

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة -



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير الرقم التسلسلي:...../2024

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2024

تخصص: إدارة أعمال

مذكرة موسومة بـ:

## الثقافة التنظيمية ودورها في دعم التحول الرقمي

دراسة حالة - مؤسسة إتصالات الجزائر فرع - تبسة -

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبين:

- أ. د. بوطرفة صورية

- بسمة مسعادي

- فوزي نوادي

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	أستاذ التعليم العالي	أ.د. جنينة عمر
مشرفا ومقررا	أستاذة التعليم العالي	أ.د. صورية بوطرفة
مناقشا	أستاذة مساعد	د.رامي كوثر

السنة الجامعية: 2024 / 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وعرقان

تسهيل فاتحة شكرنا لله عز وجل ولا وقبل كل شيء  
على النعمة التي انعمنا اياها ، والذي أعطانا القدرة  
لإتمام هذا العمل المتواضع ومصداقاً لقوله تعالى: و أمّا  
بنعمة ربك فحدث ، لئن شكرتم لأزيدنكم ، كما نتقدم  
بالشكر الجزيل للأستاذة " صورية بو طرفة " التي نكن  
لها كل التقدير والاحترام والتي لم تبخل علينا بإرشاداتها  
ونصائحها القيمة والتي مكنتنا من إنجاز هذا العمل كما  
نتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة الذين تداولوا على تلقينا  
دروب العلم والمعرفة في جميع الأطوار خاصة الطور  
الجامعي كما نشكر كل من ساندنا من قريب وبعيد من  
إدارة و عمال المكتبة المركزية .

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا ان هدانا  
الله.

ونشكر لجنة المناقشة على مناقشة المذكرة.



# إهداء

الحمد لله الذي يسر لي البدايات وأكمل لي النهايات وبلغني الغايات شيء جميل ان نسعى إلى النجاح فنحصل عليه والأجمل ان نتذكر من كان في ذلك، أهدي ثمرة جهدي إلى:

من علمني معنى الحياة ورباني على المكارم والأخلاق، إلى فخري واعتزازي، إلى صاحب الفضل في وصولي إلى هذا المستوى الوالد العزيز أبي رحمة الله عليه.

أبي أعظم الرجال في نظر ابنته، أبي سقف الحياة، تصور الآن حجم الضياع حين ترفع رأسك ولا تجد شيئاً يحميك، صوت فقيد لا ينسى وبسمته لا تغيب عن مخيلتي رحم الله وجهها اشتقت إليه أبي، اللهم أرحم أبي رحم الله ميتاً أخذ معه جزء من الحياة اللهم أرحم أبي ولا تجعل قبره يطفى نوره.

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب والرفقة والحنان إلى من سهرت الليالي من أجل راحتني وأضاعت لي الدرب إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها أُمي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى الذين قاسموا معي مشوار طفولتي، إلى سواعدي في هذه الدنيا، الذين بهم أرفع رأسي وأعتز زهرات حياتي أخواتي الغالية خولة، بثينة، بثينة، رويدة الذين هم نور دربي في هذه الحياة وأخوتي ونور دربي وسندي في هذه الحياة سيف حسين نبيل إسلام.

إلى روح قلبي نور سين ماريان نبراس أويس وتين

إلى كل من يحمل لقب مسعادي وخصوص عمي عماد مسعادي

إلى جميع زملائي وزميلاتي نور أمينة منى سلسبيل رحيل مريم ندى أنفال مريّة ريهام إلى كل من حمل لي ذرة حب ومحبة في قلبه وإلى كل من ساهم في مساعدتي من قريب أو بعيد

إلى من قاسمني عناء ومنعة إنجاز هذا العمل فوزي ورياض

والشكر الكبير لأستاذتي العزيزة صورية بوطرفة

ونشكر الله ونحمده على تمام هذا العمل.

الحمد لله الذي ما تم جهد إلا بعونه وما ختم سعي إلا بفضله

اللهم انفعني بما علمتني واجعله حجة لي لا علي.

**BASMA**



# إهداء

بنورك يا إلهي مشينا طريق الهدى وبإيمانك عرفنا درب الهناء وبفضلك اللهم أهدي إلى الثمرة التي امتلك إلى الذي قال فيهما الرحمان وبالوالدين إحسانا.

إلى التي لو كان السجود يحل شرعا بغير وجه الله لكان لها سجودي إلى سر وجودي ونور عيني إلى التي ضحت لأجلي وكان دعاؤها سر توفيقني وتوفيق والي التي تعلمت من أجلها وكان رضاها هدفي الأسمى إلى منبع الحنان والطيبة والتي أوصلتني إلى ما أنا عليه الآن أُمي الحنوننة.

إلى ملاك في صورة إنسان صاحب الفضل والإحسان ومن على يديه تعلمت الحب إلى الذي علمني معنى الشموخ والجد والمثابرة إلى من أفنى عمره في سبيل تعليمي إلى الذي تعذب طول حياته ليراني في هذه المكانة وضحي بليله ونهاره من أجل راحة أبناءه إلى أطيّب قلب وأعظم رجل أبي الحبيب رحمه الله واسكنه فسيح جناته.

إلى من أراهم منبع عزيمتي وإرادتي وعزة نفسي وشموخي إلى انوارى دربي ونجوم ليلي إخوتي.

إلى برعوم عائلتنا الصغير البشوش صاحب الضحكة دائمة ابن أخي محمد مسلم.

إلى من ساقهم القدر في طريقي ونقشهم الزمان في ذاكرتي إلى من تقاسمت معهم الحياة بكل ما فيها أصدقائي بدون إستثناء.

إلى كل أساتذتي الكرام والأفاضل وكانت ولا زالت تربطني بهم أواصر المحبة والإحترام.

إلى أساتذتي الفضيلة التي كانت معي في السراء والضراء إلى التي مدت لي يد العون في مسيرتي الدراسية أساتذتي الدكتورورة صورية بوظرفة أشكرك على كل مجهوداتك و تصرفاتك و احترامك لي.

على كل من عرفتهم وأحبتهم يذكرهم قلبي ولساني و لم يكتبهم قلبي.

إلى كل من مد لي يد العون من قريب أو بعيد.

إليك أنت من تقرأ هذه الأسطر إليكم جميعا أهدي ثمرة جهدي.



# فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
//	الشكر والعرفان
//	الاهداء
I-IV	فهرس المحتويات
V-VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الاشكال
أ-و	مقدمة
1	الفصل النظري : الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي
1	تمهيد
2	المبحث الاول : الدراسات السابقة
2	المطلب الأول : دراسات السابقة بالنسبة لمتغير الثقافة التنظيمية
2	أولاً- الدراسات العربية
3	ثانياً- الدراسات المحلية
5	ثالثاً- الدراسات الأجنبية
6	المطلب الثاني : الدراسات السابقة بالنسبة لمتغير التحول الرقمي.
6	أولاً- الدراسات العربية
8	ثانياً- الدراسات المحلية
10	ثالثاً- الدراسات الأجنبية
15	المطلب الثالث: وجه التشابه والاختلاف بين الدراسات
15	اولاً -وجه التشابه
16	ثانياً- وجه الاختلاف
17	المبحث الثاني: ماهية الثقافة التنظيمية
17	المطلب الأول: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية
17	أولاً: تطور استعمال مصطلح الثقافة التنظيمية
18	ثانياً: تزايد الاهتمام الميداني بالثقافة التنظيمية

19	المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها
19	الفرع الأول: تعريف الثقافة التنظيمية
20	الفرع الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية
21	أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية للفرد داخل المنظمة
21	ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة
22	المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية مكوناتها، أنواعها وخصائصها
22	الفرع الأول: مكونات الثقافة التنظيمية
24	أولاً: الإشارات الثقافية
26	ثانياً: المورثون
27	الفرع الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية
28	أولاً: الثقافة القوية
29	ثانياً: الثقافة الضعيفة
29	ثالثاً: الثقافة المثالية
30	رابعاً: الثقافة التكوينية (الموقفية)
30	الفرع الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية
30	أولاً: الإنسانية
30	ثانياً: الاكتساب والتعلم
31	ثالثاً: القابلية للانتشار
31	رابعاً: التكاملية
31	خامساً: القابلية للتغيير
32	المبحث الثالث: ماهية التحول الرقمي
32	المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي (تعريف، أهمية وأهداف)
32	الفرع الأول: تعريف التحول الرقمي
35	الفرع الثاني: ظهور وتطور فكرة التحول الرقمي
37	الفرع الثالث: أهمية وأهداف التحول الرقمي



37	أولاً: أهمية التحول الرقمي
39	ثانياً: أهداف التحول الرقمي
40	المطلب الثاني : أشكال ومستويات التحول الرقمي
40	أولاً : أشكال التحول الرقمي داخل المؤسسة
41	ثانياً: مستويات التحول الرقمي
42	المطلب الثالث: متطلبات ومعوقات التحول الرقمي
42	الفرع الأول: متطلبات التحول الرقمي
45	الفرع الثاني: أبعاد ومجالات التحول الرقمي
45	أولاً: أبعاد التحول الرقمي
46	ثانياً: مجالات التحول الرقمي
47	المطلب الثالث: معوقات التحول الرقمي
48	المطلب الرابع: ماهية الثقافة التنظيمية الرقمية
52	خلاصة الفصل
54	الفصل التطبيقي : الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -
54	تمهيد
55	المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر
55	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر تطورها
55	أولاً: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر
55	ثانياً: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر
55	المطلب الثاني: خدمات اتصالات الجزائر فرع - تبسة -
56	أولاً: الهاتف الثابت
56	ثانياً: الهاتف النقال
56	ثالثاً: الهاتف الثابت اللاسلكي WLL
57	رابعاً: خدمة الأنترنت

60	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع - تبسة -
67	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
67	المطلب الأول: مجتمع الدراسة وعينة الدراسة
68	أولاً: شكل الدراسة
68	ثانياً: عينة الدراسة
69	ثالثاً: أدوات جمع البيانات
69	رابعاً: إجراءات الدراسة
70	المطلب الثاني: اداة الدراسة
70	اولاً: محتوى اداة الدراسة
70	ثانياً: تصميم الاستبانة
71	ثالثاً: المقياس المستخدم
73	المبحث الثالث: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
73	المطلب الأول: النتائج الوصفية للدراسة
73	اولاً: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة
78	المطلب الثاني: اختبار النتائج ومناقشة الفرضيات
78	أولاً: تحليل نتائج الدراسة
88	ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة
101	خلاصة الفصل التطبيقي
104-103	خاتمة
109-106	قائمة المصادر والمراجع
//	الملاحق
//	الملخص

الصفحة	فهرس الجداول	الرقم
33	مقارنة بين الاقتصاد التقليدي الرقمي	01
69	تداول الاستبانة	02
71	درجات مقياس ليكارت	03
72	طول خلايا مقياس ليكارت	04
72	قيمة معامل ألف كرونباخ لمحاور الاستبيان	05
73	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	06
74	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	07
75	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	08
76	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	09
77	توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية	10
78	مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات اجاباتهم على عبارات الثقافة التنظيمية	11
83	مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات اجاباتهم على عبارات بعد البنية التحتية التقنية	12
84	مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات اجاباتهم على عبارات بعد مهارات الموظفين الرقمية	13
86	مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات اجاباتهم على عبارات بعد الثقافة التنظيمية الرقمية	14
87	مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات اجاباتهم على عبارات بعد التكامل الرقمي	15
89	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	16
89	اختبار معامل الارتباط بيرسون	17
90	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى	18
91	نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى	19

92	نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية	20
93	نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة	21
94	نتائج اختبار الفرضية الجزئية الرابعة	22
95	يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الثانية	23
96	تحليل التبيان الأحادي Anova للبيانات الشخصية والوظيفية	24



الصفحة	فهرس الأشكال	الرقم
23	مكونات الثقافة التنظيمية	01
35	مراحل تطور الثورة الصناعية	02
68	شكل الدراسة	03
73	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	04
74	توزيع عينة الدراسة حسب الفئات العمرية	05
75	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	06
77	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	07
78	توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية	08

# مقدمة



إن التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم الآن وما أحدثه من تغيرات جذرية حساسة على كافة الأصعدة في ظل الثورة الصناعية الرابعة، وأصبح تكامل وإستخدام التكنولوجيات الجديدة أمرا ضروريا بالنسبة للمنظمات والمؤسسات الإقتصادية نتيجة الضغوطات والأزمات التي تعيشها هذه القطاعات سواء على المستوى الدولي أو المحلي.

وقد أدت الثورة التكنولوجية إلى ظهور نماذج أعمال جديدة وفرص إستثمارية متنوعة، حيث سمحت هذه الأخيرة بزيادة كفاءة العمليات الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات والخدمات، كما أتاحت فرصا لإبتكار منتجات وخدمات جديدة لم تكن ممكنة من قبل، بالإضافة إلى ذلك سهلت عملية التواصل والتجارة العالمية، وأصبح من الضروري للشركات والمؤسسات أن تتكيف مع التغيرات المستمرة وأن تواكب التحول الرقمي لضمان بقائها ونموها، والذي يتأثر بدوره بمجموعة من العوامل المختلفة من اهمها الثقافة التنظيمية.

وتلعب هذه الاخيرة دورا مهما في نجاح التحول الرقمي للمؤسسات، إذ أنها تعتبر العمود الفقري الذي يحمل تحولاتها نحو الرقمنة والتطور التكنولوجي كما تؤدي دورا هاما جدا في تشجيع المؤسسات على تبني تكنولوجيا جديدة عندما تكون متجاوبة ومتحمسة لتغيير ومن هنا تأتي أهمية الثقافة التنظيمية التي تتمثل في القيم والمعتقدات المشتركة بين أعضاء المؤسسة لدعم التحول الرقمي.

لذلك على المؤسسات أن تدرك أهمية توافق ثقافتها مع التحول الرقمي، حيث أن الثقافة التنظيمية المرنة المفتوحة للتغيير والإبتكار هي المفتاح لنجاح التحول الرقمي وتحقيق ميزة تنافسية في السوق الحديثة.

وفي ظل المتغيرات التكنولوجية والرقمية الحالية تبذل الجزائر كمثلاها من الدول الأخرى جهودا حثيثة لمواكبة هذا التطور عبر عصرنة مؤسساتها وإدارتها بما يتماشى مع هذه التحولات، حيث تعتمد على الثقافة التنظيمية كأساس لضمان جودة عالية وتقديم خدمات في الوقت المناسب، ومن هذا المنطلق نجد أن مؤسسة إتصالات الجزائر-تيسة- شأنها شأن المؤسسات الإقتصادية الأخرى التي تبنت فكرة التحول الرقمي في مختلف عملياتها وذلك بغرض تطوير خدماتها بما يتوافق مع تطلعات عملائها ورضاهم بإعتبارهم الهدف الأساسي الذي تتركز عليه في بناء أهدافها ونجاحها

## الإشكالية:

فرضت التطورات التكنولوجية على المؤسسات تبني التقنيات الرقمية الحديثة في مختلف مجالاتها والمؤسسات الجزائرية لا تعمل بمعزل عن العالم لهذا سنحاول في هذه الدراسة التعرف على الأثر الذي تسببه الثقافة التنظيمية على التحول الرقمي في المؤسسات هذا من خلال التعرف على حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع-تبسة- وهذا من خلال الإجابة على التساؤل الآتي:

## الإشكالية الرئيسية:

ما هو دور الثقافة التنظيمية في دعم التحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟ ما واقع ذلك في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع -تبسة-؟

## التساؤلات الفرعية

- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0,05$  )؟
- في هل توجد علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0,05$  )؟
- هل توجد فروقات في استجابات العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟
- هل توجد فروقات ذو دلالة احصائية في استجابات العاملين تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0,05$  ) في مؤسسة اتصالات الجزائر؟
- هل توجد فروقات ذو دلالة احصائية في استجابات العاملين تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0,05$  ) في مؤسسة اتصالات الجزائر؟
- هل توجد فروقات ذو دلالة احصائية في استجابات العاملين تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0,05$  ) في مؤسسة اتصالات الجزائر؟
- هل توجد فروقات ذو دلالة احصائية في استجابات العاملين تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0,05$  ) في مؤسسة اتصالات الجزائر؟
- هل توجد فروقات ذو دلالة احصائية في استجابات العاملين تعزى لمتغير عدد دورات التدريبية عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0,05$  ) في مؤسسة اتصالات الجزائر؟



فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرضية فرعية أولى:

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين اثقافة التنظيمية والتحول الرقمي عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  في مؤسسة اتصالات الجزائر

وضمن هذه الفرضية تدرج اربع فرضيات جزئية على النحو التالي:

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و بعد البنية التحتية التقنية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في مؤسسة إتصالات الجزائر .
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و بعد مهارات الموظفين الرقمية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في مؤسسة إتصالات الجزائر .
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و بعد الثقافة التنظيمية الرقمية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في مؤسسة إتصالات الجزائر .
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و بعد التكامل الرقمي عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في مؤسسة إتصالاتالجزائر .

الفرضية فرعية ثانية :

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اثقافة التنظيمية والتحول الرقمي عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  في مؤسسة اتصالات الجزائر .

الفرضية فرعية ثالثة:

- توجد فروقات في استجابات العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  في مؤسسة اتصالات الجزائر .

وضمن هذه الفرضية تدرج 5 فرضيات فرعية على النحو التالي:

- توجد فروقات ذو دلالة احصائية في استجابات العاملين تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  في مؤسسة اتصالات الجزائر .
- توجد فروقات ذو دلالة احصائية في استجابات العاملين تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  في مؤسسة اتصالات الجزائر .
- توجد فروقات ذو دلالة احصائية في استجابات العاملين تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  في مؤسسة اتصالات الجزائر .
- توجد فروقات ذو دلالة احصائية في استجابات العاملين تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  في مؤسسة اتصالات الجزائر .
- توجد فروقات ذو دلالة احصائية في استجابات العاملين تعزى لمتغير عدد دورات التدريبية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  في مؤسسة اتصالات الجزائر .

#### اهداف الدراسة:

- تسليط الضوء على موضوع جديد في مجال الإدارة.
- التعرف على اهمية الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي.
- الكشف على مستوى طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-.
- قياس مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين التحول الرقمي بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-.
- إبراز دور التحول الرقمي من خلال أبعاده (البنية التحتية التقنية، مهارات الموظفين، الثقافة التنظيمية الرقمية، التكامل الرقمي).

#### اهمية الدراسة:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها في إثراء دراسة موضوع حديث يتجسد داخل المؤسسات الجزائرية وذلك باستخدام متغيرين نسبيين هما الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي، كإضافة لهذا التخصص باعتباره منطلق لإجراء العديد من الدراسات المتشابهة، حيث تتدرج هذه الأهمية في تشجيع مسؤولي المؤسسات بدافع الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي في المؤسسة، وتقديم اقتراحا تعليمية صالحة في المنظمات، كما تساهم في زيادة مستوى الثقافة التنظيمية في تفعيل التحول الرقمي.

اسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار معالجة هذا الموضوع دون غيره من المواضيع العلمية كمحور للدراسة وذلك لعدة اسباب واعتبارات ذاتية وموضوعية وهي ك مايلي:

الاسباب الذاتية:

- طبيعة التخصص الذي ندرس فيه ادارة الاعمال وصلته بموضوع الدراسة.
- وجود فضول ورغبة لمعرفة التحول الرقمي.

الاسباب الموضوعية:

- حداثة الموضوع خاصة من جانب التحول الرقمي.
- مدى ارتباط الثقافة التنظيمية مع التحول الرقمي.
- صلة الموضوع بالممارسات العلمية للمؤسسات.

صعوبات الدراسة:

- نقص مراجع حديثة حول متغير الثقافة التنظيمية
- قلت المراجع حول متغير التحول الرقمي
- ضيق الوقت المتاح وعدم كفاية البيانات المقدمة من مصادر مؤسسة اتصالات الجزائر في نسبة لحدود صلاحياتهم

حدود الدراسة

- الإطار المكاني: تمت الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر -تيسة-
- الاطار الزمني: تمت من خلال القيام بعدة زيارات للمؤسسة محل الدراسة وذلك من 2024/04/14 الى 2024/04/30 وجمع المعلومات اللازمة وتوزيع الاستبيان على الموظفين.

منهج الدراسة:

لعمل على دراستنا لابد من إتباع المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع المعلومات ودراستها وتحليلها وهذا بإستعاب الإطار النظري للموضوع وفهم عناصر هو تحليل أبعاده.

كما تم الإعتماد على أسلوب دراسة حالة وذلك من خلال إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة إتصالات الجزائر فرع-تبسة- وتحليل النتائج المتوصل إليها بشكل يوضح العلاقة الموجودة بين المتغيرين (الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي)، وذلك باستخدام استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة من موظفي المؤسسة لمحاولة الإجابة على فرضيات الدراسة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي Spss v28

### هيكل الدراسة:

للإجابة على الاشكالية والاسئلة الفرعية والوصول الى النتائج والاهداف المرجوة، تم تقسيم الدراسة الى فصلين اساسين على النحو التالي:

**الفصل النظري:** تم التطرق فيه الى اهم الجوانب النظرية المتعلقة بالثقافة التنظيمية والتحول الرقمي وقد تم تقسيم هذا الفصل على ثلاث مباحث نظرية، تناول المبحث الاول الدراسات السابقة اما المبحث الثاني فتعلق بماهية الثقافة التنظيمية، كما تطرقنا في المبحث الثالث الى ماهية التحول الرقمي.

**الفصل التطبيقي:** تم التطرق في هذا الفصل الى دور الثقافة التنظيمية في دعم التحول الرقمي بالمؤسسة الجزائرية حيث كانت مؤسسة اتصالات الجزائر فرع-تبسة- محل دراسة، حيث تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث، تناول المبحث الاول تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع-تبسة- اما المبحث الثاني فتناولنا فيه الى منهجية الدراسة وتم التطرق في المبحث الثالث الى نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.





الفصل النظري: الثقافة

التنظيمية والتحول الرقمي

### تمهيد:

في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها؛ فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفية وقوية تمكن أعضاءها من الالتزام والانضباط، الإبداع والابتكار، المشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

وتمتاز الثقافة التنظيمية بأنها عنصر أساسي في نجاح التحول الرقمي في المؤسسات. تعكس ثقافة المؤسسة قيمها ومعتقداتها وسلوكياتها، وتلعب دورًا حاسمًا في استجابتها للتغيير وتبني التكنولوجيا الرقمية. يتطلب التحول الرقمي تغييرًا ثقافيًا عميقًا، حيث يجب على المؤسسات تعزيز الابتكار والمرونة والتعاون والتفاعل مع التكنولوجيا الجديدة. في هذا الفصل، سنستكشف دور الثقافة التنظيمية في تسهيل التحول الرقمي وضمان نجاحه، بالإضافة إلى تأثير التحول الرقمي على تشكيل وتطوير الثقافة التنظيمية للمنظمات.

لذلك سنحاول في هذا الفصل التطرق للمباحث الأساسية التالية:

**المبحث الاول : الدراسات السابقة**

**المبحث الثاني: ماهية الثقافة التنظيمية**

**المبحث الثالث : ماهية التحول الرقمي**

## الفصل النظري : الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي

### المبحث الأول : الدراسات السابقة

يعتبر تقديم وتحليل الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة من اهم معايير بناء البحث السليم حيث تساهم في دعم الفهم الجيد للموضوع المدروس واطاحة الاستمرارية في البحث، وهناك مجموعة من الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين المحلية والعربية والاجنبية حيث سيتم التركيز في هذه الدراسات على جوانب محددة، وهي الهدف من الدراسة، المنهج والادوات المستخدمة متغيرات الدراسة، بالإضافة الى اهم النتائج المتوصل اليها ومن ثم التعقيب على هذه الدراسات لتحديد الفجوة بين دراستنا وبينها وفي مايلي عرض لهذه الدراسات.

### المطلب الأول : دراسات السابقة بالنسبة لمتغير الثقافة التنظيمية

#### أولاً- الدراسات العربية :

1- دراسة ( سمير يوسف محمد عبد الإله (2006) واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة و اثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات ، دراسة مقارنة رسالة ماجستير ادارة الاعمال - الجامعة الاسلامية - غزة- كلية التجارة قسم ادارة الاعمال.	
الهدف من الدراسة	هدفت الدراسة الى : -التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الاسلامية و جامعة الازهر و جامعة الاقصى -التعرف على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات المبحوثة بهدف تعزيز التطوير المستمر للجامعات -دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات المبحوثة و مستوى التطوير التنظيمي
النتائج المستخلصة من الدراسة	-الثقافة التنظيمية في الجامعة الاسلامية تميل الى ثقافة الانجاز،بينما الثقافة التنظيمية في كل من جامعة الازهر وجامعة الاقصى تميل الى ثقافة النظم و الادوار -اظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة

## الفصل النظري : الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي

التنظيمية السائدة في كل الجامعات الثلاثة و التطوير التنظيمي.	
--	--

### ثانيا - الدراسات المحلية

2- دراسة دين شعيب أوشان بوزيد ( عناصر الثقافة التنظيمية و مساهمتها في التخفيف من الضغوط المهنية لدى العاملين بامؤسسات الرياضية ، دراسة ميدانية على العاملين الإداريين بمديرية الشباب و الرياضة و بعض المركبات الرياضية لولاية أدرار.	
التعرف على واقع الثقافة التنظيمية و عناصرها في المؤسسات الرياضية	الهدف من الدراسة :
تم الإعتماد على المنهج الوصفي و تم تطبيق أدوات جمع الملاحظات و المقابلة و توزيع الاستبيان على 75 اداري يعمل في مديرية الشباب و الرياضة من مجتمع الدراسة اي 84 من مجتمع البحث و الذي تم الإعتماد فيه على طريقة العينة العشوائية الطبقية و سلم ليكرت الخماسي	المنهج و ادوات الدراسة:
-تسعى منظمات الرياضية من خلال القيم السائدة الى جعل قيم السائدة الى جعل قيم المدير متسقة ، قيم الموظفين ، بحيث لا تحدث ظاهرة النزاعات المزعومة لاحقا -شكلت التوقعات التنظيمية قناعات بين العمال فيما يتعلق بأهمية مشاركتهم فيصنع القرار القواعد مع الثقافة التنظيمية ، عملت على تشجيع و دعم الموظفين في المنظمات الرياضية للتكيف مع التطورات الجديدة في بيئة العمل ، وبالتالي المساعدة على الاندماج في المنظمات الرياضية	أهم النتائج المستخلصة من الدراسة:

## الفصل النظري : الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي

<p>3- دراسة بوخاري بوثلجة الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية دراسة حالة الشركة ذات أسهم كوندور إلكترونيكس . مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الموارد البشرية</p>	<p>فرضيات المتبعة في الدراسة و لقد تمحورت فرضيات الدراسة على مايلي. : -القيم التنظيمية الموجودة في شركة كوندور الكترولنيكس مشتركة بين الموظفين. -المعتقدات التنظيمية الموجودة في شركة كوندور الكترولنيكس إيجابية تساعد في تحقيق اهدافها -الأعراف التنظيمية الموجودة في شركة كوندور الكترولنيكس واضحة لجميع العاملين -التوقعات التنظيمية الموجودة في شركة كوندور الكترولنيكس واضحة للعاملين و لمسؤولي الادارة و مأخوذة بعين الاعتبار</p>
<p>منهج و ادوات الدراسة: عتمدت الدراسة على اداة الاستبيان كأداة رئيسية في الدراسة لجمع البيانات و المعلومات من الواقع بإستخدام سلم ليكرت الخماسي واستعانت بالملاحظة و المقابلة كأدوات ثانوية في جمع المعلومات و اعتمدت الدراسة على عينة تتمثل في مديريةية الموارد البشرية لشركة كوندور الكترولنيكس ، وتم القيام الشامل للمجتمع الذي يتكون من 44 موظف حيث تم توزيع 44 استمارة استبيان وتم استرجاع بمسح 42 استمارة اي بنسبة 95.45 %</p>	<p>النتائج المستخلصة من الدراسة: -تنظر شركة كوندور الكترولنيكس الى العنصر البشري بانه اهم مورد فيها و ذلك من خلال ترك الحرية للعاملين بتقديم اقتراحاتهم و افكارهم التي تساهم في تطوير اجراءات العمل ، وتعمل على ارساء مبادئ. المواطنة التنظيمية ، و تهيء جميع الظروف لاندماج العامل الجديد في المجموعة</p>

<p>-تنص الاعراف في شركة كوندور الكترونيكس على ضرورة مساعدة العامل الجديد على الاندماج في فريق العمل لزيادة التعاون بينهم كما ان الإدارة تنظر الى الخطأ على انه مصدر التعلم.</p> <p>-يتوقع العاملين من الشركة بأن تأخذ في عين الاعتبار الجهود التي يبذلونها في سبيل مكانة الشركة و سمعتها ، و ذلك بتوفير الامن الوظيفي لهم و تخصيص مكافآت و علاوات ، في الوقت نفسه تتوقع الشركة من العاملين بها بأداء مهامهم على احسن وجه و تحقيق الانجازات التي تتوقعها منهم.</p>	
---	--

ثالثا- الدراسات الأجنبية

<p>4- دراسة (wei zhang baiyin yang Gary N. Mc lean) ربط الثقافة التنظيمية و الهيكل، الاستراتيجية ، و الفعالية التنظيمية: دور الوساطة لادارة المعرفة Linking organizational culture, structure, strategy and organizational effectiveness: mediating role of knowledge management.</p>	
<p>تناولت هذه الدراسة دور الوساطة محتمل لادارة المعرفة في العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الهيكل التنظيمي ، الاستراتيجية و الفعالية التنظيمية واجرى الاستطلاع على 301 منظمة و اثار النتائج الى ان ادارة المعرفة تتوسط تماما تاثير الثقافة التنظيمية على الفعالية التنظيمية ، ويتوسط جزئيا تاثير الهيكل التنظيمي و الاستراتيجية على الفعالية التنظيمية كما توصلت الدراسة الى انه من بين العوامل الثلاثة فان الثقافة التنظيمية لها تاثير ايجابي اقوى على ادارة المعرفة لان المجالات الثقافة التنظيمية يمكن ان توفر متخصصين يستثمرون جهودهم في تعزيز نتائج ادارة المعرفة</p>	

## الفصل النظري : الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي

المطلب الثاني : الدراسات السابقة بالنسبة لمتغير التحول الرقمي.

### أولاً- الدراسات العربية

5- دراسة (عبد الرحمن حسن حسن محمد ، محمد أحمد الغبيري ) (2020) : واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية - دراسة تحليلية	
الهدف من الدراسة:	هذه الدراسة هدفت إلى الوقوف على ماهية التحول الرقمي وخطواته ونماذجه بالمملكة العربية السعودية ، من خلال تحليل البيانات والمعلومات المرتبطة بواقع جهود التحول الرقمي بالمملكة ، قصد التواصل لمجموعة من المقترحات لتطوير جهود التحول الرقمي
منهج وأدوات الدراسة:	في هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي ، حيث تمت دراسة وتحليل وربط الأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي وجمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها ، كما تم استخدام التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS V25 لسلسلة زمنية من عام 2010 حتى 2017 لأنشطة التحول الرقمي من خلال النفقات التشغيلية والإيرادات التشغيلية
المتغير المستقل وأبعاده:	الزمن اللازم للتحول الرقمي
المتغير التابع وأبعاده:	المتغير التابع لهذه الدراسة هو التحول الرقمي حيث تم قياسه من خلال بعدين هما : النفقات الإجمالية لأنشطة التحول الرقمي والبعده الثاني الإيرادات الإجمالية لأنشطة التحول الرقمي
أهم النتائج المستخلصة من الدراسة:	خلصت هذه الدراسة إلى أنه هناك معدل نمو متقارب لكلا المتغيرين التابعين والذين يمثلان الأنشطة الإجمالية للتحول الرقمي بالمملكة العربية السعودية بمقدار 5% سنويا منذ عام 2011 وحتى عام 2017 وهي الفترة التي تمثل السلسلة الزمنية لمتغيرات الدراسة ، حيث أن المملكة من ضمن ثلاث دول بالمنطقة التي تقع ضمن الدول



## الفصل النظري : الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي

<p>الداعمة للتقنيات من خلال مؤشر الاتصالات العالمي لسنة 2017 ، والتي تسعى إلى دعم البنية التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات ودعم عملية التحول نحو الرقمنة بكافة المستلزمات التقنية المبتكرة</p>	
<p>6- دراسة ( عبد الرحمن محمد سليمان رشوان ،زينب عبد الحفيظ أحمد قاسم ) (2020) : دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات</p>	
<p>الهدف من الدراسة: هدفت هذه أساسا للتأصيل العلمي من خلال دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات وفي سبيل هذه الهدف الرئيسي انبثقت هذه الأهداف الفرعية: -التعرف على التحول الرقمي في البنوك -التعرف على دور التحول الرقمي في رفع كفاءة اداء البنوك لتعزيز الميزة التنافسية -التعرف على كيفية إمكانية التحول الرقمي في جذب الاستثمارات للبنوك وتحقيق الوضع المالي المستقر</p>	
<p>تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري قصد الإلمام بجميع مفاهيم الدراسة ، كما تم استقراء بعض المواضيع والدراسات التي تناولت الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة ، وفي الجانب التطبيقي للدراسة تم جمع البيانات باستخدام اداة الاستبيان ، حيث يكون مجتمع الدراسة من مدراء الفروع البنكية والمحاسبين والمدققين الداخليين والمراقبين الماليين العاملين في البنوك في قطاع غزة وعددهم (310) موظف ، حيث تم اختيار عينة عشوائية بحجم (140) موظف وتم استرداد (128) استبانة وتم معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS</p>	<p>منهج وأدوات الدراسة:</p>
<p>المتغير المستقل لهذه الدراسة يتمثل في : التحول الرقمي</p>	<p>المتغير المستقل:</p>

## الفصل النظري : الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي

<p>المتغيرات التابعة في هذه الدراسة تتمثل في: -رفع كفاءة أداء البنوك -جذب الاستثمارات</p>	<p>المتغير التابع وأبعاده:</p>
<p>خلصت هذه الدراسة لدور التحول الرقمي في رفع أداء البنوك وجذب الاستثمارات وان تعمل البنوك الفلسطينية على مراجعة آلية جودة الخدمات الرقمية باستمرار ، ويتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين هذه الخدمات بتوظيف التقنية في مراقبة جودة الخدمات الالكترونية ، وتطوير نماذج إبداعية ومبتكرة لتوظيف التقنيات الالكترونية الناشئة لمراقبة الأداء والالتزام بالمهام والمستويات وفقا لإطار الحكومة والتنبؤ بالانحرافات قبل حدوثها ورفع تقارير استباقية للإدارة العليا والإدارات المعنية بتوظيف التقنيات الإلكترونية الناشئة في مراقبة مؤشرات الأداء بتعزيز الميزة التنافسية</p>	<p>اهم النتائج المستخلصة من الدراسة:</p>

### ثانيا - الدراسات المحلية

<p>7- دراسة ( جميلة سلايمي ، يوسف بوشي ) (2019) التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر</p>	
<p>هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مواكبة المنظومة القانونية في الجزائر للتحولات الرقمية ومدى توفر بيئة تشريعية ملائمة تحضن وتسهل عملية التحول الرقمي ،مقارنة بالعديد من الدول العربية التي أطلقت برامج تنفيذية للتحول الرقمي للرؤية حيث تسعى عديد الدول العربية لتطوير العمل الحكومي وتأسيس البنية اللازمة لتحقيق الرؤية واستيعاب طموحاتها ومتطلباتها ، الأمر الذي استدعى البحث عن مكانة الجزائر ومدى تبنيتها لتقنية التحول الرقمي مقارنة مع الدول العربية</p>	<p>الهدف من الدراسة:</p>

<p>تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تم التطرق إلى مفهوم التحول الرقمي من خلال تعريفه والإشارة إلى علاقته مع مختلف المصطلحات المتشابهة له ، وكذا خطوات التحول الرقمي وداوفعه ، في حين تم تحليل تطبيقات التحول الرقمي في الجزائر ، بالوقوف على تطبيقاته في القطاع الحكومي والقطاع الخاص بالإضافة إلى مخاطره الأمنية</p>	<p>منهج وأدوات الدراسة:</p>
<p>خلصت هذه الدراسة إلى ان التحول الرقمي في الجزائر انتقل من القول إلى الفعل حيث ان الجزائر تسعى إلى مواكبة التطورات والاستفادة من افضل الممارسات العالمية والفرص المتاحة ، بما يمكنها من التحول إلى حكومة رقمية ، حيث ان التحول الرقمي لم يعد خيارا بل اصبح ضرورة كما خلصت الدراسة ايضاً إلى ان الهجمات الالكترونية من ابرز المخاطر الرقمية التي يوجّهها التحول الرقمي ، وان تقنيات الأمن الرقمية لم تعد مناسبة لمواجهة مثل هذه المخاطر ، وبالتالي يقتضي الأمر ضرورة تعزيز الأمن الإلكتروني ، كذلك أصدرت الجزائر مجموعة من القوانين تعزز الانتقال إلى عصر الرقمنة</p>	<p>أهم النتائج المستخلصة من الدراسة:</p>
<p>8-دراسة (نادية عيشور ، إيمان آيت مهدي) (2019) الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمات اتصالات الجزائر</p>	
<p>هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة الرابطة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين جودة خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية سطيف من وجهة نظر متعاملها</p>	<p>الهدف من الدراسة:</p>
<p>تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي او</p>	<p>منهج وأدوات الدراسة:</p>

## الفصل النظري : الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي

المسمى بالمنهج الارتباطي ، حيث يستخدم في الدراسات التي تتناول البحث في العلاقات الارتباطية بين المتغيرات	
المتغير المستقل وأبعاده:	المتغير المستقل لهذه الدراسة هو الإدارة الإلكترونية
المتغير التابع وأبعاده:	المتغير التابع لهذه الدراسة هو جودة الخدمة ، حيث تم قياسه من خلال خمسة أبعاد هي الملموسية ، الاعتمادية ، الاستجابة للياقة ، الأمان
اهم النتائج المستخلصة من الدراسة	خلصت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباطية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين جودة خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر متعاملها ، حيث يرجع ذلك إلى الدور الفاعل الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تحقيق جودة الخدمة

### ثالثاً- الدراسات الأجنبية

9-دراسة (2021) (N Dragomirov & L Boyanov) تحديات التحول الرقمي للخدمات اللوجستية في بلغاريا Digital Transformation challenges of logistics in Bulgaria	
الهدف من الدراسة :	هدفت هذه الدراسة إلى البحث في قضايا التحول الرقمي في دولة بلغاريا ، حيث تعرض التقنيات المعاصرة الرئيسية المستخدمة في الرقمنة والتحول الرقمي ثم تقدم منهجية تقييم درجة التحول الرقمي في مجال الخدمات اللوجستية ، حيث تم تحديد مستوى الرقمنة الأساسية لشركات الخدمات اللوجستية البلغارية من خلال تطوير إطار منهجي يغطي التصنيف الرئيسي لنظم المعلومات في المنطقة ، حيث ان المؤشرات التي تم تناولها مقسمة إلى مجموعتين ، الرقمنة داخل المنظمات وبين المنظمات ، حيث تم تحليل حالة التحول الرقمي ومراجعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة ، بعد مسح داخل كل شركة

<p>كما تبحث هذه الدراسة في الموضوعات الرئيسية التالية:</p> <p>-الرقمنة داخل المنظمات</p> <p>-إدارة / تبادل البيانات والمعلومات في المنظمة</p> <p>-رقمنة ادارة المستودعات</p> <p>-الرقمنة بين المنظمات</p> <p>إدارة علاقات الزبائن CRM</p> <p>-ادارة علاقات الموردين SRM</p>	
<p>في هذه الدراسة تم الاعتماد على نتائج مسح تم إجراؤه بين المشاركين الرئيسيين في العمليات اللوجستية في دولة بلغاريا ، حيث ان الغرض الرئيسي من الدراسة هو تقييم المشكلات الرئيسية للتحويل الرقمي في شركات الخدمات اللوجستية البلغارية وتم الاعتماد على اداة الاستبيان لجمع البيانات ، حيث كان النطاق الأمثل للبحث واسع جدا ، وبالتالي تمت تغطية مجالات بحث مختارة ، واستخدام في أسئلة الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي وكانت عبارات المقياس في الاستطلاع كالتالي : ( 1 لا أوافق بشدة ، 2 لا أوافق إلى حد ما ، 3 لا أوافق ولا أعارض ، 4 أوافق إلى حد ما ، 5 أوافق بشدة )</p>	<p>منهج وأدوات الدراسة:</p>
<p>متغيرات الدراسة عبارة عن مجموعة من المؤشرات -المجموعة الأولى تتمثل في مؤشرات ( الرقمنة داخل المنظمات ، إدارة البيانات والمعلومات ، التبادل في المنظمة ) حيث كانت الاسئلة في الاستطلاع كالتالي ؛ السؤال الأول " كيف تقييم القدرة على العمل بالبيانات والمعلومات في كل قسم من أقسام شركتك ؟ وكان السؤال موجه إلى الأقسام التالية في كل شركة ( قسم الموارد البشرية ، قسم المالية ، قسم الإنتاج ، قسم اللوجستيك ، قسم التسويق ) أما السؤال الثاني في الاستطلاع فكان حوّل التواصل مع الشركاء في سلسلة التوريد ، حيث أنه حسب الدراسة يعد التواصل مع الشركاء في</p>	<p>متغيرات الدراسة:</p>

<p>سلسلة التوريد مؤشراً هاما لمعرفة الدرجة الإجمالية لرقمنة الأعمال ، حيث كان السؤال متعدد الاختيارات ويسمح بعدة اجابات ، وكان عدد الأسئلة في الاستطلاع ثمانية أسئلة ، حيث كانت الأسئلة المتبقية كالتالي:</p> <p>س3 : إلى أي مدى قمت بتطبيق حلول تكنولوجيا المعلومات في مؤسستك ؟</p> <p>س4 : إلى أي مدى تستخدم نظامك البرمجي لإدارة النقل ؟</p> <p>س5: إلى أي مدى تستخدم برنامج شركتك لإدارة المستودعات ؟</p> <p>س6: إلى أي مدى تستخدم برنامج شركتك لإدارة علاقات الزبائن (CRM)؟</p> <p>س7 : إلى أي مدى تستخدم برنامج شركتك لإدارة علاقات الموردين (SRM)؟</p> <p>س8 : إلى أي مدى تعتبر العبارات التالية صالحة لبرنامج تخطيط موارد المؤسسات (ERP) لشركتك ؟</p>	
<p>خلصت هذه الدراسة إلى أنه هناك امكانات كبيرة لعملية التحول الرقمي في بلغاريا ، وراء الباحثان ان هناك حاجة كبيرة للأنشطة التعليمية على نماذج تكنولوجيا المعلومات الحديثة مثل إنترنت الأشياء ، الأجهزة الرقمية ، والتقنيات الحديثة ، ومقاربات التحول الرقمي ، وهذا لا ينطبق على مجال الخدمات اللوجستية وسلسلة التوريد فقط ، ولكن في معظم مجالات الأعمال الأخرى ، لان سبب عدم تنفيذها هو عدم فهم فوائد تلك التقنيات ، بعض الشركات وصفت كيف يمكن ان يصبح نموذج أعمالها اكثر رقمنة ولكنه يظل كما هو بشكل أساسي ، بينما يصف البعض الآخر كيف سيتبعون نماذج أعمال رقمية جديدة لإضافة فوائد إلى محافظتهم الحالية ، هذا هو السبب في هذه الدراسة تقدم إطارين تكمليين لمؤشرات الأداء الرئيسية</p>	<p>اهم النتائج المستخلصة من الدراسة:</p>

<p>والذين يجيبون على الاسئلة و سيتعين على المسؤول التنفيذي الأول التفكير في تحول الأعمال الرقمية</p>	
<p>10-دراسة ( Guillermo Rodriguez - Abigail &amp; Graciela Bribiesca - Correa ) : Assessing Digital Transformation in Universities (2021) التحوّل الرقمي للجامعات</p>	
<p>هدفت هذه الدراسة إلى تقييم التحوّل الرقمي في الجامعات ، وعرض عدة نماذج لهذه العملية وصولاً إلى اقتراح نموذج للتحوّل الرقمي ، حيث تتعرض الدراسة لمفاهيم حول الثورة الصناعية الرابعة (Industry 4.0) ومفهوم المؤسسة الحديث ( الجيل الخامس من المؤسسات ) والذي يرمز له ب ( Society 5.0 ) حيث تعمل كل من Industry 4.0 و Society 5.0 على إعادة تشكيل الطريقة التي تعمل بها المنظمات وتتفاعل مع المجتمعات التي تخدمها حيث يجبر الاختراق الهائل لتطبيقات الكمبيوتر والشبكات المنظمات على رقمنة عملياتها وتقديم منتجات وخدمات ونماذج أعمال مبتكرة حيث يشهد قطاع التعليم العالي في عديد دول العالم تغيرات لكن استجابة بعض الجامعات بطيئة حسب الدراسة ، حيث تقترح هذه الدراسة تطبيق نموذج التحوّل الرقمي المتكامل لتقييم مستوى النضج الذي تمتلكه المؤسسات التعليمية في عمليات التحوّل الرقمي الخاص بها ومقارنتها بالصناعات الأخرى</p>	<p>الهدف من الدراسة:</p>
<p>تم تنفيذ هذه الدراسة عبر ثلاث مراحل مختلفة ، حيث اعتمد في المرحلة الأولى على المنهج الوصفي التحليلي من خلال العمل المفاهيمي ، حيث يهدف هذا الأخير إلى دمج تركيبات النماذج المختلفة التي تمت مراجعتها بحيث يمكن اشتقاق نموذج تحويل رقمي واحد متكامل ، وتم ذلك من خلال إنشاء التكافؤ بين العناصر المختلفة التي تتكون منها النماذج التي تم دراستها أما المرحلة الثانية</p>	<p>منهج وأدوات الدراسة:</p>



<p>تمثلت في المنهج التجريبي حيث تم إنشاء اداة والتحقق من صحتها لقياس العناصر الناتجة من النموذج المتكامل ، والتي تم تطبيقها بعد ذلك على بعض مؤسسات التعليم العالي ، اما المرحلة الثالثة والأخيرة تمثلت في اجراء تقييم عام للنتائج لتحديد الفروق الدقيقة المطلوبة عند تطبيق النموذج على الجامعات بشكل خاص ، على عكس أي منظمة عامة</p>	
<p>خلصت هذه الدراسة إلى ان الجامعات تختلف عن القطاعات الأخرى ، ربما بسبب الافتقار الى القيادة الفعالة والتغيرات في الثقافة و يكمل هذا بشكل سلبي درجة الابتكار والدعم المالي النهج المستخدم في هذه الدراسة يضع الجامعات كمؤسسات لأي صناعات أخرى ، مع الهياكل التنظيمية والأسواق الديناميكية والموارد البشرية وإدارة المواهب والثقافة والعمليات وبقية عناصر سلسلة القيمة ومع ذلك يجب تحديد الفروق الدقيقة وأخذها في عين الاعتبار عند تطبيق جهود التحول الرقمي ، ليس فقط لتوفير الأتمتة بنجاح ، ولكن لتعزيز عملية التدريس والتعلم وتنمية مجموعة متنوعة من المنتجات والخدمات وتعزيز التعاون والتكامل ، حيث يمكن ان تختلف هذه الخصائص اختلافاً كبيراً اعتماداً على العوامل السياقية مثل الموقع والحجم والمهن الجامعية والنموذج التعليمي والمهنة ومستوى الوصول إلى التكنولوجيا ، ومن المرجح ان تواجه الجامعات الحكومية في الدول النامية على سبيل المثال تحديات خاصة مثل محدودية البنية التحتية والامية الرقمية من قبل أعضاء هيئة التدريس والطلاب ، ومع ذلك يمكن تخصيص العناصر التي يتكون منها النموذج المقترح في هذه الدراسة لتلبية احتياجات محددة دون تجاهل طبيعة كل بعد وشارت هذه الدراسة إلى ان هناك حاجة إلى التثليث لتأكيد علاقات التركيبات في النموذج المقترح للتحول الرقمي من خلال التقنيات</p>	<p>اهم النتائج المستخلصة من الدراسة:</p>

الكمية ، حيث في الدراسات المستقبلية يمكن تطوير مؤشر مركب للتحول الرقمي ، فيمكن اشتقاق نموذج التشخيص والتنبؤ من الإطار المفاهيمي الحالي لهذه الدراسة ، فمن خلال هذه النماذج سيكون من السهل إنشاء منهجيات استشارية قد توفر عند تطبيقها في العديد من الجامعات معلومات قيمة لقيادة الطريق نحو التحول الرقمي الناجح

### المطلب الثالث: اوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات:

من خلال عرض هذه الدراسات السابقة العربية والمحلية والاجنبية نجد انها تعددت واختلفت باختلاف اهدافها والبيانات التي تمت فيها والاساليب المستخدمة في تحليل البيانات دراسة الحالية ومن خلال الدراسات التي تم التطرق اليها يتضح لنا اوجه التشابه والاختلاف التي تتمثل فيما يلي:

#### اولا - اوجه التشابه:

-تعتبر كل الدراسات سواء عربية او محلية او اجنبية دراسات مرجعية حيث جاءت شكلها طلب موضوع دراستنا.

-نجد ان دراسة (سمير يوسف محمد عبد الاله ) و (دين شعيب اوشان بوزيد) و (بوخاري بوثلجة) ( wei zhang bayin yang) انها جاءت تحت تحليل متغير متغير الثقافة التنظيمية وهذا ما تم استخدامه في الدراسة لكن مع متغير التحول الرقمي.

-نلاحظ ايضا ان دراسة (عبد الرحمان حسن حسن محمد، محمد احمد الغبيري) و (عبد الرحمان سليمان رشوان، زينب عبد الحفيظ احمد قاسم) و (جميلة سلامي، يوسف بوشي) و (نادية عاشور، ايمان مهدي) و (N.dragominov & L.boyanov) و (Guilleno Rodriguez-abitia & Graciela ,bribiesca-correa) درست متغير التحول الرقمي لكن مع متغيرات اخرى.

-استخدام اداة الاستبيان في معظم الدراسات السابقة وذلك ما تم ادراجه في الدراسة الحالية كأداة رئيسية لجمع المعلومات.

ثانيا: اوجه الاختلاف :

- جل الدراسات اعتمدت التحول الرقمي كمتغير مستقل عكس دراسة الحالية التي اتخذت التحول الرقمي كمتغير تابع.

-اعتمدنا في دراستنا الحالية على تقسيم مختلف فيما يتعلق بالمتغير التابع (التحول الرقمي) حيث تم الاعتماد على اربعة ابعاد عكس الدراسات الاخرى تم فيها دراسة ابعاد مختلفة.

-الاعتماد على منهج تجريبي والاسلوب النوعي في جمع المعلومات من خلال استطلاع رأي بعض الموظفين

### المبحث الثاني: ماهية الثقافة التنظيمية

يمكن القول عن الكتابات التي بدأت تظهر في الثمانينات استمرت حتى الآن سواء على المستوى الأكاديمي أو التطبيقي وللتطرق لمفهوم عام للثقافة التنظيمية لابد من التعرض لتطورها مصطلح علمي ومدى الاهتمام والقبول العام لها.

### المطلب الأول: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

إن الأصل التاريخي لمفهوم الثقافة التنظيمية مستمد جذوره من الكتابات المبكرة في إدارة الأعمال خاصة دراسة "وثرون" التي أجراها "التون" بين عامي 1923-1924 التي كونت ما يعرف بمدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، حيث لها الفضل في إدخال كل ما هو إنساني واجتماعي إلى دراسة العمل، إلا أن الكتابة المنظمة عن مفهوم الثقافة التنظيمية لم تبرز بشكل واضح إلا في عام 1979 في مقالة بعنوان *cultures studding on organizational* الذي شرح فيها بعض المفاهيم عن جوانب الحياة التنظيمية ذات الطابع التعبيري والثقافي، والمستعملة على نطاق واسع في علمي الاجتماع والأنثروبولوجي.

### أولاً: تطور استعمال مصطلح الثقافة التنظيمية

استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية *business week* وأدرجت مجلة *fortune* ركنا خاصا تحت عنوان *corporate culture* إلى أن جاء الباحثان T.E. Deal، A.A.Kenndery بكتاب تحت عنوان *corporate culture* واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> زين الدين بروش وكمال قاسمي، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، يومي، 03-04 ماي 2005، ص 06.

فيما يذكر أن في مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية (الثقافة التنظيمية) باعتبارها عاملاً منتجاً لمناخ العمل، مما يترك أثراً بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجهم وإبداعهم.<sup>1</sup>

### ثانياً: تزايد الاهتمام الميداني بالثقافة التنظيمية

لقد زاد الاهتمام بهذا المفهوم بناءً على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استعمال القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة وتعمق أكثر هذا الاهتمام بعد ظهور نظرية (z) theory z culture.

حيث ظهرت ثقافة مميزة أصبحت معروفة في الولايات المتحدة الأمريكية تسمى نظرية z للثقافة التنظيمية، وتشير لتطبيق أمريكي للنمط الياباني في الإدارة.

وبالإضافة إلى العديد من النظريات الأخرى منها:

نظرية روح الثقافة، التي تنطلق على مبدأ أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص حيث تسيطر تلك الروح على شخصيات القادة، والعاملين في المنظمة وهي تحدد النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلاً من ثقافة المجتمع.

ونظرية التفاعل مع الحياة وتتمحور أفكار هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم.

بالإضافة إلى نظرية سجية الثقافة حيث تعتمد هذه النظرية على الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة على الصيغة العاطفية للسلوك الاجتماعي، وتؤدي الخبرة والممارسة إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، ونتيجة هذا التراكم تتشكل المهارة، وتنتج عناصر الثقافة في ظل هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة عن الشخصيات الأفراد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الله البريدي ، نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور، دراسة استطلاعية مداخلية مقدمة ضمن مؤتمر تقني ثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض، 2004، ص 01.

<sup>2</sup> علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلية ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، أيام، 20-21 ماي، 2002، ص 9.

### المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي، فهي عنصر أساسي موجود جنبا إلى جنب مع مكونات التنظيم الأخرى من الأفراد والأهداف والتكنولوجيا و الهياكل التنظيمية. فقد اختلفت الاتجاهات و الآراء للباحثين حول مفهوم الثقافة التنظيمية، ولكن رغم اختلافها إلا أنها تنصب في صلب التنظيم ، و تبيان السلوك التنظيمي داخله .

### الفرع الأول: تعريف الثقافة التنظيمية

إذ يعرفها البعض على أنها مجموعة من الافتراضات الضرورية التي يشترك أعضاء المنظمة في وضعها وهي مشابهة لشخصية الفرد من حيث امتلاكها لتوجهات ومعاني تعتمد أساسا في العمل وغالبا ما يتأثر الأفراد بافتراضات المشتركة (القيم والمعتقدات) الموجودة بين أعضاء المنظمة.

إذ يعرفها scott فيري بأن الثقافة التنظيمية هي القيم والمعتقدات المتمسك بها بين أعضاء المنظمة بدلا من التنوع والتصورات الفردية التي يتم من خلالها رسم السلوك العام.<sup>1</sup>

كما يعرفها scheni الثقافة التنظيمية بأنها نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي، وضرورات التلاؤم الداخلي والتي أثبتت صلاحياتها لكنها تعد قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمات باعتبارها سبل صحيحة للإدراك وإحساس فيما يتعلق بالمشكلات.<sup>2</sup>

ويعرفها Kurt lewin "بأنها مجموعة من الافتراضات ومعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000، ص 131.

<sup>2</sup> مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 28-30 نوفمبر 1992، جامعة بن عكنون، الجزائر، ص 272.

<sup>3</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 136.

## الفصل النظري : الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي

كما يعرفها باحثوا الإدارة الإستراتيجية "بأن الثقافة التنظيمية هي نظام من القيم المشتركة والمعتقدات والعادات التي تسود داخل المنظمة والتي تتفاعل مع الهيكل والسياسات لتنتج أعرافا سلوكية و أن لكل منظمة ثقافتها التي تمتاز بها عن بقية المنظمات.<sup>1</sup>

ومن التعاريف السابقة نتمكن من جمع وجهات النظر بأخذ تعريف الذي يتفق عليه الطالبان في تحديد الثقافة التنظيمية.

"هي ذلك الإطار الذي يحكم ويوجه ويفسر سلوك الأفراد في المنظمة وذلك من خلال مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية والمعايير والأعراف التنظيمية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على سلوكيات العاملين وعلى كيفية أدائهم لأعمالهم وتنشأ متأثرة بالقيم ومعتقدات التي يحملها القادة والمسؤولين.

### الفرع الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية

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

وقد تكون الثقافة مصدرا لضعف المنظمة وتقف عقبة في سبيل التطوير والتغير وهذا يبين تأثير الثقافة التنظيمية على تصميم المنظمة من خلال وضع قيم ومعتقدات ايجابية ولأن الثقافة التنظيمية كما لها أهمية للمنظمة، كذلك لها أهمية وتأثير على الفرد داخل المنظمة.<sup>2</sup>

1 حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2003، ص256.

2 خضير كاظم محمود الفريجات، السلوك التنظيمي، المفاهيم معاصرة، أثير للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2009، ص 265.



### أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية للفرد داخل المنظمة

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

1. تزويد العاملين الإحساس بالهوية.
2. تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل يعكسها يواجه الرفض.
3. تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أنها تشكل إطار مرجعي يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
4. تسهل العمل في المنظمات وذلك بإتباع السلوكيات والعادات التي تفرضها عليهم ثقافة المنظمة.<sup>1</sup>

### ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة

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

1. تكوين شخصية مستقلة للمنظمة عن باقي المنظمات .
2. تحقيق التوازن بين مختلف الأقسام.
3. تحديد المعايير السلوكية للأفراد عند تنفيذ أعمالهم .
4. تحديد مجالات الاهتمام المشترك .
5. التحكم التنظيمي باتجاهات وسلوك العاملين.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 267.

6. تعتبر من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها .

7. تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة .

8. تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا جديا يؤثر على قابلية المنظمة للتغير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها حيث كلما كانت قيم المنظمة مرنة متطلعة للأفضل أصبحت المنظمة أقدر وأحرص على الإفادة.

9. الثقافة التنظيمية تسهل مهمة الإدارة والمديرين إذ لا يلجأون لإجراءات صارمة لتأكيد وتطبيق السلوك المطلوب داخل المنظمة .

10. كلما كانت الثقافة التنظيمية ناجحة حققت الإبداع والتميز التنافسي للمنظمة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية مكوناتها، أنواعها وخصائصها

تتنوع مكونات الثقافة التنظيمية وتتعدد أنواعها وخصائصها وسوف نتعرض إلى مكوناتها وأنواعها وخصائصها من خلال الفروع الثلاثة التالية.

#### الفرع الأول: مكونات الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد في المنظمة والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالترام الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، إشراف مازن فارس رشيد، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 23.

<sup>2</sup> أحمد بوشنافة، أحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة المسيلة، ص 03.

الشكل رقم 01: مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبان.

ويمكن تقسيم العناصر المكونة لثقافة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين:

الإشارات الثقافية والموروث (الإرث) الثقافي للمنظمة.

### أولاً: الإشارات الثقافية

وتشمل الإشارات الثقافية على ما يلي:

#### 01:القيم

وهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير مرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية من اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة.<sup>1</sup>

حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل، ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بأداء واحترام الآخرين.<sup>2</sup>

#### 02: الأعراف والتوقعات

يقصد بأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة.<sup>3</sup>

أما التوقعات التنظيمية تتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كلا منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 03.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، فيفري 2003، ص 312.

<sup>3</sup> أحمد بوشنافة وأحمد بوسيهن، مرجع سابق، ص 03.

<sup>4</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 313.

### 03: المعتقدات

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>1</sup>

### 04: الرموز

هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري (شكل المباني وتهيئتها)، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستعملة داخل المنظمة.<sup>2</sup>

**05: الطابوهات:** وهي ما تود المنظمة إخفاؤه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، كإخفاقات تجارية، مدير فاشل، والتي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة، مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين والمنظمة ككل.<sup>3</sup>

**06: الأساطير:** تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين، ويمكن تعريفها بأنها: "المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشونها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني".<sup>4</sup>

**07: الطقوس الجماعية و الاحتفالات:** الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية،

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 312.

<sup>2</sup> Gilles bressy, et christion, kankayt, **économie d'entreprise 4 éme édition** , dallaz, paris, 1998. p 52.

<sup>3</sup> Philip schepebig, **les communication de l'entreprise**, mc GRAW-HILL, paris, 1991.p123.

<sup>4</sup> كمال قاسمي ، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، في المؤسسة الصناعية، الجزائرية، مذكر لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والأعمال جامعة المسيلة، تحت إشراف زين العابدين بروش، 2003، ص 19.

## الفصل النظري : الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي

العيد السنوي لإنشاء المنظمة، وتعرف الطقوس الجماعية بأنها: "التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منظمة ومبرمجة " وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة<sup>1</sup>.

كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف أهمها:

- التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد و المشاركة.
- تجمع الطقوس بين مختلف المستويات و الوظائف في نفس الوقت و نفس النشاط و في مكان واحد.
- تعمل الطقوس على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع، أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي<sup>2</sup>.

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

### ثانيا: المورثون

يشمل الموروث الثقافي للمنظمة على ما يلي:

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

<sup>1</sup> Pascal laurant, françois bourad, **économie d'entreprise BTS- tome 2ème édition** d'organisation, paris 1991, p 247.

<sup>2</sup> كمال قاسمي، المرجع السابق، ص 20.

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

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

**04:الأبطال:** وهم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة و قدموا أداء متميزا و أشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة و انسجام مع قواعد وأنظمة المنظمة، وهم يعتبرون من خيرة أفراد المنظمة<sup>2</sup>.

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

مما سبق يتضح أن كلا من تاريخ المنظمة، الأساطير، الخرافات الطقوس الجماعية ، الإشارات والرموز تغذي وتصون الثقافة التنظيمية، تعمل على توجيه سلوك الأفراد وخلق نوع من التناسق داخل المنظمة، إضافة إلى مساعدة الفرد على فهم دوره، وكذلك بالنسبة للأفراد المتعاملين مع المنظمة<sup>3</sup>.

### الفرع الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية

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

<sup>1</sup> سعود عبد العزيز الشمري، ثقافة المؤسسة والجودة الشاملة، مجلة الكهرباء، العدد 08 / www.alkahraba.com

<sup>2</sup> سعود عبد العزيز الشمري، مرجع سبق ذكره، العدد 10.

<sup>3</sup> Pascal laurant, François bourad, op-cit, p 249.



### أولاً : الثقافة القوية

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

وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- **الثقة:** تشير الثقة إلى الدقة والتهديب ووحدة الذهن و التي تعتبر عاملاً مهماً من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.
- **الألفة والمودة:** يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة و حميمة مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم و دعمهم و تحفيزهم.

فيما يرى ستيفن روبسن (Stephen . P. Robbins) أن الثقافة القوية تعتمد على<sup>2</sup>:

- عنصر الشدة و الذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة.
- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد ، والذي يعتمد-الإجماع- على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة و ما يحصلون عليه من مكافآت و حوافز جراء التزامهم.

إضافة إلى بعض الخصائص التي تتسم بها الثقافة القوية نوردها فيما يلي<sup>3</sup>:

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

<sup>1</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص 268.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 316

<sup>3</sup> مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 145.

- أنها تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، ويتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك.
- إرسال تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.

### ثانيا: الثقافة الضعيفة

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

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

### ثالثا: الثقافة المثالية

يرى كل من Drucker و auchi و waterman ضرورة وجود ثقافة منظميه مثالية ووحيدة والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد كل

<sup>1</sup> مرجع نفسه، ص 146.

<sup>2</sup> أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين، مرجع سابق، ص 06.

مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق (one best way) وقد كان يبحث عن طريقة مثلى لتحسين الأداء.<sup>1</sup>

### رابعاً: الثقافة التكيفية (الموقفية)

يقترح الباحث أمثال كالوري (calori) ودرا كر Drucker مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية

المنظمات مثل الأفراد متشابهة و مختلفة في نفس الوقت و كل منها لها ما يميزها عن الأخرى، حيث كل منظمة تقوم جاهدة من أجل تطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال تاريخها و فلسفتها و أنماط اتصالاتها و نظم العمل و إجراءاتها و عملياتها في القيادة المثلى و اتخاذ القرارات التنظيمية المناسبة في هذا الصدد اتفق الكثير من الباحثين أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء و هذا النظام هو عبارة عن خصائص أساسية للثقافة التنظيمية و يمكن ذكر بعض منها:

**أولاً: الإنسانية:** الإنسان هو كائن الوحيد الذي يخلق الثقافة و يبدع في عناصرها و يغير من محتواها عبر العصور، و الثقافة أيضا بدورها تصنع الإنسان و تشكل شخصية، و من هذا فالثقافة التنظيمية سمة إنسانية لأنها تتركب من الحقائق و المعارف و المدارك التي يأتي بها الأفراد إلى المنظمة و التي تتكون لديهم خلال تقاعدهم مع المنظمة.

**ثانياً: الاكتساب و التعلم:** الثقافة ليست غريزة فطرية ، بل مكتسبة من المجتمع الذي يحيط بالفرد، حيث لكل مجتمع إنساني ثقافة معينة، و الفرد خلال تنقله يكتسي ثقافة من الأوساط الاجتماعية سواء كانت الأسرة أو المدرسة أم منظمة العمل و يتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود

<sup>1</sup> كمال قاسمي، مرجع سابق، ص 34.

<sup>2</sup> محمد طاهر بوباية، اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو نماذج الثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية أجريت لمؤسسات إنتاجية وخدماتية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل، تحت إشراف الهاشمي لوكيا ، معهد علم النفس والعلوم التربوية ، جامعة الجزائر، 1995، ص 49.

و من خلال الخبرة و التجربة أو من خلال صلة الفرد و علاقته و تفاعله مع الآخرين<sup>1</sup>.

**ثالثا: القابلية للانتشار:** تنتشر العناصر الثقافية بطريقة انتقالية واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مستوى إلى ثقافة مستوى آخر، و هذا عن طريق الاحتكاك الأفراد و الجماعات ببعضها البعض داخل المنظمات و هذا الانتشار يكون سريعا و فعالا حيث تلقى الثقافة التنظيمية قبولا واسعا من أفراد المنظمة لقدرتها على حل بعض مشاكلهم.

**رابعا: التكاملية:** تتسم المكونات الثقافية بالإنحداد و الالتحام مشكلة نسقا متوازنا و متكاملًا، مع سمات الثقافة لتحقيق نجاح عملية التكيف مع التغيرات التي تشهدها المنظمات<sup>2</sup>.

**خامسا: القابلية للتغيير:** ومن المميزات أو الخاصية الكبيرة لثقافة التنظيمية الاستجابة للتغير و هذا على طبيعة الأحداث التي تتعرض لها المنظمات و يحدث التغيير على كافة العناصر الثقافية، غير أن إقبال الأفراد و الجماعات و تقبلهم للتغيير في الأدوات و الأجهزة و مقاومتهم للتغيير في العادات و التقاليد منها جعل التغيير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية و يبطئ في العناصر المعنوية مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عاطف وصفي: الثقافة الشخصية، دار النهضة العربية، بيروت 1988 ص 85.

<sup>2</sup> ماجدة العطية: سلوك المنظمة ،سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق ، عمان ، الأردن ، 2003، ص326.

<sup>3</sup> عبد الله جليبي : المجتمع و الثقافة الشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ، مصر ، 1996، ص57.

### المبحث الثالث : ماهية التحول الرقمي

قبل تبني فكرة التحول الرقمي سواء من طرف الحكومات أو المؤسسات الخاصة يجب معرفة المقصود به وظروف ظهوره، وعلى أي مستوى يتم مع أشكاله، وذلك نظرا للأهمية الكبيرة التي يشغلها والأهداف المحققة عن طريقه.

#### المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي ( تعريف، أهمية وأهداف)

ظهرت فكرة التحول الرقمي وتطورت مع مرور الوقت تبعا لعدة عوامل حيث أن الاهتمام بتسهيل العمليات على مختلف الأصعدة عن طريق التحول الرقمي أصبح ضرورة حتمية.

#### الفرع الأول: تعريف التحول الرقمي

يعرف على أنه " دمج التكنولوجيا الرقمية في عالم الأعمال وتغيير أساسي في كيفية تشغيل وتقديم القيمة للزبائن، كما أنه تغيير ثقافي يتطلب من المؤسسات أن تتحدى باستمرار الوضع الراهن وتجربه وتزيح الفشل.<sup>1</sup>

كما يعرف بأنه "يمثل تغييرا جذريا كبيرا في تقديم الخدمات وليس تغييرا تراكميا، حيث يساعد على تحقيق الإستدامة والتنافسية، بالإضافة إلى بناء مجتمعات فاعلة، لأنه يساعد في تقديم الخدمات بشكل أفضل وأسرع. فهو عملية إنتقال المنظمات إلى نموذج يعتمد على الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات".<sup>2</sup>

وعرفته الشركة الاستشارية العالمية IDC كونه " العملية المستمرة التي تقوم بها المؤسسات للتكيف . مع عملاتها وأسواقها (النظام البيئي الخارجي) عبر توظيف القدرات الرقمية من أجل ابتكار نماذج عمل

<sup>1</sup>محمد فتحي عبد الرحمن أحمد إستراتيجية مقترحة لتحويل جامعة المنيا إلى جامعة ذكية في ضوء توجهات التحول الرقمي والنموذج الإماراتي لجامعة حمدان بن محمد الذكية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 14 الإصدار 06 2020، ص 423.

<sup>2</sup>مصطفى محمد علي شديد، تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة، مجلة دراسات المجلد، 22 العدد 04، (2021): ص. 203.

## الفصل النظري : الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي

جديدة ومنتجات وخدمات تمزج بسلاسل الأعمال الرقمية واليدوية وتجارب الزبائن مع تحسين الكفاءة التشغيلية والأداء التنظيمي في نفس الوقت"<sup>1</sup>.

وكذلك فإن التحول الرقمي هو " تحول عميق لنماذج الأعمال والكفاءات والنماذج التنظيمية والعمليات والممارسات التجارية من خلال التقنيات الرقمية، كل هذا تلبية احتياجات ورضا العملاء".<sup>2</sup>

وعليه فإن التحول الرقمي هو استخدام المؤسسات لتكنولوجيا المعلومات والتقنيات الرقمية في تقديم خدماتها التقليدية والتي كانت تقدم بشكل يدوي وغير رقمي، من أجل التحسين من أداء المؤسسة وذلك وفق متطلبات العملاء ورغباتهم والموارد المتاحة لذلك.

ولتحقيق تحول رقمي ناجح لابد من تبني إقتصاد رقمي على كل المستويات، والذي يختلف بدوره عن الإقتصاد التقليدي فيما يلي:

### الجدول رقم (01): مقارنة بين الإقتصاد التقليدي الرقمي

أوجه المقارنة	الإقتصاد التقليدي	الإقتصاد الرقمي
الموارد الاقتصادية	تنضب الموارد بكثرة الاستخدام، وتتناقص حينما يشترك الأفراد في استخدام مورد واحد	تزداد الموارد بكثرة الاستخدام، ولا يحدث نقص حينما يشترك الأفراد في استخدام مورد واحد.
مبدأ الثروة	اقتصاد ندرة، لا زيادة في المجموع الفعلي.	اقتصاد وفرة، التكنولوجيا والمعلومات في تطور مستمر
القانون الاقتصادي	العوائد متناقصة بسبب ندرة الموارد،	العوائد متزايدة لأن استخدام التكنولوجيا

<sup>1</sup> جميلة سلايمي ويوسف بوشي، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد 02، (2019): ص.948. International Data Corportion : IDC، شركة البيانات الدولية.

<sup>2</sup> أحمد خميس، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 02، العدد 02، (2021): ص. 1006.

## الفصل النظري : الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي

يؤدي الى انخفاض تكلفة الوحدة	وارتفاع تكلفة الوحدة	
أسواق قيمة مضافة، قائمة على منتجات مختلفة بشكل مميز	أسواق سلعية، قائمة على المنتجات والموارد التقليدية	الأسواق
حقوق الملكية تتمثل في براءات اختراع	حقوق الملكية للأبد	حقوق الملكية
التكنولوجيا وتنمية الابداع البشري (الفاعلية)	الانتاج الكفاء بأقل تكلفة ممكنة (الكفاءة)	الاهداف الاقتصادية
مؤلفة من علاقة معقدة ومتشابكة	مكونة من علاقات بسيطة	سلال القيمة
كمية وكيفية	كمية	المؤشرات الاقتصادية
عالمية	محلية	هدف المنافسة
في راس المال المادي والفكري	في رأس المال المادي	الاستثمار
معدومة	موجودة	الحدود الجغرافيا
متقلبة	مستمرة	الاسواق
توجيهي: الخصخصة، الانضمام لاتفاقيات التجارة والتكتلات الاقليمية الشراكة مع القطاع الخاص	تجهيزي: تأسيس البنية التحتية، وضع القوانين والسياسات التجارية، تقديم الخدمات العامة	دور الدول

المصدر: سناء محمد عبد الغني انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، المجلد 15، العدد 14، (أبريل 2022): ص.61.

يختلف الاقتصاد الرقمي في مجموعة كبيرة من النقاط عن الاقتصاد التقليدي، لعل أهمها هو الموارد المتاحة والتي تشهد تطور مستمر وتزداد مع مرور الوقت أما الموارد في الاقتصاد التقليدي فتتضب مع مرور الوقت، أما فيما يخص العوائد فهي تتناقص مع مرور الوقت نظرا لندرة الموارد وارتفاع تكلفة الوحدة

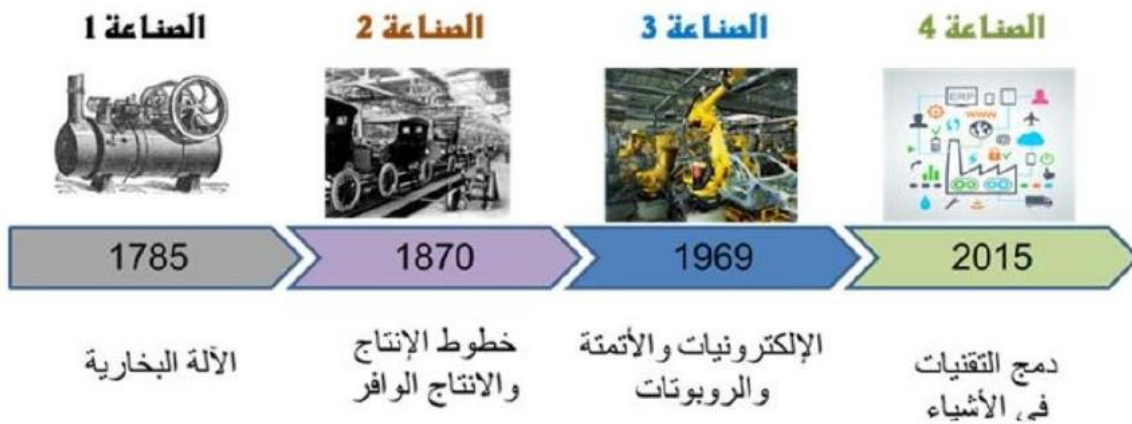
## الفصل النظري : الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي

في الاقتصاد التقليدي أما في وجود التكنولوجيا فإن العوائد متزايدة وتكلفة الوحدة منخفضة، ونظرا لغياب الحدود الجغرافية في الاقتصاد الرقمي فإن المنافسة تكون عالمية و الأسواق متقلبة قائمة على منتجات مختلفة بشكل مميز مع تبني الدولة لدور توجيهي على عكس نظيرتها والتي تحكمها حدود جغرافية تجعل مؤسساتها تتنافس محليا فقط وبالتالي استقرار أسواقها التي تكون سلعية قائمة على المنتجات والموارد التقليدية وتمثل الدولة دور ،تجهيزي، ولكون الاستثمار في الاقتصاد التقليدي يكون في رأس المال المادي فإن الهدف يكون الإنتاج الكفاء بأقل تكلفة ممكنة مكونة سلاسل قيمتها من بسيطة بمؤشرات اقتصادية كمية وتكون حقوق الملكية إلى الأبد، فحقوق الملكية في الاقتصاد الرقمي تتمثل في براءات اختراع وعليه فإن الاستثمار يكون في رأس المال المادي والفكري كذلك من أجل تحقيق الفعالية وتنمية الإبداع البشري والتكنولوجيا في علاقات معقدة ومتشابكة وبمؤشرات اقتصادية كمية وكيفية.

### الفرع الثاني: ظهور وتطور فكرة التحول الرقمي

كان ظهور التحول الرقمي نتيجة للمجموعة من التغيرات التي شهدها العالم على مر السنين والتي تسمى بالثورات الصناعية، حيث:

### الشكل رقم(02) : مراحل تطور الثورة الصناعية



المصدر : حسين مصيلحي، التحول الرقمي: الإطار المستقبلي لنظم وتكنولوجيا المعلومات دار النشر: نيو بوك للنشر والتوزيع، بلد النشر : القاهرة - مصر، (2021): ص ص 05-06

بدأت أول ثورة صناعية في نهاية القرن السابع عشر حيث ظهرت محركات البخار وقوة المياه وبدء على الآلة، مما ساهم في تحول المجتمعات من مجتمعات زراعية إلى مجتمعات صناعية، تلتها الثورة



## الفصل النظري : الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي

الصناعية الثانية التي كان أهم ما يميزها ظهور الكهرباء وقد كانت هذه الثورة بمثابة نقطة الانطلاق والتغيير في حياة الإنسان وأنماطها وقد ظهرت سنة 1870، بينما ظهرت الثورة الصناعية الثالثة نتيجة اكتشاف الترانزستور حيث ظهرت من ظهور الحاسب الآلي وأصبح يتم الاعتماد على تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بدل النظم اليدوية، ويطلق عليها أيضا بالثورة الرقمية، كما يعد ظهور الإنترنت الانطلاقة الحقيقية لهذا التغيير، فبدء استخدام الذكاء الاصطناعي وانترنت الأشياء والعديد من التقنيات الأخرى، أما الثورة الصناعية الرابعة فبادرت ألمانيا بإطلاقها من خلال تقليل التدخل البشري في أغلب المجالات والاعتماد على التكنولوجيا، خاصة مع ظهور وتطوير تقنيات الاتصال، والتي انتشرت لتشمل جميع النظم الاقتصادية العالمية خاصة مع أزمة كوفيد-19 التي ساهمت في نشر ثقافة التحول الرقمي بشكل سريع.<sup>1</sup>

وعليه فإن أهم دوافع ظهور وانتشار التحول الرقمي، هي:<sup>2</sup>

- ظهور تكنولوجيا الذكاء الصناعي وتطور الاتصالات.

-زيادة العملاء والمواطنين ومتطلباتهم.

-المنافسة التي أصبحت تحتم على المؤسسات تبني الفكرة أو الخروج من السوق.

كما أن هناك أسباب أخرى تتعلق بالحكومات في حد ذاتها وتبنيها لمشروع التحول الرقمي، والتي تتمثل في:<sup>3</sup>

-**التكاليف وضغوط الميزانية:** إن مواجهة الدول أخطار انخفاض إيراداتها تبعا للتغيرات العالمية جعلها تنتهج سياسات تقوم من خلالها بخفض التكاليف ومنها سياسة التحول الرقمي.

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

<sup>1</sup>حسين مصيلحي، التحول الرقمي: الإطار المستقبلي لنظم وتكنولوجيا المعلومات، (20/12/2021): ص ص 05-06.

<sup>2</sup>أنس المغربي، التحول الرقمي الطريق نحو المستقبل . الموقع: hawaamagazine.com، تاريخ الإطلاع: (07/05/2024)، 17:27.

<sup>3</sup> جميلة سلايمي ويوسف بوشي، مرجع سبق ذكره ص 954 .

ويعتبر الويب والهاتف النقال من أهم العوامل التي ساهمت في التطور السريع للتحول الرقمي.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى الأسباب السابقة قد كان أيضا لجائحة كوفيد-19 دور كبير في انتشار فكرة التحول الرقمي، حيث أن الأزمة قد أدت إلى توقف أغلب النشاطات في أغلب المؤسسات العالمية، ما دفعها لسرعة التحرك واستغلال التقنيات الرقمية لمواصلة نشاطاتها وما اضطر العملاء حتى الراضين سابقا لفكرة استغلال التكنولوجيا بالتعامل من خلالها.

### الفرع الثالث: أهمية وأهداف التحول الرقمي

إن ازدياد الاهتمام بالتحول الرقمي لما له أهمية والرغبة بتحقيق مجموعة تم حصرها فيما يلي:

#### أولاً: أهمية التحول الرقمي

يشغل التحول الرقمي أهمية كبيرة سواء للعميل أو للمؤسسة، حيث تكمن أهميته فيما يلي:<sup>2</sup>

-التحسين من جودة الخدمات والمنتجات المقدمة من أجل تحقيق الرفاهية للعملاء والجمهور .

-التعزيز من التنافسية في بيئة المنظمة مما يحسن من أداء المؤسسات ومن جودة خدماتها.

- التحكم في الوقت والتكاليف وتحسين الكفاءة التشغيلية للمنظمة من خلال تسريع طريقة العمل وسرعة توفير الخدمات للعملاء.

-القدرة على تقليل الأخطاء وتداركها في وقت قصير .

كما يوجد نقاط أخرى تظهر أهمية التحول الرقمي، والتي تتمثل في:<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> صدوقي غريسي وآخرون واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمتة مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 03 ، العدد 02، (2021): ص 101.

<sup>2</sup> وليد كامل محمدين، التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء : دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البنوك بجنوب الصعيد، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 52 ، العدد 01، (2021): ص.189

<sup>3</sup> أمازون، ما المقصود بالتحول الرقمي؟، aws.amazon.com، تاريخ الإطلاع: (03/03/2024)، 12:42.

-تحسين الإنتاجية: ويتم ذلك من خلال استغلال أكثر للوقت وتوفير جهد للعمال مما يدفعهم لتقديم أكبر عدد ممكن من الخدمات وبجودة أحسن ويدفعهم للإبداع والاهتمام بمهام أخرى تساهم في تحسين كفاءة المؤسسة وتقديم إضافات لها، وأيضا اكتشاف الأخطاء وتداركها وتصحيحها في أقرب وقت، بالإضافة إلى التقليل من المعاملات المباشرة بين العملاء والعاملين مع توفر خدمات مستمرة وفي أي وقت ومن أي مكان للعملاء وبالتالي زيادة الإنتاجية.

-تحسين تجربة العملاء: إن مساعي أغلب المؤسسات هو تقديم الأفضل دائما للعملاء وتحسين الخدمات ومواكبة التطورات، ومن بعض التحولات الرقمية ذات التأثير المباشر على تجربة العملاء:

-تطوير تطبيقات وتدفقات عمل للأجهزة المحمولة.

-اعتماد تقنية الاستشعار الذكي لأجل تتبع الطلبات وتنفيذها بطريقة أسرع.

-تحسين الدعم والخدمة المقدمين إلى العملاء باستخدام الأتمتة.

-اعتماد الذكاء الاصطناعي للتفاعل مع العملاء في الوقت الفعلي.

-خفض التكاليف التشغيلية: يمكن أن يقلل الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية كثيرا تكاليف التشغيل ومن خلاله يمكن تحسين إجراءات العمل الحالية وخفض بعض التكاليف مثل:

-صيانة المعدات.

-الخدمات اللوجيستية والتسليم.

-نفقات الطاقة.

-نفقات الموارد البشرية.

-نفقات دعم العملاء.

وتكمن أهمية التحول الرقمي في تحقيق وفورات في التكاليف لأنه يساعد في القيام بما يلي:

- إلغاء بعض مهام سير العمل المحددة كثيفة الموارد أو استبدالها.

## الفصل النظري : الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي

- خفض الإنفاق على البنية التحتية والمعدات باهظة الثمن من خلال الخدمات المدارة والحوسبة السحابية وأتمتة المهام باستخدام مجموعة من المستشعرات الذكية والأجهزة الذكية، وتعلم الآلة.

### ثانيا: أهداف التحول الرقمي

لا يعتبر التحول الرقمي هدفا بل عملية يتم من خلالها تحقيق مجموعة من الأهداف والتي تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

-القضاء على البيروقراطية حيث أن التحول من المعاملات الورقية إلى الإلكترونية سوف يساهم وبشكل كبير في إحداث تطور في النظام السياسي.

-نشر و تعزيز الثقافة التكنولوجية.

-مكافحة الفساد الإداري.

-التوجه نحو الاقتصاد الرقمي.

كما نميز مجموعة من الأهداف الأخرى وهي:<sup>2</sup>

-التعزيز من الشفافية للأعمال المقدمة والمعلومات وإظهارها ببساطة للعملاء والموردين والمساهمين ولإدارة.

-تطوير نماذج الأعمال وخدمات الإنتاج.

-التخلص من الحدود الجغرافية في التعاملات، الحد من التكاليف العالية في التحويلات بين الدول.

- التطور المتواصل وبناء المعرفة والخبرات العملاقة.

-تطوير خدمات متنوعة ذات كفاءة وتقديمها للعملاء بأقل الأسعار.

<sup>1</sup>رامز صلاح عبد الإله الشيشي استراتيجية التحول الرقمي في الدولة المصرية وسبل تعزيز تطبيقات الذكاء الاصطناعي قسم العلوم السياسية كلية السياسة والاقتصاد جامعة السويس، (2020): ص. 11-12.

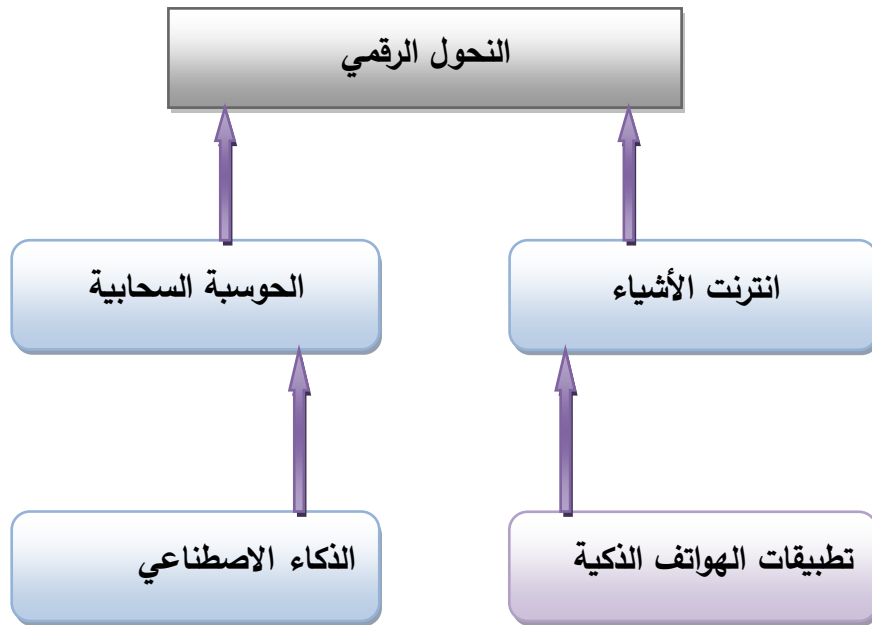
<sup>2</sup>أحمد كاظم بريس وورود قاسم جبر ، تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 65 (2022): ص.213.

## الفصل النظري : الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي

لا يعتبر التحول الرقمي هدف بل هو وسيلة لتحقيق مجموعة من الأهداف، وذلك نظرا لأهمية البالغة التي يشغلها سواء على مستوى ضيق يخصص للعملاء والعاملين والمؤسسات، أو مستوى واسع يخص القطاعات واقتصاد الدول والاقتصاد العالمي ككل.

### المطلب الثاني : أشكال ومستويات التحول الرقمي

يشغل التحول الرقمي عدة أشكال داخل المؤسسة وذلك يعود لاختلاف المؤسسات من حيث أحجامها ومواردها وطبيعتها ونشاطاتها، ويتم تنفيذه داخلها على عدة مستويات.



### أولا : أشكال التحول الرقمي داخل المؤسسة:

هناك العديد من الأشكال والتقنيات للتحول الرقمي، أهمها:<sup>1</sup>

-تطبيقات الهواتف الذكية: حيث أن أغلب المؤسسات أصبح بإمكانها إنشاء تطبيق يحمل على الهواتف

<sup>1</sup>موقع مزن: التحول الرقمي للمنظمات غير الربحية فرص وتحديات، [www.mozn.ws](http://www.mozn.ws) تاريخ الإطلاع (02/03/2024)، 15:20.

## الفصل النظري : الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي

النقالة أو الحواسيب يسمح لها بعرض منتجاتها ونشاطاتها.

-**الحوسبة السحابية Cloud computing**: كل المصادر والأنظمة الحاسوبية المتوفرة تحت الطلب عبر الشبكة، والتي يمكن أن توفر عددا من الخدمات الحاسوبية، مثل توفير مساحة لتخزين البيانات وإجراء النسخ الاحتياطية كما أن لها القدرة على معالجة برمجية للمهام وجدولتها مع إدارة البريد الإلكتروني والطباعة عن بعد.

-**انترنت الأشياء Internet of Things**: هي مجموعة من الأجهزة سواء كانت إلكترونية أو أجهزة كمبيوتر أو أجهزة منزلية أو غيرها من أجهزة الاتصال والاستشعار، حيث تشكل شبكة تستطيع من خلالها الاتصال وتبادل المعلومات فيما بينها.

- **الذكاء الاصطناعي Artificial Intelligence**: تقوم هذه البرامج والأنظمة باستيعاب البيئة المتواجدة فيها وإيجاد حلول للمشاكل التي تواجهها، كما تقوم بمحاكاة السلوك البشري والقدرات الذهنية للإنسان وخصوصا القدرة على التعلم والاستنتاج.

ثانيا: مستويات التحول الرقمي:

تتم عملية التحول الرقمي على ثلاثة مستويات . هي: <sup>1</sup>

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

-**على مستوى الإستراتيجية Strategy** حيث أن التحول الرقمي يجب أن يصبح موضحا في إستراتيجية وسياسة المؤسسة.

-**على مستوى الثقافة Culture**: وذلك بنشر ثقافة التحول الرقمي في كل الجوانب التي تخص المؤسسة سواء الجوانب الربحية منها أو غير الربحية مثل الموظفين وبيئة العمل والإجراءات والمعايير والقيم وما إلى ذلك.

<sup>1</sup>موقع مزن، نفس المرجع السابق، تاريخ الإطلاع: (02/03/2024)، 15:45.

وعليه فإنه يمكن القول أن هناك عدة أشكال وتقنيات تستخدم في عملية التحول الرقمي وتختلف من مؤسسة لأخرى، ولكن فيما يخص المستويات الواجب نشر فكرة التحول الرقمي فيها فإنها مشتركة مهما اختلفت المؤسسة.

### المطلب الثالث: متطلبات ومعوقات التحول الرقمي

على اعتبار أن التحول الرقمي أمرا لا بد من تبنيه فالوقت الراهن لما له من أهمية على الصعيد العالمي ونظرا لتحقيقه لعدة أهداف مرجوة منه لا بد من توفير كل المتطلبات المناسبة لنجاحه وذلك من خلال دراسة أبعاده ومجالاته والتحديات التي تواجهه لإيجاد حلول للتخلص منها.

### الفرع الأول: متطلبات التحول الرقمي

من أجل نجاح تجربة التحول الرقمي والذي يعتبر مشروع هناك مجموعة من المتطلبات الواجب توفرها، والتي تتمثل في :<sup>1</sup>

تصميم الاستراتيجيات وخطط التأسيس: يجب تشكيل لجنة مختصة وذات خبرة ومعرفة في موضوع التحول الرقمي من أجل الإشراف على المشروع وحسن تسييره وضمان نجاحه، ويتم ذلك من خلال وضع خطة عمل وإستراتيجيات تتناسب مع المؤسسة وحجمها ومواردها.

-**القيادة والدعم الإداري:** تعتبر الإدارة هي القلب النابض لكل مؤسسة حيث أنها المسؤول الأول على توفير البيئة المناسبة وكل الإمكانيات المطلوبة والسهر على ضمان حسن سير مشروع التحول الرقمي وسلامته، خاصة في حالة رغبتها في تبني تكنولوجيا المعلومات، حيث أنها ستمثل دور القائد في كل ما يخص المشروع.

- **الهيكل التنظيمي:** لم يعد النموذج الهرمي التقليدي مناسباً مع التغيرات التكنولوجية المشهودة حالياً، مما يدفع المؤسسة للقيام بهيكل تنظيمي يتماشى مع التغيرات مناسبة لنماذج الأعمال الجديدة، وأصبحت الهياكل الأكثر ملائمة هي المصفوفات والشبكات وما إلى ذلك.

<sup>1</sup> أطلق عوض الله السواط وياسر ساير الحربي، أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي (الدراسية لهيئة أعضاء التدريس بجامعة الملك عبد العزيز) المجلة العربية للنشر العلمي، العدد، 43، 2- أيار (2022): ص.657-658.

-تعليم وتدريب و تثقيف العاملين: لابد للعاملين في المؤسسات من التأقلم مع التغيرات التي ستمس المؤسسة على أثر التحول الرقمي، وهنا يكمن دور الإدارة التي تصبح مجبرة على تنظيم دورات تعليمية وتدريبية بصفة مستمرة لصالح العاملين لمواكبة التغيرات التي يشهدها العالم ككل والمؤسسة بصفة خاصة، حيث أن إمام العاملين بمجالات عملهم يسهل من عملهم فيصبح أقل جهدا ووقتا ويزيد من إنتاجيتهم ويساهم في نجاح فكرة التحول الرقمي.

-وضع النظم التشريعية وتعيينها تبعا للمستجدات: تعتبر أغلب القوانين والتشريعات التي تدير المؤسسات قديمة أي أنها قائمة على فكرة العلاقة المباشرة بين العامل والعميل، وهذا ما يعرقل تحقيق التحول الرقمي، فوجب على الهيئات والسلطات المسؤولة تجهيز بيئة تشريعية جديدة تتماشى مع الأوضاع الحالية.

- الاحتياجات البشرية: إن رغبة الإنسان في تحقيق الأهداف المرجوة منه بأقل جهد وتكلفة وفي أقل وقت ورغبته في تحقيق غاياته دفعه إلى الاستمرار في الابتكار والتطوير والتحسين ، كما أن وجود الانحرافات أمر لابد من معالجته من طرف مختصين، كل هذا يجعل الاستفادة من خبرات رأس المال البشري والاستثمار فيهم سواء العاملين أو الإدارة أو الخبراء من خارج المؤسسة متطلب أساسي لنجاح التحول الرقمي.

الاحتياجات التقنية: رغم أن التحول الرقمي والتكنولوجيا الرقمية تختص الكثير من الجهد والوقت والتكاليف، لكن هناك مجموعة من الوسائل التي يجب توفرها من أجل قيامها بعملها، لهذا وجب توفير بنية تحتية ملائمة ومناسبة لاستخدام التكنولوجيا الرقمية.

الاحتياجات الأمنية: إن التعامل بشكل رقمي وباستخدام التكنولوجيا ينجم عنه مخاطر أمنية مثل خطر الاختراق أو القرصنة وما إلى ذلك، وبالتالي الخوف من ظهور المعلومات الشخصية، لهذا وجب تسخير كافة الإمكانيات لتحقيق الأمن أولا قبل كل شيء آخر، لضمان سلامة العملاء وكفاءة المؤسسة والثقة بها.



كما نجد متطلبين آخرين يمكن عرضهما من خلال أدوارهما كالآتي: <sup>1</sup>

-**الحاسبات الآلية:** تقوم عملية الاتصال بشكل أساسي على وجود إنسان مرسل وإنسان ومرسل إليه ورسالة بينهما، لكن ومع الدخول في فكرة التحولات الرقمية أصبح التواصل يتم بين الآلة والإنسان أي تفاعل العاملين الإنساني والمادي، خاصة مع التطورات التي تشهدها الحواسيب بشكل مستمر، فساهمت بالانتقال من كونها آلة معالجة بيانات إلى آلة معالجة معلومات ثم إلى آلة لمعالجة المعارف، فظهر ما يسمى بالذكاء الاصطناعي فأصبح دور الحاسوب لا يقتصر على تخزين وعرض المعلومات بل تعدى لكونه آلة تحليل ودراسة وفهم من خلال النظم الموجودة فيه، فأصبحت تستطيع السمع والقراءة والرؤية مع حل المسائل وبرهنة النظريات واتخاذ القرارات، كما تؤولف النصوص والأشكال وتميز بينها.

-**الشبكات الرقمية:** تمثل الشبكة الرقمية شبكات الاتصال بين الأجهزة الرقمية وعلى رأسها الحاسوب، مما يجعلها تعمل بتناسق كأنها جهاز واحد، وهناك نوعان من شبكات الاتصال:

1. **شبكة محلية Local Area Network:** وهي الشبكة التي تربط بين أجهزة الاتصال وعلى رأسها الحاسوب في نطاق جغرافي ضيق، مثلا داخل نفس المؤسسة مما يتيح للعاملين استخدام الموارد المتاحة بشكل مشترك ، كالطابعة والماسح الضوئي ... وغيرها.

2. **شبكة واسعة النطاق Wide Area Network:** وهي الشبكة التي تتوسع على نطاق جغرافي واسع وتغطي عمليات الاتصال بين مختلف المحطات في مختلف المدن والدول والمواقع المنتشرة في جميع أنحاء العالم.

بعد توفير المؤسسة لكل المتطلبات المذكورة سابقا يتم إتباع الخطوات التالية من أجل التحول الرقمي:<sup>2</sup>

-صياغة سياسة رقمية للمنظمة.

-تغيير الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع الإستراتيجية الرقمية لتحقيق المرونة اللازمة داخل المنظمة.

<sup>1</sup>فاطمة الزهراء ،فرحات، دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية (دراسة تحليلية لصفحة فيسبوك مديرية الصحة والسكان لولاية أم البواقي)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي ، (2019/2020): ص ص 74-73.

<sup>2</sup>صدوقي غريسي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص. 103.

## الفصل النظري : الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي

-تحديد الإمكانيات الرقمية للمنظمة وقياسها.

-إنشاء وحدة التحول الرقمي ضرورة حتمية لتتبع عملية التحول الرقمي وإدارتها بفعالية.

- تحديد عوائق التحول الرقمي والعمل على حلها.

وعليه فإنه وقبل تبني فكرة التحول الرقمي من طرف المؤسسات بمختلف أحجامها ومن طرف الحكومات وجب التهيئة والتجهيز مسبقاً، من خلال مجموعة من الركائز والشروط التي تقوم عليها الفكرة، مع إتباع خطوات محددة ومتسلسلة لضمان نجاح فكرة أو مشروع التحول الرقمي.

### الفرع الثاني: أبعاد ومجالات التحول الرقمي

لابد لمنتهج سياسة التحول الرقمي دراسة أبعاده للتعرف على كل الجوانب التي تخصه، ومعرفة المجالات التي يمسها للإشراف عليها وتوجيه التركيز عليها.

#### أولاً: أبعاد التحول الرقمي

تتمثل الأبعاد الأساسية التي يقوم عليها التحول الرقمي فيما يلي:<sup>1</sup>

-**الأسس الرقمية:** وهي المتطلبات الأساسية التي يقوم عليها التحول الرقمي، من بنية تحتية سواء تقنيات أو أنظمة أو برامج، وتشريعات وسياسات ومهارات رقمية، والتي تساهم مجتمعة في تطوير التحول لرقمي وتعتبر من ركائز أساسية لذلك.

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

- **الحكومة الرقمية:** إن استخدام تكنولوجيا المعلومات من طرف القطاعات الحكومية، وتبني الحكومة لمشروع التحول الرقمي في مختلف مؤسساتها يساعد في القضاء على البيروقراطية وتحسين من كفاءة مؤسساتها والخدمات التي يقدمونها، بالإضافة إلى زيادة الثقة في الحكومة.

<sup>1</sup>وليد تخريبن وأحمد أمين بوخرص واقع وأفاق التحول الرقمي لدى المصارف الإسلامية دراسة حالة مصرف البلاد السعودي، مجلة مالك بن نبي للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 01 (2022): ص ص 154-155.

-الأعمال الرقمية: يوفر التحول الرقمي خدمات أكثر بجودة أعلى في أي وقت وأي مكان، مع تكاليف أقل، مع اكتشاف الأخطاء وتداركها في فترات زمنية قليلة، مما يعتبر قيمة مضافة للمؤسسة باختلاف حجمها أو طبيعة نشاطها.

**المواطن الرقمي:** على اعتبار أن المواطن هو المستهدف والمستفيد الأول من التحول الرقمي، وجب تثقيفه مالياً، والعمل على تقديم خدمات تكنولوجية ورقمية بما يتماشى مع قدراته ورغباته.

### ثانياً: مجالات التحول الرقمي:

هناك أربعة مجالات للتحول الرقمي تتمثل في:<sup>1</sup>

-**عملية التحول:** هي عملية إدخال التكنولوجيا على نشاطات المؤسسات والتحول من العمل بالوسائل التقليدية إلى وسائل وتقنيات حديثة تضمن حسن سير العملية، مع تجنيد كل الإمكانيات المادية والهيكل البشرية لذلك،

-**تحويل نموذج العمل:** يشهد العالم تغيرات يومية في جميع المجالات، وخاصة في مجال التكنولوجيا، مما يحتم على المؤسسات الاستجابة لتلك التغيرات من خلال إعداد نماذج عمل تتناسب والتغيرات وتتمتع بالمرونة، وتجديدها بصورة مستمرة.

-**تحول المجال:** يقصد به امتلاك المؤسسة للقدرات سواء المالية أو التنظيمية لضم أو إدماج أو الشراكة مع مؤسسة أخرى، أو من خلال إنتاج منتج جديد أو تقديم خدمة جديدة وتحويل مجالها الحالي وهذا ما يعتبر أحد مجالات التحول الرقمي.

- **التحول الثقافي والتنظيمي:** استمرارية المؤسسة بالتغيرات على مستوى الهيكل التنظيمي، ونشر الثقافة داخل المؤسسة بسبب الرغبة في تحقيق التحول الرقمي وينتج عنه تكاليف باهظة لكن يساهم في تحقيق عوائد أكبر لها.

<sup>1</sup> إتحاد المصارف العربية، أربعة مجالات رئيسية للتحول الرقمي في 2022، nabonline.org تاريخ الاطلاع: 20:12 :05/03/2024

### المطلب الثالث: معوقات التحول الرقمي

رغم أن التحول الرقمي أصبح ضرورة لا بد منها في الوقت الراهن لعدة اعتبارات لكنه يواجه العديد من التحديات التي تواجهه، منها:

- احتياج التحول الرقمي إلى تكنولوجيا عالية تتطلب تكاليف باهظة لا تستطيع كل المؤسسات تكبدها ولا تملك ميزانية كافية لتمويلها.

- غياب العنصر البشري المؤهل والذي يملك خبرة في المجال، وذلك نظرا لحدثة تبني الموضوع وأيضا التكلفة المرتفعة المطلوبة من طرف الخبراء في المجال، مع نقص الدورات التدريبية في المجال، وصعوبة تأقلم العاملين مع التغيرات .

- هناك العديد من المناطق النائية التي تفتقر للاحتياجات التقنية للقيام بعملية التحول الرقمي مثل غياب الانترنت.

- ضعف البنية التحتية للمؤسسة وعدم توافقها مع تكنولوجيا المعلومات.

- غياب التشريعات والقوانين التي تحكم التعامل من خلال التحول الرقمي.

- خوف العديد العملاء من التعامل بهذه الطريقة، وخاصة كبار السن نظرا لتخوفهم منها واعتيادهم على التعاملات التقليدية.

- التخوف من خسارة العملاء في حالة وقوع خطر أمني من قرصنة أو اختراق، وأيضا خوف العملاء من انتشار معلوماتهم الشخصية، مع التكاليف الباهظة للنظم الأمنية والتي تفوق قدرة بعض المؤسسات.

- البيروقراطية والتعصب وعدم المخاطرة الذين ينتهجهم بعض المديرين يحولون دون تطبيقهم لأي فكرة جديدة، أو استقبال أي اقتراحات أو تحسينات تفيد المؤسسة.

كما توجد مجموعة من التحديات الأخرى نذكر منها<sup>1</sup>

- تعارض الأهداف والأدوار بسبب مشكل التنسيق.

<sup>1</sup> وليد كامل محمدين وكامل علام، مرجع سبق ذكره، ص ص 192-193.

- غياب التعاون وروح الفريق داخل المنظمة.

- غياب الشعور بالحاجة للتحويل الرقمي.

عدم التنسيق بين الكفاءات الموجود والموارد المتاحة والاستراتيجيات الموضوعية.

مما سبق تبين أن تحقيق التحويل الرقمي ليس بالأمر السهل رغم الموجة المنتشرة في الوقت الراهن والرغبة بذلك ويعود هذا لعدة أسباب، وجب معالجتها والتخلص منها أولاً.

### المطلب الرابع: ماهية الثقافة التنظيمية الرقمية

يعد التحويل الرقمي عملية واحدة وصعبة للغاية لإنشاء نماذج أعمال جديدة وتحسين عمليات الأعمال وتغيير طريقة استخدام المعلومات في الوقت الفعلي على الرغم من أن الحاجة إلى التكيف مع البيئة الرقمية أمر لا مفر منه، لأنه من المؤكد أن مثل هذا التغيير سيخلق قيمة للمؤسسة، لذلك من الضروري التحقق من كيفية إدارة هذه العملية بنجاح في البيئة التنظيمية وتحديد تأثير العناصر الثقافية في التكيف مع التغيير التكنولوجي، تحدد الثقافة التحديات والإمكانيات للتحويل الرقمي إذا ظهرت مشاكل ثقافية، فحتى لو كانت الاستراتيجية الرقمية مصممة بشكل جيد ومبتكر للمنظمة يمكن أن تفشل في عملية التحويل هذه، لأن العناصر الثقافية تمثل التحدي الأساسي الذي تواجهه المنظمات في نجاحه، لهذا السبب، يتوجب على المنظمات تكيف ثقافتها مع هذه العملية وخلق ثقافة التحويل الرقمي من أجل جعل عمليات التحويل الرقمي سهلة ومستدامة.

وقد ظهرت عدة تعاريف للثقافة الرقمية من أهمها هي الخبرة العلمية والعملية والفنية التي يمكن الاعتماد عليها في أداء المهام داخل المنظمة، كذلك عرفت بأنها حصيلة المعلومات الفنية للفرد والجماعة والمنظمة من خلال القدرة على اكتسابها واستيعابها وتطبيقها في حل المشكلات وتحسين الاداء، ايضاً عرفت بأنها قدرة الافراد على فهم كيفية استخدام الوسائل والادوات التقنية المستخدمة في أعمالهم المختلفة واكتساب الفرد المهارات الاساسية لتعامل مع البرمجيات وشبكات والاتصال وأن هذه المعرفة يتم اكتسابها اعتماداً على المؤهلات والخبرة العملية وتراكم الخبرة خلال فترة من الزمن<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد صالح النداوي، دور تطوير ثقافة المنظمة في دعم التحويل الرقمي، 2018، ط1، ص8.

الثقافة الرقمية هي عملية ديناميكية متغيرة باستمرار اذ تتأثر بطبيعة البنية التنظيمية للمنظمات المختلفة فالثقافة الرقمية اليوم ترسم تجربة المجتمعات المختلفة في العالم، اذ توفر مجموعة معقدة من الأدوات الرقمية التي تعمل على تنظيم علاقات جديدة من المعلومات والتفاعل الثقافي العالمي والمحلي، ايضاً تتميز بمشاركة المعلومات والمعرفة بين مختلف أصحاب المصلحة في المنظمة من أجل إنشاء معلومات استخباراتية جماعية تولد قيمة للمنظمة لا تشير الثقافة الرقمية إلى القيم والاتفاقات والأفكار في المجتمع اليوم فحسب، بل تشير أيضاً إلى كيفية اتصال الأشخاص في المجتمع، وهو مصطلح لوصف العلاقة المتغيرة بين خلق واستهلاك الثقافة وتأثير تكنولوجيا المعلومات الجديدة على هذه العلاقة المتغيرة أن عملية خلق ثقافة رقمية تمتاز بالصعوبة الكبيرة، وتحتاج جهد طويل الأمد كذلك تتطلب الصبر والتصميم والاهتمام المستمر، ايضاً يجب على المنظمات تحفيز وتوحيد جهود الموظفين وتمكينهم وإلهامهم لبناء التغيير الثقافي الناجح حتى تتمكن من خلق ثقافة رقمية ملموسة، وينبغي أيضاً اتباع نهج التفكير النظمي للتغيير، الذي يقصد به تحويل الهيكل التنظيمي من التسلسل الهرمي التقليدي الى فرق عمل اصغر تكون مخولة لاتخاذ القرارات حيث يمكن ترجمة التعاون بين موظفي التطوير تكنولوجيا المعلومات والوحدات الاستراتيجية الأخرى الى خدمات محسنة، ومن ثم يعد التحويل في ثقافة المؤسسة وبنية العمل في المرحلة الأولى من التحويل كخطوة ايجابية تساهم في تنفيذ ونجاح التحويل الرقمي<sup>1</sup>.

وتتكون الثقافة الرقمية من نظام للقيم المتطورة ومجموعة من التوقعات من قبل المستخدمين عبر الإنترنت بالإضافة إلى المعلومات والمحتوى من قبل المستخدمين الثقافة الرقمية وهي بنية معقدة، تشمل المجالات. التالية<sup>2</sup>:

-المعدات التقنية مثل أجهزة الكمبيوتر والهواتف المحمولة والكاميرات الرقمية وأجهزة التلفزيون الحديثة المطلوبة للوصول إلى الثقافة الرقمية.

-العناصر الثقافية التي تم إنشاؤها على المنصات الرقمية أو التي تم إنشاؤها رقمياً.

- الرقمنة (يلعب التصميم الرقمي للعناصر الثقافية والمحتوى عبر الإنترنت والمستخدمين دوراً مهماً في عملية الرقمنة).

<sup>1</sup> محمد صالح الندوي، مرجع سابق، ص 11.

<sup>2</sup> محمد صالح الندوي، مرجع سابق، ص 13.

## الفصل النظري : الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي

-الوصول إلى المعلومات، حيث خلقت الثقافة الرقمية قيمة هامة وكافية للتحويل إلى مجتمع معلومات بفضل سهولة الوصول إليها.

من الصعب تغيير الثقافة التنظيمية والسلوك الفردي دون تشجيع أساليب العمل الجديدة القائمة على الرقمنة، ولذلك ينبغي للمنظمات أن تطور ثقافة أداء عالية في كل مكان يمكن أن تشكل الثقافة عقبة رئيسية أخرى أمام طريق التحويل الرقمي وبالتالي، يجب الإجابة عن الأسئلة التالية خلال فترة التحويل هذه:

-هل تسهل الثقافة الحالية الرقمنة؟

-هل الثقافة الحالية مناسبة للتغيير؟

-كيف يمكن خلق ثقافة تنظيمية جديدة من خلال منظور جديد للتكنولوجيا الرقمية؟

-كيف يكون الجو الأولي للتحويل الرقمي؟

-كيف يمكن دمج تخزين المعلومات مع مشاركة المعلومات؟

-كيف يتم تعزيز ثقافة الخدمة الموجهة للعملاء؟

-كيف يتم ترسيخ ثقافة قائمة على البيانات؟

-كيف يمكن خلق ثقافة الأمن واحترام الخصوصية؟

ومما سبق يمكن تلخيص عدد من الخصائص والمميزات للثقافة الرقمية منها ما يأتي<sup>1</sup>:

1-خصائص بالنسبة للزبائن والطلب وتشمل ( سحب الأفكار من السوق، مدفوعة بطلب العملاء).

2-خصائص بالنسبة للمنظمة، وتشمل: ( التسلسل الهرمي المسطح، اتخاذ القرار السريع، توجيه النتائج والمنتج، تمكين الموظفين)

<sup>1</sup> محمد صالح النداوي، مرجع سابق، ص16.

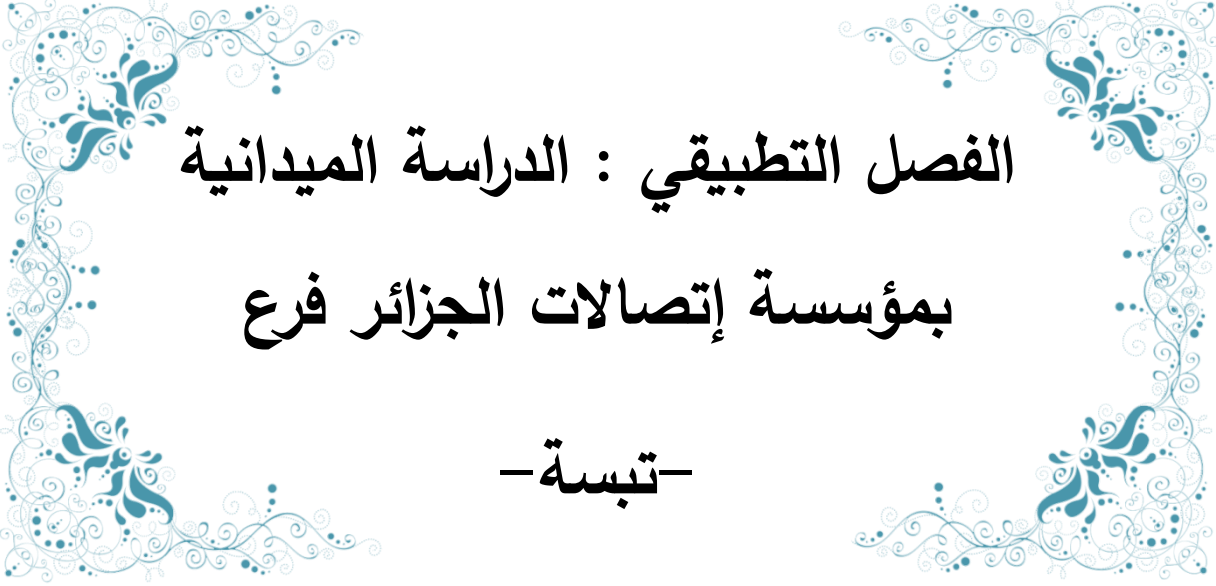
3- الخصائص بالنسبة للمواقف وطرق العمل، وتشمل: ( فهم احتياجات العملاء الرقميين وكيفية تبني اتجاهات جديدة، التوجه نحو الابتكار والتحسين والتغلب على القيود الإمكانيات والرؤية والفضول والتحفيز والقدرة على التكيف، فرق مختلطة تعمل في مجتمعات متعددة الوظائف ومتكاملة، تعاون قوي، التقدم الوظيفي السريع وغير المتوقع، التركيز على الانطلاق السريع والتعلم).



### خلاصة الفصل :

من خلال ما قدم في هذا الجانب، يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تساهم في تحسين كفاءة أداء المنظمات بشكل كبير، فهي أحد أكثر العوامل التي تؤثر على السلوك التنظيمي للأفراد و أيضا اهداف المنظمات، لأنها تعبر عن مجموعة القيم و المعتقدات والمبادئ و السلوكيات التي تميز و توجه العاملين فيها من خلال تعزيز الإلتزام و الولاء بين العاملين، وتوفر الثقافة التنظيمية البيئة الإيجابية التي تساهم في زيادة الإنتاجية.

و يعتبر التحول الرقمي من أهم التحولات التي تساهم في تحويل المنظمات من بيئة عمل تقليدية إلى بيئة عمل رقمية، مما يؤدي إلى تغيرات جوهرية في كيفية عمل و تقديم الخدمات وتحقيق الأهداف بأسهل الطرق، ويفتح أمام المنظمات فرصا جديدة للنمو والإبتكار والتفوق، ومن خلال هذا يمكن القول أن الثقافة التنظيمية و التحول الرقمي هما عنصران أساسيان لنجاح المنظمات.



## الفصل التطبيقي : الدراسة الميدانية

بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع

-تبسة-

**تمهيد:**

بعد التطرق في الفصل السابق للأدبيات النظرية وإعطاء أكثر تفاصيل للمتغير المستقل والمتغير التابع ومحاولة توضيح دور الثقافة التنظيمية في دعم التحول الرقمي، سيتم القيام بدراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع - تبسة - وإعطاء نظرة حول الخدمات المقدمة من طرف هذه المؤسسة، سيتم في هذا الفصل معرفة آراء العاملين ( الموظفين ) حول متغيرات الدراسة من خلال توزيع استبيانات على مجموعة من العاملين المؤسسة محل الدراسة، وبغية تحقيق ذلك واختبار الفرضيات، تم تقسيم الفصل كما يلي:

- تقديم لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع -تبسة-
- منهجية الدراسة
- نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

## المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات التي تعمل في مجال الاتصالات وهي مؤسسة حديثة النشأة تهدف أساسا للوصول إلى تكنولوجيا أحدث في ميدان الاتصال.

### المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر تطورها

يمكن تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

#### أولاً: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر هي الشركة الرائدة في سوق الاتصالات الجزائرية، التي تشهد نمواً قوياً، حيث تقدم مجموعة كاملة من خدمات الهاتف الثابت والإنترنت للعملاء المقيمين والمهنيين. تم بناء هذا الموقف على سياسة ابتكارات قوية تتكيف مع توقعات العملاء وموجهة نحو الاستخدامات الجديدة فهي شركة مساهمة برأسمال عام تعمل في مجال الاتصالات والهاتف الثابت والإنترنت.

#### ثانياً: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر

تم تكريس نشأتها بموجب القانون 03/2000 المؤرخ 5 أغسطس 2000، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والاتصالات، والذي يفصل بشكل خاص الأنشطة البريدية عن أنشطة الاتصالات ويضع القواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات السلكية واللاسلكية بالإضافة إلى ذلك قرارات المجلس الوطني لمشاركة الدولة (CNPE) في 1 مارس 2001 بشأن إنشاء شركة اقتصادية عامة تسمى "اتصالات الجزائر". وعليه، تخضع اتصالات الجزائر لهذا القانون الذي يمنحها مكانة " شركة اقتصادية عامة " في الشكل القانوني لشركة مساهمة عامة SPA، برأس مال قدره 115.000.000.000.00 دينار ومسجلة في المركز الوطني للسجل التجاري 11 ماي 2002 تحت رقم B 001808302.

### المطلب الثاني: خدمات اتصالات الجزائر فرع - تبسة -

من بين الخدمات التي تقدمها المؤسسة ما يلي:<sup>2</sup>

1- الموقع الرسمي للاتصالات الجزائر [www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz) يوم 16 ماي 2024 على الساعة 19:35.  
2 الموقع الرسمي للاتصالات الجزائر [www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz) يوم 16 ماي 2024 على الساعة 22:24.

### أولاً: الهاتف الثابت

تعرض وتمنح اتصالات الجزائر شبكة اتصالات مثالية، وتضمن الجودة العالية في نوعية المكالمات، وهذا بفضل شبكة الهاتف الثابت السلكي التي تتألف من المعايير الدولية العمومية، وتغطيتها الجغرافية تسع كامل التراب الوطني بوجود عرض ترويجي " أحكي"، حيث أن تسعيرة آليات الهاتف الثابت المتعلق بالخواص تتمثل ب 3 دج للدقيقة الواحدة وذلك دون رسوم محليا ووطنيا.

تعرض اتصالات الجزائر خدمات متعددة من خلال الهاتف الثابت تتمثل فيما يلي: إعلام ببناء في الانتظار، النداء بدون ترقيم، المحاضرة الثلاثية، تحويل النداء، ترقيم مختصر، التعريف برقم طالب المكالمة، إقبال الاستعمال الدولي، الفاتورة المفصلة.

### ثانياً: الهاتف النقال

اتصالات الجزائر " موبليس " فرع اتصالات الجزائر مختصة في مجال الهاتف النقال والرائدة في هذا المجال تقترح: هياكل قاعدية وخدماتية الأنجع في الجزائر أزيد من 4200 محطة بث لاسلكي (BTS)

- شبكة تجارية متطورة تتعدى ال 85 وكالة تجارية موبليس
- أزيد من 10 ملايين مشترك
- أزيد من 35.000 نقطة بيع معتمدة

موبليس تفرض نفسها دائما كمؤسسة رائدة ومتطورة في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال المتطورة والجديدة.

### ثالثاً: الهاتف الثابت اللاسلكي WLL

إضافة إلى الربط بالخيوط للهاتف الثابت، اتصالات الجزائر توفر اليوم تقنية تسمح بتحقيق اتصالات بين المشتركين WLL وهيكل الاتصالات " لاتصالات الجزائر" لكافة التقنيات والمعروف " بالدائرة المحلية راديو " ونظرا لليونة التي تتمتع بها هذه التقنية من حيث القدرة على إدماج الحلول دون خيوط واستدراك التأخر المسجل في مجال الكثافة الهاتفية على مستوى المناطق الحضرية والريفية، فإن اتصالات الجزائر اعتمدت على التكنولوجيا، ونظرا للمزايا التي يتضمنها فإن التكنولوجيا تشكل الحل الذي يسمح لاتصالات الجزائر بتوفير أكثر فعالية وتنمية وتحقيق مردودية كبيرة للشبكة CDMA-WLL، و من بين خصائصه ما يلي:

- سرعة الانتشار وسهولة الشبكة.
  - السهولة في الصيانة خاصة في موسم الشتاء وهذا لأنه لا يحتوي لا على الخيوط ولا على الأعمدة.
  - سرعة كبيرة في التدخل من أجل إصلاح الأعطاب الناجمة.
  - مكالمات مؤمنة وجودة الخدمات مضمونة مع تكنولوجيا متطورة.
- ومن أهم الخدمات المتاحة ما يلي:
- الخدمات الأساسية للهاتف (الصوت، الفاكس المحاضرة الثلاثية، طاكسيفون...الخ)
  - خدمة الولوج في الشبكة عبر الدائرة المحلية بتدفق يصل إلى 14.4 كيلوبات ساعي
  - خدمات الانترنت والفيديو (بتدفق يصل إلى 153.6 كيلوبات ساعي)

#### رابعاً: خدمة الأنترنت

اتصالات الجزائر "جواب" فرع مجمع اتصالات الجزائر، مهمتها هي وضع خبراتها وطموحها، وكذا قدراتها في خدمة الابتكار والتجديد، الذي يعمل على تنوير وتطوير الخدمات المتعلقة بالمشايخ، وكذا مساندة طموحات زبائنها من خلال العمل على تقديم تكنولوجيات حديثة عالية الجودة، تسمح بحرية الإبحار في شبكتها.

وفي كل يوم يلمس متعاونو اتصالات الجزائر "جواب" المجهودات التي تقوم بها من خلال عمليات التطوير والتسويق لخدماتها التي تسهل عملية الولوج والإبحار بتقنية الانترنت ذات التدفق العالي حيث تعمل على المساهمة في تطوير المجتمع المعلوماتي من خلال وضع قاعدة أساسية لتقنيات الانترنت ذات التدفق العالي، و تعمل أيضا على تشجيع استعمال خدمة الانترنت في الجزائر من خلال رفع عدد مشتركها، وترفع قدرة تواجدها بتقنياتها على مستوى القطر الوطني، مع تخفيض تكلفة الاشتراك من السماح لأكثر عدد ممكن من الزبائن و الإبحار في تكنولوجية الانترنت، كما تقوم بالعمل على تطوير الخدمات الجديدة المرتبطة بالأنترنت وكذا تسويقها مثل، "محاضرات الفيديو"، " الصوت عبر الانترنت"، "الصوت والصورة"، "الانترنت في النقال" ...الخ، و تضمن أيضا تكويننا عاليا في مجال التكنولوجيات الحديثة بصفة عامة، وفي مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية وكذا الإعلام الآلي بصفة خاصة. من بين أهم الخدمات المتاحة

■ انيس بلوس للمشاركين الخواص:

انيس بلوس هو خدمة الانترنت عريضة النطاق، فائقة السرعة من اتصالات الجزائر جواب "مستند على اخر التكنولوجيات الحديثة،(NETWORK NEW Génération NNG) متوفر بصياغات مختلفة من حيث السرعة الفائقة وتكلفة الخدمة. وهذا حسب فئات العملاء<sup>3</sup>:

- بالنسبة للعملاء الخواص والعملاء المهنيين الاحرار، هناك خدمة Anis Home و Elite Anis اذ تقترح عليكم الانترنت بتدفق ما بين 512 كيلوبايت حتى 8 ميغابايت في ثانية .

- بالنسبة للمهنيين المحترفين، هناك خدمة Anis Pro ويوفر لكم الانترنت فائق السرعة من 1 ميغابايت حتى 20 ميغابايت

هذه التقنية متوفرة في المناطق الكبرى للوطن على غرار الجزائر، وهران، سطيف، والشلف، وقسنطينة على أن تشمل التغطية بهذه الخدمة كل مناطق الوطن في الفترة القادمة.

■ عرض سهلي: SEHELLI

أطلق مجمع اتصالات الجزائر عرض جديد يعرف تحت تسمية سهلي". العرض الاستثنائي يسمح لزبائن اتصالات الجزائر بإعادة تنشيط او تفعيل خطوطهم المقطوعة لعدم تسديد الفواتير، حيث يتم اقتراح مجموعة من الحلول والبدائل للتسديد، فضلا عن مزايا اضافية.

تمنح اتصالات الجزائر من خلال عرض "سهلي" عددا من المزايا من بينها امكانية استعادة الخط بالاستقبال في مرحلة اولى، ثم تمنح للزبون امكانية الحصول على بطاقة "امل" بعد تسديد القسط الاول، ثم تمنح له وسيلة الدفع الجزئي بالأقساط موازاة مع الحصول على اشتراك في عرض "ويفي" للانترنت ذات التدفق العالي "جواب"، وتقوم اتصالات الجزائر باقتراح تسديد بشروط مخففة ومرنة وهذا عبر كامل وكالاتها التجارية في الوطن. وتهدف اتصالات الجزائر من خلال هذا الاجراء الجديد الى رفع رقم اعمالها، وكذلك ايضا التخفيض من حظيرة الهواتف غير المستغلة واستعادة الديون الهاتفية وابرار بعد المواطنة للمؤسسة من خلال توفير اخر الخدمات للزبون. ويشمل هذا العرض كل الزبائن الذين تم قطع خطوطهم الهاتفية الارضية باستثناء الهاتف اللاسلكي WLL، والزبائن الذين استفادوا من صيغة او نظام "غايا" وبرنامج سابقة لم يتم

<sup>3</sup> معلومات مقدمة من طرف رئيس مصلحة التسويق.

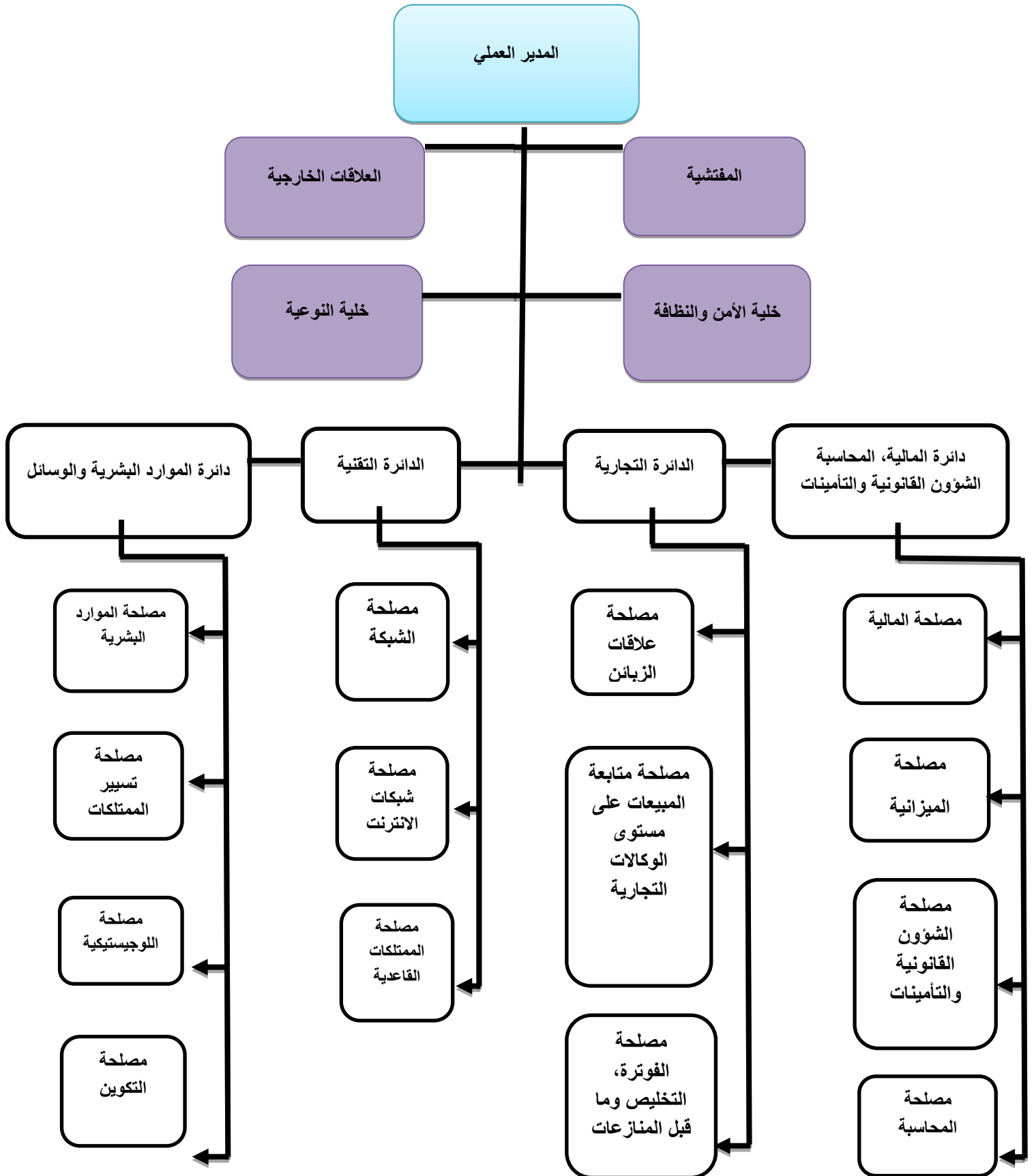
احترامها. وهذا العرض "سهلي" لاتصالات الجزائر صالح ابتداء من يوم الثلاثاء 28 سبتمبر 2010 والى غاية الفاتح مارس 2011 مع تحديد رزنامة بالاتفاق مع الزبون. حيث إن هذا العرض يخضع لشروط منها إن تكون الخطوط قد قطعت منذ ستة أشهر على الأقل وتوقيع للالتزام بالتسديد الشهري الى غاية دفع كامل الدين.

#### مزيا عرض سهلي:

- امكانية الحصول على بطاقة "مال" مجانية بعد تسديد القسط الاول.
- يمنح هذا العرض للزبون وسيلة الدفع الجزئي بالأقساط موازاة مع الحصول على اشتراك في عرض "ويفي" للأنترنت ذات التدفق العالي "جواب".
- امكانية استعادة الخط بالاستقبال في مرحلة اولى.
- تسديد الديون بشروط مخففة.
- هذا العرض خاضع لشروط.



المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع - تبسة



المصدر: من إعداد المتربصين بالرجوع إلى: مدير المديرية العملية لاتصالات الجزائر بمدينة تبسة.

## الفصل التطبيقي : الدراسة الميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع - تبسة -

### توصيف مهام الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

إن مديرية اتصالات الجزائر مؤسسة اقتصادية ذات طابع تجاري خدمي تعمل على توفير وتسهيل المبادلات والاتصالات بين أفراد المجتمع وتنقسم مديرية اتصالات الجزائر الى اربعة خلايا واربعة دوائر وكل دائرة تنقسم بدورها الى مصالح.

وأوكلت لكل مصلح مهام ووظائف خاصة في مجموعة مكاتب تعمل فيما بينها وتنسق المهام لإكمال العملية الإدارية في أحسن الظروف ويشرف على كل مصلحة رئيس يعمل على إتمام مهامه والتنسيق بين المكاتب لتحسين خدمات المصلحة وهو مكلف بتنفيذ الأوامر الصادرة من رئيس الدائرة وذلك بغية تحقيق أهدافها المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها.

1- الخاليا: توجد في مؤسسة اتصالات الجزائر أربعة خلايا مختلفة المهام وهي تقوم

بتنفيذ الأوامر الصادرة من مدير مديرية العملية وذلك بغية تحقيق أهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها وتتمثل فيما يلي:

#### 1-1- الخلية التفتيشية: وتقوم بالوظائف التالية :

✓ فتح التحقيقات مثل فتح التحقيق حول سرقة الكوابل

✓ تطبيق القانون

#### 1-2- خلية العلاقات الخارجية: وتقوم بالوظائف التالية:

✓ تحسين صورة المؤسسة أمام الزبائن او المستثمرين

✓ تمثيل المؤسسة

#### 1-3- خلية امن الداخلي للمؤسسة: وتقوم بالوظائف التالية:

✓ توفير الوسائل اللازمة لحماية المكاتب

✓ تحديد فرقة حراسة تسهر على امن الإدارة وجميع هياكلها

## الفصل التطبيقي : الدراسة الميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع - تبسة -

### 1-4-الخلية النوعية: وتقوم بالوظائف التالية:

✓ مراقبة مخطط عمل المؤسسة المبرمج

✓ السعي وراء الأهداف المسطرة

2-الدوائر: توجد في مؤسسة اتصالات الجزائر أربعة دوائر مختلفة المهام وهي تقوم بتنفيذ الاوامر التي تتلقاها من مدير مديرية العملية وذلك بغية تحقيق أهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها وتمثل فيما يلي:

2-1-الدائرة المالية والمحاسبة الشؤون القانونية والتأمينات: وتنقسم الى اربعة مصالح و تتمثل فيمايلي:

#### 2-1-1-مصلحة المالية:

تقوم هذه المصلحة بتسديد الفاتورات الخاصة بالمشاريع والضرائب المختلفة

#### 2-1-2-مصلحة المحاسبة:

تقوم هذه المصلحة بتسجيل مختلف العمليات المحاسبية بالتسلسل في دفتر المحاسبة (دفاتر يومية - جدول حسابات - نتائج) كما تعمل على تسوية وضعية الزبائن من خلال استلام المستحقات ودفع الالتزامات على مستوى الولاية والإدارة المركزية بالعاصمة

#### 2-1-3-مصلحة الشؤون القانونية والتأمينات:وتندرج تحت :

##### ♣ مصلحة التأمين:

تقوم هذه المصلحة بتأمين ممتلكات والعقارات والإعلان أي نوع من أضرار التي تمس اتصالات الجزائر تقيمها هذه المؤسسة لتعطي الاضرار

##### ♣ مصلحة الشؤون القانونية:

## الفصل التطبيقي : الدراسة الميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع - تبسة -

تقوم هذه المصلحة بتقديم الشكاوات لمصالح الامن او الدرك الوطني واعطاء اوامر لمصالح الامن من اجل الدفاع عن ممتلكات المؤسسة

### 2-1-4-مصلحة الميزانية: من وظائفها ما يلي:

لـ استلام ملفات الاستلام بالنفقات من مختلف المصالح والأقسام

لـ فحص ومراقبة جميع الوثائق المكونة لملف النفقة والتأكد من صحة العمليات المحاسبية

لـ إعداد وضعية إقفال جميع الحسابات وإرسالها إلى كل من المديرية المركزية العاصمة

### 2-2-دائرة الموارد البشرية:

وتتكون هذه الدائرة من ثلاثة مصالح وأوكلت لكل مصلح مهام ووظائف خاصة في مجموعة مكاتب تعمل فيما بينها وتنسق المهام لإكمال العملية الإدارية في أحسن الظروف ويشرف على كل مصلحة رئيس يعمل على إتمام مهامه والتنسيق بين المكاتب لتحسين خدمات المصلحة وهو مكلف بتنفيذ الأوامر الصادرة من رئيس الدائرة او من مدير المؤسسة وذلك بغية تحقيق أهدافها المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها وتندرج هذه المصالح في :

### 2-2-1-مصلحة الموارد البشرية

وهذه المصلحة تنقسم إلى ثلاثة مكاتب وهي على النحو التالي:

### 2-2-1-1-مكتب تسيير المستخدمين:

تقوم هذه المصلحة بتسيير الموارد البشرية وذلك بتطبيق اللوائح أو القوانين الخاصة بالعمل كما تقوم بقضاء شؤون العمل الاجتماعية كالتامين من حوادث العمل كما تقوم بتقسيم أصناف الأجور حسب العمال وتدرس إمكانية التوظيف والتسريع وتعمل بالتنسيق مع مصالح أخرى وتضم مصلحة المستخدمين، مكتب التسيير ومكتب الأجور

### 2-2-1-2-مكتب الأجور: ويقوم بالوظائف التالية:

لـ القيام بعمليات دفع المنح الجزافية ذات المنفعة العامة

## الفصل التطبيقي : الدراسة الميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع - تبسة -

✍ معالجة المنازعات والشكاوى

✍ تسوية الأجور والعلاوات ذات الطابع الاجتماعي

✍ مطالبة مكتب المحاسبة بإرسال كل وثائق المحاسبة شهريا

✍ العمل على حل المشاكل الخاصة بالعمال والمتعلقة بالأجور العمومية كالمنح

**2-2-1-3- مكتب تسيير: ويقوم بالوظائف التالية:**

✍ تسيير ملفات التوظيف بجميع فروعها

✍ تسيير كل ما يتعلق بالحياة المهنية للموظفين

✍ متابعة العقود الإدارية الخاصة بالعمال

✍ تسيير ملفات الترقية المختلفة

✍ تسيير نفقات التكوين للمستخدمين عند مختلف الهيئات

**2-2-2-2- مصلحة تسيير الممتلكات: ويقوم بالوظائف التالية:**

✍ تسيير المخزن

✍ تعداد وإحصاء ممتلكات المؤسسة

**2-2-3- مصلحة اللوجيستية :**

تعتبر من اهم المصالح في مديرية اتصالات الجزائر حيث تقوم بالتجهيز والصيانة وهي تنقسم الى ثلاثة مكاتب:

**2-2-3-1- مكتب النقل: ويقوم بالوظائف التالية:**

✍ نقل الأجهزة والعتاد

## الفصل التطبيقي : الدراسة الميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع - تبسة -

لـ صيانة وتجهيز الأجهزة الإدارية

2-2-3-2- مكتب البناء: ويقوم بالوظائف التالية:

لـ تجهيز كل المكاتب بالوسائل والأدوات لتسيير المصالح

لـ إرسال الموظفين للقيام بالمهمة الإدارية

لـ تأمين الأجهزة وخاصة تجهيزات الإدارة

2-2-3-3- مكتب الإمداد: ويقوم بالوظائف التالية:

لـ شراء احتياجات المؤسسة

لـ تسيير وسائل المؤسسة

2-4- الدائرة التقنية:

2-4-1- مصلحة الشبكة

تقوم هذه المصلحة بتسيير شبكات الاتصال وتنقسم الى ثلاث مكاتب:

2-4-1-1- تركيب الخطوط

2-4-2-2- مكتب دراسة المراجع

2-4-2-2- مكتب مراقبة الانتاج

2-4-2- مصلحة الممتلكات القاعدية

تقوم هذه المصلحة بإعداد الدراسات والمخططات الهاتفية للشبكة وذلك بصيانة واستغلال و بناء كل

المراكز الهاتفية و نظم هذه المصلحة ما يلي:

2-4-2-1- مكتب الإرسال والاستبدال

2-4-2-1- مكتب دراسة المحيط ومعطيات الشبكة

2-4-3- مصلحة شبكات الانترنت

تقوم هذه المصلحة بمتابعة والصيانة الاتصالات والتكنولوجيا

2-4-4- الدائرة التجارية: وتنقسم هذه الدائرة الى ثلاثة مصالح تتمثل في:

2-4-4-1- مصلحة علاقات الزبائن

تقوم هذه المصلحة بمعالجة شكاوى الزبائن

2-4-4-2- مصلحة الفوترة وما قبل المنازعات

تقوم هذه المصلحة بأعداد الفاتورات للزبائن وتدرس ملفات الزبائن المدينون ثم تحولهم الى المنازعات

2-4-4-3- مصلحة متابعة المبيعات على مستوى الوكالات التجارية

تقوم هذه المصلحة بإحصائيات اسبوعية والشهرية والسنوية لكل انواع الممتلكات

سيتم في هذا المبحث توضيح الطرق والادوات المستخدمة في هذه الدراسة، ومناقشة نتائج الدراسة من خلال مقارنة النتائج المتحصل عليها مع الفرضيات بغية إثبات صحتها.

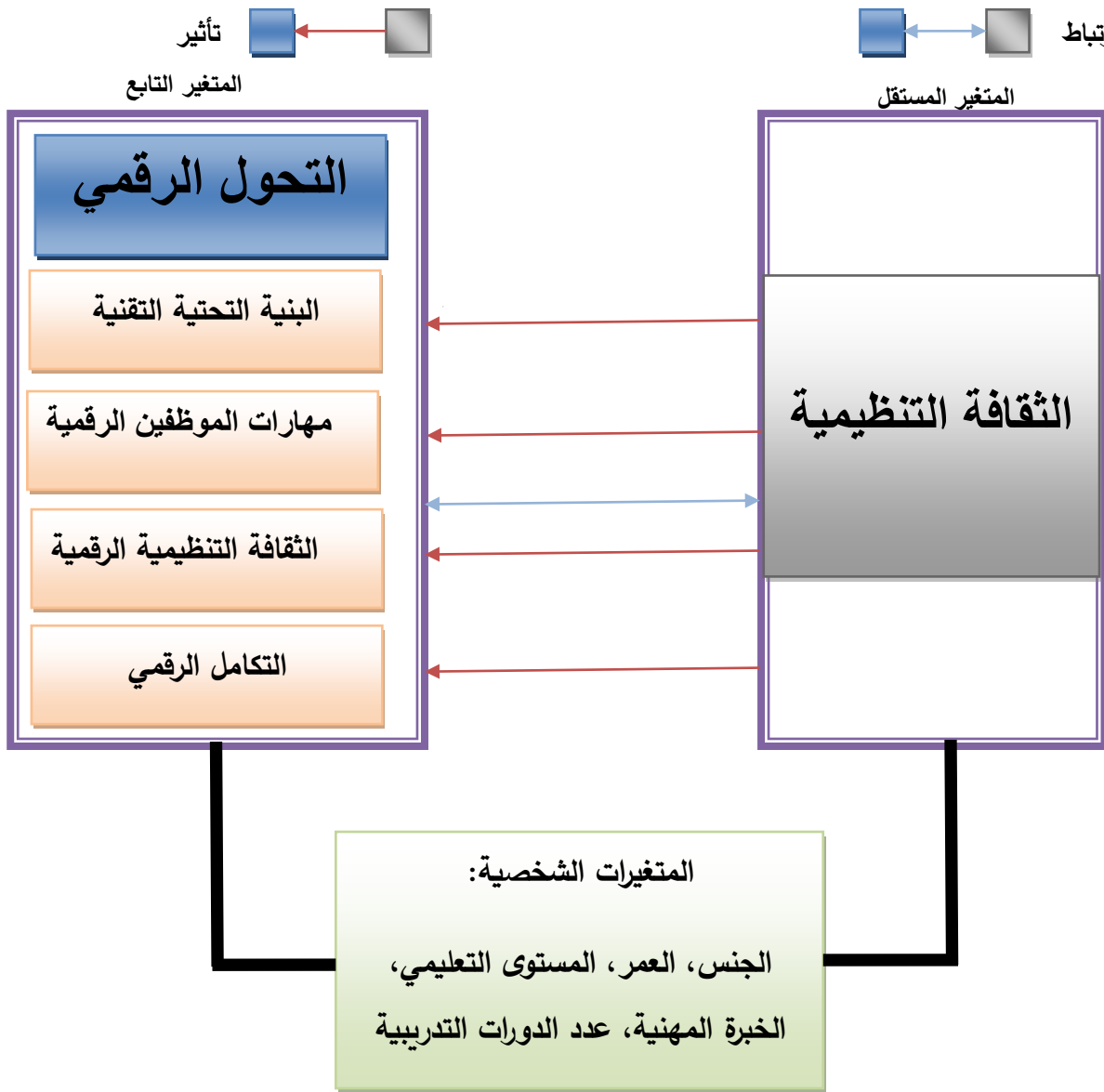
#### المطلب الأول: مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

يحدد هذا المطلب مجتمع الدراسة باعتبار ان مشروع الدراسة يتوقف على مدى تأثير التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية، واستكمالاً لإجراءات الدراسة النظرية و الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع -تبسة- ، فبالتالي ان مجتمع الدراسة يتمثل في موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، فمجتمع الدراسة يفرض نفسه للواقع، فنظراً لتباين حجم المجتمع بسبب طبيعة الخدمة المقدمة من قبل المؤسسة لزيائنها وقيود الوقت المفروضة على هذه الدراسة فانه من صعب علينا استعمال أسلوب العينات، لذى فقد استخدمنا أسلوب الحصر الشامل لتسهيل عملية تحديد عينة الدراسة و الحصول على معلومات.



أولاً: شكل الدراسة

الشكل (03) يمثل شكل الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على الإطار النظري للدراسة

ثانيا: عينة الدراسة

قمنا باختيار مؤسسة اتصالات الجزائر فرع -تبسة-كونها تعتمد على التحول الرقمي والتي تشهد تفاعلا كبيرا من قبل زبائننا، إضافة الى كونها تبني مفهوم التحول الرقمي. ولقد شملت الدراسة على

## الفصل التطبيقي : الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع - تبسة -

200 موظف مؤسسة اتصالات الجزائر فرع -تبسة- من مختلف المستويات والاصناف وقد تم اختيار هذه العينة بشكل عشوائي، وبالنسبة للاستبيانات فقد قمنا بتوزيع 60 نسخة على موظفي خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر فرع -تبسة- قمنا واسترجاع 57 نسخة وباقي الاستثمارات غير صالحة للدراسة لعدم ملئ جميع أفراد العينة للأسئلة الموجهة لهم، والجدول التالي يوضح ذلك:

### الجدول رقم (02): تداول الاستبانة

البيان	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المسترجعة	الاستثمارات الغير مسترجعة
العدد	60	57	03
النسبة المئوية%	%100	%95	%05

المصدر: من اعداد الطالبين

### ثالثا: أدوات جمع البيانات

لغرض التأكد من صحة الفرضيات التي تم طرحها، وجعل المعلومات المتحصل عليها اكثر تمثيلية وواقعية اعتمدنا في دراستنا على الاستبانة، وتم اعتماد في تصميمها على الإطار النظري بالإضافة الى الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع الدراسة. وتم اعداده بشكل يخدم الدراسة

### رابعا: إجراءات الدراسة

تمت الدراسة وفق الخطوات التالية

- اعداد نموذج الدراسة
- تحديد أفراد عينة الدراسة
- تم توزيع 57 استمارة على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر

بعد جمع الاستثمارات التي تم توزيعها على عينة الدراسة، وترميزها وتفرغها، استخدمنا في معالجتها العديد من اساليب التحليل الاحصائي لاختبار صدق وثبات الاستبانة، اختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الاحصائي SPSS النسخة 28: معامل الثبات الفاكرونباخ، ومعامل الارتباط التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري، اختبار التوزيع الطبيعي والانحدار.

المطلب الثاني: اداة الدراسة

قصد تسهيل الدراسة تم اعداد استبيان بشكل يساعد على جمع المعلومات ويمكن توضيح محتويات الاستبيان في العناصر التالية:

- اولا: محتوى اداة الدراسة

تم الاعتماد في جمع البيانات لهذه الدراسة على الاستبيان، حيث يعد الاستبيان من أهم الأدوات الرئيسية في جمع المعلومات والبيانات في استخدامات البحوث ذلك نظرا لسهولة معالجة البيانات والنتائج المتحصل عليها والتأكد من فرضيات البحث، فقمنا بوضع استبيان كأداة للوصول الى الحقائق المتعلقة بالدراسة، وهذا بعد الانتهاء من الإطار النظري للدراسة.

- ثانيا: تصميم الاستبانة

وقسمت على النحو التالي:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية لمعرفة الخصائص الديموغرافية، الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية و عدد الدورات التدريبية للعينة المدروسة.

الجزء الثاني: يتضمن البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي) وهو بدوره ينقسم الى محورين:

➤ المحور الأول: ويتكون من متغيرات الثقافة التنظيمية ويضم 14 عبارة

➤ المحور الثاني: ويتكون من جزء من العبارات التي تقيس ابعاد التحول الرقمي

- البعد الاول: البنية التحتية التقنية ويضم ثلاثة عبارات،
- البعد الثاني: مهارات الموظفين الرقمية يضم ثلاثة عبارات،
- البعد الثالث: الثقافة التنظيمية الرقمية يضم ثلاثة عبارات،
- البعد الرابع: التكامل الرقمي ويضم ثلاثة عبارات،

## الفصل التطبيقي : الدراسة الميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع - تبسة -

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

### ثالثا: المقياس المستخدم

استخدمنا مقياس ليكارت الخماسي لقياس اراء ومواقف عملاء مؤسسة اتصالات الجزائر لمحتويات محورين الاستبيان.

### جدول رقم (03): درجات مقياس ليكارت

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: من اعداد الطالبين باعتماد على محمد سليمان المثنوي، تقنيات ومناهج البحث العلمي، منشأة المعارف، الإسكندرية-مصر-2002، ص177.

ولتحديد طول الخلايا مقياس ليكارت تم حساب المدى ( $5-1=4$ ). وهي العبارة عن الفرق ما بين أعلى وأدنى قيمة للمقياس. وللحصول على طول الخلية الصحيح هو تقسيم المدى على عدد فئات المقياس 5 أي  $4/5=0.8$  بعد ذلك إضافة هذه القيمة الى اقل قيمة في المقياس وهي واحد، وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول كل خلية كمايلي:

الفصل التطبيقي : الدراسة الميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع - تبسة -

جدول رقم-(04): طول خلايا مقياس ليكارت

عدد افراد العينة	طول الخلية	الاتجاه	الدلالة
الفئة الأولى	من 1 الى اقل من 1.80	غير موافق تماما	منخفض جدا
الفئة الثانية	من 1.80 الى اقل من 2.60	غير موافق	منخفض
الفئة الثالثة	من 2.60 الى اقل من 3.40	محايد	متوسط
الفئة الرابعة	من 3.40 الى اقل من 4.20	موافق	مرتفع
الفئة الخامسة	من 4.20 الى 5	موافق تماما	مرتفع جدا

مصدر محمد سليمان المثنوي، مرجع سابق ذكره، ص 79.

الجدول رقم(05): قيمة معامل ألف كرونباخ لمحاور الاستبيان

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
الثقافة التنظيمية	14	0.905
التحول الرقمي	12	0.849
كامل الاستمارة	28	0.877

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V28

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) ان معاملات الثبات لمتغيري الدراسة قد فاقت 0.70 النسبة المقبولة احصائيا، وقد بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الاستبيان 0.877، وهي نسبة عالية ومقبولة وتدل على ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة.

## الفصل التطبيقي : الدراسة الميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع - تبسة -

### المبحث الثالث: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

سيتم عرض وتحليل إجابات فرضيات الدراسة وتفسيرها بغرض الوصول الى نتائج الدراسة التطبيقية وفقا لتوجيهات عينة الدراسة، ومنه تقتضي دراسة هذا المبحث الى

#### المطلب الأول: النتائج الوصفية للدراسة

سيتم في هذا المطلب تحليل نتائج البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

#### اولا: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

فيما يلي سنتطرق إلى دراسة خصائص افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية كما هو موضح في الجدول التالي:

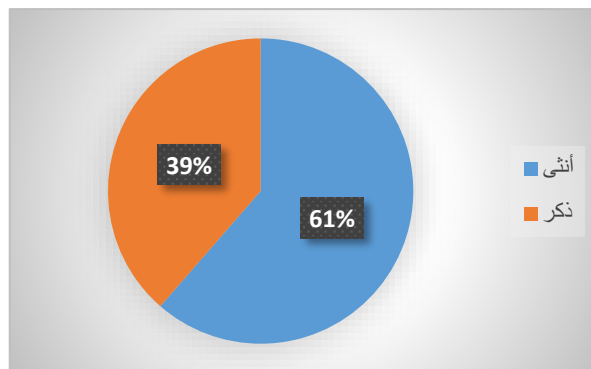
أ - حسب متغير الجنس: ينقسم متغير الجنس الى قسمين والجدول ادناه يوضح ذلك

الجدول(06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	فئات العمر	التكرار	النسب المئوية
الجنس	أنثى	35	%61.40
	ذكر	22	%38.60
	المجموع	57	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28

شكل (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28

## الفصل التطبيقي : الدراسة الميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع - تبسة -

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) والشكل الموضح اعلاه ان مفردات عينة الدراسة تتوزع حسب متغير الجنس، فقد كانت نسبة الإجابة على عبارات الاستبيان (38.60%) ذكور، في مقابل (61.40%) إناث وهذا مايدل على إجابات متغير الجنس من الموظفات الاناث أكثر من الموظقون الذكور بمؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة-.

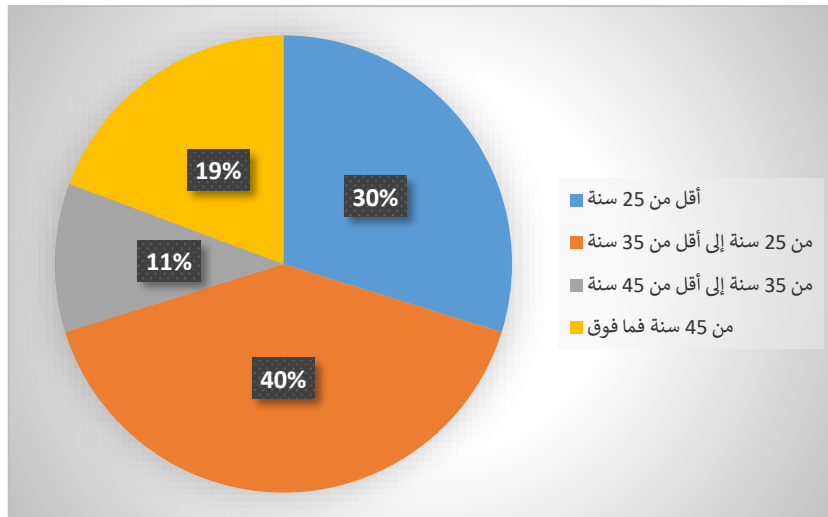
ب - حسب متغير الفئة العمرية: ينقسم متغير الفئة العمرية الى اربعة مستويات والجدول ادناه يوضح ذلك:

الجدول (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية:

النسب المئوية	التكرار	فئات العمر	المتغير
29.82%	17	أقل من 25 سنة	
40.35%	23	من 25 سنة إلى أقل 35 سنة	
10.52%	06	من 35 سنة إلى أقل 45 سنة	
19.29%	11	من 45 سنة فأكثر	
100%	57	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

الشكل رقم (05) : توزيع عينة الدراسة حسب الفئات العمرية



## الفصل التطبيقي : الدراسة الميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع - تبسة -

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) والشكل أعلاه (دائرة نسبية) لتوزيع افراد عينة الدراسة، حسب الفئات العمرية ان النسبة الاعلى (40.35%) تعود لفئة العمرية (25-35) سنة ثم تليها الفئة أقل من (25) سنة بنسبة (29.82%)، وتليها الفئة العمرية من ( 45 ) سنة فما فوق بنسبة (19.29%)، وأخيرا الفئة العمرية (35-45) بنسبة (10.52) وهذا يفسر بأن المؤسسة محل الدراسة تمتلك فئات عمرية مختلفة قادرة على استيعاب الاستبيان و الاجابة عليه، و هذا ما يبين أيضا ان فئة الشباب أكثر إقبالا على الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي

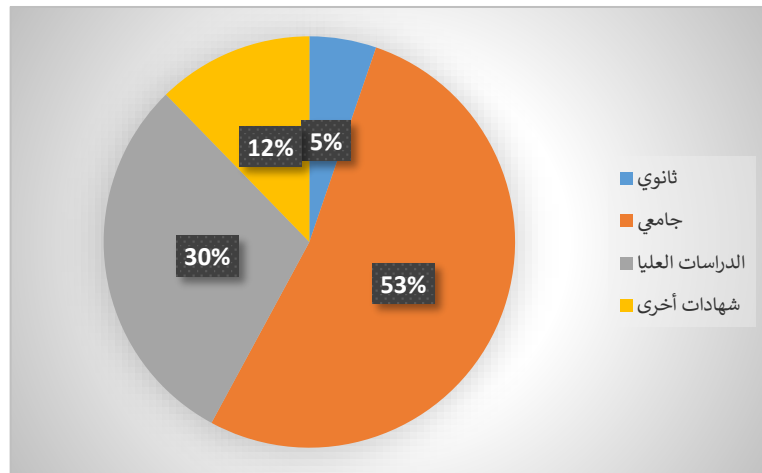
ج - حسب متغير المستوى التعليمي: ينقسم متغير المستوى التعليمي الى اربعة مستويات والجدول ادناه يوضح ذلك:

الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسب المئوية
المستوى التعليمي	ثانوي	03	%05.26
	جامعي	30	%52.63
	الدراسات العليا	17	%29.82
	شهادات أخرى	07	%12.28
	المجموع	57	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS V28

الشكل رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي





## الفصل التطبيقي : الدراسة الميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع - تبسة -

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28

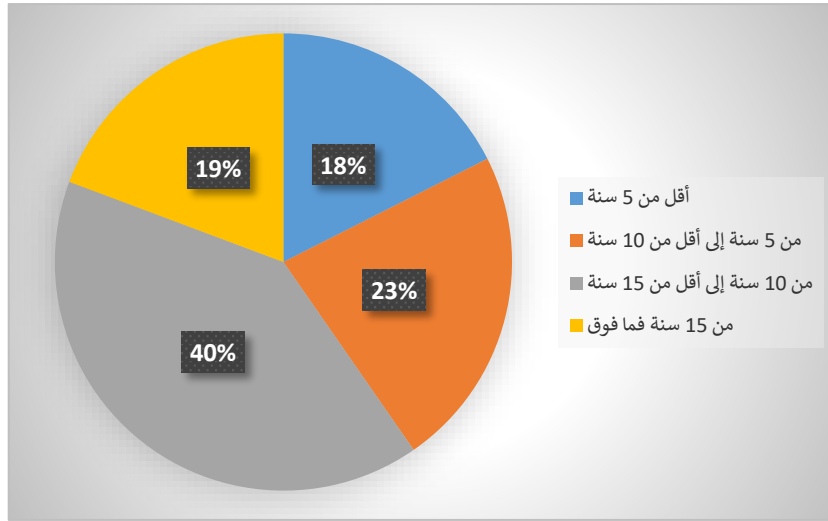
نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) والشكل أعلاه (دائرة نسبية) لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، ان النسبة الاعلى (52.63%) تعود لموظفين المستوى الجامعي ثم تليها الفئة الدراسات العليا بنسبة (29.82%) وفي الاخير تليها الفئتين ذات شهادات أخرى والمستوى التعليمي ثانوي بنسبتين ضعيفتين، وهذا ما يدل على ان اغلب زبائن اتصالات الجزائر ذو مستوى تعليمي عالي.

4 - حسب متغير الفئة الخبرة المهنية: ينقسم متغير الخبرة المهنية الى اربعة مستويات والجدول ادناه يوضح ذلك:

الجدول (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:

النسب المئوية	التكرار	فئات الخبرة المهنية	المتغير
17.54%	10	أقل من 5 سنوات	
22.80%	13	من 5 سنوات إلى أقل 10 سنة	
40.35%	23	من 10 سنة إلى أقل 15 سنة	
19.29%	11	من 15 سنة فأكثر	
100%	57	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) والشكل أعلاه (دائرة نسبية) لتوزيع افراد عينة الدراسة، حسب الفئات الخبرة المهنية ان النسبة الاعلى (40.35%) تعود لفئة الخبرة من (10-15) سنة وتليها الفئة الخبرة المهنية من (5-10) سنة بنسبة (22.80%)، ثم تليها الفئة الخبرة المهنية (15) سنة فما فوق بنسبة (19.29%)، وأخيرا الفئة أقل من (5) سنوات بنسبة (17.54%)، هذا يفسر بأن المؤسسة محل الدراسة تمتلك فئات الخبرة مختلفة قادرة على استيعاب الاستبيان و الاجابة عليه، و هذا ما يبين أيضا ان أغلب الموظفين بمؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة- لهم أقدمية وخبرة مهنية جيدة.

5 -حسب متغير عدد الدورات التدريبية: ينقسم متغير عدد الدورات التدريبية الى ثلاثة مستويات والجدول ادناه يوضح ذلك:

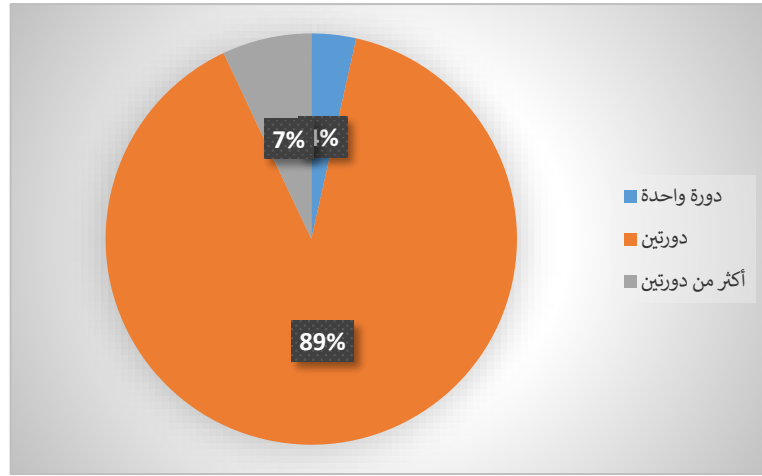
الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية

المتغير	الفئة	التكرار	النسب المئوية
عدد الدورات التدريبية	دورة واحدة	02	%03.50
	دورتين	51	%89.47
	أكثر من دورتين	04	%07.01
	المجموع	57	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS V28

## الفصل التطبيقي : الدراسة الميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع - تبسة -

الشكل رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) والشكل أعلاه (دائرة نسبية) لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية ، ان النسبة الاعلى (89.47%) تعود للموظفين الذين تلقوا دورتي تدريب ثم تليها الفئة التي تلقت أكثر من دورتين بنسبة (7.01%) وفي الاخير نجد الفئة ذات دورة واحدة بنسبة (3.50%) وهذا ما يدل على ان اغلب موظفي اتصالات الجزائر ذو مستوى عالي في العمل لتلقيهم على دورتين وأكثر من دورتين في التدريب.

### المطلب الثاني: اختبار النتائج ومناقشة الفرضيات

سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل استجابات الافراد قيد الدراسة نحو متغيرات الدراسة وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج spss28

-أولا: تحليل نتائج الدراسة

المحور الأول : وصف وتحليل المحور الأول المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية):

الجدول رقم (11): مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات اجاباتهم على عبارات الثقافة التنظيمية.

رقم العبارة	العبارات	ت	ت	ت	ت	ت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
1	لدى الشركة رؤية وأهداف	14	24	15	3	1	3,82	0.867	11	موافق

الفصل التطبيقي : الدراسة الميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع - تبسة -

									واضحة ومشاركة بين جميع الموظفين	
موافق بشدة	1	1.333	4,86	0	0	2	4	51	تعكس قيم الشركة إلتزامها بالتميز والتحسين المستمر	2
موافق بشدة	6	1.134	4,46	0	0	4	23	30	تشعر ان قيم الشركة تتماشى مع قيمتك الشخصية	3
موافق بشدة	9	0.944	3,96	2	4	9	21	21	تعتبر قيادة الشركة قذوة تلهم الموظفين	4
موافق بشدة	14	0.688	3,25	10	2	21	12	12	توفر الادارة قنوات الاتصال مفتوحة وفعالة مع الموظفين	5
موافق بشدة	2	1.342	4,75	0	0	0	15	45	يتم تشجيع العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين	6
موافق بشدة	4	1.232	4,67	0	0	0	19	38	تشعر بروح الفريق والانسجام في مكان عملك	7
موافق بشدة	8	1.087	4,30	2	2	2	22	29	تجد دعما من زملائك عند الحاجة	8
موافق بشدة	10	0.915	3,93	0	4	15	19	19	توفر الشركة فرصا كافية للتدريب والتطوير المهني	9
موافق بشدة	13	0.682	3,39	3	2	24	26	2	تشعر بأن الشركة تشجعك على تعلم مهارات جديدة	10

الفصل التطبيقي : الدراسة الميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع - تبسة -

11	يتم تقدير ومكافأة الموظفين على جهودهم في التعلم والنمو	39	13	3	1	1	4,54	1.194	5	موافق بشدة
12	تشعر بالتمكين لاتخاذ قرارات مستقلة تتعلق بعملك	44	8	5	0	0	4,68	1.251	3	موافق بشدة
13	يتم إشراكك في عمليات صنع القرارات المهمة	42	9	0	0	6	4,42	1.180	7	موافق بشدة
14	تتلقى الحكم من الشركة للتطوير مبادرات أو أفكار جديدة	8	24	12	8	5	3,39	0.718	12	موافق
<b>اجمالي البعد</b>							<b>4.120</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>موافق</b>

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) ان المتوسط الحسابي اجمالي لهذا البعد (4.12) وقد حاز على تقييم درجة موافق، وحازت عبارات المتغير المستقل على درجة موافق اي تراوحت ما بين (4.86 - 3.25) بانحراف معياري لم يتجاوز (1.342) وهذا يشير الى تجانس في اجابات افراد العينة المدروسة على عبارات هذا البعد، وقد حازت العبارة (02) على اعلاها بمتوسط حسابي (4.86) وانحراف معياري (1.333) ومنه نستنتج بأن قيم الشركة تعكس إلتزامها بالتميز والتحسين المستمر. وما يمكن توضيحه وفقا لكل من عبارات هذا المحور من خلال مايلي:

- العبارة رقم (01): لدى الشركة رؤية وأهداف واضحة ومشاركة بين جميع الموظفين، حيث سجلت متوسط حسابي قدره 3.82 وانحراف معياري قدره 0.867، واحتلت العبارة المرتبة 11 بدرجة موافق، حيث ان عينة الدراسة تجد أن للشركة رؤية وأهداف واضحة ومشاركة بين جميع الموظفين.

## الفصل التطبيقي : الدراسة الميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع - تبسة -

- العبارة رقم (02): تعكس قيم الشركة إلتزامها بالتميز والتحسين المستمر، حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي قدر ب: 4.86 وانحراف معياري قدر ب: 1.333 واحتلت العبارة المرتبة 1 بدرجة موافق بشدة، حيث ان عينة الدراسة تجد بأن قيم الشركة تعكس إلتزامها بالتميز والتحسين المستمر.
- العبارة رقم (03): تشعر ان قيم الشركة تتماشى مع قيمتك الشخصية، حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي قدر ب: 4.46 وانحراف معياري قدر ب: 1.134 و احتلت المرتبة 06 بدرجة موافق بشدة، حيث ان عينة الدراسة تشعر ان قيم الشركة تتماشى مع قيمتك الشخصية.
- ، العبارة رقم (04): تعتبر قيادة الشركة قدوة تلهم الموظفين .، حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي قدر ب: 3.96 وانحراف معياري قدره 0.944 و احتلت المرتبة 09 بدرجة موافق.، حيث ان عينة الدراسة تشعر ان قيادة الشركة هي القدوة التي تلهمهم
- العبارة رقم (05): توفر الادارة قنوات الاتصال مفتوحة و فعالة مع الموظفين، حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي قدر ب: 3.25 وانحراف معياري قدر ب: 0.688 . و احتلت المرتبة 14 بدرجة موافق ، حيث ان عينة الدراسة .تجد ان الادارة توفر قنوات الاتصال مفتوحة وفعالة
- العبارة رقم (06) : يتم تشجيع العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين ، حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي قدر ب: 4.75. وانحراف معياري قدر ب: 1.342 و احتلت المرتبة 02 بدرجة موافق بشدة، حيث ان عينة الدراسة .تجد ان الشركة تشجع العمل الجماعي والتعاون بينهم
- العبارة رقم (07): تشعر بروح الفريق و الانسجام في مكان عملك ، حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي قدر ب: 4.67 وانحراف معياري قدر ب: 1.232 و احتلت المرتبة 04 بدرجة موافق بشدة، حيث ان عينة الدراسة تشعر بروح الفريق و الانسجام في مكان العمل
- العبارة رقم (08): تجد دعما من زملائك عند الحاجة ، حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي قدر ب: 4.30 وانحراف معياري قدر ب 1.087 و احتلت المرتبة 08 بدرجة موافق بشدة، حيث ان عينة الدراسة تجد دعما من الزملاء عند الحاجة

## الفصل التطبيقي : الدراسة الميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع - تبسة -

العبارة رقم (09): توفر الشركة فرصا كافية للتدريب و التطوير المهني ، حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي قدر ب : 3.93 وانحراف معياري قدر ب 0.915 احتلت المرتبة 10 بدرجة موافق .، حيث ان عينة الدراسة تشعر ان الشركة توفر فرصا كافية للتدريب والتطوير المهني

العبارة رقم (10): تشعر بان الشركة تشجعك على تعلم مهارات جديدة ، حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي قدر ب : 3.39. وانحراف معياري قدر ب 0.682 و احتلت المرتبة 13 بدرجة موافق ، حيث ان عينة الدراسة تشعر بان الشركة تشجعك على تعلم مهارات جديدة

العبارة رقم (11): يتم تقدير ومكافاة الموظفين على جهودهم في التعلم والنمو ، حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي قدر ب : 4.54 وانحراف معياري قدر ب 1.194 و احتلت المرتبة 05 بدرجة موافق بشدة، حيث ان عينة الدراسة تجد تقدير ومكافاة الموظفين على جهودهم في التعلم والنمو

العبارة رقم (12): تشعر بالتمكين لاتخاذ القرارات مستقلة تتعلق بعملك ، حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي قدر ب : 4.68 وانحراف معياري قدر ب 1.251 و احتلت المرتبة 03 بدرجة موافق بشدة، حيث ان عينة الدراسة تشعر بالتمكين لاتخاذ قرارات مستقلة تتعلق بالعمل

العبارة رقم (13): يتم اشراكك في عمليات صنع القرارات المهمة ، حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي قدر ب : 4.42. وانحراف معياري قدر ب 1.180 احتلت المرتبة 07 بدرجة موافق بشدة، حيث ان عينة الدراسة تشعر ان الشركة تشركهم في عمليات صنع القرارات المهمة

العبارة رقم (14): تتلقى الحكم من الشركة لتطوير مبادرات او افكار جديدة ، حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي قدر ب : 3.39. و انحراف معياري قدر ب 0.718 و احتلت المرتبة 12 بدرجة موافق حيث ان عينة الدراسة تتلقى الحكم من الشركة لتطوير مبادرات او افكار جديدة .

## الفصل التطبيقي : الدراسة الميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع - تبسة -

المحور الثاني: اتجاهات افراد الدراسة حول أبعاد المتغير التابع (التحول الرقمي):

### 1-البنية التحتية التقنية.

الجدول رقم (12): مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات اجاباتهم على عبارات بعد البنية التحتية التقنية.

رقم العبارة	العبارات	ت	ت	ت	ت	ت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
15	توفر شركتكم أجهزة الحاسوب وبرامج حديثة لتسهيل العمل الرقمي	52	5	0	0	0	4,91	1.356	1	موافق بشدة
16	تعتقد أن شبكة الانترنت في شركتكم قوية وموثوقة	42	12	1	1	1	4,63	1.235	2	موافق بشدة
17	تتلقى الحكم الفني اللازم عند مواجهة المشاكل التقنية	22	22	11	2	0	4,12	0.992	3	موافق
	اجمالي البعد						4.553	/	/	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) ان المتوسط الحسابي اجمالي لهذا البعد (4.553) وقد حاز على درجة تقييم موافق بشدة، و تنوع تقييم اتجاه عبارات البعد بدرجة موافق اي تراوحت ما بين (4.12 - 4.91) بانحراف معياري لم يتجاوز (1.36) وهذا يشير الى تجانس في اجابات افراد العينة المدروسة على عبارات هذا البعد، وقد حصلت العبارة رقم (15) على اعلى متوسط حسابي (4.91) وانحراف معياري (1.356) وسيتم توضيح ذلك وفقا لكل عبارة من عبارات هذا المحور:



## الفصل التطبيقي : الدراسة الميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع - تبسة -

- العبارة رقم (15) : توفر شركتكم أجهزة الحاسوب وبرامج حديثة لتسهيل العمل الرقمي، حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب: 4.91 و انحراف معياري قدر ب: 1.356 و احتلت المرتبة (01) بدرجة موافق بشدة، حيث ان عينة الدراسة وجدت ان المؤسسة توفر أجهزة الحاسوب وبرامج حديثة لتسهيل العمل الرقمي.

- العبارة رقم (16): تعتقد أن شبكة الانترنت في شركتكم قوية وموثوقة، حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب: 4.63 وانحراف معياري قدر ب: 1.235 احتلت المرتبة (02) بدرجة موافق بشدة، حيث ان عينة الدراسة تعتقد أن شبكة الانترنت في الشركة قوية وموثوقة.

- العبارة رقم (17): تتلق الحكم الفني اللازم عند مواجهة المشاكل التقنية، حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب: 4.12 واحراف معياري قدر ب: 0.992 واحتلت المرتبة (03) بدرجة موافق، حيث ان عينة الدراسة تتلق الحكم الفني اللازم عند مواجهة المشاكل التقنية.

### 2- مهارات الموظفين الرقمية:

ب-الجدول رقم (13): مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات اجاباتهم على عبارات بعد مهارات الموظفين الرقمية.

رقم العبارة	العبارات	ت	ت	ت	ت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
18	إستخدام التطبيقات المكتبية المختلفة بكل أريحية	42	9	0	0	6	4,42	3	موافق بشدة
19	تلقيت تدريبات كافية من الشركة لتطوير مهاراتك الرقمية	44	8	5	0	0	4,68	2	موافق بشدة
20	تعتقد أنك بحاجة الى	52	0	0	2	3	4,68	1	موافق

## الفصل التطبيقي : الدراسة الميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع - تبسة -

بشدة									المزيد من التدريب على بعض برامج التقنيات
موافق بشدة	/	/	4.593						اجمالي البعد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) ان المتوسط الحسابي اجمالي لهذا البعد (4.593) وقد حاز على درجة تقييم موافق بشدة، وتنوع تقييم اتجاه العبارات درجة موافق بشدة اي تراوحت ما بين (4.42 - 4.68) بانحراف معياري لم يتجاوز (1.289) وهذا يشير الى تجانس في اجابات افراد العينة المدروسة على عبارات هذا البعد، وقد حصلت العبارة رقم (20) على اعلاها بمتوسط حسابي (4.68) وانحراف معياري (1.289)، و هو ما يمكن توضيحه وفقا لكل من عبارات هذا البعد من خلال مايلي :

- العبارة رقم (18): استخدام التطبيقات المكتبية المختلفة بكل أريحية، حيث سجلت متوسط حسابي يقدر ب: 4.42 وانحراف معياري يقدر ب: 1.180 واحتلت المرتبة (03) بدرجة موافق، حيث ان عينة الدراسة وجدت ان استخدام التطبيقات المكتبية المختلفة بكل أريحية في المؤسسة.

- العبارة رقم (19): تلقيت تدريبات كافية من الشركة لتطوير مهاراتك الرقمية، حيث سجلت متوسط حسابي يقدر ب 4.68 وانحراف معياري يقدر ب: 1.251 واحتلت المرتبة (02) بدرجة موافق بشدة، حيث ان عينة الدراسة تلقت تدريبات كافية من الشركة لتطوير مهاراتك الرقمية.

- العبارة رقم (20): تعتقد أنك بحاجة الى المزيد من التدريب على بعض برامج التقنيات، حيث سجلت متوسط حسابي يقدر ب: 4.68 وانحراف معياري يقدر ب: 1.289 واحتلت المرتبة (01) بدرجة موافق بشدة، حيث ان عينة الدراسة تعتقد بأنها بحاجة الى المزيد من التدريب على بعض برامج التقنيات.

الجدول رقم (14): مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات اجاباتهم على عبارات بعد الثقافة التنظيمية الرقمية.

رقم العبارة	العبارات	ت	ت	ت	ت	ت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
21	تشجع إدارة شركتكم على استخدام التقنيات الحديثة للعمل	25	24	8	0	0	4,30	1.063	3	موافق بشدة
22	تفعل التواصل المباشرة أو التواصل الرقمي مع زملائك	38	19	0	0	0	4,67	1.232	1	موافق بشدة
23	الشركة مفتوحة للأفكار و المبادرات الجديدة حول التحول الرقمي	29	22	2	2	2	4,30	1.087	2	موافق
	اجمالي البعد						4.423	/	/	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) ان المتوسط الحسابي اجمالي لهذا البعد (4.423) وقد حاز على درجة تقييم موافق بشدة، و تنوع تقييم اتجاه عبارات البعد بدرجة موافق اي تراوحت ما بين (4.30 - 4.67) بانحراف معياري لم يتجاوز (1.232) وهذا يشير الى تجانس في اجابات افراد العينة المدروسة على عبارات هذا البعد، وقد حصلت العبارة رقم (22) على اعلى متوسط حسابي (4.67) وانحراف معياري (1.232) وسيتم توضيح ذلك وفقا لكل عبارة من عبارات هذا المحور:

## الفصل التطبيقي : الدراسة الميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع - تبسة -

- العبارة رقم (21) : تشجع إدارة شركتكم على استخدام التقنيات الحديثة للعمل، حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب :4.30 و انحراف معياري قدر ب :1.063 و احتلت المرتبة (03) بدرجة موافق بشدة، حيث ان عينة الدراسة وجدت ان إدارة المؤسسة تشجع على استخدام التقنيات الحديثة للعمل.
- العبارة رقم (22): تفعل التواصل المباشرة أو التواصل الرقمي مع زملائك، حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب: 4.67 وانحراف معياري قدر ب: 1.232 احتلت المرتبة (01) بدرجة موافق بشدة، حيث ان عينة الدراسة تفعل التواصل المباشرة أو التواصل الرقمي مع البعض.
- العبارة رقم (23): الشركة مفتوحة للأفكار و المبادرات الجديدة حول التحول الرقمي، حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب: 4.30 واحراف معياري قدر ب :0.089 واحتلت المرتبة (02) بدرجة موافق يشدة، حيث ان عينة الدراسة تجد أن الشركة مفتوحة للأفكار و المبادرات الجديدة حول التحول الرقمي.

### 4-التكامل الرقمي:

الجدول رقم (15): مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات اجاباتهم على عبارات بعد التكامل الرقمي.

رقم العبارة	العبارات	ت	ت	ت	ت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
24	تستخدم شركتكم نظام معلومات متكامل	39	13	3	1	1	4,54	1.194	2 موافق بشدة
25	يقيم مستوى تكامل الأنظمة المعلومات بين الإدارات المختلفة	3	13	23	12	6	2,91	0.536	3 محايد
26	تعتقد ان هناك حاجة لمزيد من التكامل بين الأنظمة الرقمية	52	5	0	0	0	4,91	1.356	1 موافق بشدة

## الفصل التطبيقي : الدراسة الميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع - تبسة -

اجمالي البعد										4.120	/	/	موافق
--------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-------	---	---	-------

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) ان المتوسط الحسابي اجمالي لهذا البعد (4.120) وقد حاز على درجة تقييم موافق، وتنوع تقييم اتجاه العبارات درجة موافق بشدة اي تراوحت ما بين (2.91- 4.91) بانحراف معياري لم يتجاوز (1.356) وهذا يشير الى تجانس في اجابات افراد العينة المدروسة على عبارات هذا البعد، وقد حصلت العبارة رقم (26) على اعلاها بمتوسط حسابي (4.91) وانحراف معياري (1.356)، و هو ما يمكن توضيحه وفقا لكل من عبارات هذا البعد من خلال مايلي :

- العبارة رقم (24): تستخدم شركتكم نظام معلومات متكامل، حيث سجلت متوسط حسابي يقدر ب: 4.54 وانحراف معياري يقدر ب: 1.194 واحتلت المرتبة (02) بدرجة موافق بشدة، حيث ان عينة الدراسة وجدت ان الشركة تستخدم نظام معلومات متكامل.

- العبارة رقم (25): يقيم مستوى تكامل الأنظمة المعلومات بين الإدارات المختلفة، حيث سجلت متوسط حسابي يقدر ب 2.91 وانحراف معياري يقدر ب: 0.536 واحتلت المرتبة (03) بدرجة محايد، حيث ان عينة الدراسة وجدت بأنه يقيم مستوى تكامل الأنظمة المعلومات بين الإدارات المختلفة.

- العبارة رقم (26): تعتقد ان هناك حاجة لمزيد من التكامل بين الأنظمة الرقمية، حيث سجلت متوسط حسابي يقدر ب: 4.91 وانحراف معياري يقدر ب: 1.356 واحتلت المرتبة (01) بدرجة موافق بشدة، حيث ان عينة الدراسة تعتقد ان هناك حاجة لمزيد من التكامل بين الأنظمة الرقمية.

### ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب الى اختبار فرضيات الدراسة، من الفرضية الرئيسية ثم الفرضيات الفرعية وصولا الى تحليل النتائج وتفسيرها.

### أ) اختبار التوزيع الطبيعي:

اختبار (Kolmogorov – Smirnov) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري من أجل اختيار الفرضيات، والجدول رقم (16) يوضح نتائج هذا الاختبار:

الفصل التطبيقي : الدراسة الميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع - تبسة -

الجدول رقم (16) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

محاور الاستبيان	محتوى المحور	K-S	Sig مستوى الدلالة
المحور الاول	الثقافة التنظيمية	0.117	0.111
المحور الثاني	التحول الرقمي	0.081	0.157

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

يتضح من خلال الجدول رقم (16) الذي يوضح لنا نتائج اختبار التوزيع الطبيعي، تبين أن الدرجة المعنوية K-S لكلا متغيري الدراسة أكبر من (0.05) وبالتالي فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

(ب) اختبار معامل الارتباط بيرسون:

قبل إجراء اختبار الفرضيات لابد من تأكيد علاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي والجدول ادناه يوضح ذلك:

الجدول رقم (17) اختبار معامل الارتباط بيرسون

محاور الاستبيان	ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig
الثقافة التنظيمية	0.711	0.00
التحول الرقمي	0.711	0.00

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

يتضح من الجدول رقم (17) وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغير (x) الثقافة التنظيمية والمتغير (y) التحول الرقمي اذا بلغ معامل الارتباط (0.711) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

## الفصل التطبيقي : الدراسة الميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع - تبسة -

كما ان مستوى معنوي قدر ب (0.00) وهي أصغر من (0.05) وعليه توجد علاقة ارتباط ما بين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي وأن البيانات ملائمة لاختبار الانحدار.

(ج) اختبار الفرضية الأولى: تم استخدام تحليل الانحدار لاختبار والتأكد من صلاحية النموذج المقترح والجدول الموالي يوضح ذلك:

- H0- : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مؤسسة إتصالات الجزائر.
- H1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مؤسسة إتصالات الجزائر.

الجدول رقم (18): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	4.008	1	4.094	46.328	0.00
الخطأ	3.549	55	0.109		
الإجمالي	7.557	56			
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل (β)	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	0.487	0.197		2.217	0.038
الثقافة التنظيمية	0.551	0.230	0.711	5.905	0.00
معامل الارتباط. (R= 0.711)، معامل التحديد (0.631)، المتغير التابع: التحول الرقمي					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

نلاحظ من الجدول رقم (18) ان قيمة الارتباط بين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي كانت (0.711) أي بنسبة 71.1% فهو ارتباط قوي، كما بلغ معامل التحديد (0.631) أي ان (63.1%) من

## الفصل التطبيقي : الدراسة الميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع - تبسة -

التغير في عوامل التحول الرقمي يعود سببه الى التغير في الثقافة التنظيمية وما تبقى يعود الى أسباب وعوامل أخرى. نلاحظ أيضا ان مستوى الدلالة Sig=0.00 وهو اقل من المستوى المعنوي 0.05 ، وبالتالي نرفض الفرضية المدعومة ونقبل الفرضية البديلة أي توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مؤسسة إتصالات الجزائر، وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي كمايلي:  $y=0.487+0.711x$ .

ومن خلال هذه الفرضية تتفرع هذه الفرضيات الفرعية كالتالي:  
الفرضية الجزئية الأولى:

- H0- : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والبنية التحتية التقنية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مؤسسة إتصالات الجزائر.
- H1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والبنية التحتية التقنية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مؤسسة إتصالات الجزائر.

جدول رقم (19): نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى

مستوى الدلالة Sig	قيمة F المحسوبة	قيمة T المحسوبة	معامل ( $\beta$ )	معاملات الانحدار		المتغير المستقل
				B	الخطأ المعياري	
0.022		3.888		0.191	0.303	الثابت
0.01	26.963	5.194	0.621	0.086	0.445	الثقافة التنظيمية
معامل الارتباط: ( $R = 0.621$ )، معامل التحديد: (0.468)						
المتغير التابع: البنية التحتية التقنية						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

نلاحظ من الجدول رقم (19) ان قيمة الارتباط بين الثقافة التنظيمية والبنية التحتية التقنية، كانت (0.621) أي بنسبة 62.1% فهو ارتباط قوي، كما بلغ معامل التحديد (0.468) أي ان (46.8%) من التغير في عوامل البنية التحتية التقنية يعود سببه الى التغير في الثقافة التنظيمية



## الفصل التطبيقي : الدراسة الميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع - تبسة -

وماتبقى يعود الى أسباب وعوامل أخرى. نلاحظ أيضا ان مستوى الدلالة  $\text{Sig}=0.01$  وهو اقل من المستوى المعنوي  $0.05$  ، وبالتالي نرفض الفرضية المعدومة ونقبل الفرضية البديلة أي توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والبنية التحتية التقنية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مؤسسة إتصالات الجزائر وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي كمايلي:  $y=0.303+0.621x$ .

### الفرضية الجزئية الثانية:

- $H_0$  - لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ومهارات الموظفين الرقمية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مؤسسة إتصالات الجزائر.
- $H_1$  : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ومهارات الموظفين الرقمية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مؤسسة إتصالات الجزائر.

### الجدول رقم (20): نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية

مستوى الدلالة Sig	قيمة F المحسوبة	قيمة T المحسوبة	معامل ( $\beta$ )	معاملات الانحدار		المتغير المستقل
				B	الخطأ المعياري	
0.00		5.152		0.801	0.202	الثابت
0.05	4.069	2.017	0.294	0.162	0.081	الثقافة التنظيمية
معامل الارتباط: ( $R=0.294$ )، معامل التحديد: ( $0.086$ )						
المتغير التابع: مهارات الموظفين الرقمية						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

نلاحظ من الجدول رقم (20) ان قيمة الارتباط بين الثقافة التنظيمية ومهارات الموظفين الرقمية كانت ( $0.294$ ) أي بنسبة  $29.4\%$  فهو ارتباط قوي، كما بلغ معامل التحديد ( $0.086$ ) أي ان  $8.6\%$  من التغيير في عوامل مهارات الموظفين الرقمية يعود سببه الى التغيير في الثقافة التنظيمية وماتبقى يعود الى أسباب وعوامل أخرى. نلاحظ أيضا ان مستوى الدلالة  $\text{Sig}=0.05$  وهو يساوي المستوى المعنوي  $0.05$ ، وبالتالي نقبل الفرضية المعدومة ونرفض الفرضية البديلة أي لا توجد علاقة

## الفصل التطبيقي : الدراسة الميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع - تبسة -

تأثير ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ومهارات الموظفين الرقمية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مؤسسة إتصالات الجزائر وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي كمايلي:  $y=0.801+0.294x$ .

الفرضية الجزئية الثالثة:

- H0- : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والثقافة التنظيمية الرقمية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مؤسسة إتصالات الجزائر
- H1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والثقافة التنظيمية الرقمية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مؤسسة إتصالات الجزائر

الجدول رقم (21): نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة

المتغير المستقل	معاملات الانحدار		معامل (β)	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
	B	الخطأ المعياري				
الثابت	0.337	0.202		7.152		0.09
الثقافة التنظيمية	0.384	0.074	0.623	5.218	27.226	0.01
معامل الارتباط: ( $R = 0.623$ )، معامل التحديد: ( $0.388$ ) المتغير التابع: الثقافة التنظيمية الرقمية						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

نلاحظ من الجدول رقم (21) ان قيمة الارتباط بين الثقافة التنظيمية والثقافة التنظيمية الرقمية كانت ( $0.623$ ) أي بنسبة  $62.3\%$  فهو ارتباط قوي، كما بلغ معامل التحديد ( $0.388$ ) أي ان ( $38.8\%$ ) من التغير في عوامل الثقافة التنظيمية الرقمية يعود سببه الى التغير في الثقافة التنظيمية يعود الى أسباب وعوامل أخرى. نلاحظ أيضا ان مستوى الدلالة  $Sig=0.01$  وهو اقل من المستوى المعنوي  $0.05$ ، وبالتالي نرفض الفرضية المعدومة ونقبل الفرضية البديلة أي توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والثقافة التنظيمية الرقمية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في

## الفصل التطبيقي : الدراسة الميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع - تبسة -

مؤسسة إتصالات الجزائر وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي كما يلي:  $y=0.337+0.623x$ .

الفرضية الجزئية الرابعة:

- $H_0$  : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتكامل الرقمي الرقمية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مؤسسة إتصالات الجزائر.
- $H_1$  : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتكامل الرقمي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مؤسسة إتصالات الجزائر.

الجدول رقم (22): نتائج اختبار الفرضية الجزئية الرابعة

المتغير المستقل	معاملات الانحدار		معامل ( $\beta$ )	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
	B	الخطأ المعياري				
الثابت	0.111	0.012		4.004		0.00
الثقافة التنظيمية	0.160	0.066	0.345	2.410	5.810	0.02
معامل الارتباط: ( $R=0.345$ )، معامل التحديد: ( $0.119$ ) المتغير التابع: التكامل الرقمي						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

نلاحظ من الجدول رقم (22) ان قيمة الارتباط بين الثقافة التنظيمية والتكامل الرقمي كانت ( $0.345$ ) أي بنسبة  $34.5\%$  فهو ارتباط قوي، كما بلغ معامل التحديد ( $0.119$ ) أي ان ( $11.9\%$ ) من التغير في عوامل التكامل الرقمي يعود سببه الى التغير في الثقافة التنظيمية وماتبقى يعود الى أسباب وعوامل أخرى. نلاحظ أيضا ان مستوى الدلالة  $Sig=0.02$  وهو اقل من المستوى المعنوي  $0.05$ ، وبالتالي نرفض الفرضية المعدومة ونقبل الفرضية البديلة أي توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتكامل الرقمي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مؤسسة إتصالات الجزائر وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي كما يلي:  $y=0.111+0.345x$

(د) اختبار الفرضية الثانية:

تنص الفرضية على أنه:

$H_0$  - لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مؤسسة إتصالات الجزائر.

$H_1$  - توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مؤسسة إتصالات الجزائر

لاختبار الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير مستقل (الثقافة التنظيمية) مع متغير كمي آخر وهو المتغير التابع (التحول الرقمي)، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

جدول رقم (23): يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	20.019	1	20.019	191.609	0.000
الخطأ	6.791	55	0.104		
الإجمالي	26.811	65			
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل $\beta$	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	0.435	0.202		2.152	0.035
المتغير المستقل	0.840	0.061	0.864	13.842	0.000
معامل الارتباط: 0.864		عامل التحديد: 0.747			
		المتغير التابع: التحول الرقمي			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن النموذج صالح لاختبار الفرضية استنادًا إلى قيمة F المحسوبة والبالغة 191.609 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة

## الفصل التطبيقي : الدراسة الميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع - تبسة -

$\alpha \leq 0.05$  كما يتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (الثقافة التنظيمية و التحول الرقمي) بقيمة 0.864 والذي يعكس علاقة طردية وقوية، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.747 وهذا يعني أن 74.7% من التباين الحاصل في التحول الرقمي يعود الى تغيرات حاصلة في الثقافة التنظيمية ، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة  $t$  المحسوبة 13.842 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  ، وبلغت قيمة معامل  $0.864 \beta$ .

وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ 0.000 أقل من مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  ، فإنه يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مؤسسة إتصالات الجزائر ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالاتي:

$$y = 0.435 + 0.864x$$

هـ) إختبار الفرضية الثالثة:

- توجد فروقات ذو دلالة إحصائية في إستجابات العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مؤسسة إتصالات الجزائر .  
وتنحدر منها عدة فرصيات فرعية، يمكن توضيح أهم نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (24): تحليل التباين الأحادي Anova للبيانات الشخصية والوظيفية

المحور	المتغيرات التابعة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الجنس	التحول الرقمي	بين المجموعات	5.200	01	0.337	0.887	0.567
		داخل المجموعات	7.300	55	0.370		
		المجموع	12.500	56			

الفصل التطبيقي : الدراسة الميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع - تبسة -

0.492	0.982	0.644	01	14.967	بين المجموعات	العمر
		0.798	55	17.337	داخل المجموعات	
			56	32.304	المجموع	
0.425	1.198	1.121	01	27.319	بين المجموعات	المستوى التعليمي
		0.991	55	21.998	داخل المجموعات	
			56	49.317	المجموع	
0.212	1.477	1.805	01	31.687	بين المجموعات	الخبرة المهنية
		1.664	55	35.777	داخل المجموعات	
			56	67.464	المجموع	
0.367	1.183	1.809	01	32.488	بين المجموعات	عدد الدورات التدريبية
		1.561	55	39.411	داخل المجموعات	
			56	70.899	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss V28.

يتضح من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي Anova الذي استخدم لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة تأثير إيجابية ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة يعزى للخصائص الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية وعدد الدورات التدريبية) بمؤسسة إتصالات الجزائر تبسة حيث تبين أنه:

-الفرضية الجزئية الأولى:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذو دلالة إحصائية في إستجابات العاملين تعزى لمتغير الجنس في مؤسسة إتصالات الجزائر.

الفرضية البديلة: توجد فروقات ذو دلالة إحصائية في إستجابات العاملين تعزى لمتغير الجنس في مؤسسة إتصالات الجزائر.

بما أن قيمة F المحسوبة (0.887) اقل من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها قدر بـ: (0.567) وهو أكبر من مستوى الدلالة ( 0,05)، وعليها فإنه لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لإختلاف الجنس بمؤسسة إتصالات الجزائر.

وعليه تقبل الفرضية الصفرية الموالية:

"لا توجد فروقات ذو دلالة إحصائية في إستجابات العاملين تعزى لمتغير الجنس في مؤسسة إتصالات الجزائر.

-الفرضية الجزئية الثانية:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذو دلالة إحصائية في إستجابات العاملين تعزى لمتغير العمر في مؤسسة إتصالات الجزائر.

الفرضية البديلة: توجد فروقات ذو دلالة إحصائية في إستجابات العاملين تعزى لمتغير العمر في مؤسسة إتصالات الجزائر.

بما أن قيمة F المحسوبة (0.982) اقل من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها قدر بـ: (0.492) وهو أكبر من مستوى الدلالة ( 0,05)، وعليها فإنه لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لإختلاف العمر بمؤسسة إتصالات الجزائر

وعليه تقبل الفرضية الصفرية الموالية:

## الفصل التطبيقي : الدراسة الميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع - تبسة -

"لا توجد فروقات ذو دلالة إحصائية في إستجابات العاملين تعزى لمتغير العمر في مؤسسة إتصالات الجزائر.

-الفرضية الجزئية الثالثة:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذو دلالة إحصائية في إستجابات العاملين تعزى لمتغير المستوى التعليمي في مؤسسة إتصالات الجزائر.

الفرضية البديلة: توجد فروقات ذو دلالة إحصائية في إستجابات العاملين تعزى لمتغير المستوى التعليمي في مؤسسة إتصالات الجزائر.

بما أن قيمة F المحسوبة (1.198) اقل من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها قدر ب: (0.425) وهو أكبر من مستوى الدلالة ( 0,05)، وعليها فإنه لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لإختلاف المستوى التعليمي بمؤسسة إتصالات الجزائر.

وعليه تقبل الفرضية الصفرية الموالية:

"لا توجد فروقات ذو دلالة إحصائية في إستجابات العاملين تعزى لمتغير المستوى التعليمي في مؤسسة إتصالات الجزائر.

-الفرضية الجزئية الرابعة:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذو دلالة إحصائية في إستجابات العاملين تعزى لمتغير الخبرة المهنية في مؤسسة إتصالات الجزائر.

الفرضية البديلة: توجد فروقات ذو دلالة إحصائية في إستجابات العاملين تعزى لمتغير الخبرة المهنية في مؤسسة إتصالات الجزائر.

بما أن قيمة F المحسوبة (1.477) اقل من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها قدر ب: (0.212) وهو أكبر من مستوى الدلالة ( 0,05)، وعليها فإنه لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لإختلاف الخبرة المهنية بمؤسسة إتصالات الجزائر.



## الفصل التطبيقي : الدراسة الميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع - تبسة -

وعليه تقبل الفرضية الصفرية الموالية:

"لا توجد فروقات ذو دلالة إحصائية في إستجابات العاملين تعزى لمتغير الخبرة المهنية في مؤسسة إتصالات الجزائر.

-الفرضية الجزئية الخامسة:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذو دلالة إحصائية في إستجابات العاملين تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في مؤسسة إتصالات الجزائر.

الفرضية البديلة: توجد فروقات ذو دلالة إحصائية في إستجابات العاملين تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في مؤسسة إتصالات الجزائر.

بما أن قيمة F المحسوبة (1.183) اقل من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها قدر بـ: (0.367) وهو أكبر من مستوى الدلالة ( 0,05)، وعليها فإنه لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لإختلاف عدد الدورات التدريبية بمؤسسة إتصالات الجزائر.

وعليه تقبل الفرضية الصفرية الموالية:

"لا توجد فروقات ذو دلالة إحصائية في إستجابات العاملين تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في مؤسسة إتصالات الجزائر.

من خلال تحليل الفرضيات الفرعية تبين لنا وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي.

من خلال هذا الفصل الخاص بالدراسة الميدانية تم إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي من خلال محاولة معرفة أثر الثقافة التنظيمية على التحول الرقمي و تم ذلك على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر-تبسة-حيث تم الإعتماد على الإستبانة لإجراء هذه الدراسة التي تكونت من جزأين أساسين تمثل الجزء الاول في محور البيانات الشخصية لعينة الدراسة أما الجزء الثاني فينقسم إلى محورين، المحور الأول خاص بالمتغير المستقل(الثقافة التنظيمية)حيث تكون من هذا الأخير من 14 عبارة تم توجيهها إلى عينة مكونة من 57 عامل،أما المحور الثاني يمثل المتغير التابع(التحول الرقمي)بأبعاده الأربعة(البنية التحتية التقنية، مهارات الموظفين الرقمية، الثقافة التنظيمية الرقمية و تكامل الرقمي) فتم توجيهها إلى نفس العينة عبر 12 عبارة (3عبارات لكل بعد) ليتم إخضاع ( spss ) 28البيانات الواردة في الإستمارة لتحليل بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي .

حيث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج منها، وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي، ومعرفة أيضا أن بعد البنية التحتية الرقمية و الثقافة التنظيمية الرقمية وبعد التكامل الرقمي توجد لهم علاقة تأثير مع المتغير المستقل، أما بعد مهارات الموظفين الرقمية لا توجد له علاقة مع المتغير المستقل في المؤسسة محل الدراسة كما تم الوصول إلى وجود علاقة إرتباط بين المتغير المستقل(الثقافة التنظيمية)و المتغير التابع(التحول الرقمي) في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع -تبسة-

# خاتمة



من خلال ما تم تقديمه في هذه الدراسة (الثقافة التنظيمية ودورها في دعم التحول الرقمي بالمؤسسة الجزائرية) يمكن القول بأن نجاح المؤسسات و المنظمات وتطورها مرهون ومبني على التعلم الدائم على المستويين الفردي والجماعي لأعضاء المنظمة ككل وعلى مدى مواكبة ومسايرة هذه الأخيرة للتطورات الحاصلة في العالم في شتى المجالات وخاصة في المجال التقني التكنولوجي الحديث في ظل ما أفرزته العولمة من مفاهيم جديدة في هذا المجال من ضمنها مفهوم التحول الرقمي، حيث أن اعتماد هذه المنظمات وإكتسابها لهذه التقنيات وتشجيع وتدريب الموظفين على إستخدامها سيسمح بتحقيق الفعالية التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي والوظائف بوتيرة أسرع، لكن لنجاح ذلك لا بد من وجود ثقافة تنظيمية فعالة وناجحة لهذه المنظمات.

وهو ما سنوضحه فيما يلي من خلال النتائج والتوصيات الآتية:

#### أولاً: النتائج

##### النتائج النظرية:

- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية داعمة للتغيير والابتكار.
- ✓ تحدد الثقافة التنظيمية مدى إستعداد الموظفين وقدرتهم على التكيف مع التغيرات التكنولوجية.
- ✓ من المهم جدا التركيز على العوامل الثقافية والسلوكية إلى جانب العوامل التقنية.
- ✓ تلعب الثقافة التنظيمية دورا فعالنا في تشكيل إتجاهات الموظفين نحو التكنولوجيا.
- ✓ يعتبر التحول الرقمي أحد أساليب الإدارة الحديثة.

##### النتائج التطبيقية:

- ✓ تقوم مؤسسة إتصالات الجزائر بتقديم برامج تدريبية للموظفين حول التحول الرقمي وذلك للتقليل من المقاومة وتقبل التكنولوجيا الجديدة
- ✓ وجود علاقة تأثير بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (التحول الرقمي) في حدود أبعاد التحول الرقمي.
- ✓ ظهور علاقة إرتباط قوية بين المتغيرين
- ✓ من خلال تحليل الفرضيات الفرعية تبين لنا وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي.

ثانيا التوصيات:

- ✓ تعزيز المشاركة والتواصل بين جميع المستويات الإدارية للحصول على دعم أكبر للتحول الرقمي.
- ✓ توظيف خبراء في مجال إدارة التغيير لمساعدة المؤسسات على تغيير الثقافة التنظيمية بطريقة فعالة.
- ✓ مواصلة التقييم لعملية التحول الرقمي وتعديل إستراتيجيات عند الحاجة لتكيف مع التغيرات البيئية.



# قائمة المصادر والمراجع

### قائمة المصادر والمراجع:

#### 1- المراجع باللغة العربية:

1. حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2003.
2. حسين مصيلحي، التحول الرقمي: الإطار المستقبلي لنظم وتكنولوجيا المعلومات، (20/12/2021).
3. خضير كاظم محمود الفريجات، السلوك التنظيمي، المفاهيم معاصرة، أثراء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2009.
4. عاطف وصفي: الثقافة الشخصية، دار النهضة العربية، بيروت 1988.
5. عبد الله جلبي : المجتمع و الثقافة الشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ، مصر ، 1996.
6. ماجدة العطية: سلوك المنظمة ،سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق ، عمان ، الأردن ، 2003.
7. محمد صالح النداوي، دور تطوير ثقافة المنظمة في دعم التحول الرقمي، ط1، 2018.
8. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، فيفري 2003.
9. مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000.

#### 2- المذكرات:

1. أحمد بوشنافه، أحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة.
2. زين الدين بروش وكمال قاسمي، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، يومي، 03-04 ماي 2005.
3. عبد الله البريدي ، نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور، دراسة استطلاعية مداخلة مقدمة ضمن مؤتمر تقني ثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض، 2004.

4. علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، أيام، 20-21 ماي، 2002.
  5. فاطمة الزهراء، فرحات، دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية (دراسة تحليلية لصفحة فيسبوك مديرية الصحة والسكان لولاية أم البواقي)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي ، (2019/2020).
  6. كمال قاسمي ، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، في المؤسسة الصناعية، الجزائرية، مذكر لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والأعمال جامعة المسيلة، تحت إشراف زين العابدين بروش، 2003.
  7. محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، إشراف مازن فارس رشيد، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
  8. محمد طاهر بوباية، اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو نماذج الثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية أجريت لمؤسسات إنتاجية وخدمائية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل، تحت إشراف الهاشمي لوكيا، معهد علم النفس والعلوم التربوية ، جامعة الجزائر، 1995.
  9. مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 28-30 نوفمبر 1992، جامعة بن عكنون، الجزائر.
- 3- المجلات:
1. إتحاد المصارف العربية، أربعة مجالات رئيسية للتحول الرقمي في 2022، nabonline.org تاريخ الاطلاع: 05/03/2024: 20:12.
  2. أحمد خميس، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 02، العدد 02، (2021).
  3. أحمد كاظم بريس وورود قاسم جبر ، تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 65 (2022).
  4. جميلة سلايمي ويوسف بوشي، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد 02، (2019): ص. 948 International Data Corportion . IDC ، شركة البيانات الدولية.



5. سعود عبد العزيز الشمري، ثقافة المؤسسة والجودة الشاملة، مجلة الكهرباء، العدد 08 /  
www.alkahraba.com
6. صدوقي غريسي وآخرون واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمتة مجلة آراء للدراسات الاقتصادية  
والادارية، المجلد 03 ، العدد 02، (2021).
7. طلق عوض الله السواط وياسر ساير الحربي، أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي (اللة  
دراسية لهيئة أعضاء التدريس بجامعة الملك عبد العزيز) المجلة العربية للنشر العلمي، العدد ،43،  
2- أيار -2022).
8. محمد فتحي عبد الرحمن أحمد إستراتيجية مقترحة لتحويل جامعة المنيا إلى جامعة ذكية في ضوء  
توجهات التحول الرقمي والنموذج الإماراتي لجامعة حمدان بن محمد الذكية، مجلة جامعة الفيوم  
للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 14 الإصدار 06 2020.
9. مصطفى محمد علي شديد، تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على  
موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة، مجلة دراسات المجلد ،22 العدد 04، (2021).
10. وليد تخربين وأحمد أمين بوخرص واقع وأفاق التحول الرقمي لدى المصارف الإسلامية دراسة حالة  
مصرف البلاد السعودي، مجلة مالك بن نبي للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 01 (2022).
11. وليد كامل محمدين، التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من  
وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البنوك بجنوب الصعيد،  
المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 52 ، العدد 01، (2021).

#### 4- المداخلات:

1. أحمد بوشنافة، أحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخله ضمن الملتقى  
الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير ، جامعة المسيلة.
2. زين الدين بروش وكمال قاسمي، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة ، مداخله ضمن الملتقى  
الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم  
التجارية، جامعة المسيلة، يومي، 03-04 ماي 2005.
3. عبد الله البريدي ، نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور،  
دراسة استطلاعية مداخله مقدمة ضمن مؤتمر تقني ثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب  
المهني، الرياض، 2004.

4. علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، أيام، 20-21 ماي، 2002.
5. مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 28-30 نوفمبر 1992، جامعة بن عكنون، الجزائر.

### 5- المراجع باللغة الأجنبية:

1. Gilles bressy, et christion, kankayt, économie d'entreprise 4 éme édition , dallaz, paris, 1998.
2. Pascal laurant, françois bourad, économie d'entreprise BTS- tame 2éme édition d'organisation, paris 1991, p 247.
3. Philip schepebig, les communication de l'entreprise, mc GRAW-HILL, paris, 1991.

### 4. المواقع الإلكترونية:

1. أمازون، ما المقصود بالتحول الرقمي؟، aws.amazon.com، تاريخ الإطلاع: (03/03/2024)، 12:42.
2. أنس المغربي، التحول الرقمي الطريق نحو المستقبل، الموقع hawaamagazine.com : تاريخ الإطلاع: (07/05/2024)، 17:27.
3. الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر www.algeriatelecom.dz يوم 16 ماي 2024 على الساعة 22:24 .
4. موقع مزن: التحول الرقمي للمنظمات غير الربحية فرص وتحديات، www.mozn.ws تاريخ الإطلاع (02/03/2024)، 15:20.

# الملاحق





كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
ساعة عمادة الكلية مكثفة بالدراسات والمصائل المرتبطة بالكلية  
مصلحة التعليم والتدريس

الرقم : 2023/

## اتفاقية التبريد

المادة الأولى: هذه الاتفاقية ترمم علاقة جامعة الشهد الشيع العربي - تبسة - معنلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة: إتصالات الجزائر  
مقرها: ولاية تبسة

ممثل من طرف:

الوظيفة:

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم ترميم تطبيقي للطلبة الاتية اسمائهم:

1- محمد عادي بدسمة - 2- خوادي فوزي

ماستر التخصص: إدارة أعمال

عنوان المؤسسة: التقافة التنظيمية وحولها فبديع التحول الرقمي بالمؤسسة

الاستاذ المشرف: بوطرفة مورية

الجزائرية

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم ترميم تطبيقي للطلبة الاتية اسمائهم:

1- 3 2- 5

3- 5 4- 5

ليسانس التخصص: 3

عنوان تقرير الترميم: 3

الاستاذ المشرف: 3

وذلك طبقا للمرسوم رقم: 88-90 المؤرخ في: 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية: يهدف هذا الترخيص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين



المادة الثالثة: الترخيص التطبيقي يجري في مصلحة

الوكالة التجارية ذوات

الفترة من: 20/04/2024 الى 14/04/2024

المادة الرابعة: برنامج الترخيص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تيسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمتابعة تنفيذ الترخيص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكشوفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل للتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب للتخريف ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة: خلال الترخيص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المترص مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن ترصصهم مجموع التداير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن والنظافة وتبين لهم الاخطاء الممكنة.

المادة السابعة: في حالة الاخلال هذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في اثناء ترصص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التداير لحماية المترص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تداير النظافة والامن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ الترخيص.

المادة التاسعة: في حالة حادث ما على المترصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم.

المادة العاشرة: تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب والا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية القل ، المسكن ، المطعم.

ادارة القسم

فيليس قسم علوم التسيير  
د. مختار فامرس



ادارة المؤسسة المستقبلة

125 JAN 2024  
المدير العاطلي للاقدم  
لقسيس عريب



## كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير -تبسة-

## ثانية ماستر في إدارة الأعمال

قسم : علوم التسيير

استبيان

سيد(ت) ي الكريم (ة)؛

تحية طيبة وبعد: يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة المعدة في إطار التحضير لضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير والمعونة ب " الثقافة التنظيمية ودورها في دعم التحول الرقمي بالمؤسسة الجزائرية". دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر ، ونرجو منكم المساعدة في إتمام هذه الدراسة عن طريق الإجابة بدقة وبموضوعية عن المحاور التي تتضمنها الاستمارة، كما نتعهد بأن إجاباتكم ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي دون غيرها وتقبلوا منا فائق الإحترام والتقدير.

تحت إشراف الأستاذة:

أ - د بوطرفة صورية

إعداد الطالبين:

- ذوادي فوزي

- مسعادي بسمة

ملاحظة: ضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

المعلومات الشخصية

01.الجنس:

 - أنثى - ذكر

02.العمر:

 - أقل من 25 سنة  - من 25 سنة إلى أقل 35 سنة  - من 35 سنة إلى أقل 45 سنة  - 45 سنة فأكثر

03. المستوى التعليمي:

 - ثانوي  - جامعي  - الدراسات العليا  - شهادات اخرى

04.الخبرة المهنية:

 - أقل من 5 سنوات  - من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات  - من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة  - 15 سنة فأكثر

05.عدد الدورات التدريبية:

 - دورة واحدة  - دورتين  - أكثر من دروتين

## المحور الأول: الثقافة التنظيمية

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	فقرات المحور	الرقم
					لدى الشركة رؤية وأهداف واضحة ومشاركة بين جميع الموظفين	01
					تعكس قيم الشركة إلتزامها بالتميز والتحسين المستمر	02
					تشعر ان قيم الشركة تتماشى مع قيمتك الشخصية	03
					تعتبر قيادة الشركة قدوة تلهم الموظفين	04
					توفر الادارة قنوات الاتصال مفتوحة وفعالة مع الموظفين	05
					تعمل الشركة على تشجيع العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين	06
					تشعر بروح الفريق والانسجام في مكان عملك	07
					تجد دعما من زملائك عند الحاجة	08
					توفر الشركة فرصا كافية للتدريب والتطوير المهني	09
					تشعر بأن الشركة تشجعك على تعلم مهارات جديدة	10
					يتم تقدير ومكافأة الموظفين على جهودهم في التعلم والنمو	11
					تشعر بالتمكين لاتخاذ قرارات مستقلة تتعلق بعملك	12
					يتم إشراكك في عمليات صنع القرارات المهمة	13
					تتلقى الحكم من الشركة للتطوير مبادرات أو أفكار جديدة	14

## المحور الثاني: التحول الرقمي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	فقرات المحور	*	العنوان	البعد
					توفر شركة أجهزة الحاسوب وبرامج حديثة لتسهيل العمل الرقمي	15	البنية التحتية التقنية	الأول
					تعتقد أن شبكة الانترنت في شركتكم قوية وموثوقة	16		
					تتلقى الحكم الفني اللازم عند مواجهة المشاكل التقنية	17		
					إستخدام التطبيقات المكتبية المختلفة بكل أريحية	18	مهارات الموظفين الرقمية	الثاني
					تلقيت تدريبات كافية من الشركة لتطوير مهاراتك الرقمية	19		
					تعتقد أنك بحاجة الى المزيد من التدريب على بعض برامج التقنيات	20		
					تشجع إدارة شركتكم على استخدام التقنيات الحديثة للعمل	21	الثقافة التنظيمية الرقمية	الثالث
					تفعل التواصل المباشرة أو التواصل الرقمي مع زملائك	22		
					الشركة مفتوحة للأفكار و المبادرات الجديدة حول التحول الرقمي	23		
					تستخدم شركتكم نظام معلومات متكامل	24	التكامل الرقمي	الرابع
					يقيم مستوى تكامل الأنظمة المعلومات بين الإدارات المختلفة	25		
					تعتقد ان هناك حاجة لمزيد من التكامل بين الأنظمة الرقمية	26		



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
 جامعة الشيخ العربي التبسي تبسة  
 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

إستمارة مقدمة لمجموعة من أساتذة الكلية لغرض التحكيم للإمتحان الخاص  
 بمفكرة التخرج للطور الثاني

تحت عنوان

الثقافة التنظيمية و دورها في دعم التحول الرقمي بالمؤسسة الجزائرية  
 -اتصالات الجزائر-

الرقية	إسم وألقب الاستاذ
أستاذة تعليم عالي	أ.د. نوال بوعلاش
أستاذة تعليم عالي	أ.د. ففيلة بوطورة
أستاذة تعليم العالي	أ.د. جميلة بشرقي
أستاذة تعليم عالي	أ.د. سفار عيا أسماء

تحت إشراف الأستاذة  
 بوطرفة صورية

من إعداد الطالبة  
 مسعلاي بسمة  
 خولدي فوزي

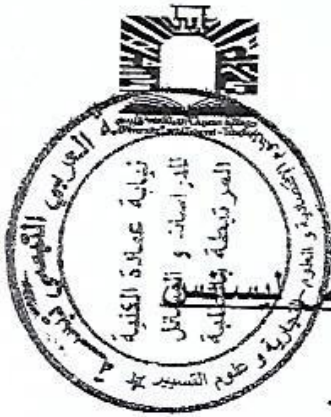
المنحة الجامعية

2024/2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة-



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
نيابة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة  
مصلحة التعليم والتقييم



إذن بالطبع لمذكرة التخرج ماستر / تقارير التريص ليسانس

أنا الممضي أسفله الأستاذ (ة) :.....

المشرف على مذكرة التخرج ماستر / تقرير تريص ليسانس للسنة الجامعية : 2024/2023

### فئة ليسانس

عنوان التقرير بالتفصيل	الاختصاص	فريق العمل
		-1*
		-2*
		-3*
		-4*
		-5*

### فئة الماستر

عنوان التقرير بالتفصيل	الاختصاص	فريق العمل
الثقافة التنظيمية و دورها في دعم التحول الرقمي في المؤسسة الجزائرية	إدارة أعمال	-1* خواد في خواريزم -2* مسعادي بسمة

أوفق على تقديم المذكرة أو تقرير التريص وهذا بعد المراجعة الكاملة .

تاريخ الامضاء

الامضاء

اللقب والاسم

2023/05/25

أ. د. بو طرفة صورية.....  
أستاذة التعليم العالي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
جامعة العربي التبسي - تبسة

أ. د. بو طرفة صورية



أ. د. بو طرفة صورية



## CORRELATIONS

/VARIABLES= التحول الرقمي الثقافة التنظيمية  
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG  
 /MISSING=PAIRWISE.

## Correlations

## Notes

Output Created	05-MAY-2024 10:26:07	
Comments		
Input	Data	C:\Users\bile\Desktop\HAITH EM\Haithem spss.sav
	Active Dataset	\$DataSet
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	57
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES= التحول الرقمي الثقافة التنظيمية /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.02

## Correlations

		الثقافة التنظيمية	التحول الرقمي
الثقافة	Pearson Correlation	1	.731**
التنظيمية	Sig. (2-tailed)		.000
	k-s	.117	.111
	N	57	57
التحول	Pearson Correlation	.731**	1
الرقمي	Sig. (2-tailed)	.000	.157
	k-s	.081	
	N	57	57

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT الثقافة التنظيمية
/METHOD=ENTER . التحول الرقمي .

```

## Regression

### Notes

Output Created	03-MAY-2024 10:55:58	
Comments		
Input	Data	C:\Users\bile\Desktop\HAITHEM\Haithem spss.sav
	Active Dataset	\$DataSet
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT الثقافة التنظيمية /METHOD=ENTER التحول الرقمي .	
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.11
	Memory Required	3888 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الثقافة التنظيمية التحول الرقمي <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: التحول الرقمي

b. All requested variables entered.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		
					F Change	df1	
1	.711 <sup>a</sup>	.593	.631	8.94769	.230	46.328	1

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4170.122	1	4.094	46.328	.000 <sup>b</sup>
	Residual	6244.766	55	0.109		
	Total	10414.887	56			

a. Dependent Variable: الثقافة التنظيمية

b. Predictors: (Constant), التحول الرقمي

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)		4.864		0.000	.000
	إدارة المخاطر غير النظامية مدى	.551	.092	.711	5.905	.000

a. Dependent Variable: التحول الرقمي

## Reliability

## الثقافة التنظيمية و التحول الرقمي

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	57	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	57	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.877	28

### Reliability

Scale: الثقافة التنظيمية

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	57	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	57	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.905	14

### Reliability

Scale: التحول الرقمي

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	57	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	57	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.849	12

**الملخص :**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في التأثير على التحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية، و هذا مرهون بوجود ثقافة تنظيمية مرنة ومفتوحة للتغيير والإبتكار تعمل على نجاح التحول الرقمي، طبقت هذه الدراسة على مجتمع مكون من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر وتم توزيع الاستبيان على عينة قدرت ب (57) موظف، حيث تم استخدام برنامج spss V28 لتحليل هذا الإستبيان، و قد توصلت هذه الدراسة إلى أن المؤسسة إتصالات الجزائر فرع-تبسة- تتبنى التحول الرقمي بشكل كبير في عملياتها حيث تبين وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية و التحول الرقمي، كما انه هناك أثر ذو دلالة إحصائية حول تأثير الثقافة التنظيمية على التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,005$ )، ووجود أيضا علاقة إرتباط قوية بين المتغيرين. الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية-التحول الرقمي-الثقافة التنظيمية الرقمية-إتصالات الجزائر.

**Abstract:**

This study aimed to identify the role that organizational culture plays in influencing digital transformation in economic institution. This is dependent on

the existence of a flexible organizational culture that is open to change and innovation and works to ensure the success of digital transformation. The study population consisted of employees of the institution under study, and a questionnaire was distributed to a sample of 57 employees. The SPSS 28 program was used to analyze this questionnaire. This study found that the Algerian telecommunications company (Algérie Télécom) is adopting digital transformation extensively in its operations, based on the theoretical hypothesis (there is a positive relationship between organizational culture). There is also a statistically significant effect of organizational culture on digital transformation in the institution under study at a significance level of  $\alpha \leq (0.005)$ , and there is also a strong correlation between the two variables.

**Keywords :** Organizational culture, digital transformation, digital organizational culture, Algérie Télécom