاصطلاحي:

#### 1-1. المفهوم اللغوي للثقافة:

"الثقافة" مصدر من مصادر الفعل (ثَقَّفَ/تَقَفَّ) بضم القاف وكسرهما، ولهذا الفعل في التراث العربي معاني كثيرة، وذلك حسب السياق الذي ورد فيه؛ ففي "القاموس المحيط"، في فصل "الثاء" ضمن مادة "ثقف" جاء ما يأتي: ثَقَّفَ/تَقَفَّ: كَكْرَمَ وَفَرَحَ، ثَقَّفًا وَتَقَفًّا وَثَقَّافَةً: صَارَ حَادِقًا حَفِيًّا فَطِنًا، فَهُوَ ثَقِفٌ، "ثَقِفَ الشَّيْءُ ثَقْفًا وَثَقَّافًا وَثُقُوفَةً: حَدَقَهُ. وَرَجُلٌ ثَقِفٌ وَتَقِفٌ؛ ثَقِفَ: حَادِقٌ فِيهِمْ وَأَتْبَعُوهُ فَقَالُوا: ثَقِفٌ لَقِفٌ (...) وَتَقِيفٌ لَقِيفٌ بَيْنَ الثَّقَّافَةِ وَاللَّفَّافَةِ" (منظور)، و"غلام ثَقِفٌ لَقِفٌ، وَثَقِفٌ لَقِفٌ، وَقَدْ ثَقِفَ ثَقَّافَةً (...) وَمِنَ الْمَجَازِ: أَدَبُهُ وَتَقَفُّهُ، وَلَوْلَا تَتَقِيفُكَ وَتَوَقِيفُكَ لَمَا كُنْتَ شَيْئًا، وَهَلْ تَهْدَبْتُ وَتَتَقَفَّتْ إِلَّا عَلَى يَدِكَ"، وعليه يمكن استنتاج معاني الثقافة في النقاط الآتية: الحذق والفطنة، والفهم التأديب، والتهذيب.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - نجوى قرواز، في ماهية الثقافة ومميزاتها، مجلة الناص، المجلد 19، العدد 1، جامعة جيجل، الجزائر، 2024، ص ص: 112-113.

## 1-2. الثقافة اصطلاحاً:

هناك العديد من التعاريف التي وضعها العلماء والمفكرين من بينها:<sup>1</sup>

- **تعريف تايلور:** "هي ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضواً في المجتمع".

- **تعريف كوفرون:** "الثقافة تشمل القيم في البيئة التي خلقها الإنسان بما فيها المنتجات المادية التي تنتقل من جيل إلى جيل، وهي بذلك تتضمن الأنماط الظاهرة والباطنة للسلوك المكتسب عن طريق الرموز التي تتكون في مجتمع معين من علوم ومعتقدات وفنون وقيم وقوانين وعادات وتقاليد تتوارث من جيل إلى آخر".

## 2. مفهوم المنظمة:

سنستطرق إلى المفهوم اللغوي للمنظمة ثم المفهوم الاصطلاحي:

1-2. **المفهوم اللغوي للمنظمة:** تعتبر كلمة تنظيم ومنظمة ترجمة للمصطلح الإنجليزي والفرنسي (Organization) وتكتب عادة في أمريكا (Organization) أما المصطلح العربي فهو "نَظْمٌ، يُنَظَّمُ، تَنْظِيمٌ" ومنها كلمة "التنظيم"، وتستعمل بنفس معنى كلمة "منظمة"، وتعني في الاستعمال العام، وضع بنوع من التنظيم في مخزون من الموارد المختلفة لكي تجعل منها أداة وآلة في خدمة إرادة تسعى إلى تحقيق مشروع معين.<sup>2</sup>

2-2. **المنظمة اصطلاحاً:** لقد استعمل المصطلح بنفس معناه اللغوي، إلا أن الباحثين والمهتمين بهذا المجال ومن خلال دراساتهم النظرية والتطبيقية تعمقوا في دقة المفهوم وتوضيحه، ويمكن أيضاً النظر للمنظمة على أنها مجموعة من الأدوار والأنشطة المتداخلة والتي يتم القيام بها لتحقيق أهداف محددة، فالمنظمة هي مجموعة من الأدوار التي هي بدورها عبارة عن مجموعة توقعات تحملها الأطراف المرتبطة وذات العلاقة بالمنظمة، مساهمون، ملاك، موردين، وسطاء،

<sup>1</sup> - ساجدة عبد الحليم رضوان، دور الثقافة التنظيمية في تطوير المجتمع وتوجيهه، المجلة العربية للنشر العلمي، المجلد الخامس، العدد 50، الأردن، 2002، ص: 123.

<sup>2</sup> - ليندة لفحل، مطبوعة بيداغوجية في نظريات التنظيم المنظمة، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 8 ماي 1945 قلمة، الجزائر، 2019، ص ص: 3-4.

أجهزة حكومية، رأي عام، بالإضافة إلى توقعات الإدارة والأفراد في المنظمة ذاتها، وعلى غرار الكثير من المفاهيم السلوكية التنظيمية، لا يزال مفهوم المنظمة يكتنفه الغموض، وعليه تعددت التعاريف ولم يتفق حتى الآن على تعريف محدد للمنظمة.<sup>1</sup>

### 3. مفهوم الثقافة التنظيمية:

عرف الباحثين وعلماء الإدارة والسلوك التنظيمي الثقافة التنظيمية كل حسب مفهومه، فقد عرفها كل من:

- **وليام أوشي:** بأن "الثقافة التنظيمية تتألف من مجموعة من الرموز والطقوس والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المنظمة فيكون إيمان موظفيها بهذه المعتقدات إيمانا كاملا، كما أنها تمثل نظاما"<sup>2</sup>.

- **سيزلاجي ووالاس:** في كتابهما (السلوك التنظيمي والأداء) فيعرفانها على أنها: "المفاهيم والقيم والافتراضات والمعتقدات والتوقعات والاتجاهات والمعايير، التي تربط بين أفراد المنظمة في بوتقة واحدة والمشاركة بين العاملين، وتشكل كل هذه المفاهيم السلوكية مجتمعة الاتفاق المعلن وغير المعلن في المنظمة حول كيفية اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات في المنظمة، وبعبارة أخرى توفر الإطار الذي يوضح الطريقة التي يؤدي بها العمل في المنظمة"<sup>3</sup>.

- **الهيجان (1992)** يعرفها بأنها: "تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما، حيث أن هذه القيم تؤثر في القرارات وفي نمط الإدارة للمديرين وعلى علاقاتهم وتفاعلاتهم مع مرؤوسيهـم"،

وبحسب (Donnelly et al., 1995) يشير معنى الثقافة التنظيمية إلى "التأثير على بيئة المنظمة الناجم عن مجموعة قواعد سلوكية وقيم وفلسفة وأنشطة غير رسمية داخل المنظمة، وتعرف بأنها مجموعة معتقدات وقيم وتوقعات مشتركة تتفاعل مع بناء المنظمة، فتنتج قواعد السلوك"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - ليندة لفحل، المرجع نفسه، ص:4.

<sup>2</sup> - دنيا بوديب، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014، ص:64.

<sup>3</sup> - سمير عباس، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص:122.

<sup>4</sup> - حنان كريبط، الثقافة التنظيمية كمحدد لنجاح تطبيق الإدارة الالكترونية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018، ص:80.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الثقافة التنظيمية هي:

" مجموعة من السلوكيات والأفعال والقيم التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة كقاعدة مشتركة".

### المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية

تشكل الثقافة التنظيمية بمرور الوقت من خلال القيادة، والتاريخ التنظيمي، والبيئة المحيطة، والسياسات الداخلية، تبرز وفقها خصائص عديدة وبالغة الأهمية تتميز بها، وهي:<sup>1</sup>

1. الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر: تصف كخاصية درجة تشجيع العاملين لأن يكونوا مبدعين مبتكرين ولهم أسلوبهم الخاص بالتعامل مع الخطر؛
2. الاهتمام بالتفاصيل: تصف كخاصية درجة توقع العاملين لضبط التفاصيل، وتحليلها والانتباه إليها والاهتمام بها؛
3. توجه النتيجة: تصف كخاصية درجة تركيز الإدارة على النتائج بدلاً من الأساليب والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج؛
4. توجه الأفراد: تصف كخاصية الدرجة التي تتخذ فيها الإدارة قراراتها آخذة بالاعتبار تأثير النتائج على الأفراد داخل المنظمة؛
5. توجه الفريق: تصف كخاصية الدرجة التي تنظم بها أنشطة العمل بمنطق الفريق وروحه بدلاً عن الأفراد؛
6. العدائية: تصف كخاصية درجة عدائية وتنافسية الأفراد بدلاً من أن تنجز الأعمال بيسر وتعاون؛
7. الاستقرار: تصف كخاصية الدرجة التي تؤكد فيها أنشطة المنظمة قدرتها المحافظة على تحقيق نسبة نمو ثابتة.

<sup>1</sup> - نعمة عباس، ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص:37.

كما تتسم بعدة خصائص أخرى أهمها:<sup>1</sup>

**-الإنسانية:** تشير الدراسات إلى أن الإنسان بقدرته العقلية على الإبداع واختراع الأفكار وانتقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه أصبح قادرا على صنع الثقافة ورسم محتواها، وبذلك فإن الثقافة التنظيمية لها سمة الإنسانية، لأنها تتشكل من المعارف والحقائق والمدارك والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى منظماتهم، أو التي تتكون لديهم من خلال تفاعلهم داخل هذه المنظمات؛

**-الاكتساب والتعلم:** يكتسب الفرد الثقافة من المجتمع المحيط به عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود، أو من خلال الخبرة والتجربة، أو من خلال علاقاته وتفاعله مع الآخرين، وبذلك فإن الفرد يكتسب الثقافة التنظيمية من المنظمة بصورة عامة أو من القسم الذي يعمل فيه بصفة خاصة، فيتعلم من رؤسائه وقادته أسلوب العمل والمهارات اللازمة للعمل والطريقة التي يتعامل ويتعاون بها مع زملائه، كما إنه يكتسب الأفكار والقيم وأنماط السلوك التي يشبع من خلالها طموحاته ويحقق من خلالها أهدافه وأهداف المنظمة؛

**-الاستمرارية:** تتسم الثقافة بخاصية الاستمرار، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال بالرغم مما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات من تغيرات، وعليه فإن الثقافة في المنظمات الإدارية تستمر في تأثيراتها على إدارة هذه المنظمات حتى بعد زوال جيل من العاملين، وخاصة متى كانت قادرة على إشباع حاجات العاملين وتزويدهم بالحد الأدنى من التوازن الذي يدعم استمرار القيم والأنماط السلوكية والخبرات والمهارات التي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها؛

**-التراكمية:** يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية، وتشابك العناصر المكونة لها، وبذلك فإن الخبرات التي تمر بها المنظمات تشكل تراكما ثقافيا، وإن الطبيعة التراكمية للثقافة التنظيمية تلاحظ بوضوح في العناصر المادية للثقافة أكثر من العناصر المعنوية؛

**-الانتقائية:** تراكم الخبرات الإنسانية أدى إلى تزايد السمات الثقافية، مما فرض على كل فرد انتقاء العناصر الثقافية التي تحقق له بقدر ما إشباع حاجاته وتجعله قادرا على التكيف مع البيئة الاجتماعية والطبيعية المحيطة به، وبذلك

<sup>1</sup> -خالدية مصطفى عبد الرزاق، الثقافة التنظيمية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد الأول، مصر، 2019، ص:159.

فإن الخبرات التي مرت بها المنظمات الإدارية تشكل تراكماً ثقافياً يخضع لعمليات انتقاء للعناصر الثقافية التي يتأثر بها القادة والعاملون، وبالشكل الذي يجعلهم قادرين على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة بهم؛

**-القابلية على الانتشار:** يتم انتقال العناصر الثقافية وانتشارها عن طريق احتكاك المجتمعات بعضها ببعض. وبذلك تنتشر الثقافة التنظيمية في داخل الوحدات الإدارية للمنظمة، وخاصة إذا كانت قادرة على حل بعض المشكلات أو إشباع بعض حاجات العاملين، لكن العناصر المادية للثقافة تنتشر بسرعة أكبر من العناصر المعنوية لها؛

**-التكامل:** تميل المكونات الثقافية إلى الاتحاد والالتحام بشكل متناسق ومتوازن ومتكاملاً، وبذلك تتكامل السمات الثقافية في المنظمات الإدارية بالشكل الذي يجعلها قادرة على تشكيل مدارك العاملين والمديرين وتزويدهم بالطاقة الفاعلة، وتحدد أنماط سلوكهم واتجاهاتهم وتجعلهم قادرين على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة بهم؛

**-التغيير:** تتميز الثقافة التنظيمية بخاصية التغيير بفضل ما تضيفه الأجيال إلى الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية، وبذلك يحدث التغيير في المنظمات الإدارية لجميع العناصر الثقافية والمعنوية لكن الأفراد العاملون يتقبلون التغيير في الأجهزة والتقنيات ويقاومون التغيير في العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية، وبذلك فإن التغيير في العناصر المادية يحدث بسرعة أكبر من العناصر المعنوية للثقافة، مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي.

### المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية من الركائز الأساسية في نجاح أي منظمة، حيث تعتبر بمثابة "هوية المنظمة" التي توجه الأعمال اليومية وتحدد معايير النجاح، كما أنها تؤثر على الموظفين من خلال مستوى تكييفهم مع التغيير، مما يجعلها عاملاً أساسياً في استمرار المنظمة وتطورها، وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:

- الثقافة التنظيمية قوة دافعة ومحركة توحد الطاقات والإمكانات نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار؛

- تعتبر الثقافة التنظيمية سببا لنجاح عمليات التحول والتطوير، فعندما تنسجم المصالح الشخصية للأفراد مع ثقافة وأهداف المنظمة فإن عمليات التجديد سوف تكون مقنعة للأفراد، فثقافة المنظمة تزود بالهوية المنظمة والالتزام الجماعي لتعزيز استقرار النظام؛<sup>1</sup>

- زيادة الشعور بالانتماء والولاء للتنظيم، وتحسين علاقات العمل؛
  - توفير فهم أفضل لما يجري في التنظيم من أحداث، وما يتم من سياسات؛
  - توفير الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا؛
  - توفير أداة رقابية للإدارة، تستطيع من خلالها تشكيل السلوك التنظيمي بالشكل الذي تريده.<sup>2</sup>
- كما تكمن أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:<sup>3</sup>

- هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها؛
- هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم؛
- العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى أو كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحدويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم، وبينهم وبين المراجعين والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، كما أن ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها، ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحددتها ثقافة المنظمة وتدرجهم عليها، وتكافئهم على اتباعها؛
- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار والتميز والريادة؛

<sup>1</sup> - أحمد عزوي، ملتقى وطني حول الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، الجزائر، 2010، ص:5.

<sup>2</sup> - بومدين بلخير، الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال، مديرية النشر لجامعة 8 ماي 1945 قالمة، الطبعة 1، الجزائر، 2015، ص:52.

<sup>3</sup> - بسام بن مناوور العنزي، الثقافة التنظيمية والابداع الاداري، رسالة ماجستير غير منشورة، في قسم الادارة العامة، كلية العلوم الادارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1425هـ، ص: 14.

- الثقافة القوية تعتبر عنصراً فاعلاً ومؤيداً للإدارة ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها، وتكون الثقافة قوية عندما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة ويرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم؛
- الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين، فلا يلجؤون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب؛
- تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفان في العمل ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد سلوكيات روتينية، كالطاعة العمياء، والالتزام الحرفي بالرسميات؛
- ثقافة المنظمة تعتبر عاملاً مهماً في استجلاب العاملين الملائمين فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتستعوي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات؛
- تعتبر الثقافة عنصراً جذرياً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.

## المبحث الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية

من خلال المفاهيم السابقة التي تناولناها أصبح لنا نظرة متكاملة عن الثقافة التنظيمية ولفهمها أكثر يجب التطرق لعناصرها الأساسية في فهم محدداتها ومكوناتها، بالإضافة إلى أنواعها، وأخيرا مستوياتها وأبعادها، لأن هذه العناصر كلها دون استثناء لها أهمية بالغة في المنظمة وهي تعكس ثقافتها وتؤثر على سلوكيات وتفاعلات الموظفين.

### المطلب الأول: محددات ومكونات الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي مجموعة المعايير والسلوكيات المشتركة والقيم والمعتقدات التي توجه سلوك الأفراد داخل المنظمة، لفهم الثقافة التنظيمية بشكل أعمق، من المهم التمييز بين محدداتها ومكوناتها، كما يلي:

#### أولاً: محددات الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية لا تتشكل مصادفة أو بصورة فجائية ولا تتحدد من فراغ وإنما تساهم عدة محددات في تشكيلها، كما تترك هذه المحددات بصماتها المميزة على أنماط تسييرها وقواعد العمل وكذا السلوكيات المناسبة لتحقيق أهدافها، تتمثل هذه المحددات عادة في: الثقافة الوطنية، الثقافة الجهوية الثقافة المهنية، والمميزات الفرعية للمدراء والقادة ويمكن شرحها كالتالي:<sup>1</sup>

#### 1. الثقافة الوطنية:

تبرز هذه الثقافة خاصة فيما تحمله من بصمات مستمدة من ثقافة المجتمع وسماته التي يتوارثها الأفراد بما في ذلك النظام السياسي المطبق والنظام الاجتماعي (من دين وعادات وتقاليد ولغة ... الخ) والنظام التربوي، الظروف الاقتصادية للدولة، الهيكل الإداري للدولة وغيره من الأنظمة الأخرى؛

<sup>1</sup> - مصطفى بن عودة، تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى بن فارس، المدينة، الجزائر، 2016، ص:16.

ويرجع ذلك إلى نقل أفراد هذا الوطن لجزء كبير من الثقافة الوطنية إلى داخل المنظمة التي يعملون بها، إذ أن هناك أربع متغيرات أساسية وهي: البعد الهرمي، عدم التأكد، درجة الفردية، ودرجة الذكورة مقابل الأنوثة، والتي تلخص فيما يلي:

**1-1. البعد الهرمي:** يعبر عن المدى الذي من خلاله يقبل أفراد المجتمع التوزيع في مستويات نفوذ القوة، إذ أن هذا البعد يعكس فكرة تقبل فجوة القوة والنفوذ أو الطريقة التي يتعامل معها أفراد المنظمة مع الفروقات الموجودة بينهم.

**2-1. عدم التأكد:** يعكس هذا المتغير درجة الاضطراب في المجتمعات، إذ تجد من الدول ما يفضل عملية التخطيط للمستقبل حتى وإن كان مجرد توقع سيناريو يسمح برسم التصورات الممكنة مما من شأنه تخفيض الاضطراب، أما دول أخرى فتفضل حالة عدم التأكد الذي يظهر كتحدٍ يجعله يبرهن القدرة على التكيف.

**3-1. درجة الفردية:** مستوى الفردية في كل الحالات يرتبط مباشرة بمستوى التطور الاقتصادي فالدول الصناعية تمثل مؤشر قوي للفردية باستثناء اليابان حيث أن الروح الجماعية تفضل معنى العمل الجماعي.

**4-1. درجة الذكورة مقابل الأنوثة:** تبين هذه الثنائية درجة تقبل المشاركة المتكافئة في الوظائف الاجتماعية بين الرجال والنساء في المنظمة، ففي الثقافات التي تتسم بدرجة من الأنوثة تجد أن العمال يهتمون كثيرا بظروف العمل وروح التعاون، وجو المرح بين الزملاء، وإلى إقامة علاقات اجتماعية متساهلة مع التركيز والاهتمام بجودة الحياة الاجتماعية، كما يهتمون كذلك بالتكوين، أما في النوع الثاني نجد أن النجاح الفردي والميل إلى استخدام القوة في الحياة أكثر قيمة في هذه المجتمعات.

## 2. الثقافة الجهوية:

الثقافة الجهوية هي أن تجد داخل كل دولة معينة جماعات وأقاليم لها ثقافتها الخاصة بها، وأنماطها السلوكية وفهمها الخاص بها والذي يشارك فيه أعضاء هذه الجماعة مما يؤثر على تكوين الثقافة التنظيمية داخل المنظمة،

كما أن للمنظمة في نفس الوقت هوية واستقلالية نسبية عن محيطها تتفاوت حسب درجة قوة المتغيرات الثقافية الخارجية من جهة وحسب درجة تشكل وقوة هذا النسق الثقافي في حد ذاته.

### 3. الثقافة المهنية:

الثقافة المهنية تتمثل في تلك الخصائص الثقافية التي يكتسبها الفرد من جراء المنصب أو الوظيفة التي يؤديها داخل المنظمة، فموقع الفرد في السلم الوظيفي ودرجة النفوذ والسلطة التي يمتلكها، يمكن أن تكون مصادر قوية لنشوء أنماط ثقافية خاصة تميز بين الأفراد من مستوى وظيفي إلى آخر داخل المنظمة، وهذا ما يؤدي إلى تكوين ثقافات فرعية في المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام المنظمة نفسها، حيث تؤثر هذه الثقافة المهنية بشكل مباشر على الثقافة التنظيمية للمنظمة، خاصة في حالة انتقال العمال من قسم إلى قسم داخل المنظمة أو من منظمة إلى أخرى.

### 4. المميزات الفردية للمدراء والقادة

يمكن للثقافة التنظيمية أن تتأثر أيضاً بشخصية مدراء المنظمة المتعاقبين عليها، إذ يحاول كل مدير أو قائد إعطاء بعض المعايير والرموز لباقي الأعضاء من أجل الرجوع إليها والاقتداء بها بهدف حل بعض المشاكل التي تصادف هذه المنظمة، ويكون هذا التأثير كبيراً عند الحديث عن مؤسس المنظمة الذي يحمل العديد من القيم والعادات ويحاول تجسيدها، فهو يؤدي دوراً هاماً في إرساء قيم وأعراف المنظمة من خلال تجسيد فكرة مشروع المنظمة، حيث أن الثقافة التنظيمية تتأثر بدرجة كبيرة بثقافة النخبة أو ثقافة الإدارة العليا في المنظمة.

### ثانياً: مكونات الثقافة التنظيمية

تؤثر الثقافة التنظيمية وفق محتوياتها في طريقة تفاعل الأفراد داخل المنظمة مع البيئة المحيطة بها، وتحدد المحتويات الأساسية للثقافة التنظيمية بعدة مكونات أهمها:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مختار يونس، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، -دراسة ميدانية ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة-، رسالة ماجستير غير منشورة في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص:28.

### 1. القيم التنظيمية:

القيم بشكل عام هي تلك المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض، والصواب والخطأ، أما القيم التنظيمية فهي القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة؛

### 2. المعتقدات التنظيمية

المعتقدات بشكل عام عبارة عن أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد وحياته الاجتماعية، أما المعتقدات التنظيمية فهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية؛

### 3. الأعراف التنظيمية:

الأعراف بشكل عام عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية لهم بغض النظر عن فائدتها أو فاعليتها، أما الأعراف التنظيمية فهي معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبار أنها معايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل؛

### 4. التوقعات التنظيمية:

تمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكلوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها ويتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.

## المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية عدة أنواع تتحدد باختلاف طبيعة المنظمة، وأهدافها، والبيئة المحيطة بها، وقد صنف العديد من الباحثين هذه الأنواع بطرق متعددة، تختلف من قطاع إلى آخر وتتجلى في:<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - فاطمة حنيني، دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعمل بالمؤسسة الجزائرية-دراسة ميدانية بشركة الأشغال العمومية والترقية العقارية ولاية أدرار-، رسالة ماجستير غير منشورة في علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة أدرار، الجزائر، 2014، ص:66.

1. **الثقافة البيروقراطية:** تحدد السلطات والمسؤوليات، فالعمل منظم وموزع ومتسلسل وانتقال المعلومات يكون هرمي يعتمد على التحكم والالتزام؛
2. **الثقافة الإبداعية:** تتميز بوجود روح عمل تساعد على الإبداع، ويتميز أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات؛
3. **الثقافة الساندة:** تتسم ثقافة المنظمة بالمساندة ومساعدة العاملين لبعضهم، كما أن المنظمة تعمل على خلق جو الثقة والتعاون وتتعامل مع الأفراد مركزة على الجانب الإنساني؛
4. **ثقافة العمليات:** تركز على إنجاز العمليات أو العمل وليس النتائج، فنجد أعضاء المنظمة يعملون على حماية أنفسهم والتعامل بحذر مع بعضهم البعض مما يؤدي إلى قلة الرغبة في المخاطرة والاهتمام فقط بتفاصيل الأداء عند أفراد المنظمة؛
5. **ثقافة المهمة:** تركز على الهدف أو نتائج العمل معطية أهمية كبيرة في ذلك للفرد كما أنها تحتوي على قواعد قليلة لأن الخبرة تلعب دور كبير عند الأفراد لتحقيق الأهداف؛
6. **ثقافة الدور:** تركز هذه الثقافة على الأدوار الوظيفية للأفراد مستندة على القوانين والأنظمة، كما أنها تتميز بالأمن والاستمرارية وثبات الأداء؛
7. **ثقافة النفوذ:** تتركز مصادر السلطة واتخاذ القرار في عدد محدد من الأفراد الاستراتيجيين، يتوجب عليهم إيجاد مواقف يجب على الأفراد الآخرين الالتزام بها مما يقلل الإبداع والابتكار ضمنها، والأفراد الذين يشغلون بمراكز النفوذ والسلطة داخل المنظمة تتوقف عليهم قدرة هذه الثقافة على التكيف والتغير؛
8. **ثقافة الوظيفة أو العمل:** هي ميزة المنظمات الديناميكية التي تبحث عن التغير وهذه المنظمات تعمل على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات، وتعتمد هذه الثقافة على الاتصال والتكامل كأداة للتكيف والاستجابة للتغيرات وهي في تعارض مستمر مع موارد المنظمة لأنها دائما تحتاج لموارد ضخمة لتنفيذ الأفكار؛

9. ثقافة الفرد: تميز النموذج الإداري الواعي بحيث يقوم الأفراد جماعياً بوضع الطريقة التي ستسير بها المنظمة كما أن الهيكل يخدم حاجات هؤلاء من منطلق رفض الهرمية في العمل ورقابة الإدارة المستمرة وإعطاء فرصة للإبداع والابتكار.

### المطلب الثالث: مستويات وأبعاد الثقافة التنظيمية

لفهم الثقافة التنظيمية بشكل شامل لابد من التعرف على مستوياتها وأبعادها، فالثقافة التنظيمية تتكون من مستويات متعددة وأبعاد مختلفة تؤثر على كيفية تفاعل الموظفين مع بعضهم البعض ومع المنظمة.

#### أولاً: مستويات الثقافة التنظيمية

وهنا يمكن تقسيم مستويات الثقافة التنظيمية إلى مستويين هما المستويات الخارجية للثقافة التنظيمية، والمستويات الداخلية، ويمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>1</sup>

#### 1. المستويات الخارجية للثقافة التنظيمية:

تشمل المستويات الخارجية للثقافة التنظيمية كل من، الثقافة الفردية، التنظيمية، الوظيفية، المجتمعية، والدولية، ويمكن توضيحها كما يلي:

#### 1-1. الثقافة الفردية (الشخصية):

لكل فرد معتقداته وقيمه ومعايير سلوكية تحكم تصرفاته وقد تكون موروثاً عن الوالدين أو التاريخ العائلي، وقد تكون من المجتمع الذي عاش فيه أو عن الدين أو المدرسة أو الأصدقاء أو قد تكون خليطاً من كل ما سبق، وبالتالي لكل فرد ثقافته التي تختلف من شخص إلى آخر؛

<sup>1</sup> - مصطفى بن عودة، مطبوعة علمية بيداغوجية خاصة بمقياس الثقافة التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص: 69.

## 1-2. الثقافة التنظيمية والثقافات الفرعية:

عادة ما تكون للمنظمات الحكومية والمنظمات البيروقراطية الكبيرة ثقافات مختلفة عن المنظمات الصغيرة والخاصة، كما قد تكون لها ثقافات مختلفة في أماكن العمل داخل نفس المنظمة، حيث يمكن أن تجد الثقافات الفرعية داخل إدارات وأقسام وقطاعات المنظمة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط، مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والمعتقدات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي مصالحهم أو تواجههم في المنظمة؛

## 1-3. الثقافة الوظيفية:

يوجد تشابه في الثقافة داخل الصناعة أو المهنة أو النشاط الواحد فغالبا ما توجد بعض القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما، وفي نفس الوقت تعتنقها معظم أو جميع المنظمات العاملة في نفس النشاط أو المهنة وبمرور الوقت يتكرر نمط معين داخل النشاط أو المهنة، يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء، أو نوع الملابس وغيرها؛

## 1-4. الثقافة المجتمعية:

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي توجد فيه المنظمة والتي ينقلها الأعضاء عن المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل النظام السياسي ونظام التعليم والظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة، وتبنى الثقافة المجتمعية على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعايير مخرجاتها، بحيث يجب أن تكون استراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وإعلاناتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة القبول من المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها؛

## 1-5. الثقافة الدولية (الحضارة التنظيمية):

إن الثقافات التنظيمية للمنظمات الدولية الكبرى تطغى على الثقافات الفردية أو الخلفيات الثقافية المتعددة التي أتى بها الموظفون إلى المنظمات الدولية، ولهذا فإن أي فروق ثقافية فردية سوف لن يكون لها ذلك التأثير على النسق الثقافي العام، حيث أن المناخ الثقافي الفردي لا يمثل أية مشاكل لتلك المنظمات الدولية، بل سرعان ما يتم الانخراط في إطار الثقافة الدولية، ويزداد ولاء العاملين إلى ثقافتهم الدولية، حيث أنه الأكثر قدرة على البقاء؛

## 2. المستويات الداخلية للثقافة التنظيمية:

وفي تقسيم آخر لمستويات ثقافة المنظمة يكاد يجمع عليه معظم الكتاب والمهتمين، وهو ما يطلق عليه التقسيم الداخلي لثقافة المنظمة بحيث قام كل من "Heskett & Kotter" بتحديد مستويين لهذه الثقافة وهما:

### 1-2. المستوى الداخلي:

وهو المستوى الأعمق والأقل رؤية، وهو مجموع القيم التي يشترك فيها الأفراد في المجموعة التنظيمية الواحدة، والتي تميل إلى الاستقرار والاستمرار بمرور الوقت وفي الغالب عند هذا المستوى تكون الثقافة التنظيمية صعبة التغيير.

### 2-2. المستوى الخارجي:

وهو العناصر المرئية والمتمثلة في تصرفات وممارسات الأفراد، أي كل ما يمكن ملاحظته بصورة مرئية خارج المنظمة.

كما أن هناك من يرى بأن للثقافة التنظيمية ثلاثة مستويات رئيسة، ولكنها في النهاية تتكامل مع بعضها لتشكيل الكل الثقافي للتنظيم، حسب "Kciug & Noslen" يمكن تحديدها على النحو الآتي:

- **المستوى الأول: الأشياء الصنعية:** (أي من صنع الإنسان) وتشمل في مضمونها ما يلي: التصرفات الشخصية للعاملين والاحتفالات والشعائر داخل المنظمة والقصص والطقوس والرموز، ويعتبر هذا المستوى من أكثر مستويات الثقافة وضوحًا حيث أن رموز الثقافة في بيئة العمل الاجتماعي والحسي.

- **المستوى الثاني: القيم:** وتعكس معتقدات العامل الأساسية لما ينبغي وما لا ينبغي، ويتحدد نمطه السلوكي وفق هذه القيم.

- **المستوى الثالث: المسلمات:** وهي المعتقدات التي توجه سلوك أفراد المنظمة في كيفية فهم الأشياء والتفكير فيها وهي جوهر الثقافة، وأهم خاصية للمسلمات أنها تكون أحيانًا كثيرة كامنة في اللاوعي، بمعنى أن أعضاء المنظمة قد لا يدركون مسلماتهم وإن كانوا يتصرفون وفقها وهم غالبًا ما يترددون في مناقشتها أو تغييرها.

ثانيا: أبعاد الثقافة التنظيمية

تتمثل أبعاد الثقافة التنظيمية في العناصر التي تحدد هوية المنظمة وطبيعة الثقافة داخل المنظمة، من خلال توجيه سلوك الموظفين وتحفيزهم والتواصل فيما بينهم وبين الرؤساء والإدارة العليا لتحقيق أهداف المنظمة، يمكن إجمالاً تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية فيما يلي:

1. البعد الخاص بالقيادة:

يمثل هذا البعد عناصر توصيف طبيعة القيادة الإدارية في المنظمة 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 المنظمة، ومنهجية قيادة التغيير والتطوير ومدى مشاركة الإدارة للعاملين في هذا التغيير وتحمل المخاطر التي تترتب عليه.<sup>1</sup>

وفيما يلي عرضاً للعناصر المكونة للبعد الخاص بالقيادة:<sup>2</sup>

**1-1. دور الإدارة وأسلوبها:** ويتمثل في مدى إدراك الإدارة لدورها كمتغير تابع تتصرف بردود الأفعال، ولا تتحرك إلا إذا كان هناك سبب متغير تابع متأثر، أم أن دورها سباق ومخطط مسبقاً حيث تضع الأهداف الاستراتيجية وتستعد للمواقف مسبقاً وقبل حلول الأزمات، أي أنها تستشعر الإشارات والإنذارات وتستعد لها كمتغير مستقل مؤثر وفعال، ولا شك أن الدور الأول (التابع) يعبر عن ثقافة تعتمد على التفكير التقليدي أما الدور الثاني (المستقل) فإنه يعبر عن ثقافة متطورة إيجابية.

**1-2. إدراك دور الإدارة واتجاه العاملين نحوه:** وذلك عن طريق توضيح مدى إدراك الإدارة لدورها كمراقب وموجه ومتدخل في كل عملية وكل نشاط أم تدرك العكس أن للعاملين مسؤولياتهم وواجباتهم، وأن لديهم الدافع والحافز للعمل دون تدخل منها، ففي الحالة الأولى تكون الثقافة سلبية، وفي الثانية تكون إيجابية.

<sup>1</sup> - علاء الدين خبابة، أثر البعد القيادي للثقافة التنظيمية على الأداء كبعد لتنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 09، العدد 01، جامعة فرحات عباس سطيف 1، سطيف، الجزائر، جوان 2018، ص: 69.

<sup>2</sup> - دنيا بوديب، مرجع سبق ذكره، ص ص: 101-102.

**1-3. إدراك المسؤولية:** تختلف الثقافة التنظيمية في مجال إدراك المسؤولية من جانب الإدارة والعاملين معاً، فما مدى إدراك العاملين أنهم غير مسؤولين عن شيء، وما مدى إدراك الإدارة أن العاملين مسؤولين عن كل شيء، وتكون الثقافة إيجابية مبنية على المشاركة في حالة ما إذا تم تقاسم المسؤولية وأن السلبيات ليس مرجعها فقط العاملين.

**1-4. الدافعية وسلوك العاملين:** قد تكون الثقافة التنظيمية مبنية على دوافع مادية للعاملين من خلال نظم الأجور والخوافز ومختلف الدوافع الأخرى ذات الجانب المعنوي ودعم روح الفريق ودوافع المتعة في العمل، وهو ما يجعل سلوكهم ينمو عن ثقافة تنظيمية تفرز الولاء وإثبات الذات وتوظيف المواهب لخدمة المنظمة، ففي هذه الحالة تكون الثقافة التنظيمية إيجابية دافعة ومحفزة للعاملين والعكس صحيح.

**1-5. قيادة التغيير بالمنظمة:** قد تبني ثقافة المنظمة على مفهوم التغيير بالسلطة والأوامر والممارسات التنظيمية، ومن ثم فإن العاملين سوف يشعرون بأن التغيير أمر مفروض عليهم، ولن يشاركوا فيه وأن يتحمسوا له، فهنا يكون التغيير من جانب واحد وذا تأثير سلبي، وعكس ذلك إذا كانت ثقافة المنظمة مبنية على أن التغيير سلوك يبدأ الرؤساء ويتشاركون فيه بفعالية مع المرؤوسين من مرحلة التخطيط له إلى آخر مراحله، وهنا تكون الثقافة التنظيمية إيجابية ومشجعة على التعاون وتحمل المسؤولية.

**1-6. المشاركة والمخاطرة:** إذا كانت الثقافة تأسست على الاتصالات الهابطة فقط التي تفصل بين التخطيط والتنفيذ وهو ما ينتج عنه الممارسة الصارمة للرؤساء على المرؤوسين الذين يتهربون أصلاً من المسؤولية، وليس لديهم أي استعداد لتحمل المخاطر المترتبة عن ممارسة النشاط اليومي، فهنا نكون بصدد ثقافة سلبية وهروب من قبل المرؤوسين، ومن ثم تزيد مخصصات الرقابة ولا يتحقق الإنجاز، وعكس ذلك إذا سادت المنظمات ثقافة المشاركة ونشر المعلومات والثقة المتبادلة والقدرة على تحمل المسؤولية والمخاطر التي تواجه العمل، وفي هذه الحالة تسود روح المشاركة والتعاون وتتحقق الأهداف بكفاءة وفعالية.

## 2. البعد الخاص بالهيكل التنظيمي:

يحدد الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية وعلاقات الإدارات والأقسام ببعضها، كما يوضح ثقافة خطوط الاتصالات وأنماطها وطريقة عمل الأفراد وقيامهم بأدوارهم بالمنظمة، والثقافة السائدة بين الأفراد حول طبيعة العلاقات فيما بينهم.<sup>1</sup>

ويشمل بعد الهيكل التنظيمي العناصر التالية:<sup>2</sup>

**2-1. طبيعة الاتصالات:** تمثل الاتصالات جزءا من الثقافة التنظيمية، فقد تكون هذه الاتصالات رسمية فقط ومن أعلى إلى أسفل وفي شكل تعليمات وتكليفات مكتوبة، ويغلب عليها الطابع المتحفظ، وهنا تكون هذه الثقافة سلبية وغير مشجعة وغير سريعة، فيخشى كل واحد أن يعمل شيء فيخطئ، أما إذا كانت الثقافة في مجال الاتصالات تحمل معاني روح الأخوة والزمالة والتعاون وحسن النية، والدافع لإنجاز الأعمال.

**2-2. إقبال الأفراد على العمل الجماعي:** إن إقبال الأفراد على العمل الجماعي يرتبط بدرجة كبيرة بجهود الإدارة العليا إزاء ذلك، فإذا ما كانت الإدارة تركز روح التعاون والتفاعل بين العاملين للعمل كفريق واحد يحقق الأهداف ويحصل الجميع على المكافآت، فإن هذا سيؤدي حتما إلى تجسيد علاقات الحب والاحترام والإيثار بين الأفراد، وتظهر المنظمة متماسكة ومستعدة لكافة الظروف ولو كانت أزمة، وعلى النقيض من ذلك قد تؤيد وتساند الإدارة العليا للمنظمة الثقافة المبنية على المنافسة غير الهادفة، وتشجع الصراعات بين العاملين فتتولد الأحقاد والاتجاهات السلبية الهدامة والمنهكة لقوى العاملين في مجالات غير مثمرة وغير إيجابية، ومن ثم فإن الأفراد لا يقبلون على العمل الجماعي، وهنا تكون هذه الثقافة سلبية مدمرة للعلاقات داخل المنظمة.

**2-3. توزيع المهام والأدوار ومعرفة:** قد تكون ثقافة المنظمة فيما يتعلق بتوزيع ونشر وتعريف وتوضيح مهام الأفراد بها ثقافة سلبية تنبع من تكتم وإخفاء تلك الخطط التي تتضمن مهام وأدوار الأفراد، وقد تكون تلك الثقافة إيجابية تنبع من تحديد واضح ومفهوم لكل دور يتعلق بمهام المنظمة والعاملين بها، بحيث تخلق هذه الثقافة الطموح

<sup>1</sup> - علاء الدين خبابة، أثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 05، جامعة سطيف 1، سطيف، الجزائر، ديسمبر 2016، ص: 91.

<sup>2</sup> - دنيا بوديب، مرجع سبق ذكره، ص: 102-104.

لدى الأفراد وتحفزهم على المشاركة الإيجابية والفعالة في تحقيقها، حيث أن كل فرد يعرف ما عليه وما دوره وبالتالي تكون ثقافة المنظمة مصدر قوة ودافعة لها من خلال العاملين فيها.

**2-4. الإيمان بأهمية التدريب:** إذا كانت الثقافة التنظيمية فيما يتعلق بالنشاط التدريبي مبنية على أنه نشاط قصير الأجل ينتظر منه عائد سريع وأن ميزانيته محدودة، وينظر إليه على أنه نشاط إداري عادي فإن هذه الثقافة سوف تنعكس على الأفراد بالنظر إليه بعدم الجدية والمصادقية، أما إذا كانت ثقافة المنظمة مبنية على أن التدريب استثمار، وأن تراكم مهارات العاملين يمثل قوة تنافسية متقدمة في الأجل الطويل، وليست العبرة بالعائد قصير الأجل، إذ توضع موازنة التدريب بالشكل الذي يتيح لكل فرد فرصة تدريب ولو مرة سنوياً.

**2-5. متابعة التقدم باتجاه الاستعداد للطوارئ:** قد تكون ثقافة المنظمة غير مشجعة على متابعة التقدم بالنسبة للاستعداد للطوارئ، ولا توجد بها أية نظم متاحة عن الكيفية التي يتم بها تغيير ثقافتها في هذا الاتجاه من ثقافة التواكل والتكاسل واللامبالاة وانتظار حدوث الأزمات إلى ثقافة الاستعداد والتحسب والترقب، بل ويصل بها الحال إلى إعداد سيناريوهات للأزمات التي يمكن أن تحدث بالمنظمة، فهي ثقافة المبادأة وليست ثقافة رد الفعل ثقافة الاستعداد وليست ثقافة التعامل مع الموقف الذي تواجهه.

### 3. البعد الخاص بظروف العمل:

هو بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية التي تشمل القيم والمعتقدات والسلوكيات السائدة في المنظمة، يعتبر هذا البعد مهماً لأنه يتناول الجوانب المادية والنفسية التي تؤثر على العاملين في مكان العمل.

ويشتمل هذا البعد على العناصر التالية:<sup>1</sup>

**3-1. قيمة وعناصر الراتب الشهري ومدى تعرضه للخصم:** قد يكون الراتب الشهري بعناصره أحد مصادر الثقافة التنظيمية المؤدية إلى شعور العاملين بالاستقرار والاطمئنان من عدمه، وخاصة إذا كان هذا الراتب يتعرض كثيراً للخصم نتيجة انخفاض الأداء أو العقاب الشخصي أو الجماعي، فهذا يكون الراتب السبب المباشر لعدم

<sup>1</sup> - منصور بن ماجد، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالملكة العربية السعودية، برنامج الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2003، ص: 34-36.

الرضا الوظيفي والشعور بالتهديد، وقد يحدث العكس تماما حيث يسود المنظمة ثقافة مؤدية إلى الاستقرار والاطمئنان عند ثبات مصدر الدخل الشهري للأفراد.

**3-2. عدالة الطريقة التي يتم بها تقييم أداء العاملين:** إذا شعر الأفراد بعدم عدالة طريقة تقييم أدائهم لأن المنظمة يسودها ثقافة تنظيمية تؤكد أن تقييم الأداء يتم بمعايير مختلفة، فإن هذا سوف يولد لديهم شعور بعدم الرضا عن العمل، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة بخصوص عدالة هذه الطريقة واستقرارها، فإن الأفراد يشعرون بالرضا، ومن ثم لا تكون طريقة تقييم الأداء سببا لإثارة المشكلات.

**3-3. حجم العمل وملاءمته لإمكانيات وقدرات الفرد الشخصية:** إذا كان حجم العمل يفوق القدرات الشخصية للأفراد فإنه تسود المنظمة ثقافة تنم عن تحميل الأفراد أعباء وظيفية أكبر من إمكانياتهم، وهو ما يتولد عنه ضغوط تدفع بالأفراد إلى إثارة المشكلات، أما إذا سادت المنظمة ثقافة تنم عن تحميل الأفراد أعباء وظيفية في حدود إمكانياتهم وقدراتهم، فإنهم يشعرون بالراحة والرضا عن العمل.

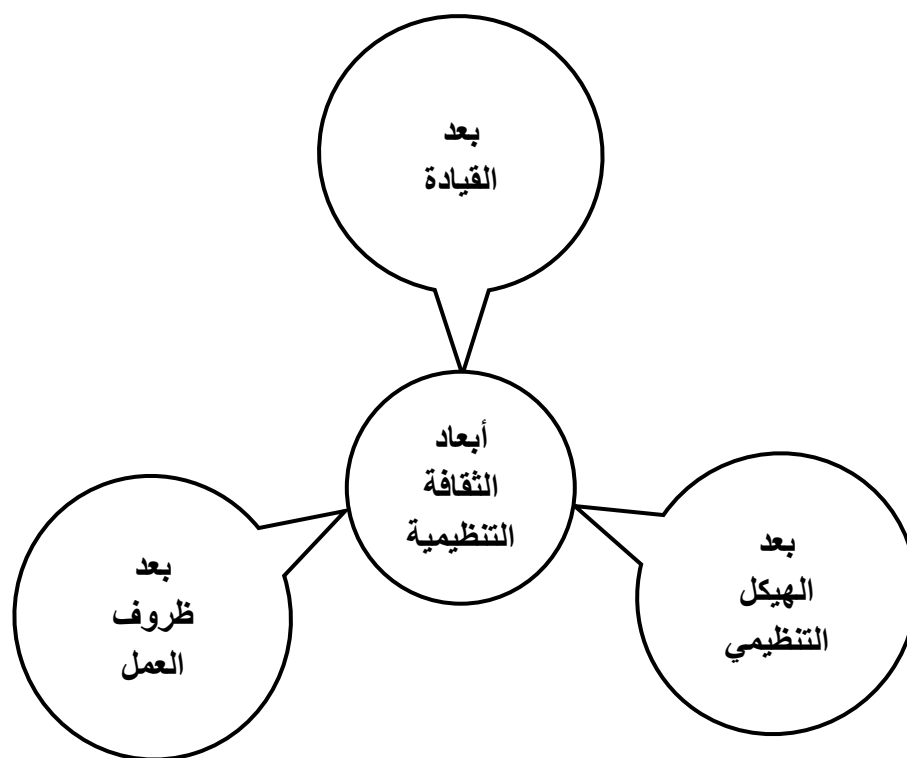
**3-4. الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي:** إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة هي شعور العاملين بالأمن والاستقرار الوظيفي، وأنه لا يوجد تهديد بالفصل من العمل، أو توقف المنظمة، فإن هذه الثقافة تنعكس عليهم بالرضا والقبول والتوافق والتعاطف مع المنظمة، ومن ثم تتحقق المشاركة الإيجابية والفعالة مع الإدارة.

**3-5. عدد ساعات العمل ومواعيده:** قد يسود المنظمة شعور عام بأن عدد ساعات العمل أكثر من المعدلات المقبولة والمقررة، وكذا مواعيده غير مناسبة لظروف الأفراد، فإن هذا الشعور يصبح ثقافة تنظيمية تؤثر سلبا على الرضا الوظيفي، ومن ثم يصبح الأفراد أكثر استعدادا للقلق وإثارة المشكلات وتكرارها، والعكس صحيح إذا سادت المنظمة ثقافة المواعيد المناسبة وساعات العمل المقررة، وإن المنظمة لا تستغل العاملين، فإن هذه الثقافة مدعاة للاستقرار وعدم التفكير في المشكلات.

**3-6. العدالة والمساواة بين العاملين:** إذا كانت ثقافة المنظمة مبنية على مفاهيم عدم العدالة والمساواة بين العاملين، فإن هذه الثقافة تكون مصدرا للتذمر والاضطرابات داخل المنظمة، فتكثر الشكاوى والتصرفات السلبية، وتظهر التنظيمات غير الرسمية التي تقف ضد الإدارة وأهداف المنظمة، أما إذا كانت هذه الثقافة مبنية على مفاهيم العدالة والمساواة فإنها تكون مصدر قوة واستقرار للمنظمة حيث يشعر كل شخص بأنه يأخذ حقوقه دون المطالبة بها.

3-7. المشاركة والعلاقات وتحقيق الإنجاز: إذا كانت ثقافة المشاركة في صناعة القرارات قبل اتخاذها هي التي تسود المنظمة، وأن لكل موظف الحق فيها مهما كان في المستويات التنفيذية أو الإشرافية، فإن هذه الثقافة تشجع روح التعاون والمبادأة.

الشكل رقم (02): أبعاد الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على ما سبق

### المبحث الثالث: وظائف، آليات بناء وتغيير الثقافة التنظيمية

إن التحديد الصحيح لوظائف الثقافة التنظيمية وإدراك وفهم آليات بنائها، يساعد على أخذ رؤية حول كيفية تكوين السلوكيات والقيم داخل المنظمة ويؤدي إلى التغيير الإيجابي للثقافة التنظيمية بما يساعد على تبني استراتيجيات مناسبة للمنظمة وتحديد أهداف تناسب ذلك.

#### المطلب الأول: وظائف الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية عدة وظائف أساسية تعمل على إرشاد وتوجيه سلوك أعضاء المنظمة، وهي تتشكل بمرور الوقت من خلال التفاعل بين الأفراد والقيادة والبيئة المحيطة، وهي تؤثر بشكل كبير على بناء واكتساب ثقافة المنظمة من خلال تأثيرها على الأداء العام والانسجام الداخلي.

يؤكد "ستيفن روبينز Stephen Robbins" بأن الثقافة التنظيمية تؤدي وظائف رئيسية تتمثل في:<sup>1</sup>

- عامل للتمايز: إذ تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات؛
- اكتساب الهوية التنظيمية: إذ أن العمال يشتركون في جملة من القيم والمعايير، وهذا ما يشعرهم بالتوحد ومن ثم الانتماء للمنظمة التي تدعم هذه القيم؛
- تسهم في خلق الالتزام والانتماء: لما هو أكبر وأهم من المصالح الذاتية للأفراد، ألا وهو المنظمة؛
- تعتبر الثقافة التنظيمية إطارا مرجعيا وسلوكيا: مرشدا يهتدي به العاملون في المنظمة؛
- تعزز استقرار النظام: حيث تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين الأعضاء، وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة؛
- تشكل السلوك: من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

<sup>1</sup> - عبد المالك ياحي، أثر الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي - دراسة ميدانية بمؤسسة القلند تيارت -، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد بشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019، ص: 50.

كما أن للثقافة التنظيمية عدة وظائف تقوم بها تعزز من خلالها أدوار الثقافة داخل المنظمة، ويمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>1</sup>

- إعطاء الأفراد بالمنظمة هوية تنظيمية: من خلال مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات التي تمنحهم شعور موحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك وشعورهم بهوية تنظيمية، وكلما كان للفرد القدرة على التعرف على أفكار وقيم المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين بها وقوي شعورهم بأنهم جزء منها؛
- تسهيل الالتزام الجماعي: عند شعور الأفراد بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة مما يشعرهم أن اهتمامات المنظمة أكبر من اهتماماتهم الشخصية؛
- تعريف استقرار النظام: من خلال التشجيع على التعاون بين أعضاء المنظمة ومن خلال الشعور بالهوية المشتركة والالتزام؛
- تشكيل السلوك: من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، كما أن تشكيل السلوك يكون من خلال توضيح معايير السلوك فالثقافة التي تهتم بعملائها نجد بها إرشادات واضحة حول نوع السلوك المطلوب؛
- تعريف الفرد بالحدود: من خلال معرفته الاختلافات الموجودة بين المنظمة وبقية المنظمات الأخرى ومعرفة السلوك المسموح في ظروف وأوقات معينة؛
- توفير آلية السيطرة والإرشاد على أفراد المنظمة.

تعد وظائف الثقافة التنظيمية من أهم عناصر البنية الداخلية للمنظمة، ولها دور بارز في بناء الثقافة داخل المنظمة.

<sup>1</sup> - فاطمة حنيني، مرجع سبق ذكره، ص:72.

## المطلب الثاني: آليات بناء الثقافة التنظيمية

بناء الثقافة التنظيمية هو عملية استراتيجية تهدف إلى زرع وتثبيت قيم ومعتقدات وممارسات مشتركة داخل المنظمة، بما يساهم في توجيه سلوك العاملين وتحقيق أهداف المنظمة، تتنوع آليات بناء الثقافة التنظيمية، وفيما يلي أبرزها:<sup>1</sup>

### 1. اختيار الموظفين:

تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسة في تشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمة أن لديهم صفات وأنماط سلوكية، وخلفيات ثقافية، واستعدادات وتوجهات مناسبة لها.

### 2. الممارسات الإدارية:

أن الممارسات الإدارية تبقي الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين، فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز، وتتبنى قيم المساءلة والشفافية. ويجرى التكتم على الممارسات الخاطئة، ويتم تزويق المعلومات غير الصحيحة، بهدف رسم صورة جيدة، ولكن مغايرة لما هو موجود فعلاً، إن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية، وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق.

### 3. التنشئة والتطبيع:

يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تحتم المنظمات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين للقيام بعملية التدريب، فهو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها، وما يميزها عن المنظمات الأخرى.

<sup>1</sup> - مؤيد موسى علي، هيثم عبد الله ذيب، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، دار أجد للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان، الأردن، 2019، ص ص: 183-184.

وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية، حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أياما حسب نوعية وحجم المنظمة، ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على مسايرة القيم الثقافية السائدة.

### المطلب الثالث: تغيير الثقافة التنظيمية

تغيير الثقافة التنظيمية هو عملية هامة للمنظمات لضمان بقائها ونجاحها في بيئة متغيرة، يتضمن تغيير الواقع بالتخلي عن مقومات الثقافة الحالية والعمل على اكتساب مقومات الثقافة المرغوبة تدريجيا، بتغيير السلوكيات والمواقف، وتعزيز الأداء، كسبيل للتغيير والتطوير.

لإحداث تغيير فعال في الثقافة التنظيمية يجب أن تتوفر استراتيجية تتضمن رسالة ورؤية واضحة وتحديد الموارد اللازمة له، ويجب على مسؤولي المنظمة مراعاة ما يلي:<sup>1</sup>

- تغيير سلوكيات واتجاهات وقيم وافتراضات العاملين اتجاه العمل، السلطة، نظام المنظمة، القيادة، المتعاملين معهم والإقلاع عن الخلط بين العلاقات الإنسانية والشخصية مع التأكيد على أهمية التقويم المستمر؛
- قيام الإدارة بفهم الثقافة السائدة قصد التعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية والعمل على استثمار ما هو إيجابي والتخلص من كل ما هو سلبي؛
- إسهام القيادات الإدارية بأنماط السلوك الإيجابي المرغوب فيه والمطلوب، باعتبارهم القدوة والمثل في المنظمة ووضع نظام فعال للاتصال لتسهيل حركة الأفكار والممارسات بالشكل الذي يثري وينمي ثقافة المنظمة؛
- نقل الأعضاء المقاومين للتغيير والذين تتسم اتجاهاتهم السلبية وإحلالهم بأفراد لديهم الرغبة في التغيير والتكيف.

كما يجب الإشارة إلى أن تغيير الثقافة التنظيمية مرتبط ارتباط وثيق بعوامل: تغيير قادة المنظمة، مرحلة حياة وعمر وحجم المنظمة.

<sup>1</sup> - نسرين طاري، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 04، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2019، ص:306.

ويصنف "Schein" الوسائل التي يستطيع قادة المنظمة من خلالها تغيير ثقافة المنظمة إلى مجموعتين:<sup>1</sup>

أ-وسائل أساسية: تستطيع القيادة استخدامها لتغيير ثقافة المنظمة، وتتمثل في:

- إعطاء اهتمام منتظم لمجالات وقضايا معينة في المنظمة، من خلال القياس والرقابة والتساؤلات بشأن تلك القضايا والمجالات؛
- ردود فعل القيادة اتجاء تلك الأحداث الحساسة والأزمات التنظيمية؛
- القيام بدور نموذجي، فالسلوك الظاهري للقيادة يحمل معاني وافتراضات معينة للأفراد؛
- وضع المعايير والأسس لمنح العوائد وتوزيع المراكز.

ب-الوسائل الثانوية: تساعد على تعزيز الوسائل الأساسية، وتتمثل في:

- تصميم المنظمة وهيكلها التنظيمي؛
- نظم وإجراءات العمل في المنظمة؛
- تصميم المباني والمكاتب والأثاث وغيرها؛
- الرسمية حول فلسفة المنظمة وقانونها.

لكي تكون عملية تغيير الثقافة التنظيمية فعالة لا بد ألا تتم بسرعة وفي وقت وجيز، لأن عملية تغيير الثقافة التنظيمية عملية طويلة ومستمرة تأخذ وقت طويل قد يمتد لسنوات.

<sup>1</sup> - منى جميل، الثقافة التنظيمية السائدة في مديرية التربية والتعليم العالي جنوب الخليل، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2019، ص ص: 35-36.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تقديمه وكنتيجه لذلك نجد أن الثقافة التنظيمية تمثل إطارا للقيم والسلوكيات الذي يرشد تصرفات الأفراد داخل المنظمة، وهي تشمل جملة من الضوابط والقيم والمعايير والمعتقدات والتقاليد التي تبنى بشكل كبير على تفاعل الأفراد العاملين داخل المنظمة، وتعد من بين أهم الأسباب لنجاحها، وذلك من خلال مختلف الأدوار التي تؤديها مكوناتها ضمن المستويات والأبعاد المختلفة لها، فهي تلعب دورًا حيويًا في تحديد ثقافة وهوية المنظمة، من خلال أساليب القيادة وطرق التواصل الداخلي ضمن الهياكل التنظيمية وظروف العمل الملائمة، وتساهم الوظائف المتعددة للثقافة التنظيمية في توجيه وإرشاد الأفراد ضمن إطار عملي للقيادة الإدارية وبيئة العمل نحو بناء الثقافة التنظيمية المرغوبة، وفق الآليات المعتمدة لبناء ثقافة تنظيمية فعالة وباستخدام وسائل التغيير اللازمة التي يستطيع القادة الإداريين من خلالها تحقيق التغيير الإيجابي المنشود في ظل بيئة متغيرة ومعقدة.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للتحويل الرقمي

تمهيد:

مع التطورات المتسارعة في عالم التكنولوجيا، أصبح للأفراد والمنظمات الكثير من التطلعات خاصة مع تطور التقنيات والتحول الرقمي، فالتحول الرقمي يعد محور أساسيا في عديد الجوانب لمختلف المنظمات، لأنه يساعد على تحقيق التطور والنمو من خلال دمج مختلف تقنياته وأشكاله في جميع مستويات المنظمة، والتحول الرقمي مع تطور التكنولوجيات الحديثة يساعد على إعادة دراسة مختلف العمليات وإعادة هيكلة إدارة المنظمة.

إن أهمية التحول الرقمي تزداد بشكل كبير في ظل التقدم التكنولوجي المستمر في العديد من المجالات، وأصبح عنصرا أساسيا يؤثر على جميع أنواع المنظمات، وكل منظمة تسعى للاستفادة من جميع مزايا التحول الرقمي وتجنب معوقاته.

يتضمن هذا الفصل المباحث الأساسية التالية:

- المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي؛
- المبحث الثاني: أساسيات حول التحول الرقمي؛
- المبحث الثالث: مقومات نجاح التحول الرقمي وأهمية الثقافة التنظيمية في دعمه.

## المبحث الأول: ماهية التحويل الرقمي

يشير التحويل الرقمي إلى التغييرات الكبيرة التي تحدث من حيث الشكل الذي يتم فيه إنتاج وتبادل المعلومات والبيانات، حيث يتم التحويل من العمليات التقليدية إلى العمليات الرقمية باستخدام التكنولوجيات والأنظمة الرقمية.

### المطلب الأول: نشأة ومفهوم التحويل الرقمي

مرّ التحويل الرقمي بعدة تطورات أدت إلى نشأته، وأدت إلى وضع مفاهيم شاملة وتعريف واضحة له.

#### أولاً: نشأة التحويل الرقمي

أدى ظهور الأجهزة الذكية ومنصات التواصل الاجتماعي خلال الفترة الممتدة من سنة 2000 إلى 2015، إلى تغيير جذري في الأساليب التي يستخدمها العملاء للتواصل مع المنظمات، ومن هنا بدأت المنظمات تدرك أنها أصبحت الآن قادرة على التواصل رقمياً مع زبائنها على أساس فردي، وغالباً في الوقت الفعلي (**Real Time**)، كما ساهمت حزمة متنوعة من خيارات الدفع الرقمية مثل **Master Card** وغيرها في ازدهار التجارة الإلكترونية، حالياً ينصب التركيز على الأجهزة الجواله والمحمولة التي تخلق قيمة للزبائن انطلاقاً من الكم الهائل من البيانات الشخصية للعملاء والزبائن التي تلتقطها التطبيقات المثبتة على الأجهزة والهواتف المحمولة والتي تعرف انتشاراً واسع النطاق، تسمح هذه التكنولوجيا للمنظمات من الاستفادة من المعلومات الشخصية وتكون قادرة على تصميم منتجاتها واتصالاتها وتفاعلاتها بشكل أفضل لتناسب احتياجات العملاء المحددة،

أدت التطبيقات الجواله والحوسبة السحابية وانترنت الأشياء والواقع المعزز والوسائط الاجتماعية والدفاتر العامة اللامركزية للمعاملات مثل سلاسل الكتل (**Block chain**)، إلى دفع المنظمات للمشاركة الرقمية للعملاء والعمليات التي تدعم تكنولوجيا المعلومات، هاته النقلة النوعية للأجهزة الذكية والمنصات الاجتماعية في وقتنا الحاضر كان لها تأثير قوي على طرق الاتصال بين المنظمات وفتح قنوات اتصال جديدة مع العملاء، وضمنت الاتصالات الرقمية توقعات عالية فيما يتعلق بالتوافر متعدد القنوات وتجربة خدمة العملاء التي أحدثت ثورة تسمى العميل في المركز (**Customer in the Center**)، ونهج الاتصال في الوقت الفعلي،

وفي ظل ظهور التكنولوجيات الجديدة، تقوم جميع المنظمات بمبادرات مختلفة لاكتشاف واستغلال فوائد التكنولوجيا، مما أدى إلى حدوث التحولات في نماذج تشغيل الأعمال، كما يؤثر على مجموعة العمليات والهياكل التنظيمية على حد سواء.<sup>1</sup>

ويتطلب تنفيذ نموذج الأعمال الرقمي الجديد تطوير مجموعة واسعة من القدرات، بدءًا من التأثير على عقلية الناس والثقافة التنظيمية والقدرة على التغيير، كل هذه العناصر مرتبطة ببعضها البعض في ظاهرة تسمى التحويل الرقمي، والتي أصبحت عملية أساسية لمختلف أنواع المنظمات، ويتم بحثها دوريا لتحديث وعصرنة البنية التكنولوجية بما يتناسب مع التغييرات الجديدة لتطوير عمليات وأداء المنظمات لتحقيق الأهداف والاستمرارية.

### ثانيا: مفهوم التحويل الرقمي

لإدراك مفهوم واضح للتحويل الرقمي لابد لنا من التطرق لمختلف تعاريفه واستخلاص تعريف موحد له، وعلى هذا الأساس:

يعرف التحويل الرقمي بأنه: "نموذج عمل جديد قائم على استعمال التقنيات الرقمية في ابتكار منتجات وخدمات جديدة وطريقة توزيعها والتوجه والتركيز نحو العميل أو المستخدم".<sup>2</sup>

هو أيضا: "عملية شاملة ومتكاملة تتطلب تظافر جميع الأطراف والمنظمات داخل الدولة، سواء كانت حكومية أو غير حكومية، وتعمل في إطار استراتيجية واضحة ومحددة تحدد القطاعات والمنظمات والأولويات والمعايير اللازمة لإتمام عملية التحويل الرقمي، مع وجود إطار تشريعي وقانوني يضمن التنفيذ الأمثل لهذه الاستراتيجية، وبيئة خصبة تشجع الشركات الناشئة والقطاع الخاص للقيام بدوره الرئيسي في عملية التحويل الرقمي".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - جمال زمورة، دور التحويل الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة عامة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2024، ص:2.

<sup>2</sup> - صدوقي غريسي وآخرون، واقع وأهمية التحويل الرقمي، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد03، العدد02، جامعة معسكر، الجزائر، 2021، ص:100.

<sup>3</sup> - ربيع قرين، تقنيات التحويل الرقمي واستراتيجياته، مجلة المحاسبة الاقتصادية والتنمية، المجلد 2، العدد 2، المركز الجامعي عبد الحميد بوصوف، ميلة، الجزائر، 2023، ص: 59.

والتحول الرقمي هو: " الانتقال من الهياكل التنظيمية التقليدية المركزة على العمليات إلى هياكل حديثة تستخدم التقنيات والأدوات الرقمية في جميع عمليات وأنشطة المنظمات والشركات " <sup>1</sup> .  
وهو أيضا: " الانتقال من نظام تقليدي إلى نظام رقمي قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات العمل، وذلك عن طريق مجموعة من المتطلبات الاستراتيجية والثقافية والتقنية والمالية والبشرية والأمنية والتشريعية " <sup>2</sup> .

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن: «التحول الرقمي هو عملية استحداث بعض التقنيات الرقمية للتحويل من العمليات التقليدية إلى العمليات الرقمية، ودمجها واستخدامها بمختلف جوانب المنظمة وفق نموذج أعمال واضح، بهدف تسهيل عمليات المنظمة بكفاءة وفعالية وفي زمن قليل».

### المطلب الثاني: خصائص التحول الرقمي

يتميز التحول الرقمي بخصائص تساهم في اكساب المنظمات ميزات محددة، وله أهمية بالغة في سياسة المنظمة حيث يعتبر الركيزة الأساسية في التغيير الفعال لأعمال وهياكل المنظمات وتطوير قدراتها الوظيفية والبشرية بما يتلاءم مع متغيرات بيئتها.

للتحول الرقمي عدة خصائص يتميز بها، يمكن تحديدها في الآتي: <sup>3</sup>

- **التفاعلية:** حيث يتبادل القائم بالاتصال والمتلقي الأدوار، وتكون ممارسة الاتصال ثنائية وتبادلية وليست في اتجاه أحادي بل بين الطرفين وعن بعد وبتكلفة منخفضة مع سهولة الحفظ والاسترجاع؛

<sup>1</sup> - مبروكة كريم محمد، الإطار المفاهيمي لمصطلح التحول الرقمي، مجلة البحث في العلوم الانسانية والمعرفية، المجلد 1، العدد 7، جامعة الزيتونة، ليبيا، 2024، ص: 237.

<sup>2</sup> - مريم عبد العزيز جاسم علي آل ثاني، دور النمط القيادي في انجاح عملية التحول الرقمي، رسالة ماجستير في القيادة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة قطر، 2023، ص: 9.

<sup>3</sup> - أمال بوسمينة، حاضرات الأعمال التكنولوجية في الجزائر بين واقع وتحديات التحول الرقمي، مجلة طبنة للدراسات العلمية والأكاديمية، المجلد 06، العدد 01، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2023، ص: 673.

- **اللاتزامنية:** وهي إمكانية التفاعل مع العملية الاتصالية في الوقت الذي يناسب الفرد، سواء كان مستقبلاً أو مرسلًا؛
  - **المشاركة والانتشار:** يسمح التحويل الرقمي لكل شخص يمتلك وسائل بسيطة أن يكون ناشراً لرسائله ويشاركها مع الآخرين؛
  - **المرونة:** تتسم الشبكة الرقمية بالمرونة حيث تخضع النظم الرقمية عادة للتحكم من جانب برامج **Software** بالحاسوب مما يسمح بقدر عالٍ من جودة الاستخدام؛
  - **الذكاء:** تتسم الشبكات الرقمية بقدر عالٍ جداً من الذكاء، حيث يمكن أن يصمم النظام الرقمي لكي يراقب تغير أوضاع القنوات الاتصالية بصفة مستمرة ويصحح مسارها؛
  - **التنوع:** مع تطور المستحدثات الرقمية في الاتصال وتعددتها، أصبح للمتلقين خيارات أكثر لتوظيف عملية الاتصال بما يتفق مع حاجاته ودوافعه للاتصال؛
  - **التكامل:** تمثل شبكة الأنترنت مظلة اتصالية تجمع بين نظم الاتصال وأشكالها، والوسائل الرقمية المختلفة والمحتوى بأشكاله، في منظومة واحدة توفر للمتلقين الخيارات المتعددة، في إطار متكامل عن طريق توفير أساليب العرض والإتاحة ووسائل التخزين بأسلوب متكامل خلال وقت العرض على شبكة الأنترنت ومواقعها المتعددة.
- وعلى العموم يساعد التحويل الرقمي المنظمات على تحقيق العديد من الميزات يمكن حصرها فيما يلي:<sup>1</sup>
- قدرة المنظمة على التميز حيث تمتلك جميع مقومات التفرد اللازمة للقدرة التنافسية؛
  - قدرة المنظمة على التكيف مع بيئة الأعمال التي تتسم بسرعة التغير والتنوع؛
  - يزود المنظمة بتقنية معلوماتية عالمية التصنيف؛
  - تحقق المنظمات المتحولة رقمياً مبدأ الشفافية والنزاهة نتيجة لوضوح الأدوار والمسؤوليات والأهداف، واتخاذ العديد من القرارات يومياً دون اعتماد التسلسل الهرمي التقليدي؛

<sup>1</sup> - سليمة عبيدة، دور التحويل الرقمي في تعزيز جودة التعليم العالي، مجلة الابداع، المجلد 13، العدد 01، جامعة لويسيانا علي البلدية 2، الجزائر، 2023، ص: 452.

- التدفق المعرفي والتكنولوجي وانتشار نظم الاتصالات والاستعمال المتزايد للحاسوب والتوسع في استخدام شبكة الإنترنت؛
- توفير مستويات متعددة من التفاعل وتشجيع التعلم النشط للموظفين والرؤساء؛
- تركيز بيئة التعلم للموظفين في التحويل الرقمي على تكوين شبكات مجتمعات المعلومات والتي يتم من خلالها تشارك الاهتمامات والممارسات والمعلومات بين أكبر عدد ممكن من المشاركين.

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف التحويل الرقمي

للتحويل الرقمي أهمية كبيرة لرؤساء المنظمات حيث يساهم في تحقيق التطلعات الاستراتيجية للمنظمة، وذلك بتحقيق الأهداف المبتغاة من اتباع المسار الصحيح لعملية التحويل الرقمي.

#### أولاً: أهمية التحويل الرقمي

مما لا شك فيه أن التحويل الرقمي قد غير من شكل عمليات وأداء مختلف المنظمات، وساهم في التطوير والتحسين المستمر لبنية هياكلها وأعمالها ورفع قدرات مستخدميها، وعليه يمكن تحديد الأهمية التي يجسدها التحويل الرقمي في:<sup>1</sup>

- يساهم التحويل الرقمي في رفع جودة المنتجات والخدمات المقدمة من طرف المنظمات؛
- يعمل على تخفيض التكاليف على المدى المتوسط والبعيدة؛
- يرفع من كفاءة العمليات الإدارية والتشغيلية؛
- يوفر قنوات اتصال واضحة ومباشرة لنقل المعلومات في كل الاتجاهات، وبالشكل والوقت المطلوبين؛
- الرفع من مستوى رضا العملاء وولاءهم وتحسين جودة تجربتهم؛
- يساهم في رفع الفعالية والربحية للمنظمات؛

<sup>1</sup> - صلاح الدين ثامري، أثر التحويل الرقمي على أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، عين الدفلى، الجزائر، 2024، ص:6.

- يرفع من مستوى المهارة الرقمية للمستخدمين ويمكنهم من التحكم في البرامج والأدوات التكنولوجية.  
بالإضافة إلى ذلك فهو يساهم في:<sup>1</sup>

- **جمع بيانات بشكل أكثر فعالية:** معظم المنظمات تجمع كميات هائلة من البيانات حول عملائها، لكن الفائدة الحقيقية هي استغلالها لأغراض تساهم حقا في جعل المنظمة في حالة تقدم وتطور دائمين، لذلك التحويل الرقمي يوفر أنظمة لجمع البيانات يمكن استغلالها بفعالية لخدمة أهداف واستراتيجيات المنظمة؛

- **إدارة الموارد بفعالية:** يقوم التحويل الرقمي بدمج البرامج والتطبيقات وقواعد البيانات في مكان واحد متكامل من أجل القيام بالمهام والعمليات بشكل فعال، وكذا الاستغلال الأمثل للموارد (المادية والبشرية)؛

- **فهم أفضل للعملاء:** يمكن أن تكون البيانات مفتاحا لفهم سلوك وتوجهات وحاجات وحتى ذوق العملاء، من خلال فهم أفضل للعملاء وحاجاتهم، ويمكن للمنظمات بناء استراتيجية أعمال تكون قائمة أساسا على العملاء وحاجاتهم وأذواقهم. تتيح البيانات رسم وتنفيذ استراتيجيات تمكنها من تقديم محتوى (منتج / خدمة) أكثر ملاءمة وتخصيصا ومرونة؛

- **تجربة عملاء أفضل:** إن سقف توقعات العملاء عالي جدا عندما يتعلق الأمر بالتجربة المتوقعة من المنتج أو الخدمة، وتعتبر تجربة العملاء مجال جديد تتنافس فيه المنظمات بدراساتها وتحليلها وفق نماذج بيانية، حيث يرفع من ربحها ويساعدها في توجيه مواردها بشكل يرفع من كفاءتها وفعاليتها؛

- **مرونة أعلى:** التحويل الرقمي يجعل المنظمات أكثر مرونة، من خلال التحسين من السرعة في اقتناص الفرص، وإدخال تحسينات مستمرة للاستراتيجية، مما يسمح لها بامتلاك القدرة على الابتكار مع الحفاظ على مسار النمو والتطور.

<sup>1</sup> - صلاح الدين ثامري، مرجع سبق ذكره، ص:7.

## ثانيا: أهداف التحويل الرقمي

لا تنجح المنظمة في بلوغ نتائج للأهداف المرصودة من عملية التحويل الرقمي، إلا إذا حددت هذه الأهداف بشكل يتوافق مع مواردها وإمكانياتها والعمل بالدقة المطلوبة في مجال التخصص المناسب للتنفيذ، وعليه تتمثل أهداف التحويل الرقمي فيما يلي:<sup>1</sup>

- تعزيز تطوير نظم تكنولوجية أكثر ابتكارا وتعاونية على مستوى المنظمات والمجتمع؛
- وضع نظام تدريبي لتوفير مهارات جديدة وتوجيه المستخدمين حتى يتمكنوا من تحقيق التميز في العمل الرقمي؛
- إنشاء وصيانة البنية التحتية للاتصالات الرقمية وضمان إدارتها وإمكانية الوصول إليها، وتحقيق التوازن بين جودة الخدمة وتكاليف تقديمها؛
- تعزيز حماية البيانات الرقمية والشفافية، وضمان متطلبات الاستقلالية، وتعزيز الثقة؛
- تحسين إمكانية الوصول إلى الخدمات وإرساء ضوابط وآليات وجودة الخدمات الرقمية المقدمة؛
- تطبيق نماذج أعمال جديدة ومبتكرة، وتحسين الإطار التنظيمي والمعايير الفنية.

كما يهدف التحويل الرقمي إلى:<sup>2</sup>

- تبني عقلية الرقمية في المنظمات، والقيادة، والموظفين؛
- القدرة على تلبية الحاجات والرغبات المعرفية والعملية؛
- تحسين جودة البرامج والمنصات الرقمية؛
- خفض التكاليف وتقليل النفقات على المدى الطويل؛
- وتوفير الوقت وتسريع مدة تنفيذ الأعمال.

<sup>1</sup> - خيرة شاوشي، التحويل الرقمي في الجزائر، مجلة المحاسبة التدقيق والمالية، المجلد 5، العدد 1، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة، عين الدفلى، الجزائر، 2023، ص:19.

<sup>2</sup> - سليمة عبيدة، مرجع سبق ذكره، ص:452.

## المبحث الثاني: أساسيات حول التحويل الرقمي

تتطلب عملية التحويل الرقمي فهما عميقا ودقيقا لعناصرها ومستوياتها وغيرها من الأساسيات، فمن خلال فهمها بطريقة جيدة وفهم كيفية العمل بها يساعد ذلك على تحسين أداء المنظمة وتمكينها من التكيف مع التحولات الرقمية التي تكون ضمن احتياجات المنظمة.

### المطلب الأول: مكونات وتقنيات عملية التحويل الرقمي

عملية التحويل الرقمي تتطلب مجموعة من العناصر الأساسية والتقنيات، التي تهدف إلى تحسين عمليات المنظمة وتعزيز قدراتها لإنجاح عملية التحويل والتغيير.

#### أولاً: مكونات عملية التحويل الرقمي

عملية التحويل الرقمي تتضمن عدة مكونات رئيسية تتطلب التكامل فيما بينها، لتحقيق المسار والنهج الصحيح الواجب اتباعه واعتماده خلال كل مراحل عملية التحويل.

تتكون عملية التحويل الرقمي من العناصر الآتية:<sup>1</sup>

#### 1. الرؤية والقيادة:

التحول الرقمي يعني رؤية جديدة للمنظمة، والتي يجب أن تكون واضحة وتعبر عن أهداف المنظمة من هذا التغيير، كما أن عقلية القيادة يجب أن تكون منفتحة ومتقبلة للتغيير، لأن القادة يكون لهم دور أساسي في تشجيع الموظفين على الابتكار.

#### 2. نهج التركيز على العملاء:

التحول الرقمي يعطي دائماً الأولوية للعملاء، ومن أجل أن تبدأ المنظمات رحلتها في التغيير يجب عليها أن تركز على احتياجات وتوقعات العملاء، وذلك من خلال مصادر وطرق عديدة، مثل الحصول على رؤى من العملاء، والاعتماد على تحليل البيانات لاتخاذ القرار المناسب في كيفية تحسين تجارب العملاء.

<sup>1</sup> - مكونات التحويل الرقمي، عن الموقع: <https://bakkah.com> يوم 2025/05/07.

### 3. مرونة العمليات:

دائماً ما يتطلب التحويل الرقمي القدرة على المرونة والتكيف، للاستمرار في مواكبة التغيرات المتسارعة، كما يجب أن يكون لدى المنظمة ثقافة الابتكار وتجربة مبادرات جديدة، حتى تكون مستعدة للتكيف. كما أنه بإمكان المنظمات أن تعتمد على أساليب مرنة، والتي تتيح لها التكيف والتعديل، فمن خلالها تتمكن المنظمات من الوصول إلى السوق وإجراء التعديلات والتكامل المستمر.

### 4. اتخاذ القرار القائم على البيانات:

البيانات عنصر هام لا يجب الإغفال عنه في استراتيجية التحويل الرقمي، إذ يجب على المنظمات الاعتماد على تحليل البيانات ليس فقط لاتخاذ القرارات المدروسة، بل أيضاً للاعتماد عليه في تحسين تجربة العملاء، وتحديد مصادر جديدة للدخل، وتطوير عمليات المنظمة.

ويجب الأخذ في الاعتبار ضمان أمن البيانات باستخدام التدابير الأمنية الفعالة، إلى جانب الاعتماد على إطار محكم في حوكمة البيانات.

### 5. الابتكار والتعاون:

دائماً ما يرتبط التحويل الرقمي بالابتكار، وهي ثقافة يجب أن تكون راسخة في المنظمات التي تسعى للتغيير، وهذا يعني يجب أن يكون لدى الموظفين هذه الثقافة، ويحصلون على التشجيع في إطلاق الحلول والأفكار الإبداعية. كما أنه ما يعزز من هذا الابتكار ويساعد على تقديم أفكار مبتكرة ومبادرات رقمية ناجحة، هو التعاون الذي يجب أن يسود بين الجميع.

### 6. تطوير مهارات الموظفين:

لا يمكن أن ينجح التحويل الرقمي دون وجود موظفين يمتلكون مهارات مطوّرة للتعامل مع هذا التغيير وقادرين على استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة. وبالتالي، يجب أن تهتم المنظمات بتوفير برامج تدريبية للموظفين

تمكنهم من تطوير مهاراتهم الرقمية وحتى يكونوا أكثر استعدادا للتغيير، ويتمكنوا من المشاركة بشكل فعال في استراتيجية التحويل الرقمي.<sup>1</sup>

## 7. تحديد التقنيات التكنولوجية:

يجب أن تتضمن استراتيجية التحويل الرقمي التقنيات التكنولوجية المطلوبة والتي يجب أن تتماشى وفق رؤية وأهداف المنظمة، ومن بين الأمثلة على هذه التقنيات: إنترنت الأشياء، الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي. من الأفضل أن تعتمد المنظمة خطة بالتقنيات المستخدمة والتقنيات الأخرى التي قد تحتاجها المنظمة، وتحديد مدى استفادة المنظمات من هذه التقنيات في إدارة التغيير، على أن تكون خطة مرنة قابلة للتعديل.

## 8. حماية بيانات العملاء:

حتى تتجنب المنظمات مخاطر الإضرار بالسمعة وفقدان ثقة العملاء، يجب أن تهتم بحماية بيانات العملاء، وذلك باستخدام تدابير أمنية قوية، مع ضمان الامتثال للوائح والقوانين.<sup>2</sup>

## ثانيا: تقنيات التحويل الرقمي

لقد برزت تقنيات التحويل الرقمي بوصفها حجر الزاوية في التغيير التكنولوجي، حيث أعادت تشكيل الطريقة التي تعمل بها المنظمات، وتحديث مجال إدارة العمليات، بحيث تستفيد المنظمات من التقنيات الرقمية لتحسين العمليات بشكل دوري ومستمر.

وفيما يلي أبرز تقنيات التحويل الرقمي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - مكونات التحويل الرقمي، مرجع نفسه.

<sup>2</sup> - مكونات التحويل الرقمي، مرجع سبق ذكره.

<sup>3</sup> - كريم سمير، تقنيات التحويل الرقمي، مدونة <https://zamn.com> ، يوم 2025/05/07.

### 1. الحوسبة السحابية:

أصبحت الحوسبة السحابية العمود الفقري للتحويل الرقمي، وتوفر هذه التكنولوجيا قابلية التوسع والمرونة والتوفير في النفقات، مما يتيح للشركات الوصول إلى الموارد عند الحاجة.

ومن خلال الاستفادة من الحوسبة السحابية يمكن للمنظمات تبسيط العمليات وتعزيز التعاون وتقليل تكاليف البنية التحتية، بما يفضي إلى تعزيز الكفاءة وسرعة الحركة، وهي مكونات أساسية في مشهد الأعمال سريع التطور.

### 2. الذكاء الاصطناعي:

يشير الذكاء الاصطناعي إلى قدرة الآلات على أداء المهام التي تتطلب عادة الذكاء البشري، ومن التعلم الآلي إلى معالجة اللغات يتمتع الذكاء الاصطناعي بقدرات تجعل له نصيب وموضع قدم في جميع المجالات.

وفي مجال التحويل الرقمي، فإن الذكاء الاصطناعي قادر على إحداث تغيير جذري فهو يمكن المنظمات من اتخاذ قرارات مستندة إلى البيانات الدقيقة، وأتمت المهام الروتينية، وتخصيص تجارب العملاء.

فالذكاء الاصطناعي يعمل على تعزيز الكفاءة التشغيلية والابتكار، وذلك بتقنياته المذهلة، بدءا من روبوتات الدردشة التي توفر دعماً فورياً للعملاء وحتى التحليلات التنبؤية التي توجه القرارات الاستراتيجية.

### 3. إنترنت الأشياء (IoT):

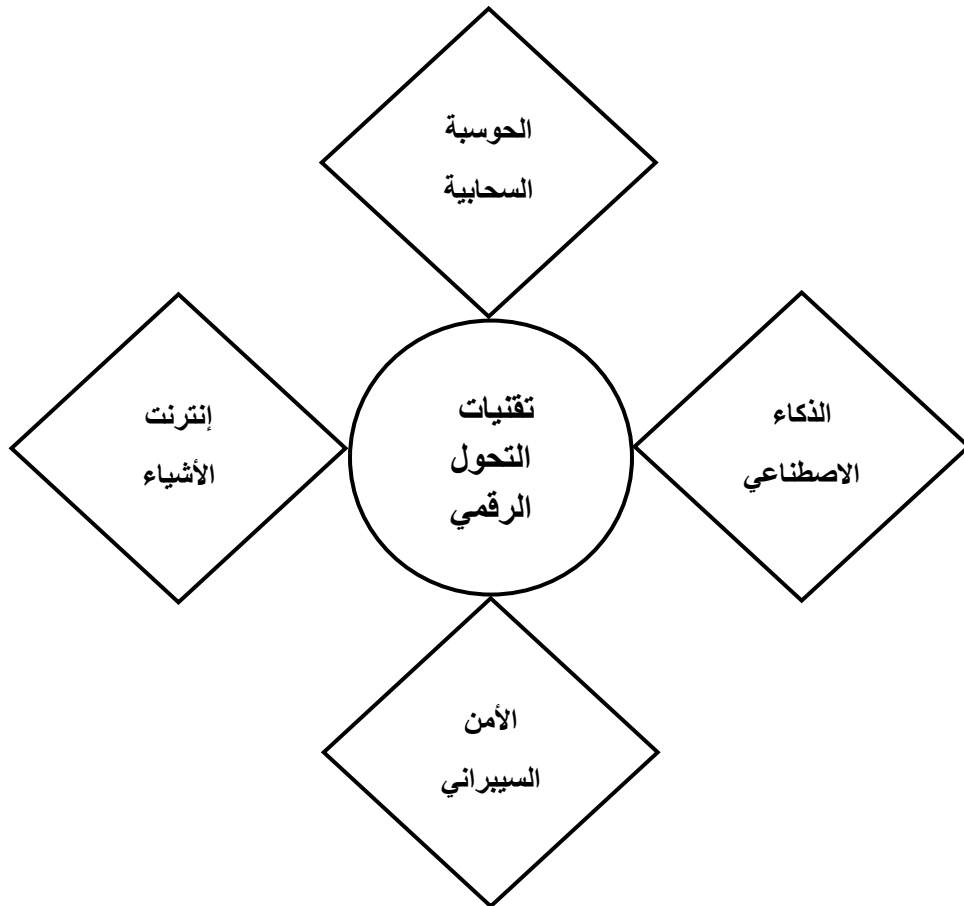
يتضمن مفهوم إنترنت الأشياء ربط الأجهزة التي نستخدمها بالإنترنت، وتمكينها من إرسال البيانات واستقبالها، يؤدي هذا الترابط إلى إنشاء شبكة من الأجهزة الذكية التي يمكنها التواصل ومشاركة المعلومات.

وفي عالم التحويل الرقمي، أحدث إنترنت الأشياء ثورة في مجالات مثل التصنيع والرعاية الصحية والخدمات اللوجستية، تعد المراقبة المباشرة والصيانة التنبؤية وتحسين رؤية سلسلة التوريد من الأمثلة التي توضح كيفية قيام إنترنت الأشياء بتحسين العمليات وإنشاء نماذج أعمال جديدة.

#### 4. الأمن السيبراني:

مع تبني المنظمات التحول الرقمي في عملياتها تبرز ضرورة الأمن السيبراني، تتطور التهديدات السيبرانية، وتحتاج الشركات إلى تدابير قوية لحماية بياناتها وأنظمتها وسمعتها، وتأتي تقنيات التحول الرقمي مصحوبة بمخاطر الهجمات الإلكترونية، يعد تنفيذ تدابير الأمن السيبراني القوية بما في ذلك التشفير وجدران الحماية وعمليات التدقيق المنتظمة، أمراً ضرورياً للحماية من التهديدات المحتملة وضمان طول عمر المبادرات الرقمية.

الشكل رقم (03): تقنيات التحول الرقمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على ما سبق

## المطلب الثاني: مستويات ونماذج التحويل الرقمي

يوجد العديد من النماذج والمستويات المختلفة للتحويل الرقمي، اعتماداً على نطاق التحويل وأهدافه، ومن المهم للمنظمات فهم هذه المستويات والنماذج لتحديد المسار الصحيح للتحويل الرقمي ولتحسين العمليات وتطوير نماذج العمل.

### أولاً: مستويات التحويل الرقمي:

يمكن تقسيم مستويات التحويل الرقمي إلى عدة مستويات بناءً على نطاق التغيير الذي يتم إجراؤه، وبشكل عام يتم تقسيم التحويل الرقمي إلى ثلاث مستويات هي:<sup>1</sup>

#### 1. على مستوى القيادة:

وذلك أن تكون إدارة المنظمة متبينة لهذا التحويل وداعمة له ومتابعة لتطوراتها.

#### 2. على مستوى الاستراتيجية:

وذلك أن يدخل التحويل الرقمي في صلب رسالة المنظمة واستراتيجيتها التنفيذية والمستقبلية وينعكس على أهدافها بشكل شامل وواضح.

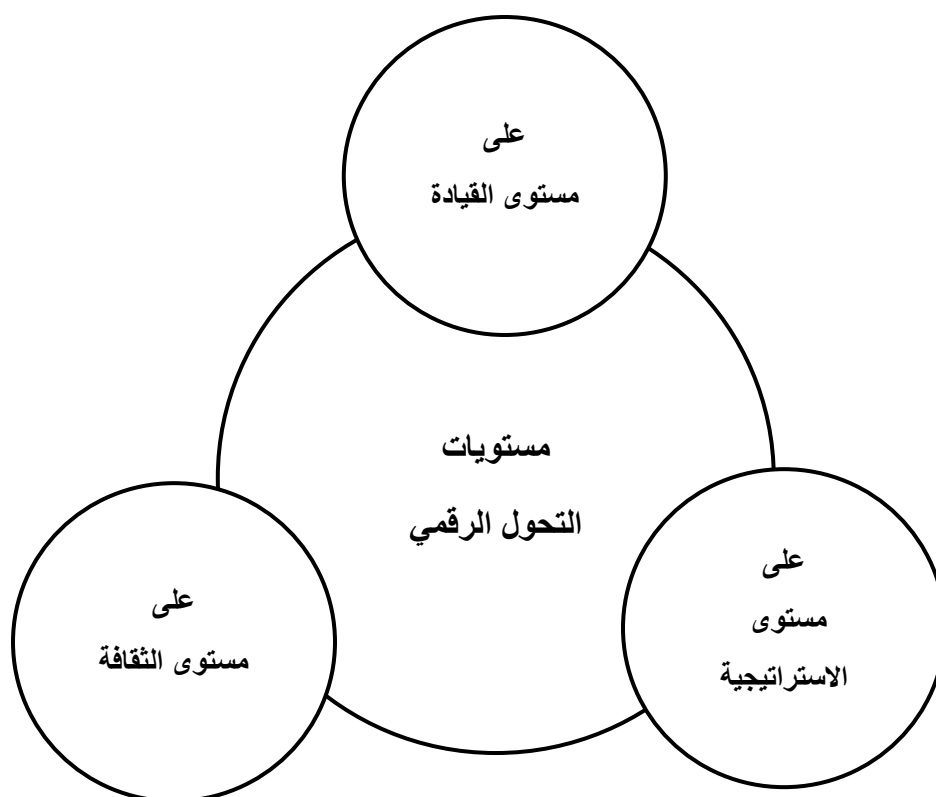
#### 3. على مستوى الثقافة:

وذلك أن تظهر آثار التحويل الرقمي على كل تفاصيل المنظمة من الموظفين وبيئة عمل وإجراءات ومعايير وقيم تتبناها المنظمة وتعمل بها.

يتم في هذا المستوى بناء حلقة مناقشة بين المدير والفريق بشكل مفصل، وتشكل من مجموعة اقتراحات ومدخلاتهم التي قد يأخذ بها المدير أو لا يأخذ بها ثم يقرر ويعلم الفريق بقراراته النهائية.

<sup>1</sup> - حسن جعفر الطائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، المملكة الأردنية، 2013، ص:20.

الشكل رقم (04): مستويات التحول الرقمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على ما سبق

### ثانيا: نماذج التحول الرقمي

يعد نموذج التحول الرقمي إطارا لبناء وتنفيذ عملية التحول الرقمي، وهو بمثابة مخطط لبدء بناء خارطة طريق التحول، وتساعد نماذج التحول الرقمي على وضع استراتيجية واضحة لدمج التقنيات الجديدة، وتطبيق ممارسات جديدة، والإشراف على العمليات الجديدة،

يمكن توضيح نماذج التحويل الرقمي في:<sup>1</sup>

### 1. نموذج التحويل التدريجي:

ويستند على الإمكانيات المالية للمنظمات للتحويل من النموذج الورقي إلى النموذج الرقمي، ومن ثم يتم التمويل على مراحل في ظل المركز المالي وحجم أعمال المنظمة، ولا يعتمد على دراسات الجدوى التحليلية أو قياس الاحتياجات الرقمية مسبقاً.

### 2. نموذج التحويل الاستراتيجي:

ويفترض هذا النموذج أن المعلومات والاتصالات عبارة عن أصول مالية للمنظمة، كما يتحدد مركز المنظمة في القطاع أو العمل الذي تنتمي إليه تبعاً لقيمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تمتلكها المنظمة، والتي تعد أحد ركائز المركز التنافسي لها.

### 3. نموذج التحويل الديناميكي:

ويركز هذا النموذج في التحويل على درجات التفاعل السريع بين المنظمة والمتغيرات البيئية، والعلاقة بينهم، وكذلك على التقدم المتواصل في تكنولوجيا المعلومات والتفاعل والتكامل والتنظيم بين متطلبات المنظمة وتأثيرات البيئة والنمو في تكنولوجيا المعلومات وهو مبدأ هذا النموذج.

### 4. نموذج التطوير التنظيمي:

ويعتمد هذا النموذج للتحويل إلى التعلم والتدريب التحويلي ومحو الأمية الحاسوبية بالمنظمة، ومن ثم يتم التطوير تبعاً لدرجات التعلم العضوي وليس بفرض حلول ميكانيكية جامدة.

### 5. نموذج الأمثلية Optimization Model:

ويرتكز هذا النموذج إلى البحث عن الحلول النموذجية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، عن طريق عمليات المحاكاة وتصميم التجارب والامتحانات العملية المسبقة قبل التحويل، مع محاولة ضغط التكاليف والبحث عن أفضل النتائج.

<sup>1</sup> - طلق عوض الله السواق، ياسر ساير الحربي، أثر التحويل الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 43، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2022، ص ص: 657-658.

## 6. نموذج التكلفة والعائد:

ويبنى هذا النموذج على مقارنة تكاليف تحول المنظمة إلى منظمة رقمية بالمكاسب الممكنة من اقتناء تكنولوجيا المعلومات.

## 7. نموذج التحويل المتكامل:

ويقوم هذا النموذج على أسس المنظومات والارادة في التحويل المتكامل لكافة الإدارات والمستويات التنظيمية لتصميم المنظمة الرقمية، ومن ثم تهدف إدارة تكنولوجيا المعلومات إلى الربط بين التغيير في منظومة الأعمال والتطوير في منظومة الإدارة الإلكترونية، ويؤدي ذلك عن طريق اعتماد إطار متكامل للتحويل يعم الحاسبات والبرمجيات والشبكات وقاعدة البيانات ونظم المعلومات والإنترنت.

## 8. نموذج التحويل عن طريق الاستئجار:

ويتم التحويل عن طريق استئجار الحاسبات وإنجاز الأعمال لدى الغير، وتركز فلسفة التحويل على أن خبرة الشركات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحليل النظم والبرامج أكبر بكثير من خبرة المستخدم لتلك التكنولوجيا.

## 9. نموذج المشاركة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

ويعتمد هذا النموذج على أهمية الربط الشبكي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتوفير الفائدة من الإنترنت لدعم القرارات والسياسات، ويقوم هذا النموذج على قياس المراكز التنافسية للمنظمات وإدخال التحسين المتواصل في منظومة الاتصالات والمعلومات وفق اتجاهات المنافسين وحاجات متخذي القرارات، ومن ثم يتم الاشتراك الكامل من خلال الشبكات في خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تقدمها منظمات متخصصة من خلال عقود طويلة الأجل وبصفة مستمرة؛

## 10. نموذج تحليل القوى التنافسية:

يعتمد هذا النموذج على تصميم نظم معلومات المساندة بالتحليل الرباعي، الذي يهدف إلى تكبير نقاط القوة التنظيمية وتخفيض نقاط الضعف، وذلك للسيطرة على الفرص البيئية ومقابلة العقبات العالمية والمحلية، يركز هذا النموذج الى التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وبناء نظم معلومات مثالية وداعمة لذلك.

### المطلب الثالث: أبعاد ومجالات التحويل الرقمي

يعتبر التحويل الرقمي عملية شاملة متعددة الأبعاد للمنظمة، ويشمل العديد من المجالات التي تغطي جوانب متعددة لمختلف أشكال المنظمات التي تسعى للتطور والاستمرار دون مواجهة عقبات تحددها وجودها.

#### أولاً: أبعاد التحويل الرقمي

إن التحويل الرقمي في المنظمة يركز على عدة أبعاد تساهم في إنجاح هذا التحويل على النحو الأمثل، ويمثل كل بعد عنصراً وركيزة أساسية مؤثرة في عملية التحويل الرقمي.

يمكن حصر الأبعاد الرئيسية للتحويل الرقمي في مايلي:

- البعد التنظيمي.
- البعد التقني.
- البعد البشري.

#### 1. البعد التنظيمي:

إن المتطلبات الناتجة عن التحويل الرقمي لها تأثير كبير على المنظمة ككل، فبمجرد الحصول على المعدات التقنية وتعيين مسؤول عن الرقمنة، لا تكفي لوحدها بل يجب على المنظمة إجراء تغييرات عميقة، ودراسة عدة قرارات استراتيجية مستدامة، وذلك في سياق الثقافة التنظيمية المتعلقة بوسائل التحويل الرقمي.<sup>1</sup>

يمكن تحديد إجراءات البعد التنظيمي في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- تحديد الرؤية، ويتم ذلك من خلال توضيح المنظمة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل؛
- تطوير الهياكل التنظيمية من خلال تقليصها والبعد عن الهياكل المعقدة؛
- بناء استراتيجية التحويل الرقمي، ووضع خطة واضحة من أجل تحقيق الرؤية والأهداف المرغوب فيها؛
- توفير الدعم القيادي والإداري للتحويل، من خلال قناعة القيادة بالتحويل الرقمي، وتركيزها على المسارات

<sup>1</sup> - Ifenthaler Dirk and others, (2021) **digital transformation of learning organizations**, Springer International Publishing, Switzerland, p:14.

<sup>2</sup> - حياة القرعاوي، تصور مقترح للتحويل الرقمي في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد التحويل الرقمي، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، العدد 82، دبي، الإمارات العربية المتحدة، أوت 2022، ص:46.

الإدارية المرتبطة بالتكنولوجيا؛

- توفير البيئة المناسبة، والموارد البشرية، والمادية، والتشريعات اللازمة؛
- تغيير الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة من خلال نشر ثقافة استخدام التكنولوجيا والأنترنت، وتفعيل التدريب الرقمي؛
- إتاحة المحتويات الغنية على الموقع الإلكتروني؛
- سن التشريعات اللازمة لضمان الاستخدام الآمن للتكنولوجيا.

## 2. البعد التقني:

يتطلب التحويل الرقمي في المنظمات تعزيز كفاءة الاتصال وترسيخها المستدام، وتنفيذ الوسائط التكنولوجية في العمليات التنظيمية، وبالتالي يجب استخدام الكفاءة الرقمية ذات الصلة بالعمل التي تعتمد على الوسائط الرقمية كأدوات، ويجب أن تنعكس أهميتها على مختلف العمليات والأنشطة داخل المنظمة.<sup>1</sup>

يمكن تحديد إجراءات البعد التقني في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- الأجهزة التقنية (الحواسيب - الشاشات التفاعلية - الكاميرا - أجهزة البث والنقل) ؛
- وجود تطبيقات حديثة للتعامل مع البيانات المتزايدة؛
- الأمن السيبراني؛
- أنظمة تدريب رقمية؛
- شبكة أنترنت عالية السرعة؛
- مختبرات افتراضية مناسبة.

## 3. البعد البشري:

وفقا لهذا البعد يجب دائما على المنظمة التفكير في التطوير التنظيمي من منظور إنساني، ذلك لأن التنفيذ المستدام للتقنيات الرقمية في المنظمات يعتمد بشكل أساسي على تدريب وتأهيل ودعم الاحتياجات المعرفية لجميع

<sup>1</sup> - جابر مهدي، زروالي ربيع، التحويل الرقمي كآلية لتفعيل عملية التغيير التنظيمي في البنوك التجارية، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية،

المجلد 6، العدد 1، جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر، 2022، ص:364.

<sup>2</sup> - حياة القرعاوي، مرجع سبق ذكره، ص:46.

المشاركين في عملية التحويل الرقمي، من موظفين ومديرين تنفيذيين على المستوى الاستراتيجي.<sup>1</sup>

يمكن تحديد إجراءات البعد البشري في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- توفر خطة لتطوير الكفاءات والقدرات البشرية؛
- توفر كوادرنية يمتلكون مهارات تقنية عالية؛
- تنمية المهارات التقنية للموظفين؛
- تأهيل مسؤولي المنظمات على الاستخدام الفعال للتقنية؛
- إتاحة التدريب المستمر للموظفين لتنمية مهاراتهم التقنية.

يمكن استخلاص إجراءات كل بعد من أبعاد التحويل الرقمي في الجدول الآتي:

<sup>1</sup> - Ifenthaler Dirk and others, ibid, p:16.

<sup>2</sup> - حياة القرعاوي، مرجع سبق ذكره، ص:46.

الجدول رقم (01): أبعاد التحويل الرقمي

| الرقم | الأبعاد        | الإجراءات                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | البعد التنظيمي | تحديد الرؤية، تطوير الهياكل التنظيمية، بناء استراتيجية التحويل الرقمي، توفير الدعم القيادي والإداري للتحويل الرقمي، توفير البيئة المناسبة والموارد البشرية والمادية، تغيير الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، سن التشريعات اللازمة.                             |
| 2     | البعد التقني   | توفير الأجهزة التقنية (الحواسيب، الشاشات التفاعلية، الكاميرا، أجهزة البث والنقل)، وجود تطبيقات حديثة للتعامل مع البيانات المتزايدة، توفير الأمن السيبراني، وجود أنظمة تدريب رقمية، توفير شبكة أنترنت عالية السرعة، مختبرات افتراضية كافية.                         |
| 3     | البعد البشري   | وضع خطة لتطوير الكفاءات والقدرات البشرية داخل المنظمة وتنميتها، توفير كوادر فنية يمتلكون مهارات تقنية عالية، تنمية المهارات التقنية للموظفين، تأهيل مسؤولي المنظمات على الاستخدام الأمثل للتقنية، إتاحة التدريب المستمر للعاملين بالمنظمة لتنمية مهاراتهم التقنية. |

المصدر: حياة القرعاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 47-48.

## ثانيا: مجالات التحويل الرقمي

يتطلب التحويل الرقمي للمنظمات نظرة شاملة لاستراتيجية العمل، بحيث تشمل التكيف مع التطورات التكنولوجية، والتعرف على الاتجاهات الجديدة، وهذا ما يساعد في تحديد مجالات للتحويل الرقمي التي يمكن أن تشمل أي منظمة.

يمكن حصر مجالات التحويل الرقمي فيما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - جمال زمورة، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

### 1. العملاء:

أول مجال للتحويل الرقمي هم العملاء (جمهور المستخدمين)، في النظرية التقليدية كان ينظر إلى العملاء على أنهم جهات فاعلة مجتمعة يتم استهدافها لإقناعهم بالشراء، في العصر الرقمي تركز المنظمات على شبكات العملاء وليس على الأسواق الجماعية، في هذا المجال يرتبط العملاء ديناميكياً ويتفاعلون بطرق تغير علاقاتهم بمنظمات الأعمال والخدمات التي تجمعهم ومع بعضهم البعض، يتواصل العملاء اليوم باستمرار مع بعضهم البعض ويؤثرون على بعضهم البعض مما يشكل تجمع للمنظمات من خلال الأعمال والخدمات المقدمة، ويؤدي استخدامهم للأدوات الرقمية إلى تغيير كيفية اكتشافهم وتقييمهم وشراؤهم واستخدامهم للمنتجات والخدمات،

يتم التحويل الرقمي في مجال العملاء من خلال مشاركتهم الأعمال وخدمات المنظمات والتفاعل معها والبقاء على اتصال بها رقمياً.

### 2. المنافسة:

قد يكون أكبر منافسي المنظمة منافسين غير متماثلين، أي منظمات من خارج مجال عملها ولا تشبهها في شيء سوى تقديم قيمة تنافسية لعملائها من خلال إزالة الوساطة الرقمية، وقد يصبح الشريك المتعامل معه أكبر منافس إذا بدأ في خدمة العملاء أو جمهور المستخدمين مباشرة، في الوقت نفسه قد تحتاج المنظمات إلى التعاون مع منافس مباشر بسبب نماذج الأعمال المترابطة أو التحديات المتبادلة من خارج الأعمال والنشاطات التي تقدمها هذه المنظمات، والأهم من ذلك أن التكنولوجيات الرقمية تدعم بقوة منصات نماذج الأعمال، والتي تسمح لمنظمة واحدة بإنشاء والحصول على قيمة هائلة من خلال تسهيل التفاعلات بين المنظمات أو العملاء الآخرين.

### 3. البيانات:

تواجه المنظمات اليوم كما هائلاً من البيانات لا يتم تحصيل وجمع معظمها، من خلال تبني أي تخطيط منهجي مثل مسح الأسواق، بدلاً من ذلك يتم جمعها بكميات غير مسبقة من كل محادثة أو تفاعل أو عملية داخل أو خارج هذه الأعمال، كذلك من خلال وسائل التواصل الاجتماعي والأجهزة المحمولة وأجهزة الاستشعار على كل عنصر في سلسلة التوريد الخاصة بالمنظمة، وأصبح بإمكان كل منظمة الآن الوصول إلى هذا الكم الهائل من البيانات غير المنظمة التي يتم تحصيلها دون تخطيط ويمكن استخدامها بشكل متزايد مع أدوات تحليلية جديدة.

هذه البيانات الضخمة تسمح للمنظمات بتصور تنبؤات جديدة، وكشف نماذج غير متوقعة في نشاط الأعمال أو الخدمات، وفتح مصادر جديدة للقيمة، فالبيانات أصبحت شريان الحياة لكل منظمة، وتعد البيانات كذلك جزءاً حيوياً لاستمرارية تواجد المنظمة، وتميزها في السوق، وإضافة قيمة جديدة.

#### 4. الابتكار:

أظهرت المنظمات الحديثة اليوم أن التكنولوجيات الرقمية يمكن أن تتيح نهجاً مختلفاً تماماً للابتكار، يعتمد على التعلم المستمر من خلال التجارب السريعة، ويمكن الحصول على آراء السوق من بداية عملية الابتكار، وصولاً إلى الإطلاق الرسمي للمنتوج أو الخدمة، وحتى بعد ذلك يركز هذا النهج الجديد للابتكار على التجارب الدقيقة وعلى النماذج الأولية القابلة للتطبيق التي تزيد من التعلم مع تقليل تكلفة العملية.

#### 5. القيمة:

إن الاعتماد على عرض قيمة غير متغير يدعو إلى التحدي والاضطراب خاصة من طرف المنافسين الجدد، على الرغم من أن المنظمات تختلف من حيث طبيعة تحولها الرقمي، فالمنظمات التي تعتبر نفسها في منأى عن هذه التحديات ستكون الأكثر عرضة لتحمل تبعاتها، لذا فالاستجابة الوحيدة المؤكدة لبيئة الأعمال المتغيرة هي اتخاذ مسار التطوير المستمر، والنظر إلى كل تقنية كوسيلة لتوسيع وتحسين عرض القيمة للعملاء ولجمهور المستخدمين، وتحتاج المنظمات إلى التركيز على اغتنام الفرص الناشئة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - جمال زمورة، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

### المبحث الثالث: مقومات نجاح التحويل الرقمي وأهمية الثقافة التنظيمية في دعمه

يوفر التحويل الرقمي فرص كبيرة للمنظمات في مختلف الأعمال، يتم استغلالها بأفضل شكل بناء على عدة مقومات تتمثل في الخطوات المنهجية للتحويل الرقمي والعوامل الحاسمة التي تساعد على نجاحه، وكذلك دراسة مختلف العوائق التي تواجهه والعمل على تجاوزها، مع إبراز دور الثقافة التنظيمية في دعمه.

#### المطلب الأول: خطوات التحويل الرقمي

خطوات التحويل الرقمي متعددة ومتنوعة، وتختلف حسب طبيعة المنظمة وأهدافها، بشكل عام، يمكن تلخيص خطوات التحويل الرقمي فيما يلي:<sup>1</sup>

##### الخطوة الأولى: تقييم الوضع الحالي

تعتبر هذه الخطوة الأولى أساسية لبدء التحويل الرقمي، يجب على المنظمة تحليل العمليات الحالية بعمق وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، هذا التقييم سيساعد في تحديد أهداف التحويل الرقمي بشكل أدق.

##### الخطوة الثانية: وضع الرؤية والاستراتيجية

بناء على التقييم السابق، يجب وضع رؤية واضحة لما تسعى المنظمة لتحقيقه من خلال التحويل الرقمي، يجب أن تكون هذه الرؤية مرتبطة بأهداف الأعمال وتوجهات السوق، وبناء استراتيجية تحول رقمي دقيقة تشمل الخطوات المطلوبة لتحقيق هذه الرؤية.

##### الخطوة الثالثة: التخطيط والتنفيذ

تحتاج الخطوة الثالثة إلى وضع خطة مفصلة لتنفيذ الاستراتيجية، هذه الخطة يجب أن تتضمن توزيع الموارد، وجدول زمنية للتنفيذ، وتحديد الفرق المسؤولة عن تنفيذ كل مرحلة.

<sup>1</sup> - أحمد سيف الدين عبد الحفيظ جلال، القيادة ودورها في التحويل الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين، 2023، ص:32.

#### الخطوة الرابعة: تنفيذ التغييرات والتحسين

في هذه الخطوة يجب تنفيذ التحويل الفعلي من خلال تطبيق التغييرات التكنولوجية والثقافية، ويجب توفير التدريب اللازم للموظفين ودعمهم أثناء هذه المرحلة لضمان تجاوز أي تحديات.

#### الخطوة الخامسة: قياس الأداء وتحسينه

بعد تنفيذ التحويل الرقمي، يجب قياس الأداء بناء على المؤشرات الرئيسية المحددة سابقا، يساعد هذا والتقييم في تحديد مدى نجاح التحويل ومدى تحقيق الأهداف المرجوة على أساس هذه التقييمات يمكن تحسين الاستراتيجية والعمليات بشكل مستمر.

#### المطلب الثاني: العوامل الحاسمة والمعوقات المؤثرة على نجاح التحويل الرقمي

إن فشل أو نجاح التحويل الرقمي غالبا ما يوعز إلى رؤساء المنظمات وقادة تكنولوجيا المعلومات، الذين يفتقرون إلى فهم أوسع إلى العوامل الحاسمة في نجاح التحويل الرقمي، وكذلك الفهم والتحديد الدقيق للمعوقات التي يجب تفاديها والعمل على إيجاد حلول لتجاوزها، وضمان النجاح الحاسم لعملية التحويل الرقمي.

#### أولا: العوامل الحاسمة لنجاح التحويل الرقمي

هناك عوامل مهمة للغاية ترتبط ارتباطا مباشرا بنجاح التحويل الرقمي، فالتحويل الرقمي يؤدي إلى تغييرات جوهرية في نموذج عمل المنظمة، والتي قد تؤثر على العمليات والموارد والأساليب التشغيلية، وكذلك الثقافة التنظيمية.

يمكن تلخيص العوامل الحاسمة لنجاح التحويل الرقمي في العناصر الآتية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - لبنى سحر فاري، دراسة تحليلية لحدود نجاح التحويل الرقمي في الشركات، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 15، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2021، ص:38.

### 1. عوامل النجاح التنظيمية: وتتمثل في:

- المشاريع التجريبية: يعني تبني وإدخال التحويل الرقمي بشكل تدريجي، وعدم تبنيه بشكل كامل في جميع المواقع دفعة واحدة؛
- الاستعداد للمستقبل: وذلك بامتلاك القدرة على إعداد خريطة الطريق والأهداف الاستراتيجية والتشغيلية؛
- القدرة على فهم احتياجات العملاء؛
- الاعتماد على البرامج الآلية المستقلة: التي تقوم بأداء سلوكيات ومهام بدرجة عالية من الاستقلالية، أي تبرمج على التصرف دون انتظار أوامر شخص ما؛
- تأهيل الموظفين: يجب تدريب وتأهيل الموظفين بشكل فعال؛
- الثقافة التنظيمية: من خلال القيم والعادات التي تساعد على اتخاذ قرار بما يجب فعله؛
- استخدام البيانات الضخمة: أي القدرة على توفير واستخدام وجمع الكثير من البيانات؛
- الدعم الإداري: يشمل تزويد المشاريع بالموارد والمعرفة والوقت اللازم؛
- سهولة الاستخدام: من خلال ضمان التوافق بين التكنولوجيا والمهام؛
- بيئة عمل متعددة التخصصات: بمعنى فريق عمل متعدد التخصصات.

### 2. عوامل النجاح البيئية: وتتمثل في:

- الاتصال: يتضمن التبادل السلس للبيانات بين الشبكات وداخل الشبكة الواحدة؛
- الشفافية: لتحقيق درجة عالية من الشفافية تتطلب الثقة في تبادل البيانات؛
- ضرورة التعاون عبر حدود المنظمة: لأن المهام لا يمكن حلها بشكل فوري بسبب التعقيد؛
- توليد القيمة المختلطة: وهي عملية توليد قيمة إضافية من خلال الجمع المبتكر بين المنتجات والخدمات؛
- الالتزام بالمعايير: أي المعايير الموضوعة من قبل الهيئات الدولية.

### 3. عوامل النجاح التكنولوجية: وتتمثل في:

- البنية التحتية التكنولوجية: توفير بنية تحتية تكنولوجية مفيدة للمنظمة؛
- الموثوقية: يضمن النظام البيانات الصحيحة؛
- الملائمة: توفير البيانات الصحيحة للمستخدم المناسب؛
- القدرة على التكيف: تعني نظاما مرنا يمكنه التكيف مع احتياجات المعلومات الجديدة والمنظمة التي تستخدم النظام؛
- الأمن: هو أساس تبادل المعلومات؛
- اكتمال المعلومات: يجب توفير معلومات تغطي كل الجوانب ومختلف البدائل؛
- التوفر: أي تأمين الوصول للنظام؛
- آنية البيانات: يجب أن تكون البيانات متاحة في الوقت المناسب دون تأخير.

كما توجد العديد من عوامل نجاح التحويل الرقمي التي تحدث عنها المختصين بالعمليات الرقمية، التي يمكن استخلاصها في:<sup>1</sup>

- إنشاء استراتيجية رقمية: يجب على المنظمات تطوير خطة رقمية واضحة ومتكاملة تشمل جميع جوانب التحويل الرقمي اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة؛
- توظيف الموظفين ذوي المهارة: يجب على المنظمات تعيين وتدريب الموظفين الذين يتمتعون بالمهارات الرقمية اللازمة لتحقيق التحويل الرقمي؛
- تحديث البنية التحتية التقنية: يجب على المنظمات تحديث بنيتها التحتية التقنية وتحسين الأجهزة والبرمجيات المستخدمة للحصول على أفضل أداء ممكن.

<sup>1</sup> - أحمد سيف الدين عبد الحفيظ جلال، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

### ثانياً: المعوقات المؤثرة على نجاح التحويل الرقمي

تعد معوقات التحويل الرقمي التي تحول دون التغيير للمنظمة أمراً صعباً، ولتحقيق النجاح لعملية التحويل يجب تخطي كل الحواجز، حيث أن كل عائق من المعوقات له حل يمكن اتخاذه ضمن استراتيجية التحويل الرقمي قبل الإقدام عليها لمحاولة تجنب كل عائق تلو الأخرى.

يواجه التحويل الرقمي العديد من المعوقات، يمكن توضيحها فيما يلي:<sup>1</sup>

- غياب الإرادة السياسية الفاعلة التي تعمل على دعم التحويل نحو الإدارة الرقمية وتقديم الدعم السياسي لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة الثورة الرقمية؛
- عدم وجود بيئة عمل إلكترونية تحظى بحماية قانونية، كذلك المتعلقة بحماية برامج الإدارة الإلكترونية وتحرم اختراق المواقع وبالتالي تحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها؛
- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الرقمية، وعدم القيام بالتغييرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الرقمية من خلال دمج أو إضافة بعض الإدارات أو التقسيمات وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات وتدفق العمل بينها وقلة البرامج التدريبية للموارد البشرية ورسكلة موظفي الإدارة؛
- انعدام وعي العاملين الذي يبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفاً على مناصبهم ومستقبلهم الوظيفي؛
- ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع التحويل الرقمي، إضافة إلى ارتفاع تكاليف الصيانة التقنية؛
- ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الرقمية، الأمر الذي يحد من تقدم مشاريع التحويل الرقمي؛
- تفشي الأمية وانخفاض الدخل لدى العديد من المواطنين، وصعوبة التواصل عبر التقنيات الحديثة؛
- التخوف من تقنية البيئة الرقمية عما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد الأمن والخصوصية؛
- نقص الكفاءات داخل المنظمة والقادرة على قيادة برامج التحويل الرقمي؛
- نقص الميزانيات المخصصة للتحويل الرقمي؛
- التخوف من مخاطر أمن المعلومات كنتيجة لاستخدام الوسائل التكنولوجية، ويعتبر أحد أكبر التحديات التي تواجه نجاح تنفيذ التحويل الرقمي؛

<sup>1</sup> - صلاح الدين ثامري، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

- التحديات البيروقراطية المفرطة أو الأنظمة الداخلية المتشددة؛
- المنظمات لا تملك نظام خبرات وإنتاج رقمي كافٍ لتشييد قواعد رقمية معلوماتية، وذلك يعود إلى عوامل ضعف التمويل وسوء استقطاب وتوظيف خبراء في المجال الرقمي.

كما أن هناك معوقات أو تحديات أخرى تتمثل في: <sup>1</sup>

#### أ-المعوقات الإدارية:

- من أبرز المعوقات الإدارية التي تواجه الكثير من المنظمات في تطبيق التحويل الرقمي ما يلي:
- غموض المفهوم: مازال الكثير من القيادات الإدارية في العديد من المنظمات لا يدركون مفهوم الإدارة الالكترونية بصورة جيدة، لذلك فإن الأمر يستلزم إظهارا للمفهوم وتحقيق الأرضية الفكرية لهم؛
- مقاومة التغيير: إذ أن إقامة مثل هذا المشروع تحمل طياته الكثير من المتغيرات على مستوى المنظمات والأقسام والشعب وإعادة توزيع المهام والصلاحيات، مما يستلزم تغييرا في القيادات الإدارية والمراكز الوظيفية وقد ينجم عن ذلك في أغلب الأحيان مقاومة التغيير من قبل المديرين والموظفين؛

#### ب-المعوقات المادية:

- وتتجلى في الحاجة العظيمة إلى الإمكانيات المادية لتوفير تقنية المعلومات على مستوى المنظمات، كما أن هذه التقنية في تطوير دائم الأمر الذي يصير اللحاق بهذه التطورات صعبا؛

#### ج-المعوقات الأمنية:

- قادت ثورة المعلومات إلى صيغ حديثة من المواجهات والجرائم منها: القرصنة الالكترونية مما يكون مصدر تهديد لأمن المعلومات في المنظمة، كما أن زيادة الترابط بين المنظمات وزيادة الاعتمادية على منظمات خارجية متخصصة في منصات وبرامج وأنظمة المعلومات الرقمية والوسائل الالكترونية تشكل تهديد لعدم التحكم بها.

<sup>1</sup> - طلق عوض الله السواط، مرجع سبق ذكره، ص: 660.

### المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية في دعم نجاح التحويل الرقمي

تؤدي الثقافة التنظيمية دوراً أساسياً في نجاح التحويل الرقمي داخل المنظمات، لأنه مهما توفرت التقنيات والتكنولوجية الرقمية المتطورة وخطط استراتيجية، فإن غياب ثقافة تنظيمية داعمة يمكن أن يؤدي إلى فشل هذا التحويل، وتبرز أهمية الثقافة التنظيمية في دعم نجاح التحويل الرقمي من خلال الأدوار التالية:

#### 1. الانفتاح نحو التغيير:

تلجأ المنظمات إلى تغيير ثقافتها التنظيمية عندما تشعر بأن ثقافتها الحالية لا تتماشى والتطورات الجديدة التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية،<sup>1</sup> فالتحويل الرقمي يتطلب تغييراً جذرياً في العمليات وطرق العمل وأدوار الموظفين، لذا فالثقافة التنظيمية المشجعة على التغيير تساعد على تقبل الموظفين للتحويل وعدم مقاومته.

#### 2. ثقافة تنظيمية قائمة على المرونة:

من أجل دعم التحويل الرقمي وذلك لبلوغ التغيير أين تعتبر المرونة كمفتاح نجاح في إطار التحويل الرقمي، وذلك من أجل التكيف مع البيئة الغير مستقرة، حيث تعمل الثقافة المرنة على مساندة التغيير وتسهيل إعادة الهيكلة والتكيف مع مفاهيم التسيير الجديدة.<sup>2</sup>

#### 3. ثقافة تنظيمية قائمة على الابتكار:

حيث أن ثقافة الابتكار تشير إلى ثقافة ديناميكية تشجع الإبداع، قائمة على التحسين والتطوير فالتحويل الرقمي الناجح يتطلب الابتكار في مجال الخدمات والمنتجات والعمليات والذي بدوره يحتاج إلى دعم من الثقافة القائمة على التفكير المبتكر والرغبة في التطوير.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - راجي فطيمة، كاريز صليحة، العوامل المساهمة في بناء الثقافة الرقمية في المؤسسة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 02، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2020، ص: 773.

<sup>2</sup> - نعموني مريم، تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحويل الرقمي في المؤسسة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 2، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2020، ص: 573.

<sup>3</sup> - نعموني مريم، نفس المرجع والصفحة.

#### 4. ثقافة تنظيمية قائمة على الاتصال:

ترسي المنظمة ثقافة دائمة الاتصال قائمة على قيم الثقة والتشارك والتعلم، تدعم التحسين والرغبة في التطوير وبالتالي التحويل الرقمي، يجب أن تكون الثقافة قائمة على قيم تمكنها من التكيف مع التحولات.<sup>1</sup>

#### 5. تعزيز القيادة الرقمية:

تعمل القيادة الرقمية على إلهام وتحفيز الموظفين على بذل جهود إضافية تغرس فيهم قيم تكنولوجية تواكب متطلبات العصر وفي نفس الوقت تعزز ثقة الموظفين وولائهم وتربطهم برؤية مشتركة نحو التغيير إلى رقمنة الأعمال، كما تساعد جماعة العمل وتأخذ بعين الاعتبار حاجتهم إلى تنمية أفكارهم في المجال الرقمي، وتوفر لهم البيئة الرقمية، وتعزز ثقافة المنظمة من حيث الأفكار القيمة الجديدة والمبتكرة.<sup>2</sup>

تعمل سياسات القيادة الرقمية على تكييف الثقافة التنظيمية مع التحويل الرقمي، من خلال سلوكيات غير رسمية وليس بالتحكم، حيث أن الثقافة التنظيمية لا يمكن توجيهها بل تتغير بالممارسات اليومية عبر سياسات وتوجيهات ورقابة من خلال التدريب الذي ينشأ تصرفات جديدة وتحديد الأدوار بوصف المهام والعمليات بكيفية أدائها ليتناسب الأفراد معها.<sup>3</sup>

#### 6. تمكين الموظفين:

يلعب راس المال البشري للمنظمات التي تمر بالتحويل الرقمي دوراً مهماً في عملية التحويل الرقمي ونتائجه بعدة طرق، حيث يحتاج الموظفون الذين يعملون في العمليات المتأثرة بالتحويل الرقمي، إلى تمكينهم للانخراط في التغييرات حتى يصل التحويل الرقمي إلى أعلى درجات الكفاءة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - نعموني مريم، نفس المرجع والصفحة.

<sup>2</sup> - راجحي فطيمة، كاريش صليحة، مرجع سبق ذكره، ص: 773.

<sup>3</sup> - نعموني مريم، نفس المرجع والصفحة.

<sup>4</sup> - محمد محسن كمال سليم، أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق التحويل الرقمي في الجامعات المصرية، رسالة ماجستير، جامعة حلوان، مصر، 2022، ص: 53.

## 7. التركيز على العميل:

الثقافة التنظيمية التي تضع العميل في محور نشاطها تعمل على تعزيز توظيف التكنولوجيا لخدمته بشكل فعال، وفي حالة ما إذا كانت الثقافة التنظيمية لا تعطي أولوية للعميل، فالتحول الرقمي يفقد هدفه الأساسي في فهم وتحسين تجربة العميل.

الثقافة التنظيمية هي البيئة الداخلية الحاضنة للتحويل الرقمي، ومهما كانت الأدوات والتقنيات والتكنولوجيا الرقمية متطورة، فإن غياب ثقافة تنظيمية منفتحة على التغيير، مرنة، مبتكرة، وتشاركية يجعل من الصعب تحقيق تحول رقمي فعال ومستدام، لذلك يجب على المنظمات أن تبدأ بالثقافة قبل أن تبدأ بالتقنية.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تقديمه ونتيجة لذلك نجد أن المفاهيم العامة المرتبطة بالتحول الرقمي عديدة وتعتبر في مجملها حديثة، ومن خلال ما تم التطرق اليه في هذا الفصل حاولنا الإحاطة والإلمام بجميع العناصر الأساسية للتحول الرقمي بغية الوصول إلى المفاهيم الحديثة في تكنولوجيا الأعمال؛ والتحول الرقمي ليس مجرد تبني تقنيات جديدة، بل هو تغيير شامل في طريقة التفكير والعمل، يهدف على جعل المنظمات أكثر كفاءة وابتكاراً وقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات؛ فالتحول الرقمي لم يعد يقتصر على أنه اختياري في المنظمات بل أصبح ضرورة حتمية من أجل تطور المنظمة ونموها، فنجاح التحول الرقمي يعتمد على ثقافة تنظيمية جيدة تساعد على فهمه بطريقة جيدة وبكفاءة عالية.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لمجموعة

من المدارس الابتدائية

بولاية قالمة

تمهيد:

بعد عرض أهم المفاهيم النظرية المتعلقة الثقافة التنظيمية وتأثيرها على نجاح التحول الرقمي، سنتطرق في هذا الفصل إلى تقديم للمدرسة الابتدائية الجزائرية، وإلى الدراسة التطبيقية بمجموعة من المدارس الابتدائية بولاية قالة، وهي ثلاث ابتدائيات، وذلك لاختبار أثر الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي بها، وهذا من خلال الاعتماد على المعلومات التي تم الحصول عليها من الاستبيان الذي تم إعداده لهذه الدراسة وتحليل البيانات التي تم معالجتها بواسطة برنامج spss نسخة 21، وفي الأخير سنقوم بدراسة واختبار صحة فرضيات الدراسة، للوصول إلى النتائج المتوصل إليها، حيث يشمل هذا الفصل التطبيقي ما يلي:

- المبحث الأول: تقديم للمدرسة الابتدائية الجزائرية وللمدارس الابتدائية محل الدراسة؛
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛
- المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

## المبحث الأول: تقديم للمدرسة الابتدائية الجزائرية وللمدارس الابتدائية محل الدراسة

إن المدرسة الابتدائية الجزائرية باعتبارها مؤسسة تربوية هي مؤسسة عمومية أو خاصة ذات طابع إداري بيداغوجي، لها وظيفة تربوية خاصة بها تتمثل في تربية وتعليم الأطفال، من خلال اكسابهم لكفاءات تعليمية تؤهلهم لاستكمال المسار الدراسي.

### المطلب الأول: ماهية المدرسة الابتدائية الجزائرية

سنتطرق إلى نشأة وتطور المدرسة الابتدائية عبر مختلف المراحل الزمنية، ثم إلى تعريفها ضمن إطار قانوني وبعدها نتطرق إلى الخصائص التي تتميز بها.

### أولا: نشأة وتطور المدرسة الابتدائية الجزائرية

إن الاستعمار الفرنسي في سنة 1830 وجد التعليم في الجزائر منتشرا في ربوع الوطن عبر منظومة تربوية قائمة على أساس مدارس وزوايا وكتاتيب، وقد عمل جاهدا على تدميرها وتحريف نشاطها لطمس مقومات الهوية الوطنية الجزائرية، وقد تم تأسيس أول مدرسة ابتدائية فرنسية إسلامية سنة 1850 بالجزائر العاصمة لتدريس أبناء الجزائريين ثم لاحقا في عدة ولايات أخرى، وبرغم هذا وفي ظل هذا الاستعمار استمر نشاط الكتاتيب والزوايا والمدارس والمعاهد في أداء رسالة التعليم والتربية والدفاع عن مقومات الهوية الوطنية إلى غاية الاستقلال سنة 1962، بعد هذه الفترة مرت المدرسة الابتدائية بعدة مراحل تطور يمكن توضيحها في المراحل التالية:

#### - المرحلة الأولى: من سنة 1962 إلى سنة 1970:

في هذه المرحلة كان النظام التعليمي لازال مرتبط بالنظام التعليمي الفرنسي من حيث التنظيم والتسيير، والاستعانة أيضا بأساتذة فرنسيين طبقا لاتفاقيات إيفيان، رغم ذلك فقد شهدت هذه المرحلة بداية التوجه نحو التعريب في البرامج التربوية من خلال الاستعانة بأساتذة من بعض الدول العربية.

كان التعليم الابتدائي في هذه المرحلة يتم على فترة ست (6) سنوات من التعليم، من أجل اجتياز "امتحان السنة السادسة ابتدائي" والذي يسمح بالانتقال إلى الإكمالي.

**- المرحلة الثانية: من سنة 1971 إلى سنة 1980:**

لم يحدث أي تغيير كبير في هذه المرحلة، ماعدا تغيير تسمية "امتحان السنة السادسة ابتدائي"، والذي أصبح يسمى "امتحان الدخول إلى السنة الأولى متوسط".

**- المرحلة الثالثة: من سنة 1981 إلى سنة 1990:**

في هذه المرحلة كانت بداية التأسيس للمدرسة الأساسية من السنة الدراسية 1981/1980، حيث كانت فترة التعليم الإلزامي تدوم تسع (9) سنوات، تشمل الطورين الأول (من السنة الأولى إلى الثالثة) والثاني (من السنة الرابعة إلى السادسة) لمدة ست (6) سنوات، ثم الطور الثالث (من السنة السابعة إلى التاسعة) لمدة ثلاث (3) سنوات والذي كانت مدته سابقا أربع (4) سنوات.

**- المرحلة الرابعة: من سنة 1991 إلى سنة 2002:**

عرفت هذه المرحلة محاولة إعادة صياغة وتخفيف المناهج والبرامج التربوية للتعليم الأساسي، وبعد الحدث البارز في هذه المرحلة هو إدراج اللغة الإنجليزية في الطور الثالث من التعليم الأساسي.

**- المرحلة الخامسة: من سنة 2003 إلى يومنا هذا:**

في إطار هذه المرحلة تم تبني إصلاحات جذرية، أبرزها:

- إدراج مرحلة التعليم الابتدائي في مدة خمس (5) سنوات بداية من سن السادسة،
- إدراج التعليم التحضيري في سن الخامسة،
- تدريس اللغة الفرنسية بداية من السنة الثالثة ابتدائي،
- تدريس اللغة الأمازيغية في التعليم الابتدائي منذ سنة 2005 بشكل اختياري،
- تدريس اللغة الإنجليزية في التعليم الابتدائي ابتداء من الموسم الدراسي 2023/2022،
- تدريس التربية البدنية والرياضية من قبل أساتذة متخصصين بداية من الموسم الدراسي 2024/2023،
- إدراج منصات رقمية للعمل الإداري والبيداغوجي بداية من سنة 2016،
- إعادة صياغة المناهج والبرامج والكتب المدرسية في محتوى جديد، يتمشى مع إصلاحات النظام التربوي،
- استعمال اللوح الإلكتروني في بعض المدارس الابتدائية بداية من الموسم الدراسي 2023/2022،

وفي هذه المرحلة تم إعادة النظر في طرائق التدريس من التدريس بالأهداف إلى المقاربة بالكفاءات الجيل الأول ثم الجيل الثاني، وكذلك منح الاعتماد للمدارس الخاصة وفق برامج التعليم الرسمية.

### ثانيا: تعريف المدرسة الابتدائية الجزائرية:

تعتبر المدرسة الابتدائية الجزائرية مؤسسة تربوية تعليمية عمومية أو خاصة، تتكفل بتعليم الأطفال الذين بلغوا سن التمدرس والمحددة في النظام التربوي الجزائري بست (6) سنوات، تدوم الدراسة فيها خمس (5) سنوات. وتعرف بأنها " مؤسسة عمومية مختصة في التربية والتعليم، تمكن التلاميذ من اكتساب كفاءات قاعدية في المجال الفكري والأخلاقي والمديني، وتشكل الوحدة الوظيفية للمنظومة التربوية وللتعليم الإلزامي، وتندرج ضمن الأملاك العمومية التابعة للبلدية " <sup>1</sup>.

### ثالثا: خصائص المدرسة الابتدائية الجزائرية:

من خلال القانون رقم 04-08 المؤرخ في 2008/01/23، المتضمن للقانون التوجيهي للتربية الوطنية، الباب الثالث: تنظيم التمدرس، الفصل الثالث منه الذي يتطرق إلى التعليم الأساسي، ومن خلال المرسوم التنفيذي رقم 16-226 المؤرخ في 25 أوت 2016 الذي يحدد القانون الأساسي النموذجي للمدرسة الابتدائية، الفصل الثاني منه الذي يتطرق إلى الإنجاز والإنشاء والمهام، يمكننا تحديد الخصائص التي تتميز بها المدرسة الابتدائية الجزائرية، على النحو التالي:

- التعليم الابتدائي إجباري يستغرق خمس (5) سنوات، في المدرسة الابتدائية،
- سن الدخول إلى المدرسة الابتدائية هي ست (6) سنوات كاملة،
- تغطي كل مدرسة ابتدائية مقاطعة جغرافية لتسجيل التلاميذ التابعين لها، بهدف تحقيق توزيع متوازن على المرافق المدرسية،
- يتم التعليم باللغة العربية في جميع مستويات التربية، سواء في المؤسسات العمومية أو الخاصة للتربية والتعليم،

---

<sup>1</sup> - المادة 02، المرسوم التنفيذي رقم 16-226 المؤرخ في 2016/08/25، المحدد للقانون الأساسي النموذجي للمدرسة الابتدائية، الجريدة الرسمية رقم 51 بتاريخ 2016/08/31م.

- تزويد التلاميذ بأدوات التعلم الأساسية المتمثلة في القراءة والكتابة والحساب،
- منح المحتويات التربوية الأساسية للتلاميذ من خلال مختلف المواد التعليمية التي تتضمن المعارف والمهارات والقيم والمواقف،
- تستغرق السنة الدراسية بالنسبة للتلاميذ إثنين وثلاثين (32) أسبوع دراسة على الأقل، موزعة على فترات تفصلها عطل مدرسية،
- مدرسة وطنية تستجيب لمتطلبات المجتمع الجزائري، فهي مرتبطة بشخصية المجتمع ومحتوى برامجها مستوحى من القيم الإسلامية دون إهمال الثقافة المحلية الأمازيغية.

### المطلب الثاني: المبادئ والأهداف العامة للمدرسة الابتدائية الجزائرية

للمدرسة الابتدائية الجزائرية مبادئ أساسية تركز عليها ضمن المنظومة التربوية، وأهداف عامة تسعى من خلالها إلى ترسيخ قيم الهوية الوطنية في إطار السياسة التربوية المتبعة.

#### أولاً: مبادئ المدرسة الابتدائية الجزائرية:

- من خلال القانون رقم 04-08 المؤرخ في 2008/01/23، المتضمن للقانون التوجيهي للتربية الوطنية، الباب الأول: أسس المدرسة الجزائرية، الفصل الثالث منه المحدد للمبادئ الأساسية للتربية الوطنية، يمكننا استخلاص المبادئ الأساسية للمدرسة الجزائرية، فيما يلي:
- يحتل التلميذ مركز اهتمامات السياسة التربوية،
  - تضمن الدولة الحق في التعليم لكل جزائرية وجزائري دون تمييز قائم على الجنس أو الوضع الاجتماعي أو الجغرافي،
  - التعليم إجباري لجميع الفتيات والفتيان البالغين من العمر ست (6) سنوات إلى ست عشرة (16) سنة،
  - التعليم مجاني في المؤسسات التابعة للقطاع العمومي للتربية الوطنية، في جميع المستويات،
  - تسهر الدولة على تمكين الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة من التمتع بحقوقهم في التعليم،
  - تعتبر المدرسة الخلية الأساسية للمنظومة التربوية الوطنية، وهي الفضاء المفضل لإيصال المعارف والقيم،

- يجب أن تكون المدرسة في منأى عن كل تأثير أو تلاعب ذي طابع إيديولوجي أو سياسي أو حزبي،
- التعليم مكفول باللغة الوطنية.

### ثانيا: الأهداف العامة للمدرسة الابتدائية الجزائرية

- من خلال القانون رقم 04-08 المؤرخ في 2008/01/23، المتضمن للقانون التوجيهي للتربية الوطنية، الباب الأول: أسس المدرسة الجزائرية، الفصل الأول منه المحدد لغايات التربية، يمكننا استخلاص رسالة المدرسة الجزائرية في تكوين مواطن مزود بمعالم وطنية أكيدة، من خلال ما يلي:
- تحذير الشعور بالانتماء للشعب الجزائري في نفوس الأطفال وتنشئتهم على حب الجزائر وروح الاعتزاز بالانتماء إليها، وكذا تعلقهم بالوحدة الوطنية ووحدة التراب الوطني ورموز الأمة،
  - تقوية الوعي الفردي والجماعي بالهوية الوطنية، باعتباره وثاق الانسجام الاجتماعي وذلك بترقية القيم المتصلة بالإسلام والعروبة والأمازيغية،
  - ترسيخ قيم ثورة أول نوفمبر 1954 ومبادئها النبيلة لدى الأجيال الصاعدة،
  - تكوين جيل متشبع بمبادئ الإسلام وقيمه الروحية والأخلاقية والثقافية والحضارية،
  - إرساء ركائز مجتمع متمسك بالسلم والديمقراطية، منفتح على العالمية والرقى والمعاصرة، بمساعدة التلاميذ على امتلاك القيم التي يتقاسمها المجتمع الجزائري، والتي تستند إلى العلم والعمل والتضامن واحترام الآخر والتسامح والالتزام بمبادئ حقوق الإنسان والمساواة والعدالة الاجتماعية.

### المطلب الثالث: المهام والهيكل التنظيمي للمدرسة الابتدائية الجزائرية

- للمدرسة الابتدائية الجزائرية مهام محددة في إطار تنظيمي قانوني، ينفذها ويؤطرها فاعلين إداريين وبيداغوجيين تربويين بمساعدة مستخدمين من البلدية ضمن هيكل تنظيمي محدد للمسؤوليات والمهام والمراكز الوظيفية.

### أولاً: مهام المدرسة الابتدائية الجزائرية

من خلال القانون رقم 04-08 المؤرخ في 2008/01/23، المتضمن للقانون التوجيهي للتربية الوطنية، الباب الأول: أسس المدرسة الجزائرية، الفصل الثاني منه المحدد لمهام المدرسة الجزائرية، في إطار غايات التربية تضطلع المدرسة بمهام التعليم والتنشئة الاجتماعية والتأهيل؛

#### أ- في مجال التعليم:

- ضمان تعليم ذي نوعية يكفل التفتح الكامل والمنسجم والمتوازن لشخصية التلاميذ، بتمكينهم من اكتساب مستوى ثقافي عام، وكذا معارف نظرية وتطبيقية كافية،
- ضمان اكتساب التلاميذ معارف في مختلف مجالات المواد التعليمية، وتحكمهم في أدوات المعرفة الفكرية والمنهجية، بما يسهل عمليات التعلم والتحضير للحياة العملية،
- إثراء الثقافة العامة للتلاميذ، بتعميق عمليات التعلم ذات الطابع العلمي والأدبي والفني، وتكييفها باستمرار مع التطورات الاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والمهنية،
- تنمية قدرات التلاميذ الذهنية والنفسية والبدنية، وكذا قدرات التواصل لديهم واستعمال مختلف أشكال التعبير، اللغوية منها والفنية والرمزية والجسمانية،
- ضمان تكوين ثقافي في مجالات الفنون والآداب والتراث الثقافي،
- تزويد التلاميذ بكفاءات ملائمة ومتينة ودائمة، يمكن توظيفها بتبصر، في وضعيات تواصل حقيقية وحل المشاكل، بما يتيح للتلاميذ التعلم مدى الحياة والمساهمة، فعليا، في الحياة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، وكذا التكيف مع المتغيرات،
- ضمان التحكم في اللغة العربية، باعتبارها اللغة الوطنية والرسمية، وأداة اكتساب المعرفة في مختلف المستويات التعليمية ووسيلة التواصل الاجتماعي وأداة العمل والإنتاج الفكري،
- ترقية وتوسيع تعليم اللغة الأمازيغية،
- تمكين التلاميذ من التحكم في لغتين أجنبيتين على الأقل للفتح على العالم، باعتبار اللغات الأجنبية وسيلة للاطلاع على التوثيق والمبادلات مع الثقافات والحضارات الأجنبية،

- إدماج تكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة في محيط التلميذ، وفي أهداف التعليم وطرائقه والتأكد من قدرة التلاميذ على استخدامها بفعالية، منذ السنوات الأولى للتلميذ،
- منح جميع التلاميذ إمكانية ممارسة النشاطات الرياضية والثقافية والفنية والترفيهية، والمشاركة في الحياة المدرسية والجماعية.
- ب- في مجال التنشئة الاجتماعية:** تقوم المدرسة في مجال التنشئة الاجتماعية، بالاتصال الوثيق مع الأسرة التي تعتبر امتداد لها، بتنشئة التلاميذ على احترام القيم الروحية والأخلاقية والمدنية للمجتمع الجزائري والقيم الإنسانية وكذا مراعاة قواعد الحياة في المجتمع.
- ومن ثمة، يتعين على المدرسة القيام على الخصوص بما يأتي:
- تنمية الحس المدني لدى التلاميذ وتنشئتهم على قيم المواطنة بتلقينهم مبادئ العدالة والإنصاف وتساوي المواطنين في الحقوق والواجبات والتسامح واحترام الغير والتضامن بين المواطنين،
- منح تربية تنسجم مع حقوق الطفل وحقوق الإنسان وتنمية ثقافة ديمقراطية لدى التلاميذ، بإكسابهم مبادئ النقاش والحوار وقبول رأي الأغلبية، وبحملهم على نبذ التمييز والعنف وعلى تفضيل الحوار،
- توعية الأجيال الصاعدة بأهمية العمل، باعتباره عاملا حاسما من أجل حياة كريمة ولاتقة والحصول على الاستقلالية، وباعتباره على الخصوص، ثروة دائمة تكفل تعويض نفاد الموارد الطبيعية وتضمن تنمية دائمة للبلاد،
- إعداد التلاميذ بتلقينهم آداب الحياة الاجتماعية وجعلهم يدركون أن الحرية والمسؤولية متلازمتان،
- تكوين مواطنين قادرين على المبادرة والإبداع والتكيف وتحمل المسؤولية في حياتهم الشخصية والمدنية والمهنية.
- ج- في مجال التأهيل:** تقوم المدرسة في مجال التأهيل، بتلبية الحاجيات الأساسية التي تمكنهم من:
- إعادة استثمار المعارف والمهارات المكتسبة وتوظيفها،
- الالتحاق بتكوين عال أو مهني أو بمنصب شغل يتماشى وقدراتهم وطموحاتهم،
- التكيف باستمرار مع تطور الحرف والمهن، وكذا مع التغيرات الاقتصادية والعلمية والتكنولوجية،
- الابتكار واتخاذ المبادرات،
- استئناف دراستهم أو الشروع في تكوين جديد بعد تخرجهم من النظام الدراسي وكذا الاستمرار في التعلم مدى الحياة، بكل استقلالية.

### ثانيا: الهيكل التنظيمي للمدرسة الابتدائية الجزائرية

للمدرسة الابتدائية إطار تنظيمي يضم مجموعة من الفاعلين تحت سلطة المدير، وطبقا لأحكام المادة 244 من المرسوم التنفيذي رقم 25-54 المؤرخ في 2025/01/21، المتضمن للقانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية، فمدير المدرسة الابتدائية هو المسؤول عن ضمان الأداء المنتظم لمهام المدرسة الابتدائية والسهر على ضمان التأطير البيداغوجي والتسيير الإداري وحفظ النظام وأمن الأشخاص والحفاظ على الممتلكات واتخاذ التدابير الضرورية لضمان السير الحسن للمدرسة، ويمارس سلطته على جميع الموظفين والأعوان العاملين في المدرسة،

وبالاعتماد على أحكام المرسوم التنفيذي رقم 25-54 المؤرخ في 2025/01/21، المتضمن للقانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية، والمادة 21 من المرسوم التنفيذي رقم 16-226 المؤرخ في 25 أوت 2016 الذي يحدد القانون الأساسي النموذجي للمدرسة الابتدائية، والرسوم التنفيذية رقم 18-03 المؤرخ في 2018/01/15، المحدد للأحكام المطبقة على المطاعم المدرسية، يمكننا خمس مكونات بشرية أساسية تضم المدرسة الابتدائية، تشارك فيما بينها وفق النصوص التنظيمية المحددة وتحت سلطة المدير، وذلك لتحقيق السير الجيد لنشاطها التربوي واستمراريتها دون عقبات. تتمثل هذه المكونات البشرية فيما يلي:

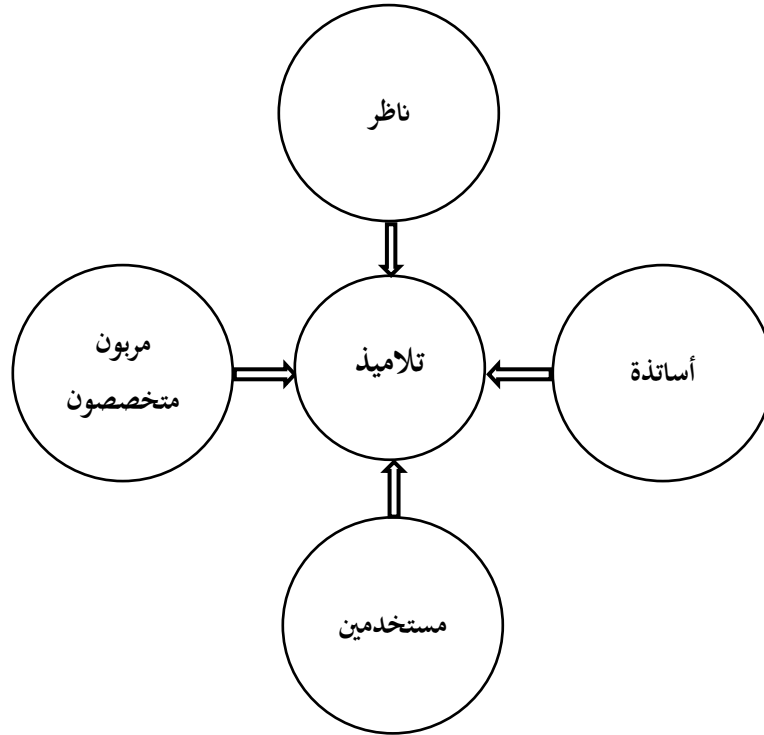
- **التلاميذ:** هم الأطفال الذين يتلقون تعليمات في إطار برامج التربية والتعليم.
- **الناظر:** يقوم بمساعدة المدير في التنظيم البيداغوجي والتنشيط التربوي وتنسيق عمل الأساتذة ومتابعته، والسهر على مراقبة مواظبة التلاميذ وعملهم ونتائجهم المدرسية ومتابعتها وإعلامهم وتوجيههم، والإشراف المباشر على المربين المتخصصين في الدعم التربوي ومراقبة نشاطهم وتقييمهم، وينوب عن المدير في حالة الغياب أو المانع. (رتبة ناظر لا تتوفر في كل المدارس، حيث يقوم المدير بهذه المهام)
- **الأساتذة:** هم الأفراد المسؤولون عن تعليم وتنشئة وتأهيل التلاميذ وفق محتوى وبرامج المنهاج الدراسي.
- **المربون المتخصصون في الدعم التربوي:** يقومون بالنشاطات التربوية، وتأطير، توجيه، مراقبة، ومرافقة التلاميذ.

- **المستخدمين:** وهم أفراد يتبعون البلدية يعملون تحت سلطة المدير، يتمثلون في: الحراس، المنظفات، مسير

وعمال المطعم المدرسي. يؤدون مهامهم خدمة لصالح التلاميذ ولضمان السير الحسن لمرافق المدرسة.

يعتبر التلاميذ محور المكونات البشرية الأربعة الأخرى المشار إليها في الأعلى، إذ تتفاعل كلها في إطار تنظيمي تحت سلطة ومسؤولية المدير لصالح التكفل الجيد بالتلاميذ في الجانب التربوي التعليمي، وفي جانب التأطير والتوجيه والمرافقة والمراقبة والصحة المدرسية، أو في جانب الإطعام والأمن والسلامة.

الشكل رقم (05): المكونات البشرية الأساسية للمدرسة الابتدائية



**المصدر:** من إعداد الطالبين، بالاعتماد على أحكام المرسوم التنفيذي رقم 25-54 المؤرخ في 2025/01/21، المتضمن للقانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية، وطبقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 16-226 المؤرخ في 25 أوت 2016 الذي يحدد القانون الأساسي النموذجي للمدرسة الابتدائية، وطبقا للمادتين 20 و21 من المرسوم التنفيذي رقم 18-03 المؤرخ في 2018/01/15، المحدد للأحكام المطبقة على المطاعم المدرسية.

للمدرسة الابتدائية مدير وفريق إداري بيداغوجي يضم الناظر والمربين المتخصصين في الدعم التربوي، وفريق تربوي بيداغوجي يضم الأساتذة، وفريق يضم الأعوان العاملين التابعين للبلدية، حيث تتحدد مراكزهم ومهامهم الوظيفية وفق النصوص التشريعية الخاصة بقطاع التربية،

تتضح هذه المراكز والمهام والمسؤوليات من خلال هيكل تنظيمي مركزي بسيط يعتمد وحدة الأمر، حيث يمارس المدير سلطته على جميع الموظفين والأعوان العاملين في المدرسة، ويتألف من:

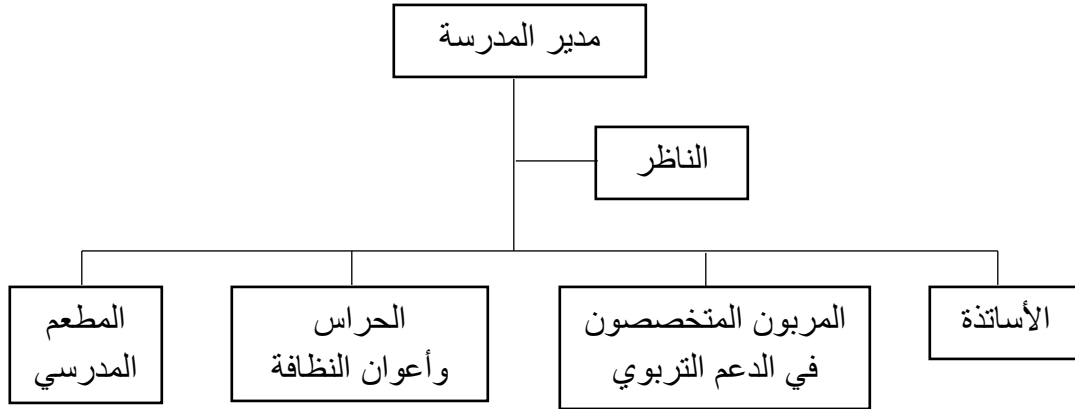
- مدير المدرسة.
- الناظر.
- الأساتذة.
- المربون المتخصصون في الدعم التربوي.
- الأعوان العاملين التابعين للبلدية (حراس، منظفات، مسير وعمال المطعم المدرسي).

يجب الإشارة إلى أن مدير المدرسة لا علاقة له بالميزانية الخاصة بتسيير المطعم المدرسي، فهو تحت مسؤولية البلدية من تسيير وتكوين، ويخضع تسيير المطعم المدرسي لنظام داخلي يعده مدير المدرسة بالتنسيق مع مجلس التنسيق والتشاور،

وطبقا لأحكام المادة 20 من المرسوم التنفيذي رقم 18-03 المؤرخ في 2018/01/15، المحدد للأحكام المطبقة على المطاعم المدرسية، الفرع الثاني: مجال تدخل مدير المدرسة الابتدائية في المطعم المدرسي، فإن علاقة مدير المدرسة الابتدائية بالمطعم محصورة في:

- تحديد مختلف حاجات المطعم المدرسي بالتنسيق مع مصالح البلدية المعنية،
  - السهر على احترام قواعد التربية الصحية والغذائية،
  - اقتراح قائمة التلاميذ المستفيدين من المطعم المدرسي،
  - السهر على تطبيق الجدول الأسبوعي المقرر للوجبات الغذائية،
  - العمل على ترسيخ العادات الغذائية الحسنة لدى التلاميذ المستفيدين وتقييم أثرها.
- وطبقا لأحكام المادة 21 من نفس المرسوم (المرسوم التنفيذي رقم 18-03 المؤرخ في 2018/01/15، المحدد للأحكام المطبقة على المطاعم المدرسية، الفرع الثاني: مجال تدخل مدير المدرسة الابتدائية في المطعم المدرسي)، يمارس مدير المدرسة الابتدائية سلطته على جميع الأعوان العاملين بالمطعم المدرسي.

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي للمدرسة الابتدائية



**المصدر:** من إعداد الطالبين، بالاعتماد على أحكام المرسوم التنفيذي رقم 25-54 المؤرخ في 2025/01/21، المتضمن للقانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية، وطبقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 16-226 المؤرخ في 25 أوت 2016 الذي يحدد القانون الأساسي النموذجي للمدرسة الابتدائية، وطبقا للمادتين 20 و 21 من المرسوم التنفيذي رقم 18-03 المؤرخ في 2018/01/15، المحدد للأحكام المطبقة على المطاعم المدرسية.

#### المطلب الرابع: تقديم للمدارس الابتدائية محل الدراسة

تعتبر المدارس الابتدائية الثلاث محل الدراسة مؤسسات تربوية عمومية ذات طابع إداري بيداغوجي تعنى بتربية وتعليم الأطفال وهي متواجدة كلها في ولاية قالة، وتتمثل هذه المدارس فيما يلي:

##### أ-اسم ومكان ونوع نظام التمدريس في المدارس الابتدائية محل الدراسة:

1. المدرسة الابتدائية الشهيد فرنان العربي: تقع في بلدية قالة وبالضبط في المدينة الجديدة -قطب جنوب- ، في وسط حضري، تعمل بنظام تمدريس الدوامين.
2. المدرسة الابتدائية الشهيد مسياد عياد: تقع في بلدية قالة وبالضبط في أعالي حي فنجال بمدينة قالة، في وسط حضري، تعمل بنظام تمدريس الدوامين.

3. المدرسة الابتدائية الشهيد سخاف محمد: تقع في بلدية بوحشانة دائرة لخزارة وهي متواجدة عند مدخل بلدية بوحشانة، في وسط شبه حضري ريفي، تعمل بنظام تدرس الجزئي.

#### ب- المكونات البشرية لموظفي المدارس محل الدراسة:

للمدارس الابتدائية الثلاث، مدير وفريق إداري بيداغوجي يضم الناظر والمربين المتخصصين في الدعم التربوي، وفريق تربوي بيداغوجي يضم الأساتذة.

من خلال الخريطة التربوية للمدارس الابتدائية الثلاث نستطيع توضيح المكونات البشرية لموظفي المدارس الابتدائية محل الدراسة وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم (02): المكونات البشرية لموظفي المدارس محل الدراسة

| المجموع | العدد حسب الوظيفة           |       |      |      | اسم المدرسة        |
|---------|-----------------------------|-------|------|------|--------------------|
|         | مربي متخصص في الدعم التربوي | أستاذ | ناظر | مدير |                    |
| 36      | 05                          | 29    | 01   | 01   | مدرسة فرنان العربي |
| 35      | 05                          | 28    | 01   | 01   | مدرسة مسياد عياد   |
| 27      | 04                          | 21    | 01   | 01   | مدرسة سخاف محمد    |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الخريطة التربوية للمدارس محل الدراسة.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سيتم من خلال هذا المبحث التطرق إلى كل الإجراءات المتعلقة بالدراسة الميدانية بدءا ببناء الاستبيان وصولا إلى تبيان أساليب المعالجة الإحصائية.

#### المطلب الأول: مجتمع وعينة ومتغيرات الدراسة

يشمل هذا المطلب التعرف على المجتمع الإحصائي والعينة الإحصائية، مع تبيان متغيرات الدراسة.

##### أولا: مجتمع الدراسة:

تعتبر عملية تحديد مجتمع الدراسة الخطوة الأكثر أهمية في جمع البيانات من أجل تحليلها والوصول إلى نتائج يمكن تعميمها في الدراسة، إذ يشمل جميع العناصر التي تخص ظاهرة معينة، في هذه الدراسة يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين (الأساتذة والنظار والمربون المتخصصون في الدعم التربوي) في المدارس الابتدائية الثلاث، المتمثلة في: مدرسة فرنان العربي (بلدية قلمة)، ومدرسة مسياد عياد (بلدية قلمة)، ومدرسة سخاف محمد (بلدية بوحشانة).

#### الجدول رقم (03): مجتمع الدراسة

| العدد الإجمالي<br>لمجتمع الدراسة | المجموع | العدد حسب الوظيفة           |       |      | اسم المدرسة        |
|----------------------------------|---------|-----------------------------|-------|------|--------------------|
|                                  |         | مربي متخصص في الدعم التربوي | أستاذ | ناظر |                    |
| 95                               | 35      | 05                          | 29    | 01   | مدرسة فرنان العربي |
|                                  | 34      | 05                          | 28    | 01   | مدرسة مسياد عياد   |
|                                  | 26      | 04                          | 21    | 01   | مدرسة سخاف محمد    |

المصدر: من إعداد الطالبين.

ثانيا: عينة الدراسة

نظرا لتعذر الوصول لجميع الموظفين في الابتدائيات محل الدراسة، من جهة، وتقييدنا بالحد الأقصى المسموح توزيعه من الاستبيانات في كل مدرسة، كي لا يؤثر على سيورة النشاط المهني لهم، وبالتالي اخترنا أسلوب المعاينة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، بدلا من أسلوب الحصر الشامل، وهي أبسط أنواع العينات وأكثرها صلاحية، حيث يتم من خلالها منح جميع أفراد المجتمع فرصا متساوية في تمثيل عينة البحث، وعليه تم توزيع 80 استبيانا، وتم استرجاع 76 استبيانا صالحا للتحليل الاحصائي ومستوفية شروطه.

الجدول رقم (04): الاستبيانات الموزعة

| عدد<br>الاستبيانات | الاستبيانات<br>الموزعة | الاستبيانات<br>المسترجعة | الاستبيانات<br>غير المسترجعة | الاستبيانات<br>المرفوضة | الاستبيانات<br>المدرسة |
|--------------------|------------------------|--------------------------|------------------------------|-------------------------|------------------------|
| المجموع            | 80                     | 76                       | 4                            | 0                       | 76                     |
| النسبة             | %100                   | 95%                      | %5                           | %00                     | 95%                    |

المصدر: من إعداد الطالبين.

ثالثا: متغيرات الدراسة:

في الدراسة الحالية، قمنا بتحديد متغيرين للدراسة المتغير المستقل يتمثل في الثقافة التنظيمية والمتغير التابع يتمثل في التحول الرقمي، وهذا بغية التوصل إلى أثر الثقافة التنظيمية على التحول الرقمي بالابتدائيات الثلاث، محل الدراسة، وأي بعد من أبعاد المتغير المستقل له أثر أكبر على المتغير التابع (التحول الرقمي)

✓ المتغير المستقل: فيخص الثقافة التنظيمية، وهو يشمل 13 عبارة، موزعة على الأبعاد الأربع التالية:

- بعد القيادة الإدارية: والذي اشتمل على العبارات المرقمة من 1 إلى 4.
- بعد الهيكل التنظيمي: والذي اشتمل على العبارات المرقمة من 5 إلى 9.
- بعد ظروف العمل: والذي اشتمل على العبارات المرقمة من 10 إلى 13.

✓ المتغير التابع: فيخص التحول الرقمي، وهو يشمل 17 عبارة، موزعة على الأبعاد الأربع التالية:

➤ البعد التنظيمي: والذي اشتمل على العبارات المرقمة من 14 إلى 18.

➤ البعد التقني: والذي اشتمل على العبارات المرقمة من 19 إلى 25.

➤ البعد البشري: والذي اشتمل على العبارات المرقمة من 26 إلى 30.

### المطلب الثاني: مصادر جمع المعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة الممثلة له، سنقوم باختيار الأدوات والوسائل اللازمة لجمع المعلومات والبيانات المطلوبة لتحقيق الهدف المنشود، بحيث تختار هذه الأدوات وفقا لموضوع البحث، وطبيعة العينة، والمنهج المستخدم، وفرضيات الدراسة، وبناء على هذا تم اعتماد مجموعة من الطرق لجمع البيانات، وسنقوم بتوضيحها فيما يلي:

#### أولا: مصادر جمع البيانات والمعلومات

##### 1. أدوات الدراسة الخاصة بالجزء النظري:

وتمثلت في مختلف المراجع العربية من كتب ومقالات ومجلات، بالإضافة إلى المراجع الأجنبية والمذكرات... إلخ

##### 2. أدوات الدراسة الخاصة بالجزء التطبيقي:

#### أ-المقابلة:

أجرينا مقابلات متعددة سواء مع مدير(ة) كل مدرسة ابتدائية، ومع الموظفين وفيها، بغية الحصول على معلومات شاملة لموضوع الدراسة لتجميع البيانات اللازمة التي تساعد في إعداد استبيان الدراسة ولتقييم مدى فعالية وكفاءة أداة الدراسة التي نستخدمها، ومن خلال المقابلات استطعنا الحصول على رؤى وتفاصيل دقيقة من الموظفين، مما أتاح لنا فهما أعمق لكيفية سير العمل في الجانب التطبيقي.

#### ب-الاستبيان:

يعتبر الاستبيان أحد أهم الوسائل التي يعتمد عليها في الحصول على البيانات والمعلومات من مصادرها الأصلية، فهو وثيقة يتم بواسطتها تسجيل البيانات والمعلومات وجمعها حول الظاهرة موضوع البحث، ويعد كذلك من الوسائل المهمة في جمع البيانات من البحوث المدروسة، حيث شمل على مجموعة من الأسئلة تمكن من خلالها الوصول الى نتائج تصب في مجال الإجابة عن فرضيات الدراسة، حيث تم إعداد الاستبيان على النحو التالي:

- إعداد استبانة أولية لاستخدامها في جمع البيانات والمعلومات بالاستعانة بالدراسات والأبحاث المتوفرة في الموضوع.
- عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف، ومن ثمة الأساتذة المحكمين لتقييم مدى ملاءمته لجمع البيانات.
- تعديل الاستبيان بشكل أولي وفقاً لملاحظات الأساتذة المحكمين والأستاذ المشرف.
- بعد عملية تحكيم الاستبيان وموافقة المشرف على النسخة النهائية للاستبيان، تم توزيعه على المبحوثين بالابتدائيات محل الدراسة.

#### ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لبلوغ أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة على أسئلة الدراسة والجدول التالي يبين مقياس ليكرث الخماسي:

ولقد تم استخدام سلم ليكرث الخماسي الذي تتدرج خياراته وأوزانه كما يلي: غير موافق بشدة (1)، غير موافق (2) موافق نوعاً ما (3)، موافق (4)، موافق بشدة (5)، ولتحديد مستوى إجابات أفراد العينة وفق سلم ليكرث الخماسي، يتم بداية حساب طول الفئة التي تكون أطول من أعلى قيمة في المقياس، وقسمة الناتج على عدد درجات سلم ليكرث (5 درجات)، أي  $5/(1-5) = 0.80$ ، وبناء على ذلك تكون مجالات المتوسط كما هو موضح في الجدول رقم (05).

#### الجدول رقم (05): مقياس ليكرث الخماسي ودرجاته

| رقم الفئة | مجال الفئة | درجات الفئة    |
|-----------|------------|----------------|
| 01        | [1.8-1]    | غير موافق بشدة |
| 02        | [2.6-1.8]  | غير موافق      |
| 03        | [3.4-2.6]  | موافق نوعاً ما |
| 04        | [4.2-3.4]  | موافق          |
| 05        | [5-4.2]    | موافق بشدة     |

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على سلم ليكرث الخماسي.

ولمعرفة مستويات ليكرث الخماسي تم الاعتماد على الجدول الآتي:

الجدول رقم (06): مستويات الإجابة لمقياس ليكرث الثلاثي

| رقم الفئة | مجال الفئة  | درجات الفئة |
|-----------|-------------|-------------|
| 01        | [2.33-1]    | منخفض       |
| 02        | [3.67-2.34] | متوسط       |
| 03        | [5.00-3.67] | مرتفع       |

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على سلم ليكرث الخماسي.

ومن أدوات التحليل التي تم استخدامها ما يلي:

✓ **مقياس الإحصاء الوصفي:** وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وللإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

✓ **معامل الثبات ألفا كرومباخ:** وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

✓ **معامل الارتباط بيرسون:** للقيام بصدق الاتساق الداخلي، ولمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

✓ **اختبار التوزيع الطبيعي:** للتحقق من أن متغيرات البحث، تتبع التوزيع الطبيعي أو لا.

✓ **الانحدار الخطي البسيط:** لمعرفة مستويات تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي، واختبار صحة الفرضيات من عدمها.

✓ **اختبار T للعينات المستقلة:** يستخدم لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول كل من الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي، تعزى للجنس.

✓ **تحليل التباين الأحادي:** وذلك لمعرفة الفروقات في اتجاه المبحوثين حول متغيري البحث التي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، مثل: اسم المدرسة، الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية والوظيفة.

### المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

قبل البدء في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، من الضروري التأكد من أن العبارات المستخدمة في الاستمارة تمتاز بالمصدقية والثبات. هذا يضمن أن النتائج ستكون موثوقة وواقعية.

#### أولا: صدق أداة الدراسة

تعني مصداقية الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي تم تصميمها لقياسها، للتحقق من مصداقية الاستبانة المستخدمة في البحث، نستخدم الطريقتين التاليتين:

#### 1. صدق المحكمين:

بعد تطوير الاستمارة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين للتحقق من مدى شموليتها ووضوحها وقدرتها على تغطية جوانب الموضوع الأساسي بناء على ملاحظاتهم، تم تعديل الاستمارة بحذف بعض العبارات وإعادة صياغة البعض الآخر، مما ساهم في تحسين وضوحها ودقتها في قياس موضوع الدراسة، كما هو موضح في الملحق رقم (03) الخاص بقائمة الأساتذة المحكمين.

#### 2. صدق الاتساق الداخلي:

يقصد باتساق العبارات قدرتها على العمل معًا لتقديم تفسير متكامل للموضوع المراد قياسه. لقياس مدى هذا الاتساق، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وهذا يضمن أن كل عبارة تتناسب بشكل جيد مع المحور الذي تمثل جزءا منه، وبالتالي تعزز من مصداقية الأداة ككل.

أ. صدق الاتساق الداخلي لمحور الثقافة التنظيمية: يمكن توضيح نتائجه كما يلي:

الجدول رقم (07): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات وأبعاد المحور الأول (الثقافة التنظيمية) بالدرجة

الكلية للمحور

| الأبعاد             | رقم العبارة | معامل الارتباط بيرسون  |                         |
|---------------------|-------------|------------------------|-------------------------|
|                     |             | بالبعد الذي تنتمي إليه | بالمحور الذي تنتمي إليه |
| القيادة<br>الإدارية | .1          | 0,799**                | 0,862**                 |
|                     | .2          | 0,911**                |                         |
|                     | .3          | 0,495**                |                         |
|                     | .4          | 0,861**                |                         |
| الهيكـ<br>التنظيمي  | .5          | 0,600**                | 0,853**                 |
|                     | .6          | 0,803**                |                         |
|                     | .7          | 0,821**                |                         |
|                     | .8          | 0,798**                |                         |
|                     | .9          | 0,719**                |                         |
| ظروف<br>العمل       | .10         | 0,659**                | 0,812**                 |
|                     | .11         | 0,757**                |                         |
|                     | .12         | 0,653**                |                         |
|                     | .13         | 0,676**                |                         |

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (07)، يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون لكل عبارات بالبعد الذي تنتمي إليه لمحور الثقافة التنظيمية، أن كلها موجبة، وتتراوح ما بين 0.495 و 0.911، حيث أن هذه العبارات دالة إحصائيا عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وبالتالي هذه النتائج تشير إلى أن جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق عالية، وهو ما يؤكد قوة الارتباط والاتساق الداخلي بين جميع عبارات هذا المحور.

يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون لكل بعد من الأبعاد الثلاث مع محور الثقافة التنظيمية، أن كلها موجبة، وتتراوح ما بين 0.812 و 0.862، حيث أن هذه الأبعاد دالة إحصائيا عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وبالتالي هذه النتائج تشير إلى أن جميع الأبعاد تتمتع بدرجة صدق عالية، وهو ما يؤكد قوة الارتباط والاتساق الداخلي بين جميع أبعاد هذا المحور.

ب. صدق الاتساق الداخلي لمحور التحول الرقمي: يمكن توضيح نتائجه كما يلي:

الجدول رقم (08): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات وأبعاد المحور الثاني (التحول الرقمي) بالدرجة الكلية

للمحور

| الأبعاد        | رقم العبارة | معامل الارتباط بيرسون  |                         |
|----------------|-------------|------------------------|-------------------------|
|                |             | بالبعد الذي تنتمي إليه | بالمحور الذي تنتمي إليه |
| البعد التنظيمي | .14         | 0,662**                | 0,757**                 |
|                | .15         | 0,750**                |                         |
|                | .16         | 0,789**                |                         |
|                | .17         | 0,793**                |                         |
|                | .18         | 0,649**                |                         |
| البعد التقني   | .19         | 0,586**                | 0,778**                 |
|                | .20         | 0,752**                |                         |
|                | .21         | 0,714**                |                         |
|                | .22         | 0,774**                |                         |
|                | .23         | 0,563**                |                         |
|                | .24         | 0,438**                |                         |
|                | .25         | 0,575**                |                         |
| البعد البشري   | .26         | 0,701**                |                         |

|         |         |     |  |
|---------|---------|-----|--|
| 0,768** | 0,755** | .27 |  |
|         | 0,840** | .28 |  |
|         | 0,736** | .29 |  |
|         | 0,657** | .30 |  |

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (08)، يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون لكل عبارات بالبعد الذي تنتمي إليه محور التحول الرقمي، أن كلها موجبة، وتتراوح ما بين 0.438 و 0.840، حيث أن هذه العبارات دالة إحصائيا عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وبالتالي هذه النتائج تشير إلى أن جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق عالية، وهو ما يؤكد قوة الارتباط والاتساق الداخلي بين جميع عبارات هذا المحور.

يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون لكل بعد من الأبعاد الثلاث مع محور التحول الرقمي، أن كلها موجبة، وتتراوح ما بين 0.757 و 0.778، حيث أن هذه الأبعاد دالة إحصائيا عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وبالتالي هذه النتائج تشير إلى أن جميع الأبعاد تتمتع بدرجة صدق عالية، وهو ما يؤكد قوة الارتباط والاتساق الداخلي بين جميع أبعاد هذا المحور.

### 3. ثبات الاستبيان:

مقياس ألفا كرونباخ هو مقياس للاتساق الداخلي لأداة الدراسة حيث يقيس مدى ارتباط الأبعاد بالمتغيرات التابعة لها، ولكي تكون الدراسة تتمتع بالثبات لابد أن يكون معامل ألفا كرونباخ يساوي 0.6 أو أكبر منه، وكلما كان معامل الثبات يقترب من الواحد كلما كان الاستبيان يتمتع بثبات أكبر وإذا كان معامل الثبات أقل من 0.6، فإن ذلك يشير إلى عدم وجود ثبات في البيانات.

جدول رقم (09): معامل الثبات ألفا كرونباخ

| المحور            | مجموع العبارات | معامل ألفا كرونباخ |
|-------------------|----------------|--------------------|
| القيادة الإدارية  | 4              | 0,785              |
| الهيكل التنظيمي   | 5              | 0,805              |
| ظروف العمل        | 4              | 0,623              |
| الثقافة التنظيمية | 13             | 0,867              |
| البعد التنظيمي    | 5              | 0,779              |
| البعد التقني      | 7              | 0,742              |
| البعد البشري      | 5              | 0,791              |
| التحول الرقمي     | 17             | 0,840              |
| الثبات الكلي      | 30             | 0,906              |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (09) يتضح أن معامل الثبات الكلي أداة الدراسة بلغ 0.906 وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة، لأنه أكبر من 0.60، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مرتفعة أيضا ومناسبة لأغراض الدراسة، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصالحيتها لتحليل النتائج.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

سيتم التطرق في هذا المبحث الميداني إلى عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة من خلال تحليل البيانات الشخصية والوظيفية، بالإضافة إلى التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغيرات، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات.

### المطلب الأول: عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية

للتعرف على توزيع مفردات الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية، تم حساب التكرارات والنسب المئوية وجاءت النتائج كما يلي:

✓ توزيع أفراد العينة حسب المدرسة:

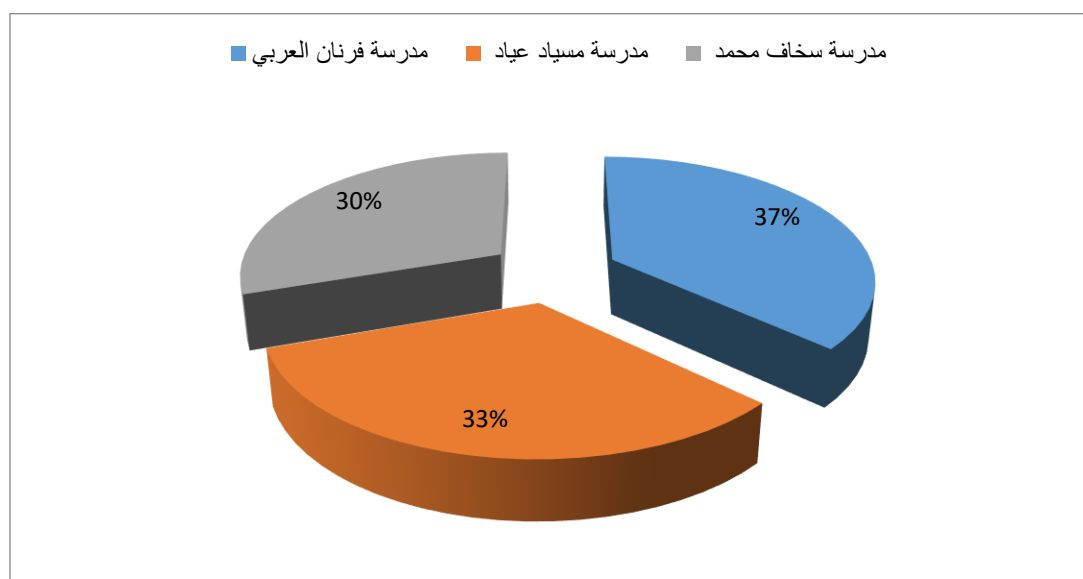
الجدول رقم(10): توزيع أفراد العينة حسب المدرسة

| المدرسة            | التكرار | النسبة % |
|--------------------|---------|----------|
| مدرسة فرنان العربي | 28      | 36,8     |
| مدرسة مسياد عياد   | 25      | 32,9     |
| مدرسة سخاف محمد    | 23      | 30,3     |
| المجموع            | 76      | 100,0    |

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss.

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب المدرسة في التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم(07): توزيع أفراد العينة حسب المدرسة



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Excel

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن أفراد العينة يتوزعون على كل مدرسة بنسب متفاوتة، مدرسة فرنان العربي بنسبة 36,8%، مدرسة مسياد عياد بنسبة 32,9%، مدرسة سخاف محمد بنسبة 30,3% .

✓ توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

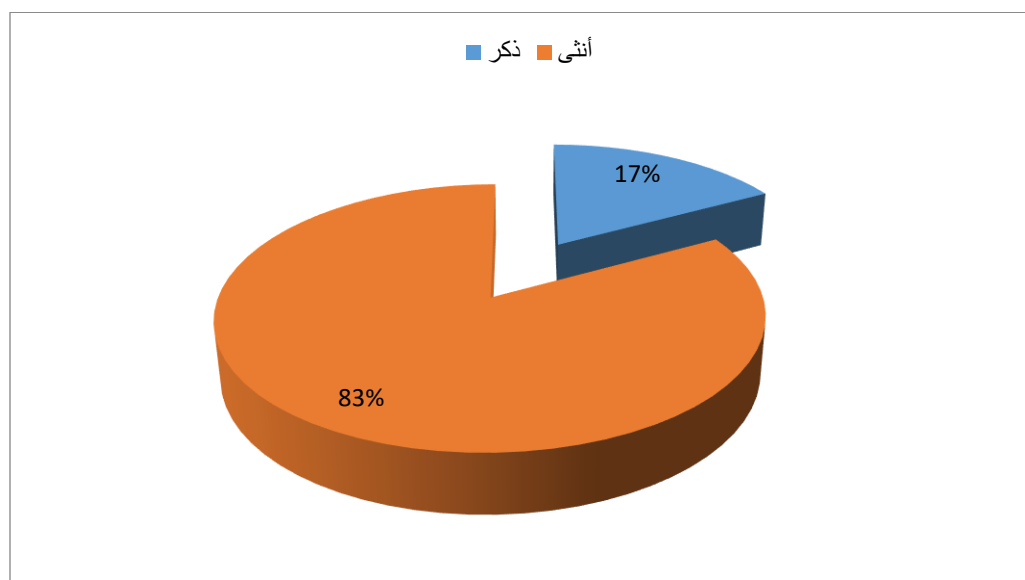
الجدول رقم(11): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| الجنس   | التكرار | النسبة % |
|---------|---------|----------|
| ذكر     | 13      | 17,1     |
| أنثى    | 63      | 82,9     |
| المجموع | 76      | 100,0    |

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss.

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الجنس في التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم(08): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Excel

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن أكثر من نصف أفراد العينة من الإناث بما نسبته 82.9%، أما نسبة الذكور فتقدر 17.1%.

✓ توزيع أفراد العينة حسب السن:

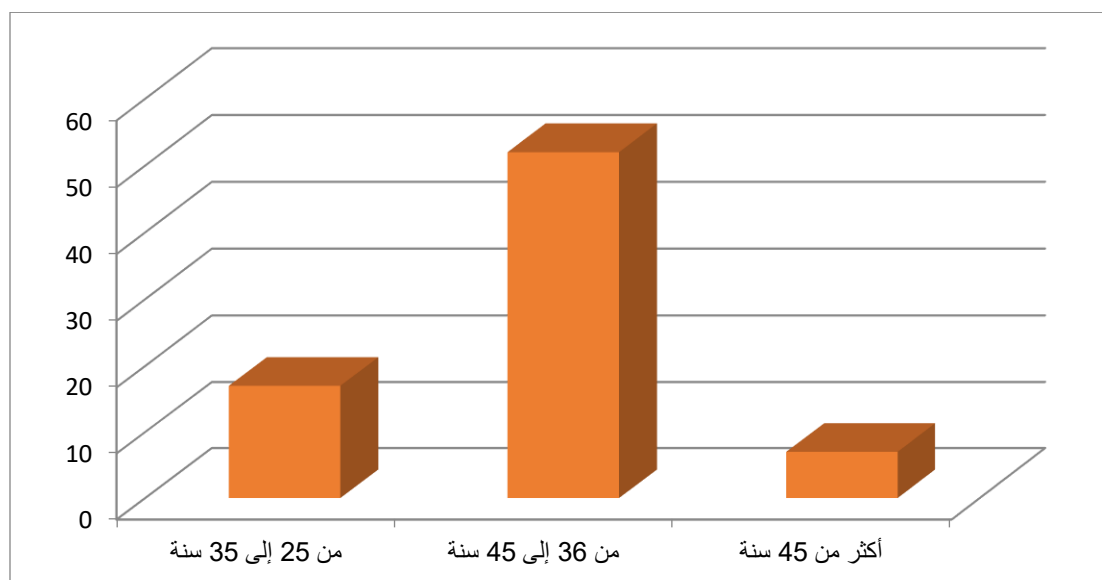
الجدول رقم(12): توزيع أفراد العينة حسب السن

| العمر            | التكرار | النسبة % |
|------------------|---------|----------|
| من 25 إلى 35 سنة | 17      | 22,4     |
| من 36 إلى 45 سنة | 52      | 68,4     |
| أكبر من 45 سنة   | 7       | 9,2      |
| المجموع          | 76      | 100,0    |

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss.

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب السن في التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم(09): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Excel

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن أكثر من نصف أفراد العينة سنهم من 36 سنة إلى 45 سنة، بنسبة 68.4%، تليها نسبة 22.4% التي تعبر عن الذين سنهم من 25 سنة إلى 35 سنة، أما الذين سنهم أكبر من 45 سنة، فنسبتهم 9.2%.

✓ توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

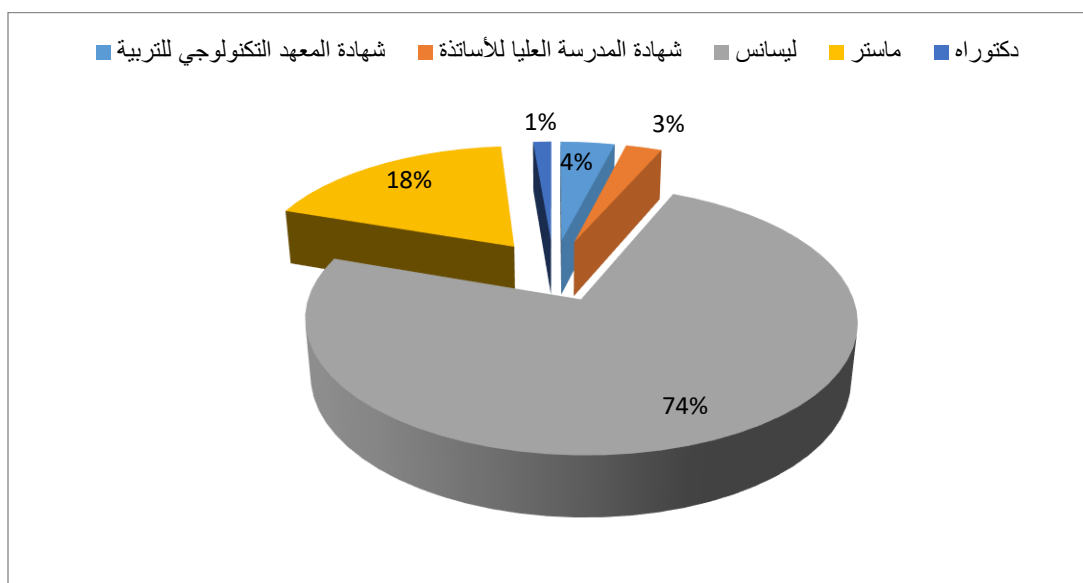
الجدول رقم(13): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي                   | التكرار | النسبة % |
|---------------------------------|---------|----------|
| شهادة المعهد التكنولوجي للتربية | 3       | 3,9      |
| شهادة المدرسة العليا للأساتذة   | 2       | 2,6      |
| ليسانس                          | 56      | 73,7     |
| ماستر                           | 14      | 18,4     |
| دكتوراه                         | 1       | 1,3      |
| المجموع                         | 76      | 100,0    |

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss.

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي في التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم(10): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Excel

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن أكثر من نصف أفراد العينة من حاملي شهادة ليسانس بنسبة 73.7%، تليها نسبة 18.4% التي تعبر عن الحاملين لشهادة ماستر، أما الحاملين لشهادة المعهد التكنولوجي للتربية، فنسبتهم 3.9%، أما الحاملين لشهادة المدرسة العليا للأساتذة فنسبتهم 2.6%، في حين أن أقل نسبة لحاملين شهادة دكتوراه نسبتهم 1.3%.

✓ توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

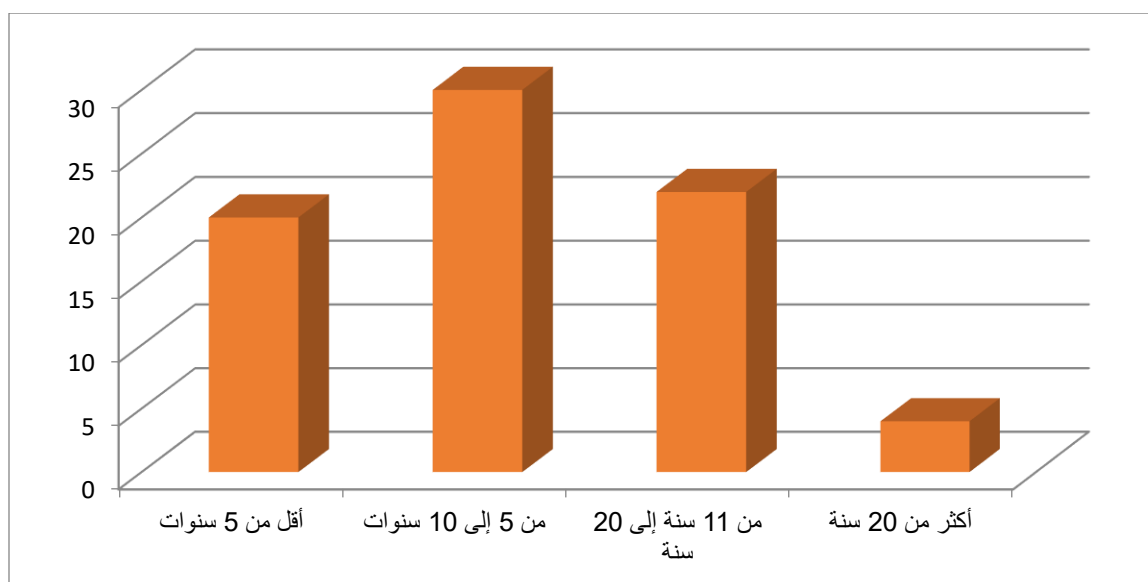
الجدول رقم(14): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

| النسبة % | التكرار | سنوات الخبرة         |
|----------|---------|----------------------|
| 26,3     | 20      | أقل من 5 سنوات       |
| 39,5     | 30      | من 5 إلى 10 سنوات    |
| 28,9     | 22      | من 11 سنة إلى 20 سنة |
| 5,3      | 4       | أكثر من 20 سنة       |
| 100,0    | 76      | المجموع              |

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss.

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية في التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم(11): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss.

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن أكبر أفراد العينة أقدميتهم من 5 إلى 10 سنوات، حيث أن نسبتهم 39.5%، أما الذين أقدميتهم من 11 إلى 20 سنوات، فيمثلون ما نسبته 28.9%، في حين أن الذين سنوات أقدميتهم أقل من 5 سنوات يمثلون ما نسبته 26.3%، أما الذين سنوات أقدميتهم أكبر من 20 سنة فنسبتهم 5.3%.

✓ توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

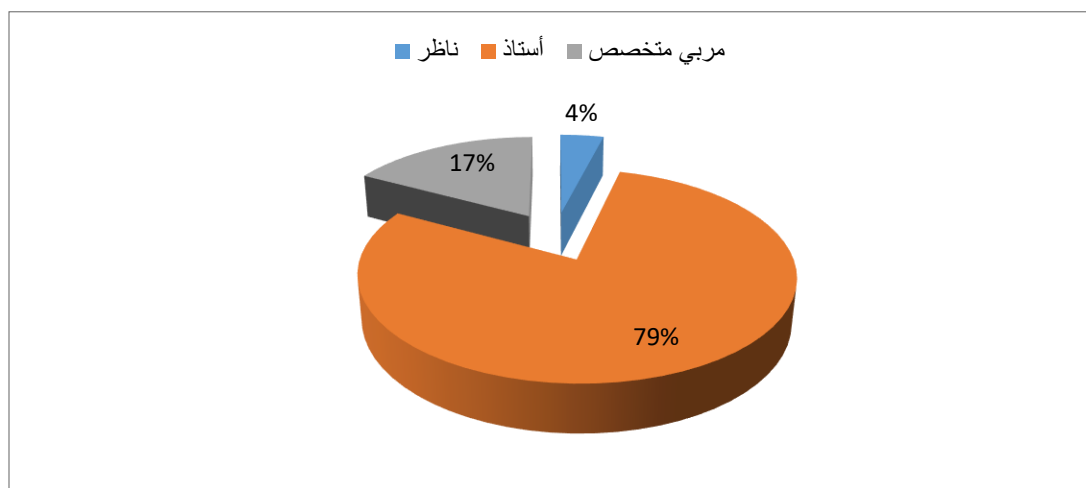
الجدول رقم(15): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

| الوظيفة    | التكرار | النسبة % |
|------------|---------|----------|
| ناظر       | 3       | 3,9      |
| أستاذ      | 60      | 78,9     |
| مربي متخصص | 13      | 17,1     |
| المجموع    | 76      | 100,0    |

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss.

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة في التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم(12): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss.

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن أكثر من نصف أفراد العينة هم أساتذة يمثلون ما نسبة 78.9%، أما نسبة 17.1% فهي تمثل المربين المتخصصين، تليها نسبة 3.9% يشغلون وظيفة ناظر.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل متغيرات الدراسة

#### أولاً- عرض وتحليل متغير الثقافة التنظيمية

يتم التعرف على إجابات أفراد العينة من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لكل من أبعاد متغير الثقافة التنظيمية، وفيما يلي توضيح لذلك.

جدول رقم(16): نتائج مستوى الثقافة التنظيمية

| رقم العبارة | العبارة                                                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام | ترتيب |
|-------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|-------|
| 1.          | تشجع مؤسستكم على المشاركة وتبادل الآراء                           | 4,29            | 0,846             | مرتفع         | 3     |
| 2.          | يتمتع المسؤولون بالقدرة الكافية لحل المشكلات                      | 4,39            | 0,850             | مرتفع         | 2     |
| 3.          | تتحمل الإدارة مسؤولية نتائج القرارات                              | 4,47            | 0,599             | مرتفع         | 1     |
| 4.          | تعتمد المؤسسة مبدأ العدالة والمساواة بين المستخدمين               | 4,07            | 0,998             | مرتفع         | 4     |
| 1           | القيادة الإدارية                                                  | 4,31            | 0,651             | مرتفع         | 1     |
| 5.          | يحقق الهيكل التنظيمي المعتمد أهداف المؤسسة                        | 3,96            | 0,807             | مرتفع         | 1     |
| 6.          | يساهم الهيكل التنظيمي في تحديد وتوضيح السلطات والمهام والمسؤوليات | 3,95            | 0,908             | مرتفع         | 2     |
| 7.          | يتيح النظام الهيكلي المرونة الكافية لتنفيذ المهام بسرعة وكفاءة    | 3,80            | 0,864             | مرتفع         | 5     |

|     |       |       |      |                                                                                    |     |
|-----|-------|-------|------|------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3   | مرتفع | 0,949 | 3,92 | يساهم الهيكل والإطار التنظيمي في تسهيل علاقات التواصل بين الإدارة والمستخدمين      | 8.  |
| 4   | مرتفع | 0,925 | 3,84 | يتيح الإطار التنظيمي الحالي فرصا لتطوير المسار الوظيفي والترقية المهنية للمستخدمين | 9.  |
| 2   | مرتفع | 0,669 | 3,89 | الهيكل التنظيمي                                                                    |     |
| 1   | مرتفع | 0,909 | 3,88 | تحرص المؤسسة على تطبيق معايير الصحة والسلامة المهنية أثناء العمل                   | 10. |
| 2   | مرتفع | 0,962 | 3,86 | تراعي مؤسستكم التوازن بين العمل والحياة الشخصية                                    | 11. |
| 3   | مرتفع | 0,914 | 3,79 | تسعى الإدارة إلى تهيئة بيئة عمل تحفز على الإبداع                                   | 12. |
| 4   | متوسط | 1,078 | 3,28 | تناسب رواتب ومنح المستخدمين مع الجهد المبذول في العمل                              | 13. |
| 3   | مرتفع | 0,663 | 3,70 | ظروف العمل                                                                         |     |
| --- | مرتفع | 0,558 | 3,96 | الثقافة التنظيمية                                                                  |     |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من الجدول رقم (16)، أن متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الثقافة التنظيمية يتجهون في استجاباتهم نحو الموافقة، بدرجة مرتفعة، على هذا المحور بمتوسط حسابي 3.96، لأنه ينتمي إلى المجال الثالث [3.67-5.00]، والذي يوافق خيار الإجابة "موافق"، وعليه فمستوى الثقافة التنظيمية في الابتدائيات محل الدراسة كان بدرجة مرتفعة. أما بالتركيز على الانحراف المعياري، الذي بلغ 0.558، فهو يدل على درجة تشتت مقبولة ومتوسطة في إجابات أفراد العينة.

أما بخصوص أبعاد هذا المحور، فقد جاءت متباينة في القيمة، والاتجاه، حيث أن أعلى متوسط حسابي لبعـد القيادة الإدارية بلغ 4.31 بممارسة مرتفعة، يليها بعـد الهيكل التنظيمي، في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 3.89، أما المرتبة الأخيرة، وبأقل متوسط حسابي بلغ 3.70، لظروف العمل، الذي كان بدرجة مرتفعة. أما بخصوص أبعاد هذا المحور، فقد جاءت متباينة في القيمة، والاتجاه، وفيما يلي توضيح لذلك:

- ✓ **بعـد القيادة الإدارية:** حيث أن أعلى متوسط حسابي مرتفع للعبارة رقم (3) بلغ 4.47، أما أدنى متوسط حسابي مرتفع، في المرتبة الأخيرة، فهو للعبارة رقم (4)، بلغ 4.07.
- ✓ **بعـد الهيكل التنظيمي:** حيث أن أعلى متوسط حسابي مرتفع للعبارة رقم (5) بلغ 3.96، أما أدنى متوسط حسابي مرتفع، في المرتبة الأخيرة، فهو للعبارة رقم (7)، بلغ 3.80.
- ✓ **بعـد ظروف العمل:** حيث أن أعلى متوسط حسابي مرتفع للعبارة رقم (10) بلغ 3.88، أما أدنى متوسط حسابي متوسط، في المرتبة الأخيرة، فهو للعبارة رقم (13)، بلغ 3.28.

#### ثانياً- عرض وتحليل متغير التحول الرقمي

يتم التعرف على إجابات أفراد العينة من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لكل من أبعاد متغير التحول الرقمي، وفيما يلي توضيح لذلك.

جدول رقم (17): نتائج مستوى التحول الرقمي

| رقم العبارة | العبارة                                                                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام | ترتيب |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|-------|
| 14.         | تعمل قيادة المؤسسة على تطبيق عملية التحول الرقمي وفق رؤية ورسالة واضحة                | 3,79            | 0,838             | مرتفع         | 1     |
| 15.         | تشارك المؤسسة في إعداد استراتيجية رقمية تنعكس على تحديث الأعمال البيداغوجية والإدارية | 3,59            | 0,819             | متوسط         | 2     |

|     |                                                                                                     |      |       |       |   |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|-------|---|
| 16. | يوجد توجه نحو تطوير أداء المستخدمين في مجال التكنولوجيا الرقمية لمسايرة التطورات الحديثة            | 3,33 | 0,985 | متوسط | 4 |
| 17. | يتم إعادة تقييم الاستراتيجية الرقمية وبشكل دوري للوقوف على عملية التحول الرقمي                      | 3,29 | 0,921 | متوسط | 5 |
| 18. | تحدد المؤسسة متطلباتها من موارد مادية وبشرية ومالية لتطبيق التحول الرقمي                            | 3,45 | 0,915 | متوسط | 3 |
| 1   | البعد التنظيمي                                                                                      | 3,49 | 0,654 | مرتفع | 1 |
| 19. | تتوفر المؤسسة على بنية تكنولوجية تساعد في إنجاح عملية التحول الرقمي                                 | 3,12 | 0,966 | متوسط | 7 |
| 20. | يتوفر النظام المعلوماتي للمؤسسة على منصات رقمية تساعد في أداء الأعمال اليومية وحفظ وتخزين المعلومات | 3,39 | 0,910 | متوسط | 2 |
| 21. | يتم تطوير التقنيات بشكل دوري مستمر لتتوافق مع عملية التحول الرقمي                                   | 3,38 | 0,848 | متوسط | 3 |
| 22. | التقنيات المستخدمة تتناسب مع الخدمة المقدمة للأفراد المستخدمين                                      | 3,33 | 0,900 | متوسط | 5 |
| 23. | عمليات وأنشطة المؤسسة مترابطة رقميا                                                                 | 3,71 | 0,780 | مرتفع | 1 |
| 24. | يتم تبادل المعلومات داخل المؤسسة وخارجها إلكترونيا                                                  | 3,37 | 0,936 | متوسط | 4 |

|     |                                                                   |      |       |       |     |
|-----|-------------------------------------------------------------------|------|-------|-------|-----|
| 25. | يتم تقديم الخدمات للمستخدمين رقميا                                | 3,17 | 0,915 | متوسط | 6   |
| 2   | البعد التقني                                                      | 3,35 | 0,561 | متوسط | 2   |
| 26. | تتوفر المؤسسة على كوادر متخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال    | 3,29 | 1,129 | متوسط | 3   |
| 27. | تقترح المؤسسة فرص تدريبية وتأهيلية حول التكنولوجيا الرقمية        | 3,05 | 1,130 | متوسط | 5   |
| 28. | تساعد المؤسسة مستخدميها على تطوير مهاراتهم الرقمية                | 3,18 | 1,092 | متوسط | 4   |
| 29. | تشجع إدارة المؤسسة المستخدمين على المشاركة في عملية التحول الرقمي | 3,32 | 1,036 | متوسط | 2   |
| 30. | توجد رغبة لدى المستخدمين للتحول نحو العمليات الرقمية              | 3,39 | 0,910 | متوسط | 1   |
| 3   | البُعد البشري                                                     | 3,25 | 0,784 | متوسط | 3   |
| --- | التحول الرقمي                                                     | 3,36 | 0,502 | متوسط | --- |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من الجدول رقم (17)، أن متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التحول الرقمي يتجهون في استجاباتهم نحو الموافقة، بدرجة متوسطة، على هذا المحور بمتوسط حسابي 3.36، لأنه ينتمي إلى المجال الثاني [3.66-3.68]، والذي يوافق خيار الإجابة "موافق"، وعليه فمستوى التحول الرقمي في الابتدائيات محل الدراسة، كان بدرجة متوسطة. أما بالتركيز على الانحراف المعياري، الذي بلغ 0.502، فهو يدل على درجة تشتت مقبولة ومتوسطة في إجابات أفراد العينة.

أما بخصوص أبعاد هذا المحور، فقد جاءت متباينة في القيمة، والاتجاه، حيث أن أعلى متوسط حسابي للبعد التنظيمي بلغ 3.49 بممارسة مرتفعة، يليها البعد التقني، في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي متوسط بلغ 3.35، أما المرتبة الأخيرة، وبأقل متوسط حسابي بلغ 3.25، للبعد البشري، الذي كان بدرجة متوسطة. أما بخصوص أبعاد هذا المحور، فقد جاءت متباينة في القيمة، والاتجاه، وفيما يلي توضيح لذلك:

- ✓ **البعد التنظيمي:** حيث أن أعلى متوسط حسابي مرتفع للعبارة رقم (14) بلغ 3.79، أما أدنى متوسط حسابي متوسط، في المرتبة الأخيرة، فهو للعبارة رقم (17)، بلغ 3.29.
- ✓ **البعد التقني:** حيث أن أعلى متوسط حسابي متوسط للعبارة رقم (23) بلغ 3.71، أما أدنى متوسط حسابي متوسط، في المرتبة الأخيرة، فهو للعبارة رقم (19)، بلغ 3.12.
- ✓ **البعد البشري:** حيث أن أعلى متوسط حسابي متوسط للعبارة رقم (30) بلغ 3.39، أما أدنى متوسط حسابي متوسط، في المرتبة الأخيرة، فهو للعبارة رقم (27)، بلغ 3.05.

#### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

فيما يلي نقدم عرضاً تفصيلياً لنتائج الدراسة وفقاً للأسئلة والفرضيات المطروحة. نظراً لأن الاختبارات المعلمية التي سنستخدمها تتطلب توفر التوزيع الطبيعي للبيانات، سنبدأ أولاً بالتحقق من هذا الشرط، على الرغم من أنه مثبت، لأن حجم العينة أكبر من 30، فحسب نظرية النهاية المركزية، فإن متغيرات الدراسة، تتبع التوزيع الطبيعي.

وقد تم صياغة الفرضيات الخاصة بهذا الاختبار كما يلي:

-الفرضية الصفرية  $H_0$  : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

-الفرضية البديلة  $H_1$  : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

حيث تظهر نتائج اختبار الالتواء والتفلطح، في الجدول الآتي:

الجدول رقم (18): اختبار التوزيع الطبيعي

| المحاور           | معامل الالتواء | معامل التفلطح |
|-------------------|----------------|---------------|
| القيادة الإدارية  | -1,590         | 3,724         |
| الهيكل التنظيمي   | -1,395         | 3,985         |
| ظروف العمل        | -1,184         | 3,166         |
| الثقافة التنظيمية | -2,179         | 8,065         |
| البعد التنظيمي    | -0,521         | 1,295         |
| البعد التقني      | -0,513         | 0,414         |
| البعد البشري      | -0,622         | 0,854         |
| التحول الرقمي     | -0,882         | 1,920         |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من الجدول رقم (18) أن جميع قيم معاملات الالتواء أقل من 3، أما جميع قيم معاملات التفلطح فهي أقل من 7، وعليه فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يؤكد استخدام الاختبارات المعلمية بدلا من الاختبارات اللامعلمية، عند اختبار الفرضيات.

#### أولا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

يتم بداية التحقق من اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة، من خلال اختبار الانحدار الخطي البسيط، الذي تظهر نتائجه في الجدول رقم (19)، وفق منطري الفرضية الصفرية والبديلة:

**الفرضية الصفرية H0 :** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للثقافة التنظيمية

على نجاح التحول الرقمي بالمدارس الابتدائية محل الدراسة، بولاية قالة.

**-الفرضية البديلة H1 :** يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للثقافة التنظيمية

على نجاح التحول الرقمي بالمدارس الابتدائية محل الدراسة، بولاية قالة.

### صياغة النموذج الخطي:

تقوم هذه الدراسة على معرفة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع حيث يمثل المتغير المستقل الثقافة التنظيمية أما المتغير التابع فيتمثل في التحول الرقمي، ونرمز لهذه المتغيرات بالآتي:

$Y$  : المتغير التابع وهو التحول الرقمي

$X$  : المتغير المستقل وهو الثقافة التنظيمية

$A$  : المعلمة الثابتة وتمثل قيمة التحول الرقمي  $Y$  في حالة ما إذا كانت قيمة الثقافة التنظيمية  $X$  معدومة.

$B$  : معامل الانحدار و تمثل معدل التغير في التحول الرقمي  $Y$  تبعا للتغير في الثقافة التنظيمية  $X$  بوحدة واحدة عند القيام بترميز المتغيرات تم تحديد الصيغة الرياضية المناسبة للنموذج بالاعتماد على أسلوب الانحدار الخطي البسيط و التي يعبر عنها كالآتي:

$$y=a+bx$$

والجدول الآتي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (19): اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

| معامل<br>التحديد $R^2$ | معامل الارتباط<br>$R$ | مستوى الدلالة<br>sig | قيمة T<br>المحسوبة | B     | النموذج              |
|------------------------|-----------------------|----------------------|--------------------|-------|----------------------|
| 0,435                  | 0,660                 | 0,002                | 3,207              | 1,009 | ثابت                 |
|                        |                       | 0,000                | 7,552              | 0,594 | الثقافة<br>التنظيمية |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول رقم (19) أعلاه نلاحظ أن قيمة  $B$  1.009 للثابت وقيمة  $B$  للثقافة التنظيمية بلغت 0.594، أما قيمة  $T$  المحسوبة قدرت 3.207 عند مستوى الدلالة 0.002، للثابت و عند 7.522 للثقافة التنظيمية، وقيمة معامل الارتباط  $R$  بلغت 0.660، أما قيمة  $R^2$  فبلغت 0.435، عند دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يقودنا إلى رفض الفرضية البديلة  $H_0$  وقبول الفرضية  $H_1$  التي مفادها: " يوجد أثر ذو

دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي بالمدارس الابتدائية محل الدراسة، بولاية قلمة."

فإن نموذج الدراسة يكون كالآتي:

$$y=1.009+0.594X$$

#### - اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يتم بداية التحقق من اختبار هذه الفرضية، من خلال اختبار الانحدار الخطي البسيط، الذي تظهر نتائجه في الجدول رقم (20)، وفق منطري الفرضية الصفرية والبديلة:

-الفرضية الصفرية :  $H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للقيادة الإدارية على نجاح التحول الرقمي بالمدارس الابتدائية محل الدراسة، بولاية قلمة.

-الفرضية البديلة :  $H_1$  : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للقيادة الإدارية على نجاح التحول الرقمي بالمدارس الابتدائية محل الدراسة، بولاية قلمة.

صياغة النموذج الخطي:

نرمز لهذه المتغيرات بالآتي:

$Y$  : المتغير التابع وهو التحول الرقمي

$X$  : المتغير المستقل وهو القيادة الإدارية

$A$  : المعلمة الثابتة وتمثل قيمة التحول الرقمي  $Y$  في حالة ما إذا كانت قيمة القيادة الإدارية  $X$  معدومة.

$B$  : معامل الانحدار و تمثل معدل التغير في التحول الرقمي  $Y$  تبعا للتغير في القيادة الإدارية  $X$  بوحدة واحدة

عند القيام بترميز المتغيرات تم تحديد الصيغة الرياضية المناسبة للنموذج بالاعتماد على أسلوب الانحدار الخطي البسيط والتي يعبر عنها كالآتي:

$$y=a+bx$$

والجدول الآتي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (20): اختبار الفرضية الفرعية الأولى

| النموذج          | B     | قيمة T<br>المحسوبة | مستوى الدلالة<br>sig | معامل الارتباط<br>R | معامل<br>التحديد $R^2$ |
|------------------|-------|--------------------|----------------------|---------------------|------------------------|
| ثابت             | 1,459 | 4,561              | 0,000                | 0,573               | 0,328                  |
| القيادة الإدارية | 0,442 | 6,013              | 0,000                |                     |                        |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول رقم (20) أعلاه نلاحظ أن قيمة B 1.459 للثابت وقيمة B القيادة الإدارية بلغت 0.442، أما قيمة T المحسوبة قدرت 4.561 عند مستوى الدلالة 0.000، للثابت و عند 6.013 للقيادة، وقيمة معامل الارتباط R بلغت 0.573، أما قيمة  $R^2$  فبلغت 0.328، عند دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يقودنا إلى رفض الفرضية البديلة  $H_0$  وقبول الفرضية  $H_1$  التي مفادها: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للقيادة على نجاح التحول الرقمي بالمدارس الابتدائية محل الدراسة، بولاية قلمة".

فإن نموذج الدراسة يكون كالآتي:

$$y=1.459+0.442X$$

#### – اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يتم بداية التحقق من اختبار هذه الفرضية، من خلال اختبار الانحدار الخطي البسيط، الذي تظهر نتائجه في الجدول رقم (21)، وفق منظري الفرضية الصفرية والبديلة:

–الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للهيكل

التنظيمي على نجاح التحول الرقمي بالمدارس الابتدائية محل الدراسة، بولاية قلمة.

-الفرضية البديلة **H1** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للهيكل التنظيمي

على نجاح التحول الرقمي بالمدارس الابتدائية محل الدراسة، بولاية قالة.

صياغة النموذج الخطي:

نرمز لهذه المتغيرات بالآتي:

**Y** : المتغير التابع وهو التحول الرقمي

**X** : المتغير المستقل وهو الهيكل التنظيمي

**A** : المعلمة الثابتة وتمثل قيمة التحول الرقمي **Y** في حالة ما إذا كانت قيمة الهيكل التنظيمي **X** معدومة.

**B** : معامل الانحدار و تمثل معدل التغير في التحول الرقمي **Y** تبعا للتغير في الهيكل التنظيمي **X** بوحدة واحدة

عند القيام بترميز المتغيرات تم تحديد الصيغة الرياضية المناسبة للنموذج بالاعتماد على أسلوب الانحدار الخطي البسيط والتي يعبر عنها كالآتي:

$$y=a+bx$$

والجدول الآتي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (21): اختبار الفرضية الفرعية الثانية

| معامل<br>التحديد $R^2$ | معامل الارتباط<br>R | مستوى الدلالة<br>sig | قيمة T<br>المحسوبة | B     | النموذج            |
|------------------------|---------------------|----------------------|--------------------|-------|--------------------|
| 0,300                  | 0,548               | 0,000                | 6,095              | 1,759 | ثابت               |
|                        |                     | 0,000                | 5,637              | 0,412 | الهيكل<br>التنظيمي |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول رقم (21) أعلاه نلاحظ أن قيمة B 1.759 للثابت وقيمة B الهيكل التنظيمي بلغت 0.412، أما قيمة T المحسوبة قدرت 6.095 عند مستوى الدلالة 0.000، للثابت و عند 5.637 الهيكل

التنظيمي وقيمة معامل الارتباط  $R$  بلغت 0.548، أما قيمة  $R^2$  فبلغت 0.300، عند دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يقودنا إلى رفض الفرضية البديلة  $H_0$  وقبول الفرضية  $H_1$  التي مفادها: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للهيكل التنظيمي على نجاح التحول الرقمي بالمدارس الابتدائية محل الدراسة، بولاية قلمة".

فإن نموذج الدراسة يكون كالآتي:

$$y=1.759+0.412X$$

#### - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يتم بداية التحقق من اختبار هذه الفرضية، من خلال اختبار الانحدار الخطي البسيط، الذي تظهر نتائجه في الجدول رقم (22)، وفق منظري الفرضية الصفرية والبديلة:

**الفرضية الصفرية :  $H_0$  :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لظروف العمل على نجاح التحول الرقمي بالمدارس الابتدائية محل الدراسة، بولاية قلمة.

**-الفرضية البديلة :  $H_1$  :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لظروف العمل على نجاح التحول الرقمي بالمدارس الابتدائية محل الدراسة، بولاية قلمة.

#### صياغة النموذج الخطي:

نرمز لهذه المتغيرات بالآتي:

$Y$  : المتغير التابع وهو التحول الرقمي

$X$  : المتغير المستقل وهو ظروف العمل

$A$  : المعلمة الثابتة وتمثل قيمة التحول الرقمي  $Y$  في حالة ما إذا كانت قيمة ظروف العمل  $X$  معدومة.

$B$  : معامل الانحدار و تمثل معدل التغير في التحول الرقمي  $Y$  تبعا للتغير في ظروف العمل  $X$  بوحدة واحدة عند القيام بترميز المتغيرات تم تحديد الصيغة الرياضية المناسبة للنموذج بالاعتماد على أسلوب الانحدار الخطي البسيط والتي يعبر عنها كالآتي:

$$y=a+bx$$

والجدول الآتي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (22): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

| النموذج    | B     | قيمة T<br>المحسوبة | مستوى الدلالة<br>sig | معامل الارتباط<br>R | معامل<br>التحديد $R^2$ |
|------------|-------|--------------------|----------------------|---------------------|------------------------|
| ثابت       | 1,820 | 6,585              | 0,000                | 0,550               | 0,303                  |
| ظروف العمل | 0,417 | 5,669              | 0,000                |                     |                        |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول رقم (22) أعلاه نلاحظ أن قيمة B 1.820 للثابت وقيمة B ظروف العمل بلغت 0.417412، أما قيمة T المحسوبة قدرت 6.585 عند مستوى الدلالة 0.000، للثابت و عند 5.669 ظروف العمل وقيمة معامل الارتباط R بلغت 0.550، أما قيمة  $R^2$  فبلغت 0.303، عند دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يقودنا إلى رفض الفرضية البديلة H0 وقبول الفرضية H1 التي مفادها: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لظروف العمل على التحول الرقمي بالمدارس الابتدائية محل الدراسة، بولاية قالة ".

فإن نموذج الدراسة يكون كالآتي:

$$y=1.820+0.417X$$

ثانيا :اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

لتحقيق أهداف البحث المتعلقة باختبار وجود فروق في إدراك متغيرات الدراسة لدى العاملين تبعا للعوامل الشخصية، يتم استخدام أساليب إحصائية محددة في حال وجود حالتين فقط، مثل الذكور والإناث، يستخدم اختبار T لعينتين مستقلتين. أما إذا كانت هناك ثلاث حالات أو أكثر، فيتم اللجوء إلى تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لتحليل الفروق بين المجموعات.

وتنص هذه الفرضية على الآتي :لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لآراء

العاملين اتجاه متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (اسم المدرسة، الجنس، العمر، المستوى العلمي، الخبرة المهنية، الوظيفة) .

– اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لأراء العاملين اتجاه متغيرات الدراسة تعزى لمتغير اسم المدرسة.

الجدول رقم (23): اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA الفروق في متغيرات الدراسة تعزى لمتغير

اسم المدرسة

| المتغيرات         | قيمة F | مستوى الدلالة sig |
|-------------------|--------|-------------------|
| الثقافة التنظيمية | 0,869  | 0,424             |
| التحول الرقمي     | 1,859  | 0,163             |

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أنه بالنسبة لمتغير الثقافة التنظيمية، قيمة F المحسوبة بلغت 0.869 بمستوى الدلالة sig 0.424 ، وهو أكبر من 0,05، أما بالنسبة لمتغير التحول الرقمي، قيمة F المحسوبة بلغت 1.859 بمستوى الدلالة sig 0.163 ، وهو أكبر من 0,05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية، التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لأراء العاملين اتجاه متغيرات الدراسة تعزى لمتغير اسم المدرسة.

– اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لأراء العاملين اتجاه متغيرات الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم(24): اختبار t للعينة المستقلة الفروق في متغيرات الدراسة تعزى لمتغير الجنس

| المتغيرات | التجانس            | قيمة T المحسوبة | درجة الحرية ddl | مستوى الدلالة sig |
|-----------|--------------------|-----------------|-----------------|-------------------|
| الثقافة   | تساوي التباين      | 0,355           | 74              | 0,724             |
| التنظيمية | التباين غير متساوي | 0,416           | 20,933          | 0,682             |
| التحول    | تساوي التباين      | -0,427          | 74              | 0,670             |
| الرقمي    | التباين غير متساوي | -0,635          | 33,115          | 0,530             |

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أنه بالنسبة لمتغير الثقافة التنظيمية مستوى الدلالة sig في حالة التباين المتساوي وعدم تساويه، قد بلغ 0.724، و0.682، وهي قيم أكبر من 0,05، أما بالنسبة لمتغير التحول الرقمي مستوى الدلالة sig في حالة التباين المتساوي وعدم تساويه، قد بلغ 0.670، و0.530، وهي قيم أكبر من 0,05، وبالتالي نقبل الفرضية العدمية، التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لأراء العاملين اتجاه متغيرات الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

– اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لأراء العاملين اتجاه متغيرات الدراسة تعزى لمتغير العمر.

الجدول رقم(25): اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA الفروق في متغيرات الدراسة تعزى لمتغير

العمر

| المتغيرات         | قيمة F | مستوى الدلالة sig |
|-------------------|--------|-------------------|
| الثقافة التنظيمية | 0,359  | 0,699             |
| التحول الرقمي     | 1,508  | 0,228             |

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أنه بالنسبة لمتغير الثقافة التنظيمية، قيمة F المحسوبة بلغت 0.359 بمستوى الدلالة sig 0.699 ، وهو أكبر من 0,05، أما بالنسبة لمتغير التحول الرقمي، قيمة F المحسوبة بلغت 1.508 بمستوى الدلالة sig 0.228 ، وهو أكبر من 0,05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية، التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لأراء العاملين اتجاه متغيرات الدراسة تعزى لمتغير العمر.

– اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لأراء العاملين اتجاه متغيرات الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم(26): اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA الفروق في متغيرات الدراسة تعزى لمتغير

#### المؤهل العلمي

| المتغيرات         | قيمة F | مستوى الدلالة sig |
|-------------------|--------|-------------------|
| الثقافة التنظيمية | 0,121  | 0,975             |
| التحول الرقمي     | 0,231  | 0,920             |

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أنه بالنسبة لمتغير الثقافة التنظيمية، قيمة F المحسوبة بلغت 0.121 بمستوى الدلالة sig 0.975 ، وهو أكبر من 0,05، أما بالنسبة لمتغير التحول الرقمي، قيمة F المحسوبة بلغت 0.231 بمستوى الدلالة sig 0.920 ، وهو أكبر من 0,05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية، التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لأراء العاملين اتجاه متغيرات الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

– اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لأراء العاملين اتجاه متغيرات الدراسة تعزى لمتغير الخبرة.

الجدول رقم(27): اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA الفروق في متغيرات الدراسة تعزى لمتغير

الخبرة

| المتغيرات         | قيمة F | مستوى الدلالة sig |
|-------------------|--------|-------------------|
| الثقافة التنظيمية | 0,682  | 0,566             |
| التحول الرقمي     | 0,640  | 0,591             |

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أنه بالنسبة لمتغير الثقافة التنظيمية، قيمة F المحسوبة بلغت 0.682 بمستوى الدلالة sig 0.566 ، وهو أكبر من 0,05، أما بالنسبة لمتغير التحول الرقمي، قيمة F المحسوبة بلغت 0.640 بمستوى الدلالة sig 0.591 ، وهو أكبر من 0,05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية، التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لأراء العاملين إتجاه متغيرات الدراسة تعزى لمتغير الخبرة.

– اختبار الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لأراء العاملين إتجاه متغيرات الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة.

الجدول رقم(28): اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA الفروق في متغيرات الدراسة تعزى لمتغير

الوظيفة

| المتغيرات         | قيمة F | مستوى الدلالة sig |
|-------------------|--------|-------------------|
| الثقافة التنظيمية | 0,512  | 0,601             |
| التحول الرقمي     | 0,022  | 0,978             |

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أنه بالنسبة لمتغير الثقافة التنظيمية، قيمة F المحسوبة بلغت 0.512 بمستوى الدلالة sig 0.601 ، وهو أكبر من 0,05، أما بالنسبة لمتغير التحول الرقمي، قيمة F المحسوبة بلغت 0.022 بمستوى الدلالة sig 0.978 ، وهو أكبر من 0,05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية، التي

تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لأراء العاملين اتجاه متغيرات الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة.

خلاصة الفصل:

من خلال الجانب الميداني لدراسة أثر الثقافة التنظيمية على التحول الرقمي بثلاث ابتدائيات، بولاية قالمة، وكنتيجة لذلك، تم التعرف على الابتدائيات محل الدراسة، وبعده تحديد مجتمع الدراسة، وعينتها المتمثلة في (76) فردا من العاملين بالابتدائيات محل الدراسة، الذين تم توزيع الاستبيان عليهم، وبعد المعالجة الإحصائية تم التعرف على الخصائص الشخصية لأفراد العينة، كما تم التحقق من صدق وثبات الاستبيان، وعرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة، كما أظهرت النتائج بعد اختبار الفرضيات إلى وجود أثر الثقافة التنظيمية على التحول الرقمي بالابتدائيات محل الدراسة، بالإضافة إلى أنه لا توجد فروق إحصائية في آراء المبحوثين نحو متغيرات الدراسة، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (اسم المدرسة، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الوظيفة).

الخاتمة العامة

### الخاتمة

تمثل الثقافة التنظيمية إطاراً للقيم والسلوكيات التي تتشكل بتفاعل الأفراد العاملين داخل المنظمة، وتعد من بين أهم أسباب التغيير الإيجابي، وذلك باتباع أساليب قيادة فاعلة وطرق تواصل داخلية ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة وتوفير ظروف عمل ملائمة للموظفين، وباستخدام وسائل التغيير اللازمة والآليات المعتمدة لبناء الثقافة التنظيمية المرغوبة، من أجل تحقيق تحول رقمي ناجح في ظل بيئة تكنولوجية ورقمية دائمة التحديث.

التحول الرقمي ليس مجرد تبني تقنيات جديدة، بل هو تغيير شامل في طريقة التفكير والعمل، يهدف إلى جعل المنظمات أكثر كفاءة وابتكاراً وقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات، وقد أصبح ضرورة حتمية من أجل نمو المنظمة واستمرارها، فنجاح التحول الرقمي يعتمد على ثقافة تنظيمية فعالة تساعد في دعمه بكفاءة.

وأظهرت الدراسة، التي تناولت تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي لموظفي مجموعة من المدارس الابتدائية بولاية قلمة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية.

كما قدمنا بعض الاقتراحات لتحسين الوضع في المدارس محل الدراسة وذلك كما يلي:

### النتائج

توصلنا من خلال دراستنا إلى جملة من النتائج نوجزها فيما يلي:

### النتائج النظرية

- الثقافة التنظيمية هي جملة من القيم والسلوكيات والضوابط التي تبني بشكل كبير جراء تفاعل الأفراد العاملين داخل المنظمة، وهي توجه الأعمال اليومية وتحدد معايير النجاح.
- تؤثر الثقافة التنظيمية على الموظفين من خلال تكييفهم مع التغيير.
- الثقافة التنظيمية لا تتشكل مصادفة أو بصورة فجائية ولا تتحدد من فراغ وإنما تساهم عدة محددات في تشكيلها.
- من أهم أبعاد الثقافة التنظيمية العناصر الآتية: القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، وظروف العمل.

- تؤثر وظائف الثقافة التنظيمية بشكل كبير على بناء واكتساب ثقافة المنظمة من خلال تأثيرها على الأداء العام والانسجام الداخلي.
- بناء الثقافة التنظيمية يتم وفق آليات متنوعة تهدف إلى زرع وتثبيت قيم ومعتقدات وممارسات مشتركة داخل المنظمة، بما يساهم في توجيه سلوك العاملين وتحقيق الأهداف.
- لكي تكون عملية تغيير الثقافة التنظيمية فعالة لا بد ألا تتم بسرعة وفي وقت وجيز، لأن عملية تغيير الثقافة التنظيمية عملية طويلة ومستمرة تأخذ وقت طويل.
- التحول الرقمي هو عملية استحداث بعض التقنيات الرقمية للتحول من العمليات التقليدية إلى العمليات الرقمية، ودمجها واستخدامها بمختلف جوانب المنظمة.
- يتميز التحول الرقمي بخصائص تساهم في اكساب المنظمات ميزات تساهم في التغيير الفعال للأعمال والهياكل وتطوير القدرات الوظيفية والبشرية.
- للتحول الرقمي أهمية كبيرة لرؤساء المنظمات حيث يساهم في تحقيق التطلعات الاستراتيجية للمنظمة، وذلك بتحقيق الأهداف المبتغاة من اتباع المسار الصحيح لعملية التحول الرقمي.
- تعتبر تقنيات التحول الرقمي حجر الزاوية في التغيير التكنولوجي، حيث أعادت تشكيل الطريقة التي تعمل بها المنظمات، وتحديث مجال إدارة العمليات، بحيث تستفيد المنظمات من التقنيات الرقمية لتحسين العمليات بشكل دوري ومستمر.
- من أهم أبعاد التحول الرقمي: البعد التنظيمي، البعد التقني، البعد البشري.
- من مقومات نجاح التحول الرقمي، اتباع خطوات منهجية لتطبيقه وتوفير عوامل حاسمة لإنجاحه، مع تجنب العوائق التي تواجهه.
- من الصعب تحقيق تحول رقمي فعال ومستدام دون ثقافة تنظيمية حاضنة، تكون مرنة وتشاركية ومنفتحة على التغيير.

### النتائج التطبيقية

- للثقافة التنظيمية أثر قوي وإيجابي على نجاح التحول الرقمي بالمدارس الابتدائية محل الدراسة بولاية قالم، حيث أن قيمة معامل الارتباط  $R$  بلغت 0.660 وهذا ما يدل على علاقة تأثير قوية وإيجابية. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الأولى.

- اتضح أن معامل الارتباط  $R$  هو متقارب في قيمته لكل أبعاد الثقافة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط  $R$  لبعـد القيادة 0.573، وبلغت قيمة معامل الارتباط  $R$  لبعـد الهيكل التنظيمي 0.548، وبلغت قيمة معامل الارتباط  $R$  لبعـد ظروف العمل 0.550. وقيمة  $R^2$  هي أقل من 0.05 لكل الأبعاد. وهذا ما يدل على وجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لأبعاد الثقافة التنظيمية (القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، ظروف العمل) على نجاح التحول الرقمي بالمدراس الابتدائية محل الدراسة، بولاية قالمة. وهذا ما يثبت الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى.
- عدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لأراء العاملين اتجاه متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (اسم المدرسة، الجنس، العمر، المستوى العلمي، الخبرة المهنية، الوظيفة). وهذا ما يثبت الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية.

## التوصيات

- بناء على النتائج المستخلصة، نقدم مجموعة من التوصيات التي نأمل أن تؤخذ في الاعتبار:
- عمل قادة المدارس الابتدائية على تشجيع وإرشاد الموظفين على العمل التشاركي لإعادة تشكيل قيم وسلوكيات إيجابية تؤثر بفعالية لتحقيق تغيير في الثقافة التنظيمية السائدة والتكيف مع التحول الرقمي.
- دراسة الأداء العام والانسجام الداخلي، لوضع خطوات منهجية لبناء واكتساب ثقافة تنظيمية فاعلة في المدارس الابتدائية.
- وضع مخطط زمني وإطار تقييمي مستمر لعملية التغيير لكي تكون عملية تغيير الثقافة التنظيمية فعالة، لتحقيق أهداف التحول الرقمي.
- الاهتمام بدراسة تأثير ظروف العمل باعتبارها بعد أساسي من أبعاد الثقافة التنظيمية لموظفي المدارس الابتدائية.
- وضع مسار منهجي لبناء واكتساب ثقافة تنظيمية داعمة تشجع على نجاح التحول الرقمي في المدارس الابتدائية.

- منح قادة المدارس الابتدائية صلاحيات أكبر لمراقبة وإرشاد موظفي المدارس الابتدائية نحو تحقيق أهداف التحول الرقمي من التغيير المنشود.
- وضع برنامج لتدريب موظفي المدارس الابتدائية على التقنيات الرقمية للإعلام والاتصال.
- يجب على مسؤولي قطاع التربية والقادة الإداريون للمدارس الابتدائية البدء أولاً بالعمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة ببناء ثقافة تنظيمية جديدة مع تخصيص المتطلبات اللازمة لعملية التغيير، ثم التوجه لتوفير التقنية والتكنولوجية والتأهيل اللازم لإنجاح التحول الرقمي.
- عمل الوصاية في قطاع التربية على إشراك جميع أفراد الجماعة التربوية وخاصة موظفي المدارس الابتدائية في ندوات حول التحول الرقمي ودور الثقافة التنظيمية في إنجاحه، على المدارس والمقاطعات والمديريات ثم على المستوى الوطني، للحصول على مخرجات يتم تبنيها في الوقت القريب.

## آفاق الدراسة

- تفتح لنا الدراسة آفاق جديدة يمكن معالجتها مستقبلاً لمواصلة البحث، وتتمثل هذه الآفاق في:
- دور السلوكيات والتصرفات الدورية لموظفي المدارس الابتدائية في بناء ثقافة تنظيمية فاعلة.
  - أثر الثقافة التنظيمية على تحقيق أهداف التنظيم التربوي في المدرسة الابتدائية.
  - الثقافة التنظيمية في المدرسة الابتدائية.
  - التحول الرقمي في المدرسة الابتدائية.
  - التحول الرقمي في قطاع التربية بالجزائر.
  - المؤسسات الناشئة في ظل التحول الرقمي.

## قائمة المراجع

### ❖ الكتب:

- (1) بومدين بلخير، الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال، مديرية النشر لجامعة قلمة، الطبعة الأولى، الجزائر، 2015.
- (2) حسن جعفر الطائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، المملكة الأردنية، 2013.
- (3) سمير عباس، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
- (4) مؤيد موسى علي، هيثم عبد الله ذيب، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان، الأردن، 2019.
- (5) نعمة عباس، ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

### ❖ المذكرات:

#### أ- أطروحات الدكتوراه:

- (1) جمال زمورة، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة عامة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2024.
- (2) حنان كريط، الثقافة التنظيمية كمحدد لنجاح تطبيق الادارة الالكترونية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر3، الجزائر 2018.
- (3) صلاح الدين ثامري، أثر التحول الرقمي على أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، عين الدفلة، الجزائر، 2024.
- (4) عبد المالك يحي، أثر الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي -دراسة ميدانية بمؤسسة القلدي تيارت-، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد بشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019.
- (5) فاطمة دريد، أنماط السلطة الادارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية -دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة-، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018.

(6) مصطفى بن عودة، تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى بن فارس، المدينة، 2016.

#### ب- رسائل ماجستير:

- (1) أحمد سيف الدين عبد الحفيظ جلاد، القيادة ودورها في التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين، 2023.
- (2) بسام بن مناور العنزي، الثقافة التنظيمية والابداع الاداري، رسالة ماجستير غير منشورة، في قسم الادارة العامة، كلية العلوم الادارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1425هـ.
- (3) دنيا بوديب، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014.
- (4) فاطمة حنيني، دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعمل بالمؤسسة الجزائرية-دراسة ميدانية بشركة الأشغال العمومية والترقية العقارية ولاية أدرار-، رسالة ماجستير غير منشورة في علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة أدرار، الجزائر، 2014.
- (5) محمد محسن كمال سليم، أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق التحول الرقمي في الجامعات المصرية، رسالة ماجستير، جامعة حلوان، مصر، 2022.
- (6) مختار يونس، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، -دراسة ميدانية ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة-، رسالة ماجستير غير منشورة في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
- (7) مريم عبد العزيز جاسم علي آل ثاني، دور النمط القيادي في انجاح عملية التحول الرقمي، رسالة ماجستير في القيادة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة قطر، 2023.
- (8) منصور بن ماجد، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية، برنامج الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2003.
- (9) منى جميل، الثقافة التنظيمية السائدة في مديرية التربية والتعليم العالي جنوب الخليل، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2019.

❖ المجلات:

- (1) أمال بوسمينة، حاضنات الأعمال التقنية في الجزائر بين واقع وتحديات التحول الرقمي، مجلة طبنة للدراسات العلمية والأكاديمية، المجلد 06، العدد 01، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2023.
- (2) جابر مهدي، زروالي ربيع، التحول الرقمي كآلية لتفعيل عملية التغيير التنظيمي في البنوك التجارية، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة عباس لغرور، خنشلة، المجلد 6، العدد 1، الجزائر، 2022.
- (3) حياة القرعاوي، تصور مقترح للتحول الرقمي في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد التحول الرقمي، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، دبي، العدد 82، الإمارات العربية المتحدة، أوت 2022.
- (4) خالدية مصطفى عبد الرزاق، الثقافة التنظيمية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد الأول، مصر، مارس 2019.
- (5) خيرة شاوشي، التحول الرقمي في الجزائر، مجلة المحاسبة التدقيق والمالية، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، عين الدفلى، المجلد الخامس، العدد الأول، الجزائر، 2023.
- (6) راجي فطيمة، كاريش صليحة، العوامل المساهمة في بناء الثقافة الرقمية في المؤسسة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، المجلد 23، العدد 02، الجزائر، 2020.
- (7) ربيع قرين، تقنيات التحول الرقمي واستراتيجياته، مجلة المحاسبة الاقتصادية والتنمية، المركز الجامعي عبد الحميد بوصوف ميله، المجلد 2، العدد 2، الجزائر، 2023.
- (8) ساجدة عبد الحليم رضوان، دور الثقافة التنظيمية في تطوير المجتمع وتوجيهه، المجلة العربية للنشر العلمي، المجلد 50، العدد، الخمسون، الأردن، 2002.
- (9) سليمة عبيدة، دور التحول الرقمي في تعزيز جودة التعليم العالي، مجلة الابداع، المجلد 13، العدد 01، جامعة لونيبي علي البليدة 2، البليدة، 2023.
- (10) صدوقي غريسي وآخرون، واقع وأهمية التحول الرقمي، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة معسكر، المجلد 03، العدد 02، معسكر، 2021.
- (11) طلق عوض الله السواق، ياسر ساير الحربي، أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي، المجلة العربية للنشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، العدد 43، السعودية، 2022.

- 12) علاء الدين خبابة، أثر البعد القيادي للثقافة التنظيمية على الأداء كبعد لتنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، جامعة فرحات عباس سطيف 1، المجلد 09، العدد 01، سطيف، جوان 2018.
- 13) علاء الدين خبابة، أثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 05، جامعة سطيف 1، الجزائر، ديسمبر 2016.
- 14) لبنى سحر فاري، دراسة تحليلية لمحددات نجاح التحول الرقمي في الشركات، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، جامعة يحيى فارس، المدية، العدد 15، الجزائر، 2021.
- 15) مبروكة كريم محمد، الإطار المفاهيمي لمصطلح التحول الرقمي، مجلة البحث في العلوم الانسانية والمعرفية، جامعة الزيتونة، المجلد 1، العدد 7، ليبيا، 2024.
- 16) نجوى قرواز، في ماهية الثقافة ومميزاتها، مجلة الناص، جامعة جيجل، المجلد 19، العدد 1، الجزائر، 2024.
- 17) نسرین طاري، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 04، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2019.
- 18) نعموني مريم، تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، المجلد 23، العدد 2، الجزائر، 2020.

#### ❖ مراسيم:

- 1) المرسوم التنفيذي رقم 16-226 المؤرخ في 2016/08/25، المحدد للقانون الأساسي النموذجي للمدرسة الابتدائية، الجريدة الرسمية رقم 51 بتاريخ 2016/08/31.

#### ❖ ملتقيات:

- 1) أحمد عزوي، ملتقى وطني حول الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، الجزائر، 2010.

### ❖ مطبوعات:

- 1) صونية براهيمية، مطبوعة محاضرات في مقياس الثقافة التنظيمية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، الجزائر، 2018.
- 2) ليندة لفحل، مطبوعة بيداغوجية في نظريات التنظيم المنظمة، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2019.
- 3) مصطفى بن عودة، مطبوعة علمية بيداغوجية خاصة بمقياس الثقافة التنظيمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2021.
- 4) مطبوعة محاضرات في مقياس الثقافة التنظيمية، المحور الأول: أساسيات حول الثقافة التنظيمية، المحاضرة الأولى، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2022.

### ❖ مراجع أجنبية:

- 1) Ifenthaler Dirk and others, **digital transformation of learning organizations**, Springer International Publishing, Switzerland, 2021.

### ❖ مواقع إلكترونية:

- 1) <https://bakkah.com>
- 2) <https://zamn.com>

الملاحق

الملحق رقم (01): الوثيقة الرسمية للزيارة الميدانية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 قالمة

فakulte des sciences économiques et  
commerciales et sciences de gestion

DEPARTEMENT DE SCIENCES DE GESTION  
Ref : ..... D.G.F.S.E.C.S.G/UG/20.....  
Guelma le : .....

الرقم: 06... ق.ع.ت.ك.ع.إ.ت.ع.ج.ق / 2023  
قالمة في : 17 ماي 2023

إلى السيد: مديرية التربية لولاية  
قالمة

- مديرة مدرسة فران العربي (قالمة)  
- مديرة مدرسة مسياد عياد (قالمة)  
- مدير مدرسة سحناني محمد (بوحسانة)

الموضوع: ف/ي إجراء زيارة ميدانية أو تريض

نحن رئيس قسم علوم التسيير قسم علوم التسيير

الطالب (ة): كريم... رابحة... راحلية

الطالب (ة): علي... عمرو... عيسى

مسجل (ة) بقسم علوم التسيير سنة (أولى) / (ثانية) ماستر فرع: (علوم التسيير) / (علوم مالية)

تخصص: إدارة الأعمال... في حاجة لأجراء زيارة ميدانية أو تريض بمؤسساتكم

موضوع الزيارة: تأثير المنافسة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي

دراسة ميدانية لبعض المدارس الابتدائية بولاية قالمة

لذا نرجو من سيادتكم الموافقة لتحقيق هذه الغاية.

وأكم منّا فائق التقدير والاحترام

اسم و لقب و امضاء الأستاذ المشرف  
محمد العابد

المدير  
المدرسة الابتدائية محمد سراج

رئيس قسم علوم التسيير  
علوم الاقتصاد والتجارة وعلوم التسيير  
امضاء راحلية كريم

المديرة  
المدرسة  
شورية خروبي

المنشأة  
المنشأة  
المنشأة

الملحق رقم (02): استمارة الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

استبيان دراسة: تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي

—دراسة ميدانية لمجموعة من المدارس الابتدائية بولاية قالمة—

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أخي الفاضل...، أختي الفاضلة...

يسرنا أن نضع في متناول أيديكم هذا الاستبيان آملين أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين، لمساعدتنا على إتمام هذه الدراسة التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة أعمال بجامعة 8 ماي 1945 قالمة تحت عنوان: " تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي "، نظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال ولأجل المساهمة بإثراء هذا العمل فإننا نرجو منكم قراءة الأسئلة بعناية والإجابة بدقة وموضوعية، وأن جميع النتائج المتحصل عليها فقط لأغراض علمية في إطار البحث العلمي بموضوع الدراسة.

■ تحت إشراف الأستاذ: أ.د/محمد العابد

■ بإعداد كل من الطالبين:

— براحلية كريم رائد

— قروي علي

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الرجاء الإجابة على الأسئلة التالية بوضع علامة (x) في المكان المقابل للإجابة المناسبة.

1- اسم المدرسة:

☐ مدرسة فرنان العربي (قائمة)

☐ مدرسة مسياد عياد (قائمة)

☐ مدرسة سخاف محمد (بوحشانة)

2- الجنس:

☐ أنثى

☐ ذكر

3- العمر:

☐ من 25 إلى 35 سنة

☐ أقل من 25 سنة

☐ أكثر من 45 سنة

☐ من 36 إلى 45 سنة

4- المؤهل العلمي:

☐ شهادة المدرسة العليا للأساتذة

☐ شهادة المعهد التكنولوجي للتربية

☐ ماستر

☐ ليسانس

☐ دكتوراه

☐ ماجستير

5- الخبرة المهنية:

☐ من 5 إلى 10 سنوات

☐ أقل من 5 سنوات

☐ أكثر من 20 سنة

☐ من 11 إلى 20 سنة

6- طبيعة الوظيفة:

☐ أستاذ

☐ ناظر

☐ مربّي متخصص

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

يرجى وضع علامة (x) في المربع الذي ترونه يناسب وجهة نظركم

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

| الرقم                  | العبارات                                                                           | لا<br>أوافق<br>تماما | لا<br>أوافق | موافق<br>نوعا ما | موافق<br>تماما |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------|------------------|----------------|
| <b>القيادة</b>         |                                                                                    |                      |             |                  |                |
| 1                      | يشجع مسؤولو مؤسستكم على المشاركة وتبادل الآراء                                     |                      |             |                  |                |
| 2                      | يتمتع المسؤولون بالقدرة الكافية لحل المشكلات                                       |                      |             |                  |                |
| 3                      | تتحمل الإدارة مسؤولية نتائج القرارات                                               |                      |             |                  |                |
| 4                      | تعتمد المؤسسة مبدأ العدالة والمساواة بين المستخدمين                                |                      |             |                  |                |
| <b>الهيكل التنظيمي</b> |                                                                                    |                      |             |                  |                |
| 5                      | يحقق الهيكل التنظيمي المعتمد أهداف المؤسسة                                         |                      |             |                  |                |
| 6                      | يساهم الهيكل التنظيمي في تحديد وتوضيح السلطات والمهام والمسؤوليات                  |                      |             |                  |                |
| 7                      | يتيح النظام الهيكلي المرونة الكافية لتنفيذ المهام بسرعة وكفاءة                     |                      |             |                  |                |
| 8                      | يساهم الهيكل والإطار التنظيمي في تسهيل علاقات التواصل بين الإدارة والمستخدمين      |                      |             |                  |                |
| 9                      | يتيح الإطار التنظيمي الحالي فرصا لتطوير المسار الوظيفي والترقية المهنية للمستخدمين |                      |             |                  |                |
| <b>ظروف العمل</b>      |                                                                                    |                      |             |                  |                |
| 10                     | تحرص المؤسسة على تطبيق معايير الصحة والسلامة المهنية أثناء العمل                   |                      |             |                  |                |
| 11                     | تراعي مؤسستكم التوازن بين العمل والحياة الشخصية                                    |                      |             |                  |                |
| 12                     | تسعى الإدارة إلى تهيئة بيئة عمل تحفز على الإبداع                                   |                      |             |                  |                |
| 13                     | تناسب رواتب ومنح المستخدمين مع الجهد المبذول في العمل                              |                      |             |                  |                |

## المحور الثاني: التحول الرقمي

| الرقم                 | العبارات                                                                                            | لا<br>أوافق<br>تماما | لا<br>أوافق | موافق<br>نوعا<br>ما | موافق<br>تماما |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------|---------------------|----------------|
| <b>البعد التنظيمي</b> |                                                                                                     |                      |             |                     |                |
| 14                    | تعمل قيادة المؤسسة على تطبيق عملية التحول الرقمي وفق رؤية ورسالة واضحة                              |                      |             |                     |                |
| 15                    | تشارك المؤسسة في إعداد استراتيجية رقمية تنعكس على تحديث الأعمال البيداغوجية والإدارية               |                      |             |                     |                |
| 16                    | يوجد توجه نحو تطوير أداء المستخدمين في مجال التكنولوجيا الرقمية لمسايرة التطورات الحديثة            |                      |             |                     |                |
| 17                    | يتم إعادة تقييم الاستراتيجية الرقمية وبشكل دوري للوقوف على عملية التحول الرقمي                      |                      |             |                     |                |
| 18                    | تحدد المؤسسة متطلباتها من موارد مادية وبشرية ومالية لتطبيق التحول الرقمي                            |                      |             |                     |                |
| <b>البعد التقني</b>   |                                                                                                     |                      |             |                     |                |
| 19                    | تتوفر المؤسسة على بنية تكنولوجية تساعد في إنجاح عملية التحول الرقمي                                 |                      |             |                     |                |
| 20                    | يتوفر النظام المعلوماتي للمؤسسة على منصات رقمية تساعد في أداء الأعمال اليومية وحفظ وتخزين المعلومات |                      |             |                     |                |
| 21                    | يتم تطوير التقنيات بشكل دوري مستمر لتتوافق مع عملية التحول الرقمي                                   |                      |             |                     |                |
| 22                    | التقنيات المستخدمة تتناسب مع الخدمة المقدمة للأفراد المستخدمين                                      |                      |             |                     |                |
| 23                    | عمليات وأنشطة المؤسسة مترابطة رقميا                                                                 |                      |             |                     |                |
| 24                    | يتم تبادل المعلومات داخل المؤسسة وخارجها إلكترونيا                                                  |                      |             |                     |                |
| 25                    | يتم تقديم الخدمات لأفراد الجماعة التربوية رقميا                                                     |                      |             |                     |                |
| <b>البعد البشري</b>   |                                                                                                     |                      |             |                     |                |
| 26                    | تتوفر المؤسسة على كوادر بشرية متخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال                                |                      |             |                     |                |
| 27                    | تقترح المؤسسة فرص تدريبية وتأهيلية حول التكنولوجيا الرقمية                                          |                      |             |                     |                |

|  |  |  |  |  |    |                                                                   |
|--|--|--|--|--|----|-------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 28 | تساعد المؤسسة مستخدميها على تطوير مهاراتهم الرقمية                |
|  |  |  |  |  | 29 | تشجع إدارة المؤسسة المستخدمين على المشاركة في عملية التحول الرقمي |
|  |  |  |  |  | 30 | توجد رغبة لدى المستخدمين للتحول نحو العمليات الرقمية              |

الملحق رقم (03): قائمة الأساتذة المحكمين

| الرقم | الأستاذ(ة)        | الرتبة              | الكلية                                         | الجامعة    |
|-------|-------------------|---------------------|------------------------------------------------|------------|
| 01    | بناخشة موسى       | أستاذ محاضر قسم "أ" | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير | جامعة قالم |
| 02    | العقون عبد القادر | أستاذ محاضر قسم "ب" | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير | جامعة قالم |
| 03    | بوناب محمد        | أستاذ محاضر قسم "ب" | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير | جامعة قالم |

## المخرجات النهائية للاستبيان

## الملحق رقم (04): صدق الاستبيان

## CORRELATIONS

/VARIABLES= القيادة X1 X2 X3 X4

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

## Corrélations

|         |                        | Corrélations |        |        |        |        |
|---------|------------------------|--------------|--------|--------|--------|--------|
|         |                        | القيادة      | X1     | X2     | X3     | X4     |
| القيادة | Corrélation de Pearson | 1            | ,799** | ,911** | ,495** | ,861** |
|         | Sig. (bilatérale)      |              | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
|         | N                      | 76           | 76     | 76     | 76     | 76     |
| X1      | Corrélation de Pearson | ,799**       | 1      | ,767** | ,120   | ,514** |
|         | Sig. (bilatérale)      | ,000         |        | ,000   | ,300   | ,000   |
|         | N                      | 76           | 76     | 76     | 76     | 76     |
| X2      | Corrélation de Pearson | ,911**       | ,767** | 1      | ,282*  | ,708** |
|         | Sig. (bilatérale)      | ,000         | ,000   |        | ,013   | ,000   |
|         | N                      | 76           | 76     | 76     | 76     | 76     |
| X3      | Corrélation de Pearson | ,495**       | ,120   | ,282*  | 1      | ,348** |
|         | Sig. (bilatérale)      | ,000         | ,300   | ,013   |        | ,002   |
|         | N                      | 76           | 76     | 76     | 76     | 76     |
| X4      | Corrélation de Pearson | ,861**       | ,514** | ,708** | ,348** | 1      |
|         | Sig. (bilatérale)      | ,000         | ,000   | ,000   | ,002   |        |
|         | N                      | 76           | 76     | 76     | 76     | 76     |

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## CORRELATIONS

/VARIABLES= الهيكل التنظيمي X5 X6 X7 X8 X9

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

## Corrélations

|                 |                        | Corrélations    |        |        |        |        |        |
|-----------------|------------------------|-----------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                 |                        | الهيكل التنظيمي | X5     | X6     | X7     | X8     | X9     |
| الهيكل_التنظيمي | Corrélation de Pearson | 1               | ,600** | ,803** | ,821** | ,798** | ,719** |
|                 | Sig. (bilatérale)      |                 | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
|                 | N                      | 76              | 76     | 76     | 76     | 76     | 76     |
| X5              | Corrélation de Pearson | ,600**          | 1      | ,507** | ,390** | ,240*  | ,188   |
|                 | Sig. (bilatérale)      | ,000            |        | ,000   | ,000   | ,037   | ,104   |

|    |                        |        |        |        |        |        |        |
|----|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|    | N                      | 76     | 76     | 76     | 76     | 76     | 76     |
|    | Corrélation de Pearson | ,803** | ,507** | 1      | ,530** | ,521** | ,451** |
| X6 | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000   |
|    | N                      | 76     | 76     | 76     | 76     | 76     | 76     |
|    | Corrélation de Pearson | ,821** | ,390** | ,530** | 1      | ,664** | ,494** |
| X7 | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000   |
|    | N                      | 76     | 76     | 76     | 76     | 76     | 76     |
|    | Corrélation de Pearson | ,798** | ,240*  | ,521** | ,664** | 1      | ,518** |
| X8 | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,037   | ,000   | ,000   |        | ,000   |
|    | N                      | 76     | 76     | 76     | 76     | 76     | 76     |
|    | Corrélation de Pearson | ,719** | ,188   | ,451** | ,494** | ,518** | 1      |
| X9 | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,104   | ,000   | ,000   | ,000   |        |
|    | N                      | 76     | 76     | 76     | 76     | 76     | 76     |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

.  
CORRELATIONS

/VARIABLES=العمل\_ظروف X10 X11 X12 X13

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

## Corrélations

### Corrélations

|            |                        | ظروف العمل | X10    | X11    | X12    | X13    |
|------------|------------------------|------------|--------|--------|--------|--------|
|            | Corrélation de Pearson | 1          | ,659** | ,757** | ,653** | ,676** |
| ظروف_العمل | Sig. (bilatérale)      |            | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
|            | N                      | 76         | 76     | 76     | 76     | 76     |
|            | Corrélation de Pearson | ,659**     | 1      | ,453** | ,291*  | ,129   |
| X10        | Sig. (bilatérale)      | ,000       |        | ,000   | ,011   | ,266   |
|            | N                      | 76         | 76     | 76     | 76     | 76     |
|            | Corrélation de Pearson | ,757**     | ,453** | 1      | ,268*  | ,360** |
| X11        | Sig. (bilatérale)      | ,000       | ,000   |        | ,019   | ,001   |
|            | N                      | 76         | 76     | 76     | 76     | 76     |
|            | Corrélation de Pearson | ,653**     | ,291*  | ,268*  | 1      | ,276*  |
| X12        | Sig. (bilatérale)      | ,000       | ,011   | ,019   |        | ,016   |
|            | N                      | 76         | 76     | 76     | 76     | 76     |
|            | Corrélation de Pearson | ,676**     | ,129   | ,360** | ,276*  | 1      |
| X13        | Sig. (bilatérale)      | ,000       | ,266   | ,001   | ,016   |        |
|            | N                      | 76         | 76     | 76     | 76     | 76     |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=البعـد_التنظيمي Y14 Y15 Y16 Y17 Y18
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

# CORRELATIONS

```

/VARIABLES=العمل_ظروف_التنظيمي_الهيكل_القيادة_التنظيمية_الثقافة
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

## Corrélations

| Corrélations      |                        | الثقافة التنظيمية | القيادة | الهيكل التنظيمي | ظروف العمل |
|-------------------|------------------------|-------------------|---------|-----------------|------------|
| الثقافة_التنظيمية | Corrélation de Pearson | 1                 | ,862**  | ,853**          | ,812**     |
|                   | Sig. (bilatérale)      |                   | ,000    | ,000            | ,000       |
|                   | N                      | 76                | 76      | 76              | 76         |
| القيادة           | Corrélation de Pearson | ,862**            | 1       | ,598**          | ,620**     |
|                   | Sig. (bilatérale)      | ,000              |         | ,000            | ,000       |
|                   | N                      | 76                | 76      | 76              | 76         |
| الهيكل_التنظيمي   | Corrélation de Pearson | ,853**            | ,598**  | 1               | ,485**     |
|                   | Sig. (bilatérale)      | ,000              | ,000    |                 | ,000       |
|                   | N                      | 76                | 76      | 76              | 76         |
| ظروف_العمل        | Corrélation de Pearson | ,812**            | ,620**  | ,485**          | 1          |
|                   | Sig. (bilatérale)      | ,000              | ,000    | ,000            |            |
|                   | N                      | 76                | 76      | 76              | 76         |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## Corrélations

| Corrélations    |                        | البعـد_التنظيمي | Y14    | Y15    | Y16    | Y17    | Y18    |
|-----------------|------------------------|-----------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| البعـد_التنظيمي | Corrélation de Pearson | 1               | ,662** | ,750** | ,789** | ,793** | ,649** |
|                 | Sig. (bilatérale)      |                 | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
|                 | N                      | 76              | 76     | 76     | 76     | 76     | 76     |
| Y14             | Corrélation de Pearson | ,662**          | 1      | ,553** | ,392** | ,270*  | ,264*  |
|                 | Sig. (bilatérale)      | ,000            |        | ,000   | ,000   | ,018   | ,021   |
|                 | N                      | 76              | 76     | 76     | 76     | 76     | 76     |
| Y15             | Corrélation de Pearson | ,750**          | ,553** | 1      | ,581** | ,424** | ,229*  |
|                 | Sig. (bilatérale)      | ,000            | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,047   |
|                 | N                      | 76              | 76     | 76     | 76     | 76     | 76     |
| Y16             | Corrélation de Pearson | ,789**          | ,392** | ,581** | 1      | ,584** | ,278*  |
|                 | Sig. (bilatérale)      | ,000            | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,015   |
|                 | N                      | 76              | 76     | 76     | 76     | 76     | 76     |

|     |                        |        |       |        |        |        |        |
|-----|------------------------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|
| Y17 | Corrélation de Pearson | ,793** | ,270* | ,424** | ,584** | 1      | ,572** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,018  | ,000   | ,000   |        | ,000   |
|     | N                      | 76     | 76    | 76     | 76     | 76     | 76     |
| Y18 | Corrélation de Pearson | ,649** | ,264* | ,229*  | ,278*  | ,572** | 1      |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,021  | ,047   | ,015   | ,000   |        |
|     | N                      | 76     | 76    | 76     | 76     | 76     | 76     |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

#### CORRELATIONS

/VARIABLES=التقني\_البعد Y19 Y20 Y21 Y22 Y23 Y24 Y25

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

### Corrélations

|              |                        | Corrélations |        |        |        |        |        |        |        |
|--------------|------------------------|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|              |                        | البعد التقني | Y19    | Y20    | Y21    | Y22    | Y23    | Y24    | Y25    |
| التقني_البعد | Corrélation de Pearson | 1            | ,586** | ,752** | ,714** | ,774** | ,563** | ,438** | ,575** |
|              | Sig. (bilatérale)      |              | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
|              | N                      | 76           | 76     | 76     | 76     | 76     | 76     | 76     | 76     |
| Y19          | Corrélation de Pearson | ,586**       | 1      | ,416** | ,400** | ,476** | ,135   | -,049  | ,143   |
|              | Sig. (bilatérale)      | ,000         |        | ,000   | ,000   | ,000   | ,246   | ,675   | ,219   |
|              | N                      | 76           | 76     | 76     | 76     | 76     | 76     | 76     | 76     |
| Y20          | Corrélation de Pearson | ,752**       | ,416** | 1      | ,579** | ,604** | ,313** | ,124   | ,270*  |
|              | Sig. (bilatérale)      | ,000         | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,006   | ,284   | ,018   |
|              | N                      | 76           | 76     | 76     | 76     | 76     | 76     | 76     | 76     |
| Y21          | Corrélation de Pearson | ,714**       | ,400** | ,579** | 1      | ,532** | ,330** | ,056   | ,276*  |
|              | Sig. (bilatérale)      | ,000         | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,004   | ,633   | ,016   |
|              | N                      | 76           | 76     | 76     | 76     | 76     | 76     | 76     | 76     |
| Y22          | Corrélation de Pearson | ,774**       | ,476** | ,604** | ,532** | 1      | ,289*  | ,155   | ,336** |
|              | Sig. (bilatérale)      | ,000         | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,011   | ,181   | ,003   |
|              | N                      | 76           | 76     | 76     | 76     | 76     | 76     | 76     | 76     |
| Y23          | Corrélation de Pearson | ,563**       | ,135   | ,313** | ,330** | ,289*  | 1      | ,331** | ,182   |
|              | Sig. (bilatérale)      | ,000         | ,246   | ,006   | ,004   | ,011   |        | ,004   | ,115   |
|              | N                      | 76           | 76     | 76     | 76     | 76     | 76     | 76     | 76     |

|     |                        |        |       |       |       |        |        |        |        |
|-----|------------------------|--------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|
| Y24 | Corrélation de Pearson | ,438** | -,049 | ,124  | ,056  | ,155   | ,331** | 1      | ,299** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,675  | ,284  | ,633  | ,181   | ,004   |        | ,009   |
|     | N                      | 76     | 76    | 76    | 76    | 76     | 76     | 76     | 76     |
| Y25 | Corrélation de Pearson | ,575** | ,143  | ,270* | ,276* | ,336** | ,182   | ,299** | 1      |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,219  | ,018  | ,016  | ,003   | ,115   | ,009   |        |
|     | N                      | 76     | 76    | 76    | 76    | 76     | 76     | 76     | 76     |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

#### CORRELATIONS

/VARIABLES=البعد\_البشري Y26 Y27 Y28 Y29 Y30

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

#### Corrélations

|              |                        | Correlations |        |        |        |        |        |
|--------------|------------------------|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|              |                        | البعد_البشري | Y26    | Y27    | Y28    | Y29    | Y30    |
| البعد_البشري | Corrélation de Pearson | 1            | ,701** | ,755** | ,840** | ,736** | ,657** |
|              | Sig. (bilatérale)      |              | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
|              | N                      | 76           | 76     | 76     | 76     | 76     | 76     |
| Y26          | Corrélation de Pearson | ,701**       | 1      | ,583** | ,421** | ,172   | ,354** |
|              | Sig. (bilatérale)      | ,000         |        | ,000   | ,000   | ,138   | ,002   |
|              | N                      | 76           | 76     | 76     | 76     | 76     | 76     |
| Y27          | Corrélation de Pearson | ,755**       | ,583** | 1      | ,619** | ,339** | ,161   |
|              | Sig. (bilatérale)      | ,000         | ,000   |        | ,000   | ,003   | ,165   |
|              | N                      | 76           | 76     | 76     | 76     | 76     | 76     |
| Y28          | Corrélation de Pearson | ,840**       | ,421** | ,619** | 1      | ,644** | ,395** |
|              | Sig. (bilatérale)      | ,000         | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000   |
|              | N                      | 76           | 76     | 76     | 76     | 76     | 76     |
| Y29          | Corrélation de Pearson | ,736**       | ,172   | ,339** | ,644** | 1      | ,630** |
|              | Sig. (bilatérale)      | ,000         | ,138   | ,003   | ,000   |        | ,000   |
|              | N                      | 76           | 76     | 76     | 76     | 76     | 76     |
| Y30          | Corrélation de Pearson | ,657**       | ,354** | ,161   | ,395** | ,630** | 1      |
|              | Sig. (bilatérale)      | ,000         | ,002   | ,165   | ,000   | ,000   |        |
|              | N                      | 76           | 76     | 76     | 76     | 76     | 76     |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

#### CORRELATIONS

/VARIABLES=البشري\_البعد\_التنظيمي\_البعد\_الرقمي\_التحول

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

### Corrélations

|                                  | التحول لرقمي | البعد التنظيمي | البعد التقني | البعد البشري |
|----------------------------------|--------------|----------------|--------------|--------------|
| Corrélation de Pearson           | 1            | ,757**         | ,778**       | ,768**       |
| التحول_لرقمي Sig. (bilatérale)   |              | ,000           | ,000         | ,000         |
| N                                | 76           | 76             | 76           | 76           |
| Corrélation de Pearson           | ,757**       | 1              | ,419**       | ,394**       |
| البعد_التنظيمي Sig. (bilatérale) | ,000         |                | ,000         | ,000         |
| N                                | 76           | 76             | 76           | 76           |
| Corrélation de Pearson           | ,778**       | ,419**         | 1            | ,343**       |
| البعد_التقني Sig. (bilatérale)   | ,000         | ,000           |              | ,002         |
| N                                | 76           | 76             | 76           | 76           |
| Corrélation de Pearson           | ,768**       | ,394**         | ,343**       | 1            |
| البعد_البشري Sig. (bilatérale)   | ,000         | ,000           | ,002         |              |
| N                                | 76           | 76             | 76           | 76           |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### الملحق رقم (05): معامل الثبات ألفا كرومباخ

RELIABILITY

/VARIABLES=X1 X2 X3 X4

/SCALE('القيادة') ALL

/MODEL=ALPHA.

### Fiabilité

### Echelle : القيادة

#### Récapitulatif de traitement des observations

|                     | N  | %     |
|---------------------|----|-------|
| Valide              | 76 | 100,0 |
| Exclus <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
| Total               | 76 | 100,0 |

#### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,785              | 4                 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

```
RELIABILITY
/VARIABLES=X5 X6 X7 X8 X9
/SCALE('التنظيمي الهيكل') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

## Fiabilité

Echelle : التنظيمي الهيكل

| Récapitulatif de traitement des observations |    |       |
|----------------------------------------------|----|-------|
|                                              | N  | %     |
| Valide                                       | 76 | 100,0 |
| Observations Exclues <sup>a</sup>            | 0  | ,0    |
| Total                                        | 76 | 100,0 |

| Statistiques de fiabilité |                   |
|---------------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach         | Nombre d'éléments |
| ,805                      | 5                 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

```
RELIABILITY
/VARIABLES=X10 X11 X12 X13
/SCALE('العمل ظروف') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

## Fiabilité

Echelle : العمل ظروف

| Récapitulatif de traitement des observations |    |       |
|----------------------------------------------|----|-------|
|                                              | N  | %     |
| Valide                                       | 76 | 100,0 |
| Observations Exclues <sup>a</sup>            | 0  | ,0    |
| Total                                        | 76 | 100,0 |

| Statistiques de fiabilité |                   |
|---------------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach         | Nombre d'éléments |
| ,623                      | 4                 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## RELIABILITY

/VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 X13

/SCALE('التنظيمية الثقافة') ALL

/MODEL=ALPHA.

**Fiabilité****Echelle : التنظيمية الثقافة****Récapitulatif de traitement des observations**

|                                   | N  | %     |
|-----------------------------------|----|-------|
| Valide                            | 76 | 100,0 |
| Observations Exclues <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
| Total                             | 76 | 100,0 |

**Statistiques de fiabilité**

|                   |                   |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,867              | 13                |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## RELIABILITY

/VARIABLES=Y14 Y15 Y16 Y17 Y18

/SCALE('التنظيمي البعد') ALL

/MODEL=ALPHA.

**Fiabilité****Echelle : التنظيمي البعد****Récapitulatif de traitement des observations**

|                                   | N  | %     |
|-----------------------------------|----|-------|
| Valide                            | 76 | 100,0 |
| Observations Exclues <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
| Total                             | 76 | 100,0 |

**Statistiques de fiabilité**

|                   |                   |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,779              | 5                 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## RELIABILITY

/VARIABLES=Y19 Y20 Y21 Y22 Y23 Y24 Y25

/SCALE('التقني البعد') ALL

/MODEL=ALPHA.

**Fiabilité****Echelle : التقني البعد****Récapitulatif de traitement des observations**

|                                   | N  | %     |
|-----------------------------------|----|-------|
| Valide                            | 76 | 100,0 |
| Observations Exclues <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
| Total                             | 76 | 100,0 |

**Statistiques de fiabilité**

|                   |                   |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,742              | 7                 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Y26 Y27 Y28 Y29 Y30
/SCALE('البشري البعد') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

## Fiabilité

Echelle : البشري البعد

### Récapitulatif de traitement des observations

|                                   | N  | %     |
|-----------------------------------|----|-------|
| Valide                            | 76 | 100,0 |
| Observations Exclues <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
| Total                             | 76 | 100,0 |

### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,791              | 5                 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Y14 Y15 Y16 Y17 Y18 Y19 Y20 Y21 Y22 Y23 Y24 Y25 Y26 Y27 Y28 Y29 Y30
/SCALE('الرقمي التحول') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

## Fiabilité

Echelle : الرقمي التحول

### Récapitulatif de traitement des observations

|                                   | N  | %     |
|-----------------------------------|----|-------|
| Valide                            | 76 | 100,0 |
| Observations Exclues <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
| Total                             | 76 | 100,0 |

### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,840              | 17                |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

```
RELIABILITY
/VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 X13 Y14 Y15 Y16 Y17 Y18 Y19 Y20 Y21 Y22 Y23 Y24 Y25 Y26 Y27 Y28 Y29 Y30
/SCALE('الكلّي الثبات') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

## Fiabilité

Echelle : الثبات الكلي

### Récapitulatif de traitement des observations

|                     | N  | %     |
|---------------------|----|-------|
| Valide              | 76 | 100,0 |
| Exclus <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
| Total               | 76 | 100,0 |

### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,906              | 30                |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## الملحق رقم (06): البيانات الشخصية لأفراد العينة

FREQUENCIES VARIABLES=إسم\_المؤسسة\_الجنس\_العمر\_المؤهل\_العلمي\_الخبرة\_المهنية\_طبيعة\_الوظيفة  
/ORDER=ANALYSIS.

## Effectifs

### Statistiques

|           | إسم المؤسسة | الجنس | العمر | المؤهل العلمي | الخبرة المهنية | طبيعة الوظيفة |
|-----------|-------------|-------|-------|---------------|----------------|---------------|
| N         | 76          | 76    | 76    | 76            | 76             | 76            |
| Valide    | 76          | 76    | 76    | 76            | 76             | 76            |
| Manquante | 0           | 0     | 0     | 0             | 0              | 0             |

## Tableau de fréquences

### اسم المؤسسة

|                            | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| مدرسة فرنان العربي) قالمه) | 28        | 36,8        | 36,8               | 36,8               |
| مدرسة مسياد عياد) قالمه)   | 25        | 32,9        | 32,9               | 69,7               |
| مدرسة سخاف محمد) بوحشانة)  | 23        | 30,3        | 30,3               | 100,0              |
| Total                      | 76        | 100,0       | 100,0              |                    |

### الجنس

|       | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| ذكر   | 13        | 17,1        | 17,1               | 17,1               |
| أنثى  | 63        | 82,9        | 82,9               | 100,0              |
| Total | 76        | 100,0       | 100,0              |                    |

## العمر

|                  | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| من 25 إلى 35 سنة | 17        | 22,4        | 22,4               | 22,4               |
| من 36 إلى 45 سنة | 52        | 68,4        | 68,4               | 90,8               |
| أكثر من 45 سنة   | 7         | 9,2         | 9,2                | 100,0              |
| Total            | 76        | 100,0       | 100,0              |                    |

## المؤهل العلمي

|                                 | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---------------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| شهادة المعهد التكنولوجي للتربية | 3         | 3,9         | 3,9                | 3,9                |
| شهادة المدرسة العليا للأساتذة   | 2         | 2,6         | 2,6                | 6,6                |
| ليسانس                          | 56        | 73,7        | 73,7               | 80,3               |
| ماستر                           | 14        | 18,4        | 18,4               | 98,7               |
| دكتوراه                         | 1         | 1,3         | 1,3                | 100,0              |
| Total                           | 76        | 100,0       | 100,0              |                    |

## الخبرة المهنية

|                      | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| أقل من 5 سنوات       | 20        | 26,3        | 26,3               | 26,3               |
| من 5 إلى 10 سنوات    | 30        | 39,5        | 39,5               | 65,8               |
| من 11 سنة إلى 20 سنة | 22        | 28,9        | 28,9               | 94,7               |
| أكثر من 20 سنة       | 4         | 5,3         | 5,3                | 100,0              |
| Total                | 76        | 100,0       | 100,0              |                    |

## طبيعة الوظيفة

|            | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| ناظر       | 3         | 3,9         | 3,9                | 3,9                |
| أستاذ      | 60        | 78,9        | 78,9               | 82,9               |
| مربي متخصص | 13        | 17,1        | 17,1               | 100,0              |
| Total      | 76        | 100,0       | 100,0              |                    |

## الملحق رقم (07): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

## Statistiques descriptives

|                    | N  | Moyenne | Ecart type |
|--------------------|----|---------|------------|
| X1                 | 76 | 4,29    | ,846       |
| X2                 | 76 | 4,39    | ,850       |
| X3                 | 76 | 4,47    | ,599       |
| X4                 | 76 | 4,07    | ,998       |
| القيادة            | 76 | 4,31    | ,651       |
| X5                 | 76 | 3,96    | ,807       |
| X6                 | 76 | 3,95    | ,908       |
| X7                 | 76 | 3,80    | ,864       |
| X8                 | 76 | 3,92    | ,949       |
| X9                 | 76 | 3,84    | ,925       |
| الهيكل_ التنظيمي   | 76 | 3,89    | ,669       |
| X10                | 76 | 3,88    | ,909       |
| X11                | 76 | 3,86    | ,962       |
| X12                | 76 | 3,79    | ,914       |
| X13                | 76 | 3,28    | 1,078      |
| ظروف_ العمل        | 76 | 3,70    | ,663       |
| الثقافة_ التنظيمية | 76 | 3,96    | ,558       |
| Y14                | 76 | 3,79    | ,838       |
| Y15                | 76 | 3,59    | ,819       |
| Y16                | 76 | 3,33    | ,985       |
| Y17                | 76 | 3,29    | ,921       |
| Y18                | 76 | 3,45    | ,915       |
| البعد_ التنظيمي    | 76 | 3,49    | ,654       |
| Y19                | 76 | 3,12    | ,966       |
| Y20                | 76 | 3,39    | ,910       |
| Y21                | 76 | 3,38    | ,848       |
| Y22                | 76 | 3,33    | ,900       |
| Y23                | 76 | 3,71    | ,780       |
| Y24                | 76 | 3,37    | ,936       |
| Y25                | 76 | 3,17    | ,915       |
| البعد_ التقني      | 76 | 3,35    | ,561       |
| Y26                | 76 | 3,29    | 1,129      |
| Y27                | 76 | 3,05    | 1,130      |
| Y28                | 76 | 3,18    | 1,092      |
| Y29                | 76 | 3,32    | 1,036      |

|                     |    |      |      |
|---------------------|----|------|------|
| Y30                 | 76 | 3,39 | ,910 |
| البعد_البشري        | 76 | 3,25 | ,784 |
| التحول_لرقمي        | 76 | 3,36 | ,502 |
| N valide (listwise) | 76 |      |      |

### الملحق رقم (08): اختبار التوزيع الطبيعي

DESCRIPTIVES VARIABLES=القيادة\_الهيكل التنظيمي\_ظروف العمل\_الثقافة التنظيمية\_التحول\_البشري\_البعد\_التقني\_البعد\_التنظيمي\_البعد لرقمي\_التحول\_لرقمي  
/STATISTICS=KURTOSIS SKEWNESS.

### Descriptives

#### Statistiques descriptives

|                     | N           | Asymétrie   |            | Kurtosis    |            |
|---------------------|-------------|-------------|------------|-------------|------------|
|                     | Statistique | Statistique | Erreur std | Statistique | Erreur std |
| القيادة             | 76          | -1,590      | ,276       | 3,724       | ,545       |
| الهيكل_التنظيمي     | 76          | -1,395      | ,276       | 3,985       | ,545       |
| ظروف_العمل          | 76          | -1,184      | ,276       | 3,166       | ,545       |
| الثقافة_التنظيمية   | 76          | -2,179      | ,276       | 8,065       | ,545       |
| البعد_التنظيمي      | 76          | -,521       | ,276       | 1,295       | ,545       |
| البعد_التقني        | 76          | -,513       | ,276       | ,414        | ,545       |
| البعد_البشري        | 76          | -,622       | ,276       | ,854        | ,545       |
| التحول_لرقمي        | 76          | -,882       | ,276       | 1,920       | ,545       |
| N valide (listwise) | 76          |             |            |             |            |

### الملحق رقم (09): اختبار فرضيات الدراسة

REGRESSION  
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT لرقمي\_التحول  
/METHOD=ENTER .التنظيمية\_الثقافة .

### Régression

#### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

| Modèle | Variables introduites | Variables supprimées | Méthode |
|--------|-----------------------|----------------------|---------|
| 1      | الثقافة_التنظيمية     | .                    | Entrée  |

a. Variable dépendante : لرقمي\_التحول

b. Toutes variables requises saisies.

#### Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,660 <sup>a</sup> | ,435   | ,428          | ,380                            |

a. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمية\_الثقافة

#### ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle       | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D      | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|--------------------|--------|-------------------|
| 1 Régression | 8,241            | 1   | 8,241              | 57,028 | ,000 <sup>b</sup> |
| 1 Résidu     | 10,694           | 74  | ,145               |        |                   |
| Total        | 18,935           | 75  |                    |        |                   |

a. Variable dépendante : لرقمي\_التحول

b. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمية\_الثقافة

#### Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle              | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|---------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|                     | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| 1 (Constante)       | 1,009                         | ,315            |                           | 3,207 | ,002 |
| 1 التنظيمية_الثقافة | ,594                          | ,079            | ,660                      | 7,552 | ,000 |

a. Variable dépendante : لرقمي\_التحول

#### REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT لرقمي_التحول
/METHOD=ENTER القيادة.

```

### Régression

#### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

| Modèle | Variables introduites | Variables supprimées | Méthode |
|--------|-----------------------|----------------------|---------|
| 1      | القيادة <sup>b</sup>  | .                    | Entrée  |

a. Variable dépendante : لرقمي\_التحول

b. Toutes variables requises saisies.

### Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,573 <sup>a</sup> | ,328   | ,319          | ,415                            |

a. Valeurs prédites : (constantes), القيادة

### ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle       | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D      | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|--------------------|--------|-------------------|
| 1 Régression | 6,215            | 1   | 6,215              | 36,155 | ,000 <sup>b</sup> |
| 1 Résidu     | 12,720           | 74  | ,172               |        |                   |
| Total        | 18,935           | 75  |                    |        |                   |

a. Variable dépendante : لرقمي\_التحول

b. Valeurs prédites : (constantes), القيادة

### Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle        | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|---------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|               | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| 1 (Constante) | 1,459                         | ,320            |                           | 4,561 | ,000 |
| 1 القيادة     | ,442                          | ,073            | ,573                      | 6,013 | ,000 |

a. Variable dépendante : لرقمي\_التحول

### REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT لرقمي_التحول
/METHOD=ENTER التنظيمي_الهيكل.

```

### Régression

#### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

| Modèle | Variables introduites        | Variables supprimées | Méthode |
|--------|------------------------------|----------------------|---------|
| 1      | التنظيمي_الهيكل <sup>b</sup> | .                    | Entrée  |

a. Variable dépendante : لرقمي\_التحول

b. Toutes variables requises saisies.

### Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,548 <sup>a</sup> | ,300   | ,291          | ,423                            |

a. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمي\_الهيكلي

### ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle       | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D      | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|--------------------|--------|-------------------|
| 1 Régression | 5,688            | 1   | 5,688              | 31,773 | ,000 <sup>b</sup> |
| 1 Résidu     | 13,247           | 74  | ,179               |        |                   |
| Total        | 18,935           | 75  |                    |        |                   |

a. Variable dépendante : لرقمي\_التحول

b. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمي\_الهيكلي

### Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle             | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|--------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|                    | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| 1 (Constante)      | 1,759                         | ,289            |                           | 6,095 | ,000 |
| 1 التنظيمي_الهيكلي | ,412                          | ,073            | ,548                      | 5,637 | ,000 |

a. Variable dépendante : لرقمي\_التحول

### REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT لرقمي_التحول
/METHOD=ENTER العمل_ظروف .

```

### Régression

#### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

| Modèle | Variables introduites   | Variables supprimées | Méthode |
|--------|-------------------------|----------------------|---------|
| 1      | العمل_ظروف <sup>b</sup> | .                    | Entrée  |

a. Variable dépendante : لرقمي\_التحول

b. Toutes variables requises saisies.

### Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,550 <sup>a</sup> | ,303   | ,293          | ,422                            |

a. Valeurs prédites : (constantes), العمل\_ظروف

### ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle       | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D      | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|--------------------|--------|-------------------|
| 1 Régression | 5,733            | 1   | 5,733              | 32,138 | ,000 <sup>b</sup> |
| 1 Résidu     | 13,201           | 74  | ,178               |        |                   |
| Total        | 18,935           | 75  |                    |        |                   |

a. Variable dépendante : لرقمي\_التحول

b. Valeurs prédites : (constantes), العمل\_ظروف

### Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle        | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|---------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|               | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| 1 (Constante) | 1,820                         | ,276            |                           | 6,585 | ,000 |
| 1 العمل_ظروف  | ,417                          | ,074            | ,550                      | 5,669 | ,000 |

a. Variable dépendante : لرقمي\_التحول

المؤسسة\_إسم BY لرقمي\_التحول التنظيمية\_الثقافة ONEWAY /MISSING ANALYSIS.

## A 1 facteur

### ANOVA à 1 facteur

|                                 | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F     | Signification |
|---------------------------------|------------------|-----|--------------------|-------|---------------|
| Inter-groupes                   | ,543             | 2   | ,271               | ,869  | ,424          |
| الثقافة_التنظيمية Intra-groupes | 22,812           | 73  | ,312               |       |               |
| Total                           | 23,355           | 75  |                    |       |               |
| Inter-groupes                   | ,917             | 2   | ,459               | 1,859 | ,163          |
| التحول_لرقمي Intra-groupes      | 18,017           | 73  | ,247               |       |               |
| Total                           | 18,935           | 75  |                    |       |               |

T-TEST GROUPS=الجنس (1 2)

/MISSING=ANALYSIS  
 /VARIABLES=الرقمي\_التحول التنظيمية\_الثقافة  
 /CRITERIA=CI (.95) .

## Test-t

Statistiques de groupe

|                   | الجنس | N  | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard<br>moyenne |
|-------------------|-------|----|---------|------------|----------------------------|
| الثقافة_التنظيمية | ذكر   | 13 | 4,01    | ,455       | ,126                       |
|                   | أنثى  | 63 | 3,95    | ,580       | ,073                       |
| التحول_الرقمي     | ذكر   | 13 | 3,31    | ,282       | ,078                       |
|                   | أنثى  | 63 | 3,37    | ,538       | ,068                       |

Test d'échantillons indépendants

|                                       | Test de<br>Levene sur<br>l'égalité des<br>variances | Test-t pour égalité des moyennes |           |        |      |                      |                       |                          |                                                    |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------|-----------|--------|------|----------------------|-----------------------|--------------------------|----------------------------------------------------|
|                                       |                                                     | F                                | Sig.      | t      | ddl  | Sig.<br>(bilatérale) | Différence<br>moyenne | Différence<br>écart-type | Intervalle de<br>confiance 95% de la<br>différence |
|                                       |                                                     |                                  |           |        |      |                      |                       |                          | Inférieure Supérieure                              |
| Hypothèse<br>de variances<br>égales   | ,000                                                | ,988                             | ,355      | 74     | ,724 | ,061                 | ,171                  |                          | -,280 ,401                                         |
| الثقافة_التنظيمية                     |                                                     |                                  |           |        |      |                      |                       |                          |                                                    |
| Hypothèse<br>de variances<br>inégales |                                                     |                                  | ,416      | 20,933 | ,682 | ,061                 | ,146                  |                          | -,243 ,364                                         |
| Hypothèse<br>de variances<br>égales   | 2,423                                               | ,124                             | -<br>,427 | 74     | ,670 | -,066                | ,154                  |                          | -,372 ,241                                         |
| التحول_الرقمي                         |                                                     |                                  |           |        |      |                      |                       |                          |                                                    |
| Hypothèse<br>de variances<br>inégales |                                                     |                                  | -<br>,635 | 33,115 | ,530 | -,066                | ,104                  |                          | -,276 ,145                                         |

العمر BY الرقمي\_التحول التنظيمية\_الثقافة ONEWAY  
 /MISSING ANALYSIS.

## A 1 facteur

ANOVA à 1 facteur

|                   |               | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F     | Signification |
|-------------------|---------------|------------------|-----|--------------------|-------|---------------|
| الثقافة_التنظيمية | Inter-groupes | ,228             | 2   | ,114               | ,359  | ,699          |
|                   | Intra-groupes | 23,127           | 73  | ,317               |       |               |
|                   | Total         | 23,355           | 75  |                    |       |               |
| التحول_لرقمي      | Inter-groupes | ,751             | 2   | ,376               | 1,508 | ,228          |
|                   | Intra-groupes | 18,183           | 73  | ,249               |       |               |
|                   | Total         | 18,935           | 75  |                    |       |               |

ONEWAY العلمي\_المؤهل BY لرقمي\_التحول التنظيمية\_الثقافة /MISSING ANALYSIS.

## A 1 facteur

ANOVA à 1 facteur

|                   |               | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F    | Signification |
|-------------------|---------------|------------------|-----|--------------------|------|---------------|
| الثقافة_التنظيمية | Inter-groupes | ,158             | 4   | ,039               | ,121 | ,975          |
|                   | Intra-groupes | 23,197           | 71  | ,327               |      |               |
|                   | Total         | 23,355           | 75  |                    |      |               |
| التحول_لرقمي      | Inter-groupes | ,243             | 4   | ,061               | ,231 | ,920          |
|                   | Intra-groupes | 18,692           | 71  | ,263               |      |               |
|                   | Total         | 18,935           | 75  |                    |      |               |

ONEWAY المهنية\_الخبرة BY لرقمي\_التحول التنظيمية\_الثقافة /MISSING ANALYSIS.

## A 1 facteur

ANOVA à 1 facteur

|                   |               | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F    | Signification |
|-------------------|---------------|------------------|-----|--------------------|------|---------------|
| الثقافة_التنظيمية | Inter-groupes | ,645             | 3   | ,215               | ,682 | ,566          |
|                   | Intra-groupes | 22,710           | 72  | ,315               |      |               |
|                   | Total         | 23,355           | 75  |                    |      |               |
| التحول_لرقمي      | Inter-groupes | ,492             | 3   | ,164               | ,640 | ,591          |
|                   | Intra-groupes | 18,442           | 72  | ,256               |      |               |
|                   | Total         | 18,935           | 75  |                    |      |               |

الوظيفة\_طبيعة BY لرقمي\_التحول التنظيمية\_الثقافة  
/MISSING ANALYSIS.

## A 1 facteur

ANOVA à 1 facteur

|                   |               | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F    | Signification |
|-------------------|---------------|------------------|-----|--------------------|------|---------------|
| الثقافة_التنظيمية | Inter-groupes | ,323             | 2   | ,162               | ,512 | ,601          |
|                   | Intra-groupes | 23,032           | 73  | ,316               |      |               |
|                   | Total         | 23,355           | 75  |                    |      |               |
| التحول_لرقمي      | Inter-groupes | ,011             | 2   | ,006               | ,022 | ,978          |
|                   | Intra-groupes | 18,923           | 73  | ,259               |      |               |
|                   | Total         | 18,935           | 75  |                    |      |               |

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية بالمدارس الابتدائية محل الدراسة بولاية قلمة، بمختلف أبعادها، المتمثلة في (القيادة، الهيكل التنظيمي، وظروف العمل) على نجاح التحول الرقمي. وللإجابة على إشكالية الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج الإحصائي، لتحليل استبيان الدراسة الذي تم توزيعه على عينة مكونة من (76) موظف من موظفي ثلاث مدارس ابتدائية محل الدراسة، مستعينين في ذلك ببرنامج الحزمة الإحصائية SPSS النسخة 21، من خلال تحليل إجابات عينة الدراسة، وبعد اختبار الفرضيتين الرئيسيتين والفرضيات الفرعية، خلص البحث إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي بالمدارس الابتدائية محل الدراسة بولاية قلمة، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0.660$ ) وهو ما يدل على علاقة قوية وإيجابية، كما أظهرت النتائج أيضا بأنه لا توجد فروق إحصائية في آراء الموظفين نحو متغيرات الدراسة، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (اسم المدرسة، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الوظيفة). لذا توصي الدراسة بالعمل على تعزيز وتوجيه الثقافة تنظيمية لدى موظفي المدارس الابتدائية بصفة عامة والمدارس الابتدائية محل الدراسة بولاية قلمة نحو إنجاح التحول الرقمي، من خلال أساليب القيادة وطرق التواصل الداخلي ضمن الهيكل التنظيمي وظروف العمل الملائمة، لتوفير بيئة عمل إيجابية تؤسس لقيم وسلوكيات هادفة لبناء ثقافة تنظيمية فعالة لتحقيق التغيير الإيجابي المنشود نحو تحول رقمي ناجح.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، التحول الرقمي، المدرسة الابتدائية.

#### ABSTRACT :

This study aimed to identify the extent to which the organisational culture of the primary schools in Guelma governorate, with its various dimensions (leadership, organisational structure, and working conditions), influences the success of digital transformation. To answer the study question, the descriptive and statistical method was used to analyse the study questionnaire that was distributed to a sample of (76) employees of three primary schools in the study, using the statistical package SPSS version 21, by analysing the answers of the study sample, and after testing the two main hypotheses and sub-hypotheses, the research concluded that there is a statistically significant impact of organisational culture on the success of digital transformation in the studied primary schools in the wilaya of Guelma, where the correlation coefficient reached ( $R=0.660$ ) This indicates a strong and positive relationship. The results also showed that there are no statistical differences in the views of employees towards the study variables, attributed to personal and job variables (school name, gender, age, educational qualification, professional experience, job position). Therefore, the study recommends working to enhance and direct the organisational culture of primary school employees in general and the primary schools under study in Guelma governorate towards the success of digital transformation, through leadership styles, internal communication methods within the organisational structure and appropriate working conditions, to provide a positive work environment that establishes values and purposeful behaviours to build an effective organisational culture to achieve the desired positive change towards a successful digital transformation.

**Keywords:** Organisational culture, digital transformation, primary school.