



جامعة 8 ماي 1945
قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت عنوان:

الثقافة التنظيمية كأداة داعمة للتحويل الرقمي في المؤسسة

الاقتصادية

دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS

– وكالة قالمة –

تحت اشراف:

مجلخ سليم

من إعداد الطالبتين:

بوطفاس سلمى

عرباوي خلود

السنة الجامعية: 2023 – 2024

شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

إنه لمن دواعي سروري وامتناني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة، فليس هناك شك أن لهذا الإنجاز خلفه دعم كبير وتعاون مثمر من عدة جهات.

أود أن أتوجه بالشكر الجزيل إلى مشرفي الفاضل مجلخ سليم، الذي لم ييخل علي بنصائحه القيمة وتوجيهاته السديدة طوال فترة إعداد هذه المذكرة. كما أتوجه بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الكرام على وقتهم وجهودهم في تقييم هذا العمل.

وأتوجه بالشكر إلى جميع الأساتذة بقسم علوم التسيير.

وأخص بالشكر كل من الأستاذ كلايعة عبد السلام والأستاذ بخاخشة موسى.

كما أتوجه بالشكر الخاص إلى المدير الفرعي للموارد البشرية ومصالحة الموارد البشرية ورئيس مصلحة خلية

الإصغاء بمؤسسة CNAS

وإقراراً بالجميل أتوجه بجزيل الشكر إلى بوظفاس حدة على جهودها حرصها على مساعدتنا في إتمام هذه المذكرة، فكانت نعم الأخت والسند.

كما أتوجه بالشكر إلى كل الذين كانوا سنداً لي خلال فترة الدراسة، ولم يترددوا في تقديم يد العون والمساعدة. وأخيراً، لا أنسى شكر كل من ساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في إنجاز هذا العمل، سائلاً المولى عز وجل أن يجعل هذا العمل في ميزان حسناتهم.

والحمد لله رب العالمين

إهداء:

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله.

الحمد لله الذي علم الإنسان ما لم يعلم.

إلى من كانت قلوبهم ملاذي وسراج عتمتي...

إلى والدي العزيزين صالح عرباوي وسليمة عزيزي، وجدتي فصيحة جميلة وجددي المرحوم عزيزي خميسي،

إلى خديجة وتوأمي إخلص والصغيرة تسنيم وأشرفت، أركان قلبي وسند روحي،

إلى الأساتذة الأجلاء الذين رافقوني في رحلتي الدراسية «ساسي بلوصيف، كمال بن قويسم، عطافي،

عبد السلام حداد، ظفري محمد الصالح، زنفوفي خليل، سيساوي نبيل،

الأستاذ كلايعة عبد السلام وبخاخشة موسى ومجلخ سليم وقدموم لزهرة والفقيده غياط شريف»

إلى رفاق الدرب الذين كانوا لي عوناً في مشواري الجامعي خليل وأنيس وصديق وذكري وسلمي وسارة ونهى

وليندة وليليا وياسمين .

إلى عائلة كرياتيغا وأخص بالذكر إسلام وانتصار ومريم البتول.

إلى شيعتي وقدوتي عقيلة حجاجي، وعمي لزهرة كاركبي وإحسان وأماني وسند،

إلى طلاب وطالبات مقراًة اقرأ وارتنق

إلى خالي وخالاتي وبنات وأبناء خالي وخالاتي إلى الغالي حمزة المدعو علاء.

إلى العوض والسند جويده ورجاء.

إلى أهلنا الثابتين والمرابطين في فلسطين وصديقتي من غزة بثينة عيسى.

إهداء:

"واخر دعواهم ان الحمد لله رب العالمين"

الحمد لله ما انتهى درب وما اتم جهد ولا تم سعي الا بفضل الله الذي يسر لنا البدايات وبلغنا النهايات

اهدي ثمرة جهدي هذا الى:

الى النور الذي اضاء دربي الى الذي علمني ان الحياة صبر وكفاح الى الذي زرع في روحي حب النجاح الى ابي الغالي "عمار بوظفاس".

الى التي اقترن اسمها بالجنة الى التي ارادتي ان اضع بصمتي في الوجود الى قوتي في هذه الحياة امي الغالية "نوال رحال".

الى من اشد بهم ازري وشمعة حياتي أسامة، معتر بالله والى حبيبة القلب رنيم فاطمة الزهراء.

الى جدي الطيب بوظفاس وجدي صالح رحال رحمهما الله.

الى جدتي فاطمة بوظفاس وجدتي العطرة فصيح حفظهما الله لنا.

الى عمتي الغالية ورفيقة دربي حدة حفظها الله لنا والى ابنت خالي واختي الصغيرة غالية القلب جهينة رحال.

إلى كل من علمني حرفاً وأرشدني في مسيرتي الدراسية أخص بالذكر «الأستاذ خالد زين دين رحمه الله،

بورموم، زنفوني خليل، ماجدة بن صالح، قيدوم زهر، مجلخ سليم، كلايعة عبد السلام.

الى جميع الأصدقاء والزملاء الذين ساندوني في الحياة الجامعية "سارة، خلود، ذكرى، جويذة، صديق خليل .." إلى عائلة كرياتيفا الذين كانوا نعم الأصدقاء والاخوة.

إلى شيختي عقيلة حجاجي والى جميع الاخوات بمقراً اقرأ وارثقي جزاكم الله خير الجزاء.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات :

الصفحة	قائمة المحتويات
-	شكر و عرفان
-	إهداء
III-I	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
ب-ح	مقدمة
الفصل الأول: الثقافة التنظيمية	
1	مقدمة الفصل
2	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
2	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
5	المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية
7	المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية
7	المطلب الأول: مكونات ومحددات الثقافة التنظيمية
9	المطلب الثاني: مستويات وأنماط الثقافة التنظيمية
13	المبحث الثالث: أبعاد ونماذج الثقافة التنظيمية
13	المطلب الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية
15	المطلب الثاني: نماذج الثقافة التنظيمية
20	المبحث الرابع: آليات خلق الثقافة التنظيمية ووظائفها
20	المطلب الأول: آليات خلق اكتساب الثقافة التنظيمية
22	المطلب الثاني: وظائف الثقافة التنظيمية
23	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: التحول الرقمي	
25	مقدمة الفصل
26	المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي
26	المطلب الأول: نشأة ومفهوم التحول الرقمي

31	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التحول الرقمي
34	المبحث الثاني: أساسيات التحول الرقمي
34	المطلب الأول: المكونات الأساسية للتحول الرقمي
37	المطلب الثاني: خطوات وعوامل دعم التحول الرقمي
41	المبحث الثالث: إيجابيات وسلبيات التحول الرقمي ومقاومة التغيير
41	المطلب الأول: إيجابيات وسلبيات التحول الرقمي
43	المطلب الثاني: مقاومة التغيير للتحول الرقمي
46	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS	
48	مقدمة الفصل
49	المبحث الأول: تقديم مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS - وكالة قائمة -
49	المطلب الأول: نبذة عن الضمان الاجتماعي
53	المطلب الثاني: الوضع القانوني والتنظيم الإداري والمالي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء
55	المطلب الثالث: هياكل ومهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وخدماته الرقمية
60	المبحث الثاني: المنهج وأدوات الدراسة
60	المطلب الأول: منهج الدراسة
62	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
65	المطلب الثالث: الخطوات المتبعة في اجراء الدراسة الميدانية
67	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها
67	المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة
71	المطلب الثاني: عرض إجابات أفراد عينة الدراسة حسب المحاور
85	المطلب الثالث: تحليل وتفسير النتائج واختبار صحة الفرضيات
95	خلاصة الفصل
97	خاتمة
102	قائمة المراجع
قائمة الملاحق	

قائمة الجداول والأشكال

والملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
16	نموذج SCHEIN للثقافة التنظيمية	01
27-26	مراحل نشأة التحول الرقمي	02
52	قائمة الاتفاقيات الدولية المتعلقة بالضمان الاجتماعي الموافق عليها	03
61	الإحصائيات الخاصة بالاستبيانات الموزعة في المؤسسة	04
62	المتغير المستقل	05
62	المتغير التابع	06
66	معامل ألفا كرونباخ لمحاو الدراسة	07
67	توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	08
68	توزيع افراد العينة حسب متغير العمر	09
69	توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	10
70	توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	11
72	اتجاه الرأي لمقياس ليكارت الخماسي	12
73	معاملات الارتباط بين العبارات وبين الهيكل التنظيمي	13
74	معاملات الارتباط بين العبارات وبين القيادة	14
75	معاملات الارتباط بين العبارات وبين انظمة الحوافز	15
76	معاملات الارتباط بين العبارات وبين ظروف العمل	16
76	التحول الرقمي	17
77	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الهيل التنظيمي	18
79	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد القيادة	19
80	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الأنظمة والحوافز	20
81	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد ظروف العمل	21
82	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور التحول الرقمي	22
86	اختبار التوزيع الطبيعي	23
87	المتغيرات المستقلة	24
88	اختبار الانحدار الخطي المتعدد	25

90	اختبار ستيودنت	26
91	اختبار فيشر	27

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
4	مفهوم الثقافة التنظيمية	01
9	محددات الثقافة التنظيمية	02
18	نموذج Daft للثقافة التنظيمية	03
19	نموذج Cameron & Quinn لثقافة التنظيمية	04
21	مراحل اكتساب الثقافة التنظيمية	05
30	مستويات التحول الرقمي	06
36	المكونات الأساسية للتحول الرقمي	07
38	خطوات التحول الرقمي	08
56	الهيكل التنظيمي	09
61	نموذج الدراسة	10
68	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	11
69	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	12
70	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	13
71	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	14

قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
الوثيقة الرسمية للزيارة الميدانية	01
استمارة الاستبيان	02
نتائج برنامج الحزمة الاحصائية	03
ملاحق من تقديم المؤسسة	04

مقدمة

شهدت الإدارات تطورا كبيرا على مر الزمن، حيث بدأت بالتركيز على الهيكل والتنظيم، ثم انتقلت إلى أهمية العوامل الإنسانية وتحفيز العمال. مع مرور الوقت، تطورت إلى رؤية المؤسسة كنظام وكيان متكامل. وفي العصر الحديث، تركزت الإدارات على الابتكار، المرونة، واستخدام التكنولوجيا لتحقيق الأهداف بكفاءة.

زاد الاهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية وأصبح من المواضيع الشائعة والأكثر طرحا في عالم الإدارة، فهي تشكل قلب المؤسسة وروحها، وهي تجسيد للقيم والمبادئ التي تحكم سلوك الموظفين داخل المؤسسة، ولها تأثير على كل جوانب العمل داخل المؤسسة فهي تؤثر في استقطاب والاحتفاظ بالموارد البشري المتميز وفي توجيه السلوكيات الموظفين، حيث تعكس كيفية تفكير وتصرفات الموظفين وتفاعلاتهم مع بعضهم البعض وعلى البيئة التي تحيط بهم. فعندما تكون القيم والمعتقدات المشتركة داخل المؤسسة متناسقة ومتفق عليها يؤدي هذا إلى زيادة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي مما يعزز الأداء العام للمؤسسة.

والثقافة التنظيمية قابلة للتغيير وهذا راجع لعدة أسباب أهمها تطورات البيئة الخارجية، تغيرات الموظفين، التطور التكنولوجي، متطلبات السوق... الخ، لذا فإن فهم ومراعاة الثقافة التنظيمية في كافة العمليات الإدارية، يعتبر أمرا حاسما لنجاح أو فشل المؤسسة في ظل البيئة التنافسية. فالمدیر أو القائد أو صاحب القرار يقع على عاتقه تبني دور فعالا في توجيه وتعزيز الثقافة التنظيمية.

تعتبر التطورات التكنولوجية والتغيرات السوقية وتوقعات العملاء المتزايدة والمختلفة من بين العوامل التي تجعل التطور ضرورة حتمية في العصر الحالي. فالتنافس الشديد والمستمر في بيئة الاعمال، خلق جو يشجع على التميز في تقديم خدمات مبتكرة للحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق، مما يدفع المؤسسات الى اعتماد التكنولوجيا الحديثة واستغلالها على اتم وجه، والجديد بالذكر ان استخدام التكنولوجيا القديمة أصبح مكلفا وغير فعال، مما يعرضها الى تقليل الكفاءة وفقدان الفرص.

ومن هنا تبرز أهمية التحول الرقمي كمحرك أساسي لتحقيق التنمية المستدامة، والنجاح المستقبلي، حيث يفتح افقا جديدة للابتكار والتنافسية، ويضع المؤسسة في المسار الصحيح لتلبية توقعات العملاء وتحقيق النجاح الشامل.

عندما تكون الثقافة التنظيمية قابلة للتغيير ومشجعة للابتكار، يصبح من السهل على المؤسسات تبني التكنولوجيات الجديدة وتكييف عملياتها مع المتطلبات الرقمية، وأيضا تعزز الثقافة التنظيمية التعاون وتبادل المعرفة بين الفرق داخل المؤسسة، مما يسهل انتشار الثقافة الرقمية وتقبل الموظفين لها.

من خلال هذا الطرح تتضح لنا الإشكالية التالية:

1- إشكالية الدراسة:

" ما هو الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في دعم التحول الرقمي في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لوكالة قالمة؟ "

وتنبثق من هذه الإشكالية الرئيسية عدة تساؤلات فرعية:

1. ما المقود بالثقافة التنظيمية وماهي اهم أبعادها؟
2. ما المقصود بالتحول الرقمي وماهي أهم مكوناته؟
3. هل يوجد دور للقيادة ذو دلالة إحصائية في دعم التحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية _ الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء - وكالة قالمة -CNAS عند مستوى دالة معنوية 5%؟
4. هل يوجد دور لظروف العمل ذو دلالة إحصائية في دعم التحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية _ الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء _ وكالة قالمة -CNAS عند مستوى دالة معنوية 5%؟

2- فرضيات الدراسة:

بعد ذكرنا للإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية يمكننا وضع بعض الفرضيات كحلول لها والتي تتمثل فيما يلي:

- يوجد دور للقيادة ذو دلالة إحصائية في دعم التحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية _ الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء - وكالة قالمة -CNAS عند مستوى دالة معنوية 5%
- يوجد دور لظروف العمل ذو دلالة إحصائية في دعم التحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية _ الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء _ وكالة قالمة -CNAS عند مستوى دالة معنوية 5%

3- أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في عدة جوانب حيث يعتبر فهم الثقافة التنظيمية كأداة داعمة للتحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية أمرا ذا أهمية بالغة في العصر الرقمي الحالي. فهو يساهم في تحسين قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والتنافسية في السوق بالتركيز على بناء ثقافة تنظيمية تعزز التعاون والابتكار وتكامل التكنولوجيا، يمكن للمؤسسات الاقتصادية تعزيز قدرتها على الابتكار وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة الاعمال المتغيرة بسرعة.

- إبراز مدى وجود التحول الرقمي في محل الدراسة، ومدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية في دعم التحول الرقمي.

4- أهداف الدراسة:

للدراصة عدة أهداف تسعى إلى تحقيقها والموجزة في النقاط التالية:

وتبرز من خلال النقاط التالية:

- يعتبر موضوع الدراصة من المواضيع الهامة والحديثة في مجال إدارة الاعمال.
- إبراز مدى وجود التحول الرقمي في محل الدراصة، ومدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية في دعم التحول الرقمي.
- تسليط الضوء على تأثير الثقافة التنظيمية في سلوكيات الموظفين لتبني تقنيات التحول الرقمي - تقبل التغيير - داخل المؤسسة محل الدراصة.
- تبسيط المفاهيم وتقديم توضيح لمتغيرات الدراصة.
- تشخيص واقع الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي في مؤسسة CNAS.
- الخروج بتوصيات واقتراحات تساهم في تحقيق فعالية التحول الرقمي استنادا الى الثقافة التنظيمية.
- إضافة مرجع للمكتبة الجامعية يستفيد منه الطلبة.
- تحديد القيم الثقافية التي تدعم نجاح التحول الرقمي في المؤسسة.

5- أسباب اختيار موضوع الدراصة:

تعددت أسباب اختيار هذا الموضوع منها ما يتعلق بالجانب الأكاديمي، ومنها ما يتعلق بالجانب الشخصي

وهناك عدة مبررات تتعلق بالموضوع هي:

• الدوافع الشخصية:

- الميل الشخصي لاختصاص لإدارة الاعمال.
- الميل الشخصي للتعرف على هذا الموضوع ومعرفة المفاهيم المرتبطة به.

• الدوافع الخاصة بالموضوع:

- الشعور بأهمية الموضوع خاصة التحولات التكنولوجية الحديثة.
- الضرورة الحتمية لإدراج التقنيات الرقمية في المؤسسات من أجل مواكبة التطور.
- معالجة المشاكل المحيطة بالموضوع وتقديم بعض الحلول والاقتراحات الممكنة.
- ندرة البحوث في موضوع التحول الرقمي والرغبة في إثراءه.

6- المنهج المتبع:

اعتمدنا في دراسة هذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أكثر المناهج المتوافقة معه حيث تم الاعتماد في:

- الجانب النظري: المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع المعلومات والبيانات بالاعتماد على المراجع المتوفرة في البحث المكتبي، من أجل الحصول على مصادر متنوعة لتزويد الدراسة بمعلومات موثوقة، كما تم الاستعانة بالمقالات، المجالات، مذكرات التخرج، المحاضرات، المواقع الالكترونية.
- الجانب التطبيقي: المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع المعلومات والبيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.

7- الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية من بينها نذكر:

- ❖ دراسة مرماط نبيلة أطروحة دكتوراه بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في تفعيل نظام الحوافز (دراسة حالة جامعة اكلي محمد اول الحاج بالبوية) الجزائر
- حيث أوضحت الدراسة ان الثقافة التنظيمية تعمل كدافع للعمل وتعزيز الابداع والابتكار وخلق الانسجام بين افراد الفريق هذا ما يولد لهم الحافز لتحقيق أهداف المؤسسة والتوجه نحو التفوق والتطور، بحيث يعتبرون أولويات المؤسسة من أولوياتهم الشخصية.
- كما توضح ان الثقافة التنظيمية المحفزة يمكن ان تعزز قدرة نظم الحوافز على تحفيز الموظفين وزيادة أدائهم واستجابتهم للمكافآت المقدمة.
- تم الاستفادة من هذه الدراسة ببعض المعلومات المتعلقة بالثقافة التنظيمية المحفزة داخل المؤسسات مثل تعزيز التعاون وبناء بيئة تنظيمية تشجع على الالتزام والشفافية وذلك من اجل تعزيز نظم الحوافز وتحقيق اهداف المؤسسة بنجاح.

- ❖ دراسة عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة(2010) دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية

(دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة)

هدفت هذه الدراسة الى تحديد دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الانتماء التنظيمي حيث تم تطبيق 226 استبيانا على أعضاء هيئة التدريس، تمكنت الدراسة من بناء نموذج يتضمن ابعادا محددة تشمل التعاون، الابتكار، الالتزام والفعالية هذا النموذج تمكن من تصنيف المشاركين إلى مجموعتين الأولى تظهر لديها انتماء تنظيمي ضعيف، بينما الثانية لها انتماء تنظيمي قوي.

أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المشاركين بالنسبة للانتماء التنظيمي بناء على الجنس أو العمر أو الرتبة الأكاديمية، بينما أظهرت وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعود إلى مدة العمل في الجامعات الخاصة.

تم الاستفادة من هذه الدراسة بمعلومات تتعلق بضرورة تعزيز الوعي بأهمية الانتماء التنظيمي وكذلك توفير ثقافة تنظيمية تعزز الابداع والعمل الجماعي.

❖ ذهبي اسيا وبوهالي محمد، أثر التحول الرقمي على جودة التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عمار ثليجي الاغواط 2024) هدفت هذه الدراسة الى تقييم التحول الرقمي على جودة التعليم العالي من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

حيث تمحورت الدراسة حول متغير مستقل وهو التحول الرقمي، والذي يشمل 4 أبعاد أساسية: " الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية، والموارد البشرية، وكان المتغير التابع هو جودة التعليم العالي.

لتحقيق اهداف الدراسة، تم استخدام استبيان لجمع البيانات من عينة تضم 56 أستاذًا، تم تحليل هذه البيانات باستخدام برنامج (SPSS26). أظهرت الدراسة انه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على جودة التعليم العالي وفقا لعينة الدراسة.

تم الاستفادة من هذه الدراسة ببعض المعلومات المتحصلة من نتائج هذه الدراسة والمتمثلة في أهمية تفهم العوامل المحددة التي تؤثر على جودة التعليم العالي في سياق التحول الرقمي. على الرغم من عدم وجود تأثير ملموس في هذه الدراسة، فإن فهم العلاقات بين التحول الرقمي وجودة التعليم العالي يمكن ان يساهم في تحسين استراتيجيات التطوير والتحول في الجامعات والمؤسسات التعليمية.

❖ قرظ ناصر ولعشب سهام، (التحول الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر 2023) تهدف هذه الدراسة الى معرفة أثر التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية في لشركات الصناعية بالجزائر، وتحديد واقع التحول الرقمي وربطه مع مستوى أداء الموارد البشرية لتحقيق اهداف هذا البحث تم استخدام استبيانات للرد على مجموعة من المديرين في الشركات الصناعية بالجزائر وتم توظيف عينة تضم 54 عامل في هذه الشركات.

تم معالجة البيانات باستخدام عدة أساليب إحصائية مختلفة، منها تحليل الانحدار المتعدد لتحديد العلاقة بين مستوى التحول الرقمي وأداء الموارد البشرية، حيث ان الزيادة في مستوى التحول الرقمي بنسبة 61% ترتبط بتحسين في أداء الموارد البشرية.

تم الاستفادة من هذه الدراسة ببعض المعلومات الخاصة بأهمية التحول الرقمي في تحسين أداء الموارد البشرية في الشركات الصناعية، وتشير الى ان استثمارات التحول الرقمي يمكن ان يؤدي الى تحسين فعالية وكفاءة إدارة الموارد البشرية.

❖ محمد محسن كمال سليم، (أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية 2023)، هدفت هذه الدراسة الى فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية وكفاءة تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل النتائج والوصول الى الإجابة على سؤال الدراسة الأساسي وهو " ماهي طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وكفاءة تطبيق التحول الرقمي؟ "

تم توزيع استمارة استقصاء على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في الجامعات الخاصة المصرية، والتي تضمنت متغيرات الدراسة، وتمت معالجة وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) وأهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ما يلي:

تبين وجود علاقة طردية قوية بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الخاصة المصرية وكفاءة تطبيق التحول الرقمي في هذه الجامعة، وبمعنى اخر يوجد تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية لزيادة الثقافة التنظيمية السائدة في هذه الجامعات على كفاءة تطبيق التحول الرقمي

تم الاستفادة من هذه النتائج التي تبرز اهمية فهم الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق نجاح عمليات التحول الرقمي في الجامعات، وتشير الى ان تعزز الثقافة التنظيمية المناسبة يمكن ان يساهم في تعزيز كفاءة تبني التكنولوجيا الرقمية وتحقيق اهداف التحول الرقمي الناجح.

8- هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة الى ثلاث فصول رئيسية:

الفصل الأول عبارة عن مدخل الى الثقافة التنظيمية وتم تقسيمه الى أربعة مباحث:

المبحث الأول تحت عنوان ماهية الثقافة التنظيمية من مفهوم وأهمية، أما المبحث الثاني تحدثنا فيه عن أساسيات الثقافة التنظيمية "مكونات، محددات، مستويات وأنماط الثقافة التنظيمية"، المبحث الثالث يندرج تحت عنوان أبعاد ونماذج الثقافة التنظيمية والمبحث الرابع آليات خلق الثقافة التنظيمية ووظائفها.

الفصل الثاني تناول المتغير التابع لهذه الدراسة وهو التحول الرقمي، وتم تقسيمه الى ثلاثة مباحث. عالج المبحث الأول ماهية التحول الرقمي وتم إبراز نشأة مفهوم، فوائد وأهداف التحول الرقمي أما المبحث الثاني تناه الأساسيات التحول الرقمي حيث وضحنا المكونات الأساسية خطوات، عوامل دعم التحول الرقمي، في حين خصص المبحث الثالث لتوضيح رهانات التحول الرقمي ومقاومة التغيير.

الفصل الثالث تم معالجة موضوع الدراسة: " الثقافة التنظيمية كأداة داعمة للتحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء CNAS"

9- صعوبات الدراسة:

- ندرة المراجع وخاصة المراجع التي تتعلق بالتحول الرقمي.
- تحفظ بعض الموظفين على الإجابة بمصادقية عن الأسئلة المطروحة في الاستبيان، مما قد يؤثر سلبا على الدراسة.
- درجة التعقيد في مصطلحات التحول الرقمي.
- صعوبة فهم الموظفين للأسئلة المطروحة في الاستبيان، أخذ الكثير من الوقت والجهد لشرحها وتبسيطها.

الفصل الأول:

الثقافة التنظيمية

مقدمة الفصل

تجسد الثقافة التنظيمية أسلوب الحياة داخل المؤسسة، وترسم مسارها نحو النجاح من خلال تعزيز التواصل وتشجيع روح الفريق وتوجيه العمل.

الثقافة التنظيمية هي المجموعة الثقافية التي تتبناها المؤسسة ككيان وتلعب دورا حيويا في تحديد هويتها وأدائها، تشمل هذه الثقافة على مجموعة متنوعة من القيم والمعتقدات والسلوكيات، وتؤثر بشكل كبير على تفاعل الموظفين داخل المؤسسة وأدائهم، بالنظر إلى أهميتها يعتبر فهم وتحليل الثقافة التنظيمية أمرا أساسيا لتحقيق نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها بفعالية.

ولهذا تم تقسيم هذا الفصل الى أربعة مباحث وهي كالتالي:

- المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.
- المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية.
- المبحث الثالث: أبعاد ونماذج الثقافة التنظيمية.
- المبحث الرابع: آليات خلق الثقافة التنظيمية ووظائفها.

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

تتعدد التحديات التي تواجه المؤسسات والمؤسسات في العصر الحالي، حيث يتطلب النجاح والاستمرارية عدة تحولات، من بين العوامل الرئيسية التي تسهم في تحقيق هذا التكيف والنجاح هي الثقافة التنظيمية، حيث من خلالها يتم تحديد سلوك الأفراد داخل المؤسسة وتشكل إطارا للتفاعلات الداخلية المختلفة.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

لتوضيح مفهوم الثقافة التنظيمية، نسلط الضوء على مفهوم الثقافة والتي اعطى لها الكتاب العديد من التعارف نذكر منها:

عرفها الباحث تايلور في كتابه "الثقافة البدائية" على انها: ¹

" ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والعقائد والفن والأخلاق والقانون والعادات وغيرها من القدرات والعادات التي يكسبها الانسان بوصفه عضوا في المجتمع".

ويعتقد تايلور ان الثقافة هي: ²

"كل معقد يشتمل على مجموعة من الاخلاق والمعلومات والفن والقيم السلوكية والقانون والمعتقدات والعادات والتقاليد وأي قدرات أخرى اكتسبها الانسان بحكم عضويته في المجتمع".

وأیضا: ³

الثقافة ليست في المقام الأول "داخل" رؤوس الناس، بل في مكان ما "بين" رؤوس مجموعة من الأشخاص حيث يتم التعبير عن الرموز والمعاني علنا، على سبيل المثال في تفاعلات مجموعات العمل، وفي اجتماعات مجلس الإدارة، وأيضا في الأشياء المادية ومن ثم فان الثقافة لها دور مركزي في التحكم في فهم السلوك الاجتماعي والاحداث والمؤسسات، والثقافة هي المكان الذي تصبح فيه هذه الظواهر مفهومة وذات معنى.

ويمكن القول أيضا: ⁴

¹ عاطف وصفي، الثقافة والشخصية "الشخصية ومحدداتها الثقافية"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان، 1981، ص80

² نفيسة محمد باشري وآخرون، السلوك التنظيمي، دار النشر كلية التجارة جامعة القاهرة، مصر، 2017، ص162.

³ Mats Alves son, **Understanding Organizational Culture**, SAGE Publications, First published, London, 2002, P04

⁴ Edgar H. Schein, **Organizational Culture and Leadership**, Publisher by Jussey-Bass A Wiley Imprint, United States of America, THIRD EDITION, 2004, P01

الثقافة هي ظاهرة ديناميكية، تحيط بنا في كل الأوقات ويتم تفعيلها باستمرار والتي يتم انشائها من خلال تفاعلاتنا مع الآخرين.

وفي تعريف اخر هي:¹

كل ما يحتاجه البشر والتي تفرضه عليه البيئة التي يعيش فيها، ليتعايش ويتأقلم معها.

ومن هنا نقول إن الثقافة هي: " مجموع القيم والعادات والمعتقدات التي تميز مجتمع معين وتؤثر على تفكيرهم وتصرفاتهم، والتي يتم اكتسابها من خلال التعلم من الاسرة والمجتمع، والتعليم الرسمي، والخبرات الشخصية، وسائط الاعلام، والتواصل مع الثقافات الأخرى ... وغيرها من المكتسبات التي تبني شخصية الفرد".

1) تعريف الثقافة التنظيمية:

اختلف الباحثون في إعطاء تعرف واحد للثقافة التنظيمية فهي مصطلح واسع للبحث، ومن هنا نسلط الضوء على بعض التعاريف حسب كل باحث:

• **تعريف 01:** يعرف تايلور الثقافة التنظيمية على أنها:²

" كل معقد يشتمل على مجموعة من المعلومات والمعتقدات والفن والقانون والأخلاق والعادات، وأي قدرات أخرى اكتسبها الانسان بحكم عضويته في المجتمع، وعندما نتكلم عن الثقافة في الأنثروبولوجيا، فإننا نشير الى نماذج من السلوك والتطور الموجود في المجتمع والتي تعكس معلومات وأفكار وقيما وطقوسا لهذا المجتمع ".

• **تعريف 02:** وأما شين فيعرفها في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة على أنها:³

"الثقافة التنظيمية هي الطريقة او مجموعة الطرق المميزة التي يستخدمها الأفراد في المؤسسة، للقيام بأعمال فردية وجماعية لها علاقة بأفراد اخرين داخل وخارج المؤسسة ".

• **تعريف 03:** عرف الكاتب **GIBSON** وزملاؤه الثقافة بأنها:⁴

" تعني شيئاً مشابهاً للثقافة والمجتمع، إذ تتكون الثقافة التنظيمية من قيم ومعتقدات ومدركات وافتراضات وقواعد ومعايير من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة "

¹ سمير إبراهيم حسن، الثقافة والمجتمع، دار الفكر افاق معرفة متجددة، سوريا، 2007، ص32.

² محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، ص195.

³ محمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية - نظريات - مداخل - أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص737.

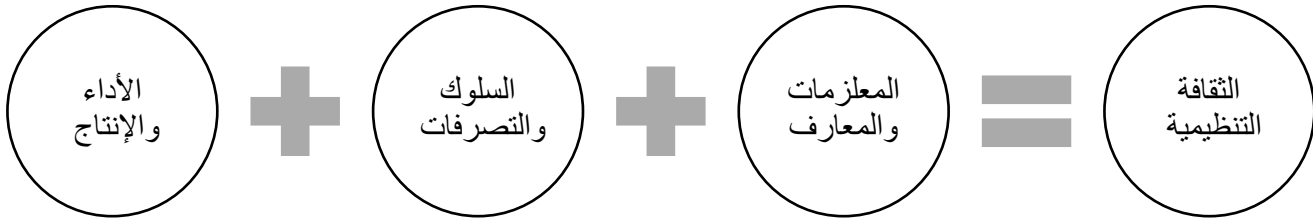
⁴ حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار جامد للمنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص327.

وكما يمكن تعريفها كما يلي:¹

- الثقافة التنظيمية هي الإطار الذي تنمو فيه شخصية الفرد والتي تؤثر في أفكاره، قيمه، معلوماته، اتجاهاته... الخ، وتحدد طرق انفعالاته ورغباته.
- المؤسسة نظام مفتوح يتصف بالحركية ويتفاعل بصفة مستمرة مع البيئة المحيطة به، حيث تستمد منها موادها البشرية والمادية والمالية المعلوماتية في صور مدخلات، والحصول على منتجات (سلع وخدمات) في صور مخرجات، وهو ما يظهر دور الثقافة التنظيمية في وضع القيود والامتيازات التي يجب التكيف معها واستغلالها.²

والشكل التالي يبسط مفهوم الثقافة التنظيمية كمعادلة:³

الشكل رقم 01: مفهوم الثقافة التنظيمية



المصدر:

من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على: فريد النجار، إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية "مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة"، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1998، ص 23.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية عبارة عن:

"مزيج من القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تكتسبها المؤسسات من التجارب السابقة التي مرت بها والتي تمنحها المرونة والخبرة والفعالية الكافية لضمان استمراريتها، حيث تقوم بتحديد ما وترجمتها في قواعد ومعايير وتعريف العاملين في المؤسسة بها والعمل على تطبيقها أي: نقل الثقافة الجديدة إلى أعضاء المؤسسة من خلال التكوين، التدريب، فرق العمل، العمل الجماعي، المشاركة... الخ"

¹ براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية" ودورها في سقل وتمكين قدرات الافراد"، دار الياة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 189

² طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 79

³ فريد النجار، إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية "مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة"، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1998، ص 23.

(2) خصائص الثقافة التنظيمية

تحمل الثقافة التنظيمية العديد من الخصائص والتي نوجزها في العناصر التالية:¹

● **نظام مركب:** وهي مجموعة العناصر التي تتفاعل فيما بينها والتي تشمل ثلاث جوانب الجانب المادي ويشمل الأدوات والمعدات، الجانب السلوكي يحتوي على العادات والتقاليد والجانب المعنوي الذي نجد فيه القيم والأخلاق والمعتقدات.

● **نظام متكامل:** تعمل باستمرار من اجل خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة.

● **نظام مستمر:** أي أن الثقافة التنظيمية تنتقل عبر الأفراد من جيل الى جيل عن طريق التعلم والمحاكاة، حيث يمكن لها أن تتزايد من خلال ما تضيفه الأجيال الى مكوناتها وعناصرها.

● **التكيف:** أي أن الثقافة التنظيمية تتميز بالمرونة والقدرة على التكيف من اجل تلبية متطلبات الأفراد المختلفة.

كما يمكن حصرها في النقاط التالية:²

● الثقافة التنظيمية نظام مركب: ان المؤسسة لا تمتلك ثقافة واحدة بل تحتوي على عدة ثقافات تختلف باختلاف افرادها؛

● الثقافة التنظيمية نظام متكامل: لان الثقافة التنظيمية نظام مركب يجب خلق الانسجام بين مختلف عناصر الثقافة داخل المؤسسة؛

● الثقافة التنظيمية نظام متغير ومتطور: أنها قابلة للتغيير والتطوير بحيث تتماشى مع المتغيرات البيئية من أجل تحقيق الهدف الذي وجدت لأجله المؤسسة؛

● الثقافة التنظيمية نظام مرن: ميزة التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية لتحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية

تلعب الثقافة التنظيمية دورا أساسيا في المؤسسة، وهي إحدى عناصر هوية المؤسسة وتتمثل في طريقة التفكير

وأسلوب أداء، وتساهم في توطيد العلاقات وتوضيح رسالة المؤسسة.

يمكن إبراز أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:³

¹ كمال بوالشرش، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2016، ص ص5049

² بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص ص371-372.

³ محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ص197-198

- الثقافة القوية تساعد الإدارة على تحقيق أهدافها؛
- إطار فكري يعمل على تنظيم اعمال وعلاقات العاملين في المؤسسة؛
- تحدد السلوك الوظيفي للعاملين، وتدرجه عليه وتكافئهم على اتباعه؛
- تكسب المؤسسة خصائص تميزها عن باقي المؤسسات، وإذا كانت تدعم قيما مثل الابتكار والتميز فهذا ينمي ولاء العاملين لها وافتخارهم واعتزازهم بها؛
- تعد دليلا للإدارة وللعمالين؛
- الثقافة القوية تسهل العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لضمان السير الحسن للأعمال بالسلوك المطلوب؛
- تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمؤسسة؛
- تساهم في جذب الموارد البشرية المميزة؛
- يحدد قابلية المؤسسة للتغيير ومدى مرونتها؛

ويمكن القول أيضا: ¹

- تكسب العمال هوية تنظيمية بحيث يشعر الموظف بالانتماء للمؤسسة؛
- تسهل الالتزام الجماعي من خلال الشعور بالهدف المشترك؛
- استقرار النظام من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام؛
- مصدر للمعاني المشتركة التي تساعد العمال على فهم ما يدور حولهم؛

ومن بين الخصائص نذكر أيضا: ²

- توصلت الدراسات أن المؤسسات التي ركزت بشكل أساسي على الأهداف المادية لم تحقق نفس المستوى النجاح التي حققته المؤسسات التي اولت اهتماما لبناء ثقافة تنظيمية قوية؛
- ثقافة المؤسسة تتأثر بالتصميم الهيكلي التنظيمي ويتم تنميته الأداء بناء على ذلك تؤثر الثقافة التنظيمية على كفاءة العمل الإدارة؛
- خلق درجة من الاستقلالية للعاملين تمكنهم من الابداع والابتكار.

¹ موسى سلامة اللوزي وآخرون، السلوك التنظيمي، اثناء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 267

² قصة يعقوب، إثر الثقافة التنظيمية على تحسين أداء عمال الادارة داخل المنشأة الرياضية - دراسة ميدانية "ديوان المركبات الرياضة ومديريات الشباب والرياضة لمنطقة الساورة (ادرار، بشار، تندوف)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، شلف، 2021، ص 34.

المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية

لفهم الثقافة التنظيمية يجب التطرق إلى عناصر أساسية والمتمثلة في فهم مكونات ومحددات الثقافة التنظيمية وتحديد مستوياتها التي تؤثر على تطور المؤسسات وتحليل أنماطها. حيث تعكس هذه العناصر ثقافة المؤسسة وتؤثر على سلوكيات وتفاعلات الموظفين فيها، ومن خلال فهمها يمكن للمؤسسة صياغة استراتيجيات مناسبة تمكنها من خلق الفرص، وتجنب التهديدات وتقليص الأخطاء وتعزيز الانتماء وروح الفريق داخل المؤسسة، وتكسيبها ميزة تنافسية.

المطلب الأول: مكونات ومحددات الثقافة التنظيمية

مكونات الثقافة التنظيمية تتضمن عدة جوانب أساسية تؤثر على سلوك وأداء المؤسسة، تشمل هذه العناصر القيم، المعتقدات، التقاليد، العادات، وأساليب التواصل والقيادة، تتجلى في تفاعلات الموظفين داخل المؤسسة، وتأثيرها على سلوكياتهم وعلاقاتهم، تلعب هذه الجوانب دوراً في بناء هوية المؤسسة.

أولاً: مكونات الثقافة التنظيمية

يمكن حصر مكونات الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:¹

● القيم التنظيمية:

هي تلك القيم الموجودة في بيئة العمل والتي توجه سلوك العاملين بما يخدم أهداف المؤسسة، ومنها: الالتزام بالقوانين، احترام الآخرين... الخ.

● المعتقدات التنظيمية:

هي تلك التصورات التي رسخت في أذهان العاملين، ومنها: كيفية إنجاز المهام، كيفية إدارة العمل... الخ.

● الأعراف التنظيمية:

هي تلك المعايير التي يعنى الافراد العاملين بالالتزام بها والتي يكون لها أثر إيجابي على اداءهم ومن أمثلة ذلك نذكر: عدم تعيين أب وابنه في نفسه المؤسسة... الخ.

¹ محمد الفاتح محمود البشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الأردن، 2016، صص 244-245،

● التوقعات التنظيمية:

هي كل ما يتوقعه الفرد من المؤسسة وكل ما تتوقعه المؤسسة من الفرد، ومن أمثلة ذلك نذكر: التقدير والاحترام المتوقع من الرؤوس تجاه المرؤوسين ومن المرؤوسين تجاه المرؤوس.

كما يوجد تصنيف آخر يمكن ابرازه في النقاط التالية:¹

● **المكونات الرمزية المادية:** كل ما هو مادي ومحيط بالأفراد ويقوم بتحفيزهم بطريقة واضحة ومباشرة مثل اسم المؤسسة، شعاراتها المعلنة، الملابس، ترتيب المكاتب... الخ.

● **المكونات الرمزية السلوكية:** هي دراسة الطقوس والشعائر في مناسبات خاصة والتي تعزز القيم والعلاقات داخل المؤسسة كحفلات التعارف والوداع والحفلة التي تقام حين يرزق أحد أفراد المؤسسة بمولود... الخ.

● **المكونات الرمزية اللفظية:** تشكيلة لفضية تحمل معنى وهي أساطير، القصص، الخرافات، التراث الشعبي، الرموز، تعابير الوجه، المنتجات المصنوعة... الخ.

● **المكونات الإدراكية:** يتم التعامل مع الثقافة التنظيمية كنظام للأفكار حيث تتضمن المكونات التالية: القيم، المعتقدات، الافتراضات، المعايير... الخ.

ثانيا: محددات الثقافة التنظيمية

نقصد بالمحددات الثقافة التنظيمية العوامل التي تساهم في تحديد عناصر الثقافة التنظيمية، حيث نجد ان مضمون عناصر الثقافة التنظيمية: الأعراف والمعتقدات والقيم الخ"، معروفة وواضحة في شكلها المجرد، لكن في شكلها الواقعي يختلف مضمون هذه العناصر من مؤسسة لأخرى، ونلاحظ هذا الاختلاف في الثقافة التنظيمية في المؤسسة الخدمائية والمؤسسة الاقتصادية.²

ونوضح في النقاط التالية محددات الثقافة التنظيمية:³

- **التاريخ والملكية:** يشمل تاريخ تطوير المؤسسة ونوعية الملكية.
- **الحجم:** أسلوب الإدارة، أنماط الاتصالات، التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر بالحجم.
- **التكنولوجيا:** المؤسسات التي تستخدم التكنولوجيا المتقدمة تركز على المهارات الفنية أما المؤسسات الخدمية فهي تركز على المهارات الشخصية وخدمة العملاء.

¹ احسان دهش جلاب، إدارة السلوك الإنساني في المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، صص 605-616.

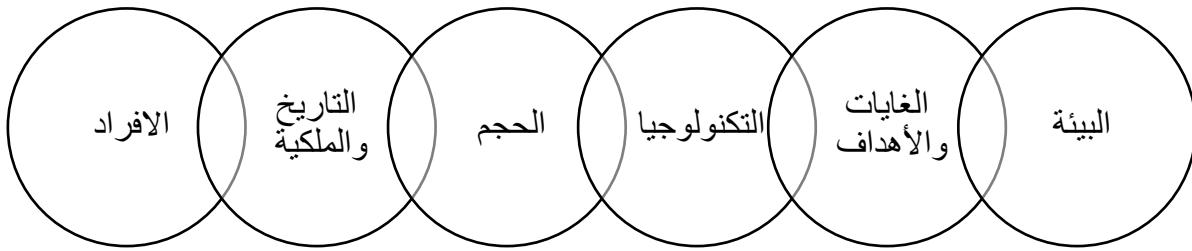
² بسام بوزناجي، محددات الثقافة التنظيمية، مجلة سوسولوجين، جامعة الحاج لخضر - باتنة1، المجلد الثاني، العدد1، 2021، ص117.

³ فاطمة دربي، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية "دراسة ميدانية المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر، أطروحة نفاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017-2018، ص174.

وأيضاً: ¹

- **الغايات والأهداف:** تتأثر الثقافة التنظيمية بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.
 - **البيئة:** الطريقة التي تتعامل بها مع بيئتها الداخلية والخارجية تؤثر في كيفية تنظيمها لمواردها وأنشطتها.
- ومن محددات الثقافة التنظيمية أيضاً: ²
- **الأفراد:** الطريقة التي تعتمدها الإدارة العليا في ممارسة أعمالها والطرق التي يفضلها العمال تؤثر في تشكيل ثقافة المؤسسة.

الشكل رقم 02: محددات الثقافة التنظيمية



المصدر:

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: فاطمة دربي، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية "دراسة ميدانية المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017-2018، ص 174.

المطلب الثاني: مستويات وأنماط الثقافة التنظيمية

مستويات وأنماط الثقافة التنظيمية تساهم في فهم وتحديد الهوية الفريدة للمؤسسة، وتوجيه السياسات والاستراتيجيات التنظيمية بشكل يتناسب مع هذه الهوية مما يعزز التفاعل داخل المؤسسة.

¹ بلال خلف السكرانة، الابداع الإداري، دار المسيرة للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص 345-346.

² بلال خلف سكرانة، مرجع نفسه، ص 345-346.

أولاً: مستويات الثقافة التنظيمية

هناك العديد من مستويات الثقافة التنظيمية نذكر منها ما يلي:¹

- **ثقافة المجتمع:** هي القيم التي ينقلها العمال من المجتمع الى داخل المؤسسة وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل "نظم التعليم، الهيكل الدولة الاداري، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية" حيث تعمل المؤسسة في حدود ثقافة المجتمع حتى تكتسب الشرعية والقبول ومنه تحقيق أهدافها.
 - **ثقافة النشاط /الصناعة:** القيم والمعتقدات الخاصة بالمؤسسة ما عادة ما تكون هي نفسها التي تعتمدها معظم او كل المؤسسات داخل نفس النشاط/الصناعة، ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في البنوك، الفنادق، الشركات... الخ.
 - **ثقافة المؤسسة:** لكل نوع من المؤسسات ثقافات مختلفة فالمؤسسات العامة الحكومية الكبيرة والبيروقراطية والصغيرة والخاصة تملك كل واحدة ثقافة تميزها ونجد أيضا ان الافراد في نفس الوحدات والمستويات يتعرضون الى متغيرات مختلفة مما يدفعهم الى تشكيل مجموعة من القيم والمعتقدات التي تحدد سلوكهم.
- ويمكننا التمييز أيضا بين ثلاث مستويات وهي:²
- **الثقافة المرئية المشاهدة:** تتمثل في سلوك العمال داخل المؤسسة من عمال داخليين وخارجيين.
 - **القيم المشتركة:** القيم والمعتقدات الراسخة في أفكار العمال داخل المؤسسة والذي يعزز شعور الانتماء للمؤسسة.
 - **افتراضات العمل:** قناعات ومسلمات لدى العمال لا تكون على المستوى المرئي لا يمكن ملاحظتها أي تفهم ضمنيا.

كما يمكن حصر مستويات الثقافة التنظيمية فيما يلي:³

● **المستويات الخارجي للثقافة التنظيمية:**

- ✓ **الثقافة الفردية(الشخصية):** لكل فرد ثقافته التي تختلف من شخص لآخر.
- ✓ **الثقافة التنظيمية والثقافات الفرعية:** عادة ما تختلف المؤسسات عن بعضها البعض من حيث الثقافة التنظيمية وأيضا يظهر هذا الاختلاف في مستويات او الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة.

¹ محمد الفاتح محمود البشير المغربي، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار حميثة للنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2019، صص 300-301.

² حسين التهامي، التفكير الابتكاري في السلوك التدريبي في العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث، مصر، 2013، صص 74-75.

³ بن عودة مصطفى، الثقافة التنظيمية، مطبوعة علمية بيداغوجية موجهة لطلبة سنة ثانية ماستر إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2020-2021، صص 70-71.

- ✓ **الثقافة الوظيفية:** غالبا ما توجد بعض الثقافات الخاصة بمؤسسة ما وفي نفس الوقت نجدها عند معظم او جميع المؤسسات والتي تنشط في نفس المجال.
- ✓ **الثقافة المجتمعية:** هي كل القيم والاتجاهات والمعارف والسلوكيات السائدة في المجتمع المحيط بالمؤسسة والذي له علاقة مباشرة او غير مباشرة بالمؤسسة.
- ✓ **الثقافة الدولية (الحضارة التنظيمية):** ان الثقافات التنظيمية للمؤسسات الدولية الكبرى تغطي على الثقافات الفردية او الخلفيات التي قام العاملون بإدخالها الى المؤسسة فالثقافة التنظيمية يجب ان لا تكون مستقلة عن الثقافة القومية والدولية التي تكون فيها المؤسسة وبسبب العديد من المعاهدات الدولية والهيئات العالمية أصبح هناك توحيد في العديد من القوانين والمفاهيم او ما يطلق عليه الأعراف الدولية.

● **المستويات الداخلية للثقافة التنظيمية:**

- ✓ **المستوى الداخلي:** هو القيم والعادات والاتجاهات والسلوك المشترك لدى العاملين في المؤسسة، وتمتاز بالاستقرار والاستمرارية والعمق وصعوبة التغيير والأقل رؤية.
- ✓ **المستوى الخارجي:** كلما يمكن ملاحظته من ممارسات وتصرفات العاملين بصورة مباشرة.

ثانيا: أنماط الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية أنماط كثيرة، يمكن أن نميز باختصار أربعة أنماط هي كالتالي: ¹

● **ثقافة القوة Power Culture**

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

● **ثقافة الدور Role Culture**

تقوم هذه الثقافة على مبدأ التخصصية في اتخاذ القرارات، أي أن كل فرد يقوم بدور محدد من طرف الإدارة التي تلزمه بالتقيد به، ويمتاز هذا الأخير بالإجراءات الصرامة، وهذا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية. بالإضافة إلى: ²

● **ثقافة المهمة Task Culture**

¹ جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار، مصر، 2006، ص30

² مهديد فاطمة الزهراء، الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار بمنظمات الأعمال، ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، الأردن 2019، صص 49-50.

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

• ثقافة الفرد **Person Culture**

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

المبحث الثالث: أبعاد ونماذج الثقافة التنظيمية

فهم أبعاد ونماذج الثقافة التنظيمية يساهم في توجيه سلوك الموظفين داخل المؤسسة، وتوفير التوجيه اللازم للقيادة لتطوير الاستراتيجيات الفعالة، وتعزيز التواصل بين أفراد الفريق، كما تلعب دورا حاسما في تحفيز التغيير وتحديد العوامل التي يجب التركيز عليها، لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال.

المطلب الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية

تعددت أبعاد الثقافة التنظيمية، حيث أعطى الباحثون العديد من الأبعاد نذكر منها: ¹

1. الهيكل التنظيمي: حيث يحدد خطوط السلطة والمسؤولية داخل المؤسسة بما في ذلك العلاقات بين الإدارات والاقسام، كما يؤثر على ثقافة الاتصال داخل المؤسسة وشروط وطرق عمل الموظفين وكيفية أداء أدوارهم فيها.

فالهيكـل التنظيمي باعتباره أداة شائعة لدراسة وتخطيط التنظيمات فهو يوفر نظرة مختصرة وفعالة عن تنظيم الأنشطة وتوزيع السلطة والمسؤولية داخل المؤسسة ومن بين الأمور التي يوضحها لنا نجد: ²

- المناصب الإدارية المختلفة
- العلاقات الإدارية
- اللجان المستخدمة وتنسيق المهام في الوحدات الإدارية.

وأيضاً: ³

2. القيادة: حيث يتناول هذا البعد وصف طبيعة القيادة الإدارية داخل المؤسسة بما في ذلك قدرة الإدارة العليا على فهم دورها ومسؤولياتها ومدى استعدادها لتحمل المسؤولية وكيفية توضيح الأهداف وتحقيقها كما تشمل تحليل طبيعة سلوك الموظفين ودافعيتهم داخل المؤسسة والمناهج المستخدمة في قيادة التغيير والتطوير بالإضافة الى درجة مشاركة الإدارة في هذه العمليات والاحتمالات المتعلقة بالأخطاء التي قد تحدث.

¹ فاطمة دريدي، أنماط السلطة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 196.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، مرجع سبق ذكره، ص 163.

³ مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2016، ص 88.

بالإضافة إلى: ¹

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

وأيضاً: ²

4. **أنظمة الحوافز:** يشير مصطلح التحفيز إلى التحرك نحو الامام، وهو أيضاً كل ما يدفع الانسان الى تحقيق سلوك أفضل سواء قولاً او فعلاً او إشارة.

ومن الحوافز ومقومات نجاح نظام الحوافز نذكر: ³

أ- **حوافز إيجابية:** تمنح للموظفين بشكل مادي أو معنوي عند تحقيقهم لأداء مميزاً أو تحقيق نتائج إيجابية ملموسة في العمل من أمثلة ذلك:

- مكافآت مالية.
- ترقية وتقدم وظيفي.
- تقدير واعتراف.

ب- **حوافز سلبية:** هي التدابير التي تعاقب الموظف عند عدم تحقيقه لأهداف معينة أنه عند انتهاك سياسات المؤسسة وتشمل ما يلي:

- خفض المكافآت والرواتب.
- عدم الحصول على ترقية.
- عدم الحصول على فرص تطوير وظيفي.

ويتطلب نجاح نظام الحوافز بشكل عام توفر عدة مقومات أساسية أهمها:

✓ دراسة احتياجات الموظفين واهتماماتهم.

¹ بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية "المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجاً"، رسالة ماجستير منشورة في علم النفس العمل والتنظيم -، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص56.

² وفيق النخلة، القيادة الإدارية وفن التحفيز، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص70.

³ نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية وتمييزها، الطبعة الأولى، دار دجلة ناشرون وموزعون، الأردن، 2015، ص 293.

- ✓ اختيار الحوافز المناسبة والفعالة.
- ✓ توضيح النظام بشكل واضح للموظفين.
- ✓ التقييم المستمر للنظام لضمان استمراريته وتحقيق الفوائد المرجوة لكل من الإدارة والموظفين.

ومن هنا نستنتج أن الثقافة التنظيمية عاملاً أساسياً في تحفيز الموظفين وتعزيز أدائهم إذ تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والافتراضات المشتركة بين أفراد المؤسسة وتوجه سلوكهم اليومي في بيئة العمل، يشجع هذا التوافق على التحرك التنظيمي والارتقاء ويعتبر أداة فعالة للإدارة العليا في تعزيز الفعالية التنظيمية وتحفيز الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة.

ويمكن أن نتطرق إلى أبعاد الثقافة التنظيمية بصيغة أخرى حيث نجد:¹

1. **ثقافة الرقابة:** تهدف هذه الرقابة الى جعل العاملين يشعرون بأنهم تحت السيطرة والاشراف حيث تقدر دور كبار المديرين والقادة الذين يديرون المؤسسة بشكل فعال ويتخذون القرارات الحاسمة.
2. **ثقافة العلاقات:** تعزز قيم التربية والتنشئة والخبرة داخل المؤسسة، وتركز على بناء علاقات جيدة بين افراد المؤسسة من خلال التواصل المفتوح وعدالة المعاملات.
3. **العمل الجماعي والمشاركة:** بحيث تشجعهم على مشاركة جميع افراد المؤسسة في صنع القرارات وتحقيق الأهداف المشتركة وتعزيز التعاون والتفاعل بين أعضائها.
4. **ثقافة الأداء:** بحيث تقوم على تقييم الأداء الفردي والأداء التنظيمي بما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.
5. **ثقافة الاستجابة:** تعزز التكيف مع البيئة الخارجية للبقاء تنافسيا والاستفادة من الفرص الجديدة في السوق.

المطلب الثاني: نماذج الثقافة التنظيمية

فهم نماذج الثقافة التنظيمية أمر حيوي لأنه يوفر اطارا لقيادة لفهم كيفية تطور لثقافة داخل المؤسسة وتأثيرها على سلوك الموظفين وأداء المؤسسة، باستخدام هذه النماذج يمكن للقادة توجيه جهودهم نحو تعزيز الثقافة التنظيمية وتحقيق اهداف المؤسسة بشكل فعال ومن بين هذه النماذج نذكر:

¹ منصور محمد العريقي، الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد 05، العدد 02، الجامعة الأردنية، الأردن، 2009، ص ص 142-143.

❖ نموذج SCHEIN:

يمكن تلخيص هذا النموذج في الجدول التالي:¹

الجدول رقم 01: نموذج SCHEIN

تركيز الجماعة	الافتراض الأساسي	
الاعتمادية		المرحلة الأولى
اختيار القائد	القائد يوجه الجماعة لتحقيق الأهداف	
تمايز الدور		المرحلة الثانية
الشعور المعياري	الجماعة الناجحة لان العاملين متشابهين	
النشوء والاستقرار		المرحلة الثالثة
تواصل عمل الفريق والإنجاز الكفاء	الجماعة مخترعة ومستقرة في ان واحد	
البقاء والنمو		المرحلة الرابعة
فهم الحالة الراهنة للمؤسسة وترسيخها (مقاومة التغيير)	الجماعة صابرة ويكون الافتراض الأساسي صحيح	

المصدر:

بلال خلف السكرارنة الابداع الإداري، دار المسيرة للطباعة والنشر، الطبعة الاولى، ص ص 363-364

في المرحلة الأولى نطرح التساؤل: من يقود المؤسسة؟ والجماعة تبحث عن يوجهها الى الاتجاه الصحيح، وفي المرحلة الثانية يبرز شعور النجاح بسبب وجود الجماعة اما في المرحلة الثالثة تبدأ حاجة الجماعة الى النظام والاستقرار، وفي المرحلة الرابعة تبدأ بالبحث عن النمو والبقاء.

بصيغة أخرى يمكننا تبسيط هذا النموذج كالتالي:

" المرحلة الأولى عبارة عن الانتباه وتعلم القيم والمعتقدات داخل المؤسسة، المرحلة الثانية تعني بتشكيل القيم والمعتقدات من خلال التفاعلات والتجارب داخل المؤسسة، المرحلة الثالثة تتمثل في تطبيق هذه القيم والمعتقدات

¹ بلال خلف السكرارنة، مرجع سبق ذكره، ص ص 363-364.

المكتسبة، أما المرحلة الرابعة وهي الأخيرة فتتم فيها تثبيت هذه القيم والمعتقدات والتي تشكل لنا ثقافة تنظيمية بحيث تصبح هذه الأخيرة جزءاً لا يتجزأ من هوية المؤسسة".

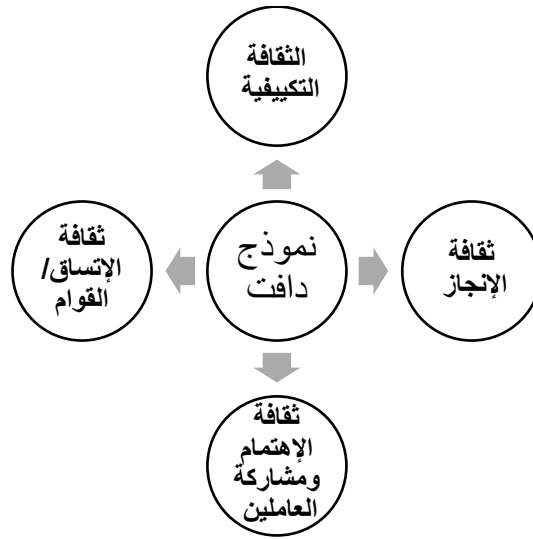
❖ نموذج دافت Daft:

يركز هذا النموذج على أربعة ابعاد أساسية للثقافة داخل المؤسسة وهي:¹

1. **الثقافة التكيفية:** وتعني قدرة المؤسسة على التعامل والتأقلم مع المتغيرات البيئية وتحويلها الى سلوك داخل المؤسسة وهذه الثقافة تشجع على التكيف والتغيير السريع لمواجهة التحديات واغتنام الفرص الجديدة.
 2. **ثقافة الإنجاز:** تركز على النتائج وتقوم على تقدير المبادرة الشخصية والإنجاز، تشجع هذه الثقافة على المنافسة الإيجابية والتحدي لتحقيق الأهداف المحددة.
 3. **ثقافة الاهتمام ومشاركة العاملين:** تهتم بتلبية حاجات العاملين وتقدير التعاون والمساواة داخل المؤسسة، وهذه الثقافة مهمة لبناء بيئة عمل إيجابية وتعزيز ولاء المؤسسة.
 4. **ثقافة الاتساق/القوام:** تركز على تقييم وتكافؤ طرق المنهجية والعقلانية في أداء الاعمال داخل المؤسسة، تعمل هذه الثقافة على تعزيز الالتزام بالقواعد والإجراءات المحددة وضمان التنظيم والترتيب في العمليات المختلفة.
- من خلال ما سبق يمكننا القول ان نموذج دافت يسلط الضوء على كيفية تشكل الثقافة داخل المؤسسة وتأثيرها على سلوك الموظفين وادائهم من خلال فهم تفاعلات الثقافة داخل المؤسسة وتأثيرها على تحقيق اهداف المؤسسة.

¹ بوعريوة الربيع، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة - دراسة ميدانية لعينة من المنظمات الصحية بالجزائر العاصمة- أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير/ الجزائر، 2017، ص26.

الشكل رقم 03: نموذج Daft



المصدر:

من اعداد الطالبان بالاعتماد على: بوعريوة الربيع، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة – دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية بالجزائر العاصمة-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير / الجوائز، 2017، ص 26

❖ نموذج كامرون وكوين Camreon & Quinn¹:

قام الباحثان كامرون وكوين بابتكار نموذج يحمل اسم (competing values framework) CVF (إطار القيم التنافسية) ويعد هذا النموذج من أكثر النماذج انتشارا وفهما فقد استخدم في العديد من الدراسات وركز الباحثين على بعدين هما "الاستقرار مقابل المرونة والتموقع الداخلي مقابل التركيز والتوجه الخارجي" ويقوم هذا النموذج على تقسيم الثقافة التنظيمية الى أربعة أنماط وهي:

1. الثقافة الهرمية Hierarchy:

تقوم على النظرية البيروقراطية لماكس فيبر وهي نتاج تفاعل بعدين هما الاستقرار والتوجه الخارجي حيث تتميز بالقواعد والإجراءات التي تحكم السلوك في المؤسسة وعدم الرسمية في العمل.

¹مهديد فاطمة لزهراء، الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار بمنظمات الاعمال، مرجع سبق ذكره، ص 31-33.

2. الثقافة العائلية Collaborate/Clan

هذه الثقافة نتاج التفاعل بين بعدي التمركز الداخلي والمرونة حيث تكون المؤسسة كالعائلة الكبيرة يسودها روح العمل ضمن فرق عمل، الولاء، التشارك والتعاون.

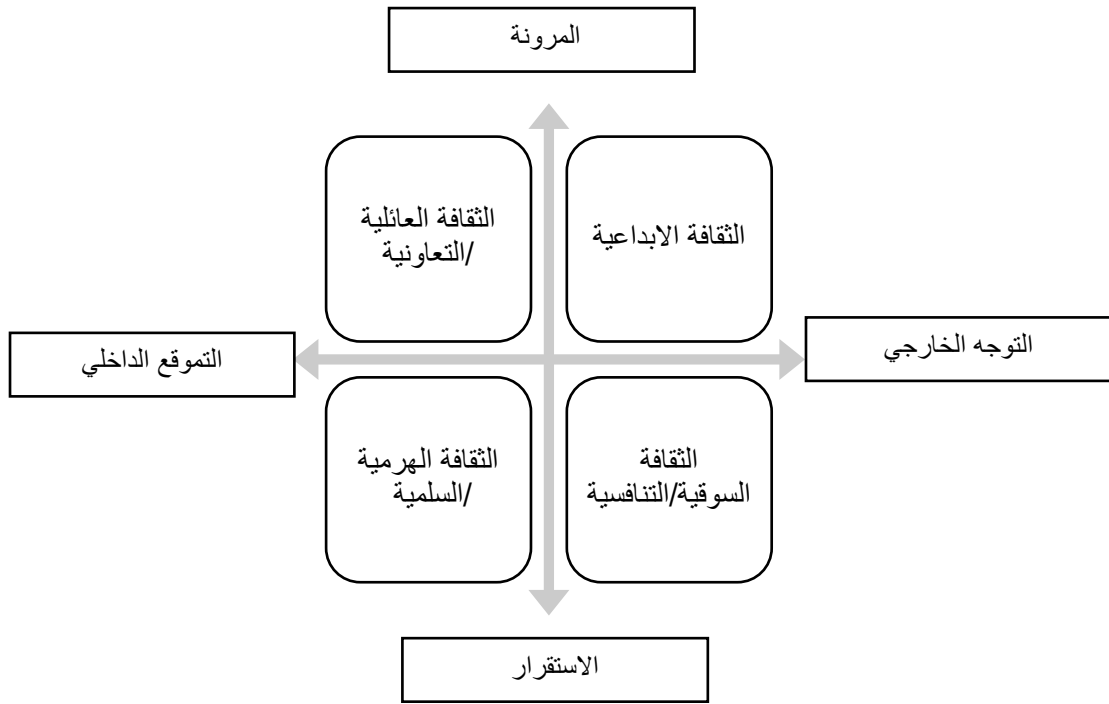
3. الثقافة الإبداعية Create/Adhocracy:

هذه الثقافة نتاج التفاعل بين بعدي المرونة والتوجه الخارجي وتمتد الى البيئة الخارجية لتتكيف معها.

4. الثقافة السوقية Compe/Market:

هذه الثقافة ناتجة عن بعدي الاستقرار والتوجه نحو الخارج وتركز على: النتائج، الإنتاجية، إنجاز المهام، تحقيق الأهداف، التنافس على المدى الطويل، والشكل التالي يوضح لنا هذا النموذج:

الشكل رقم 04: نموذج JCVF - Cameron & Quinn



المصدر:

من اعداد الطالبتين بالاعتماد على: مهديد فاطمة لزهراء، الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار بمؤسسات

الأعمال، ص ص 31-33

المبحث الرابع: آليات خلق الثقافة التنظيمية ووظائفها

فهم الليات خلق الثقافة التنظيمية ووظائفها يعني تمكننا من رؤية كيفية تكوين القيم والسلوكيات داخل المؤسسة، وتأثيرها على سلوك الموظفين وأداء المؤسسة، هذا الفهم يساهم في تحديد الاستراتيجية الأكثر فاعلية لتوجيه وتعزيز الثقافة التنظيمية لتحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الأول: آليات خلق اكتساب الثقافة التنظيمية

يمكن حصر مصادر الحصول على الثقافة التنظيمية في ثمانية نقاط أساسية هي:¹

- الاحتفاليات **Ceremonies**: مناسبات تتميز بكونها خاصة، تحتفل المؤسسة فيها بالأساطير والابطال والقصص التي لها علاقة بالمؤسسة.
- الطقوس / الشعائر **Rites**: أنشطة احتفالية الغرض منها إيصال أفكار من أجل إنجاز الأهداف وفق سلوك محدد.
- التقاليد **Rituels**: أنشطة متكررة تعكس القيم والعادات داخل المؤسسة.
- القصص / الحكايات **Stories**: الأحداث التاريخية للمؤسسة.
- الأساطير **Mythes**: قصص خيالية تستعين بها المؤسسة في شرح مواقف غامضة.
- الأبطال **Heroes**: الشخصيات التي تركت بصمتها في حياة المؤسسة، وساهمت في تطويرها ونجاحها.
- الرموز **Symbols**: تساهم في تمكين العاملين من تبادل الأفكار المعقدة والرسائل المختلفة.
- اللغة **Langage**: مجموعة من لرموز الكلامية التي تساهم في التواصل داخل المؤسسة.

يمكن القول ان الليات الرئيسية لاكتساب للثقافة التنظيمية هي:²

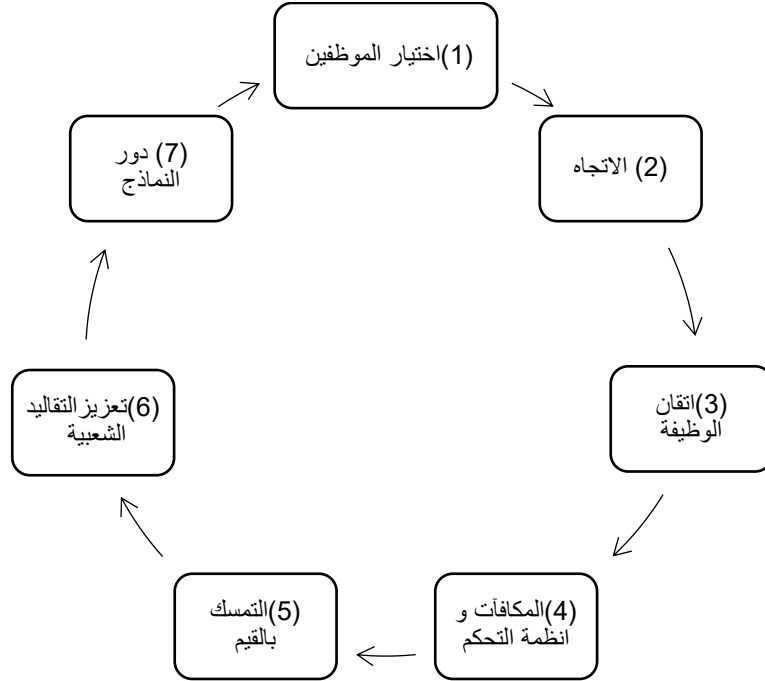
- ترسيخ الثقافة التنظيمية: هي عملية تعليمية يتم بموجبها ترسيخ وتوطيد ثقافة التنظيمية لدى العمال منها:
 - ✓ البيانات الرسمية وتصميم المباني
 - ✓ القدوة وردود الفعل اتجاه الازمات
 - ✓ الرموز العلنية والتركيب التنظيمي
- التنشئة الاجتماعية التنظيمية: هي عملية تعليم العمال القيم والأعراف المعبرة عن ثقافة المؤسسة.

¹ جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، مرجع سبق ذكره، ص25.

² سارة طالب، الثقافة التنظيمية -الليات التكوين وابعاد الممارسة-، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الاغواط، الجزائر، المجلد07، العدد32، 2019، ص86-89.

وتتم من خلال مراحل متصلة يمكن توضيحهم في الشكل التالي:

الشكل رقم 05: مراحل اكتساب الثقافة التنظيمية



المصدر:

سارة طالب، الثقافة التنظيمية - البات التكوين وابعاد الممارسة-، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الاغواط، الجزائر، المجلد 07، العدد 32، 2019، ص ص 86-89.

- الممارسات السلوكية: يتضح من خلال الممارسات ان السلوكيات التي يتم مكافئتها والتي تتم معاقبتها.
- اللغة المهنية: نقصد بها الكلام المميز والذي يكون متكررا أكثر من غيره، فالمعروف ان المهن المختلفة تستخدم عبارات فنية شاسعة التباين، حيث نجد في كل جماعة عمل او مؤسسة نجد العمال يستخدمون مصطلحات خاصة لا تست خدم الا في تلك البيئة التنظيمية، وكلما ابتعدنا عن الجماعة المهنية كلما قل استخدامها وحلت محلها مصطلحات أخرى.

المطلب الثاني: وظائف الثقافة التنظيمية

يمكن القول ان الثقافة التنظيمية تؤدي عدة وظائف أساسية يمكن حصرها في النقاط التالية:¹

- تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات؛
- خلق الالتزام والانتماء للمؤسسة؛
- تعتبر إطار مرجعي يلجأ اليه العاملين في المؤسسة؛
- تعزز استقرار النظام باعتبار انها تعمل على التنسيق والتعاون الدائم بين العمال؛
- مصدر للمعاني تمكن العمال من فهم ما يدور حولهم؛

وأيضاً:²

- تشكل السلوك وذلك عن طريق مساعدة الافراد على فهم كل ما يدور حولهم؛
- تعتبر كأداة لتعزيز سلوك متناسق بين العمال داخل المؤسسة؛

بالإضافة إلى:³

- شعور العمال بالهوية التنظيمية من خلال اشتراكهم في نفس المعايير والقيم؛
- تعطي المؤسسة هوية شخصية عن باقي المؤسسات؛
- تساهم في ترابط أجزاء المؤسسة وتلاحمها؛

وأيضاً:⁴

- تؤثر في اهداف المؤسسة والفلسفة والرسالة والرؤية الخاصة بالمؤسسة؛
- هي بمثابة قوة تربط العمال ببعضهم وبالمؤسسة التي يعملون فيها.

¹ عبد المالك باحي، أثر الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي "دراسة ميدانية بمؤسسة القلد - تيارت- " اطروحة تحاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة، 2018-2019، ص50.

² أسامة خيري، التميز التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الراية النشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2014، ص70.

³ حسن حريم، السلوك التنظيمية سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص ص330-331.

⁴ زاهد محمد دريدي، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص314.

خلاصة الفصل

إن الثقافة التنظيمية تشكل عنصراً جوهرياً في المؤسسات الحديثة، وتعد من الأسباب الرئيسية لنجاحها بفضل دورها الفعال الذي ينبع من أهميتها والوظائف المتنوعة التي تؤديها.

كما تساهم الثقافة التنظيمية بشكل كبير في تعزيز التماسك بين أفراد المؤسسة، حيث تعمل كحلقة وصل تربط بينهم. وجود ثقافة قوية داخل المؤسسات يساهم في تحقيق أهدافها بفعالية ويعزز من تميز أدائها في البيئتين الداخلية والخارجية.

الثقافة التنظيمية تمثل القيم والمعتقدات والتقاليد التي توجه سلوك الأفراد وتحدد كيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض، ومع البيئة الخارجية، من خلال فهم الثقافة التنظيمية وتعزيزها بشكل صحيح، يمكن للمنظمات تحقيق مستويات أعلى من الأداء والابتكار والرضا الوظيفي.

إن بناء ثقافة تنظيمية قوية يبدأ من القمة، حيث يلعب القادة دوراً محورياً في تشكيل ونقل هذه الثقافات. يجب أن تكون السياسات والممارسات الإدارية منسجمة مع قيم المؤسسة لتعزيز الالتزام والانتماء بين الموظفين، كما يساهم التواصل المفتوح والشفاف وتشجيع التعاون والاحترام المتبادل في تعزيز تماسك الفريق ودفعه نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

الثقافة التنظيمية ليست مجرد عنصر إضافي في إدارة المؤسسة، بل هي الركيزة التي تبني عليها كل الجهود الرامية إلى النجاح والتقدم من خلال تعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية وشاملة تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق تميز مستدام ومنافسة فعالة في بيئة الأعمال الحديثة.

الفصل الثاني:

التحول الرقمي

مقدمة الفصل

في العصر الحديث، أصبح التحول الرقمي محورا رئيسيا في تطوير المؤسسات وتحقيق النمو الاقتصادي بحيث يشير التحول الرقمي الى دمج التقنيات الرقمية في جميع مستويات المؤسسات، مما يؤدي الى تغييرات جوهرية في كيفية عمل تلك المؤسسات وتقديم القيمة للعملاء. لا يقتصر التحول الرقمي على مجرد تبني التكنولوجيا الحديثة، بل يتطلب إعادة التفكير في العمليات التجارية والثقافية وإعادة هيكلة الإدارة.

تزداد أهمية التحول الرقمي بشكل كبير في ظل التقدم السريع للتكنولوجيا والابتكارات المستمرة في مجالات مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة وإنترنت الأشياء، هذه التحولات لا تؤثر فقط على المؤسسات الكبيرة بل تشمل أيضا المؤسسات المتوسطة والصغيرة والحكومات وقطاع التعليم والصحة ... الخ، يمكن للمؤسسات تحقيق تحسينات كبيرة في الكفاءة، خفض التكاليف، زيادة رضا العملاء، زيادة القدرة على الابتكار ... الخ من خلال الاستفادة من مزايا التحول الرقمي.

وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية:

- المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي
- المبحث الثاني: أساسيات التحول الرقمي
- المبحث الثالث: رهانات التحول الرقمي ومقاومة التغيير

المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي

التحول الرقمي يشير الى التغييرات الكبيرة التي تحدث في الشكل الذي يتم فيه انتاج وتبادل واستهلاك المعلومات والبيانات، حيث يتم التحول من العمليات التقليدية الى العمليات الرقمية باستخدام التكنولوجيا والأنظمة الرقمية.

يتضمن ذلك استخدام الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، انترنت الأشياء، تقنيات البلوك تشين... وغيرها من التقنيات الرقمية لتحسين العمليات وتمكين التفاعل بين الافراد والمؤسسات بشكل أكبر وأكثر فعالية، يساعد فهم هذه التحولات على تحديد الاستراتيجيات اللازمة للتكيف مع التحول الرقمي والاستفادة من فرصه في مختلف المجالات والصناعات.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم التحول الرقمي

أولاً: نشأة التحول الرقمي

بدأ التحول الرقمي في اوائل الثمانيات وشهد تطوراً سريعاً يمكن تلخيصه في الخطوات التالية:

الجدول رقم 02: مراحل نشأة التحول الرقمي

التعريف بالمرحلة	السنة
تعميم استخدام الحاسوب الشخصي والانترنت، مما فتح الباب أمام التجارة الالكترونية.	1980
نشر قواعد البيانات المسوحة ضوئياً على نطاق واسع، وتطوير البرمجيات والهواتف المحمولة.	1990
ظهور الهواتف الذكيرة صغيرة الحجم والقابلة للتنقل وتحسين أداء الأجهزة المحمولة والويب والشبكات.	2000
بداية ويب 2.0 وظهور الحواسيب اللوحية العاملة باللمس والهواتف الذكية التي تعمل على الشبكات الاجتماعية الأولى، وبداية عصر البيانات الكبيرة.	2010

<p>تطوير شبكات وسائط متعددة عالية السرعة مثل الالياف الضوئية، وتطوير شبكة الويب/الإنترنت، وسائل الاعلام والفيديو التفاعلي، التسلسل الالكتروني التفاعلي بالإضافة الى التعرف على الصوت والكتابة وتطوير الذكاء الاصطناعي.</p>	<p>2016</p>
<p>ويب 3.0: هو الجيل التالي من تطور الانترنت يتميز باللامركزية، الذكاء الاصطناعي، الويب الدلالي يهدف الى توفير انترنت أكثر امانا، خصوصية وذكاء، يمكن للمستخدمين من امتلاك وإدارة بياناتهم بشكل كامل/ ويتيح تفاعلا افضل بين الأنظمة المختلفة.</p>	<p>2023</p>

المصدر

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على:

- Rosa Ifrek, **l'impact de la transformation digitale sur la gestion de la relation client dans les banques cas : Banques Algeriens**, These de master academique en sciences commerciaux, université mouloud mammeri de Tizi-Ouzou, anne2019/2020, p23.
- Mohamed Elnaggar , **Web 3.0 Technology-Concept** , components and tools, Journal of E-Learning , Mansoura University , 2013 , p03.

التطور الرقمي وُلِد الثورات على مختلف الأزمنة والعصور، حيث نُمِز عدة محطات تاريخية أبرزها:¹

1. **الثورة الصناعية الأولى:** والتي بدأت في ختام القرن الثامن عشر، حيث تم اختراع عملية التصنيع الميكانيكي من خلال المياه والبخار هذا أدى الى تحسين الانتاجية وتغيير في طريقة العمل والمجتمع.
2. **الثورة الصناعية الثانية:** انطلقت في بداية القرن العشرين، حينما تم تنفيذ عملية التصنيع العام باستخدام الكهرباء ومحركات الاحتراق لحمل الآلات بالطاقة كما قدمت تقنيات جديدة مثل السيور الناقلة م الإضاءة الكهربائية والتحكم بالآلات.
3. **الثورة الصناعية الثالثة:** كانت خلال فترة السبعينيات حيث تم منح عمليات الأتمتة والرجل الآلي مما نجم عن ذلك الدخول في حقبة جديدة سميت بالثورة الصناعية الثالثة، تميزت بتطور التكنولوجيا الرقمية

¹ طلق عوض الله السواط واخرون، أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي . دراسة لهيئة أعضاء التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، المجلة العربية للنشر والتوزيع، العدد ثلاث وأربعون، المملكة العربية السعودية، 2022، ص ص653-654.

واستخدام الالكترونيات والحوسبة وتكنولوجيا المعلومات، حيث شهدت هذه الفترة تطورا هائلا في الاتصالات وتقنيات الانتاج.

4. **الثورة الصناعية الرابعة:** وذلك منذ سنة (2015) تتسم هذه المرحلة بتكامل التكنولوجيا الرقمية مع العالم الفعلي، بالاستناد الى أنظمة الانتاج الالكتروني الملموس، أي ربط الانتاج المادي والافتراضي معا، وذلك عن طريق الذكاء الاصطناعي والروبوتات والإنترنت من الأشياء، تركز على تحويل البيانات الى معلومات ومعرفة لتسهيل عمليات الاتصال والإنتاج واتخاذ القرارات.

إذن فالتحول الرقمي هو عملية تطوير وتحسين العمليات والخدمات باستخدام التكنولوجيا الرقمية كالبرمجيات، البيانات...، حيث يسعى الى تحسين الكفاءة وزيادة التنافسية من خلال التحسين المستمر للعمليات والتواصل الالكتروني مع العملاء وتوظيف التكنولوجيا لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

ثانيا: مفهوم التحول الرقمي

هناك العديد من التعاريف التي نسبت الى التحول الرقمي من بينها التعاريف التالية:¹

- **التعريف اللغوي:** التحول في اللغة يعني التنقل من موضع الى موضع أو من حال الى حال.
- **تعريفه كمصطلح:** يعرف بانه ذلك التغيير الذي يرتبط بتطبيق التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الأعمال".
- **يمكن تعريفه أيضا:**

- **تعريف 1:** هو تلك العملية التي يتم من خلالها تحويل البيانات من الشكل الكلاسيكي الى الشكل الرقمي وذلك من اجل معالجتها عن طريق الحاسوب الالكتروني.²

¹ أحمد صدقي عبد المنعم حموده، لوازم التحول الرقمي "الأمن السيبراني نموذجا"، مجلة الشريعة والقانون مجلة عملية نصف سنوية محكمة تعنى بالدراسات الشرعية والقانونية والقضائية، كلية الشريعة والقانون، جامعة الأزهد، العدد الأربعون، القاهرة، 2022، ص56.

² توفيق السبتي وآخرون، الجامعة الجزائرية وأنماط التحول الرقمي في ظل جائحة كورونا، الملتقى الوطني طرائق التدريس في الجامعة بين ضروريات الرقمنة ومقتضيات تحقيق الجودة، جامعة 8ماي 1945، قالمة، يوم 05أفريل 2021، ص04.

- **تعريف 2:** الرقمنة لطالما كانت قوة تشجع التغيير في مختلف المجالات والصناعات والتحول في تسارع دائما.¹ فهو العملية المستمرة التي تقوم بها المؤسسات من اجل تلبية مختلف متطلبات عملائها عن طريق استخدام التكنولوجيا والتقنيات الرقمية الجديدة لتغيير عمليات خلق القيمة الخاصة بها.²
- **تعريف 3:** هو استخدام التكنولوجيا لتحسين أداء المؤسسات بشكل جذري، فهو يعكس استخدام التقنيات الرقمية الجديدة من أجل تحسين العمليات داخل المؤسسة.³
- **تعريف 4:** هو عملية استخدام التقنيات الرقمية للإنشاء عمليات تجارية واكتساب خبرة وثقافة من تجارب العملاء الجدد، أو تعديلها بهدف تلبية متطلبات الأعمال والسوق المتغيرة.⁴
- **تعريف 5:** التحول الرقمي هو تغيير جذري في العمل، بفضل التطور التقني لتحسين خدمة المستخدمين بشكل أسرع وأفضل ويتطلب ذلك ثقافة إبداعية وبنية تحتية متطورة.⁵
- يظهر لنا من خلال التعاريف السالفة الذكر أن التحول الرقمي يتم على ثلاث مستويات أساسية وهي:⁶

¹ جميلة سلامي، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة تيارت، الجزائر، 2019، المجلد 10، العدد 2، ص 948.

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

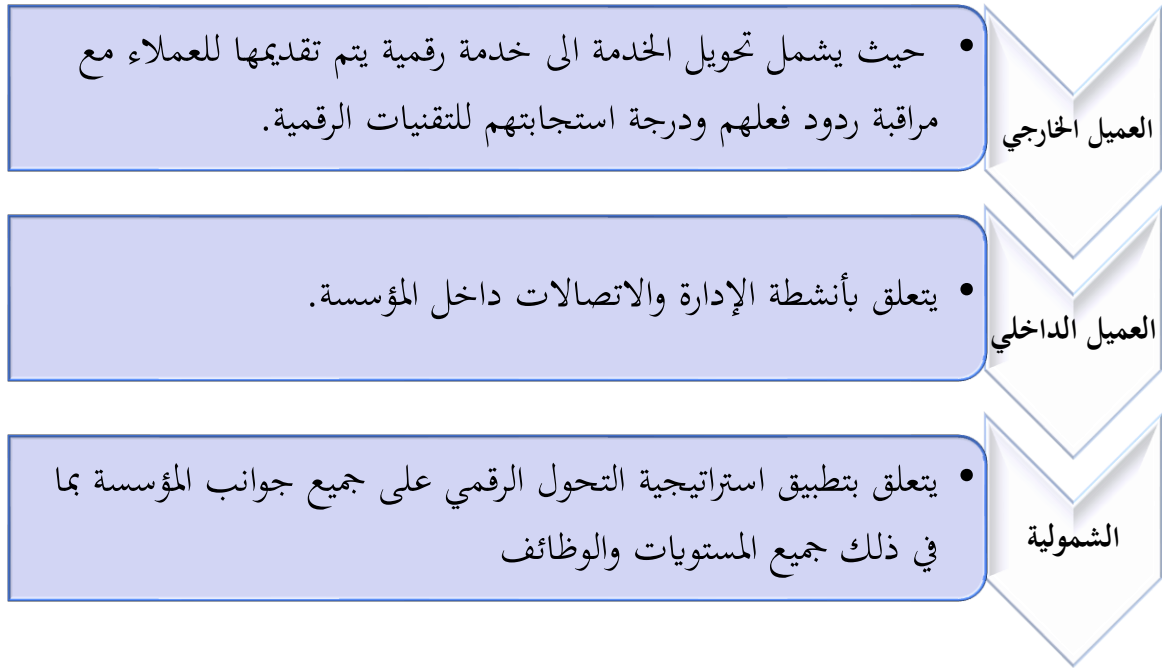
³ إسماء حامد فتوح وآخرون، أثر التحول الرقمي على الحوكمة البيئية لتعظيم قيمة المنشأة، مجلة العلوم البيئية، كلية الدراسات العليا والبحوث البيئية، جامعة عين الشمس، مصر، المجلد الثاني والخمسون، العدد الثالث، الجزء الثالث، مارس 2023، ص 19.

⁴ سلوى احمد محمود رشدي، التحول الرقمي وأثره في الفنون المعاصرة، مجلة العمارة والفنون والعلوم الانسانية العدد الخاص (9) المؤتمر الدولي الثاني عشر، مصر، أكتوبر 2023، ص 453.

⁵ رامز صلاح عبد الاله الشيشي، استراتيجية التحول الرقمي في الدول المصرية وسبل تعزيز تطبيقات الذكاء الاصطناعي، كلية السياسة والاقتصاد، جامعة السويس، مصر، 2012، ص 07.

⁶ دنيا محمود عبد اللطيف محمد، حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات ودورها في دعم التحول الرقمي، دراسة تحليلية لمعيار الايزو 2010، مجلة كلية اللغة العربية بالمنوفية، كلية الدراسات الإنسانية، جامعة الأزهر، العدد 37، 2022، ص 2418-2419.

الشكل رقم 06: مستويات التحول الرقمي



المصدر:

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: دنيا محمود عبد اللطيف محمد، حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات ودورها في دعم التحول الرقمي، دراسة تحليلية لمعيار الايزو 2010، مجلة كلية اللغة العربية بالمنوفية، كلية الدراسات الإنسانية، جامعة الأزهر، العدد 37، 2022، ص ص 2418-2419.

فمن خلال التعاريف السابقة الذكر يمكننا القول إن التحول الرقمي هو:

" عملية تبني واستخدام التقنيات الرقمية والتحول من العمليات التقليدية الى العمليات الرقمية في جميع جوانب الحياة بهدف تحسين خدماتها، منتجاتها، وكفاءتها وزيادة قدراتها التنافسية."

❖ خصائص التحول الرقمي:

للتحول الرقمي العديد من الخصائص التي تساعد المؤسسات على فهم هذا التحول وتطبيقه بصفة صحيحة ومن ثم تحقيق الأهداف المسطرة، فمن خلال تحليل هذه الخصائص يمكن للمؤسسات إدراك كيفية دمج التكنولوجيا

بطرق تعزز الكفاءة، وتحسن العمليات، وتوفر قيمة مضافة، وتبني استراتيجيات ملائمة والتكيف مع المتغيرات البيئية. ومن بين هذه الخصائص نذكر:¹

- قدرة المؤسسات على التميز والتفرد والقدرة على المنافسة؛
- تشجيع التعلم النشط في مختلف المؤسسات؛
- تزويد المؤسسات بتقنية معلوماتية علمية التصنيف؛
- تحقيق مبدأ الشفافية والنزاهة؛
- الابتعاد عن الأساليب التقليدية في اتخاذ القرار خاصة الهرمية منها؛
- قدرة المؤسسات على التكيف مع بيئات الأعمال التي تتسم بالمرونة؛
- بروز التكنولوجيا وانتشار نظم اتصالات متقدمة؛

ونجد أيضا:²

- الاعتماد على الأصول الغير ملموسة؛
- المشاركة في خلق قيمة للبيانات مع العملاء؛
- تمكين المستهلك من الحصول على خدمات مجانية؛
- انشاء علاقات عبر الحدود لمسافات بعيدة دون وجود مادي؛
- تميل المنشآت الرقمية الى الاحتكار.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التحول الرقمي

ان التكنولوجيا الرقمية اليوم جزء لا يتجزأ من عمليات الاعمال والاقتصاد العالمي، هذا ما يجعل التحول الرقمي ضرورة حتمية لجميع المؤسسات. فبالإضافة الى تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف يساعد التحول الرقمي المؤسسات في توفير خدمات مميزة وضمان تجارب مريحة للعملاء مما يساهم في بناء سمعة ويعزز مكانة المؤسسة في السوق.

¹عبيدة سليمة ومحمد علي حسين الشامي، دور التحول الرقمي في تعزيز جودة التعليم العالي، مجلة الابداع، المجلد 13، العدد 01، اليمن - الجزائر، جامعة صنعاء جامعة لونيبي علي، 06/06/2023، ص452.

²جيهان وحيد احمد، دور التحول الرقمي في تفعيل تطبيق الإطار المفاهيمي للتقارير المالية - دراسة تحليلية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات المالية، المجلد 37، العدد الثالث، 2023، ص ص605-606.

أولاً: أهمية التحول الرقمي:

يمكن إنجاز أهمية التحول الرقمي فيما يلي:

أصبح التحول الرقمي أساسى لبقاء الشركات والمؤسسات في الأسواق وتحقيق النجاح في عصر التكنولوجيا الحديثة، حيث يساعد في تحسين تجربة العملاء، زيادة الكفاءة، تقليل التكاليف، تعزيز التنافسية، تمكين الابتكار والتطوير بالإضافة الى توسيع نطاق الوصول الى تعزيز التواصل.¹

ويعتبر التحول الرقمي بمثابة الخطوة اللازمة لتحقيق تطور جذري في عمليات الاعمال من خلال الانتقال من العمليات الورقية إلى العمليات الالكترونية والرقمية مع أتمتت الإجراءات، ومن الضروري أن تتفاعل جميع الفاعلين الرقميين بما في ذلك القادة والموظفين لتحقيق التحول الرقمي بنجاح ، وفي وجود منافسة جديدة وفي ظل تطور تكنولوجي سريع فإن التحول الرقمي يصبح أكثر أهمية بأن يحمي المؤسسات من التهديدات الخارجية وبممكنها من استغلال الفرص قبل منافسيها بالإضافة الى التكيف مع القواعد والتحديات الجديدة في الاسواق المحلية والدولية.²

ثانياً: أهداف التحول الرقمي

يمكننا القول ان التحول الرقمي يهدف الى:³

- تغيير نظام العمل من أجل توفير مهارات جديدة التي يتمكن من خلالها الأشخاص من تحقيق التميز في العمل الرقمي والمجتمع؛
- تعزيز الحماية للبيانات الرقمية وتعزيز مستوى الشفافية وضمان احترام متطلبات الاستقلالية في العمليات والقرارات وبناء الثقة بين المستخدمين والعملاء؛
- تحسين إمكانية الوصول الى الخدمات الرقمية وتعزيز وضع آليات وضوابط لضمان جودتها في خدمة المجتمع؛
- تبني نماذج أعمال مبتكرة وجديدة، وتحسين البنية التنظيمية والمعايير التقنية المعمول بها؛

¹ محمد صالح حسن الندوي، دور تطوير ثقافة المنظمة في دعم التحول الرقمي، ص 04.

² مريم عبد العزيز جاسم علي آل ثاني، دور النمط القيادي في إنجاز عملية التحول الرقمي "إطار نظري للتحول الرقمي بإدارات التدقيق الداخلي في القطاع العام بدولة قطر"، قدمت هذه الرسالة للحصول على درجة الماجستير التنفيذي في القيادة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر، قطر، 2023، ص 50.

³ خيرة شاوشي وآخرون، التحول الرقمي في الجزائر، مجلة الخاسبة التدقيق والمالية، جامعة الجيلالي خميس مليانة، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2023، 2023/08/25، ص 19.

- العمل على إنشاء صيانة البنية التحتية للاتصالات الرقمية مع ضمان حسن إدارتها والوصول إليها وخلق التوازن بين جودة الخدمة وتكاليف تقديمها؛
ونجد أيضا:¹
- أهداف مباشرة يمكن اعتبارها على أنها مكاسب مادية مثل التخفيض من استخدام الأوراق؛
- أهداف عامة غير مباشرة أبرزها التقليل من الأخطاء المترتبة عن العنصر البشري؛
وكذلك:²
- توفير المعرفة وتسهيل عملية الحصول عليها؛
- تنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد وتطوير الأساليب الإدارية المعمول بها؛
- تعزيز تطوير الأنظمة التكنولوجية والتقنية وتعزيز ثقافة التمويل المبتكرة والتعاونية داخل المؤسسات والمجتمع

¹ طلق عوض الله السواط وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 654.

² عزة جلال مصطفى نصر و منار محمد بغدادى، تحسين الثقافة التنظيمية لدعم التحول الرقمي بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، مصر، 2021، ص 113.

المبحث الثاني: أساسيات التحول الرقمي

تتطلب عملية التحول الرقمي فهما عميقا للأسس والمبادئ التي يقوم عليها، فمن خلال دمج المكونات الأساسية وتوفيرها يضمن ذلك تحسين أداء المؤسسة وتمكينها من التكيف مع التحولات الرقمية، ويتم ذلك من خلال مراحل يمكن تعديلها وتكييفها وفقا لاحتياجات المؤسسة.

المطلب الأول: المكونات الأساسية للتحول الرقمي

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

1. الذكاء الاصطناعي:

- يعرف قاموس رويبر الذكاء الاصطناعي على انه " جزء من علوم الحاسب الالي، الذي يهدف لمحاكاة قدرة معرفية لاستبدال الانسان في أداء وظائف مناسبة في سياق معين تتطلب ذكاء.¹
- هو مجموعة من الخصائص تتسم بها برامج الحاسوب وتمكنها من محاكاة قدرات البشر الذهنية منها القدرة على التعلم والاستنتاج وردود الفعل حتى وان لم ترمج في الآلة.²

2. تقنية البيانات الضخمة:

- عرف معهد ماكنزي العالمي البيانات الضخمة على أنها مجموعة من البيانات التي تفوق حجمها القدرة على معالجتها باستخدام أدوات وقواعد البيانات التقليدية، من النقاط المشاركة ونقل وتخزين وإدارة وتحليل، في غضون فترة زمنية مقبولة.³
- يستخدم هذا المصطلح لوصف بيانات كبيرة او معقدة او من الصعب التعامل معها باستخدام الأساليب التقليدية.⁴

¹بويكر خوالد، تطبيقات الذكاء الاصطناعي كتوجه حديث لتعزيز تنافسية منظمات الاعمال، الطبعة الأولى المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، 2019، ص12.

²أسامة عبد الرحمان، الذكاء الاصطناعي ومخاطره، الطبعة الأولى، دار الزهور المعرفة والبركة، مصر، 2019، ص17.

³محمود عبد السلام، تقنية البيانات الضخمة، سلسلة كتيبات تعريفية صندوق النقد الدولي، العدد2021، 16، ص15.

⁴صيفي حسينة، الإدارة الالكترونية للخدمات الصحية والتحديات التحول الرقمي في الدول العربية-دراسة حالة مملكة البحرين، مجلة كلية الاقتصاد للبحث العلمي مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2020، ص09.

3. انترنت الأشياء:

- هو عبارة عن مجموعة من الأجهزة الذكية المتصلة بالإنترنت والتي تتفاعل فيما بينها او مع الانسان للقيام بمجموعة من المهام.¹
- يمكن ان نعرف انترنت الأشياء انها كل شيء يمكن ان يتصل بالإنترنت مما يتيح للأشياء مع بعضها ومع البشر حيث يمكن ان يصبح الانسان جزء من العالم الرقمي عبر عدة أشياء مثل النظرات الذكية والساعات الذكية.²

4. تقنية البلوك تشين:

- يتم الاحتفاظ بسجل لجميع المعاملات التي تتم باستخدام البيت كوين او أي عملة رقمية أخرى في نظامنا، وذلك عبر شبكة متصلة تضم عدة أجهزة حاسوبية.³
- تقنية البلوك تشين هي نظام يسجل على سلسلة كتل، حيث تضاف الصفقات الجديدة الى نهاية السلسلة مما يتيح تتبع التغيرات في ملكية الأصول او أي تغيير اخر على الأصل.⁴

5. الحوسبة السحابية:

- هي التقنية التي تسمح بتقديم المصادر الحاسوبية كخدمات وتتيح أيضا إمكانية الوصول اليها من قبل المستخدمين عبر شبكات الانترنت من أي مكان وفي أي وقت ولا تشترط امتلاك المعرفة او الخبرة.⁵
- الحوسبة السحابية هي التقنية التي تمكن من الوصول الى البيانات والبرامج عبر الانترنت من أي مكان وعبر أي جهاز الكتروني وفي الي وقت مع توفير تخزين غير محدود وسرعة وصول عالية مما يمثل بديلا حديثا وفعالاً للطرق التقليدية المحدودة في الحجم والسرعة والوصول.⁶

¹أحمد عبد الله، انترنت الأشياء: مستقبل الانترنت المترابطة، جمعية المكتبات المتخصصة، الامارات العربية المتحدة، 2019، ص06.

²رهام أشرف محمد، تطبيق انترنت الأشياء في الارشيفات، المجلة المصرية لعلوم المعلومات، المجلد 10، العدد 02، 2023، ص120.

³رحاب فايز احمد سيد، تقنية البلوك تشين وتوثيق الناتج الفكري العربي: دراسة تحليلية تقييمية" إيداع" مع وضع تصور لمنصة البلوك تشين للباحثين والمؤسسات الاكاديمية، مجلة المكتبات والمعلومات العربية، دار المريح للنشر، العدد، 02، مصر، 2020، ص13.

⁴مرزوق امال، تقنية البلوك تشين وتطبيقها الاقتصادية، مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، جامعة 8ماي 1945 قالة، المجلد 01، العدد 05، الجزائر، 2021، ص305.

⁵العباشي زرزار واخرون، الحوسبة السحابية: المفهوم والخصائص (تجارب دول وشركات رائدة)، مجلة ارساد للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة 20 اوت 1955، المجلد 02، العدد 02، الجزائر، 2019، ص187.

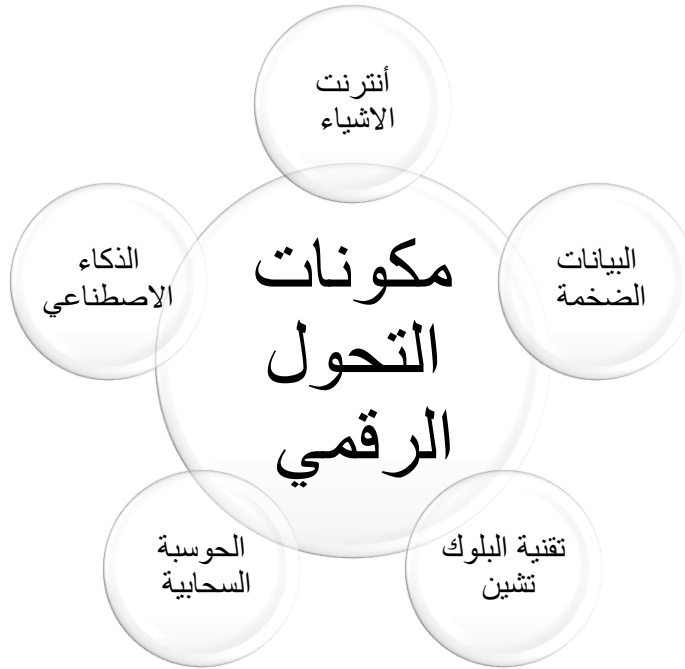
⁶خالد بن ناصر ال حيان، الحوسبة السحابية اساسيات ومبادئ وتطبيقات، معهد الإدارة العامة فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية اثناء النشر، الرياض، 2019، ص43.

ويمكن القول أيضا:¹

ان الحوسبة السحابية تعني بتقديم خدمات الحوسبة عبر الانترنت (خدمات التخزين، الشبكات، الخوادم، قواعد البيانات، تحليلات البرمجيات، استخبارات) وتتميز بما يلي:

- الإنتاجية
- الأداء
- الموثوقية والأمان
- التكلفة
- المرونة
- النطاق العالمي

الشكل رقم 07: المكونات الأساسية للتحول الرقمي



المصدر:

من اعداد الطالبتين بالاعتماد على: نور الهدى مراح واخرون، مستقبل مهنة المحاسبة في ظل تقنيات التحول الرقمي -تقنية البلوكشين نموذجاً، مجلة الميادين الاقتصادية، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2022، ص ص 27-33.

كاستنتاج لهذه المكونات يمكننا القول أن: "التحول الرقمي يستند إلى تكامل عدة تقنيات حيث توفر الحوسبة السحابية البنية التحتية لمعالجة وتخزين البيانات بكفاءة ومرونة، وبفضل الذكاء الاصطناعي يمكن استخدام

¹Nirjhar Chakravorti, **Digital Transformation A Structure for Implomentation**, productivity press, First Published , New York , 2022 , P85

هذه البيانات بشكل فعال لاكتساب رؤى وتحليلات عميقة تمكن من اتخاذ قرارات بشكل أفضل ومن جانبها تسهم البيانات الضخمة وانترنت الأشياء وتكنولوجيا البلوك تشين في توفير المزيد من البيانات وضمان امانها وتبعتها بشكل فعال مما يعزز القدرة على استخدامها في تحقيق التحول الرقمي بفعالية أكبر"

المطلب الثاني: خطوات وعوامل دعم التحول الرقمي

ان الاهتمام بخطوات التحول الرقمي ضروري لأنه يساهم في تحقيق تحسينات جذرية في اداء المؤسسة من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل فعال، ويكون هذا باستغلال العوامل التي تساعد في توسيع دائرة تطبيق التحول الرقمي.

أولاً: خطوات التحول الرقمي

من المهم جدا التعرف على خطوات التحول الرقمي لأنها تساعد في فهم كيفية تحويل العمليات التقليدية إلى نماذج رقمية أكثر فعالية. وفهم هذه الخطوات أيضا يساهم في تحديد التحديات المحتملة وتطوير استراتيجيات ناجحة بحيث يمر بالخطوات التالية:¹

1. تحديد أهداف التحول الرقمي: تختلف باختلاف المؤسسة وما تسعى لتحقيقه فنجدها تسعى على تقليل التكاليف أو زيادة الكفاءة أو تحسين تجربة العملاء... الخ؛

2. تقييم قدراتك الرقمية الحالية: أي تحديد النقاط التي تحتاج للتحسين ووضع خطط لتيرها من أجل تحقيق النجاح وذلك من خلال تحليل قدرات التواصل، التنظيم التحليل البياني... الخ؛

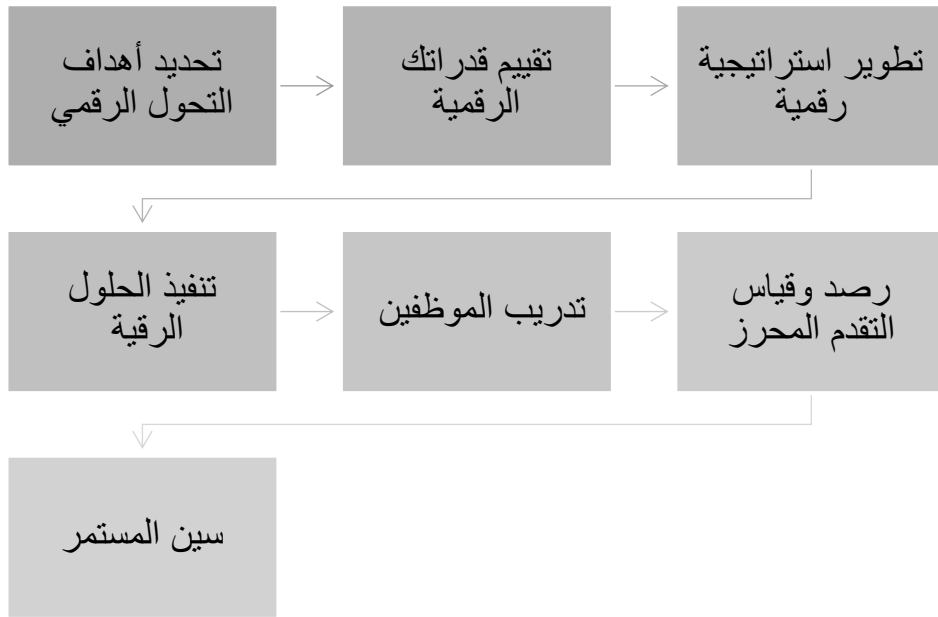
3. تطوير استراتيجية رقمية: أي إعداد استراتيجية رقمية تضمن تحديد الأهداف وتقييمها وتحديد الإجراءات التي ستستخدمها لتحقيق تلك الأهداف سواء لاكتشاف تكنولوجيا جديدة أو تحسين البرامج الرقمية أو تعزيز التفاعل مع العملاء أو الشراكة مع شركات أخرى؛

4. تنفيذ الحلول الرقمية: أي تحويل الخطط إلى إجراءات فعلية وذلك من خلال تنفيذ برامج جديدة أو تحسين عمليات أو تنفيذ تقنيات مبتكرة لضمان تحقيق الأهداف المحددة بنجاح؛

¹أيمن حسن متولي واخرون، تأثير التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية -التطبيق على قطاع الاسمنت في مصر-، مجلة البحوث الأردنية، المجلد الحادي والأربعون العدد 4، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية والبحوث والتطوير، مصر، أكتوبر 2023، ص ص 03-04.

5. تدريب الموظفين: بحيث يتضمن تنفيذ أنشطة تعليمية تهدف إلى تزويدهم وتعليمهم المهارات اللازمة للاستفادة من التكنولوجيا الجديدة والاعتماد على أساليب فعالة وواضحة في العمل؛
6. رصد وقياس التقدم المحرز: أي تحديد مدى تحقيق الأهداف المحددة وذلك من خلال تحليل الأرباح أو رضا العملاء؛
7. التحسين المستمر: تطوير وتحسين العمليات والأنظمة والمهارات الرقمية بشكل مستمر ومتواصل مع التركيز على استخدام التكنولوجيا الحديثة والابتكار لتحسين كفاءة العمل وتعزيز القدرة على المنافسة في السوق وتلبية الاحتياجات المتطورة للعملاء.

الشكل رقم 8: خطوات التحول الرقمي



المصدر:

من اعداد الطالبتين بالاعتماد على: صدوقي غريسي واخرون، واقع واهمية التحول الرقمي والامتنة، مجلة اراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجزائر، 2021، ص103

ويمكن أيضا حصر خطوات التحول الرقمي من نظرة اخرى فيما يلي:¹

1. وضع استراتيجية رقمية للمنظمة؛
2. إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي بما يتماشى والاستراتيجية الرقمية، هذا ما يمكن المؤسسة من اكتساب المرونة؛
3. تحديد وقياس الإمكانيات الرقمية للمنظمة؛
4. تحديد العوائق والمشاكل التي يمكن ان تؤثر في التحول الرقمي والعمل على حلها.

ثانيا: عوامل دعم التحول الرقمي

هناك العديد من العوامل التي تحفزنا من اجل تبني تقنيات التحول الرقمي وتدعو لنجاحه من بينها نذكر ما

يلي:

أ- العوامل المحفزة للتحول الرقمي:²

من بين العوامل التي تساعد في توسيع دائرة تطبيق التحول الرقمي نذكر:

- انخفاض ثمن العتاد؛
- التسهيل في عمليات البرمجة والتعامل مع المعلومات والبيانات؛
- تمكين التحول الرقمي من التحليل والتركيب؛
- استبدال العناصر الميكانيكية والكهربائية بالبرمجيات والعناصر الميكرو الكترونية؛
- زيادة المنافسة الدولية والتجارية؛
- المزايا المهنية والمكاسب المادية التي يوفرها التحول الرقمي.

ب- عوامل نجاح التحول الرقمي:³

لضمان نجاح عملية التحول الرقمي وضمان الاستفادة الكاملة من الفوائد التي يمكن ان توفرها التكنولوجيا

الرقمية يجب توفر عدة عوامل نذكر منها:

¹ صدوقي غريسي واخرون، واقع واهمية التحول الرقمي والامتة، مجلة اراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجزائر، 2021، ص103

² حسن جعفر الطائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص143.

³ عبد العزيز الغازي، العوامل الرئيسية لنجاح قيادة التحول الرقمي، 2023، متوفر على الموقع: <https://ae.linkedin.com>، تاريخ الاطلاع:

2024/04/19 على الساعة: 18:12.

1. تحديد استراتيجية واضحة: هي الخطوة الأولى والأهم لنجاح التحول الرقمي حيث تقوم على توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المستقبلية للمنظمة؛
2. الثقافة والقيادة: يجب على المؤسسة تبني ثقافة الابتكار والتعاون داخل المؤسسة؛
3. المهبة والمهارات: التحول الرقمي يتطلب تطوير المهارات والثقافة التقنية المستمرة للقادة والموظفين التقنيين، والاستثمار في الابتكار والتعلم المستمر؛
4. اتخاذ القرارات المستندة الى البيانات: ان اتخاذ القرارات المستندة الى البيانات يضمن دقة وفعالية القرارات وهنا يظهر الدور القيادي لمديري تقنية المعلومات حيث يقع على عاتقهم توفير البيانات وضبط الاستراتيجيات لضمان تحقيق الأهداف بفعالية؛
5. تعاون وإشراك أصحاب المصلحة: تعاون وإشراك أصحاب المصلحة جزء أساسي في نجاح التحول الرقمي حيث يجب على مديري تقنية المعلومات وضع قنوات اتصال فعالة وضمان وتشجيع المشاركة المستمرة والتواصل بشفافية مع جميع الأطراف.

المبحث الثالث: إيجابيات وسلبيات التحول الرقمي ومقاومة التغيير

اثناء محاولة المؤسسات تبني التقنيات الرقمية وادماجها داخل المؤسسة تواجه عدة تحديات ومخاطر تشكل عقبات كبيرة امامة المؤسسات تفرض على القائد او المدير في تبني استراتيجيات لضمان نجاح التحول الرقمي والاستفادة الكاملة من مميزاته لأنه إذا لم يرك ويعالج هذا الامر بشكل فعال سيواجه مقاومة من قبل الموظفين والتي تؤثر بشكل كبير على عملية التحول الرقمي.

المطلب الأول: إيجابيات وسلبيات التحول الرقمي

التعرف على رهانات التحول الرقمي يضمن التحقيق الفعال وإدارة المخاطر بشكل مناسب وأيضا يساهم في إدارة التوقعات وتخطيط الاستراتيجيات بشكل أفضل، مما يزيد من فرص النجاح في تحقيق الأهداف المرجوة، ومن هنا يمكننا تحديد بعض الايجابيات والسلبيات التي تواجه التحول الرقمي.

أولا: إيجابيات التحول الرقمي

للتحول الرقمي له العديد من الايجابيات التي تساعد كل من المؤسسات الشركات والأفراد والتي نوجزها في النقاط التالية:

من بينها ما يلي:¹

- تخفيض التكاليف؛
- ربح الوقت وتقليل الجهد وتوفير الطاقة؛
- ضبط ومراقبة أداء المسؤولين ومتابعة سير وتقديم العمل؛
- يساهم في كسب شريحة كبيرة من العملاء لمختلف المؤسسات؛
- تطوير وتحسين الكفاءة التشغيلية وتنظيمها بفعالية؛
- الاستجابة لمختلف متطلبات العملاء والمواطنين؛
- فتح المجال للإبداع والابتكار من أجل تقديم خدمات ذات جودة؛

¹وهبة أمال وقارة ابتسام، مقال "التحول الرقمي في الجزائر بين الأفق والتحديات"، جامعة غليزان، الجزائر، المجلد الثامن، العدد 01، 2022، ص02

ونجد أيضا:¹

- يعمل التحول الرقمي على تقليل الفساد وزيادة الشفافية في العمل؛
 - التحول الرقمي يعزز الفرص لابتكار خدمات مبتكرة وإبداعية؛
- ويمكن القول أيضا ان العديد من المؤسسات تلجا الى تطبيق تقنيات التحول الرقمي في جميع مجالاتها للحصول على العديد من الفوائد والمميزات والتي يمكن حصرها في:²

- قدرة الحاسوب على تحويل البيانات الورقية الى رقمية مما يساهم في إدارة الوقت بكفاءة وتقليل الجهد؛
- تقديم خدمات ذات حلول مبتكرة ودقيقة وسهلة ودقيقة لتلبية احتياجات العملاء؛
- المؤسسات التي تقوم بتعزيز عمليات التحول الرقمي وتحسين كفاءتها ستكسب أكثر.

ثانيا: سلبيات التحول الرقمي

من المهم التعرف على سلبيات التحول الرقمي لتجنب المخاطر والمشاكل المحتملة وتحديد الاستراتيجية اللازمة للتعامل معها، من بعض السلبيات المحتملة للتحول الرقمي نذكر:

- **معيقات إدارية:** وتشمل ما يلي:³
 - ضبابية المفهوم: أي عدم الفهم الجيد لمفهوم التحول الرقمي بين بعض القادة الإداريين؛
 - مقاومة التغيير: عدم استعداد بعض القادة لقبول التغييرات اللازمة في هيكل المؤسسة مما يعرقل عملية التحول الرقمي؛
- **معيقات مالية:** تمثل العقبات المالية عائقا حث يتطلب التحول الرقمي استثمارات مالية كبيرة لتوفير التقنيات اللازمة وتحديثها باستمرار لمواكبة التطورات التكنولوجية؛

¹ عمر عبد الحفيظ أحمد عمر، التحول الرقمي للحكومة ودوره في تحقيق أهداف التنمية المستدامة - مصر نموذجا-، مجلة جامعة الزيتونة الأردنية للدراسات القانونية، كلية الحقوق، جامعة الإسكندرية، مصر، 2021، المجلد 2، الإصدار 2، ص 158-159.

² إسماعيل مصباح واخرون، واقع تبني استراتيجية التحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة حالة مؤسسة ALFA PIP غرداية، الملتقى الدولي الأول نحو اعتماد: «استراتيجيات الذكاء الاصطناعي في المؤسسات الصناعية وتحقيق الريادة المستدامة»، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2023، ص 3.

³ عادل محمد محمد محمد، متطلبات التحول الرقمي في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بمصر، مجلة كلية التربية ببنها، جامعة مدينة السادات، العدد 133، جانفي 2023، ص 560-561.

- **معوقات مادية:** تتمثل في الحاجة الشديدة الى توفر الإمكانيات المادية التي تسمح بالحصل وتوفير تقنيات المعلومات مع الاخذ بعين الاعتبار ان هذه التقنيات في تطور دائم ومستمر الامر الذي يفرض على المؤسسة الاطلاع الدائم والمرونة في الأداء بسبب صعوبة مواكبة ركب التطور؛
- **ومن المعوقات أيضا نجد:**¹
 - الشح في الموارد الرقمية؛
 - التحديات التقنية في البنى التحتية وضعف في شبكات الاتصال؛

وكذلك:²

 - عدم قدرة المؤسسة على تحديد رؤية واضحة للتحول الرقمي والفتش في توجيهها عبر مختلف أقسامها؛
 - عدم التنسيق بين وحدات العمل وغياب التعاون؛
 - تحديات الأنظمة التقنية وضعف تكنولوجيا المعلومات؛

كما نجد:³

 - غياب الموارد البشرية المؤهلة والخبرة في مجال التكنولوجيا؛
 - نقص وغياب بعض القوانين والتشريعات التي تحكم التعامل من خلال التحول الرقمي؛
 - غياب التناسق بين الكفاءات الموجودة داخل المؤسسة والموارد المتاحة وكذلك الاستراتيجيات الموضوعية.

المطلب الثاني: مقاومة التغيير للتحول الرقمي

أخذ القرار بالتغيير ليس بالعملية السهلة، فلكل فعل ردة فعل ولعل من أهم الصعوبات التي تعترض قرار التغيير هو مقاومته من طرف الموظفين، وله أشكال عديدة كالامتناع عن العمل وعدم احترام القرارات وأخترها هو المقاومة التغيير المستترة. ويجب التنويه الى ان مقاومة التغيير ليست دائما ذات طابع سلبي فمن الممكن أن تكون لصالح المؤسسة في بعض الأحيان.

¹ نجيبة محمد بشير الشيباني، التحول الرقمي ودوره في تطوير مؤسسات التعليم العالي، المجلة الامريكية الدولية للتدريب، ليبيا، المجلد 1، الاصدار 14، 2023، صص 215-227.

² نعم مريم، تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، مجلد 23 عدد 2، سنة 2020، صص 565.

³ وليد كامل محمد بن كامل علام، التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء" دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البنوك بجنوب الصعيد، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 52، العدد 01، 2021، صص 192-193.

يمكن حصر الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير فيما يلي:¹

- ❖ المصالح الشخصية المكتسبة: شعور الموظف بان مصالحه تصبح مهددة نتيجة لهذا التغيير؛
- ❖ أسباب نفسية: يقاوم الموظف التغيير خوفا من المجهول ولأنه اعتاد المألوف وأيضا الخوف من الإخفاق؛
- ❖ قلة إدراك الافراد للتغيير: نتيجة لتجارب سابقة فاشلة او عدم إدراك مزايا التغيير؛
- ❖ طريقة تنفيذ التغيير وتطبيقه: السرعة الشديدة في اتخاذ قرار التغيير، عدم اشراك الموظفين في عملية اتخاذ قرار التغيير وغياب الاتصال والتواصل؛
- ❖ عدم قدرة قادة التغيير على تقديم ادلة مقنعة: التي تدل على ان قرار التغيير الذي اتخذته المؤسسة يعود بالفائدة والنفع للموظفين وللمنظمة؛

وأیضا:²

- ❖ يتخوف الموظفون من التغيير ويعتبرونه تهديدا وخاصة التغيرات التكنولوجية لأنها يعتبرونها بديلا لهم؛
- ❖ تسعى المؤسسات الى تشجيع العمل ضمن فرق حيث تظهر سلوكيات خاصة بالمجموعات وإذا كان التغيير لا يوافق عليه من قبل الموظفين فستعتبره المجموعات تهديدا لها وستقاومه بشدة "كل تعبير لا يتماشى مع معايير الجماعة سوف يقابل بالمقامة"؛

لكي تحقق المؤسسة أهدافها من خلال التغيير يجب أن تلتزم بشروط محددة لتجنب التغيير العشوائي وضمن تنفيذ العملية بشكل سلس، ومن بين هذه الشروط نذكر:³

- ✓ معرفة الميدان: لضمان جناح التغيير التكنولوجي في المؤسسة يجب على الجهات المعنية جمع معلومات كافية حول الميدان باستخدام الوسائل العلمية المتاحة سواء داخلية / خارجية، شفافية / مكتوبة، والهدف من هذا الجمع هو فهم موقع المؤسسة في البيئة التي تعمل فيها؛

✓ الاطلاع على المستجدات التكنولوجية؛

¹مصطفى يوسف كافي، الاتصال والصراع التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2017، ص ص185-186.

² محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، مصر، 2007، ص ص 96-97.

³ وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص ص161-162.

- ✓ قدرة القائمين بالتغيير على التقدير: أي قدرتهم على تحديد الوقت المناسب للتغيير التكنولوجي، والمدة التي يستغرقها هذا التغيير، والتنبؤ بالمشكلات، التهديدات، المخاطر، نقص الموارد...؛
- ✓ القدرة على تقييم الإمكانيات التكنولوجية المتاحة: أي فهم مدى تقدم التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة وتحديد النواقص في البنية التقنية، وتحديد ما إذا كانت البنية قادرة على تحقيق الإنتاج بالكمية والجودة المطلوبة لتمكين المؤسسة من النجاح والتفوق في السوق بين منافسيها؛
- ✓ القدرة على امتلاك عناصر معرفة جديدة: قدرة المؤسسة على استثمار المكنات العلمية والنظرية والتطبيقية بالإضافة إلى مختلف الموارد التكنولوجية الأخرى، لابتكار مفاهيم جديدة وتطوير حلول مبتكرة؛
- ✓ البحث والابداع: ينبغي على المؤسسة الاستفادة من المعارف العلمية خبرات الآخرين في التحليل والتنظيم والابتكار، لتتمكن من إضافة جديدة في مجال تخصصها حيث يحتاج العميل دائما إلى الجديد والمؤسسة الناجحة هي التي تمتلك القدرة على البحث والابتكار لتلبية حاجات عملائها؛

وكذلك:¹

✓ ضمان الأمان والحماية للعاملين؛

✓ إشراك الموظفين في عملية التغيير؛

✓ خلق قدوات ونماذج النجاح في المؤسسة؛

✓ تعزيز مشاعر الانتماء والحماس والامل لدى الموظفين.

ومن هنا نستنتج ان المؤسسات تحتاج الى تغييرات لتحسين الأداء او اغتنام الفرص، تشمل هذه التغييرات تعديل العمليات والأدوار الوظيفية والهياكل التنظيمية والتكنولوجية، يجب على الموظفين تبني أساليب عمل جديدة لضمان نجاح المبادرة وتجنب الفشل الناتج عن مقاومة التغيير.²

¹ سيد سليم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص111.

²Keow ngang tang, leadership and change management, international college, khon kaen university, kaen, thailand, 2019, p15.

خلاصة الفصل

التحول الرقمي لم يعد مجرد خيارا بل أصبح ضرورة حتمية لجميع القطاعات لضمان البقاء والنمو في هذا العصر المتسارع.

من خلال استغلال التقنيات ومكونات الحديثة للتحول الرقمي بحيث تستطيع المؤسسات تحقيق مستويات جديدة من الكفاءة والابتكار والتفاعل مع العلماء.

ان نجاح التحول الرقمي يتطلب رؤية استراتيجية واضحة، واستثمار في البنية التحتية التكنولوجية، وتدريب الموارد البشرية على استخدام هذه التقنيات بكفاءة. كما ان التحديات المرتبطة بالأمان الرقمي وحماية الخصوصية تستدعي انتباها خاصا لضمان بيئة امنة ومستدامة.

إذا فالتحول الرقمي هو رحلة مستمرة تتطلب مرونة وتكيفا دائما مع التغيرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية. تبني هذه التوجهات بشكل صحيح سيمكن المؤسسات من تحقيق ميزات تنافسية جديدة، والاستفادة من الفرص العديدة التي يوفرها العالم الرقمي المعاصر.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية مؤسسة الصندوق

الوطني للتأمينات الاجتماعية

للعمال الأجراء CNAS

-وكالة قالة-

مقدمة الفصل

الضمان الاجتماعي له أهمية كبيرة لأنه يساهم في تحقيق الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي، يوفر الحماية للأفراد والأسر من المخاطر المالية مثل: البطالة، المرض، العجز، الشيخوخة والوفاة. كما يعزز العدالة الاجتماعية بتقليل الفقر والفوار الاقتصادية بين الناس ويحفز الاقتصاد عبر زيادة الاستهلاك والاستثمار بالإضافة إلى ذلك يعزز شعور الأمان والاستقرار لدى الأفراد مما يؤدي إلى مجتمع أكثر تماسكا وإنتاجية.

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري إلى كل ما يتعلق بالثقافة التنظيمية والتحول الرقمي، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على أرض الواقع وتطبيقه في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS - وكالة قلمة -.

ومن اجل تحقيق أهداف الدراسة تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة CNAS

المبحث الثاني: المنهج وأدوات الدراسة

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

المبحث الأول: تقديم مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS - وكالة قائمة -

الضمان الاجتماعي هو مؤسسة التضامن الوطني الأكثر أهمية ومعروف عبر التاريخ، فكيف تم إنشاؤه؟ وما هي طريقة تنظيمه؟ وما هو الوضع القانوني، الإداري والمالي له؟

المطلب الأول: نبذة عن الضمان الاجتماعي

أولاً: نشأة الضمان الاجتماعي

من الاحتياط إلى التضامن إلى غاية القرن 19، كل فرد كان وحيداً أمام تعرضه لمخاطر الحياة، ومع عدم وجود المساواة، من لديهم الإمكانيات فقط يمكنهم العلاج في حالة المرض.

الطريقة الوحيدة المتوفرة آنذاك لتجنب هذه المخاطر هي الادخار وما يدعى كذلك بالاحتياط الشخصي أي وضع بعض المداخيل جانبا لاستعمالها وقت الاحتياج، لكن الادخار بقي شأن يخص الأغنياء بالدرجة الأولى في مجتمع أغلبية مداخيل عماله ضئيلة يكادوا ينفقون منها ما يلزمهم من أكل، لباس وإيواء.

بدأت الوضعية فيما بعد تتطور في المدن الصناعية في القرن 19 مع ميلاد أول نظام للتأمينات حيث يقوم الكثير من الأشخاص بشراكة وذلك من خلال جمع اشتراكات لتكوين احتياطي من الأموال مشترك بينهم لمواجهة الأخطار وبأقل تكلفة وذلك راجع للاشتراكات الجماعية، لكن هذا التأمين لم يحقق مبدأ المساواة، لأن الأثرياء كانوا هم المستفيدون من هذه التأمينات نظراً لاشتراكاتهم المعتبرة، بينما الطبقة الفقيرة بقيت عاجزة عن دفع الاشتراكات.

لضمان التأمين للجميع كحق العلاج وغيره، كان يجب فرض نظام إجباري وتضامني في نفس الوقت.

في سنة 1880 بألمانيا وبواسطة بسمارك كان ميلاد التأمينات الاجتماعية (التأمينات المرضية، حوادث العمل، العجز والشيخوخة)، وذلك إثر رد فعل سياسي كان يهدف إلى تأسيس التأمينات الإجبارية ودور الدولة في ترقية الخدمات الاجتماعية، وكانت التأمينات الأولى تسير بواسطة الاشتراكات الاجتماعية والتجارية.

□ تواريخ هامة في الضمان الاجتماعي:

- سنة 1883: تم تأسيس نظام الضمان الاجتماعي في ألمانيا بالنسبة للتأمينات المرضية، وفي سنة 1884 بالنسبة لحوادث العمل.

- سنة 1935: خلق ضمان اجتماعي لتأمينات الشيخوخة والبطالة في إطار تكفل الدولة بالأشخاص.
- في 1945/10/04: تأسيس نظام كامل للضمان الاجتماعي بفرنسا والذي يتكفل بمختلف أنواع العلاج الطبي، التقاعد، منح العجز وتعويض البطالة.
- في 1949/06/10: إنشاء الضمان الاجتماعي بالجزائر

ثانيا: نظام الضمان الاجتماعي بالجزائر ومراحل تطوره

يعتبر نظام الضمان الاجتماعي بالجزائر امتداد للنصوص التشريعية الفرنسية، حيث كان قرار التجمع الجزائري الصادر بموجب قرار إداري رقم 49.045 بتاريخ 10 جوان 1949 تطبيقا خاصا للجزائر للأمر الصادر بتاريخ 1945/10/04.

مع مرور الزمن تم تطوير عدة مفاهيم للنصوص التشريعية إلى غاية إنشاء الضمان الاجتماعي بالجزائر، وقد تم ذلك تدريجيا حسب التواريخ التالية:

- قانون 1898/04/09: الخاص بحوادث العمل وجداول الأمراض المهنية.
- قانون 1919/09/25: فيما يخص المسؤولية المدنية لحوادث العمل الخاصة بالعمال بالجزائر.
- قانون 1919/10/25: الخاص بالأمراض المهنية وهو امتداد لقانون 1898/04/09.
- سنة 1920: وضعت النصوص التشريعية الخاصة بحوادث العمل.
- القرار الإداري الصادر بتاريخ 1941/05/06 الخاص بتطبيق المنح العائلية.
- سنة 1949: تغطية التأمينات الاجتماعية لمخاطر الأمراض، الأمومة، العجز والوفاة.
- سنة 1953: إضافة تأمين الشيخوخة للعامل الأجير.
- سنة 1958: إنشاء تأمين الشيخوخة للعامل الحر أو غير أجير.

ما بعد الاستقلال، كان نظام الضمان الاجتماعي الجزائري يتكون من أكثر من 70 جهاز للضمان الاجتماعي و11 جهازا للتقاعد التكميلي مع وضع أكثر من 09 أنظمة والتي تختلف عن بعضها من حيث التمويل، طبيعة ومستوى التعويضات بالإضافة إلى طريقة التسيير التي كانوا يخضعون لها.

- 1970/08/01: صدرت عدة نصوص تشريعية وتنظيمية، تهدف إلى تحسين وضعية المؤمنين.

- 17/09/1974: إضافة التأمينات الاجتماعية للعمال الغير أجراء، حيث كانوا لا يستفيدون إلا من نظام التقاعد (مرسوم 74-123 بتاريخ 28-10-1974).
- 01/10/1980: تاريخ إمضاء الاتفاقية بين الجزائر وفرنسا للضمان الاجتماعي.
- 01/02/1982: بداية تطبيق الاتفاقية.
- سنة 1983: تغيير جذري لنظام الضمان الاجتماعي على إثر "قوانين جويلية 83" أغلب هذه التغييرات تركز على (قانون 83-11، 83-12، 83-13، 83-14، 83-15 بتاريخ 02 جويلية 1983).
- تسوية التحفيزات - توحيد الأنظمة.
- تعميم الحماية الاجتماعية على الفئات الاجتماعية الأخرى لاسيما المحرومة منها.
- سنة 1985: التوحيد التنظيمي للأنظمة المتواجدة في صندوقين وطنيين (مرسوم 85-223 بتاريخ 20 أوت 1985) الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية الصندوق الوطني للتقاعد. هذان الصندوقان تم تحويلهما إلى مؤسسات عمومية ذات طابع إداري.
- سنة 1988: تغييرا لطابع القانوني للصندوقين ليصبحا مؤسسة عمومية ذات طابع خاص وذلك بموجب القانون رقم 88-01 والذي تنضح فيه استقلالية هذه المؤسسات العمومية
- سنة 1992: إعادة تأسيس صندوق التأمينات الاجتماعية للعمال الغير أجراء. تغيير تسمية صندوق التأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية بصندوق التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.
- سنة 1994: خلق تعويضات جديدة:
- منحة البطالة 26-05-1994. - منحة التقاعد المسبق 26-05-1994.
- سنة 1995: إنشاء صندوق التأمين على البطالة.
- سنة 1998: إعادة تأسيس صندوق العطل مدفوعة الأجر لعمال البناء.

ثالثا: قائمة الاتفاقيات الدولية المتعلقة بالضمان الاجتماعي الموافق عليها

الجدول رقم 03: قائمة الاتفاقيات الدولية المتعلقة بالضمان الاجتماعي الموافق عليها

رقم	عناوين الاتفاقيات الموافق عليها	سنة
003	اتفاقية حول حماية الأمومة، 1919.	1962
017	اتفاقية حول التعويض عن حوادث العمل، 1925.	1962
018	اتفاقية حول الأمراض المهنية، 1925.	1962
024	اتفاقية حول التأمين على المرض (الصناعة)، 1927.	1962
032	اتفاقية حول حماية عمال الموانئ من الحوادث، (مراجعة)، 1932.	1962
042	اتفاقية (مراجعة) حول الأمراض المهنية، 1934.	1962
044	اتفاقية حول البطالة، 1934.	1962
056	اتفاقية حول تأمين البحارين على المرس، 1936.	1962
070	اتفاقية حول التأمينات الاجتماعية للبحارة، 1946.	1962
071	اتفاقية حول منح البحارة، 1946.	1962

المصدر:

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات المؤسسة

المطلب الثاني: الوضع القانوني والتنظيم الإداري والمالي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وصلاحياته

هناك العديد من الصلاحيات والمهام التي يتميز بها الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالإضافة الى وجود مجموعة من الهيئات التابعة له.

أولاً: الوضع القانوني والتنظيم الإداري والمالي للضمان الاجتماعي

إن هيئات الضمان الاجتماعي هي:

1. الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، بالترخيم "ص.و.ت.أ"،
2. الصندوق الوطني للتقاعد، بالترخيم "ص.و.ت"،
3. الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء، بالترخيم "ص.أ.غ.أ"،

تتمتع صناديق الضمان الاجتماعي بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، وتخضع في علاقاتها مع الآخرين للتشريع التجاري، ويحدد التنظيم الداخلي لكل صندوق بموجب قرار من الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي بناء على اقتراح من مجلس إدارة الصندوق.

ثانياً: صلاحيات مجلس الإدارة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

يدير مجلس الإدارة شؤون الصندوق بواسطة مداولاته، ويتولى مراقبة وتنشيط هذا الصندوق، ويقوم على الخصوص بما يلي:

- يقتر تنظيم داخلي للصندوق،
- يعد النظام الداخلي للصندوق،
- يداول حول الجداول التقديرية الخاصة بالإيرادات والنفقات المخصصة لتسيير فروع الضمان الاجتماعي،
- يصادق على ميزانية التسيير الإداري للعمل الصحي والاجتماعي والوقائي وإذا اقتضى الأمر للمؤسسات التي يسيرها الصندوق ويلحق بكل ميزانية جدول يحدد للسنة عدد الوظائف حسب الفئات بحيث لا يتعدى عدد أعوان كل فئة عدد الوظائف،

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء CNAS

- يصادق على ميزانية التجهيز الخاص ببرامج الاستثمار والإعانات أو المساهمة المالية، وهذه الميزانيات التي تبين المبلغ الإجمالي لكل برنامج مرخص يجب أن تنص على خصم الدفوعات المطابقة في ميزانيات السنوات التي يجب أن يتم هذا الدفع خلالها،
- يراقب تطبيق الأحكام التشريعية والتنظيمية وكذا تنفيذ مداولاته عن طريق المدير والعون المكلف بالعمليات المالية،
- يدلي برأيه فيما يخص تعيين المدير العام،
- يدلي برأيه فيما يخص اقتراح المدير العام لوظائف المديرية الأخرى للصندوق التي تعين بموجب قرار من الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي،
- يوافق على الحصيلة والتقرير السنوي لنشاط الصندوق،
- يوافق على توظيف الأموال والعمليات العقارية،
- يوافق على مشاريع الاقتناء والكرء ونقل المباني ذات الاستعمال الإداري،
- يرخص فك الرهن على تسجيلات الامتيازات أو رهن العمارات المقررة لفائدة الصندوق،
- يقرر إنشاء أو إلغاء هياكل أخرى عبر الوكالات،
- يقرر قبول الهبات والوصايا،
- يوافق على المعاهدات، المنصوص عليها في المادة 60 من القانون رقم 83-11 المؤرخ في 2 يوليو سنة 1983،
- يتخذ كل الإجراءات الكفيلة بضمان التزامات الصندوق وتلك التي ترمي إلى تحسين تسييره وسيره،
- يقرر إجراء أية دراسة تبنى له ضرورة في إطار صلاحياته،
- يبت في مشاريع الصفقات التي يعدها المدير العام،
- يراقب محاسبة الصندوق، ويمكنه، إذا اقتضى الأمر استدعاء مأموري الحسابات،
- يبدي رأيه حول أي مشروع نص تشريعي أو تنظيمي يعرضه عليه الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي، ويمكنه تقديم أي اقتراح في هذا المجال إلى الوصاية،
- يمكنه تعيين لجان داخله وتفويضها جزءا من صلاحيته،

- يمكنه تشكيل لدى كل وكالة لجنة اتصال يعين أعضائها وتتكون من ممثلي العمال والمستخدمين يتم اختيارهم تناسباً مع عدد المقاعد المخصصة لكل فئة حين تشكيل مجلس الإدارة ويوافق عليها الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي،
- يوافق على الاتفاقية الجماعية للمستخدمين.

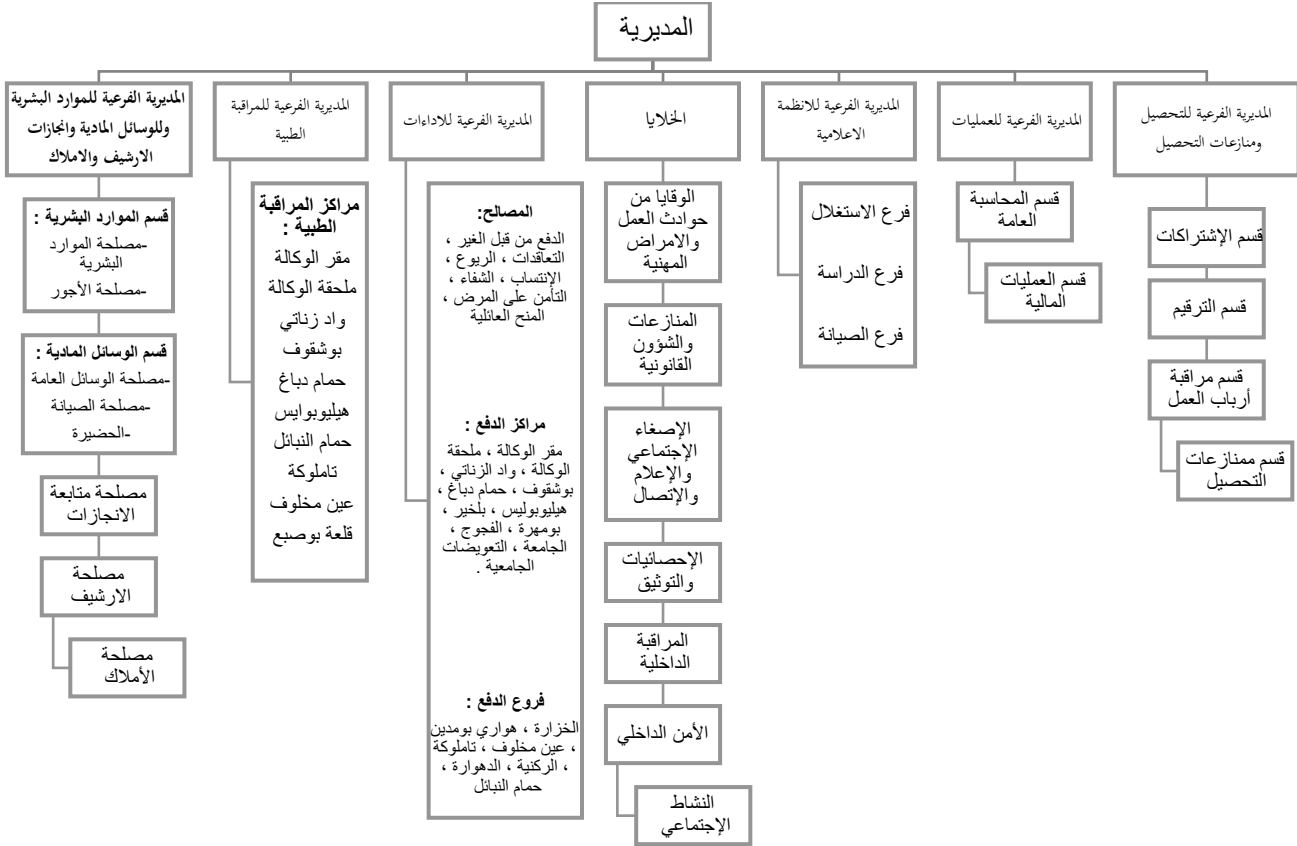
المطلب الثالث: هياكل ومهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وخدماته الرقمية

أولاً: هياكل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

- **الصف الأول:** وكالات تسيير لأكثر من 200.000 مؤمن اجتماعي
تشتمل على هياكل فرعية التي تكلف بما يلي:
 - توزيع مهام بين مسؤولين اثنين أو ثلاثة مسؤولين عن التسيير،
 - المراقبة الطبية، ويشرف عليها طبيب.
- **الصف الثاني:** وكالات تسيير أقل من 200.000 مؤمن اجتماعي أو على الأقل 100.000 مؤمن اجتماعي.
تشتمل على الهياكل الفرعية التي تكلف بما يلي:
 - أداء الخدمات التي توزيع مهامها بين مسؤولين اثنين أو ثلاثة مسؤولين عن التسيير،
 - العمليات المالية والتحصيل والمنازعات، التي توزع مهامها بين ثلاثة مسؤولين أو أربعة عن التسيير،
 - إدارة الوسائل والانجازات ذات الطابع الصحي والاجتماعي، التي توزع مهامها بين مسؤولين اثنين عن التسيير،
 - المراقبة الطبية، ويشرف عليها طبيب.
- **الصف الثالث:** وكالات تسيير أقل من 100.000 مؤمن اجتماعي.
تشتمل على الهياكل الفرعية التي تكلف بما يلي:
 - أداء الخدمات،

- العمليات المالية والتحصيل والمنازعات،
- إدارة الوسائل والانجازات ذات الطابع الصحي والاجتماعي،
- المراقبة الطبية، ويشرف عليها طبيب.

الشكل رقم 09: الهيكل التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات المؤسسة

ثانيا: مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

يعرف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء على أنه مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص، طبقا للمادة 49 من القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية.

تتولى الوكالة الولائية التابعة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء المهام التالية:

- تسيير الأداءات العينية والنقدية للتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية،
- ضمان التحصيل والمراقبة ونزاعات تحصيل الاشتراكات المخصصة لتمويل الأداءات،
- المساهمة في ترقية سياسة الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية وتسيير صندوق الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية، المقرر بموجب أحكام المادة 79 من القانون رقم 83-11 المؤرخ في 2 يوليو سنة 1983،
- تسيير الأداءات المستحقة للأشخاص المستفيدين من المعاهدات والاتفاقيات الدولية في مجال الضمان الاجتماعي، تنظيم وتنسيق وممارسة المراقبة الطبية.
- القيام بأعمال في شكل إنجازات ذات طابع صحي واجتماعي، كما هو منصوص عليه في المادة 92 من القانون رقم 83-11 المؤرخ في 2 يوليو سنة 1983 المشار إليه سابقا، بعد اقتراح من مجلس إدارة الصندوق، منح رقم تسجيل وطني للمؤمنين اجتماعيا والمستخدمين وإعطاءهم رقما وطنيا،
- تجميع الاحصائيات وضمان تسيير الرصيد الوثائقي، ضمان المراقبة الداخلية، ضمان تنفيذ التعاقد،
- القيام بأعمال تخص الوقاية والتربية والإعلام الصحي بعد اقتراح من مجلس إدارة الصندوق،
- تسيير صندوق المساعدة والإغاثة، المنصوص عليه في المادة 90 من القانون رقم 83-11 المؤرخ في 2 يوليو سنة 1983،
- إبرام المعاهدات، المنصوص عليها في المادة 60 من القانون رقم 83-11 المؤرخ في 2 يوليو سنة 1983، القيام، فيما يخصه، بضمان إعلام المستفيدين والمستخدمين،
- تسديد النفقات الناجمة عن تسيير مختلف اللجان أو الجهات القضائية التي تقوم بالبت في الخلافات الناتجة عن القرارات التي يتخذها الصندوق وضمان تسيير الهياكل ذات الطابع الصحي والاجتماعي التابعة لاختصاصها،
- ضمان توظيف وتنفيذ واستغلال برامج الاعلام الآلي المطورة من قبل المديرية العامة،
- ضمان تسيير الموارد البشرية والمادية للوكالة وتنفيذ الاستثمارات الموكلة لها، ضمان تسيير الأرشيف وأملاك الوكالة، ضمان الاصغاء الاجتماعي وتنفيذ النشاطات الاعلامية والاتصالية الموكلة لها.

ثالثا: الخدمات الرقمية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

1. عصرنة قطاع الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

- استحداث بطاقة الشفاء والدفع من قبل الغير وإطلاق خدمة الشباك المتنقل؛
- إطلاق منصتين رقميتين (فضاء الهناء للمؤمنين) و (فضاء التصريحات لأرباب العمل)؛
- عصرنة الملفات الطبية للمؤمن لهم اجتماعيا وذوي حقوقهم من خلال رقمته الملفات الطبية؛
- تخصيص شبائيك لفائدة ذوي الاحتياجات الخاصة وخدمة المساعدة الاجتماعية؛
- التواصل الدائم مع مرتادي الصندوق عبر الوسائل الالكترونية، السمعية والمكتوبة.

2. نظام الشفاء في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

مزايا بطاقة الشفاء

- الحصول على المستحقات بسرعة وسهولة دون إيداع طلب أو تقديم ورقة علاج لدى مصالح الضمان الاجتماعي (تقليص من عدد الوثائق الإدارية المستعملة في مجال الضمان الاجتماعي).
- تستخلف بدل بطاقة رقم الضمان الاجتماعي، متوفرة 24 سا/ 24 وعلى مدار الأسبوع،
- تبسيط المساعي لدى مصالح الضمان الاجتماعي ومقدمي العلاج.
- الحد من الغش أو الإفراط في استعمال الأدوية الصيدلانية وترشيد التسيير.
- سرية المعلومات على جميع الاصعدة (المؤمن، مصالح الضمان الاجتماعي).
- يوفر الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء خدمات رقمية عن بعد والتي تمكن أرباب العمل والمؤمن لهم اجتماعيا بالحصول على خدمات عن بعد ومجانا وبكل أمانودون تقديم أي وثيقة.

3. فضاء التصريحات لأرباب العمل في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

<https://teledeclaration.cnas.dz>

الصندوق يضع تحت تصرف أرباب العمل خدماته الرقمية عبر أرضية التصريح عن بعد تسمح لهم بالقيام بالتزامهم بكل سهولة ودون عناء التنقل الى مرافق الصندوق والتي توفر عدة خدمات مثل:

- طلب بطاقة الشفاء لفائدة الأجراء.
- طلب ترقيم وانتساب الأجراء.
- التحقق من التصريحات السنوية
- الاطلاع على شهادة الانتساب.

- خدمة الطلب الإلكتروني للاستفادة من جدول دفع ديون اشتراكات الضمان الاجتماعي بالتقسيط.
- التصريح بأوعية الاشتراكات السنوية للضمان الاجتماعي.
- التصريح بحركة الأجراء والتصريح السنوي بالأجور.
- تسديد الاشتراكات عن طريق الدفع الإلكتروني.

4. فضاء الهناء خاص بالمؤمن لهم اجتماعيا في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

<https://elhanaa.cnas.dz>

وهي خدمة موجهة لفائدة المؤمن لهم اجتماعيا، حيث يتم الولوج الى هذه الخدمة عبر خطوات بسيطة من خلال التسجيل بالفضاء ثم الحصول على حساب خاص يتيح للمؤمن لهم اجتماعيا امكانية الاطلاع على ما يلي:

- نسبة التغطية الاجتماعية وتاريخ نهاية الألفية في الأداء
- معرفة استهلاكه للأدوية
- طبع كشوفات الحساب الخاصة بالأداءات المقدمة،
- تلقي مختلف الاشعارات، طلب بطاقة الشفاء عن بعد
- استخراج شهادة الانتساب لدى الضمان الاجتماعي، وامكانية مطابقتها من قبل أرباب العمل
- طلب تعويض العطلة المرضية عن بعد،
- طلب رأس مال الوفاة عن بعد،
- التصريح بعطلة الأمومة دون الحاجة للتنقل الى مركز انتسابها لإيداع الوثائق التي تسمح لها بالاستفادة من حقها في التأمين على الأمومة.

المبحث الثاني: المنهج وأدوات الدراسة

منهج الدراسة هو الأسلوب الذي يتبعه الباحث من خلال مجموعة من القواعد العامة الملمة لدراسة المشكلة واكتشاف الحقائق.¹

وبهدف التعرف على الثقافة التنظيمية كأداة داعمة للتحويل الرقمي في المؤسسة الاقتصادية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء قالمة، سيتم التعرف على منهج الدراسة، مجتمع الدراسة وخصائص عينة الدراسة وهذا بالاعتماد على جمع بيانات والمعلومات باتباع أدوات معينة.

المطلب الأول: منهج الدراسة

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث وذلك للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية كما يلي:

أولاً: حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: موضوع الدراسة حول الثقافة التنظيمية كأداة داعمة للتحويل الرقمي في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء
- الحدود المكانية: كانت الدراسة في مؤسسة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة قالمة.
- الحدود البشرية: أجريت الدراسة على عينة سحبت من موظفين مؤسسة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء
- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة في إطار تربص بالمؤسسة ابتداء من 2024/03/11 الى غاية 2024/06/02.

¹ أعمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الطبعة الأولى، الجزائر، ص19.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

هو مجموع العناصر ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة والتي يسعى الباحث ان يعمم النتائج عليها.¹ ويشمل مجتمع الدراسة على مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ولاية قالم، كما شملت العينة على جميع الفئات والاقسام باعتبار ان متغيرات البحث تمس جميع الموظفين بالمؤسسة وتم توزيع 45 استمارة.

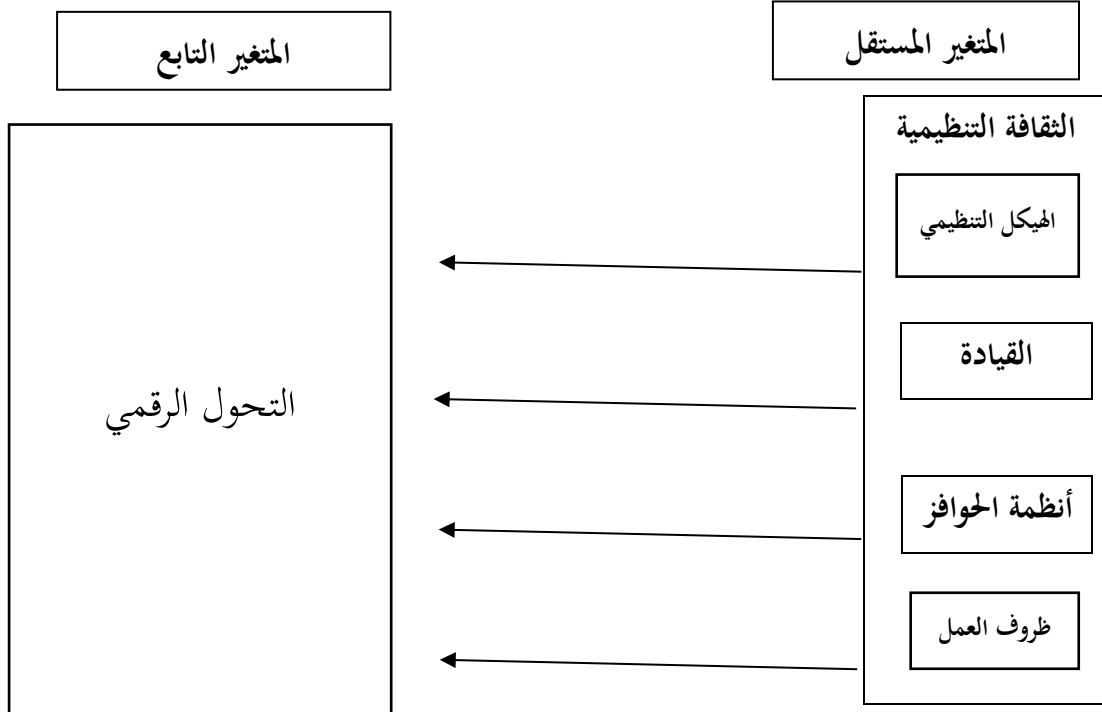
الجدول رقم 04: الإحصائيات الخاصة بالاستبيانات الموزعة في المؤسسة

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المستردة	عدد الاستبيانات الملغاة	عدد الاستبيانات الصالحة
45	45	00	45

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثالثا: نموذج الدراسة

الشكل رقم 10: نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة.

¹ منذر الضامن، أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص 106

رابعاً: متغيرات الدراسة

استكمالاً لدراستنا الميدانية قمنا بتحديد متغيرين الأول مستقل والمتمثل في الثقافة التنظيمية، والثاني تابع المتمثل في التحول الرقمي، وذلك بهدف الوصول الى مدى توفر المؤسسة محل الدراسة الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية، وكذا معرفة أي الأبعاد الخاصة بالمتغير المستقل لها التأثير الأكبر على المتغير التابع.

➤ المتغير المستقل: المتمثل في الثقافة التنظيمية، والذي يتكون من اربعة ابعاد وهي كالتالي: الهيكل التنظيمي، القيادة، أنظمة الحوافز، ظروف العمل، وقد قمنا بقياسه من خلال 14 عبارة.

الجدول رقم 05: المتغير المستقل

X1	الهيكل التنظيمي 4 عبارات
X2	القيادة 3 عبارات
X3	أنظمة الحوافز 4 عبارات.
X4	ظروف العمل 3 عبارات.

➤ المتغير التابع: المتمثل في التحول الرقمي، والذي يتكون من ثلاثة ابعاد وتم قياسه من خلال 11 عبارة موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 06: المتغير التابع

Y1	البنية التحتية الرقمية الخاصة بالتحية الرقمي 4 عبارات.
Y2	الموارد البشرية المؤهلة لدعم التحول الرقمي 3 عبارات
Y3	إمكانية ادراج تقنيات حديثة داعمة للتحول الرقمي 4 عبارات

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

من خلال دراستنا الميدانية قمنا استعمال مجموعة من الأدوات والخطوات وهي كالتالي:

أولاً: أدوات الدراسة

1. أدوات جمع البيانات المتعلقة بالجانب النظري

تمت عملية جمع البيانات ومختلف المعلومات النظرية بالاستعانة بمجموعة من المراجع العربية والأجنبية والمقالات العلمية وبعض المواقع الإلكترونية.

2. أدوات جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني

أ. الملاحظة

تعتبر الملاحظة من بين الأدوات المساعدة في جمع البيانات فتعرف على أنها مشاهدة ورصد الظواهر أو المشاكل لاكتشاف الأسباب والدوافع وتفسيرها للوصول الى نتائج لمختلف المشاكل او الظواهر.¹
أو متابعة سلوك معين وتسجيل البيانات بغرض استخدامها لفهم وتفسير وتحليل مسببات واثار ذلك السلوك.²

ولقد اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة المستمرة حيث تم التعرف على الخدمات الرقمية التي تقدمها مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء.

ب. المقابلة الشخصية

هي عبار أداة بحث علمية وهي اجتماع بين الباحث او بعض مساعديه وبين الشخص مالك البيانات أي انه اجتماع بين الباحث والمبحوث.³
أو هي جمع البيانات من خلال آراء والمعتقدات التي قد تختلف من شخص لآخر ويتم هذا من خلال التفاعل اللفظي ما بين الباحث والمفحوص.⁴

¹خضير كاظم حمود واخرون، منهجية البحث العلمي، اثناء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص92.

²محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتاب للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، اليمن، 2019، ص149.

³أحمد عارف العساف واخرون، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص276.

⁴حسن احمد الشافعي واخرون، إجراءات البحث العلمي، دار الوفاء لنديا الطباعة ونشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2012، ص203.

وقد اعتمدنا على المقابلة من اجل الحصول على أكبر كم من المعلومات حيث أجريت المقابلة مع المدير الفرعي للموارد البشرية والذي قدم لنا حوصلة شاملة عن التحول الرقمي الذي مرت به المؤسسة قبل 15 سنة الى يومنا هذا، وكذلك تقديم شرح مفصل عن الخدمات الرقمية التي تقدمها المؤسسة أبرزها فضاء الهناء وبطاقة الشفاء الثانية.

ج. الاستبيان

وفقا لطبيعة دراستنا تم استخدام أداة الدراسة الاستبيان فهو عبارة عن قائمة من الأسئلة تعد من قبل الباحث يتم يقوم بتوزيعها على مجموعة من الافراد ويلجأ الباحث الى ذا الأسلوب عندما يكون من الصعب مقابلة كل الافراد في مجتمع الدراسة وتخضع هذه الأسئلة لشروط معينة.¹

فله العديد من المميزات من بينها تقليل التكلفة والجهد، الحصول على اجابات صريحة، إعطاء الوقت الكافي والملائم لملاً الاستمارة والاسئلة نهائية وغير قابلة للتغيير او التبديل.²

الذي قمنا بتوزيعه على العينة المستهدفة بغرض الدراسة والذي يخوي مجموعة من الأسئلة المغلقة والبسيطة بهدف البحث والوصول الى نتائج على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: أدوات التحليل

باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية والاجتماعية "SPSS20" بغرض التحليل للبيانات بعد توزيع الاستمارات على العينة البالغ عددها 45 مفردة، وتم استعمال الأدوات الإحصائية التي نذكرها كالاتي:

1- التكرارات والنسب المئوية بوصف خصائص عينة الدراسة؛

2- معامل الفا كرونباخ؛

3- مقياس ليكرت الخماسي؛

4- معامل الارتباط بيرسون؛

5- المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية؛

¹ عبد الله قلش، مطبوعة في مقياس منهجية البحث العلمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، 2016-2017، ص 80.

² احمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي "تطبيقات إدارية واقتصادية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة السادسة، الأردن، 2009، ص 192.

6- معامل الارتباط لتحديد درجة الارتباط بين المتغيرين التابع والمستقل؛

7- اختبار التوزيع الطبيعي "كلومقروف سيمينروف وشابيرو"؛

8- الانحدار الخطي المتعدد؛

9- اختبار T و اختبار F.

المطلب الثالث: الخطوات المتبعة في اجراء الدراسة الميدانية

قمنا بإجراء العديد من الخطوات من اجل الوصول الى النتائج وذلك من خلال:

1. خطوات إعداد الاستبيان:

في هذه الخطوة تم اعداد الاستبيان ومن ثما تصميمه كما يلي:

أ. إعداد الاستبيان:

انطلاقا من دراستنا لموضوع وتكوين خلفية نظرية حوله توصلنا الى صياغة مجموعة من الأسئلة ومن ثم تصنيفها وفق ما يتناسب وابعاد ومحاور الدراسة.

ب. تصميم الاستبيان:

تم تقسيم الاستبيان الخاص بدراستنا على محورين اساسين لكل محور عدة ابعاد بغرض الإحاطة بموضوع البحث بإضافة الى محور خاص بالبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة هدفها الأساسي هو البحث العلمي.

بحيث:

المحور الاول: تم تخصيصه للثقافة التنظيمية ويحتوي 4 أبعاد فرعية.

المحور الثاني: تم تخصيصه للتحويل الرقمي ويحتوي 3 أبعاد فرعية.

2. اختيار مقياس الاستبيان

استعملنا مقياس ليكارت الخماسي وفق خمس درجات والتي هي كالتالي: غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة، حيث يعتبر من بين المقاييس الأكثر شيوعا واستعمالا في جمع البيانات الذي يسهل على المستجوبين الإجابة على مختلف الأسئلة المطروحة.

3 صدق وثبات المقياس

لاختبار صدق وثبات الاستبيان تم استعمال معامل ألفا كرونباخ، والذي تظهر نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم 07: معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

محاور الدراسة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	نسبة الصدق والثبات
محور الثقافة التنظيمية	15	0.802	%80.2
محور التحول الرقمي	10	0.823	%82.3
الاستبيان ككل	25	0.883	%88.3

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج Spss20.

وفقا لنتائج الموضحة في الجدول أعلاه فإن معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول هو 0.802 أي نسبة 80,2% أما المحور الثاني فيقدر ب: 0.823 أي ما نسبته 82,3%، ومن هنا يتضح أن معامل الثبات لمحوري الدراسة مقبول.

كما نلاحظ من خلال نفس الجدول السابق أن قيمة ألفا كرونباخ لكامل الاستمارة التي تحتوي 25 سؤالا قيمة 0.883، أي نسبة 88,3% وهي نسبة عالية ومرتفعة واعلى من النسبة المقبولة احصائيا 60% وهذا يدل على درجة عالية من الصدق والثبات يتمتع بها استبيان الدراسة بمحوريه.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

يتم من خلال هذا المبحث تحليل البيانات المتحصل عليها من الاستمارات الموزعة على أفراد عينة الدراسة باستخدام أدوات التحليل الإحصائي الوصفي من خلال برمجية SPSS20، حيث يتم أولاً تحليل البيانات المتحصل عليها والمتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)، ثم التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية المرتبطة بمحاور استمارة البحث، حيث تتطلب هذه المرحلة استخدام الأساليب الإحصائية التي تم ذكرها مسبقاً.

المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

تبعاً لهذا المطلب سنتعرف على توزيع أفراد الدراسة ووصفها حسب متغيرات البيانات الشخصية والوظيفية "الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية"، وكانت النتائج كالتالي:

أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

الجدول رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

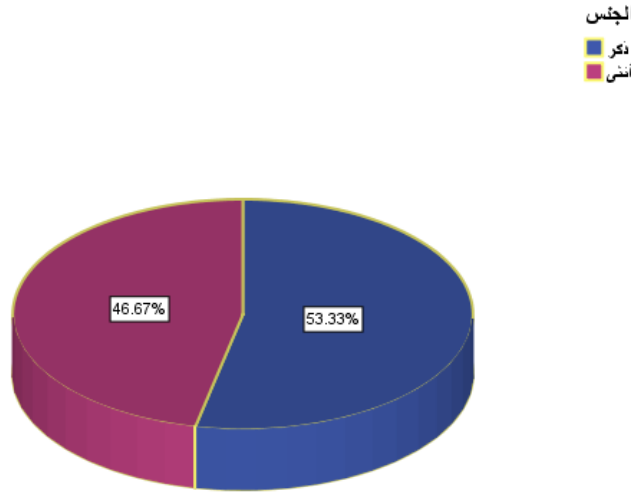
النسبة المئوية	التكرار	البيان
53,3%	24	ذكر
46,7%	21	أنثى
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج Spss20.

من الجدول أعلاه نلاحظ ان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس جاء بنسب نوعاً ما متقاربة بين الجنسين، حيث بلغت نسبة الذكور 53,3%، أما النسبة الباقية من إجمالي عينة البحث فكانت للإناث بنسبة 46,7% مما يعني أن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء _ وكالة قائمة _ يعتمد على توظيف كلا الجنسين ما يدل على التزام المؤسسة محل الدراسة بسياسات التوظيف المتكافئ.

والشكل الموالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الشكل رقم 11: يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج Spss20.

ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب العمر.

الجدول رقم 09: توزيع افراد العينة حسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	البيان
8,9%	4	اقل من 25 سنة
33,3%	15	من 25 الى 35 سنة
31,1%	14	من 36 الى 45 سنة
26,7%	12	أكبر من 45 سنة
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج Spss20.

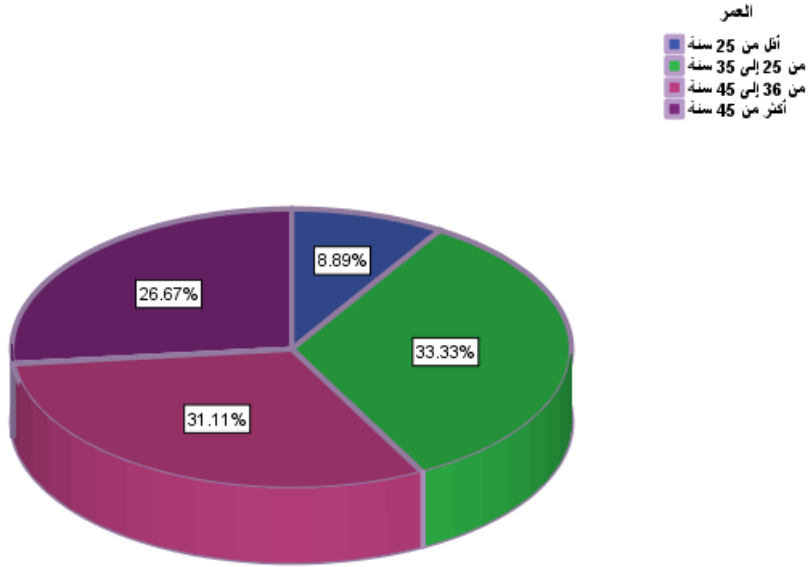
يظهر في الجدول أعلاه الذي قسم الى أربعة فئات عمرية ان اغلبية افراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 25 الى 35 سنة ما يمثل 33,3% وتليها في الترتيب نسبة الافراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 36 الى 45 سنة وذلك بنسبة وصلت الى 31,1%، هذا ما يدل على الخبرات الكبيرة والكوادر البشرية الذين تحتفظ بهم المؤسسة فهم يمثلون مخزون مهاراتها ، تليها من حيث الترتيب فئة أكبر من 45 سنة بنسبة وصلت الى 26,7%، في حين حل

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS

في المرتبة الأخيرة فئة أقل من 25 سنة بنسبة وصلت الى 8,9% وهي نسبة لا بأس بها اذ تدل على سياسة توظيف و استقطاب حاملي الشهادات الجامعية ذوي تخصصات تحتاجها المؤسسة.

والشكل الموالي يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير العمر:

الشكل رقم 12: يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج Spss20.

ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم 10: توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
4,4%	2	متوسط
35,6%	16	ثانوي
44,4%	20	جامعي
15,6%	7	دراسات عليا
100%	45	المجموع

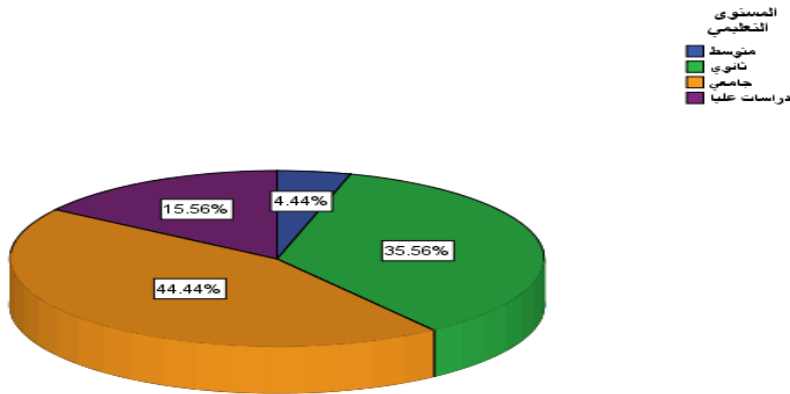
المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج Spss20.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS

من خلال الجدول أعلاه يتضح تقسيم المستويات التعليمية الى أربع فئات كانت نسبها كالتالي بحيث ان حصة الأسد كانت للمستوى الجامعي بنسبة وصلت الى 44,4%، في حين تليها فئة الثانوي بنسبة 35,6%، بعدها تليها في الترتيب نسبة الدراسات العليا ب 15,6%، وفي الأخير كانت نسبة المتوسط 4,4%، يفسر هذا التنوع في المستويات التعليمية بكون عينة الدراسة شاملة كانت موجهة للعاملين في المؤسسة على اختلاف المستويات الإدارية وأيضاً أهمية تنوع المهارات والخبرات التي تخدم أهداف وتوجهات المؤسسة.

والشكل التالي يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

الشكل رقم 13: يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج Spss20.

رابعاً: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية:

الجدول رقم 11: توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

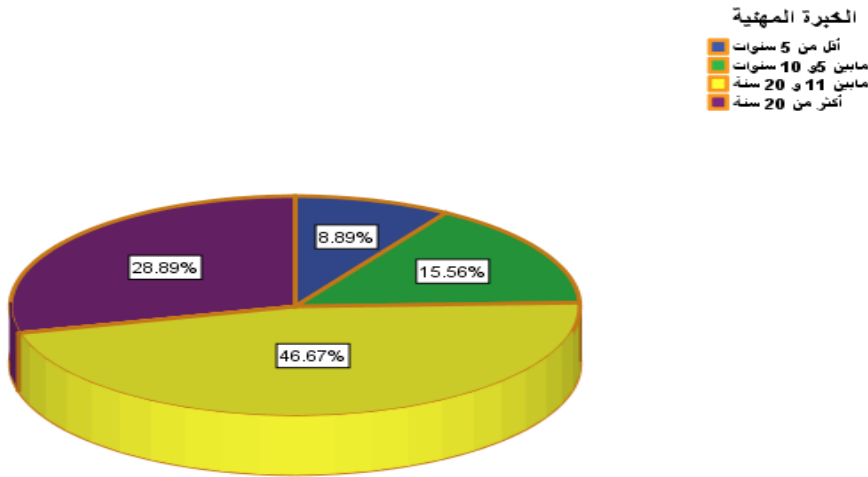
النسبة المئوية	التكرار	البيان
8,9%	4	اقل من 5 سنوات
15,6%	7	ما بين 5 و 10 سنوات
46,7%	21	ما بين 11 و 20 سنة
28,9%	13	اكثر من 20 سنة
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج Spss20.

قسم الجدول أعلاه الى أربع فئات حسب متغير الخبرة المهنية حيث كانت النسبة الأعلى للفئة ما بين 11 و 20 سنة بنسبة وصلت الى 46,7%، في حين تليها فئة أكثر من 20 سنة بنسبة وصلت الى 28,9%، وهذا يدل على مخزون المهارات والخبرات والكفاءات التي تمتلكها المؤسسة، بعدها فئة ما بين 5 و10 سنوات ب 15,6%، وفي الأخير كانت لفئة اقل من 5 سنوات بنسبة 4,4%.

والشكل التالي يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:

الشكل رقم 14: يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج Spss20.

المطلب الثاني: عرض إجابات أفراد عينة الدراسة حسب المحاور

بغرض الوصول الى إجابات على مختلف عبارات الاستبيان ما يتيح التعرف على اتجاه إجابات افراد عينة الدراسة اعتمدنا على سلم ليكارت الخماسي الذي يعتبر من أكثر المقاييس الإحصائية استعمالا في مجال البحوث والدراسات الميدانية وحساب طول خلايا المقياس وذلك لحساب المدى العام للعلاقة التالية:

$$E = X_{\max} - X_{\min} = 5 - 4 = 1$$

وبغرض حساب طول الخلايا بالشكل الصحيح نقسم النتيجة السابقة على عدد درجات مقياس ليكارت

الخماسي، بمعنى (0,8=5÷4)، ويمكن توضيحه في الجدول الموالي:

الجدول رقم 12: اتجاه الرأي لمقياس ليكارت الخماسي

الاتجاه الرأي	المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.8 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس ليكارت

أولاً: التناسق الداخلي لأداة الدراسة.

بغرض الوقوف على مدى اتساق عبارات استمارتنا وصدقها، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الاستمارة والبعد الذي تمثله، وكانت النتائج تباعاً الموضحة حسب كل محور.

المحور الأول: الثقافة التنظيمية.

يتكون هذا المحور من أربعة ابعاد تمثلت فيما يلي:

1. الهيكل التنظيمي.

الجدول رقم 13: معاملات الارتباط بين العبارات وبين الهيكل التنظيمي

معامل بيرسون	رقم العبارة	1	2	3	4	X1
معامل بيرسون للعبارة 1						
معامل بيرسون للعبارة 2		0.659**				
معامل بيرسون للعبارة 3		0.076	0.023			
معامل بيرسون للعبارة 4		0.054	0.079	0.777		
معامل بيرسون x1		0.762**	0.710**	0.304*	0.405**	

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج Sps20

يتضح من الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول المتمثل في الهيكل التنظيمي موجبة ومتناسقة وقوية عند مستوى دلالة 0.01 و 0.05، وأيضا يلاحظ ان اقوى ارتباط بين العبارة رقم 1 وبعد الهيكل التنظيمي ككل والتي تتمثل في الهيكل التنظيمي المعتمد يساعد على تحقيق الأهداف.

2. القيادة.

الجدول رقم 14: معاملات الارتباط بين العبارات وبين القيادة

معامل بيرسون	رقم العبارة	5	6	7	X2
معامل بيرسون للعبارة 5					
معامل بيرسون للعبارة 6		0.199			
معامل بيرسون للعبارة 7		0.340*	0.274		
معامل بيرسون x2		0.745**	0.693**	0.708**	

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج Spss20.

يتضح من الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني المتمثل في القيادة موجبة ومتناسقة وقوية عند مستوى دلالة 0.01 و 0.05، وأيضا يلاحظ ان اقوى ارتباط بين العبارة رقم 5 وبعد القيادة ككل والتي تتمثل فيتشجع مؤسستكم على المشاركة وتبادل الآراء.

3. أنظمة الحوافز.

الجدول رقم 15: معاملات الارتباط بين العبارات وبين أنظمة الحوافز

معامل بيرسون	رقم العبارة	8	9	10	11	X3
معامل بيرسون للعبارة 8						
معامل بيرسون للعبارة 9		0.074				
معامل بيرسون للعبارة 10		0.315*	0.040			
معامل بيرسون للعبارة 11		0.133	0.178	0.474**		
معامل بيرسون X3		0.624**	0.506**	0.705**	0.699**	

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج Spss20.

يتضح من الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث المتمثل في أنظمة الحوافز موجبة ومتناسقة وقوية عند مستوى دلالة 0.01 و 0.05، وأيضا يلاحظ ان اقوى ارتباط بين العبارة رقم 10 وبعد أنظمة الحوافز ككل والتي تتمثل في تقدم مؤسستكم خدمات اجتماعية معتبرة للموظفين.

4. ظروف العمل.

الجدول رقم 16 معاملات الارتباط بين العبارات وبين ظروف العمل

رقم العبارة	12	13	14	X4
معامل بيرسون للعبارة 12				
معامل بيرسون للعبارة 13	0.353*			
معامل بيرسون للعبارة 14	0.557**	0.410**		
معامل بيرسون x4	0.785**	0.764**	0.824**	

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج Spss20.

يتضح من الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع المتمثل في ظروف العمل موجبة ومتناسقة وقوية عند مستوى دلالة 0.01 و 0.05، ويلاحظ ان اقوى ارتباط بين العبارة رقم 14 وبعد ظروف العمل ككل والتي تتمثل في تشجع المؤسسة الموظفين على الابداع.

المحور الثاني: التحول الرقمي

الجدول رقم 17: التحول الرقمي

رقم العبارة	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
م ب 15											
م ب 16	0.105										
م ب 17	0.077	0.882**									
م ب 18	0.053	0.774**	0.727**								
م ب 19	0.314*	0.548**	0.501**	0.555**							
م ب 20	0.237	0.555**	0.588**	0.558**	0.826**						
م ب 21	0.096	0.217	0.166	0.009	0.272	0.263					

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء CNAS

				0.177	0.716**	0.683**	0.489**	0.527	0.542	0.170	م ب 22
			0.042	0.037	0.043	0.012	0.058	0.139	0.120	0.070	م ب 23
		0.018	0.516**	0.086	0.463**	0.521**	0.327*	0.200	0.179	0.332*	م ب 24
	0.130	0.141	0.059	0.030	0.048	0.170	0.030	0.092	0.126	0.223*	م ب 25
0.018	0.515**	0.169	0.787**	0.382**	0.859**	0.839**	0.736**	0.744**	0.791**	0.305*	معامل بيرسون Y

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج Spss20.

يتضح من الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني المتمثل في التحول الرقمي موجبة ومتناسقة وقوية عند مستوى دلالة 0.01 و 0.05، وأيضا يلاحظ ان اقوى ارتباط بين العبارة رقم 20 ومحور التحول الرقمي ككل والتي تتمثل تقترح المؤسسة فرص تدريبية وتأهيلية حول التكنولوجيا الرقمية.

ثانيا: التحليل الاحصائي لآراء عينة الدراسة.

استكمالا لدراستنا سنقوم بتحليل الإحصائي لإجابات افراد عينة الدراسة من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

والذي قمنا بتقسيمه الى أربعة ابعاد:

1. الهيكل التنظيمي.

الجدول رقم 18: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الهيكل التنظيمي

رقم العبارة	العبارات	التكرار	درجة الموافقة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة
1	الهيكل التنظيمي المعتمد يساعد على تحقيق الأهداف.	6	محايد	موافق	موافق بشدة	موافق
			11	3,64	1,190	
			24,4	42,2	13,3	
			13,3	6,7	%	

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS

2	يتيح الهيكل التنظيمي الحالي فرصا للتطور والترقية المهنية للموظفين.	ك	2	7	5	22	9	3,64	1,111	موافق
	%	4,4	15,6	11,1	48,9	20				
3	يتيح النظام الهيكلي المرونة الكافية لتطوير وتنفيذ مشاريع بسرعة وكفاءة.	ك	3	2	6	24	10	3,80	1,057	موافق
	%	6,7	4,4	13,3	53,3	22,2				
4	يوضح خطوط السلطة والمسؤولية والعلاقات بين الإدارات والاقسام.	ك	3	10	5	20	7	3,40	1,195	موافق
	%	6,7	22,2	11,1	44,4	15,6				
	المجموع					4		3,6222	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج Spss²⁰

يوضح الجدول أعلاه ان المتوسط الحسابي العام للبعد الأول المتمثل في الهيكل التنظيمي يساوي 3,6222، وذلك باتجاه موافق دلالة على التوفر بدرجة كبيرة والاستجابة من قبل المبحوثين حيث حل في المرتبة الأولى العبارة رقم 3 القائلة " يتيح النظام الهيكلي المرونة الكافية لتطوير وتنفيذ مشاريع بسرعة وكفاءة." وهي الأعلى من بين المتوسطات بمتوسط حسابي بلغ 3,80، وانحراف معياري بلغ 1,057 وذلك باتجاه موافق، وبالتالي يعني ان الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة مصمم على أساس تقليل المستويات الإدارية وتفويض الصلاحيات والتواصل المباشر بين الموظفين ما يجعل الهيكل التنظيمي مسطحا ومرنا وسريع الاستجابة ما يسمح بتنفيذ مختلف المشاريع في زمن أقل وبكفاءة عالية من خلال تقليل البيروقراطية والهرمية.

في حين العبارة رقم 4 القائلة " يوضح خطوط السلطة والمسؤولية والعلاقات بين الإدارات والاقسام"، بمتوسط حسابي بلغ 3,40 وانحراف معياري بلغ 1,195، وقد كان اتجاه الإجابة موافق.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجانب CNAS

إذن على اعتبار ان الهيكل التنظيمي يمثل العمود الفقري للمؤسسة وشريان الواصل بين مختلف الإدارات والأقسام فيها، فتصميم هيكل تنظيمي مسطح يسمح للقيادة على مستوى المؤسسة ان تكون أكثر قرباً من الموظفين ما يمكنهم من توجيه ودعم التحول الرقمي.

2. القيادة

الجدول رقم 19: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة بعد القيادة

رقم العبارة	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					النسبة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
1	تشجع مؤسستكم على المشاركة وتبادل الآراء.	ك	9	14	6	11	5	
			20	31,1	13,3	24,4	11,1	
2	يتمتع المسؤولون على القدرة الكافية لحل المشكلات.	ك	10	16	10	4	5	
			22,2	35,6	22,2	8,9	11,1	
3	تعتمد المؤسسة مبدأ العدالة والمساواة بين الموظفين.	ك	9	19	11	4	2	
			20	42,2	24,4	8,9	4,4	
	المجموع	3						

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج Spss20.

يوضح الجدول أعلاه ان المتوسط الحسابي العام للبعد الثاني المتمثل في القيادة يساوي 3,4593، وذلك باتجاه موافق هذا يعني توفره بدرجة كبيرة حيث حل في المرتبة الأولى العبارة رقم 3 القائلة "تعتمد المؤسسة مبدأ العدالة والمساواة بين الموظفين." وهي الأعلى من بين المتوسطات الحسابية حيث بلغ 3,64، وانحراف معياري بلغ 1,048 وقد كان اتجاه العبارة موافق، يعني ان المؤسسة محل الدراسة تمتلك قيادة حكيمة تعمل على إرساء قيم

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS

العدالة والمساواة بين الموظفين، فالقيادة تلعب دور محوري في التأثير على الثقافة التنظيمية السائدة من خلال القيم والسلوكيات التي يروج لها قادة المؤسسة لما لهذه القيم من انعكاسات إيجابية مبيها زيادة الرضا الوظيفي وتقليل النزاعات وجذب المواهب وإدارة تغيرات عمليته وهيكلية تسمح بدعم التحول الرقمي الذي تتبناه المؤسسة.

في حين العبارة رقم 4 القائلة "تشجع مؤسستكم على المشاركة وتبادل الآراء." هي الأقل من بين المتوسطات الإجابات، بمتوسط حسابي وصل الى 3,24 وانحراف معياري بلغ 1,334، وقد كان اتجاه الإجابة محايد، فهذا يؤشر على وجود ضعف في المشاركة وتبادل الآراء يؤثر سلبا على تطبيق توجهات واستراتيجيات المؤسسة التي يحس الموظفون بأنهم ليسوا جزءا منها.

4. الأنظمة والحوافز

الجدول رقم 20: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الأنظمة والحوافز

رقم العبارة	العبارات	التكرار	درجة الموافقة		الوسط الحسابي			الاتجاه الإجابة
			غير موافقة بشدة	موافقة بشدة	محايد	موافقة بشدة	موافقة بشدة	
1	تقدم المؤسسة مكافئات ومزايا للموظفين.	ك	9	11	8	12	5	محايد
			20	24,4	17,8	26,7	11,1	
2	تعتمد مؤسستكم على هيكلية أجور كافية.	ك	6	14	7	15	3	محايد
			13,3	31,1	15,6	33,3	6,7	
3	تقدم مؤسستكم خدمات اجتماعية معتبرة للموظفين.	ك	14	13	10	7	1	غير موافق
			31,1	28,9	22,2	15,6	2,2	
4	تنتهج مؤسستكم الأسلوب العقابي للتوجه الجيد للعمل.	ك	7	9	13	11	5	محايد
			15,6	20	28,9	24,4	11,1	
	المجموع	4				2,7444	-	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج Spss20.

يوضح الجدول أعلاه ان المتوسط الحسابي العام للبعد الثالث المتمثل في الأنظمة والحوافز يساوي 2,7444، هذا يعني توفره بدرجة متوسطة حيث حل في المرتبة الأولى العبارة رقم 4 القائلة "تنتهج مؤسستكم الأسلوب العقابي

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS

للتوجه الجيد للعمل. " وهي الأعلى من بين المتوسطات بمتوسط حسابي بلغ 2,96، وانحراف معياري بلغ 1,242، وقد كان اتجاه العبارة محايد، يؤشر ذلك على ان أنظمة التحفيز القائمة في المؤسسة تعمل مبدأ التحفيز السلبي المبني على انتهاج الأساليب العقابية لضمان إنجاز المهام، لكن ثمار هكذا أساليب تكون دائما قصيرة المدى مثل الانضباط وتطبيق القواعد لكنها تزيد من معدلات دوران العمل على المدى البعيد

في حين حلت العبارة رقم 3 في المرة الأخيرة ". تقدم مؤسستكم خدمات اجتماعية معتبرة للموظفين. " بمتوسط حسابي بلغ 2,29 وانحراف معياري بلغ 1,141، وقد كان اتجاه الإجابة غير موافق، يدل هذا على واقع الخدمات الاجتماعية يعاني نقصا في البرامج والمزايا التي تدعم رفاهية الموظفين وتشكل بيئة عمل سلبية وغير محفزة.

4. ظروف العمل

الجدول رقم 21: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد ظروف العمل

رقم العبارة	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					النسبة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
1	تطبق المؤسسة إجراءات الصحة والسلامة المهنية داخل العمل.	ك	4	11	17	6	7	%
			8,9	24,4	37,8	13,3	15,6	
2	تراعي مؤسستكم التوازن بين العمل والحياة الشخصية.	ك	4	18	5	8	10	%
			8,9	40	11,1	17,8	22,2	
3	تشجع المؤسسة الموظفين على الابداع.	ك	2	12	9	10	12	%
			4,4	26,7	20	22,2	26,7	
	المجموع	3						
	محايد				2,8444			

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج Spss20.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS

يوضح الجدول أعلاه ان المتوسط الحسابي العام للبعد الرابع المتمثل في ظروف العمل يساوي 2,8444، وذلك باتجاه محايد هذا يعني توفره بدرجة متوسطة حيث حل في المرتبة الأولى العبارة رقم 1 القائلة " تطبق المؤسسة إجراءات الصحة والسلامة المهنية داخل العمل." وهي الأعلى من بين المتوسطات بمتوسط حسابي حيثة بلغت 2,98، وانحراف معياري بلغ 1,177 وقد كان اتجاه العبارة محايد، وبالتالي يعني ان المؤسسة تعاني من انخفاض في تطبيق إجراءات الصحة والسلامة على مستواها ما يعني قصورا في التدابير والسياسات المتبعة من قبلها لضمان بيئة عمل آمنة.

في حين العبارة رقم 3 القائلة " تشجع المؤسسة الموظفين على الابداع." هي الأقل من بين المتوسطات الإجابات، بمتوسط حسابي بلغ 2,60 وانحراف معياري بلغ 1,268، وقد كان اتجاه الإجابة محايد، ما يؤشر على عدم توفير بيئة عمل مشجعة ومفتوحة تشجع على الابتكار وغياب الحوافز الكافية التي تدعم ابداع الموظفين وتفريغ طاقاتهم الإبداعية في العمل.

المحور الثاني: التحول الرقمي

وتظهر النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم 22: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور التحول الرقمي

رقم العبارة	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					النسبة		
			الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	موافق بشدة	موافق		محايد	غير موافق
1	تمتلك المؤسسة معدات وتجهيزات رقمية.	ك	3,16	1,205	محايد	4	18	10	7	6
						8,9	40	22,2	15,6	13,3
2	تمتلك المؤسسة برمجيات وأنظمة معلوماتية.	ك	3,31	1,221	محايد	6	19	8	7	5
						13,3	42,2	17,8	15,6	11,1

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء CNAS

محايد	1,250	3,27	6	18	9	6	6	ك	تمتلك المؤسسة تدفق انترنت جيد.	3
			13,3	40	20	13,3	13,3	%		
محايد	1,313	2,96	6	11	11	9	8	ك	تمتلك المؤسسة الطاقة التخزينية للبيانات.	4
			13,3	24,4	24,4	20	17,8	%		
محايد	1,295	2,78	3	14	8	10	10	ك	تمتلك المؤسسة افراد ذو اختصاص في التكنولوجيا الرقمية.	5
			6,7	31,1	17,8	22,2	22,2	%		
غير موافق	1,270	2,58	2	11	11	8	13	ك	تقترح المؤسسة فرص تدريبية و تأهيلية حول التكنولوجيا الرقمية.	6
			4,4	24,4	24,4	17,8	28,9	%		
محايد	1,314	3,33	6	22	6	3	8	ك	تمتلك فريق عمل مسؤول عن تسيير هذه التكنولوجيا الرقمية.	7
			13,3	48,9	13,3	6,7	17,8	%		
محايد	1,268	2,93	3	16	10	7	9	ك	تمتلك المؤسسة قدرة لتبني برمجيات الذكاء الاصطناعي في العمل.	8
			6,7	35,6	22,2	15,6	20	%		
موافق	0,939	4,07	14	26	0	4	1	ك	تستخدم المؤسسة الطاقات التخزينية السحابية Google ...	9
			31,1	57,8	0	8,9	2,2	%		

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء CNAS

									Drive ;O ne Drive	
محايد	1,141	3,39	5	18	11	7	4	ك	تتوفر المؤسسة على أنظمة حماية متطورة للبيانات الخاصة بالعمل.	10
			11,1	40	24,4	15,6	8,9	%		
موافق	0,767	4,16	14	26	4	0	1	ك	تستخدم المؤسسة المنصات والتطبيقات لتقديم خدمات متقدمة للمشركين.	11
			31,1	57,8	8,9	0	2,2	%		
محايد	_	3,2566							11	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج Spss20.

يوضح الجدول أعلاه ان المتوسط الحسابي العام لمحور التحول الرقمي يساوي 3,2566، هذا يدل على توفره بدرجة متوسطة حيث حل في المرتبة الأولى العبارة رقم 11 القائلة " تستخدم المؤسسة المنصات والتطبيقات لتقديم خدمات متقدمة للمشركين " وهي الأعلى من بين المتوسطات بمتوسط حسابي بلغ 4,16، وانحراف معياري بلغ 0,767 وقد كان اتجاه العبارة موافق، وبالتالي يعني ان المؤسسة تعكس تحول الى دمج التكنولوجيا في تقديم خدماتها للمشركين من خلال امتلاكها للمنصات والتطبيقات ما يسهل عملية تقديم الخدمات على نطاق أوسع، واشمل ويعزز الشفافية والوصول السهل للمعلومات والحصول على خدمات ممتازة دون عناء التنقل الى المكاتب وتقليل الإجراءات الورقية.

وحل في الرتبة الثانية العبارة رقم 9 القائلة " تستخدم المؤسسة الطاقات التخزينية السحابية " بمتوسط حسابي بلغ 4,07 و انحراف معياري بلغ 0,939 وكان اتجاه الإجابة موافق، ما يدل على استخدام المؤسسة محل الدراسة الطاقات التخزينية السحابية مثل Google Drive; One Drive لتسهيل تخزين وإدارة البيانات الضخمة وسرعة استرجاعها في أي وقت.

في حين حل في المرتبة الأخيرة العبارة رقم 6 "تقترح المؤسسة فرص تدريبية وتأهيلية حول التكنولوجيا الرقمية..". هي الأقل من بين المتوسطات الإجابات الخاصة بهذا المحور، بمتوسط حسابي بلغ 2,58 وانحراف معياري بلغ 1,270، وقد كان اتجاه الإجابة غير موافق ما يدل على وجود فجوة كبيرة نوعا ما في مدى وجود فرص تدريبية وتأهيلية حول التكنولوجيا الرقمية وقد يعود سبب ذلك الى نقص الوعي لدى القادة او ارتفاع تكاليف والاستثمارات في برامج التدريب والتأهيل الخاصين بالتكنولوجيا الحديثة.

المطلب الثالث: تحليل وتفسير النتائج واختبار صحة الفرضيات

بغرض اختبار فرضية دراستنا اعتمدنا على الاختبارات المعلمية التي تفترض أساسا خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي واجراء مختلف الاختبارات الإحصائية المعلمية السابق ذكرها على كل من المتغيرين المستقل والتابع بغرض الوصول الى نتائج الدراسة.

1. اختبار التوزيع الطبيعي

يفترض تطبيق أسلوب الانحدار الخطي سواء البسيط او حتى المتعدد كما في دراستنا التأكيد من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، وقد تم الاعتماد على كل من:

- اختبار Kolmogorov- Smirnov أو (K –S)
- اختبار shapiro wilk للتأكد من أن بيانات الدراسة الحالية تتبع توزيعا طبيعيا وفقا لهذين الاختبارين، فقد تم صياغة الفرضيات التالية:
 - الفرضية الصفرية H_0 : متغيرات الدراسة تتبع توزيعا طبيعيا.
 - الفرضية البديلة H_1 : متغيرات الدراسة لا تتبع توزيعا طبيعيا.
- ويتم قبول الفرضية الصفرية إذا ما كان مستوى المعنوية (sig) لقيم (K –S) واختبار shapiro wilk الخاصة بمتغيرات الدراسة أكبر من درجة المعنوية المفترضة في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، والعكس صحيح بالنسبة للفرضية البديلة.

والجدول التالي يوضح نتائج كل من الاختبارين:

الجدول رقم 23: اختبار التوزيع الطبيعي

المتغير	القيمة المعنوية حسب (K-S)	القيمة المعنوية حسب shapiro wilk
X	0,200	0,119

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج Spss20.

يتبين من نتائج الجدول الموضحة أعلاه ان القيمة المعنوية sig لمتغيرات الدراسة التي تم الرمز لها ب X لكل من (K-S) والتي تساوي "0,200" و shapiro wilk والتي تساوي "0,119" هي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وعلى هذا الأساس يتم قبول الفرضية الصفرية H_0 القائلة بأن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، ويتم رفض الفرضية البديلة H_1 القائلة بأن متغيرات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

أولاً: صياغة النموذج الخطي.

بما أن الدراسة قائمة على إيجاد الأثر بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث تمثل المتغيرات المستقلة في هذه الحالة أبعاد الثقافة التنظيمية التي حاولنا قياسها من خلال أربع ابعاد نذكرها كما يلي:

1. المتغيرات المستقلة: وتتمثل في:

الجدول رقم 24: المتغيرات المستقلة

X1	الهيكال التنظيمي.
X2	القيادة.
X3	أنظمة الحوافز.
X4	ظروف العمل.

المصدر: من إعداء الطالبين باعتماد على الدراسة

2. المتغيرات التابع: وتتمثل في التحول الرقمي ويرمز له بالرمز y

يمكن تحديد الصيغة الرياضية المناسبة للنموذج بالاعتماد على أسلوب الانحدار الخطي المتعدد، والتي يعبر عنها كالآتي:

$$Y=a+b_1X_1+b_2X_2+b_3X_3+b_4X_4+e_i$$

حيث:

- y تمثل المتغير التابع.
- a يمثل المتغير التابع اذا كانت كل المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.
- b_i تمثل كل تأثير كل متغيرات مستقل على المتغير التابع مع ثبات المتغيرات المستقلة الأخرى.
- X تمثل المتغيرات المستقلة.
- e_i هو عنصر الخطأ الذي يعبر عن تأثير متغيرات أخرى غير موجودة في النموذج.

اعتمادا على مخرجات برنامج spss نوضح النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 25: اختبار الانحدار الخطي المتعدد

النموذج	معاملات المتغيرات	T	درجة المعنوية	R	R deux
الثابت	0,509	1,153	0,256	0,763 ^a	0,582
X1	0,259	1,912	0,063		
X2	0,297	3,176	0,003		
X3	0,026	0,168	0,867		
X4	0,249	2,202	0,033		

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج Spss20.

وبناء على النتائج المبينة في الجدول أعلاه يمكن صياغة النموذج الرياضي وفقا للمعادلة التالية:

$$Y=0,509 + 0,259x1+0,297x2+0,026x3+0,249x4$$

2. اختبار المعنوية المنطقية

بما ان إشارة كل المتغيرات موجبة $x1, x2, x3, x4$ فإنه يمكن القول ان العلاقة منطقية بين متغيري الدراسة المستقل والتابع.

3. درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

يظهر من نتائج الجدول رقم (25) ان قيمة R بلغت 76,3% حيث يقيس درجة ارتباط المتغيرات المستقلة مع المتغير التابع وهي درجة عالية وموجبة وهو ما يؤكد أيضا المعامل التحديد R deux الذي بلغ 58,2% ما يدل على التأثير القوي للمتغير المستقل على التابع في حين تفسر النسبة الباقية لمتغيرات خارج نموذج الدراسة حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

لقبول متغيرات الدراسة عدم اسقاطها من النموذج الرياضي في معادلة الانحدار الخطي المتعدد يجب ان تكون قيم sig لكل معامل T أصغر او يساوي 5%، ومن خلال الجدول السابق رقم (25) نقوم بقبول المتغيرات $x2, x4$ من النموذج المثلة لبعدي " القيادة وظروف العمل" وهذا لأن قيم المعامل T لكل متغير على التوالي كانت "0,249 و 0,297" تقابلها في الجدول قيمة sig على التوالي: "0,003 و 0,033" وهي أصغر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة وهذا دليل على ان المتغيرات $x2$ و $x4$ تؤثر في المتغير التابع.

4. اختبار ستيودنت:

بالاعتماد علمخرجات برنامج الحزمة الإحصائية spss نقوم باختبار ستيودنت على المتغيرات $x1, x2, x3, x4$.

الجدول رقم 26: اختبار ستيودنت

المتغيرات	T المحسوبة	T الجدولية	درجة المعنوية
X1	1.912	2,019	0.063
X2	3.176		0.003
X3	0.168		0.867
X4	2.202		0.033

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج Spss20.

يجب ان تكون قيم T المحسوبة أكبر من الجدولية والتي تحسب كما يلي:

$$T_{n-k}^{\alpha}$$

& : درجة معنوية الدراسة.

n : عدد المشاهدات.

K : عدد المتغيرات المستقلة.

$$T_{45-4}^{0.05} = t_{41}^{0.05}$$

باعتماد على الجدول الخاص بقيم T الجدولية والتي تقابل "2,019" وهي أكبر من T المحسوبة المتغيرات "x1, x3" وعليه نقوم بإسقاطهم من النموذج، ونقبل المتغيرات "x2 و x4" لان T المحسوبة لهذه المتغيرات على التوالي "3,176 و 2,202" أكبر من T الجدولية.

5. اختبار فيشر.

يهدف هذا الاختبار إلى تأكيد المعنوية الكلية للنموذج وتكون حسب:

$$H_0 b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = 0$$

الفرضية العدمية

$$b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq b_4 \neq 0$$

H₁ الفرضية البديلة

وتظهر قيم F من خلال الجدول الخاص بفيشر كالتالي:

الجدول رقم 27: اختبار فيشر

النموذج	F المحسوبة.	F الجدولية	Sig
الدراسة	13.947	2.606	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج Spss20.

يظهر من الجدول أعلاه ان قيمة sig دالة ومعنوية وهي مساوية ل 0.000 وهي أقل من 0.05 الدالة المعنوية المعتمدة في الدراسة، كما ان قيم F المحسوبة لنموذج "13.947" وهي أكبر من الجدولية ويتم حسابها بالقانون التالي:

$$F_{n-k-1}^{\&}$$

& : درجة المعنوية في الدراسة.

n. : عدد المشاهدات

K : عدد المتغيرات المستقلة.

$$F_{40}^{0.05} = 2.606$$

6. الشكل النهائي للنموذج:

بعد التأكد من ان توزيع افراد عينة الدراسة يخضع لتوزيع الطبيعي واجراء مختلف الاختبارات المعلمية السابق ذكرها نبقى على كل من المتغيرين x_2, x_4 ، وبالتالي يصبح الشكل الرياضي النهائي للنموذج كما يلي:

$$Y = 0.509 + 0,297x_2 + 0,249x_4$$

ثانيا: اختبار الفرضيات

بنسبة لقاعدة القرار فيما يخص قبول ورفض الفرضيات تكون كما يلي:

- الفرضية العدمية H_0 : هي فرضية حول عينة الدراسة ويتم قبولها ورفضها.

- الفرضية البديلة H_1 : وهي الفرضية التي نضعها كبديل للفرضيات العدمية، ويتم قبولها عند رفض الفرضية العدمية والعكس صحيح.

الفرضية الأولى:

تهدف الفرضية الأولى الى التعرف على العلاقة بين الهيكل التنظيمي ودعم التحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية - الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء-

H_0 : لا يوجد دور للهيكل التنظيمي ذو دلالة إحصائية في دعم التحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية - الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء-

H_1 : يوجد دور للهيكل التنظيمي ذو دلالة إحصائية في دعم التحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية - الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء-

- من خلال نتائج الجدول السابق رقم (26) حيث تظهر نتائجه الى ان المتغير x_1 "الهيكل التنظيمي" قيمة T المحسوبة الخاصة به 1,912 وهي اقل من T الجدولية 2,019، وبالتالي نقبل الفرضية العدمية H_0 التي القائلة انه لا يوجد دور للهيكل التنظيمي ذو دلالة إحصائية في دعم التحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية _ الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء_ عند مستوى دلالة معنوية 5%.

الفرضية الثانية:

تهدف الفرضية الثانية الى التعرف على العلاقة بين القيادة ودعم التحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية - الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء-

H_0 : لا يوجد دور للقيادة ذو دلالة إحصائية في دعم التحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية - الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء-

H_1 : يوجد دور للقيادة ذو دلالة إحصائية في دعم التحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية - الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء-

- من خلال نتائج الجدول السابق رقم (26) تظهر نتائجه الى ان المتغير x_2 " القيادة" أن قيمة T المحسوبة الخاصة به 3,176 وهي أكبر من T الجدولية 2,019، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة انه يوجد دور

للقيادة ذو دلالة إحصائية في دعم التحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية - الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء- عند مستوى دلالة معنوية 5%.

الفرضية الثالثة:

تهدف الفرضية الثالثة إلى التعرف على العلاقة بين أنظمة الحوافز ودعم التحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية - الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء-

H_0 : لا يوجد دور لأنظمة الحوافز ذو دلالة إحصائية في دعم التحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية _ الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء-

H_1 : يوجد دور لأنظمة الحوافز ذو دلالة إحصائية في دعم التحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية - الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء-

من خلال نتائج الجدول السابق رقم (26) تظهر نتائجها الى ان المتغير x_3 "أنظمة الحوافز أن قيمة T المحسوبة الخاصة به 0,168 وهي اقل من T الجدولية 2,019، وبالتالي نقبل الفرضية العدمية H_0 القائلة انه لا يوجد دور لأنظمة الحوافز ذو دلالة إحصائية في دعم التحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية - الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء- عند مستوى دلالة معنوية 5%.

الفرضية الرابعة:

تهدف الفرضية الرابعة الى التعرف على العلاقة بين ظروف العمل ودعم التحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية - الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء-

H_0 : لا يوجد دور لظروف العمل ذو دلالة إحصائية في دعم التحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية - الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء-

H_1 : يوجد دور لظروف العمل ذو دلالة إحصائية في دعم التحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية - الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء-

من خلال نتائج الجدول السابق رقم (26) تظهر نتائجها الى ان المتغير x_4 "ظروف العمل" قيمة T المحسوبة الخاصة به 2,202 وهي أكبر من T الجدولية 2,019، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة انه يوجد دور

لظروف العمل ذو دلالة إحصائية في دعم التحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية _ الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء_ عند مستوى دلالة معنوية 5%.

❖ كاستنتاج لكل ما سبق تظهر النتائج ان التحول الرقمي "المتغير التابع" يعادل ما قيمته "0,509" إذا لم يكن أي تأثير للثقافة التنظيمية "المتغير المستقل"، أي إذا زاد توفر بعد القيادة بوحدة واحدة فان مكونات التحول الرقمي تتحسن وتزداد بمقدار "0,297" أي بنسبة "29,7%" كما انه إذا زاد توفر بعد ظروف العمل بوحدة واحدة فان مكونات التحول الرقمي تتحسن وتزداد بمقدار "0,249" أي نسبة "24,9%" ومنه فإن الثقافة التنظيمية لها دور في دعم التحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية بقيمة "58,2%" وهو تأثير موجب وقوي.

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذه الدراسة التطبيقية اسقاط الجانب النظري على التطبيقي في مؤسسة محل الدراسة الصندوق الوطني للتأمينات للعمال الاجراء-وكالة قامة- حيث توصلنا الى ان المؤسسة تمتلك هيكل تنظيمي مرن ومسطح يسمح بالتفاعل المباشر والتخلي عن الهرمية من خلال تقليص المستويات الإدارية وأيضا وجود قيادة تسهر على بناء ثقافة تنظيمية أساسها العدل و المساواة بين الموظفين، وبنسبة للتحويل الرقمي فان المؤسسة تمتلك منصات وتطبيقات تسهل من خلالها تقديم الخدمات بجودة عالية و توافرها على نظم التخزينية السحابية... Google

Drive ;One Drive

استخدمنا البرنامج الاحصائي spss في تحليل البيانات الذي من خلالها توصلنا الى أهم ابعاد الثقافة التنظيمية "القيادة وظروف العمل" ودورها في دعم مكونات التحويل الرقمي.

خاتمة

في خضم تحول العصر الرقمي، تظهر الثقافة التنظيمية كعنصر حيوي يمكن ان يدعم ويعزز عمليات التحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية، حيث تسهم في تعزيز الروح الابتكارية وبتني التقنيات الجديدة، وتعزيز التعلم المستمر وتطوير المهارات اللازمة لاستيعاب التغييرات التكنولوجية المتسارعة، مما يجعلها عنصرا أساسيا في نجاح المؤسسات في عصر الرقمنة.

هدفت هذه الدراسة الى ابراز دور الثقافة التنظيمية كأداة داعمة للتحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال دراسة وتحليل اراء واتجاهات افراد العينة من مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ولاية قالمه من اجل التعرف على نوعية الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة ومدى وعي الموظفين بضرورة وأهمية تبني تقنيات التحول الرقمي في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة.

هدفت هذه الدراسة الى ابراز دور الثقافة التنظيمية كأداة داعمة للتحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال دراسة وتحليل اراء واتجاهات افراد العينة من مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء C NAS-وكالة قالمه -، من أجل التعرف على نوعية الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة ومدى وعي الموظفين بضرورة وأهمية تبني تقنيات التحول الرقمي في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة.

1. نتائج الدراسة

وكانت هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي معينا لنا على الخروج بجملة من النتائج وهي كالتالي:

- امتلاك المؤسسة لهيكل تنظيمي مسطح ومرن يسهل الاستجابة للتغيرات الحاصلة في السوق والتكنولوجيات المتطورة.
- وجود وضوح على مستوى خطوط السلطة والمسؤولية يعزز من الكفاءة الإنتاجية ويساهم في التسريع من سيورة اتخاذ القرارات الفعالة.
- تقليل للمستويات الإدارية والتخلي عن الهرمية والبيروقراطية في التسيير.
- لدى المؤسسة قيادة حكيمة تسعى الى نشر قيم العدالة والمساواة بين الموظفين ما ساهم في بناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة تسهم في تقبل التغيرات والأهداف التي تتبناها المؤسسة.
- اعتماد المؤسسة محل الدراسة على الأساليب العقابية في توجيه الاعمال وانجاز المهام ما يؤدي الى انخفاض في الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
- وجود ضعف في الابتكار والمبادرة لدى الموظفين نتيجة نقص في الحوافز المادية او حتى المعنوية.

- وجود نقص في الخدمات الاجتماعية المقدمة ما يؤثر على الصحة الجسدية والنفسية للموظفين في بيئة العمل.
- نقص الحوافز والمكافآت يزيد من معدلات دوران العمل وعدم إتمام المهام ويؤثر أيضا على عدم استقرار القوى العاملة وفرص جذب مواهب وكفاءات خارجية.
- تعاني المؤسسة من ضعف في تطبيق إجراءات الصحة والسلامة المهنية يزيد من معدلات الحوادث والاصابات.
- عدم توفر مبادرات لتشجيع على الابداع يضعف من الابتكار داخل المؤسسة ويحد من قدرات الموظفين ويؤثر سلبا على الأداء العام للمؤسسة.
- نقص الابداع في المؤسسة يحد من تطوير العمليات وتقديم حلول للمشاكل المصاحبة للأعمال.
- تستخدم المؤسسة المنصات الرقمية والتطبيقات لتقديم خدمات متقدمة ما انعكس ايجابا على سرعة وكفاءة تقديم الخدمات وزيادة رضا الزبائن.
- تقديم خدمات ذات جودة عالية على مختلف التطبيقات دون الحاجة للمعاملات الورقية.
- استخدام الطاقات التخزينية السحابية ما يعزز من الكفاءة التشغيلية ويقلل التكاليف ويساهم في إدارة البيانات الضخمة.
- وجود نقص في الاهتمام بالتدريب والتأهيل حول التكنولوجيا الرقمية نظرا لقلّة الموارد المالية وارتفاع تكاليف جلب التكنولوجيات الرقمية وتدريب الموظفين على استخدامها.
- عدم امتلاك المؤسسة بنية تحتية لتبني برمجيات الذكاء الاصطناعي في العمل.
- كاستنتاج لكل ما سبق تظهر النتائج ان التحول الرقمي يعادل ما قيمته "0,509"، إذا لم يكن أي تأثير للثقافة التنظيمية، أي إذا زاد توفر بعد القيادة بوحدة واحدة فان مكونات التحول الرقمي تتحسن وتزداد بمقدار "0,297" أي بنسبة "29,7%"، كما انه إذا زاد توفر بعد ظروف العمل بوحدة واحدة فان مكونات التحول الرقمي تتحسن وتزداد بمقدار "0,249" أي نسبة "24,9%"، ومنه فإن الثقافة التنظيمية لها دور في دعم التحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية بقيمة "58,2%" وهو تأثير موجب وقوي.

2. اقتراحات وتوصيات الدراسة:

- ضرورة إعادة تصميم الهيكل التنظيمي من خلال التحول الى هيكل تنظيمي مسطح يقلل من البيروقراطية ويعزز من سرعة اتخاذ القرارات.
- التحديد الجيد لخطوط السلطة والمسؤولية ما يسهل وضوح الأدوار والمسؤوليات يسهم في زيادة التواصل الداخلي ويسهل تنفيذ التغييرات والمبادرات الرقمية.
- تبني الإدارة العليا للقيادة التحويلية حيث يعمل القادة محفزين وملهمين للموظفين، من خلال تشجيع الابتكار والابداع داخل المؤسسة خصوصا الابتكارات الرقمية.
- تطوير برنامج قادة على المدى البعيد يتمتعون بمهارات التعامل مع التكنولوجيات الرقمية الحديثة وبذلك يصبحون قادرين على بناء فرق عمل وقيادتهم نحو التحول الرقمي.
- تقديم مكافآت للتعلم الذاتي من خلال تقديم حوافز مادية وأخرى معنوية للموظفين.
- عمل برامج تدريبية من خلال مشاركة الموظفين في دورات تدريبية خارجية او حتى على شبكة الانترنت تعمل على تعليم واكساب مهارة التعامل مع التكنولوجيات الحديثة ومختلف البرمجيات والنظم القائمة على الذكاء الاصطناعي.
- تحسين بيئة العمل من خلال توفير بنية تحتية مادية حديثة ومساحات عمل مساعدة وملائمة تسهل من تنفيذ وتقديم الخدمات بشكل سريع وفعال.
- تعزيز الصحة والسلامة المهنية من خلال تطبيق إجراءات صارمة للصحة والسلامة المهنية يقلل من الحوادث ويزيد من تركيز الموظفين تبني تغييرات معاصرة مثل التحول الرقمي.
- ضرورة استثمار في البنية التحتية الرقمية مثل: تحسين البنية التحتية الرقمية بما يشمل أجهزة الحاسوب، البرمجيات، وشبكات الاتصال.
- إطلاق الإدارة العليا مبادرات توعية خاصة بالتكنولوجيات الحديثة من أجل توعية الموظفين بأهمية التحول الرقمي وضرورة تبنيه.
- تشجيع الابتكار من خلال التحفيز المادي والمعنوي وفتح مجال لاقتراح الأفكار الإبداعية ومناقشتها.
- تعزيز التواصل المفتوح من خلال قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة والموظفين لنقل الأفكار والمقترحات.

3. أفاق الدراسة:

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

- أفاق التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية (دراسة مقارنة).
- تأثير الثقافة التنظيمية على تبني التقنيات الرقمية (دراسة مقارنة بين الشركات الصغيرة والكبيرة).
- الأمن السيبراني في عصر التحول الرقمي.
- دور الحكومة في تبني تقنيات التحول الرقمي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

I. قائمة المراجع باللغة العربية

أ- الكتب

1. احسان دهش جلاب، إدارة السلوك الإنساني في المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
2. احمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي "تطبيقات إدارية واقتصادية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة السادسة، الأردن، 2009.
3. أحمد عارف العساف واخرون، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011.
4. أحمد عبد الله، انترنت الأشياء: مستقبل الانترنت المترابطة، جمعية المكتبات المتخصصة، الامارات العربية المتحدة، 2019.
5. أسامة خيربي، التميز التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الرياءة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2014.
6. أسامة عبد الرحمان، الذكاء الاصطناعي ومخاطره، الطبعة الأولى، دار الزهور المعرفة والبركة، مصر، 2019.
7. براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية" ودورها في سقل وتمكين قدرات الافراد"، دار الرياءة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
8. بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
9. بلال خلف السكارنه الابداع الإداري، دار المسيرة للطباعة والنشر، الطبعة الأولى.
10. بلال خلف السكارنه، الابداع الإداري، دار المسيرة للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
11. بوبكر خوالد، تطبيقات الذكاء الاصطناعي كتوجه حديث لتعزيز تنافسية منظمات الاعمال، الطبعة الأولى المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، 2019.
12. جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار، مصر، 2006.

13. حسن احمد الشافعي واخرون، إجراءات البحث العلمي، دار الوفاء لدنيا الطباعة ولنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2012.
14. حسن جعفر الطائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.
15. حسن حريم، السلوك التنظيمية سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
16. حسين التهامي، التفكير الابتكاري في السلوك التدريبي في العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث، مصر، 2013.
17. حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار جامد للمنشر والتوزيع، عمان، 2004.
18. خالد بن ناصر ال حيان، الحوسبة السحابية اساسيات ومبادئ وتطبيقات، معهد الإدارة العامة فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية اثناء النشر، الرياض، 2019.
19. خضير كاظم حمود واخرون، منهجية البحث العلمي، اثناء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
20. زاهد محمد دريدي، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
21. سمير إبراهيم حسن، الثقافة والمجتمع، دار الفكر افاق معرفة متجددة، سوريا، 2007.
22. سيد سليم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
23. طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
24. عاطف وصفي، الثقافة والشخصية "الشخصية ومحدداتها الثقافية"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان، 1981.
25. عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الطبعة الأولى، الجزائر.
26. فريد النجار، إدارة الاعمال الاقتصادية والعالمية "مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة"، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1998.

27. فريد النجار، إدارة الاعمال الاقتصادية والعالمية" مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة"، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1998.
28. كمال بوالشرش، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2016.
29. محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، مصر، 2007.
30. محمد الفاتح محمود البشير المغربي، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار حميثة للنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2019.
31. محمد الفاتح محمود البشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016.
32. محمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية - نظريات - مداخل - أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
33. محمد سرحان علي الحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتاب للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، اليمن، 2019.
34. محمد صالح حسن النداوي، دور تطوير ثقافة المنظمة في دعم التحول الرقمي.
35. محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015.
36. مصطفى يوسف كافي، الاتصال والصراع التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2017.
37. منذر الضامن، أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، 2007.
38. مهدي فاطمة الزهراء، الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار بمنظمات الأعمال، ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، الأردن، 2019.
39. مهدي فاطمة لزهراء، الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار بمؤسسات الأعمال.
40. موسى سلامة اللوزي وآخرون، السلوك التنظيمي، اثناء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
41. نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، الطبعة الأولى، دار دجلة ناشرون وموزعون، الأردن، 2015.
42. نفيسة محمد باشري وآخرون، السلوك التنظيمي، دار النشر كلية التجارة جامعة القاهرة، مصر، 2017.

43. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004.

44. وفيق النخلة، القيادة الإدارية وفن التحفيز، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

ب- الرسائل العلمية

1. بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية "المصالح

الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجاً"، رسالة ماجستير منشورة في علم النفس العمل والتنظيم -، كلية

الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.

2. بوعريوة الربيع، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة - دراسة ميدانية لعينة من المنظمات

الصحية بالجزائر العاصمة- أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير / الجزائر، 2017.

3. رامز صلاح عبد الاله الشيشي، استراتيجية التحول الرقمي في الدول المصرية وسبل تعزيز تطبيقات

الذكاء الاصطناعي، كلية السياسة والاقتصاد، جامعة السويس، مصر، 2012.

4. عبد المالك باحي، أثر الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي "دراسة ميدانية بمؤسسة القلند - تيارت -

"أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،

بسكرة، 2018-2019.

5. فاطمة دربي، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية "دراسة ميدانية المؤسسة العمومية

الاستشفائية بشير بن ناصر، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم الاجتماع، كلية

العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017-2018.

6. قصة يعقوب، إثر الثقافة التنظيمية على تحسين أداء عمال الادارة داخل المنشأة الرياضية - دراسة

ميدانية "ديوان المركبات الرياضة ومديريات الشباب والرياضة لمنطقة الساورة (ادرار، بشار، تندوف)، أطروحة

مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية،

شلف، 2021.

7. مريم عبد العزيز جاسم علي آل ثاني، دور النمط القيادي في إنجاز عملية التحول الرقمي "إطار نظري

للتحول الرقمي بإدارات التدقيق الداخلي في القطاع العام بدولة قطر"، قدمت هذه الرسالة للحصول

على درجة الماجستير التنفيذي في القيادة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر، قطر، 2023.

8. مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2016.

ج- المقالات والملتقيات

1. أحمد صدقي عبد المنعم حموده، لوازم التحول الرقمي "الأمن السيبراني نموذجاً"، مجلة الشريعة والقانون مجلة عملية نصف سنوية محكمة تعنى بالدراسات الشرعية والقانونية والقضائية، كلية الشريعة والقانون، جامعة الأزهد، العدد الأربعون، القاهرة، 2022.
2. إسماء حامد فتوح وآخرون، أثر التحول الرقمي على الحوكمة البيئية لتعظيم قيمة المنشأة، مجلة العلوم البيئية، كلية الدراسات العليا والبحوث البيئية، جامعة عين الشمس، مصر، المجلد الثاني والخمسون، العدد الثالث، الجزء الثالث، مارس 2023.
3. إسماعيل مصباح وآخرون، واقع تبني استراتيجية التحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة حالة مؤسسة ALFA PIP غرداية، الملتقى الدولي الأول نحو اعتماد: «استراتيجيات الذكاء الاصطناعي في المؤسسات الصناعية وتحقيق الريادة المستدامة»، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2023.
4. أيمن حسن متولي وآخرون، تأثير التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية - التطبيق على قطاع الاسمنت في مصر -، مجلة البحوث الأردنية، المجلد الحادي والأربعون العدد 4، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية والبحوث والتطوير، مصر، أكتوبر 2023.
5. بسام بوزناجي، محددات الثقافة التنظيمية، مجلة سوسولوجين، جامعة الحاج لخضر - باتنة 1، المجلد الثاني، العدد 2021، 1.
6. توفيق السبتي وآخرون، الجامعة الجزائرية وأنماط التحول الرقمي في ظل جائحة كورونا، الملتقى الوطني طرائق التدريس في الجامعة بين ضروريات الرقمنة ومقتضيات تحقيق الجودة، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، يوم 05 أفريل 2021.
7. جميلة سلايمي، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة تيارت، الجزائر، 2019، المجلد 10، العدد 2.

8. جيهان وحيد احمد، دور التحول الرقمي في تفعيل تطبيق الإطار المفاهيمي للتقارير المالية - دراسة تحليلية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات المالية، المجلد 37، العدد الثالث، 2023.
9. خيرة شاوشي وآخرون، التحول الرقمي في الجزائر، مجلة المحاسبة التدقيق والمالية، جامعة الجيلالي خميس مليانة، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2023، 2023/08/25.
10. دنيا محمود عبد اللطيف محمد، حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات ودورها في دعم التحول الرقمي، دراسة تحليلية لمعيار الايزو 2010، مجلة كلية اللغة العربية بالمنوفية، كلية الدراسات الإنسانية، جامعة الأزهر، العدد 37، 2022.
11. دنيا محمود عبد اللطيف محمد، حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات ودورها في دعم التحول الرقمي، دراسة تحليلية لمعيار الايزو 2010، مجلة كلية اللغة العربية بالمنوفية، كلية الدراسات الإنسانية، جامعة الأزهر، العدد 37، 2022.
12. رحاب فايز احمد سيد، تقنية البلوك تشين وتوثيق النتاج الفكري العربي: دراسة تحليلية تقييمية "إيداع" مع وضع تصور لمنصة البلوك تشين للباحثين والمؤسسات الاكاديمية، مجلة المكتبات والمعلومات العربية، دار المريح للنشر، العدد، 02، مصر، 2020.
13. رهام أشرف محمد، تطبيق انترنت الأشياء في الارشيفات، المجلة المصرية لعلوم المعلومات، المجلد 10، العدد 02، 2023.
14. سارة طالب، الثقافة التنظيمية -اليات التكوين وابعاد الممارسة-، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الاغواط، الجزائر، المجلد 07، العدد 32، 2019.
15. سارة طالب، الثقافة التنظيمية -اليات التكوين وابعاد الممارسة-، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الاغواط، الجزائر، المجلد 07، العدد 32، 2019.
16. سلوى احمد محمود رشدي، التحول الرقمي وأثره في الفنون المعاصرة، مجلة العمارة والفنون والعلوم الانسانية العدد الخاص (9) المؤتمر الدولي الثاني عشر، مصر، أكتوبر 2023.
17. صدوقي غريسي وآخرون، واقع واهمية التحول الرقمي والامتة، مجلة اراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجزائر، 2021.
18. صدوقي غريسي وآخرون، واقع واهمية التحول الرقمي والامتة، مجلة اراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجزائر، 2021.

19. صيفي حسينة، الإدارة الالكترونية للخدمات الصحية والتحديات التحول الرقمي في الدول العربية-دراسة حالة مملكة البحرين، مجلة كلية الاقتصاد للبحث العلمي مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2020.
20. طلق عوض الله السواط وآخرون، أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي . دراسة لهيئة أعضاء التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، المجلة العربية للنشر والتوزيع، العدد ثلاث وأربعون، المملكة العربية السعودية، 2022.
21. عادل محمد محمد محمد، متطلبات التحول الرقمي في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بمصر، مجلة كلية التربية بينها، جامعة مدينة السادات، العدد 133، جانفي 2023.
22. عبيدة سليمة ومحمد علي حسين الشامي، دور التحول الرقمي في تعزيز جودة التعليم العالمي، مجلة الابداع، المجلد 13، العدد 01، اليمن- الجزائر، جامعة صنعاء. جامعة لونييسي علي، 2023/06/06.
23. عزة جلال مصطفى نصرو منار محمد بغدادي، تحسين الثقافة التنظيمية لدعم التحول الرقمي بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة بني سيوف، مصر، 2021.
24. عمر عبد الحفيظ أحمد عمر، التحول الرقمي للحكومة ودوره في تحقيق أهداف التنمية المستدامة - مصر نموذجاً-، مجلة جامعة الزيتونة الأردنية للدراسات القانونية، كلية الحقوق، جامعة الإسكندرية، مصر، 2021، المجلد 2، الإصدار 2.
25. العياشي زرزار وآخرون، الحوسبة السحابية: المفهوم والخصائص (تجارب دول وشركات رائدة)، مجلة ارساد للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة 20 أوت 1955، المجلد 02، العدد 02، الجزائر، 2019.
26. محمود عبد السلام، تقنية البيانات الضخمة، سلسلة كتيبات تعريفية صندوق النقد الدولي، العدد 16، 2021.
27. مرزوق امال، تقنية البلوك تشين وتطبيقاتها الاقتصادية، مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، جامعة 8 ماي 1945 قالم، المجلد 01، العدد 05، الجزائر، 2021.
28. منصور محمد العريفي، الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد 05، العدد 02، الجامعة الأردنية، الأردن، 2009.

29. مها شحادة، تأثير أبعاد التحول الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الإسلامية تطبيقي في البنوك الإسلامية الأردنية، مجلة الجامعة القاسمية للاقتصاد الاسلامي، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2022، المجلد 2، العدد 1.
30. نجيبة محمد بشير الشيباني، التحول الرقمي ودوره في تطوير مؤسسات التعليم العالي، المجلة الامريكية الدولية للتدريب، ليبيا، المجلد 1، الاصدار 14، 2023.
31. نعيم مريم، تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، مجلد 23، عدد 2، سنة 2020.
32. نور الهدى مراح واخرون، مستقبل مهنة المحاسبة في ظل تقنيات التحول الرقمي -تقنية البلوكشين نموذجاً، مجلة الميادين الاقتصادية، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2022.
33. وليد كامل محمدين كامل علام، التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء" دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البنوك بجنوب الصعيد، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 52، العدد 01، 2021.
34. وهبة أمال وقارة ابتسام، مقال " التحول الرقمي في الجزائر بين الأفاق والتحديات"، جامعة غليزان، الجزائر، المجلد الثامن، العدد 01، 2022.

د- مطبوعات ومحاضرات

1. بن عودة مصطفى، الثقافة التنظيمية، مطبوعة علمية بيداغوجية موجهة لطلبة سنة ثانية ماستر إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2020-2021.
2. عبد الله قلش، مطبوعة في مقياس منهجية البحث العلمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2016-2017.

ه- مواقع انترنت

1. عبد العزيز الغازي، العوامل الرئيسية لنجاح قيادة التحول الرقمي، 2023، متوفر على الموقع:

<https://ae.linkedin.com>

.II قائمة المراجع باللغة الأجنبية

1. Edgar H.Scein , **Organisationnel Culture and Leadership** , Publisher by Jussey-Bass A Wiley Imprint ,United States of America , THIRD EDITION , 2004.
2. Keow ngang tang,**leadership and change management**, international college,khon kaen university, kaen,thailanda,2019.
3. Mats Alves son, **Understanding Oraganitional Culture**, SAGE Publications, First published, London, 2002.
4. Mohamed Elnaggar , **Web 3.0 Technology-Concept** , components and tools, Journal of E-Learning , Mansoura University , 2013.
5. Nirjhar Chakravorti, **Digital Transformation A Structure for Implomentation**, productivity press, First Published, New York, 2022.
6. Rosa Ifrek, **l'impact de la transformation digitale sur la gestion de la relation client dans les banques cas : Banques Algeriens**, These de master academique en sciences commerciaux, université mouloud mammeri de Tizi-Ouzou, anne 2019/2020.

الملاحق

الملحق رقم 01: الوثيقة الرسمية للزيارة الميدانية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT
SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قسالة

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET
COMMERCIALES ET SCIENCES DE GESTION

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

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

الرقم: 37 في ع.ت.ك.ع.ات.ع.ت.ج/ق/ 2024
التاريخ:
16 في 2024

إلى السيد: **هدى الصندوق الوحيش**
للجنة الاجتماعية C.N.A.S

الموضوع: ف/ي إجراء زيارة ميدانية أو تريض

نحن رئيس قسم علوم التسيير نشهد بان:
الطالب(ة): **بيرو دلفا**.....
الطالب(ة): **عبدلحميد**.....

مجت(ة) بتم علوم التسيير سنة (أولى)/(ثانية) ماستر فرع: (علوم التسيير)/(علوم مالية)
تخصص: **إدارة الأعمال**..... في حاجة لأجراء زيارة ميدانية أو تريض بموجبكم
موضوع الزيارة: **التحافض والتنظيمية بحداة جامعة الدجول**
للمرئفة **في المسؤلية**.....

لذا نرجو من سيادتكم الموافقة لتحقيق هذه الغاية

ولكم بآفانق التقدير والاحترام

اسم و لقب و إمضاء الأستاذ المشرف
سليم صليح

رئيس قسم علوم التسيير بكلية
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة 8 ماي 1945 قسالة

المندوب العام للمؤسسة الوطنية
للإسكان والتأهيل والتكوين والتأهيل
والخدمات الاجتماعية
بجانب جامعة بولاية جيليلة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

موضوع الاستبيان

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال يشرفنا أن نقدم هذه الاستمارة البحثية لجمع المعلومات حول موضوع:

الثقافة التنظيمية كأداة داعمة للتحويل الرقمي في المؤسسة الاقتصادية

- دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS-

وكالة قالمة

رجاءنا منكم الإجابة على الاسئلة المطروحة بشفافية.

تحت إشراف الأستاذ:

مجلى سليم

من إعداد الطالبتين:

- بوظفاس سلمى
- عرباوي خلود

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- العمر:

من 25 إلى 35 سنة

أقل من 25 سنة

أكثر من 45 سنة

من 36 إلى 45 سنة

3- المستوى التعليمي:

ثانوي

متوسط

دراسات عليا

جامعي

4- الخبرة المهنية:

ما بين 5 و10 سنوات

أقل من 5 سنوات

أكثر من 20 سنة

ما بين 11 و20 سنة

الجزء الثاني: محاور الدراسة

الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة التي تعتبر عن رأيكم

المحور الاول: أبعاد الثقافة التنظيمية

الفقرة	لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما
الهيكل التنظيمي					
1. الهيكل التنظيمي المعتمد يساعد على تحقيق الأهداف					
2. يتيح الهيكل التنظيمي الحالي فرصا للتطور والترقية المهنية للموظفين.					
3. يتيح النظام الهيكلي المرونة الكافية لتطوير وتنفيذ مشاريع بسرعة وكفاءة.					
4. يوضح خطوط السلطة والمسؤولية والعلاقات بين الإدارات والأقسام.					
القيادة					
5. تشجع مؤسستكم على المشاركة وتبادل الآراء					
6. يتمتع المسؤولون على القدرة الكافية لحل المشكلات					
7. تعتمد المؤسسة مبدأ العدالة والمساواة بين الموظفين					
أنظمة الحوافز					
8. تقدم المؤسسة مكافآت ومزايا للموظفين.					
9. تعتمد مؤسستكم هيكلية على هيكلية أجور كافية.					
10. تقدم مؤسستكم خدمات اجتماعية معتبرة للموظفين.					
11. تنتهج مؤسستكم الأسلوب العقابي للتوجه الجيد في العمل					
ظروف العمل					

قائمة الملاحق

					12. تطبق المؤسسة إجراءات الصحة والسلامة المهنية داخل العمل.
					13. تراعي مؤسستكم التوازن بين العمل والحياة الشخصية
					14. تشجع المؤسسة الموظفين على الإبداع

المحور الثاني: المكونات الأساسية للتحويل الرقمي.

وافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما	الفقرة
البنية التحتية الرقمية الخاصة بالتحويل الرقمي					
					15. تمتلك المؤسسة معدات وتجهيزات رقمية
					16. تمتلك المؤسسة برمجيات وأنظمة معلوماتية
					17. تمتلك المؤسسة تدفق انترنت جيد
					18. تمتلك المؤسسة الطاقة تخزينية للبيانات
الموارد البشرية المؤهلة لدعم التحويل الرقمي					
					19. تمتلك المؤسسة افراد ذو اختصاص في التكنولوجيا الرقمية
					20. تقترح المؤسسة فرص تدريبية وتأهيلية حول التكنولوجيا الرقمية
					21. تمتلك فريق عمل مسؤول عن تسيير هذه التكنولوجيا داخل المؤسسة
إمكانية ادراج تقنيات حديثة داعمة للتحويل الرقمي					
					22. تمتلك المؤسسة قدرة لتبني برمجيات الذكاء الاصطناعي في العمل
					23. تستخدم المؤسسة الطاقات التخزينية السحابية "Google Drive ; One Drive ; ..."
					24. تتوفر المؤسسة على أنظمة حماية متطورة للبيانات الخاصة بالعمل
					25. ستخدم المؤسسة المنصات والتطبيقات لتقديم خدمات متقدمة للمستخدمين

ملحق رقم (03): قائمة الاساتذة المحكمين

الجامعة	الكلية	الرتبة	الأستاذ	رقم
جامعة قالمة	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير	أستاذ محاضر قسم "ب"	محمد بوناب	01
جامعة قالمة	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير	أستاذ التعليم العالي	موسى بخاخشة	02
جامعة قالمة	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير	أستاذ محاضر قسم "ب"	عبد السلام كلايعة	03

الملحق رقم 03: نتائج برنامج الحزمة الاحصائية SPSS20

البيانات الشخصية الوظيفية

		الجنس	العمر	المستوى التعليمي	الخبرة المهنية
N	Valide	45	45	45	45
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne		2.76	2.71	2.96
	Médiane		3.00	3.00	3.00
	Ecart-type		.957	.787	.903

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	24	53.3	53.3	53.3
Valide أنثى	21	46.7	46.7	100.0
Total	45	100.0	100.0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 25 سنة	4	8.9	8.9	8.9
من 25 إلى 35 سنة	15	33.3	33.3	42.2
Valide من 36 إلى 45 سنة	14	31.1	31.1	73.3
أكثر من 45 سنة	12	26.7	26.7	100.0
Total	45	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
متوسط	2	4.4	4.4	4.4
ثانوي	16	35.6	35.6	40.0
Valide جامعي	20	44.4	44.4	84.4
دراسات عليا	7	15.6	15.6	100.0
Total	45	100.0	100.0	

الخبرة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	4	8.9	8.9	8.9
ما بين 5 و 10 سنوات	7	15.6	15.6	24.4
Validه ما بين 11 و 20 سنة	21	46.7	46.7	71.1
أكثر من 20 سنة	13	28.9	28.9	100.0
Total	45	100.0	100.0	

معامل الفا كرونباخ لمحور الاستبيان ككل

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Validه	45	100.0
Observations Excluse ^a	0	.0
Total	45	100.0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.883	25

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

معامل الفا كرونباخ لمحور الثقافة التنظيمية

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Validه	45	100.0
Observations Excluse ^a	0	.0
Total	45	100.0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.802	14

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

معامل الفا كرونباخ لمحور التحول الرقمي

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Validه	45	100.0
Observations Excluse ^a	0	.0
Total	45	100.0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.823	11

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

معامل الارتباط الخطي لبعده الهيكل التنظيمي من الثقافة التنظيمية

Statistiques

	الهيكل التنظيمي المعتمد يساعد في تحقيق الأهداف	يتيح الهيكل التنظيمي فرصا للتطور والترقية المهنية للموظفين	يتيح النظام الهيكلي المرونة الكافية في تطوير وتنفيذ مشاريع بسرعة وكفاءة	يوضح خطوط السلطة والمسؤولية والعلاقات بين الإدارات والأقسام.	الهيكل التنظيمي
N Valide	45	45	45	45	45
N Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne	3.64	3.64	3.80	3.40	3.6222
Médiane	4.00	4.00	4.00	4.00	3.7500
Ecart-type	1.190	1.111	1.057	1.195	.62528

معامل الارتباط الخطي لبعده القيادة من الثقافة التنظيمية

Corrélations

	تشجع مؤسستكم على المشاركة وتبادل الآراء	تتمتع المسؤوليون بعلية القدرة الكافية لحل المشكلات	تعمد المؤسسة مبدأ العدالة والمساواة بين الموظفين	القيادة
Corrélation de Pearson	1	.199	.340*	.745**
Sig. (bilatérale)		.191	.022	.000
N	45	45	45	45
Corrélation de Pearson	.199	1	.274	.693**
Sig. (bilatérale)	.191		.069	.000
N	45	45	45	45
Corrélation de Pearson	.340*	.274	1	.708**
Sig. (bilatérale)	.022	.069		.000
N	45	45	45	45
Corrélation de Pearson	.745**	.693**	.708**	1
Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	
N	45	45	45	45

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

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

المتوسط الحسابي للانحراف المعياري لبعء الهيكل التنظيمي

Statistiques

	الهيكل التنظيمي المعتمد يساعد في تحقيق الأهداف	يتيح الهيكل التنظيمي فرصا للتطور والترقية المهنية للموظفين	يتيح النظام الهيكلي المرونة الكافية في تطوير وتنفيذ مشاريع بسرعة وكفاءة	يوضح خطوط السلطة والمسؤولية والعلاقات بين الإدارات والأقسام.	الهيكل التنظيمي
N Valide	45	45	45	45	45
N Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne	3.64	3.64	3.80	3.40	3.6222
Médiane	4.00	4.00	4.00	4.00	3.7500
Ecart-type	1.190	1.111	1.057	1.195	.62528

المتوسط الحسابي للانحراف المعياري لبعء القيادة

	تشجع مؤسستكم على المشاركة وتبادل الآراء	يتمتع المسؤولون على القدرة الكافية لحل المشكلات	تعتمد المؤسسة مبدأ العدالة والمساواة بين الموظفين	القيادة
N Valide	45	45	45	45
N Manquante	0	0	0	0
Moyenne	3.24	3.49	3.64	3.4593
Médiane	4.00	4.00	4.00	3.6667
Ecart-type	1.334	1.254	1.048	.86832

المتوسط الحسابي للانحراف المعياري لبعء أنظمة الحوافز

	تقدم المؤسسة مكافآت ومزايا للموظفين	تعتمد مؤسستكم هيكلية على هيكلية أجور كافية	تقدم مؤسستكم خدمات اجتماعية معتبرة للموظفين	تنتهج مؤسستكم الأسلوب العقابي للتوجه الجيد في العمل	أنظمة و الحوافز
N Valide	45	45	45	45	45
N Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne	2.84	2.89	2.29	2.96	2.7444
Médiane	3.00	3.00	2.00	3.00	2.7500
Ecart-type	1.331	1.210	1.141	1.242	.77878

المتوسط الحسابي للانحراف المعياري لبعء ظروف العمل

		تطبيق المؤسسة إجراءات الصحة والسلامة المهنية داخل العمل	تراعي مؤسستكم التوازن بين العمل والحياة الشخصية	تشجع المؤسسة الموظفين على الإبداع	ظروف العمل
N	Valide	45	45	45	45
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	2.98	2.96	2.60	2.8444
	Médiane	3.00	3.00	3.00	3.0000
	Ecart-type	1.177	1.364	1.268	1.00403

المتوسط الحسابي للانحراف المعياري لعبارة محور التحول الرقمي

		تمتلك المؤسسة معدات وتجهيزات رقمية	تمتلك المؤسسة برمجيات وأنظمة معلوماتية	تمتلك المؤسسة تدفق انترنت جيد	تمتلك المؤسسة الطاقة تخزينية للبيانات	تمتلك المؤسسة أفراد ذو اختصاص في التكنولوجيا الرقمية
N	Valide	45	45	45	45	45
	Manquante	0	0	0	0	0
	Moyenne	3.16	3.31	3.27	2.96	2.78
	Médiane	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00
	Ecart-type	1.205	1.221	1.250	1.313	1.295

نسبة إجابة المسببي

الهيكل التنظيمي المعتمد يساعده في تحقيق الأهداف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا أو افتقاراً	3	6.7	6.7	6.7
لا أو اقل	6	13.3	13.3	20.0
محايد	6	13.3	13.3	33.3
أوافق	19	42.2	42.2	75.6
أوافق تماماً	11	24.4	24.4	100.0
Total	45	100.0	100.0	

اختبارات الحالة الطبيعية

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	Ddl	Signification	Statistique	Ddl	Signification
X	,086	45	,200*	,960	45	,119

*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

اختبار التوزيع الطبيعي

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.763 ^a	.582	.541	.47314

, Valeurs prédites : (constantes), الظروف والعمل, الهيكل التنظيمي, القيادة,

أنظمة الحوافز

b. Variable dépendante : التحول الرقمي

معادلة الانحدار الخطي المتعدد

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	.509	.441		1.153	.256
1 الهيكل التنظيمي	.259	.135	.232	1.912	.063
القيادة	.297	.094	.370	3.176	.003
أنظمة و الحوافز	.026	.157	.029	.168	.867
ظروف العمل	.249	.113	.358	2.202	.033

a. التحول الرقمي. Variable dépendante :

اختبار فيشر F

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	12.488	4	3.122	13.947	.000 ^b
1 Résidu	8.954	40	.224		
Total	21.443	44			

a. التحول الرقمي Variable dépendante :

b. الظروف العمل, الهيكل التنظيمي, القيادة, أنظمة والحوافز. Valeurs prédites : (constantes),

F table

DF2	DF1	α = 0.05																		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	15	20	24	30	40	60	120	Inf
1	161.45	199.5	215.71	224.58	230.16	233.99	236.77	238.88	240.54	241.88	243.91	245.95	248.01	249.05	250.1	251.14	252.2	253.25	254.31	254.31
2	18.513	19	19.164	19.247	19.296	19.33	19.353	19.371	19.385	19.396	19.413	19.429	19.446	19.454	19.462	19.471	19.479	19.487	19.496	19.496
3	10.128	9.5521	9.2766	9.1172	9.0135	8.9406	8.8867	8.8452	8.8123	8.7855	8.7446	8.7029	8.6602	8.6385	8.6166	8.5944	8.572	8.5494	8.5264	8.5264
4	7.7086	6.9443	6.5914	6.3882	6.2561	6.1631	6.0942	6.041	5.9988	5.9644	5.9117	5.8578	5.8025	5.7744	5.7459	5.717	5.6877	5.6581	5.6281	5.6281
5	6.6079	5.7861	5.4095	5.1922	5.0503	4.9503	4.8759	4.8183	4.7725	4.7351	4.6777	4.6188	4.5581	4.5272	4.4957	4.4638	4.4314	4.3985	4.365	4.365
6	5.9874	5.1433	4.7571	4.5337	4.3874	4.2839	4.2067	4.1468	4.099	4.06	3.9999	3.9381	3.8742	3.8415	3.8082	3.7743	3.7398	3.7047	3.6689	3.6689
7	5.5914	4.7374	4.3468	4.1203	3.9715	3.866	3.787	3.7257	3.6767	3.6365	3.5747	3.5107	3.4445	3.4105	3.3758	3.3404	3.3043	3.2674	3.2298	3.2298
8	5.3177	4.459	4.0662	3.8379	3.6875	3.5806	3.5005	3.4381	3.3881	3.3472	3.2839	3.2184	3.1503	3.1152	3.0794	3.0428	3.0053	2.9669	2.9276	2.9276
9	5.1174	4.2565	3.8625	3.6331	3.4817	3.3738	3.2927	3.2296	3.1789	3.1373	3.0729	3.0061	2.9365	2.9005	2.8637	2.8259	2.7872	2.7475	2.7067	2.7067
10	4.9646	4.1028	3.7083	3.478	3.3258	3.2172	3.1355	3.0717	3.0204	2.9782	2.913	2.845	2.774	2.7372	2.6996	2.6609	2.6211	2.5801	2.5379	2.5379
11	4.8443	3.9823	3.5874	3.3567	3.2039	3.0946	3.0123	2.948	2.8962	2.8536	2.7876	2.7186	2.6464	2.609	2.5705	2.5309	2.4901	2.448	2.4045	2.4045
12	4.7472	3.8853	3.4903	3.2592	3.1059	2.9961	2.9134	2.8486	2.7964	2.7534	2.6866	2.6169	2.5436	2.5055	2.4663	2.4259	2.3842	2.341	2.2962	2.2962
13	4.6672	3.8056	3.4105	3.1791	3.0254	2.9153	2.8321	2.7669	2.7144	2.671	2.6037	2.5331	2.4589	2.4202	2.3803	2.3392	2.2966	2.2524	2.2064	2.2064
14	4.6001	3.7389	3.3439	3.1122	2.9582	2.8477	2.7642	2.6987	2.6458	2.6022	2.5342	2.463	2.3879	2.3487	2.3082	2.2664	2.2229	2.1778	2.1307	2.1307
15	4.5431	3.6823	3.2874	3.0556	2.9013	2.7905	2.7066	2.6408	2.5876	2.5437	2.4753	2.4034	2.3275	2.2878	2.2468	2.2043	2.1601	2.1141	2.0658	2.0658
16	4.494	3.6337	3.2389	3.0069	2.8524	2.7413	2.6572	2.5911	2.5377	2.4935	2.4247	2.3522	2.2756	2.2354	2.1938	2.1507	2.1058	2.0589	2.0096	2.0096
17	4.4513	3.5915	3.1968	2.9647	2.81	2.6987	2.6143	2.548	2.4943	2.4499	2.3807	2.3077	2.2304	2.1898	2.1477	2.104	2.0584	2.0107	1.9604	1.9604
18	4.4139	3.5546	3.1599	2.9277	2.7729	2.6613	2.5767	2.5102	2.4563	2.4117	2.3421	2.2686	2.1906	2.1497	2.1071	2.0629	2.0166	1.9681	1.9168	1.9168
19	4.3807	3.5219	3.1274	2.8951	2.7401	2.6283	2.5435	2.4768	2.4227	2.3779	2.308	2.2341	2.1555	2.1141	2.0712	2.0264	1.9795	1.9302	1.878	1.878
20	4.3512	3.4928	3.0984	2.8661	2.7109	2.599	2.514	2.4471	2.3928	2.3479	2.2776	2.2033	2.1242	2.0825	2.0391	1.9938	1.9464	1.8963	1.8432	1.8432
21	4.3248	3.4668	3.0725	2.8401	2.6848	2.5727	2.4876	2.4205	2.366	2.321	2.2504	2.1757	2.096	2.054	2.0102	1.9645	1.9165	1.8657	1.8117	1.8117
22	4.3009	3.4434	3.0491	2.8167	2.6613	2.5491	2.4638	2.3965	2.3419	2.2967	2.2258	2.1508	2.0707	2.0283	1.9842	1.938	1.8894	1.838	1.7831	1.7831
23	4.2793	3.4221	3.028	2.7955	2.64	2.5277	2.4422	2.3748	2.3201	2.2747	2.2036	2.1282	2.0476	2.005	1.9605	1.9139	1.8648	1.8128	1.757	1.757
24	4.2597	3.4028	3.0088	2.7763	2.6207	2.5082	2.4226	2.3551	2.3002	2.2547	2.1834	2.1077	2.0267	1.9838	1.939	1.892	1.8424	1.7896	1.733	1.733
25	4.2417	3.3852	2.9912	2.7587	2.603	2.4904	2.4047	2.3371	2.2821	2.2365	2.1649	2.0889	2.0075	1.9643	1.9192	1.8718	1.8217	1.7684	1.711	1.711
26	4.2252	3.369	2.9752	2.7426	2.5868	2.4741	2.3883	2.3205	2.2655	2.2197	2.1479	2.0716	1.9898	1.9464	1.901	1.8533	1.8027	1.7488	1.6906	1.6906
27	4.21	3.3541	2.9604	2.7278	2.5719	2.4591	2.3732	2.3053	2.2501	2.2043	2.1323	2.0558	1.9736	1.9299	1.8842	1.8361	1.7851	1.7306	1.6717	1.6717
28	4.196	3.3404	2.9467	2.7141	2.5581	2.4453	2.3593	2.2913	2.236	2.19	2.1179	2.0411	1.9586	1.9147	1.8687	1.8203	1.7689	1.7138	1.6541	1.6541
29	4.183	3.3277	2.934	2.7014	2.5454	2.4324	2.3463	2.2783	2.2229	2.1768	2.1045	2.0275	1.9446	1.9005	1.8543	1.8055	1.7537	1.6981	1.6376	1.6376
30	4.1709	3.3158	2.9223	2.6896	2.5336	2.4205	2.3343	2.2662	2.2107	2.1646	2.0921	2.0148	1.9317	1.8874	1.8409	1.7918	1.7396	1.6835	1.6223	1.6223
40	4.0847	3.2317	2.8387	2.606	2.4495	2.3359	2.249	2.1802	2.124	2.0772	2.0035	1.9245	1.8399	1.7929	1.7444	1.6928	1.6373	1.5766	1.5089	1.5089
60	4.0012	3.1504	2.7581	2.5252	2.3683	2.2541	2.1665	2.097	2.0401	1.9926	1.9174	1.8364	1.748	1.7001	1.6491	1.5943	1.5343	1.4673	1.3893	1.3893
120	3.9201	3.0718	2.6802	2.4472	2.2899	2.175	2.0868	2.0164	1.9588	1.9105	1.8337	1.7505	1.6587	1.6084	1.5543	1.4952	1.429	1.3519	1.2539	1.2539
Inf		3.8415	2.9957	2.6049	2.3719	2.2141	2.0986	2.0096	1.9384	1.8799	1.8307	1.7522	1.6664	1.5705	1.5173	1.4591	1.394	1.318	1.2214	1

T table

one-tail	P						
	0.1	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001	0.0005
two-tails	0.2	0.1	0.05	0.02	0.01	0.002	0.001
DF							
1	3.078	6.314	12.706	31.821	63.656	318.289	636.578
2	1.886	2.92	4.303	6.965	9.925	22.328	31.6
3	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841	10.214	12.924
4	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604	7.173	8.61
5	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032	5.894	6.869
6	1.44	1.943	2.447	3.143	3.707	5.208	5.959
7	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499	4.785	5.408
8	1.397	1.86	2.306	2.896	3.355	4.501	5.041
9	1.383	1.833	2.262	2.821	3.25	4.297	4.781
10	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169	4.144	4.587
11	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106	4.025	4.437
12	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055	3.93	4.318
13	1.35	1.771	2.16	2.65	3.012	3.852	4.221
14	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977	3.787	4.14
15	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947	3.733	4.073
16	1.337	1.746	2.12	2.583	2.921	3.686	4.015
17	1.333	1.74	2.11	2.567	2.898	3.646	3.965
18	1.33	1.734	2.101	2.552	2.878	3.61	3.922
19	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861	3.579	3.883
20	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845	3.552	3.85
21	1.323	1.721	2.08	2.518	2.831	3.527	3.819
22	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819	3.505	3.792
23	1.319	1.714	2.069	2.5	2.807	3.485	3.768
24	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797	3.467	3.745
25	1.316	1.708	2.06	2.485	2.787	3.45	3.725
26	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779	3.435	3.707
27	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771	3.421	3.689
28	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763	3.408	3.674
29	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756	3.396	3.66
30	1.31	1.697	2.042	2.457	2.75	3.385	3.646
60	1.296	1.671	2	2.39	2.66	3.232	3.46
120	1.289	1.658	1.98	2.358	2.617	3.16	3.373
1000	1.282	1.646	1.962	2.33	2.581	3.098	3.3
Inf	1.282	1.645	1.96	2.326	2.576	3.091	3.291

تعداد المؤمن لهم اجتماعيا



عدد المؤسسات الصحية المتعاقدة مع المؤسسة



الخدمات الرقمية في المؤسسة



وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي
الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

لتاريخ جديد وعهد جديد



<https://teledeclaration.cnas.dz> الأرضية الرقمية التصريح عن بعد
و هي فضاء رقمي متاح عبر الموقع الإلكتروني الرسمي للصندوق www.cnas.dz
و يسمح لأرباب العمل بالقيام بالتزاماتهم عن بعد بكل سهولة ودون عناء التنقل إلى
مرافق الصندوق والتي تقدم عدة خدمات تتمثل في:

الخدمات الرقمية المتاحة
لقائدة أرباب العمل

- التصريح بأوعية الاشتراكات السنوية للضمان الاجتماعي
- التصريح بحركة الأجراء
- التصريح السنوي بالأجور والأجراء
- تسديد الاشتراكات عن بعد عبر خدمات الدفع الإلكتروني والخدمات المصرفية الإلكترونية.
- الاطلاع على شهادة أداء المستحقات واستخراجها ومطابقتها.
- طلب ترقيم والتنساب الأجراء.
- الاطلاع على شهادات الانتساب الخاصة بالأجراء واستخراجها.
- طلب بطاقة الشفاء لفائدة الأجراء.
- التحقق من التصريحات السنوية.
- طلب جدولة دفع الديون .
- الاطلاع على وضعية أرباب العمل تجاه الصندوق
- ايداع الأمر بالدفع والشعار بالختم قصد تأكيد التحويلات من حساب إلى حساب
- ايداع كشوفات الدفع نقدا عن بعد.

www.cnas.dz

Facebook Twitter YouTube LinkedIn Instagram

الخدمات الرقمية للمؤسسة

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء



بيان إعلامي



ينهي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء الى
عناية المؤمن لهم اجتماعيا أنه بإمكانهم استخراج شهادات الانتساب
أو عدمه إلى الضمان الاجتماعي على مستوى أي هيكل دفع تابع
للصندوق عبر التراب الوطني ومهما كانت وكالة الانتساب.

- بالنسبة لشهادة الانتساب: يجب على المؤمن له اجتماعيا تقديم
بطاقة الشفاء أو بطاقة الهوية الوطنية.
- بالنسبة لشهادة عدم الانتساب: يجب على المواطن تقديم
بطاقة الهوية الوطنية الخاصة به.

الخدمات الرقمية للمؤسسة

وزارة العمل و التشغيل و الضمان الإجتماعي
الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء





بيان إعلامي

إلى عناية أرباب العمل

بحكم الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء إلى التفضل بالقيام بالتصريح السنوي بالأجور والأجراء بعنوان سنة 2023، عن طريق الانترنت، وذلك عبر البوابة الرقمية "التصريح عن بعد" << <https://teledclaration.cnas.dz> المتوفرة بالموقع الإلكتروني للصندوق << www.cnas.dz، وذلك خلال الفترة الممتدة من الفاتح جانفي إلى غاية 31 جانفي 2024، كأخر أجل لإيداع التصريحات السنوية.

"التصريح باشتراكات الضمان الاجتماعي عن بعد، سرعة وسهولة"

طريق الحوضين - بن عكنون - الجزائر
023 38.49.52 / 023 38.42.89
www.cnas.dz

 3010



التحول الرقمي في المؤسسة

التكامل التقني العالي مع التطبيقات الذكية والمنصات الرقمية الخاصة بالصندوق، مما يتيح للمستفيدين الوصول على خدمات الضمان الاجتماعي بشكل أسرع وأسهل.



الخدمات الرقمية للمؤسسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي

إذا كنت طالبا جامعا وغير حائز على بطاقة الشفاء
توفر لك وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي عن طريق الصندوق
الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء خدمة رقمية جديدة تتمثل
في بطاقة الشفاء الافتراضية E-chifa
عبر خطوتين

02
تحميل تطبيق " بطاقة الشفاء
الافتراضية E-chifa" عبر
فضاء الهناء

01
الحصول على حساب
الهناء عبر الرابط :
www.elhanaa.cnas.dz

www.mtess.gov.dz

mtess gov dz min travail ministere du travail algerie @ministry_of_labor_mtess

التحول الرقمي في المؤسسة

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

بطاقة الشفاء

التحول الرقمي للضمان الاجتماعي
واقف يلمسه المواطن

www.cnas.dz

023.38.49.52 / 023.38.42.89

الخدمات الرقمية في المؤسسة

دليل استعمال خدمة تحميل وثيقة الانتساب عبر فضاء المناء

www.cnas.dz

(https://elhanaa.cnas.dz)

N° Sécurité Sociale

Mot de passe

captcha

se connecter

Attestation d'affiliation

تم تحميل شهادة الانتساب في المصنفات الخاصة بك. ما عليك إلا استظهارها الملف الذي طلب منك.

- 1 فتح متصفح قوقل Google
- 2 الدخول إلى موقع الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء
- 3 على يمين الشاشة تظهر لك أيقونة icone فضاء المناء، قم بالضغط عليها
- 4 عند دخولك لفضاء المناء تظهر لك هذه الصفحة
- 5 تم بكتابة اسم المستخدم المتمثل في رقم الضمان الاجتماعي الخاص بك
- 6 أدخل كلمة المرور التي يتم إرسالها اليك في رسالة نصية قصيرة على رقم هاتفك النقال
- 7 ادخل كلمة التأكد كابتشا CAPTCHA
- 8 بعد ملئ كل المعلومات المطلوبة، قم بالضغط على زر se connecter
- 9 تظهر لك الصفحة التي تتوفر على المعلومات الخاصة بك، لاستخراج شهادة الانتساب
- 10 تظهر لك نافذة تسمح لك بتحميل شهادة الانتساب الخاصة بك بصيغة PDF

"الخدمة العمومية حق مضمون"

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على موضوع: الثقافة التنظيمية كأداة داعمة للتحويل الرقمي في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS – وكالة قالمة - .

وتم تقديم إطار نظري يحدد المفاهيم الخاصة بالثقافة لتنظيمية والتحول الرقمي، أما في الجانب التطبيقي فاعتمدت الدراسة على جمع المعلومات عن طريق الاستبيان من خلال عينة قوامها 45 موظف بشكل مستهدف، ومن خلال المقابلة أيضا، وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج تبين دور الثقافة التنظيمية كأداة داعمة للتحويل الرقمي في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS – وكالة قالمة -، كما خلصت بمجموعة من التوصيات تحث على تبني تقنيات التحويل الرقمي في المؤسسات الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، التحويل الرقمي

Abstract

This study aimed to explore the topic of organizational culture as a supportive tool for digital transformations in the National Social Security Fund for Salaried workers (CNAS) –Guelma Agency –.

A theoretical framework was presented to define the concepts of organizational Culture and digital information. In the practical aspect , the study relied on collecting information through a questionnaire sample of 45 employees, as well as through interview , the study concluded with results that highlight the role of organizational culture as a supportive tool for digital transformation un the CNAS –Guelma Agency -. It also provided a set of recommendations irging the adoption of digital transformation technologies in economic institutions.

Keywords :

Organizational culture, digital transformation