



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية علوم التسيير

الرقم التسلسلي: / 2026

قسم: علوم التسيير

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

دفعة: 2026

التخصص: إدارة أعمال

دور الثقافة التنظيمية في دعم التحول الرقمي
في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة بمؤسسة الإسمنت - تبسة

إشراف الأستاذة:

من إعداد الطالبين:

كوثر رامي

السعيد حسين

جامعة العربي التبسي - تبسة
Universite Larbi Tebessi - Tebessa

سليم جارش

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة في البحث
زرزور براهيم	أستاذ	رئيسا
كوثر رامي	أستاذ محاضر ب	مشرفا ومقررا
قوفي فاطمة الزهراء	أستاذ محاضر ب	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2025-2026



شكر وعرهان

﴿ وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبِّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ﴾

الحمد لله الذي وهبنا نعمه العقل لينير لنا الطريق ووفقنا بمشيئته وقدرته الى

إتمام هذا العمل

ويدعوننا واجبه الوفاء والعرهان أن نتقدم بجزيل الشكر والعرهان إلى الأستاذة

الفاضة كوثر رامي لعطائها الدائم وهودها معنا طيلة المشوار الدراسي، دمتي

مزارة للعلم ومشعلا يضيء دروبه الخير.

شكروا لك أستاذتنا انار الله دربك وجزاك الله منا خير الجزاء

وأن نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل الاساتذة الكرام ومن مد لنا يد

العاون والمساعدة وساهم معنا ولو بكلمة

كما لاننسى أن نقدم تحياتنا الخالصة الى كافة عمال كلية

إهداء

إلى من كانا النور الذي أضاء طريقي في هذه الحياة
إلى القلبين الكبيرين اللذين لا يعوضهما أحد... أمي وأبي
أدعو الله أن يحفظهما ويطول في عمرهما ويرزقهما الصحة والعافية.
إلى عائلتي الكريمة، التي كانت دائما حضا دافئا وسندا في كل خطوة
والتي منحنتني القوة لأكمل الطريق مهما كانت الصعوبات.
إلى أستاذي في الطور الابتدائي، الذي زرع في داخلي الثقة بالنفس
الأستاذ *يونس بن دلال*، فله مني كل الامتنان والتقدير، لأنه كان سببا في بداية نجاحي.
إلى أخي الذي لم تلده أمي، رفيق العمر والصديق الصادق *الأمين سعيد*، الذي كان دائما
بجانبي في لحظات الفرح والتعب.

وإلى أساتذتي الكرام الذين درسوني وكان لهم الفضل في تكويني العلمي
وإلى صديق الدراسة *صدام حمدي*، رفيق الطريق وذكريات الأيام الجميلة.

أهدي هذا العمل المتواضع إلى كل من كان له أثر في نجاحي، ولو
بكلمة طيبة

حسين السعيد

اهداء

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها، إلى من حملتني وهنا على وهن... أمي الغالية.
وإلى من كان سندي الأول في الحياة، ومصدر قوتي بعد الله... أبي الكريم، أطال الله في عمرهما.
إلى عائلتي الكريمة، التي كانت لي العون والدعم في كل مراحل حياتي الدراسية.
إلى أساتذتي الأفاضل الذين رافقوني في مسيرتي التعليمية، وكان لهم الفضل في تكويني العلمي
والمعرفي.

إلى صديقي في الدراسة ورفيق دربي حسين السعيد، الذي تقاسم معي لحظات النجاح والتعب.
إلى كل من مد لي يد العون أو دعمني بكلمة طيبة من قريب أو بعيد.
أهدي هذا العمل المتواضع، راجيا من الله أن يجعله خالصا لوجهه الكريم.

جارش سليم



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

	شكر وتقدير
I	فهرس المحتويات
VI	فهرس الجداول
VIII	فهرس الأشكال
XI	فهرس الملاحق
أ	المقدمة العامة
1	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
3	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
3	أولاً: التطور التاريخي لمفهوم الثقافة التنظيمية
4	ثانياً: تعريف الثقافة التنظيمية
5	ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية
6	رابعاً: أهداف الثقافة التنظيمية
7	المطلب الثاني : أساسيات الثقافة التنظيمية
8	أولاً: أنواع الثقافة التنظيمية
9	ثانياً: مكونات الثقافة التنظيمية
10	ثالثاً: وظائف الثقافة التنظيمية
11	المطلب الثالث: نماذج الثقافة التنظيمية
11	أولاً: نموذج شاين للثقافة التنظيمية
12	ثانياً : نموذج هوفستد للثقافة التنظيمية
12	ثالثاً: نموذج كوين وكامرون (إطار القيم المتنافسة)
14	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول التحول الرقمي

14	المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي
14	أولاً: التطور التاريخي للتحول الرقمي
15	ثانياً: تعريف التحول الرقمي
16	ثالثاً: الفرق بين التحول الرقمي والرقمنة
18	رابعاً: خصائص التحول الرقمي
19	المطلب الثاني: أهداف وأهمية التحول الرقمي
19	أولاً: أهداف التحول الرقمي
20	ثانياً: أهمية التحول الرقمي
21	ثالثاً: دواعي التحول الرقمي
22	المطلب الثالث: أبعاد ومتطلبات التحول الرقمي
22	أولاً: أبعاد التحول الرقمي
25	ثانياً: متطلبات التحول الرقمي
29	المطلب الرابع: الثقافة الرقمية كدافع للتحول الرقمي
29	أولاً: دور الثقافة التنظيمية في دعم التحول الرقمي
30	ثانياً: مكونات الثقافة الرقمية
31	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
31	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
33	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
35	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة
36	أولاً: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
38	ثانياً: مدى الإستفادة من الدراسات السابقة
40	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
41	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الإسمنت تبسة
41	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

41	أولاً: نشأة شركة الإسمنت تبسة
	ثانياً: التعريف بمصنع الإسمنت تبسة
43	
45	المطلب الثاني : أهمية وأهداف شركة الإسمنت تبسة
45	أولاً: أهمية شركة الإسمنت تبسة
46	ثانياً : أهداف الشركة
46	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت تبسة
49	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
50	المطلب الأول: إجراءات الدراسة
50	أولاً: مجتمع وعينة الدراسة
51	ثانياً: نموذج الدراسة
52	المطلب الثاني: وسائل وأدوات الدراسة
52	أولاً: وسائل جمع المعلومات
53	ثانياً: أداة الدراسة (الاستبيان)
55	ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة
56	المطلب الثالث: اختبارات أداة الدراسة
57	أولاً: صدق أداة الدراسة
58	ثانياً: ثبات أداة الدراسة
58	ثالثاً: اختبارات التوزيع الطبيعي
60	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
60	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية
60	أولاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس
61	ثانياً: توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر
62	ثالثاً: توزيع العينة حسب متغير المستوى العلمي

<u>63</u>	رابعا: توزيع العينة حسب متغير المستوى الوظيفي
<u>64</u>	خامسا: توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة
<u>65</u>	المطلب الثاني: تحليل نتائج متغيرات الدراسة
<u>66</u>	أولا: تحليل نتائج المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)
<u>75</u>	ثانيا: تحليل نتائج المتغير التابع (التحول الرقمي)
<u>80</u>	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
<u>89</u>	الخاتمة العامة
<u>93</u>	قائمة المصادر والمراجع
<u>98</u>	الملاحق



فهرس الجداول

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	مقارنة بين التحول الرقمي والرقمنة والرقمية	17
02	المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	36
03	الشركات الجزائرية المساهمة في عملية إنجاز مصنع الإسمنت	42
04	المساهمات في رأس مال شركة اسمنت تبسة عند تأسيس المؤسسة المساهمة	43
05	توزيع الاستبيان	50
06	توزيع عبارات استمارة الاستبيان على محاور الدراسة	54
07	مقياس ليكارث الخماسي والمتوسط المرجح	55
08	معاملات سبيرمان لاختيار صدق الاستبيان	57
09	اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	58
10	اختبارات التوزيع الطبيعي	59
11	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	60
12	توزيع أفراد العينة حسب العمر	61
13	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	62
14	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	63
15	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	64
16	تحليل آراء العينة نحو بعد القيم التنظيمية	66
17	تحليل آراء العينة نحو بعد المعتقدات التنظيمية	68
18	تحليل آراء العينة نحو بعد الأعراف التنظيمية	70
19	تحليل آراء العينة نحو بعد التوقعات التنظيمية	72
20	تحليل آراء العينة نحو التحول الرقمي	76
21	اختبار الفرضيات الفرعية	81
22	اختبار الفرضية الرئيسية	85



فهرس الأشكال



فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
51	متغيرات الدراسة	01
61	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	02
62	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	03
63	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	04
64	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	05
65	توزيع أفراد العينة حسب مستوى الخبرة	06



فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
99	الهيكمل التنظييمي للمؤسسة	01
100	استبانة الدراسة	02
103	قائمة المحكمين	03
104	الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير المستقل	04
106	معامل الصدق والثبات ألفا كرونباخ	05
108	التوزيع الطبيعي	06
110	التكرارات للبيانات الشخصية والوظيفية	07
111	جداول التكرارات لمحاور الدراسة	08
121	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات وأبعاد متغيرات الدراسة	09
123	مصنوفة الارتباط بيرسون بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع	10
124	الانحدار الخطي المتعدد القياسي	11
125	ملخص النموذج	12
125	تحليل التباين	13
125	اتحليل معاملات الانحدار	14
126	تجانس البواقي	15
128	وثيقة اتفاقية التربص	16
130	وثيقة الإذن بالطبع	17

A decorative rectangular frame with intricate floral and scrollwork patterns on all four sides. The text is centered within this frame.

المقدمة العامة

يشهد العالم اليوم تحولا رقميا غير مسبوق يطال جميع المجالات وقطاعات الأعمال، حيث أصبحت آثار هذا التحول واضحة في هيكله المؤسسات الاقتصادية، مما أدى للتسارع في تحقيق الأهداف، وتغيير نمط التفاعل مع العملاء، وتوجه المسوقون لتحديات جديدة، وفرصا متنوعة، فرضتها الثورة الرقمية والتطورات التكنولوجية المتلاحقة، مما جعل التحول الرقمي ضرورة حتمية وليس خيارا استراتيجيا. فالتحول الرقمي لم يعد يقتصر على تبني التقنيات الحديثة فحسب، بل أصبح يمثل عملية تغيير جذرية تمس جميع جوانب المؤسسة من عمليات وإجراءات ونماذج أعمال وأساليب تفكير.

وفي هذا السياق أثبتت الدراسات الحديثة أن نجاح التحول الرقمي لا يتوقف فقط على توفر البنية التحتية التكنولوجية أو الإمكانيات المالية، بل يرتبط بشكل وثيق بالبعد الثقافي والإنساني داخل المؤسسة. فالثقافة التنظيمية بما تتضمنه من قيم ومعتقدات وممارسات مشتركة تشكل البيئة الحاضنة التي إما تسهل وتدعم عملية التحول الرقمي وإما تعيقها وتقاومها، وهذا ما تشير، إليه الإحصائيات العالمية أن حوالي 70% من مبادرات التحول الرقمي، تفشل في تحقيق أهدافها المرجوة، ويعود السبب الرئيسي في ذلك إلى مقاومة التغيير وعدم تهيئة الثقافة التنظيمية لاستيعاب هذا التحول، فالمؤسسات التي تتبنى ثقافة تنظيمية منفتحة على الابتكار تشجع التعلم المستمر، وتعزز التعاون والمرونة تكون أكثر قدرة على تبني التقنيات الرقمية وتحقيق النجاح في رحلة التحول الرقمي.

والمؤسسات الاقتصادية والصناعية في الجزائر بدورها تسعى إلى مواكبة التطورات التكنولوجية العالمية وتحسين قدرتها التنافسية من خلال الانخراط في مسار التحول الرقمي. ومؤسسة الإسمنت - تبسة- كإحدى المؤسسات الصناعية الرائدة في الجزائر، تمثل نموذجا مهما لدراسة كيفية تفاعل الثقافة التنظيمية مع متطلبات التحول الرقمي بإعتبارها تعمل في قطاع استراتيجي يشهد تطورات تكنولوجية متسارعة، من أنظمة الإنتاج الذكية إلى إدارة سلاسل التوريد الرقمية، مما يفرض عليها ضرورة التكيف مع هذه التحولات، ومع ذلك فإن نجاح أي مبادرة رقمية في هذه المؤسسة يتطلب فهما عميقا للثقافة التنظيمية السائدة، وكيفية تطويرها لتصبح داعمة وممكنة للتحول الرقمي، وفي هذا السياق جاءت هذه الدراسة لتلبي الضوء على دور الثقافة التنظيمية في دعم التحول الرقمي من خلال تحليل واقع الثقافة الرقمية في مؤسسة الاسمنت تبسة.

1- إشكالية الدراسة

تبرز أهمية دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي في مؤسسة الإسمنت -تبسة-، من خلال تحديد الآليات التي يمكن من خلالها للثقافة التنظيمية أن تدعم أو تعيق جهود التحول الرقمي. وعليه تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي:

• هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية،

المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) والتحول الرقمي عند مستوى

دلالة $\alpha \leq 0.05$ لمؤسسة الإسمنت تبسة.

2- التساؤلات الفرعية

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية:

• هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والتحول الرقمي في مؤسسة الاسمنت

تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ؟

• هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والتحول الرقمي في مؤسسة

الاسمنت تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ؟

• هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية والتحول الرقمي في مؤسسة

الاسمنت تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ؟

• هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية والتحول الرقمي في مؤسسة

الاسمنت تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ؟

3- فرضيات الدراسة

على ضوء ماسبق ومن أجل الاحابية عن إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية سيتم وضع مجموعة

من الفرضيات لهذه الدراسة كما يلي:

2-1- الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها، (القيم التنظيمية، المعتقدات

التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) التحول الرقمي في مؤسسة الإسمنت تبسة عند

مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضيات الفرعية:

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والتحول الرقمي في مؤسسة الإسمنت تبسة

عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والتحول الرقمي في مؤسسة الإسمنت تبسة عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية والتحول الرقمي في مؤسسة الإسمنت تبسة عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية والتحول الرقمي في مؤسسة الإسمنت تبسة عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

4- أسباب اختيار الموضوع

تمثلت أهم أسباب اختيار موضوع الدراسة فيما يلي:

- أهمية موضوع التحول الرقمي في الوقت الحالي وارتباطه بتطور المؤسسات الاقتصادية؛
- الرغبة في فهم كيفية مساهمة الثقافة التنظيمية في دعم توجهات المؤسسة نحو الرقمنة؛
- اختيار مؤسسة الإسمنت تبسة لكونها تمثل نموذجاً لمؤسسة صناعية تسعى للتحديث والتطوير؛
- الموضوع في مجال تخصص "إدارة الأعمال".

5- أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تعالج العلاقة بين متغيرين يمثلان الركيزة الأساسية لنجاح وتطور المؤسسات الاقتصادية، وهما التحول الرقمي والثقافة التنظيمية، وذلك من خلال الوصول إلى صياغة فلسفة إدارية جديدة تقوم على أن نجاح التحول الرقمي في المؤسسة مرتبط بمدى مرونة النسيج الثقافي للمؤسسة الذي يشجع على الابتكار والتغيير نحو الأفضل واتخاذ قرارات دقيقة في المؤسسة.

6- أهداف الدراسة

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المترابطة على المستويين النظري والتطبيقي:
- إبراز كيف يمكن أن تجعل المؤسسة الثقافة التنظيمية قوة دافعة نحو التحول الرقمي؛
 - معرفة آراء ومواقف عمال مؤسسة الإسمنت تبسة نحو تبني ثقافة داعمة للتحول الرقمي؛
 - تحديد القيم والأعراف التنظيمية التي تحكم سلوك الموظفين في مؤسسة الإسمنت تبسة ومدى تماشيها مع متطلبات التحول الرقمي؛
 - تقديم مقترحات تساعد مؤسسة الإسمنت تبسة في التحول من ثقافة الخوف من التكنولوجيا والتغيير إلى ثقافة الدعم والتمكين.

7- منهج الدراسة

لتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة على إشكالياتها واختبار فرضياتها، تم اعتماد منهجية بحثية تجمع بين المقاربات الكمية والنوعية، بما يتناسب مع طبيعة الموضوع ومتطلبات البحث العلمي الدقيق، وتتضمن المنهجية المعتمدة ما يلي:

7-1- المنهج الوصفي التحليلي

يعتبر المنهج الوصفي التحليلي المنهج الرئيسي في هذه الدراسة، حيث يتم استخدامه في وصف وتوضيح مفاهيم الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي وأبعادهما المختلفة؛ وتحليل العلاقة النظرية بين متغيري الدراسة، إضافة إلى رصد الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة الإسمنت تبسة وتوضيح أثرها الداعم للتحول الرقمي.

7-2- منهج دراسة الحالة

تم اعتماد منهج دراسة الحالة لدراسة مؤسسة الإسمنت -تبسة- بشكل معمق، ليساعد في الوصول إلى فهم شامل وعميق للعلاقة بين المتغيرين في الواقع المؤسسي الفعلي.

8- حدود الدراسة

تجسدت حدود هذه الدراسة بثلاثة أبعاد رئيسية: الحدود الموضوعية، الحدود المكانية، والحدود الزمانية، وهي كما يلي:

• **الحدود الموضوعية:** تقتصر هذه الدراسة موضوعيا على دراسة الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية والتحول الرقمي وتحليل العناصر الثقافية ذات العلاقة المباشرة بالتحول الرقمي.

• الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة الميدانية على مؤسسة الإسمنت -تبسة- الواقعة في ولاية تبسة بالجزائر وتشمل الدراسة جميع الوحدات والإدارات الرئيسية في المؤسسة محل الدراسة، بما في ذلك الإدارة العامة وإدارة الإنتاج، وإدارة الموارد البشرية والإدارة المالية والمحاسبية، وإدارة الصيانة والأشغال وإدارة التسويق والمبيعات، وقسم نظم المعلومات والتكنولوجيا.

• الحدود الزمانية:

تغطي الدراسة النظرية الأدبيات والدراسات السابقة في مجال الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي حتى نهاية عام 2024، مع التركيز بشكل خاص على الدراسات الحديثة في العقد الأخير التي شهدت تسارعا

في موضوع التحول الرقمي، أما بالنسبة للدراسة الميدانية فسيتم توزيع إستبيان وجمع البيانات من المبحوثين خلال السنة الجامعية 2026/2025 .

• هيكل الدراسة:

لتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة عن إشكالياتها بصورة علمية ومنهجية دقيقة، سيتم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين رئيسيين، وذلك وفق تسلسل منهجي يضمن الانتقال من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي بشكل متدرج ومنظم.

حيث سيتناول الفصل الأول الإطار النظري للدراسة والذي سيتم تقسيمه إلى ثلاث محاور رئيسية المحور الأول يتعلق بالثقافة التنظيمية من حيث مفهوماها، خصائصها، أنواعها، مكوناتها، وأهم نماذجها التفسيرية، أما المحور الثاني فسيتناول التحول الرقمي من حيث مفهومه، تطوره التاريخي، أهميته وأهدافه، خصائصه، أبعاده الأساسية (التكنولوجية، الإدارية والتنظيمية، والبشرية والثقافية)، بالإضافة إلى متطلبات نجاحه داخل المؤسسات، وبالإضافة إلى المحور الثالث والذي سيتم من خلاله عرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة مقارنتها مع الدراسات الحالية وتوضيح القيمة المضافة التي جاءت بها هذه الدراسة.

في حين خصص الفصل الثاني للإطار التطبيقي للدراسة، حيث يتم فيه عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها ميدانيا باستخدام أدوات الدراسة، مع توظيف الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل النتائج، ومناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة والدراسات السابقة بهدف التوصل إلى مدى صحة الفرضيات، واستخلاص العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة.

الفصل الأول:
الإطار النظري للدراسة

تمهيد

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم العناصر التي تميز مؤسسة عن أخرى، إذ تعكس مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير التي تحكم سلوك الموظفين، وتوجه تصرفاتهم داخل بيئة العمل، كما تساهم في تعزيز الانسجام التنظيمي وتحقيق الفعالية في الأداء. في المقابل برز التحول الرقمي كأحد أبرز التوجهات الحديثة التي فرضتها التطورات التكنولوجية المتسارعة، حيث أصبح تبنيه ضرورة استراتيجية تسعى من خلالها المؤسسات إلى تحسين كفاءتها التشغيلية، وتطوير خدماتها والاستجابة لمتطلبات البيئة التنافسية

حيث يمثل التحول الرقمي أحد أهم التحولات التي فرضتها البيئة التكنولوجية الحديثة، حيث يقوم على إدماج التقنيات الرقمية في مختلف الأنشطة والعمليات الإدارية بهدف تحسين الكفاءة، وتسريع الأداء، وتطوير جودة الخدمات المقدمة. وقد أصبح هذا التوجه ضرورة استراتيجية للمؤسسات التي تسعى إلى تعزيز قدرتها التنافسية ومواكبة التغيرات المتسارعة في محيطها.

إن التفاعل بين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي يتم بشكل غير مباشر، حيث أن نجاح تبني الحلول الرقمية لا يرتبط فقط بتوفر الوسائل التقنية، بل يتأثر أيضاً بطبيعة الثقافة السائدة داخل المؤسسة. فالثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير والانفتاح على الابتكار تسهم في تسهيل عملية الانتقال الرقمي وتزيد من فعاليته، بينما قد تشكل الثقافة التقليدية أو المقاومة للتغيير عائقاً أمام تطبيقه بالشكل المطلوب، ومن ثم، فإن فهم هذا الترابط يساعد على إدراك كيفية تحقيق التكامل بين البعد الإنساني والتنظيمي من جهة، والبعد التكنولوجي من جهة أخرى، بما يضمن تحسين الأداء المؤسسي واستدامة التطوير.

إنطلاقاً مما سبق سيتم التطرق إلى المباحث الآتية :

- المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية؛
- المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول التحول الرقمي؛
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة السابقة للدراسة.

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

إن الثقافة التنظيمية من المفاهيم الأساسية في مجال الإدارة الحديثة، حيث حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين نظرا لدورها الفعال في توجيه سلوك الموظف داخل المؤسسة. فهي تمثل الإطار الذي يحدد القيم والمعتقدات والتوجهات التي يتبناها الموظفون، والتي تتعكس بدورها على طريقة أداء الأعمال والتفاعل داخل بيئة العمل.

كما تساهم الثقافة التنظيمية في خلق نوع من الانسجام والتكامل بين موظفي المؤسسة من خلال توحيد الرؤى والأهداف، مما يساعد على تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء، ولا يقتصر دورها على ذلك فحسب بل تمتد لتشمل التأثير على قدرة المؤسسة في التكيف مع التغيرات الخارجية خاصة في ظل بيئة تتسم بالديناميكية والتطور المستمر.

انطلاقاً من هنا يتم تسليط الضوء على المفهوم العام للثقافة التنظيمية والتطور التاريخي له، إضافة إلى تحديد خصائصها ومكوناتها وذلك بهدف تكوين صورة شاملة حول مفهوم الثقافة التنظيمية وهذا ما سيتم تناوله من خلال المطالب الآتية:

- مفهوم الثقافة التنظيمية؛
- أساسيات الثقافة التنظيمية؛
- نماذج الثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية من الركائز الجوهرية لأي مؤسسة، إذ تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير المشتركة التي تحدد طريقة تفكير وسلوك الموظفين داخل المؤسسة، فهي ليست مجرد مجموعة من القواعد الرسمية بل تشمل الممارسات اليومية والعادات والتقاليد التي تتسجم مع هوية المؤسسة وأهدافها، كما تلعب الثقافة التنظيمية دوراً محورياً في توجيه سلوك الموظفين وتعزيز الانسجام بينهم وخلق بيئة عمل متكاملة تدعم الأداء الفعال.

أولاً: التطور التاريخي

لم يظهر مفهوم الثقافة التنظيمية بشكل مفاجئ في الأدبيات الإدارية، بل مر بمراحل تطور متعددة، ارتبطت بتطور الفكر الإداري ذاته، ففي المراحل الأولى من تطور نظريات الإدارة كان التركيز منصبا

على الجوانب المادية والهيكلية للمؤسسات، حيث إهتمت المدرسة الكلاسيكية بالتنظيم الرسمي والعمليات والإجراءات، دون إيلاء اهتمام كبير للبعد الإنساني والثقافي.¹

وقد بدأ الإهتمام بالبعد الثقافي في المؤسسات يتبلور تدريجياً مع ظهور حركة العلاقات الإنسانية في ثلاثينيات القرن العشرين، حيث أظهرت تجارب هاوثورن الشهيرة أن العوامل الاجتماعية والنفسية تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين، لكن المصطلح الفعلي للثقافة التنظيمية لم يظهر بشكل واضح إلا في سبعينيات القرن الماضي.²

كما شهدت ثمانينيات القرن العشرين طفرة كبيرة في الإهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية، وذلك لعدة أسباب رئيسية، أولها النجاح الاقتصادي الباهر الذي حققته المؤسسات اليابانية في تلك الفترة، مما دفع الباحثين الغربيين للبحث عن أسباب هذا النجاح، واكتشفوا أن الثقافة التنظيمية المميزة لتلك المؤسسات كانت عاملاً حاسماً ومنذ ذلك الحين، أصبحت الثقافة التنظيمية موضوعاً محورياً في الدراسات الإدارية.³

ثانياً: تعريف الثقافة التنظيمية

يعتبر تعريف الثقافة التنظيمية من المسائل التي حظيت بنقاش واسع بين الباحثين، حيث قدمت العديد من التعريفات التي تعكس زوايا نظر مختلفة، ويعود هذا التعدد في التعاريف إلى تعقد المفهوم نفسه وتداخله مع عدة مفاهيم إدارية، وفيما يلي سيتم ذكر أهم هذه التعاريف:

✓ تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف والتقاليد التي تشكل الإطار الفكري والسلوكي الذي يحكم تصرفات الموظفين داخل المؤسسة، وتنعكس في أنماط التفاعل والعلاقات بين الأعضاء".⁴

✓ كما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: "منظومة من الافتراضات والقيم والمعايير والاتجاهات التي تشكل السلوك الإنساني في بيئة العمل، وتميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات".⁵

¹. خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، "التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 154.

². محمد قاسم القريوتي، "السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المؤسسات المختلفة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 287.

³. خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص 156.

⁴. محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 371.

⁵. محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 289.

✓ إضافة إلى تعريفها بأنها: "نمط متكامل من السلوك الإنساني يشمل الفكر والقول والفعل والنواتج المادية، ويعتمد على قدرة الموظف على التعلم ونقل معارفه إلى الموظفين الجدد".¹

✓ كما تعرف أيضا بأنها: "مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الموظفين والجماعات في المؤسسة والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض، والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة، إن المؤسسة تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على أعضاء المؤسسة تبنيها، ومعايير السلوك التي يجب أن يتحلى بها أعضاء المؤسسة لتحقيق تلك الأهداف".²

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي منظومة متكاملة من القيم والمعتقدات والافتراضات والممارسات والرموز المشتركة التي تشكلت عبر تاريخ المؤسسة، وتحدد الطريقة التي يفكر ويتصرف بها أعضاؤها، وتميزها عن غيرها من المؤسسات.

ثالثا: خصائص الثقافة التنظيمية

تتميز الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المفاهيم التنظيمية الأخرى، وفهم هذه الخصائص يساعد على استيعاب طبيعة الثقافة التنظيمية، وكيفية تأثيرها على سلوك الموظفين والمؤسسة ككل، وفيما يلي أهم خصائص الثقافة التنظيمية:³

1. الطبيعة الجماعية والمشاركة: الثقافة التنظيمية ليست خاصة فردية بل هي ظاهرة جماعية تشترك فيها مجموعة من الموظفين داخل المؤسسة. فهي تمثل القواسم المشتركة بين أعضاء المؤسسة من حيث القيم والمعتقدات وأساليب التفكير والسلوك؛

2. الطبيعة المكتسبة والمتعلمة: الثقافة التنظيمية ليست موروثية أو فطرية، بل هي مكتسبة من خلال التفاعل والتعلم الاجتماعي داخل المؤسسة، فالموظف الجديد عندما يلتحق بالمؤسسة لا يحمل معه ثقافتها التنظيمية، بل يتعلمها تدريجيا من خلال الملاحظة والتدريب والتفاعل مع الزملاء؛

¹. حسين حريم، "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 286.

². عتيقة حرابرية، تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية، مجلة دراسات في علم الاجتماع والمؤسسات، العدد 01، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2014، ص 46.

³. خليل محمد حسن الشماع، "مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 389.

3. الاستمرارية والثبات النسبي: بالرغم من أن الثقافة التنظيمية قابلة للتغيير، إلا أنها تتميز بدرجة عالية من الاستمرارية والثبات عبر الزمن، فهي تنتقل من جيل إلى آخر داخل المؤسسة، وتبقى عناصرها الأساسية مستقرة نسبياً حتى في ظل تغير الموظفين والظروف؛
4. الطبيعة الضمنية وغير المرئية: جزء كبير من الثقافة التنظيمية يعمل على المستوى الضمني وغير الواعي، فالعديد من الافتراضات والقيم الثقافية تصبح بديهية لأعضاء المؤسسة، لدرجة أنهم لا يدركونها بوعي لكنها تؤثر بشكل عميق على تصرفاتهم وقراراتهم؛
5. التأثير الشامل: تؤثر الثقافة التنظيمية على جميع جوانب الحياة المؤسسية من كيفية اتخاذ القرارات إلى أسلوب التواصل، ومن نمط القيادة إلى طريقة حل المشكلات؛
6. التعقيد والتعددية: الثقافة التنظيمية ليست كياناً أحادياً بسيطاً، بل هي نظام معقد ومتعدد الطبقات، فهي تتكون من مستويات مختلفة، وقد تحتوي على ثقافات فرعية متعددة تختلف باختلاف الأقسام أو المستويات الإدارية.¹

رابعاً: أهداف الثقافة التنظيمية

- تسعى الثقافة التنظيمية في المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تساهم في تحسين الأداء وتعزيز الانسجام بين الموظفين، ويمكن إبراز هذه الأهداف من خلال عدة جوانب:²
- 1- تحسين الأداء المؤسسي: تشير الدراسات إلى وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي، فالمؤسسات ذات الثقافة القوية والتماسكة تحقق عادة مستويات أداء أعلى من نظيراتها ذات الثقافة الضعيفة، وذلك لأن الثقافة القوية تعزز الالتزام والمشاركة الفعالة من قبل الموظفين؛
- 2- تعزيز الابتكار والإبداع: الثقافة التنظيمية التي تشجع على الابتكار والمخاطرة المحسوبة والتعلم من الأخطاء تخلق بيئة خصبة للإبداع، في المقابل الثقافة التي تعاقب على الأخطاء وتثبط المبادرات الفردية تقتل روح الابتكار؛
- 3- جذب واستبقاء الكفاءات: في عصر اقتصاد المعرفة أصبح رأس المال البشري هو الأصل الأهم للمؤسسات، والثقافة التنظيمية الإيجابية تساعد على جذب أفضل الكفاءات واستبقائها، حيث يفضل الموظفون المتميزون العمل في مؤسسات ذات ثقافة صحية تقدرهم وتطورهم؛

¹. خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، ص 390.

². جمال الدين محمد المرسي، "السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 467.

4- **تسهيل التغيير والتطوير التنظيمي:** الثقافة التنظيمية المرنة والمنفتحة على التغيير تسهل جهود التطوير والتحديث في المؤسسة، فالمقاومة للتغيير التي تعد من أكبر عوائق التطوير غالبا ما تكون متجذرة في الثقافة التنظيمية؛

5- **تحقيق رضا الموظفين وولائهم:** الثقافة التنظيمية الداعمة التي تحترم الإنسان وتقدر مساهماته تعزز رضا الموظفين عن عملهم وولاءهم للمؤسسة، وهذا بدوره ينعكس إيجابا على الإنتاجية ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي.¹

المطلب الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية

تقوم الثقافة التنظيمية على مجموعة من الأسس والمكونات التي تحدد شكلها وطبيعتها تأثيرها داخل المؤسسة، فهي لا تقتصر على القيم والمعتقدات فحسب، بل تشمل أيضا الأنماط السلوكية والرموز، والعادات المتبعة التي تساهم في تكوين بيئة العمل. وتساعد هذه العناصر المؤسسات على تحقيق الانسجام الداخلي بين الموظفين، وتوفير إطار واضح لاتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف التنظيمية. وفي هذا المطلب سيتم التركيز على أبرز جوانب الثقافة التنظيمية الأساسية بما في ذلك أنواعها، مكوناتها، ووظائفها، وذلك بهدف تقديم فهم شامل لكيفية تأثيرها في توجيه سلوك الموظفين وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي.

أولا: أنواع الثقافة التنظيمية

تتعدد أنواع الثقافات التنظيمية وتتنوع بتنوع المؤسسات نفسها، فلكل مؤسسة ثقافتها الفريدة التي تميزها عن غيرها، ومع ذلك حاول الباحثون تصنيف الثقافات التنظيمية إلى أنماط أو أنواع محددة لتسهيل دراستها وفهمها وفيما يلي أهم هذه التصنيفات :

1. التصنيف حسب القوة والضعف

يصنف الثقافة التنظيمية حسب قوتها إلى نوعين رئيسيين:

1.1 **الثقافة القوية:** هي الثقافة التي تتميز بوضوح قيمها ومعتقداتها وانتشارها بين جميع أعضاء المؤسسة، وعمق تأثيرها على سلوكهم، وتتميز الثقافة القوية بالاتساق والانسجام بين مختلف عناصرها، وبقدرتها على توجيه سلوك الموظفين دون الحاجة لرقابة صارمة؛²

¹ جمال الدين محمد المرسي وثابت عيد الرحمن إدريس، المرجع السابق، ص 468.

² محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، مرجع سابق، ص 385.

2.1. الثقافة الضعيفة: هي الثقافة التي تفتقر للوضوح في قيمها ومبادئها الأساسية مما يجعل الموظفين غير متأكدين من السلوكيات المتوقعة منهم فقد لا تحظى هذه الثقافة بقبول واسع بين أفراد المؤسسة، فيتبنى بعضهم قيما وسلوكيات تختلف عن القيم المعلنة تظهر فيها تناقضات بين السياسات الرسمية والممارسات اليومية، أو بين القيم المعلنة والقيم الفعلية هذا التناقض يؤدي إلى ضعف الانسجام التنظيمي ويخفض فعالية الأداء داخل المؤسسة. لذلك تحتاج الثقافة الضعيفة إلى جهود إدارية لتعزيز وضوح القيم وبناء قبول جماعي لها وتقليل التناقضات.¹

2. التصنيف حسب درجة التكيف

تصنف الثقافة التنظيمية حسب قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية إلى الآتي:

1.2. الثقافة التكيفية: هي الثقافة المرنة التي تتميز بالانفتاح على التغيير والاستعداد للتطور والتكيف مع المتغيرات البيئية، وتشجع هذه الثقافة على الابتكار والمبادرة والتعلم المستمر؛²

2.2. الثقافة غير التكيفية: هي الثقافة الجامدة التي تقاوم التغيير وتتمسك بالأساليب التقليدية، مما يجعل المؤسسة عرضة لفقدان قدرتها التنافسية في بيئة متغيرة.³

3. التصنيف حسب التوجه الاستراتيجي

يميز الباحثون بين عدة أنواع من الثقافات التنظيمية حسب توجهها الاستراتيجي وتتمثل فيمايلي:⁴

1.3. الثقافة البيروقراطية: تركز على القواعد والإجراءات الرسمية والالتزام بالتسلسل الهرمي، والاهتمام بالدقة والانضباط، وتناسب هذه الثقافة البيئات المستقرة والمؤسسات الحكومية؛

2.3. الثقافة الإبداعية: تركز على الابتكار والتجديد والمخاطرة المحسوبة، وتشجع على التجريب والتعلم من الأخطاء، وتناسب هذه الثقافة المؤسسات التي تعمل في بيئات تنافسية وديناميكية؛

3.3. الثقافة الداعمة: تركز على الاهتمام بالعنصر البشري وتطويره وبناء علاقات إنسانية قوية والعمل الجماعي، وتناسب هذه الثقافة المؤسسات التي تعتمد على الموارد البشرية كميزة تنافسية.

¹ عتيقة حرايرية ، خالد تيطراوي، مرجع سابق، ص 387.

² حسين حريم، مرجع سابق، ص 298.

³ المرجع نفسه، ص 299.

⁴ طارق السويدان ومحمد أكرم العدلوني، "مبادئ الإدارة"، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2003، ص 412.

ثانياً: مكونات الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من عدة عناصر أساسية تتفاعل فيما بينها لتشكل النسيج الثقافي للمؤسسة، وتتمثل هذه المكونات فيما يلي:¹

1. القيم التنظيمية: القيم هي المعتقدات الأساسية حول ما هو مهم وصحيح ومرغوب فيه داخل المؤسسة، فهي تمثل المبادئ التوجيهية التي ترشد القرارات والسلوكيات على جميع المستويات؛
2. المعتقدات والافتراضات: المعتقدات هي الأفكار المشتركة حول طبيعة الواقع والعلاقات السببية، أما الافتراضات فهي المسلمات العميقة التي تؤخذ كأمر بديهي دون التشكيك فيها؛
3. الأعراف والممارسات: الأعراف هي القواعد غير المكتوبة التي تحدد السلوكيات المقبولة وغير المقبولة في المؤسسة، بينما الممارسات هي الأنماط السلوكية المتكررة والمعتادة؛
4. الرموز والشعائر: الرموز هي الأشياء المادية أو غير المادية التي تحمل معاني ثقافية خاصة مثل الشعارات وتصميم المكاتب واللغة المستخدمة، أما الشعائر فهي الأنشطة أو المناسبات المتكررة التي تعزز القيم الثقافية؛
5. القصص والأساطير التنظيمية: كل مؤسسة لها قصصها وحكاياتها التي يتناقلها الموظفون والتي تحمل دروساً ومعاني ثقافية، هذه القصص تعمل كوسيلة لنقل القيم والمعتقدات بطريقة حية وجذابة؛²
6. الأبطال التنظيميون: الأبطال هم الأشخاص الذين يجسدون القيم الثقافية للمؤسسة بشكل مثالي ويصبحون نماذج يحتذى بها؛
7. اللغة التنظيمية: تتمثل في المصطلحات والتعبير الخاصة التي يستخدمها أفراد المؤسسة، في التواصل فيما بينهم، والتي تعكس ثقافتها وهويتها، كما تساهم هذه اللغة في تعزيز الانتماء للمؤسسة، وتسهيل التفاهم بين العاملين؛
8. الهيكل التنظيمي: يعبر عن الطريقة التي يتم بها توزيع المهام والسلطات داخل المؤسسة، حيث يعكس بدوره طبيعة الثقافة السائدة، سواء كانت مركزية أو مرنة، رسمية أو غير رسمية، مما يؤثر على طريقة التفاعل واتخاذ القرار؛

¹. موسى اللوزي، "التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 278.

². ناصر محمد العديلي، "السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن"، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2005، ص 423.

9. **نمط القيادة:** يعد أسلوب القيادة من أهم مكونات الثقافة التنظيمية، حيث يؤثر القادة بشكل مباشر في ترسيخ القيم والمعتقدات داخل المؤسسة، من خلال سلوكهم وقراراتهم، كما يساهمون في توجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف وتعزيز الثقافة المرغوبة.

ثالثاً: وظائف الثقافة التنظيمية

تؤدي الثقافة التنظيمية مجموعة من الوظائف الأساسية التي تساهم في استمرارية المؤسسة وفعاليتها، وتتمثل أهم هذه الوظائف فيما يلي:¹

1- وظيفة تحديد الهوية وخلق الشعور بالانتماء: تمنح الثقافة التنظيمية المؤسسة هويتها المميزة التي تفرقها عن غيرها من المؤسسات، هذه الهوية المؤسسية تخلق شعوراً بالانتماء والفخر لدى أعضاء المؤسسة، حيث يشعرون بأنهم جزء من كيان فريد له قيمه وتقاليد خاصة؛

2- وظيفة التنسيق والتكامل: تساعد الثقافة التنظيمية على تنسيق جهود الموظفين والوحدات المختلفة داخل المؤسسة وتحقيق التكامل بينها، فمن خلال القيم والأعراف المشتركة، يفهم الجميع الأولويات ويتفقون على الأهداف، مما يسهل التعاون والعمل الجماعي؛

3- وظيفة الضبط والتحكم السلوكي: تعمل الثقافة التنظيمية كآلية غير رسمية للضبط والرقابة على سلوك الموظفين داخل المؤسسة. فمن خلال القيم والأعراف المشتركة، يعرف كل فرد ما هو متوقع منه وما هو مقبول وغير مقبول من السلوكيات، دون الحاجة لقواعد مكتوبة مفصلة أو رقابة مباشرة مستمرة؛

4- وظيفة إعطاء المعنى وتفسير الأحداث: تقدم الثقافة التنظيمية إطاراً مرجعياً يساعد الموظفين على فهم الأحداث والمواقف التي يواجهونها وإعطائها معنى. فهي تزودهم بنظام من المعاني المشتركة يمكنهم من خلاله تفسير ما يحدث حولهم بطريقة متسقة؛

5- وظيفة تسهيل الالتزام الجماعي: تساعد الثقافة التنظيمية القوية على تعزيز التزام الموظفين تجاه المؤسسة وأهدافها. فعندما يؤمن الموظفون بقيم المؤسسة ورسالتها، فإنهم يلتزمون بتحقيق أهدافها بدافع ذاتي وليس فقط استجابة لضغوط خارجية؛

6- وظيفة تحقيق الاستقرار التنظيمي: تساهم الثقافة التنظيمية في خلق بيئة عمل مستقرة ومتوقعة، حيث يعرف الموظفون ما يمكن توقعه من المؤسسة وما هو متوقع منهم. هذا الاستقرار يقلل من حالات عدم التيقن والقلق، ويعزز الشعور بالأمان الوظيفي؛

¹. كامل محمد المغربي، "السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، الطبعة الثالثة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 287.

7- تعزيز سمعة المؤسسة وصورتها الذهنية: الثقافة التنظيمية القوية والإيجابية تساهم في بناء سمعة طيبة للمؤسسة في محيطها الخارجي. فالمؤسسات المعروفة بثقافتها الأخلاقية والمسؤولة اجتماعياً تحظى بثقة العملاء والمجتمع.

المطلب الثالث: نماذج الثقافة التنظيمية

تعتبر نماذج الثقافة التنظيمية أدوات مهمة لفهم طبيعة الثقافة داخل المؤسسات وتحليل مكوناتها وتأثيرها على سلوك الموظفين. كما تساعد في تشخيص واقع المؤسسة الثقافي وتحسين أدائها، لذا سيتم عرض أبرز هذه النماذج من خلال مايلي:

أولاً: نموذج شاين للثقافة التنظيمية

يعتبر نموذج إيجار شاين من أكثر النماذج شهرة وقبولاً في دراسة الثقافة التنظيمية، حيث يقسم الثقافة إلى ثلاثة مستويات متدرجة من حيث الوضوح والقابلية للملاحظة وهي كالآتي :

1. المستوى الأول: القطع الأثرية والسلوكيات المرئية

هذا هو المستوى الأكثر وضوحاً وسهولة في الملاحظة، ويشمل جميع الظواهر المرئية والمسموعة التي يمكن لأي شخص أن يلاحظها عند دخوله المؤسسة، مثل تصميم المباني والمكاتب، واللغة المستخدمة، والملابس والطقوس والاحتفالات وأنماط السلوك الظاهرة؛¹

2. المستوى الثاني: القيم والمعتقدات المعلنة

هذا المستوى يتضمن القيم والمعتقدات والمبادئ التي تعلنها المؤسسة، وتقول إنها تؤمن بها. وتظهر هذه القيم في بيانات الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية وقواعد السلوك المكتوبة، هذه القيم أقل وضوحاً من القطع الأثرية، لكنها أكثر وضوحاً من المستوى الثالث؛²

3. المستوى الثالث: الافتراضات الأساسية الضمنية

هذا هو أعمق مستوى في الثقافة التنظيمية، ويتضمن الافتراضات والمعتقدات الأساسية التي أصبحت بديهية ومسلماً بها، لدرجة أن أعضاء المؤسسة لا يدركونها بوعي، هذه الافتراضات تتعلق بطبيعة الإنسان والواقع والعلاقات والزمن والمكان، وهي التي تشكل جوهر الثقافة التنظيمية وتؤثر بشكل عميق على كيفية تفكير الموظفين وإدراكهم وشعورهم.³

¹. ر جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص412.

². راوية حسن. مرجع سابق، ص 424.

³. صلاح عبد القادر النعيمي، "أساسيات الإدارة"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 345.

ثانياً: نموذج هوفستد للثقافة التنظيمية

قدم جيرت هوفستد نموذجا مهما لفهم الثقافة التنظيمية من خلال دراسته الشهيرة على موظفي شركة IBM في أكثر من خمسين دولة، وقد حدد هوفستد عدة أبعاد ثقافية أساسية تميز بين المؤسسات والمجتمعات و هي كالآتي :¹

1. **بعد الفردية مقابل الجماعية:** يقيس هذا البعد درجة تفضيل الموظفين للعمل بشكل مستقل أو كجزء من مجموعة في الثقافات الفردية، يتم التركيز على الإنجازات الشخصية والاستقلالية، بينما في الثقافات الجماعية يتم التأكيد على العمل الجماعي والولاء للمجموعة؛

2. **بعد مسافة السلطة:** يعكس هذا البعد مدى قبول المجتمع أو المؤسسة لعدم المساواة في توزيع السلطة في المؤسسات ذات مسافة السلطة الكبيرة لوجود تسلسل هرمي واضح، وتباعد بين المستويات الإدارية، بينما في المؤسسات ذات مسافة السلطة الصغيرة تكون العلاقات أكثر مساواة وأقل رسمية؛

3. **بعد تجنب عدم التأكد:** يقيس هذا البعد مدى شعور الموظفين بعدم الارتياح إزاء حالات عدم التأكد والغموض المؤسسات ذات التجنب العالي، لعدم التأكد، تفضل القواعد والإجراءات الواضحة والتخطيط المحكم، بينما المؤسسات ذات التجنب المنخفض أكثر تقبلا للمرونة والتغيير؛

4. **بعد الذكورة مقابل الأنوثة:** يتعلق هذا البعد بتفضيل المؤسسة للقيم الذكورية (كالتنافس والإنجاز والحزم)، أو القيم الأنثوية (كالتعاون والرعاية وجودة الحياة)، فالمؤسسات "الذكورية" تركز على النتائج المادية والمنافسة، بينما المؤسسات "الأنثوية" تهتم أكثر بالعلاقات الإنسانية والتوازن بين العمل والحياة.

ثالثاً: نموذج كوين وكامرون (إطار القيم المتنافسة)

طور كوين وكامرون نموذج "إطار القيم المتنافسة" الذي يصنف الثقافات التنظيمية إلى أربعة أنماط رئيسية بناء على بعدين أساسيين:²

1. **بعد المرونة مقابل الاستقرار:** يميز هذا البعد بين المؤسسات التي تفضل المرونة والديناميكية والتغيير، والمؤسسات التي تفضل الاستقرار والرقابة والقدرة على التنبؤ؛

¹. حسين حريم، "مبادئ الإدارة الحديثة : النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 412.

². عامر الكبيسي، مرجع سابق، ص 247.

2. بعد التركيز الداخلي مقابل التركيز الخارجي: يميز هذا البعد بين المؤسسات التي تركز على الشؤون الداخلية والتكامل والتنسيق، والمؤسسات التي تركز على البيئة الخارجية والتنافس والتمايز؛

بناء على تقاطع هذين البعدين، ينتج أربعة أنماط ثقافية متميزة:¹

- **ثقافة العشيرة:** تركز على المرونة والتوجه الداخلي، تتميز بالتعاون والمشاركة والشعور بالأسرة الواحدة والقيادة فيها أبوية وداعمة؛
- **ثقافة الالتزام:** تركز على المرونة والتوجه الخارجي، تتميز بالابتكار والمخاطرة والريادة، والقيادة فيها رؤيوية وموجهة للتغيير؛
- **ثقافة السوق:** تركز على الاستقرار والتوجه الخارجي، تتميز بالتنافسية والتركيز على النتائج وتحقيق الأهداف، والقيادة فيها موجهة بالنتائج وحازمة؛
- **ثقافة الهرمية:** تركز على الاستقرار والتوجه الداخلي، تتميز بالقواعد والإجراءات والتسلسل الهرمي الواضح، والقيادة فيها منظمة ومنسقة.

¹. حسين حريم، مرجع سابق، ص 414.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول التحول الرقمي

يشهد العالم اليوم ثورة رقمية غير مسبوقه تعيد تشكيل ملامح الاقتصاد والمجتمع والأعمال بشكل جذري، فالتحول الرقمي لم يعد مجرد خيار استراتيجي للمؤسسات بل أصبح ضرورة حتمية لضمان البقاء والاستمرارية في بيئة أعمال تتسم بالديناميكية والتنافسية الشديدة. والتقدم المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وظهور تقنيات ثورية كالذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، والبيانات الضخمة، قد أحدث تغييرات جوهرية في طريقة عمل المؤسسات وتفاعلها مع عملائها وشركائها. فالتحول الرقمي ليس مجرد اعتماد التكنولوجيا الحديثة أو رقمنة العمليات التقليدية، بل هو عملية شاملة ومعقدة تتطلب إعادة التفكير في نماذج الأعمال، وإعادة هندسة العمليات وتطوير القدرات البشرية، وتغيير الثقافة التنظيمية في المؤسسة

وبالتالي فإن هذه الأخيرة تواجه تحديات كبيرة في مسيرتها نحو التحول الرقمي هذه التحديات لا تقتصر على الجوانب التقنية والمالية، بل تمتد لتشمل التحديات الإدارية والبشرية والثقافية. ففهم طبيعة التحول الرقمي وأبعاده المختلفة، ومعرفة متطلباته وعوامل نجاحه، وإدراك التحديات التي تعترض طريقه، كلها عناصر أساسية لبناء استراتيجية ناجحة للتحول الرقمي.

المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي

يعد التحول الرقمي من أبرز المفاهيم الحديثة التي فرضتها التطورات التكنولوجية المتسارعة، حيث أصبح يمثل توجهها استراتيجيا تسعى المؤسسات إلى تبنيه من أجل تحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية فهو لا يقتصر على استخدام التكنولوجيا فقط، بل يشمل إحداث تغييرات جوهرية في طرق العمل والعمليات والخدمات، كما يساهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات وتسريع الإجراءات، وتسهيل عملية اتخاذ القرار، من خلال الاعتماد على البيانات والتقنيات الحديثة.

أولاً: التطور التاريخي للتحول الرقمي

لم يظهر مفهوم التحول الرقمي فجأة بل مر بمراحل تطور تاريخية متعددة ارتبطت بتطور التكنولوجيا الرقمية نفسها، يمكن القول أن الجذور الأولى للتحول الرقمي بدأت مع ظهور أجهزة الحاسوب في خمسينيات القرن العشرين، حيث بدأت بعض المؤسسات الكبرى في استخدام الحواسيب الضخمة لمعالجة البيانات وأتمتة بعض العمليات الحسابية المعقدة.¹

¹. محمد سمير أحمد، "نظم المعلومات الإدارية: مدخل معاصر"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 45.

في ستينيات وسبعينيات القرن الماضي شهدت المؤسسات توسعا في استخدام أنظمة المعلومات الإدارية، لدعم عمليات اتخاذ القرار، لكن هذا الاستخدام كان محدودا ومكلفا ومقتصرا على المؤسسات الكبيرة فقط¹، ومع ثمانينيات القرن العشرين وظهر الحواسيب الشخصية بدأت ثورة حقيقية في انتشار التكنولوجيا الرقمية داخل المؤسسات، حيث أصبحت متاحة لعدد أكبر من الموظفين والوظائف.

لكن المنعطف الحاسم في مسيرة التحول الرقمي جاء مع تسعينيات القرن الماضي وظهور الإنترنت التجاري، الذي فتح آفاقا غير مسبوقة أمام المؤسسات للتواصل مع العملاء والشركاء وتبادل المعلومات والقيام بالمعاملات التجارية الإلكترونية، في هذه المرحلة بدأت تظهر مفاهيم جديدة مثل التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية².

مع بداية الألفية الثالثة وخاصة بعد عام 2010 دخل التحول الرقمي مرحلة جديدة أكثر نضجا وشمولا، حيث لم يعد الأمر يتعلق فقط باستخدام التكنولوجيا الرقمية في تحسين العمليات القائمة، بل أصبح يشمل إعادة تصور نماذج الأعمال بالكامل وخلق قيمة جديدة بطرق مبتكرة³، في هذه المرحلة ظهرت تقنيات ثورية جديدة مثل الحوسبة السحابية، والبيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء والنكاء الاصطناعي والتي أصبحت تشكل الأساس التكنولوجي للتحول الرقمي المعاصر، حتى جاءت جائحة كوفيد-19 في عام 2020 لتعطي دفعة قوية وعاجلة للتحول الرقمي، حيث اضطرت المؤسسات في جميع أنحاء العالم إلى تسريع جهودها الرقمية للتكيف مع واقع جديد يتطلب العمل عن بعد والتفاعل الافتراضي مع العملاء⁴.

ثانيا: تعريف التحول الرقمي

✓ تعددت التعريفات التي قدمها الباحثون والممارسون لمفهوم التحول الرقمي، مما يعكس ثراء المفهوم وتعدد أبعاده، ويعود هذا التعدد إلى اختلاف المنظورات التي ينظر من خلالها الباحثون لهذه الممارسة أو النشاط، فمنهم من يركز على البعد التكنولوجي، ومنهم من يركز على البعد الاستراتيجي أو التنظيمي.

¹. محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 78.

². طارق عبد العال حماد، "التجارة الإلكترونية: المفاهيم، التجارب، التحديات، الأبعاد التكنولوجية والمالية والتسويقية والقانونية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 112.

³. علاء عبد الرزاق السالمي وآخرون، "نظم المعلومات الإدارية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 234.

⁴. محمد عبد حسين الطائي وآخرون، "تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 156.

✓ يعرف التحول الرقمي بأنه: "عملية الانتقال من الأساليب التقليدية في تقديم الخدمات وإنجاز المعاملات إلى الأساليب الإلكترونية الحديثة التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف تحسين الأداء ورفع الكفاءة وتعزيز الشفافية".¹

✓ كما يعرف التحول الرقمي بأنه: "التغيير الجذري في طريقة عمل المؤسسة، وتقديمها القيمة للعملاء، من خلال الاستخدام الاستراتيجي للتكنولوجيات الرقمية، بما يشمل تغيير نماذج الأعمال والعمليات والثقافة التنظيمية".²

إضافة إلى تعريف التحول الرقمي على أنه: "استراتيجية تنظيمية شاملة تعتمد على استثمار التقنيات الرقمية الحديثة لإحداث تغيير جذري في طريقة خلق القيمة وتقديمها من خلال إعادة تصميم نماذج الأعمال، والعمليات والهياكل التنظيمية، وتطوير القدرات البشرية وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار".³

من خلال التعريفات السابقة، يمكن القول أن التحول الرقمي ليس مجرد تطبيق للتكنولوجيا بل هو عملية تحويلية شاملة، تؤثر على جميع جوانب المؤسسة، تهدف إلى إعادة تشكيل المؤسسة من خلال الدمج العميق والمتكامل للتقنيات الرقمية في جميع جوانب أعمالها بما يؤدي إلى تغيير جوهري في طريقة عملها، وتفاعلها مع أصحاب المصلحة، وخلقها للقيمة، ويتطلب ذلك تغييراً في الاستراتيجية والعمليات والهياكل والثقافة والقدرات.

ثالثاً: الفرق بين التحول الرقمي والرقمنة

غالبا ما يتم الخلط بين مفهوم الرقمنة ومفهوم التحول الرقمي، رغم وجود فروقات جوهرية بينهما، فالرقمنة بمعناها الضيق تشير إلى "عملية تحويل المعلومات من الشكل التناظري (التقليدي) إلى الشكل الرقمي"⁴، فهي تعني ببساطة تحويل البيانات والوثائق والصور والأصوات من صيغها المادية التقليدية إلى صيغ رقمية يمكن تخزينها ومعالجتها بواسطة الحواسيب، على سبيل المثال تحويل السجلات الورقية إلى

¹. علاء عبد الرزاق السالمي وآخرون، مرجع سابق، ص 89.

². طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص 267.

³. محمد عبد حسين الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 157.

⁴. غسان قاسم داود اللامي، "إدارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 156.

ملفات إلكترونية، أو تحويل الصور الفوتوغرافية إلى صور رقمية، أو تحويل الأشرطة الصوتية إلى ملفات صوتية رقمية.¹

وبالتالي يمكن القول أن الرقمنة هي خطوة أولى ضرورية، لكنها غير كافية للتحويل الرقمي، فهي توفر المادة الخام الرقمية التي يمكن البناء عليها، لكنها لا تغير بحد ذاتها طريقة عمل المؤسسة أو نموذج أعمالها.

كما يرتبط التحويل الرقمي بمفهوم آخر هو "الرقمية" والذي يمثل مستوى أعمق من مجرد الرقمنة. فالرقمية تشير إلى "استخدام التقنيات الرقمية لتغيير نموذج العمل، وتوفير فرص جديدة لتوليد القيمة والإيرادات".²

بمعنى آخر الرقمية لا تقتصر على تحويل المعلومات إلى صيغة رقمية، بل تشمل استخدام هذه المعلومات والتقنيات الرقمية لتحسين العمليات القائمة، أو إنشاء عمليات جديدة على سبيل المثال، استخدام نظام إلكتروني لإدارة علاقات العملاء بدلا من السجلات الورقية.³

ويمكن إبراز الفروقات الأساسية بين المفاهيم الثلاثة (الرقمنة، الرقمية، والتحويل الرقمي) من خلال عدة جوانب يمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (1): مقارنة بين التحويل الرقمي والرقمنة والرقمية

وجه المقارنة	الرقمنة	الرقمية	التحويل الرقمي
المفهوم	تحويل المعلومات والبيانات من الشكل الورقي أو التقليدي إلى شكل رقمي	استخدام التقنيات الرقمية والأنظمة الإلكترونية في معالجة البيانات وتبادل المعلومات	عملية شاملة تهدف إلى إعادة تصميم العمليات والخدمات اعتمادا على التكنولوجيا الرقمية
الهدف	حفظ البيانات وإدارتها بطريقة إلكترونية	تحسين كفاءة استخدام التكنولوجيا في مختلف الأنشطة	إحداث تغيير جذري في طريقة العمل وتقديم الخدمات
النطاق	محدود ويقتصر على	أوسع ويشمل استخدام الأدوات	أشمل ويشمل تغيير

¹. محمد محمد الهادي، "الإدارة الإلكترونية : منظومة المعرفة"، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 2005، ص 123.

². أحمد محمد غنيم، "الإدارة الإلكترونية : آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل"، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2004، ص 167.

³. محمد محمد الهادي، مرجع سابق، ص 134.

الثقافة التنظيمية والعمليات داخل المؤسسة	الرقمية	تحويل البيانات	
تغيير استراتيجي شامل في المؤسسة	تطوير في استخدام التكنولوجيا	تغيير تقني بسيط	طبيعة التغيير
إنشاء إدارة رقمية متكاملة تقدم الخدمات إلكترونيا	استخدام الأنظمة الإلكترونية لإدارة المعاملات	تحويل الأرشيف الورقي إلى ملفات إلكترونية	مثال تطبيقي

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "نظم المعلومات الإدارية: الأساسيات والتطبيقات"، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2007، ص 234.

رابعاً: خصائص التحول الرقمي

يعتبر التحول الرقمي عملية استراتيجية تهدف إلى تحسين أداء المؤسسات، من خلال تبني التكنولوجيا الحديثة في جميع جوانب العمل، وتتميز هذه العملية بعدة خصائص تجعلها شاملة ومستمرة مع التركيز على العميل وتحسين الكفاءة، إضافة إلى المرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة المحيطة، وتتمثل خصائص التحول الرقمي في النقاط التالية:¹

1. الشمولية: يشمل التحول الرقمي جميع جوانب المؤسسة، سواء كانت العمليات الداخلية أو الخدمات المقدمة للعملاء أو الهيكل التنظيمي للمؤسسة، هذا يعني أن تأثيره يمتد إلى كل قسم ووظيفة مما يضمن تكامل العمليات وتحقيق رؤية استراتيجية موحدة؛

2. الاستمرارية: التحول الرقمي ليس عملية مؤقتة، بل هو مسار مستمر يتطور مع تطور التكنولوجيا والبيئة المحيطة بالمؤسسة، يستلزم متابعة مستمرة للتقنيات الحديثة، وتحديث العمليات بما يواكب التطورات العالمية لضمان استدامة الأداء والكفاءة؛

3. الاعتماد على التكنولوجيا: يعتمد التحول الرقمي بشكل أساسي على استخدام الأدوات الرقمية الحديثة مثل الحوسبة السحابية، وتحليل البيانات وأنظمة إدارة المعلومات والأتمتة الذكية، هذا الاعتماد يمكن المؤسسة من تحسين جودة البيانات وتسريع العمليات وتقليل الأخطاء البشرية؛

¹. علي السلمي، "إدارة التميز : نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص 289.

4. **المرونة:** يوفر التحول الرقمي للمؤسسات القدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات البيئية والسوقية مثل التغير في احتياجات العملاء أو ظهور منافسين جدد، كما يتيح تعديل العمليات والخدمات بسهولة دون التأثير على سير العمل العام؛

5. **التركيز على العميل:** يهدف التحول الرقمي إلى تحسين تجربة العميل من خلال تقديم خدمات أسرع وأكثر دقة وتخصيصاً، كما يعزز التفاعل بين المؤسسة والعملاء، مما يزيد من مستوى رضاهم وولائهم، ويخلق ميزة تنافسية للمؤسسة في السوق؛

6. **تحسين الكفاءة:** يساهم التحول الرقمي في رفع كفاءة المؤسسة عبر تقليل التكاليف التشغيلية، وزيادة سرعة ودقة الإجراءات وتحسين الإنتاجية العامة، كما يدعم اتخاذ القرارات المبنية على البيانات والتحليلات الدقيقة مما يزيد من فعالية الأداء المؤسسي.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية التحول الرقمي

يعد التحول الرقمي من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتحقيق التطور والتميز في بيئة تتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة. فهو يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي ترتبط بتحسين الأداء، ورفع الكفاءة التشغيلية وتطوير جودة الخدمات المقدمة.

كما تبرز أهمية التحول الرقمي في كونه يساهم في تسريع الإجراءات وتقليل التكاليف، وتعزيز القدرة على اتخاذ القرارات بناء على البيانات، إضافة إلى تحسين تجربة العملاء وزيادة رضاهم.

أولاً: أهداف التحول الرقمي

تسعى المؤسسات من خلال التحول الرقمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية سيتم ذكرها فيما يلي:¹

1. **تحسين الكفاءة التشغيلية:** يهدف التحول الرقمي إلى تحسين كفاءة العمليات من خلال الأتمتة، وتقليل الأخطاء البشرية، وتسريع الإجراءات، وتخفيض التكاليف. فالتقنيات الرقمية تمكن من إنجاز المهام بشكل أسرع وأدق وأقل تكلفة؛

2. **تعزيز تجربة العميل:** في ظل العصر الرقمي أصبحت توقعات العملاء أعلى من أي وقت مضى، حيث يهدف التحول الرقمي إلى تقديم تجربة عميل متميزة من خلال تخصيص الخدمات، وتوفير قنوات تفاعل متعددة وتسريع الاستجابة لاحتياجات العملاء؛

¹. عصام نور الدين، "إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 267، 268.

3. تمكين الابتكار وخلق نماذج أعمال جديدة: التحول الرقمي يفتح آفاقا جديدة للابتكار في المنتجات والخدمات ونماذج الأعمال. فالتكنولوجيا الرقمية تتيح إمكانيات لم تكن متاحة من قبل لخلق قيمة جديدة للعملاء؛

4. تحسين عملية اتخاذ القرار: من خلال البيانات الضخمة وأدوات التحليل المتقدمة، يمكن للمؤسسات اتخاذ قرارات أكثر استتارة وسرعة ودقة، فالتحول الرقمي يوفر رؤية أعمق وأشمل لأداء المؤسسة وسلوك العملاء واتجاهات السوق؛

5. زيادة المرونة والقدرة على التكيف: في ظل بيئة أعمال متغيرة بسرعة تحتاج المؤسسات إلى القدرة على التكيف السريع مع مختلف التغيرات، فالتحول الرقمي يمنح المؤسسات مرونة أكبر في تعديل عملياتها وخدماتها استجابة للتغيرات في احتياجات العملاء وظروف السوق؛

6. تعزيز التعاون والإنتاجية: وذلك من خلال الأدوات الرقمية التي تسهل التعاون بين فرق العمل سواء كانوا في نفس الموقع أو موزعين جغرافيا مما يعزز الإنتاجية ويسرع من إنجاز المشاريع؛

7. تحقيق الميزة التنافسية: يهدف التحول الرقمي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة، من خلال تقديم قيمة أفضل للعملاء بطرق أكثر كفاءة وابتكارا من المنافسين.

ثانيا: أهمية التحول الرقمي

تتعاطم أهمية التحول الرقمي للمؤسسات المعاصرة في ظل عدة اعتبارات جوهرية، يتم ذكر أهمها كمايلي:¹

1. حتمية التكيف مع التغيرات التكنولوجية: إن التطور التكنولوجي المتسارع لم يعد خيارا يمكن تجاهله. فالمؤسسات التي لا تواكب هذا التطور معرضة لخطر فقدان مكانتها في السوق، أو حتى الخروج من المنافسة نهائيا؛

2. تلبية توقعات العملاء المتطورة: إن العملاء اليوم وخاصة فئة الأجيال الشابة، إعتادوا على الخدمات الرقمية السريعة والمخصصة والمتاحة على مدار الساعة، والمؤسسات التي لا تلبية هذه التوقعات ستخسر عملاءها لصالح منافسين أكثر توجه نحو الرقمنة؛

¹. علي السلمي، "إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص 289.

3. ضرورة البقاء في السوق التنافسية: أصبح التحول الرقمي شرطا أساسيا للبقاء في المنافسة، فالمؤسسات الرقمية الجديدة والمؤسسات التقليدية التي نجحت في التحول الرقمي تضع ضغوطا هائلة على المؤسسات التي لم تتحول بعد؛

4. تحسين الأداء المؤسسي الشامل: تشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي نجحت في التحول الرقمي حققت تحسينات ملموسة في مؤشرات الأداء المختلفة، من الربحية إلى رضا العملاء إلى إنتاجية الموظفين¹؛

5. القدرة على مواجهة الأزمات: أثبتت جائحة كوفيد-19 أن المؤسسات ذات القدرات الرقمية المتقدمة كانت أكثر قدرة على الصمود والتكيف مع الظروف الاستثنائية، بينما واجهت المؤسسات الأقل رقمنة صعوبات كبيرة في الاستمرار؛

6. تحقيق الاستدامة: يساهم التحول الرقمي في تحقيق أهداف الاستدامة من خلال تقليل استهلاك الموارد المادية، وتخفيض الانبعاثات الكربونية، وتمكين نماذج أعمال أكثر استدامة بيئيا واجتماعيا؛

7. جذب الكفاءات والخبرات: الموظفون الموهوبون، وخاصة من الأجيال الشابة، يفضلون العمل في مؤسسات متقدمة رقميا، توفر لهم بيئة عمل حديثة وأدوات متطورة وفرص للتطور المهني.

ثالثا: دواعي التحول الرقمي

لا يعد التحول الرقمي هدفا بحد ذاته، بل هو عملية تفرضها مجموعة من الدواعي والعوامل التي تدفع المؤسسات والدول إلى تبنيه، ومن أبرز هذه الدواعي ما يلي²:

- السعي إلى القضاء على البيروقراطية من خلال الانتقال من المعاملات الورقية إلى الإلكترونية، بما يساهم في تسريع الإجراءات وتحسين كفاءة الأداء الإداري؛
- الحاجة إلى نشر وتعزيز الثقافة التكنولوجية لمواكبة التطورات العالمية في مجال التكنولوجيا والاتصال؛
- مكافحة الفساد الإداري عبر تقليل التدخل البشري وزيادة الاعتماد على الأنظمة الرقمية الشفافة؛
- التوجه نحو الاندماج في الاقتصاد الرقمي الذي أصبح سمة أساسية للاقتصاد العالمي الحديث؛
- تعزيز الشفافية في عرض المعلومات والخدمات بشكل واضح وسهل الوصول لمختلف الأطراف (العملاء، الموردين، المساهمين، والإدارة)؛
- مواكبة الحاجة إلى تطوير نماذج الأعمال وأساليب الإنتاج بما يتناسب مع البيئة الرقمية؛

¹. عصام نور الدين، مرجع سابق، ص 198.

². علي السلمي، مرجع سابق، ص 290.

- تجاوز القيود الجغرافية في التعاملات، مما يساهم في تسهيل العمليات وتقليل تكاليف التحويلات الدولية؛
- الاستجابة لمتطلبات التطور المستمر وبناء المعرفة والخبرات في بيئة تنافسية متغيرة؛
- تحسين جودة الخدمات وتقديمها بكفاءة أعلى وتكلفة أقل لتلبية توقعات العملاء؛
- بهذا الشكل يصبح التحول الرقمي استجابة حتمية لمجموعة من الدواعي التي تفرضها التغيرات التكنولوجية والاقتصادية المعاصرة.

المطلب الثالث: أبعاد ومتطلبات التحول الرقمي

يعتبر التحول الرقمي ظاهرة متعددة الأبعاد تشمل جوانب تكنولوجية، وإدارية، وبشرية وثقافية، ولكي ينجح التحول الرقمي يجب على المؤسسة أن تأخذ في الاعتبار مجموعة من المتطلبات وتعمل عليها بشكل متكامل ومتزامن.

أولاً: أبعاد التحول الرقمي

تمثلت أهم أبعاد التحول الرقمي فيما يلي:

1. البعد التكنولوجي

يمثل البعد التكنولوجي الأساس المادي والتقني للتحول الرقمي، ويشمل جميع التقنيات والأدوات والبنى التحتية الرقمية التي تحتاجها المؤسسة للتحول الرقمي، وتشمل العناصر التالية:¹

1.1. البنية التحتية للشبكات والاتصالات: تشكل شبكات الاتصال السلكية واللاسلكية العمود الفقري للتحول الرقمي، فبدون بنية تحتية قوية وموثوقة للاتصالات لن تستطيع المؤسسة الاستفادة من التطبيقات الرقمية المختلفة، وتشمل هذه البنية التحتية للشبكات الداخلية (LAN)، والشبكات الواسعة (WAN)، والاتصال بالإنترنت عالي السرعة، والشبكات اللاسلكية (Wi-Fi, 5G)؛

2.1. الحوسبة السحابية: أصبحت الحوسبة السحابية عنصراً أساسياً في التحول الرقمي، حيث توفر للمؤسسات مرونة وقابلية للتوسع وتوفيراً في التكاليف، فبدلاً من الاستثمار في خوادم وأجهزة مكلفة، يمكن للمؤسسات استئجار الموارد الحاسوبية حسب الحاجة، وتتيح الحوسبة السحابية أيضاً الوصول إلى البيانات والتطبيقات من أي مكان وفي أي وقت، مما يدعم المرونة والعمل عن بعد؛

¹. علي السلمي، مرجع سابق، 289.

3.1. البيانات الضخمة وتحليلات البيانات: تولد المؤسسات في العصر الرقمي كميات هائلة من البيانات من مصادر متنوعة القدرة على جمع هذه البيانات وتخزينها وتحليلها واستخلاص رؤى قيمة منها تشكل ميزة تنافسية حاسمة. حيث تكمن تقنيات البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي تمكن المؤسسات من فهم أفضل لعملائها وأسواقها وعملياتها الداخلية، وبالتالي اتخاذ قرارات أكثر فعالية¹

4.1. إنترنت الأشياء: تتيح تقنية إنترنت الأشياء ربط الأجهزة والمعدات المختلفة بالإنترنت وجمع البيانات منها في الوقت الفعلي، هذا يفتح فرصا هائلة لتحسين الكفاءة التشغيلية، والصيانة التنبؤية وتطوير خدمات جديدة؛

5.1. الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي: إن تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي تمكن الآلات من أداء مهام كانت تتطلب ذكاء بشريا مثل: التعرف على الأنماط، واتخاذ القرارات، والتنبؤ بالمستقبل، والتفاعل مع البشر بلغة طبيعية؛

6.1. أمن المعلومات والأمن السيبراني: مع تزايد الاعتماد على التقنيات الرقمية تزداد أهمية حماية البيانات والأنظمة من التهديدات السيبرانية، فأمن المعلومات لم يعد خيارا بل أصبح ضرورة حيوية لاستمرارية الأعمال.

2. البعد الإداري والتنظيمي

إن البعد الإداري يتعلق بكيفية تنظيم وإدارة عملية التحول الرقمي، وكيفية إعادة هيكلة المؤسسة وعملياتها لتناسب مع البيئة الرقمية الجديدة، ويشمل هذا البعد²:

1.2. الاستراتيجية الرقمية: التحول الرقمي يتطلب استراتيجية واضحة ومحددة تحدد الرؤية والأهداف والأولويات والموارد المطلوبة، فالاستراتيجية الرقمية يجب أن تكون متكاملة مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وأن تحظى بدعم الإدارة العليا؛

2.2. الهيكل التنظيمي المرن: الهياكل التنظيمية التقليدية الجامدة والهرمية غالبا ما تكون معوقا للتحول الرقمي، فالبيئة الرقمية تتطلب هياكل أكثر مرونة، تشجع على التعاون والابتكار والاستجابة السريعة للتغيرات؛

¹. سعد غالب ياسين، "إدارة المعرفة"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 198.

². عامر إبراهيم قنديلجي ونعمان عبد الكريم الصمادي، "البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 289.

3.2. إعادة هندسة العمليات: التحول الرقمي يوفر فرصة لإعادة التفكير في العمليات القائمة وإعادة تصميمها من الأساس، للاستفادة القصوى من إمكانيات التكنولوجيا الرقمية، بدلا من مجرد أتمتة العمليات القديمة؛

4.2. القيادة الرقمية: نجاح التحول الرقمي يعتمد بشكل كبير على وجود قيادة واعية ومؤمنة بأهمية التحول، وقادرة على رسم الرؤية وتحفيز التغيير وإدارة المقاومة، فالقادة الرقميون يحتاجون إلى مهارات جديدة تتجاوز المهارات الإدارية التقليدية؛

5.2. الحوكمة الرقمية: يجب وضع آليات واضحة لحوكمة المبادرات والمشاريع الرقمية، لتحديد المسؤوليات والصلاحيات، ولتضمن التنسيق بين الوحدات المختلفة وتراقب التقدم وتقييم الأداء؛

6.2. إدارة التغيير: التحول الرقمي يمثل تغييرا جذريا في طريقة عمل المؤسسة، مما يستدعي جهودا مخططة لإدارة التغيير، والتعامل مع مقاومة التغيير، وضمان انخراط جميع الأطراف المعنية.

3. البعد البشري والثقافي

يعتبر العنصر البشري من أهم أبعاد التحول الرقمي وأكثرها تعقيدا، فالتكنولوجيا وحدها لا تحقق التحول الرقمي بل البشر هم من يستخدمونها وبيتكرون بها ويحققون الأهداف المرجوة منها، ويشمل البعد البشري العناصر الأتية:¹

1.3. المهارات والكفاءات الرقمية: يتطب التحول الرقمي مهارات جديدة ومختلفة عن المهارات التقليدية، فالموظفون بحاجة إلى تطوير مهاراتهم في استخدام التقنيات الرقمية، وتحليل البيانات، التفكير النقدي، حل المشكلات، والإبداع والابتكار؛

2.3. التدريب والتطوير المستمر: في ظل البيئة المتغيرة يجب أن يكون التعلم والتطوير عملية مستمرة وليست نشاطا لمرة واحدة، فالمؤسسات الناجحة في التحول الرقمي هي تلك التي تستثمر بشكل مستمر، في تطوير قدرات موظفيها؛

3.3. الثقافة التنظيمية الداعمة: إن الثقافة التنظيمية التقليدية التي تقدر الاستقرار والالتزام بالقواعد والتسلسل الهرمي قد تكون معوقا كبيرا للتحول الرقمي، هذا الأخير الذي يحتاج إلى ثقافة تشجع على التجريب، والمخاطرة المحسوبة، والتعلم من الأخطاء والمرونة والابتكار؛

¹ صلاح الدين عبد الباقي، "الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص267.

4.3. إدارة المواهب الرقمية: في ظل التنافس الشديد على الكفاءات الرقمية في سوق العمل، أصبحت المؤسسات بحاجة إلى استراتيجيات فعالة لجذب واستبقاء وتطوير المواهب الرقمية، وخلق بيئة عمل جاذبة لهذه المواهب؛

5.3. مشاركة وانخراط الموظفين: إن نجاح التحول الرقمي يعتمد على مشاركة وانخراط الموظفين في جميع المستويات، فالموظفون الذين يشعرون بأنهم جزء من رحلة التحول وأن آراءهم مسموعة سيكونون أكثر التزاما ودعمًا لجهود التحول؛

6.3. تغيير العقليات والسلوكيات: التحول الرقمي ليس فقط تغييرا في الأدوات والعمليات بل هو تغيير في طريقة التفكير والعمل ليتطلب الأمر الانتقال من عقلية "هكذا كنا نعمل دائما" إلى عقلية "كيف يمكننا أن نعمل بشكل أفضل"؛

7.3. القيادة بالقدوة: عندما تبني القادة السلوكيات الرقمية وأظهروا انفتاحا على التعلم والتغيير وتشكيل السلوكيات الثقافية، فإنهم يرسلون رسالة قوية للموظفين حول أهمية التحول.¹

ثانيا: متطلبات التحول الرقمي

لكي تنجح المؤسسة في رحلة التحول الرقمي يجب تتوفر على مجموعة من المتطلبات الأساسية، وذلك لتحقيق عوامل النجاح الحاسمة. و يمكن توضيح هذه المتطلبات فيما يلي :

1. المتطلبات الاستراتيجية

تتمثل المتطلبات الاستراتيجية في مايلي:²

1.1. رؤية واضحة وملهمة: يجب أن تمتلك المؤسسة رؤية واضحة لما تريد تحقيقه من خلال التحول الرقمي، ولماذا هو مهم، وكيف سيغير المؤسسة للأفضل، هذه الرؤية يجب أن تكون ملهمة ومحفزة للموظفين؛

2.1. استراتيجية رقمية شاملة: الاستراتيجية الرقمية يجب أن تحدد الأهداف والأولويات والمبادرات، والموارد المطلوبة، والجدول الزمني، ومؤشرات الأداء، لذلك يجب أن تكون متكاملة مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة؛

¹ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 269.

² أحمد ماهر، "الإدارة: المبادئ والمهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 234.

3.1. التزام ودعم الإدارة العليا: بدون التزام حقيقي ودعم فعال من الإدارة العليا من الصعب جدا نجاح التحول الرقمي، فالإدارة العليا يجب أن تكون مقتنعة بأهمية التحول وأن توفر الموارد اللازمة وأن تزيل العوائق؛

4.1. التوافق الاستراتيجي: يجب أن تكون مبادرات التحول الرقمي متوافقة مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وأهدافها طويلة الأجل، وليست مجرد مشاريع تقنية منفصلة.

2. المتطلبات التنظيمية والإدارية:

تشمل المتطلبات التنظيمية والإدارية العناصر التالية:¹

1.2. الهيكل التنظيمي المرن: الهياكل التنظيمية التقليدية قد تعيق التحول الرقمي حيث يحتاج التحول إلى هياكل أكثر مرونة تسهل التعاون عبر الوحدات، وتسرع اتخاذ القرارات؛

2.2. نظام فعال لإدارة المشاريع: يتضمن التحول الرقمي العديد من المشاريع المعقدة والمتشابكة، وذلك لإيجاد منهجية واضحة لإدارة هذه المشاريع وتنسيقها وضمان تحقيق أهدافها؛

3.2. آليات للتعاون والتنسيق: يتطلب التحول الرقمي تعاوننا وثيقا بين إدارة تكنولوجيا المعلومات والإدارات الوظيفية الأخرى من خلال وضع آليات واضحة لتسهيل هذا التعاون؛

4.2. إدارة فعالة للمخاطر: إن التحول الرقمي يحمل مخاطر متعددة من المخاطر التقنية إلى المخاطر الأمنية إلى مخاطر التغيير وهذا لتحديد هذه المخاطر وتقييمها ووضع خطط للتخفيف منها؛

5.2. القياس والمتابعة: يجب وضع مؤشرات أداء واضحة لقياس تقدم التحول الرقمي ونتائجه، ومتابعة هذه المؤشرات بانتظام وإجراء التعديلات اللازمة.

3. المتطلبات البشرية والتقنية:

تتمثل المتطلبات البشرية والتقنية فيما يلي:²

1.3. المتطلبات البشرية: تشمل العناصر التالية:

أ- **المهارات الرقمية:** يجب تطوير المهارات الرقمية للموظفين على جميع المستويات، من المهارات الأساسية في استخدام التقنيات، إلى المهارات المتقدمة في تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي؛

1- برامج التدريب والتطوير: يجب وضع برامج تدريب شاملة ومستمرة لتطوير قدرات الموظفين وتمكينهم من التعامل مع التقنيات الجديدة؛

¹ علي الشرقاوي، "إدارة الأعمال: وظائف ونظريات"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 267.

² أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 312.

2-الثقافة التنظيمية الداعمة: يجب بناء ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتجريب والتعلم من الأخطاء والتعاون والمرونة؛

3-إدارة التغيير الفعالة: يجب وضع خطة شاملة لإدارة التغيير تتضمن التواصل الفعال، إشراك الموظفين، معالجة المقاومة، دعم الموظفين خلال فترة التغيير؛

4-نظام للحوافز والمكافآت: يجب أن يكافئ نظام الحوافز السلوكيات والإنجازات المتوافقة مع أهداف التحول الرقمي، مثل الابتكار والتعاون والتعلم المستمر.¹

ثالثا: المتطلبات التقنية والمالية: تشمل العناصر التالية:²

1- البنية التحتية التكنولوجية المتينة: يشمل ذلك الشبكات والخوادم وأجهزة الحاسوب والبرمجيات الأساسية، ويجب أن تكون هذه البنية قوية، وموثوقة وقابلة للتوسع؛

2- الأمن السيبراني: مع تزايد الاعتماد على التقنيات الرقمية تزداد المخاطر الأمنية، لذلك يجب الاستثمار في حلول أمنية قوية لحماية البيانات والأنظمة؛

3- قابلية التشغيل البيئي: الأنظمة والتطبيقات المختلفة يجب أن تكون قادرة على التواصل والتكامل فيما بينها لتجنب المعلوماتية المنعزلة؛

4- قابلية التوسع: يجب أن تكون البنية التقنية قادرة على النمو والتوسع مع نمو المؤسسة وزيادة احتياجاتها دون الحاجة لإعادة بناء كل شيء من الصفر؛

5- المعايير والسياسات التقنية: يجب وضع معايير وسياسات واضحة للتقنيات المستخدمة وإدارة البيانات والأمن، لضمان الاتساق والجودة؛

6- التمويل الكافي: التحول الرقمي يتطلب استثمارات كبيرة في التقنيات والبنية التحتية والتدريب والاستشارات، لذلك يجب توفير التمويل الكافي وتخصيص الموارد المناسبة؛

7- الاستثمار طويل الأجل: التحول الرقمي ليس مشروعاً قصير الأجل، لذلك يجب أن تكون المؤسسة مستعدة للاستثمار على المدى الطويل والتحلي بالصبر لرؤية النتائج؛

8- ترشيد الإنفاق: في ظل التوجه نحو التحول الرقمي يجب أن يكون الإنفاق مدروساً ومبرراً، فليس كل استثمار تقني هو استثمار حكيم لذا يجب التركيز على المبادرات ذات القيمة الأعلى والتأثير الأكبر؛

¹ علي الشراوي ، مرجع سابق، ص291.

² . سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 201.

9- الشراكات الاستراتيجية: في بعض الأحيان قد تكون الشراكات مع مؤسسات التكنولوجيا أو مع مؤسسات أخرى وسيلة فعالة للوصول إلى الخبرات والتقنيات المطلوبة دون الحاجة لبنائها داخليا.

المطلب الرابع: الثقافة الرقمية كدافع للتحويل الرقمي

يعد التحويل الرقمي من العمليات الاستراتيجية المعقدة والطموحة التي تستهدف إنشاء نماذج أعمال جديدة، وتحسين كفاءة العمليات، وتطوير أساليب استخدام المعلومات بشكل فوري وفعال. ورغم حتمية التكيف مع البيئة الرقمية في ظل التحولات العالمية المتسارعة، فإن نجاح هذا التحويل لا يرتبط فقط بتبني التكنولوجيا، بل يتوقف بدرجة كبيرة على قدرة المؤسسة على إدارة التغيير داخل بيئتها التنظيمية، خاصة فيما يتعلق بالعناصر الثقافية.

ولتحقيق ذلك يتعين على المؤسسات العمل على تحفيز الموظفين وتوحيد جهودهم، مع تمكينهم وإشراكهم في عملية التغيير، بما يساهم في ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للتحويل الرقمي. كما يبرز دور تبني منهج التفكير النظمي في إدارة التغيير، والذي يقوم على إعادة هيكلة التنظيم من النمط الهرمي التقليدي إلى فرق عمل مرنة ومصغرة تتمتع بقدر أكبر من الاستقلالية في اتخاذ القرار. ويساهم هذا التوجه في تعزيز التعاون بين وحدات تكنولوجيا المعلومات وباقي الوحدات الاستراتيجية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تحسين جودة الخدمات ودعم نجاح التحويل الرقمي.

أولاً. دور الثقافة التنظيمية في دعم التحويل الرقمي

يتطلب نجاح التحويل الرقمي بيئة تنظيمية مرنة تدعمه، حيث تلعب الثقافة التنظيمية دوراً حاسماً في تهيئة العنصر البشري لتقبل التغيير، وسنتناول في هذا الجزء كيفية مساهمة هذه الثقافة في تطوير أساليب التفكير، والحد من مقاومة الأنظمة الجديدة، بما يضمن تحسين الأداء وتفعيل المرونة التنظيمية.

- تغيير طريقة التفكير: تساهم الثقافة في تحويل طريقة تفكير الموظفين من الأساليب التقليدية إلى طريقة تفكير رقمية تركز على الحلول التقنية والتعلم المستمر.¹
- الحد من مقاومة التغيير: تضع الثقافة الرقمية المفتوحة أطراً تواصلية واضحة تقلل من خوف الموظفين من فقدان وظائفهم أو عدم قدرتهم على مواكبة الأنظمة الجديدة.²
- تعزيز نمط القيادة الرقمية والتمكين: تدعم الثقافة المبتكرة القادة في تفويض الصلاحيات لفرق العمل، وبناء قنوات تنسيق أفقية مرنة تتجاوز الهياكل الهرمية المعقدة.³
- تحسين جودة الأداء والعمليات: تهيئة بيئة تشجع على مشاركة البيانات والاعتماد على الذكاء الاصطناعي تساهم بشكل مباشر في رفع دقة البيانات وجودة المخرجات التشغيلية.⁴

¹. بن سكيم بسمة، دور الثقافة التنظيمية في تمكين التحويل الرقمي: ثقافة رقمية فاعلة في المؤسسات الحديثة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 19، العدد 02، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، ص: 223.

². محمد صالح الندوي، دور تطوير ثقافة المنظمة في دعم التحويل الرقمي، الطبعة الأولى، 2018، دار نشر، ص: 09.

³. بن سكيم بسمة، مرجع سابق، ص 142.

- **تفعيل المرونة التنظيمية:** وذلك من خلال سرعة التكيف والقدرة على تعديل الاستراتيجيات والأنظمة والعمليات، ومواكبة التغييرات التكنولوجية.¹
- **العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات:** وذلك من خلال تعزيز قنوات الاتصال وتبادل المعرفة الرقمية، مما يساهم في التدفق السريع للبيانات والمعلومات بين الموظفين، والسرعة في اتخاذ القرارات.²
- **الاستثمار في رأس المال البشري:** وذلك من خلال توفير برامج تدريب وتطوير المهارات في مجال الرقمنة لرفع الكفاءة التقنية للموظفين.³

ثانياً. مكونات الثقافة الرقمية

تتكون الثقافة الرقمية من منظومة متكاملة تشمل القيم المتطورة، وتوقعات المستخدمين، إضافة إلى المحتوى والمعلومات التي يتم إنتاجها وتداولها عبر البيئة الرقمية. وهي بنية معقدة تضم عدة مكونات رئيسية، من أبرزها:⁴

- **البنية التقنية:** وتشمل الأجهزة والتقنيات الرقمية مثل الحواسيب، والهواتف الذكية، والكاميرات الرقمية، وأجهزة التلفزيون الحديثة، والتي تمكن من الوصول إلى البيئة الرقمية والتفاعل معها .
 - **العناصر الثقافية الرقمية:** وتتمثل في المحتوى الذي يتم إنشاؤه وتداوله عبر المنصات الرقمية، سواء كان نصوصاً أو وسائط متعددة أو تطبيقات رقمية .
 - **الرقمنة :** وتشير إلى عملية تحويل المحتوى والعناصر الثقافية إلى صيغة رقمية، حيث يلعب التصميم الرقمي وتفاعل المستخدمين دوراً أساسياً في إنتاج ونشر هذا المحتوى .
- وبذلك، تمثل الثقافة التنظيمية الداعمة للتحويل الرقمي إطاراً متكاملًا يجمع بين الجوانب التكنولوجية والثقافية والتنظيمية، بما يضمن تحقيق التكيف الفعال مع متطلبات العصر الرقمي.

⁴ .Ferdous, J. et al., "The Role of Organizational Culture in Digital Transformation and Modern Accounting Practices among Jordanian SMEs" ref. to MDPI Journal of Risk and Financial Management, Vol. 18, No. 3, 2025, p. 147 .

¹ رجم خالد وآخرون، الثقافة الرقمية كأحد دعائم التحول الرقمي دراسة نظرية، المجلة الجزائرية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، المجلد 2، العدد 2، ص 115.

² . بن سكيم بسمة، مرجع سابق، ص 149.

³ . محمد صالح الندوي، مرجع سابق، ص 53.

⁴ . محمد صالح الندوي، مرجع سابق، ص 57.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة لموضوع الدراسة من أهم المصادر العلمية التي يتم الاعتماد عليها في هذه الدراسة في بناء خلفية نظرية متينة لموضوع الدراسة، حيث تساهم في توضيح مختلف الأبعاد المرتبطة بالثقافة التنظيمية، وعلاقتها بعملية التحول الرقمي داخل المؤسسات، كما تساعد هذه الدراسات في تحديد الاتجاهات البحثية الحديثة، وإبراز أهم النتائج التي توصلت إليها الأبحاث السابقة، إضافة إلى الكشف عن أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، مما يتيح إمكانية تحديد موقع الدراسة الحالية ضمن السياق العلمي العام

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

تعد الدراسات العربية مرجعا مهما لفهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي داخل المؤسسات، حيث تناولت مختلف الأبعاد المؤثرة في تبني الرقمنة، كما ساهمت في إبراز أهم التحديات والنتائج التي توصلت إليها الأبحاث السابقة في البيئة العربية، وهو ما يساعد في توضيح موقع الدراسة الحالية، والاستفادة من نتائج تلك الدراسات، ومن بين الدراسات العربية التي تم الاعتماد عليها مايلي:

- دراسة "نعموني مريم" مقال بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في

المؤسسة، سنة 2023،¹

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الدور الجوهري الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في دعم وإنجاح مسار التحول الرقمي داخل المؤسسة، من خلال إبراز كيفية تأثير القيم والمعتقدات والسلوكيات التنظيمية في توجيه استجابة الأفراد للتغيرات التكنولوجية. كما سعت إلى تحديد طبيعة الثقافة التنظيمية الملائمة التي تحتضن التغيير الرقمي وتعمل على تسهيل تبني الابتكار، وذلك عبر التركيز على القيم الثقافية الإيجابية مثل التعاون، والانفتاح، وروح المبادرة، والاستعداد للتعليم المستمر وقد توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تمتلك ثقافة مرنة، وداعمة للتغيير تكون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات الرقمية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

¹ . نعموني مريم، تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 32، العدد 23، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2023.

وقد أوصت الدراسة بضرورة بناء ثقافة تنظيمية مرنة تدعم الابتكار والتغيير وتعزيز التواصل داخل المؤسسة لنشر رؤية التحول الرقمي بوضوح إضافة إلى تمكين العاملين وتدريبهم على استخدام التكنولوجيا الحديثة.

• دراسة "محمد محسن كمال سليم"، مقال بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق التحول

الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية، سنة 2023.¹

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية، وذلك من خلال توزيع استبيان على عينة عشوائية مكونة من (373) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات الخاصة المصرية توصلت إلى أنه يوجد ارتباط طردي قوي بين الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعات الخاصة المصرية، وبين كفاءة تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية،

كما أوصت الدراسة بضرورة وضع استراتيجية واضحة ومحددة لتطبيق التحول الرقمي في الجامعة في كافة خدماتها التعليمية والإدارية، من خلال تبني تطبيق التحول الرقمي في كافة خدماتها التعليمية والإدارية.

• دراسة "بن سكيم بسمة" مقال بعنوان: "دور الثقافة التنظيمية في تمكين التحول الرقمي:

ثقافة رقمية فاعلة في المؤسسات الحديثة، سنة 2025.²

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور الثقافة التنظيمية في تمكين التحول الرقمي داخل المؤسسات الحديثة مع التركيز على آليات نشر ثقافة رقمية فعالة تدعم الابتكار، والتعلم التنظيمي المستدام وتشجع تبني الممارسات الرقمية وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تفاعلية متبادلة بين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي، حيث يؤثر كل منهما في الآخر وأن نجاح التحول الرقمي يتطلب وجود ثقافة تنظيمية مرنة داعمة للابتكار والتغيير، كما أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة رقمية داخل المؤسسة وتعزيز قيم الابتكار والتعلم المستمر وتهيئة بيئة تنظيمية مرنة تدعم التغيير وتقبل التكنولوجيا الحديثة؛

¹ . دراسة محمد محسن كمال سليم، بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 37، العدد 04، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر، 2023

² . بن سكيم بسمة، مرجع سابق، ص 142.

- دراسة "محمد مختار بن أمينة وحنان لقام" مقال بعنوان: الثقافة التنظيمية مطلب لتحقيق التحول الرقمي بكلية العلوم الاقتصادية (جامعة معسكر)، سنة 2025.¹
هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر الثقافة التنظيمية على التحول الرقمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة مصطفى إسطمبولي بمعسكر.
وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على التحول الرقمي في الجامعة المبحوثة؛
وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرارات المتعلقة بمبادرات التحول الرقمي وتطوير برامج تدريبية متخصصة لتنمية المهارات الرقمية لدى الكادر الأكاديمي؛
المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

- دراسة باندارا وجاياسيكارا (Jayasekara & Bandara) مقال بعنوان: "IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON ORGANIZATIONAL CULTURE – A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW" أثر التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية – مراجعة أدبية منهجية، سنة 2025.²
هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وتقييم الأبحاث الحالية التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي والثقافة التنظيمية، وتوضيح كيف يمكن للثقافة أن تسهل أو تعيق تبني التقنيات الرقمية، بالإضافة إلى سد الفجوة المعرفية الناتجة عن تشتت الدراسات السابقة في هذا المجال.
وتوصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يؤدي إلى تغييرات جوهرية في القيم، المعتقدات، والسلوكيات داخل المؤسسة، كما أن الثقافة التنظيمية المرنة والموجهة نحو الابتكار هي المحرك الأساسي لنجاح مبادرات التحول الرقمي، وهذا ما يتطلب تحولا من الهياكل الهرمية التقليدية إلى نماذج أكثر تعاونية وانفتاحا.

¹ . محمد مختار بن أمينة، حنان لقام، الثقافة التنظيمية مطلب لتحقيق التحول الرقمي بكلية العلوم الاقتصادية جامعة معسكر، مجلة التنظيم والعمل، المجلد14، العدد46، جامعة معسكر، الجزائر، 2025.

² . Bandara, D.M.H.D & Jayasekara, B.E.A, Impact of Digital Transformation on Organizational Culture – A Systematic Literature Review, The Journal of Business Studies, Vol. 09, No. 02, Faculty of Commerce and Management, Eastern University, Sri Lanka, 2025.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تركيز الإدارة على "أنسنة" التحول الرقمي من خلال إشراك الموظفين في صياغة الثقافة الجديدة والاستثمار في بناء "ثقافة رقمية" تتقبل الخطأ كجزء من عملية التعلم والابتكار.

• دراسة سيتا أرياووري ويكاسانا وآخرون (Seta Ariawuri Wicaksana et al) مقال

بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في الرشاقة التنظيمية من أجل التحول الرقمي في المنظمة

الحكومية XYZ، " ROLE OF ORGANIZATION CULTURE ON ORGANIZATIONAL AGILITY FOR DIGITAL TRANSFORMATION IN

XYZ GOVERNMENT ORGANIZATION" سنة 2022.¹

هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج فعال لإدارة المواهب داخل المؤسسة لتعزيز رشاقته وقدرتها على خوض عملية التحول الرقمي بنجاح، وذلك من خلال فحص دور الثقافة التنظيمية وتبادل المعرفة في تحقيق هذه الرشاقة، خاصة في ظل ظروف عدم اليقين (VUCA) وتداعيات جائحة كورونا.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي (Significant) للثقافة التنظيمية على الرشاقة التنظيمية للمنظمة، حيث تلعب الثقافة التنظيمية دوراً جوهرياً في تحفيز تبادل المعرفة بين الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على مرونة المنظمة رقمياً.

كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز القيم الثقافية التي تدعم الابتكار والسرعة في اتخاذ القرار لمواكبة التحولات التكنولوجية والاستثمار في أنظمة تبادل المعرفة (Knowledge Sharing) لتسهيل انتقال الخبرات التقنية بين الأجيال الوظيفية المختلفة؛

2 دراسة هيلمي هوتونين (Helmi Huttunen) مذكرة ماجستير بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية

على التحول الرقمي: استقصاء آثار الثقافة التنظيمية على تنفيذ التعاون بين الإنسان والذكاء

الاصطناعي في إدارة سلسلة التوريد، " The Effect of Organizational Culture on Digital

Transformation" سنة 2025.²

¹. Seta Ariawuri Wicaksana, Bambang Purwoko & Mombang Sihite, Role of Organization Culture on Organizational Agility for Digital Transformation in XYZ Government Organization, International Journal of Business Management and Economic Review, Vol. 05, No. 03, Pancasila University, Jakarta, Indonesia, 2022.

². Huttunen, Helmi, The Effect of Organizational Culture on Digital Transformation: Investigating the effects of organizational culture on the implementation of AI-human collaboration in supply chain management, Master's Thesis, Aalto University, Finland, 2025

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الجوهري الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تشكيل طبيعة التعاون بين البشر والذكاء الاصطناعي (AI) ضمن سياق إدارة سلسلة التوريد (SCM)، وتحديد العوامل الثقافية التي تدعم أو تعيق دمج هذه التقنيات المتقدمة في العمليات التجارية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية هي العامل الحاسم في تحديد مدى نجاح أو فشل دمج الذكاء الاصطناعي، حيث تؤثر مباشرة على ثقة الموظفين في الأنظمة الذكية إضافة إلى أن مواءمة القيم الثقافية مع استراتيجية التحول الرقمي تعزز من كفاءة العمليات في سلاسل التوريد وتخلق ميزة تنافسية مستدامة.

كما أوصت بضرورة بناء "ثقافة الثقة" من خلال توضيح أدوار الذكاء الاصطناعي كأداة مساعدة (Augmentation) وليس كبديل كلي للبشر، تدريب الموظفين ليس فقط على المهارات التقنية بل على كيفية التفاعل النفسي والمهني مع أنظمة الذكاء الاصطناعي تشجيع التواصل المفتوح داخل المنظمة لتبديد المخاوف المتعلقة بالأمان الوظيفي الناتجة عن التحول الرقمي.

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة

بعد عرض الدراسات السابقة وأثرها على التحول الرقمي، سيتم التعقيب على هذه الدراسات ومقارنتها مع الدراسة الحالية من خلال مايلي:

أولاً: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

من خلال عرض أهم الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة الحالية والمتمثلتين في الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي، يمكن مقارنتها مع الدراسة الحالية على النحو التالي:

الجدول رقم (2): المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أوجه المقارنة	هدف الدراسة	متغيري الدراسة	أبعاد الدراسة	أداة الدراسة	عينة الدراسة
الدراسة الأولى (نعموني مريم، 2023)	تحليل دور الثقافة التنظيمية في نجاح التحول الرقمي	الثقافة التنظيمية / التحول الرقمي	غير متناولة بشكل مباشر	تحليل الأدبيات والدراسات السابقة العلمية	مجموعة من الدراسات والتقارير العلمية
الدراسة الثانية (بن سكيم بسمه، 2025)	استكشاف دور الثقافة التنظيمية في تمكين التحول الرقمي	الثقافة التنظيمية / التحول الرقمي	غير متناولة	تحليل المراجع والدراسات	أدبيات ونماذج نظرية
الدراسة الثالثة (محمد محسن كمال سليم، 2023)	دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وكفاءة التحول الرقمي في الجامعات	الثقافة التنظيمية / التحول الرقمي	لم تذكر مباشرة (ضمنيا التدريب والتطوير)	استبيان + تحليل إحصائي (SPSS)	373 عضو هيئة تدريس
الدراسة الرابعة (بن أمينة ولفقام، 2025)	تحديد أثر الثقافة التنظيمية على التحول الرقمي في الجامعة	الثقافة التنظيمية / التحول الرقمي	غير متناولة مباشرة	استبانة (Denison + TAM)	100 أستاذ جامعي
الدراسة الأجنبية الأولى (Bandara & Jayasekara، 2025)	تحليل العلاقة بين التحول الرقمي والثقافة التنظيمية	الثقافة التنظيمية / التحول الرقمي	غير متناولة	مراجعة منهجية للأدبيات	50 دراسة علمية
الدراسة الأجنبية الثانية (Wicaksana et al، 2022)	دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الرشاقة التنظيمية للتحول الرقمي	الثقافة التنظيمية / الرشاقة التنظيمية / التحول الرقمي	إدارة المواهب، تبادل المعرفة	استبانة-SEM + PLS	259 موظف
الدراسة الأجنبية الثالثة (Huttunen،)	دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على دمج الذكاء الاصطناعي	الثقافة التنظيمية / التحول الرقمي (AI)	التدريب والتطوير	مراجعة أدبية	دراسات علمية مختارة

2025)					
موظفي مؤسسة الإسمنت - تبسة	استبيان + تحليل احصائي spss	القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية	الثقافة التنظيمية / التحول الرقمي	دراسة أثر الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية	الدراسة الحالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على أدبيات الدراسة

ثانياً: مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في البحث الحالي على عدة مستويات علمية ومنهجية ونظرية، وذلك على النحو الآتي:

✓ **تأصيل الإطار النظري للدراسة:** ساهمت الدراسات السابقة في توضيح المفاهيم الأساسية المرتبطة بـ الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي، وتحديد أبعادهما المختلفة، مما يساعد في بناء إطار نظري متين للدراسة الحالية؛

✓ **تحديد العلاقة بين المتغيرات:** أجمعت الدراسات (العربية والأجنبية) على وجود علاقة تأثير قوية بين الثقافة التنظيمية ونجاح التحول الرقمي، وهو ما يدعم صياغة فرضيات الدراسة الحالية ويعزز منطقيتها العلمية؛

✓ **تحديد الفجوة البحثية:** أظهرت الدراسات أن أغلب الأبحاث ركزت على العلاقة العامة بين الثقافة والتحول الرقمي، بينما لا تزال هناك حاجة لدراسات أعمق حول آليات التمكين الثقافي والتحول الرقمي.

✓ **الاستفادة المنهجية:** استفادت الدراسة الحالية من المناهج المستخدمة في الدراسات السابقة خاصة المنهج الوصفي التحليلي، وأدوات مثل الاستبيان وتحليل المراجع بالإضافة إلى نماذج التحليل الإحصائي (SPSS) و (SEM)؛

✓ **تحديد المتغيرات وأبعادها:** ساعدت الدراسات في تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية مثل القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، وأبعاد التحول الرقمي، مما يسهل بناء نموذج الدراسة الحالية؛

✓ **دعم النتائج المتوقعة:** أشارت معظم الدراسات إلى أن الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير والابتكار تقلل من مقاومة التحول الرقمي، وهو ما يدعم التوقعات الأولية لنتائج البحث الحالي؛

✓ **تطوير التوصيات:** تم الاستفادة من التوصيات المتكررة في الدراسات السابقة مثل التدريب، تعزيز الثقافة الرقمية، وتبني القيادة الداعمة، لتوظيفها في توصيات الدراسة الحالية.

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد

تدعم الدراسة التطبيقية الجانب النظري بشكل كبير، حيث تعتبر تطبيقًا عمليًا لمفاهيمه، ويتم فيها إسقاط المعطيات والنظريات المدروسة في الإطار النظري على المؤسسة محل الدراسة. فبعد استعراض الإطار النظري لموضوع الثقافة التنظيمية ودورها في دعم التحول الرقمي، تأتي هذه الدراسة التطبيقية لتجسيد تلك المفاهيم، من خلال تحليل مدى توافقها مع الممارسات الفعلية داخل المؤسسة، وذلك انطلاقًا من المباحث الآتية:

- تقديم عام لمؤسسة الاسمنت - تبسة؛
- الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية؛
- تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الاسمنت تبسة

سعيًا إلى إسقاط موضوع الدراسة على الواقع العملي، تم اختيار مؤسسة الإسمنت كنموذج تطبيقي لتجسيد المعطيات النظرية المرتبطة بالثقافة التنظيمية ودورها في دعم التحول الرقمي داخل المؤسسات الاقتصادية. وبناءً على ذلك، يتناول هذا المبحث تقديم تعريف شامل بالمؤسسة، مع استعراض هيكلها التنظيمي، والمصالح والأقسام التابعة لها، إضافةً إلى توضيح المهام المنوطة بكل وحدة تنظيمية. وعليه، تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب رئيسية على النحو الآتي:

- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة؛
- أهمية وأهداف شركة الإسمنت - تبسة؛
- الهيكل التنظيمي للشركة.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم تقديم شركة الإسمنت تبسة من خلال التطرق إلى آليات وظروف نشأتها، وتحديد هيكلها التنظيمي، إضافة إلى أهميتها في القطاع الصناعي.

أولاً: نشأة شركة الإسمنت ولاية تبسة

شركة الإسمنت تبسة في إحدى الشركات العمومة الاقتصادية، متفرعة عن مؤسسات الإسمنت ومشتقاته الشرق والغرب، تقدم مساهمات فعالة للقطاع الإنتاجي والاقتصادي، ولتفضل أكثر ثم تخصص هذا المطلب للتعرف بها، وتحدد نشأتها وأهم مكوناتها، مرت عملية إنشاء الشركة بعدة مراحل وهي: حيث تم وضع حجر أساسها سنة 1985 ، وذلك تحت إشراف المؤسسة الوطنية لتوزيع مواد البناء (EDIMCO)، وفي سنة 1988 تم تحويل المشروع المؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق الكائن ممرها بمدينة قسنطينة.

أما المصنع أنشئ على مدى خمس سنوات وسبعة أشهر، انطلاقاً من يوم بداية البناء الذي كان يوم 25 فيفري 1990 إلى غاية 11 فيفري 1995 تاريخ نهاية الأشغال، وذلك وفقاً للعقد المبرم بين شركة إسمنت الشرق وشركة FLS الدانماركية بتاريخ 15 أوت 1995 بتكلفة إنجاز قدرها 155 مليون دولار. امنيت عملية الإنجاز لشركة FLS الدانماركية التي تكلفت بالهندسة والإشراف على عمليات التركيب وبدأ التشغيل وتمويله بالسلع والمعدات وتشر الأجهزة الميكانيكية والكهربائية، مع مساهمة بعض الشركات الجزائرية مقسمة بين هذه الشركات كما ستوضح في الجدول رقم (03) :

الجدول رقم (3) : الشركات الجزائرية المساهمة في عملية إنجاز مصنع الإسمنت

المجال	المؤسسة المساهمة	جنسية المؤسسة
الهندسة المدنية	COSIDER شركة	جزائرية
الهيكلية المعدنية والتركيب المعدني	BATIMETAL شركة	جزائرية
التركيب الميكانيكي	ETERKIB , ENCC شركة	جزائرية
التركيب الكهربائي	MERLINGERIN شركة	جزائرية
التمويل بالمياه	ETVART شركة	جزائرية
الغاز الطبيعي والكهرباء	SONALGAZ شركة	جزائرية

المصدر : معلومات مسلمة من طرف إدارة شركة الاسمنت تبسة.

أما شركة إسمنت تبسة فقد تأسست بتاريخ 29 نوفمبر 1993 تحت اسم الإسمنت ومشتقاته الشرق منقل وتوزيع مادة الإسمنت وممارسة جمع النشاطات الخاصة بهذه المادة. المصنع الماء الأبيض، يقع ممرها بطريق بلقاسم ص. ب 83 يتبسة، وتهدف مؤسسة تبسة إلى الإنتاج انصلت هذه الأخيرة لتصبح شركة قائمة بذاتها برأس المال مقدر بـ 800 مليون دينار جزائري، وكانت تقسم إلى 8000 سهم، قيمة كل سهم 10000 دينار جزائري، وكانت المساهمات من رأس مال

الأبكاني تندر بـ 21 مليون دينار جزائري مقسمة على المؤسسات الموضحة في الجدول التالي رقم:

الجدول رقم (4) المساهمات في رأس مال شركة اسمنت تبسة عند تأسيس المؤسسة المساهمة

نسبة المساهمة	عدد الأسهم	المؤسسة المساهمة
60%	4800	مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق
20%	1200	مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للغرب
20%	1200	مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشلف
100%	8000	المجموع

المصدر: معلومات مسلمة من طرف إدارة المؤسسة.

وفى سنة 1988 قامت مؤسسة الإسمنت ومشتقاته الشرق بشراء حصة كل من مؤسسة الأسمنت ومشتقاته الغرب ومؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف لتصبح بذلك مالكة كل أسهم الشركة، وتم تحدد سر الشركة الإداري في مدينة تبسة، أما المصنع قد أنشئ في دائرة الماء الأبيض، بحث تهدف شركة نية لإنتاج وتسويق وممارسة جمع الأنشطة الخاصة بمادة الاسمنت داخل الوطن وخارجه.

ثانيا : التعريف بمصنع الاسمنت تبسة

بجانب الطريق الوطني رقم 16 ويتربع على مساحة 32 هكتار، ويتكون المصنع من سلسلة انتاجية ادرتها 1600 طن يوميا من مادة الكلنكر، أما طاقته الإنتاجية العمورية تقدر بحوالي 525 ألف طن منا يقع مصنع الإسمنت - تيسة - بدائرة الماء الأبيض على بعد 25 كيلو متر جنوب مدينة لينة الاسمنت البورتلاندي، والمصنع مجهز بتكنولوجيا حديثة والمعدات ونظم المراقبة والتشغيل والصيانة والتسيير، ومجهز بحاسوب إلكتروني يوفر قيادة أوتوماتيكية، كما يتوفر على ثلاثة مقالع كالتالي: ويحتوي على ما قيمته 90 مليون طن من مادة الحجر

الكلسي. مقلع الحجر الكلسي يقع على بعد 2 كيلو متر من دارة المواد الأولية. ية مساحته 2300 مضار

مقلع الرمل الكوارتزي يقع شمال شرق الدائرة على بعد 6 كيلومتر مساحته 21 هكتار ويحتوي على 9 مليون طن كاحتياطي من مادة الرمل الكوارتزي، وتعتبر هذه المقالع مصادر المواد الأساسية لصناعة مادة الإسمنت.

أما بالنسبة لمادتي الجبس والحديد الخام فيتحصل على الجبس من وحدة منجم جبل العنق ابئر العاتر (أما الحديد الخام فيتحصل على المادة الأولية من وحدة منجم عين الروى بسطيف التابعة لشركة الحديد والفوسفات FERPHOS مع العلم أنه يتم شراؤها بالتنسيق مع دائرة التموين كما تحتوي الدائرة على ثلاث كسارات:

كسارة رقم 01 : 500 طن في الساعة خاصة بمادة الكلس؛

كسارة رقم 02 : 300 طن في الساعة خاصة بمادة الطين؛

كسارة رقم 03 : 150 طن في الساعة خاصة بمادتي الحديد والجبس، وتعمل بالتناوب

المقلع الطيني: ويقع شمال الدائرة على بعد 10 كيلومتر مساحته حوالي 70 هكتار ويحتوي على إحتياطي يقدر 33200 مليون طن من الطين.

وقد أنجز هذا المصنع في ظرف أربع سنوات من بداية عقد الإنجاز في 15/08/1990 بين مؤسسة الإسمنت وشركة (FLS) بتكلفة إجمالية قدرها 963 مليون دينار جزائري منها 116 مليون دينار جزائري خصصت لعملية الإشراف على الهندسة وبداية التشغيل وقد مرت بالمراحل التالية:

- 1991 إلى أكتوبر 1994: مرحلة التركيب والمراقبة

- 04/10/1994 : بداية تشغيل الفرن؛

- 11/10/1994 : الحصول على مسحوق الكلنكار؛

- 16/10/1994 الحصول على أول مادة للإسمنت 12/03/1995 ؛

- 1995/03/12 : توزيع أول كمية من الإسمنت.

ويتوفر المصنع على تجهيزات إنتاج موزعة ومتسلسلة ومتعالية

وسير مراحلها على النحو التالي: إلى أخرى.

وفقا لطبيعة المالية الناحية مراكز التكسير والتفتيق حيث يتوفر المصنع على ثلاث كسارات بطاقة إصابة الطف منالفرن بطاقة متاحة 1600 من الساعة

مخطط ساحق: بطاقة متاحة 50 من الساعة

مخطط الكلنكار : بك 2 طاقة متاحة تقدر 160 طن / الساعة

المنتج غير المغلف بطاقة إجمالية 200 طن في اليوم، وتمثل نسبة الأسمنت المعالم مركز التوزيع يحتوي على ثلاثة حاويات لتعينة الاسمنت، كما يتوفر على خط مخصص شذنالساكب فهي 35.

المطلب الثاني : أهمية وأهداف شركة الإسمنت - تبسة

أولاً. أهمية شركة الإسمنت - تبسة:

إن إنشاء المصنع جاء لتغطية الطلب المتزايد على هذه المادة الحيوية في الصناعة، كما أن دورها في البناء الوطني يبرز من خلال الزيادة المفرطة في الطلب عليها وترجع هذه الزيادة إلى كبر حجم المشاريع وتعددتها وزيادة توسع عمليات البناء والتسيير وتغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية بصفة عامة. كما أن صناعة الاسمنت محليا تحد من هدر العملة الصعبة الموجهة لتغطية الطلب الوطني المتزايد على هذه المادة والتي وصل الجزء المستورد منها سنة 1985 إلى 5.8 مليون من ينما كان الإنتاج الوطني 6 مليون طن بنسبة 45% وتبقى 55% مستوردة، وفي سنة 1995 على الإنتاج الوطني نسبة 90% من الطلب المحلي وبقية 10% فقط مستوردة، وبالتالي نلاحظ أنه يفضل إنشاء مصنع الماء الأبيض أصبح من الممكن تغطية الطلب بإنتاج محلي، بالإضافة إلى هذه الأهمية الكبيرة يساهم في امتصاص البطالة وتوفير مناصب العمل.

تنتج الشركة نوع واحد من الإسمنت CPJ 5.42 بطاقة إنتاجية تقدر بـ 521 ألف طن سنويا، وتتميز العملية الإنتاجية على مستوى الصناعات التحويلية بأنها ناتجة أساسا عن تفاعلات كبرية فيما بين المواد المطروحة التي تتشكل منها مادة الإسمنت، كما يمكن التمييز بين أنواع الإسمات المنتجة لأن التركيب الكيميائي وصيغة التحويل الإنتاجي تختلف من نوع إلى آخر، ويتكون الأسمنت عموما من أكسيد الكالسيوم وأكسيد الألمنيوم، أكسيد الحديد، فهي عناصر لا توجد ضمن مادة روية واحدة بنسب المطلوبة، لذلك يتم تصميم مزيج معين من مواد أولية بحيث يحق هذا المرجع النسيان المطلوبة لهذه العناصر، وأكثر المواد غنى بها في الحجر الكلسي (Calcaire) الطين (Angle) (Sable fer de Minerai) والحديد الخام.

ثانيا- أهداف الشركة :

إن شركة إسمنت - تبسة - تهدف إلى إنتاج ونقل وتسويق وممارسة جميع النشاطات الناصة بصناعة مادة الإسمنت ومواد البناء وسائر العمليات المالية والعقارية وغير العقارية الخاصة المرتبطة ارتباطا مباشرا أو غير مباشرة بمادة الإسمنت. ويمكن توضيح هذه الأهداف فيما يلي¹ :

✓ طلبة احتجاجات الشرق الوطني لمادة الإسمنت

✓ توسيع نشاط المؤسسة مثلا: إنشاء خط إنتاجي تكنولوجي جديدة

✓ لكلية مساعدة العمال من الناحية الإنتاجية

✓ تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح

✓ شديد الديون

✓ زيادة في رأس المال

✓ شراء استثمارات جديدة

✓ وفر مناصب شغل جديدة

✓ تنمية الاقتصاد الوطني

✓ إمكانية المساهمة في إنشاء مصانع أخرى.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت تبسة

يعتبر الهيكل التنظيمي صورة مجملية عن تنظم الشركة محل الدراسة، وأهم المصالح والأقسام الموجودة بها، والتي تعمل كلها على تحقيق الأهداف الأساسية للشركة، حيث أن حسن تنظم فيكل الشركة ساعد على تأدية المهام على أكمل وجه، من خلال حسن سريان المعلومات وتنفيذها بدون عراقيل، الله من أجل تأمين حسن سريان الوظائف في الشركة، استوجب وضع هيكل تنظم تبرز فيه جميع الأمام والمراكز والعلاقات القائمة بينها وبين البيئة الخارجة من أجل تحقيق الفعالية في اتخاذ القرار التخطيطي وضمان استمرارية النشاط وسرعة دوران المعلومات، وهذا ما وضح الشكل الموالي الذي يبين نا فبكله شركة الاسمنت تبسة.

المخطط رقم (10) سوف يوضح مختلف المصالح والإدارات التي تتكون منها شركة الاسمنت قبة ومختلف الإدارات التابعة لتلك المصلحة:²

. معطيات مقدمة من شركة الإسمنت - تبسة -¹

. الملحق رقم (2)²

من خلال الهيكل التنظيمي الشركة يمكن عرض مختلف مهام المصالح حسب المستويات الإدارية المختلفة:

- مدير المصنع وهو المسئول عن عملية التوزيع داخل الوحدة وتسيير الأمن، وعليه فان مهامه تتمثل في التنسيق بين جميع الاقسام والمصالح الحفاظ على الاتصال الدائم مع الزبون .. الخ.
- المدير التقني مهمته الأساسية هي مراقبة العملية الانتاجية، واختصاصات الدوائر، حيث تتكون الوحدة من عدة دوائر تتمثل في:

-مصلحة مراقبة النوعية تعد من أهم الدوائر الموجودة في الشركة، وظيفتها متابعة المنتج من البداية إلى النهاية، حيث تكون دائرة الجودة دائما في استقبال المواد الخام وفحصها قبل المباشرة في مراحل الإنتاج للتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة.

-مصلحة الأمانة: تقوم بتنظيم أعمال الموظفين واختصاصاتهم واستقبال البريد الوارد والصادر وترتيبه وإنجاز محاضر تنصيب جميع موظفي المؤسسة وتقوم بإنجاز جل الأعمال الإدارية فضلا عن كونها محطة اتصال بمدير المؤسسة من جهة أخرى.

دار التموين وتقوم بتموين كافة الوحدات بكل المواد التي تلزمها وتتكون من مصلحتين: مصلحة المشتريات تهتم بشراء كافة مستلزمات الشركة.

-مصلحة التسيير: تهتم بحركة المخزون.

-دائرة المواد الأولية تهتم بعملية استخراج المواد الأولية من المقالع والمحاجر وتكون من قسمين:

-مصلحة صيانة العتاد تهتم بصيانة عتاد المؤسسة وتوفير قطع الغيار المناسبة.

-مصلحة الاستغلال: تهتم بتسيير استغلال المواد الأولية المؤسسة والسعي للحصول عليها بأقل تكلفة.

دائرة الإنتاج: ينحصر هدفها في استمرار العملية الإنتاجية وفقا للبرامج المسطرة وتتكون من مصلحتين

-مصلحة التصنيع تهتم بمراقبة التصنيع للحصول على منتج بالمواصفات والجودة المطلوبة.

-مصلحة الإرسال تقوم بتوفير الكميات المطلوبة والحصول على الطلبات.

دائرة الصيانة تقوم بالفحص الدوري لمكان الإنتاج وخطة الصيانة المتبعة وتحديد الماكينات التي تحتاج إلى صيانة وتحديد كمية قطع الغيار المناسبة ووضع التقارير إلى مدير الصيانة بحالة المكنة وتحديد تكاليف الإصلاح.

دائرة المحاسبة والمالية دورها تقييم نشاط الوحدة، تسيير الموارد داخل الوحدة، إعداد الميزانية التقديرية، تقييم المواد المخزنة نقدا وتشمل مصلحة المالية والميزانية، مصلحة المحاسبة التحليلية. مصلحة المحاسبة العامة.

دائرة الإدارة والمستخدمين من مهامها:

التصريح بالعمال لدى الضمان الاجتماعي:

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

المتفق عليه أن لكل بحث علمي إطاره المنهجي، الذي يتم من خلاله تناول مختلف جوانب البحث وأبعاده، ويعتبر هذا الإطار بمثابة المنهج الذي يسلكه الباحث لدراسة ظاهرة معينة، بهدف الوصول إلى تحديد الاشكالية، والبحث عن حلول لمعالجة المشكلات المرتبطة بها. وسيتم ذلك من خلال عرض مجتمع الدراسة، واختيار العينة، والتعريف بأساليب الدراسة، وهذا ما سيتم تناوله في المطالب الآتية:

- إجراءات الدراسة؛
- وسائل وأدوات الدراسة؛
- اختبارات أداة الدراسة .

المطلب الأول: إجراءات الدراسة

تتطلب الدراسة العلمية مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تعد بمثابة خارطة طريق يعتمد عليها الباحث لفهم الظاهرة المدروسة، وتحليل أبعادها المختلفة، بهدف الوصول إلى نتائج تمكن من الإجابة عن التساؤلات المطروحة. وتختلف هذه الإجراءات من دراسة إلى أخرى حسب طبيعة الموضوع والمنهجية المعتمدة، إلا أنها تشترك في غايتها الأساسية المتمثلة في جمع بيانات دقيقة وموثوقة، تمكن من تقديم حلول واقعية للمشكلة محل الدراسة.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

من خلال هذا العنصر سيتم تحديد مجتمع الدراسة، وكيفية اختيار العينة.

1- مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع هذه الدراسة في الموظفين الذين يعملون في مؤسسة الاسمنت- تبسة، حيث يقدر عدد العمال ب 195 موظف¹. موزعين على مختلف المصالح والمستويات الوظيفية داخل المؤسسة.

2- عينة الدراسة

تم أخذ عينة عشوائية بسيطة تمثل (38%) من مجتمع الدراسة المذكور سابقاً، أي ما يقابل (75) موظف، كما تم توزيع استمارات بما يوافق حجم عينة الدراسة، حيث تم استرجاعها بنسبة استرجاع (92%)، وقد خضعت جميعها لعملية التحليل الإحصائي مع استبعاد 6 منها. والجدول التالي يوضح عدد الاستبيانات الموزعة:

الجدول رقم 5: توزيع الاستبيان

النسبة (%)	العدد	الاستبيانات
100%	75	الموزعة
0%	0	التي لم يتم استرجاعها
8%	6	المستبعدة
92%	69	الصالحة للتحليل

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

¹ الملحق رقم 5 وثيقة تعداد المناصب المالية المشغولة في مؤسسة الإسمنت تبسة

يتضح من الجدول أعلاه أن عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل بلغ 69 استبياناً من أصل 75 موزعة، أي بنسبة استرجاع تُقدَّر بـ 92%، وهي نسبة كافية وموثوقة من الناحية الإحصائية لتحليل البيانات، واستخلاص نتائج دقيقة يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

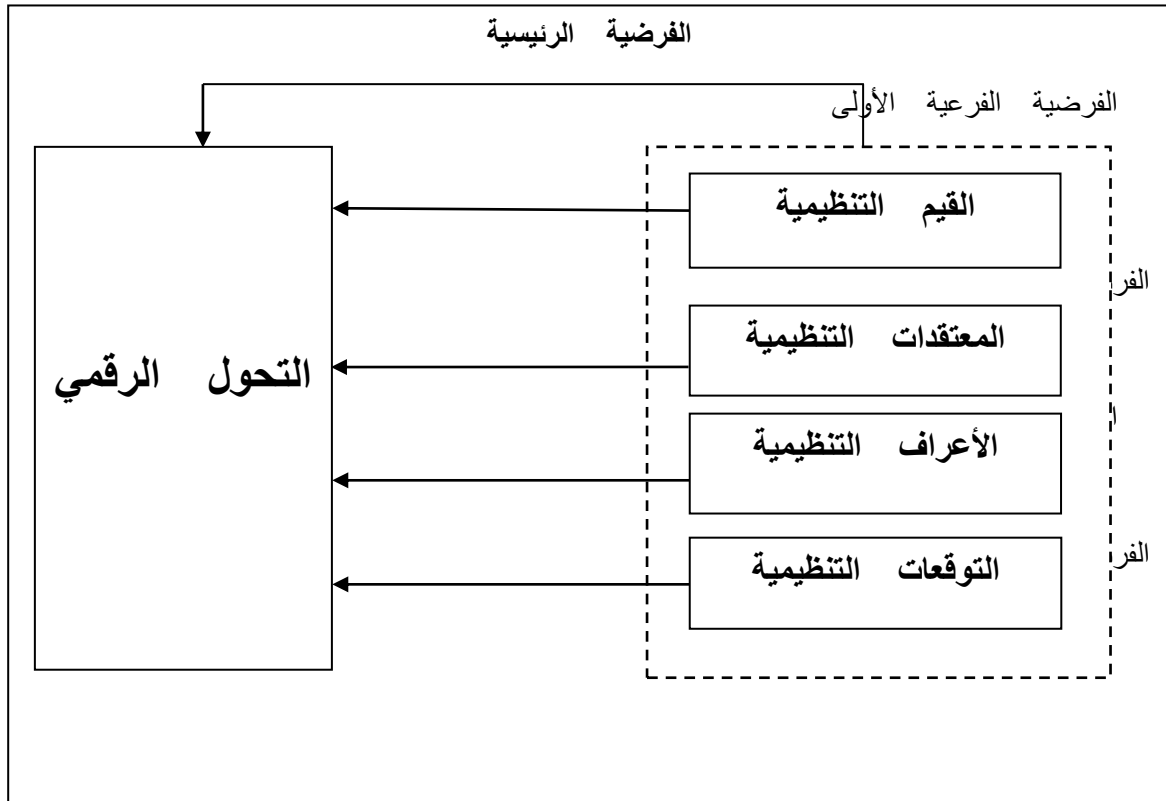
ثانياً: نموذج الدراسة

تتناول الدراسة محاولة قياس الأثر الذي يمكن أن تحدثه الثقافة التنظيمية على التحول الرقمي بمؤسسة الإسمنت- تبسة، وبالتالي فهي تشمل على المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: ويتمثل في الثقافة التنظيمية وتم تقسيمه إلى متغيرات مستقلة جزئية تتمثل في مجموعة من الأبعاد (المعايير) وهي (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية).
- المتغير التابع: ويتمثل في التحول الرقمي.

ويمكن عرض تلك المتغيرات من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

يتضح من الشكل أعلاه أن نموذج الدراسة يحتوي على متغير مستقل (الثقافة التنظيمية)، تما لاعتماد في قياسه على المتطلبات التالية: (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية). كما شمل نموذج الدراسة على متغير تابع أيضا، والمتمثل في التحول الرقمي، وذلك لقياس وتحديد العلاقة بين المتغيرين.

المطلب الثاني: وسائل وأدوات الدراسة

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة، وكذلك الأساليب الإحصائية لكل مرحلة من مراحل البحث، انطلاقا من السجلات والوثائق التي تم تسلمها من قبل المؤسسة محل الدراسة، والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها، ومنها تلك التي توضح الجانب التاريخي والتنظيمي للمؤسسة، وعلاقتها بمحيطها الاقتصادي. بالإضافة إلى أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان.

أولاً: وسائل جمع المعلومات

1. الوثائق والسجلات:

بغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بالمؤسسة من الناحية التاريخية، وذلك من خلال التعريف بها، وأهدافها ومهامها، بالإضافة للهيكل التنظيمي الخاص بها.

2. الملاحظة:

شكلت الملاحظة أداة ميدانية فعالة لجمع المعلومات، حيث مكنت من التعرف على التفاعلات داخل المؤسسة، سواء على مستوى سير العمل أو استخدام الأنظمة الرقمية.

وقد تم استخدام هذه الأداة بشكل مباشر أثناء الزيارات الميدانية، من خلال مراقبة الكيفية التي يتم بها التعامل مع التحول الرقمي داخل المصالح المختلفة.

3. المقابلة:

تعتبر المقابلة من الطرق المهمة، تعرف بأنها المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة، وتسجيل الملاحظات أولاً بأول، كذلك الاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك، أو

تلك الظاهرة، بغية تحقيق أفضل النتائج، والحصول على أدق المعلومات، وقد استعملت هذه الأداة في الدراسة من أجل التحليل والوصول إلى الأهداف¹.

4. استمارة الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات، وهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة، تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته، حيث أن الاستبيان هو مجموعة من الأسئلة تتوافق مع محاور الظاهرة قيد الدراسة، وتكون ملمة بها، والتي يمكن التوصل من خلالها إلى حقائق تلامس الواقع، ويعرف أيضا على أنه مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجرى تسليمها باليد، تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها.²

ثانياً: أداة الدراسة (الاستبيان)

يعتبر الاستبيان³ الأداة الأساسية التي تم استخدامها في هذه الدراسة، كونه يمكن الباحث من جمع آراء وتصورات الموظفين حول مدى تأثير التوقعات التنظيمية على التحول الرقمي. وقد تم اختيار هذه الأداة بعد مراجعة لطبيعة موضوع البحث، حيث تبين أن الاستبيان هو الأنسب لقياس المتغيرات المتعلقة بالتحول الرقمي من جهة، وأداء المؤسسة من جهة أخرى، من خلال مجموعة من العبارات الدقيقة والموزعة وفقا لمحاور الدراسة.

وقد تم تصميم الاستبيان بعناية ليساهم في تحقيق أهداف البحث، والإجابة عن تساؤلاته، كما اعتبر المصدر الرئيسي الذي تم من خلاله الحصول على آراء وتصورات عينة الدراسة من موظفي مؤسسة الإسمنت تبسة.

وقد اشتمل الاستبيان على جزأين أساسيين، وهما:

- الجزء الأول: يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمستجوبين، وتشمل المتغيرات التالية: (الجنس، السن، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية).

¹ - مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار غريب، القاهرة، 1998، ص 110.

² احمد الحمزة، البار أمين، الاستبيان كأداة للبحث العلمي وأهم تطبيقاته، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 12، العدد 03، 2023، ص 304

³ - الملحق رقم (06) يوضح أداة الدراسة.

- الجزء الثاني: يتضمّن العبارات الموجّهة لقياس متغيرات الدراسة الأساسية، والتي بلغ عددها 36 عبارة، موزّعة على محورين رئيسيين يمثّلان المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (التحول الرقمي).

ويوضح الجدول رقم 06 متغيرات الدراسة، والعبارات التي تقيس كل متغير.

الجدول رقم 6 توزيع عبارات استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

عدد العبارات		مضمون المحاور	محاور الدراسة
23	05	القيم التنظيمية	الثقافة التنظيمية
	05	المعتقدات التنظيمية	
	05	الأعراف التنظيمية	
	08	التوقعات التنظيمية	
13		التحول الرقمي	
36		إجمالي العبارات	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الاستبيان

وسيتم اعتماد مقياس ليكارث الخماسي (Likert scale)، حيث يجب على المستجوب اختيار أحد الإجابات التي يتيحها مقياس ليكارث ليحدد بذلك درجة موافقته على كل عبارة من عبارات استمارة الاستبيان، ويحتوي مقياس ليكارث على خمسة بدائل متدرجة، تعطى لها أوزان تبدأ بدرجة عالية بقيمة رقمية مقدارها خمسة، وتنتهي بدرجة منخفضة بقيمة رقمية مقدارها الواحد، لتحصر الأرقام (موافق بشدة 05، موافق 04، محايد 03، غير موافق 02، غير موافق بشدة 01) فيما بينها 04 مسافات، ليحدد بذلك طول المدى وتقسيمه على أكبر قيمة، 5-1/05 للحصول على طول الخلية، أي حوالي 0.80، ليتم بعد ذلك إضافة القيمة 0.80 إلى بداية المقياس، وهي الواحد، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه

الخلية، وهي القيمة التي يتم اعتمادها لحساب المتوسط المرجح، والذي يحدد اتجاهات إجابات أفراد العينة، والجدول الآتي يوضح مقياس ليكارث الخماسي والمتوسط المرجح.

الجدول رقم 7 مقياس ليكارث الخماسي والمتوسط المرجح

الوزن	الإجابة	المتوسط المرجح	المستوى
01	غير موافق بشدة	من 1.00 إلى 1.79	منخفض جدا
02	غير موافق	من 1.80 إلى 2.59	منخفض
03	محايد	من 2.60 إلى 3.39	متوسط
04	موافق	من 3.40 إلى 4.19	مرتفع
05	موافق بشدة	من 4.20 إلى 5.00	مرتفع جدا

المصدر: محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام **spss**، الطبعة 01، دار وائل: عمان، الأردن، 2008، ص 23.

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار صحة فرضياتها، تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية (SPSS) من خلال استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي الآتية:

1. التكرارات والنسب المئوية

حيث استخدمت في وصف خصائص عينة الدراسة، وتحسب بالقانون التالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{المجموعة تكرار} \times 100}{\text{التكرارات الكلي المجموع}}$$

2. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث إن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات.

3. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): استُخدم لقياس ثبات أداة الدراسة، وتُعد قيمة المقياس مقبولة من الناحية الإحصائية إذا تجاوزت (0.60)، وكلما اقتربت القيمة من (1.00) دلّ ذلك على مستوى أعلى من الثبات. يحسب معامل الثبات وفق المعادلة التالية:

$$\left(\frac{Vi\Sigma}{Vt}\right) \frac{N}{N-1} = \alpha$$

حيث:

α : يمثل معامل الثبات

N: يمثل عدد الأسئلة

Vt: التباين في مجموع محاور الاستمارة

Vi: التباين في أسئلة المحاور

4. معامل الارتباط بيرسون: (Pearson's Correlation Coefficient) استُخدم لقياس قوة واتجاه

العلاقة بين متغيرات الدراسة في حالة البيانات الموزعة توزيعاً طبيعياً، ويدرس العلاقة الخطية بينهما.

5. اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov): للتأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات

المستخلصة من إجابات أفراد عينة الدراسة.

6. نموذج الانحدار الخطي البسيط: (Simple Linear Regression) استُخدم لتحليل أثر المتغير

المستقل على المتغير التابع. وبتطبيق الانحدار الخطي البسيط من خلال الاستعانة ببرنامج (SPSS) يتم

الحصول على عدة مؤشرات تكون مرتبة في جداول.

7. اختبار (T-Test): استخدم للتحقق من معنوية التأثير أي أنه معنوي ودال إحصائياً، وذلك عند

مستوى دلالة إحصائية (0.05) كمعيار لقبول أو رفض الفرضيات، وهو المستوى المتعارف عليه في

البحوث الإحصائية.

8. اختبار (F-Test): وهي القيمة التي تختبر العلاقة بين المتغيرين، حيث تشير إلى جودة نموذج

العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرا لمستقل، ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال

الخطأ (sig) المصاحبة لقيمة (F) فإذا كانت قيمة (Sig) أقل من (0.05) فإن العلاقة معنوية، ومن

خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية.

المطلب الثالث: اختبارات أداة الدراسة

تتمثل هذه الاختبارات في اختبار صدق وثبات أداة الدراسة لرئيسية، والمتمثلة في الاستبيان،

إضافة إلى اختبار التوزيع الطبيعي لعبارات الاستبيان، ويمكن توضيح هذه الاختبارات التي تخص أداة

الدراسة فيما يلي:

أولاً: صدق أداة الدراسة

ويقصد بذلك التأكد من أن استمارة الاستبيان التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شموله لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال ما يلي:

• **تحكيم الاستبيان:** حيث تم عرضها على الأستاذة المشرفة، ومجموعة من الأساتذة للتحكيم.¹ وبناء على ملاحظاتهم تم تعديل الاستمارة للحصول على النسخة النهائية للاستبيان.

• **معامل الاتساق الداخلي يستخدم** لقياس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس درجة الاتساق في العبارات والبعد الخاص بها، من خلال معامل الارتباط سبيرمان، والذي يأخذ قيم تفسر كالآتي:

- من 0 إلى 0.19 ضعيف جداً،
- من 0.20 إلى 0.39 ضعيف،
- من 0.40 إلى 0.59 متوسط،
- من 0.60 إلى 0.79 قوي،
- من 0.80 إلى 1 قوي جداً.

والجدول الآتي يوضح معامل ارتباط سبيرمان، والمتعلق بكل بعد من أبعاد الاستبيان.

الجدول رقم 8 معاملات سبيرمان لاختيار صدق الاستبيان

الأبعاد	الاتساق الداخلي	مستوى المعنوية
القيم التنظيمية	0.939	0.000
المعتقدات التنظيمية	0.924	0.000
الاعراف التنظيمية	0.861	0.000
التوقعات التنظيمية	0.821	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

تشير نتائج جدول 08 إلى أن جميع أبعاد الاستبيان ترتبط إيجابياً وبدرجة دالة إحصائية مع المحور الذي تنتمي إليه، حيث تراوحت معاملات سبيرمان بين 0.821 و0.939 عند مستوى معنوية 0.000،

¹الملحق رقم (8) قائمة الأساتذة المحكمين

مما يدل على وجود ارتباط متوسط إلى قوي. ويُعد هذا مؤشرًا إيجابيًا على صدق الاتساق الداخلي للأداة. وبالتالي، يمكن اعتبار الاستبيان صالحًا لقياس أبعاده بدقة، وموثوقًا للاستخدام في الدراسة الحالية.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبيان مدى دقة وتوافق نتائجه، أي أنه ما إذا تم تطبيق الاستبيان أكثر من مرة على نفس المجموعة، وفي نفس الظروف لكن في أوقات مختلفة، يمكن الحصول على نفس النتائج أو على الأقل نتائج مقارنة، وبالتالي في هذه الحالة يمكن اعتبار أن الاستبيان ثابت. حيث تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال طريقة معامل "ألفا كرونباخ" ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:¹

الجدول رقم 9 اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

معامل الثبات ألفا كرونباخ (%)	اسم المتغير	رقم الفقرة في استمارة الاستبيان
92.1	الثقافة التنظيمية	من الفقرة 01 إلى 23
91.0	التحول الرقمي	من الفقرة 24 إلى 36
88.5	معامل الثبات الكلي	من الفقرة 01 إلى 36

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

يلاحظ من الجدول رقم 09 أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 88.5%، وأيضاً كانت معدلات باقي المحاور أعلى من أدنى نسبة معقولة لمعامل الثبات (60%)، وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة.

ثالثاً: اختبارات التوزيع الطبيعي

تم إجراء الاختبار بعد توزيع كل الاستمارات وجمعها من قبل أفراد عينة الدراسة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

¹ - الملحق رقم (09)

الجدول رقم 10 اختبارات التوزيع الطبيعي

محتوى المحور	مستوى الدلالة (sig)	محاور الاستبيان
التحول الرقمي	0.200	المحور الثاني

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

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يستعرض هذا المبحث التحليل الإحصائي لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان، من خلال عرض المؤشرات الوصفية لإجاباتهم، واستعراض دلالتها الأولية، . باستخدام مختلف الأساليب الإحصائية المناسبة، ثم اختبار فرضيات الدراسة، والخروج بالنتائج والتوصيات. وهذا ما سيتم التطرق له من خلال المطالب الآتية:

- عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية
- عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة
- اختبار فرضيات الدراسة

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات العامة لعينة الدراسة، من حيث متغير الجنس، السن، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية.¹

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

حيث تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 11 توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسب	التكرارات	الجنس
62.3%	43	ذكر
37.7%	26	أنثى
100%	69	المجموع

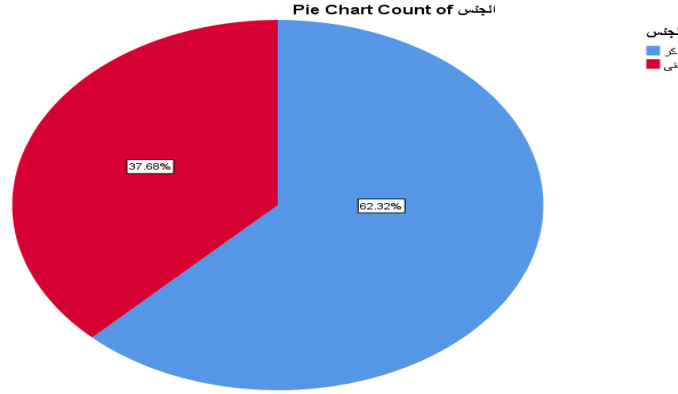
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يبين الجدول رقم 11 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث يلاحظ أن عدد المستجوبين الذكور قد بلغ 43 مستجوباً، بنسبة قدرها 62.3%، أما عدد المستجوبين الإناث فبلغ 26 مستجوباً، بنسبة

¹ - الملحق رقم (09) يوضح نتائج تحليل البيانات الشخصية والوظيفية.

قدرها 37.7% وعليه فإن أغلب الوظائف في مؤسسة الاسمنت تبسة يشغلها الذكور، وهو ما قد يفسر على أن مختلف الوظائف المشغولة في المؤسسة تتلاءم أكثر مع الذكور.

الشكل رقم (2) توزيع أفراد العينة حسب الجنس



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

ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

الجدول رقم 12 توزيع أفراد العينة حسب العمر

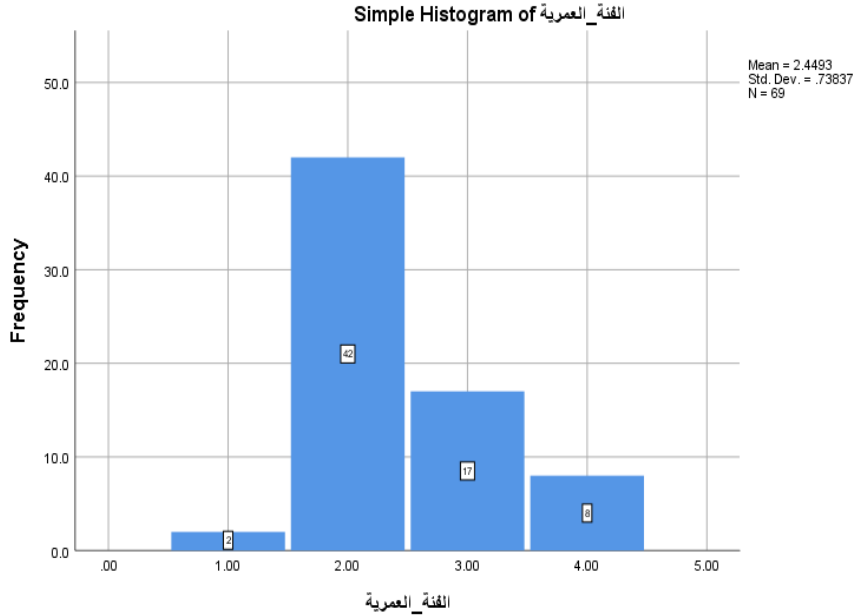
العمر	التكرارات	النسب
من 20 إلى أقل من 30 سنة	2	2.9%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	42	60.9%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	17	24.6%
من 50 سنة فأكثر	8	11.6%
المجموع	69	100%

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

يتضح من بيانات الجدول رقم 14 أن الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة تمثل النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ عددهم 42 موظف، أي ما يعادل 60.9% من إجمالي العينة. تليها مباشرة الفئة أقل من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 24.6%، ثم الفئة من 50 سنة فأكثر بنسبة 11.6%، في حين جاءت من 20 إلى أقل من 30 سنة فأكثر بنسبة 2.9%، ويعد هذا التنوع في

الفئة العمرية عاملاً مهماً قد يساهم في تعزيز التوازن بين الخبرة والطاقات الشابة داخل المؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم (3) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

من خلال الشكل أعلاه يمكن القول بأن أغلبية موظفي المؤسسة محل الدراسة ينتمون إلى الفئة العمرية الشابة، ما يعكس قابلية أكبر للتكيف والاستقرار الوظيفي.

ثالثاً: توزيع العينة حسب متغير المستوى العلمي

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم 13 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

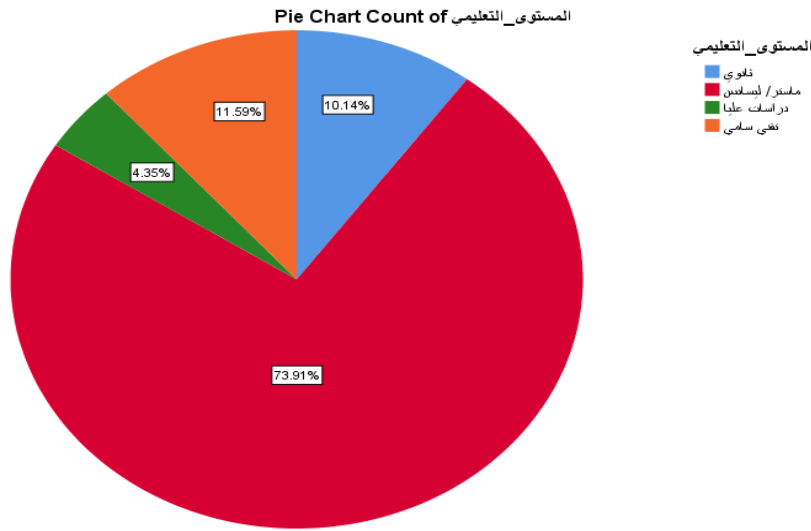
النسب	التكرارات	المستوى العلمي
%10.1	7	ثانوي
%73.9	51	ليسانس/ ماستر
%4.3	3	دراسات عليا
%11.6	8	تقني سامي
%100	69	المجموع

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

يتضح من خلال الجدول السابق أن أغلب أفراد العينة ذات المؤهل الجامعي بنسبة 73.9%، وهذا مؤشر لكون أفراد عينة الدراسة مؤهلين بشكل كاف لفهم فقرات الاستبيان، والإجابة عليها بدقة. تليها مستوى تقني سامي بنسبة 11.6%، ويعكس هذه النسبة سيطرة التكوينات التقنية والمهنية على الطاقم الوظيفي، وهو ما يتماشى مع طبيعة المؤسسة الإنتاجية.

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

الشكل رقم (4) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



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

رابعاً: توزيع العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم 14 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

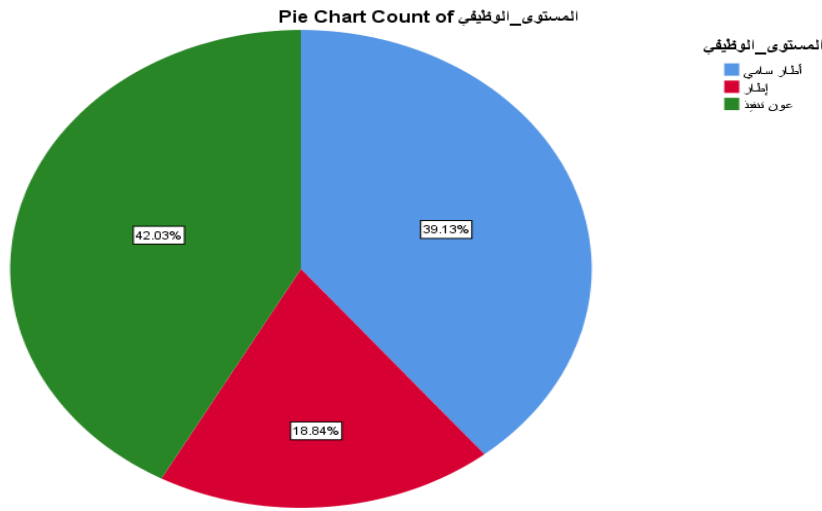
النسبة	التكرارات	الخبرة المهنية
39.2%	27	إطار سامي
18.8%	13	إطار
42%	29	عون تنفيذ
100%	69	المجموع

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

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد العينة حسب المركز الوظيفي موزعة بنسب متفاوتة، حيث جاءت نسبة 42% من أفراد العينة في منصب آخر، و39.2% من العينة في وظيفة إطار سامي، ثم وظيفة إطار 18.8%، ويشير هذا التوزيع إلى التنوع في المناصب داخل المؤسسة، مع غلبة المناصب التقنية والميدانية، مما يعكس طبيعة النشاط الصناعي ويبرز أهمية الأدوار التشغيلية في الهيكل التنظيمي.

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي.

الشكل رقم (5) توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



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

خامساً: توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

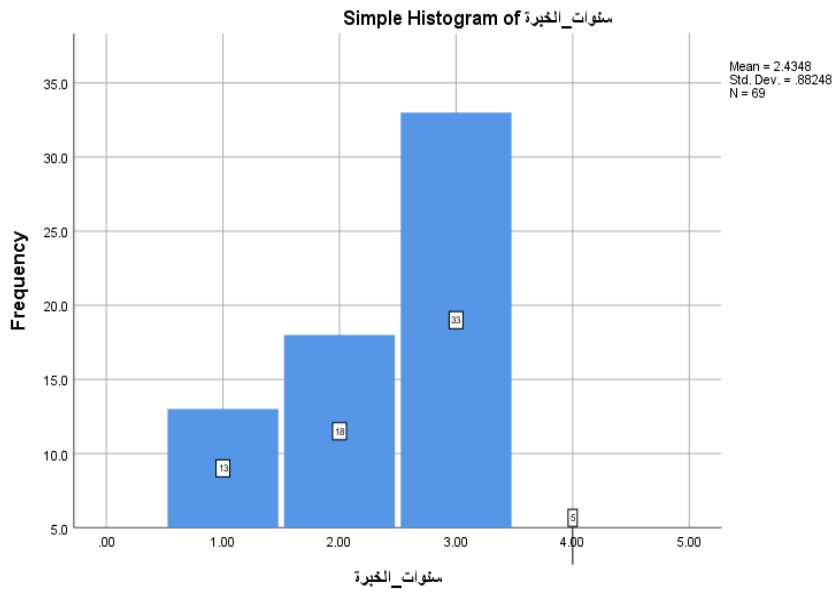
الجدول رقم 15 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الخبرة المهنية	التكرارات	النسب
أقل من 05 سنوات	13	18.8%
من 05 إلى أقل من 10 سنوات	18	26.2%
من 10 إلى أقل من 15 سنوات	33	47.8%
من 15 سنة فأكثر	5	7.2%
المجموع	69	100%

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

فيما يتعلق بسنوات الخبرة يتضح من الجدول السابق أن ما نسبته 33% من أفراد العينة يتمتعون بخبرة من 10 إلى أقل من 15 سنوات، في حين بلغت نسبة الذين تتراوح خبرتهم من 5 سنوات إلى 10 سنوات نسبة 26.2% تليها نسبة 18.8% لذوي الخبرة الأكثر أقل من 5 سنوات، أما النسبة المتبقية والمتمثلة في 7.2% فهي تمثل الفئة ذوي الخبرة من 15 سنة فأكثر، مما يعزز القدرة العلمية والعملية على استيعاب فقرات الاستبيان والإجابة عليها بصورة مناسبة. كما يشير هذا التوزيع إلى أن أغلبية أفراد العينة حديثو العهد نسبياً بالمؤسسة، ما يعكس ديناميكية في التوظيف والتأقلم مع متطلبات العمل المعاصر.

الشكل رقم (6) توزيع أفراد العينة حسب مستوى الخبرة



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

المطلب الثاني: تحليل نتائج متغيرات الدراسة

للقيام بالتحليل الوصفي لإجابات العينة، لا بد من تحديد أوزان عبارات محاور الدراسة (الأهمية النسبية) المعبر عنها في محاور الاستبيان، ومن ثم تحديد قيمة الوسط المرجح ودرجة الموافقة المقابلة له، مع العلم أنه تم استخدام مقياس ليكرث الخماسي الموضّح سابقاً. ويمكن توضيح أهم نتائج المتغير المستقل وفقاً لما يلي:

أولاً: تحليل نتائج المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)

سيتم تحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول فقرات وأبعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)، وهذا لفهم مستوى استجابات موظفي مؤسسة الاسمنت -تبسة- حول هذه العوامل، ومعرفة تباين الآراء حول كل بعد من أبعاده.¹

1-البعد الأول: القيم التنظيمية

بغرض التعرف على آراء واتجاهات أفراد العينة حول واقع القيم التنظيمية في مؤسسة الاسمنت تبسة-، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول العبارات المكونة لهذا البعد، ويوضح الجدول الموالي تفاصيل النتائج الإحصائية المتحصل عليها

الجدول رقم 16 تحليل آراء العينة نحو بعد القيم التنظيمية

الرقم	العبارات	درجة الموافقة					المستوى	رتبة العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
01	يتحمل الموظفون مسؤولية أداء المهام والواجبات دون إشراف مستمر	التكرار	2	0	0	54	13	2	0.67	4.10
		%	2.9	0	0	78.3	18.8			
02	تعمل المؤسسة على اطلاع الموظفين بكافة التغييرات والاجراءات الجديدة	التكرار	4	0	2	53	10	4	0.838	3.94
		%	5.8	0	2.9	76.8	14.5			
03	تعتبر أهداف ورسالة المؤسسة واضحة لجميع موظفيها	التكرار	2	0	3	47	17	1	0.738	4.12
		%	2.9	0	4.3	68.1	24.6			
04	يشعر الموظفون أن	التكرار	4	0	3	52	10	5	0.846	3.93

¹الملحق رقم (09)

				14.5	75.4	4.3	0	5.8	%	قيمه الشخصية تتوافق مع قيم المؤسسة
مرتفع	3	0.756	3.96	11	49	6	1	2	التكرار	يشعر الموظفون بالراحة في التعبير عن رأيه دون خوف
				15.9	71	8.7	1.4	2.9	%	
مرتفع		0.646	4.01	المتوسط العام والانحراف العام للقيم التنظيمية في المؤسسة						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يُظهر الجدول أعلاه أن هناك مستوى مرتفع نسبيًا فيما يتعلق بعبارات بعد القيم التنظيمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور (4.01)، كما أكدت النتائج المسجلة أن الانحرافات المعيارية كانت ضعيفة نسبيًا، مما يدل على عدم وجود تشتت كبير في إجابات أفراد العينة، حيث بلغ الانحراف المعياري العام (0.646)، وهو ما يعني أن أفراد العينة لديهم اتجاه إيجابي نحو القيم التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة. وقد تم اختبار بيانات هذا البعد من خلال الفقرات (01-05)، ويمكن توضيح ذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور كما يلي:

- **العبارة رقم 01:** "يتحمل الموظفون مسؤولية أداء المهام والواجبات دون إشراف مستمر"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.10) وانحراف معياري قيمته (0.67)، واحتلت العبارة المرتبة الثانية في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على تعزيز روح المسؤولية والاستقلالية لدى العاملين.
- **العبارة رقم 02:** "تعمل المؤسسة على اطلاع الموظفين بكافة التغيرات والإجراءات الجديدة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.94) وانحراف معياري قيمته (0.84)، واحتلت العبارة المرتبة الرابعة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة تسعى إلى ضمان تدفق المعلومات والتواصل المستمر مع موظفيها.
- **العبارة رقم 03:** "تعتبر أهداف ورسالة المؤسسة واضحة لجميع موظفيها"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.12) وانحراف معياري قيمته (0.74)، واحتلت العبارة المرتبة الأولى في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يدل على وضوح التوجه الاستراتيجي للمؤسسة وإدراك العاملين له.
- **العبارة رقم 04:** "يشعر الموظفون أن قيمهم الشخصية تتوافق مع قيم المؤسسة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.93) وانحراف معياري قيمته (0.85)، واحتلت العبارة المرتبة الخامسة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن هناك انسجامًا نسبيًا بين القيم الفردية وقيم المؤسسة.

- العبارة رقم 05: "يشعر الموظفون بالراحة في التعبير عن آرائهم دون خوف"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.96) وانحراف معياري قيمته (0.76)، واحتلت العبارة المرتبة الثالثة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يدل على توفر مناخ تنظيمي يسمح بحرية

2- البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية

أما فيما يخص بعد المعتقدات التنظيمية، فقد ركزت الدراسة على استطلاع آراء الباحثين حول واقع المعتقدات التنظيمية في مؤسسة الاسمنت تبسة-، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الباحثين حول العبارات المكونة لهذا البعد، ويوضح الجدول الموالي تفاصيل النتائج الإحصائية المتحصل عليها.

الجدول رقم 17 تحليل آراء العينة نحو بعد المعتقدات التنظيمية

الرقم	العبارات	درجة الموافقة					المستوى	رتبة العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
06	يؤمن الموظفون بأهمية تطوير علاقات العمل وتعزيز العمل الجماعي	التكرار	0	2	4	47	16	مرتفع	0.631	4.12
		%	0	2.9	5.8	68.1	23.2			
07	يعتقد الموظف أن الترقية تعتمد أساسا على الكفاءة والجهد وليس على المحسوبية	التكرار	0	5	1	54	9	مرتفع	0.664	3.97
		%	0	7.2	1.4	78.3	13			
08	يعتقد الموظفون أن ارتكاب الأخطاء في العمل يمثل	التكرار	0	5	4	51	9	مرتفع	0.693	3.93
		%	0	7.2	5.8	73.9	13			

فرصة للتعليم والتطور											
مرتفع	4	0.775	3.96	14	43	7	5	0	التكرار	ينظر الموظف إلى التغييرات التنظيمية على أنها ضرورية لتحول حقيقي ومستدام	09
				20.3	62.3	10.1	7.2	0	%		
مرتفع	1	0.802	4.22	25	38	4	0	2	التكرار	يعتقد الموظفون أن العمل بروح الفريق تساهم في تحسين الأداء	10
				36.2	55.1	5.8	0	2.9	%		
مرتفع	-	0.583	4.04	المتوسط العام والانحراف العام للمعتقدات التنظيمية في المؤسسة							

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يُظهر الجدول أعلاه أن هناك مستوى مرتفع نسبياً فيما يتعلق بعبارات بعد المعتقدات التنظيمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور (4.04)، كما أكدت النتائج المسجلة أن الانحرافات المعيارية كانت ضعيفة نسبياً، مما يدل على عدم وجود تشتت كبير في إجابات أفراد العينة، حيث بلغ الانحراف المعياري العام (0.583)، وهو ما يعني أن أفراد العينة لديهم اتجاه إيجابي نحو المعتقدات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة. وقد تم اختبار بيانات هذا البعد من خلال الفقرات (06-10)، ويمكن توضيح ذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور كما يلي:

- **العبارة رقم 06:** "يؤمن الموظفون بأهمية تطوير علاقات العمل وتعزيز العمل الجماعي"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.12) وانحراف معياري قيمته (0.631)، واحتلت العبارة المرتبة الثانية في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة تشجع على تعزيز روح العمل الجماعي وتقوية العلاقات المهنية بين العاملين.

- **العبارة رقم 07:** "يعتقد الموظفون أن الترقية تتم أساساً على الكفاءة والجهد وليس على المحسوبية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.97) وانحراف معياري قيمته (0.664)، واحتلت العبارة

المرتبة الثالثة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعكس وجود درجة جيدة من الثقة في عدالة النظام الوظيفي داخل المؤسسة.

• **العبارة رقم 08:** "يعتقد الموظفون أن ارتكاب الأخطاء في العمل يمثل فرصة للتعلم والتطور"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.93) وانحراف معياري قيمته (0.693)، واحتلت العبارة المرتبة الخامسة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يدل على أن المؤسسة تتبنى توجهاً إيجابياً نحو التعلم من الأخطاء.

• **العبارة رقم 09:** "ينظر الموظف إلى التغييرات التنظيمية على أنها ضرورية لتحقيق تحول حقيقي ومستدام"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.96) وانحراف معياري قيمته (0.775)، واحتلت العبارة المرتبة الرابعة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يشير إلى تقبل نسبي للتغيير داخل المؤسسة.

• **العبارة رقم 10:** "يعتقد الموظفون أن العمل بروح الفريق يساهم في تحسين الأداء"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.22) وانحراف معياري قيمته (0.802)، واحتلت العبارة المرتبة الأولى في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يدل على ترسيخ ثقافة العمل الجماعي ودوره في تحسين الأداء داخل المؤسسة.

الجدول رقم 18 تحليل آراء العينة نحو بعد الأعراف التنظيمية

الرقم	العبارات	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	المستوى
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
11	يلتزم الموظفون بالأعراف التنظيمية المتعارف عليها في بيئة العمل	التكرار	0	0	3	49	17	0.502	مرتفع	
		%	0	0	4.3	71	24.6			
12	يلتزم الموظفون بمعايير تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار	التكرار	3	0	0	51	15	0.781	مرتفع	
		%	4.3	0	0	73.9	21.7			

مرتفع	0.746	3.87	8	49	9	1	2	التكرار	تهتم الإدارة بتشجيع وتحفيز ممارسات العمل المتميزة وجعلها نموذجًا يحتذى به	13
			11.6	71	13	1.4	2.9	%		
مرتفع	0.710	4.10	15	50	2	0	2	التكرار	يلتزم الموظفون بمعايير تشجع التعاون والعمل الجماعي	14
			21.7	72.5	2.9	0	2.9	%		
مرتفع	0.776	4.01	14	47	5	1	2	التكرار	يحرص الموظفون على مساعدة بعضهم البعض لإنجاز العمل	15
			20.3	68.1	7.2	1.4	2.9	%		
مرتفع	-	0.543	4.06	المتوسط العام والانحراف العام للأعراف التنظيمية فيالمؤسسة						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يُظهر الجدول أعلاه أن هناك مستوى مرتفع نسبياً فيما يتعلق بعبارات بعد الأعراف التنظيمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور (4.06)، كما أكدت النتائج المسجلة أن الانحرافات المعيارية كانت ضعيفة نسبياً، مما يدل على عدم وجود تشتت كبير في إجابات أفراد العينة، حيث بلغ الانحراف المعياري العام (0.543)، وهو ما يعني أن أفراد العينة لديهم اتجاه إيجابي نحو الأعراف التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة. وقد تم اختبار بيانات هذا البعد من خلال الفقرات (11-15)، ويمكن توضيح ذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور كما يلي:

- العبارة رقم 11: "يلتزم الموظفون بالأعراف التنظيمية المتعارف عليها في بيئة العمل"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.20) وانحراف معياري قيمته (0.502)، واحتلت العبارة المرتبة الأولى

في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يدل على وجود درجة عالية من الالتزام بالقواعد التنظيمية داخل المؤسسة.

• **العبارة رقم 12:** "يلتزم الموظفون بمعايير تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.09) وانحراف معياري قيمته (0.781)، واحتلت العبارة المرتبة الثالثة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعكس توجه المؤسسة نحو دعم الإبداع داخل بيئة العمل.

• **العبارة رقم 13:** "تهتم الإدارة بتشجيع وتحفيز ممارسات العمل المتميزة وجعلها نموذجًا يحتذى به"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.87) وانحراف معياري قيمته (0.746)، واحتلت العبارة المرتبة الخامسة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يشير إلى وجود اهتمام نسبي بتعزيز السلوكيات الإيجابية رغم أنها الأقل مقارنة بباقي العبارات.

• **العبارة رقم 14:** "يلتزم الموظفون بمعايير تشجع التعاون والعمل الجماعي"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.10) وانحراف معياري قيمته (0.710)، واحتلت العبارة المرتبة الثانية في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يدل على انتشار ثقافة التعاون والعمل الجماعي داخل المؤسسة.

• **العبارة رقم 15:** "يحرص الموظفون على مساعدة بعضهم البعض لإنجاز العمل"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.01) وانحراف معياري قيمته (0.776)، واحتلت العبارة المرتبة الرابعة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعكس وجود روح التعاون والتكامل بين العاملين.

4- البعد الرابع: التوقعات التنظيمية

وفيما يخص البعد الرابع المتعلق بالتوقعات التنظيمية، فقد سعت الدراسة إلى معرفة مدى اهتمام مؤسسة الاسمنت تبسة- بهذا البعد، ويستعرض الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب الخاص بعبارات هذا المحور

الجدول رقم 19 تحليل آراء العينة نحو بعد التوقعات التنظيمية

الرقم	العبارات	درجة الموافقة	المتوسط	الانحراف	رتبة	المستوى
-------	----------	---------------	---------	----------	------	---------

	العبارة	المعياري	الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
مرتفع	7	0.784	3.94	12	46	8	1	2	التكرار	16	تتوقع الإدارة أن يقوم الموظفون بواجباتهم طالما أنهم يحصلون على حقوقهم الوظيفية
				17.4	66.7	1.6	1.4	2.9	%		
مرتفع	4	0.716	3.96	10	50	7	0	2	التكرار	17	يتطلع الموظفون إلى الحصول على أمان وظيفي مقابل احترامهم لقوانين المؤسسة.
				14.5	72.5	10.1	0	2.9	%		
مرتفع	5	0.591	3.94	8	51	8	2	0	التكرار	18	يبدل الموظفون الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف التي تتوقعها الإدارة منهم
				11.6	73.9	1.6	2.9	0	%		
مرتفع	1	0.689	4.10	17	45	4	3	0	التكرار	19	يتم التعامل مع جميع الموظفين بالمساواة في تطبيق اللوائح والإجراءات
				24.6	65.3	5.8	4.3	0	%		
مرتفع	3	0.664	3.97	11	47	10	0	1	التكرار	20	توفر المؤسسة فرصاً واضحة لترقية الموظفين بناء على كفاءتهم المهنية
				15.9	68.1	14.5	0	1.4	%		

مرتفع	6	0.768	3.94	14	46	6	1	2	التكرار	تتوقع الإدارة من الموظفين التكيف بسرعة مع التغييرات التكنولوجية والتنظيمية	21
				20.3	66.7	8.7	1.4	2.9	%		
مرتفع	2	0.780	4.02	17	45	4	1	2	التكرار	تشجع القيادة الموظفين على استعمال التكنولوجيا داخل المؤسسة	22
				24.7	65.2	5.8	1.4	2.9	%		
مرتفع	8	0.732	3.89	12	46	9	0	2	التكرار	تعزز القيادة التحول الرقمي مع ضمان حماية البيانات وتعزيز الأمن السيبراني.	23
				17.4	66.7	13	0	2.9	%		
مرتفع	-	0.364	3.99	المتوسط العام والانحراف العام للتوقعات التنظيمية في المؤسسة							

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يُظهر الجدول أعلاه أن هناك مستوى مرتفع نسبياً فيما يتعلق بعبارات بعد التوقعات التنظيمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور (3.99)، كما أكدت النتائج المسجلة أن الانحرافات المعيارية كانت ضعيفة نسبياً، مما يدل على عدم وجود تشتت كبير في إجابات أفراد العينة، حيث بلغ الانحراف المعياري العام (0.364)، وهو ما يعني أن أفراد العينة لديهم اتجاه إيجابي نحو التوقعات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة. وقد تم اختبار بيانات هذا البعد من خلال الفقرات (16-23)، ويمكن توضيح ذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور كما يلي:

- العبارة رقم 16: "تتوقع الإدارة أن يقوم الموظفون بواجباتهم طالما أنهم يحصلون على حقوقهم الوظيفية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.94) وانحراف معياري قيمته (0.784)، واحتلت العبارة المرتبة السابعة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يشير إلى وعي العينة بالمعادلة التنظيمية القائمة على تلازم الحقوق والواجبات.

- **العبارة رقم 17:** "يتطلع الموظفون إلى الحصول على أمان وظيفي مقابل احترامهم لقوانين المؤسسة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.96) وانحراف معياري قيمته (0.716)، واحتلت العبارة المرتبة الرابعة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يوضح وجود توازن متبادل يربط التزام الموظفين بالقوانين برغبتهم في الاستقرار والأمان الوظيفي.
- **العبارة رقم 18:** "يبدل الموظفون الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف التي تتوقعها الإدارة منهم"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.94) وانحراف معياري قيمته (0.591)، واحتلت العبارة المرتبة الخامسة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعكس التزام الموظفين العالي بدافعية ذاتية لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة.
- **العبارة رقم 19:** "يتم التعامل مع جميع الموظفين بالمساواة في تطبيق اللوائح والإجراءات"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.10) وانحراف معياري قيمته (0.689)، واحتلت العبارة المرتبة الأولى في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يدل على إدراك قوي جداً لوجود عدالة تنظيمية ومساواة داخل المؤسسة مما يعزز الثقة بين الإدارة والعاملين.
- **العبارة رقم 20:** "توفر المؤسسة فرصاً واضحة لترقية الموظفين بناءً على كفاءتهم المهنية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.97) وانحراف معياري قيمته (0.664)، واحتلت العبارة المرتبة الثالثة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يشير إلى رضا الموظفين عن نظام الترقيات المعتمد، واعتباره نظاماً موضوعياً يستند إلى الكفاءة والجدارة.
- **العبارة رقم 21:** "تتوقع الإدارة من الموظفين التكيف بسرعة مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.94) وانحراف معياري قيمته (0.768)، واحتلت العبارة المرتبة السادسة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يدل على مرونة الموظفين وقدرتهم العالية على مواكبة التطوير المستمر الذي تفرضه الإدارة.
- **العبارة رقم 22:** "تشجع القيادة الموظفين على استعمال التكنولوجيا داخل المؤسسة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.02) وانحراف معياري قيمته (0.780)، واحتلت العبارة الثانية في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعكس وجود توجه قيادي واضح ودعم مستمر نحو التحول الرقمي وتبني الوسائل التكنولوجية الحديثة.
- **العبارة رقم 23:** "تعزز القيادة التحول الرقمي مع ضمان حماية البيانات وتعزيز الأمن السيبراني"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.89) وانحراف معياري قيمته (0.732)، واحتلت العبارة المرتبة الثامنة والأخيرة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يبين حرص القيادة على حماية البيئة الرقمية للمؤسسة بالتوازي مع تفعيل وتطبيق التحول التكنولوجي، رغم كونها الأقل مقارنة بباقي العبارات.

ثانياً: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول المحور الثالث التحول الرقمي (المتغير

(التابع)

سنقوم بتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول فقرات المتغير التابع (التحول الرقمي)، وهذا لفهم تقييم استجابات موظفي وإطارات مؤسسة الاسمنت -تبسة.

الجدول رقم 20 تحليل آراء العينة نحو التحول الرقمي

الرقم	العبارات	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	المستوى	درجة الموافقة				
							غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تعتمد المؤسسة على التقنيات الرقمية في تنفيذ مختلف العمليات الإدارية	التكرار	4.10	0.789	4	مرتفع	1	0	12	34	22
		%					1.4	0	17.4	49.3	31.9
02	تستخدم المؤسسة الأنظمة المعلوماتية لتسهيل أداء الأعمال	التكرار	4.10	0.926	5	مرتفع	3	0	8	34	24
		%					4.3	0	1.6	49.3	34.8
03	تعمل المؤسسة على تحديث أنظمتها الرقمية بشكل مستمر	التكرار	3.99	1.007	8	مرتفع	1	5	14	23	26
		%					1.4	7.2	20.3	33.3	37.7
04	توفر المؤسسة البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لدعم التحول الرقمي	التكرار	3.96	0.794	10	مرتفع	0	1	20	29	19
		%					0	1.4	29	42	27.5
05	يملك الموظفون	التكرار	3.88	1.022	13	مرتفع	4	2	10	35	18

				26.1	50.7	14.5	2.9	5.8	%	المهارات الرقمية اللازمة لأداء مهامهم	
مرتفع	9	0.985	3.97	0	28	13	3	2	التكرار	توفر المؤسسة برامج تدريبية لتطوير المهارات الرقمية للموظفين	06
				0	40.6	18.8	4.3	2.9	%		
مرتفع	7	0.896	4.07	24	30	13	0	2	التكرار	تسهل التقنيات الرقمية في تحسين سرعة إنجاز العمل	07
				34.8	43.5	18.8	0	2.9	%		
مرتفع	1	0.816	4.16	27	28	12	2	0	التكرار	تساعد الأنظمة الرقمية في تحسين دقة المعلومات المتوفرة بالمؤسسة	08
				39.1	40.6	17.4	2.9	0	%		
مرتفع	2	0.832	4.12	26	27	14	2	0	التكرار	تعتمد الإدارة على البيانات الرقمية في اتخاذ القرارات	09
				37.7	39.1	20.3	2.9	0	%		
مرتفع	12	1.097	3.94	25	25	13	2	4	التكرار	تساهم الرقمنة في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة	10
				36.2	36.2	18.8	2.9	5.8	%		
مرتفع	6	0.951	4.09	25	32	7	3	2	التكرار	تتجه المؤسسة نحو استخدام التقنيات الرقمية في مختلف أنشطتها	11
				36.2	46.4	10.1	4.3	2.9	%		
مرتفع	11	1.092	3.94	25	25	13	2	4	التكرار	تواجه المؤسسة	12

										صعوبات في تطبيق التحول الرقمي بسبب مقاومة الموظفين للتغيير	
				36.2	36.2	18.8	2.9	5.8	%		
				26	29	11	2	1	التكرار	ضعف البنية التحتية الرقمية	13
	3	0.883	4.12	37.7	42	15.9	2.9	1.4	%	يشكل عائقاً أمام التحول الرقمي في المؤسسة	
مرتفع	-	0.410	4.04	المتوسط العام والانحراف العام للتحول الرقمي في المؤسسة							

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يظهر الجدول أعلاه أن هناك مستوى مرتفع نسبياً فيما يتعلق بعبارات بعد التحول الرقمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور (4.04)، كما أكدت النتائج المسجلة أن الانحرافات المعيارية كانت ضعيفة نسبياً، مما يدل على عدم وجود تشتت كبير في إجابات أفراد العينة، حيث بلغ الانحراف المعياري العام (0.410)، وهو ما يعني أن أفراد العينة لديهم اتجاه إيجابي نحو التحول الرقمي بالمؤسسة محل الدراسة. وقد تم اختبار بيانات هذا البعد من خلال الفقرات (01-13)، ويمكن توضيح ذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور كما يلي::

- **العبارة رقم 01:** "تعتمد المؤسسة على التقنيات الرقمية في تنفيذ مختلف العمليات الإدارية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.10) وانحراف معياري قيمته (0.789)، واحتلت العبارة المرتبة الرابعة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يدل على تزايد مستوى اعتماد المؤسسة على الرقمنة في معاملاتها الإدارية اليومية.

- **العبارة رقم 02:** "تستخدم المؤسسة الأنظمة المعلوماتية لتسهيل أداء الأعمال"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.10) وانحراف معياري قيمته (0.926)، واحتلت العبارة المرتبة الخامسة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعزز فكرة الاعتماد الكبير على النظم الرقمية لرفع كفاءة تسيير الأعمال وتسهيلها.

- **العبارة رقم 03:** "تعمل المؤسسة على تحديث أنظمتها الرقمية بشكل مستمر"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.99) وانحراف معياري قيمته (1.007)، واحتلت العبارة المرتبة الثامنة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يشير إلى حرص المؤسسة الواضح والمستمر على مواكبة التطوير التقني وتحديث بنيتها البرمجية.
- **العبارة رقم 04:** "توفر المؤسسة البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لدعم التحول الرقمي"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.96) وانحراف معياري قيمته (0.794)، واحتلت العبارة المرتبة العاشرة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يوضح وجود جهود مبذولة من المؤسسة لتوفير المتطلبات المادية والتقنية لتأسيس بيئة رقمية ملائمة.
- **العبارة رقم 05:** "يملك الموظفون المهارات الرقمية اللازمة لأداء مهامهم"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.88) وانحراف معياري قيمته (1.022)، واحتلت العبارة المرتبة الثالثة عشرة والأخيرة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعكس وجود حاجة نسبية لتعزيز هذه المهارات وتدريب العاملين بشكل أعمق لسد أي فجوات مهارتية تفرزها الرقمنة.
- **العبارة رقم 06:** "توفر المؤسسة برامج تدريبية لتطوير المهارات الرقمية للموظفين"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.97) وانحراف معياري قيمته (0.985)، واحتلت العبارة المرتبة التاسعة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يبرهن على وعي الإدارة بأهمية التكوين المستمر لتمكين الموظفين رقمياً.
- **العبارة رقم 07:** "تسهم التقنيات الرقمية في تحسين سرعة إنجاز العمل"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.07) وانحراف معياري قيمته (0.896)، واحتلت العبارة المرتبة السابعة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يبين الأثر الإيجابي الواضح لاستخدام الأدوات الرقمية في اختصار الوقت ورفع معدلات الكفاءة التشغيلية.
- **العبارة رقم 08:** "تساعد الأنظمة الرقمية في تحسين دقة المعلومات المتوفرة بالمؤسسة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.16) وانحراف معياري قيمته (0.816)، واحتلت العبارة المرتبة الأولى في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعكس الدور الفعال والحيوي للتقنيات الإحصائية والرقمية في تقليل الأخطاء وتوفير بيانات دقيقة وموثوقة.
- **العبارة رقم 09:** "تعتمد الإدارة على البيانات الرقمية في اتخاذ القرارات"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.12) وانحراف معياري قيمته (0.832)، واحتلت العبارة المرتبة الثانية في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يؤكد على وجود توجه إداري وعقلاني واضح نحو اتخاذ القرارات بناءً على معلومات مستمدة من الأنظمة الرقمية.
- **العبارة رقم 10:** "تساهم الرقمنة في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.94) وانحراف معياري قيمته (1.097)، واحتلت العبارة المرتبة الثانية

عشرة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يوضح إدراك العينة للأثر الإيجابي الملموس للرقمنة على مستوى الخدمات والمخرجات الموجهة للمتعاملين مع المؤسسة.

• **العبارة رقم 11:** "تتجه المؤسسة نحو استخدام التقنيات الرقمية في مختلف أنشطتها"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.09) وانحراف معياري قيمته (0.51)، واحتلت العبارة المرتبة السادسة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يترجم المساعي الشاملة لتعميم الرقمنة على كافة المستويات التشغيلية في المؤسسة.

• **العبارة رقم 12:** "تواجه المؤسسة صعوبات في تطبيق التحول الرقمي بسبب مقاومة الموظفين للتغيير"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.94) وانحراف معياري قيمته (1.092)، واحتلت العبارة المرتبة الحادية عشرة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يشير إلى التحديات السلوكية والبشرية المصاحبة لتطبيق الأنظمة الرقمية والتي تتطلب برامج توعوية وتأهيلية مستمرة لتجاوزها.

• **العبارة رقم 13:** "ضعف البنية التحتية الرقمية يشكل عائقاً أمام التحول الرقمي في المؤسسة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.12) وانحراف معياري قيمته (0.883)، واحتلت العبارة المرتبة الثالثة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يؤكد بوضوح أن النقص في بعض جوانب التجهيزات التقنية يُعتبر تحدياً حقيقياً يحتاج إلى مزيد من الدعم والتعزيز لضمان نجاح استراتيجية التحول بالكامل.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

من خلال هذا المطلب، سيتم اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، وبالتالي سيتم رفض أو قبول فرضيات الدراسة¹.

¹الملحق رقم (09)

أولاً: اختبار الفرضيات الفرعية

الجدول رقم 21 اختبار الفرضيات الفرعية

النموذج	التأثير غير معياري B	الخطأ المعياري للمعامل	التأثير المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	معامل التحديد
1	الحد الثابت	1.705	0.420	4.167	0.000		
	القيم التنظيمية	0.295	0.095	3.105	0.003	0.712**	0.507
	المعتقدات التنظيمية	0.205	0.090	2.278	0.026	0.760**	0.577
	الأعراف التنظيمية	0.255	0.092	2.772	0.008	0.690**	0.476
	التوقعات التنظيمية	0.330	0.091	3.626	0.001	0.821**	0.674

المتغير التابع: التحول الرقمي

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

فيما يلي توضيح لنتائج اختبار الفرضيات الفرعية:¹

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

- الفرضية العدمية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيم التنظيمية على التحول الرقمي بمؤسسة الإسمنت- تبسة .
- الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيم التنظيمية على التحول الرقمي بمؤسسة الإسمنت- تبسة .

من خلال الجدول رقم 24 والذي يظهر نتائج تحليل الانحدار المتعدد الذي استخدم لمعرفة علاقة القيم التنظيمية بالتحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة، حيث أظهرت النتائج ما يلي:

¹ الملحق رقم (09)

- أن القيمة الاحتمالية (Sig) بلغت (0.003)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والتحول الرقمي.
- معامل الانحدار $(Beta) = 0.340$ إلى تأثير متوسط القوة لبعد القيم التنظيمية على التحول الرقمي.
- معامل الارتباط $(R) = 0.712$ يدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية معتدلة.
- معامل التحديد $(R^2) = 0.507$ أي أن 50.7% من التغيرات في تعزيز التحول الرقمي تُعزى إلى بناء إستراتيجية القيم التنظيمية.
- قيمة اختبار $(T) = 3.105$ تدعم صلاحية النموذج في تفسير الظاهرة.
- بناء على ما سبق، تُقبل الفرضية البديلة، ويتم رفض الفرضية الصفرية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للقيم التنظيمية على التحول الرقمي بمؤسسة الإسمنت- تبسة .

ويمكن كتابة العلاقة بين القيم التنظيمية على التحول الرقمي بمؤسسة الإسمنت- تبسة .
في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كمايلي:

$$Y=0.295x+1.705$$

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

- الفرضية العدمية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للمعتقدات التنظيمية على التحول الرقمي بمؤسسة الإسمنت- تبسة .
- الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للمعتقدات التنظيمية على التحول الرقمي بمؤسسة الإسمنت- تبسة .

من خلال الجدول رقم 24 والذي يظهر نتائج تحليل الانحدار المتعدد الذي استخدم لمعرفة علاقة المعتقدات التنظيمية بالتحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة، حيث أظهرت النتائج ما يلي:

- أن القيمة الاحتمالية (Sig) بلغت (0.02)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والتحول الرقمي.
- معامل الانحدار $(Beta) = 0.250$ إلى تأثير متوسط القوة لبعدمعتقدات التنظيمية على التحول الرقمي.
- معامل الارتباط $(R) = 0.760$ يدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية معتدلة.
- معامل التحديد $(R^2) = 0.577$ أي أن 57.7% من التغيرات في تعزيز التحول الرقمي تُعزى إلى بناء إستراتيجية المعتقدات التنظيمية.
- قيمة اختبار $(T) = 2.278$ تدعم صلاحية النموذج في تفسير الظاهرة.

بناء على ما سبق، تُقبل الفرضية البديلة، ويتم رفض الفرضية الصفرية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمعتقدات التنظيمية على التحول

الرقمي بمؤسسة الإسمنت- تبسة .

ويمكن كتابة العلاقة بين المعتقدات التنظيمية على التحول الرقمي بمؤسسة الإسمنت- تبسة .

في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كمايلي:

$$Y=0.205x+1.705$$

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

• الفرضية العدمية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) الأعراف

التنظيمية على التحول الرقمي بمؤسسة الإسمنت- تبسة .

• الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) الأعراف

التنظيمية على التحول الرقمي بمؤسسة الإسمنت- تبسة .

من خلال الجدول رقم 24 والذي يظهر نتائج تحليل الانحدار المتعدد الذي استخدم لمعرفة علاقة

الأعراف التنظيمية بالتحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة، حيث أظهرت النتائج ما يلي:

• أن القيمة الاحتمالية (Sig) بلغت (0.008)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، مما يدل

على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية والتحول الرقمي.

• معامل الانحدار (Beta) = 0.300 إلى تأثير متوسط القوة لبعدا الأعراف التنظيمية على التحول الرقمي.

• معامل الارتباط (R) = 0.690 يدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية معتدلة.

• معامل التحديد (R^2) = 0.476 أي أن لا 47.6% من التغيرات في تعزيز التحول الرقمي تُعزى إلى بناء

إستراتيجية الأعراف التنظيمية.

• قيمة اختبار (T) = 2.772 صلاحية النموذج في تفسير الظاهرة.

بناء على ما سبق، تُقبل الفرضية البديلة، ويتم رفض الفرضية الصفرية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للأعراف التنظيمية على التحول الرقمي

بمؤسسة الإسمنت- تبسة .

ويمكن كتابة العلاقة بين لأعراف التنظيمية على التحول الرقمي بمؤسسة الإسمنت- تبسة .

في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كمايلي:

$$Y=0.255x+1.705$$

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

- الفرضية العدمية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوقعات التنظيمية على التحول الرقمي بمؤسسة الإسمنت- تبسة .
 - الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوقعات التنظيمية على التحول الرقمي بمؤسسة الإسمنت- تبسة .
- من خلال الجدول رقم 24 والذي يظهر نتائج تحليل الانحدار المتعدد الذي استخدم لمعرفة علاقة التوقعات التنظيمية بالتحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة، حيث أظهرت النتائج ما يلي:
- أن القيمة الاحتمالية (Sig) بلغت (0.001)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية والتحول الرقمي.
 - معامل الانحدار $(Beta) = 0.400$ إلى تأثير متوسط القوة لبعد التوقعات التنظيمية على التحول الرقمي.
 - معامل الارتباط $(R) = 0.821$ يدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية معتدلة.
 - معامل التحديد $(R^2) = 0.674$ أي أن 67.4% من التغيرات في تعزيز التحول الرقمي تُعزى إلى بناء إستراتيجية التوقعات التنظيمية.
 - قيمة اختبار $(T) = 3.626$ صلاحية النموذج في تفسير الظاهرة.
- بناء على ما سبق، تُقبل الفرضية البديلة، ويتم رفض الفرضية الصفرية
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوقعات التنظيمية على التحول الرقمي بمؤسسة الإسمنت- تبسة .
- ويمكن كتابة العلاقة بين التوقعات التنظيمية على التحول الرقمي بمؤسسة الإسمنت- تبسة . في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كمايلي:
- $$Y=0.300x+1.705$$

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

الجدول رقم 22 اختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التصحيح	الخطأ المعياري للتقدير	التغير في معامل التحديد	التغير في معامل فيشر
	R	R ²	R ² Adjusted			
1	0.689	0.475	0.422	0.428	0.475	17.300
الانحدار	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	
	3.818	1	3.818	19.089	0.000	
الخطأ	5.600	28	0.200			
الإجمالي	9.418	29				
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	
الثابت	1.646	0.473		3.483	0.002	
الثقافة التنظيمية	0.596	0.136	0.637	4.369	0.000	
						المتغير التابع: التحول الرقمي

الفرضية الرئيسية

- الفرضية العدمية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على التحول الرقمي بمؤسسة الإسمنت- تبسة .
- الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على التحول الرقمي بمؤسسة الإسمنت- تبسة .

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية، حيث تبين وجود علاقة معنوي للثقافة التنظيمية والتحول الرقمي، وذلك بدلالة مستوى المعنوية ($\text{Sig} = 0.000$) ، الذي يقل عن مستوى الدلالة المعتمد (0.05)

كما أن معامل الارتباط ($R = 0.689$) يعكس وجود علاقة إيجابية قوية نسبياً بين المتغيرين، في حين بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.475$) ، مما يدل على أن نحو 47.5% من التغيرات في تعزيز التحول الرقمي تُعزى إلى الثقافة التنظيمية، بينما تُفسّر النسبة المتبقية بعوامل أخرى لم تدخل في النموذج.

أما قيمة معامل T فقد بلغت (4.369)، وهي دالة إحصائياً، وقد دعم ذلك اختبار F الذي بلغت قيمته (19.089)، مشيراً إلى دلالة النموذج ككل من الناحية الإحصائية.

وبالتالي، يمكن استنتاج أن الثقافة التنظيمية تسهم بشكل معتبر في تعزيز التحول الرقمي داخل مؤسسة الإسمنت تبسة.

بناء على ما سبق، ترفض الفرضية الصفرية، ويتم قبول الفرضية الرئيسية البديلة.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على التحول الرقمي بمؤسسة الإسمنت- تبسة .

ويمكن كتابة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي بمؤسسة الإسمنت- تبسة .

في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كمايلي:

$$Y=0.596x+1.646$$

خلاصة الفصل الثاني

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية على التحول الرقمي في مؤسسة الاسمنت تبسة، من خلال قياس مدى توفر متطلبات الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية)، ومدى انعكاسها على التحول الرقمي. تم الاعتماد على المنهج التحليلي، باستخدام استبيان موجه إلى عينة من موظفي المؤسس. وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية عبر برنامج SPSS.

أظهرت النتائج وجود علاقة معنوي ودال إحصائياً كل أبعاد الثقافة التنظيمية على التحول الرقمي. كما بينت النتائج أن التوقعات التنظيمية تمثل العامل الأكثر تأثيراً في التحول الرقمي، تليها القيم ثم الأعراف وأخيرا المعتقدات التنظيمية. وخلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تعد أحد المحددات الجوهرية في تعزيز التحول الرقمي المؤسسي واستدامته.



الخاتمة العامة

بناء على ما تم التطرق إليه في شقي هذه الدراسة؛ الإطار النظري من خلال تتبع الفكري للمفاهيم والروابط المتعلقة بالثقافة التنظيمية ودورها الداعم للتحويل الرقمي، والإطار التطبيقي الذي عكس الواقع الميداني داخل مؤسسة الإسمنت تبسة، يتضح أن هناك علاقة ارتباط وتأثير بين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية. فقد خلصت الدراسة إلى أن التحويل الرقمي لا يعد مجرد خيار تكنولوجي أو خطوة إجرائية تقتصر على اقتناء الآلات والبرمجيات والأنظمة الحديثة، بل إنها تُمثل في جوهرها تحولا إستراتيجيا عميقا، وعملية شاملة تتضمن إعادة تصميم النماذج التشغيلية، واستغلال التقنيات الرقمية لتحقيق قيمة مضافة، وتحسين الأداء في مختلف جوانب المؤسسة. ولا يقتصر تأثيره على التكنولوجيا بحد ذاتها، بل يمتد ليشمل تغييرات في طرق العمل، الإستراتيجية العامة والثقافة التنظيمية، وفي هذا السياق المترابط، تبرز الثقافة التنظيمية كحجر الزاوية والركيزة الحاضنة والمحرك الأساسي في دعم هذا التحويل، ويظهر ذلك بوضوح في قدرتها على صياغة قيم ومعايير سلوكية جديدة تشجع العاملين على التكيف السريع مع المنصات والأنظمة الرقمية المستحدثة، مما يساهم في بناء وعي موجه نحو تحقيق الأهداف الرقمية للمؤسسة المعاصرة. وقد أثبتت المخرجات والنتائج الإحصائية الميدانية أن الثقافة التنظيمية السائدة هي المحرك الأساسي الذي يضمن تفعيل البيئة الرقمية المستحدثة؛ حيث تبين أن أبعاد الثقافة التنظيمية (من قيم مشتركة، معتقدات، أعراف، وتوقعات سلوكية) تساهم بشكل معتبر ومباشر في دعم وتوطين آليات الرقمنة، وتلعب دورا قياديا في تقليل مقاومة التغيير لدى الموارد البشرية للمؤسسة، لتصبح داعمة للابتكار، ومشجعة على التعلم المستمر واستيعاب التقنيات الحديثة.

1. نتائج الدراسة

بناء على ما تم التطرق إليه في الدراسة النظرية والتطبيقية، يمكن تقديم مجموعة من النتائج النظرية والعملية موضحة فيما يلي:

1.1 نتائج الدراسة النظرية:

- تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم العناصر التي تميز مؤسسة عن أخرى ، كما تساهم في خلق نوع من الانسجام والتكامل بين موظفي المؤسسة من خلال توحيد الرؤى والأهداف، مما يساعد على تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء.

الخاتمة العامة

- تعد الثقافة التنظيمية الإطار غير المرئي الذي يوجه سلوك الموظفين داخل المؤسسة، وهي تعمل في جزء كبير منها على المستوى الضمني وغير الواعي، حيث تصبح بديهية لأعضاء المؤسسة لدرجة تؤثر بشكل عميق على تصرفاتهم وقراراتهم اليومية .
- تؤثر الثقافة التنظيمية على جميع جوانب الحياة المؤسسية، بدءاً من كيفية اتخاذ القرارات إلى أسلوب التواصل، ومن نمط القيادة إلى طريقة حل المشكلات.
- إن نجاح التحول الرقمي لا يتوقف فقط على توفر البنية التحتية التكنولوجية أو الإمكانيات المالية، بل يرتبط بشكل وثيق بالبعد الثقافي والإنساني داخل المؤسسة.
- إن التفاعل بين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي يتم بشكل غير مباشر، حيث أن نجاح تبني الحلول الرقمية لا يرتبط فقط بتوفر الوسائل التقنية، بل يتأثر أيضاً بطبيعة الثقافة السائدة داخل المؤسسة.
- إن الثقافة التنظيمية بما تتضمنه من قيم ومعتقدات وممارسات مشتركة تشكل البيئة الحاضنة التي إما تسهل وتدعم عملية التحول الرقمي وإما تعيقها وتقاومها.
- أن مبادرات التحول الرقمي تفشل في تحقيق أهدافها المرجوة، ويعود السبب الرئيسي في ذلك إلى مقاومة التغيير وعدم تهيئة الثقافة التنظيمية لاستيعاب هذا التحول.
- إن الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير والانفتاح على الابتكار تساهم في تسهيل عملية التحول الرقمي وتزيد من فعاليته، بينما قد تشكل الثقافة التقليدية أو المقاومة للتغيير عائقاً أمام تطبيقه بالشكل المطلوب.
- إن تحقيق التكامل بين البعد الإنساني والتنظيمي من جهة، والبعد التكنولوجي من جهة أخرى، يضمن تحسين الأداء المؤسسي واستدامة التطوير.
- توجد علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي، فالمؤسسات ذات الثقافة القوية والتمسكة تحقق عادة مستويات أداء أعلى من نظيراتها ذات الثقافة الضعيفة.

2.1 نتائج الدراسة التطبيقية:

- تم التحقق من الفرضية الرئيسية للدراسة، حيث ثبت وجود علاقة ارتباط وتأثير طردي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للثقافة التنظيمية في دعم وتبني عمليات التحول الرقمي بمؤسسة الإسمنت تبسة، هذا يعني أن التوجه نحو التحول الرقمي ليس مجرد قرار تقني، بل هو نتيجة للمناخ الثقافي السائد في المؤسسة محل الدراسة.
- تم التحقق من الفرضية الفرعية الأولى للدراسة، حيث ثبت وجود علاقة ارتباط وتأثير طردي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للقيم التنظيمية في تعزيز التحول الرقمي بمؤسسة الإسمنت

الخاتمة العامة

تبسة، هذا يعني أن وضوح رسالة المؤسسة وتنامي حس المسؤولية لدى الموظفين يشكلان ركيزة أساسية لاستيعاب الأنظمة الرقمية الجديدة.

• تم التحقق من الفرضية الفرعية الثانية للدراسة، حيث ثبت وجود علاقة ارتباط وتأثير طردي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للمعتقدات التنظيمية في تعزيز التحول الرقمي بمؤسسة الإسمنت تبسة، هذا يعني أن الموظفين يشجعون العمل الجماعي وهذا ما ساهم بشكل مباشر في تقليل مقاومة التغيير التقني.

• تم التحقق من الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة، حيث ثبت وجود علاقة ارتباط وتأثير طردي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للأعراف التنظيمية في تعزيز التحول الرقمي بمؤسسة الإسمنت تبسة، وهذا راجع للالتزام بالقواعد السلوكية والانضباط المهني مما خلق بيئة مرنة ومحفزة على الإبداع والابتكار الرقمي.

• تم التحقق من الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة، حيث ثبت وجود علاقة ارتباط وتأثير طردي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتوقعات التنظيمية في تعزيز التحول الرقمي بمؤسسة الإسمنت تبسة، هذا يعني أن وجود ثقة متبادلة وتطلعات واضحة بين الإدارة والموظفين يسرع من استجابة الموظفين وتفاعلهم الإيجابي مع الوسائل التكنولوجية الحديثة.

2. التوصيات

بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات العملية موضحة فيما يلي:

- مراجعة وتحديث إستراتيجيتها الرقمية بصفة دورية، بما يضمن التكيف مع التطورات التكنولوجية المتسارعة، وضمان استمرارية توافقها مع الأهداف العامة للمؤسسة.
- ضرورة تبني إستراتيجية توازن بين الاستثمار المادي والتقني في البنية التحتية والمعدات، وبين الاستثمار المعنوي والفكري في إعادة هيكلة الثقافة التنظيمية وتوجيه سلوك الأفراد نحو الرقمنة.
- ضرورة الاستثمار في تطوير البنية التحتية التقنية، بما في ذلك أنظمة التشغيل، أدوات تحليل البيانات، وأجهزة الحوسبة المتقدمة، لضمان كفاءة التحول الرقمي وسرعة المعالجة.
- تشجيع تبادل الخبرات الرقمية بين الموظفين، وتحفيز المبادرات التكنولوجية، ومكافأة التجارب الناجحة وذلك لدعم الثقافة الرقمية داخل المؤسسة.

الخاتمة العامة

- تكثيف البرامج التدريبية الموجهة للموظفين لرفع كفاءتهم الرقمية، والحد من الفجوات المعرفية، وتحديث السياسات الإجرائية والأمنية لتأمين البيانات وتوطين الثقة الرقمية.
- تحفيز مبادرات الابتكار ومكافأة التجارب الناجحة لدعم نشر الثقافة الرقمية المفتوحة، مع التأكيد على تعزيز التنسيق المستمر والاتصال المشترك بين فرق التكنولوجيا والإدارات التشغيلية، بما يضمن دمج جميع الأبعاد الإنسانية، التنظيمية، والتقنية.
- إنشاء صناديق مقترحات رقمية أو دورات استماع دورية تتيح للموظفين تقديم ملاحظاتهم حول كفاءة الأنظمة الرقمية المستحدثة ومشاكل تطبيقها.

3. آفاق الدراسة المستقبلية

- في ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج، وما واجهته من حدود موضوعية ومنهجية، يمكن اقتراح مجموعة من التوجهات البحثية المستقبلية التي من شأنها توسيع دائرة الفهم حول الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية، ومن بين أهم هذه الآفاق:
- أثر القيادة في تعزيز الثقافة الرقمية في المؤسسات الاقتصادية.
 - أثر التعلم التنظيمي على التحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية.
 - قياس مؤشرات التحول الرقمي وأثرها على تكلفة الأداء في المؤسسات الصناعية.
 - دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الرشاقة الإستراتيجية.



قائمة المصادر والمراجع



أولاً: الكتب

1. أحمد ماهر، "الإدارة: المبادئ والمهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
2. أحمد محمد غنيم، "الإدارة الإلكترونية: آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل"، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2004.
3. جمال الدين محمد المرسي، "السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
4. حسين حريم، "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
5. حسين حريم، "مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
6. خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، "التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
7. خليل محمد حسن الشماع، "مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
8. سعد غالب ياسين، "إدارة المعرفة"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
9. صلاح الدين عبد الباقي، "الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
10. صلاح عبد القادر النعيمي، "أساسيات الإدارة"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
11. طارق السويدان ومحمد أكرم العدلوني، "مبادئ الإدارة"، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2003.
12. طارق عبد العال حماد، "التجارة الإلكترونية: المفاهيم، التجارب، التحديات، الأبعاد التكنولوجية والمالية والتسويقية والقانونية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.

13. عامر إبراهيم قنديلجي ونعمان عبد الكريم الصمادي، "البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
14. عصام نور الدين، "إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
15. علاء عبد الرزاق السالمي وآخرون، "نظم المعلومات الإدارية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
16. علي السلمي، "إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.
17. علي السلمي، "إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.
18. علي الشراقوي، "إدارة الأعمال: وظائف ونظريات"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2006.
19. غسان قاسم داود اللامي، "إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
20. كامل محمد المغربي، "السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، الطبعة الثالثة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
21. محمد سمير أحمد، "نظم المعلومات الإدارية: مدخل معاصر"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
22. محمد صالح الندوي، دور تطوير ثقافة المنظمة في دعم التحول الرقمي، الطبعة الأولى، دار نشر، 2018.
23. محمد عبد حسين الطائي وآخرون، "تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

24. محمد قاسم القريوتي، "السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المؤسسات المختلفة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
25. محمد محمد الهادي، "الإدارة الإلكترونية: منظومة المعرفة"، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 2005.
26. محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010.
27. مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار غريب، القاهرة، 1998.
28. موسى اللوزي، "التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
29. ناصر محمد العديلي، "السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارنة"، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2005.

ثالثاً: المقالات العلمية

1. أحمد الحمزة، البار أمين، الاستبيان كأداة للبحث العلمي وأهم تطبيقاته، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 12، العدد 03، 2023.
2. بن سكيم بسمة، دور الثقافة التنظيمية في تمكين التحول الرقمي: ثقافة رقمية فاعلة في المؤسسات الحديثة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 19، العدد 02، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر.
3. دراسة محمد محسن كمال سليم، بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 37، العدد 04، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر، 2023.
4. رجم خالد وآخرون، الثقافة الرقمية كأحد دعائم التحول الرقمي دراسة نظرية، المجلة الجزائرية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، المجلد 2، العدد 2.

5. عتيقة حريرية، تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية، مجلة دراسات في علم الاجتماع والمؤسسات، العدد 01، جامعة جزائر 02، الجزائر، 2014.
6. محمد مختار بن أمينة، حنان لقام، الثقافة التنظيمية مطلب لتحقيق التحول الرقمي بكلية العلوم الاقتصادية جامعة معسكر، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 14، العدد 46، جامعة معسكر، الجزائر، 2025.
7. نعموني مريم، تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 32، العدد 23، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2023.

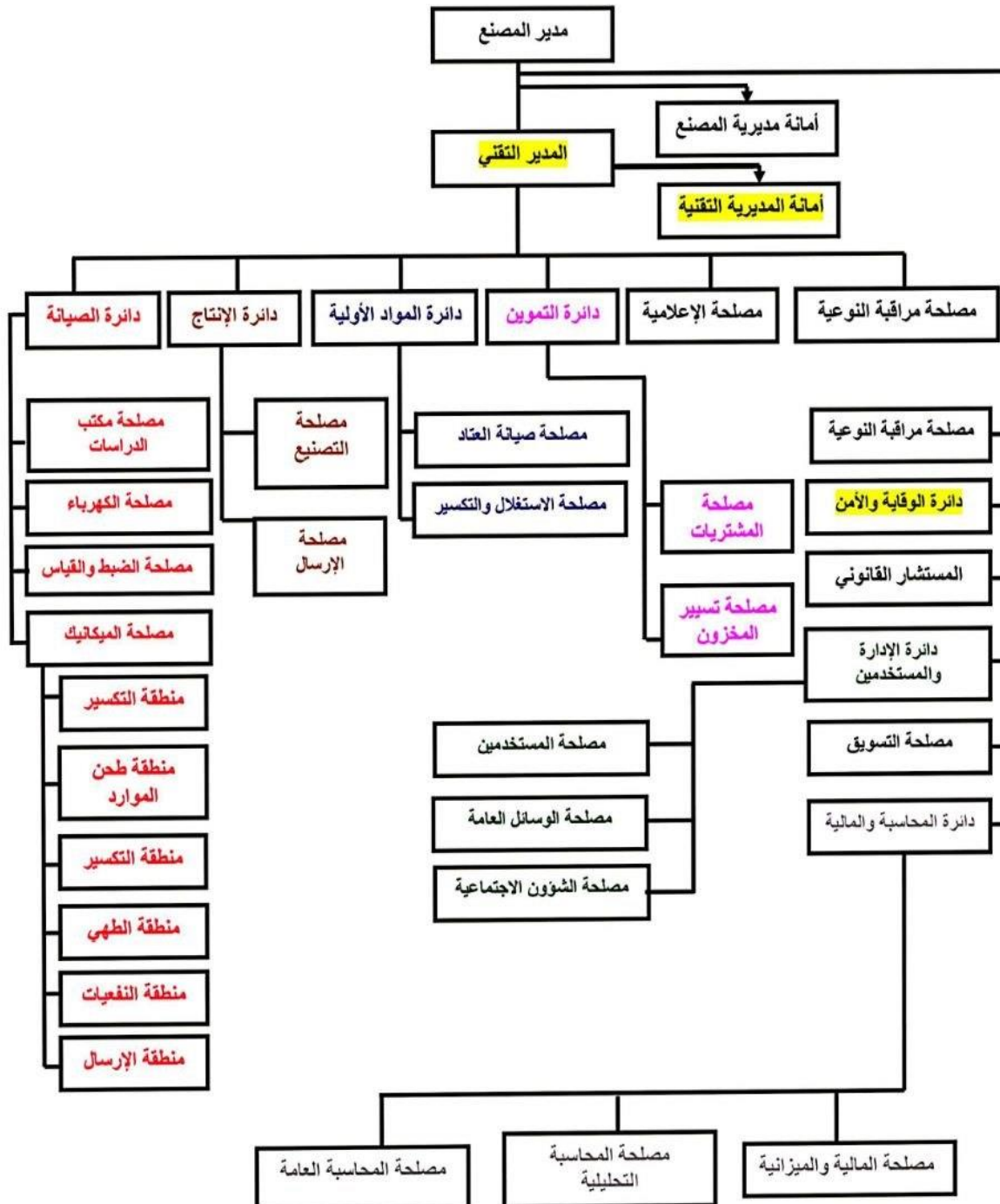
ثالثا: المراجع الأجنبية

1. **Huttunen, Helmi, The Effect of Organizational Culture on Digital Transformation:** Investigating the effects of organizational culture on the implementation of AI-human collaboration in supply chain management, Master's Thesis, Aalto University, Finland, 2025.
2. Seta Ariawuri Wicaksana, Bambang Purwoko & Mombang Sihite, Role of Organization Culture on Organizational Agility for Digital Transformation in XYZ Government Organization, International Journal of Business Management and Economic Review, Vol. 05, No. 03, Pancasila University, Jakarta, Indonesia, 2022.
3. Bandara, D.M.H.D & Jayasekara, B.E.A, Impact of Digital Transformation on Organizational Culture - A Systematic Literature Review, The Journal of Business Studies, Vol. 09, No. 02, Faculty of Commerce and Management, Eastern University, Sri Lanka, 2025.
4. Ferdaus, J. et al., "**The Role of Organizational Culture in Digital Transformation and Modern Accounting Practices among Jordanian SMEs**" reef. to MDPI Journal of Risk and Financial Management, Vol. 18, No. 3, 2025 .

A decorative rectangular frame with intricate floral and scrollwork patterns on all four sides. The word "الملاحق" is centered within this frame.

الملاحق

الهيكل التنظيمي للشركة



الملحق رقم (2): استبانة الدراسة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة -
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
التخصص إدارة أعمال



استمارة استبيان

السادة والسيدات

يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم بهذه الاستمارة التي تدرج ضمن متطلبات إنجاز مذكرة ماستر بعنوان: "دور الثقافة التنظيمية في دعم التحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة الإسمنت تبسة".

ونود إعلامكم بأن إجاباتكم ستحظى بأهمية كبيرة في إنجاح هذا البحث، حيث سيتم التعامل معها بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.
كما نتقدم إليكم بجزيل الشكر والتقدير على تعاونكم القيم ومساهمتم الجادة في الإجابة عن العبارات المرفقة بكل صراحة وموضوعية.

إشراف الأستاذة :

كوثر رامي

من إعداد الطالبين :

-السعيد حسين

-سليم جارش

السنة الجامعية 2025-2026

الملاحق

الرجاء وضع علامة X في المكان الذي تراه مناسب.

المحور الأول : البيانات الشخصية العامة.			
الجنس	أنثى		ذكر
	العمر	من 20 الى أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة

المستوى التعليمي	ثانوي	ماستر/ليسانس	دراسات عليا	تقني سامي
المستوى الوظيفي	إطار سامي	إطار	عون تنفيذ	
سنوات الخبرة	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر

المحور الثاني : الثقافة التنظيمية

البعد الأول: القيم التنظيمية					
مؤافق بشدة	مؤافق	مؤافق	مؤافق غير مؤافق بشدة	مؤافق غير مؤافق بشدة	العبارة
					1 يتحمل الموظفون مسؤولية أداء المهام والواجبات دون إشراف مستمر
					2 تعمل المؤسسة على اطلاع الموظفين بكافة التغييرات والاجراءات الجديدة
					3 تعتبر أهداف ورسالة المؤسسة واضحة لجميع موظفيها
					4 يشعر الموظفون أن قيمه الشخصية تتوافق مع قيم المؤسسة
					5 يشعر الموظفون بالراحة في التعبير عن رأيه دون خوف
البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية					
					6 يؤمن الموظفون بأهمية تطوير علاقات العمل وتعزيز العمل الجماعي
					7 يعتقد الموظف أن الترقية تعتمد أساسا على الكفاءة والجهد وليس على المحسوبية
					8 يعتقد الموظفون أن ارتكاب الأخطاء في العمل يمثل فرصة للتعلم والتطور
					9 ينظر الموظف إلى التغييرات التنظيمية على أنها ضرورية لتحول حقيقي ومستدام
					10 يعتقد الموظفون أن العمل بروح الفريق تساهم في تحسين الأداء

البعد الثالث: الأعراف التنظيمية					
مؤافق بشدة	مؤافق	مؤافق	مؤافق غير مؤافق بشدة	مؤافق غير مؤافق بشدة	العبارة
					11 يلتزم الموظفون بالأعراف التنظيمية المتعارف عليها في بيئة العمل
					12 يلتزم الموظفون بمعايير تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار
					13 تهتم الإدارة بتشجيع وتحفيز ممارسات العمل المتميزة وجعلها نموذجًا يحتذى به
					14 يلتزم الموظفون بمعايير تشجع التعاون والعمل الجماعي
					15 يحرص الموظفون على مساعدة بعضهم البعض لإنجاز العمل
البعد الرابع: التوقعات التنظيمية					
					16 تتوقع الإدارة أن يقوم الموظفون بواجباتهم طالما أنهم يحصلون على حقوقهم الوظيفية
					17 يتطلع الموظفون إلى الحصول على أمان وظيفي مقابل احترامهم لقوانين المؤسسة.
					18 يبذل الموظفون الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف التي تتوقعها الإدارة منهم
					19 يتم التعامل مع جميع الموظفون بالمساواة في تطبيق اللوائح والإجراءات

الملاحق

20	توفر المؤسسة فرصا واضحة لترقية الموظفين بناء على كفاءتهم المهنية				
21	تتوقع الإدارة من الموظفين التكيف بسرعة مع التغييرات التكنولوجية والتنظيمية				
22	تشجع القيادة الموظفين على استعمال التكنولوجيا داخل المؤسسة				
23	تعزز القيادة التحول الرقمي مع ضمان حماية البيانات وتعزيز الأمن السيبراني.				

المحور الثالث: التحول الرقمي

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
24					
تعتمد المؤسسة على التقنيات الرقمية في تنفيذ مختلف العمليات الإدارية					
25					
تستخدم المؤسسة الأنظمة المعلوماتية لتسهيل أداء الأعمال					
26					
تعمل المؤسسة على تحديث أنظمتها الرقمية بشكل مستمر					
27					
توفر المؤسسة البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لدعم التحول الرقمي					
28					
يمتلك الموظفون المهارات الرقمية اللازمة لأداء مهامهم					
29					
توفر المؤسسة برامج تدريبية لتطوير المهارات الرقمية للموظفين					
30					
تسهم التقنيات الرقمية في تحسين سرعة إنجاز العمل					
31					
تساعد الأنظمة الرقمية في تحسين دقة المعلومات المتوفرة بالمؤسسة					
32					
تعتمد الإدارة على البيانات الرقمية في اتخاذ القرارات					
33					
تساهم الرقمنة في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة					
34					
تتجه المؤسسة نحو استخدام التقنيات الرقمية في مختلف أنشطتها					
35					
تواجه المؤسسة صعوبات في تطبيق التحول الرقمي بسبب مقاومة الموظفين للتغيير					
36					
ضعف البنية التحتية الرقمية يشكل عائقا أمام التحول الرقمي في المؤسسة					

شكرا على حسن تعاونكم

الملحق رقم (3): قائمة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	التخصص	جهة التدريس	الجامعة
01	غريب الطاوس	أستاذ تعليم عالي	قسم علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي
02	هيبه الله أوريسي	أستاذ محاضر ب	قسم علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي
03	قوفي فاطمة الزهراء	أستاذ محاضر ب	قسم علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي
04	كشروود ايمان	أستاذ محاضر ب	قسم علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي
05	حناشي توفيق	أستاذ تعليم عالي	قسم علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي
06	شرقي جمعة	أستاذ محاضر ب	قسم علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي

الملحق رقم (4): الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير المستقل

- بعد القيم التنظيمية

		القيم لتنظيمية
يتحمل الموظفون مسؤولية أداء المهام والواجبات دون إشراف مستمر	Pearson Correlation	.824**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	69
تعمل المؤسسة على اطلاع الموظفين بكافة التغييرات والاجراءات الجديدة	Pearson Correlation	.816**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	69
تعتبر أهداف ورسالة المؤسسة واضحة لجميع موظفيها	Pearson Correlation	.818**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	69
يشعر الموظفون أن قيمه الشخصية تتوافق مع قيم المؤسسة	Pearson Correlation	.868**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	69
يشعر الموظفون بالراحة في التعبير عن رأيه دون خوف	Pearson Correlation	.868**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	69
القيم لتنظيمية	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	69

- بعد المعتقدات التنظيمية

		المعتقدات التنظيمية
يؤمن الموظفون بأهمية تطوير علاقات العمل وتعزيز العمل الجماعي	Pearson Correlation	.867**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	69
يعتقد الموظف أن الترقية تعتمد أساسا على الكفاءة والجهد وليس على المحسوبية	Pearson Correlation	.831**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	69
يعتقد الموظفون أن ارتكاب الأخطاء في العمل يمثل فرصة للتعلم والتطور	Pearson Correlation	.786**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	69
ينظر الموظف إلى التغييرات التنظيمية على أنها ضرورية لتحول حقيقي ومستدام	Pearson Correlation	.836**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	69
يعتقد الموظفون أن العمل بروح الفريق تساهم في تحسين الأداء	Pearson Correlation	.781**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	69

الملاحق

الأعراف_التنظيمية	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	69

- بعد الأعراف التنظيمية

		الأعراف_التنظيمية
يلتزم الموظفون بالأعراف التنظيمية المتعارف عليها في بيئة العمل	Pearson Correlation	.831**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	69
يلتزم الموظفون بمعايير تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار	Pearson Correlation	.904**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	69
تهتم الإدارة بتشجيع وتحفيز ممارسات العمل المتميزة وجعلها نموذجًا يحتذى به	Pearson Correlation	.548**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	69
يلتزم الموظفون بمعايير تشجع التعاون والعمل الجماعي	Pearson Correlation	.870**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	69
يحرص الموظفون على مساعدة بعضهم البعض لإنجاز العمل	Pearson Correlation	.730**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	69
الأعراف_التنظيمية	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	69

- بعد الأعراف التنظيمية

		التوقعات_التنظيمية
تتوقع الإدارة أن يقوم الموظفون بواجباتهم طالما أنهم يحصلون على حقوقهم الوظيفية	Pearson Correlation	.575**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	65
يتطلع الموظفون إلى الحصول على أمان وظيفي مقابل احترامهم لقوانين المؤسسة.	Pearson Correlation	.681**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	65
يبذل الموظفون الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف التي تتوقعها الإدارة منهم	Pearson Correlation	.382**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	65
يتم التعامل مع جميع الموظفين بالمساواة في تطبيق اللوائح والإجراءات	Pearson Correlation	.389**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	65

الملاحق

توفر المؤسسة فرصا واضحة لترقية الموظفين بناءً على كفاءتهم المهنية	Pearson Correlation	.553**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	65
تتوقع الإدارة من الموظفين التكيف بسرعة مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية	Pearson Correlation	.549**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	65
تشجع القيادة الموظفين على استعمال التكنولوجيا داخل المؤسسة	Pearson Correlation	.585**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	65
تعزز القيادة التحول الرقمي مع ضمان حماية البيانات وتعزيز الأمن السيبراني.	Pearson Correlation	.501**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	65
التوقعات_التنظيمية	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	65

الملحق رقم (5): معامل الصدق والثبات ألفا كرونباخ
ألفا كرونباخ لمتغير الثقافة التنظيمية:

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	69	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	69	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.921	23

ألفا كرونباخ للمتغير التابع التحول الرقمي:

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	69	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	69	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.910	13

ألفا كرونباخ للفقرات الكلية:

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	65	94.2
	Excluded ^a	4	5.8
	Total	69	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.885	36

الملحق رقم (6): التوزيع الطبيعي

Explore

Case Processing Summary

	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
التحول_الرقمي	69	100.0%	0	0.0%	69	100.0%

Descriptives

		Statistic	Std. Error	
التحول_الرقمي	Mean	3.5139	.06944	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.3754	
		Upper Bound	3.6525	
	5% Trimmed Mean	3.5217		
	Median	3.4615		
	Variance	.333		
	Std. Deviation	.57677		
	Minimum	2.15		
	Maximum	4.62		
	Range	2.46		
	Interquartile Range	.85		
	Skewness	-.082	.289	
	Kurtosis	-.478	.570	

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
التحول_الرقمي	.080	69	.200*	.980	69	.338

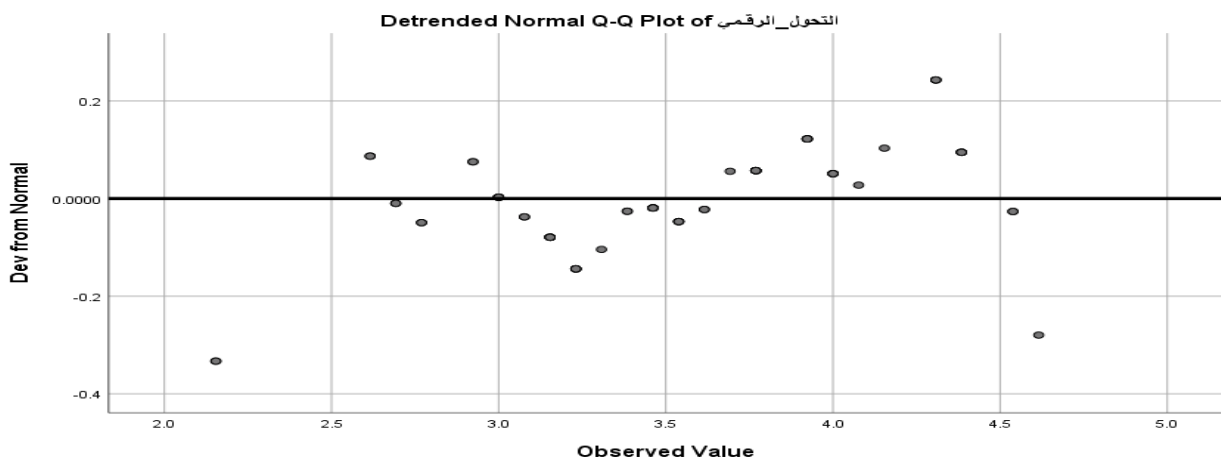
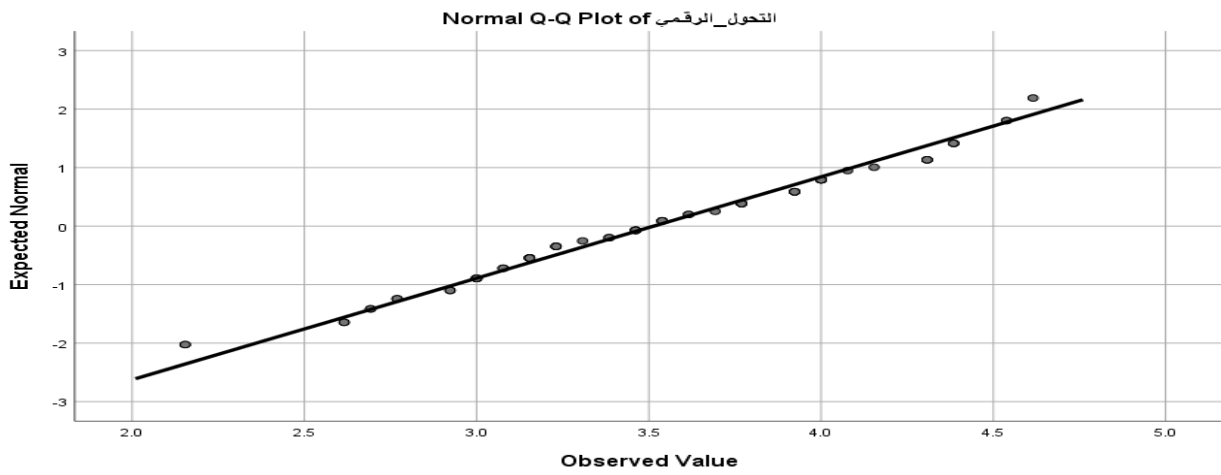
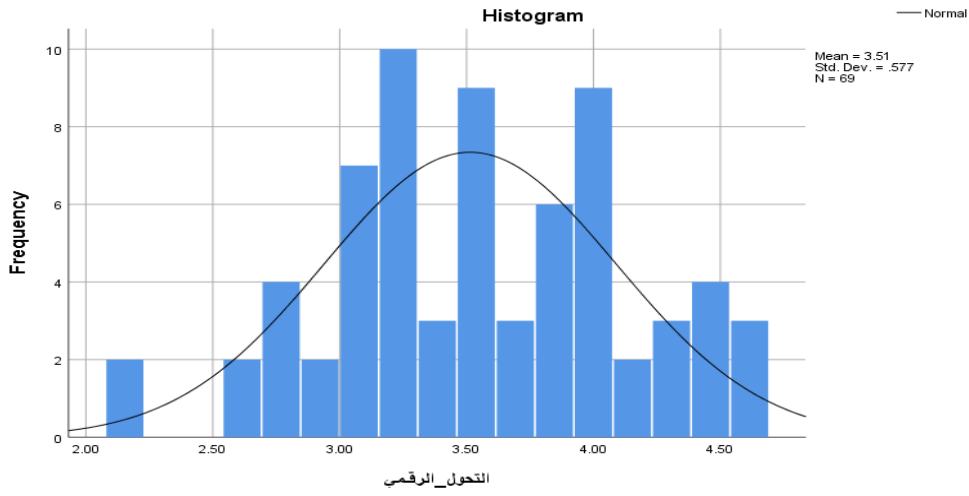
*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Stem-and-Leaf Plot التحول_الرقمي

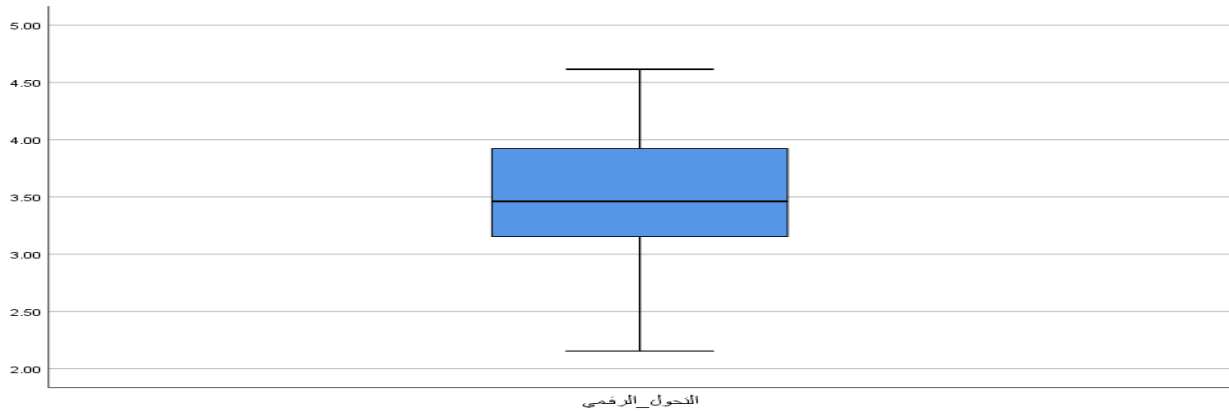
3.00 4 . 556

الملاحق



الملاحق

القيم الشاذة للمتغير التابع



الملحق رقم (7): التكرارات للبيانات الشخصية والوظيفية

Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative
					Percent
Valid	ذكر	43	62.3	62.3	62.3
	انثى	26	37.7	37.7	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

الفئة_العمرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative
					Percent
Valid	من 20 الى اقل من 30 سنة	2	2.9	2.9	2.9
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	42	60.9	60.9	63.8
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	17	24.6	24.6	88.4
	50 سنة فأكثر	8	11.6	11.6	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

المستوى_التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative
					Percent
Valid	ثانوي	7	10.1	10.1	10.1
	ماستر /ليسانس	51	73.9	73.9	84.1
	دراسات عليا	3	4.3	4.3	88.4
	تقني سامي	8	11.6	11.6	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

الملاحق

المستوى_الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أطار سامي	27	39.1	39.1	39.1
	إطار	13	18.8	18.8	58.0
	عون تنفيذ	29	42.0	42.0	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

سنوات_الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	13	18.8	18.8	18.8
	من 5 إلى أقل من 10 سنة	18	26.1	26.1	44.9
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	33	47.8	47.8	92.8
	15 سنة فأكثر	5	7.2	7.2	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

الملحق رقم (8): جداول التكرارات لمحاور الدراسة

Frequency Table

يتحمل الموظفون مسؤولية أداء المهام والواجبات دون إشراف مستمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غيرموافق بشدة	2	2.9	2.9	2.9
	موافق	54	78.3	78.3	81.2
	موافق بشدة	13	18.8	18.8	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

تعمل المؤسسة على اطلاع الموظفين بكافة التغييرات والإجراءات الجديدة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غيرموافق بشدة	4	5.8	5.8	5.8
	محايد	2	2.9	2.9	8.7
	موافق	53	76.8	76.8	85.5
	موافق بشدة	10	14.5	14.5	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

تعتبر أهداف ورسالة المؤسسة واضحة لجميع موظفيها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غيرموافق بشدة	2	2.9	2.9	2.9
	محايد	3	4.3	4.3	7.2

الملاحق

موافق	47	68.1	68.1	75.4
موافق بشدة	17	24.6	24.6	100.0
Total	69	100.0	100.0	

يشعر الموظفون أن قيمه الشخصية تتوافق مع قيم المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غيرموافق بشدة	4	5.8	5.8	5.8
	محايد	3	4.3	4.3	10.1
	موافق	52	75.4	75.4	85.5
	موافق بشدة	10	14.5	14.5	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

يشعر الموظفون بالراحة في التعبير عن رأيه دون خوف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غيرموافق بشدة	2	2.9	2.9	2.9
	غير موافق	1	1.4	1.4	4.3
	محايد	6	8.7	8.7	13.0
	موافق	49	71.0	71.0	84.1
	موافق بشدة	11	15.9	15.9	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

يؤمن الموظفون بأهمية تطوير علاقات العمل وتعزيز العمل الجماعي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	2.9	2.9	2.9
	محايد	4	5.8	5.8	8.7
	موافق	47	68.1	68.1	76.8
	موافق بشدة	16	23.2	23.2	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

يعتقد الموظف أن الترقية تعتمد أساسا على الكفاءة والجهد وليس على المحسوبية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	7.2	7.2	7.2
	محايد	1	1.4	1.4	8.7
	موافق	54	78.3	78.3	87.0
	موافق بشدة	9	13.0	13.0	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

يعتقد الموظفون أن ارتكاب الأخطاء في العمل يمثل فرصة للتعلم والتطور

الملاحق

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	7.2	7.2	7.2
	محايد	4	5.8	5.8	13.0
	موافق	51	73.9	73.9	87.0
	موافق بشدة	9	13.0	13.0	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

ينظر الموظف إلى التغييرات التنظيمية على أنها ضرورية لتحول حقيقي ومستدام

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	7.2	7.2	7.2
	محايد	7	10.1	10.1	17.4
	موافق	43	62.3	62.3	79.7
	موافق بشدة	14	20.3	20.3	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

يعتقد الموظفون أن العمل بروح الفريق تساهم في تحسين الأداء

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	2.9	2.9	2.9
	محايد	4	5.8	5.8	8.7
	موافق	38	55.1	55.1	63.8
	موافق بشدة	25	36.2	36.2	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

يلتزم الموظفون بالأعراف التنظيمية المتعارف عليها في بيئة العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	3	4.3	4.3	4.3
	موافق	49	71.0	71.0	75.4
	موافق بشدة	17	24.6	24.6	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

يلتزم الموظفون بمعايير تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	4.3	4.3	4.3
	موافق	51	73.9	73.9	78.3
	موافق بشدة	15	21.7	21.7	100.0

الملاحق

Total	69	100.0	100.0	
-------	----	-------	-------	--

تهتم الإدارة بتشجيع وتحفيز ممارسات العمل المتميزة وجعلها نموذجًا يحتذى به

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غيرموافق بشدة	2	2.9	2.9	2.9
	غير موافق	1	1.4	1.4	4.3
	محايد	9	13.0	13.0	17.4
	موافق	49	71.0	71.0	88.4
	موافق بشدة	8	11.6	11.6	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

يلتزم الموظفون بمعايير تشجع التعاون والعمل الجماعي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غيرموافق بشدة	2	2.9	2.9	2.9
	محايد	2	2.9	2.9	5.8
	موافق	50	72.5	72.5	78.3
	موافق بشدة	15	21.7	21.7	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

يحرص الموظفون على مساعدة بعضهم البعض لإنجاز العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غيرموافق بشدة	2	2.9	2.9	2.9
	غير موافق	1	1.4	1.4	4.3
	محايد	5	7.2	7.2	11.6
	موافق	47	68.1	68.1	79.7
	موافق بشدة	14	20.3	20.3	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

تتوقع الإدارة أن يقوم الموظفون بواجباتهم طالما أنهم يحصلون على حقوقهم الوظيفية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غيرموافق بشدة	2	2.9	2.9	2.9
	غير موافق	1	1.4	1.4	4.3
	محايد	8	11.6	11.6	15.9
	موافق	46	66.7	66.7	82.6

الملاحق

موافق بشدة	12	17.4	17.4	100.0
Total	69	100.0	100.0	

يتطلع الموظفون إلى الحصول على أمان وظيفي مقابل احترامهم لقوانين المؤسسة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	2.9	2.9	2.9
	محايد	7	10.1	10.1	13.0
	موافق	50	72.5	72.5	85.5
	موافق بشدة	10	14.5	14.5	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

يبذل الموظفون الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف التي تتوقعها الإدارة منهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	2.9	2.9	2.9
	محايد	8	11.6	11.6	14.5
	موافق	51	73.9	73.9	88.4
	موافق بشدة	8	11.6	11.6	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

يتم التعامل مع جميع الموظفين بالمساواة في تطبيق اللوائح والإجراءات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	4.3	4.3	4.3
	محايد	4	5.8	5.8	10.1
	موافق	45	65.2	65.2	75.4
	موافق بشدة	17	24.6	24.6	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

توفر المؤسسة فرصا واضحة لترقية الموظفين بناءً على كفاءتهم المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.4	1.4	1.4
	محايد	10	14.5	14.5	15.9
	موافق	47	68.1	68.1	84.1
	موافق بشدة	11	15.9	15.9	100.0

الملاحق

Total	69	100.0	100.0	
-------	----	-------	-------	--

تتوقع الإدارة من الموظفين التكيف بسرعة مع التغييرات التكنولوجية والتنظيمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غيرموافق بشدة	2	2.9	3.1	3.1
	غير موافق	1	1.4	1.5	4.6
	محايد	6	8.7	9.2	13.8
	موافق	46	66.7	70.8	84.6
	موافق بشدة	14	20.3	20.4	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

تشجع القيادة الموظفين على استعمال التكنولوجيا داخل المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غيرموافق بشدة	2	2.9	3.1	3.1
	غير موافق	1	1.4	1.5	4.6
	محايد	4	5.8	6.2	10.8
	موافق	45	65.2	69.2	80.0
	موافق بشدة	17	24.7	20.0	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

تعزز القيادة التحول الرقمي مع ضمان حماية البيانات وتعزيز الأمن السيبراني

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غيرموافق بشدة	2	2.9	3.1	3.1
	محايد	9	13.0	13.8	16.9
	موافق	46	66.7	70.8	87.7
	موافق بشدة	12	17.4	12.3	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

تعتمد المؤسسة على التقنيات الرقمية في تنفيذ مختلف العمليات الإدارية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غيرموافق بشدة	1	1.4	1.4	1.4
	محايد	12	17.4	17.4	18.8
	موافق	34	49.3	49.3	68.1

الملاحق

موافق بشدة	22	31.9	31.9	100.0
Total	69	100.0	100.0	

تستخدم المؤسسة الأنظمة المعلوماتية لتسهيل أداء الأعمال

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غيرموافق بشدة	3	4.3	4.3	4.3
	محايد	8	11.6	11.6	15.9
	موافق	34	49.3	49.3	65.2
	موافق بشدة	24	34.8	34.8	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

تعمل المؤسسة على تحديث أنظمتها الرقمية بشكل مستمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غيرموافق بشدة	1	1.4	1.4	1.4
	غير موافق	5	7.2	7.2	8.7
	محايد	14	20.3	20.3	29.0
	موافق	23	33.3	33.3	62.3
	موافق بشدة	26	37.7	37.7	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

توفر المؤسسة البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لدعم التحول الرقمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	1.4	1.4	1.4
	محايد	20	29.0	29.0	30.4
	موافق	29	42.0	42.0	72.5
	موافق بشدة	19	27.5	27.5	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

يملك الموظفون المهارات الرقمية اللازمة لأداء مهامهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غيرموافق بشدة	4	5.8	5.8	5.8
	غير موافق	2	2.9	2.9	8.7

الملاحق

محايد	10	14.5	14.5	23.2
موافق	35	50.7	50.7	73.9
موافق بشدة	18	26.1	26.1	100.0
Total	69	100.0	100.0	

توفر المؤسسة برامج تدريبية لتطوير المهارات الرقمية للموظفين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غيرموافق بشدة	2	2.9	2.9	2.9
	غير موافق	3	4.3	4.3	7.2
	محايد	13	18.8	18.8	26.1
	موافق	28	40.6	40.6	66.7
	موافق بشدة	23	33.3	33.3	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

تسهم التقنيات الرقمية في تحسين سرعة إنجاز العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غيرموافق بشدة	2	2.9	2.9	2.9
	محايد	13	18.8	18.8	21.7
	موافق	30	43.5	43.5	65.2
	موافق بشدة	24	34.8	34.8	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

تساعد الأنظمة الرقمية في تحسين دقة المعلومات المتوفرة بالمؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	2.9	2.9	2.9
	محايد	12	17.4	17.4	20.3
	موافق	28	40.6	40.6	60.9
	موافق بشدة	27	39.1	39.1	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

تعتمد الإدارة على البيانات الرقمية في اتخاذ القرارات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

الملاحق

Valid	غير موافق	2	2.9	2.9	2.9
	محايد	14	20.3	20.3	23.2
	موافق	27	39.1	39.1	62.3
	موافق بشدة	26	37.7	37.7	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

تساهم الرقمنة في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غيرموافق بشدة	4	5.8	5.8	5.8
	غير موافق	2	2.9	2.9	8.7
	محايد	13	18.8	18.8	27.5
	موافق	25	36.2	36.2	63.8
	موافق بشدة	25	36.2	36.2	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

تتجه المؤسسة نحو استخدام التقنيات الرقمية في مختلف أنشطتها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غيرموافق بشدة	2	2.9	2.9	2.9
	غير موافق	3	4.3	4.3	7.2
	محايد	7	10.1	10.1	17.4
	موافق	32	46.4	46.4	63.8
	موافق بشدة	25	36.2	36.2	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

تواجه المؤسسة صعوبات في تطبيق التحول الرقمي بسبب مقاومة الموظفين للتغيير

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غيرموافق بشدة	4	5.8	5.8	5.8
	غير موافق	2	2.9	2.9	8.7
	محايد	13	18.8	18.8	27.5
	موافق	25	36.2	36.2	63.8
	موافق بشدة	25	36.2	36.2	100.0

الملاحق

Total	69	100.0	100.0	
-------	----	-------	-------	--

ضعف البنية التحتية الرقمية يشكل عائقا أمام التحول الرقمي في المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غيرموافق بشدة	1	1.4	1.4	1.4
	غير موافق	2	2.9	2.9	4.3
	محايد	11	15.9	15.9	20.3
	موافق	29	42.0	42.0	62.3
	موافق بشدة	26	37.7	37.7	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

الملحق رقم (9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات وأبعاد متغيرات الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يتحمل الموظفون مسؤولية أداء المهام والواجبات دون إشراف مستمر	69	4.1014	.66741
تعمل المؤسسة على اطلاع الموظفين بكافة التغييرات والاجراءات الجديدة	69	3.9420	.83814
تعتبر أهداف ورسالة المؤسسة واضحة لجميع موظفيها	69	4.1159	.73837
يشعر الموظفون أن قيمه الشخصية تتوافق مع قيم المؤسسة	69	3.9275	.84573
يشعر الموظفون بالراحة في التعبير عن رأيه دون خوف	69	3.9565	.75605
يؤمن الموظفون بأهمية تطوير علاقات العمل وتعزيز العمل الجماعي	69	4.1159	.63097
يعتقد الموظف أن الترقية تعتمد أساسا على الكفاءة والجهد وليس على المحسوبية	69	3.9710	.66357
يعتقد الموظفون أن ارتكاب الأخطاء في العمل يمثل فرصة للتعلم والتطور	69	3.9275	.69280
ينظر الموظف إلى التغييرات التنظيمية على أنها ضرورية لتحول حقيقي ومستدام	69	3.9565	.77526
يعتقد الموظفون أن العمل بروح الفريق تساهم في تحسين الأداء	69	4.2174	.80201
يلتزم الموظفون بالأعراف التنظيمية المتعارف عليها في بيئة العمل	69	4.2029	.50234
يلتزم الموظفون بمعايير تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار	69	4.0870	.78101
تهتم الإدارة بتشجيع وتحفيز ممارسات العمل المتميزة وجعلها نموذجًا يحتذى به	69	3.8696	.74583
يلتزم الموظفون بمعايير تشجع التعاون والعمل الجماعي	69	4.1014	.71011
يحرص الموظفون على مساعدة بعضهم البعض لإنجاز العمل	69	4.0145	.77636
تتوقع الإدارة أن يقوم الموظفون بواجباتهم طالما أنهم يحصلون على حقوقهم الوظيفية	69	3.9420	.78373
يتطلع الموظفون إلى الحصول على أمان وظيفي مقابل احترامهم لقوانين المؤسسة.	69	3.9565	.71609
يبذل الموظفون الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف التي تتوقعها الإدارة منهم	69	3.9420	.59121
يتم التعامل مع جميع الموظفين بالمساواة في تطبيق اللوائح والإجراءات	69	4.1014	.68909
توفر المؤسسة فرصا واضحة لترقية الموظفين بناءً على كفاءتهم المهنية	69	3.9710	.66357
تتوقع الإدارة من الموظفين التكيف بسرعة مع التغييرات التكنولوجية والتنظيمية	69	3.9385	.76805
تشجع القيادة الموظفين على استعمال التكنولوجيا داخل المؤسسة	69	4.0154	.78047

الملاحق

تعزز القيادة التحول الرقمي مع ضمان حماية البيانات وتعزيز الأمن السبراني.	69	3.8923	.73150
تعتمد المؤسسة على التقنيات الرقمية في تنفيذ مختلف العمليات الإدارية	69	4.1014	.78861
تستخدم المؤسسة الأنظمة المعلوماتية لتسهيل أداء الأعمال	69	4.1014	.92585
تعمل المؤسسة على تحديث أنظمتها الرقمية بشكل مستمر	69	3.9855	1.00722
توفر المؤسسة البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لدعم التحول الرقمي	69	3.95652	.793999
يمتلك الموظفون المهارات الرقمية اللازمة لأداء مهامهم	69	3.8841	1.02234
توفر المؤسسة برامج تدريبية لتطوير المهارات الرقمية للموظفين	69	3.9710	.98475
تسهم التقنيات الرقمية في تحسين سرعة إنجاز العمل	69	4.0725	.89638
تساعد الأنظمة الرقمية في تحسين دقة المعلومات المتوفرة بالمؤسسة	69	4.1594	.81571
تعتمد الإدارة على البيانات الرقمية في اتخاذ القرارات	69	4.1159	.83201
تساهم الرقمنة في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة	69	3.9420	1.09657
تتجه المؤسسة نحو استخدام التقنيات الرقمية في مختلف أنشطتها	69	4.0870	.95084
تواجه المؤسسة صعوبات في تطبيق التحول الرقمي بسبب مقاومة الموظفين للتغيير	69	3.9420	1.09657
ضعف البنية التحتية الرقمية بشكل عائقا أمام التحول الرقمي في المؤسسة	69	4.1159	.88345
القيم_التنظيمية	69	4.0087	.64574
المعتقدات_التنظيمية	69	4.0377	.58337
الاعراف_التنظيمية	69	4.0551	.54328
التوقعات_التنظيمية	69	3.9885	.36425
الثقافة_التنظيمية	69	4.0361	.41029
التحول_الرقمي	69	4.0334	.64863

الملاحق

الملحق رقم (10): مصفوفة الارتباط بيرسون بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

Correlations

		القيم_التنظيمية	المعتقدات_التنظيمية	الاعراف_التنظ يمية	التوقعات_التنظ ظيمية	الثقافة_التنظيمي ة	التحول_الرقمي
القيم_التنظيمية	Pearson Correlation	1	.925**	.834**	.654**	.939**	.712**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	69	69	69	69	69	69
المعتقدات_التنظيمية	Pearson Correlation	.925**	1	.804**	.634**	.924**	.760**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	69	69	69	69	69	69
الاعراف_التنظيمية	Pearson Correlation	.834**	.804**	1	.577**	.861**	.690**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	69	69	69	69	69	69
التوقعات_التنظيمية	Pearson Correlation	.654**	.634**	.577**	1	.821**	.821**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	69	69	69	69	69	69
الثقافة_التنظيمية	Pearson Correlation	.939**	.924**	.861**	.821**	1	.746**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	69	69	69	69	69	69
التحول_الرقمي	Pearson Correlation	.712**	.760**	.690**	.821**	.746**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	69	69	69	69	69	69

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

الملحق رقم (11): الانحدار الخطي المتعدد القياسي

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
التحول_الرقمي	4.0334	.64863	65
القيم_التنظيمية	4.0087	.58337	65
المعتقدات_التنظيمية	4.0377	.58337	65
الاعراف_التنظيمية	4.0551	.54328	65
التوقعات_التنظيمية	3.9885	.36425	65

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التوقعات_التنظيمية , الاعراف_التنظيمية , المعتقدات_التنظيمية , القيم_التنظيمية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: التحول_الرقمي

b. All requested variables entered.

الملاحق

الملحق رقم (12): ملخص النموذج

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.689 ^a	.475	.422	.428	.475	17.300	4	64	.000

الملحق رقم (13): تحليل التباين

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.312	4	2.078	14.200	.000
	Residual	9.188	64	.143		
	Total	17.500	68			

a. Dependent Variable: التحول_الرقمي

b. Predictors: (Constant), التنظيمية_القيم, التنظيمية_المعتقدات, التنظيمية_الاعراف, التنظيمية_التوقعات

الملحق رقم (14): تحليل معاملات الانحدار

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.705	.420		4.167	.000		
	التنظيمية_القيم	.295	.095	.340	3.105	.003	.650	1.538
	التنظيمية_المعتقدات	.205	.090	.250	2.278	.026	.600	1.667
	التنظيمية_الاعراف	.255	.092	.300	2.772	.008	.720	1.389
	التنظيمية_التوقعات	.330	.091	.400	3.626	.001	.580	1.724

الملحق رقم (15): تجانس البواقي

Collinearity Diagnostics^a

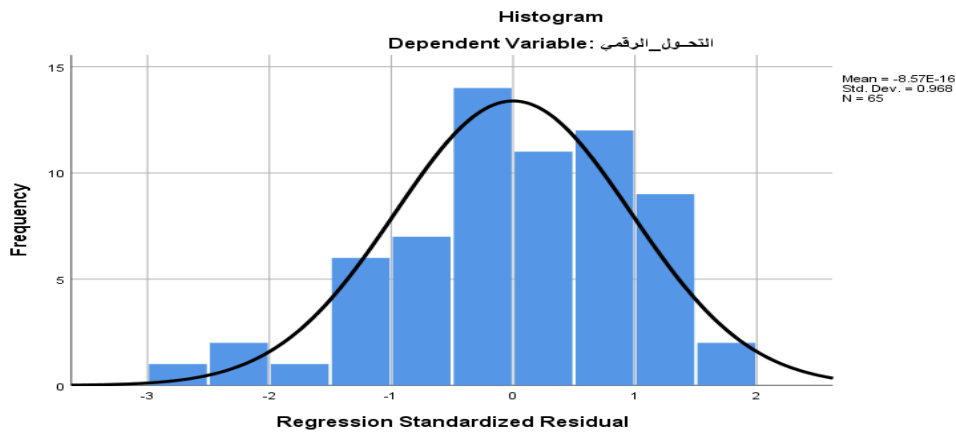
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	القيم_التنظيمية	المعتقدات_التنظيمية	الاعراف_التنظيمية	التوقعات_التنظيمية
1	1	4.979	1.000	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.012	20.655	.33	.05	.04	.01	.03
	3	.004	34.364	.00	.02	.06	.90	.15
	4	.003	39.382	.62	.01	.08	.06	.81
	5	.001	57.827	.04	.91	.82	.03	.01

a. Dependent Variable: الرقمي_التحول

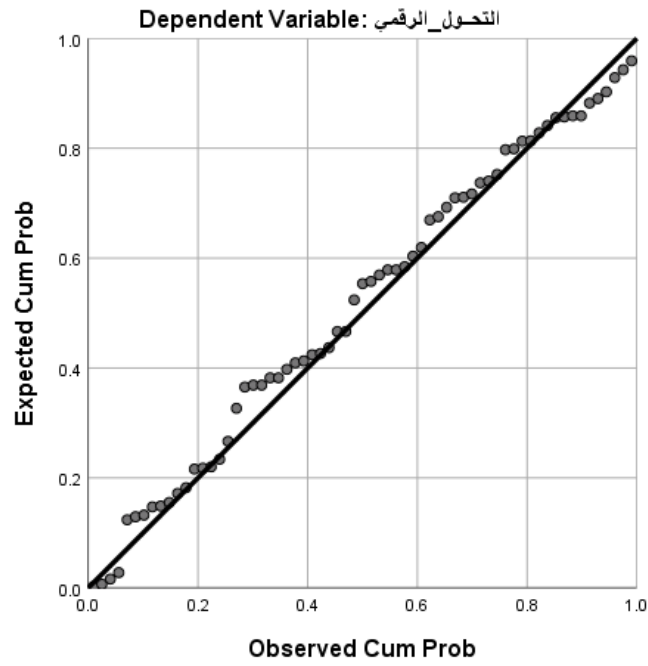
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.6337	4.4017	4.0414	.12310	65
Std. Predicted Value	-3.312	2.926	.000	1.000	65
Standard Error of Predicted Value	.086	.509	.163	.092	65
Adjusted Predicted Value	3.2083	4.9625	4.0420	.18590	65
Residual	-1.90272	1.16837	.00000	.65018	65
Std. Residual	-2.834	1.740	.000	.968	65
Stud. Residual	-2.857	1.796	.001	1.003	65
Deleted Residual	-1.93425	1.24495	-.00055	.70969	65
Stud. Deleted Residual	-3.048	1.831	-.005	1.023	65
Mahal. Distance	.058	12.500	3.938	6.497	65
Cook's Distance	.000	.698	.022	.089	65
Centered Leverage Value	.001	.559	.062	.102	65

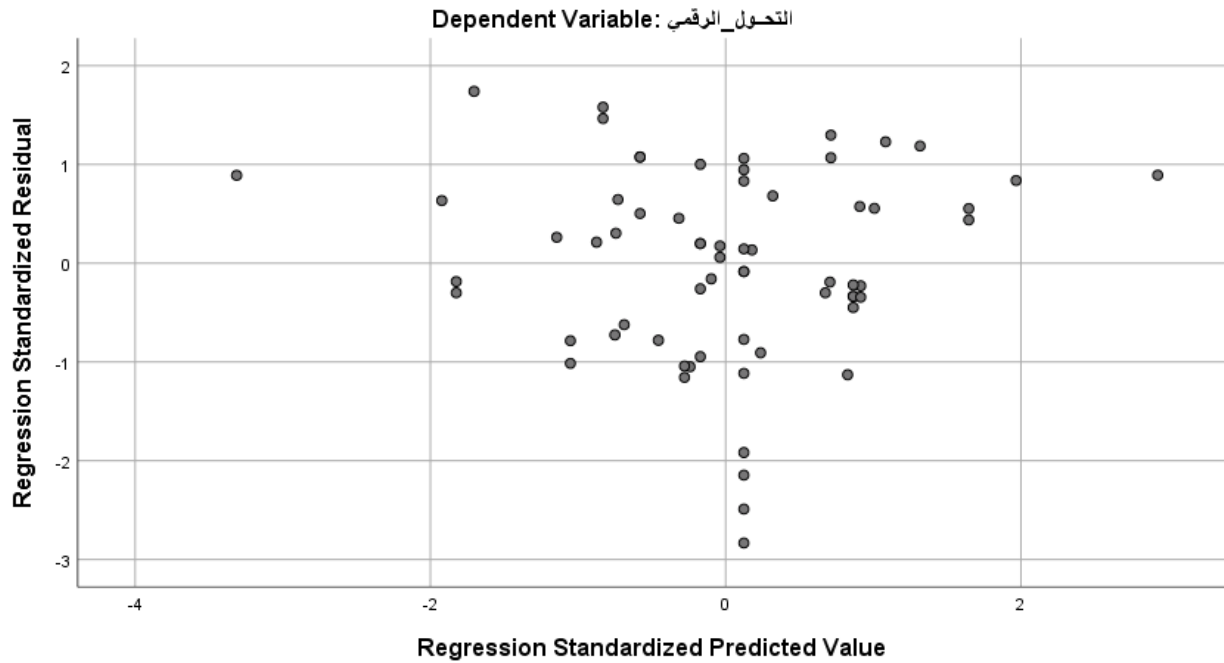
a. Dependent Variable: الرقمي_التحول



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot



الملحق رقم (16): وثيقة اتفاقية التبرص



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



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

اتفاقية التبرص

المادة الأولى: هذه الاتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد الشيخ العربي التيمي - تبسة - ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مع المؤسسة: الأوسوننت

مقرها: ولاية تبسة

ممثلة من طرف: حفايكة عبد الحالك الوظيفة: مدير الموارد البشرية

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرص تطبيقى للطلبة الاتية أسماؤهم:

1- حسين السعيد 2- عمار رشيد سليم

3- مستر التخصص 4- ادار كمال

عنوان المذكرة: دور الشراكة في التنظيمية في دعم التحول الرقمي

الاستاذ (ة) المشرف (ة):

كوش رامي

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرص تطبيقى للطلبة الاتية أسماؤهم:

1- 3 2- 2

3- 5 4- 4

5- ليسانس التخصص

عنوان تقرير التبرص:

الملحق رقم (17): وثيقة الإذن بالطبع



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التلمساني - بسملة



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

إذن بالطبع لمذكرة التخرج ماستر / تقارير التريص ليسانس

أنا الممضي أسفله الاستاذ (ة) : كوش رامي

المشرف على مذكرة التخرج: ماستر / تقرير تريص ليسانس للسنة الجامعية : 2025/2024

فئة ليسانس

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

فئة الماستر

فريق العمل	الاختصاص	عنوان المذكرة بالتفصيل
1* حسين السعيد	ادارة أعمال	دور الثقافة التنظيمية في دعم التحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة الشهيد التلمساني
2* جارش سليم		

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

تاريخ الامضاء

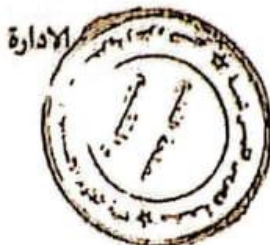
2024/05/18

الامضاء

كوش رامي

اللقب والاسم للاستاذ المشرف

كوش رامي



ملخص:

تتناول هذه الدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي داخل المؤسسات الاقتصادية، من خلال دراسة نظرية وتطبيقية على مؤسسة الإسمنت بتبسة. وقد ركز الجانب النظري على توضيح مفاهيم الثقافة التنظيمية وأبعادها ودورها في توجيه سلوك الأفراد داخل المؤسسة، إلى جانب إبراز مفهوم التحول الرقمي باعتباره عملية شاملة لا تقتصر على الجانب التقني فقط، بل تشمل تطوير أساليب العمل وتحسين الأداء المؤسسي.

أما في الجانب التطبيقي، فقد تم تحليل واقع المؤسسة محل الدراسة، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها ونجاح عملية التحول الرقمي. كما بينت الدراسة أن نجاح الرقمنة لا يعتمد فقط على التكنولوجيا، بل يتأثر بشكل كبير بالبيئة الثقافية داخل المؤسسة، خاصة فيما يتعلق بتقليل مقاومة التغيير وتعزيز التكيف مع التقنيات الحديثة.

واختتمت الدراسة بالتأكيد على أن الثقافة التنظيمية تعد عاملاً أساسياً في دعم التحول الرقمي، مع تقديم مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز هذا التحول وتحسين الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، التحول الرقمي، المؤسسة الاقتصادية، مؤسسة الإسمنت، الثقافة الرقمية، الرقمنة.

Abstract:

This study examines the relationship between organizational culture and digital transformation within economic institutions through a theoretical and applied study conducted at the Cement Company of Tebessa. The theoretical part addresses the main concepts of organizational culture, its dimensions, and its role in guiding employees' behavior within the organization, as well as the concept of digital transformation as a comprehensive process that goes beyond technology to include redesigning work methods and improving institutional performance.

The practical part analyzed the reality of the studied institution and revealed a positive relationship between organizational culture and the success of digital transformation. The findings show that digital transformation does not depend only on technological infrastructure, but is strongly influenced by the prevailing organizational culture, which plays a key role in reducing resistance to change and facilitating adaptation to modern technologies.

The study concludes that organizational culture is a key factor in supporting digital transformation, and provides several recommendations aimed at strengthening this process and improving institutional performance.

Keywords: Organizational culture, digital transformation, economic institution, Cement Corporation, Digital Culture, Digitalization.

