

قسم : علم اجتماع

تخصص : علم اجتماع تنظيم وعمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

## الثقافة التنظيمية والرقمنة في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بمديرية التربية لولاية تبسة -

مذكرة مقدمة لذيل شهادة االماستر L.M.D

اشراف الدكتور:

بورزق نوار

من إعداد الطالبة

- جارش قمر

- ناصري فضيلة

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الصفة
صوالحية منير	أستاذ تعليم عالي	رئيسا
بورزق نوار	أستاذ محاضر أ	مشرفا ومقررا
غرابيية فضيلة	أستاذ محاضر أ	عضوا ممتحنا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## شكر وعرفان

الشكر والحمد لله، جل في علاه، فالإيه ينسب

الفضل في إكمال-والكمال لله وحده- هذه

المذكرة.

بعد الحمد لله، فإننا نتوجه إلى الدكتور والمشرف

بورزق نوار بالشكر الذي لا تفيه أي كلمات

حقه، فلولاً دعمه ومساندته لنا المستمرة ما تم

هذا العمل أما بعد الشكر موصول لكل أعضاء لجنة المناقشة كل باسمه الدكتور صوالحية منير

والدكتورة غرابية فضيلة. على تفضلهم علينا بقبول مناقشة هذه المذكرة.

والى كل الأساتذة الذين تتلمذنا على أيديهم في كل مراحل دراستنا حتى نتشرف لما وصلنا إليه اليوم.



# فهرس الدراسة



الصفحة	المحتوى
	شكر
	الفهرس العام
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس الملاحق
10-08	مقدمة
<b>الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة</b>	
	تمهيد
13-12	أولاً: إشكالية الدراسة
13	ثانياً: تساؤلات الدراسة
15-14	ثالثاً: الفرضيات
15	رابعاً: مبررات ودواعي اختيار الموضوع
16-15	خامساً: أهداف الدراسة
16	سادساً: أهمية الدراسة
21-16	سابعاً: مفاهيم الدراسة
43-22	ثامناً: الدراسات السابقة
	خلاصة
<b>الفصل الثاني: الأسس النظرية لموضوع البحث</b>	
	تمهيد
	أولاً: الثقافة التنظيمية
48-44	1- مكونات الثقافة التنظيمية
50-48	2- خصائص الثقافة التنظيمية
51-50	3- وظائف الثقافة التنظيمية
54-51	4- أهمية الثقافة التنظيمية
57-54	5- نظريات الثقافة التنظيمية
58-57	6- آليات خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

ثانيا: الرقمنة	
59	1- الخلفية النظرية للرقمنة
61-60	2- أنواع الرقمنة
62-61	3- أسباب تحول مؤسسات المعلومات إلى التحويل الرقمي
68-62	4- متطلبات الرقمنة
69-68	5- أهداف الرقمنة
69	6- أهمية الرقمنة
70	7- الآثار التنظيمية للرقمنة
خلاصة	
الفصل الثالث: منهجية وتقنيات الدراسة الميدانية	
تمهيد	
73-72	أولاً: مجالات الدراسة
73	1- المجال الزمني
78-77	2- المجال المكاني
78	3- المجال البشري
80-79	ثالثاً: منهج الدراسة الميدانية
92-81	2- أدوات جمع البيانات
78	خامساً: مجتمع الدراسة
79	سادساً: خصائص عينة الدراسة
98-93	1-البيانات الوصفية العامة الخاصة بعينة الدراسة
خلاصة	
الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية	
تمهيد	
101	أولاً: عرض وتحليل النتائج
-101 107	1- عرض وتحليل بيانات المحور الثاني
114-108	2- عرض وتحليلي بيانات المحور الثالث
121-115	3- عرض وتحليلي بيانات المحور الرابع

	خلاصة
<b>الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة</b>	
	تمهيد:
124-123	أولاً: نتائج الفرضيات
124	أولاً: مناقشة نتائج الفرضيات في ضوء الدراسات السابقة
127-124	1- مناقشة نتائج فرضيات الدراسة في ضوء الدراسات السابقة الجزائرية
130-127	2- مناقشة نتائج فرضيات الدراسة في ضوء الدراسات السابقة العربية
130	ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الجانب النظري
131	1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى في ضوء الجانب النظري
131	2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية في ضوء الجانب النظري
131	3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة في ضوء الجانب النظري
134	خاتمة
135	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة

قائمة الجداول

رقم الجدول	الجدول	الصفحة
01	يبين قائمة الأساتذة المحكمين لاستمارة الاستبيان.	82
02	يبين البنود قبل التحكيم وبعد التعديل.	89
03	يبين طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي.	90
04	يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس.	91
05	يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر.	92
06	يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الوظيفة.	94
07	يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي.	95
08	يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب الأقدمية في العمل.	94
09	يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب تحليل آراء أفراد المجتمع حسب المحور الثاني.	108
10	يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب تحليل آراء أفراد المجتمع حسب المحور الثالث.	111
11	يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب تحليل آراء أفراد المجتمع حسب المحور الرابع.	115
12	يبين تقاطع نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة الجزائرية.	124
13	يبين تقاطع نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة المحلية.	127

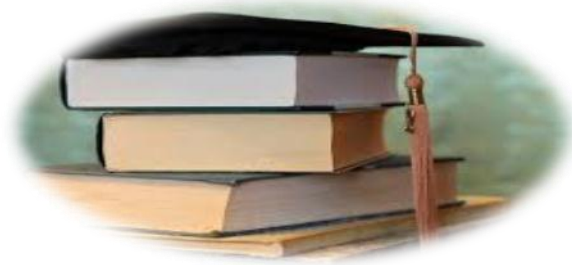


## قائمة الأشكال

رقم الدائرة	الشكل	الصفحة
01	يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس.	91
02	يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر.	92
03	يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الوظيفة.	94
04	يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي.	95
05	يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل.	96

## قائمة الملاحق

الملاحق	رقم الملاحق
يمثل استبيان موجه للتحكيم	01
يمثل استبيان موجه لموظفي المصالح الثلاثة مصلحة المستخدمين، مصلحة الامتحانات والتمدرس، مصلحة نفقات المستخدمين بمديرية التربية.	02



# مقدمة



فرض التطور التقني والتكنولوجي نمطا جديدا من التغيير الاجتماعي على مختلف المستويات، اذ أسهم هذا التطور في تقديم اضافات جديدة خاصة بالنسبة للمنظمات والمؤسسات. حيث سادت أساليب جديدة في تسيير هاته المؤسسات وكذا في طرائق التعامل مع محيطها الخارجي أو متعاملها. فقد سيطر مفهوم الرقمنة على مختلف مجالات الحياة لما له من ايجابيات شتى كإحلال الشفافية وتسيير الأعمال وتفريغها من المتعاملين. غير أن انخراط المؤسسات في هذا النمط والأسلوب لم يكن بنفس المستوى أو بنفس الطريقة وذلك لعدة اعتبارات تناولتها العديد من الدراسات العلمية خاصة ما تعلق بتخصص علم اجتماع التنظيم والعمل. وفي هذا السياق تعد الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية) متغيرا أساسيا في انجاح عملية الرقمنة

المؤسسة الجزائرية عامة والمؤسسات الخدمائية بصفة خاصة كغيرها من المؤسسات سعت في مراحل متعددة من تطورها في اعداد مجموعة الاجراءات للتأقلم والتكيف مع التطورات الحاصلة، وبالتالي اعتمدت على نمط جديد في تسيير اعمالها وتقديم خدماتها لمستفيديها من الداخل والخارج، وذلك من خلال تفعيل عملية الرقمنة في ذلك، وترسيخ وتعزيز نوع من الثقافة التي يمكن من خلالها فهم عملية الرقمنة وتجاوز كل المعوقات لتسهيل تسييرها داخل بعض مصالح مديرية التربية، وهذا حسب ما جاء به القرار الوزاري 230 المؤرخ في 31/01/2018 المعنون بـ الاطار المرجعي المتعلق بالنظام

المعلوماتي بقطاع التربية، والذي مفاده أن تقوم مديرية التربية في تسيير أعمالها ضمن الرقمنة ومنه جاءت دراستنا حول الثقافة التنظيمية والرقمنة داخل مديرية التربية وبالضبط داخل كل من (مصلحة المستخدمين، مصلحة الامتحانات والتدرس ومصحة نفقات المستخدمين) التي تعتمد على تفعيل عملية الرقمنة في تسيير أعمالها وأنشطتها لمعرفة الدور الايجابي والفعال الذي تقوم به الرقمنة داخل المصالح الثلاثة بمديرية التربية وللإجابة على تساؤلات الاشكالية تم تقسيم الموضوع إلى خمسة فصول وهي:

جاء **الفصل الأول** تحت عنوان: بناء موضوع الدراسة وضبطه، حيث ضم كل من إشكالية الدراسة، والتساؤلات الفرعية، بالإضافة إلى فرضيات الدراسة، ودوافع اختيار الموضوع، أهمية الدراسة وأهدافها، كذا التطرق إلى الدراسات السابقة.

أما فيما يخص **الفصل الثاني** بعنوان: ماهية الثقافة التنظيمية والرقمنة حيث ضم في فجوة الدراسة ماهية الثقافة التنظيمية والرقمنة كما جاء في **الفصل الثالث** بعنوان: منهجية وتقنيات الدراسة الميدانية بحيث تم توضيح هذا الفصل بمجالات الدراسة والمنهج المعتمد وأدوات جمع البيانات ومجتمع الدراسة.

**الفصل الرابع** بعنوان: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية الذي جاء ليوضح عرض وتحليل بيانات التساؤلات الفرعية الثلاثة.

**الفصل الخامس والأخير**: مناقشة نتائج الدراسة حيث وضح هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة سواء في ضوء الدراسات السابقة، ثم مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأسس النظرية. ولقد تم التعرض في هذه الدراسة إلى مجموعة من الصعاب تمثلت في:

- ثقافة التخوف التي يتميز بها بعض الموظفين خاصة فيما يتعلق بالرقمنة. ولكن عند تدخل رؤساء المصالح مما كانوا على دراية بالموضوع حيث قاموا بشرح الموضوع وتبسيطه.
- انعدام الوقت لدى الموظفين داخل المصالح الثلاثة بمديرية التربية بسبب كثرة انشغالاتهم في العمل. لكن تم اعطاء لهم متسع من الوقت للإجابة عن أسئلة استمارة الاستبيان.
- قلة المراجع خاصة التي تتعلق بموضوع الرقمنة كالكتب الورقية إلا في ما جاء في المجالات والمقالات ورسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه، ولكن بالاستعانة ببعض الأساتذة للحصول على بعض الكتب.
- عدم وجود مراجع تخص موضوع الثقافة التنظيمية في مكتبة الجامعة الخاصة بالكلية، وهذا ما جعلنا نعتمد على مكتبات أخرى داخل ولاية تبسة.

- صعوبة تحكيم بعض الاستثمارات بسبب انشغالات بعض الأساتذة، حيث تم توزيع عشرة استثمارات بينما تم استرجاع ثمانية استثمارات حيث تم الاعتماد على العدد المتحصل عليه.



# الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للدراسة



## تمهيد:

إن بناء دراسة علمية في إطار البحث العلمي تسمح بالانتقال بالموضوع من الواقع الاجتماعي إلى المخبر العلمي. لمقارنته من منظور اجتماعي، وذلك انطلاقاً من طرح إشكالية تربط بين متغيرين في شكل استقهامي مبرزة أهميتها ودوافعها وأهدافها وحتى تكون واضحة وجلية من الزاوية العلمية يقتضي بناء مفاهيمها وفق منهجية دقيقة وصارمة، كما يتم استعراض الدراسات السابقة لإبراز مكانة الموضوع ضمن دائرة البحوث العلمية المتخصصة وتحقيق خاصية التراكمية في البحث العلمي وذلك بإبراز نقاط الاختلاف والتشابه ما بين السابق والحاضر. وهو ما سيجسد في النقاط التالية:

## 1- الإشكالية:

تعتبر المؤسسة نظام اجتماعي ثقافي مفتوح يتكون من فاعلين اجتماعيين لهم خصائصهم السوسيولوجية والثقافية المختلفة عن بعضهم البعض مصنفة في مجموعات مهنية ومستويات هرمية تربطهم علاقات اجتماعية ومهنية ووظيفية متبادلة ومتباينة بين سمات الانسجام والاندماج والتعاون والصراع والنزاع والتوتر، تترجم في سلوكيات وممارسات توجهها قيم وعادات ومعايير يحملها معه الفرد من بيئته الخارجية أو يكتسبها من مؤسسته، تتفاعل فيما بينها منتجة ثقافة مشتركة خاصة بالمؤسسة مشكلة بذلك ما يعرف بالثقافة التنظيمية والمتمحورة حول ما تحتويه من قيم ومعتقدات وتوقعات. فهذه الأخيرة تختلف باختلاف المؤسسات حتى ولو كانت في نفس المجال، إذ تتميز كل ثقافة تنظيمية من حيث قيمها ومعتقداتها وتوقعاتها، من مؤسسة إلى أخرى، كما أن وجود هذا النوع من الثقافة من شأنه أن يقوم على توجيه سلوك الأفراد داخلها بطرق مفهومة وواضحة ويؤدي ذلك للعاملين فيها بفهم وإدراك رسالتها أو الالتزام بمختلف القواعد السلوكية فتوضح لهم على ما هو مرغوب فيه وما هو غير مرغوب فيه، باعتبار أن الثقافة التنظيمية هي مزيج بين القيم التنظيمية والمعتقدات والتوقعات التنظيمية التي تتفاعل مع بعضها البعض وتؤدي إلى إنتاج نمط من السلوكيات المتشابهة والمتعارفة لدى العاملين وهذا



ما يجعلها مختلفة داخل كل مؤسسة إذ دائما ما تكون موضوعا للاستمرار والتطور بحسب فاعلية المؤسسة من أجل التكيف والتوازن مع المتغيرات المؤثرة في بيئة العمل وخاصة التي تفرزها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وشبكة الانترنت التي فرضت على المؤسسات سواء كانت هذه المؤسسات اقتصادية أو خدماتية أو حتى التربوية خيارا واحدا وهي تبنيها التقنيات الحديثة لتحافظ على مكانتها في ظل التغير الجذري الذي يشهده العالم المعاصر، فهي تقف اليوم في مفترق الطرق بين البقاء في الأنظمة التقليدية أو السعي إلى التحول نحو الأساليب التي تهدف على تطويرها من جميع النواحي، ومن هنا ظهرت عملية الرقمنة لتجد حلا سريعا وسهلا لهذه المؤسسات لإيصال المعلومات والخدمات بطرق فعالة وسريعة لمستفيديها، فهذه العملية تتيح المجال أمام مستعمليها للوصول إلى كل ما يحتاجونه وهذا من أجل اللحاق بالتغيير و السعي دائما للتعامل مع هذه التكنولوجيا، بحيث أظهرت التكنولوجيا حضارة مغايرة بملامحها ومفاهيمها الجديدة، أين تواجه المؤسسات الجزائرية حتمية التعامل معها مما دفع بها إلى تحويل نشاطها وفق رؤية رقمية موجهة نحو التحول من البيئة التقليدية إلى البيئة الرقمية كونها تمثل العنصر الأهم داخل المجتمع، إذ كان ولا بد لها أن تسعى إلى تقديم خدماتها بطريقة سهلة وبأقصر وقت وجهد ووقت في خدمة مستفيديها من داخل وخارج المؤسسة، وغالبا فإن نجاح المؤسسة في تحولها يرجع بالدرجة الأولى للعوامل التنظيمية ولعل أهمها الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها ( القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية ) وذلك من أجل الاستعداد لتقبل التغيير والتكيف لدعم عملية الرقمنة، من أجل توفير مناخ تنظيمي ملائم لاتخاذ قرارات سريعة وسهلة على الرغم من صعوبة القرارات، وتعد مديرية التربية من بين المؤسسات الجزائرية التي ولجت عالم الرقمنة متماشيا ومقتضيات الحال والزمان. وتجسد ذلك في تسيير شؤونها الداخلية أو في مضمون الخدمات التي تقدمها للمجتمع كافة. وهذه العملية في كل حال فهي تتأثر بالثقافة التنظيمية للمؤسسة من الناحية النظرية، ولأجل

التعرف ذلك ميدانيا أو امبريقيا أو تطبيقيا، سيتم تناول هذا الموضوع في بعض مصالحي مديريية التربية (مصلحة المستخدمين، مصلحة الامتحانات والت مدرس ومصلحة تسيير نفقات المستخدمين )

ومن هنا نطرح السؤال المركزي:

✓ هل للثقافة التنظيمية دور في تفعيل عملية الرقمنة داخل بعض المصالح بمديريية التربية (مصلحة المستخدمين، مصلحة نفقات المستخدمين، مصلحة الامتحانات والت مدرس) لولاية -تبسة؟  
و يندرج تحت السؤال المركزي الأسئلة الفرعية التالية :

- ما دور القيم التنظيمية في تفعيل عملية الرقمنة داخل بعض المصالح بمديريية التربية لولاية -تبسة؟
- ما دور المعنقات التنظيمية في تفعيل عملية الرقمنة داخل بعض المصالح بمديريية التربية لولاية -تبسة؟
- ما دور التوقعات التنظيمية في تفعيل عملية الرقمنة داخل بعض المصالح بمديريية التربية لولاية -تبسة؟

2- فرضيات البحث:

- الفرضية العامة:

➤ للثقافة التنظيمية دور تفعيل عملية الرقمنة داخل بعض المصالح بمديريية التربية ( مصلحة

المستخدمين، مصلحة نفقات المستخدمين، مصلحة الامتحانات والت مدرس) لولاية -تبسة-.

- الفرضيات الجزئية:

✓ للقيم التنظيمية دور ايجابي في تفعيل عملية الرقمنة داخل بعض المصالح بمديريية التربية لولاية

-تبسة.

✓ للمعتقدات التنظيمية دور في تفعيل عملية الرقمنة داخل بعض المصالح بمديرية التربية لولاية - تبسة-.

✓ للتوقعات التنظيمية دور في تفعيل عملية الرقمنة داخل بعض المصالح بمديرية التربية لولاية - تبسة-.

### 3- دوافع اختيار الموضوع

لم يكن اختيارنا لهذا الموضوع وليد الصدفة بل كان مبني على عدة دوافع نذكر منها:

- ✓ الرغبة الذاتية في دراسة هذا الموضوع.
- ✓ اعتبار موضوع الثقافة التنظيمية موضوعا جوهريا في علم اجتماع تنظيم وعمل.
- ✓ الثقافة التنظيمية لها دور في التعامل مع كل مستجدات الواقع ومنها الرقمنة.
- ✓ ولوج العديد من المؤسسات لعالم الرقمنة ومن بينها مديريات التربية الوطنية وخاصة في بعض المصالح بمديرية التربية لولاية -تبسة.

✓ تأثر موضوع الرقمنة في واقعه بالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات.

✓ اعتبار أن موضوع الرقمنة له أهمية كبيرة في حياة الفرد وخاصة في الآونة الأخيرة.

### 5- أهداف البحث

- ❖ التعرف على دور القيم التنظيمية في تفعيل عملية الرقمنة داخل بعض مصالح مديرية (التربية مصلحة المستخدمين، مصلحة نفقات المستخدمين، مصلحة الامتحانات والتدريس) لولاية -تبسة.
- ❖ معرفة دور المعتقدات التنظيمية في تفعيل عملية الرقمنة داخل مديرية (التربية مصلحة المستخدمين، مصلحة نفقات المستخدمين، مصلحة الامتحانات والتدريس) لولاية -تبسة.
- ❖ الكشف عن دور المعتقدات التنظيمية في تفعيل عملية الرقمنة داخل مديرية التربية(مصلحة المستخدمين، مصلحة نفقات المستخدمين، مصلحة الامتحانات والتدريس) لولاية -تبسة.

#### 4- أهمية البحث:

تستمد هذه الدراسة أهميتها في إثراء البحث العلمي بدراسة موضوع إداري حديث يتجسد داخل المؤسسات الجزائرية، وذلك باستخدام متغيرين نسبيين هما الثقافة التنظيمية والرقمنة. كإضافة لهذا التخصص باعتباره منطلق لإجراء المزيد من الدراسات المشابهة، ومرجعاً لتقديم فائدة علمية لمجتمع الدارسين، وتتنقسم أهمية دراستنا إلى ما يلي:

- تشجيع مسؤولي المؤسسات بدافع وأهمية الثقافة التنظيمية و الرقمنة في مديرية التربية
- تهتم الدراسة بإلقاء الضوء على عملية الرقمنة باعتباره عنصر هام لما ينعكس عنها من تطور ودافعية العاملين داخل بعض المصالح بمديرية التربية لولاية تبسة.
- تقديم اقتراحات عملية صالحة في المنظمات كما تسهم في زيادة مستوى الثقافة التنظيمية في تفعيل عملية الرقمنة مما ينعكس بالإيجاب على المؤسسة والموظفين.

#### 5- ضبط المفاهيم:

المفهوم الواحد يدل دوماً على معاني مختلفة، فهو في العادة يدل على أكثر من معنى في مجال التخصص، لهذا كان لابد على الباحث من إزالة هذا الغموض واللبس وذلك من خلال إسقاط المفهوم على موضوع دراسته من أجل فهمه بصورة أوضح ما يعنيه هذا المفهوم في الواقع (ميدان الدراسة). ومن هنا سنتطرق إلى مفاهيم الدراسة الحالية لكي نفهم ما تعنيه في الدراسة الحالية.

**1-5: الدور:** فإن الدور هو مجموعة طرق الحركة في مجتمع ما التي تسم بطابعها سلوك الأفراد في ممارسة وظيفة خاصة (وهناك من يرى إنه السلوك المتوقع من شاغل أو لاعب المركز الاجتماعي، كما إن هناك من يرى إن الدور نموذج منظم للسلوك ومتعلق بوضع معين للفرد في تركيبة تفاعلية.

- اصطلاحاً: فالدور لا يرتبط بمجال معين إذ يتحدد دون غيره ويدخل في اختصاصات مختلفة اقتصادية وسياسية واجتماعية وطبيعية، وذلك ضمن عملية تحديد النتائج الخاصة بطبيعة العلاقات الارتباطية بين جزئيات ظاهرة ما، أو بين مجموعات محددة من الظواهر، وحتى في نطاق المجال الواحد يمكن إن يظهر التنوع في معنى الدور.<sup>1</sup>

ومن التعريف نستنتج أن الدور يركز على الأفعال والتصرفات والسلوكات التي يقوم بها الفرد بما يتوافق مع متطلبات مكانة معينة أو وضع أو مركز معين في المجتمع.

**المفهوم الإجرائي للدور:** على أنها تلك الممارسات السلوكية المتوقعة والمرتبطة أو هي وظيفة يؤديها الفرد وفقاً لموقعه في المجتمع.

**5-2. الثقافة التنظيمية:** لقد تعددت تعريف الثقافة التنظيمية وكل يعرفها حسب وجهة نظره فنجد من

التعاريف مايلي:

يعرفها كوفايرون F.KOVAIRON الذي يرى: أنها تشمل القيم المادية واللامادية التي يخلقها

الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية، وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي، والإنتاج

الفكري والمادي، والتعليم، والعلم والأدب، والفن الذي وصل إليه المجتمع، في مرحلة معينة من مراحل

نموه الاجتماعي والاقتصادي.

عرفها الكاتب GIBSON وزملاؤه أن ثقافة المنظمة تعنى شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع، إذ

تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان،

وأنماط سلوكية مشتركة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد كشيبيش خشان الموسوي: أثر موقع العراق الجغرافي السياسي في مستقبل علاقته مع دول المجال الآسيوي الجديد، دراسة في الجغرافية السياسية، رسالة مكملة لنيل درجة الماجستير في الجغرافيا، منشورة، كلية الآداب، قسم الجغرافيا، جامعة الكوفة، 2001، ص 10-11

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنه: التطور التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان، 2009، ص.358.

عرفها wheelen بأنها عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة.

عرفها shermreborn بأنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة.<sup>1</sup>

وشاين يعرفها في كتابه الثقافة والقيادة مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها واكتشفها وطورتها المنظمات اثناء حل المشكلات للتكيف مع العالم الخارجي والاندماج الداخلي والتي اثبتت بفعاليتها ومن ثم تم تعليمها لأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وادراكها وفهمها.<sup>2</sup> وتشير الثقافة التنظيمية تشير الثقافة التنظيمية إلى منظومة القيم والتقاليد وقواعد العمل التي يشترك فيها كل العاملين بصورة واضحة ومميزة في المنظمة الخاصة أو العامة تظهر الثقافة التنظيمية وتتطور مع نمو وتطور المنظمة في سياق تفاعلها مع النسيج الاجتماعي والاقتصادي والثقافي الذي تتواجد فيه، من خلال الأفراد العاملين في المنظمة الذين يجلبون إليها قيمهم وتقاليدهم وعاداتهم التي تساهم في التأثير بالثقافة التنظيمية بنفس الطريقة التي تأثر ثقافة المنظمة بهؤلاء الأفراد وبصفة خاصة في طريقة عمل الأشياء، وتنفيذ المهام<sup>3</sup>

يرى ميشال كروزيه من خلال التعريف أن الثقافة التنظيمية هي قدرة المنظمة على إنتاج أفراد لهم نفس المواصفات التي تحتاجها المنظمة كلما لزم الأمر لذلك، كما أشار أن الثقافة التنظيمية تنشأ كل من التنظيم الرسمي و الغير الرسمي على حد سواء فهي ليست حكرًا على التنظيم الرسمي فقط لأنها

<sup>1</sup> محمد سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط4، 200، ص.311.  
<sup>2</sup> كمال بو الشرش: الثقافة التنظيمية في العلوم السلوكية والإدارية، دار النشر والتوزيع، عمان، 2014، ص. 10  
<sup>3</sup> سعد غالب ياسيني: الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (د.ط)، 2010، ص. 338

تتعلق بالأفراد العاملين، فهم جزء من التنظيم الرسمي ويكونون فيما بينهم علاقات إنسانية تحكمهم المصالح المشتركة ويسمى هذا بالتنظيم الغير الرسمي<sup>1</sup>

- بالمقارنة بين التعاريف السابقة يتضح أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم المادي واللامادية، واعتقادات ومدرجات وافتراضات يخلقها الإنسان سواء كان داخل التنظيم الرسمي أو داخل التنظيم غير الرسمي وذلك لما يتماشى مع المجتمع وما يطرأ عليه من تطورات.

- **التعريف الإجرائي هو:** أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية والتوقعات التنظيمية التي تحدد وتضبط سلوك الموظف لبعض مصالح مديرية التربية( مصلحة المستخدمين، مصلحة نفقات المستخدمين، مصلحة الامتحانات والتدريس) داخل المؤسسة.

**3-5 الرقمنة:** هي ذلك التحول من الشكل الورقي الذي يدركه ويفهمه الإنسان بحواسه، إلى الشكل الرقمي الذي يفهمه الإنسان إلا عن طريق الحاسوب.

- الرقمنة عملية يتم من خلالها تحويل الوثيقة التي تكون في شكل تقليدي أو عادي إلى ملف صورة مرقمة يمكن قراءته بواسطة الكمبيوتر، تتكون هذه الصورة المرقمة من وحدات أو نقاط تسمى "البكسل" ويحدد عددها في البوصة المربعة دقة والتصميم الصورة من حيث الوضوح أما عددها الإجمالي فيشكل ما يعرف بحجم أو وزن الصورة، وهو العدد الذي يلزم لتحويل الصورة إلى شكل رقمي. يتم تخزين الصورة المرقمة بعد ذلك على أوساط متعددة أكثرها شيوعا الوسائط الممغنطة مثل الأشرطة والأقراص الممغنطة أو الوسائط الضوئية الأخرى.

وتعرف الرقمنة أو التحويل الرقمي كذلك Digitalization " تحويل البيانات إلى شكل رقمي

وذلك لأجل معالجتها بواسطة الحاسب الإلكتروني وفي سياق نظم المعلومات عادة ما تشير الرقمنة

<sup>1</sup> حسين أحمد الطراونة و آخرون : نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 292-293.

إلى تحويل النصوص المطبوعة أو الصور (سواء كانت صور فوتوغرافية أو إيضاحات أو خرائط...الخ) إلى إشارات ثنائية Signals Binary باستخدام نوع ما من أجهزة المسح الضوئي Scanning التي تسمح بعرض نتيجة ذلك على شاشة الحاسب، أما في سياق الاتصالات بعيدة المدى فتشير الرقمنة إلى تحويل الإشارات التناظرية المستمرة Signals Analog Continuous إلى إشارات رقمية ثنائية

<sup>1</sup> Pulsating

رقم Scamer=Numeriser=Digihaliser= الوسيلة التقنية لتحويل المعلومات وهي تسمح

بمرور ظاهرة مدركة بطريقة تناظرية (الصوت، اللون، الضوء) المدرك من قبل الإنسان بوجه مستمر وشامل إلى ظاهرة مدركة بطريقة رقمية بالاعتماد على مجموع في صيغة نظام ثنائي 0 و 1 ودمج قيم الإشارات التناظرية في الحاسوب نستعمل الإشارات تحتوي على قيم مستقلة عن بعضها بعض أي بشكل غير (متصل منفصل) الرقمنة لا تعني الحيازة وتسيير وثائق إلكترونية فقط بل تعمل على تحويل الصورة أو أي من الحوامل التقليدية للوثائق إلى صورة إلكترونية والوثائق المرقمنة تصبح حينئذ وثائق إلكترونية والرقمنة تهتم بكل أنواع الوثائق ويمكن إجراؤها انطلاقاً من مختلف الحوامل : الورق - المصغرات الفيلمية - الأشرطة المغناطيسية - أشرطة الفيديو الأفلام<sup>2</sup>

وعرف الأستاذ "عبد الباقي عبد المنعم" أبوزيد الرقمنة في العملية التعليمية على أنها "كل ما

يستخدم في عملية التعليم والتعلم من تقنيات المعلومات والاتصالات، والتي تستخدم بهدف تخزين، معالجة، استرجاع ونقل المعلومات من مكان لآخر، فهي تعمل على تطويره وتجويده بجميع الوسائل الحديثة كالحاسب الآلي وبرمجياته، شبكة الانترنت، الكتب الإلكترونية، قواعد البيانات، الموسوعات، الدوريات، المواقع التعليمية والبريد الإلكتروني، البريد الصوتي، التخاطب الكتابي والتخاطب الصوتي،

<sup>1</sup> الحمزة منير: صناعة المعلومات الإلكترونية في المؤسسات الوثائق. الأسس النظرية والممارسات العملية، قسنطينة، سوهام للنشر

والتوزيع، 2017، ص 170

<sup>2</sup> ساسي سمير، ثليثة بليردوح: رقمنة العملية التعليمية في عصر الرقمنة والتعليم الإلكتروني، المجلد 12، العدد 1، 13-05-2022، ص.524.



المؤتمرات المرئية، الفصول الدراسية الافتراضية، التعليم الإلكتروني والمكتبات الرقمية، التلفزيون التفاعلي، التعليم عن بعد، الفيديو التفاعلي، الوسائط المتعددة، الأقراص المضغوطة، البث التلفزيوني الفضائي<sup>1</sup>

ويرى "تيري كاني" أن الرقمنة: هي عملية تحويل مصادر المعلومات اختلاف أشكالها ( كتب، دوريات، صور، تسجيلات صوتية...) إلى شكل مقروء آليا بواسطة والذي يعد وحدة المعلومات الأساسية لنظام والبت Bits هي وحدة أساسية للمعلومات في الحوسبة والاتصالات الرقمية، فهي كأداة نقل وحفظ، متكون من رقم ثنائي "1،0" وهناك تمثيلات أخرى مثل: / يمثل حالة منطقية من إحدى قيمتين محتملتين هما: "صح/خطأ"، "نعم/ لا"، "+/-"، "تشغيل/ إيقاف"، "إلغاء/ اشتراك"<sup>2</sup>

بالمقارنة بين التعاريف السابقة يكمن القول أن الرقمنة: هي تحويل الوثيقة أو البيانات أو

الصور أو الصور بأنواعها من الشكل الورقي الذي يدركه ويفهمه الإنسان بحواسه إلى الشكل الرقمي باستخدام أجهزة كالحساب الآلي التي سمح بعرض النتيجة على شاشة الحاسب.

وبناء على ذلك يكون **التعريف الاجرائي للرقمنة** هو: الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال

في تسيير شؤون بعض مصالح مديرية التربية وكذا جل خدماتها الالكترونية.

## 6-الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة مجموعة الأبحاث التي ترتبط وتتعلق بموضوع البحث أو تتضمن إحدى متغيراته، وتتمثل في رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه والمجلات والمقالات العلمية المحكمة والمنشورة، مجلات علمية محكمة، بحيث تساهم في تحديد مسار دراسة الباحث وعدم الوقوع في الثغرات

<sup>1</sup> شلغوم سمير: الرقمنة كآلية لضمان جودة العملية التعليمية، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية السياسية والاقتصادية، المجلد 57، العدد، خاص، جامعة الجزائر 1، 2020، ص.150.

<sup>2</sup> سليم مزهود: مفهوم رقمنة الأرشيف التاريخي وأهمية اكتساب مهاراته، مجلة بيبليوفيليا، الدراسات المكتبات والعلوم، المجلد 02، العدد 8 ديسمبر 2020، ص. 133.

التي وقع فيها الباحثين من قبل وإزالة اللبس، ومساعدة الباحث في جمع البيانات والمعلومات والمراجع المتعلقة بموضوعه، ولقد تم الاعتماد على دراسات سابقة "عربية وجزائرية، وسيتم عرضها في مايلي:

### الدراسة الأولى

دراسة حسان هشام، رحيمة غضبان، الموسومة تحت عنوان "الثقافة التنظيمية كمدخل لدراسة التغيير التنظيمي، دراسة تطبيقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، جامعة البلدة، جامعة الجلفة.<sup>1</sup> ولقد اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من الفرضيات وهي كالتالي:

- تساهم القيم التنظيمية في إنجاح التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
  - التوقعات التنظيمية دور في إحداث التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
  - تعتبر القيم التنظيمية عائقا أمام التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
  - تبرز التوقعات التنظيمية للعاملين مقاومة للتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في جمع البيانات من الواقع وتحليلها كما هي بهدف تفسير الظاهرة محل الدراسة، واستعانت بالملاحظة والاستبيان كأدوات لجمع البيانات، وقد تم الاعتماد على عينة عرضية والتي تمثل في 50% من العينة المعنية بالدراسة والتي تمثل العمال المنفذين والذين لهم علاقة مباشرة بخط الإنتاج وعددهم 80 عامل وتحديدًا أفراد عينة البحث ب 40 عامل.
- وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- عدم تحقيق الفرضية في المنظمة الأولى فالمنظمة لا تعتمد على القيم في نجاح عملية التغيير في مختلف مستوياته، فوجود قيم ذات أهمية كالولاء والانتماء للمنظمة وأهمية الوقت بالإضافة إلى الالتزام السائد في المنظمة من شأنها أن تعتمد عليها المنظمة في تفعيل التغيير فيما لم يحدث

<sup>1</sup>حسان هشام، رحيمة غضبان: الثقافة التنظيمية كمدخل لدراسة التغيير التنظيمي، دراسة تطبيقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، جامعة البلدة، جامعة الجلفة

- بينت الدراسة أن للتوقعات دور في إنجاح التغيير وهذا يتفق مع الفرضية من خلال توحيد سلوك العمال وبطه نحو التغيير التنظيمي ويظهر ذلك حول ما يتوقعه الأفراد من مكاسب التغيير التي يستفيدون منها، أو ما سيخسرونه وهذا ما يتعلق مع نظرية التوقعات "لفروم".

- من خلال نتائج تبين أن وقوف القيم التنظيمية عائقا أمام التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وذلك من خلال إيجابيات العمال بالمنظمة لا تهتم بقيمة الابتكار و تشجيعها، أي إن التغيير الذي يأتي به العامل يرفض وتغيير المنظمة يقبل وهذا ما يرفضه العمال لتعودهم على العمل الروتيني الخالي من الابتكار لذلك يسود نوع من الرفض تجاه التغيير الحاصل، وكون المنظمة تنتمي للقطاع العام فهي تهدف للحفاظ على استقرارها والمنافسة من خلال إتباع القوانين والإجراءات وأساليب العمل التي تحددها هي وهذا ما يجعل رفض التغيير من طرف المبحوثين.

- خلصت النتائج المتوصل إليها إلى بروز التوقعات التنظيمية للعاملين كمقاومة للتغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، فالتوقعات من بين أهم مكونات الثقافة التنظيمية والتي تشكل من خلال واقع المنظمة، وفي كثير من الأحيان ما توجه سلوكنا وأفكارنا في ظل ما تشكله من توقعات حول ما ستحققه من مكاسب أو ما ستخبره، فتوقع العمال إن استحداث التكنولوجيا سيقصص عدد العمال يجعلهم يرفضونها وبالتالي كمقاومة للتغيير سيقف عقبة في تحقيق أهدافهم عندما يرفضون ذلك من خلال مختلف الأشكال وربما إحداث مشاكل تنظيمية ما يعطل عملية تغيير وتحقيق ما تصبو إليه المنظمة وخاصة أن العمال هم المسؤولون عن تغيير برامج التغيير المسيطرة.

ولقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة "حسان هشام" في هدف مشترك وهو التعرف على بعدين من أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية والتوقعات التنظيمية) في إنجاز عملية التغيير داخل المؤسسة، كما تم الاعتماد في كلتا الدراستين حول أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات كما تم الاتفاق في كلتا الدراستين حول المنهج الوصفي. ولم تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في الحدود الجغرافية

والزمانية في اجراء الدراسة وكذلك فقد تم الاعتماد على عينة من مجتمع البحث في دراسة حسان هشام، رحيمة غضبان والتي قدرت ب 50% في الدراسة السابقة، بينما تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل في الدراسة الحالية ولقد تم اجراء الدراسة في المؤسسة الاقتصادية بينما تم اجراء الدراسة الحالية في مؤسسة خدماتية.

واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في العينة المستخدمة والتي قدرت ب 50% في الدراسة السابقة، بينما تم الاعتماد على مجتمع البحث وبالضبط المسح الشامل في الدراسة الحالية. لقد تم الاستفادة من هذه الدراسة السابقة في ضبط مفاهيم الدراسة الحالية وكذا في الاعتماد على بعض المؤشرات كما تم الاستفادة منها بعض المراجع ونتائجها في بناء فرضيات الدراسة.

### الدراسة الثانية

دراسة بوخاري ثلجة "الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية" دراسة حالة لشركة ذات الأسهم كوندور الكترونيكس، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>

ولقد تمحورت فرضيات الدراسة على مايلي:

- القيم التنظيمية الموجودة في شركة كوندور إلكترونيكس مشتركة بين العاملين.
- المعتقدات التنظيمية الموجودة في شركة كوندور إلكترونيكس إيجابية تساعد في تحقيق أهدافها.
- الأعراف التنظيمية الموجودة في شركة كوندور إلكترونيكس واضحة لجميع العاملين.

<sup>1</sup> بوخاري ثلجة: الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، دراسة حالة لشركة ذات الأسهم كوندور الكترونيكس، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر 03، 2015

-التوقعات التنظيمية الموجودة في شركة كوندور إلكترونيكس واضحة للعاملين ولمسؤولي الإدارة ومأخوذة بعين الاعتبار.

واعتمدت الدراسة أداة استمارة الاستبيان كأداة رئيسة في الدراسة لجمع البيانات والمعلومات من الواقع باستخدام سلم ليكرت الخماسي، واستعانت الملاحظة المقابلة أدوات ثانوية في جمع المعلومات. واعتمدت الدراسة على عينة تتمثل في مديرية الموارد البشرية لشركة كوندور الكترولنيكس، وتم القيام بمسح شامل للمجتمع الذي يتكون من 44 موظف، حيث تم توزيع 44 استمارة استبيان، وتم استرجاع 42 استمارة أي بنسبة 95,45 %.

#### ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تنظر شركة كوندور الكترولنيكس إلى العنصر البشري بأنه أهم مورد فيها، وذلك من خلال ترك الحرية للعاملين بتقديم اقتراحاتهم وأفكارهم التي تساهم في تطوير إجراءات العمل، وتعمل على إرساء مبادئ المواطنة التنظيمية، وتهيء جميع الظروف لاندماج العامل الجديد في المجموعة، كما أن العامل من جهة يقوم بأداء المهام وتحمل المسؤولية دون اشراف، ويتحمل الضغوط والمخاطر من أجل مصلحة الشركة وتطورها، وبذلك تثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى من القسم الثاني والتي تنص على أن " القيم التنظيمية المتوفرة في شركة كوندور الكترولنيكس مشتركة بين العاملين " نتيجة للسماح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرار، تكونت لديهم قناعات بأن التغيير في نظم العمل وآلياته سوف يكون لصالحهم، لذلك يعملون على تطوير علاقات العمل لتجسيد روح التعاون والتكامل، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية للقسم الثاني، والتي تنص على أن " المعتقدات التنظيمية المتوفرة في شركة كوندور الكترولنيكس ايجابية وتساعد في تحقيق أهدافها. "

-تنص الأعراف في شركة كوندور الكترونيكس على ضرورة مساعدة العامل الجديد على الاندماج في فريق العمل لزيادة التعاون بينهم، كما أن الإدارة تنظر إلى الخطأ على أنه مصدر للتعلم، ومنه صحة الفرضية الفرعية الثالثة للقسم الثاني التي تنص على أن " الأعراف التنظيمية المتوفرة في شركة كوندور الكترونيكس واضحة لجميع العمال"

- يتوقع العاملون من الشركة بأن تأخذ في الاعتبار الجهود التي يبذلونها في سبيل مكانة الشركة وسمعتها، وذلك بتوفير الأمن الوظيفي لهم وتخصيص مكافآت وعلاوات، في الوقت نفسه تتوقع الشركة من العاملين بها بأداء مهامهم على أحسن وجه، وتحقيق الإنجازات التي تتوقعها منهم، أي أن الفرضية الفرعية الرابعة للقسم الثاني التي تنص على " التوقعات التنظيمية الموجودة في شركة كوندور الكترونيكس واضحة لجميع العمال ولمسؤولي الإدارة، ومأخوذة بعين الاعتبار"، صحيحة حسب أفراد العينة ومنه نتيجة لصحة الفرضيات الفرعية للقسم الثاني.

- فإن الفرضية الرئيسية الأولى صحيحة حيث تنص على " تتوفر شركة كوندور الكترونيكس على ثقافة تنظيمية قوية يشاركها جميع العمال"، وذلك حسب آراء أفراد العينة، أي أن الثقافة التنظيمية في الشركة متوفرة بدرجة عالية.

اتفقت دراسة بوخاري ثلجة مع دراستنا في المتغير المستقل و الأبعاد التالية القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية والمعتقدات التنظيمية" كذلك في استخدام استمارة الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات باستخدام سلم ليكرت الخماسي واستخدام المنهج المسح الشامل.

ولقد اختلفت هذه مع الدراسة السابقة في الحدود الجغرافية والزمانية التي اجريت فيها الدراسة وكذا ولم يتطرق في الدراسة الحالية الى بعض بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية التي تطرقت اليها دراسة "بوخاري ثلجة" وهي الاستفادة من هذه الدراسة فيما يتعلق بتحديد مشكلة الدراسة و في بعض المراجع

المستخدمة في الدراسة الحالية وفي كيفية تصميم استمارة الاستبيان وطريقة التحليل وفق منهج المسح الشامل.

### الدراسة الثالثة

دراسة حفصي عميروش: المعنونة بـ "تأثير الثقافة التنظيمية على تفعيل الإدارة الإلكترونية بالجماعات المحلية" دراسة ميدانية ببلديات إغيل علي، آيت رزين وتازمالت (ولاية بجاية)<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- دراسة القيم التنظيمية السائدة بالإدارة المحلية ومدى ملاءمتها لتفعيل الإدارة الإلكترونية، من خلال التركيز على مدى وجود قيم تنظيمية حديثة تساهم في خلق بيئة تنظيمية محفزة لتبني وقبول التغيير.

- تحليل الثقافة البيروقراطية السائدة بالإدارة المحلية ومعرفة مدى تلاؤمها وتفعيل مشاريع الإدارة الإلكترونية، وذلك من خلال إبراز دور الثقافة البيروقراطية في دعم أو كبح تطبيق مشاريع الإدارة الإلكترونية.

- دراسة القيادة المحلية ومعرفة مدى قدرتها على ضمان التطبيق الفعال لمشاريع الإدارة الإلكترونية، من خلال التركيز على دور القيادة التحويلية كنمط قيادي يعطي قدرة للإدارة على مواكبة التحول لنمط الإدارة الإلكترونية.

- الوقوف على واقع تطبيقات الإدارة الإلكترونية على مستوى الإدارة المحلية الجزائرية، وأهم المعوقات التي تواجهها.

<sup>1</sup> حفصي عميروش: تأثير الثقافة التنظيمية على تفعيل الإدارة الإلكترونية بالجماعات المحلية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر 3، 2015

وتم الاعتماد على المنهج الوصفي خصوصا في الجانب النظري من خلال جمع المعلومات المرتبطة بالثقافة التنظيمية السائدة بالجماعات المحلية الجزائرية واستراتيجية التحول لنمط الإدارة الإلكترونية الجزائرية، وتم توظيفه هذا المنهج كذلك لوصف أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة بإدارات البلديات محل الدراسة وواقع الإدارة الإلكترونية بها

كما تم الاعتماد على منهج دراسة حالة كأداة رئيسة لمعرفة آراء الموظفين حول أبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتطبيق مشاريع الإدارة الإلكترونية. كما تم استخدام أيضا المنهج دراسة حالة في "جمع البيانات العلمية، ولقد تم تطبيق استمارة الاستبيان على عينة تضم 216 مفردة من الموظفين الإداريين بثلاث بلديات تابعة لولاية بجاية والمتمثلة في كل من بلدية إغيل علي، آيت رزين وتازمالت، وهي الأداة التي تم الاعتماد عليها بشكل رئيسي ولقد تم استخدام كل من المقابلة والملاحظة كأدوات ثانوية مساعدة لجمع المعلومات والبيانات ثم تطرق لإجراءات الدراسة الميدانية بتحديد عينة الدراسة والمتمثلة في جميع الموظفين الإداريين البالغ عددهم ( 216 ) موظف.

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ ضعف القيم التنظيمية الحديثة الملائمة لتفعيل مشاريع الإدارة الإلكترونية، إضافة لضعف سمات

القيادة التحويلية بالبلديات محل الدراسة.

✓ أظهرت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الثقافة البيروقراطية ضعف التنظيم

الإداري على مستوى البلديات المدروسة، ووجود عدة مشاكل تتعلق بعدم وضوح القوانين، والاجراءات

المنظمة للعمل الإداري، وعدم وجود تدرج سليم للمسؤوليات، إضافة لعدة مشاكل متعلقة بضعف.



✓ التنسيق بين مختلف المصالح الإدارية، ونفس الشيء فما يخص عملية تقسيم الوظائف والمهام التي لا تتم وفق احترام تخصص الموظفين مما ينعكس سلبا على الأداء والتنظيم الإداري بشكل عام وأهم المعوقات التي تقف وراء تأخر مشاريع الإدارة الالكترونية؛ وتبين من خلال النتائج المتحصلة عليها أن هذه البلديات متأخرة كثيرا في هذا المجال، ويرجع ذلك لعدة معوقات تتقدمها تلك المتعلقة بالجانب التنظيمي، ثم معوقات تتعلق بالبنية التحتية لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات، وبعدها تأتي المعوقات ذات الطابع القانوني التشريعي، وأخيرا معوقات ذات العلاقة بالموارد البشري.

✓ الثقافة التنظيمية السائدة بإدارات البلديات محل الدراسة لا تتلاءم ومتطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية، كما أنها تعتبر معوق أساسي لعمليات التحول على مستوى الجماعات المحلية

دراسة حفصي عميروش اتفقت مع دراستنا في المتغير المستقل الثقافة التنظيمية وفي الأبعاد التالية القيم التنظيمية " وكذلك في استخدام استمارة الاستبانة في جمع البيانات و المعلومات وكذا استخدام كل من الدراستين المنهج الوصفي.

ولقد اختلفت الدراسة مع الدراسة السابقة في الحدود الجغرافية و الزمانية التي اجريت فيها الدراسة وفي اختيار العينة وحجمها بحيث تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة في الدراسة السابقة بينما تم استخدام المسح الشامل في الدراسة الحالية كما تم التطرق أيضا الى استخدام منهج دراسة حالة في دراسة حفصي عمروش ولم يتطرق في الدراسة الحالية الى بعض الأبعاد التي تطرق اليها حفصي عمروش وهي: الثقافة البيروقراطية والقيادة المحلية.

تمت الاستفادة من هذه الدراسة في الأسس النظرية المتعلقة بالثقافة التنظيمية بصفة عامة والاعتماد عليها في تحديد مؤشرات خاصة المتعلقة ببعيد القيم التنظيمية.

الدراسة الرابعة

دراسة دين شعيب، أوشان بوزيد الموسومة ب بعض عناصر الثقافة التنظيمية ومساهمتها في التخفيف من الضغوط المهنية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية، دراسة ميدانية على العاملين الاداريين بمديرية الشباب والرياضة وبعض مركبات الرياضية لولاية أدرار.<sup>1</sup>

الأسئلة الفرعية:

- تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل أساسي على أداء الموظفين؟
- هل تؤثر الثقافة التنظيمية التي تتميز بالعمل الجماعي بشكل أساسي على أداء الموظفين.
- هل تؤثر ثقافة التميز المؤسسي على أداء الموظفين، وتؤثر الثقافة التنظيمية التي تشجع الابتكار والابداع على أداء الموظفين.
- هل هناك علاقة ارتباط بين خصائص الثقافة التنظيمية من حيث العمل و الوقت المحدد واتخاذ

القرار التشاركي؟

ولقد جاءت هذه الدراسة لتحقيق الهدف التالي:

✓ التعرف على واقع الثقافة التنظيمية وعناصرها في المؤسسات الرياضية.

ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وتم تطبيق أدوات جمع البيانات الملاحظات

والمقابلة وتوزيع الاستبيان على 75 اداري يعمل في مديريةية الشباب والرياضة من مجتمع الدراسة أي 84

من مجتمع البحث و الذي تم الاعتماد فيه على طريقة العينة العشوائية الطبقية وسلم ليكرت الخماسي

<sup>1</sup>دراسة دين شعيب، أوشان بوزيد: بعض عناصر الثقافة التنظيمية ومساهمتها في التخفيف من الضغوط المهنية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية، دراسة ميدانية على العاملين الاداريين بمديرية الشباب والرياضة وبعض مركبات الرياضية لولاية أدرار، مجلة الرياضة المجلد 11، العدد 02، 2020.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

-تسعى منظمات الرياضية من خلال القيم السائدة الى جعل قيم السائدة الى جعل قيم المدير متسقة مع قيم الموظفين، بحيث لا تحدث ظاهرة النزاعات التنظيمية المزعومة لاحقا .

-شكلت التوقعات التنظيمية فئات بين العمال فيما يتعلق بأهمية مشاركتهم فيصنع القرار القواعد التنظيمية عملت على تشجيع ودعم الموظفين في المنظمات الرياضية للتكيف مع التطورات الجديدة في بيئة العمل، وبالتالي المساعدة على الاندماج في المنظمات الرياضية

-مكنت التوقعات التنظيمية من موظفي منظمات الرياضية من الشعور قيمة عادلة في العمل وتكمن اوجه التشابه في الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في ان كلاهما قد تطرق الى بعدي القيم. التوقعات وكذا في اعتماد سلم ليكرت الخماسي وفي استخدام المنهج الوصفي.

وتختلف الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في أن الدراسة السابقة لم تتطرق الى بعد التوقعات بينما تم التطرق إليه في الدراسة الحالية ولم يتم اعتماد كل من أداتي المقابلة والملاحظة في جمع المعلومات و البيانات بينما تم الاعتماد عليهم في الدراسة الحالية.

تم الاستفادة من هذه الدراسة في تحديد الاسس النظرية للدراسة وفي تصميم استمارة الاستبيان.

#### الدراسة الخامسة

دراسة خرطوبة نصر الدين الموسومة بـ"أثر الثقافة التنظيمية على مشاركة المعرفة"، دراسة الحالة، مجلة

إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، 2018.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خرطوبة نصر الدين: أثر الثقافة التنظيمية على مشاركة المعرفة، دراسة الحالة، مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، 2018

ولقد اعتمدت الدراسة على الفرضيات التالية:

-توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المعتقدات التنظيمية وتخفيف الضغط المهني بين أعضاء هيئة

التدريس في المنظمات الرياضية

-توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القواعد التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس في المنظمات

الرياضية.

-توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيم التنظيمية والتخفيف من الضغط المهني لدى العاملين في

المنظمات الرياضية.

وجاءت الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة وتقييم وجود عملية تقاسم المعرفة ونظم ادارة المعرفة

- توضيح طبيعة ومكونات الثقافة التنظيمية داخل الشركة الجزائرية

- تقييم مستوى التظليل بين الافراد داخل المنظمات حول عوامل الثقافة التنظيمية التحف، القيمة،

الافتراض

- قياس أهمية ثقافة تبادل المعرفة وتأثيرها على الأداء المعرفي الفردي

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على أدوات جمع البيانات ومنها

الاستبيان حيث تم توزيع 60 استبياناً على أعضاء Sonahlgaz-center و Insurance-cash

و ANESRIF عن اختيار عينة مستهدفة من المدربين وعمال المراقبة بحيث تم 57 استبيان سلم ليكرت

الثلاثي.

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-المعرفة التنظيمية هي جوهر العملية الادارية ومفتاح محدد لكيفية تنفيذ الانشطة وتصنيفها على أنها صريحة وضمنية وبحاجة الى التجديد والتطوير.

- أوضحت الدراسة ان اهمية المراقبة واكتساب المعرفة تتماشى بشكل اساسي مع البرامج التدريبية بالإضافة الى توجيه المديرين وتشجيعهم على زيادة معرفتهم.

- وجود علاقة قوية ومباشرة بين الثقافة التنظيمية وعمليات ادارة المعرفة بمعامل ارتباط 82.7.

وجود علاقة قوية بين متغيرات الثقافة التنظيمية وعملية المشاركة المعرفية حيث بلغت قيمة معامل ارتباط 82.9.

- تساعد القيم والافتراضات الأساسية بين الأفراد على تبادل المعرفة التنظيمية وتبادل الخبرات المتعلقة بالأنشطة والمهن الخاصة بالمنظمة.

- عدم اهتمام واضح بين افراد الدراسة بعملية تبادل المعرفة لاسيما توفير مناخ والأساس الاجتماعي الذي يسمح بنقل المعرفة ونقل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة.

وتختلف الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في عدم تطرق الدراسة السابقة للملاحظة والمقابلة في اجراء الدراسة الميدانية بنما تم التطرق اليها في الدراسة الحالية، فوفي توزيع أسلوب المسح الشامل الذي تم التطرق إليه في الدراسة الحالية بينما لم يتم التطرق إليه في الدراسة السابقة كما لم تتطرق الدراسة السابقة إلى بعد التوقعات التنظيمية الذي تم اعتماده في الدراسة الحالية.

وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في أحد أبعاد العدالة التنظيمية وهو بعد القيم التنظيمية

والمعتقدات التنظيمية.

وتمت الاستفادة من هذه الدراسة في اثناء بعض جوانب الدراسة و في الأسس النظرية للدراسة كما تمت الاستفادة منها في الاستعانة ببعض المراجع.

### الدراسة السادسة

دراسة فاروق مصباح الحاجز والمعونة ب "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي" وهي عبارة عن أطروحة لنيل شهادة الماجستير في كلية التجارة قسم ادارة الأعمال محافظات غزة، فلسطين 2011.<sup>1</sup>

وقد تمحورت اشكالياتها حول السؤال المركزي التالي:

- ماهو دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية ؟

وهدفتم هذه الدراسة الى تحقيق عدة أهداف تمثلت في :

- ✓ التعرف على واقع الثقافة التنظيمية وأهميتها في تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية
- ✓ التعرف على مستوى تطبيق الادارة الالكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة.
- ✓ التعريف بدور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية.
- ✓ تعزيز الثقافة التنظيمية التي تسهم في تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة.

ولقد استخدم الباحثان في سبيل تحقيق أهداف الدراسة باتباع المنهج الوصفي التحليلي، ولجأ إلى جمع البيانات و المعلومات الأولية من خلال استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسة للبحث، كما استخدم أسلوب الحصر الشامل بحيث وزعت استمارة الاستبانة على جميع الموظفين الاداريين المتعاملين بأسلوب الادارة الالكترونية وعددهم 294 موظف وزارة التربية الوطنية.

<sup>1</sup> فاروق، مصباح الحاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي، رسالة ماجستير، غزة، فلسطين، 2011.

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

✓ يوجد علاقة بدلالة احصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية ( القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) وبين تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة وكانت العلاقة طردية.

✓ لا يتاح للموظف اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع الى رئيسه المباشر ضمن بيئة العمل الالكتروني.

✓ لا يتم تكريم أو تحفيز الموظفين المتميزين في بناء ونشر العمل الإلكتروني بالوزارة.

✓ لا يتم اعطاء الموظفين فرصة المشاركة في تطوير نظم وآليات العمل بالبرنامج الالكتروني الذي يستخدمونه الدراسة.

وقد اتفقت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي التحليلي في متغيرات الدراسة وكذا في أبعاد الثقافة التنظيمية القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية كما تم أيضا استخدام الحصر الشامل في كلتا الدراستين، بالإضافة إلى استخدام استمارة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات.

ولقد اختلفت كلتا الدراستين في مكان وزمان اجراء الدراسة ولم يتفق في بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية وهو بعد الأعراف التنظيمية، الذي تم التطرق إليه في الدراسة السابقة بينما لم يتم التطرق إليه في الدراسة الحالية.

وتكمن الاستفادة من هاته الدراسة في اخذ فكرة عامة عن موضوع البحث من خلال اطلعنا عن هذه الدراسة والنتائج التي تمت الاستفادة منها وكذلك في تحديد مشكلة البحث التي اخترناها وتحديد الأبعاد بشكل واضح. وكذلك تم الحصول على المراجع التي لم نستطع توفيرها بأنفسنا.

## الدراسة السابعة

دراسة خالدية مصطفى عبد الرزاق وآخرون: "بعنوان الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة" دراسة تطبيقية: في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، قسم ادارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة العراقية جمهورية العراق.<sup>1</sup>

ولقد أثارت مشكلة البحث التساؤل الرئيسي الآتي:

هل ترتبط وتؤثر مكونات الثقافة التنظيمية في تحديد التوجه الاستراتيجي لديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي؟

ولقد جاءت الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- ✓ تحديد مستوى الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة" القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية والأعراف التنظيمية" لدى ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- ✓ تحديد مدى قدرة ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على تحديد التوجه الاستراتيجي الملائم لها.
- ✓ تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين مكونات الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة والتوجهات الاستراتيجية لديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- ✓ تحديد وتشخيص أي نوع من أنواع الثقافة التنظيمية الأكثر مساهمة في تحديد التوجه الاستراتيجي لديوان وزارة التعليم والبحث العلمي.

<sup>1</sup> خالدية مصطفى عبد الرزاق وآخرون: الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، البحث العلمي العراقية، قسم ادارة الأعمال، المجلة العربية للإدارة، الجامعة العراقية، المجلد 39 العدد 1، مارس 2019.



✓ حث منظمات الأعمال الخدمائية والانتاجية على حد سواء على الاهتمام بالثقافة التنظيمية وترسيخ قيم الثقافة التي تعمل على توجيه سلوك الموظفين باتجاه رفع مستوى أداء المنظمة وتحديد توجهاتها الاستراتيجية.

ولتحقيق أهداف البحث استخدم عينة تمثلت بمن هم بمستوى "مدير عام، مدراء ورؤساء أقسام" في ديوان الوزارة إذ تم توزيع 50 استمارة استبانة. تم استعادتها جميعا أي أن نسبة الاستجابة كانت 100%، كما لجأت في الدراسة الى استخدام المقابلة في جمع البيانات من طرف المبحوثين. وأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة مايلي:

✓ وجود علاقة ارتباطية ايجابية وأثر معنوي بين الثقافة التنظيمية و التوجه الاستراتيجي. وهذا ما يشير إلى أن للثقافة التنظيمية دورا مهما وفاعلا في رسم التوجهات الاستراتيجية للوزارة.

✓ تبين النتائج ارتفاع مستوى الالتزام بالأعراف التنظيمية لدى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إذ تسعى الوزارة بالتكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية المتطورة والالتزام بمعايير تساعد على هيئة مناخ يشجع على الابداع والابتكار.

✓ يوجد اهتمام واضح لدى الوزارة بالمعتقدات التنظيمية إذ تتوفر لدى العاملين قناعات مشتركة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، والعمل بجودة عالية لزيادة المكافأة والحوافز الممنوحة لهم.

✓ ارتفاع مستوى القيم التنظيمية لدى الوزارة إذ يقبل العاملون بالضغوط والمخاطر، ويتحملون مسؤولية أداء المهام والواجبات من أجل مصلحة الوزارة وتطورها.

✓ تركز الوزارة على الاستراتيجية الدفاعية في تحديد توجهاتها الاستراتيجية إذ تقوم بتطوير سياسات واجراءات العمل. وتحسين كفاءة العمليات القائمة عندما تواجهها مشكلات تتعلق بأنشطتها الرئيسية والحفاظ على مكانتها.

✓ تعمل الوزارة الاستراتيجية الاستجابية في تحديد توجهاتها الاستراتيجية فقد تقوم بمعالجة المشكلات الغير المتوقعة حال وقوعها.

✓ تبين النتائج وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي بين أبعاد الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التوجه الاستراتيجي. وهذا الارتباط والأثر ناتج عن ادراك الإدارات العليا في الوزارة لأهمية الدور الفعال الذي تحدته الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة وخاصة الأعراف والمعتقدات التنظيمية في تحديد الاتجاهات وتوحيد القناعات اتجاه تبني وتحديد نوع وطبيعة الاستراتيجية القادرة على تحديد التوجه الاستراتيجي للوزارة من خلال العمل بأساليب واجراءات عمل سليمة للحفاظ على مكانتها ومواكبة التطورات المحيطة بها.

وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في الأبعاد التالية: القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية والمعتقدات التنظيمية" كذلك في استخدام استمارة استبانة مغلقة وفق قالب مقياس ليكرت الخماسي في جمع البيانات والمعلومات.

ولقد اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في الحدود الجغرافية والزمانية التي اجريت فيها الدراسة وفي اختيار العينة بحيث تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة في الدراسة السابقة، بينما تم استخدام المسح الشامل في الدراسة الحالية.

وتكمن الاستفادة من هذه الدراسة في التعرف على مختلف الجوانب المدروسة كدراسة الأبعاد وكذلك المساعدة في اثناء مشكلة الدراسة وكذلك في ضبط بعض مفاهيم الدراسة الحالية.

## الدراسة الثامنة

دراسة محمد يونس محمد السبعوي الموسومة بـ"اسهام جاهزية الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة المعرفة" دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي دائرتي صحة وكهرباء نينوي، كلية الإدارة والاقتصاد. <sup>1</sup>

وقد تمحورت اشكاليته حول "هل هناك جاهزية للثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة المعرفة على عينة من دوائر نينوى؟

وقد تمثلت اهدافها التي تسعى لتحقيقها فيمايلي:

- ✓ بيان مفهوم ادارة المعرفة وأهميتها وفوائدها.
- ✓ بيان مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها وخصائصها.
- ✓ قياس مدى جاهزية الثقافة التنظيمية لتطبيق ادارة المعرفة.
- ✓ تقديم الاقتراحات لتطوير الثقافة التنظيمية وادارة المعرفة.

ولتحقيق هذه الأهداف اعتمد الباحث في الجانب النظري على المصادر المتاحة والدراسات العربية والاجنبية التي تتعلق في موضوع البحث. فضلا عن المصادر التي تم الحصول عليها من الانترنت أما في الجانب العملي فقد اعتمد في بحثه على استمارة الاستبيان بشكل أساسي في جمع البيانات . حيث تم تصميم الاستبيان المكون من 24 سؤال باستخدام سلم ليكرت الثلاثي وقد بلغ عدد استمارات الاستبيان الموزعة 45 استمارة استبيان ،اعيد منها 39 كانت صالحة للتحليل الاحصائي.

ومن أبرز النتائج التي توصل إليها ما يلي:

أن اتجاهات عينة الدراسة نحو دور الثقافة التنظيمية جاءت ايجابية في جميع جوانب الأمر الذي يشير إلى أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة إلى المنظمات والعاملين فيها

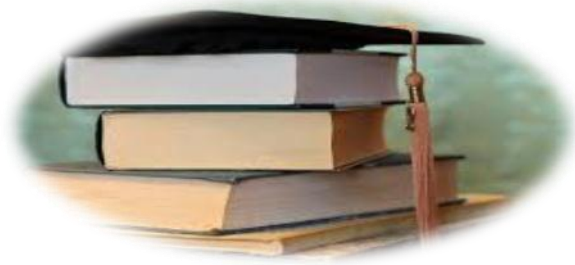
<sup>1</sup> محمد يونس محمد السبعوي: جاهزية الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة المعرفة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 11 . العدد 33، 2015.

إن اتجاهات عينة نحو تطبيق إدارة المعرفة أظهرت وجود اتجاهات ايجابية لدى عينة الدراسة حول عمليات ادارة المعرفة يبين وجود أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة المعرفة وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- ✓ وجود اتجاهات ايجابية لدى عينة الدراسة نحو تطبيق ادارة المعرفة أظهرت وجود اتجاهات ايجابية لدى عينة الدراسة حول عمليات إدارة المعرفة.
- ✓ وجود أثر ذي دلالة احصائية للثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة.
- ✓ إن الأفراد العاملين يمتلكون مستقبل مقبول من المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة ولكن الضمنية بنسبة أقل من الظاهرة ومن مؤشرات العاملين استفادوا من المعرفة الظاهرة لدى المدراء.
- ان دراسة "محمد يونس محمد السبعوي" اتفقت مع دراستنا في المتغير المستقل الثقافة التنظيمية وكذلك في استخدام استمارة الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وكذا استخدام كل من الدراستين المنهج الوصفي
- ولقد اختلفت الدراسة مع الدراسة السابقة في الحدود الجغرافية والزمانية التي اجريت فيها الدراسة وفي الفرضيات المعتمدة. وكذا يكمن الاختلاف في اختيار العينة وحجمها بحيث تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة في الدراسة السابقة بينما تم استخدام المسح الشامل في الدراسة الحالية كما تم التطرق أيضا الى استخدام منهج دراسة حالة في دراسة حفصي عمروش ولم يتطرق في الدراسة الحالية الى بعض الأبعاد التي تطرق اليها حفصي عمروش وهي: الثقافة البيروقراطية والقيادة المحلية.
- تمت الاستفادة من هذه الدراسة في تحديد الأسس النظرية للدراسة وفي بناء بعض مفاهيم الدراسة.
- وتكمن الاستفادة من هذه الدراسة في تحديد وبلورة العنوان الكامل للدراسة بعد التأكد من شمولية العنوان في هاته الدراسة عند مقارنته بالدراسة الحالية. وأيضا توفير الجهد في اختيار الاطار النظري العام للموضوع بالإضافة الى الاستفادة في صياغة الفرضيات.

خلاصة الفصل:

لقد خصص هذا الفصل من الدراسة في الجانب المنهجي، حيث تم التوصل على توضيح إشكالية البحث وذلك من خلال طرح للسؤال المركزي والأسئلة الفرعية وفرضيات الدراسة، مع تحديد أساسيات الدراسة من دوافع وأهداف وأهمية اختيارنا لهذا الموضوع. بالإضافة إلى تعرضنا لأهم مفاهيم الدراسة المرتبطة بالظاهرة مع الاستعانة ببعض الدراسات السابقة الجزائرية، العربية، وفي الخطوة الموالية سنطرق فيها الأسس النظرية لموضوع البحث الذي يعد أساسا لمحور الدراسة.



## الفصل الثاني:

الأسس النظرية لموضوع الدراسة



تمهيد:

يعد كل من موضعي الثقافة التنظيمية والرقمنة من أهم الموضوعات التي لها أهمية كبيرة في أي مؤسسة فهما من الأمور الحيوية التي تدفع بالعمل إلى تحسين إدارة المؤسسة، وذلك من خلال أحداث التغيير في طرق أداء العمل وأساليب التعامل مع العنصر البشري، إذ أصبحت كل منظمة تسعى جاهدة إلى تبني مثل هاته الأساليب من أجل تحقيق الأهداف التي تصبوا إليها وسيتم في هذا الفصل إلى التطرق إلى كل من الثقافة التنظيمية والرقمنة وأهميتهما وأهدافهما وأنواعهما.

## 2- مكونات الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من المكونات وهي:

### أ- المكونات المادية للثقافة التنظيمية

- الطقوس والعادات التنظيمية: وتتمثل في الأحداث والأنشطة التي تقوم بها العمال في المنظمة والتي تعكس القيم والمثاليات الأساسية في المنظمة كطقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة أو ترقية مسؤول أو اجتماع غداء أسبوعي غير رسمي أو فترات استراحة لتناول القهوة أو الشاي وهذا يؤدي إلى تعميق الترابط والتكامل بين العمال. كذلك طريقة تحضير وإدارة الاجتماعات وطريقة الكلام والكتابة وكيفية مقاطعة الحديث ومناداة الأفراد أو إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف أو تكريم المتقاعدين وبالتالي زيادة الشعور بالانتماء إلى المنظمة وهذا يعني تثبيت الثقافة التنظيمية.

- الرمز: والتي تكون عادة في شكل لون أو صورة أو حركة تستخدم للتعبير عن معاني معينة ترمي إليها وتظهر في المنظمة في شكل أشياء وأفعال كالأسهم التجاري للمنظمة وتصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث ونمط اللباس والتي تحمل رموزا ترتبط بقيم المنظمة وأحسن مثال على ذلك "شركة دانو" ف شعار الشركة يتمثل في دائرة داخل طفل يرفع رأسه باتجاه النجمة فهو رمز معروف في العالم والتي

يحمل معاني الأمل والنمو والتطور، وهذا يعني أن وجود مثل هذه الرموز يؤدي إلى وجود نوع من التجانس والانسجام بين عمال المنظمة<sup>1</sup>

#### ب- المكونات الغير مادية للثقافة التنظيمية

- **القيم التنظيمية:** حيث عرفها "لاموند" بأنها نشاط ذهني يحدث في ذهن الفرد بمعنى أنها عقلية ذهنية ذاتية ترتبط بتكوين اختيارات تسمى عادة نظرية التقييم بدلا من نظرية القيمة ، فالقيم تحتوي عنصرا حكيما كما يعتقه الفرد من أفكار حول ماهو صحيح ومرغوب فيه وجيد، والقيم هي تلك القواعد والمعايير التي تمكن الفرد من التمييز بين ماهو صحيح و ماهو خطأ وبين ماهو مرغوب وماهو غير مرغوب وبين ماهو كائن وما يجب أن يكون.

- **المعتقدات التنظيمية:** وهي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وانجاز العمل والمهام التنظيمية.

- **الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم. على اعتبار أنها معايير مفيدة في التنظيم وبيئة العمل ومن هذه الأعراف نجد التزام التنظيم بعدم تعيين أخوين اثنين في نفس التنظيم أو الشخص الذي يتزوج بأجنبية لا يسمح له بالعمل في بعض التنظيمات ومن الجدير بالذكر يفترض أن تكون غير مكتوبة واجبة الاتباع<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنه: مرجع سابق ذكره، ص 373.  
<sup>2</sup> ربحة ريغي، حمزة معمرى: مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية الموارد المانية مجلة أنسة للبحوث والدراسات، المجلد 12، العدد 2، جامعة غرداية مخبر الجنوب الجزائري للبحث في التاريخ والحضارة الاسلامية، الجزائر، 2021، ص 214



- التوقعات التنظيمية: وهي التعاقد الذي يتم بين الموظفين والتنظيم مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين والعكس، إضافة إلى الاحترام المتبادل وتوفير بيئة توفر للموظف احتياجاته النفسية والاقتصادية<sup>1</sup>

-ثقافة السوق: تركز ثقافة السوق على المعاملات مع البيئة الخارجية وليس على الأهداف التنظيمية تهتم بتحقيق الربح من خلال التنافس في السوق.<sup>2</sup>

### الثقافة التنظيمية حسب الفرد:

➤ الثقافة القوية: حيث يزداد التمسك و ينشد بالقيم الجوهرية للمنظمة والتي تكون مشتركة بشكل كبير بين الأعضاء.

➤ الثقافة الضعيفة: وهي عكس الثقافة القوية، حيث لا تحظى بالثقة والقبول الواسع من طرف أعضاء المنظمة وبالتالي يجد العمال صعوبة في التوحد مع المنظمة أو مع أهدافها و قيمها<sup>3</sup>

➤ ثقافة الدور: وهي ثقافة منظمة تغرس قيم احترام و طاعة أصحاب أدوار أو مراكز ادارية محددة في الهيكل التنظيمي وهو أوضح ما يكون في المنظمة الكلاسيكية البيروقراطية حيث يشكل خبراء والمختصون مصدرا للقوة و الشرعية، وكذا الأمر في ما يتعلق بنظرة المجتمع للطبيب والمحامي والعالم فكل هؤلاء يشتغلون مناصب وأدوار مهمة، فنطيع صاحب الدور لدوره وليس لشخصه أو اسمه ويقوم كل مستوى اداري برفع تقريره إلى المستوى الذي يعلوه وهذه الثقافة غير مرنة تماما بحيث لا تساعد على التكيف من التغيرات الجذرية والشاملة.

<sup>1</sup> موسى سلام اللوزي و آخرون: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، الأردن: دار اثراء للنشر والتوزيع ، 200 ص. 165.  
<sup>2</sup> حنان كريبط: علاقة الثقافة التنظيمية بنجاح الإدارة الإلكترونية، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد7، العدد01، جامعة الجزائر3،2019،ص. 44.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنه: مرجع سابق ذكره، ص.372.

➤ **ثقافة المهمة:** وهي ثقافة تركز على تنفيذ المشروع و المهمة، و تركز على المرونة والقدرة على التكيف، وتعلو من قيمة الاتصالات الجانبية وليس الرأسية، وتعطي قيمة لإنجاز الفرد والجماعة، وتهتم بالدرجة الأولى بالمهارات وتمكين العاملين للقيام بالمهام على أفضل وجه ونجد هذه الثقافة عادة في المنظمات الريادية والابداعية التي تركز على المهارات اللازمة لتنفيذ المهام وليس على دور أو شخص معين، فهي ثقافة لا تهتم بالرمز أو الخلفيات الدينية العشائرية أو المناصب الرسمية بل بما يمكن أن يقوم به الفرد فعلاً<sup>1</sup>

وبالرغم من أن الكتاب والباحثين والعاملين في الثقافة قد قاموا بعمل تطبيقات عديدة للثقافة التنظيمية وأنواع هذه الثقافات إلا أن دراستنا هذه ترى أن جميع الثقافات مهما تعددت ومهما كثر تصنيفها، فإنها تندرج تحت نمطين رئيسيين من الثقافة:

**\*الثقافة التقليدية:** "traditional culture" وتسمى أيضا الثقافة الكلاسيكية "Classical" culture وبعضهم يسميها الثقافة المحافظة "conservative culture" وفي مواقع أخرى تسمى الثقافة البيروقراطية "standard operating procedures sops" تدعو هذه الثقافة إلى المحافظة على الواقع القائم "keeping stratus Bureaucratic culture" وهذه الثقافة تتبنى القيم والقوانين الرسمية والتي يعمل بها الموظفون وفق إجراءات العمل الرسمية (queue) والثبات "stability" وكذلك تنميط المنتجات والخدمات التي تطورها الشركة، وفي هذه الثقافة يعود الموظفون إلى التعليمات المكتوبة والقوانين الرسمية، وتكون صلاحيات اتخاذ القرار مركزة في يد المستويات الإدارية العليا، ويكون مستوى الرقابة مرتفعا، وهذه الثقافة لا تراعي جماعات العمل غير الرسمية، ولا تحب أن ترى الصراع التنظيمي بل تقمعه، وتعيق قوى التغيير والتجديد في المنظمة ولا تمنحها الفرصة في النمو والازدهار.

<sup>1</sup> حسين أحمد الطراونة: مرجع سابق ذكره، ص. 299

\*الثقافة المعاصرة: "contemporary culture" وتسمى أيضا ثقافة التغيير ( change culture) كما تسمى أيضا ثقافة الجودة (quality culture) لأنها تركز على التحسن المستمر، وهي الثقافة التي تتعامل مع المتغيرات البيئية وتحاول فهمها والتكيف معها حتى تكون المنظمة قادرة على الاستمرار والنمو، وتمتاز المنظمات التي تتبنى هذه الثقافة بالانفتاح (openness) وقبول الأفكار الجديدة والتغيير الدائم وتشجيع الموظفين على الابتكار to novation وتحمل المخاطر risk taking وتتصف طريقة اتخاذ القرارات باللامركزية ويقوم الموظفون في المراتب الإدارية الأدنى باتخاذ القرارات التي تتعلق بأعمالهم، لأنهم الأكثر دراية بظروف عملهم وأقدر على الاستجابة لطلبات الزبائن، كما أن هذه الثقافة تشجع قيم الإنجاز والتمايز، وتؤمن بالتنظيم غير الرسمي، وتشجع على الاختلاف والتنافس وتؤمن بالصراع وإدارته بما يخدم عمل المنظمة<sup>1</sup>

### 3- خصائص الثقافة التنظيمية

**3-1-1: ثقافة المنظمة نظام مركب:** حيث تتكون من عدد من المكونات والعناصر الفرعية التي تتفاعل في تشكيل ثقافة المنظمة، وتشمل الثقافة التنظيمية باعتبارها نظام مركب العناصر الآتية:

**3-1-1-1: الجانب المعنوي:** ويتمثل في النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.

**3-1-1-2: الجانب السلوكي:** ويتمثل في عادات وتقاليد أفراد المنظمة، والآداب والفنون، والممارسات العلمية المختلفة.

**3-1-1-3: الجانب المادي:** ويتمثل في كل ما ينتجه أفراد المنظمة من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة، وما إلى ذلك.

<sup>1</sup> بشار حزي: الاتصال التنظيمي الجامعة الافتراضية السورية، (د.ط)، 2020، ص. 108.

**3-2: الثقافة التنظيمية نظام متكامل:** لكون الثقافة التنظيمية نظام مركب فهي تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، فأبي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة التنظيمية لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي للتنظيم.

**3-3: الثقافة التنظيمية نمط تراكمي متصل ومستمر:** حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة، ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة التنظيمية من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق انتظام وتفاعل هذه الأخيرة مع بعضها البعض.

**3-4: الثقافة التنظيمية نظام مكتسب متغير ومتطور:** فاستمرارية الثقافة التنظيمية ليس بالضرورة انتقالها عبر الأجيال كما هي عليه، ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغيير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامحها القديمة.

**3-5: الثقافة التنظيمية لها خاصية التكيف:** تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية وحتى تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها تغيير من جانب آخر<sup>1</sup>.

يمكن القول بأن هناك مجموعة من الخصائص الأخرى للثقافة التنظيمية وإن تفاوتت في درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم وأهم هذه الخصائص والسمات هي :

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية التصرف في العمل.

- درجة وضوح الأهداف والتوقعات المطلوبة من العاملين.

<sup>1</sup> عزوز صونية : أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 09، العدد 04، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، سبتمبر 2018، ص: 267

- درجة قبول المخاطر وتشجيع الموظفين على التشجيع والمبادرة.
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
- مفهوم الرقابة المتمثلة بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين أو الرقابة الذاتية.
- مدى الولاء للمنظمة بدل الولاءات التنظيمية الفرعية.

#### 4-وظائف الثقافة التنظيمية

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح المنظمة، فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة، ذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل، اعتمادا على القواعد واللوائح الرسمية التي تعتبر مرشدا لكيفية التصرف في مختلف المواقف، فهي تؤدي عدة وظائف مهمة منها:

ومن وظائف الثقافة التنظيمية نجد أنها:

- تعزز استقرار النظام وذلك من خلال تشجيع الثقافة على التنسيق و التعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية والالتزام.

- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم فتقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما وتعتبر هذه الوظيفية ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد كما أنها مهمة بالنسبة للقادمين العاملين أيضا.

- فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات. وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة، وكذلك السلوك المتوقع من عدد العاملين في نفس الوقت<sup>1</sup>

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

✓ تعتبر الثقافة التنظيمية قاعدة ثابتة وقوية تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة عالميا ومحليا في ظل التطور التكنولوجي والتكتلات العالمية والتجمعات الإقليمية واندماج المنظمات

✓ تعمل الثقافة التنظيمية على تشكيل أنماط السلوك المطلوب من العاملين داخل التنظيم.

✓ تساعد الثقافة التنظيمية في تماسك التنظيم من خلال التفاف العاملين حول عناصر الثقافة التنظيمية مثل: القيم، المعتقدات، والأعراف والتوقعات<sup>2</sup>

## 5- أهمية الثقافة التنظيمية

### 5-1: ما يتعلق بالأفراد والتماسك الاجتماعي

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية كونها توفر إطار ممتازا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، حيث أنها تؤثر في العاملين وتشكل أنماط السلوك المطلوب من أن يسلكوه داخل المؤسسة التي يعملون بها، فالثقافة التنظيمية هي القوة التي توجه وتتحكم في السلوك الفردي لأعضاء المؤسسة والذي يؤدي إلى نوع من التواصل والتماسك، وذلك من خلال القيم التي تؤثرها الثقافة والتي يجب أن يتبناها العاملون ليكون

<sup>1</sup> توفيق سفيان توفيق حرز الله: أثر الثقافة التنظيمية في دعم ادارة المعرفة في الشركات التجارية، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الجامعة الاسلامية غزة، 2019، ص: 17.

<sup>2</sup> ربحي كريمة: تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، 2012-2013، ص: 10-09.

سلوكياتهم وتصرفاتهم بطريقة متوافقة مع احتياجات المؤسسة والأفراد فيها، وبذلك سيكون العاملون أكثر التزاماً وأكثر رضا عندما تكون قيمهم أكثر توافقاً مع قيم المؤسسة.

### 5-2: ما يتعلق بالتنظيم الداخلي

تمثل الثقافة التنظيمية جانباً هاماً من البيئة الداخلية لأنها تساهم إسهاماً واضحاً بوحدة المؤسسة وتكاملاً والتي تتمثل في التقاء العاملين حول عناصرها مثل القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات بحيث تصبح بهذه العناصر ملزمة ومرتبطة بالسلوك التنظيمي.

وأكد Jones 1995 أن الثقافة التنظيمية تحكم طريقة اتخاذ القرارات وطريقة التعامل وإدارة المؤسسة لذلك فإنها تؤثر على أدائها. وتساعد الثقافة التنظيمية أيضاً في تكوين أنظمة اتصال فعالة ومفتوحة تساند بصورة مباشرة عموميات اتخاذ القرارات، وتتصف بالعقلانية والدقة وبأقل قدر ممكن من التكاليف والمعوقات كونها توفر مناخاً تنظيمياً مليئاً لاتخاذ القرارات ناتجاً عن الدور الإيجابي المؤثر في قيم ومبادئ وتقاليد مشتركة للعمل والسلوك التنظيمي البناء في إطار البيئة التنظيمية للمؤسسة وبمختلف مستوياتها الإدارية ومراكز صنع القرار<sup>1</sup>

كما تتمثل أيضاً الثقافة التنظيمية في أنها:

\* تحقيق الهوية التنظيمية.

\* تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة .

\* تحقيق الاستقرار التنظيمي .

\* التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات.

<sup>1</sup> بركات ربيعة: دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 6 ديسمبر 2016، ص.80

\* توفير معايير لما يجب أن يقوله أو يفعله العاملين.

\* توافر أداة رقابية ذاتية للسلوك وأنماط الاتجاهات المرغوبة<sup>1</sup>

\* تخلق تميزا للمنظمة تميزها عن بقية المنظمات

\* تعطي احساسا بالهوية لأعضاء المنظمة

\* الثقافة تسهم في خلق الالتزام لما هو أكبر وأهم من المصالح الذاتية للأفراد، ألا وهو المنظمة.

\* تشكل ثقافة المنظمة إطارا مرجعيا وسلوكيا مرشدا يهتدي به العاملون في المنظمة<sup>2</sup>

-بناء إحساس بالتاريخ : فالثقافة التنظيمية ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا لسرد في

حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.

-إيجاد شعور بالتوحد: حيث توحيد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة

ومعايير الأداء المتميز .

-تطوير احساس بالعضوية والانتماء وتعزز هذه العضوية: من خلال مجموعة كبيرة من نظام

العمل وتعطي استقرار وظيفيا وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم وزيادة

التبادل بين الأعضاء ويأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الادارات

المختلفة والجماعات.<sup>3</sup>

✓ تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها و خصائصها. كذلك فإن أي اعتداء علي

أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض وبناء على فإن للثقافة دورا كبير في مقاومة من

يهدف إلى تغيير الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر .

<sup>1</sup> جمال الدين المرسي: إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية الاسكندرية،(د.ط)، 2006، ص:18.

<sup>2</sup> منصور محمد إسماعيل العريفي: السلوك التنظيمي، ط2، صنعاء، 2013، ص. 213.

<sup>3</sup> منظور كلي: إدارة المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2013، ص. 316.



✓ تعمل الثقافة على توسع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به أي أن ثقافة المنظمة الثقافية الثانية تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

✓ تساعد على التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقف معين أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته أي بدون معرفة الثقافة أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد بصعب التنبؤ بسلوكه.

✓ أنها توفر إطارا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة ونستنتج من ذلك أن الثقافة التنظيمية تمتاز بعدة صفات منها أنها مشتركة بين العاملين ويستطيعون تعليمها ويمكن أن تورث لهم<sup>1</sup>

#### 6- نظريات الثقافة التنظيمية :

لقد أجرى الكثير من العلماء دراسات مستفيضة حول الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي، وقد أدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم من بين هذه النظريات نجد:

#### 6-1 نظرية سجية الثقافة: تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء

التنظيم قيمة معينة، مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة على الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم الذي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد،

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة: مرجع سابق ذكره، ص. 372

وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.

وقد كشفت بعض الدراسات أن ثقافة واحدة تسودها سجية واحدة تمثل عاملاً واقعياً لسلوك معظم أفراد المجتمع الواحد، وينظر للخارجيين عليه أنهم منحرفين أو أشخاص غير أسوياء من غالبية أفراد هذا المجتمع في حين أوضحت دراسات "باتسون" وجود ثنائية في سجية الثقافة تعبر عن مجموعتين من العواطف السائدة، إحداهما خاصة بالذكور والأخرى خاصة بالإناث وأن هناك تكامل بين سجية الذكور وسجية الإناث أما دراسة "لنتون" فقد ركزت على شخصية المركز التي تعيد مبدأ التكامل الثقافي، ويقصد بالمركز المكانة الاجتماعية لفرد ما بالنسبة لغيره من أفراد التنظيم.

ويرى "لنتون" أن شغل الأفراد للمراكز والأدوار الاجتماعية يطبع شخصياتهم بطابع معين ويرى أن شخصيات المركز لا تتناقض مع البناء الرئيسي للشخصية في المجتمع وإنما تتكامل معه<sup>1</sup>

**6-2 نظرية القيم:** يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، **ويورد** وصفي إلى أن "أوبلر" يرى أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

**6-3 نظرية روح الثقافة:** تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة.

<sup>1</sup> - كمال بو الشرش: مرجع سابق ذكره، ص 21-22.

وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تضير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع، وهذا يجعل روح الثقافة لأي منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.<sup>1</sup>

**4-6 نظرية التفاعل مع الحياة:** تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتفاعل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد من وحدته القيادية، والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره.

ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير عن الطابع القومي، وإنما تمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤديون أدوار مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة، وباختصار يعد أسلوب النظر إلى الحياة عن فكرة عن العالم.

وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاثة خصائص جوهرية تجملها في الآتي:

- عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة.
- يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة تغييرها.
- العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بن سليم حسين: الثقافة التنظيمية وقيم المؤسسة، مجلة تاريخ العلوم، المجلد، العدد 8، جامعة زيان عاشور الجلفة، جوان 2017، ص، 162.

**5-6 نظرية الثقافة القوية:** تشير هذه النظرية إلى أن قوة المؤسسة تعود إلى قوة ثقافتها الناتجة عن إجماع وموافقة كل العاملين على قيمها ومفاهيمها وعاداتها وقواعدها السلوكية، الأمر الذي يعني أن هذه القوة تنعكس بشكل جيد على الأداء، كون البناء المؤسسي بكل عناصره متماسك وقوي، ويترتب على هذه القوة أداء وإنجاز جيد من خلال:

- الأهداف مشتركة لجميع العاملين.

- الأهداف المشتركة يترتب عليها دوافع وحوافز قوية.

**6-6 نظرية التوافق:** تشير كذلك هذه النظرية إلى مفهوم القوانين والتكامل بين ما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات وبين أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها المعمول بها، حيث تتأثر الثقافة هنا بعدة خصائص منها بيئة المؤسسة الموجودة بها، إذا كانت ساكنة أو متحركة ومتطلبات الجمهور الخارجي والتوقعات الاجتماعية وسيساعد هذا التوافق والتجانس الإدارة على اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة.

**7-6 نظرية التكيف:** وضمن هذه النظرية يكون تميز المؤسسات ذات الأداء المتميز نتيجة لوجود ثقافات تساعدها في القدرة على التكيف مع المتغيرات المحيطة، فوجود ما يسمى بثقافة المؤسسة التكيفية يترتب عليه توافر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل وهي التي تساهم في زيادة كفاءة وفاعلية العمليات المؤسسية، وتخلق هذه الثقافة لدى العاملين شعورا إيجابيا يتمثل في عدة نواح منها: زيادة التزام العاملين بالعمل، وزيادة انتمائهم وشعورهم بالارتباط والولاء والإبداع.<sup>1</sup>

11 بن سليم حسين وآخرون: مرجع سابق ذكره، ص 163

### 7- آليات خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها.

بعدما تتشكل ثقافة المنظمة، لابد من العمل على ترسيخها وإدامتها ويتم ذلك من خلا الوسائل

الآتية:

- إدارة الموارد البشرية: وتشمل انتقال الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومدركاتهم واعتقاداتهم مع قيم المنظمة الرئيسية وفي نفس الوقت استبعاد أولئك الذين يحتمل أن يهاجموا قيم المؤسسة أو يسيئوا إليها.
- أفعال وممارسات الإدارة العليا: من القيام بالأفعال والسلوكيات الظاهرة الواضحة التي تدعم وتعزز قيم المنظمة واعتقاداتها. ويجب أن تعزز أفعال الإدارة أقوالها، وتوفر للعاملين تفسيراً واضحاً للأحداث الجارية في المنظمة.
- التطبيع: وهو تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين بصورة مستمرة، العاملين الجدد ليسوا على دراية بقيم واعتقادات المنظمة، وهناك امكانية أن يقوم هؤلاء بتجاوز وخلق القيم والتقاليد السائدة، ولذا ينبغي على المنظمة مساعدة هؤلاء العاملين على تكيف مع ثقافتها، وتسمى عملية التكيف التطبيع. وتم عملية التطبيع من خلال برامج التنوير والتعريف والتدريب.
- نظم العوائد الشاملة: وهذه ليست مقصودة على المال بل تشمل اعتراف وتقدير والقبول، كما يجب أن تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية، والعمل، والشعور بالانتماء للمنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط4، عمان، 2013، ص. 316.

## ثانيا: الرقمنة

## 1- الخلفية النظرية للرقمنة

إن الدارس لحركة مرافق المعلومات منذ فجر التاريخ ووجود الإنسان على وجه الأرض، يكتشف ويدرك ذلك التناغم بين نمو هذا "الكائن" واحتياجات المجتمع من المعرفة بشكل عام، ولم تكن المكتبات أبدا مقصورة في واجبها، ولكن بقدر طاقاتها وإمكاناتها، فكانت مهماتها ووظائفها جلية وواضحة، وبالتالي لم يكن أبدا على الدارسين لها أي خلل في تصنيفها وتعقيدها وتأصيلها وإعطائها خصائصها وخصوصياتها لكن بعد القرن الخامس عشر، وما حمله هذا التاريخ من آفاق لكافة مجالات الحياة، بدأت خصوصيات هذه المرافق تأخذ أبعاد أكثر تعقيدا، ومهاما ووظائف أكثر تخصصا. وقد ازداد هذا الخيار، مع التطورات المذهلة التي حملها القرن الثامن عشر ليجعل من مرافق المعلومات مؤسسات "ذات طابع مادي" أكثر منه إنساني، من خلال توظيف "الماديات" والعتاد والتجهيزات الإلكترونية.. مما جعل دور الإنسان يقل ويقصر ويضعف، في الأعمال التي كانت تستهلكه نشاطات المكتبة التقليدية التي لم يختلف فيها اثنان من ناحية تصنيفها وتحديد أبعادها.

ومع بدايات الثمانينات بدأت هذه المرافق تأخذ هذه الحلة "الميكانيكية" لتتحول إلى مخبر من التجهيزات والمعدات الكبيرة والضخمة، رغم أنها بدأت تصغر وتزداد قوة إلى قوتها، مع مرور الوقت، الواقع الذي أفرز نوعا من الالتباس الوظيفي في تحديد سيرورة تطور هذه المرافق في السياقات المختلفة للمجتمع.

لقد تسببت هذه التطورات التكنولوجية المتلاحقة وبسرعة جارفة، في اختلاط الكليات والكيونات الوظيفية والاسمية لمرافق المعلومات على المهتمين بشؤونها، حتى أنك إذا اطلعت على أكثر من ثلاثة مراجع أو مصادر في علوم المكتبات (خاصة من ناحية المفاهيم) فإنك ستجد نفسك محاصرا بالكثير من

المصطلحات "المترادفة" والمتداخلة فيما بينها، والتي يخيل إليك أنها توظف لنفس الغرض، ولكن هي مصطلحات يحمل كل منها معنًا مستقلًا يختلف عن الآخر.<sup>1</sup>

## 2- أنواع الرقمنة: هناك طريقتان للرقمنة

### 2-1: طريقة الصورة:

تسمح بإنتاج صور منسوخة لكل صفحة من الوثيقة، كما يمكن أيضا الحصول على نسخة من الوثيقة أي بلغة النظام الثنائي، وطريقة المسح بالصورة تستدعي وصف ببليوغرافي كامل يتضمن كشف منجز بالاعتماد على مكنز يسهل الوصول إلى الوثيقة. ومن إيجابيات هذه الطريقة أنها الطريقة الأكثر تحقيقا وهي غير مكلفة، أما سلبياتها فهي تشغل مكانا كبيرا على الحامل وبالتالي التشويش على الملفات الهامة. كما أن هذه الطريقة لا تسمح بالبحث الكامل داخل النص، وبلا كشف للكلمات المفتاحية لا نستطيع استعراض النص.<sup>2</sup>

### 2-2: طريقة النص:

والتي تعالج Contrastesaccentués إنها الصورة المرقمنة بطريقة الصورة بفروقات بارزة فهذه الطريقة تسمح لمنظام باسترجاع محتوى OCR بالاستعانة ببرمجية التعرف الضوئي عمى الحروف الوثيقة، أي استرجاع صورة عمى شكل نص. ومن إيجابيات هذه الطريقة أنها تسمح بالبحث في كامل النص، والإبحار في عمق الوثيقة وتسمح بالتنقل السريع داخل الوثيقة والوصول المباشر للمعلومة ولكل المستعملين المحترفين أو الظرفيين. أما فيما يخص سلبيات هذه الطريقة فتتمثل في التعرف الضوئي على

<sup>1</sup> باشيوه سالم: الرقمنة في المكتبات الجامعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، دراسة حالة المكتبة الجامعية المركزية يوسف بن خدة. كلية العلوم الانسانية، قسم علم المكتبات والتوثيق، 2008، ص. 150

<sup>2</sup> منير الحمزة: مرجع سابق ذكره، ص. 170

الحروف لا يستطيع التعرف على الحروف الغرضية والرسائل المخطوطة إلى أن الأبحاث متواصلة لتطويره<sup>1</sup>

### 3- أسباب لجوء مؤسسات المعلومات إلى التحويل الرقمي:

لجأت كثير من مؤسسات المعلومات إلى تحويل مجموعاتها من شكلها التقليدي إلى الشكل الرقمي لأسباب كثيرة منها: ويمكن حصر أسباب التحويل إلى الشكل الرقمي في النقاط التالية:

- أن التحويل الرقمي لمصادر المعلومات يوفر رفاً مهماً لكم هائل من المعلومات بدلاً من تملك Access المتاحة على وسائط رقمية. ومن هنا ظهر مفهوم الإتاحة.

- أوعية المعلومات في مؤسسات المعلومات التقليدية.

- حفظ مصدر المعلومة الأصلي من التلف.

- سهولة البحث في المجموعات الرقمية واسترجاع المعلومات بوسائل وطرق جديدة.

- انخفاض التكلفة التشغيلية لمؤسسات المعلومات الرقمية، مقارنة مع مؤسسات المعلومات التقليدية.

- توفير خدمات معلوماتية بتقنيات جديدة، كالبث الانتقائي للمعلومات. والخدمة المرجعية الرقمية،

والترجمة الآلية وغيرها من الخدمات الآلية التي يمكن أن تظهر نتيجة للتطورات المتلاحقة في مجال الرقمنة.

- المحافظة على مواد المعلومات النادرة مع إتاحتها لعدد أكبر من المستفيدين من خلال تحويلها

إلى مواد رقمية يتم الوصول إليها عن بعد.

- تقليص المدة الزمنية الذي تستغرقها المعلومة من مصادرها الأولية إلى أن تصل للمستفيدين.

<sup>1</sup> منير الحمزة، مزلاج رشيد: محاضرات في المكتبات الرقمية والنشر الإلكتروني للوثائق، علم المكتبات والمعلومات، 2012، ص. 79.



- إتاحة المعلومات الأصلية المرقمنة لعدد أكبر من المستفيدين.

- سهولة تحديث المجموعات الرقمية .

- الارتقاء بمستوى البحث العلمي من خلال الارتقاء بخدمات المعلومات المقدم<sup>1</sup>

#### 4- متطلبات الرقمنة

تتطلب عملية الرقمنة تضافر عدة جهود، بدءاً بالتخطيط وتوفير العامل البشري المتمثل في العاملين القائمين بالرقمنة، وكذا العامل المالي بالإضافة إلى توفر الأجهزة والبرمجيات الخاصة لإنجاز هذه العملية، وعلى العموم يمكن إيجاز متطلبات الرقمنة فيما يلي:

#### 4-2 التخطيط:

يتعلق التخطيط بوضع الإطار العام للاحتياجات المطلوبة مع بيان الطرق اللازمة لتحقيق الوصول إلى أهداف محددة، فالتخطيط هو التنبؤ بمسارات المستقبل، ويعتبر من المتطلبات الرئيسية لعملية الرقمنة، إذ يمكن القول بأنه "عبارة عن عملية تحديد الأهداف ووضع السياسات وطرق العمل وإجراءات التنفيذ، وإعداد الميزانية التقديرية ووضع البرامج الزمنية لتحقيق الأهداف الموضوعية، وقد يكون التخطيط على مدى قريب أو على مدى بعيد.

وعادة ما يتم التخطيط لرقمنة رصيد معين في مؤسسة توثيقية. يسند مشروع الرقمنة إلى لجنة تشرف على المشروع تعرف باسم فريق عمل الرقمنة، والتي يجب أن تتكون من عناصر يشهد لها بالكفاءة العلمية والعملية، حيث تقوم هذه اللجنة بوضع خطة مناسبة لمراحل تنفيذ المشروع<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مسفرة بنت دخيل الله الخثعمي: مشاريع وتجارب التحويل الرقمي في مؤسسات المعلومات دراسة للاستراتيجيات المتبعة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض - قسم دراسات المعلومات، مجلة RIST، المجلد 19، العدد 01، ص.24.

<sup>2</sup> منير، الحمزة؛ مزلاج رشيد: محاضرات في المكتبات الرقمية والنشر الإلكتروني للوثائق، مرجع سابق ذكره، 2012، ص. 31.

## 4-3: الكوادر البشرية:

يعتبر العنصر البشري المؤهل من أهم أسس وعوامل نجاح مشاريع الرقمنة، وعدد العاملين في برامج الرقمنة يختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب الرصيد المراد رقمنتها وكذا الإمكانيات المادية التي تمتلكها هذه المؤسسات والتي تؤديها إلى انتداب عاملين أكفاء لإنجاز مشاريع الرقمنة. بعض المؤسسات التوثيقية تمنح كما أن المشاريع مشاريع الرقمنة إلى متعامل خارجي متخصص الكبرى المرقمنة تتجز من قبل عاملين مختصين بالضبط للقيام بهذه المشاريع، كما أن هناك مشاريع أخرى تتجز من قبل العاملين بالمكاتب بدون تغيير في الوظائف العادية للمكتبة وهذا ما يصعب عليها تقويم أعمال الرقمنة في إطار النشاطات العامة لمعاملين.

ويرجع تفضيل بعض المؤسسات اللجوء إلى مؤسسة خارجية لإنجاز مثل هذه المشاريع للأسباب

التالية:

-التكلفة الكبيرة لتوفير عتاد الرقمنة التجهيزات وباقي المتطلبات.

-نقص الخبرة وانعدام العمالة المؤهلة والمتخصصة في عمليات الرقمنة.

وعموما فإن تبني قرار الاعتماد على مؤسسة خارجية لابد أن يرتكز على اتفاق مسبق معيا بخصوص الالتزام بالمعايير والأشكال والمواصفات المتفق عليها في عمليات الرقمنة، والإخلال بهذه المواصفات يلزمها التصحيح دون تكاليف إضافية.

فأكبر مشاريع الرقمنة لا تتطلب عدد كبيرا من العاملين بقدر ما تتطلب عاملين أكفاء فعلى سبيل

المثال تضم مصلحة الرقمنة بالمكتبة الوطنية الفرنسية اثنان وعشرون عاملا مكلفين بإنجاز

المشروع.<sup>1</sup>

#### 4-4: المعدات والأجهزة

من البديهي جداً أن يكون من أهم المتطلبات الأساسية لمشروعات الرقمنة هي المعدات والأجهزة

اللازمة للقيام بعملية الرقمنة، ومن هذه المعدات والأجهزة ما يلي:

#### 4-4-1: الماسحات الضوئية (Scanner)

أو المرقمن (جهاز التصوير الرقمي) هو الأساس في Scanner، يعتبر جهاز الماسح الضوئي عملية الرقمنة، وهو أحد المعدات الملحقة بالحاسوب، إذ يقوم بفحص مختلف أنواع المعلومات: المكتوبة، والمطبوعة، والمصورة، والمرسومة، والمخطوطة في الوثيقة، وإدخالها إلى ذاكرة الحاسوب، أو في وسائط إلكترونية أخرى، وذلك عن طريق استخدام برنامج خاص، بالتعرف إلى الخطوط، يعرف ببرنامج ORC التعرف الضوئي إلى الحروف.

والماسحات الضوئية أنواع منها: الماسحات الضوئية اليدوية، والمتحركة، والقياسية، ومنها الماسحات الضوئية الخاصة بالميكروفيلم، وأخرى خاصة بالكتب، وفي كل هذه الأنواع هناك الماسحات الضوئية أحادية اللون والملونة

#### 4-4-2: الحاسبات الآلية:

لا يمكن أن تتم عملية الرقمنة بدون وجود أجهزة حاسب آلي ذات مواصفات ملائمة لعملية الرقمنة، ويتوقف نوع الحاسبات الآلية المطلوب شراؤها على المهام المطلوب إنجازها، باستخدام تلك الحاسبات

<sup>1</sup> حمزة منير: مرجع سابق ذكره، ص. 28.

ومن المهم جداً أن تكون الحاسبات الآلية التي يتم استخدامها في عملية الرقمنة ذات مواصفات وإمكانيات حديثة وعالية.

#### 4-5: البرمجيات:

تحتاج عملية الرقمنة لبعض البرمجيات المهمة التي ينبغي توفرها واستخدامها حتى تتم عملية الرقمنة، ومن أهم هذه البرمجيات مايلي:

- برمجة HTML وهي البرمجة التي تسمح بتحرير وكتابة أكواد HTML
- برمجة XML وتعمل هذه البرمجة بطريقة تشبه الطريقة التي تعمل بها برمجة HTML وتساعد خلال عمليات الترميز.
- البرمجيات الخاصة بمعالجة النصوص والكلمات: وهذه البرمجيات تسمح بإنشاء النص وصياغته وتحريره.
- البرمجيات التي تقوم تساعد بإنتاج الصور وتحريرها لأغراض الحفظ والعرض على الإنترنت.
- برمجيات التعرف الضوئي للحروف: وهي التي تستخدم عند تحويل الصور إلى نصوص وهي البرمجيات التي تستخدم تحميل الملفات (FTP)
- برمجيات نقل الملفات والمشروع على الإنترنت للعرض.
- برمجيات تخطيط الصفحات وتصميمها، وتفيد هذه البرمجيات في إنشاء المطبوعات، كما أنها تستخدم عند نشر الموقع على شبكة الإنترنت.
- برمجيات وهي البرمجيات التي تسمح بتبادل المعلومات بين الأشخاص. وتفيد في ضغط الصور الناتجة عن عملية PDF.

-برمجيات ضغط الصور Compression الرقمنة، مما يؤدي إلى تصغير حجم الصور فلا تشغل مساحة كبيرة.

- برمجيات الاسترجاع وتساعد هذه البرمجيات في استرجاع المعلومات من الوثائق التي تمت رقمنتها.

- برمجيات نسخ الوثائق المرقمنة على الوسائط وهذه الوسائط تستخدم في إعداد النسخ الاحتياطية.

- مشاريع وتجارب التحويل الرقمي في مؤسسات المعلومات دراسة للاستراتيجيات المتبعة<sup>1</sup>

#### 4-6 أجهزة الحواسيب:

وهي مكونات مادية معيارية يجب ان تتوفر فيها مجموعة من المواصفات والخصائص أهمها:

شاشة عرض ذات حجم كبير ( 19 إلى 21 بوصة ) حتى يمكن التحكم في الصور المرقمنة من خلال عرض شكل الصفحة بشكل كامل وإظهار بعض التفاصيل ومعالجة هذه الملفات. قرص صلب ذو سعة تخزين كبيرة من أجل عمليات حفظ واختزان النصوص قبل تحويلها إلى خادم الشبكة، كما يجب أخذ الاحتياطات الضرورية من خلال عمل النسخ الاحتياطية بالنسبة لمصادر المعلومات المرقمنة وبوجود قرص صلب ذي سعة تخزينية كبيرة إلى جانب وسائط الحفظ ثانوية ذات مواصفات عالية الجودة وطاقة تخزينية كبيرة يمكن استخدامها في حالة تعطل خادم الشبكة. برمجيات معالجة الصور ذو الكفاءة العالية.

<sup>1</sup> مسفرة بنت دخيل الله الخثعمي: مرجع سابق ذكره، ص: 27- 28.

## 5-7 المساحات الضوئية وأنواعها:

تعد المساحات الضوئية أحد الملحقات الرئيسية للحاسوب في مشاريع الرقمنة، وهو عبارة عن جهاز يقوم بتحويل أي شكل من أشكال البيانات المتوفرة في مصادر المعلومات المطبوعة والمصورة والمخطوطة والمرسومة إلى إشارات رقمية قابلة للمعالجة من طرف جهاز الحاسوب وتخزينها في ذاكرته، وينتج عن عملية المسح الضوئي صور رقمية متعددة الأشكال أكثرها استعمالا وعن طريق برمجيات التعرف الضوئي على الحروف يمكن التعرف على معالم الملفات الرقمية في، JPG شكل صورة من خلال خطوطها ومعالمها الخارجية، حيث تتم عملية مقارنة تلقائية بين رموز النص المصور ورموز الموجودة والمخزنة في البرنامج، لغرض اختيار أفضل تخمين أو خيار يطابق رموز. وقد أصبحت الرقمنة ممكنة بفضل وحدات الالتقاط للمساحات الضوئية شديدة النص

CCD: الحساسية للضوء المنعكس من ألوان الوثائق. هذه وحدات الالتقاط أو المستقبلات التي تسمى Charge Coupled Device أداة تحويل الشحن تتكون من مجسمات ضوئية، حيث تكون التوصيلة الكهربائية مرتبطة بشدة وكثافة الإضاءة<sup>1</sup>

## 5-7 الشروط القانونية

يجب على المؤسسة التي تتبنى عملية الرقمنة الآخذ في عين الاعتبار حقوق الملكية الفكرية أي وضع الترتيبات اللازمة لحفظ حقوق المؤلفين في الاستخدام الآلي بالمشروع والنشر على شبكات داخلية أو النشر على شبكة الانترنت وذلك حتى لا تتعرض حقوق الملكية الفكرية إلى الضياع في ظل الاستنساخ غير المشروع لأوعية المعلومات. ويتحقق هذا الأمر عن طريق رخص الاستخدام وهي نوع من

<sup>1</sup> عكنوش نبيل: المكتبة الرقمية بالجامعة الجزائرية تصميمها وإنشائها، مكتبة جامعة عبد القادر نموذجاً، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم المكتبات، قسم علم المكتبات، جامعة منتوري قسنطينة، أبريل 2010، ص:ص، 180-181.

الاتفاقيات النظامية التي تمزج الأطراف المتفقة بالبنود والشروط المتفق عالميا وتتم هذه الاتفاقيات مع المؤلفين أصحاب الأعمال الفكرية محل الرقمنة والناشرين.<sup>1</sup>

### 6- أهداف الرقمنة

1/ إتاحة 24 ساعة / 7 أيام

2/ إتاحة دون التقيد بالموقع الجغرافي

3/ إنتاج أشكال مختلفة من الملفات للمصدر الواحد.

4/ توصيل المعلومات للمستفيد دون التدخل البشري.

5/ تحديد استخدام الأشكال المتهاكة و التالفة.

6/ تطوير الخدمات التقليدية.

7/ المشاركة في الموارد<sup>2</sup>

1. تقليل كلفة الإجراءات الإدارية و ما يتعلق بها من عمليات

2. زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين و الشركات و المؤسسات .

3. استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أنّ قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخلص

معاملات العملاء تبقى محدودة و تضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.

4. إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي

إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.

<sup>1</sup>منير الحمزة: محاضرات في تطبيقات الرقمنة في أنظمة المعلومات، مطبوعة بيداغوجية: علم المكتبات، 2016، ص. 21  
<sup>2</sup> محمد فتحي عبد الهادي: المكتبات الرقمية الأسس النظرية و التطبيقات العملية، الدار المصرية اللبنانية، ط1، القاهرة، ص. 22.

5. القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به.

6. التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث<sup>1</sup>

## 6-أهمية عملية الرقمنة

- الإحاطة بمجموعة الأهداف التي يمكن تحقيقها تمكننا من فهم واستيعاب سبب اتجاه العديد من مؤسسات المعلومات إلى رقمنة مجموعات من المصادر المعلوماتية.

- تعد الرقمنة مبادرة أصبحت لها قيمة متزايدة لمؤسسات المعلومات على اختلاف أنواعها، كما أنها تتمتع بأهمية كبيرة بين أوساط المكتبيين واختصاصي المعلومات، حيث يستلزم تشييد مكتبة رقمية أن تكون محتوياتها من مصادر المعلومات متاحة في شكل إلكتروني، وهناك الكثير من المبادرات التي تدور حول مفهوم الطريق السريع للمعلومات والتي أعطت الدافع نحو تحويل الكثير من مصادر المعلومات من الشكل التقليدي إلى مجموعات متاحة على وسائط رقمية.

تتميز المجموعات الرقمية بسهولة الوصول إليها من جانب المستخدمين وإمكانية مشاركتها بين عدة مستفيدين في الوقت نفسه، وبالتالي يمكن أن تستوعب الزيادة المتنامية في أعداد المستخدمين، وذلك بالمقارنة مع المجموعات التقليدية، ويتم ذلك من خلال نشر وإتاحة مجموعات النصوص على الخط المباشر عبر شبكة الانترنت أو الشبكة الداخلية للمكتبة أو مؤسسة المعلومات، كما أصبح بالإمكان إجراء عملية البحث أو الاستفسار داخل النصوص الكاملة لمصادر المعلومات مع الاستعانة بمجموعات الروابط الفائقة Hypertext التي تحيل القارئ مباشرة إلى نصوص أخرى ذات علاقة إلى جانب الإحالة إلى مصادر خارجية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد السلام عبد اللاوي: أهمية الرقمنة الادارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر، مجلة صوت القانون، الجزء الأول، العدد 2017، ص. 63.

<sup>2</sup> مركز هوردو: مرجع سابق ذكره، ص. 6-7.



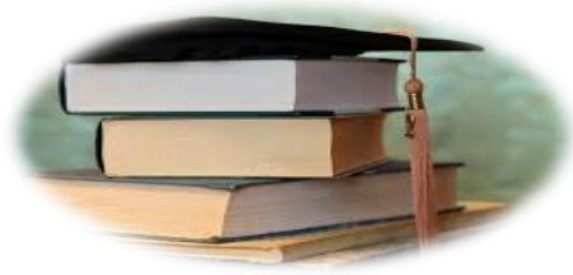
## 7- الآثار التنظيمية للرقمنة:

- ✓ الانتقال من ادارة الأشياء إلى إدارة الرقميات.
- ✓ الانتقال من الإدارة المباشرة إلى الإدارة عن بعد.
- ✓ الانتقال من إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط لافتراضي.
- ✓ الانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الأفقي الشبكي.
- ✓ الانتقال من الزمن الإداري إلى زمن الأنترنت.
- ✓ الانتقال من الرقابة المقارنة إلى الرقابة الآنية.
- ✓ الانتقال الإدارة من منظومة مستقلة إلى منظومة شبكية متاحة للجميع تحول النظام<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عايدي جمال: الرقمنة وآثارها التنظيمية في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الموظفين، مجلة ASJP، المجلد 16، العدد 01، الجزائر، 2022، ص.565.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى جل ما توصل إليه التراث المعرفي الخاص بمفهوم الثقافة التنظيمية، وذلك بإيضاح هذا المفهوم في جانبه اللغوي والاصطلاحي، بمختلف الآراء الباحثين، كما تطرقنا إلى أهم خصائص ومكونات وعناصرها وأعماقها كما لا يفوتنا المرور على تطور ونشأة المفهوم وأبرز النظريات المفسرة له، وهي خطوة ضرورية أي باحث للانتقال إلى الجانب الميداني للدراسة.



## الفصل الثالث:

منهجية وتقنيات الدراسة الميدانية



## تمهيد

بعد تطرقنا في الفصل النظري والمنهجي لهذه الدراسة وأهم الجوانب المتعلقة بهما. وتحليل هذه المعلومات معطيات حقيقة وذلك من خلال الجانب الميداني، والذي يعتبر أهم فصل في هاته الدراسة والتي قمنا بربط متغيراتها من أجل اختبار صدق الفرضيات من عدمه، بالاعتماد على الجانب الإحصائي من أجل معرفة دور الثقافة التنظيمية في تفعيل عملية الرقمنة في المؤسسة الجزائرية، ولقد سلطنا الضوء في هذه الدراسة على بعض المصالح الثلاثة بمديرية التربية لولاية تبسة.

## أولاً- مجالات البحث:

يقصد بمجالات البحث ذلك الاطار الذي يسير بداخله الباحث، أي تلك الحدود خاصة بالمتغيرات الخاضعة للدراسة، وهي :

1. **المجال الزمني:** وهو أحد حدود البحث الرئيسية وتتعلق بالزمن الذي سيجرى فيه البحث، وتم

البدء في عملية البحث.

➤ **في المرحلة الأولى:** تم الاتصال بالمشرف و كان ذلك يوم 15 أكتوبر 2022 وتم عرض عليه

عدة مواضيع واختير منها الموضوع الحالي بعد ضبطه مع الأستاذ وبعد مباشرة قمنا بجمع المراجع

الكتب التي تتعلق بهاته الدراسة تم كتابة اشكالية ومحاولة ضبطها مع الأستاذ ثم محاولة بناء استمارة

أولية في 2022/01/16 وصححت في 2022/01/25 وفي اول شهر فيفري وتم فيه زيارة مديرية

التربية بعد أخذ الموافقة من رئيس قسم الجامعة ومن مدير مديرية التربية الاجراء الدراسة.

➤ **المرحلة الثانية:** وتم فيها تحديد أسئلة استمارة الاستبيان ومراقبتها من طرف الاستاذ المشرف وقد

تم تجربتها على بعض موظفي مديرية التربية في يوم 2022 /02/15 ثم تصحيحها ومن ثم أخذ

استمارة الاستبيان للتحكيم من قبل 07 الأساتذة من التخصص وخارج التخصص التي دامت مدتها

15 يوم.

➤ المرحلة الثالثة: تصحيح الاستمارة بناء على تحكيم الأساتذة ثم في يوم 2021/03/26 تم

استخراج استمارة الاستبيان النهائية وتم توزيعها من يوم 2022/03/27 إلى غاية يوم 2022/04/18 على موظفي المصالح الثلاثة مصلحة المستخدمين، مصلحة الامتحانات والتدريس، مصلحة نفقات المستخدمين.

➤ المرحلة الرابعة: تم فيها تفريغ وتحليل استمارات من يوم 2022/04/23 إلى غاية

2022/04/07 بالاعتماد على نظام التحليل الحزم الاحصائية spss للحصول على نتائج علمية دقيقة.

## 2. المجال المكاني:

أ- تعريف مديرية التربية لولاية تبسة مؤسسة عمومية: هي مؤسسة ذات طابع علمي ثقافي

ومهني، تتمتع بالشخصية المعنوية واستقلال مالي تابعة لوزارة التربية والتعليم، تعتبر صرح علمي

وثقافي ورمز اشعاع فكري يجمع بين ضخامة المنشأة ورسالة المنهج يساعدها على تحقيق وظيفتها

الأساسية طاقم اداري والأداء البيداغوجي الجيد الهادف لضمان امداد المجتمع بكفاءات وجيل متعلم

ومتقف وبد عاملة تستجيب للمقاييس الوطنية والدولية وتسهل الاندماج في المحيط الاجتماعي.

## ب- موقع مديرية التربية لولاية تبسة

لمديرية التربية لولاية تبسة موقع استراتيجي، تقع مقابل الولاية والمجلس الشعبي الولائي وبمحاذاة الدائرة

ومقرات عمومية مختلفة، حيث كان مقرها قديما عبارة عنة مستشفى، أين استغل كمقر للولاية ثم مقر

بمديرية التربية حتى الآن. ويضم كل المصالح الداخلية ثم توسعت مصالحها عند نقل مديرية الغابات

والتشغيل بقرار من السيد والي الولاية منذ زيارته لمقر مديرية التربية يوم 2016/09/06 وهذا ما ساعد من

صالح المديرية بالتوسع والتنظيم اكثر لذلك بها ثلاثة أجنحة تحتوي على 88 مكتبا وقاعة اجتماعات،

قاعة استقبال وقاعة أرشيف ومخزنين.

توجد هناك مقرات أخرى تابعة لقطاع التربية خارج المديرية مشغلة من طرف المصالح الخارجية بمديرية التربية منها التوجيه والارشاد المدرسيين، مفتشية المطاعم المدرسية، الرابطة الرياضية، واتخاذ الشؤون المكملة للمدرسة إلى جانب فرع محو الأمية وتعليم الكبار والتعليم عن بعد وهيئة التفتيش وكذا الشركاء الاجتماعيين.<sup>1</sup>

### ت- نشأة وتطور مديرية التربية لولاية تبسة

أنشأت مديرية التربية سنة 1974 حيث عرفت تحولات عديدة ومتسارعة في هيكلتها التنظيمية والبيداغوجية فمن من مديرية 1974 بهيكل اداري وبيداغوجي إلى طاقم اداري وبيداغوجي أكبر حالياً 2022 ، ووفقا للتنظيم التربوي لمديرية التربية طبقا للمادة 29 من القرار الوزاري المؤرخ في 06/02/2002 المعدل والمنظم، تحتوي مديرية التربية على 5 مصالح موزعة وفق الهيكل التنظيمي

أما في ما يخص اجراء دراستنا الميدانية فقد طبقت على ثلاث مصالح فقط وهي:

- مصلحة المستخدمين.
- مصلحة الامتحانات والمتمدرسين.
- مصلحة نفقات المستخدمين (الأجور).

**1/مصلحة التمدريس والامتحانات:** يرأسها رئيس المصلحة جمعية أربعة رؤساء مكاتب:

**1-1: مكتب الامتحانات المعنية:** حيث تتحصر مهامه في تنظيم المسابقات والامتحانات شهادة التعليم

الأساسي وشهادة البكالوريا وكذا شهادة انتهاء مرحلة التعليم الابتدائي، وكذا الامتحانات المهنية الخاصة

بالأساتذة والمعلمين والعمال الإداريين.

<sup>1</sup> مديرية التربية لولاية تبسة .

**1-1: مكتب التنظيم الخاص بالتعليم الابتدائي والطور الثالث:** تتجلى مهامه في تنظيم واعداد الخرائط

التربوية على مستوى المدارس الابتدائية والإكمالية وذلك بحصر المناصب المالية للأساتذة والعمال.

**1-3: مكتب التنظيم الخاص بالتعليم الثانوي:** نفس المهام التي يقوم بها المكتب السابق الذكر إلا أنها

خاصة بالتعليم الثانوي.

**1-4: مكتب النشاط الثقافي والاجتماعي والرياضي:** تنحصر مهامه في الاشراف على التظاهرات

الرياضية والمدرسية.

**2/مصلحة تسيير نفقات المستخدمين قطاع التربية(الأجور):** وهي مصلحة جديدة أنشأت في

2002/01/01 مقارنة بالمصالح الاخرى، وتتكون من ثلاثة مكاتب وهي:

**1-2 مكتب تحصيل الملفات المحاسبية:"(مكتب الاداريين):** يعمل على:

✓ **متابعة خصم الغيابات وانقطاع الخدمات الاجتماعية:** وتركز مهام هذا المكتب في تصنيف

وترتيب وحفظ الملفات الخاصة بعمال قطاع التربية، ولكل موظف ملف محاسبي خاص به يتكون

من مجموعة من الوثائق الإدارية كقرار التريص وقرار التعيين ومحضر التصيب...إلخ.

✓ **الملف المحاسبي:** يحتوي على مجموعة من الوثائق المحاسبية مثل توقيف الرواتب التي كانت

تستخرج من المؤسسات التربوية قبل فتح المصلحة، وذلك عند انتقال الموظف من مؤسسة إلى

مؤسسة أخرى، وحاليا لا تستعمل هذه الشهادة إلا في حالة الانتداب خارج قطاع التربية والخروج من

الولاية والدخول للولاية.

## 2-2 مكتب تسيير نفقات المستخدمين للتعليم الابتدائي و المتوسط:

✓ يقوم بدفع لرواتب المستخدمين في قطاع التربية على مستوى الولاية وضواحيها وتسوية الوضعيات العالقة.

✓ المحافظة على وتيرة العمل مع الخزينة في عملية دفع الأجور وغيرها من الأمور المالية.

## 2-3 مكتب تسيير نفقات المستخدمين للتعليم الثانوي:

✓ نفس مهام المكتب السابق إلا أن هذا المكتب يختص بالتعليم الثانوي فقط.

3- مصلحة المستخدمين: تعد من أهم المصالح الفرعية المشكلة لمديرية التربية لولاية تبسة وهذا نظرا لما تكتسبه من دور كبير في اقتناء الموارد البشرية من مختلف المستويات (اداريين، تقنيين وأعوان مصالح) لتوظيفهم وتعيينهم و تطويرهم والعمل على سير المديرية بانتظام، الحفاظ على أعلى مستوى من حيث المسيرين إلى أفضل تسيير اداري، حيث يشرف على تسييرها رئيس مصلحة المستخدمين. بالإضافة إلى التسيير اليومي العادي لشؤون المستخدمين، فإن مصلحة المستخدمين بمديرية التربية لولاية تبسة وبناء على المرسوم التنفيذي 90/147 المؤرخ في 1990/06/09 خاصة مادته الثالثة التي تحدد مهام مصلحة الموظفين والتي تنحصر في:

✓ القيام بتعيين المستخدمين التربويين والاداريين والتقنيين وأعوان الخدمات في المؤسسات التربوية

ومتابعة مساهم المهني وتسيير شؤونهم في اطار التنظيم الجاري به كما تهتم هذه المصلحة

بشؤون الأساتذة.

✓ القيام بإنجاز مخطط تسيير الموارد البشرية وتنفيذ عملياته كتنظيم المسابقات وانجاز القوائم

الاسمية لجميع المستخدمين المؤقتة لغاية 31 ديسمبر من كل سنة وتنقسم بدورها إلى أربعة مكاتب

وهي:



3-1: مكتب الموظفين الإداريين وعمال الخدمة: يهتم بتسيير ملفات الموظفين الإداريين وعمال

الخدمة بالمديرية والمؤسسات التربوية ومتابعة مساهم المهني.

3-2: مكتب التعليم المتوسط والثانوي: يهتم بتسيير ملفات الموظفين (الأساتذة بالمؤسسات التربوية

ومتابعة مساهم المهني).

3-3: مكتب التعليم الابتدائي: يهتم بتسيير ملفات الموظفين (الأساتذة بالمؤسسات التربوية ومتابعة

مساهم المهني).

3-4: مكتب التقاعد والمنازعات: يهتم بتسيير ملفات التقاعد الخاصة بالموظفين الإداريين وعمال

الخدمة بمديرية التربية والأساتذة والمشرفين التربويين وغيرهم بالمؤسسات التربوية، وكذلك يهتم بملفات

المنازعات بحيث يقوم بالمهام التالية:

✓ احصاء المستخدمين الذين بلغوا سن التقاعد.

✓ تحضير ملفات المستخدمين المحالين على التقاعد بالتنسيق مع صندوق التقاعد والمعاشات.

✓ التكفل بمتابعة مختلف القضايا محل المنازعات.

✓ التكفل بإعداد ومتابعة المستخدمين المحالين على مجالس التأديب اللجان متساوية

(الأعضاء).

3. المجال البشري: يتكون مجتمع الدراسة من 100 موظفي، وبما أن الدراسة تخص موظفي

المصالح الثلاثة بمديرية التربية لولاية تبسة (مصلحة المستخدمين، مصلحة تسيير نفقات

المستخدمين، مصلحة الامتحانات والتمدرس) فقد بلغ أفراد مجتمع الدراسة التي وزعت عليهم استمارة

الاستبيان 100 موظف وذلك لأنه اعتمد في هذه الدراسة على أسلوب المسح الشامل لما يخدم

موضوع الدراسة، استرجعت 93 استمارة استبيان، في حين لم يتم استرجاع 07 استمارات وذلك بسبب أسباب خاصة ببعض الموظفين، واهمالها من طرف البعض الآخر.

#### ثانيا: مجتمع الدراسة وخصائصه:

لكل مجتمع خصائصه السوسيوديمغرافية تميزه عن غيره، تؤثر في اتجاهاته وآرائه وقراراته وتصوراته وتمثلاته، لهذا تنطلق معظم البحوث السوسولوجية من خصائص المجتمع واثرها على الاشكالية، وفي هذا الخصوص سيتم تحديد وابرار الخصائص السوسيوديمغرافية لأفراد مجتمع الدراسة، والتمثلة في كل من - مصلحة المستخدمين-، - مصلحة تسيير نفقات المستخدمين-، - مصلحة الامتحانات والتدريس بمديرية التربية لولاية تبسة.

بعد أن يقوم الباحث بتحديد مشكلة البحث وفرضياته وقبل تحديده لأدوات جمع البيانات لابد له من تحديد المجتمع أو العينة الذي ستجرى عليه الدراسة والذي يعرف على أنهم الأفراد أو الأشخاص الذين يكونون موضوع مشكلة البحث.

ويتمثل مجتمع هذه الدراسة في موظفي المصالح الثلاثة (مصلحة المستخدمين، مصلحة الامتحانات والتدريس، مصلحة نفقات المستخدمين) بمديرية التربية، وقد اخترنا هذا المجتمع تحديدا لأنه تتوفر فيه متطلبات المناسبة لهذه الدراسة كونهم يسرون أعمالهم وفق النظام الرقمي، وبما أن مجتمع الدراسة محدود. فقد تم الاعتماد أسلوب المسح الشامل الذي يعرف على أنه أحد الطرق العلمية الممكنة من اكتشاف العلاقات الناتجة عن تداخل عدد من المتغيرات التي تؤثر سلبا أو ايجابيا على الظاهرة مما يستوجب تقصي الحقائق عنها في اجراء مسح شامل للمجتمع المستهدف في البحث أو الدراسة وهو المسح الذي يطلق عليه بالمسح العام عندما لا تستثنى أي مفردة من مفردات المجتمع<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عقيل حسين عقيل: خطوات البحث العلمي من تحديد المشكلة إلى تفسير النتيجة، دار الكثير، (د. ط)، ص. 98.

## ثالثا: المنهج المتبع في الدراسة

يعتبر المنهج من أهم الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في اجراء دراسته الميدانية. من أجل

الحصول على معلومات دقيقة تخدم موضوع دراسته. باعتبار المناهج تختلف باختلاف المواضيع

لأن عملية اختيار المنهج المناسب في الدراسة تحدده طبيعة الموضوع المدروس لذا فالباحث يسعى

دوما إلى استخدام المنهج (مشكلة البحث) المناسب والذي يتماشى مع موضوعه.

إن يعرف المنهج على أنه "الطريق أو الأسلوب المتبع في البحث الذي يسلكه الباحث لدراسة

سلوك ظاهرة معينة قصد الوصول إلى كشف الحقيقة وتطورها. والبحث عن حلول لمعالجة المشاكل

المرتبطة بها.<sup>1</sup>

وفي هذا الموضوع تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي وبالضبط أسلوب المسح الشامل

الاجتماعي الذي يعتبر ضمن أهم المناهج في العلوم الاجتماعية. فهو الأكثر استعمالا من طرف

الباحثين والطلاب في كثير من الابحاث والدراسات في العلوم الاجتماعية والانسانية.

والذي يعرفه حين "عبد العال" على أنه استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي

قائمة في الحاضر، بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها بينها وبين

الظواهر الأخرى كما يشير أيضا إلى أن الأسلوب الوصفي في البحث احد اشكال التحليل والتفسير

العلمي المنتظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كليا عن طريق جمع البيانات والمعلومات

مقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة، ويعتبر ضمن أهم

المناهج في العلوم الاجتماعية. فهو الأكثر استعمالا من طرف الباحثين والطلاب في كثير من

الأبحاث والدراسات في العلوم الاجتماعية والانسانية. ويتعلق الأمر في رصد الظاهرة محل الدراسة،

ومن ثم يشرع الباحث في تصنيفها من خلال المعلومات والبيانات المتاحة بعد ذلك يقوم بوضع

<sup>1</sup> ابراهيم بختي: الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية (المذكورة الأطروحة- التقري- المقال) وفق طريقة **IMARD** ، ط 4، 2015، ص. 03

الأسئلة والفرضيات ثم التعمق في الدراسة والتعرف على مسببات المشكلة وتحليل النتائج واقتراح الحلول من خلال رؤية الباحث للمشكلة المدروسة . كما يساعد المنهج التحليلي على بلوغ الأهداف والوصول إلى النتائج ويعود انتهاجه الى طبيعة الموضوع المدروس والتأكد من قدرته على كشف الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة محل الدراسة

وقد اعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي وبالضبط أسلوب المسح الاجتماعي في وصف ظاهرة الثقافة التنظيمية داخل مديرية التربية، ومدى مساهمتها في تحقيق الفعالية الرقمية داخلها وذلك عن طريق الدراسة الميدانية وجمع المعلومات حولها ومحاولة تفسيرها وتحليلها. بحيث تم في المرحلة الأولى من تحديد المشكلة الخاص بالدراسة وهي البحث في ما اذا كان للثقافة التنظيمية دور في تفعيل عملية الرقمنة.

- المرحلة الثانية: تم جمع كل ما يتعلق بمشكلة الدراسة من مراجع وقراءات أولية التي من شأنها ان تبين الجوانب المراد درستها فيه هذه الدراسة.

- المرحلة الثالثة: تم تحديد الأدوات لجمع البيانات والمعلومات ومن بينها الاستبيان وتم الاعتماد بالضبط على الاستبيان سلم ليكرت الخماسي والمقابلة المقننة والملاحظة المباشرة. لجمع المعلومات المتعلقة بالمجتمع المدروس وهو المصالح الثلاثة لمديرية التربية لولاية تبسة.

- في المرحلة الرابعة: بعد جمع المعلومات المطلوبة باستخدام ادوات جمع البيانات تم تفرغها في برنامج التحليل الاحصائي SPSS واستخراج النتائج الأولية ومناقشتها في ظل الدراسات السابقة وفي ظل الأسس النظرية.

- في المرحلة الخامسة: الوصول إلى النتيجة وأن الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية والتوقعات التنظيمية لها دور في تفعيل عملية الرقمنة داخل المصالح الثلاثة بمديرية التربية لولاية تبسة.

## رابعاً: أدوات جمع البيانات

كثيرة هي أدوات جمع البيانات من (ملاحظة، مقابلة، استبيان) وتختلف هذه الأدوات والوسائل باختلاف البحوث العلمية من حيث النوع والطبيعة والهدف فالباحث يسعى دوماً إلى الاختيار الأداة الأنسب لموضوع الدراسة كون هذه الأدوات تعتبر من الخطوات الاجرائية في أي بحث ميداني و بالغة الأهمية لما لها علاقة بمصداقية النتائج المتوصل إليها.

- وبناء على الموضوع المدروس فقد تم استخدام:

أ- الاستبيان كأداة رئيسية لهذه الدراسة والتي هي عبارة المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق معينة استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها على اشخاص معينين لتعبئتها<sup>1</sup>

ويعرف أيضاً الاستبيان على أنه: الأداة التي تستخدم لجمع المعلومات بشأن معتقدات ورغبات المستجيبين، وكذلك الحقائق التي هم على علم بها، ولهذا تستخدم الاستبيانات بشكل رئيسي في مجال الدراسات التي تهدف استكشاف حقائق عن الممارسات الحالية، واستطلاعات الرأي وميول الأفراد.<sup>2</sup>

ولقد تم تصميم الاستبيان بعد الاطلاع على مختلف الجوانب الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع كالدراسات الاستكشافية والدراسات السابقة والموروث النظري بالإضافة الى الاستعانة بالأستاذ المشرف والمحكمين في ضبط أسئلة الاستبيان، بالإضافة إلى المقابلة وبالضبط المقابلة غير المقننة التي اجريت مع رؤساء المصالح ورؤساء المكاتب بالمصالح الثلاثة بمديرية التربية لاستفادة من

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان: البحث العلمي أسسه ومناهجه وأساليبه إجراءاته، إجراءات بيت الأفكار والتوزيع، عمان، 2001، ص.109.

<sup>2</sup> عبود عبد الله العسكري: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار النمير، ط2، 2004، ص. 172.

المعلومات التي ساهمت في تصميم استمارة الاستبيان، حيث تم توظيفها داخل محاورها يتقدم المبحوثين بمديرية التربية محل الدراسة.

- تتضمن استمارة الاستبيان 04 محاور على النحو التالي:

✓ **المحور الأول:** يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص الديمغرافية عن أفراد مجتمع الدراسة.

✓ **المحور الثاني:** يتضمن على البعد الأول للمتغير الأول وهو: للقيم التنظيمية دور ايجابي في تفعيل عملية الرقمنة داخل مديرية التربية لولاية تبسة.

✓ **المحور الثالث:** يتضمن على البعد الثاني للمتغير الأول وهو: للمعتقدات التنظيمية دور ايجابي في تفعيل عملية الرقمنة داخل مديرية التربية لولاية تبسة.

✓ **المحور الرابع:** يتضمن على البعد الثالث للمتغير الأول وهو: للتوقعات التنظيمية دور في تفعيل عملية الرقمنة داخل مديرية التربية لولاية تبسة.

ولقد تضمنت استمارة الاستبانة في هذه الدراسة على 24 سؤال حول أبعاد الدراسة، واتي يمكن

للإجابة عليها بالاعتماد على الاستبانة المغلقة باعتماد قالب مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي يتضمن الاتجاهات التالية: (موافق، غير موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

### 1-1: الخصائص السيكومترية للاستبيان

في هذه الجزئية سنوضح عملية قياس مستوى صدق الاستبيان المعتمد في الدراسة بعد صياغتها مع

الأستاذ المشرف، إلى جانب قياس مستوى ثبات هذا الاستبيان من خلال:

➤ مستوى صدق الاستبيان

تم توزيع استمارات استبيانات على مجموعة من الأساتذة المحكمين كما هو موضح في الجدول الموالي:

رقم	أسماء الأساتذة المحكمين	تخصصات الأساتذة المحكمين
01	د/مكلاتي فاطمة الزهراء	علم اجتماع تنظيم وعمل
02	د/حاتم شبايكي	علم اجتماع تنظيم وعمل
03	د/بن دار نسيم	علم اجتماع تنظيم وعمل
04	د/لطرش فيروز	علم اجتماع تنمية الموارد بشرية
05	د/خير الدين بوزيان	علم اجتماع الانحراف والجريمة
06	د/ ميهوبي نورالدين	علم النفس
<u>07</u>	د/ قواسمية عبد الغني	علم المكتبات والمعلومات
<u>08</u>	د/ طالبي فطيمة	علم المكتبات والمعلومات

الجدول رقم(01): يبين قائمة الأساتذة المحكمين لاستمارة الاستبيان.

ومن خلال قائمة الاستبيان التي تم عرضها، سيتم حساب صدق الاستبيان من خلال معادلة

رقم البند	عدد البنود الصادقة n	عدد البنود الغير الصادقة	حساب مستوى صدق كل بند $\frac{n - n'}{y}$
01	07	01	0.75
02	08	00	01
03	08	00	01
04	08	00	01
05	08	00	01
06	08	00	01
07	07	01	0.75
08	08	00	01
09	07	01	0.75
10	08	00	01
11	08	00	01
12	07	01	0.75
13	07	01	0.75
14	08	00	01
15	07	01	0.75
16	08	00	01
17	07	01	0.75
18	07	01	0.75



01	00	08	19
01	00	08	20
0.75	01	07	21
01	00	08	22
01	00	08	23
01	00	08	24
21.75	المجموع		

الجدول رقم(02): يبين حساب مستوى صدق البنود

$$n - n' / y = \text{م ص ب}$$

n : عدد الأساتذة المحكمين الذين قالوا أن البند صادق.

n ' : عدد الأساتذة المحكمين الذين قالوا أن البند غير صادق.

y : عدد الأساتذة المحكمين.

$$\%90.62 = 100 \times \frac{21.75}{24} = \%100 \times \frac{\text{م ص البند}}{\text{عدد البنود}} = \text{م ص الاستبيان}$$

وعليه فان نتيجة  $\%90.62 < \%68$  الاستبيان مما يعني ان مستوى صدق الاستبيان قوي وبالتالي فهو قابل للتطبيق الميداني.

➤ . مستوى صدق الاستبيان :

-معامل ألفا كرونباخ (الملحق 03)

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum v_i}{vt} \right)$$

حيث:

$A$ : يمثل ألفا كرونباخ.

$N$ : يمثل عدد الأسئلة.

$Vt$ : يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

$V_i$ : يمثل التباين لأسئلة المحاور.

- الوسط الحسابي (**Mean**): مؤشرا لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد العينة المختارة.

- الانحراف المعياري (**Déviation Standard**): لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطهما الحسابي ويتم

حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة

عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (X_i - \bar{X})^2}}{N - 1}$$

بعد قياس مستوى صدق الاستبيان، تبين من خلال المحكمين أن هناك مجموعة من البنود التي تحتاج

إلى تعديل للعبارة وأخرى توضيحات مما ساعدنا للصياغة الاستمارة بشكل الاستبيان نهائي:

رقم البند	البند قبل التحكيم	البند بعد التعديل
01	يوجد للموظفين الحرية لتنمية أفكار جديدة لتطوير العمل الرقمي داخل المؤسسة.	يتوفر الموظف على هامش من الحرية لاقتراح أفكار جديدة تساهم في تطوير العمل الرقمي داخل المؤسسة
02	تهتم المؤسسة بمشاركتكم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل الرقمي داخل المؤسسة.	تهتم المؤسسة بمشاركة الموظف في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل الرقمي داخل المؤسسة
03	يحافظ الموظفون على علاقات العمل فيما بينهم من خلال التعاون و التكامل في انجاز العمل داخل البيئة الرقمية في المؤسسة.	يتجاوز الموظف صعوبات العمل الرقمي من خلال التعاون المتبادل بين زملائه
05	يتوفر لدى الموظفين الدافعية اللازمة لا نجاز الأعمال ضمن النظام الرقمي الذي تستخدمه المؤسسة	يشعر الموظف بحماس شديد لتحقيق أهداف العمل الرقم مقارنة بالعمل الكلاسيكي.
07	الاحترام المتبادل بين الموظفين والرؤساء فيما بينهم يساعد على نجاح العمل الرقمي داخل المؤسسة	سيادة الثقة بين الموظفين ورؤسائهم يساعد على نجاح الرقمنة داخل المؤسسة
09	يعتقد الموظفون أن قيمهم تدعم على انجاز الأعمال بالكفاءة والجودة المناسبة في ظل اتباع النظام الرقمي داخل المؤسسة.	اعتقاد الموظفين بأهمية دورهم في عملية الرقمنة يساهم في نجاحها.
10	يدرك الموظفون أن طبيعة مهام العمل ضمن النظام الرقمي يتطلب تحديث مستمر لمهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم داخل المؤسسة.	ادراك الموظفين لأهمية معارفهم العلمية التقنية في عملية الرقمنة يساهم في جودتها
13	يعتقد الموظفون بأنه يوجد تكافؤ بين السلطة والمسؤولية الممنوحة لهم في بيئة العمل الرقمي داخل المؤسسة .	تصور الموظفين بأن الرقمنة تركز العدالة التنظيمية ساهم بإيجابية مع متطلبات العمل الرقمي.
17	يبادر الموظفون ذاتيا إلى الالتحاق بدورات تدريبية تأهيلية لما يتماشى مع التطورات التقنية المعمول بها داخل المؤسسة	تم تحويله إلى المحور الرابع.

18	تخطط المؤسسة إلى مساعدة جمهورها في الاستفادة من المعلومات التي يحتاجونها من خلال زيادة صفحات الويب عبر المواقع الرقمية.	تعتمد المؤسسة على نظام تحفيزي للموظفين لإنجاح استخدامات العمل الرقمي داخل المؤسسة.
19	يتوقع من المؤسسة توفير جو مريح يساعد ويدعم الاحتياجات النفسية والمادية للموظفين خلال أداءهم للعمل الرقمي داخل المؤسسة.	توفر المؤسسة مناخ تنظيمي يلبي الاحتياجات النفسية للموظف خلال أداءه للعمل الرقمي داخل المؤسسة.
20	يتوقع من الموظفون أن تقوم المؤسسة بتزويدهم بالمعلومات المناسبة لتطوير استخدامهم لأساليب الرقمنة.	تحرص المؤسسة على تزويد الموظف بالمعلومات المناسبة لتطوير استخدامهم لأساليب الرقمنة.

الجدول(03): يبين البنود قبل التحكيم وبعد التعديل.

### ➤ حساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي :

يتم حساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي بحساب قسمة المدى على عدد التقديرات ، حيث أن أعلى

تقدير موجه للمبحوث (05)، وأدنى تقدير (01) لذا فالمدى :

$$Et = X_{max} - X_{min}$$

$$Et = 5 - 1 = 4$$

بعد تقسيم قيمة المدى Et على التقديرات نحصل على التقديرات نحصل على طول خلايا الصحيح

$$5 = 0,8/K = 4/L = Et \text{ للمقياس أي}$$

نضيف حاصل القسمة لأقل تقدير على الفقرة وهو واحد صحيح لتحديد الحد الأدنى، وهكذا حتى نتحصل

على أعلى تقدير وهو (05) ومنه طول الخلايا مقياس ليكرت الخماسي

➤ حساب طول الخلايا لمقياس ليكرت الخماسي

طول خلايا المقياس	العبارات	الدرجة	تقدير نوع الاتجاه
[8,1-1]	غير موافق بشدة	1	اتجاه الغير موافق بشدة
[6,2 - 1.8]	غير موافق	2	اتجاه عدم الموافقة
[2,6-3.4]	محايد	3	اتجاه المحايدة
[3,4-2,4]	موافق	4	اتجاه الموافقة
[0,5-4,2]	موافق بشدة	5	اتجاه الموافقة بشدة

الجدول رقم(04): يبين طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي.

2- الملاحظة

تعتبر الملاحظة أداة من أدوات جمع البيانات والمعلومات التي يعتمد عليها الباحث للوصول إلى المعلومات المستهدفة، فهي عبارة عن مشاهدة منهجية تعتمد على الحواس، وملاحظة سلوك شخص أو مجموعة من الأشخاص، وذلك بتوجيه عقل الباحث وحواسه حول تقييم موضوعه، فتستخدم هذه الأداة بقصد أو دون قصد وفقا للضوابط والأساليب التي يقتضيها الباحث، وتختلف الملاحظات باختلاف أنواعها المحدودة، ويرجع هذا الاختلاف إلى حسب كيفية استخدامها وفي اختيار الموضوع الأنسب لها، فقد تم في هذه الدراسة استخدام الملاحظة المباشرة والتي تعرفها على أنها توجيه الحواس للملاحظة

والمراقبة لسلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل ذلك السلوك وخصائصه، وهي أيضا طريقة مهمة من طرق تجميع البيانات، ويستخدمها الباحث للوصول الى المعلومات المطلوبة والمتعلقة بموضوع الدراسة.<sup>1</sup>

-نتائج الملاحظة:

تم استخدام مجموعة من أدوات جمع البيانات ومن بينها الملاحظة التي من خلالها يتم الحصول على معلومات لم يتم الحصول عليها من خلال باقي الأدوات، وتمت هذه الملاحظة في فترة الزيارات المتتابة لمديرية التربية لولاية -تبسة- وتمت ملاحظة مايلي :

زمن الملاحظة	المصلحة	سلوك الملاحظة
2022/02/17	نفقات المستخدمين	-أحد الموظفين لم يفهم ولم تستجب لفهم العمل ضمن الرقمنة - بعض الموظفين الجدد ليست لديهم خبرة في فهم العمل الرقمي.
2022/02/20	مصلحة المستخدمين	يوجد تردد لبعض الموظفين من اعطاء أي معلومات خاصة عند سماعهم للرقمنة
2022/02/17	مصلحة الامتحانات والت مدرس	- اعتبار موضوع الرقمنة حساس - اهمال بعض استمارات الإجابة

جدول رقم(05) يبين نتائج الملاحظات في المصالح الثلاثة بمديرية التربية.

<sup>1</sup> بوحوش عمار وآخرون: منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي، ألمانيا،(د.ب)، 2019 ، ص66

## 3- المقابلة

تعتبر المقابلة أحد أدوات جمع البيانات التي تساعد الباحث في جمع المعلومات الدقيقة والمؤكدة من أصحابها والتي لم يستطع للباحث الحصول عليها أثناء القيام بالملاحظة أو استخدام استمارة الاستبانة.

وتعرف المقابلة على أنها المحادثة أو الحوار موجه بين الباحث من جهة، وشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى، بغرض الوصول الى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة، يحتاج الباحث الوصول إليها، بضوء أهداف بحثه.<sup>1</sup>

وتعرف أيضا على أنها: هي محادثة في حدود غرض البحث تستهدف جمع الحقائق، لاستفادة من هذه الحقائق في توجيه البحث. وتتميز المقابلة في مشاركة أسلوب المحادثة أو الحوار هناك نبرات الصوت وتعبيرات الوجه ونظرات العين والايماءات الحركية التي تساعد الباحث في معرفة شخصية الشخص الذي يقابله وذلك ردة فعله من الأسئلة المطروحة.<sup>2</sup>

و تم استخدام المقابلة غير مقننة مع رؤساء المصالح حول الرقمنة وامتيازاتها وكيفية استخدامها داخل المديرية.

## خامسا: عرض بيانات الدراسة

تم توزيع استمارات الاستبيان على مجتمع الدراسة والتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة وفيما يلي تحليل لذلك.

<sup>1</sup> محمد سرحان على المحمودي: مناهج البحث العلمي، دار الكتب، الجمهورية اليمنية، الطبعة الثالثة ، 2019، ص.141.  
<sup>2</sup> سعد سلمان المشهداني: منهجية البحث العلمي، دار أسامة، للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2019، ص.156.

## 1-متغير الجنس

يمثل الجدول الموالي توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (06): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

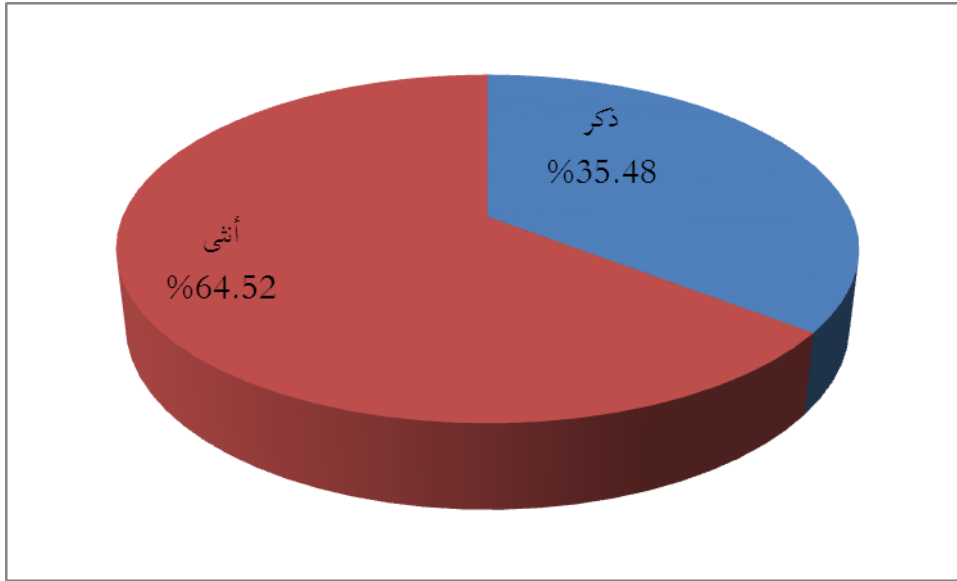
الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	33	35.5
أنثى	60	64.5
المجموع	93	100

المصدر: السؤال رقم 01 من استمارة الاستبيان

من خلال معطيات الجدول رقم (01) يتبين لنا أن أكبر نسبة من المبحوثين كانت من فئة الإناث، والتي قدرت بـ: 64.5%، لتليها بعد ذلك فئة الذكور بنسبة قدرت بـ: 35.5%، وهو ما يوضح أن أغلب أفراد مجتمع الدراسة كانوا من فئة الإناث، حيث أن هناك اقبال أكثر للجنس الأنثوي على الوظائف الإدارية، ويرجع ذلك إلى التركيبة العامة للمجتمع والتي يغلب عليها الطابع الأنثوي.



الشكل رقم (01): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس



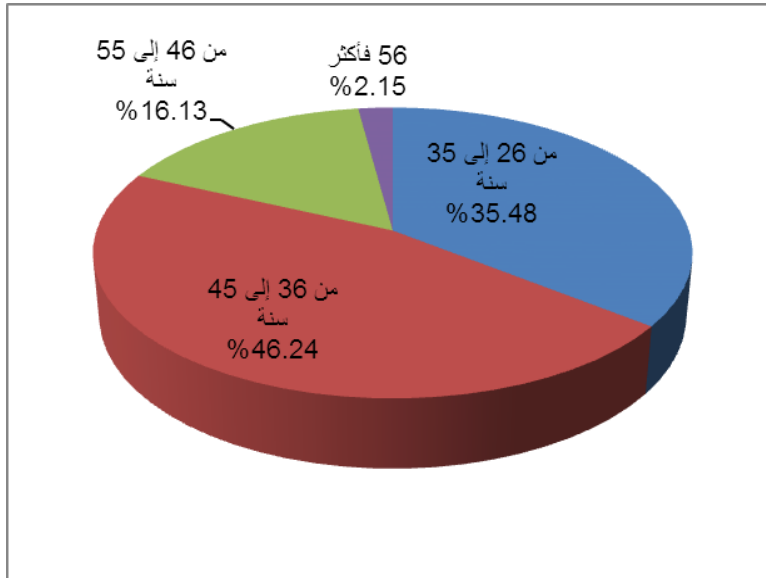
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم 01

2- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

يمثل الجدول والشكل الموائين توزيع العينة حسب متغير العمر

شكل رقم (02): التوزيع البياني للعينة حسب متغير العمر

الجدول: 07: بين توزيع أفراد المجتمع حسب متغير العمر



متغير العمر	التكرار	النسبة %
من 26 إلى 35 سنة	33	35.5
من 36 إلى 45 سنة	43	46.2
من 46 إلى 55 سنة	15	16.1
56 فأكثر	2	2.2
المجموع	93	100

المصدر: السؤال رقم 02 من استمارة الاستبيان

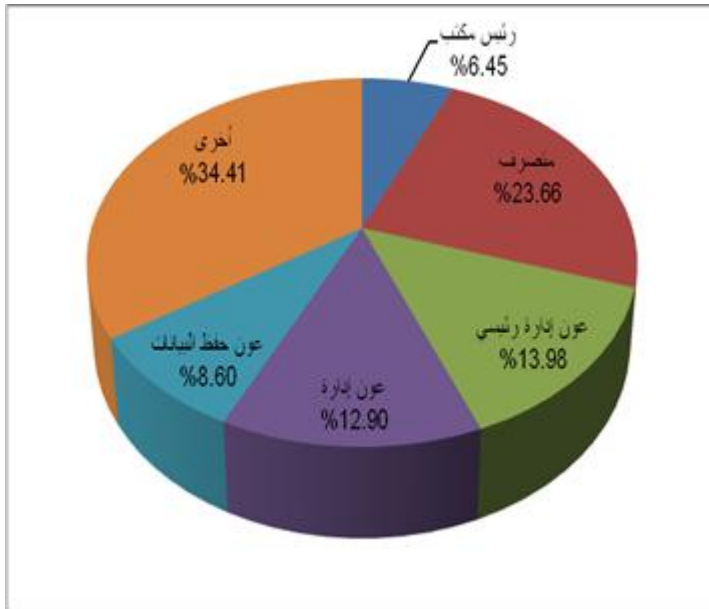
من خلال معطيات الجدول رقم (02) يتضح أن الفئة العمرية الأكثر تكرارا هي الفئة التي تتراوح (من 36 إلى 45 سنة)، بنسبة قدرت بـ: 46.2%، واحتلت الفئة (من 26 إلى 35 سنة) المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 35.5% واحتلت الفئة (من 46 إلى 55 سنة) المرتبة الثالثة، بنسبة قدرت بـ: 16.1%، لتحل في الأخير الفئة (56 سنة فما فوق)، إجمالا يمكن القول أن مديرية التربية لولاية تبسة تتوفر على عناصر شابة ذات كفاءة ومهارة في استخدام الرقمنة وهذا راجع إلى تلقيهم لمبادئ الإعلام الآلي قبل الالتحاق بالوظيفة وعناصر أخرى ذات خبرة مهمة والتي يمكن لها أن تفيد الموظفين الجدد بخبرتهم الطويلة في مجال العمل مما سينعكس إيجابا على أداء مديرية التربية لولاية تبسة بصفة عامة.

### 3- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الوظيفة

يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد العينة وفقا للوظيفة

الشكل رقم (03): توزيع العينة حسب متغير الوظيفية

جدول رقم (08): توزيع العينة حسب متغير الوظيفية



الوظيفة	التكرار	النسبة %
رئيس مكتب	6	6.5
متصرف	22	23.7
عون إدارة رئيسي	13	14.0
عون إدارة	12	12.9
عون حفظ البيانات	8	8.6
أخرى	32	34.4
<b>المجموع</b>	<b>93</b>	<b>100</b>

المصدر: السؤال رقم 03 من استمارة الاستبيان

من خلال معطيات الجدول رقم (03) يتضح أن أغلب عينة الدراسة يشغلون الوظائف الأخرى مثل متصرف مالي، عون ادارة، أعوان تقنيين، حيث سجل هذا الخيار النسبة الأعلى والتي قدرت بـ: 34.4%، لتحل بعد ذلك فئة المتصرفين بنسبة قدرت بـ: 23.7%، وجاءت باقي الفئات بنسب ضعيفة ومتفاوتة، ويمكن تفسير هذه النتائج بالرجوع للسلم الوظيفي بمديرية التربية وطبيعة الوظائف فيها، وهذا راجع إلى أن طبيعة هذه الوظائف تتطلب ضرورة الاستعانة بالرقمنة من أجل تأدية مهامهم وتسهيلها، بالإضافة إلى أن الجيل الجديد من الموظفين في مديرية التربية لولاية تبسة تلقوا المبادئ الأولية للإعلام الآلي مما يتماشى مع النظام الرقمي، كما تم الاستنتاج من خلال جملة المقابلات التي تم اجرائها مع رؤساء المصالح ورؤساء المكاتب أنه يوجد توجيه أثناء العمل بالنسبة للموظفين الذين يعانون من نقص في استخدام الرقمنة.

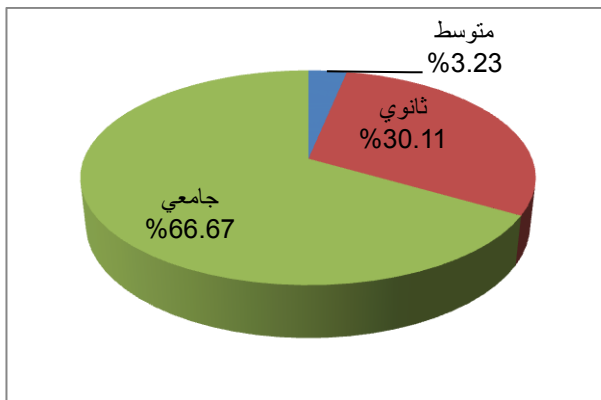
### توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي

يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد المجتمع وفقا للمستوى الدراسي

شكل رقم (04): التوزيع البياني للمجتمع

جدول رقم (09): توزيع المجتمع حسب متغير

حسب متغير المستوى الدراسي



المستوى الدراسي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
3.2	3	متوسط
30.1	28	ثانوي
66.7	62	جامعي
<b>100</b>	<b>93</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: السؤال رقم 02 من استمارة الاستبيان.

من خلال معطيات الجدول رقم (09) يتضح أن أغلب أفراد مجتمع الدراسة كانوا من ضمن المستوى الجامعي، حيث سجل هذا الخيار النسبة الأعلى والتي قدرت بـ: 66.7%، يليهم بعد ذلك فئة (ثانوي)، بنسبة قدرت بـ: 30.1%، وسجلت فئة المتوسط النسبة الأضعف والتي قدرت بـ: 3.2%، ويمكن تفسير هذه النتائج بالمستوى الذي تتطلبه أغلب الوظائف في المديرية، وكذلك راجع إلى اتقان الموظفين أصحاب المستوى الجامعي للرقمنة وهذا على عكس الموظفين أصحاب المستويات الأدنى.

5- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل

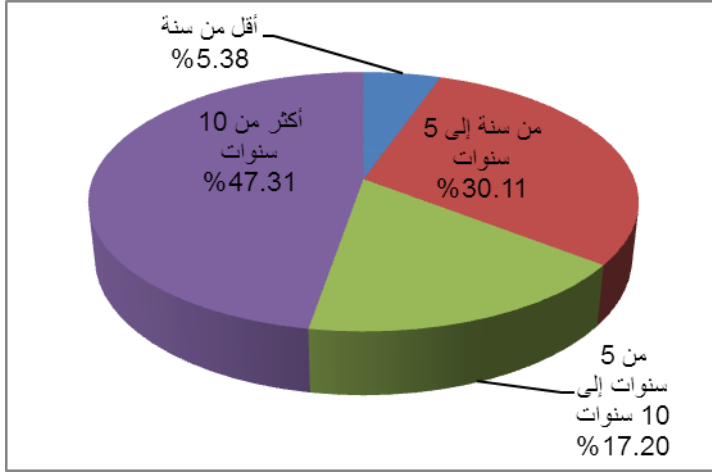
يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الأقدمية

شكل رقم (05): التوزيع البياني للمجتمع حسب متغير

جدول رقم (10): توزيع المجتمع حسب

الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل



الأقدمية	التكرار	النسبة %
أقل من سنة	5	5.4
من سنة إلى 5 سنوات	28	30.1
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	16	17.2
أكثر من 10 سنوات	44	47.3
<b>المجموع</b>	<b>93</b>	<b>100</b>

المصدر: السؤال رقم (03) من استمارة الاستبيان

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتضح أن

أغلب أفراد مجتمع الدراسة كانوا من ضمن فئة (أكثر من

10 سنوات)، حيث سجل هذا الخيار النسبة الأعلى والتي قدرت بـ: 47.3%، يليهم بعد ذلك فئة (من

سنة إلى 05 سنوات)، بنسبة قدرت بـ: 30.1% وسجلت الفئة (أقل من سنة) النسبة الأضعف والتي

قدرت بـ: 5.4%، ومنه يمكن القول أن المديرية تحوز على عامل خبرة مهم جدا يساعد في الاستقرار

وتحسين الأداء، كما نرى أن الموظفين أصحاب الخبرة من 05 إلى 10 سنوات، وأصحاب الخبرة أقل من

05 سنوات، هم الأكثر معرفة واتقان للرقمنة وهذا على عكس الموظفين أصحاب الخبرة الكبيرة، وهذا ما

لاحظناه من خلال نتائج الجدول رقم 10 الخاص بتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الفئة العمرية.

## خلاصة الفصل:

وفي ختام هذا الفصل تم توضيح أهم الخطوات التي تم استخدامها الدراسة في التعرف على مجالات الدراسة الثلاث (الزمني، المكاني، البشري) بالإضافة الى المنهج المناسب المنتج وكذا التعرف على الأدوات المستخدمة في جمع البيانات في الدراسة الميدانية التي استخدمتها كل من الباحثين والتي يتم من خلالها الوصول إلى الواقع بغية التحقق من الفرضيات أو الأهداف المسطرة في البحث وأن اختيار هاته الأدوات ينتم على أساس الفائدة منها لحل الإشكالية المطروحة، حيث من هنا يمكن المرور إلى المراحل الأخيرة من الدراسة الميدانية المتمثلة في تفرغ وتحليلي البيانات .



## الفصل الرابع:

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية



1- عرض نتائج عبارات المحور الثاني للقيم التنظيمية دور في تفعيل عملية الرقمنة داخل

الجدول (11) تحليل آراء مجتمع الدراسة اتجاه المحور الثاني

رقم العبارة	التكرار والنسب المئوية	المقياس					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	مستوى الدلالة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
1	التكرار	12	48	12	14	7	3.47	1.129	موافق	0.001
	النسبة	12.9	51.6	12.9	15.1	7.5				
2	التكرار	18	48	12	10	5	3.69	1.073	موافق	0.001
	النسبة	19.4	51.6	12.9	10.8	5.4				
3	التكرار	14	40	20	15	4	3.48	1.069	موافق	0.001
	النسبة	15.1	43.0	21.5	16.1	4.3				
4	التكرار	28	49	7	5	4	3.99	0.994	موافق	0.001
	النسبة	30.1	52.7	7.5	5.4	4.3				
5	التكرار	22	52	14	5	00	3.98	0.780	موافق	0.001
	النسبة	23.7	55.9	15.1	5.4	00				
6	التكرار	15	45	13	13	7	3.52	1.148	موافق	0.001
	النسبة	16.1	48.4	14.0	14.0	7.5				
7	التكرار	39	45	8	1	00	4.31	0.675	موافق بشدة	0.001
	النسبة	41.9	48.4	8.6	1.1	00				
8	التكرار	32	49	11	1	00	4.20	0.685	موافق بشدة	0.001
	النسبة	34.4	52.7	11.8	1.1	00				
إجمالي المحور										
10.00		مستوى الدلالة الإجمالي								
19		درجة الحرية								
42.699		قيمة كاي مربع								
توجد دلالة		القرار								

المصدر: اجابة الباحثين عن أسئلة المحور الثاني من استمارة الاستبيان.



من خلال البيانات الإحصائية المتحصل عليها في الجدول أعلاه (رقم 11) نجد أن هناك اتجاه نحو الموافقة فيما يتعلق بمحور **اللقيم التنظيمية دور في تفعيل عملية الرقمنة داخل مديرية التربية لولاية تبسة** كون المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات العبارات الـ 08 تقع في المجال [3.40 - 4.2]، بالنسبة لجدول الوسط الحسابي المرجح، وما يلاحظ أيضا أن أغلب نتائج المتوسطات الحسابية للعبارات اتجهت نحو الموافقة والموافقة بشدة، إجمالاً وبشكل عام يمكن القول أن للقيم التنظيمية دور فعلي في تفعيل عملية الرقمنة داخل مديرية التربية لولاية تبسة، وهو ما أكدته نتائج المتوسطات الحسابية الدلالة والذي قدر بـ: 0.001، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية وكذا المتوسط الحسابي العام الذي اتجه نحو درجة الموافقة. وهو ما يمكن توضيحه وفقاً لكل عبارة من عبارات هذا المحور من خلال ما يلي:

- **العبارة رقم (01):** والتي تنص على "يتوفر الموظف على هامش من الحرية لاقتراح أفكار جديدة تساهم في تطوير العمل الرقمي داخل المؤسسة"، حيث اتجهت أغلب آراء المبحوثين نحو الموافقة بنسبة 51.6% والموافقة بشدة قدرت بنسبة 7.5% لكل منهما، وهذا يدل على أن هناك قيمة من الحرية تمنحه المديرية لموظفيها لاقتراح أفكار جديدة تساهم في تطوير العمل الرقمي داخل المديرية، وهو ما توضحه نتيجة المتوسط الحسابي للعبارة والذي قدر بـ 3.47% والذي يتجه إجمالاً نحو الموافقة بنسبة 64.50% حسب سلم ليكارت، وعند مستوى الدلالة الإحصائية التي قدرت بـ: 0.001 وهي دالة إحصائية، والملاحظ أن هناك تشتت مرتفع في إجابات أفراد مجتمع الدراسة يمكن تفسيره من خلال نسب عدم الموافقة التي قدرت بنسبة 15.1% وعدم الموافقة بشدة قدرت نسبتها 7.5%، وكذا اتجاه المبحوثين نحو الحياد فيما نسبته 12.9%.

- فكون الفرد مورد بشري داخل التنظيم فلا بد من الاهتمام بأراءه وأفكاره ولاسيما اذا كانت لها دور داخل التنظيم، فلكل مسؤول على تحقيق أهداف هذه المؤسسة ومن خلال اجراء المقابلة مع أحد الموظفين تبين أن يوجد من في المديرية كان لديه فكرة حول تطوير أسلوب العمل الرقمي داخلها وهو

مالاقي استحسنانا من رئيس مصلحته وسوف يتم تنفيذه عما قريب، اذن فمديرية التربية تهتم بموظفيها كفاعلين اجتماعيين داخلها وليس كمجرد موظفين.

- العبارة رقم (02): تعمل المؤسسة على تطوير كفاءات الموظفين في استخدام الرقمنة داخل المؤسسة، حيث اتجهت أغلب آراء المبحوثين نحو الموافقة 51.6%، والموافقة بشدة 19.4%، وهذا ما يدل على أن مديرية التربية لولاية تبسة تعمل بشكل فعلي على تطوير كفاءات الموظفين في استخدام الرقمنة، وهو ما توضحه نتيجة المتوسط الحسابي للعبارة والذي قدر بـ 3.69 والذي يتجه إجمالاً نحو الموافقة بنسبة 71% حسب سلم ليكارت وهو ما أكدته نتيجة مستوى الدلالة الإحصائية التي قدرت بـ: 0.001 وهي دالة إحصائية، والملاحظ أن هناك تشتت وهذا ما أثبتته الانحراف المعياري للعبارة والذي قدرت قيمته بـ 1.29 في إجابات أفراد المجتمع الدراسة يمكن تفسيره من خلال نسب عدم الموافقة التي قدرت بنسبة 10.8% وعدم الموافقة بشدة قدرت بنسبة 5.4%، وكذا اتجه المبحوثين نحو الحياد فيما نسبته بـ 12.9%.

من خلال اجراء مقابلات مع بعض رؤساء المصالح حول الرقمنة تبين أن المديرية تقوم بتدريب وتطوير كفاءات الموظفين من أجل فهم تسيير العمل الرقمي كما تسعى إلى تطوير وتنمية كفاءات عن طريق التكوين الذاتي للموظف وفتح مجال السؤال، وتعمل المديرية في المستقبل بإعداد حصص تكوينية تدريبية لتطوير كفاءات الموظفين داخل المديرية.

- العبارة رقم (03): تهتم المؤسسة بمشاركة الموظف في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل الرقمي داخل المؤسسة، حيث اتجهت أغلب آراء المبحوثين نحو الموافقة قدرت بنسبة 43%، والموافقة بشدة بنسبة قدرت بنسبة 15.1%، وهذا ما يدل على أن مديرية التربية لولاية تبسة تهتم بمشاركة موظفيها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل الرقمي داخلها، وهو ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي للعبارة والذي قدر بـ 3.48 وبلغت قيمة الانحراف المعياري بـ 1.069% الذي يتجه إجمالاً نحو الموافقة بنسبة 58.1

% حسب سلم ليكارت، وهو ما أكدته نتيجة مستوى الدلالة الإحصائية التي قدرت بـ: 0.001 وهي دالة إحصائية، والملاحظ أن هناك تشتت قوي في إجابات أفراد مجتمع الدراسة يمكن تفسيره من خلال نسب عدم الموافقة التي قدرت بنسبة 16.1% وعدم الموافقة بشدة و4.3%، وكذا اتجه المبحوثين نحو الحياد فيما نسبته: 21.5%.

- ومن خلال نتيجة وبالضبط المقابلة غير المقننة مع رئيس مصلحة نفقات المستخدمين بمديرية التربية، الذي أكدنا لنا أنه يسمح للموظفين بمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير العمل الرقمي، وخاصة اذا كانت تخدم المؤسسة.

- العبارة رقم (04): يتجاوز الموظف صعوبات العمل الرقمي من خلال التعاون المتبادل مع زملائه، حيث اتجهت أغلب آراء المبحوثين نحو الموافقة 52.7%، والموافقة بشدة قدرت نسبتها بـ30.1% وهي نسب موافقة مرتفعة جدا، وهذا يدل على أن موظفي مديرية التربية لولاية تبسة يتجاوزون صعوبات العمل الرقمي من خلال التعاون المتبادل مع زملائهم في العمل، وهو ما توضحه نتيجة المتوسط الحسابي للعبارة والذي قدر بـ 3.99% والانحراف المعياري الذي قدرت قيمته بـ 0.994% والذي يتجه إجمالا نحو الموافقة بنسبة 82.8% حسب سلم ليكارت وهو ما أكدته نتيجة الدلالة الإحصائية التي قدرت بـ: 0.001 وهي دالة إحصائية، والملاحظ أن هناك تشتت ضعيف في إجابات أفراد مجتمع الدراسة يمكن تفسيره من خلال نسب عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة، بـ 5.4% وعدم الموافقة بشدة بنسبة 4.3%، وكذا اتجه المبحوثين نحو الحياد فيما بنسبة 7.5%.

- ومن خلال استخدام تقنية الملاحظة المباشرة عند زيارة لمصالح الثلاثة التي اجريت عليهم الدراسة مصلحة المستخدمين، مصلحة نفقات المستخدمين، ومصلحة الامتحانات والتدريس، أن الموظفين يتعاونون مما يسود في ما بينهم قيمة العمل الجماعي داخل المصلحة الواحدة وحتى بين المصالح

الثلاثة، في انجاز الأعمال الرقمية مما يساعدهم هذا على العمل في الوقت المحدد وتوفير الجهد وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.

- العبارة رقم (05): يشعر الموظفون بحماس شديد لتحقيق أهداف العمل الرقمي مقارنة بالعمل الكلاسيكي، حيث اتجهت أغلب آراء المبحوثين نحو الموافقة 55.9%، والموافقة بشدة بنسبة قدرت بـ 23.7% وهي نسب موافقة مرتفعة جدا، وهذا يدل على أن موظفي داخل بعض المصالح بمديرية التربية لولاية تبسة يشعرون فعلا بحماس شديد لتحقيق أهداف العمل الرقمي مقارنة بالعمل الكلاسيكي، وهو ما توضحه نتيجة المتوسط الحسابي للعبارة والذي قدر بـ 3.98% والانحراف المعياري 0.780 والذي يتجه إجمالا نحو الموافقة بنسبة قدرت بـ 79.6% حسب سلم ليكارت وهو ما أكدته نتيجة الدلالة الإحصائية التي قدرت بـ: 0.001 وهي دالة إحصائية، والملاحظ أن هناك تشتت ضعيف في إجابات أفراد مجتمع الدراسة يمكن تفسيره من خلال نسب عدم الموافقة التي سجلت نسبة قدرت بـ: 5.4%، وكذا اتجه المبحوثين نحو الحياد فيما نسبته: 15.1%.

- ومن خلال الاطلاع على التراث النظري والتي تحمل في فحواها أهداف العمل الرقمي وأهميته في تحقيق أهداف المديرية من خلال السرعة والالتقان في العمل وبالتالي بروز نوع من قيمة الدافعية في انجاز العمل الرقمي لما له من دور في انجاز العمل في مدة قصيرة و جهد قليل مقارنة بالعمل الكلاسيكي التقليدي الي يتطلب جهدا وقتا طويلا لإنجاز العمل.

- العبارة رقم (06): يهتم الموظف بحفظ الوقت في انجاز الأعمال من خارج الدوام المتعلق بالنظام الرقمي داخل المؤسسة، حيث اتجهت أغلب آراء المبحوثين نحو الموافقة 48.4%، والموافقة بشدة بنسبة قدرت بـ 16.1% لكل منهما وهي نسب موافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن موظفي في بعض مصالح مديرية التربية لولاية تبسة يهتمون بحفظ الوقت وبالتالي الاحساس بقيمة الوقت في إنجاز الأعمال من خارج الدوام خاصة المتعلق بالنظام الرقمي ، وهو ما توضحه نتيجة المتوسط الحسابي

للعبارة والذي قدر بـ 3.52 والذي يتجه إجمالاً نحو الموافقة بنسبة قدرت بـ 64.5 % حسب سلم ليكارت، وهو ما أكدته نتيجة الدلالة الإحصائية التي قدرت بـ: 0.001. والملاحظ أن هناك تشتت في إجابات أفراد مجتمع الدراسة يمكن تفسيره من خلال نسب عدم الموافقة التي سجلت نسب مئوية قدرت بـ: 14% و عدم الموافقة بشدة 7.5%، وقد اتجه المبحوثين نحو الحياد فيما نسبته : 14%.

- ومن خلال اجراء المقابلة بعض موظفي المصالح الثلاثة بمديرية التربية اتضح أنه عندما يكون لدى الموظفين أعمال ضرورية ومهمة تخدم المصلحة فانهم يستغلون الوقت في انجازها حتى خارج الدوام الرسمي وبالتالي فان هذا يشعرهم بقيمة الوقت في انجاز العمل الرقمي.

- العبارة رقم (07): سيادة الثقة بين الموظفين ورؤسائهم تساعد على نجاح الرقمنة داخل المؤسسة، حيث اتجهت أغلب آراء المبحوثين نحو الموافقة 48.4%، والموافقة بشدة بنسبة قدرت بـ 41.9% لكل منهما وهي نسب موافقة مرتفعة جداً، وهذا يدل على أن هناك سيادة للثقة بين موظفي المصالح الثلاثة بمديرية التربية لولاية تبسة ورؤسائهم تساعد على نجاح الرقمنة داخل المديرية، وهو ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي للعبارة والذي قدر بـ 4.31 والذي يتجه إجمالاً نحو الموافقة بشدة قدرت بنسبة 90.3 % حسب سلم ليكارت وهو ما أكدته نتيجة الدلالة الإحصائية التي قدرت بـ: 0.001 والملاحظ أن هناك تشتت ضعيف في إجابات أفراد مجتمع الدراسة يمكن تفسيرها من خلال نسب عدم الموافقة التي سجلت نسبة قدرت بـ: 5.4%، وكذا اتجه المبحوثين نحو الحياد فيما نسبته بـ 8.6%.

- ومن خلال ما تم ملاحظته في المصالح الثلاثة بمديرية التربية وتعامل الموظفين مع الرؤساء تبين انه يوجد بينهم ثقة متبادلة كل من رئيس المصلحة والموظف حتى في الأعمال التي لا يمكن لغيرهم انجازها وهذا ما يدل على الثقة الكبيرة التي يتفها كل منهما في الآخر وبالتالي فان هذا يساهم في نجاح عملية الرقمنة داخل هذه المصالح. فإحساس كل من الموظف بثقة رئيسه له وإحساس ثقة المرؤوس

لموظفه فهذا من شأنه ان يجعل كل منهم ان يساهم وبيذل كل من الموظف والمرؤوس الجهود اللازمة لانجاح عملية الرقمنة داخل المصالح الثلاثة بمديرية التربية لولاية تبسة.

- العبارة رقم (08): احترامى لرؤساء العمل يساعدى على نجاح الرقمنة داخل المؤسسة، حيث اتجهت أغلب آراء المبحوثين نحو الموافقة بنسبة قدرت بـ 52.7%، والموافقة بشدة بنسبة قدرت بـ 34.4% لكل منهما وهي نسب موافقة مرتفعة جدا، وهذا يدل على أن احترام الموظفين لرؤسائهم يساعد في نجاح الرقمنة داخل المديرية، وهو ما توضحه نتيجة المتوسط الحسابي للعبارة والذي قدر بـ 4.20% والذي يتجه إجمالاً نحو الموافقة بشدة 87.1% حسب سلم ليكارت وهو ما أكدته نتيجة الدلالة الإحصائية التي قدرت بـ: 0.001 ، والملاحظ أن هناك تشتت ضعيف جدا في إجابات عينة الدراسة يمكن تفسيرها من خلال نسب عدم الموافقة التي سجلت نسبة قدرت بـ: 1.1%، وكذا اتجه المبحوثين نحو الحياد فيما نسبته بـ 11.8%.

- فعندما يقوم المرؤوس باحترام للرئيس فإن هذا يبرز نوعاً من حسن العلاقة فيما بينهم مما يجعل كل منهم يلتزم بالوظيفة التي يعمل فيها وبالتالي فإن هذا من شأنه أن يساعد على تحسين الأداء والمردودية وكذلك بروز قيم تنظيمية أخرى كالتعاون والثقة والولاء فهذه القيم من شأنها أن تجعل العمل الرقمي أكثر تنظيماً وفهماً للموظفين وبالتالي يؤدي بذلك إلى نجاح الرقمنة داخل المصالح الثلاثة بمديرية التربية.

2- عرض نتائج عبارات المحور للمعتقدات التنظيمية دور في تفعيل عملية الرقمنة بعض المصالح

بمديرية التربية لولاية تبسة

جدول رقم(12): تحليل آراء أفراد مجتمع اتجاه المحور الثالث

رقم العبارة	التكرار والنسب المئوية	المقياس					مستوى الدلالة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
09	التكرار	25	61	05	02	00	0.001	موافق	0.619	4.17
	النسبة	26.9	65.9	5.4	2.2	00				
10	التكرار	29	59	3	02	00	0.001	موافق	0.615	4.24
	النسبة	31.2	63.4	3.2	2.2	00				
11	التكرار	23	55	10	05	00	0.001	موافق	0.758	4.03
	النسبة	24.7	59.1	10.8	5.4	00				
12	التكرار	19	65	05	03	01	0.001	موافق	0.329	4.59
	النسبة	20.4	69.9	5.4	3.2	1.1				
13	التكرار	19	49	15	8	2	0.001	موافق	0.807	4.02
	النسبة	20.4	52.7	16.1	8.6	2.2				
14	التكرار	21	60	8	1	03	0.001	موافق	0.895	3.78
	النسبة	22.6	64.5	8.6	1.1	3.2				
15	التكرار	18	48	16	11	00	0.001	موافق بشدة	0.827	3.89
	النسبة	19.4	51.6	17.2	11.8	00				
16	التكرار	19	53	13	08	00	0.001	موافق بشدة	0.685	4.20
	النسبة	20.4	57	14	8.6	00				
إجمالي المحور							0.001	موافق	0.764	4.06
مستوى الدلالة الإجمالي		0.001								
درجة الحرية		18								
قيمة كاي مربع		63.699								
القرار		توجد دلالة								

المصدر: اجابة الباحثين عن أسئلة المحور الثاني من استمارة الاستبيان.

من خلال البيانات الإحصائية المتحصل عليها في الجدول أعلاه نجد أن هناك اتجاه نحو

الموافقة فيما يتعلق بمحور للمعتقدات التنظيمية دور في تفعيل عملية الرقمنة داخل مديرية التربية

لولاية تبسة، وذلك كون المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات العبارات الـ 08 الذي قدر بـ: 4.06 يقع

في المجال [3.40 - 4.19]، وما يلاحظ أيضا أن أغلب نتائج المتوسطات الحسابية للعبارات اتجهت

نحو الموافقة والموافقة بشدة، إجمالاً وبشكل عام يمكن القول أن للمعتقدات التنظيمية دور فعلي في

تفعيل عملية الرقمنة داخل مديرية التربية لولاية تبسة، وهو ما أكدته مستوى الدلالة والذي قدر بـ:

0.001، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية وكذا المتوسط الحسابي العام الذي اتجه نحو درجة

الموافقة. وهو ما يمكن توضيحه وفقا لكل عبارة من عبارات هذا المحور من خلال ما يلي:

- العبارة رقم (09): اعتقاد الموظفين بأهمية دورهم في عملية الرقمنة يسهم في نجاحها، حيث

اتجهت أغلب آراء المبحوثين نحو الموافقة 65.9% والموافقة بشدة بنسبة قدرت بـ 26.9% وهذا ما

يؤكد أن اعتقاد الموظفين بأهمية دورهم في عملية الرقمنة يسهم بشكل كبير في نجاحها داخل المديرية،

وهو ما توضحه نتيجة المتوسط الحسابي للعبارة والذي قدر بـ 4.17% والذي يتجه إجمالاً نحو الموافقة

بنسبة قدرت بـ 92.8% حسب مقياس سلم ليكارت، وهو ما أكدته نتيجة الدلالة الإحصائية التي قدرت

بـ: 0.001 والملاحظ أن هناك تشتت ضعيف في إجابات أفراد مجتمع الدراسة يمكن تفسيره من خلال

نسب عدم الموافقة، التي قدرت نسبتها بـ 2.2% وقد اتجه المبحوثون نحو الحياد فيما نسبته 5.4%.

- ما لوحظ من خلال ملاحظات الطالبان من خلال زيارة المصالح الثلاثة بمديرية التربية ومشاهدة الدور

الكبير والفعال الذي يقوم به الموظفين داخل هاته المصالح حتى أنهم لا يجيدون الوقت للإجابة على

الاستمارات الممنوحة لهم وهذا ما يسهم في تفعيل عملية الرقمنة داخل هذه المصالح.

- العبارة رقم (10): إدراك الموظفين لأهمية معارفهم العلمية (التقنية) في عملية الرقمنة يسهم في

جودتها. حيث اتجهت أغلب آراء المبحوثين نحو الموافقة 63.4%، والموافقة بشدة بنسبة قدرت بـ



و31.2% لكل منهما وهي نسبة قبول مرتفعة جدا، وهذا يدل على أن إدراك الموظفين لأهمية معارفهم العلمية (التقنية) في عملية الرقمنة يسهم فعلا في تحسين جودتها وهو ما توضحه نتيجة المتوسط الحسابي للعبارة والذي قدر بـ 4.24 والذي يتجه إجمالا نحو الموافقة بشدة بنسبة قدرت بـ 94.6% حسب مقياس ليكارت وهو ما أكدته نتيجة الدلالة الإحصائية التي قدرت بـ: 0.001 ، والملاحظ أن هناك تشتت في إجابات أفراد مجتمع الدراسة يمكن تفسيره من خلال نسب عدم الموافقة والحياد، حيث سجلت نسبة عدم الموافقة ما يعادل 2.2%، وقد اتجه المبحوثين نحو الحياد فيما نسبته 3.2%.

- ومن خلال اجراء عدة مقابلات مع فئة من الموظفين ببعض مصالحي مديرية التربية تبين أنهم يملكون معارف علمية تقنية. حتى وإن لم يكتسبوها من خلال دراستهم فمن خبرتهم الطويلة في مجال العمل داخل المصالح وتكويناتهم المستمرة أثناء الخدمة متى اقتضت الضرورة لذلك. وهذا ما يفعل عملية الرقمنة بهاته المصالح بالمديرية.

- العبارة رقم (11): اعتقاد الموظفين بأن الرقمنة تساعد على تكريس أسلوب العمل عن بعد ساهم في تبنيهم لها، حيث اتجهت أغلب آراء المبحوثين نحو الموافقة بنسبة قدرت بـ 59.1%، والموافقة بشدة 24.7% لكل منهما، وهذا يما يدل على أن اعتقاد الموظفين في مديرية التربية لولاية تبسة بأن الرقمنة تساعد على تكريس أسلوب العمل وهو ما ساهم في تبنيهم لها، وهو ما توضحه نتيجة المتوسط الحسابي للعبارة والذي قدر بـ 4.03%. والذي يتجه إجمالا نحو الموافقة قدرت نسبتها 83%. حسب مقياس ليكارت وهو ما أكدته نتيجة الدلالة الإحصائية التي قدرت بـ: 0.001 . والملاحظ أن هناك تشتت في إجابات أفراد مجتمع الدراسة يمكن تفسيره من خلال نسب عدم الموافقة والحياد، حيث سجلت تواليا نسب تقدر نسبة غير موافق بـ 5.4% و قدرت نسبة غير موافق بشدة بـ 00% و قدرت نسبة الحياد بـ 10.8%.

- من خلال الاطلاع على الموروث النظري وخاصة ما يتضمن موضوع الرقمنة أو أحد مخرجاتها تبين أنها تركز طريقة العمل عن بعد لما لها من فوائد في توفير الجهد والوقت وتقصير المسافات وتنظيم واثقان في العمل وهذا ما ساهم في عملية تبنيها لتحقيق الأهداف المرجوة.

- العبارة رقم (12): اعتقاد الموظفين بضرورة مسايرة مؤسستهم لمتطلبات العصر الرقمي ساهم في تسريع عملية الرقمنة ، حيث اتجهت أغلب آراء المبحوثين نحو الموافقة قدرت نسبتها 69.9%، والموافقة بشدة بنسبة قدرت بـ 20.4% لكل منهما وهي نسب موافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن اعتقاد الموظفين بضرورة مسايرة مؤسستهم لمتطلبات العصر الرقمي يساهم بشكل فعلي في تسريع عملية الرقمنة، وهو ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي للعبارة والذي قدر بـ 4.59 والذي يتجه إجمالاً نحو الموافقة بنسبة 90.3% حسب سلم ليكارت وهو ما أكدته نتيجة الدلالة الإحصائية التي قدرت بـ: 0.001، والملاحظ أن هناك تشتت ضعيف في إجابات أفراد مجتمع الدراسة، يمكن تفسيره من خلال نسب عدم الموافقة حيث سجلت توالياً نسب تقدر بـ 3.2% وعدم الموافقة بشدة قدرت بنسبة 1.1%، وقد اتجه المبحوثون نحو الحياد فيما نسبته 5.4%.

- فموظفي المصالح الثلاثة التي تعمل ضمن العمل الرقمي يعتقدون بأهمية الرقمنة في تسير العمل ولذلك كان من الضروري الاعتماد على عملية الرقمنة لمسايرة التطورات الحاصلة لكي تعمل المديرية على تحقيق أهدافها.

- العبارة رقم (13): تصور الموظفين بأن الرقمنة تركز العدالة التنظيمية ساهم في تفعيلها ميدانياً، حيث اتجهت أغلب آراء المبحوثين نحو الموافقة قدرت بنسبة 52.7% والموافقة بشدة بنسبة قدرت بـ 20.4% لكل منهما وهي نسب موافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن تصور الموظفين بأن الرقمنة تركز العدالة التنظيمية وهو ما يساهم في تفعيلها ميدانياً بمديرية التربية لولاية تبسة وهو ما توضحه نتيجة المتوسط الحسابي للعبارة والذي قدر بـ 4.02% والذي يتجه إجمالاً نحو الموافقة التي قدرت بنسبة

73% حسب سلم ليكارت وهو ما أكدته كذلك نتيجة الدلالة الإحصائية التي قدرت بـ: 0.001 وهي والملاحظ أن هناك تشتت ضعيف في إجابات أفراد مجتمع الدراسة يمكن تفسيره من خلال نسب عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة التي سجلت تواليا نسبة قدرت بـ: 8.6% و 2.2%، وقد اتجه المبحوثون نحو الحياد فيما نسبته بـ 16.1%.

فعند استخدام نظام العمل ضمن عملية الرقمنة كان سبب في اعتقاد الموظفين بعدالة العمل وذلك من خلال وضع الشخص المناسب له وذلك من خلال التساوي في العمل داخل المصالح الثلاثة مقارنة فيما كان عليه العمل في ما قبل.

- العبارة رقم (14): الولاء التنظيمي للموظفين نحو مؤسستهم ساهم في تجاوبهم بإيجابية مع متطلبات عملية الرقمنة،، حيث اتجهت أغلب آراء المبحوثين نحو الموافقة 64.5%، والموافقة بشدة بنسبة قدرت بـ 22.6% لكل منهما وهي نسب الموافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن الولاء التنظيمي للموظفين نحو مؤسستهم يساهم في تجاوبهم بإيجابية مع متطلبات عملية الرقمنة، وهو ما توضحه نتيجة المتوسط الحسابي للعبارة والذي قدر بـ 3.78 والذي يتجه إجمالاً نحو الموافقة قدرت بنسبة 87.1% حسب سلم ليكارت وهو ما أكدته كذلك نتيجة الدلالة الإحصائية التي قدرت بـ: 0.001 وهي دالة إحصائية، والملاحظ أن هناك تشتت ضعيف في إجابات أفراد مجتمع الدراسة يمكن تفسيره من خلال نسب عدم الموافقة وعدم الموافقة بنسبة بـ 1.1% و قدرت نسبة غير موافق بشدة بنسبة 3.2%، وقد اتجه المبحوثون نحو الحياد فيما قدرت نسبته بـ 8.6%.

- يعتقد الموظفين بمصالح الثلاثة داخل مديرية بأن الولاء اتجاه مؤسستهم جعلهم ذلك يستجيبون لكل التطورات التي تحدث داخلها ومن بينها عملية الرقمنة وبالتالي ساهم هذا في وجود تجاوب للعمل الرقمي رغم قلة خبرة بعض الموظفين في هذا المجال

- العبارة رقم (15): اعتقاد الموظفين بأن الرقمنة تعزز ثقافة التنافس الشريف مما ساعد على إنجاحها (الرقمنة) حيث اتجهت أغلب آراء المبحوثين نحو الموافقة التي قدرت بنسبة 51.6%، والموافقة بشدة بنسبة قدرت بـ 19.4% لكل منهما وهي نسب موافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن اعتقاد الموظفين بأن الرقمنة تعزز ثقافة التنافس الشريف وهو ما يساعد فعلا على إنجاحها أي الرقمنة، وهو ما توضحه نتيجة المتوسط الحسابي للعبارة والذي قدر بـ 3.89 والذي يتجه إجمالاً نحو الموافقة بنسبة قدرت بـ 71% حسب سلم ليكارت وهو ما أكدته كذلك نتيجة الدلالة الإحصائية التي قدرت بـ: 0.001 وهي والملاحظ أن هناك تشتت في إجابات أفراد مجتمع الدراسة يمكن تفسيره من خلال نسب عدم الموافقة التي قدرت بنسبة 11.8% و قدرت نسبة الحياد بـ 17.2% وهي نسبة تشتت تعتبر مرتفعة.

- من خلال حدود اطلاقنا على الجانب النظري الذي يخص عملية الرقمنة وأهميتها حيث تبين أن اعتقاد الموظفين لأهمية الرقمنة في تسيير العمل دورا كبيرا في التشجيع على التنافس الايجابي والبناء وخلق الدافع لديهم للعمل والوصول إلى أعلى مستويات الانجاز والأداء وهذا ما ساعد على تفعيلها داخل المصالح الثلاثة بمديرية التربية لولاية تبسة.

- العبارة رقم (16): اعتقاد الموظفين بدور الرقمنة في تحديد مكانة مؤسستهم حفزهم على انجاحها (الرقمنة)، حيث اتجهت أغلب آراء المبحوثين نحو الموافقة 57%، والموافقة بشدة بنسبة قدرت بـ 20.4% لكل منهما وهي نسبة موافقة مرتفعة جدا، وهذا ما يؤكد أن اعتقاد الموظفين بدور الرقمنة في تحديد مكانة مؤسستهم يحفزهم فعلا على انجاحها أي الرقمنة، وهو ما توضحه نتيجة المتوسط الحسابي للعبارة والذي قدر بـ 4.20 والذي يتجه إجمالاً نحو الموافق قدرت بنسبة 77.4% حسب سلم ليكارت وهو ما أكدته كذلك نتيجة الدلالة الإحصائية التي قدرت بـ: 0.001 ، والملاحظ أن هناك تشتت في إجابات أفراد مجتمع الدراسة يمكن تفسيره من خلال نسب عدم الموافقة 8.6% و قدرت نسبة الحياد بـ 14%، وهي نسبة تشتت تعتبر مرتفعة.

- من خلال ما استخلص من التراث النظري حول أهمية الرقمنة في المؤسسة تبين أهميتها في إبراز مكانة المؤسسة وهذا ما لوحظ أيضا في هذه المصالح أن الرقمنة ساهمت في تحديد مكانتهم وبالتالي تحديد مكانة المديرية بصفقتها تضم هاته المصالح مما أدى بموظفيها إلى العمل على انجاحها داخل المديرية.

3- عرض نتائج عبارات المحور الرابع للتوقعات التنظيمية دور في تفعيل عملية الرقمنة داخل بعض

المصالح بمديرية التربية لولاية تبسة

جدول رقم (13): تحليل آراء أفراد المجتمع اتجاه المحور الرابع

رقم العبارة	التكرار والنسب المؤوية	المقياس					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	مستوى الدلالة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
17	التكرار	11	36	26	14	6	3.34	1.078	موافق	0.001
	النسبة	11.8	38.7	28	15.1	6.5				
18	التكرار	14	28	22	20	9	3.19	1.218	موافق	0.001
	النسبة	15.1	30.1	23.7	21.5	9.7				
19	التكرار	12	38	18	23	2	3.38	1.062	موافق	0.001
	النسبة	12.9	40.9	19.4	24.7	2.2				
20	التكرار	15	43	23	7	5	3.60	1.023	موافق	0.001
	النسبة	16.1	46.2	24.7	7.5	5.4				
21	التكرار	12	20	19	30	12	2.89	1.255	موافق	0.001
	النسبة	12.9	21.5	20.4	32.3	12.9				
22	التكرار	15	47	13	14	4	3.59	1.066	موافق	0.001
	النسبة	16.1	50.5	14	15.1	4.3				
23	التكرار	20	47	12	12	2	3.76	1.004	موافق بشدة	0.001
	النسبة	21.5	50.5	12.9	12.9	2.2				
24	التكرار	25	58	5	3	2	4.09	0.803	موافق بشدة	0.001
	النسبة	26.9	62.4	5.4	3.2	2.2				
0.001	إجمالي المحور					3.48	0.649	موافق		
0.001	مستوى الدلالة الإجمالي									
92	درجة الحرية									
توجد دلالة	القرار									

المصدر: اجابة الباحثين عن أسئلة المحور الثاني من استمارة الاستبيان.

من خلال البيانات الإحصائية المتحصل عليها في الجدول أعلاه نجد أن هناك اتجاه نحو الموافقة فيما يتعلق بمحور للتوقعات التنظيمية دور في تفعيل عملية الرقمنة داخل مديرية التربية لولاية تبسة، وذلك كون المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات العبارات الـ 08 الذي قدر بـ: 3.48 يقع في المجال [3.40 - 4.19]، وما يلاحظ أيضا أن أغلب نتائج المتوسطات الحسابية للعبارات اتجهت نحو الموافقة والموافقة بشدة، إجمالاً وبشكل عام يمكن القول أن للتوقعات التنظيمية دور فعلي في تفعيل عملية الرقمنة داخل مديرية التربية لولاية تبسة، وهو ما أكدته مستوى الدلالة والذي قدر بـ: 0.001، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية وكذا المتوسط الحسابي العام الذي اتجه نحو درجة الموافقة. وهو ما يمكن توضيحه وفقاً لكل عبارة من عبارات هذا المحور من خلال ما يلي:

- **العبارة رقم (17): تعتمد المؤسسة على نظام تحفيزي للموظفين لانجاح استخدامات العمل الرقمي داخل المؤسسة.**، حيث اتجهت أغلب آراء المبحوثين نحو الموافقة التي قدرت بنسبة 38.7% وموافق بشدة التي قدرت نسبتها بـ 11.8% الإجمالية قدرت بـ 50.5%، وهذا ما يؤكد أن تعتمد المؤسسة أحيانا فقط على نظام تحفيزي للموظفين لإنجاح استخدامات العمل الرقمي داخل المديرية، وهو ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي للعبارة والذي قدر بـ 3.34 والذي يتجه إجمالاً نحو الحياد حسب مقياس سلم ليكارت، وهو ما أكدته نتيجة الدلالة الإحصائية التي قدرت بـ: 0.001، والملاحظ أن هناك تشتت مرتفع في إجابات أفراد مجتمع الدراسة يمكن تفسيره من خلال نسب عدم الموافقة والتي قدرت بـ 15.1% وعدم الموافقة بشدة التي قدرت نسبتها بـ 6.5% وكذا الحياد التي سجلت نسبة إجمالية قدرت بـ: 28%.

- ومن خلال اجراء عدة مقابلات مع موظفي المصالح الثلاثة بمديرية التربية تبين أن هاته المصالح يقوم بمنح موظفيها بعض الحوافز المعنوية كالتشجيعات وتمدهم ببعض الجوائز كتعبير عن المجهودات المقدمة من طرفهم وكذا تشجيعهم بالإضافة الى اظهار الاهتمام بهم مما جعل الموظفين يسعون من أجل انجاح العمل الرقمي داخل المصالح التي تستخدم الرقمنة في تسيير أعمالها.

- العبارة رقم (18): توفر المؤسسة مناخ تنظيمي يلبي الاحتياجات النفسية للموظف خلال أداءه للعمل الرقمي داخل المؤسسة، حيث اتجهت أغلب آراء المبحوثين نحو عدم الموافقة التي قدرت بنسبة 30.1% في حين موافق بشدة بنسبة 15.1% وكذا الحياد بنسبة إجمالية قدرت بـ 54.9%، وهذا ما يؤكد أن المديرية لا توفر بشكل كبير مناخ تنظيمي يلبي الاحتياجات النفسية للموظف خلال أداءه للعمل الرقمي داخل المديرية، وهو ما توضحه نتيجة المتوسط الحسابي للعبارة والذي قدر بـ 3.19 والذي يتجه إجمالاً نحو الحياد حسب مقياس سلم ليكارت، وهو ما أكدته نتيجة الدلالة الإحصائية التي قدرت بـ: 0.001، والملاحظ أن هناك تشتت مرتفع في إجابات أفراد مجتمع الدراسة يمكن تفسيره من خلال نسب الموافقة التي قدرت بـ 30.1% والموافقة بشدة التي سجلت نسبة إجمالية قدرت بـ: 45.1%.

- ومن خلال اجراء عدة مقابلات التي اجريت مع بعض الموظفين داخل المصالح الثلاثة بمديرية التربية، حيث أوضحوا لنا أن اعتقاد الموظفين أنه عندما توفر المؤسسة لهم جو تنظيمي مناسب يعمل على تهيأت الظروف الفيزيكية يساعدهم هذا على تلبية الاحتياجات النفسية كالراحة فهذا من شأنه أن يساعدهم على أداء العمل الرقمي بكل اتقان وهذا ما أكدته أيضاً رئيس مصلحة نفقات المستخدمين حول هذا الأمر مؤكداً أنه يقوموا بتوفير كل عوامل الراحة لموظفيه من أجل كيفية تسيير وفهم العمل الرقمي.

- العبارة رقم (19): لا يوجد مانع لدى الموظف من الرد على رسائل البريد الإلكتروني خارج الدوام الرسمي، حيث اتجهت أغلب آراء المبحوثين نحو الموافقة التي قدرت بنسبة 40.9% والموافقة بشدة بنسبة 12.9% و قدرت النسبة لإجمالية بـ 53.8%، وهذا ما يؤكد أن هناك نوع من عدم التردد لدى الموظفين في الرد على رسائل البريد الإلكتروني خارج الدوام الرسمي، وهو ما توضحه نتيجة المتوسط الحسابي للعبارة والذي قدر بـ 3.38 والذي يتجه إجمالاً نحو الحياد الذي قدرت نسبته بحسب مقياس سلم ليكارت، والملاحظ أن هناك تشتت مرتفع في إجابات أفراد مجتمع الدراسة يمكن تفسيره من خلال نسب



عدم الموافقة التي قدرت بنسبة 24.7 % وعدم الموافقة بشدة التي قدرت بنسبة 2.2 % وكذا الحياد التي قدرت بنسبة 19.4 % .

- توقع الموظفين بأهمية العمل الرقمي حفزهم على عدم وجود اي مانع لديهم من الرد على رسائل البريد الالكتروني خارج دوامهم الرسمي داخل المديرية بل يعتبر هذا جزء من العمل ولا بد من الاهتمام به وانجازه.

- العبارة رقم (20): تحرص المؤسسة على تزويد الموظف بالمعلومات المناسبة لتطوير استخدامه لأساليب الرقمنة، حيث اتجهت أغلب آراء المبحوثين نحو الموافقة 46.2%، والموافقة بشدة بنسبة قدرت بـ 16.1% لكل منهما وهي نسب موافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن مديرية التربية لولاية تبسة تحرص على تزويد الموظفين بالمعلومات المناسبة لتطوير استخدامه لأساليب الرقمنة، وهو ما توضحه نتيجة المتوسط الحسابي للعبارة والذي قدر بـ 3.60 والذي يتجه إجمالاً نحو الموافقة بنسبة قدرت بـ 62.3% حسب سلم ليكارت وهو ما أكدته نتيجة الدلالة الإحصائية التي قدرت بـ: 0.001 ، والملاحظ أن هناك تشتت في إجابات أفراد مجتمع الدراسة يمكن تفسيره من خلال نسب عدم الموافقة التي قدرت بنسبة 7.5% وعدم الموافقة بشدة التي قدرت بنسبة 5.4% وقد اتجه المبحوثون نحو الحياد بنسبة 5.4%

- وما لوحظ خلال التوجه للمصالح الثلاثة داخل مديرية التربية أن انه عندما يتعسر على أي موظف في انجاز عمل ما أو السعي لتطوير من أسلوب معين فيما يخدم هاته المصالح فإنها تعمل على تزويده بالمعلومات اللازمة التي يحتاجها لكي يتمكن من انجاز العمل الرقمي وبالتالي تتكون لديهم القدرة من تطوير المهارات والأساليب في استخدام الرقمنة في تسيير العمل.

- العبارة رقم (21): يتحمل الموظف المسؤولية الناتجة عن تعطيل أو قرصنة الأنظمة الرقمية في المؤسسة، حيث اتجهت أغلب آراء المبحوثين نحو عدم الموافقة وكذا الحياد بنسبة إجمالية قدرت بـ

65.6% وهذا ما يؤكد أن موظفي مديرية التربية لولاية تبسة لا يتحملون المسؤولية الناتجة عن تعطيل أو قرصنة الأنظمة الرقمية، وهو ما توضحه نتيجة المتوسط الحسابي للعبارة والذي قدر بـ 2.89 والذي يتجه إجمالاً نحو الحياد حسب مقياس سلم ليكارت، وهو ما أكدته نتيجة الدلالة الإحصائية التي قدرت بـ: 0.00 وهي دالة إحصائية، والملاحظ أن هناك تشتت مرتفع في إجابات أفراد مجتمع الدراسة يمكن تفسيره من خلال نسب الموافقة والموافقة بشدة التي سجلت نسبة إجمالية قدرت بـ: 34.4%.

- تبين من خلال المقابلات من موظفي المصالح الثلاثة ان الموظفين لا يتوقعون تحمل أي مخاطر أو قرصنة تحصل داخل الرقمنة لأن هذا لا يعينهم بل وزارة التربية الوطنية هي من تتحمل ذلك فهم مجرد مسيرين لهذه العملية لكي تسهل لهم العمل داخل المديرية.

- العبارة رقم (22): يبادر الموظف ذاتيا إلى الالتحاق بدورات تدريبية من أجل مواكبة التطورات التقنية المعمول بها داخل المؤسسة، حيث اتجهت أغلب آراء المبحوثين نحو الموافقة بـ 50.5%، والموافقة بشدة بنسبة قدرت بـ 16.1% لكل منهما وهو ما يشير إلى نسبة موافقة مرتفعة قدرت إجمالاً بـ: 66.6%، وهذا يدل على أن موظفي مديرية التربية لولاية تبسة يبادرون ذاتيا إلى الالتحاق بدورات تدريبية من أجل مواكبة التطورات التقنية المعمول بها داخل المديرية، وهو ما توضحه نتيجة المتوسط الحسابي للعبارة والذي قدر بـ 3.89 والذي يتجه إجمالاً نحو الموافقة حسب سلم ليكارت والملاحظ أن هناك تشتت في إجابات أفراد مجتمع الدراسة يمكن تفسيرها من خلال نسب عدم الموافقة التي قدرت بنسبة 15.1% وعدم الموافقة بشدة التي قدرت بنسبة 4.3%، وقد اتجه المبحوثون نحو الحياد فيما نسبته 14%.

- أكدوا لنا بعض موظفي المصالح الثلاثة انهم يقومون بالالتحاق بدورات تدريبية وتأهليه أما عن طريق الأنترنت أو الالتحاق بورشات من أجل معرفة تسيير الرقمنة في العمل وبالتالي فان هذا الأمر ملزمون به.

- العبارة رقم (23): يعقد الموظفون اجتماعات دورية لتبادل وجهات النظر حول العمل الرقمي داخل المؤسسة.، حيث اتجهت أغلب آراء المبحوثين نحو الموافقة بنسبة قدرت بـ50.5%، والموافقة بشدة بنسبة قدرت بـ 21.5% لكل منهما وهي نسب موافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن موظفي مديرية التربية لولاية تبسة يعقدون اجتماعات دورية لتبادل وجهات النظر حول العمل الرقمي داخل المديرية، وهو ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي للعبارة والذي قدر بـ3.76 والذي يتجه إجمالاً نحو الموافقة بنسبة قدرت بـ 72% حسب سلم ليكارت وهو ما أكدته كذلك قيمة مستوى الدلالة الإحصائية التي قدرت بـ: 0.001 ، والملاحظ أن هناك تشتت في إجابات أفراد مجتمع الدراسة يمكن تفسيره من خلال نسب عدم الموافقة والتي قدرت نسبته بـ 12.9% و قدرت نسبة غير عدم الموافقة بشدة بنسبة 2.2% وكذا نسب الحياد المسجلة في العبارة. والتي قدرت نسبتها بـ 12.9%.

- من خلال المقابلات مع بعض موظفي مديرية التربية تبين أن رؤساء المصالح يعملون على مشاركة الموظفين في الاجتماعات وخاصة التي تتعلق بكيفية تسيير العمل الرقمي وذلك لتبادل وجهات النظر فيما يتعلق بالعمل ضمن الرقمنة ومناقشة كل ما هو غير مفهوم حولها.

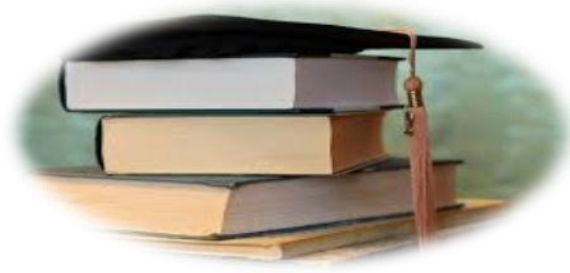
- العبارة رقم (24): يبذل الموظف الجهود اللازمة من أجل تحقيق الانجازات اللازمة في ظل العمل على الرقمنة داخل المؤسسة، حيث اتجهت أغلب آراء المبحوثين نحو الموافقة 62.4%، والموافقة بشدة بنسبة قدرت بـ 26.9% لكل منهما وهي نسبة موافقة مرتفعة جداً، وهذا ما يؤكد أن موظفي مديرية التربية لولاية تبسة يبذلون الجهود اللازمة من أجل تحقيق الانجازات اللازمة في ظل العمل على الرقمنة داخل المديرية، وهو ما توضحه نتيجة المتوسط الحسابي للعبارة والذي قدر بـ 4.09 والذي يتجه إجمالاً نحو الموافقة بنسبة 89.3% حسب سلم ليكارت وهو ما أكدته كذلك نتيجة الدلالة الإحصائية التي قدرت بـ: 0.001 ، والملاحظ أن هناك تشتت ضعيف في إجابات أفراد مجتمع الدراسة يمكن تفسيره من

خلال نسب عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة والحياد التي سجلت نسب ضعيفة كما هي موضحة في نتائج الجدول أعلاه.

- من خلال استخدام تقنية الملاحظة مع بعض الموظفين بالمصالح الثلاثة بمديرية التربية وما لوحظ على سلوكياتهم في تأدية مهامهم تبين أن الموظفين في هاته المصالح يبذلون قصارى جهدهم من أجل تحقيق الانجازات اللازمة بجودة وكفاءة في ظل العمل الرقمي بالمصالح الثلاثة .

خلاصة الفصل:

بعد القيام بعرض وتحليل بيانات الأسئلة الفرعية الأربعة في الفصل السابق، سيتم الآن التعرض إلى مناقشة وتفسير نتائج البحث لموضوع الثقافة التنظيمية والرقمنة، وذلك من خلال تحليل نتائج استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على موظفي المصالح الثلاثة بمديرية التربية لولاية تبسة. سواء مناقشتها في ضوء الدراسات السابقة ( المحلية، العربية)، أو في ضوء فرضيات الدراسة.



## الفصل الخامس

### مناقشة نتائج الدراسة



## أولاً: نتائج الفرضيات

من خلال تحليل المعلومات والبيانات التي جاءت في كل من فرضيات الدراسة حول أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية)، أن هذه الفرضيات محققة ومنه نتضح لنا أن للقيم التنظيمية و المعتقدات التنظيمية والتوقعات التنظيمية دور ايجابي وفعال في تفعيل عملية الرقمنة داخل بعض المصالح مصلحة المستخدمين، مصلحة الامتحانات والتدريس و مصلحة نفقات المستخدمين) بمديرية التربية لولاية تبسة. حيث نجد أن هذه المحاور محققة بشكل كبير وذلك حسب توجهات مجتمع الدراسة، ومنه نستخلص نتائج الفرضيات وهي كالتالي:

- تهتم المصالح الثلاثة بمديرية التربية بالقيم التنظيمية وذلك بإعطاء لهم الحرية لموظفيها لتقديم اقتراحات وأفكار جديدة من شأنها أن تساهم في تفعيل الرقمنة داخلها.

- يوجد قناعات للموظفين بأهمية العمل الرقمي اذ يعملون على التطوير وذلك من خلال الالتحاق بدورات تدريبية من أجل فهم تسيير العمل الرقمي داخل المصالح الثلاثة بمديرية التربية.

-يعتقد الموظفون أن معارفهم العلمية وخاصة التقنية لها دور في تفعيل عملية الرقمنة داخل المصالح الثلاثة بمديرية التربية.

-يعتقد الموظفون أن تكريس المصالح الثلاثة للعدالة التنظيمية بينهم ساهم في شعورهم العدالة في العمل وبالتالي ظهور الولاء التنظيمي داخل المصالح الثلاثة بمديرية التربية.

-يعتقد الموظفون أن تجاوز صعوبات العمل الرقمي من خلال التعاون فيما بينهم مما يجعلهم متحمسين أكثر للعمل الرقمي وبالتالي تحقيق أهداف المديرية مقارنة بالعمل الكلاسيكي من خلال الاهتمام بحفظ الوقت في انجاز العمل الرقمي خارج الدوام الرسمي.

-يوجد قناعات للموظفين بأهمية العمل الرقمي اذ يعملون على تطوير وذلك من خلال الالتحاق بدورات تدريبية لفهم تسيير العمل ضمن الرقمنة داخل المصالح الثلاثة.

-يتوقع الموظفون من المصالح الثلاثة ان تأخذ بعين الاعتبار الجهود اللازمة التي يقومون بها ذلك من خلال توفير لهم جو تنظيمي ملائم وتقديم تحفيزات لهم ومشاركتهم في كل الاجتماعات التي تتعلق بالعمل الرقمي.

ثانيا: مناقشة نتائج الفرضيات في ظل الدراسات السابقة

1- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة الجزائرية

الدراسة (05)		الدراسة (04)			الدراسة (03)			الدراسة (02)				الدراسة (01)				فرضيات الدراسة الحالية
ف	ف	ف	ف	ف	ف	ف	ف	ف	ف	ف	ف	ف	ف	ف	ف	
(02)	(01)	(03)	(02)	(01)	(03)	(02)	(01)	(04)	(03)	(02)	(01)	(04)	(03)	(02)	(02)	فرضيات الدراسة الحالية
	x			x			x				x		x		x	الفرضية (01)
										x						الفرضية (02)
x								x				x		x		الفرضية (03)

الجدول رقم 14: يبين تقاطع الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة الجزائرية.

ما يوضحه الجدول أعلاه ان السؤال الفرعي الأول والمتمحور حول: للقيم التنظيمية دور في تفعيل عملية الرقمنة داخل مديرية التربية لولاية تبسة. المتعلق بالدراسة الحالية قد تقاطع مع الفرضية الأولى للدراسة الأولى لحسان هشام، ودراسة حفصي فالدراستين قد تشابهت من حيث صياغة السؤال. إلا أنهما لم يتوصلا إلى نفس النتيجة .



فدراسة حسان هشام توصلت إلى أن القيم التنظيمية ليس لها دور في أحداث عملية التغيير بل تعتبر عائقا اتجاه التغيير، إلا ما توصلت اليه الدراسة الحالية الى أن القيم التنظيمية داخل المصالح الثلاثة داخل مديرية التربية كان لها دور في تفعيل عملية الرقمنة. وهذا راجع إلى البيئة التنظيمية التي أجريت في كل من دراسة حسان هشام وحفصي والدراسة الحالية كما أن هذا راجع أيضا الى طبيعة المؤسسة لأن المؤسسات الخدماتية ليس مثل المؤسسة الاقتصادية..

كما تشابهت أيضا مع دراسة بوخاري ثلجة حول القيم التنظيمية والتي توصلت دراستها الى أن شركة كوندور الكترونيكس تهتم بموظفيها وتسمح لهم بممارسة قيمهم المشتركة في اتخاذ القرارات وتطوير علاقات العمل وهذا أيضا ما تم توضيحه في الدراسة الحالية فهذه القيم التنظيمية من شأنها أن تساهم في تحقيق أهداف المديرية بغض النظر عن طبيعة عملها، وهذا ما تم الاتفاق عليه أيضا في النتائج التي تم التوصل إليها في دراسة خرطوبة نصر الدين إلى أن القيم التنظيمية التي تتكون بين الأفراد من شأنها أن تساهم في تحقيق الضغوط داخل العمل.

ولقد تشابه أيضا السؤال الفرعي للدراسة الحالية مع دراسة دين شعيب والتي توصل من خلالها أن القيم السائدة بين المدير متسقة مع قيم الموظفين بحيث لا تحدث ظاهرة النزاعات التنظيمية المزعومة لاحقا.

وتشابهت أيضا مع دراسة خرطوبة نصر الدين قد اتفقت معهم في نفس السؤال الفرعي والمتعلق بالقيم التنظيمية إلا أن ما توصلت إليه أن القيم التنظيمية بين الأفراد من شأنها أن تساهم في تخفيف الضغوط داخل المؤسسة. وأن القيم التي يمتلكها الموظف داخل مصالح المديرية بغض النظر عن خبرته ومجال عمله وسنه إلا أنهما ليست عائقا في انجاح العمل الرقمي.

ونجد أيضا أن هذا السؤال يتشابه مع دراسة بوخاري ثلجة والتي توصلت نتيجة أن موظفي توفرت لديهم قنوات بأن التغيير في نظم العمل وآلياته سوف يكون لصالحهم. وذلك من خلال تطوير

العمل على تطوير علاقات العمل لتجسيد روح التعاون والتكامل بينهم مما يجع ان المعتقدات التنظيمية والمتوفرة في شركة كوندور الكترونييس ايجابية و تساعد رفي تحقيق أهدافها

ولم يتشابه السؤال الفرعي الخاص بالدراسة الحالية مع دراسة كل من حسان هشام و دراسة حفصي عميروش ودراسة دين شعيب ودراسة نصر الدين خرطوبة.

ومن خلال ذلك تبين أنه رغم الاختلاف في نوع المؤسسة التي تم اجراء فيها كل من الدراسة الحالية ودراسة بوخاري ثلجة إلا أنه يبقى للتوقعات التنظيمية التي يمتلكها كل من الفرد والمؤسسة دورا ايجابي وفعال من شأنها ان تساعد المؤسسة على تحقيق الأهداف المرجوة

ولقد تقاطع السؤال الفرعي الثالث المتحور حول التوقعات التنظيمية مع الفرضية الثالثة والفرضية الرابعة في دراسة "حسان هشام" التي تبحث ما اذا كان للتوقعات التنظيمية دور في احداث التغيير في المؤسسات.

كما تتشابه أيضا مع دراسة بوخاري ثلجة في الفرضية الرابعة أن التوقعات من طرف المؤسسة والتوقعات من طرف الموظف محققة وواضحة لجميع العاملين ولمسؤولي الادارة.

ولم يتطرق دراسة حفصي عميروش لهذا البعد في دراسة وبالتالي فهي لا تتشابه معه في السؤال الفرعي الثالث الخاص بالدراسة الحالية.

وتشابهت مع دراسة دين شعيب في الفرضية الثانية والفرضية الثالثة بحيث توصلت الى ان التوقعات التنظيمية مكنت موظفيها منظمات الرياضية من الشعور بقيمة عدالة داخل العمل، كما ان التوقعات التنظيمية عملت على تشجيع ودعم الموظفين في المنظمات الرياضية و التكيف مع التطورات الجديدة في بيئة العمل.

ولم يتطرق دراسة "حفصي عميروش" في هذا البعد في دراسة وبالتالي فهي لا تتشابه معه في السؤال الفرعي الثالث الخاص بالدراسة الحالية.

وتشابهت مع دراسة دين شعيب في الفرضية الثانية والفرضية الثالثة بحيث توصلت الى ان التوقعات التنظيمية مكنت موظفيها منظمات الرياضية من الشعور بقيمة عدالة داخل العمل، كما أن التوقعات التنظيمية عملت على تشجيع ودعم الموظفين في المنظمات الرياضية والتكيف مع التطورات الجديدة في بيئة العمل. ولم تتشابه أيضا مع دراسة خرطوبة نصر الدين.

## 2 : مناقشة الفرضيات في ضوء الدراسات السابقة المحلية

الدراسة السابعة				الدراسة السادسة				تساؤلات الدراسة الحالية
ف 04	ف 03	ف 02	ف 01	ف 04	ف 03	ف 02	ف 01	
			X				X	الفرضية (01)
			X				X	الفرضية (02)
	X						X	الفرضية (03)

الجدول رقم(15) يبين تقاطع الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة المحلية

بعدما تم التطرق إلى مناقشة نتائج الفرضيات للدراسة الحالية مع الدراسات السابقة الجزائرية

وبعدها سيتم مناقشتها في ضوء الدراسات المحلية.

ما يوضحه الجدول أعلاه أن السؤال الفرعي الخاص بالدراسة الحالية والمتمحور حول " للقيم

التنظيمية دور في تفعيل عملية الرقمنة" قد تشابه في الفرضية الأولى في دراسة "فاروق مصباح الحاجز"

في الفرضية المتمحورة حول في "ما إذا كان للقيم دور في تفعيل الادارة الالكترونية" إلا ما توصلت إليه

الدراسة ان المؤسسة لا تعطي للقيم أي أهمية ولا تعمل اشراك الموظفين ولا على تحفيزهم في العمل على

تفعيل الادارة الالكترونية.

واتفق أيضا السؤال الفرعي مع الفرضية الأولى في دراسة مصطفى خالدية عبد الرزاق حيث توصل بأنه يوجد علاقة ارتباطية ايجابية وأثر معنوي بين الثقافة التنظيمية القيم التنظيمية والتوجه الاستراتيجي. وهذا ما يشير إلى أن للثقافة التنظيمية القيم التنظيمية دورا مهما وفاعلا في رسم التوجهات الاستراتيجية للوزارة داخل المؤسسة. وهذا ما يوضح أنه رغم البيئة التنظيمية والبعد الزمني ونوع المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة الحالية والدراسات السابقة المحلية إلا أن هذا لم يؤثر على القيم التي يتحلى بها الأفراد داخل المؤسسة بل تعتبر قيما فعالة ومساهمة في تحقيق الأهداف التي ترمي إليها كل مؤسسة.

كما نجد أيضا هذا السؤال الفرعي الثاني الخاص بالدراسة الحالية والمتحول حول المعتقدات التنظيمية دورا في تفعيل عملية الرقمنة. تشابه مع دراسة "فاروق مصباح الحاجز" في الفرضية الأولى من دراسته والذي كانت صياغته المتمثلة فيما إذا كان للمعتقدات التنظيمية دور في تفعيل الادارة الإلكترونية، حيث تم التوصل إلى أنه لا يتاح للموظف اتخاذ القرار دون الرجوع إلى رئيسهم المباشر ضمن العمل الإلكتروني ولا يوجد تحفيز للموظفين في العمل.

وتشابهت أيضا في الفرضية الأولى من دراسة خالدية مصطفى عبد الرزاق فهذه الدراسة تبحث في ما إذا كان للمعتقدات التنظيمية مستوى والتوجه الاستراتيجي لدى ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي فهو متشابه من حيث البعد الذي يتمثل في المعتقدات وكذا في النتيجة المتوصل إليها فالنسبة للدراسة الحالية أن للمعتقدات التنظيمية لها دور في تفعيل عملية الرقمنة وذلك من خلال قياس بناء على عدة مؤشرات.

كما تشابه أيضا مع دراسة خالدية عبد الرزاق في الفرضية الأولى فهذه الدراسة تبحث ما إذا كان للمعتقدات التنظيمية وأن الوزارة لها قناعات مشتركة بأهمية المعتقدات التنظيمية، وهذا مايدل أنه بغض النظر عن طبيعة المؤسسة والمهام التي تقوم بها فإن هذا لا يؤثر على المعتقدات التنظيمية التي يشترك فيها الموظفين لأن هذه المعتقدات لها دور فعال في مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

كما نجد أيضا هذا السؤال الفرعي الثاني الخاص بالدراسة الحالية والمتحور حول المعتقدات التنظيمية دورا في تفعيل عملية الرقمنة. يتشابه مع دراسة فاروق مصباح الحاجز في الفرضية الأولى من دراسته والذي كانت صياغته المتمثلة في ما إذا كان للمعتقدات التنظيمية دور في تفعيل الإدارة الإلكترونية، حيث تم التوصل إلى أنه لا يتاح للموظف اتخاذ القرار دون الرجوع إلى رئيسهم المباشر ضمن العمل الإلكتروني ولا يوجد تحفيز للموظفين في العمل.

وتشابهت أيضا في الفرضية الأولى من دراسة "خالدية مصطفى عبد الرزاق" فهذه الدراسة تبحث في ما إذا كان للمعتقدات التنظيمية مستوى والتوجه الاستراتيجي لدى ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي فهو متشابه من حيث البعد الذي يتمثل في المعتقدات وكذا في النتيجة المتوصل إليها فالنسبة للدراسة الحالية أن للمعتقدات التنظيمية لها دور في تفعيل عملية الرقمنة وذلك من خلال قياس بناء على عدة مؤشرات.

ولقد تقاطع السؤال الفرعي الثالث المتحور حول التوقعات التنظيمية مع الفرضية الثالثة. والفرضية الرابعة في دراسة حسان هشام التي تبحث ما إذا كان للتوقعات التنظيمية دور في أحداث التغيير في المؤسسات ..

كما تشابه أيضا مع دراسة بوخاري ثلجة في الفرضية 4 أن التوقعات من طرف المؤسسة والتوقعات من طرف الموظف محققة وواضحة لجميع العاملين ولمسؤولي الإدارة. ولم يتطرق دراسة حفصي عميروش لهذا البعد في دراسة وبالتالي فهي لا تتشابه معه في السؤال الفرعي الثالث الخاص بالدراسة الحالية.

وتشابهت مع دراسة دين شعيب في الفرضية الثانية والفرضية الثالثة بحيث توصلت إلى أن التوقعات التنظيمية مكنت موظفيها منظمات الرياضية من الشعور بقيمة عدالة داخل العمل، كما أن

التوقعات التنظيمية عملت على تشجيع ودعم الموظفين في المنظمات الرياضية و التكيف مع التطورات الجديدة في تلبية العمل. ولم تتفق الدراسة الحالية مع التساؤل الثالث في دراسة خرطوبة.

ولقد تشابهت أيضا مع دراسة فاروق مصباح الحجاز في إذا كان للتوقعات التنظيمية دور في

تفعيل تطبيق الادارة الإلكترونية، خاصة في ما يخص تحفيز الموظفين المتميزين في بناء ونشر العمل وتشابهت أيضا مع دراسة خليدة مصطفى عبد الرزاق في هذه الدراسة تبحث ما إذا كانت للتوقعات التنظيمية مستوى في تحديد التوجه الاستراتيجي لدى ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي أما في ما يخص النتيجة التي توصلت إليها تتوقع الوزارة أن يقوم العاملون بجميع واجبتهم ومهامهم المطلوبة طالما أنهم يحصلون على جميع حقوقهم الوظيفية وفي الوقت نفسه يقومون ببذل الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف التي تتوقع الوزارة منهم، في حين أن الموظفين يقومون ببذل الجهود وذلك عن طريق القيام بدورات التكوين الذاتية والرد على الرسائل حتى خارج اطار العمل من خلال تحقيق الانجازات اللازمة في ظل العمل الرقمي داخل المديرية.

### 3- مناقشة نتائج الفرضيات في ضوء الاطار النظري:

باعتبار أن هذا الموضوع تناول متغير الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل ويؤثر من خلال مجموعة أبعاد تمثلت في القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والتوقعات التنظيمية في المتغير التابع وهو الرقمنة والذي يعبر عن حالة تغير اجتماعي في المؤسسة الجزائرية عامة وفي بعض المصالح مصلحة المستخدمين، مصلحة الامتحانات والتمدرس، مصلحة نفقات المستخدمين خاصة، ولأن موضوع الثقافة التنظيمية متأصل نظريا في العديد من النظريات الاجتماعية والتنظيمية. وكذا أبعاده فسيتم مناقشة النتائج المتوصل إليها في الجانب النظري:

## 3-1: مناقشة الفرضية الأولى في ضوء الأسس النظرية

الفرضية التي مفادها للقيم التنظيمية دور ايجابي في تفعيل عملية الرقمنة داخل مديرية التربية لولاية تبسة، محققة بشكل كبير وذلك حسب توجهات الدراسة، وحسب نظريات الثقافة التنظيمية فإن هذه الفرضيات قد توافقت مع نظرية القيم وذلك في أن كل مؤسسة يكتسبون ويحملون قيم مختلفة، فحسب توجهات هذه النظرية أن كل مؤسسة لا يجب أن تحمل قيمة واحدة بل يجب أن تتوفر داخل كل مؤسسة مجموعة من القيم، وهذا ما ينطبق مع على نظرية القيم في توجهها. فمديرية التربية لولاية تبسة تحمل موظفيها مجموعة من القيم المختلفة كقيمة الحرية. الدافعية. التعاون وغيرها من القيم، فهذه القيم تساعد على فهم سلوكيات واتجاهات الموظفين داخل المؤسسة. وإن تعددها من شأنه أن يساهم في تفاعل وتأقلم الأفراد داخلها وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

## 3-2: مناقشة نتائج الفرضية الثانية في ضوء الأسس النظرية

إن الفرضية والتي مفادها للمعتقدات التنظيمية دور في تفعيل عملية الرقمنة وذلك من خلال عدة مؤشرات فالموظفين داخل المصالح الثلاثة يعتقدون بأهميتهم داخل المديرية وبالتالي فإن التوجه هذا يتفق بما جاء في نظرية الثقافة القوية التي تعتمد على قوة ثقافتها الناتجة على اجماع وموافقة كل العاملين على قيمها ومفاهيمها وقواعدها، حيث تنعكس هاته القوة بشكل جيد على الأداء من خلال تحقيق أهداف مشتركة يتفق عليها جميع العاملين التي يترتب عليها دوافع وحوافز قوية.

## 3-3: مناقشة نتائج الفرضية الثالثة في ضوء الأسس النظرية

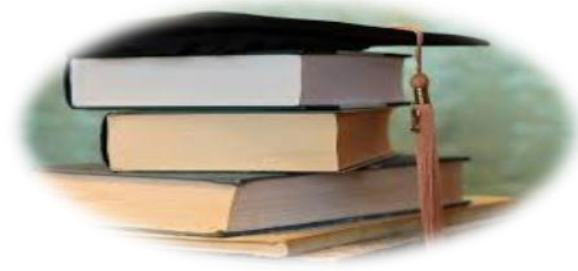
توصلت نتائج الدراسة الى أن التوقعات التنظيمية دور في تفعيل عملية الرقمنة داخل مديرية التربية لولاية تبسة، وبمقارنة مع نظريات الثقافة التنظيمية نجد انها اقتربت مع نظرية الادارة البيانية أوشي المعروفة ب Z البيانية وابتعدت في جوانب أخرى، وهذا راجع الى البيئة التنظيمية التي مارست فيها التوقعات وإلى المناخ التنظيمي التي تم اجراء فيها الدراسة على غرار الدراسة الحالية

ذلك أن الموظفين بالمديرية يقومون بكل ما تتوقع منهم المديرية أن يفعلوه في ظل نجاح العمل الرقمي إلا أنه في المقابل لا تحقق لموظفيها ما كان يتوقعون من المديرية فعلها.

حيث يقول أوشي في هذا الصدد "الارتفاع بمستوى الانتاج لن يتحقق ببذل الجهود والعمل فقط، بل من خلال التنسيق الامثل لهذه الجهود بطريقة مثمرة، من خلال تقديم الحوافز لتحقيق التعاون و التآلف. وبث روح الثقة في صفوف العاملين".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بخاري تلجة: مرجع سابق ذكره، ص.40





الخاتمة



باعتبار الرقمنة باتت حتمية الزامية على مختلف المؤسسات والمنظمات من أجل التأقلم مع مستجدات عصر مجتمع معلومات المعرفة، فإن التحول إليه سيكون متأثراً بالعديد من المتغيرات والمؤشرات ومن بينها الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها وهو ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة، أين تم التعرف على دور على سير عملية الرقمنة القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية(الثقافة التنظيمية ببعض المصالح داخل مديرية التربية لولاية تبسة، حيث توصلت هذه الدراسة إلى:

- تهتم المصالح الثلاثة بمديرية التربية بالقيم التنظيمية لموظفيها وذلك بإعطاء الحرية لهم وتقديم اقتراحات وافكار والاهتمام بالعمل الجماعي، وتقديم اقتراحات وافكار تساهم في تفعيل عملية الرقمنة داخلها.

- يوجد اهتمام لدى المصالح الثلاثة داخل مديرية التربية بالمعتقدات التنظيمية اذ تتوفر لدى الموظفين بأهمية معتقداتهم في تفعيل عملية الرقمنة

- يوجد قناعات للموظفين بأهمية العمل الرقمي اذ يعملون على التطوير وذلك من خلال الالتحاق بدورات تدريبية من أجل فهم تسيير العمل الرقمي داخل المصالح الثلاثة بمديرية التربية.

- يتوقع الموظفون من المصالح الثلاثة ان تأخذ بعين الاعتبار الجهود اللازمة التي يقومون بها ذلك من خلال توفير لهم جو تنظيمي ملائم وتقديم تحفيزات لهم ومشاركتهم في كل الاجتماعات التي تتعلق بالعمل الرقمي.

غير أن النتائج التي تم الوصول إليها اتفقت مع بعض نتائج الدراسات السابقة واختلفت مع نتائج أخرى، ولأن الدراسة اجريت في ظروف معينة وفي مؤسسة معينة فهي لم تحط بكل جوانب الموضوع .وهي موضوع الثقافة التنظيمية و الرقمنة موضوعا محوريا في مختلف الدراسات التي تبحث وتعالج في مثل هذه المواضيع في كافة المؤسسات مهما كان نوعها، اذ يبقى البحث في هذا الموضوع على مستوى المؤسسة الخدمائية وخاصة بمديرية التربية بحاجة الى بحث أكثر. وعليه يمكن صياغة التوصيات والاقتراحات التالية:

- الاهتمام بالثقافة التنظيمية كونها الركيزة الأساسية في اثناء نجاح أي منظمة

- تفعيل الحوافز والعلاوات بشكل دوري للموظفين لما له من تأثيرات ايجابية وفعالة داخل المصالح الثلاثة بمديرية التربية.

- خلق جو ملائم داخل المؤسسة لتلبية الاحتياجات النفسية والمادية للموظفين.

-تعميم عملية الرقمنة على كل مصالح مديرية التربية لولاية تبسة لما لها من فعالية في تسهيل العمل وتحسين أداء العاملين والارتقاء بالمديرية.

-تشجيع ثقافة الرقمنة داخل المصالح الأخرى بمديرية التربية.



# قائمة المراجع



## الكتب:

- 01- الحمزة منير: صناعة المعلومات الالكترونية في المؤسسات الوثائق. الأسس النظرية والممارسات العملية، قسنطينة، سوهام للنشر والتوزيع، 2017،
- 02- الحمزة منير، مزلاج رشيد: محاضرات في المكتبات الرقمية والنشر الالكتروني للوثائق، علم المكتبات والمعلومات، 2012،
- 03- الحمزة منير: محاضرات في تطبيقات الرقمنة في أنظمة المعلومات، مطبوعة بيداغوجية: علم المكتبات، 2016.
- 04- ابراهيم بختي: الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية (المذكرة الأطروحة- التقري- المقال) وفق طريقة IMARD ، ط 4، 2015،
- 05- بشار حزي: الاتصال التنظيمي الجامعة الافتراضية السورية (د.ط) 2020
- 06- بلال خلف السكارنه: التطور التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان، ط1، 2009،
- 07- بركات ربيعة: دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 6 ديسمبر 2016،
- 08- بوحوش عمار وآخرون: منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي، ألمانيا، (د.ط)، 2019 ،
- 09- جمال الدين المرسي: إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية الاسكندرية (د.ط)، 2006
- 10- حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط4، عمان، 2013
- 11- حسين أحمد الطراونة: نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر ولتوزيع، ط 1، عمان، 2012،
- 12- عقيل حسين عقيل: خطوات البحث العلمي من تحديد المشكلة إلى تفسير النتيجة، دار الكثير، (د. ط)
- 13- عبود عبد الله العسكري: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، دار النمير، ط2، 2004

- 14- سعد غالب ياسيني: الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (د.ط)، 2010،
- 15- سعد سلمان المشهداني: منهجية البحث العلمي، دار أسامة، للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2019،
- 16- ربحي مصطفى عليان: البحث العلمي أسسه ومناهجه وأساليبه إجراءاته، إجراءات بيت الأفكار والتوزيع، عمان، 2001
- 17- محمد فتحي عبد الهادي: المكتبات الرقمية الأسس النظرية و التطبيقات العملية، الدار المصرية اللبنانية، ط1، القاهرة
- 18- محمد سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط4، 2001
- 19- محمد سرحان على المحمودي: مناهج البحث العلمي، دار الكتب، الجمهورية اليمنية، الطبعة الثالثة، 2019
- 20- كمال بو الشرش: الثقافة التنظيمية في العلوم السلوكية والإدارية، دار النشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014
- 21- موسى سلام اللوزي وآخرون: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، الأردن: دار اثراء للنشر و التوزيع، 2008
- 22- منظور كلي: ادارة المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2013،
- 23- منصور محمد إسماعيل العريفي: السلوك التنظيمي، ط2، صنعاء، 2013.

## المجلات

- 24- أوشان بوزيد: بعض عناصر الثقافة التنظيمية ومساهمتها في التخفيف من الضغوط المهنية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية، دراسة ميدانية على العاملين الإداريين بمديرية الشباب والرياضة وبعض مركبات الرياضية لولاية أدرار، مجلة الرياضة المجلد 11، العدد 02، 2020.
- 25- حنان كريبط: علاقة الثقافة التنظيمية بنجاح الإدارة الإلكترونية، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد7، العدد01، جامعة الجزائر 2019، 3،
- 26- خالدية مصطفى عبد الرزاق وآخرون: الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، البحث العلمي العراقية، قسم ادارة ، المجلة العربية للإدارة، الجامعة العراقية، المجلد39 العدد 01، مارس 2019.

27-خرطوبة نصر الدين: أثر الثقافة التنظيمية على مشاركة المعرفة، دراسة الحالة، مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية،2018،

28-رحبة ريغي، حمزة معمري: مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية الموارد المائية، مجلة أنسة للبحوث والدراسات المجلد12،العدد2، جامعة غرداية مخبر الجنوب الجزائري للبحث في التاريخ والحضارة الاسلامية، الجزائر،2021،

29-ساسي سمير، ثليثة بليردوح: رقمنة العملية التعليمية في عصر الرقمنة والتعليم الالكتروني، المجلد 12،العدد01، 2022-05-13

30-سليم مزهود: مفهوم رقمنة الأرشيف التاريخي وأهمية اكتساب مهاراته، مجلة بيبليوفيليا، الدراسات المكتبات والعلوم، المجلد 02، العدد 8 ديسمبر 2020،

31-شلغوم سمير: الرقمنة كآلية لضمان جودة العملية التعليمية، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية السياسية والاقتصادية،المجلد57،العدد،خاص،جامعة الجزائر 1،2020،

32-عايدي جمال: الرقمنة وآثارها التنظيمية في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الموظفين، مجلة ASJP،المجلد16،العدد 01، الجزائر، 2022،

33-عبد السلام عبد اللاوي: أهمية الرقمنة الادارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر،مجلة صوت القانون، الجزء الأول،العدد 2017،07،

34-عزوز صونية: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية،

35-محمد يونس محمد السعوي: جاهزية الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة المعرفة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 11 . العدد 33، 2015

36-مسفرة بنت دخيل الله الخثعمي: مشاريع وتجارب التحويل الرقمي في مؤسسات المعلومات دراسة للاستراتيجيات

المتبعة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض - قسم دراسات المعلومات، مجلة RIST،المجلد 19،العدد 01

## الرسائل الجامعية:

37-باشيوه سالم: الرقمنة في المكتبات الجامعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة،

دراسة حالة المكتبة الجامعية المركزية يوسف بن خدة .كلية العلوم الانسانية، قسم علم المكتبات والتوثيق، 2008

38-توفيق سفيان توفيق حرز الله: أثر الثقافة التنظيمية في دعم ادارة المعرفة في الشركات التجارية، رسالة ماجستير في

ادارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الجامعة الاسلامية غزة، 2019،

39-حسان هشام، رحيمة غضبان: الثقافة التنظيمية كمدخل لدراسة التغيير التنظيمي، دراسة تطبيقية في المؤسسة

الاقتصادية الجزائرية، جامعة البليدة، جامعة الجلفة

40-حفصي عميروش: "تأثير الثقافة التنظيمية على تفعيل الإدارة الالكترونية بالجماعات المحلية"، أطروحة مقدمة لنيل

شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر

2016،30

41-رحي كريمة: تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية، أطروحة

مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، 2012-2013،

42-عكنوش نبيل: المكتبة الرقمية بالجامعة الجزائرية تصميمها وانشاؤها، مكتبة جامعة عبد القادر نموذجاً، أطروحة

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم المكتبات، قسم علم المكتبات، جامعة منتوري قسنطينة، أفريل 2010،

43-محمد كشيخ خشان الموسوي: أثر موقع العراق الجغرافي السياسي في مستقبل علاقته مع دول المجال الآسيوي

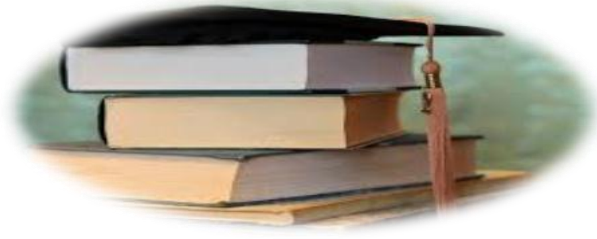
الجديد، دراسة في الجغرافية السياسية، رسالة مكملة لنيل درجة الماجستير في الجغرافيا، منشورة، كلية الآداب، قسم

الجغرافيا، جامعة الكوفة، 2011

44-مصباح الحاجز: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الالكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم

العالى " رسالة ماجستير، غزة، فلسطين، 2011





الملاحق



جامعة العربي التبسي- تبسة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الموضوع: تحكيم استمارة الاستبيان

موجهة للأساتذة

إشراف الدكتور:

بورزق نوار ---

إعداد الطالبتين :

- جارش قمر

- ناصري فضيلة

بالنظر لما تتمتعون به من كفاية وخبرة علمية، نود منكم التفضيل علينا بتحكيم هذا الاستبيان المتعلق بالموضوع الموسوم بـ: "الثقافة التنظيمية والرقمنة دراسة ميدانية بـمديرية التربية لولاية - تبسة-"، وذلك بإبداء ملاحظاتك، تحفظاتك، ومختلف التعديلات التي تراها ممكنة حول بنود هذا الاستبيان، مع وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

معلومات المحكم

اسم المحكم	الرتبة	التخصص	الجامعة الأصلية

السنة الجامعية: 2021/2022

المحور الأول : البيانات الشخصية

الجنس: ذكر:  أنثى:

العمر:.....

الوظيفة:.....

المستوى الدراسي: ابتدائي:  متوسط:  ثانوي:

جامعي:

الأقدمية: .....

المضمون		الصياغة		المحور الثاني
لا يقيس	يقيس	غير ملائمة	ملائمة	
				المحور الثاني: للقيم التنظيمية دور في تفعيل عملية الرقمنة داخل مديرية التربية لولاية -تبسة-
				<b>01</b> يوجد للموظفين الحرية لتنمية أفكار جديدة لتطوير العمل الرقمي داخل المؤسسة.
				<b>02</b> تعمل المؤسسة على تطوير قدرات و مهارات الموظفين في استخدام الرقمنة داخل المؤسسة.
				<b>03</b> تهتم المؤسسة بمشاركةكم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل الرقمي داخل المؤسسة.
				<b>04</b> يحافظ الموظفون على علاقات العمل فيما بينهم من خلال التعاون و التكامل في انجاز العمل داخل البيئة الرقمية في المؤسسة.

				يتوفر لدى الموظفين الدافعية اللازمة لإنجاز الأعمال ضمن النظام الرقمي الذي تستخدمه المؤسسة.	<b>05</b>
				يهتم الموظفون بإدارة وقتهم في إنجاز الأعمال من خارج الدوام المتعلق بالنظام الرقمي داخل المؤسسة	<b>06</b>
				الاحترام المتبادل بين الموظفين والرؤساء فيما بينهم يساعد على نجاح العمل الرقمي داخل المؤسسة	<b>07</b>
				يشعر الموظفون فيما بينهم بالإحساس بعدالة العمل أثناء إنجاز العمل الرقمي داخل المؤسسة.	<b>08</b>
لا يقيس	يقيس	غير ملائمة	ملائمة	للمعتقدات التنظيمية دور ايجابي في تفعيل عملية الرقمنة داخل مديرية التربية لولاية -تبسة-	المحور الثالث
				يعتقد الموظفون أن قيمهم تدعم على إنجاز الأعمال بالكفاءة والجودة المناسبة في ظل اتباع النظام الرقمي داخل المؤسسة.	<b>09</b>
				يدرك الموظفون أن طبيعة مهام العمل ضمن النظام الرقمي يتطلب تحديث مستمر لمهاراتهم و قدراتهم و معارفهم داخل المؤسسة.	<b>10</b>
				تعتمد المؤسسة على نظام تحفيزي للموظفين لانجاح استخدامات العمل الرقمي داخل المؤسسة.	<b>11</b>
				تعتقد المؤسسة أن غياب ظاهرة التكاسل الاجتماعي للموظفين هو تفعيلها للرقمنة في إنجاز الأعمال داخل المؤسسة.	<b>12</b>
				يعتقد الموظفون بأنه يوجد تكافؤ بين السلطة والمسؤولية الممنوحة لهم في بيئة العمل الرقمي داخل المؤسسة .	<b>13</b>
				تعمل المؤسسة على توسع دائرة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات ضمن بيئة العمل الرقمي.	<b>14</b>
				تركز المؤسسة على عمل الموظفين بطريقة عمل السلسلة في إنجاز العمل الرقمي.	<b>15</b>

				16	يبادر الموظفون ذاتيا إلى الالتحاق بدورات تدريبية تأهيلية لما يتماشى مع التطورات التقنية المعمول بها داخل المؤسسة
لا يقيس	يقيس	غير ملائمة	ملائمة	المحور الرابع	للتوقعات التنظيمية دور إيجابي في تفعيل عملية الرقمنة داخل مديرية التربية لولاية -تبسة-
				17	تخطط المؤسسة إلى مساعدة جمهورها في الاستفادة من المعلومات التي يحتاجونها من خلال زيادة صفحات الويب عبر المواقع الرقمية.
				18	يتوقع من المؤسسة توفير جو مريح يساعد ويدعم الاحتياجات النفسية والمادية للموظفين خلال أداءهم للعمل الرقمي داخل المؤسسة.
				19	لا يوجد مانع لدى الموظفين من الرد على رسائل البريد الإلكتروني خارج الدوام الرسمي.
				20	يتوقع من الموظفون أن تقوم المؤسسة بتزويدهم بالمعلومات المناسبة لتطوير استخدامهم لأساليب الرقمنة.
				21	استعداد و تحمل الموظفين المخاطر الناتجة عن تعطيل أو قرصنة الأنظمة الرقمية في المؤسسة.
				22	يتوقع الموظفون أن تتناسب الصلاحيات الممنوحة لهم مع حجم مسؤولياتهم وأعمالهم الرقمية داخل المؤسسة.
				23	يتوقع من المرؤوسين عقد اجتماعات دورية لتبادل وجهات النظر حول العمل الرقمي داخل المؤسسة.
				24	يتوقع من الموظفين بذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الانجازات اللازمة في ظل العمل على الرقمي داخل المؤسسة.

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم : علوم الإعلام و الاتصال

التخصص : علم اجتماع تنظيم وعمل

السنة : ثانية ماستر

استمارة استبيان بعنوان:

الثقافة التنظيمية والرقمنة بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمديرية التربية لولاية -تبسة-

في إطار إجراء دراسة ميدانية لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، يسرني أن أضع بين أيديكم استمارة استبيان راجين منكم الإجابة عن الأسئلة بكل عناية وصدق وذلك بوجه علامة (X) في الاتجاهات التالية: (موافق، غير موافق بشدة ، محايد ، غير موافق) في الخانة المناسبة ونحيطكم علما بأن المعلومات التي تدلون بها سرية تستخدم فقط للأغراض البحث العلمي. وشكرا.

تحت إشراف:

من اعداد الطالبتين:

- جارش قمر

- ناصري فضيلة

السنة الجامعية 2021/2020

المحور الأول : البيانات الشخصية

أنثى :

الجنس: ذكر:

العمر:.....

الوظيفة:.....

ثانوي:

متوسط :

المستوى الدراسي: ابتدائي :

جامعي :

الأقدمية : .....

المحور الثاني	المحور الثاني: للقيم التنظيمية دور ايجابي في تفعيل عملية الرقمنة داخل مديرية التربية لولاية -تيسة-	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<u>01</u>	يتوفر الموظف على هامش من الحرية لاقتراح أفكار جديدة تساهم في تطوير العمل الرقمي داخل المؤسسة.					
<u>02</u>	تعمل المؤسسة على تطوير كفاءات الموظفين في استخدام الرقمنة داخل المؤسسة.					
<u>03</u>	تهتم المؤسسة بمشاركة الموظف في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل الرقمي داخل المؤسسة.					
<u>04</u>	يتجاوز الموظف صعوبات العمل الرقمي من خلال التعاون المتبادل مع زملائه.					
<u>05</u>	يشعر الموظف بحماس شديد لتحقيق أهداف العمل الرقمي مقارنة بالعمل الكلاسيكي.					
<u>06</u>	يهتم الموظف بحفظ الوقت في انجاز الأعمال من خارج الدوام المتعلق بالنظام الرقمي داخل المؤسسة					
<u>07</u>	سيادة الثقة بين الموظفين ورؤسائهم يساعد على نجاح الرقمنة داخل المؤسسة .					

					احترامي لرؤساء العمل يساعدي على نجاح الرقمنة داخل المؤسسة.	<b>08</b>
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	للمعتقدات التنظيمية دور ايجابي في تفعيل عملية الرقمنة داخل مديرية التربية لولاية -تبسة-	المحور الثالث
					اعتقاد الموظفين بأهمية دورهم في عملية الرقمنة يسهم في نجاحها.	<b>09</b>
					ادراك الموظفين لأهمية معارفهم العلمية (التقنية) في عملية الرقمنة يسهم في جودتها.	<b>10</b>
					اعتقاد الموظفين بأن الرقمنة تساعد على تكريس أسلوب العمل عن بعد ساهم في تبنيهم لها.	<b>11</b>
					اعتقاد الموظفين بضرورة مسايرة مؤسستهم لمتطلبات العصر الرقمي ساهم في تسريع عملية الرقمنة.	<b>12</b>
					تصور الموظفين بأن الرقمنة تكرر العدالة التنظيمية ساهم في تفعيلها ميدانيا.	<b>13</b>
					الولاء التنظيمي للموظفين نحو مؤسستهم ساهم في تجاوبهم بايجابية مع متطلبات عملية الرقمنة.	<b>14</b>
					اعتقاد الموظفين بأن الرقمنة تعزز ثقافة التنافس الشريف مما ساعد على انجاحها (الرقمنة)	<b>15</b>
					اعتقاد الموظفين بدور الرقمنة في تحديد مكانة مؤسستهم حفزهم على انجاحها (الرقمنة).	<b>16</b>
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	للتوقعات التنظيمية دور في تفعيل عملية الرقمنة داخل مديرية التربية لولاية -تبسة-	المحور الرابع
					تعتمد المؤسسة على نظام تحفيزي للموظفين لانجاح استخدامات العمل الرقمي داخل المؤسسة.	<b>17</b>
					توفر المؤسسة مناخ تنظيمي يلبي الاحتياجات النفسية للموظف خلال أداءه للعمل الرقمي داخل المؤسسة.	<b>18</b>
					لايوجد مانع لدى الموظف من الرد على رسائل البريد الالكتروني خارج الدوام الرسمي.	<b>19</b>
					تحرص المؤسسة على تزويد الموظف بالمعلومات المناسبة لتطوير	<b>20</b>



					استخدامه لأساليب الرقمنة.	
					تحمل الموظف المسؤولية الناتجة عن تعطيل أو قرصنة الأنظمة الرقمية في المؤسسة.	<b>21</b>
					يبادر الموظف ذاتيا الى الالتحاق بدورات تدريبية من أجل مواكبة التطورات التقنية المعمول بها داخل المؤسسة.	<b>22</b>
					يعقد الموظفون اجتماعات دورية لتبادل وجهات النظر حول العمل الرقمي داخل المؤسسة.	<b>23</b>
					يبذل الموظف الجهود اللازمة من أجل تحقيق الانجازات اللازمة في ظل العمل على الرقمنة داخل المؤسسة.	<b>24</b>

### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	93	100.0
Observations Excl <sup>a</sup>	0	.0
Total	93	100.0

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

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.676	24



## ملخص الدراسة



هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تفعيل عملية الرقمنة داخل بعض مصالح مديرية التربية لولاية تبسة- وبالضبط "مصلحة المستخدمين، مصلحة الامتحانات والمدرّس، مصلحة نفقات المستخدمين"، ومن أجل هذا تم طرح التساؤل التالي:

- مادور الثقافة التنظيمية في تفعيل عملية الرقمنة داخل بعض مصالح مديرية التربية لولاية تبسة؟ وقد تفرع منه الفرضيات التالية:
  - للقيم التنظيمية دور ايجابي في تفعيل عملية الرقمنة داخل بعض المصالح بمديرية التربية لولاية تبسة.
  - للمعتقدات التنظيمية دور ايجابي في تفعيل عملية الرقمنة داخل بعض المصالح بمديرية التربية لولاية تبسة.
  - للتوقعات التنظيمية دور ايجابي في تفعيل عملية الرقمنة داخل بعض المصالح بمديرية التربية لولاية تبسة.

ولهذا افترضنا أن هناك دور للثقافة التنظيمية دور في تفعيل عملية الرقمنة، ومن أجل التأكد من صحة الفرضيات تم استخدام المنهج الوصفي من خلال أسلوب المسح الشامل الاجتماعي، حيث بلغ أفراد مجتمع الدراسة 100 موظف، وتم الاعتماد على أداة الاستبيان كتنقية رئيسية في جمع معطيات الدراسة والاستعانة بالمقابلة والملاحظة كتقنيات دعمية ويعد الحصول على المعلومات وتفرغها تمت معالجتها كميًا وكيفيًا عن طريق برنامج الاحصائي SPSS ومن بين أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

- يوجد للقيم التنظيمية التي يمتلكها ويكتسبها الموظفون دور ايجابي في تفعيل عملية الرقمنة داخل المصالح الثلاثة بمديرية التربية لولاية تبسة.
- يوجد للمعتقدات التي يمتلكها ويكتسبها الموظفون دور ايجابي في تفعيل عملية الرقمنة داخل المصالح الثلاثة بمديرية التربية لولاية تبسة.
- يوجد للتوقعات التنظيمية التي يمتلكها ويكتسبها الموظفون دور ايجابي في تفعيل عملية الرقمنة داخل المصالح الثلاثة بمديرية التربية لولاية تبسة.

**الكلمات المفتاحية: الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الرقمنة، مديرية التربية، المصالح الثلاثة.**

This study aimed to identify the role of organizational culture in activating the digitization process within some of the interests of the Education Directorate of the state of Tebessa. And exactly (the interest of users, the interest of exams and tutoring, the interest of user expenses), and for this the following question was asked.

–What is the role of organizational culture in activating the digitization process within some of the interests of the Directorate of education for the state of tebessa?

The following hypotheses have branched from it

–The organizational values played a positive role in activating the digitization process within some departments of the Education Directorate of the state of Tebessa.

–Organizational beliefs have played a positive role in activating the digitization process within some interests in the Education Directorate of the state of Tebessa.

–Regulatory expectations have played a positive role in activating the digitization process within some interests in the Education Directorate of the state of Tebessa.

Therefore, we assumed that there is a role for organizational culture in activating the digitization process, and in order to confirm the validity of the hypotheses, the descriptive approach was used through the social comprehensive survey method, where the members of the study community reached 100 employees, and the questionnaire tool was relied on as the main technique in collecting study data and using interview and observation as

–The organizational values that the employees possess and acquire have a positive role in activating the digitization process within the three departments of the Education Directorate of the state of Tebessa.

–The beliefs that employees have and acquire have a positive role in activating the digitization process within the three departments of the Education Directorate of the state of Tebessa.

–The organizational expectations that employees have and acquire have a positive role in activating the digitization process within the three departments of the Education Directorate of the state of Tebessa.

**Keywords: organizational culture, digitization, Directorate of education, the three interests**