



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -



Université Chadli Bendjedid – El Tarf –

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et sciences de Gestion

السنة الجامعية: 2024/2023

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في

المؤسسة

دراسة حالة مركز الضرائب - الطارف -

تخصص: ادارة استراتيجية

تحت إشراف:

د. عمروسي حنان

من إعداد الطلبة:

سوارخي فتيحة

معطى الله فهيمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على خصائص الثقافة التنظيمية المساعدة على نجاح التحول الرقمي، وإبراز أهمية التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المنظمة، وكذا تسليط الضوء على متطلبات التحول الرقمي والتحديات التي تواجهه بالإضافة إلى تشخيص واقع الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي على مستوى مركز الضرائب بالطارف مستخدمين في ذلك كل من المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، ومنهج دراسة الحالة عند التطرق لحالة مركز الضرائب بالطارف في الفصل الثالث، من خلال دراسة واقع الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها على نجاح التحول الرقمي.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : أن الأخذ بعين الاعتبار لما هو سائد من قيم وممارسات عند تطوير أنظمة التحول الرقمي، من شأنه أن يضمن التفاف وقبول موظفي المؤسسة لهذه الأنظمة وذلك باستخدامها استغلال وحسن وظائفها. كما أن قيام مركز الضرائب بالطارف بتطوير أنظمة معلوماته وبرمجياته بنفسه سمح له من جهة بالمحافظة على استقلاليتها وتحيين هذه الأنظمة وتطويرها كلما كانت هناك ضرورة ومن جهة أخرى ضمن له بأن تحمل هذه الأنظمة القيم الثقافية التي يريدها، وبالتالي يتفادى أن تكون القيم المتضمنة في أنظمة المعلومات وتطبيقاتها مناقضة لما هو سائد في إدارته، مما قلص إلى حد ما من مقاومة التغيير التي عرفها، وفي الأخير بينت الدراسة الميدانية أن للثقافة التنظيمية تأثير على نجاح التحول الرقمي بمركز الضرائب بالطارف.

الكلمات المفتاحية : الثقافة التنظيمية، التحول الرقمي التقنيات، مركز الضرائب بالطارف.

Le Résumé

Cette étude vise à identifier les caractéristiques de la culture organisationnelle qui aident à réussir la transformation numérique, à mettre en évidence l'importance de cette transformation et de sa transformation dans l'amélioration des performances de l'organisation, ainsi qu'à mettre en lumière les exigences et les défis rencontrés par celle-ci, ainsi que le diagnostic de la réalité, la culture d'organisation et le changement numérique au niveau du centre d'information sur les utilisateurs, y compris la méthodologie analytique et la méthode d'analyse, et l'étude de cas de la mise en œuvre du centre de la fiscalité sur l'information au chapitre III, en étudiant le réel de la civilisation organisationnelle et son impact sur le succès de la digitalisation.

L'étude a révélé plusieurs conclusions importantes : en tenant compte des valeurs et des pratiques apportées lors du développement de systèmes de transformation numérique, les employés de l'entreprise pourraient s'assurer que ces systèmes sont complets et acceptés, qu'ils utilisent et améliorent leurs fonctions. La mise au point de ses propres systèmes d'information et logiciels lui a également permis, d'une part, de préserver son indépendance, de renforcer ces systèmes et de les développer chaque fois qu'il était nécessaire, et, de l'autre, de veiller à ce que les systèmes portent les valeurs culturelles qu'ils souhaitent et, par conséquent, de profiter des valeurs contenues dans leurs systèmes informatiques et leurs applications.

Dans ses départements, ce qui a quelque peu réduit la résistance au changement qu'il connaissait, et, finalement, l'étude de terrain a montré que la culture organisationnelle a un impact

Le succès de la transformation numérique du centre d'information fiscale.

Mots clés : culture organisationnelle, transformation numérique technologies, centre d'information fiscale.



الإهداء

الى كل من علمني حرفا في هذه الدنيا الفانية

الى روح أبي الزكية الطاهرة رحمه الله

الى أمي الغالية حفظها الله ورعاها

الى زوجي وأبنائي الأعزاء

الى أختي الغالية وبناتها

الى كل الأشخاص الذين أحمل لهم المحبة والتقدير

الى كل من نسيه القلم وحفظه القلب

فهيمة

الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد

وعلى آله وصحبه إلى يوم الدين.

من قال انا لها "نالها" وانا لها وإن أبت رغما عنها أتيت بها.

إلى الأيدي الطاهرة التي ازلت من طريقي أشواك الفشل..

إلى من ساندني بكل حب عند ضعفي..

إلى ابنتي وغاليتي مريومة، وابنة أختي رانيا، إلى كل عائلتي...

أهدي فرحة تخرجي إلى تلك الانسنة العظيمة التي طالما تمننت رؤيتي إنسانة ناجحة إلى.. "أمي"

أهدي فرحتي إلى من علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والاصرار.. "أبي"

إلى الشموع التي تنير لي الطريق.. "اخواتي وأخي"

فتيحة



شكر وتقدير

نشكر المنعم عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذه المذكرة هو الله ربي الذي ما أصبح وما أمسى بي من نعمة فمنه وحده نتقدم بخالص الشكر والتقدير والاحترام والتبجيل إلى كل الذين أحسنوا الظن بالله فأحسنوا العمل إلى الذين توكّلوا على الله حق توكّله.

يسرنا أن نتقدم بأحر وأبلغ معاني الشكر إلى الأستاذة الكريمة **الدكتورة عمروسي حنان** المشرفة على هذه المذكرة والتي أعطت هذه الدراسة الكثير من الوقت والجهد والدعم المعنوي حتى إتمامها

كما نتوجه بالشكر لكافة موظفي مركز الضرائب بالطارف

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى أساتذة لجنة المناقشة لمنحنا شرف مناقشتهم لمذكرتنا

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من تعاون معنا ودعمنا من بعيد أو من قريب على إنجاز هذه المذكرة

ونشكر أيضا جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عامة وقسم العلوم الاقتصادية خاصة وكافة زملاء الدراسة.



قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|--------|--|-----------|
| 19 | مستويات الثقافة التنظيمية حسب (Schein) | 1-1 |
| 21 | مستويات الثقافة التنظيمية حسب (العامري والغالبي) | 2-1 |
| 32 | تكوين ثقافة إيجابية للمؤسسة | 3-1 |
| 45 | رحلة من الثورة الصناعية الأولى إلى الثورة الصناعية الرابعة | 1-2 |
| 65 | المجالات الخمس للتحويل الرقمي | 2-2 |
| 76 | الهيكل التنظيمي للمؤسسة | 1-3 |
| 84 | نموذج الدراسة | 2-3 |
| 87 | توزيع عينة الدراسة حسب الجنس | 3-3 |
| 88 | توزيع عينة الدراسة حسب السن | 4-3 |
| 89 | توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي | 5-3 |
| 90 | توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة | 6-3 |
| 91 | توزيع العينة حسب الوظيفة | 7-3 |

قائمة الجداول

قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|--------|---|------------|
| 29 | (وجهات نظر الباحثين لأبعاد الثقافة التنظيمية | 1-1 |
| 60 | عدد المشاريع الناشئة والممولة في مختلف القطاعات | 2-1 |
| 48 | يمثل مؤشر تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. | 1-2 |
| 49 | مؤشر الجاهزية الشبكية. | 2-2 |
| 67 | مجالات تطبيق التحول الرقمي وانعكاساتها على عمل الشركات | 3-2 |
| 85 | درجات مقياس ليكرت الخماسي | 1-3 |
| 86 | درجة أهمية المقياس | 2-3 |
| 87 | اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach | 3-3 |
| 88 | توزيع عينة الدراسة حسب الجنس | 4-3 |
| 89 | توزيع عينة الدراسة حسب السن | 5-3 |
| 90 | توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي | 6-3 |
| 90 | توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة | 7-3 |
| 91 | توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي | 8-3 |

| | | |
|-----|---|------|
| 92 | وصف وتشخيص فقرات بعد القيم التنظيمية | 9-3 |
| 93 | وصف وتشخيص فقرات بعد المعتقدات التنظيمية | 10-3 |
| 94 | وصف وتشخيص فقرات بعد الأعراف التنظيمية | 11-3 |
| 95 | وصف وتشخيص فقرات بعد التوقعات التنظيمية | 12-3 |
| 96 | وصف وتشخيص فقرات محور التحول الرقمي | 13-3 |
| 98 | معامل الارتباط بيرسون | 14-3 |
| 99 | اختبار أثر القيم التنظيمية على التحول الرقمي | 15-3 |
| 100 | أثر المعتقدات التنظيمية على التحول الرقمي بمركز الضرائب بالطارف | 16-3 |
| 101 | أثر الأعراف التنظيمية على التحول الرقمي بمركز الضرائب بالطارف | 17-3 |
| 102 | أثر التوقعات التنظيمية على التحول الرقمي بمركز الضرائب بالطارف | 18-3 |
| 103 | أثر الثقافة التنظيمية على التحول الرقمي بمركز الضرائب بالطارف | 19-3 |

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

| الصفحة | المحتوى |
|--------|---|
| II | ملخص |
| VI | الإهداء |
| VII | شكر وعرفان |
| VIII | قائمة الأشكال |
| IX | قائمة الجداول |
| XII | قائمة الملاحق |
| V XI | فهرس المحتويات |
| أ | مقدمة |
| 30-01 | الفصل الأول : المقاربة النظرية للثقافة التنظيمية |
| 02 | تمهيد |
| 03 | المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية |
| 03 | المطلب الأول: نشأة وتطور الثقافة التنظيمية |
| 05 | المطلب الثاني: مفهوم وخصائص الثقافة التنظيمية |
| 08 | المطلب الثالث: أهمية ووظائف الثقافة التنظيمية |
| 12 | المبحث الثاني : أساسيات حول الثقافة التنظيمية |
| 12 | المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية |
| 17 | المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية |
| 21 | المطلب الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية |
| 26 | المبحث الثالث: آليات بناء الثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها |

| | |
|----|---|
| 26 | المطلب الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية |
| 30 | المطلب الثاني: آليات بناء الثقافة التنظيمية والحفاظة عليها |
| 34 | المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية |
| 38 | خلاصة الفصل |
| | الفصل الثاني: الإطار النظري للتحويل الرقمي |
| 40 | تمهيد |
| 41 | المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول التحويل الرقمي |
| 41 | المطلب الأول: مفهوم التحويل الرقمي ومميزاته |
| 44 | المطلب الثاني: ظهور وتطور فكرة التحويل الرقمي |
| 46 | المطلب الثالث: أهمية ومؤشرات التحويل الرقمي |
| 50 | المبحث الثاني: أساسيات حول التحويل الرقمي |
| 50 | المطلب الأول: خطوات التحويل الرقمي |
| 53 | المطلب الثاني: تقنيات التحويل الرقمي |
| 59 | المطلب الثالث: نماذج وأبعاد التحويل الرقمي |
| 63 | المبحث الثالث: متطلبات التحويل الرقمي والتحديات التي تواجهه |
| 63 | المطلب الأول: متطلبات التحويل الرقمي |
| 65 | المطلب الثاني: مجالات التحويل الرقمي |
| 68 | المطلب الثالث: تحديات التحويل الرقمي |
| | خلاصة الفصل الثاني |
| 72 | الفصل الثالث : المؤسسات الناشئة والتنمية في الجزائر |
| 73 | تمهيد |
| 74 | المبحث الأول: تقديم عام لمركز الضرائب الطارف |
| 74 | المطلب الأول: تعريف مركز الضرائب لولاية الطارف |
| 76 | المطلب الثاني: شرح مختلف مهام الهيكل التنظيمي |

| | |
|----|---|
| 78 | المطلب الثالث : بوابة جبايتك |
| 83 | المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة |
| 83 | المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات |
| 84 | المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة |
| 84 | المطلب الثالث : المعالجة الإحصائية للدراسة |
| 87 | المبحث الثالث : المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات |
| 87 | المطلب الأول: وصف وتحليل البيانات الشخصية لعينة المؤسسة محل الدراسة |
| 92 | المطلب الثاني: وصف وتشخيص فقرات محاور الدراسة |
| 98 | المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات |
| | خلاصة الفصل الثالث |
| | خاتمة |
| | قائمة المراجع |
| | قائمة الملاحق |
| | الاستبيان |

قائمة الملاحق

| الصفحة | عنوان الملحق |
|--------|--------------|
| 120 | الملحق 01 |
| 121 | الملحق 02 |
| 122 | الملحق 03 |
| 123 | الملحق 04 |
| 124 | الملحق 05 |
| 126 | الملحق 06 |
| 127 | الملحق 07 |

المقدمة

شهد العالم منذ بداية الألفية الثالثة تغيرات جذرية وسريعة، بسبب التطور التقني و التكنولوجيا الهائل في عصر الثورة الصناعية الرابعة، التي تختلف في شدتها وتعقيدها واتساع نطاقها عن غيرها من الثورات الصناعية السابقة (حيث استخدمت الثورة الصناعية الأولى الميكنة والطاقة المائية وقوة البخار، واستخدمت الثورة الصناعية الثانية الإنتاج الضخم من خلال خطوط التجميع بالكهرباء، وركزت الثورة الصناعية الثالثة على الإلكترونيات من أجهزة الحاسب الآلي والإنترنت)، حيث استندت الثورة الصناعية الرابعة في جوهرها إلى ظاهرة تكنولوجية جديدة سميت بالتحول الرقمي، أي اندماج التكنولوجيات الرقمية وتغلغلها السريع في البنية التحتية للمنظمات والهيئات، وتشمل تلك التكنولوجيات إنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية، وتحليلات البيانات الضخمة، والطباعة ثلاثية الأبعاد، والذكاء الاصطناعي، وتكمن أهمية هذه الثورة التكنولوجية في تأثيرها الكبير على المجتمعات، من خلال قدرتها على إنتاج كميات هائلة من البيانات الجديدة، وتحسين نقل المعلومات والمعرفة وتعزيز إنتاجها وتسهيل الابتكار.

وينظر إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أنها تحمل في حد ذاتها ثقافة، لأنها تعمل على نشر افتراضات وممارسات وقيم التشارك في المعلومات والمعارف، والتعاون بين مختلف الوحدات والأقسام وتسهيل انتقال المعلومة والتشارك فيها في الوقت الحقيقي، وكذا تطوير المعارف والمهارات المكتسبة وتدعيم مبادئ الانفتاح والعدالة والشفافية. وبالتالي فإن لم تتوفر هذه القيم في المنظمة المقابلة على استخدام التكنولوجيا، فإنه يمكن أن ينظر إلى هذه الثقافة على أنها تهدد الثقافة السائدة خاصة بالنسبة للإدارات العمومية، التي تعتمد على الخصائص البيروقراطية في تنظيمها، حيث نجد المعلومة تمتلك فقط في المستويات الإستراتيجية، التي لها الحق في الإعلام قبل أي مستوى آخر، وهذا ما يتنافى مع الممارسات التي أتت بها التكنولوجيا.

فالثقافة الرقمية أو الثقافة الإلكترونية هي ثقافة جديدة تنتشر في المنظمات من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ولا سيما نظم المعلومات، وهي تتناسب مع المنظمات المقابلة على الرقمية، التي لا يمكنها أن تبقى بتنظيمات تقليدية هرمية وهياكل ثقيلة، وهي مجموعة من القيم والسلوكيات والممارسات التي تساهم في نجاح المنظمة في العالم الرقمي، أي أنها تعمل على تسهيل إدراج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المنظمات واندماجها في العالم الرقمي، وبالتالي تساعد على نجاح التغييرات التكنولوجية وتجعل المنظمة أكثر أداء وفعالية. وهي تتميز بالثقة كقيمة مركزية في عالم معقد وديناميكي، من خلال أنماط تسيير تعتمد على المبادلات والاتصالات الأفقية وتدعيم العلاقات والاعتراف بالأفراد على أساس كفاءتهم وليس بترتيبهم الهرمي، وتقدير الأفراد والتلاحم بينهم داخل العمل.



إشكالية الدراسة

تشير البحوث الأكاديمية التي تناولت موضوع التحول الرقمي، أن توجه الإدارات العمومية نحو تطبيق التحول الرقمي يرجع للإرادة السياسية للدولة في إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والاستفادة من امتيازاتها في مؤسسات القطاع العمومي، خاصة بعدما حققت مؤسسات القطاع الخاص عدة إنجازات من استخدامها، لهذا توجهت العديد من الدول من بينها الجزائر إلى صياغة استراتيجيات وبرامج عمل لتبني هذه التكنولوجيا وإدماجها في أداء سيرورات أعمالها، فكانت إستراتيجية الجزائر الإلكترونية سنة 2013 أول خطوة نحو تطبيق الإدارات العمومية للتحول الرقمي، والتي تمت صياغتها سنة 2008 ليوضع لها آجال إنجاز بنهاية سنة 2013.

لكن وبانقضاء هذه السنوات نجد بعض الإدارات العمومية الجزائرية قد وفقت ولو إلى حد ما في بلوغ مراحل متقدمة من المشروع وتوفير خدمات إلكترونية متطورة، على غرار وزارة العدل ووزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية وكذا وزارة العمل والضمان الاجتماعي ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي،... الخ، في حين نجد إدارات عمومية أخرى اكتفت بإصدار مواقع إلكترونية لتوفير بعض المعلومات القاعدية تنقصها في غالبية الأحيان الدقة والتحديث. كل هذا دفعنا إلى التفكير في الثقافة التنظيمية باعتبارها تميز كل منظمة عن المنظمات الأخرى من خلال جملة القيم والمعتقدات والأفكار التي توجه السلوكات والممارسات ومختلف التصرفات داخلها، وعليه يمكن صياغة إشكالية دراستنا كالتالي :

ما هو تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في مركز الضرائب بالطارف ؟

الأسئلة الفرعية للدراسة

من أجل توضيح أكثر للإشكالية المطروحة، وفهم واستيعاب مختلف جوانبها نعلمد على الأسئلة الفرعية التالية :

1. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية يبرز تأثير بعد القيم التنظيمية على التحول الرقمي بمركز الضرائب بالطارف ؟
2. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية يبرز تأثير بعد المعتقدات التنظيمية على التحول الرقمي بمركز الضرائب بالطارف ؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية يبرز تأثير بعد الأعراف التنظيمية على التحول الرقمي بمركز الضرائب بالطارف ؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية يبرز تأثير بعد التوقعات التنظيمية على التحول الرقمي بمركز الضرائب بالطارف ؟



فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) يبرز تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي بمركز الضرائب بالطارف.

وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية :

➤ **الفرضية الأولى :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) يبرز تأثير بعد القيم التنظيمية على التحول الرقمي بمركز الضرائب بالطارف.

➤ **الفرضية الثانية :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) يبرز تأثير بعد المعتقدات التنظيمية على التحول الرقمي بمركز الضرائب بالطارف.

➤ **الفرضية الثالثة :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) يبرز تأثير بعد الأعراف التنظيمية على التحول الرقمي بمركز الضرائب بالطارف.

➤ **الفرضية الرابعة :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) يبرز تأثير بعد التوقعات التنظيمية على التحول الرقمي بمركز الضرائب بالطارف.

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرين المدروسين والممثلين في الثقافة التنظيمية ونجاح التحول الرقمي الذي حاولنا إيجاد تطبيقات له على مستوى الإدارة العمومية الجزائرية، من خلال دراسة حالة مركز الضرائب -الطارف-، فرغم وجود العديد من الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية إلا أن تطبيقها في الإدارات العمومية لا يزال يحتاج إلى البحث نظرا للأهمية الكبيرة التي تلعبها في توجيه السلوكات والممارسات داخلها. كما تظهر أهمية دراستنا كذلك، بتطرقها إلى مسألة نجاح التحول الرقمي في الإدارات العمومية، من خلال التعرف على المعايير التي يمكن استخدامها لتقييم هذا النجاح وتلك العوامل التي لها علاقة بنجاح أو فشل التحول الرقمي والتي تعتبر الثقافة التنظيمية واحدة منها.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف الهامة التالية :

■ التعرف على خصائص الثقافة التنظيمية المساعدة على نجاح التحول الرقمي؛



- إبراز أهمية التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المنظمة؛
- تسليط الضوء على متطلبات التحول الرقمي والتحديات التي تواجهه؛
- تشخيص واقع الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي على مستوى مركز الضرائب بالطارف.

مبررات و دوافع اختيار موضوع الدراسة

يعود اختيار موضوع البحث إلى جملة من المبررات و الدوافع نذكر منها :

■ الاهتمام بموضوع علاقة الثقافة التنظيمية بنجاح التحول الرقمي في المؤسسات، بحكم ارتباطه بالتخصص

الأكاديمي للطالبتين "إدارة إستراتيجية"، ومحاولة توسيع المعارف النظرية والفكرية في هذا المجال؛

■ الأهمية الكبيرة التي يحظى بها مفهوم التحول الرقمي سواء في المجال الخدمي أو الصناعي، حيث فرضت الثورة

الصناعية الرابعة القائمة على التكنولوجيا والبيانات على المؤسسات تبني أساليب جديدة في الإدارة؛

■ أهمية الثقافة التنظيمية في الإدارات العمومية الجزائرية ومن بينها مركز الضرائب -الطارف-، ودورها الحاسم في

نجاح عملية التحول الرقمي؛

■ الرغبة في معرفة ما حققته المؤسسات العمومية الجزائرية من تحسن في رقمنة هياكلها بالنظر لحجم الجهود

المتخذة من طرف الدولة.

المنهج و الأدوات المستخدمة في الدراسة

من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة، والمعالجة السليمة للإشكالية المطروحة، فقد استخدمنا المنهج الوصفي والتحليلي، اللذان يقومان على جمع مختلف المعلومات والبيانات التي تصف المشكلة، وتساعد على تحليلها، وهذا أثناء التطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية، وأهميتها في منظمات الأعمال، إلى جانب توضيح مختلف المفاهيم المتعلقة بالتحول الرقمي. بالإضافة إلى استخدام منهج دراسة الحالة عند التطرق لحالة مركز الضرائب بالطارف في الفصل الثالث، من خلال دراسة واقع الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها على نجاح التحول الرقمي.

أما فيما يخص أدوات التحليل المستخدمة، فقد تم الاعتماد على مجموعة من الكتب والمجلات، بالإضافة إلى الرجوع لدراسات سابقة من أطروحات دكتوراه وماجستير وطنية، ومواقع إنترنت رسمية. كما تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان باعتباره من أهم أدوات الدراسة التي تمكن من الحصول على المعلومات، وهو عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المكتوبة ذات الإجابات المحددة، سلمت للمبحوثين للإجابة عنها وإرجاعها، ومن أجل المعالجة الإحصائية لنتائج الاستبيان، تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (النسخة 27)،



وظلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات، ومن تم فرزها وترميزها، ثم معالجتها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية وهي: الجداول والتكرارات والنسب المئوية والأشكال البيانية، معامل ألفا كرونباخ، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، الانحدار الخطي البسيط، بالإضافة إلى اعتماد الطالبين على برنامج الجداول الإلكترونية (Excel)، لعرض وتحليل البيانات المجمعة من الاستبيان.

الحدود المكانية و الزمانية للدراسة

➤ **الناحية المكانية :** انصب موضوع البحث حول تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي، إلى جانب

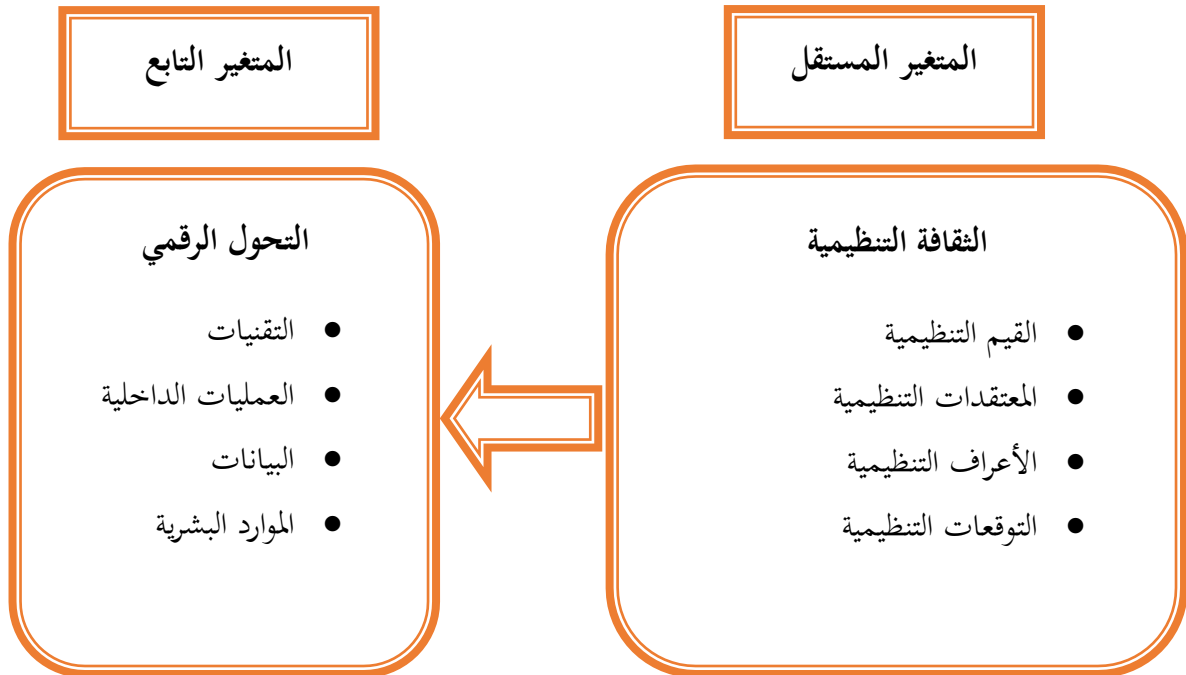
الاستدلال بدراسة حالة مركز الضرائب -الطارف- رغبة منا في إثراء موضوع الدراسة.

➤ **الناحية الزمنية :** تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من 21 أبريل إلى 21 ماي 2024.

نموذج الدراسة

يوضح الشكل الموالي متغيرات البحث، والمتمثلة في الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل)، والتحول الرقمي للمؤسسة

(المتغير التابع)، حيث سيتم إبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونجاح التحول الرقمي.



1. مذكرات ماجستير و أطروحات دكتوراه

✚ بركة مشنان، (2016)، " دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي : دراسة حالة جامعة الحاج لخضر - باتنة -"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه نظام ل.م.د في علوم التسيير، تخصص : تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.

وتمحورت الدراسة حول الإشكالية التالية : ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بفعالية في مؤسسات التعليم العالي : دراسة حالة جامعة الحاج لخضر - باتنة - ؟

هدفت دراسة الباحثة إلى التعرف على واقع التعليم العالي بالجزائر والتحديات التي تواجهه، مع إبراز حاجته لتطبيق نظام ضمان الجودة، تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة حاليا والمرغوبة مستقبلا في الجامعة محل الدراسة حسب أداة تقييم الثقافة التنظيمية **OCAI** ، والاستدلال بمدى إيجابية الثقافة الحالية لتطبيق إدارة الجودة، وكذا معرفة درجة ممارسة القيم التنظيمية ومدى مساهمتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة محل الدراسة. وأسفرت الدراسة عن أهم النتائج التالية : تسود الجامعة ثقافة الهرمية والتي يطلق عليها البعض بالثقافة البيروقراطية، وهذا راجع إلى ما تتبعه الجامعة الجزائرية من سياسة ديمقراطية التعليم، كان نتائجها بنية سلطوية منافية لمبادئ استقلالية التعليم مما يجعل هذه المؤسسات يسودها مناخ عمل بيروقراطي مع غياب الحكم الراشد. تهتم الجامعة بالجوانب الشخصية للفرد وكأنها أسرة واحدة فقد جاءت بدرجة مرتفعة من ناحية ممارسة ثقافة المجموعة، بالإضافة إلى أن الأساتذة الإداريين يوافقون على درجة وعيهم بمعايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة غير أن تطبيقها يتطلب قيادة إدارية فعالة والوقت اللازم لتقبلها وتطبيقها في الواقع العملي ومواجهة مختلف أساليب مقاومة التغيير. وفي الأخير جود جملة من المعوقات تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة محل الدراسة، وهذا راجع لضعف علاقة الجامعة بسوق العمل ومؤسسات التوظيف.

✚ علاء الدين خبابة، (2018)، " أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة : دراسة ميدانية لبعض المؤسسات المتوسطة الصناعية لولاية سطيف"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه نظام ل.م.د في علوم التسيير، تخصص : إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف-1، الجزائر.

وتمحورت الدراسة حول الإشكالية التالية : ما هو أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة ؟

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، وذلك من خلال دراسة أثر أهم مكون من مكونات الأبعاد الثلاثة للثقافة التنظيمية، متمثلة في : أنماط القيادة وسلوك القائد بالنسبة للبعد القيادي، والهيكل التنظيمي بالنسبة للبعد التنظيمي، والرضا الوظيفي بالنسبة للبعد الإنساني، وقد تم دراسة هذا الأثر على أهم بعد في صياغة الإستراتيجية متمثلا في بعد اتخاذ القرار، وأهم بعد في تنفيذ الإستراتيجية متمثلا في بعد الأداء. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها : يوجد أثر إيجابي، بدرجة ضعيفة إلى متوسطة للثقافة التنظيمية على صياغة الإستراتيجية، عن طريق أبعادها الثلاث، المتمثلة في البعد القيادي، والبعد التنظيمي، والبعد الإنساني مجتمعة. كما يوجد أيضا أثر إيجابي بدرجة ضعيفة إلى متوسطة للثقافة التنظيمية على تنفيذ الإستراتيجية، عن طريق أبعادها الثلاث، المتمثلة في البعد القيادي، والبعد التنظيمي، والبعد الإنساني مجتمعة.

✚ بشير عبد الحميد، (2023)، " أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص : تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، تبسة، الجزائر.

وتحورت الدراسة حول الإشكالية التالية : ما هو أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة على ممارسات إدارة الموارد البشرية ؟ وما هو واقع ذلك في مؤسسة اتصالات الجزائر ؟

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى مساهمة التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (الإدارة الرقمية التشغيلية، الإدارة الرقمية العلائقية، الإدارة الرقمية التحويلية)، في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر. قد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها : يوجد أثر للتحول الرقمي بأبعاده المختلفة على ممارسات إدارة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة، إذ تساهم أبعاد التحول الرقمي (الإدارة الرقمية العلائقية، الإدارة الرقمية التحويلية) معا بنسبة 76% في التغييرات التي تحدث في ممارسات إدارة الموارد البشرية وهي نسبة جيدة، في حين أن باقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى. في حين يعد متغير الإدارة الرقمية التحويلية هو أكثر متغيرات التحول الرقمي إسهاما في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، إذ يساهم ب 29.9% من التغييرات التي تحدث في ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة، يليه بعد الإدارة الرقمية العلائقية والذي يساهم ب 28.6%.

✚ كنزة بوزنيط، (2023)، " أثر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي : دراسة ميدانية على بعض المؤسسات المينائية "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص :



إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى،
جيجل، الجزائر.

وتمحورت الدراسة حول الإشكالية التالية : هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها في الولاء
التنظيمي في المؤسسات المينائية محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها ؟

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى إدراك الثقافة التنظيمية، ومستويات الولاء التنظيمي في المؤسسات المينائية
محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها، بالإضافة إلى اختبار الأثر بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها : وجود مستوى إدراك متوسط للثقافة التنظيمية من قبل العاملين في
المؤسسات محل الدراسة، ووجود مستوى ولاء تنظيمي متوسط للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة. بالإضافة إلى أن للثقافة
التنظيمية بأبعادها (المشاركة، الاتساق، القدرة على التكيف، المهمة) أثر ذو دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي للعاملين
في المؤسسات المينائية محل الدراسة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة
التنظيمية تعزى لمتغير اسم المؤسسة، في حين عدم وجودها مع باقي المتغيرات، وأيضا عدم وجود فروق ذات دلالة
إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة تعزى
للمتغيرات الشخصية والوظيفية، وفي الأخير وجود تباين في تأثير الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي تبعا لمتغير اسم
المؤسسة لصالح ميناء سكيكدة.

2. الدراسات

✚ مها خليل شحادة، (2022)، " التحول الرقمي والتكنولوجيا المالية في المصارف الإسلامية : دراسة في

المصالح والمفاسد "، مجلة بيت المشورة، العدد 17.

هدفت دراسة الباحثة إلى تسليط الضوء على مفهوم وأبعاد التحول الرقمي في البنوك الإسلامية، وبيان دور التكنولوجيا
المالية في التحول الرقمي للصيرفة الإسلامية، وكذا بحث مدى تحقق مقاصد الشريعة وملاءمتها لإستراتيجية التحول
الرقمي وصولا إلى التأصيل الفقهي للتحول الرقمي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : أحدث التحول الرقمي تأثيرا
واضحا وفارقا على نموذج العمل في المصارف الإسلامية، فقد أعاد تشكيل نموذج الأعمال المصرفية فيها نحو الخدمات
الرقمية. في حين يعمل توظيف التقنيات الرقمية الحديثة في الصناعة المصرفية الإسلامية على تطوير المنتجات والخدمات
المالية الرقمية، وهذا يبشر بمستقبل واعد للصيرفة الإسلامية. كما أن المصرفية الرقمية أصبحت تشكل بديلا عصريا
للمصارف بشكلها التقليدي.

ناصر قرقت، سهام لعشب، (2023)، "التحول الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية : دراسة حالة

مؤسسة إتصالات الجزائر"، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 06، العدد 01.

هدفت هذه الدراسة إلى معرف أثر التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر، و التعرف على واقع التحول الرقمي بربطه مع مستوى أداء الموارد البشرية لدى هذه المؤسسة. حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : أن مستوى التحول الرقمي السائد في مؤسسة اتصالات الجزائر مرتفع وكذلك بالنسبة لمستوى الأداء لدى مواردها البشرية، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على أداء الموارد البشرية، حيث فسر التحول الرقمي بنسبة (61%) في زيادة أداء الموارد البشرية.

الفجوة البحثية

من خلال عرض الدراسات السابقة نلاحظ أنها تعددت واختلفت باختلاف أهدافها، وطبيعة المتغيرات التي تطرقت إليها، والبيئات التي تمت فيها، والأساليب المستخدمة في تحليل بيانات دراسة الحالة، كما أنه منها ما تناولت متغير الثقافة التنظيمية من جهة، ومنها من تناولت متغير التحول الرقمي من جهة أخرى. لكن الفرق الجوهرى بين دراستنا والدراسات السابقة هو : الربط بين الثقافة التنظيمية ونجاح التحول الرقمي، وكذا دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في مركز الضرائب بالطارف، الذي يعد من المؤسسات التابعة للقطاع العمومي والتي تتميز ثقافتها بالبيروقراطية وتخوض تجربة حديثة في مجال التحول الرقمي.

هيكل الدراسة

بغرض الإلمام بأهم الجوانب الرئيسية للدراسة، وقصد الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات الموضوعية، تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول كما يلي :

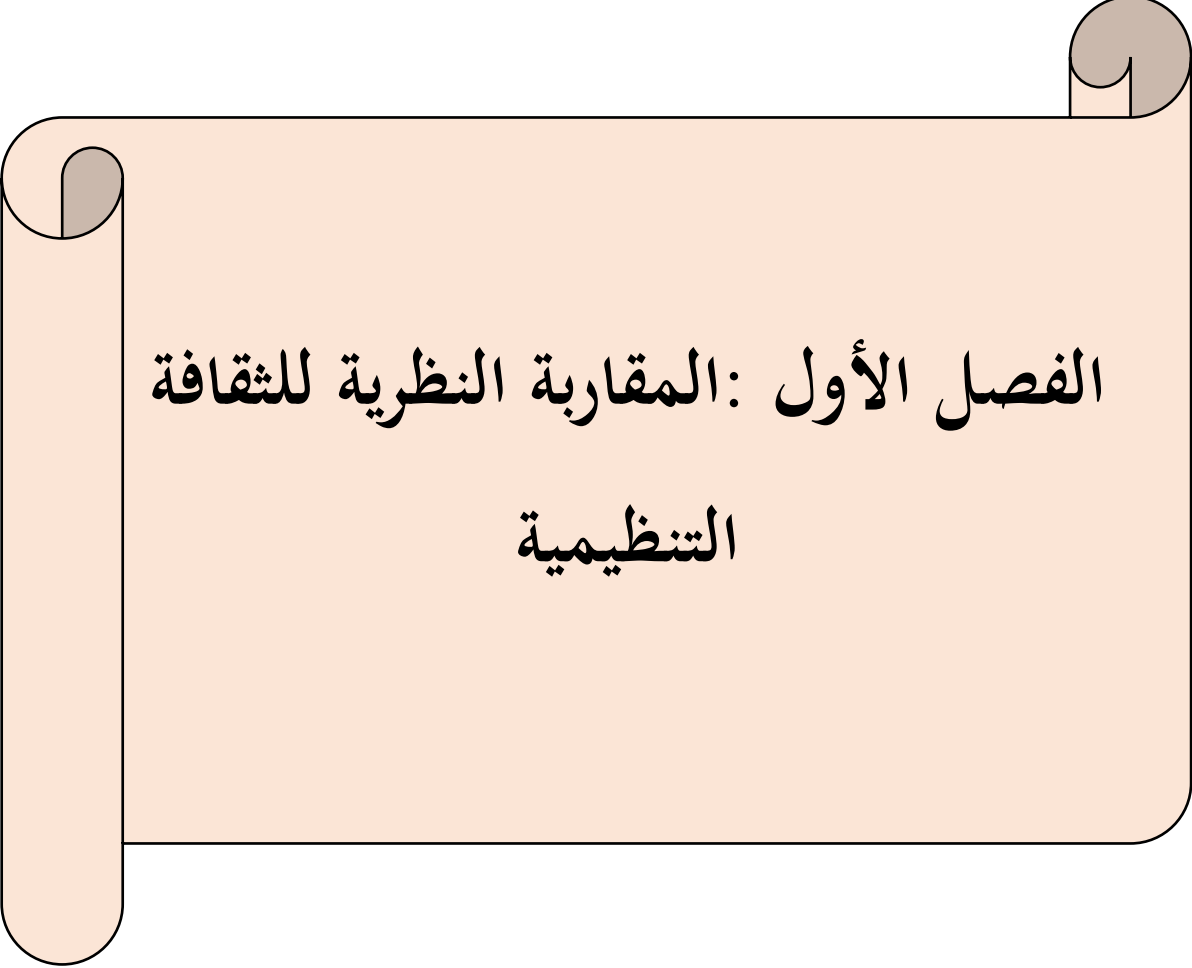
❖ يتعرض الفصل الأول إلى "المقاربة النظرية للثقافة التنظيمية"، من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، حيث

يتناول المبحث الأول مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية، أما المبحث الثاني يتمحور حول أساسيات الثقافة التنظيمية، في حين يدور المبحث الثالث حول آليات بناء الثقافة التنظيمية والحفاظة عليها.

❖ أما الفصل الثاني فيتناول "الإطار النظري للتحول الرقمي"، حيث تم تقسيمه هو الآخر إلى ثلاثة مباحث

تطرقنا فيها على التوالي إلى : مدخل مفاهيمي حول التحول الرقمي، أساسيات حول التحول الرقمي، متطلبات التحول الرقمي والتحديات التي تواجهه.

❖ وأخيرا الفصل الثالث والذي نسعى من خلاله التعرض إلى " دراسة ميدانية بمركز الضرائب بالطارف "، وهو بدوره يضم ثلاثة مباحث رئيسية، الأول نتعرض فيه إلى تقديم عام لمركز الضرائب، وفي المبحث الثاني نتطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة، وأخيرا المبحث الثالث وتناولنا من خلاله تحليل النتائج واختبار الفرضيات.



الفصل الأول :المقاربة النظرية للثقافة
التنظيمية

تمهيد الفصل

تعتبر الثقافة التنظيمية عن مجموعة مشتركة من المعتقدات والقيم غير الرسمية والمدرجات التي تشكل انطباعات، وترسخ اتجاهات ويترتب عليها سلوكيات تشكل القواعد الأساسية لأداء العاملين في المنظمات وفق أسس الفاعلية والكفاءة، كعناصر تدعم الأداء الجيد إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة تشجع على ذلك، فقد اكتسب مصطلح الثقافة التنظيمية بريقه كعامل مؤثر في توجهات المنظمات وتطور أو تخلف مستوى أدائها. وبالرغم من غموض مفهوم الثقافة التنظيمية في ضوء اتصاله بالمعطيات الأساسية لتوجهات المنظمات وأساليب وطرق العمل السائدة بها وتأثره بالعادات والتقاليد والقيم السائدة، والمناخ التنظيمي السائد، إلا أنه يعد من أهم المفاهيم التنظيمية، نظرا لما يترتب عليه من تحفيز أو تثبيط أنماط معينة من السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمات.

وعلى هذا الأساس يمكن تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الثلاثة التالية:

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني : أساسيات حول الثقافة التنظيمية

المبحث الثالث : آليات بناء الثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية

حظيت الثقافة بشكل عام والثقافة التنظيمية بشكل خاص باهتمام الكثير من علماء الإدارة ومنظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المنظمات، نظرا لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفاعلية التنظيمات الإدارية وسلوك الأفراد العاملين، وبالتالي التأثير على كفاءة وأهمية القرارات الإدارية. كما تعد الثقافة التنظيمية من المتغيرات الأساسية التي تعمل على تشكيل العديد من السلوكيات التنظيمية التي تتحدد بناء على أبعاد الثقافة التنظيمية، التي تختلف باختلاف طبيعة المنظمات وتنوع الدول التي تنتمي إليها هاته المنظمات.

المطلب الأول : نشأة وتطور الثقافة التنظيمية

يرتبط مفهوم الثقافة التنظيمية (Organizational Culture) بمفهوم الثقافة (Culture) بشكل عام في بعض العلوم الاجتماعية، مثل علم الاجتماع والأنثروبولوجيا ، ولم تتم الإشارة إلى مصطلح ثقافة المؤسسة إلا في سنة 1970، من خلال تناوله في كتاب بعنوان Comparative Management: Organizational and Cultural Perspectives، وهو لأحد أساتذة كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفرد ويدعى (Davis Stanley)، ثم بدأت الدراسات النظرية تنتشر حول هذا المفهوم، حيث برزت بشكل واضح في سنة 1979 مع (Pettigrew) في مقالة بعنوان " Studding on Organizational Cultures " ، والتي تناولت بالشرح والتحليل المفاهيم المرتبطة بجوانب الحياة التنظيمية، والتي تتسم بالطابع الثقافي، وكانت هذه نقطة انطلاق المفهوم وإدراجه ضمن المفاهيم الإدارية الجديدة، حيث تم اعتباره أحد الأركان الأساسية لنظرية التنظيم، فقد أصبح موضوع الثقافة التنظيمية واحدا من أهم موضوعات علم التنظيم.¹

وقد استعمل مصطلح ثقافة المؤسسة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980 وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية (Business week) إلى أن جاء الباحثان الأمريكيان Terrence Deal and Llan Kennedy سنة 1982 بكتاب تحت عنوان " Corporate Culture " ، واضعين بذلك البصمة الأولى لهذا الاتجاه الجديد الذي يجعل من المؤسسة نظاما ثقافيا متكاملًا ، ثم تلى هذا الاهتمام تأسيس معهد دراسة الثقافة الاقتصادية بجامعة بوسطن سنة 1985 ، وهو مركز للبحوث ودراسة العلاقات بين الثقافة والعمليات الاقتصادية.

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

¹ رباب محروس عبد الحميد (2022) ، " مفهوم الثقافة التنظيمية : مراجعة نظرية تطبيقية" ، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، المجلد 01، العدد 01 ص 55، ص 56.

(theory/culture) ، حيث ظهرت ثقافة مميزة أصبحت معروفة في الولايات المتحدة الأمريكية تسمى نظرية Z للثقافة التنظيمية، وتشير لتطبيق أمريكي للنمط الياباني في الإدارة.¹

وبالإضافة إلى العديد من النظريات الأخرى منها نظرية "روح الثقافة"، التي تنطلق من مبدأ أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص حيث تسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المؤسسة وهي تحدد النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المؤسسة المستمدة أصلاً من ثقافة المجتمع، ونظرية "التفاعل مع الحياة" وتتمحور أفكار هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم.

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

أما اللوزي فقد حدد سبعة مراحل لتطور الثقافة التنظيمية يمكن إبرازها فيما يلي:³

❖ **المرحلة العقلانية :** وفي ظل هذه المرحلة يتم النظر إلى الفرد العامل من منظور مادي، بحيث يتم تمييزه بحوافز

مادية لأداء مهامه، وكان تايلور من رواد هذه النظرية التي نظرت إلى الإنسان نظرة ميكانيكية، وفي هذه المرحلة تم إفراد قيم مادية رسخت هذه النظرية، إلا أن هذه القيم قد تغيرت، ويمكن ملاحظة هذا التغير في مراحل تطور الفكر الإداري، حيث تغيرت القيم في المرحلة الأولى من قيم مادية إلى قيم معنوية.

❖ **مرحلة المواجهة :** تميزت هذه المرحلة بظهور قيم تنظيمية جديدة، فظهر النقابات العالمية والاهتمام بالعنصر

البشري، ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني، وإعطائه حقوقه والقيام بواجباته أدى كل هذا إلى إفراد قيم الحرية والاحترام والتقدير.

❖ **مرحلة الإجماع في الرأي :** أظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل، حيث تم نقل الإدارة من المديرين إلى

العاملين، وفي هذه المرحلة عزز دوجلاس ماكريجور مفهوم وأهمية القيم الإدارية، وتطرت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى نمطين Y ، X لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.

¹بركة مشنان (2016)، " دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي : دراسة حالة جامعة الحاج لخضر - باتنة - ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه نظام ل.م.د في علوم التسيير تخصص : تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، ص68.

²نفس المرجع السابق، ص68، ص69

³موسى اللوزي، (2002)، "التنظيم وإجراءات العمل"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص232.

- ❖ **المرحلة العاطفية :** كانت هذه القيم الجديدة التي أظهرتها هذه المرحلة امتدادا لتجارب هوثورن، التي شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس، وأن الإنسان هو كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية.
- ❖ **مرحلة الإدارة بالأهداف :** تركز القيم في هذه المرحلة على المشاركة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية في اتخاذ القرار، والتخطيط والتنسيق والإشراف إضافة إلى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف التنظيم، وكذلك المسؤولية المشتركة.
- ❖ **مرحلة التطوير التنظيمي :** ظهرت في هذه المرحلة قيم جديدة تمثلت في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية، واستخدام منهجية البحث العلمي، التي يمكن من خلالها إيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي من خلال وضع خطط مستقبلية، وقد صاحب ذلك ظهور مفاهيم وقيم جديدة مثل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، والجوانب النفسية، ودراسة الضغوط في العمل، والإجهاد، وحالات التوتر والانفعال.
- ❖ **المرحلة الواقعية :** يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيجا من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها، ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس، وظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة.

المطلب الثاني : مفهوم وخصائص الثقافة التنظيمية

1-1-2-1- مفهوم الثقافة التنظيمية

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الثقافة التنظيمية، وهو الأمر الذي يعكس مدى اتساع وتعقد هذا المفهوم وتنوع دلالاته لتشمل القيم السياسية التي تبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم، ولعل التعريف الأكثر شيوعا هو تعريف شاين (2010)، الذي اعتبر الثقافة التنظيمية قوة اجتماعية غير مرئية إلى حد كبير، ذات تأثير عالٍ، وعلى هذا عرفها بأنها : " هي القوة غير المرئية التي تدفع المنظمة نحو أهداف محددة أو شيء معين في اتجاه محدد " .¹

✚ ويعرفها حسين حريم على أنها : " مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها " .²

¹ رباب محروس عبد الحميد، مرجع سابق، ص56.

² حسين حريم (2004)، " السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص327

✚ أما أبو بكر مصطفى محمود فقد عرف الثقافة التنظيمية بأنها: " مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة، والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها، ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة ".¹

✚ ويعرف E.H.Shien ثقافة المنظمة وهو من أكثر التعاريف تداولاً على أنها: " مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي اكتشفتها وأنتجتها وطورتها الجماعة، في محاولتها لإيجاد الحلول لمشاكل التأقلم الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت نجاحتها وفعاليتها بالنسبة لهم، واعتمدها وأصبحوا يتداولونها على أنها الطريقة الصحيحة والجيدة لمعالجة المشكلات وإدراكها وفهمها ".²

✚ وذهب البعض الآخر إلى تشبيه الثقافة التنظيمية بجبل الجليد، فعرفت على أنها: " كجبل الجليد حيث يمثل جزؤه الأكبر المختفي عن الماء المبادئ والقيم التي اكتسبها أفراد المؤسسة على مر الزمان، والجزء الذي يظهر فوق الماء يمثل السلوك من أقوال وأفعال تعارف عليها أفراد المؤسسة ".³

وكتعريف إجرائي وبناء على التعاريف السابقة يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها نظام يساعد أفراد المنظمة على فهم طبيعة العمل التنظيمي، وتتكون من مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير التنظيمية، والتوقعات التنظيمية التي يتبناها أفراد المنظمة الواحدة والتي تبني للمنظمة هويتها المميزة وشخصيتها الفريدة.

1- 2 - 2 - 1 خصائص الثقافة التنظيمية

تستمد الثقافة التنظيمية خصائصها من خصائص الثقافة العامة في المجتمع من ناحية، ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى ويمكن تحديد هذه الخصائص في ان هذه الثقافة:⁴

أ- **نظام تراكمي:** يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، وتعد وتتشابك العناصر الثقافية المكونة لها، وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة. وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة معينة عن الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة أخرى. فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية، والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج، بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المعنوية لها

¹أبو بكر مصطفى محمود، (2008)، " الموارد البشرية : مدخل تحقيق الميزة التنافسية " الدار الجامعية للكتب الإسكندرية، مصر، ص130

² Edgan Schein, (2009), " the corporate culture : survival guide ", published by Jossey Bass, New and revised edition, San Francisco, United States Of America, p27

³بومدين بلكبير، (2013)، " دراسات ميدانية في إدارة الأعمال "، دار اليازوري، عمان، الأردن، ص17

⁴بركة مشنان، مرجع سابق، ص 70 - 72.

ب- نظام مركب حيث تتكون من عدة مكونات أو عناصر فردية تتفاعل مع بعضها في تشكيل الثقافة التنظيمية، فتشمل العناصر الثلاثة التالية :

- الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم والمعتقدات والأخلاق والأفكار).
- الجانب السلوكي (عادات وتقاليد أفراد المجتمع، والآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة).
- الجانب المادي (كل ما ينتجه الأعضاء من أشياء ملموسة كالأدوات والمعدات والأطعمة وغيرها).

ج- لها خاصية التكيف فهي تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب المديرين والعاملين البيولوجية والنفسية على حد سواء، حيث تتطور الثقافات المحيطة من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المؤسسة وما يحدث فيها من تغيرات من جانب آخر.

د - لها قابلية الانتشار : يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة انتقائية واعية داخل الثقافة نفسها من آخر، والثقافة التنظيمية تنتشر بين المنظمات جزء الى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع الى ثقافة مجتمع اخر، الإدارية وداخل الوحدات الإدارية بالمؤسسة الواحدة، كما أن انتقال الهياكل التنظيمية والإجراءات والأنماط القيادية يتم بصورة أسرع من انتقال المفاهيم والاتجاهات والعادات السلوكية وغيرها مما يتصل بأنماط السلوك التنظيمي.

هـ - قابلة للتغير : تتميز الثقافة بخاصية التغير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات، وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الاحتياجات التي تفرضها خبرات وأنماط سلوكية. وبفضل ما تحذفه من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع

و - مكتسبة ولها قابلية التعلم : الثقافة ليست غريزة فطرية، ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، فلكل مجتمع انساني ثقافة معينة محددة ببعد زمني وآخر مكاني والفرد ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه والأوساط الاجتماعية التي ينتقل بينها سواء أكان في الأسرة أو في المحيط التعليمي أو منظمة العمل.

- كمحدد لمعايير السلوك: حيث ينظر معظم الباحثين للثقافة التنظيمية على أنها اتجاه اجتماعي ومعياري يؤدي الى تماسك وتكامل المؤسسة فيما بينها، وفي نفس الوقت تعد الثقافة التنظيمية مكملة لعنصر الرسمية وليست بديلا عنها، فوجود القيم الثقافية التي تعزز وتؤكد ما تنص عليه التعليمات والسياسات لضبط سلوك العاملين ، فهو أمر في غاية الأهمية ليكون تصرف وسلوك الموظف متفقا مع مصالح المؤسسة، ليس التزاما بالتعليمات فقط، بل انسجاما مع القيم السائدة في المؤسسة.

- لها خاصية الانسانية: فالإنسان يعد الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة، ويبدع عناصرها، ويرسم محتواها عبر العصور، والثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته وعلى هذا فالثقافة التنظيمية لها سمة، الإنسانية فهي

تشكل من المعارف والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد الى المؤسسة، والتي تشكل نتيجة تفاعلهم داخل المؤسسة.

المطلب الثالث: أهمية ووظائف الثقافة التنظيمية

1-1-3-1-1-أهمية الثقافة التنظيمية: تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في الأوجه التالية:¹

أ- دليل الإدارة والعاملين:

حيث تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها ، ويشير "المرسي وآخرون" إلى أن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في قيام الثقافة بدورها المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة، لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، كذلك تقوم الثقافة بتحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدتها ونموها. أيضا تحقق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفاعلية، وتقوم بتحقيق التكيف بين المنظمة والبيئة الخارجية، من خلال تعريف العاملين باحتياجات ومتطلبات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة. وبناء على ما تقدم يمكن القول بأن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في إيجاد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة للأعضاء، والمساعدة على خلق الالتزام بينهم كمرشد للسلوك الملائم، فهي بذلك تسهل من عملية الولاء التنظيمي، وتعزز استقرار وتوازن المنظمة كنظام اجتماعي، وتعمل كمنبه لتشكيل وإرشاد سلوك الفرد والجماعة.

ب - إطار فكري: حيث توجه الثقافة أعضاء المنظمة الواحدة وتنظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم؛ لأن لها تأثيرا واضحا على الأداء، في مقارنة بين 18 شركة استطاعت تحقيق نجاح طويل المدى بـ 18 شركة لم تؤد جيدا، وجد جيمس س. كوليني وجيري أي بوراس: (أن العامل الأساسي في الشركات الناجحة هو أن يكون هناك ثقافة يشارك فيها الموظفون مثل هذه الرؤية القوية التي تجعلهم يعرفون في قلوبهم ما هو صواب لشركتهم).

ت - إطار تنظيمي: إن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، حتى ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحددتها ثقافة المنظمة وتدرهم عليها، وتكافئهم على اتباعها.

¹زهرة خولف(2013)، الثقافة التنظيمية كأحد المؤثرة على الأداء الوظيفي"،مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 09، من 261-263

ث - ملمح مميز للمنظمة: وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل : الابتكار والتميز والريادة والتغلب على المنافسين.

ج- عنصر فعال ومؤيد للإدارة: فهي تعد عنصرا مساعدا للإدارة على تحقيق أهدافها وطموحاتها، فمتى تكون الثقافة قوية، يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة ويرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم. ففي بعض الدراسات تمت الإشارة إلى أن المنظمات التي لديها ثقافة متكيفة، تركز على إرضاء وإشباع الاحتياجات المتغيرة للعملاء والعاملين وأصحاب الأسهم، يمكنها أن تتجاوز بأدائها المنظمات التي لا توجد لديها مثل تلك الثقافة.

ح- تسهيل مهمة الإدارة وقادة الفرق

فلا يلجأون إلى الإجراءات الرسمية، أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب، فالثقافة التنظيمية الواضحة في أي منظمة، تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء).

خ- ميزة تنافسية للمنظمة

إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل وخدمة العميل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية: كالطاعة التامة، والالتزام الحرفي بالرسميات، و"بضيف" جاد الرب" فيقول: عندما تكون الخدمة أهم شيء تقدمه المنظمة، فإن ثقافة الخدمة تكون هي المعيار والمقياس الرئيسي لنجاح المنظمة).

د - عامل مهم في استجلاب العاملين الملائمين

فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين، الطموحين والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

ذ - عنصر جذري يساعد في قابلية المنظمة للتغيير:

فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير، وأحرص على الإفادة منه كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.

ر - الصمام الرقابي على أداء العاملين والمنظمة بشكل عام: وهي تحكم تفاعلها مع المجتمع المحلي والإقليمي، وهذا ما يمكن تسميته بالتكامل الثقافي ومن ثم تحتاج ثقافة المنظمة، كأى عنصر آخر في حياة المنظمات إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمائرهم وإتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم.

1-3-2 وظائف الثقافة التنظيمية

تعتبر وظائف الثقافة التنظيمية بمثابة الصمغ أو الاسمنت الذي يربط أفراد المؤسسة مع بعضهم البعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت فيها، وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وتمثل هذه الوظائف في:¹

❖ **تعزز استقرار النظام** : الثقافة التنظيمية تشجع على التنسيق والتعاون بين العاملين من خلال تشجيع الإحساس بالهوية المشتركة والالتزام.

❖ **تعطي العاملين هوية تنظيمية** : إن مشاركة العاملين نفس القيم والمعايير والمدرجات يمنحهم الشعور بالوحدة، الأمر الذي يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

❖ **تشكل السلوك من خلال مساعدة العاملين على فهم ما يدور حولهم** : توفر الثقافة التنظيمية المصدر للمعاني المشتركة التي تفسر حدوث الأشياء على نحو معين.

❖ **تسهل الالتزام الجماعي** : حيث أن شعور العاملين بالهدف المشترك بينهم سوف يشجع ذلك على التزامهم القوي.

وتستخدم الثقافة التنظيمية حسب (Daft & Noe2001) في تحقيق وظيفتين أساسيتين هما:²

❖ **التكامل الداخلي** : أي تكامل أعضاء التنظيم، فيعرفون كيف يرتبط أحدهم بالآخر، فالثقافة التنظيمية تساعدهم في تطوير هوية جماعية ومعرفة كيف يعملون معا بفاعلية فهي تعتبر الموجه للعلاقات اليومية والمحدد لكيفية الاتصال بين الأفراد في المؤسسة، وما هو السلوك المقبول وغير المقبول، وطريقة توزيع السلطة.

❖ **التكيف مع البيئة الخارجية** : إن الثقافة التنظيمية تحدد الطريقة التي تصل بها المؤسسة لأهدافها، وكيفية التعامل مع الأفراد خارج البيئة الداخلية للتنظيم، حيث تساعد القيم الثقافية المناسبة المؤسسة في الاستجابة السريعة لحاجات المستهلكين أو تحركات المنافسين.

وقد بينت الدراسة التي قام بها (Kotter & Heskett 1992) على 207 مؤسسة بريطانية العلاقات الحرجة بين ثقافة المؤسسة وبيئتها الخارجية، وكان من أهم النتائج التي خلصت إليها أن نجاح المؤسسة هو دالة لمختلف العلاقات

¹حسين محمد حريم، (2009)، " إدارة المنظمات : منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص260
²كنزة بوزنيط (2023)، " أثر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي : دراسة ميدانية على بعض المؤسسات المينائية "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل - الجزائر ص 37.

الإيجابية بين ثقافة المؤسسة وبيئتها الخارجية، ذلك أن الثقافة التنظيمية القوية تعتبر أداة معززة لاستجابة المؤسسة لمتطلبات البيئة، ويعبر في جوهره على التكيف الثقافي للمؤسسة.

وللثقافة التنظيمية وظائف أخرى تتمثل في ¹:

✓ تكوين اتفاق جماعي بين أعضاء المؤسسة حول مختلف الوسائل التي يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف، وكذا

المعايير المستخدمة لقياس مدى تحقيق هذه الأهداف؛

✓ تحديد نوع السلوك المقبول وغير المقبول الذي يثاب ويعاقب عليه العاملون في المؤسسة، وكذا نوع أساليب

الثواب والعقاب السائدة فيها.

¹ نفس المرجع السابق

المبحث الثاني : أساسيات حول الثقافة التنظيمية

تلعب الثقافة التنظيمية دورا رئيسيا على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري، حيث تساهم في إيجاد مناخ ملائم، يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل جيد وفعال، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية. وتعتبر الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة من القوى التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل المؤسسة، وتشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر بها هؤلاء الأفراد بمده المؤسسة، والتي لها تأثير على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بها.

المطلب الأول : أنواع الثقافة التنظيمية

هناك عدد كبير من التصنيفات لأنواع الثقافة التنظيمية دعت إليها ظروف بحثية ودراسية وسياسية متنوعة، وهذه التصنيفات بالغة الأهمية والفائدة نظرا لما تمدنا به من نظرة شاملة لأنماط المتغيرات والتنوع بين الثقافات إلا أن كل تصنيف يختلف عن الآخر في درجة التعقيد وعدد المتغيرات التي يضعها في الحسبان كما يتأثر التصنيف بدرجة قابليته للتطبيق داخل المنظمات.

1-1-2-1- تصنيف هاريسون وهاندي " Harrison et Handy " اقترح هاريسون في سنة 1972

أربعة أنواع من الثقافة التنظيمية أطلق عليها ثقافة السلطة، ثقافة الأدوار، ثقافة المهام وثقافة الأشخاص، ثم قام هاندي في سنة 1976 بإعادة صياغة أفكار هاريسون وقدم أيضا أربعة أنواع من الثقافة التنظيمية، استنادا إلى مدى قدرة الثقافة السائدة على أن تعكس الاحتياجات الحقيقية للتنظيم، وفي سنة 1978 قام هاندي بترتيب تلك الثقافات، وذلك بإضافة بعض الرموز المستوحاة من الأساطير اليونانية القديمة مثال ذلك، رمز المعبد اليوناني لثقافة الدور، ونسيج العنكبوت لثقافة القوة، والشكل الشبكي لثقافة المهمة، والشكل العنقودي لثقافة الناس، وقد كان هذا التصنيف ذا تأثير كبير على فهم الباحثين والممارسين لكيفية عمل المنظمات، وتأتي هذه الثقافات التنظيمية كما يلي¹:

أ. ثقافة النفوذ (السلطة أو نسيج العنكبوت)

تتسم هذه الثقافة بتركيزها على الهرمية والتوجه نحو الفرد، حيث تعتمد على مصدر وحيد ينبع منه التأثير لينتشر في أرجاء المنظمة، وهو القائم بالدور الأساسي على المستوى الوظيفي، نجد أن المسؤولية تكون محصورة في أفراد العائلة المالكة نتيجة لتركز النفوذ وسلطة القرارات لديهم، وبالتالي تبدو هذه الثقافة كأنها نسيج عنكبوتي بسبب تركز القوة والنفوذ في يد الأسرة المالكة للمنظمة، وحرمان الأفراد الآخرين من التأثير في قراراتها، كما أن قدرة هذه الثقافة التنظيمية

¹مصطفى بن عودة، (2021)، " مطبوعة بيداغوجية بعنوان : الثقافة التنظيمية "، موجهة لطلبة السنوات الثانية ماستر إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور - الجلفة - ، الجزائر، ص74-76.

على التكيف مع التغيرات البيئية يتحدد إلى حد بعيد بإدراك من يشغل مركز اتخاذ القرار للتغيرات البيئية، وسرعته في اتخاذ القرارات.

ب- ثقافة الدور (المعهد اليوناني)

هي عبارة عن ثقافة بيروقراطية تؤدي فيها العقلانية والمنطق الدور الأساسي في الأداء، ويرمز لهذا النوع من الثقافة بالمعهد اليوناني ففوة هذه الثقافة تكمن في قمة المعهد أين تتخذ قرارات المنظمة وتعكس أعمدة المعهد وظائفها واختصاصاتها (قسم المشتريات قسم الشؤون المالية، قسم الإنتاج،... وهكذا) سلسلة متناغمة من الركائز التي بينها مستوى عال من التنسيق والتي تنفذ القرارات، وينظر لثقافة الدور كمجموعة من الدعامات التي يتم إدارتها والتنسيق فيما بينها بواسطة مجموعة محدودة من المديرين التنفيذيين، مما لا يدع مجالاً للمبادرة والابتكار، وكل أداء يتعدى ثقافة الدور ليس مطلوباً ولا يتم تشجيعه، بحيث تسيطر القواعد والإجراءات والقوانين وتوصيف الأدوار على البيئة الداخلية، وتقوم الترقية على أساس الأداء الذي يحظى بقبول وموافقة مجموعة التنفيذيين والإداريين، كما تكون هذه الثقافة أكثر نجاحاً في البيئات المستقرة والتي يمكن توقع ما يحدث فيها، إذ تعتمد في سيطرتها على مجموعة من الأساليب الرقابية المباشرة، ويكون هذا النوع من الثقافة سائداً في المنظمات البيروقراطية.

ج- ثقافة المهمة (الشكل الشبكي)

تتخذ هذه الثقافة شكل مصفوفة أو شبكة ، حيث نجد صلة وثيقة ما بين الأقسام والوظائف والتخصصات، ويعتبر هذا الاتصال والتكامل بين الأقسام كأداة تمكن المنظمة من التكيف مع المتغيرات السريعة، إذ تركز هذه الثقافة على إنجاز المهام الموكلة للأفراد، أين تكون القوة موزعة ومنتشرة بالتساوي إلى حد ما، بحيث تقوم هذه الثقافة على الخبرة المهنية أو الاحترافية أكثر منها على المركز أو قوة التأثير الشخصي (الكاريزما) ، وعادة ما تنمو وتتطور في المنظمات التي تركز على مشاريع معينة، حيث يتم تخصيص فرق عمل لإنجاز تلك المشاريع ويتميز هذا النوع من الثقافة بالمرونة وإمكانية المواءمة والتوافق و الاستقلالية النسبية لفرق العمل في القرارات والمسؤوليات، فهو مناخ يشجع على العمل الجماعي و التركيز على تحقيق النتائج النهائية للمشاريع، ويمكن تمثيل ذلك بالشكل الشبكي.

د- ثقافة الناس (العنقود).

وفقاً لهاندي " Handy " يظهر هذا النمط من الثقافة في شكل عنقود أو حلقة، عندما تقرر مجموعة من الأشخاص الاعتناء بمصالحهم المشتركة على نحو جماعي بدلاً من الأساس الفردي، وتكون مصحوبة عادةً بمياكل غير رسمية وعلى درجة كبيرة من اللامركزية. وفي هذا النوع من الثقافة التنظيمية يقرر الأفراد لأنفسهم قواعد وسياسات متبعة، بينما يقل الاعتماد على آليات التنسيق بينهم، فالأفراد يتمتعون باستقلالية كبيرة في العلاقات فيما بينهم، ولديهم تأثير

مشترك ، وإذا ما تطلب الأمر استخدام السلطة فإنها تمارس غالبا على قاعدة الخبرة، لذلك تعطى الأولوية في هذا النوع من الثقافة للأفراد، حيث تقوم هذه الثقافة بإشراك الأفراد في عملية اتخاذ القرار، وتنتشر هذه الثقافة في المنظمات التي تحمل طابع تعاوني، كالتعاونيات المهنية (بين المحاسبين مثلا)، أو المنظمات التقنية صغيرة الحجم، وكذلك في المهن الحرة عند الأطباء والمحامين والمهندسين، ويمكن تمثيلها ببياننا كالعنقود بحيث لا يسيطر أحد الأفراد على الآخر.

1-2-1-2 - تصنيف ديل و كينيدي "Deal and Kennedy"

في سنة 1982 قام كل من "Deal and Kennedy" بتمييز أربع أنواع من الثقافات من خلال فحصهم لمئات الشركات، وتتمثل هذه الأنواع في : الثقافة الصارمة (ثقافة مفتول العضلات) والثقافة الجادة التي تجمع بين الجد والهزل وثقافة الرهان، وثقافة العمليات. وهذه الثقافات يحددها إثنان من العوامل في مناخ السوق :¹

الأول : درجة المخاطرة المتعلقة بأنشطة الشركة.

الثاني : سرعة الاستقبال، واستفادة الشركة وموظفيها من التغذية العكسية فيما يخص الاستراتيجيات والقرارات المنظمة للأعمال.

أدرك ديل وكينيدي أن النموذج الذي قدماه من الصعب أن ينطبق على مؤسسة أو منظمة ما بحذافيره، وقد ذكرا أن النموذج الذي قدماه ما هو إلا خطوة أولى مفيدة لمساعدة المديرين في التعرف على ثقافة المنظمات التي ينتسبون إليها.

أ. الثقافة الصارمة (ثقافة مفتول العضلات)

الثقافة الصارمة نمط شائع في المنظمات التي تضم أشخاصا على مستوى مرتفع من الإحساس بالتفرد، وهم المقبولون على المخاطرة والقادرون على تصحيح مسار الأداء في ضوء التغذية الراجعة التي تبين معدل جودة قراراتهم وأفعالهم كما يحدث على سبيل المثال، في قطاع الشرطة وعلى مستوى الجراحين وشركات الاستشارات الإدارية وصناعة الترفيه حيث يتم التركيز على سرعة الأداء لمواجهة موقف متفاجم أيا كان نوعه، أما المخاطرة فتؤدي دورا محوريا حيث تنتهج تلك المنظمات منهجا صارما حيال أعمالها وزملاء العمل الأمر الذي يساعد على ظهور المنافسة الداخلية والتوتر والصراع، وهي من المظاهر الطبيعية في ظل هذا المناخ. وبينما تتميز هذه المنظمات بالنجاح في البيئة عالية المخاطر إلا أنها منظمات غير قادرة على تحقيق استثمارات سريعة أو طويلة المدى، وغير قادرة على احتمال الشخصيات متقلبة المزاج، كما أنها بيئات عمل لا تستفيد كثيرا من التنسيق بين الأنشطة، حيث تميل إلى تجميع أكبر عدد من العاملين، وغالبا ما تفشل في تطوير نفسها على نحو قوي وفعال.²

¹ نفس المرجع السابق، ص77.

² نفس المرجع السابق

ب. الثقافة التي تجمع بين الجد والهزل

تميل المنظمات الممثلة لهذا النمط الثقافي إلى الابتعاد عن المخاطرة قدر الإمكان، وتتميز بأنها ثقافة سريعة التغذية العكسية، وتؤكد على المرح والعمل ومن أمثلتها : المنظمات العاملة في مجال المبيعات، والمنظمات العاملة في مجال العقارات والحاسب الآلي، والشركات الاستهلاكية، حيث تركز على المطالب التي يقترحها العملاء، ويتميز أداءها بالديناميكية والابتكار في مجال عوامل جذب المستهلك وحثه على التعامل معها، وعلى الرغم من ارتفاع مستوى الإنجاز فيها ، فإنها تميل إلى التركيز على الحاضر مع الاعتدال في مجال الجودة دون إفراط أو تفريط مع الاعتماد على الحلول السريعة إذا حدث خطأ ما.

ج. ثقافة الرهان

المناخ السائد في منظمات ثقافة الرهان ينطوي على مستوى مرتفع من المخاطرة، وتستغرق التغذية العكسية حول الإجراءات والقرارات وقتاً طويلاً نسبياً، ومن أبرز الأمثلة على هذا النوع من المنظمات : شركات صناعة الطائرات (مثل شركة بيونج) وشركات البترول (مثل شركة شل) وتركز هذه المنظمات بشكل أساسي على الاعتبارات المستقبلية، والمشروعات والطموحات الكبرى التي يستغرق التحقق من كفاءتها مرور سنوات وسنوات، كما تميل عملية اتخاذ القرارات بها إلى الاتجاه من أعلى إلى أسفل الأمر الذي يعكس الطبيعة الهرمية لهذه الشركات. أما الأشخاص الذين يكتب لهم الاستمرار في مثل هذه المنظمات، فهم على درجة عالية من احترام السلطة والإدارة، وعلى درجة عالية من الخبرة العملية التطبيقية والكفاءة، ويلتزمون معظم الوقت باعتبارات التعاون مع الزملاء، ويتميزون بقوة الشخصية بحيث يمكنهم التعامل مع القرارات التي على درجة كبيرة من الضغط. وثقافة الرهان من الثقافات التنظيمية القادرة على النجاح في مجال التطوير التطبيقي على أساس علمي في مجال التقدم والاختراعات، إلا أن استجاباتها على المدى الزمني بطيئة نوعاً ما، وقد يسبب هذا الكثير من المشكلات.

د. ثقافة العمليات (التشغيل والمعالجة)

وهي ثقافة لا تحبذ المخاطرة، وتعتمد على التغذية العكسية البطيئة وأكثر الأمثلة على هذا النوع من المنظمات: البنوك وشركات التأمين وأجهزة الخدمة المدنية. فالعاملون في هذا المناخ التنظيمي لديهم قدر بسيط من التغذية العكسية عن الأنشطة التي يمارسونها، فيتجنبون قراءة التقارير والمذكرات، فهم يركزون على كيفية أداء الأشياء فضلاً عن ماهية الأشياء التي يعملونها. ولذا يتميز معظم العاملين في هذا المناخ بالحذر الشديد والحرص الشديد على تكامل النظام والانضباط الفني في الأداء الخاص بالمهام، وينجح في هذا المناخ الأشخاص الحريصون المحافظون على مواعيدهم والذين يركزون على التتميق والنظام والتفاصيل وعقد الاجتماعات المطولة والمناقشات المستفيضة لكافة الإجراءات والتأكيد على

احترام المناصب والمستويات الرسمية والتفكير في البناء الهرمي للسلطة، وهي من الثقافات الفعالة عند التعامل مع مناخ معروف ويمكن التنبؤ به ولكنها تفتقر لرد الفعل السريع، كما ينقصها الكثير من الإبداع ووضوح الرؤية¹.

1-2-1-3- تصنيف لوثنز 1991 "Luthans"

يصنف " لوثنز " ثقافة المنظمة حسب معيار القوة إلى نوعين حيث هناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة:²

➤ **عنصر الشدة** : ويشير هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أفراد المنظمة بقيمتها ومعتقداتها وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد قوة تمسك العاملين بالقيم والمعتقدات الحيوية.

➤ **عنصر الإجماع** : أي مدى المشاطرة للمعتقدات أو القيم الهامة الحيوية نفسها في المنظمة من قبل الأعضاء، وتكون الثقافة قوية كلما كان إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والمعتقدات الحيوية في ثقافة المنظمة ومشاطرة واسعة للقيم الحيوية نفسها، ويتوقف مدى الإجماع أو المشاطرة على عاملين هما:

- ✓ تنوير وتعريف العاملين على القيم السائدة في المنظمة وكيف يتم العمل بها؛
- ✓ نظم العوائد والمكافآت، فإذا ما منح الأعضاء الملتزمون قيم العوائد والمكافآت، فهذا يساعد الآخرين على تعلم القيم وتفهمها.

أ. الثقافة القوية

تحظى الثقافة القوية بالقبول من جميع أفراد المنظمة وتنتشر عبر المنظمة من خلال اتفاق معظم العاملين على مجموعة واحدة من القيم والمعتقدات وهي بذلك تمثل رابطة متينة تساعد المنظمة على توحيد طاقاتها نحو تصرفات تساعد على تخفيف درجة الغموض وعدم التأكد.³

ويشير مينر " Miner " أن الثقافة القوية تؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة والترابط الاجتماعي وجماعية العمل، وفعالية نظم الاتصالات الداخلي، وزيادة الأداء والإنتاجية.

كما أوضح أوشي " Ouchi " أن خصائص الثقافة القوية تتمثل في:

- ✓ جماعة العمل؛

¹ نفس المرجع السابق، ص 78

² بلال خلف السكارنة " (2011)، " أخلاقيات العمل ، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ص361

³ سارة طالب، نور الدين عيساني (2019)، " الثقافة التنظيمية : آليات التكوين وأبعاد الممارسة "، مجلة العلوم الاجتماعية - جامعة الأغواط، المجلد07، العدد 32، ص84.

✓ الابتكارات : تشجيع وتنمية القدرات والمهارات الإبداعية للعاملين؛

✓ فلسفة الإدارة : مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، تشجيع سياسة الباب المفتوح.

ونقول أن الثقافة قوية في حالة أنها حظيت بالثقة والقبول من جميع أعضاء المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم واتجاهاتهم داخل المنظمة. وعليه فإن لصاح المنظمة في اكتساب ثقافة قوية يعتمد على مدى قدرتها على نشر قيمها بشكل واسع، حيث تشكل الثقافة التنظيمية رابطة متينة تربط جميع النظم بها.

ب. الثقافة الضعيفة أو الفقيرة

يسير الأفراد في الثقافة الضعيفة في طريق مبهم غير واضحة المعالم، ويتلقون تعليمات متناقضة تؤدي إلى عدم قدرتهم على اتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيمهم واتجاهاتهم. فالثقافة الضعيفة لا يتم اعتناقها من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر بذلك إلى التماسك المشترك بين الأعضاء بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها، ومن أهم ظواهر الثقافة التنظيمية الضعيفة ظاهرة الاغتراب الاجتماعي.¹

ويوضح أوشي " Ouchi " أن خصائص الثقافة الضعيفة تتمثل في : الفردية، الكراهية، الاضطرابات والمقاومة، انخفاض الإنتاجية والفعالية للمنظمات وعدم المشاركة بين العاملين.

وعليه فالثقافة الضعيفة لا تحظى بقبول واسع من أعضاء المنظمة، ولا يؤمن الأعضاء كثيرا بمعتقداتها وقيمها وفروضها التي تحتويها ، وليس هناك مشاركة عبر المنظمة لذلك تكون الثقافة ضعيفة، مهترزة وتأثيرها أقل على الأفراد.

لقد تم عرض أنماط مختلفة للثقافة التنظيمية وفقا لمعايير مختلفة ووفقا لآراء باحثين متعددين، لكن في الواقع مهما كان نوع هذه الثقافة نبحث دائما عن مدى تمسك الأفراد بها والإجماع عليها، وبالتالي مدى قوة الثقافة التنظيمية، إذن مهما كانت الثقافة التنظيمية فهي تخضع لمعاري الشدة والإجماع.

المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية

تعددت مستويات الثقافة التنظيمية حسب كل باحث نذكر منها ما يلي:

¹ نفس المرجع السابق.

1 - 2 - 2 - 1 مستويات الثقافة التنظيمية حسب (Ott J.s .1989)

والذي حدد ثلاثة مستويات للثقافة التنظيمية هي:¹

المستوى الأول: تختص بالجوانب المادية للتنظيم، وتشمل طريقة تنظيم المكاتب التكنولوجية المتاحة، الرأي المقبول... إلخ، إضافة إلى الأنماط السلوكية المتاحة، بما فيها أنماط القيادة المتبعة أساليب التعامل مع مختلف المهام التفاعلات غير الرسمية، ديناميكية الجماعات والاتصالات.

المستوى الثاني: القيم وفلسفة التنظيم إيديولوجية العاملين المعايير الأخلاقية فيما يتعلق بالعمل ومستوى الأداء والاتجاهات.

المستوى الثالث: المبادئ الأساسية التي تحكم فعلا العمليات التنظيمية وسلوكيات الأفراد العاملين.

1-2-2-2- القرع القنية مستويات الثقافة التنظيمية حسب (Schein1992)

قسم (Schein) الثقافة التنظيمية إلى ثلاث مستويات وقدم هذا الأخير نموذج لتحليل مستويات الثقافة التنظيمية والتي تتراوح من المظاهر الواضحة الملموسة التي يمكن رؤيتها والشعور بها إلى الافتراضات الأساسية والعميقة وغير الواعية والتي تشكل جوهر الثقافة وما بين هذه الطبقات هناك قيم ومعتقدات وقواعد سلوك متنوعة يستخدمها أعضاء الثقافة كوسيلة لتصوير الثقافة بأنفسهم وغيرها من المعتقدات ، وهذا النموذج مبين في الشكل التالي:

¹كنزة بوزنيط ، مرجع سابق، ص.38

الشكل رقم (1-1): مستويات الثقافة التنظيمية حسب (Schein)

| |
|--|
| <p><u>المستوى الأول: المصطنعات</u></p> <p>✓ الهياكل والعمليات المرئية والمحسوسة ✓ السلوك الملاحظ ✓ صعوبة فهم معانيها</p> <p><u>المستوى الثاني: القيم والمعتقدات السائدة</u></p> <p>✓ المثل العليا، الأهداف القيم، الطموحات ✓ الإيديولوجيات ✓ التبريرات</p> <p>قد تكون مطابقة مع السلوك والمصطنعات الأخرى أو قد لا تكون</p> <p><u>المستوى الثالث: الافتراضات الأساسية</u></p> <p>✓ قيم ومعتقدات في مستوى اللاوعي ومسلم بها. ✓ تحديد السلوك والإدراك والأفكار والمشاعر</p> |
|--|

Source: -Schein, E." **Organizational Culture and Leadership**". 4th Ed.

USA: John Wiley & Sons. 2010, p: 24.

❖ **المستوى الأول (المصطنعات):** تعبر المصطنعات عن المستوى الأعلى والمرئي الوحيد للثقافة التنظيمية وهي تضم جميع الظواهر التي يمكن رؤيتها وسماعها وحتى الشعور بها من طرف العامل الجديد الذي ينتمي إلى مؤسسة جديدة وذات ثقافة غير مألوفة لديه، وتشتمل مثلا على هندسة بيئة العمل التكنولوجية المستخدمة، والمنتجات طريقة اللباس، الابداعات الفنية آداب الخطاب، والطقوس والاحتفالات والقصص والأساطير التي تروى عن المؤسسة وغيرها من العناصر التي يمكن ملاحظتها عنها.

❖ **المستوى الثاني (القيم والمعتقدات السائدة):** تعبر عن المعتقدات الأساسية للفرد التي تبين ما يجب أن يكون وما يجب ألا يكون، وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه القيم ، وتكون هذه القيم في مستوى الإدراك بالنسبة

للفرد، أما المعتقدات والقواعد الأخلاقية فإنها تنشأ من القيم والتي تؤدي وظيفة الموجه للعاملين عند القيام بمهامهم الروتينية، كما قد تساهم في تحديد ظواهر ممتلئة لمستوى المصطنعات

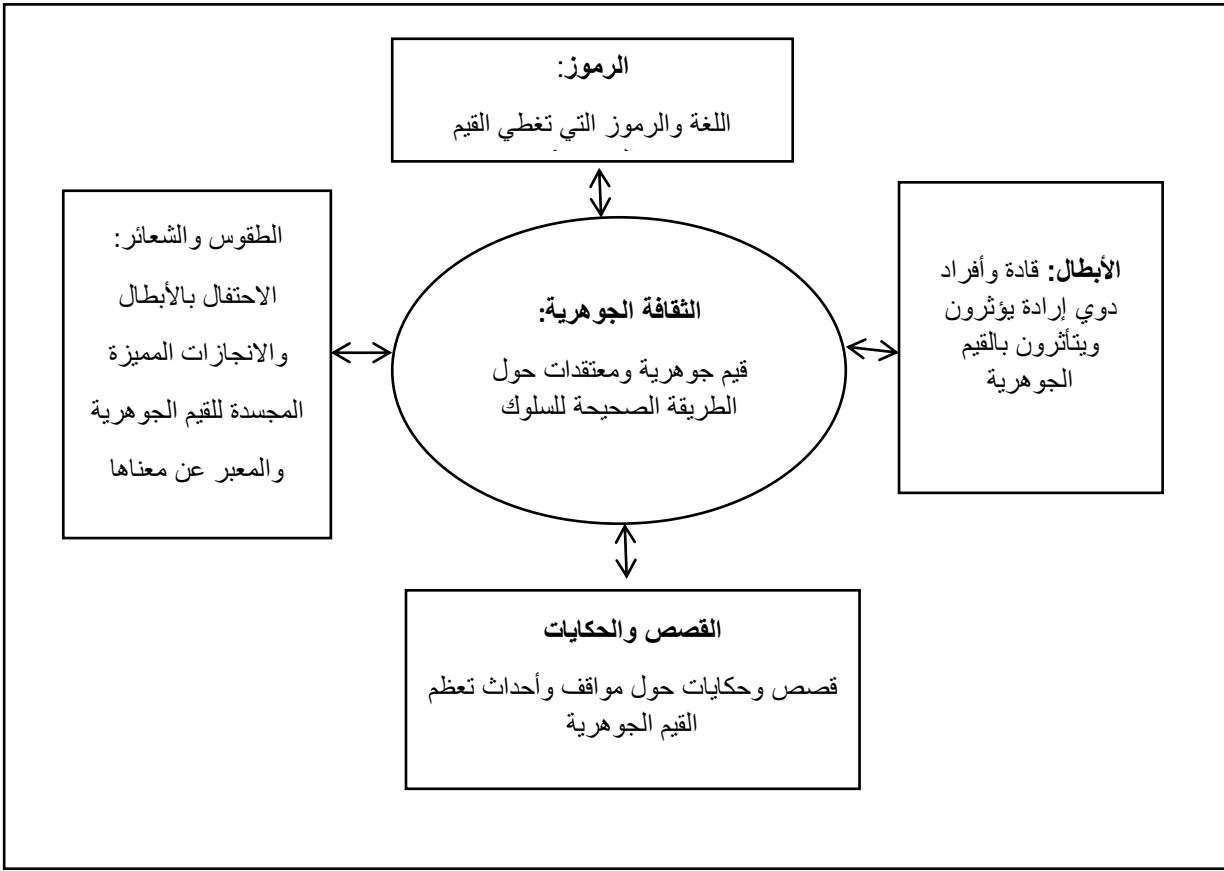
❖ **المستوى الثالث (الافتراضات الأساسية):** تمثل الافتراضات الأساسية قلب الثقافة التنظيمية وأساسها، حيث تعبر عن مجموعة المعتقدات الراسخة والتي تؤخذ كمسلمات بديهية لا تقبل التشكيك فيها ، فهي تعبر عن المستوى الأكثر عمقا وتعقيدا في مستويات الثقافة التنظيمية والتي توجه سلوك الأفراد في مستوى اللاوعي فيما يتعلق بالتفكير والشعور تجاه مختلف الظواهر وكيفية التصرف في مختلف المواقف التي تصادفهم . كما يعتبر هذا المستوى من الثقافة غير مرئي لأي فرد سواء الجدد في المؤسسة أو حتى القدامى حيث أنهم ليسوا على دراية تامة بهذه الافتراضات فهي تعتبر مثل القيم التي تعمل على توجيه السلوكيات التي تصدر داخل المؤسسة وكلما نضجت هذه الثقافة تحولت القيم إلى فرضيات راسخة تتناول العديد من جوانب السلوك الانساني والعلاقات الانسانية داخل المؤسسة وكذا مختلف العلاقات مع عناصر البيئة الخارجية لها .¹

1-2-2-3- مستويات الثقافة التنظيمية حسب (العامري والغالبي، 2008)

تقوم هذه الفكرة على إمكانية فهم مستويات ثقافة المؤسسة من خلال فهم الثقافة الجوهرية وما تحتويه من قيم جوهرية ومعتقدات حول الطريقة الصحيحة للسلوك وما يرتبط بها من مظاهر للثقافة كالرموز الأبطال، الطقوس والحكايات، والشعائر وهذا مبين في الشكل الموالي:

¹ نفس المرجع السابق، ص 39 40

الشكل رقم (1-2): مستويات الثقافة التنظيمية حسب (العامري والغالي)



المصدر: نعمة عباس الخفاجي " ثقافة المنظمة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2009، ص: 31.

المطلب الثالث : مكونات الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاماً يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة، وتمثل هذه العناصر (المكونات) في: الأساطير القصص والحكايات الطقوس والاحتفالات البطولات والأبطال الرموز الاجتماعية والسياسية والشعبية العادات والقيم والأعراف، والتي تتبناها المنظمة لتحديد نمط النشاط والسلوك ويتم غرسها في الأفراد العاملين عن طريق تصرفات المسؤولين ويمكن تقسيم العناصر المكونة لثقافة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين: الإشارات الثقافية، والموروث (الإرث) الثقافي للمنظمة.

1-2-3-1 الإشارات الثقافية

وتشمل الإشارات الثقافية على ما يلي:¹

أ- القيم

وهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير المرغوب، وبين ما يجب أن يكون ما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني، لأنه يزود برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة ". حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم : المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.

ب- المعتقدات

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

ت- الأعراف والتوقعات

يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة، ويعملون على احترامها وتطبيقها على اعتبار أنها مفيدة للمؤسسة، وتكون هذه الأعراف غير مكتوبة في العادة ويجب على أفراد المؤسسة إتباعها، أما التوقعات التنظيمية فتتمثل في التعاقد السيكلوجي (النفسي) غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كلا منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء والزلاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية

د- الرموز واللغة

هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات، وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري (شكل المباني وتجهيزاتها) كيفية إدارة الوقت اللغة المستعملة داخل المنظمة، فاللغة هي أداة الاتصال الإستراتيجية

¹ علاء الدين خبابة، (2018)، " أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة : دراسة ميدانية لبعض المؤسسات المتوسطة والصناعية لولاية سطيف"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص : إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف 01 - ، الجزائر،

بين الأفراد العاملين، ووسيلة تفاهمهم الوظيفي مع كل ما يحمل ذلك من معاني، وتوضيحات، وحركات، وسلوكيات تابعة للتداول اللغوي المعمول به.

هـ- الطابوهات (الممنوعات)

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

و- الأساطير

هي حكايات وقصص تحكى بغرض خلق المؤسسة أو نجاحها، وهي وسيلة اتصال لإبراز نجاحات وعظمة المؤسسة، فهي عبارة عن أحداث ماضية، الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة، فهي تحمل تعاليم لأفراد المنظمة في شكل صور مثالية عن أشخاص غير محددين سبق لهم أن حققوا نتائج مرضية بالمنظمة، ويسمى الأشخاص الذين تنسب إليهم هذه الأساطير بأبطال المنظمة.

ز- الطقوس الجماعية و الاحتفالات

الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة، مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة، وتعرف الطقوس الجماعية بأنها : " التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرجة "، وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين، إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة. كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف أهمها:

- ✓ التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد و المشاركة؛
- ✓ تجمع الطقوس بين مختلف المستويات و الوظائف في نفس الوقت، و نفس النشاط، و في مكان واحد؛
- ✓ تعمل الطقوس على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع.

أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم، حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة، وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة، والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي.

ح - الإشاعات

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

ط. الترتيبات المادية

تنعكس ثقافة المؤسسة على كامل التفاصيل الموجودة فيها، حتى في اختيار وترتيب المكاتب والتجهيزات بطريقة ترتيب وتوزيع الكراسي، والمكاتب والتجهيزات الآلية، والأماكن المخصصة لاستقبال الزبائن والضيوف كل هذا يمثل أحد مظاهر ثقافة المؤسسة والتي يمكن مشاهدتها جليا.

1-2-3-2-1 الموروث الثقافي للمنظمة

يشمل الموروث الثقافي للمنظمة على ما يلي¹:

أ. المؤسسون

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

ب. سلوك قادة المنظمة

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

ت. تاريخ المنظمة

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

¹علاء الدين خبابة، مرجع سابق، ص20، ص21.

ث. الأبطال

هم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة، و قدموا أداء متميزا، و أشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة، و انسجام مع قواعد وأنظمة المنظمة، وهم يعتبرون من خيرة أفراد المنظمة.

ج. مهنة المنظمة (النشاط)

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

مما سبق يتضح أن كلا من تاريخ المنظمة، الأساطير ، الخرافات، الطقوس الجماعية والاحتفالات الإشارات والرموز، تغذي وتصون الثقافة التنظيمية، وتعمل على توجيه سلوك الأفراد، وخلق نوع من التماسك داخل المنظمة، إضافة إلى مساعدة الفرد على فهم دوره، وكذلك بالنسبة للأفراد المتعاملين مع المنظمة.

المبحث الثالث: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة عليها

إن الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية تترك بصماتها على المنظمة وتكسبها سمة شخصية تميزها عن غيرها، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل، و المعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بهذه المنظمة و تعمل أيضا على تحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان و رفع مستوى انتمائهم، مما يؤدي إلى توحيد و تضامن أفراد المنظمة نحو تحقيق الأهداف، وهذا ما يجسد التماسك الاجتماعي بما يحقق الاستقرار و النمو للمنظمة.

المطلب الأول : أبعاد الثقافة التنظيمية

إن للثقافة التنظيمية كما سبق الذكر أدوار عدة في المنظمة باعتبار أن تأثيرها طويل المدى ويتعلق ببناء الاتجاهات وتكوين قيم مشتركة بين مجموع العاملين، لذا فإن الحديث عن أبعاد الثقافة التنظيمية هي حديث عن تنظيم العلاقات بين العاملين والإدارة من جهة وبين العاملين والإدارة والزبائن أو العملاء من جهة أخرى، على اعتبار أن المنظمة تواجه في دورة حياتها وحتى العامل في مساره المهني الكثير من الأمور المتعلقة بالتنافس التسيير التغيير والتحفيز وحتى بناء الإستراتيجية العامة للمنظمة، وكل هذه العناصر هي بعد هام في مكونات العملية التنظيمية في كل مستوياتها وفي أبعادها الهيكلية والموقفية.

ويمكن إبرازها فيما: ¹

1-3-1-1- البعد التحفيزي للثقافة التنظيمية: أجمع العديد من الباحثين على أن الثقافة التنظيمية تعبر عن الافتراضات الأساسية والقيم والقواعد السلوكية والإنتاجات الإنسانية المشتركة بين أعضاء المنظمة، التي تكوّن لديهم شعور خاص تجاهها وتمثل مؤشرات لعمل ما هو مرغوب وترك ما هو غير مرغوب، ولتحديد كيفية إنجاز المهام في المنظمة والطريقة التي يتعامل بها العاملون مع بعضهم ومع العملاء والموردين والمنظمات الأخرى بمعنى آخر فإن الثقافة التنظيمية تمثل الوعي . المشترك بين أعضاء التنظيم الذي يميز التنظيم عن غيره، فيوجه السلوك اليومي في بيئة العمل وبالتالي يحفز الأفراد على الرقي والتحرك التنظيمي باعتبارها أسلوب من أساليب المكافآت والحوافز، ومن خلالها يمكن بناء نظام للحوافز خاصة المعنوية منها من خلال المعايير والقيم المشتركة للمجموعة التي تضغط على سلوكيات الفرد وتجعله سلوكا مضبوطا، فتحفز السلوك المرغوب فيه وتعمل على انطفاء السلوك غير المرغوب فيه حتى يندمج الفرد في المجموعة ويستدخل كل المعايير والقيم الايجابية ويتجنب السلبية منها ليحصل دائما على المكافآت والحوافز التي تكون إما لإشباع حاجات معنوية (احترام وتقدير الذات) أو مادية، فكلما قبل الفرد في المجموعة كلما زادت فرصه في التقدم والتطور

¹سمير عباس (2012)، " الثقافة التنظيمية وإستراتيجيات التغيير في المنظمات "، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة الجزائر، ص156-162

والترقية في العمل، إذا فالثقافة التنظيمية هي وسيلة هامة في يد الإدارة العليا لتوظيفها في صالح الفعالية التنظيمية كبعد تحفيزي للأفراد العاملين في المنظمة وقد ينطبق الأمر حتى على الزبائن والعملاء في تفاعلهم وتعاملهم مع المنظمة.

1-3-1-2- البعد التسييري للثقافة التنظيمية : إن التسيير في المنظمة يعتبر جانبا مهما في إدارة المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الفعالة، فهو عملية تمس كل جوانب التنظيم المادية والبشرية إلى حد اعتباره فنا ومهارة، لكن هذا الفن والمهارة مرتبط دائما بمكونات الفرد العامل وإمكانياته النفسية والمعرفية التي تظهر في سلوكياته وتصرفاته، تدعمها في ذلك اتجاهاته وقيمه وما يعززها هو وجود ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية تدعم هذه المهارات والاستعدادات وتعطي الجانب الرسمي والتنظيمي أهمية في التسيير. هناك ارتباط وثيق بين الثقافة والتسيير هذا الأخير يمكن تقسيمه إلى جانبين جانب تقني بحت كما هو الحال بالنسبة لاستعمال الإحصاء والحاسبة واستغلال الحاسوب في التسيير البشري وهي جوانب علمية التطبيق قليلة التأثير بالقيم الثقافية في مختلف المجتمعات حين تطبيقها، أما الجانب الأخر فمرتبط بتعاملات الأفراد وتصوراتهم للعمل ودوافعهم وحوافزهم وغيرها من العوامل التي لها صلة بالعلاقات الإنسانية وطرق التعامل بين مختلف الأفراد ولها ارتباط وثيق بالثقافة المحلية، وفي هذا السياق يفرق كاتز Katz بين ثلاث مهارات تسييرية وهي المهارات التقنية والمهارات الاجتماعية والمهارات الفكرية التصورية من هنا تتجلى أهمية الثقافة ودورها في تحديد طرق التسيير البشري وضرورة أخذ القيم الثقافية المحلية بعين الاعتبار في بلورة نموذج مناسب للتسيير متكيف مع الواقع الثقافي والنسق القيمي للعامل، على اعتبار أن له أثر حاسم سواء بصفة شعورية أو لا شعورية على أنماط التسيير وكلما كانت أساليب وإجراءات التسيير مستمدة مما يعيشه الأفراد في المنظمة من قيم ومعتقدات واتجاهات سائدة (ثقافة تنظيمية) كلما كان هناك توافق أكثر واستعداد أكثر من العامل للعطاء والإبداع والتسيير، بشكل فعال ليحقق أهدافه وأهداف المنظمة.

1-3-1-3- البعد الاستراتيجي للثقافة التنظيمية: إن عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات هي بصورة جوهرية حرية تعلم وعملية وعي تنظيمي لمنح المنظمة صورة إستراتيجية وقدرة حيوية في الإنتاج والتطوير والإبداع التكنولوجي، إن الوعي بثقافة المنظمة وإدارة هذه الثقافة بطريقة كفؤة تساعد في تصميم وتطبيق خطة إستراتيجية متكاملة للمنظمة ، فالثقافة ترتبط بالإدارة الإستراتيجية بقوة، فالتعديل في إحدهما لا بد وأن يؤدي إلى الحاجة لتعديل في الأخرى، فمعتقدات وقيم وتقاليد وفلسفة الإدارة العليا يجب أن تكون مرشدة لعملية صياغة الإستراتيجية هذه المعتقدات التي تشمل كلا من الاهتمام بالتطوير أو التغيير أو الاهتمام بالسعر في سوق محددة أو عدم الإضرار بالبيئة وتجنب أسباب التلوث البيئي وغيرها من القيم لدى إدارة المنظمة، ومن جهة أخرى فإن الثقافة التنظيمية التي يراعيها أعضاء المنظمة في تصرفاتهم يكون لها تأثير واضح على إنجاز الإستراتيجية حيث أن هذه المعتقدات تتضمن قواعد العمل ومعايير التفاعل مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء وكيفية التعامل مع العملاء وغيرها، وعلى ذلك فإن إدارة الثقافة والإستراتيجية وتحقيق التوافق

والانسجام بينهما تعتبر من المهام الرئيسية للإدارة. على اعتبار أن القاسم المشترك بينهما هو الاهتمام بالبعد البشري في الزمن وهذين الشكليين يبينان أهمية الثقافة التنظيمية في بناء وصياغة الإستراتيجية.

1-3-1-4 البعد التنافسي للثقافة التنظيمية: إن الثقافة التنظيمية تعطي للمنظمة ميزتها التنافسية وتؤثر على سلوك أعضائها وتحدد كيفية تعامل أعضاء المنظمة مع بعضها البعض ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالها، فهي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعامله مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها، لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة بالنسبة للمنظمات الأخرى من خلال المساهمة في الاستقرار والتميز في الأسواق والتجديد والابتكار والاستعداد للمخاطرة والعمل الجاد واحترام الآخرين، وهذا كله من خلال ضبط السلوك التنظيمي للأفراد وضمان الولاء والالتزام بمعايير وتقاليدهم وتكون نقاط قوة تظهر للزبائن والعملاء في البيئة الخارجية بالنسبة للمنظمة الأخرى، وكذلك تحقق ميزة تنافسية بين الأفراد في المنظمة الواحدة وبين المصالح والوحدات، فنجد الأفراد يتنافسون في إظهار السلوك المرغوب والمقبول بالنسبة للثقافة التنظيمية السائدة للحصول على إشباع الحاجات المادية والمعنوية التي تقدمها المنظمة.

1-3-1-5 البعد التغييري للثقافة التنظيمية تبحث أدبيات السلوك التنظيمي بشكل محدد في أهمية الثقافة التنظيمية باعتبارها عنصرا أساسيا من عناصر التحرك بفعالية التنظيم، وتعاملت هذه الأدبيات مع المفهوم كعامل مستقل قائم على نظام مشترك من القيم لأكثر من نصف قرن أدى ذلك في الوقت الحاضر إلى اعتراف عام بأهمية دور الثقافة في الدورة الحياتية للمنظمات وأهميتها لأعضاء التنظيم، وتلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما وتحتل مكانة مميزة في التغيير والتطوير التنظيمي وذلك لأن المنظمات تواجه بشكل دائم بيئة متغيرة مضطربة تحتم عليها التكيف، وبغير ذلك فإنها ستؤثر على كفاءة التنظيم وفعاليتها، إضافة إلى ذلك فإن هناك تغييرا دائما في طبيعة قوى العمل إذ أصبحت متعددة المفاهيم نتيجة الزيادة في المستويات المهنية، والزيادة في أعداد الداخلين إلى سوق العاملين بمهارات غير كافية والتقدم التقني من حيث المكننة وبرامج الجودة والمنافسة والسياسات العالمية وغيرها من الأفكار والمبادئ التي تشكل عاملا هاما من عوامل التغيير والتطوير، ومن خلال الثقافة التنظيمية التكيفية والديناميكية يمكن القيام بالتغيير طويل وقصير الأمد وبأقل التكاليف، وكلما ابتعدت برامج التغيير عن ما هو موجود في البيئة الداخلية للمنظمة من أفكار ومبادئ وطموحات كلما كانت التكاليف أكثر ونسبة نجاح مشروع التغيير أقل، لهذا فالثقافة تعتبر وسيلة ناجحة في تسيير التغيير خاصة عند التعامل مع العنصر البشري.

إن هذه الأبعاد للثقافة التنظيمية تبين مدى أهميتها من جهة ومدى انتشار تأثيراتها وإيجابياتها كأداة فعالة في إدارة الأعمال في المنظمات خاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية باعتبار أنها تنطلق من الشخصية القاعدية لأفراد المنظمة، ومن القواسم المشتركة من إمكانيات ومشاعر ومعتقدات وقيم لتسقطها في المستقبل، فمن خلالها يمكن التسيير الجيد والتحفيز

الفعال وزيادة التنافسية كما تساهم في إنجاح التغيير من خلال المساهمة في بناء وصياغة التوجهات الإستراتيجية للمنظمة هذا كله إذا أحسن استغلالها وكانت ايجابية قوية تأثيرها حاسم على الأفراد من خلال ولائهم والتزامهم وكلما كانت ضعيفة ومتناقضة كلما قلت مساهمتها في فعالية التنظيم لكن دون إغفال تأثيرها.

كما حدد بعض الباحثون أبعاد متباينة في العدد والنوع نبرزها في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1) وجهات نظر الباحثين لأبعاد الثقافة التنظيمية

| الباحث | الأبعاد |
|-----------------------|---|
| Pettigrew 1979 | المعتقدات الرموز الطقوس الأساطير واللغة والفلسفة. |
| Ochi 1981 | الالتزام التقويم الرفاهية، واتخاذ القرار الصلاحية، الاهتمام بالناس والعمل. |
| Peter & Waterman 1982 | الميل الى العمل البقاء قرب الزبون الاستقلالية الإدارية، الإنتاجية، الرؤساء والتنظيم البسيط، تعليم الفريق، الوقت الإضافي. |
| Kilmanne & Etal 1983 | المعتقدات والقيم والافتراضات والإيديولوجية والفلسفة والآراء |
| Pumpin 1987 | التوجه نحو السوق، العلاقات بين الإدارة والعاملين درجة توجه العاملين نحو الهدف الموقف إزاء الإبداع والتكنولوجيا الحديثة |
| Hanis 1989 | الهوية والغرض والاتصال واللغة واللباس والمظهر والعادات وإدارة الوقت والقيم والمعايير، والآراء والأساليب الفكرية والتعلم وعادات وممارسات العمل |
| Robbins 1990 | روح المبادرة، احتمال المخاطرة والتوجيه والتكامل والدعم الإداري، الرقابة والهوية التنظيمية ونظام المكافأة واحتمال الصراع و أنماط الصراع. |
| Goetson & Davis 1997 | بيئة العمل والقيم التنظيمية ونموذج الدور الثقافي وطقوس وشعائر المؤسسة والشبكة الثقافية. |
| Gomez & Al 1998 | الولاء التنظيمي والمناخ التنظيمي |
| Pearson 1999 | التمكن والنزاهة المشتركة والاشترك في القيادة والدافع |

| | |
|--|--|
| للانتماء. | |
| المظهر وطريقة الاتصال والتعامل مع الزبائن | Kotler 2000 |
| الابداع وتحمل المخاطرة والاهتمام بالتفاصيل والتوجه نحو النتائج التوجه نحو الأفراد، التوجه نحو العمل في فريق الثبات | Mckenna 2000, Robbins 2003, Smith 2004 |
| القيادة والهيكلة التنظيمية والإبداع والأداء الوظيفي والتخطيط والاتصالات والبيئة تطوير العاملين والإنسانية والاجتماعية. | Grayson 2002 |
| البيئة التنافسية من مرونة وثبات قوة وتركيز استراتيجية المؤسسة الموجه للداخل والخارج | Daft 2004 |
| استخدام القوة، تجنب عدم التأكد والالتزام والثقة والاتجاه نحو المشاركة والميل لاستخدام المكافأة. | Schreiner 2005 |

المصدر : بركة مشنان (2016)، " دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي : دراسة حالة جامعة الحاج لخضر - باتنة -"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه نظام ل.م.د في علوم التسيير، تخصص : تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، ص 87.

المطلب الثاني : آليات بناء الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

يمكن تشبيه عملية بناء الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل التي تمثل قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات، ويقوم الأطفال بتعلمها في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، بحيث كلما كانت هذه القيم مغروسة مبكرا كلما كانت أقوى وأمتن ونفس الشيء بالنسبة للمؤسسات، فالمؤسسين يلعبون دورا مهما في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل، خاصة في المراحل الأولى من تشكيل المؤسسة، حيث تلعب رؤية وفلسفة المؤسسين التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية، كما أن الحجم الصغير للمؤسسات في بداية التشكيل يسهل عملية التأثير ووضع البصمات، وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة أي أن الثقافة التنظيمية تنشأ من التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون ويروا أنها سلوكيات يتم مكافأتها، فتعزز باعتبارها طريقا لاكتساب مزيدا من المزايا والمنافع¹.

¹ محمد قاسم القربوتي " السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال"، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 183.

1-3-2-1- القوع الحول آليات بناء الثقافة التنظيمية

تطلق فكرة بناء ثقافة المؤسسة من الوعي بعملية تكوين الثقافة وفهم آلية نشوئها ليشكلا أساسا لخلقها، حيث تتسم فكرة البناء هذه بالتنوع والترابط والتكامل في عملياتها ليكون نتاجها توليد ثقافة المؤسسة وما تحويه من ثقافات فرعية تصف هوية المؤسسة الحالية والمستقبلية، ويمكن فهم آلية نشوئها وبنائها على النحو التالي:¹

- أ- **الوعي بعملية تكوين ثقافة المؤسسة** : توجد مرتكزات الوعي بتكوين ثقافة المؤسسة الإدارية المتمثلة في (الفلسفة، القيم، تصرفات...)، وأخرى مرتكزات متعلقة بالتنظيم - منظمة وهي (الأدوار الهيكل، النظم التكنولوجية)، والتفاعل فيما بينهما (المرتكزات الإدارية و المنظمة سوف ينتج المشتريات في الأقوال والمصطلحات المهنية والتصرفات والمشاعر، ومن ثم تكون ثقافة المؤسسة نتاج ذلك التفاعل بين المرتكزات والقواسم ولكنها تبقى دائما بحاجة إلى التجديد والتحسين عن طريق توفير المعرفة المرتدة من ذلك التفاعل.
- ب- **فهم آلية نشوء ثقافة المؤسسة**: إن ثقافة المؤسسة تنشأ عندما يتقاسم ويشترك أفراد التنظيم المعرفة والافتراضات التي يكتشفونها أو يطورون طرق للتعامل مع القضايا التالية:

قضايا التكيف الخارجي والبقاء : التي تنجزها المؤسسة في بيئتها الخاصة وعند تعاملها مع التغيير في بيئتها

الخارجية

كما يلي:²

- 1- رسالة المؤسسة واستراتيجياتها، بحيث يجب تحديد رسالة أولية واختيار استراتيجيات لتحقيقها.
- 2- أهداف المؤسسة التي يتم وضعها وتكون خاصة بالمؤسسة.
- 3- الوسائل (الهيكل ونظم المكافآت).
- 4- قياس مدى مساهمة الأفراد والفرق بإنجاز الأهداف بصورة حسنة.

قضايا التكامل الداخلي: التي تؤسس علاقات العمل بين أفراد التنظيم وتحافظ على فاعليتها، وهذه القضايا:³

- 1- اللغة والمفاهيم، بما فيها تحديد طرق الاتصال وتطوير المعاني المشتركة لهذه المفاهيم.
- 2- حدود الجماعة والفريق وتحديد معيار محدد للعضوية فيهما.
- 3- القوة والمكانة وما يتصل بها من قواعد محددة لاكتسابها والحفاظة عليها وفقدانها.
- 4- المكافآت والعقوبات عن طريق تشجيع السلوكيات المرغوبة وعدم تشجيع السلوكيات غير المرغوبة.

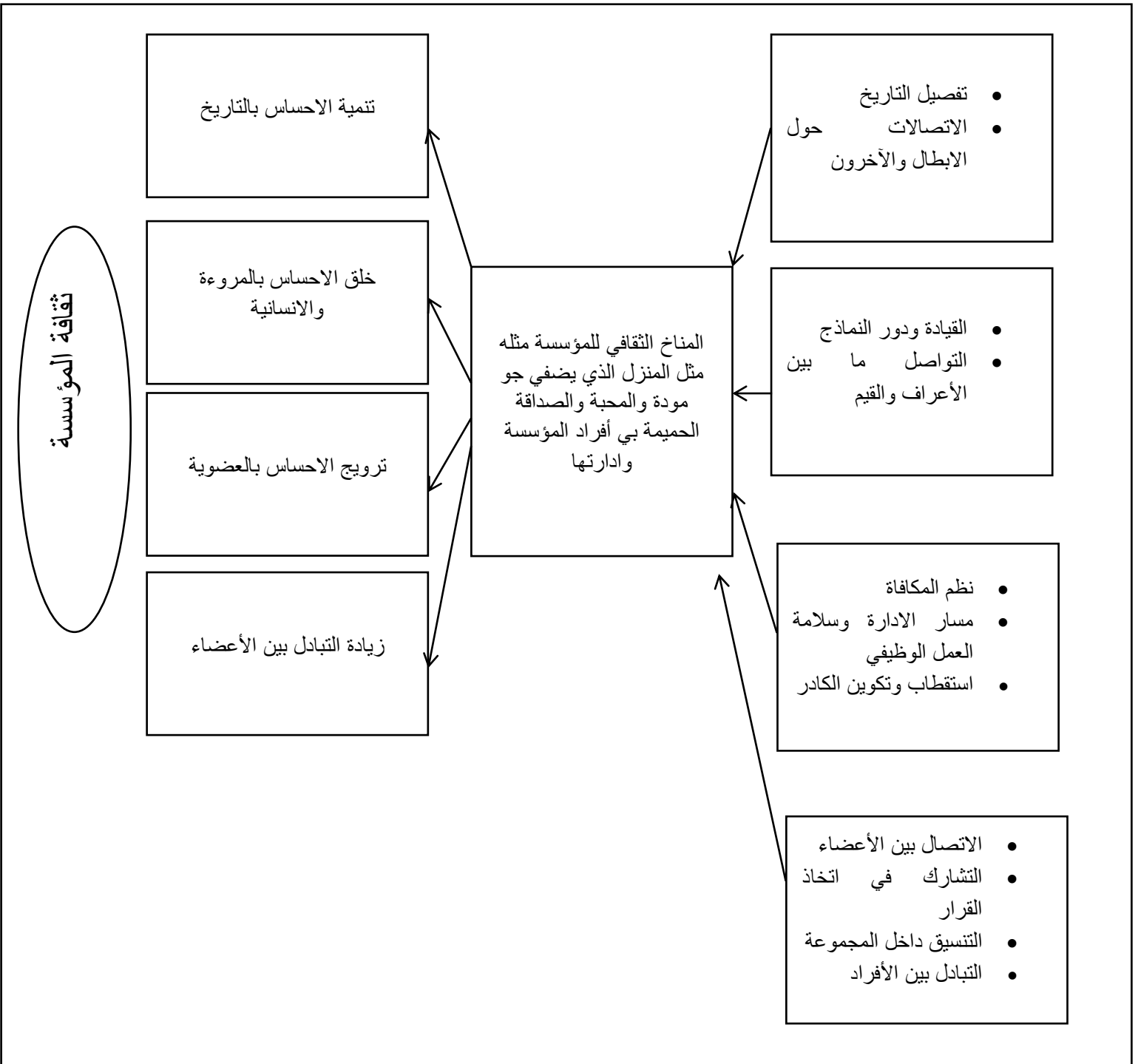
¹نعمة عباس الخفاجي، (2009)، "ثقافة المنظمة"، داراليا زوري، الأردن - ص 106.

²نفس المرجع السابق، ص: 108.

³نفس المرجع السابق، ص: 108.

ج. تكوين ثقافة إيجابية للمؤسسة: تحاول إدارة المؤسسة تكوين ثقافة مرغوبة لديها قوة التأثير في السلوك الذي يقود إلى نتائج تترجم حالة نشوء ثقافة متماسكة، ويعتمد إنتاج هذه الثقافة على مدى استخدام الإدارة للطرق والاجراءات الملائمة لتكوين المناخ الثقافي وتداخل معطيات الثقافة من عوامل ومصادر لبناء ثقافة تنظيمية متماسكة وقوية وهو ما يعبر عنه النموذج التالي الذي يبين فكرة تكوين ثقافة إيجابية للمؤسسة:

الشكل رقم (1-3) : تكوين ثقافة إيجابية للمؤسسة



المصدر: نعمة عباس الخفاجي، 2009، "ثقافة المنظمة، دار البيزوري الأردن، ص: 110

وحسب (Jones) فإن الثقافة التنظيمية تتشكل وتتكون من نتاج تفاعل ومزج أربع مصادر والتي حددها كما يلي:¹

نظام حقوق الملكية خصائص العاملين الهيكل التنظيمي، أخلاقيات المؤسسة:

نظام حقوق الملكية: تقوم المؤسسة بتحديد حقوق كل عامل ومسؤولياته وتختلف حقوق الملكية بين العمال باختلاف مستواهم ومهامهم والوظائف التي يؤديونها، كما أن توزيع حقوق الملكية يؤثر في القيم التي تحدد سلوك الأفراد في المؤسسة وتؤثر على نمط وشكل الثقافة السائد فيها، إذ أن محاولة تخفيض هذه الحقوق سوف يؤدي إلى عدم الرضا ومحاولة ترك العمل، والعكس في حالة زيادتها حيث يشجع العاملين على الاهتمام بالعملاء وعلى الابداع والولاء التنظيمي

— **خصائص العاملين:** إن لخصائص العاملين أثرا كبيرا في تكوين الثقافة التنظيمية، حيث أن المؤسسة تختار وتعين وتحتفظ بالعاملين الذين يتشاركون معها في القيم التي تؤمن بها، وبمرور الزمن فإن الذين يعارضون قيم المؤسسة سوف يتركون العمل ويستمر الذين يتفقون مع الثقافة التنظيمية السائدة ليصبحوا أكثر تقاربا من بعضهم في معتقداتهم وأكثر بعدا عن المؤسسات الأخرى في هذا المجال.

— **الهيكل التنظيمي:** يعد الهيكل التنظيمي من المصادر الهامة التي تسهم في تشكيل ثقافة المؤسسة، حيث يؤدي تنوع الهياكل التنظيمية إلى ظهور ثقافات تنظيمية مختلفة، فمثلا الهياكل العضوية التي تتسم بدرجة عالية من اللامركزية تزدهر فيها ثقافة حرية العمل، وتمتع العاملين بدرجة عالية من الاستقلالية والرغبة في تحمل المخاطر، أما الهياكل الميكانيكية التي تتسم بالمركزية العالية فنجد الثقافة السائدة فيها هي ثقافة العمل الفردي بدل الجماعي، ونقل فيه ثقافة التحديد والتطوير وروح الابتكار

— **أخلاقيات المؤسسة:** معظم القيم الثقافية للمؤسسة تستمد من شخصية المؤسسين ومعتقداتهم والادارة العليا، إذ تقوم المؤسسات بتطوير قيم أخلاقية معينة وتحديد ما السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي للتحكم في سلوك أعضائها من خلال تعاملهم مع بعضهم البعض ومع مختلف الأطراف المعنية بالمؤسسة.

1-3-2-2- المحافظة على الثقافة التنظيمية

إن القيم والمعايير والتقاليد السائدة في أي مؤسسة تمتد جذورها بصفة عامة إلى المؤسسين، حيث أن هؤلاء المؤسسين وبحكم دورهم القيادي في مرحلة حساسة في حياة المؤسسة يحملون رسالة أو رؤية محددة لما يجب أن تكون عليه هذه المؤسسة وكيف ستحقق رسالتها، ويقومون باستقطاب مجموعة من المديرين الذين يتشاركون معهم في قيمهم واعتقادهم

¹كنزة بوزنيط، مرجع سابق، ص 46 ص 47

والمستعدون لتنفيذ، رسالتهم، ويتبع ذلك باختيار العاملين المؤهلين الذين تتوافق قيمهم مع قيم المؤسسين والمديرين، وعندها يبدأ تأسيس ثقافة جيدة، وبعد ما تتشكل الثقافة التنظيمية لا بد من العمل على ترسيخها والمحافظة عليها وإدامتها حيث يتم ذلك من خلال مجموعة من الوسائل¹:

- أ- إدارة الموارد البشرية: تشمل اختيار الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم واعتقاداتهم مع القيم الرئيسية " للمؤسسة، إضافة إلى إجراءات وممارسات تحديد مواقع عمل العاملين والتدريب والتطوير وقياس الأداء والتقدير والاحترام...الخ.
- ب- ممارسات الإدارة العليا لا بد على الإدارة العليا القيام بالأفعال والسلوكيات الظاهرة والواضحة والتي تدعم وتعزز قيم و اعتقادات المؤسسة، كما يجب أن تعزز أفعال الإدارة أقوالها وتوفر للعاملين التفسيرات لمختلف الأحداث التي تحدث في المؤسسة.
- ت- التطبيع (أو التنشئة الاجتماعية): إن العاملين الجدد ليسوا على دراية بقيم واعتقادات المؤسسة وهناك إمكانية خرقهم وتجاوزهم لهذه القيم والتقاليد السائدة، مما يوجب على المؤسسة مساعدة هؤلاء العاملين على التكيف مع ثقافتها حيث تسمى هذه العملية ب " التطبيع" والتي تتم من خلال برامج التنوير والتعريف والتدريب....
- ث- نظم العوائد الشاملة: لا تقتصر نظم العوائد فقط على الجانب المادي، بل حتى الجانب المعنوي من خلال الاعتراف والتقدير والقبول وكذا التركيز على الجوانب الذاتية والعمل والشعور بالانتماء للمؤسسة .

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية

يتوقف التأثير الإيجابي أو السلبي للثقافة التنظيمية على فاعلية المنظمات الإدارية أو الأمنية، فالثقافة التنظيمية تتأثر بالعوامل التالية²:

- 1- تعاقب الأجيال، فهي لا تحكم فقط الأنماط القيادية المتبعة والتي تؤثر بدورها في سلوك الأفراد، لكنها تؤثر أيضاً في الطريقة التي تقدم بها المنظمة خدماتها للمستفيدين.
- 2- القيادة الإدارية التي تلعب دوراً بارزاً في إيجاد ثقافة تنظيمية ذات طابع معين ينسجم مع معطيات هذه القيادة.

¹حسين محمد . حريم ، مرجع سابق، ص 264

²صالح بن سعد المربع ، (2012) ، " القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية " ، مكتبة الملك فهد للنشر الرياض ، السعودية ، ص 97

3- النمط الإداري السائد الذي يمثل الواجهة الحقيقية لثقافة المنظمة، ومن السهولة فرضه على باقي منسوبي المنظمة.

وقد اختلف علماء ومفكر و الإدارة في تحديد العوامل التي يترتب عليها استمرارية الثقافة التنظيمية، أو ذوبانها، أو العوامل التي يترتب عليها ضعف الثقافة التنظيمية أو قوتها، وكذلك في تحديد العوامل التي ينشأ عنها ثقافة تنظيمية متميزة على النحو التالي:

1-3-3-1 العوامل المؤثرة في توفير ثقافة تنظيمية مستمرة

لكي توفر المنظمة ثقافة تنظيمية مستمرة طويلة الأمد، لابد من التركيز على الجوانب التالية¹:

- ❖ **الوضوح التنظيمي** : يعني مدى فهم واستيعاب أعضاء المنظمة للأهداف والخطط المتبناة، ودرجة مساهمة هؤلاء الأعضاء في وضعها وتنفيذها.
- ❖ **البناء الهيكلي لصناعة القرار** : توفير الحرية الكاملة لدفع المعلومات وانتقالها بين أجزاء التنظيم لتصل بوضوح لمراكز اتخاذ القرار. فالهدف من البناء التنظيمي في المقام الأول هو تسهيل عملية صناعة القرار، وليس مجرد بناء الخرائط وتوضيح خطوط السلطة.
- ❖ **التكامل التنظيمي** : يعني وجود التعاون والاتصال الفاعل بين وحدات التنظيم المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة، ونجاحها في التفاعل مع بيئتها الخارجية.
- ❖ **تاريخ المنظمة** : مدى معرفة الفرد بتاريخ منظمته، وطرق العمل بها، وقدرة التنظيم على خلعها الوضغ غير المرغوب فيه وتقديم التغيير اللازم.
- ❖ **الأسلوب الإداري** : وجود توازن قيادي يشجع الأفراد على التعبير عن آرائهم بحرية بهدف استثمار قدراتهم ومواهبهم ضمن إطار عام من الانضباط الوظيفي.
- ❖ **التنشئة** : في بداية حياة الفرد العملية يتعرض لعملية تنشئة من قبل المنظمة، سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية على المستوى الفردي أو الجماعي، يتعلم الفرد من خلالها طرق إنجاز العمل، وما هو الدور المتوقع منه.
- ❖ **تنمية العنصر البشري** : إتاحة الفرص المناسبة لتنمية مهارات وصقل خبرات العاملين إلى أقصى حد ممكن، فضلاً عن تبصيرهم. م بأهداف المنظمة وربط تحقيقها بمستوى أداء معين، والعمل على إيجاد نوع من التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين

¹ نفس المرجع السابق ، ص 98 - م 99

1-3-3-2 العوامل المؤثرة في ضعف الثقافة التنظيمية وقوتها

تتأثر الثقافة التنظيمية ضعفاً وقوةً بمجموعة من العوامل من أهمها ¹:

- ❖ **حجم المنظمة** : تعد الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية، فكلما صغر حجم الجماعة واشترك أعضاؤها في العديد من الخيارات والتجارب، كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة، بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الضخمة ذات الفروع المنتشرة في أقاليم جغرافية متباعدة.
- ❖ **العمر التنظيمي** : تتسم المنظمات القديمة بثقافة مميزة أكثر من تلك المتاحة للمنظمات الحديثة.
- ❖ **التقنية التنظيمية** : تساعد التقنية منسوبي المنظمة على أداء مهامهم بفاعلية وكفاءة أكثر ما يسهم في قيام ثقافة تنظيمية مشتركة، فضلاً عن الأثر الإيجابي على مستويات ومعدلات الأداء.
- ❖ **التنشئة الاجتماعية** : يخضع الفرد في المنظمة لعملية مستمرة من التنشئة التنظيمية لتقوية وتعزيز بعض القيم التنظيمية اللازمة لتحسين مستوى الأداء، فكلما نشطت المنظمة في دعم القيم التنظيمية كلما رسخت ثقافة تنظيمية أقوى.
- ❖ **البيئة الخارجية** : يسهم استقرار بيئة التنظيم الخارجية في وجود استقرار داخلي، ومن ثم يسمح بظهور ثقافة تنظيمية متميزة.
- ❖ **التغيير التنظيمي** : كثرة التغيير والتبديل في أعضاء التنظيم ووحداته، وعمليات الإحلال للعمالة، والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يقلل احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية.

1-3-3-3 العوامل المؤثرة في توفير ثقافة تنظيمية متميزة

تنحصر العوامل التي يترتب عليها وجود ثقافة تنظيمية متميزة فيما يلي ²:

- استقلالية الفرد : مدى المسؤولية الملقاة على عاتق الفرد، ومدى تمتعه بالاستقلالية في اتخاذ القرار وإبداء الرأي.
- البناء التنظيمي : نوعية القواعد والأنظمة ومقدار الرقابة المفروضة على سلوكيات الأفراد.
- التشجيع : مدى توفر الدعم والمساندة من قبل الرؤساء والمشرفين لمؤوسيتهم.
- الانتماء : درجة انتماء الموظف للمنظمة ككل وليس لجماعة أو مهنة.
- مكافآت الأداء : درجة اعتماد المكافآت على إنتاجية الموظف.

¹ نفس المرجع السابق، ص 99، ص 100
² نفس المرجع السابق، ص 100 ص 101

- درجة تحمل الخلاف والصراع : مدى توافر التضارب والخلافات بين الزملاء والمجموعات، وقابلية الموظفين لتبادل المشاعر بأمانة وصدق، وقبول اختلاف الآراء فيما بينهم.
- تحمل المخاطرة : درجة تشجيع منسوبي التنظيم لكي يبدعوا ويتكروا ويتحملوا المخاطرة

خلاصة الفصل

تعتبر الثقافة التنظيمية نظام للقيم والمعتقدات المتفاعلة بين مختلف أعضاء التنظيم، وهي نتاج لقيم وعادات واتجاهات اكتسبها العاملون والمدديرون من البيئة الخارجية أي قبل انضمامهم للعمل في المؤسسة، وتحتل الثقافة التنظيمية أهمية كبيرة، ويظهر ذلك في كونها قائمة وموجودة في كل المؤسسات ولا وجود لمؤسسة بدون ثقافة تنظيمية، كما أنها تعد دليلاً للإدارة والعمال كونها تشكل نماذج السلوك والعلاقات الواجب إتباعها والاسترشاد بها، وتعد مصدر فخر واعتزاز للعمال، ولثقافة التنظيمية وظائف عديدة أهمها توفير المرجع الثقافي الخاص بالمؤسسة الذي يربط العاملين مع بعضهم البعض، وتعزيز السلوك الواجب إتباعه والالتزام بأهدافها والعمل على تحقيقها وتحقيق رؤيتها ورسالتها.

كما تفرض بيئة الأعمال التنافسية اليوم قواعد لعبة جديدة قائمة على الرقمنة أين برز مفهوم جديد ألا وهو التحول الرقمي، إلا أن الدراسات حوله لازالت في مرحلتها الجنينية، و غالباً ما يربط باستخدام التكنولوجيا على الرغم من انه يتعدى مجرد ذلك بكثير، مما خلق قصور لفهم هذه الظاهرة وبقية الدراسات حولها غير واضحة. و يقوم التحول الرقمي أساساً على الابتكار، التكنولوجيا والتغيير. في هذا الإطار قد تواجه المؤسسة عقبات لتحويلها، من أبرزها الثقافة التنظيمية التي قد تكون داعمة للتغيير قائمة على قيم تمكنها من قبول التحول وإدراك الفائدة المحققة منه، أو معارضة له وباعتبار أن أصعب التغييرات تلك التي تتعلق بالأفراد وثقافتهم وإدراكاتهم المكونة مسبقاً، فان ذلك يتطلب من المؤسسة الاعتماد على رافعات رسمية و غير رسمية، تعمل على إرساء تغيير ثقافي موجه نحو التأثير على الإدراكات وإرساء قيم ودعم تلك التي تدفع بالتغيير، تقبل التجديد و التحسين مع توجيه السلوكات نحو قبول التحول الرقمي، أين تصبح الثقافة التنظيمية ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من إنجاح تحويلها الرقمي.

الفصل الثاني:

الاطار النظري للتحويل الرقمي

تمهيد

من أبرز ما أصبح يميز العالم اليوم هو هذا الكم الضخم و الهائل من التحولات الرقمية المتسارعة التي اجتاحت كافة المجالات بشكل عميق، وهو ما أثر على نمط الحياة البشرية عامة، وقطاعات الأعمال خاصة مما أدى إلى توسع الفجوة بين الدول الصناعية الكبرى والدول النامية، التي وجدت نفسها مجبرة على مواكبة هذه التحولات المتسارعة، فبعدما كان التكلم عن التحول الرقمي مجرد مشاريع مستقبلية و خيارات ترفيحية اختيارية، أصبح اليوم يفرض نفسه على شتى مجالات الحياة و تأكدت أهميته لمنظمات الأعمال لارتباطه بالتنمية المستدامة ومستقبل الأجيال والمجتمعات، وأحد أهم المرتكزات لتحقيق الاستمرارية في ظل بيئة تمتاز بالمنافسة الشرسة والغير عادلة أحيانا، إضافة لما له من امتيازات آنية ومستقبلية كما ونوعا وكلفة وسرعة في العملية الإنتاجية بالدقة والجودة المطلوبة و بالتكلفة المنخفضة، مما يحقق الأهداف والاستراتيجيات لدى منظمات الأعمال بمختلف توجهاتها ونشاطاتها المتعددة، في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال و محيط يتميز بالابتكار الرقمي المتسارع، وهذا ما دفعها للدخول في سباق مع الزمن لاكتساب وامتلاك المهارات التكنولوجية الحديثة.

ومن هذا المنطلق قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالآتي :

- المبحث الأول : مدخل مفاهيمي حول التحول الرقمي
- المبحث الثاني : أساسيات حول التحول الرقمي
- المبحث الثالث : متطلبات التحول الرقمي والتحديات التي تواجهه

المبحث الأول : مدخل مفاهيمي حول التحويل الرقمي

أصبحت تقنية التحويل الرقمي في الوقت الراهن من الإستراتيجيات الأولية التي تسعى إليها الشركات التجارية بصفة خاصة والمؤسسات الحكومية بصفة عامة، نظرا لما تقدمه هذه التكنولوجيا الذكية من فوائد كتغيير ثقافة الابتكار من خلال أساليب جديدة لممارسة الأعمال التجارية ومختلف المعاملات مع القطاع الحكومي، وكذا تقنية تقديم الخدمات للجمهور، لأن التحويل الرقمي ليس ميكنة العمليات التقليدية فقط وإنما تغيير في نماذج الأعمال بفكر إبداعي وقدرات تقنية، ومن ثمة فإن عملية التحويل الرقمي أصبحت ضرورة ملحة يفرضها التطور المتسارع في استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات لتحسين كفاءة الشركات التجارية والمؤسسات الحكومية.

المطلب الأول : مفهوم التحويل الرقمي ومميزاته

2-1-1-1- مفهوم التحويل الرقمي

غالبا ما يستخدم مصطلح "الرقمنة" و "التحويل الرقمي" بطريقة تبادلية، فكلاهما يحددان اتجاهها "يغير سلاسل القيمة الحالية عبر الصناعات والقطاعات العامة جذريا" ويتيح "تحسينات أعمال كبيرة". ومن منظور تنظيمي، تفترض الرقمنة إعادة تشكيل العمليات عن طريق دمج التقنيات والأدوات الرقمية. لذلك فقد اختلفت التعاريف حول التحويل الرقمي باختلاف الباحثين :

✚ عرف بنك صفوة الإسلامي التحويل الرقمي بأنه : " دمج التكنولوجيا في جميع تفاصيل الحياة، بالاستفادة من ثورة المعلومات والاتصالات، ومن التطبيقات غير المحدودة للتكنولوجيا الحديثة التي جعلت من العالم قرية صغيرة، بفضل ما أتاحتها من إمكانات هائلة، لاسيما فيما يتعلق بسرعة نقل وتبادل المعلومات والبيانات، محدثة تغييرا جذريا في أنماط الحياة وفي طريقة العيش والعمل والتواصل، بما فيها تطبيقات الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء وغيرها. "

✚ وقد عرفته شركة " International Data Corporation" IDC الاستشارية بأنه : " العملية المستمرة التي تقوم بها المؤسسات للتكيف مع متطلبات عملائها وأسواقها عبر توظيف القدرات الرقمية، من أجل ابتكار نماذج عمل جديدة ومنتجات وخدمات تمزج بسلاسة الأعمال الرقمية واليدوية وتجارب الزبائن، مع تحسين الكفاءة التشغيلية والأداء التنظيمي في نفس الوقت ".¹

¹مها خليل شحادة (2022) ، " تأثير أبعاد التحويل الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الإسلامية : بحث تطبيقي في البنوك الإسلامية الأردنية "، مجلة الجامعة القاسمية للاقتصاد الإسلامي، المجلد 02، العدد 01 ، ص 66، ص 67

✚ عرف (Michael Wade) التحوّل الرقمي بأنه : " إحدّاث التغيير التنظيمي من خلال استخدام التقنيات الرقمية ونماذج الأعمال لتحسين الأداء ".¹

✚ ويعرفه (Fitzgerald & al) على أنه : " استخدام التقنيات الرقمية الجديدة، مثل الهاتف المحمول، والذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وسلسلة الكتل، وإترنت الأشياء، لتمكين التحسينات التجارية الرئيسية، ولتحسين تجربة العملاء، وتبسيط العمليات أو إنشاء نماذج تجارية جديدة ".²

✚ عملية انتقال الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمة منتجها.

✚ ويرمز للتحوّل الرقمي DX أو DT (Digital Transformation) التحوّل في الأعمال أو الحكومات أي إجراء تغييرات جذرية تطال نموذج العمل والإجراءات والعمليات، فقد يطال التحوّل عملية تغيير المنتج أو طريقة تقديم الخدمة كلياً، وقد يكون استراتيجياً بالتدخل في وظائف المؤسسة كلها من المبيعات إلى التوريد وتقنية المعلومات وكل سلسلة القيمة ".³

✚ يعرف التحوّل الرقمي في الصناعة بأنه : " عملية استخدام التكنولوجيا الرقمية بهدف تحقيق التميز في أداء المؤسسات والشركات، وتعزيز قدرتها التنافسية، من خلال تسهيل عملية تنفيذ الخطط الإستراتيجية للأعمال ".⁴

✚ كما يعرف التحوّل الرقمي بأنه : " إحدّاث تغييرات في كيفية إدراك وتفكير وتصرفات الأفراد في العمل، والسعي إلى تحسين بيئة العمل من خلال التركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالإضافة إلى تغيير الافتراضات التنظيمية حول الوظائف، بحيث تتضمن فلسفة المنظمات والقيم، الهياكل التنظيمية والترتيبات التنظيمية التي تشكل سلوك الأفراد بما يتفق وطبيعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ".⁵

✚ كما يعرف التحوّل الرقمي على أنه : " عملية تحويل نموذج أعمال المؤسسات الحكومية أو شركات القطاع الخاص، إلى نموذج يعتمد على التكنولوجيات الرقمية في تقديم الخدمات وتصنيع المنتجات وتسيير الموارد البشرية،

¹ناصر قرقط، سهام لعشب (2023)، " التحوّل الرقمي واثره على اداء الموارد البشرية : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 06، العدد 01، ص238.

²مها خليل شحادة (2022)، " التحوّل الرقمي والتكنولوجيا المالية في المصارف الإسلامية : دراسة في المصالح والمفاسد"، مجلة بيت المشورة، العدد17، ص34

³جميلة سلايمي، يوسف بوشي (2019)، " التحوّل الرقمي بين الضرورة والمخاطر"، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد 02، ص947

⁴عماد ناصيف مكي، (2021)، " دور التحوّل الرقمي في تحسين اداء صناعة التكرير والبتروكيماويات " منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول أوابك، الكويت، ص17.

⁵بشير عبد الحميد (2023)، " أثر التحوّل الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص : تسيير الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة الجزائر، ص 58

حيث ترصد الشركات الكثير من الاستثمارات والموارد لتحقيق أهدافها المتعلقة بالتحول الرقمي والتكنولوجي، لكنها لازالت تواجه صعوبات وتحديات كبيرة في إنجاح هذه العملية رغم قناعة أغلب الشركات بأن التحول الرقمي مسألة حيوية، وبالغة الأهمية، لذلك توجد العديد من الشركات غير واثقة تماما في قدرتها على النجاح في هذا التحول، ويظن معظم المسؤولين أن شركاتهم أو مؤسساتهم لا تتمتع بالمهارات والقدرات اللازمة لتحقيق طموحها الرقمي.¹

من خلال هذه التعريفات يتضح أن عملية التحول الرقمي تتطلب وجود نموذج عمل وقدرات تقنية ورقمية يتم جمعها لابتكار منتجات وخدمات إبداعية مقارنة بالطرق التقليدية في تقديم الخدمات، وكذا تحسين الكفاءات التشغيلية وخفض التكلفة والاستحواذ على شريحة أكبر من العملاء والجمهور من أجل التفوق على المنافسين.²

2-1-1-2- مميزات التحول الرقمي

أجمعت بعض الدراسات على مجموعة من المميزات التي تميز التحول الرقمي عن باقي مشاريع إدارة التغيير، نبرز أهمها فيما يلي:³

- **الرشاقة و التكيف** : تساعد التكنولوجيات الرقمية المؤسسة على التكيف بسرعة مع التغيرات المحيطة بها؛
- **تحويل عملية خلق القيمة** : تساهم التقنيات الرقمية في إنتاج مقترحات قيمة جديدة هدفها توفير الخدمات وتسهيلها لتلبية احتياجات العملاء من خلال تقديم حلول مبتكرة مبدعة سهلة و أكثر دقة؛
- **التغيير التنظيمي** : في سياق التحول الرقمي على المؤسسة إعادة هيكلة وخلق أدوار جديدة وتطوير المهارات بما يتماشى ومستجدات العصر. بحيث يؤدي هذا التغيير إلى تطوير ثقافة المؤسسة وتحمل الموظفين للاستجابة إلى الأدوار الجديدة للخروج من العمل الروتيني، فمن ميزة التحول الرقمي أنه يساهم في تطوير الموظفين، حتى الغير مختصين في تكنولوجيا المعلومات وتحفز فيهم زمام المبادرة في المشاريع كثيفة الاستخدام للتكنولوجيا ويصبحون أكثر نشاط في تحقيقها؛

¹ نفس المرجع السابق، ص 59

² جميلة سلايمي، يوسف بوشي، مرجع سابق، ص 948.

³ فطيمة رابحي (2022) " تأثير القيادة الرقمية على نجاح مشاريع التحول الرقمي في المؤسسة "، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 11، العدد 04، ص 101.

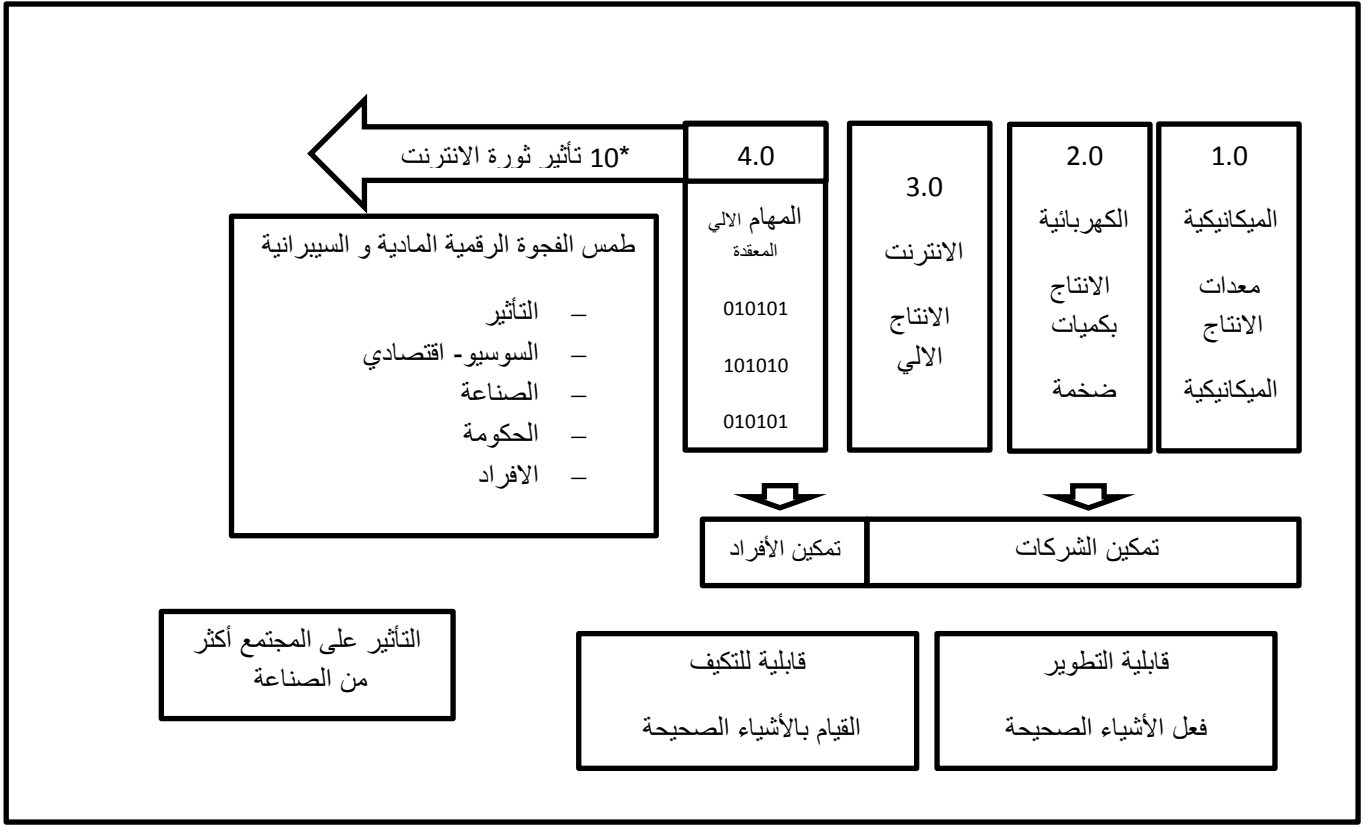
- **التواصل مع العملاء :** من خلال الواجهات أو المنصات الرقمية استطاعت المؤسسة تمكين الاتصال مع العملاء وشركاء الأعمال، وفي وقت لاحق يتم استخدام هذه الواجهة كأداة لتعزيز العلاقات مع العملاء والموردين الآخرين، حيث تمكن التكنولوجيات الرقمية من زيادة مشاركتها مما يعزز أرباحها أعلى للشركات ؛
- **رقمنة العمليات :** قدرة تكنولوجيا المعلومات على رقمنة العمليات وسيرورة المعاملات، بمعنى قدرة الحاسوب على تحويل البيانات الورقية إلى رقمية بعد أن يتم تخزينها واستيعاب المعلومات على شكل برامج متخصصة تساهم في إدارة الوقت بكفاءة.

المطلب الثاني : ظهور وتطور فكرة التحويل الرقمي

تعزز مفهوم التحويل الرقمي تزامنا مع الثورة الصناعية الرابعة (Industry 4.0) التي تختلف في شدتها وتعقيدها واتساع نطاقها عن غيرها من الثورات الصناعية السابقة، حيث استخدمت الثورة الصناعية الأولى الميكنة والطاقة المائية والبخار واستخدمت الثورة الصناعية الثانية الإنتاج الضخم من خلال خطوط تجميع الكهرباء، وركزت الثورة الصناعية الثالثة على الإلكترونيات من أجهزة الحاسب الآلي والإنترنت، بينما استندت الثورة الصناعية الرابعة إلى ظاهرة جديدة سميت بالتحويل الرقمي أي اندماج التكنولوجيات الرقمية وتغلغلها السريع في البنية التحتية للمنظمات وتشمل تلك التكنولوجيات إنترنت الأشياء، الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات الضخمة وتكمن أهمية الثورة التكنولوجية في تأثيرها الكبير على المجتمعات من خلال قدرتها على إنتاج كميات هائلة من البيانات الجديدة، وتحسين نقل المعلومات والمعرفة¹.

¹ بشير عبد الحميد، مرجع سابق، ص56

الشكل رقم (1-2) رحلة من الثورة الصناعية الأولى إلى الثورة الصناعية الرابعة



المصدر: بشير عبد الحميد (2023) ، " أثر التحويل الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر " ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص : تسيير الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة الجزائر ، ص 57

يوضح الشكل تطور الثورات الصناعية التي شهدها العالم، حيث اعتمدت الثورة الصناعية الأولى على المكننة ومتطلبات الإنتاج، بينما الثورة الصناعية الثانية اعتمدت على الإنتاج بالحجم الكبير، والثورة الصناعية الثالثة اعتمدت على ظهور الحاسب الآلي وشبكة الإنترنت وظهر ما يسمى ب: الإنتاج الآلي، بينما يشهد العالم ما يسمى ب:

اليوم ما يسمى بالثورة الصناعية الرابعة التي تعتمد على الرقمنة، وظهر ما المهام الآلية المعقدة، وهذه الثورة تعادل عشرة أضعاف تأثير ثورة الإنترنت وتأثيرها على كل المجالات منها المجال الاجتماعي والاقتصادي مجال الصناعة الحكومات والأفراد، ويتضح كذلك من الشكل السابق أن الثورات الصناعية الثلاث السابقة ساهمت في تمكين المؤسسات الكبرى،

بينما الثورة الصناعية تساهم في تمكين الأفراد، حيث يتبين أن تأثير الثورة الصناعية الرابعة أكبر على المجتمع مقارنة بمجال الصناعة.

المطلب الثالث: أهمية ومؤشرات التحويل الرقمي

2-1-3-1- أهمية التحويل الرقمي

يؤدي تطبيق التحويل الرقمي في المؤسسة إلى ما يلي:¹

- رفع كفاءة المؤسسة إذ سلطت الدراسات الضوء على الكفاءة التشغيلية والتي تشمل الأتمتة (تسمى أيضا التشغيل الآلي وهو مصطلح يشير إلى التدخل المحدود من قبل البشر في النشاط الاقتصادي)، وتحسين العمليات التجارية بالإضافة إلى تحقيق وفورات في التكاليف؛
- فرصة تحسين الأداء التنظيمي بأبعاده المختلفة، إذ يرتبط التحويل الرقمي أيضا بزيادة في العديد من أبعاد الأداء التنظيمي، بما في ذلك الابتكار، والإنتاجية، والأداء المالي، ونمو الشركة، والسمعة، بالإضافة إلى الميزة التنافسية، فهو واحد من دوافع ومحفزات النمو في كافة القطاعات؛
- فرصة تحسين تجربة ورضا العملاء وزيادة ولائهم فهو يتضمن إستراتيجية تتمحور حول العملاء، وتوظيف التقنيات الحديثة بهدف زيادة القيمة الإجمالية لقاعدة العملاء، ولاكتساب عملاء جدد، وللاحتفاظ بالعملاء الحاليين. فهو يحقق تجربة مميزة للعملاء من خلال التوظيف الأمثل للتكنولوجيا لتطوير الخدمات المقدمة ولتحقيق الإنجاز اللحظي للمعاملات، بحيث يمكن للعميل الوصول إلى الخدمات والمنتجات في أي وقت وأي مكان؛
- تقليل التكاليف والجهد بشكل كبير، إذ تعمل أتمتة العمليات والخدمات الخاصة بالمؤسسة على تقليل التكاليف، وبتقليل التكاليف تزداد الربحية، وذلك بسبب التطبيقات الآلية التي تحل محل العمل اليدوي؛
- تحقيق الميزة التنافسية، يخلق التحويل الرقمي حافزا للمنظمات لتحقيق الميزة التنافسية وللحفاظ عليها، لذلك تعد رقمنة وتحويل نماذج الأعمال أمرا بالغ الأهمية لبناء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وللحفاظ على القدرة التنافسية للسوق المحلية والدولية لجميع المنظمات؛

¹مها خليل شحادة، (2022)، " تأثير أبعاد التحويل الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الإسلامية : بحث تطبيقي في البنوك الإسلامية الأردنية "، مرجع سابق، ص 69، ص 70

- يخلق التحول الرقمي فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيدا عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات، وهذا عن طريق ابتكار طرق جديدة لإنتاج السلع والخدمات وتطوير الأعمال الجديدة وتحسين المنتجات الحالية، من خلال تشجيع الابتكار والإبداع؛
- تتيح مواقع الإنترنت وتطبيقات الأجهزة المحمولة للمؤسسة فرصة وإمكانية استهداف أسواق أوسع، والاستفادة من وفورات الحجم دون الحاجة إلى نشر شبكة واسعة من الفروع المادية والحفاظ عليها، وكذلك تهيئ الفرصة للمؤسسة بالانتشار عالميا وربطها بالأسواق العالمية بسهولة، والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء وزيادة عدد العملاء.

2-1-3-2 مؤشرات التحول الرقمي

من أجل تحليل وضعية ومكانة أي بلد في المجال الاقتصاد الرقمي، قامت اللجان الفنية في الأمم المتحدة وغيرها من المنظمات ببلورة متواصلة لمؤشرات مشتركة تمكنهم من معرفة مدى الفجوة الرقمية في كل المجالات وتساعد مختلف الدول على وضع الاستراتيجيات المناسبة لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ونجد من أهم هذه المؤشرات:¹

أ- مؤشر التنمية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

- هو مؤشر مركب يجمع أحد عشر مؤشرا في مقياس مرجعي واحد يستعان به لرصد ومقارنة التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بين البلدان وعلى مر الزمن، والأهداف الرئيسية من هذا المؤشر هي قياس ما يلي:
- مستوى تنمية التكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطورها بمرور الزمن في البلدان وتجربة هذه البلدان نسبة إلى تجربة البلدان الأخرى.
 - التقدم في تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كل من البلدان المتقدمة والبلدان النامية.
 - الفجوة الرقمية أي الفوارق بين البلدان من حيث مستويات تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فيها.
 - تنمية إمكانات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومدى قدرة البلدان على الاستفادة منها لتعزيز النمو والتنمية.
- وقد صمم مؤشر تطور الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بما يعكس التقدم في الدول بشكل مباشر على ثلاثة مؤشرات رئيسية:

■ النفاذ: يقيم جاهزية الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وتوافر البنية التحتية والنفاذ.

¹خيرة شاوشي زهرة خلوف (2023)، "التحول الرقمي في الجزائر"، مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية، المجلد 05، العدد 01 ص 22 ، ص 23 .

- الاستخدام: يقيم كثافة استخدام الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
- المهارات يقيم المهارات والإمكانات الضرورية والمقدرة على استخدام الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بكفاءة عالية.

جدول رقم (2-1) يمثل مؤشر تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

| |
|--|
| النفوذ إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (40%) |
| <ul style="list-style-type: none"> — عدد الاشتراكات في خدمة الهاتف الثابت لكل 122 نسمة. — عدد الاشتراكات في خدمة الهاتف الخليوي لكل 122 نسمة. — عرض النطاق الدولي للإنترنت (بثانية) لكل مستعمل إنترنت. — النسبة المئوية لعدد الأسر التي لديها حاسوب — النسبة المئوية للأسر التي تتمتع بالنفوذ إلى الإنترنت. |
| استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (40%) |
| <ul style="list-style-type: none"> — النسبة المئوية لعدد الأفراد الذين يستعملون الإنترنت. — عدد الاشتراكات في خدمة النطاق العريض السلكي الثابت لكل 122 نسمة. — عدد الاشتراكات في خدمة النطاق العريض اللاسلكي لكل 122 نسمة. |
| المهارات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (20%) |
| <ul style="list-style-type: none"> — معدل الإلمام بالقراءة والكتابة لدى البالغين. — المعدل الإجمالي للالتحاق بالمدارس الثانوية — المعدل الإجمالي للالتحاق بمؤسسات التعليم العالي |

المصدر. خيرة شاوشي زهرة خلوف (2023)، " التحويل الرقمي في الجزائر "، مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية، المجلد 05، العدد 01 ص 22 ، ص 23.

ب- مؤشر الجاهزية الشبكية: يصدر مؤشر الجاهزية الشبكية ضمن التقرير العالمي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي، ويعمل هذا المؤشر على قياس قدرة البلدان على الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لزيادة القدرة التنافسية، والرفاهية، وينظر في العديد من المحاور في إطار الاقتصاد الرقمي.

جدول رقم (2-2) : مؤشر الجاهزية الشبكية.

| المحاور الرئيسية | الفئات الفرعية |
|--------------------|--|
| البنية التكنولوجية | <ul style="list-style-type: none"> - البنية السياسية والتنظيمية (9 مؤشرات) - بنية الأعمال والابتكار (9 مؤشرات) |
| الجاهزية الرقمية | <ul style="list-style-type: none"> - البنية التحتية (4 مؤشرات) - القدرة على تحمل التكاليف (3 مؤشرات) |
| الاستخدام | <ul style="list-style-type: none"> - الاستخدام الفردي (7 مؤشرات). - استخدام مؤسسات الأعمال (6 مؤشرات) |
| الأثر | <ul style="list-style-type: none"> - الأثر الاقتصادي (4 مؤشرات) - الأثر الاجتماعي (4 مؤشرات) |

المصدر: خيرة شاوشي زهرة خلوف (2023)، " التحويل الرقمي في الجزائر "، مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية، المجلد 05 العدد 01 ص 22 ، ص 23.

المبحث الثاني : أساسيات حول التحول الرقمي:

التحول الرقمي هو عملية توجه الحكومات إلى تبني أساليب قائمة على استعمال التقنيات الحديثة في مختلف المجالات، وانتقال المنظمات إلى نماذج أعمال تعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات وتوفير قنوات جديدة من العائدات التي تزيد من قيمة منتجاتها عبر بناء إستراتيجية رقمية، وإجراء تحسين على الوضع الراهن، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال قياس الإمكانيات الرقمية الحالية، مع وجود إدارة التغيير للتحول الرقمي للوصول إلى الأهداف الإستراتيجية.

المطلب الأول: الفرع الأول خطوات التحول الرقمي:

وفي هذا الصدد نجد شركة أمازون ويب سيرفيسز AWS الرائدة في مجال الحوسبة السحابية بتقديم قائمة مرجعية لبناء استراتيجيات تتيح حرية الابتكار وتطوير طريقة العمل للوصول إلى التحول الرقمي الناجح التي تركز على تحول الرؤية واعتماد ثقافة التغيير، وتغيير نموذج التكلفة، وبدء الأعمال في السحابة وتتبع عملية التقدم.

2-2-1-1- تحول الرؤية:

إن تقنية التحول الرقمي تتطلب رؤية واضحة لنقطة انطلاق نحو هذا التحول، إذ يتعلق الأمر بإعادة التفكير في المنهج وكيف يمكن للتكنولوجيا الجديدة أن تساعد على تحقيقه ، وفي هذا الصدد نجد الجزائر أطلقت مشروع الجزائر الالكترونية 2013 الذي أعلنت فيه الجزائر عن رؤيتها للتحول الرقمي تجسدت رؤيتها في البداية إلى تطوير الخدمات الحكومية من خلال عصرنه مختلف القطاعات، ومؤخرا أصدرت مجموعة من القوانين التي تعزز من الناحية القانونية هذا التحول كقانون التجارة الالكترونية والقانون المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعية في مجال المعالجة الآلية للمعطيات و إن كانت هذه القوانين جاءت كخطوة متأخرة مقارنة مع الدول المغربية (تونس والمغرب) التي كانت السبقة في هذا الصدد وكذا الدول العربية بصفة عامة.

وبالمقابل مثلا نجد المملكة السعودية وضعت الخطط الملائمة على المديين القصير والطويل لتطوير الاتصالات وتقنية المعلومات وتوسيع انتشارها وتسهيل الحصول عليها في جميع مناطق المملكة بشكل يلبي احتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والصحية، إضافة إلى تشجيع الاستثمار في هذه المجالات وتحلى ذلك بوضوح من خلال معلم رؤية المملكة 2030¹

¹ جميلة سلايمي، يوسف بوشي - مرجع سابق، ص 952

2-1-2-2 اعتماد ثقافة التغيير:

يقصد بها تحويل الهيكل التنظيمي من التسلسل الهرمي التقليدي إلى فرق اصغر تكون مخرولة لاتخاذ القرارات حيث يمكن ترجمة التعاون بين موظفي التطوير والتكنولوجيا المعلومات والوحدات الاستراتيجية إلى خدمات محسنة .. ومن ثمة يعتبر التحويل في ثقافة المؤسسة وبيئة العمل في المرحلة الأولى من التحويل كخطوة ايجابية تساهم في تنفيذ ونجاح التحويل الرقمي من خلال :

أ- العامل البشري يحدث الفرق:

تعتبر نظم المعلومات عاملا للتماسك والانتشار لهذه الثقافة الرقمية وباعتبارها بناء اجتماعي للشركة فإن الثقافة تؤثر على الأفراد ومستوى أدائهم وابتكاراتهم، كما نرى أن المنظمات ذات الثقافة المؤسسية أكثر كفاءة نسبيا من غيرها خاصة في المجال الرقمي ، وعليه إن العامل البشري عنصر مهم في عملية التحويل الرقمي ورفع معدل الذكاء الرقمي للمؤسسة. لذا يجب على القائمين بالإدارة تمكين الموظفين داخل المؤسسة التي تمر بمرحلة التحويل الرقمي بتطوير مهاراتهم الفردية، ومن ثمة إن نقص الكفاءات والقدرات المتمكنة يعد من أهم العوائق التي تحول دون تنفيذ ناجح لبرنامج التحويل وتحقيق أهدافه المرجوة

ب- المؤسسة العضوية بدلا من التسلسل الهرمي

من حيث أساليب التشغيل توجد إمكانيات غير عادية مع التطوير الميسر للاستقلالية على مستوى الجهات الفاعلة وترغب في العمل أكثر في المشاريع العضوية من المؤسسات الهرمية. وبهذا فإن فكرة التسلسل الهرمي تعد بمثابة الروتين المعوق لعملية التحويل الرقمي، خاصة أنها تؤدي إلى صعوبة تطبيق فكرة روح الفريق الواحد.

ج- الإدارة بالمعنى والقيم

يتطلب تعقيد المنظمات نماذج تنظيمية جديدة وقادة جدد لاسيما في أوقات الأزمات وفي مواجهة متطلبات الإنتاج المفرط ومتطلبات الأداء على جميع المستويات، ومن ثم لم تعد الهياكل الهرمية من الأعلى إلى الأسفل قادرة على تحديد وتنفيذ استراتيجية ناجحة في البيئة الاقتصادية العالمية والمتنوعة والمتعددة الأوجه اليوم، وعليه من إحدى الطرق الممكنة هي تطوير المنظمات المفتوحة التي تسمح للفرق المستقلة بالنجاح من خلال مشاركة نظام محدد من القيم وتبرز أهمية الإدارة بالقيم في مجال التحويل الرقمي في أنها تهتم بتوظيف الطاقات الكامنة في العامل البشري للوصول إلى درجة عالية

من جودة الأداء والتي أساسها العلم والضمير، والأخلاق العالية مما يؤدي إلى تقليل الفساد كالاختلاس والرشوة والمحسوبية... الخ¹.

2-2-1-3- ثالثة تغيير نموذج التكلفة:

يمكن للميزانيات المصغرة دفع عجلة الابتكار لأن الفرق ستتخذ خطوات خلاقة لابتكار عمليات جديدة تساعد على معالجة التحديات، ويمكن للخدمات السحابية أن تؤثر بشكل إيجابي في التكلفة بسبب قدرتها على تحديث البنى التحتية من دون استثمارات رأسمالية كبيرة، كما أن تفادي عمليات الشراء الطويلة والدفع المقدم يسمح بتنفيذ مزيد من المشاريع من خلال الوصول الفوري إلى موارد الحوسبة في أي وقت وأي مكان وعبر أي جهاز

2-2-1-4- ودعاها بدء الأعمال في سحابة:

هناك البعض من المؤسسات والشركات تفضل القيام بنقل التراخيص والمشاريع الفردية إلى السحابة، وهناك من يفضل بدء الأعمال في السحابة مباشرة. فنجد في هذا الصدد Dévops حيث أنه نظام يتيح للشركات تقديم تحديثات البرامج والأمن على الصعيد الداخلي وللعلاء، والهدف النهائي من ذلك هو طرح المنتجات في السوق، وتقديم تحديثات البرامج والأمن بشكل أسرع وجعل العملية كلها أكثر موثوقية.

2-2-1-5- تتبع عملية التقدم

عندما تتم عملية التحويل الرقمي الكامل للنشاط التجاري بشكل متقن وباحترام خطوات التحويل، سيساهم بتحسين ورفع الأرباح للشركة التجارية، حيث تم إنشاء مقاييس لتتبع وقياس عملية التقدم المحرز

من خلال ما سبق يتضح أن عملية التحويل الرقمي للشركات التجارية والمؤسسات الحكومية تتم عبر خطوات عامة مقترحة لاستراتيجيات الخاصة بمشروع التحويل الرقمي يمكن الاعتماد عليها والاسترشاد بها. وبهذا يعتبر التحويل الرقمي مشروع ضخم يجذب معظم الشركات التجارية والمؤسسات الحكومية في دول العالم والدول العربية منها الجزائر خاصة في الآونة الأخيرة، وعليه إذا تم وفق خطوات صحيحة ومدروسة سيؤدي إلى نجاحه، إضافة إلى إنتاج أعمال تتماشى مع متطلبات العلاء والمواطنين في المستقبل الرقمي سريعة الحركة².

¹ نفس المرجع السابق، ص 953

² نفس المرجع السابق، ص 953، ص 954.

المطلب الثاني : تقنيات التحويل الرقمي

يتركز الهدف الرئيسي للتحويل الرقمي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، من خلال تحسين كفاءة استخدام الموارد، وتعظيم الإنتاجية، وذلك باستخدام التكنولوجيات الرقمية مثل : الذكاء الاصطناعي Artificial Intelligence (AI)، والفضاء السحابي Cloud System، والحوسبة السحابية Cloud Computing، وتحليلات البيانات الضخمة Big Data Analytics، والروبوتات التكيفية Adaptive Robotics، والواقع المعزز Augmented Reality، وانتزعت الأشياء (IoT) Internet of Things، والأمن السيبراني Cyber Security، وغيرها من التقنيات الأخرى.

2-2-2-1- الذكاء الاصطناعي (AI) Artificial Intelligence

أ. نشأة فكرة الذكاء الاصطناعي

قد يعتقد البعض أن مصطلح الذكاء الاصطناعي جديد على عالمنا، في الحقيقة فكرة الذكاء الاصطناعي تعود للباحث جون ماكارثي في سنة 1956، حيث تركزت أبحاث العلماء في ذلك الوقت على كيفية منح الآلة صفة الذكاء البشري.

وأول محاولة لبناء آلة ذكية يمكنها تقليد (محاكاة) العقل البشري كانت للعالم فرانك روزنبلات سنة 1957، عندما قام بوضع نموذج مبسط للشبكة العصبية تشبه إلى حد كبير الخلايا العصبية في الدماغ البشري. في نفس السياق، قام البروفيسور كيفن وارويك أستاذ علم التحكم الآلي بجامعة ريدينج البريطانية في سنة 1998 بدراسة مدى تفاعل الحاسب الآلي والجهاز العصبي للإنسان، من خلال زرع شريحة إلكترونية في ذراعه وتوصيلها لاسلكيا بالحاسب الآلي، بهدف إرسال إشارات من الدماغ يستقبلها الحاسب الآلي ويحولها لحركة، فكانت تفتح الأبواب وتضيء المصابيح بمجرد أن يتحول في الجامعة.

أما في منتصف القرن العشرين، فقد شهدت أبحاث الذكاء الاصطناعي تقدما كبيرا، وتطور علم التحكم في الآلة، بالاستفادة من التقدم المحقق على صعيد الحواسيب الرقمية، حيث تعددت المحاولات والتجارب إلى أن أصبح الذكاء

الاصطناعي يستخدم على نطاق أوسع، شمل التشخيص الطبي، وجمع البيانات، والعديد من المجالات المختلفة الأخرى التي حلت فيها الآلات المجهزة محل البشر للقيام بالأعمال الروتينية.¹

ب. مفهوم الذكاء الاصطناعي

الذكاء الاصطناعي هو عملية محاكاة الذكاء البشري عبر أنظمة الكمبيوتر، فهي محاولة لتقليد سلوك البشر ونمط تفكيرهم وطريقة اتخاذ قراراتهم، وتتم من خلال دراسة سلوك البشر عبر إجراء تجارب على تصرفاتهم ووضعهم في مواقف معينة ومراقبة ردود أفعالهم ونمط تفكيرهم وتعاملهم مع هذه المواقف، ومن ثم محاولة محاكاة طريقة التفكير البشرية عبر أنظمة كمبيوتر معقدة.²

ويعرفه أندرياس كابلان ومايكل هاينلين بأنه: " قدرة النظام على تفسير البيانات الخارجية بشكل صحيح، والتعلم من هذه البيانات، واستخدام تلك المعرفة لتحقيق أهداف ومهام محددة من خلال التكيف المرن ".³ ولما كان الذكاء الاصطناعي هو أنظمة كمبيوتر تحاكي البشر في تصرفاتهم، فإن هذا لا يعني أن أي قطعة برمجية تعمل من خلال خوارزمية معينة، وتقوم بمهام محددة تعتبر ذكاء اصطناعياً، فلنكتفي نطلق هذا المصطلح على نظام كمبيوتر لا بد أن يكون قادراً على التعلم وجمع البيانات وتحليلها واتخاذ قرارات بناء على عملية التحليل هذه، بصورة تحاكي طريقة تفكير البشر، وهو ما يعني توافر ثلاث صفات رئيسية هي:⁴

- ✓ القدرة على التعلم، أي اكتساب المعلومات ووضع قواعد استخدام هذه المعلومات.
- ✓ إمكانية جمع وتحليل هذه البيانات والمعلومات وخلق علاقات فيما بينها، ويساعد في ذلك الانتشار المتزايد للبيانات العملاقة (Big Data).
- ✓ اتخاذ قرارات بناء على عملية تحليل المعلومات، وليس فقط مجرد خوارزمية تحقق هدفاً معيناً.

¹ نرمين مجدي، (2020)، " الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة "، سلسلة كتيبات تعريفية، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، العدد 03، ص5، ص6.

² إيهاب خليفة، (2017)، " الذكاء الاصطناعي : تأثيرات تزايد دور التقنيات الذكية في الحياة اليومية للبشر "، مجلة اتجاهات الأحداث، العدد 20، ص62.

³ زهرة محمد عمر الجابري، إسماعيل العيساوي، (2020)، " الذكاء الاصطناعي ودوره في مشروع الجينوم البشري الإماراتي : دراسة في ضوء الفقه الإسلامي "، مجلة الصراط، المجلد 22، العدد 01، ص209.

⁴ إيهاب خليفة، مرجع سابق، ص62، ص63.

2-2-2-2- الحوسبة السحابية (Cloud Computing)

أ. نشأة الحوسبة السحابية

بدأ استخدام مصطلح الحوسبة السحابية الأول في أواخر الستينات، ولقد استلهم مصطلح الحوسبة السحابية من رمز السحابة الذي كان يتم استخدامه في كثير من الأحيان لتمثيل الإنترنت في خرائط ورسوم بيانية، وترجع فكرة الحوسبة السحابية إلى الستينيات حيث أن جون مكارثي قد عبر عن الفكرة بقوله " قد تنظم الحوسبة لكي تصبح خدمة عامة في يوم من الأيام"، إلا أن تطبيقات الحوسبة السحابية لم تظهر بشكل فعلي إلا في بدايات سنة 2000 عندما قامت شركة مايكروسوفت بتوسيع مفهوم استخدام البرمجيات من خلال شبكة الويب تبعثها بعد ذلك العديد من الشركات، إلا أن أكثر الشركات التي لعبت دورا هاما في مجال الحوسبة السحابية هي شركة جوجل التي قامت بإطلاق العديد من الخدمات التي تعتمد على هذه التقنية، ولم تكتف شركة جوجل فقط بإطلاق خدمات للاستفادة من هذه التقنية فقط بل أطلقت في سنة 2009 نظام تشغيل متكامل للحاسبات يعمل من خلال مفهوم الحوسبة السحابية.

والحوسبة السحابية نموذج متطور من البنية التحتية الافتراضية، التي توفر خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المشتركة عن طريق الإنترنت للعديد من المستخدمين الخارجيين، وذلك من خلال استخدام الإنترنت أو شبكات خاصة واسعة النطاق، وتوفر الحوسبة السحابية وصول المستخدم إلى جهاز حاسوب والإفادة من الخدمات (تخزين أي التطبيقات والحواد والبيانات) دون الحاجة إلى فهم التقنية أو ملكيتها.

ويعود ظهور مصطلح الحوسبة السحابية "Cloud Computing" إلى سنة 1997 في محاضرة للعالم "رامنات شيلابا" من جامعة تكساس، والتي اقترح فيها أهمية وجود نمط للحوسبة يحده المنطق الاقتصادي بدلا من المنطق التقني بمفرده، وفي سنة 1999 حاول "مارك آندرسن" تسويق الحوسبة السحابية مع البنية التحتية كنموذج خدمة، وفي سنة 2000 وسعت مايكروسوفت مفهوم البرمجيات كخدمة "Software-as-a-service" عن طريق تطوير خدمات الويب، وفي سنة 2001 قامت (ABM) بتطوير تقنيات متطورة للحوسبة بغرض تحسين إدارة نظم تقنيات المعلومات المعقدة، وفي سنة 2005 قامت أمازون باستخدام السحابة في بنيتها التحتية مما أدى إلى توفير خصائص جديدة تمتاز بالسرعة والسهولة، وفي سنة 2007 قام كل من "Google" و"ABM" بمبادرة شراكة مع عدد من الجامعات على مستوى العالم بهدف الدخول في مشروع بحثي كبير لتطوير الحوسبة السحابية.

ثم استخدم المصطلح في أطروحات نيل جيرشينيغ، الذي كان يتحدث عن أفكار مماثلة من معمل الإعلام في معهد ماساشوستس للتقنية في كتابه " عندما تبدأ الأشياء في التفكير ". وبحلول سنة 2009 كانت مفاهيم وتطبيقات انترنت الأشياء تسيطر على جزء كبير من البحوث والدراسات الأكاديمية، والتطبيقات التي تحاول الاستفادة منها، أصبح عدد الأشياء المتصلة بشبكة الانترنت أكبر من عدد الأشخاص المتصلين بالشبكة نفسها.

تضم انترنت الأشياء (IoT) أو كما يشار إليه بانترنت كل شيء (Internet of Everything IoE) كل الأجهزة التي تستطيع العمل على شبكة الانترنت، والتي بإمكانها جمع وإرسال ومعالجة البيانات التي تلتقطها من بيئتها المحيطة، مستخدمة لذلك حساسات مضمنة ومعالجات بالإضافة إلى وسائط اتصال، وتدعى غالبا بالأجهزة المتصلة أو الذكية لأنها تستطيع التواصل مع الأجهزة الأخرى المرتبطة بها بعملية تعرف باتصال آلة بآلة (machine to machine M2M)، والتفاعل مع المعلومات التي تجلب من الجهاز الآخر، ويستطيع البشر التفاعل معها لتهيئتها وإعطائها تعليمات أو الوصول إلى البيانات، ولكنها تقوم بمعظم عملها دون تدخل بشري، وأصبح وجود مثل هذه الأجهزة ممكنا بفضل جميع عناصر الهاتف الذكي الصغيرة المتوفرة بكثرة هذه الأيام، بالإضافة إلى كون الاتصال الدائم بالانترنت هو الحالة الافتراضية لشبكاتنا المنزلية أو شبكات العمل.¹

وغالبا ما تنتج هذه الأجهزة المتصلة تراخا كبيرا في شبكة الإنترنت، متضمنا كميات كبيرة من البيانات Big Data التي تجعل الجهاز مفيدا، و تستخدم أيضا لأغراض أخرى، كل هذه البيانات الجديدة وطبيعة هذه الأجهزة التي تسمح بالوصول إليها عن طريق الإنترنت تتطلب الزيادة في معايير الخصوصية والأمان.

والواقع أن انترنت الأشياء مصطلح تقني يشير إلى الجيل الجديد المتطور والمتنامي بشكل سريع من تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، والذي يزيد من قدرة الأشياء المادية والآلات على الاتصال ببعضها البعض، وتنظيم عملية تبادل البيانات بينها من خلال توصيلها بشبكة الإنترنت، مما يسهم بدوره في توفير نظم وتقنيات فائقة لتعزيز الإنتاجية، وخلق نماذج تجارية عصرية، وتوليد مصادر جديدة للدخل. وتعد تقنية "إنترنت الأشياء" أحد أهم معالم الثورة الصناعية الرابعة، وذلك لما أتاحتها من إمكانيات كبيرة في دمج جميع نواحي الحياة الطبيعية والرقمية في مجالات التجارة والصناعة والتعليم والطب والزراعة، وصولا إلى الأجهزة والأدوات الشخصية، مما كان له الأثر الأكبر في تغيير أسلوب الحياة الراهن، مثلما غيرت الثورات الصناعية الثلاث نمط حياة البشر من قبل.

¹ جمال علي الدهشان، (2019)، " توظيف انترنت الأشياء في التعليم : المبررات، المجالات، التحديات "، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، المجلد 02، العدد 03، ص59.

✚ وقد عرف الاتحاد الدولي للاتصالات (International Telecommunication Union) (ITU) إنترنت الأشياء بأنه : " بنية تحتية عالمية لمجتمع المعلومات تمكن من تقديم الخدمات المتطورة عن طريق الربط (المادي والافتراضي) بين الأشياء، استنادا إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحالية والمتطورة القابلة للتشغيل البيني ".¹

✚ فيما أوضح قاموس أكسفورد Oxford English Dictionary تكنولوجيا إنترنت الأشياء IoT بأنها : " تمثل اقتراح لتطوير الإنترنت عن طريق السماح للأشياء بالوصول إلى شبكات التواصل مما يسمح لتلك الأشياء بإرسال واستقبال البيانات ".²

2-2-2-4 الأمن السيبراني Cyber Security

إن لفظ Cyber هي كلمة يونانية، مشتقة من كلمة Kybernets، وتعني الشخص الذي يدير دفة السفينة Steersman، وهناك من يرجع أصل الكلمة إلى منتصف القرن 20، مع عالم الرياضيات الأمريكي Narbert Wieners التي استخدمها للتعبير عن التحكم الآلي، حيث عرف السيبرنيتيكية على أنها : " التحكم والتواصل عند الحيوان والآلة "، كما ذكر في الكتاب ذاته أنها : " علم نقل الرسائل بين الإنسان والآلة أو بين الآلة والآلة "، من هنا تبلورت السيبرانية وتم توظيفها للتعبير عن العمليات الآلية والعلاقات بين الأجهزة الإلكترونية والإنسان.

أما الأمن السيبراني فهو ممارسة الدفاع عن أجهزة الكمبيوتر، والأجهزة المحمولة والأنظمة الإلكترونية، والشبكات، والبيانات من الهجمات الخبيثة، كما يرد بمعنى أمن الشبكات والأنظمة المعلوماتية، والبيانات والمعلومات، والأجهزة المتصلة بالإنترنت، وعليه فهو المجال الذي يتعلق بإجراءات ومعايير الحماية المفروض اتخاذها أو الالتزام بها، لمواجهة التهديدات ومنع الهجمات، أو على الأقل الحد من آثارها.³

¹ نفس المرجع السابق، ص60.

² وليد يوسف محمد إبراهيم، رانيا عاطف شورب، (2020)، " تكنولوجيا إنترنت الأشياء IoT Technology : المفهوم والتطبيقات "، مجلة تكنولوجيا التعليم : سلسلة دراسات وبحوث محكمة، المجلد 30، العدد 10، ص5.

³ ليلي بن برغوث، (2023)، " الأمن السيبراني وحماية خصوصية البيانات الرقمية في الجزائر في عصر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي : التهديدات، التقنيات، التحديات، وآليات التصدي "، المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، المجلد 10، العدد 01، ص446.

✚ وقد عرفته وزارة الدفاع الأمريكية Pintagon أنه : " كافة الإجراءات التنظيمية التي تؤمن الحماية الكافية للمعلومات بجميع أنواعها وأشكالها، سواء كانت إلكترونية أو مادية، من مختلف المخاطر والهجمات والجرائم، وأفعال التخريب والتجسس والحوادث " ¹.

✚ ومن بين من عرف الأمن السيبراني Edward Amors الذي قدم الأمن السيبراني بأنه : " الوسائل التي من شأنها الحد من خطر الهجوم على البرمجيات أو أجهزة الحاسوب أو الشبكات، ومنها الوسائل المستخدمة في مواجهة القرصنة وكشف الفيروسات ". حيث جزم بالجدارة المطلقة لأجهزة الأمن السيبراني في ردع الجريمة المعلوماتية، إلا أن الوسائل المسخرة لحماية المعلوماتية والأمن السيبراني ليس بالضرورة أنها تقوم دائماً بردع الجرائم الإلكترونية، وإنما قد تعمل على الحد منها والحماية من وقوعها. ².

المطلب الثالث: نماذج وأبعاد التحويل الرقمي

2-2-3-1- نماذج التحويل الرقمي

تشير أدبيات الإدارة إلى تعدد نماذج التحويل الرقمي والتي تتضمن: ³

✚ **النموذج الفني: Technical Models** ويتم من خلاله تحويل المنظمات التقليدية إلى منظمات رقمية باستخدام بحوث العمليات وعلوم الحاسب وعلم الإدارة دون التركيز على الجوانب السلوكية للمنظمة، ويؤدي ذلك إلى ارتفاع نسبة المقاومة ورفض التطبيقات الإلكترونية في اتخاذ القرارات.

✚ **النموذج السلوكي Behavioral Model** ويركز على المتغيرات السلوكية الفردية والجماعية والتنظيمية والبيئية بدرجة أكبر من المتغيرات الفنية وخاصة في تطوير البرمجيات، ومن ثم تقل أهمية الأمثلة والنماذج في اتخاذ القرارات رقمياً.

✚ **النموذج الفني الاجتماعي Socio-Technical Model**: ويهتم بالتفاعل بين المتغيرات الفنية الحاسبات والبرامج والمتغيرات السلوكية والتنظيمية عند تنفيذ عمليات التحويل.

¹ نفس المرجع السابق، ص447.

² منى عبد الله بن صالح السمحان، (2020)، " متطلبات تحقيق الأمن السيبراني لأنظمة المعلومات الإدارية بجامعة الملك سعود"، مجلة كلية التربية، المجلد 111، العدد 01، ص10.

³الرحمان حسن محمد أحمد الغبيري (2020)، " واقع التحويل الرقمي للمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية"، مجلة العلوم الادارية والمالية، المجلد 04، العدد 03، ص18-20

➤ **نموذج الشراكة في المعلومات Information Partnership:** ويعتمد في التحول الرقمي على

الاشتراك في أحد شبكات المعلومات المحلية أو الدولية لفترة محددة لحين إتمام التحول، أو الاعتماد على أحد شركات المعلومات في توفير الخدمة بالشراكة

➤ **نموذج تحليل القوي التنافسية** ويعتمد على بناء نظم معلومات لدعم التحليل الرباعي، الذي يسعى إلى

تعظيم نقاط القوة التنظيمية وتقليل نقاط الضعف، وذلك للسيطرة على الفرص البيئية ومواجهة التحديات العالمية والمحلية، ويعتمد هذا النموذج على التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وبناء نظم معلومات متكاملة ومساندة لذلك.

➤ **نموذج إدارة الأصول الرقمية** ويعتمد على مجموعة من شركات المعلومات والاتصالات بدلاً من شركة واحدة

في إدارة الملفات الرقمية (التخزين - الدخول للمعلومات - التصفح - تبادل المعلومات واسترجاعها).

➤ **نموذج التحول التدريجي** ويعتمد على القدرات المالية للمؤسسات للتحول من النموذج الورقي إلى النموذج

الرقمي، ومن ثم يتم التمويل على مراحل في ضوء المركز المالي وحجم أعمال المنظمة، ولا يعتمد على دراسات الجدوى التحليلية أو قياس الاحتياجات الرقمية مسبقاً.

➤ **نموذج التحول الاستراتيجي:** ويفترض هذا النموذج أن المعلومات والاتصالات عبارة عن أصول رأسمالية

للمنظمة، كما يتحدد مركز المنظمة في القطاع أو النشاط الذي تنتمي إليه وفق قيمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تمتلكها المنظمة، والتي تعتبر أحد ركائز المركز التنافسي لها.

➤ **نموذج التحول الديناميكي** ويعتمد هذا النموذج في التحول على درجات التفاعل السريع بين المنظمة

والمتغيرات البيئية والعلاقة بينهم وكذلك على التقدم المستمر في تكنولوجيا المعلومات والتفاعل والتكامل والتنسيق بين احتياجات المنظمة وتأثيرات البيئة والتقدم في تكنولوجيا المعلومات هو أساس هذا النموذج. نموذج التطوير التنظيمي: ويعتمد هذا النموذج للتحول على التعلم والتدريب التحويلي ومحو الأمية الحاسوبية بالمنظمة، ومن ثم يتم التغيير وفق درجات التعلم العضوي وليس بفرض حلول ميكانيكية جامدة.

➤ **نموذج الأمثلة Optimization Model:** ويعتمد هذا النموذج على البحث عن الحلول المثالية

لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال عمليات المحاكاة وتصميم التجارب والاختبارات العملية المسبقة قبل التحول مع محاولة ضغط التكاليف والبحث عن أفضل نتائج.

➤ **نموذج التكلفة والعائد** ويعتمد هذا النموذج على مقارنة تكاليف التحول لمنظمة رقمية بالمكاسب المتوقعة من

اقتناء تكنولوجيا المعلومات

➤ **نموذج التحويل المتكامل** ويقوم هذا النموذج على فلسفة المنظومات والرغبة في التحويل المتكامل لجميع الإدارات والمستويات التنظيمية لبناء المنظمة الرقمية، ومن ثم تسعى إدارة تكنولوجيا المعلومات إلى الربط بين التغيير في منظومة الأعمال والتحديث في منظومة الإدارة الالكترونية، ويظهر ذلك من خلال تبني إطاراً متكاملًا للتحويل يشمل الحاسبات والبرمجيات والشبكات وقاعدة البيانات ونظم المعلومات والانترنت.

➤ **نموذج التحويل الاستراتيجي** : ويتم التحويل من خلاله عن طريق استئجار الحاسبات وإنجاز الأعمال لدي الغير، وتعتمد فلسفة التحويل على أن خبرة الشركات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحليل النظم والبرامج أوسع بكثير من خبرة المستخدم لتلك التكنولوجيا.

➤ **نموذج المشاركة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات** ويعتمد هذا النموذج على أهمية الربط الشبكي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق الفائدة من الانترنت لدعم القرارات والسياسات، ويقوم هذا النموذج على قياس المراكز التنافسية للشركات وإدخال التحسين المستمر في منظومة الاتصالات والمعلومات وفق اتجاهات المنافسين وحاجات متخذي القرارات، ومن ثم يتم الاشتراك الكامل من خلال الشبكات في خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تقدمها شركات متخصصة من خلال عقود طويلة الأجل وبصفة مستمرة.

2-2-3-2 - أبعاد التحويل الرقمي

في ظل التوجهات العالمية نحو الاقتصاد الرقمي أحدث التحويل الرقمي تأثيرا واضحا وفارقا على المؤسسات، فقد أعاد تشكيل نموذج الأعمال فيها نحو الأعمال الرقمية، بالإضافة إلى إحداثه تغييرا شاملا لسلسلة القيمة، وقد انصب التركيز على أبعاد التحويل الرقمي المتمثلة في : العمليات التشغيلية والتقنيات الحديثة، والبيانات، والموارد البشرية، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد¹:

❖ العمليات

وهي عبارة عن مجموعة من النشاطات أو المهام المرتبة أو المترابطة التي تنتج خدمة معينة أو منتج معين للمستفيدين، يجب على المؤسسات إرساء بناء تقني فعال يسمح بتطوير العمليات على الصعيدين الداخلي والخارجي وذلك لضمان التطبيق الأمثل للتحويل الرقمي، ويضمن ذلك الموائمة الداخلية والخارجية في إنجاز العمليات مع وجود رقابة عند إنجاز العمليات.

¹ناصر قرقرط، سهام لعشيب، مرجع سبق ذكره، ص 240

❖ التقنيات

حيث يتم بناء التحول باستخدام منظومة من الأجهزة، وأنظمة التشغيل، ووسائط التخزين، والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تسمح باستخدام جميع الأصول بكفاءة تشغيلية غير منقطعة، كما يستلزم ضمان مستوى خدمة مناسب لأفراد المؤسسة وعملائها ومورديها عبر فرق مهنية مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة سواء كانت هذه المنظومة محلية أو سحابية.

❖ البيانات

يفترض أن تقوم المؤسسات بجهود إدارة وتحليل البيانات بشكل منتظم وفعال، وذلك لتوفير معلومات وإجراءات نوعية موثوقة وكاملة، مع توفير وتطوير أدوات مناسبة للتحليل الإحصائي والبحث عن البيانات بشكل مستمر، لضمان استمرار تدفقها والاستفادة منها بشكل يتماشى مع أهداف المؤسسة وتوقعاتها.

❖ الموارد البشرية

هي جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذي جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها، حيث يشكل جانبا حيويا يصعب على المؤسسات تطبيق التحول الرقمي بدونها، إذ يتوجب توفير إطارات مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة، كما يتطلب تخطيط الرؤى وتنفيذها كفاءات بشرية وخبرات علمية مع الإتيان بالتغيير والتطوير.

المبحث الثالث : متطلبات التحويل الرقمي والتحديات التي تواجهه

المؤسسة تتغير بتغير التكنولوجيا المحلية والعالمية وما تفرضه متطلبات العصر، وتحاول دائما أن تدخل تعديلات وتغييرات على تنظيمها وطريقة عملها، وتماشيا مع التطورات الحاصلة لاسيما في المجال التكنولوجي، لذا أولت الحكومات عناية كبيرة بهذا الموضوع وفي قطاعات مختلفة وذلك المسيرة الركب الحضري والتقني الجديد من أجل التقدم والرقى بمستوى الخدمة التي توفرها للأفراد من خلال التوجه نحو الخدمات الإلكترونية.

المطلب الاول : متطلبات التحويل الرقمي

تعد متطلبات التحويل الرقمي مطلبًا أساسيًا لتحقيق أهداف المؤسسات، والتي تسهم في تحسين قدرتها وتطويرها ومواكبتها للمستحدثات العالمية.

فإن إقامة مؤسسات رقمية تعتمد على المعرفة ودمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كافة مجالاتها وخدماتها يعد هدفاً رئيساً للمؤسسات في الوقت الحالي، وذلك من خلال سعيها لمعرفة متطلبات التحويل الرقمي، وتبنيها، بما يحقق لها ميزات تنافسية تتفوق بها عن غيرها من المؤسسات، ومن ثم تستطيع تلبية احتياجات السوق ومتطلبات الجمهور المستفيد من خدماتها، فإن التحويل إلى مؤسسات رقمية يتطلب ما يلي¹ :

❖ متطلبات تتعلق بالتشريعات والقوانين واللوائح:

تحديث القوانين واللوائح المنظمة بما ينسجم مع التحويل الرقمي، فهناك العديد من القوانين التي تتطلبها تطبيقات التحويل الرقمي، لعل أهمها تلك المرتبطة بالمعاملات المالية، وحقوق الملكية الفكرية، والعلامات التجارية، والأعمال الإلكترونية، والتوقيع الإلكتروني، والقرصنة، وجرائم الحاسب الآلي، وقنوات التواصل الاجتماعي، ووسائل إدارة واستخدام المعلومات، ولذا ينبغي تحديث القوانين وفقا لمتطلبات التحويل الرقمي.

❖ متطلبات تتعلق بالهيكل التنظيمية والعمليات الإدارية:

تتطلب الإدارة الإلكترونية إعادة هندسة الهياكل والعمليات والإجراءات في المؤسسات، بحيث تتناسب مع متطلبات تطبيق التحويل الرقمي، فقد يتطلب هذا الأمر استحداث إدارات أو إلغاء أخرى، وهذا الأمر أيضا يتطلب توفير

¹ عادل محمد محمد محمد (2023)، " متطلبات تطبيق التحويل الرقمي في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية "، مجلة كلية التربية ببنها، المجلد 01، العدد 133، ص 562، ص 563

متطلبات تنظيمية محددة، فاستخدام التقنية في ظل عدم وجود تنظيم إداري متطور لن يضمن النجاح للمؤسسة، ويهدف التحويل الرقمي إلى تحسين الخدمات، وتبسيط إجراءات العمل،

وهو يتطلب أيضاً مراجعة الهياكل التنظيمية للمؤسسات والمراكز والوحدات المختلفة، بحيث يتم التركيز على الأهداف والنائج وإدارة الأداء واستبعاد النشاطات غير الضرورية، والتي لا تساهم في تحقيق الأهداف.

❖ متطلبات تتعلق بالبنية التقنية والرقمية

توفير بنية تحتية متميزة، من خلال تقوية البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتدعيمها بالمراكز والوحدات الإدارية المختلفة، وبناء مستودعات رقمية .

❖ متطلبات تتعلق بالموارد البشرية:

يعد العنصر البشري هو العنصر الأساسي والحاسم في إنجاح المشاريع وكذا عملية التنمية؛ لذا فإنه من الأهمية التوجه نحو إعداد وتأهيل الموارد البشرية قبل التعيين، وأثناء الخدمة، وتوفير برامج التعلم المستمر ، والتعلم الذاتي، في مجال التقنية الرقمية .

❖ متطلبات تتعلق بنظم و شبكة المعلومات والاتصالات :

إن حجم وكثافة بيانات ومعلومات التطبيقات الإلكترونية المختلفة للإدارة الإلكترونية، تتطلب وجود شبكة معلومات مؤسسية وطنية متطورة، ترتبط بشبكة الإنترنت لنقل البيانات والمعلومات المقروءة والمسموعة والمرئية بسرعه ودقه وكفاءة عالية، مع ضمان أمن البيانات والمعلومات المتداولة.

❖ متطلبات تتعلق بتنمية الثقافة العلمية التقنية والإعداد والتهيئة الداخلية :

إن الانتقال من الشكل التقليدي إلى تطبيقات الإدارة الإلكترونية يفرض على ادارة المؤسسة القيام بحوسبة الأنشطة التي تشملها هذه التطبيقات، وكذا تحديد جميع التعاملات بين المستخدمين والجهات ذات العلاقة، وتحويلها إلى تعاملات إلكترونية، كما أنه من المهم رفع أداء الأجهزة الإدارية وتحسين خدماتها المختلفة.

❖ متطلبات تتعلق بالشراكة والتعاون المحلي والعربي والدولي

يتطلب العمل بالمؤسسات تبادل الخبرات وتعزيز الشراكة مع المجتمع المحلي، مؤسسات وأفراد، ومع القطاعين الحكومي والخاص، ومع المنظمات والهيئات الدولية الداعمة، ومع شركات الاتصالات، والبرمجيات والتطبيقات الإلكترونية حول العالم.

المطلب الثاني : مجالات التحول الرقمي

يؤثر التحول الرقمي في استراتيجيات الشركات من خلال خمس مجالات رئيسية هي: الزبائن، والمنافسة، والبيانات، والابتكار، والقيمة. وهي المجالات التي يمكن للتقنيات الرقمية تغيير القواعد التي يجب أن تعمل الشركات من خلالها لتحقيق النجاح. يبين الشكل التالي المجالات الخمس للتحول الرقمي.

الشكل 2-3: المجالات الخمس للتحول الرقمي



المصدر: عماد ناصيف مكي، (2021)، " دور التحول الرقمي في تحسين اداء صناعة التكرير والبتروكيماويات " منظمة الأقطار العربية المصدرة للبتروول أوأبك، الكويت، ص18

- **المجال الأول:** (الزبائن) ينتقل العصر الرقمي من استراتيجية التأثير على سلوك المستهلكين وكسب أكبر عدد ممكن من الزبائن إلى استراتيجية تفاعلية عبر شبكات تواصل تمكنهم من التفاعل فيما بينهم، ويؤثرون على بعضهم البعض، ويؤدي ذلك إلى تغيير كيفية اكتشاف رغبات الزبائن، وتقييم سلوكهم وطرق استخدامهم للمنتجات وكيفية مشاركتهم للعلامات التجارية والتفاعل معها والبقاء على اتصال بها.
- **المجال الثاني:** (المنافسة في الماضي كانت المنافسة تجري بين الشركات المتماثلة في الإنتاجي، بينما في العصر الرقمي أصبح من الممكن أن يكون المنافس من خارج الصناعة، أو حتى من خارج الحدود الجغرافية التي تعمل ضمنها الشركة، حيث يمكن للشركة تقديم قيمة تنافسية لعملائها عبر وسائل الاتصال الرقمية الحديثة
- **المجال الثالث (البيانات)** في الماضي كان الحصول على البيانات يتم عبر تخطيط مسبق لعمليات استطلاع رغبات الزبائن، أو قوائم الجرد، علاوة على البيانات الناتجة من عمليات التصنيع والمبيعات والتسويق، حيث ينحصر استخدام هذه البيانات بشكل أساسي للتقييم والتنبؤ واتخاذ القرار. أما في العصر الرقمي فلا يتم الحصول على معظم البيانات المتاحة للشركات من خلال أي تخطيط منهجي مسبق، بل يتم إنشاؤه بشكل مستمر، وبكميات غير مسبوقه من كل محادثة أو تفاعل، أو نشاط تقوم به الشركة عبر وسائل التواصل الاجتماعي، والأجهزة المحمولة وأجهزة الاستشعار المرتبطة بكل عنصر من عناصر سلسلة التوريد الخاصة بالشركة. وتستخدم هذه "البيانات الضخمة" في الحصول على أنواع جديدة من التنبؤات، وكشف الأنماط غير المتوقعة من النشاط التجاري، وفتح مصادر جديدة لتحسين القيمة وتحقيق التميز في الأداء¹.
- **المجال الرابع:** (الابتكار) وهو عملية تطوير الأفكار الجديدة واختبارها وتقديمها إلى المستهلك. وكانت الشركات تركز جهودها على الابتكار في المنتج النهائي، كما تستند معظم القرارات المتعلقة بالابتكارات الجديدة إلى تحليل المديرين وخدماتهم. أما الشركات التي تعتمد على التقنيات الرقمية فأصبحت تمتلك نهجاً مختلفاً للابتكار يعتمد على التعلم المستمر، وسهولة اختبار الأفكار من خلال تعليقات وآراء الزبائن ودراسة متطلبات الأسواق التي يمكن الحصول عليها من بداية عملية الابتكار، وصولاً إلى مرحلة الإطلاق، وأثناء مرحلة الاستهلاك، وبالتالي يمكن تطوير المنتجات بشكل مستمر من خلال عملية توفر الوقت والجهد.
- **المجال الخامس:** (القيمة وهي القيمة التي تضيفها الشركات لعملائها، حيث كان في الماضي ينظر إلى قيمة الشركة على أنها ثابتة ولا تتغير كتقديم ميزة سعرية أو جودة معينة. أما في العصر الرقمي فإن عدم تغيير القيمة

¹ عماد ناصيف مكي، مرجع سابق، ص 18 ، ص 19

يعرض الشركة لخسارة موقعها التنافسي. ولذلك تحتاج الشركات إلى التركيز على اغتنام الفرص والاستجابة السريعة لتغيرات الأسواق،¹ يبين الجدول التالي مجالات تطبيق التحويل الرقمي وتأثيرها على عمل الشركات

الجدول (2-3) : مجالات تطبيق التحويل الرقمي وانعكاساتها على عمل الشركات

| المجال | قبل | بعد |
|----------|---|--|
| الزبائن | التواصل مع الزبائن يكون بشكل جماعي، والشركة هي المؤثر الأساسي في إقناع الزبون | التواصل مع الزبائن تفاعلي، والزبون هو المؤثر الرئيسي في تسويق المنتج. |
| المنافسة | الشركات المنافسة محددة ومعروفة. | المنافسة مفتوحة، والمنافسون غير معروفين. |
| البيانات | <ul style="list-style-type: none"> إنتاج البيانات يتم عبر تخطيط مسبق لعمليات استطلاع رغبات الزبائن. ينحصر استخدام البيانات بشكل أساسي للتقييم والتنبؤ واتخاذ القرار | <ul style="list-style-type: none"> يتم إنشاء البيانات بشكل مستمر من خلال كل محادثة، أو تفاعل، أو نشاط داخل، أو خارج الشركة عبر وسائل التواصل الحديثة. تستخدم البيانات الضخمة" في الحصول على أنواع جديدة من التنبؤات، وكشف الأنماط غير المتوقعة من النشاط التجاري، وفتح مصادر لتحسين القيمة |
| الابتكار | <ul style="list-style-type: none"> تتركز جهود الشركات نحو الابتكار في المنتج النهائي. تستند القرارات المتعلقة بالابتكار إلى تحليل المديرين وحدهم | <ul style="list-style-type: none"> يعتمد الابتكار على التعلم المستمر . سهولة اختبار الأفكار الابداعية من خلال آراء الزبائن ومتطلبات الأسواق. |
| القيمة | القيمة قيمة الشركة ثابتة ولا تتغير | القيمة متغيرة حسب متطلبات السوق |

المصدر : عماد ناصيف مكي، (2021)، " دور التحويل الرقمي في تحسين اداء صناعة التكرير والبتروكيماويات " منظمة الأفطار العربية المصدرة للبتروك أوابك، الكويت، ص20

¹ نفس المرجع السابق ، ص 19 ، ص 20

المطلب الثالث : تحديات التحويل الرقمي

بالرغم من الفوائد والمزايا المؤكدة للتحويل الرقمي، لا تزال هناك العديد من التحديات والصعوبات التي تواجهها المؤسسة وموظفيها، والتي تعمل على حلها من أجل تحقيق التحويل الرقمي المنشود، فتحقيق التحويل الرقمي الناجح يتطلب فهم هذه التحديات والتغلب عليها، وتكمن أبرز تحديات التحويل الرقمي في الآتي:¹

➤ ندرة القوى العاملة المؤهلة رقمياً

فنقص الكفاءات يعد من أهم التحديات المصاحبة لعملية التحويل الرقمي، ويعود هذا إلى المنظومة التعليمية التي تفتقر إلى التدريب وإلى التخصصات الحديثة التي تعتمد على التقنيات الرقمية، فالتحويل الرقمي يتطلب حداً أدنى من المهارات الرقمية المتقدمة في مجال الذكاء الاصطناعي، والأمن السيبراني، وتصميم وتطوير التطبيقات الرقمية.

➤ بناء الثقة في التحويل الرقمي

هناك تحد يتمثل في جانب الطلب، وهو فجوة الثقة ومستويات الوعي المالي لدى العملاء لاسيما الكبار في السن، فهم يحجمون عن التعامل بالخدمات الرقمية بدافع الخوف من القرصنة والاحتيال الإلكتروني، وبسبب عدم الثقة في الأعمال الرقمية. وهذا يتطلب زيادة الثقافة الرقمية لدى المجتمع، والتي تعرف بأنها قدرة الأفراد على فهم الأدوات الرقمية واستخدامها في حياتهم اليومية.

➤ قيود الميزانية والقدرة على التمويل

يعد التمويل العائق الأكبر للتحويل الرقمي، فهو يحتاج إلى ميزانية كبيرة جداً لتمويل مبادرات التحويل الرقمي والاستثمار في التقنيات الحديثة المكلفة بلا شك والنفقات التكنولوجية، ويتطلب مهارات رقمية كفاءة، وربما يحتاج أيضاً للقيام بشراكة مع مؤسسة تكنولوجية لتقدم الاستشارات والحلول التكنولوجية، ولمساعدتها في أثناء رحلة التحويل الرقمي، كل هذا يتطلب مبالغ كبيرة جداً وميزانيات قد تعجز عنها المؤسسة في الوضع الراهن، وربما تكون لديها أولويات أخرى.

➤ عدم وجود إستراتيجية ورؤية واضحة للتحويل الرقمي

¹مها خليل شحادة، (2022)، " تأثير أبعاد التحويل الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الإسلامية : بحث تطبيقي في البنوك الإسلامية الأردنية "، مرجع سابق، ص 70-74

تؤكد الشركات الاستشارية ومقدموا حلول تقنية المعلومات على أهمية وضع إستراتيجية رقمية، بحيث يعتمد نجاح التحويل على الإستراتيجية المتبعة، وبالرغم من هذه التأكيدات فإن بعض المؤسسات ليس لديها لهذه اللحظة إستراتيجية واضحة وجهة مسؤولة عن التحويل الرقمي.

➤ ثقافة رفض التغيير أو الثقافة المقاومة للتغيير

يحتاج نجاح التحويل الرقمي إلى تحول ثقافي، ويتطلب كذلك ثقافة الشركة التي تعزز التعاون والابتكار، فالتحول الرقمي يؤثر على كل مجال من مجالات العمل ويتطلب تنسيقا وتعاونا على مستوى المؤسسة القيادة التحويل الرقمي بنجاح، ولهذا يجب على القادة بناء ثقافة رقمية. فالثقافة المؤيدة تسهم في تحول سلس وفعال، لذلك يجب تغيير ثقافة العاملين بفكر قادر على استيعاب أهميه التحويل الرقمي، والتعامل مع الوظيفة والعملاء من هذا المنطلق. فكثيرا ما أعاقت تلك الثقافة المقاومة للتطورات الجديدة شركات كثيرة من التطور للأفضل، والقدرة على مواكبه الحاضر والمستقبل وهنا تبرز أهمية الاستعداد الثقافي لعملية التحويل الرقمي.

➤ تحدي الأمن السيبراني

تستفيد المؤسسة من نماذج الأعمال الجديدة، لكن مسألة الهجمات السيبرانية تبقى التحدي الأكبر للتحويل الرقمي، فالهجمات السيبرانية لم تعد تقتصر على الهواة والنشطاء والقراصنة بل تتم عبر حروب سيبرانية منظمة تشرف عليها دول ومنظمات ومجموعات إرهابية، لتحقيق أهداف قد تهدد الأمن والاستقرار الوطني، وتهمز الاقتصاديات القائمة على المعرفة. لذلك فإن تحدي الأمن السيبراني يعد من أكبر تحديات هذا العصر، وهو يشكل تهديدا للمؤسسة بأكملها ويؤثر بالتالي على استقرارها، فهذه الهجمات تؤدي إلى مشاكل في النظام، وتكبد الشركات خسائر مالية كبيرة، و تضر بسمعة الشركة، وقد تصبح من القيود المعوقة ما لم يتم العمل على حماية الأنظمة وتقوية أطر الأمن المعلوماتي، لذلك زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بمسألة الأمن السيبراني الذي أصبح ضرورة على مستوى الدول لحماية أمن المعلومات ومصالح المنظمات.

➤ البنية التحتية وخدمات الانترنت


تتمثل البنية التحتية في قطاع تقنية المعلومات والاتصالات من شبكات الاتصال، وأجهزة الاتصالات والهواتف الثابتة والنقالة والحواسيب الآلية وبرامج التطبيقات، وانتشار الإنترنت والحاسبات المضيقة، ومزودي خدمات الإنترنت، ولوحقتها اللازمة بالإضافة إلى بنية الاتصالات عريضة النطاق، إذ تمثل هذه البنية الوسيلة الممكنة للتحويل الرقمي، وهي مطلب

رئيسي من متطلبات التحول الرقمي. ويكمن التحدي الخاص بالبنية التحتية في أن الثورة الرقمية ظاهرة عالمية، إلا أنه لم يستفد الجميع منها بالقدر نفسه، فلا يزال هناك تفاوت هائل أو كبير أو ما يسمى بالفجوة الرقمية فيما بين البلدان وداخلها من حيث الانتشار، ويسر التكلفة، وأداء الخدمات الرقمية، ومن بين العوامل التي تسهم في ذلك، ارتفاع أسعار خدمات الإنترنت أو الخطوط الثابتة عريضة النطاق، إذ يشكل نقص البنية التحتية الرقمية والعراقيل التنظيمية عائقاً أمام تطوير خدمات الاتصالات عريضة النطاق ومن ثم نجاح التحول الرقمي.

خلاصة الفصل

أحدث ظهور التحويل الرقمي في العقود الأخيرة تغييرا كبيرا في البيئة العالمية، والذي أدى بدوره لتحويل عميق في النموذج الاقتصادي بشكل عام وتنظيم المؤسسات بشكل خاص، وبالتالي الهيكل التنظيمي وخياراتها الإستراتيجية، وعليه أصبح التحويل الرقمي ضرورة حتمية للدول (من بينها الجزائر) كخيار استراتيجي في سياق تبني الاقتصاد الرقمي، حيث باشرت بتنفيذ خطط عمل في إطار استراتيجيات تهدف إلى خلق بيئة ملائمة للانتقال نحو هذا النموذج الاقتصادي.

ويقوم التحويل الرقمي أساسا على الابتكار، التكنولوجيا والتغيير، في هذا الإطار قد تواجه المؤسسة عقبات لتحويلها من أبرزها الثقافة التنظيمية، التي قد تكون داعمة للتغيير قائمة على قيم تمكنها من قبول التحويل و إدراك الفائدة المحققة منه، أو معارضة له، وباعتبار أن أصعب التغييرات تلك التي تتعلق بالأفراد وثقافتهم وادراكاتهم المكونة مسبقا، فان ذلك يتطلب من المؤسسة الاعتماد على رافعات رسمية وغير رسمية تعمل على إرساء تغيير ثقافي موجه نحو التأثير على الادراكات، وإرساء قيم ودعم تلك التي تدفع بالتغيير، تقبل التجديد والتحسين مع توجيه السلوكات نحو قبول التحويل الرقمي، أين تصبح الثقافة التنظيمية ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من إنجاح تحويلها الرقمي.



الفصل الثالث دراسة ميدانية بمركز
الضرائب بالطارف

تمهيد

بعد الإنتهاء من الجانب النظري و الذي حاولنا أن نتطرق فيه إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالثقافة التنظيمية و كذا التحول الرقمي، و حتى نربط بين هذين المتغيرين، اخترنا كنموذج للدراسة أحد أهم القطاعات المالية في الجزائر - و الذي يعنى مؤخرا بما يعرف بالرقمنة أو التحول الرقمي بوتيرة متسارعة و فعالة - ألا وهو إدارة الضرائب و قد أخذنا كعينة لإسقاط دراستنا النظرية مركز الضرائب لولاية الطارف باعتباره أول مصلحة تابعة للضرائب في ولاية الطارف يطبق فيها التحول الرقمي من خلال نظام التصريح "جبايتك" و الذي يمثل البوابة الجديدة للإدارة الجبائية الجزائرية، حيث يقدم خدمات التصريح و دفع الضرائب و الرسوم عن بعد في بيئة تضمن البساطة و سهولة الاستخدام.

ولأن موضوع البحث هو مدى تأثير الثقافة التنظيمية في نجاح التحول الرقمي، سنحاول في هذا الفصل التعريف بمركز الضرائب لولاية الطارف و مدى تطبيق نظام التصريح الجبائي "جبايتك" فيه، لنستنتج في الأخير تأثير الثقافة التنظيمية عند الموظفين في المركز على نجاح هذا النظام الرقمي من أجل ذلك قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

- المبحث الأول تقديم عام لمركز الضرائب الطارف
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
- المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم عام لمركز الضرائب الطارف

في كل دراسة ميدانية، لا بد من التطرق أولا إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة والتي تمثل مجتمع الدراسة، وفي هذا المبحث سيتم التطرق إلى تعريف بمركز الضرائب بالطارف، ومن ثم أهداف المؤسسة ومهامها، ثم نتعرف على بوابة "جبايتك".

المطلب الأول: تعريف مركز الضرائب لولاية الطارف

بعد إصلاح التشريع الجبائي الذي عرفه النظام الجبائي الجزائري منذ سنة 1992 سعت الدولة إلى إحداث إدارة جبائية فعالة، حيث قامت بعملية تغيير جذرية وجادة على جميع الهياكل القاعدية والمركزية للإدارة الجبائية وهذا من خلال المرسوم التنفيذي رقم 06-327 المؤرخ في 18 سبتمبر 2006 وتطبيقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21 فيفري 2009 الذي يتضمن تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية، حيث تم استحداث مراكز الضرائب و مراكز حوارية للضرائب بدل المتفشيات والقباضات حسب طبيعة المكلفين بالضرائب.

هذه الهياكل الجديدة تعد تجسيدا لعصرنة الإدارة الجبائية تتجاوب والإصلاح التشريعي للضريبة، في محاولة من الدولة لوضع إستراتيجية جبائية تمكنها من تحقيق أهدافها دون التفريط في الممول وإثقاله.

وقد تم الإعلان عن مركز الضرائب لولاية الطارف كمشروع جديد في الفاتح جانفي 2020 ويوجد مقره بحي سيدي بلقاسم ولاية الطارف، حيث يختص بتسيير ملفات المكلفين الخاضعين للضريبة حسب النظام الحقيقي للذين لا يقل رقم أعمالهم عن خمسة عشرة مليون دينار جزائري.

إضافة إلى ذلك يختص مركز الضرائب لولاية الطارف بمتابعة الشركات والأشخاص الطبيعيين المتعلقين بالنظام الحقيقي والحقيقي المبسط، وأصحاب المهن الحرة.¹

3-1-2- أهداف مركز الضرائب ومهامه.**3-1-2-1- أهداف مركز الضرائب.**

إن الهدف من إنشاء هذه المراكز هو:

- توحيد وتجميع التعامل الضريبي لنفس المكلف في ملف واحد؛
- تخفيض عدد المصالح القاعدية؛
- استغلال شبكة الانترنت والتكنولوجيا الحديثة للتواصل مع المكلفين بالضريبة؛
- إنشاء مصلحة الاعلام والاستقبال لتحسين العلاقة مع الخاضعين للضريبة.

¹ معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

3-1-2-2-مهام مركز الضرائب

تتمثل مهام مركز الضرائب في:²

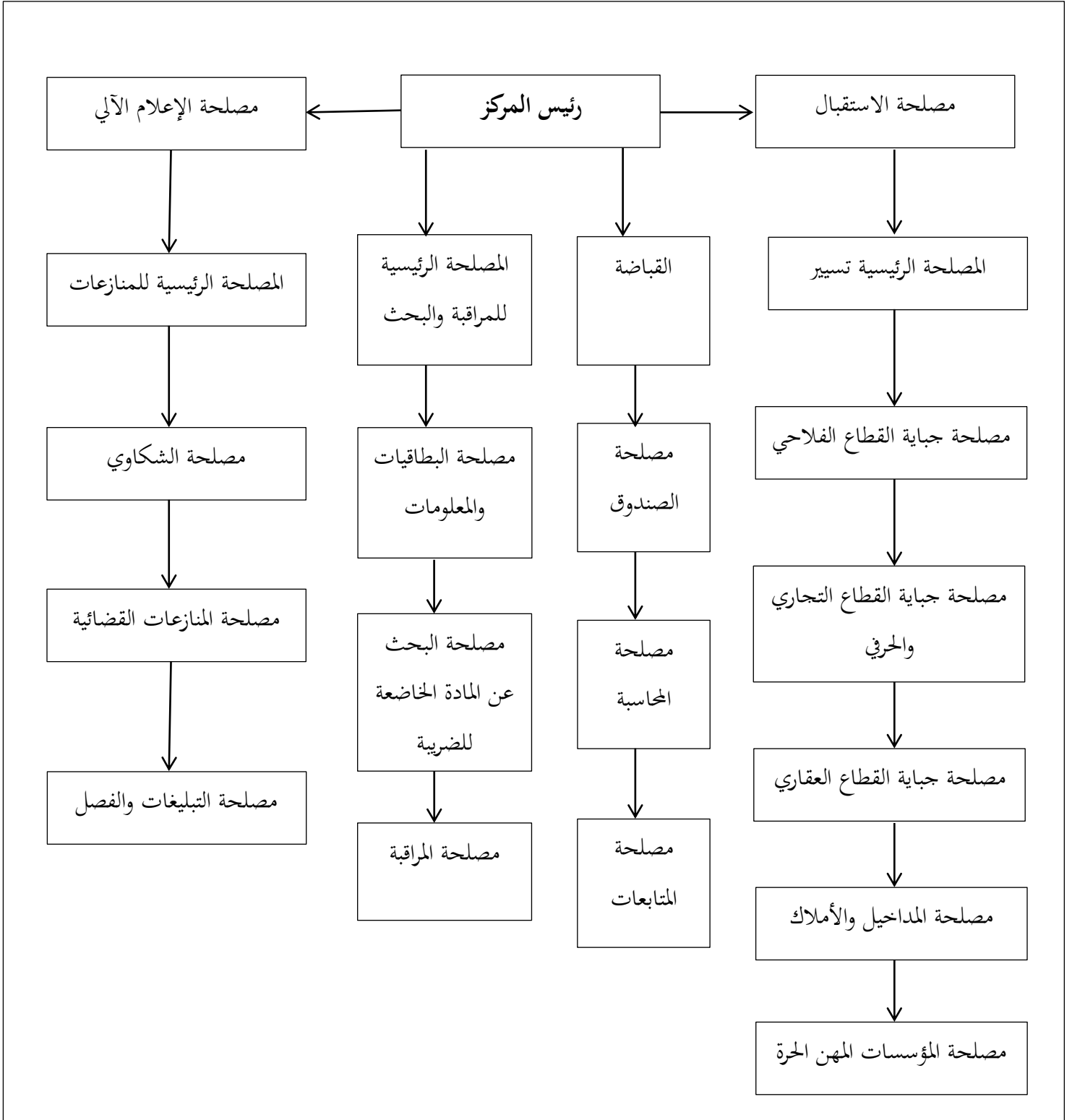
- تسيير الملفات الجبائية للمؤسسات الخاضعة للنظام الحقيقي لفرض الضريبة غير الخاضعة لمجال اختصاص مديرية كبريات المؤسسات بالإضافة إلى مجموع المهن الحرة؛
- مسك وتسيير الملف الجبائي للشركات وغيرها من الأشخاص المعنويين برسم المداخل الخاضعة للضريبة على أرباح الشركات؛
- مسك وتسيير الملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة الخاضعين للنظام الحقيقي لفرض الضريبة برسم عائدات الأرباح الصناعية والتجارية؛
- إصدار الجداول وقوائم التحصيلات وشهادات الإلغاء أو التخفيض ومعاينتها والمصادقة عليها؛
- تنفيذ العمليات المادية للدفع والقبض واستخراج النقود؛
- البحث عن المعلومات الجبائية وجمعها واستغلالها ومراقبة التصريحات؛
- إعداد وإنجاز برامج التدخلات والمراقبة لدى الخاضعين للضريبة وتقييم نتائجها؛
- تدرس الشكاوى وتعالجها؛
- تتابع المنازعات الإدارية والقضائية؛
- تضمن مهمة استقبال وإعلام المكلفين بالضريبة؛
- تتكفل بالإجراءات الإدارية المرتبطة بالوعاء، لاسيما تلك المتعلقة بإنشاء المؤسسات وتعديل نظامها الأساسي؛
- تنظم المواعيد وتسييرها؛
- تنشر المعلومات والآراء لصالح المكلفين بالضريبة التابعين لاختصاص مراكز الضرائب.

² موقع المديرية العامة للضرائب عبر الانترنت <https://www.mfdgi.gov.dz>

المطلب الثاني: شرح مختلف مهام الهيكل التنظيمي

يمثل الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب الطارف:

شكل رقم 3-1 : الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات من المركز

من خلال الشكل السابق، يتضح أن مركز الضرائب بالطارف يتكون من ما يلي:

- 1- مصلحة الاستقبال والإعلام تولى عملية:**
 - تنظيم استقبال المكلفين بالضريبة وإعلامهم.
 - نشر المعلومات حول حقوقهم وواجباتهم الجبائية.
- 2- مصلحة الإعلام الآلي والوسائل: تقوم ب:**
 - استغلال التطبيقات المعلوماتية وتأمينها وتسيير التأهيلات ورخص الدخول الموافقة عليها
 - إحصاء حاجيات المصالح من عتاد ولوازم، والتكفل بصيانة التجهيزات.
- 3- المصلحة الرئيسية للتسيير: وتكلف بما يلي:**
 - التكفل بالنفقات الجبائية للمكلفين بالضريبة التابعين لمركز الضرائب في مجال الوعاء والمراقبة الجبائية ومتابعة الامتيازات الجبائية والدراسات الأولية للاختصاصات.
 - المصادقة على الجداول وسندات الإيرادات وتقديمها لرئيس المركز للمصادقة عليها بصفته وكيلًا مفوضًا للمدير الولائي للضرائب؛
 - إدراج تسجيل المكلفين بالضريبة للمراقبة على أساس المستندات أو المراجعة المعمقة للوضعية الجبائية الإجمالية؛
 - إعداد تقارير دورية وتجميع الإحصائيات وإعداد مخططات العمل وتنظيم الأشغال مع المصالح الأخرى مع الحرص على استخدامها.
- 4- المصلحة الرئيسية للمراقبة: وتختص ب:**
 - إنجاز إجراءات البحث عن المعلومة الجبائية ومعالجتها وتخزينها وتوزيعها من أجل استغلالها؛
 - اقتنواح عمليات المراقبة وإنجازها بعنوان المراجعات في عين المكان والمراقبة على أساس المستندات والتصريحات للمكلفين التابعين لمركز الضرائب، مع إعداد جداول إحصائية تقييمية دورية.
- 5- المصلحة الرئيسية للمنازعات: تتولى عمليات:**
 - دراسة الطعون النزاعية أو الإعفائية الموجهة لمركز الضرائب والناجمة عن فرض ضرائب أو زيادات أو غرامات أو عقوبات قررها المركز، وكذا طلبات استرجاع اقتطاعات الرسم على القيمة المضافة TVA.
 - متابعة القضايا النزاعية المقدمة إلى الهيئات القضائية.

6- القباضة: يكمن دورها في:

- التكفل بالتسديدات التي يقوم المكلفون بالضريبة فيما يخص التسديدات التلقائية التي تتم أو عن طريق الجداول العامة أو الفردية التي تصدر في حقهم وكذا متابعة وضعيتهم في مجال التحصيل.
- تنفيذ التدابير المنصوص عليها في التشريع والتنظيم الساريين المفعول والمتعلق بالتحصيل الجبري للضريبة
- مسك المحاسبة المطابقة لقواعد المحاسبة العامة وتقديم حسابات التسيير المعدة المجلس المحاسبة.

وتضم القباضة ثلاثة مصالح هي:

- ✓ مصلحة الصندوق.
- ✓ مصلحة المحاسبة.
- ✓ مصلحة المتابعات.

المطلب الثالث: بوابة جبايتك

3-1-3-1 بداية المشروع

لتحديث الهيئات الضريبية قامت المديرية العامة للضرائب بالتنسيق مع وزارة المالية بتحديد العناصر الفاعلة في عصرنة الضرائب، حيث تم إنشاء مكتب المساعدة في إدارة المشروع الإلكتروني كخطوة أولى لإطلاقه عن طريق تحديد المدخلات والمخرجات الضرورية للبرامج التقنية إنطلاقاً من عملية التصميمات ذات الميزات العالية للتكنولوجيا القادرة على حصر الأنشطة والنتائج المتوقعة لإعداد مشروع العصرنة وطرق تفعيلها، وتم ذلك بالاعتماد على الخبراء العالميين ذوي سمعة في الساحة العالمية.

وفي المرحلة الأولى تمت الإستعانة بمكتب إستشارة أجنبي قصد مساعدة المديرية العامة للضرائب في إطلاق هذا المشروع من خلال إعداد دفتر شروط يستجيب للإحتياجات الخاصة والمتطلبات التقنية المرتبطة من جهة بالمهام الحرفية للمديرية العامة للضرائب من جهة إعداد مشروع العقد، وبناء على المساعي الإدارية والتقنية التي قامت بها المديرية في الأخير لتوظيف متعامل إسباني (إندرا) سيسستماس Indra-sistemas قصد إقتناء ووضع نظام معلوماتي جبائي، يتشكل هذا المشروع من 23 حصة تبدأ من مرحلة الصيانة والضمان، وعليه فإن النظام المعلوماتي المقترح من طرف هذا المتعامل يركز على حل معلوماتي من نوع (ERP-SAP) يتشكل من عدة وحدات مدمجة تستجيب في غالب الحالات لمتطلبات المهام الحرفية للإدارة الجبائية مع برمجة العناصر التالية :

- ضبط وتحديد الحل المعلوماتي؛
- التكفل بالتطورات المعلوماتية الخاصة بالاحتياجات الحرفية للمديرية العامة للضرائب.

3-1-3-2 تنظيم المشروع

تم تنظيم المشروع حاليا في 6 ورشات:

- 1- ورشة الإندماج الوظيفي وتشكل من سبعة مجموعات عمل ترتبط مهامها بالمسارات الحرفية الكلية المنصوص عليها في دفتر الشروط:
 - المجموعة الأولى استقبال المكلف بالضريبة؛
 - المجموعة الثانية تسيير الملف الجبائي للمكلف بالضريبة؛
 - المجموعة الثالثة الوعاء والتصفية؛
 - المجموعة الرابعة التحصيل وقبض الضريبة؛
 - المجموعة الخامسة الرقابة الجبائية؛
 - المجموعة السادسة المنازعات؛
 - المجموعة السابعة الإشراف.
- 2- ورشة ترحيل واسترجاع المعطيات؛
- 3- ورشة الواجهات؛
- 4- ورشة الهندسة والهندسة التقنية؛
- 5- ورشة الإيرادات / التوزيع
- 6- ورشة التكوين؛

3-3-1-3 طلب رقم التعريف الجبائي عن بعد NIF

وضعت المديرية العامة في متناول المكلفين بالضريبة إجراء يرمي إلى تسهيل طلبهم الخاص بالتسجيل من خلال إدراج بياناتهم التعريفية مهما كانت طبيعتهم القانونية سواء كانوا أشخاص طبيعيين أو معنويين بواسطة شبكة جمع المعلومات، وكأول خطوة تبدأ من موقع المديرية العامة للضرائب <https://mfdgi.gov.dz> ، حيث يتم إرسالها على شكل وثيقة مرفقة عبر البريد الإلكتروني التالي did-requetes@rnf.gov.dz : تظهر له نافذة حوار بها عدة إختيارات فيضغط على خيار ترقيم فتظهر له نافذة إلكترونية وهي الترقيم الجبائي عبر الخط الإلكتروني هنا يتم الإختيار بين الشخص الطبيعي المعنوي. أنظر الملحق (رقم 01-02)

أولاً: طلب الرقم التعريف الجبائي للشخص المعنوي:

إذ يتم الضغط على خيار شخص معنوي، فتظهر نافذة هذه النافذة (الملحق رقم 03) بها خياران الأول معناه مستخرج سجل تجاري رئيسي والثاني مستخرج سجل تجاري ثانوي، فيتم الضغط على الخيار الأول باعتبار أنه مسجل جديد تظهر نافذة يقوم المكلف بما يلي: (الملحق رقم 04)

● إدخال رقم السجل التجاري وصفرين بجانبه معناه أنه قيد رئيسي وإذا كان ثانوي نجد 01،02...

و هكذا حسب عدد السجلات الثانوية ؛

- رقم الولاية:
- البريد الإلكتروني للمكلف بالضريبة
- تأكيد البريد الإلكتروني للمكلف من أجل التثبيت؛
- إدخال الرمز التأكيدي ثم الضغط على خيار. suivant.

تظهر لنا نافذة خاصة بمعلومات الشركة فنقوم بما يلي:

- إسم الشركة ؛
- الإسم بدون الشكل القانوني،
- عنوان ممارسة النشاط ؛
- مركز الضرائب ؛
- نشاط الرئيسي الممارس؛
- رقم السجل التجاري الموجود في التصريح بالوجود؛
- إرسال المعلومات والتأكيد.

تظهر لنا نافذة لتأكيد المعلومات التي أدخلتها سابقا، إذا لم يكن هنا خطأ نضغط على خيار تأكيد التسجيل، في الأخير سيظهر وصل التسجيل بعدها يقوم المكلف بالضريبة بطباعته لإستعماله فيما بعد . و بعد 72 ساعة يقوم المكلف بالضريبة بمتابعة طلبه عن طريق موقع <http://nif.mfdgi.gov.dz> ، يقوم المكلف بطباعة شهادة الترخيم الجبائي يجد فيه NIF وإسم الشركة وتبقى الخطوة الأخيرة التوجه إلى مركز الضرائب من أجل المصادقة على رقم التعريف الجبائي.

3-1-3-4- طلب الرقم التعريف الجبائي للشخص الطبيعي:

إذ يتم الضغط على خيار شخص طبيعي، فتظهر نافذة (الملحق رقم 05) هذه النافذة بها معلومات يجب ملؤها كما يلي :

- اللقب ؛
- الإسم؛
- البريد الإلكتروني للمكلف بالضريبة؛
- تأكيد البريد الإلكتروني للمكلف من أجل التثبيت؛
- إدخال الرمز الذي يظهر لك ثم الضغط على خيار suivant

تظهر لنا نافذة فيها المعلومات الشخصية للمكلف بالضريبة مثل الإسم واللقب، تاريخ ومكان الإزدياد، رقم شهادة الميلاد، بعدها ملأ المعلومات المهمة مثل نوع النشاط مكان النشاط مركز الضرائب التابع له، رقم السجل التجاري، بعد التأكيد نتبع نفس المراحل المتبعة في الشخص المعنوي.

3-1-3-5- إستخدام بوابة جبايتك من طرف المكلفين.

بعد طلب NIF يمكن للمكلف بالضريبة الذي يرغب في الإستفادة من خدمات "جبايتك" عبر الموقع الإلكتروني التالي www.jibayatic.dz : ، بالتسجيل المسبق وسيستفيد من ترحيب شخصي حيث تمنح للمكلف العضوية والتي تشمل المعاملات التي قام بها على شكل لوحة تحكم. وللإشتراك يتقدم المكلف بطلب لمركز الضرائب ويتضمن ملف الإشتراك ما يلي:

- إستمارة طلب الإشتراك؛
- كتاب الأحكام العامة؛
- كشف الحساب المصرفي
- تفويض من دافع الضرائب العضو يصرح للموقع على الإستمارة الإشتراك بالتصرف نيابة عنه، إذا لم يكن موقع على الإستمارة هو ممثله القانوني.

بعد تشكيل الملف يقوم المكلف بتحديد إختياره على جبايتك وايداعه على مستوى مصلحة الإستقبال بمركز الضرائب في يوم التقديم يتلقى في ظرف مختوم.

ومن خلال إستمارة التصريح الإلكتروني سلسلة G50 (الملحق 06)، وبعد الدخول إلى موقع جبايتك وباستخدام كلمة السر واسم المستخدم المسلمة من طرف مركز الضرائب يتم الدخول إلى الأرضية الخاصة بالمكلف. (الملحق 07)

بعدها يتم إختيار من النافذة السابقة أحد الإلتزامات الواجبة عليه بصفة شهرية أو ثلاثية أو سنوية، وهنا يجب على المكلف بالضريبة ملاً المعلومات بتركيز وعناية لمختلف أنواع الضرائب الواجبة عليه: الرسم على القيمة المضافة TVA ، الرسم على النشاط المهني ، TAP ، وغيرها من الضرائب وبمجرد إدخاله لرقم الأعمال الخاص به يقوم النظام بحساب تكلفة مجموع الضرائب وهذا بدون عناء وفي الأخير يقوم المكلف بطباعة إشعار بالدفع يقدم هذا الإشعار للقباضة التابعة لمركز الضرائب ويكون التسديد إما نقداً أو شيك.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا المبحث توضيح المنهج الدراسي الميدانية ومصادر جمع البيانات، كذلك يعرض مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى ذلك يتضمن نموذج الدراسة الميدانية ووصف أدواته.

المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات

3-2-1-1 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في التعرف على مدى تأثير المتغير المستقل المتمثل في الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي بمركز الضرائب بولاية الطارف، تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث تم إتباع المنهج الوصفي من أجل وصف واقع ممارسات الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، وتم إتباع المنهج التحليلي بهدف التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها.

3-2-1-2 مصادر جمع البيانات

3-2-1-2-3 المصادر الثانوية:

والتي تمثلت في مختلف المراجع والأدبيات والدراسات السابقة من كتب، أبحاث، مقالات، مجلات علمية، أطروحات، مذكرات، ملتقيات، مؤتمرات، ... وغيرها، ذات علاقة بموضوع الدراسة.

3-2-1-2-3 المصادر الأولية:

تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات في جمع المعلومات الضرورية من الميدان محل الدراسة وذلك عن طريق استخدام:

● الاستبيان:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب الاستبيان باعتباره من أهم أدوات الدراسة التي تمكن من الحصول على المعلومات، وهو عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المكتوبة ذات الإجابات المحددة، سلمت للمبحوثين

ثالثا: حدود الدراسة

تحددت هذه الدراسة كما يلي:

● **الحدود المكانية:** عالجت الدراسة الميدانية الواقع العملي لأثر الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي بمؤسسة مركز الضرائب بولاية الطارف.

● **الحدود الزمنية:** تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من 21 أبريل إلى 21 ماي 2024.

● **الحدود البشرية:** تستند هذه الدراسة الميدانية إلى آراء مجموعة من المبحوثين من موظفي مركز الضرائب بولاية

الطارف

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

3-2-2-1 مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو جميع العناصر ومفردات الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من مؤسسة مركز الضرائب بالطارف

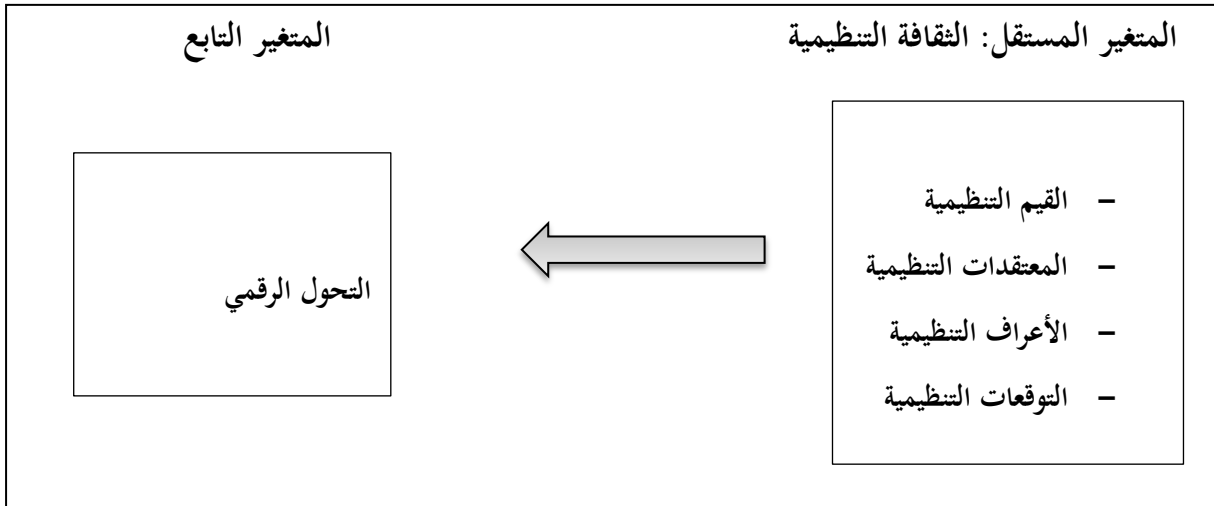
3-2-2-2 عينة الدراسة

تم توزيع 37 استبانة على أفراد عينة الدراسة، وبعد الاطلاع عليها وتدقيقها تبين أن كلها صالحة لأغراض التحليل الإحصائي، وبهذا يكون عدد الاستبانات التي تم اعتمادها لغاية التحليل الإحصائي 37 استبانة أي نسبة 100%.

المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية للدراسة

3-2-3 نموذج الدراسة

شكل رقم 3-2: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

3-2-3-2 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل المعالجة الإحصائية لنتائج الاستبيان تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS نسخة 27، وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات، ومن ثم فرزها وترميزها، ثم معالجتها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية وهي:

- الجداول والتكرارات والنسب المئوية والأشكال البيانية: تم استخدامها من أجل تمثيل الخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد عينة الدراسة،
- معامل ألفا كرونباخ (Alpha de cronbach): من أجل قياس مدى ثبات الدراسة؛

- **الوسط الحسابي:** لتحديد مستوى تطبيق العبارات الواردة في الاستبيان ومؤشر لترتيب الأبعاد حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛
 - **الانحراف المعياري:** تم استخدامه لبيان درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي؛
 - **معامل الارتباط Person:** استخدم بغرض تحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ومعرفة درجة ارتباط فقرات كل محور من محاور الاستبيان.
 - **الانحدار الخطي البسيط:** من أجل معرفة مدى تأثير المتغير المستقل في التابع
- بالإضافة إلى الاعتماد على برنامج الجداول الالكترونية (**Excel**): لعرض وتحليل البيانات المجمعة من الاستبيان.

3-3-2-3 وصف أداة الدراسة

3-3-2-3 وصف الاستبيان:

بعد الاطلاع على أدبيات البحث والدراسات السابقة تم تصميم الاستبيان بما يتناسب مع موضوع الدراسة وأهدافها، وذلك لجمع البيانات من أفراد العينة المكونة من موظفي مؤسسة مركز الضرائب، وقد تم مراعاة أن يكون الاستبيان شاملاً، وقد احتوى الاستبيان على مايلي: 0

- **المحور الأول:** شمل البيانات الديمغرافية الشخصية الخاصة بالأفراد المبحوثين (الموظفين) وقد تضمن هذا الجزء 5 أسئلة تتعلق بالجنس، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، الوظيفة.
- **المحور الثاني:** شمل الفقرات الخاصة بقياس الثقافة التنظيمية بالمؤسسة وهي في 25 فقرة.
- **المحور الثالث:** شمل مختلف فقرات متغير تحسين الأداء، والمقدرة ب 17 فقرات

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان، من خلال تحديد درجة موافقته أو درجة عدم موافقته على خيارات محددة، يعتمد غالباً هذا المقياس على خمس خيارات كالتالي:

الجدول رقم 3-1: درجات مقياس ليكرت الخماسي

| التصنيف | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الدرجة | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

المصدر: من إعداد الطالبتين

فيما يخص الحدود المعتمد عليها في التعليق على الوسط الحسابي للمتغيرات فقد تم تحديد ثلاث مستويات هي: المنخفض، المتوسط، والمرتفع.

حيث طول الفئة = الحد الأعلى - الحد الأدنى / عدد المستويات = $5-1/3 = 1.33$.

وبذلك تكون المستويات كالتالي:

- المجال: [1-2.33]: منخفض

- المجال: [2.34-3.66]: متوسط

- المجال [3.67-5]: مرتفع

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 3-2: درجة أهمية المقياس

| مرتفعة | متوسطة | منخفضة | درجة الموافقة |
|--------|-----------|--------|---------------|
| 5-3.67 | 3.66-2.34 | 2.33-1 | قيمة الوسط |

المصدر: من إعداد الطالبتين

3-2-3-2-3 قياس ثبات الاستبيان:

لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لمعرفة مدى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات النموذج، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 3-3: اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach

| متغيرات الدراسة | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ |
|--------------------|-------------|--------------------|
| معامل ألفا كرونباخ | 42 | 0.889 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

يوضح الجدول أعلاه معامل الثبات (Alpha Cronbach)، حيث بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي للاستبيان 88.4% وهي قيمة كبيرة وأعلى من معامل القبول 0.60، وهذا ما يدل على صلاحية أداة الدراسة وثبات محاورها وقوة تماسكها الداخلي.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

بعد جمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة، يتناول هذا المبحث وصف وتحليل متغيري الدراسة الميدانية المتمثلين في الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل والنجاح الرقمي كمتغير تابع، وقبل ذلك سيتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وصولاً في النهاية إلى تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها

المطلب الأول: وصف وتحليل البيانات الشخصية لعينة المؤسسة محل الدراسة

سيتم في هذا المطلب تناول المعلومات الشخصية المتعلقة بأفراد الدراسة والتي تتمثل في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية والوظيفة.

3-3-1- الجنس:

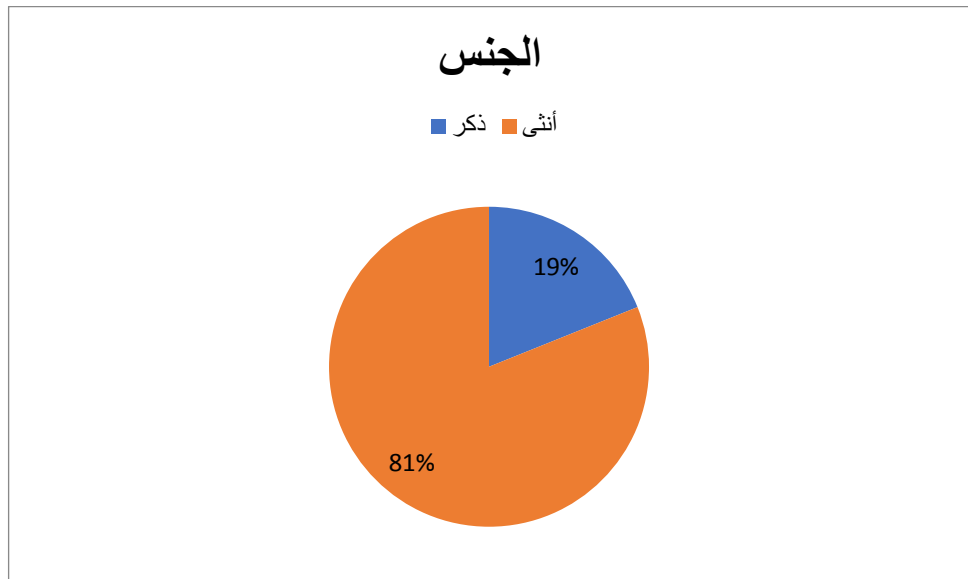
الجدول رقم 3-4: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

| الجنس | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| ذكر | 07 | 18.9% |
| أنثى | 30 | 81.1% |
| المجموع | 37 | 100% |

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 3-3: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول والشكل السابقين عدد المستجوبين حسب الجنس، حيث كانت فئة الاناث هي الأكبر بنسبة 81.1%، بينما بلغت نسبة الذكور 18.9%، مما يوضح أن فئة العاملين المشكلين لعينة الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة هي فئة الاناث بدرجة أكبر، ويوضح هيمنة الاناث وسيطرتهم على العمل وتقلد المناصب.

3-3-1-2- السن

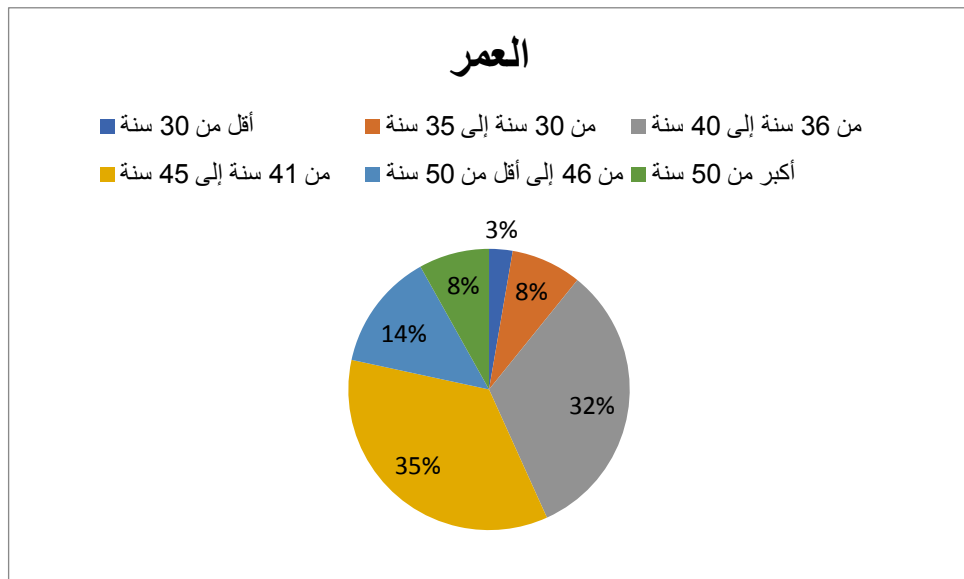
الجدول رقم 3-5: توزيع عينة الدراسة حسب السن

| العمر | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------------|---------|----------------|
| أقل من 30 سنة | 01 | 2.7% |
| من 30 سنة إلى 35 سنة | 03 | 8.1% |
| من 36 سنة إلى 40 سنة | 12 | 32.4% |
| من 41 سنة إلى 45 سنة | 13 | 35.1% |
| من 46 إلى أقل من 50 سنة | 05 | 13.5% |
| أكبر من 50 سنة | 03 | 8.1% |
| المجموع | 37 | 100% |

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم 3-4: توزيع عينة الدراسة حسب السن



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول والشكل السابقين عدد أفراد الفئة المدروسة حسب السن، حيث احتلت فئة من 41 إلى 45 سنة المرتبة الأولى بنسبة 35.1% تليها فئة من 36 سنة إلى 40 سنة بنسبة 25.8%، ثم من 46 إلى 50 سنة بنسبة 13.5%، تليها فئة أكثر من 50 سنة بنسبة 8.1%، وأخيرا أقل من 30 سنة بموظف وحيد يمثل نسبة 2.7%.

3-3-1-3-3 المستوى التعليمي

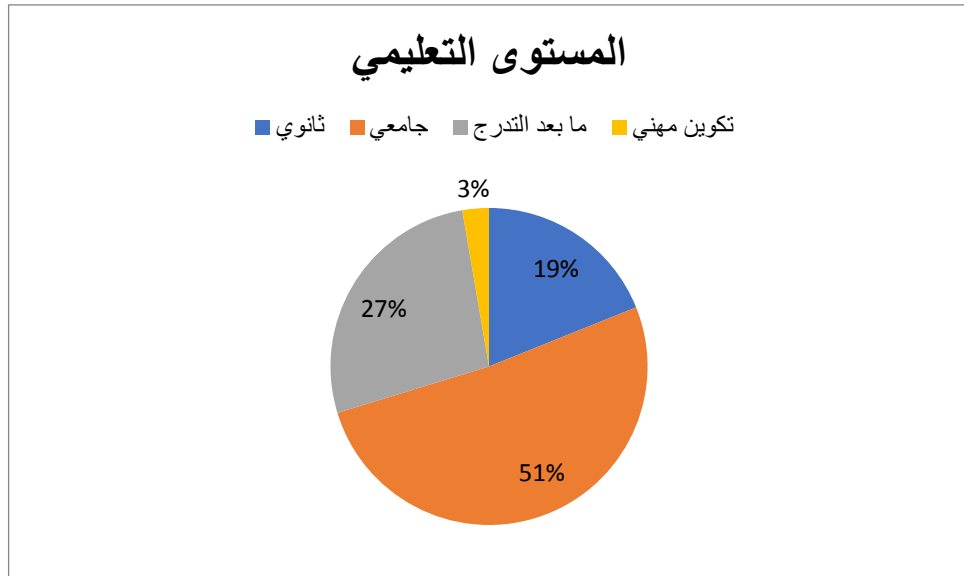
الجدول رقم 3-6: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

| المستوى التعليمي | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|---------|----------------|
| ثانوي | 07 | 18.9% |
| جامعي | 19 | 51.4% |
| ما بعد التدرج | 10 | 27% |
| تكوين مهني | 01 | 2.7% |
| المجموع | 37 | 100% |

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم 3-5: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يشير الجدول والشكل السابقين أن فئة من يملكون مستوى جامعي هي التي تحتل المرتبة الأولى في فئة العينة قيد الدراسة بنسبة 51.4%، ثم تليها فئة من يملكون مستوى بعد التدرج بنسبة 27%، تليها فئة مستوى ثانوي ب 18.9%، وأخيرا أصحاب مستوى تكوين مهني ب 2.7% أي موظف واحد

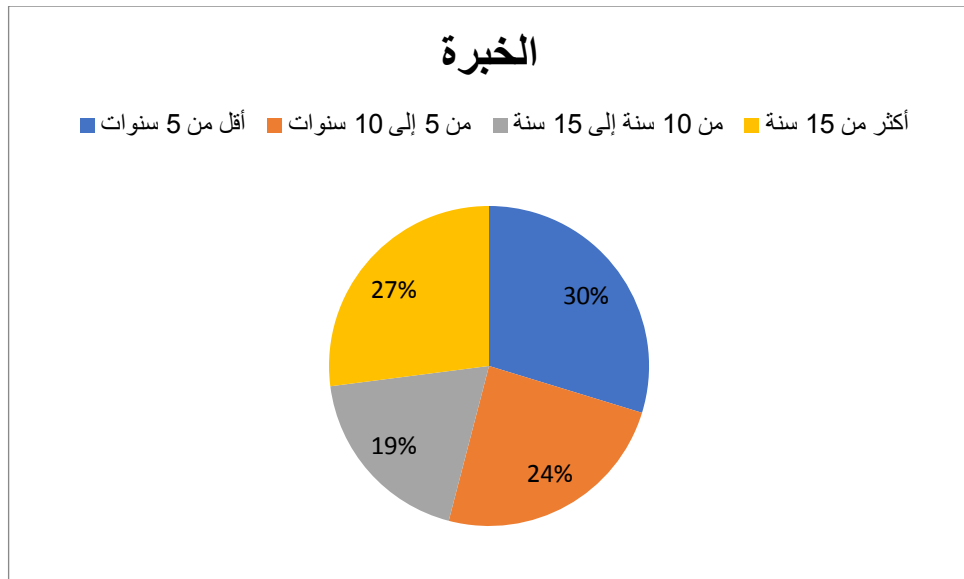
3-3-1-4 سنوات الخبرة

الجدول رقم 3-7: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

| النسبة المئوية | التكرار | سنوات الخبرة |
|----------------|---------|----------------------|
| 29.7% | 11 | أقل من 5 سنوات |
| 24.3% | 09 | من 5 إلى 10 سنوات |
| 18.9% | 07 | من 10 سنة إلى 15 سنة |
| 27% | 10 | أكثر من 15 سنة |
| 100% | 37 | المجموع |

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss
ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم 3-6: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يشير الجدول والشكل السابقين إلى توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة، حيث احتلت الفئة التي تمتلك عدد سنوات خبرة أقل من 5 سنوات المرتبة الأولى بنسبة 29.7%، بعدها فئة الموظفين من يملكون سنوات خبرة أكثر من 15 سنة ب 27%، ثم تليها فئة من يملكون عدد سنوات خبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 24.3%، وأخيرا الفئة التي تملك عدد سنوات خبرة من 10 إلى 15 سنة ب 18.9%.

3-3-1-5- الوظيفة

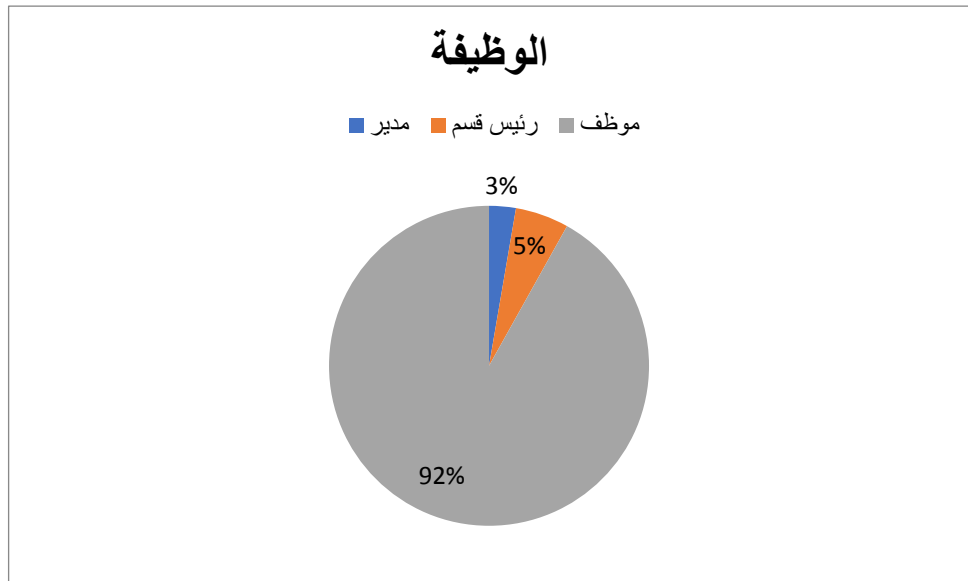
الجدول رقم 3-8: توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي

| الوظيفة | التكرار | النسبة المئوية |
|----------|---------|----------------|
| مدير | 01 | 2.7% |
| رئيس قسم | 02 | 5.4% |
| موظف | 34 | 91.9% |
| المجموع | 37 | 100% |

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 3-7: توزيع العينة حسب الوظيفة



المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول والشكل السابقين أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم من الموظفين بنسبة 91.9%، بالإضافة إلى مدير

المؤسسة، ورئيسي قسم يمثلان 5.4%.

المطلب الثاني: وصف وتشخيص فقرات محاور الدراسة

3-3-2-1- الثقافة التنظيمية

- بعد القيم التنظيمية

جدول رقم 3-9: وصف وتشخيص فقرات بعد القيم التنظيمية

| العبارة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الاتجاه العام |
|-------------------|---------------|-------------------|---------|---------------|
| X1 | 3.94 | 0.74 | 06 | مرتفع |
| X2 | 4.37 | 0.63 | 02 | مرتفع |
| X3 | 4.00 | 0.74 | 05 | مرتفع |
| X4 | 4.27 | 0.76 | 04 | مرتفع |
| X5 | 4.37 | 0.72 | 03 | مرتفع |
| X6 | 4.43 | 0.55 | 01 | مرتفع |
| الثقافة التنظيمية | | | | |

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تراوحت قيم الوسط الحسابي لبعده رأس المال الهيكلي بين القيمتين 4.43 و 3.94، وكان مجال هذه القيم بين المرتفع والمتوسط

- وبلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.43 للفقرة السادسة "تتعم الإدارة بنشر شعارات ورموز وصور ولوحات جدارية توضح تبنيتها للإدارة الالكترونية"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة كبيرة تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة على هذه الفقرة وبشدة، وانحراف معياري قدره 0.55، وهي قيمة تبين عدم تشتت الإجابات تركيزها في إجابة معينة.

- جاءت الفقرة الثانية " في المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغت 4.37، وهي قيمة مرتفعة، بينما بلغ الانحراف المعياري 0.63 متبوعة بالفقرة الخامسة، وذلك رغم تساوي قيم وسطها الحسابي، إلا أن قيمة الانحراف المعياري للفقرة الثانية كانت أقل مما رجح ترتيبها ثانية قبل الفقرة السادسة.

- جاءت الفقرة الأولى: يتوفر لدى الموظف هامش من الحرية لاقتراح أفكار جديدة تساهم في تطوير العمل الرقمي داخل المؤسسة في المرتبة الأخيرة بقيمة وسط حسابي بلغت 3.94، وهي قيمة مرتفعة رغم تأخرها في الترتيب.

- بعد المعتقدات التنظيمية

- جدول رقم 3-10: وصف وتشخيص فقرات بعد المعتقدات التنظيمية

| العبارة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الاتجاه العام |
|---------------------|---------------|-------------------|---------|---------------|
| X1 | 4.40 | 0.68 | 05 | مرتفع |
| X2 | 4.54 | 0.69 | 01 | مرتفع |
| X3 | 4.45 | 0.69 | 04 | مرتفع |
| X4 | 4.45 | 0.64 | 03 | مرتفع |
| X5 | 4.08 | 0.68 | 07 | مرتفع |
| X6 | 4.18 | 0.51 | 06 | مرتفع |
| X7 | 4.48 | 0.60 | 02 | مرتفع |
| المعتقدات التنظيمية | | | | |

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تراوحت قيم الوسط الحسابي لبعده المعتقدات التنظيمية بين القيمتين 4.54 و 4.08، وجاءت جميع هذه الفقرات ضمن المجال المرتفع

- وبلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.54 للفقرة الثانية "تعمل المؤسسة على تطوير كفاءات الموظفين في استخدام الرقمنة داخل المؤسسة" مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة كبيرة تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة على هذه الفقرة وبشدة، وانحراف معياري قدره 0.69.

- احتلت الفقرة السابعة "اعتقاد الموظفين بدور الرقمنة في تحديد مكانة مؤسستهم حفزهم على إنجاحها" المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغ 4.48، وانحراف معياري 0.60. تليها الفقرة الرابعة ثم الثالثة. بقيمة وسط حسابي مرتفعة.

- جاءت الفقرة الخامسة "تصور الموظفين بأن الرقمنة تركز العدالة التنظيمية ساهم في تفعيلها ميدانيا" في المرتبة الأخيرة بقيمة وسط حسابي بلغت 4.08، وهي قيمة كبيرة ومرتفعة رغم مرتبتها الأخيرة.

- بعد الأعراف التنظيمية

جدول رقم 3-11: وصف وتشخيص فقرات بعد الأعراف التنظيمية

| العبارة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الاتجاه العام |
|-------------------|---------------|-------------------|---------|---------------|
| X1 | 3.91 | 0.60 | 04 | مرتفع |
| X2 | 4.32 | 0.86 | 02 | مرتفع |
| X3 | 3.29 | 0.52 | 05 | متوسط |
| X4 | 4.29 | 0.70 | 03 | مرتفع |
| X5 | 4.43 | 0.64 | 01 | مرتفع |
| الأعراف التنظيمية | | | | |

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تراوحت قيم الوسط الحسابي لبعده الأعراف التنظيمية بين القيمتين 4.43 و 3.29، وجاءت هذه الفقرات ضمن المجال المرتفع باستثناء الفقرة الثالثة التي جاءت ضمن المجال المتوسط

- وبلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.43 للفقرة الخامسة "تلتزم الإدارة بنشر قصص نجاح الموظفين، وإبراز أعمالهم وإنجازاتهم، إلى جانب صورهم الشخصية على موقع المؤسسة الإلكتروني" مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة كبيرة تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة على هذه الفقرة وبشدة، وانحراف معياري قدره 0.64.

- احتلت الفقرة الثانية "تلتزم الإدارة بتزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لتطوير استخدامهم لتطبيقات الإدارة الرقمية" المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغ 4.32، وانحراف معياري 0.52. تليها الفقرة الثالثة ثم الأولى بقيمة وسط حسابي مرتفعة.

- جاءت الفقرة الثالثة "تعمل الإدارة على تشجيع الممارسات الإلكترونية الأفضل بين الموظفين وتنشرها فيما بينهم كنموذج يحتذى به." في المرتبة الأخيرة بقيمة وسط حسابي بلغت 3.29، وهي قيمة متوسطة.

- بعد التوقعات التنظيمية

جدول رقم 3-12: وصف وتشخيص فقرات بعد التوقعات التنظيمية

| الاتجاه العام | الترتيب | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | العبرة |
|--------------------|---------|-------------------|---------------|--------|
| متوسط | 04 | 1.14 | 3.59 | X1 |
| مرتفع | 02 | 1.04 | 3.97 | X2 |
| مرتفع | 06 | 1.12 | 3.29 | X3 |
| متوسط | 07 | 1.19 | 2.56 | X4 |
| مرتفع | 03 | 1.14 | 3.89 | X5 |
| متوسط | 05 | 1.10 | 3.29 | X6 |
| مرتفع | 01 | 0.84 | 4.18 | X7 |
| التوقعات التنظيمية | | | | |

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تراوحت قيم الوسط الحسابي لبعء التوقعات التنظيمية بين القيمتين 4.18 و 2.56، وجاءت هذه الفقرات ضمن المجال المرتفع والمتوسط

- وبلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.18 للفقرة السابعة "انجاز الأعمال الكترونيا ساعد الزبائن على الاستفادة من الخدمات الموفرة له بوسائل الكترونية، وحل مشاكل الازدحام وأعباء التعامل وجها لوجه مع الموظفين" مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة كبيرة تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة على هذه الفقرة وبشدة، وانحراف معياري قدره 0.64.

- احتلت الفقرة الثانية "توفر المؤسسة مناخ تنظيمي يلبي الاحتياجات النفسية للموظف خلال أدائه للعمل الرقمي داخل المؤسسة" المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغ 3.97، وانحراف معياري 1.04. تليها الفقرة الخامسة ثم الأولى.

- جاءت الفقرة الرابعة "تحمل الموظف المسؤولية الناتجة عن تعطيل أو قرصنة الأنظمة الرقمية في المؤسسة" في المرتبة الأخيرة بقيمة وسط حسابي بلغت 2.56، وهي قيمة متوسطة.

3-3-2-2- وصف وتشخيص فقرات محور التحول الرقمي

جدول رقم 3-13: وصف وتشخيص فقرات محور التحول الرقمي

| العبرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الاتجاه العام |
|--------------------------|---------------|-------------------|---------|---------------|
| Y01 | 4.29 | 0.77 | 03 | مرتفع |
| Y02 | 4.43 | 0.60 | 01 | مرتفع |
| Y03 | 4.32 | 0.70 | 02 | مرتفع |
| Y04 | 4.13 | 0.75 | 04 | مرتفع |
| Y05 | 3.10 | 1.12 | 05 | متوسط |
| التقنيات | | | | |
| Y06 | 4.10 | 0.65 | 02 | مرتفع |
| Y07 | 4.00 | 0.84 | 04 | مرتفع |
| Y08 | 4.05 | 0.70 | 03 | مرتفع |
| Y09 | 4.27 | 0.60 | 01 | مرتفع |
| العمليات الداخلية | | | | |
| Y10 | 4.05 | 0.70 | 02 | مرتفع |
| Y11 | 3.89 | 0.69 | 03 | مرتفع |
| Y12 | 4.29 | 0.57 | 01 | مرتفع |
| البيانات | | | | |
| Y13 | 4.18 | 0.77 | 05 | مرتفع |
| Y14 | 4.27 | 0.60 | 03 | مرتفع |
| Y15 | 4.29 | 0.81 | 02 | مرتفع |
| Y16 | 4.24 | 0.72 | 04 | مرتفع |
| Y17 | 4.37 | 0.68 | 01 | مرتفع |
| الموارد البشرية | | | | |

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن مستوى اهتمام عينة مؤسسة مركز الضرائب بالتحول الرقمي في المؤسسة مرتفع.

حيث كانت النتائج كالتالي:

- بعد التقنيات

- تراوحت قيم الوسط الحسابي للبعد بين القيمتين 4.43 و 3.10 أي بين الدرجة المرتفعة والمتوسطة
- وبلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.43 للفقرة الثانية "التقنيات المستخدمة في المؤسسة تساعد في حفظ وتخزين المعلومات"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا البعد، وهي قيمة مرتفعة، وانحراف معياري قدره 0.60
- احتلت الفقرة الخامسة "يتم استخدام التطبيقات الحاسوبية ووسائل التواصل الاجتماعي بالعمل داخل المؤسسة"، المرتبة الأخيرة ضمن هذا البعد بقيمة وسط حسابي بلغت 3.10، وهي قيمة متوسطة، وانحراف معياري كبير بلغ 1.04، تبين تشتت إجابات العينة وعدم تركيزها.

- بعد العمليات الداخلية

- تبين نتائج الجدول درجة اهتمام مرتفعة من عينة الدراسة ببعد العمليات الداخلية، وهذا ما تبينه قيم الوسط الحسابي المرتفعة لجميع فقراته.
- واحتلت الفقرة الرابعة ضمن البعد والتاسعة في المحور "يتم تقديم الزبائن الكترونيا" المرتبة الأولى ضمن هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ 4.27، وانحراف معياري قيمته 0.60.
- جاءت الفقرة السابعة في المرتبة الأخيرة ضمن هذا البعد، لكن رغم ترتيبها المتأخر إلا أنها ضمن المجال المرتفع، مما يؤكد أهميتها الكبيرة في المؤسسة وعينة الدراسة.

- بعد البيانات

- تبين نتائج الجدول درجة اهتمام مرتفعة من عينة الدراسة ببعد البيانات وهذا ما تبينه قيم الوسط الحسابي المرتفعة لجميع فقراته.
- واحتلت الفقرة الثانية عشر "تتوفر المؤسسة على قاعدة بيانات خاصة بزبائننا" المرتبة الأولى ضمن هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ 4.29، وانحراف معياري قيمته 0.57.
- جاءت الفقرة الحادية عشر في المرتبة الأخيرة ضمن هذا البعد، لكن رغم ترتيبها المتأخر إلا أنها ضمن المجال المرتفع، مما يؤكد أهميتها الكبيرة في المؤسسة وعينة الدراسة.

- بعد الموارد البشرية

- تبين نتائج الجدول درجة اهتمام مرتفعة من عينة الدراسة ببعد الموارد البشرية وهذا ما تبينه قيم الوسط الحسابي المرتفعة لجميع فقراته.

- واحتلت الفقرة السابعة عشر "تحرص المؤسسة على تأهيل وتدريب الموارد البشرية بما يتلاءم مع طبيعة التحول الرقمي" المرتبة الأولى ضمن هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ 4.37، وانحراف معاري قيمته 0.68.
- جاءت الفقرة الثالثة عشر في المرتبة الأخيرة ضمن هذا البعد، لكن رغم ترتيبها المتأخر إلا أنها ضمن المجال المرتفع، حيث بلغ وسطها الحسابي 4.18، مما يؤكد أهميتها الكبيرة في المؤسسة وعينة الدراسة.

المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

من خلال هذا المطلب سيتم تحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الارتباط بيرسون من أجل معرفة العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، وأيضا الانحدار الخطي البسيط لمعرفة درجة التأثير للمتغير المستقل على التابع.

3-3-3-1- العلاقة بين متغيرات الدراسة

من أجل اختبار دراسة العلاقة بين متغيرات يتم قياس معامل الارتباط:

3-3-3-1-1- معامل الارتباط بيرسون

جدول رقم 3-14: معامل الارتباط بيرسون

| المعنى | قيمة المعامل |
|-------------------|--------------|
| ارتباط طردي تام | 1 |
| ارتباط طردي قوي | 0.99 - 0.7 |
| ارتباط طردي متوسط | 0.69 - 0.5 |
| ارتباط طردي ضعيف | 0.49 - 0.1 |
| لا يوجد ارتباط | 0 |

المصدر : إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

وقد تم إجراء اختبار الارتباط بين المتغير المستقل الثقافة التنظيمية و المتغير التابع التحول الرقمي، حيث قد جاءت النتائج كالتالي:

- الفرضية الفرعية الأولى : يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقيم التنظيمية على التحول الرقمي بمركز الضرائب بالطارف

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقيم التنظيمية على التحول الرقمي بمركز الضرائب بالطارف
- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقيم التنظيمية على التحول الرقمي بمركز الضرائب بالطارف

جدول رقم 3-15: اختبار أثر القيم التنظيمية على التحول الرقمي

| المعنوية | معامل الانحدار | R^2 | قيمة t | | القيمة الثابتة B | البيان |
|----------|----------------|-------|----------|----------|---------------------|---------------------------------------|
| | | | الجدولية | المحسوبة | | |
| 0.006 | 0.44 | 0.19 | 1.68 | 2.90 | 0.419 | أثر القيم التنظيمية على التحول الرقمي |

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

وقد جاءت النتائج كما يلي:

- أثر رأس المال الهيكلي على تحسين الأداء

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (13.76) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.006) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح وجود أثر ذو دلالة احصائية للقيم التنظيمية على التحول الرقمي بمركز الضرائب بالطارف، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمعتقدات التنظيمية على التحول الرقمي بمركز الضرائب بالطارف

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمعتقدات التنظيمية على التحول الرقمي بمركز الضرائب بالطارف

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمعتقدات التنظيمية على التحول الرقمي بمركز الضرائب بالطارف

جدول رقم 3-16: أثر المعتقدات التنظيمية على التحول الرقمي بمركز الضرائب بالطارف

| المعنوية | معامل الانحدار | R ² | قيمة t | | البيان |
|----------|----------------|----------------|----------|----------|---|
| | | | المحسوبة | الجدولية | |
| 0.02 | 0.92 | 0.90 | 1.68 | 2.32 | أثر المعتقدات التنظيمية على التحول الرقمي |

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (2.340) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.02) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على التحول الرقمي بمركز الضرائب بالطارف، ومنه نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة.

- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للأعراف التنظيمية على التحول الرقمي بمركز الضرائب بالطارف

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

- الفرضية الصفرية H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للأعراف التنظيمية على التحول الرقمي بمركز الضرائب بالطارف

- الفرضية البديلة H₁: يوجد أثر يوجد أثر ذو دلالة احصائية للأعراف التنظيمية على التحول الرقمي بمركز الضرائب بالطارف

جدول رقم 3-17: أثر الأعراف التنظيمية على التحول الرقمي بمركز الضرائب بالطارف

| المعنوية | معامل الانحدار | R ² | قيمة t | | القيمة الثابتة B | البيان |
|----------|----------------|----------------|----------|----------|------------------|---|
| | | | الجدولية | المحسوبة | | |
| 0.001 | 0.50 | 0.25 | 1.68 | 3.48 | 0.470 | أثر الأعراف التنظيمية على التحول الرقمي |

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (3.48) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على التحول الرقمي بمركز الضرائب بالطارف، ومنه نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة.

- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتوقعات التنظيمية على التحول الرقمي بمركز الضرائب بالطارف

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

- الفرضية الصفرية H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتوقعات التنظيمية على التحول الرقمي بمركز الضرائب بالطارف

- الفرضية البديلة H₁: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتوقعات التنظيمية على التحول الرقمي بمركز الضرائب بالطارف

جدول رقم 3-18: أثر التوقعات التنظيمية على التحول الرقمي بمركز الضرائب بالطارف

| المعنوية | معامل الانحدار | R ² | قيمة t | | القيمة الثابتة B | البيان |
|----------|----------------|----------------|----------|----------|------------------|--|
| | | | الجدولية | المحسوبة | | |
| 0.038 | 0.343 | 0.11 | 1.68 | 2.16 | 0.309 | أثر التوقعات التنظيمية على التحول الرقمي |

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (2.16) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.03) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية على التحول الرقمي بمركز الضرائب بالطارف، ومنه نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة.

- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية على التحول الرقمي بمركز الضرائب بالطارف

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

- الفرضية الصفرية H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية على التحول الرقمي بمركز الضرائب بالطارف

- الفرضية البديلة H₁: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية على التحول الرقمي بمركز الضرائب بالطارف

جدول رقم 3-19: أثر الثقافة التنظيمية على التحول الرقمي بمركز الضرائب بالطارف

| المعنوية | معامل الانحدار | R ² | قيمة t | | القيمة الثابتة B | البيان |
|----------|----------------|----------------|----------|----------|------------------|---|
| | | | الجدولية | المحسوبة | | |
| 0.001 | 0.570 | 0.32 | 1.68 | 4.10 | 0.743 | أثر الثقافة التنظيمية على التحول الرقمي |

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (4.10) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على التحول الرقمي بمركز الضرائب بالطارف، ومنه نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة.

وبذلك تكون معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{التحول الرقمي} = 0.57 + 0.743 (\text{الثقافة التنظيمية})$$

خلاصة الفصل:

جاء هذا الفصل في شكل فصل تحليلي ميداني للتحقق من مدى تأثير الثقافة التنظيمية على التحول الرقمي بمركز الضرائب بالطارف

في بداية هذا الفصل تم تقديم المؤسسة، ثم عرض تفصيلي لطريقة ومنهجية الدراسة من إجراءات، أدوات، أساليب، منهج ونموذج الدراسة وتصميم الاستبيان، وبعد ذلك التطرق إلى وصف متغيرات الدراسة وتحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة.

وبذلك تم إسقاط مختلف المفاهيم النظرية المقدمة في الفصل النظري على ما يدور فعلا في مركز الضرائب الطارف، بغية الوصول إلى إبراز الاستنتاجات وتقديم بعض الاقتراحات.



الخاتمة

تواجه المؤسسة حتمية التعامل مع عدم الاستقرار الناتج عن الابتكار المتسارع في مجال التكنولوجيا الحديثة، مما يدفع بها إلى تحويل نشاطها ونضجها وفق رؤية رقمية موجهة نحو التحول الرقمي للاستفادة من مزايا الرقمنة، أو التحول بدون وعي منها كنتيجة لتطورها، و من اجل التكيف مع الشروط الجديدة للعبة التنافسية تسعى إلى إحداث تغييرات سواء كان على المستوى الاستراتيجي، أو التنظيمي أو التكنولوجي، و قد تواجه عدة تحديات تعرقل تغييرها أبرزها الثقافة التنظيمية التي قد تكون مقاومة للتغيير أو دافعة له.

وتماشيا مع التطورات الحاصلة لاسيما في المجال التكنولوجي أولت الجزائر عناية بهذا الموضوع وفي قطاعات مختلفة، وذلك لمسايرة الركب الحضري والتقني الجديد من أجل التقدم والرقى بمستوى الخدمة التي توفرها للأفراد، من خلال التوجه نحو الخدمات الإلكترونية مستخدمة في ذلك الوسائل الرقمية والتكنولوجية الجديدة. فقد قامت بإحداث نقلة نوعية بمختلف مؤسساتها لاسيما تلك المهمة بتقديم الخدمات، ومن بين المؤسسات والقطاعات التي أحدثت عصرة وتطوير في خدماتها نجد مديريات ومراكز الضرائب بمختلف الولايات بالجزائر، وعلى رأسها مركز الضرائب بالطارف، حيث استحدثت نظم معلوماتية جبائية تساهم في رقمنة النظام الجبائي الجزائري، وذلك بتبني نظام " جبايتك " من أجل تسهيل عمليات التصريح والتحصيل الجبائي وتفعيل أداء الرقابة الجبائية.

كما أن توجه مركز الضرائب بالطارف نحو التحول الرقمي ومع ما يعنيه هذا التوجه، لدليل واضح على رغبتها وعملها على إرساء ثقافة تنظيمية جديدة، هذه الثقافة تتخذ من تكنولوجيا المعلومات والاتصال أداة من أجل القضاء على الممارسات السلبية، التي تحول دون حصول المواطنين على الخدمات الإدارية التي يرغبون بها في أنسب الأوقات وبجودة مقبولة من جهة، وتضع حاجزا بين الإدارة والمواطنين يؤدي إلى اتساع الهوة بينهما من جهة أخرى. وقصد تحقيق الأهداف المرجوة من تطبيق التحول الرقمي، عمدت مفتشبات ومراكز الضرائب في السنوات الأخيرة إلى إرساء مظاهر ثقافية جديدة، على غرار باقي القطاعات العمومية الأخرى، من أجل إجراء إصلاح عميق للخدمة العمومية بالشكل الذي يسمح بالتكفل بانشغالات المواطنين واستعادة الثقة بينهم وبين الدولة وتعزيزها، وذلك بإرساء ثقافة جديدة تعتمد على مبادئ المساواة أمام القانون، والحياد والاستمرارية، والشفافية والفعالية، وأخلقة العمل العمومي.

اختبار الفرضيات

➤ **الفرضية الأولى :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) يبرز تأثير بعد القيم

التنظيمية على التحول الرقمي بمركز الضرائب بالطارف.

أثبتت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) يبرز تأثير بعد القيم التنظيمية كمتغير مستقل على نجاح التحول الرقمي بمركز الضرائب بالطارف كمتغير تابع، مما يؤكد أنه يتم استشارة ومناقشة الموظفين في مختلف المهام التي كلف بها مركز الضرائب، والتي تتعلق بإرساء التحول الرقمي أو غيره، كما أن الفرص تتاح لهم للإدلاء بمختلف اقتراحاتهم ومبادراتهم لتحسين العمل ومناقشته، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

➤ **الفرضية الثانية :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) يبرز تأثير بعد المعتقدات التنظيمية على التحول الرقمي بمركز الضرائب بالطارف.

أثبتت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) يبرز تأثير بعد المعتقدات التنظيمية كمتغير مستقل على نجاح التحول الرقمي بمركز الضرائب بالطارف كمتغير تابع، مما يؤكد أن اعتقاد الموظفين بضرورة مسايرة مؤسستهم لمتطلبات العصر الرقمي ساهم في تسريع عملية الرقمنة، كما أن الولاء التنظيمي للموظفين نحو مؤسستهم ساهم في تجاوزهم بإيجابية مع متطلبات عملية الرقمنة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

➤ **الفرضية الثالثة :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) يبرز تأثير بعد الأعراف التنظيمية على التحول الرقمي بمركز الضرائب بالطارف.

أثبتت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) يبرز تأثير بعد الأعراف التنظيمية كمتغير مستقل على نجاح التحول الرقمي بمركز الضرائب بالطارف كمتغير تابع، مما يؤكد أن الأعراف السائدة بين الموظفين تعمل على تفعيل إنجاز الأعمال رقمياً (إلكترونياً)، وأن مركز الضرائب بالطارف يعمل على تشجيع الممارسات الإلكترونية الأفضل بين الموظفين وينشرها فيما بينهم كنموذج يحتذى به، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

➤ **الفرضية الرابعة :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) يبرز تأثير بعد التوقعات التنظيمية على التحول الرقمي بمركز الضرائب بالطارف.

أثبتت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) يبرز تأثير بعد التوقعات التنظيمية كمتغير مستقل على نجاح التحول الرقمي بمركز الضرائب بالطارف كمتغير تابع، مما يؤكد أن مركز الضرائب بالطارف يعتمد على نظام تحفيزي للموظفين لإنجاح استخدامات العمل الرقمي داخل المؤسسة، كما

يوفر المركز مناخ تنظيمي يلبي الاحتياجات النفسية للموظف خلال أدائه للعمل الرقمي داخل المؤسسة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.

➤ نتيجة لقبول الفرضيات الأربعة السالفة الذكر، أسفرت نتائج الدراسة عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) يبرز تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي بمركز الضرائب بالطارف.

نتائج الدراسة

- إن نجاح التحول الرقمي يتطلب وجود البيئة الثقافية المناسبة، ذلك أن الممارسات التي يقتضيها خلال استخدام أدواته الشبكية وأنظمة معلوماته، وخدماته تؤدي إلى توجيه سلوك الأفراد نحو التشارك في المعلومات والتعاون في أداء العمل في حينه، فإذا لم تكن السلوكيات التنظيمية في هذا الاتجاه أو قوبلت هذه الممارسات بالرفض، يعني أن الثقافة التنظيمية السائدة ليست ملائمة لتطبيق التحول الرقمي مما قد يؤدي إلى فشلها، وهنا تظهر أهمية برامج المرافقة والتكوين التي بادرت بها مفتشيات ومراكز الضرائب من أجل ضمان انخراط موظفيها في مشاريعها، وكذا يضمن لها في المستقبل تقبلهم لمختلف التغييرات التي يمكن أن تقوم بها؛
- إن الأخذ بعين الاعتبار لما هو سائد من قيم وممارسات عند تطوير أنظمة التحول الرقمي، من شأنه أن يضمن التفاف وقبول موظفي المؤسسة لهذه الأنظمة وذلك باستخدامها وحسن استغلال وظائفها؛
- رقمنة النظام الضريبي هو عملية تعميم تقنية الربط عن بعد بالإنترنت بين مصالح الإدارة الجبائية، لتعزيز التعاون والتنسيق بين هذه المصالح، وسهولة الوصول إلى المعلومات الضرورية من طرف مصالح الإدارة الجبائية كل حسب إختصاصه، أي إنشاء مواقع إلكترونية ومنصات رقمية لتسهيل الخدمة المقدمة من طرف هذه الإدارات وربطها بالمكلفين بالضرائب؛
- إن قيام مركز الضرائب بالطارف بتطوير أنظمة معلوماته وبرمجياته بنفسه سمح له من جهة بالمحافظة على استقلاليتها وتحيين هذه الأنظمة وتطويرها كلما كانت هناك ضرورة، ومن جهة أخرى ضمن له بأن تحمل هذه الأنظمة القيم الثقافية التي يريدتها، وبالتالي يتفادى أن تكون القيم المتضمنة في أنظمة المعلومات وتطبيقاتها مناقضة لما هو سائد في إدارته، مما قلص إلى حد ما من مقاومة التغيير التي عرفها؛

الخاتمة

- عدم تماشي رقمنة النظام الضريبي مع الرقابة الجبائية، من خلال عدم تعميم نظام رقمنة النظام الضريبي على جميع الإدارات الضريبية، وباقي القطاعات المالية كالجمارك وإدارة أملاك الدولة وغيرها، مما ساهم في عدم محاربة التهرب الضريبي والغش الضريبي كتضخيم الفواتير؛
- كما أن نقص الوعي الضريبي أي نقص الثقافة الضريبية لدى الخاضعين للضريبة يساهم في رفع نسب التهرب الضريبي؛
- وفي الأخير بينت الدراسة الميدانية أن للثقافة التنظيمية تأثير على نجاح التحول الرقمي بمركز الضرائب بالطارف.

الاقتراحات

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة نتقدم بالاقتراحات التالية :

- لكي لا تشكل الثقافة التنظيمية عائقا أمام التطبيق الناجح للتحول الرقمي من حيث استخدامها وتعظيم فوائدها، على الإدارة العمومية أن تحدد السلوكيات التي يمكنها أن تؤثر سلبا عليها ثم تقوم بتغييرها؛
- تعميم الرقمنة على جميع المديرات والمراكز الضريبية على المستوى الوطني، بما في ذلك المكلفين الخاضعين للنظام الحقيقي ونظام الضريبة الجرافية الوحيدة؛
- تفعيل محور الرقابة الجبائية ضمن النظام المعلوماتي الجبائي برقمنة مختلف إجراءات الرقابة؛
- تعميم الرقمنة على جميع القطاعات المالية (الضرائب، الجمارك، أملاك الدولة وصناديق التأمين....)، وقطاع العدالة من أجل المساهمة في تفعيل أداء الرقابة الجبائية من جهة، وتبسيط عمليات تحصيل الضرائب وفك النزاعات بسهولة وبأقل تكلفة في أقل وقت من جهة أخرى؛
- ضرورة التكوين الجيد للموظفين من أجل التأقلم مع التحول الرقمي.

آفاق الدراسة

وفي الختام نتمنى أن تكون هذه الدراسة نقطة بداية و انطلاقا إيجابية في سبيل إثراء العلوم و المعرفة، لتصبح مفتاحا لمواضيع أخرى نذكر منها مثلا :

- ✓ واقع التغيير الثقافي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- ✓ استراتيجيات تكوين ثقافة المؤسسة وأثرها في مقاومة التغيير.
- ✓ أثر التحول الرقمي على كفاءة وأداء المؤسسات العمومية في الجزائر.

الخاتمة

✓ التحول الرقمي كخيار استراتيجي في ظل الانتقال نحو الاقتصاد الرقمي في الجزائر.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1) موسى اللوزي، (2002)، "التنظيم وإجراءات العمل"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 2) حسين حريم (2004)، "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 3) أبو بكر مصطفى محمود، (2008)، "الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية للكتب الإسكندرية، مصر.
- 4) بومدين بلكبير، (2013)، "دراسات ميدانية في إدارة الأعمال"، دار اليازوري، عمان، الأردن، ص17.
- 5) حسين محمد حريم، (2009)، "إدارة المنظمات: منظور كلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 6) بلال خلف السكارنة (2011)، "أخلاقيات العمل"، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
- 7) سمير عباس (2012)، "الثقافة التنظيمية وإستراتيجيات التغيير في المنظمات"، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة الجزائر.
- 8) محمد قاسم القريوتي "السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال"، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 9) نعمة عباس الخفاجي، (2009)، "ثقافة المنظمة"، داراليا زوري، الأردن.
- 10) صالح بن سعد المربع، (2012)، "القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية"، مكتبة الملك فهد للنشر الرياض، السعودية.
- 11) عماد ناصيف مكي، (2021)، "دور التحول الرقمي في تحسين اداء صناعة التكرير والبتروكيماويات" منظمة الأقطار العربية المصدرة للبتترول أوابك، الكويت.
- 12) نرمين مجدي، (2020)، "الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة"، سلسلة كتيبات تعريفية، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، العدد 03.

ثانيا: الرسائل والأطروحات

- 1) بركة مشنان (2016)، " دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي : دراسة حالة جامعة الحاج لخضر - باتنة - ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه نظام ل.م.د في علوم التسيير تخصص : تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.
- 2) كنزة بوزنيط (2023)، " أثر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي : دراسة ميدانية على بعض المؤسسات المينائية "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير ، تخصص : إدارة الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل - الجزائر .
- 3) مصطفى بن عودة، (2021)، " مطبوعة بيداغوجية بعنوان : الثقافة التنظيمية "، موجهة لطلبة السنوات الثانية ماستير إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور - الجلفة - ، الجزائر.
- 4) علاء الدين خباية، (2018)، " أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة : دراسة ميدانية لبعض المؤسسات المتوسطة الصناعية لولاية سطيف "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص : إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف 01 - ، الجزائر.
- 5) بشير عبد الحميد (2023) ، " أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص : تسيير الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة الجزائر
- 6) مها خليل شحادة، (2022)، " تأثير أبعاد التحول الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الإسلامية : بحث تطبيقي في البنوك الإسلامية الأردنية "
- 7) خالد بن ناصر آل حيان، (2019)، " الحوسبة السحابية : أساسيات ومبادئ وتطبيقات "، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث والدراسات، الرياض، السعودية

ثالثا: المجلات والمقالات

- 1) رباب محروس عبد الحميد (2022) ، " مفهوم الثقافة التنظيمية : مراجعة نظرية تطبيقية"، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، المجلد 01، العدد 01 ص 55.

- 2) زهرة خلوف (2013)، الثقافة التنظيمية كأحد المؤثرة على الأداء الوظيفي "، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 09.
- 3) سارة طالب، نور الدين عيساني (2019)، " الثقافة التنظيمية : آليات التكوين وأبعاد الممارسة "، مجلة العلوم الاجتماعية - جامعة الأغواط ، المجلد 07، العدد 32.
- 4) مها خليل شحادة (2022) ، " تأثير أبعاد التحول الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الإسلامية : بحث تطبيقي في البنوك الإسلامية الأردنية "، مجلة الجامعة القاسمية للاقتصاد الإسلامي، المجلد 02، العدد 01.
- 5) ناصر قرقط، سهام لعشب (2023)، " التحول الرقمي واثره على اداء الموارد البشرية : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر "، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 06، العدد 001.
- 6) مها خليل شحادة (2022)، " التحول الرقمي والتكنولوجيا المالية في المصارف الإسلامية : دراسة في المصالح والمفاسد "، مجلة بيت المشورة، العدد 17.
- 7) جميلة سلامي، يوسف بوشي (2019)، " التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر "، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد 02.
- 8) فطيمة راجحي (2022) " تأثير القيادة الرقمية على نجاح مشاريع التحول الرقمي في المؤسسة "، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 11، العدد 04.
- 9) خيرة شاوشي زهرة خلوف (2023)، " التحول الرقمي في الجزائر "، مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية، المجلد 05، العدد 01.
- 10) إيهاب خليفة، (2017)، " الذكاء الاصطناعي : تأثيرات تزايد دور التقنيات الذكية في الحياة اليومية للبشر "، مجلة اتجاهات الأحداث، العدد 20.
- 11) زهرة محمد عمر الجابري، إسماعيل العيساوي، (2020)، " الذكاء الاصطناعي ودوره في مشروع الجينوم البشري الإماراتي : دراسة في ضوء الفقه الإسلامي "، مجلة الصراط، المجلد 22، العدد 01.
- 12) جمال علي الدهشان، (2019)، " توظيف انترنت الأشياء في التعليم : المبررات، المجالات، التحديات "، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، المجلد 02، العدد 03، ص 59.
- 13) وليد يوسف محمد إبراهيم، رانيا عاطف شورب، (2020)، " تكنولوجيا انترنت الاشياء **IoT Technology** : المفهوم والتطبيقات "، مجلة تكنولوجيا التعليم : سلسلة دراسات وبحوث محكمة، المجلد 30، العدد 10.

- 14) ليلي بن برغوث، (2023)، "الأمن السيبراني وحماية خصوصية البيانات الرقمية في الجزائر في عصر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي : التهديدات، التقنيات، التحديات، وآليات التصدي"، المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، المجلد 10، العدد 01
- 15) منى عبد الله بن صالح السمحان، (2020)، "متطلبات تحقيق الأمن السيبراني لأنظمة المعلومات الإدارية بجامعة الملك سعود"، مجلة كلية التربية، المجلد 111، العدد 01
- 16) الرحمان حسن محمد أحمد الغبيري (2020)، "واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية"، مجلة العلوم الادارية والمالية، المجلد 04، العدد 03
- 17) عادل محمد محمد محمد (2023)، "متطلبات تطبيق التحول الرقمي في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية"، مجلة كلية التربية بينها، المجلد 01، العدد 133

رابعاً: مواقع الأنترنت

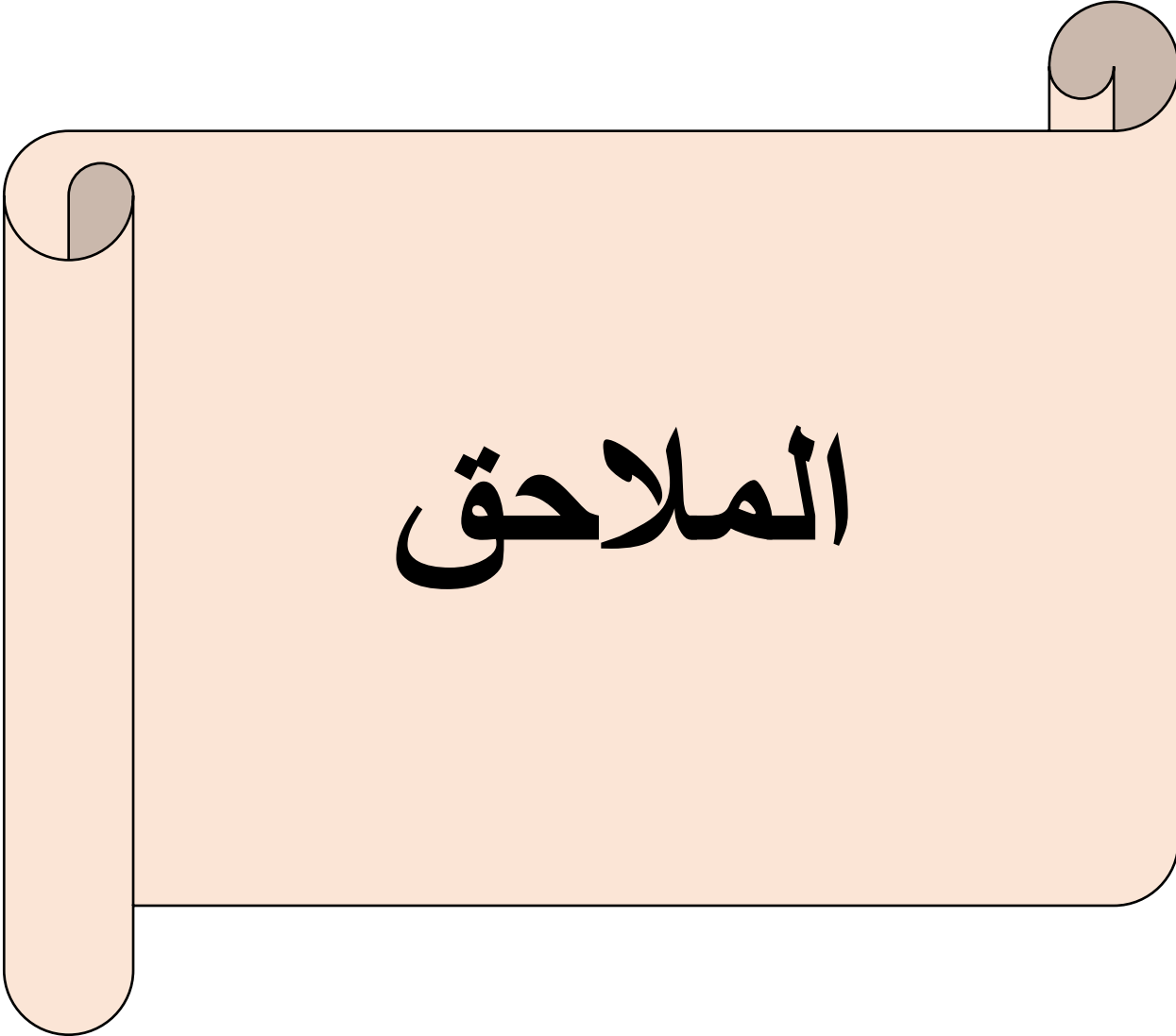
- 1) آمال النقار، (2023)، "نشأة الحوسبة السحابية Cloud Computing وأنواعها"، موقع تقنياتو مدخلك إلى عالم التقنية، متوفر على الموقع : <https://technyato.com/cloud-computing/>، تاريخ التصفح : 2024/04/15.
- 2) موقع المديرية العامة للضرائب عبر الانترنت <https://www.mfdgi.gov.dz>

سادساً: المقابلات

- 3) صباح محمد كلو، (2015)، "الحوسبة السحابية : مفهوما وتطبيقاتها في مجال المكتبات ومراكز المعلومات"، المؤتمر السنوي الحادي والعشرون لـ SLA-AGC، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة، 17-19 مارس 2015.

المراجع باللغة الأجنبية

Edgan Schein, (2009), " the corporate culture : survival guide ", published by Jossey Bass, New and revised edition, San Francisco, United States Of America, p27



الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية مزاومة المالية المديرية العامة للضرائب

الرئيسية

نبذة عن المديرية العامة للضرائب

التشريع الجبائي

الوثائق الجبائية

الإعلام والصحافة

البحث...

إذا كنت من الخواص

ضرائبكم عدد المقالات: 6

مداخل ظرفية عدد المقالات: 4

أجندة جبائية عدد المقالات: 1

حقوقكم و ضماناتكم عدد المقالات: 3

الترقيم الجبائي

فضاء التحميل



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

MINISTRE DES FINANCES وزارة المالية
DIRECTION GENERALE DES IMPOTS المديرية العامة للضرائب

IMMATRICULATION FISCALE EN LIGNE

14 AVRIL 2023 Visiteurs Connectés au Site:4005921

Faites votre demande de NIF ici

Vous êtes une personne morale

- 1-Formulaire de demande d'immatriculation fiscale
- 2-Suivre votre demande
- 3-Editer votre attestation d'immatriculation fiscale
- 4-Rédiger votre accusé de réception
- 5-Récupérer votre numéro demande
- 6-Modifier votre demande

Vous êtes une personne physique

- 1-Formulaire de demande d'immatriculation fiscale
- 2-Suivre votre demande
- 3-Editer votre attestation d'immatriculation fiscale
- 4-Rédiger votre accusé de réception
- 5-Récupérer votre numéro demande
- 6-Modifier votre demande

Textes Législatifs et Réglementaires

Authentifier votre NIF

Procédure d'obtention du NIF

لإختيار شخص معنوي

Si vous êtes une personne morale, allez dans la rubrique Personne morale.

Si vous êtes une personne physique, allez dans la rubrique Personne physique.

Les étapes à suivre:

Première étape : Dépôt de la demande

Le demandeur peut déposer sa demande à partir du lien « Formulaire de demande d'immatriculation fiscale ». Remplir le formulaire. Une fois la saisie terminée et validée, un accusé de réception est affiché sur votre écran portant le numéro de votre demande que vous pourrez enregistrer ou imprimer directement.

لإختيار شخص طبيعي

Le numéro de la demande, ~~vous servira à suivre~~ l'état d'avancement du traitement de votre demande ainsi que l'impression de votre attestation d'immatriculation.

Deuxième étape : Suivi de la demande

Le demandeur peut suivre l'état d'avancement du traitement de sa demande à partir du lien « Suivre votre demande », en remplissant les informations nécessaires.

Troisième étape : Impression de l'attestation d'immatriculation Fiscale

Le demandeur peut imprimer son attestation d'immatriculation fiscale à partir du lien « Editer votre attestation d'immatriculation fiscale », en remplissant les informations nécessaires.

Quatrième étape : Validation de l'attestation d'immatriculation Fiscale


Pour valider votre attestation, vous devez vous présenter au service de gestion dont vous dépendez (votre inspection ou votre CDI ou DGE) munis de ces deux documents (accusé de réception et attestation d'immatriculation fiscale).

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

MINISTRE DES FINANCES
DIRECTION GENERALE DES IMPOTS

وزارة المالية
المديرية العامة للضرائب



IMMATRICULATION FISCALE EN LIGNE

Contactez-nous

Formulaire de demande du Numéro d'Identification Fiscal
«NIF»
Personne Morale

[Demander le NIF pour le siège](#)

[Demander le NIF pour l'unité](#)

[Retour](#)

Direction Générale des impôts 2016
Email: did-nif@djf.gov.dz

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

MINISTRE DES FINANCES
DIRECTION GENERALE DES IMPOTS
وزارة المالية
المديرية العامة للضرائب

IMMATRICULATION FISCALE EN LIGNE

Contactez-nous

Formulaire de demande du Numéro d'Identification Fiscal « NIF »
Personne Morale / Siège

Numéro du registre de commerce: 00 /
-0143- v/

Connaissez-vous le numéro du registre de commerce de l'année au français?
Exemple: 15/00-876543...15 رقم السجل التجاري
Numéro du registre de commerce : 158676543-00/15

Email:

Confirmer votre email:

Saisir le code sécurité attaché  code sécurité

 si code MultiRegister an votre code

Suivant Retour

Direction Générale des impôts 2016
Email: dg-ef@dirgnet.gov.dz

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

MINISTRE DES FINANCES وزارة المالية
DIRECTION GENERALE DES IMPOTS المديرية العامة للضرائب

IMMATRICULATION FISCALE EN LIGNE

Contactez-nous

Formulaire de demande du Numéro d'Identification Fiscale « NIF »
Personne Physique

Comment transcrire le numéro du registre de commerce de l'arabe au français?
Exemple: 16/00-876543 | 15 رقم السجل التجاري:
Numéro du registre de commerce : 15A876543-00/16


Nom:

Prénom(s):

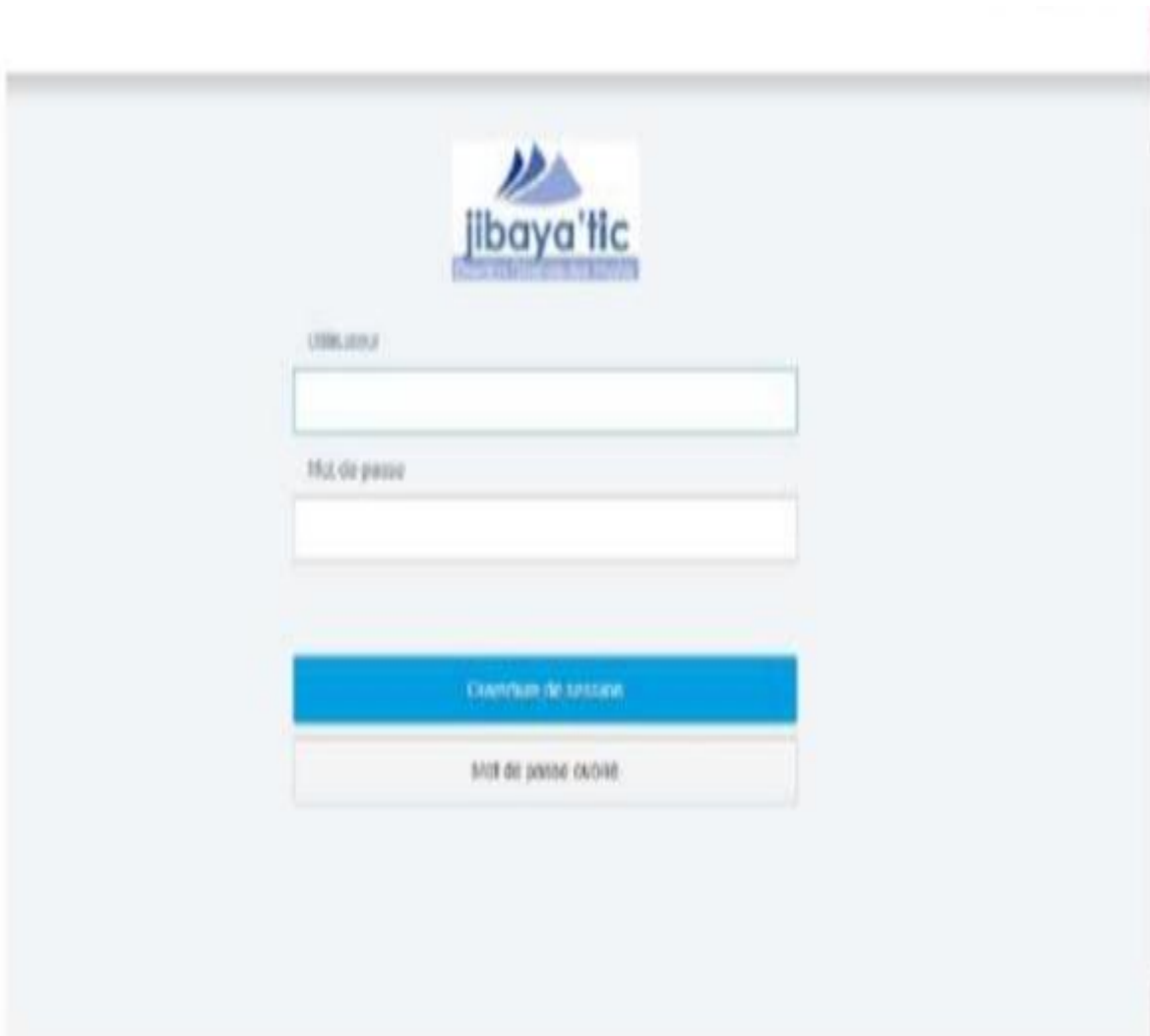
E-mail:

Confirmer votre E-mail:

Saisir le code sécurité affiché  code sécurité

 si code illisible, générer un autre code.

Suivant Retour



The image shows a login interface for 'jibaya'tic'. At the top center is the logo, which consists of a stylized blue wave icon above the text 'jibaya'tic' in a bold, sans-serif font. Below the logo, there are two input fields: the first is labeled 'Utilisateur' and the second is labeled 'Mot de passe'. Below these fields are two buttons: a blue button labeled 'Entrer' and a white button with a grey border labeled 'Mot de passe oublié'.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استمارة بحث حول :

تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة
دراسة حالة مركز الضرائب - الطارف -

السلام عليكم :

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال تحت عنوان " تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة : دراسة حالة مركز الضرائب - الطارف - "، يشرفنا بالتقدم لسيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان والذي نهدف من ورائه إلى استقصاء آراء عمال وإطارات مركز الضرائب - الطارف - .
يرجى منكم الاطلاع على أسئلة الاستبيان والإجابة عليها إن أمكن بكل دقة وموضوعية بوضع علامة (X) في الخانة التي تتوافق مع إجابتك، ونذكر حضرتكم بأن كافة المعلومات التي ستقدمونها تكون موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمية لا غير، ونحن نقدر تعاونكم الصادق معنا ومساهمتمكم البناءة في خدمة العلم والمعرفة.
في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير... وشكرا

تحت إشراف الأستاذة :

د. عمروسي حنان

من إعداد الطلبة :

سوارخي فتيحة

معطي الله فهيمة

أولاً- البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (X) في المربع المقابل للإجابة المختارة :

1. الجنس

ذكر أنثى

2. الفئة العمرية

أقل من 30 سنة 35-30 سنة 40-36 سنة
 45-41 سنة 50-40 سنة أكبر من 50 سنة

3. المستوى التعليمي

متوسط ثانوي جامعي ما بعد التدرج
 تكوين مهني

4. الخبرة المهنية

أقل من 5 سنوات
 10-5 سنوات
 15-10 سنة
 أكثر من 15 سنة

5. المنصب الوظيفي

مدير
 نائب مدير
 رئيس قسم
 موظف

ثانياً- تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في مركز الضرائب - الطارف -

الرجاء التفضل بوضع علامة (X) أمام الاختيار الذي ترونه يتوافق مع وجهة نظرك :

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق بشدة | موافق | العبارات | الرقم | البعد |
|--|-----------|-------|------------|-------|---|-------|----------------------------|
| المتغير المستقل : الثقافة التنظيمية | | | | | | | |
| | | | | | يتوفر لدى الموظف هامش من الحرية لاقتراح أفكار جديدة تساهم في تطوير العمل الرقمي داخل المؤسسة. | 01 | القيم التنظيمية |
| | | | | | تعمل المؤسسة على تطوير كفاءات الموظفين في استخدام الرقمنة داخل المؤسسة. | 02 | |
| | | | | | تهتم المؤسسة بمشاركة الموظف في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل الرقمي داخل المؤسسة. | 02 | |
| | | | | | يتجاوز الموظف صعوبات العمل الرقمي من خلال التعاون المتبادل مع زملائه. | 04 | |
| | | | | | يشعر الموظفون بحماس شديد لتحقيق أهداف العمل الرقمي مقارنة بالعمل الكلاسيكي. | 05 | |
| | | | | | تهتم الإدارة بنشر شعارات ورموز وصور ولوحات جدارية توضح تبنيها للإدارة الإلكترونية. | 06 | |
| | | | | | اعتقاد الموظفين بأهمية دورهم في عملية الرقمنة يساهم في نجاحها. | 01 | المعتقدات التنظيمية |
| | | | | | إدراك الموظفين لأهمية معارفهم العلمية (التقنية) في عملية الرقمنة يساهم في جودتها. | 02 | |
| | | | | | اعتقاد الموظفين بأن الرقمنة تساعد على تكريس أسلوب العمل عن بعد ساهم في تبنيهم لها. | 03 | |
| | | | | | اعتقاد الموظفين بضرورة مسايرة مؤسستهم لمتطلبات العصر الرقمي ساهم في تسريع عملية الرقمنة. | 04 | |
| | | | | | تصور الموظفين بأن الرقمنة تركز العدالة التنظيمية ساهم في تفعيلها ميدانيا. | 05 | |
| | | | | | الولاء التنظيمي للموظفين نحو مؤسستهم ساهم في تجاوزهم بإيجابية مع متطلبات عملية الرقمنة. | 06 | |
| | | | | | اعتقاد الموظفين بدور الرقمنة في تحديد مكانة مؤسستهم | 07 | |

| | | | | | | | |
|--------------------------------|--|--|--|--|---|----|--------------------|
| | | | | | حفزهم على إنجازها (الرقمنة). | | |
| | | | | | الأعراف السائدة بين الموظفين تعمل على تفعيل إنجاز الأعمال رقميا (إلكترونيا). | 01 | الأعراف التنظيمية |
| | | | | | تلتزم الإدارة بتزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لتطوير استخدامهم لتطبيقات الإدارة الرقمية (الإلكترونية). | 02 | |
| | | | | | تعمل الإدارة على تشجيع الممارسات الإلكترونية الأفضل بين الموظفين وتنشرها فيما بينهم كنموذج يحتذى به. | 03 | |
| | | | | | يهتم المدراء بتبسيط وتسهيل إجراءات العمل الإداري بشكل يناسب تطبيق الإدارة الإلكترونية. | 04 | |
| | | | | | تلتزم الإدارة بنشر قصص نجاح الموظفين، وإبراز أعمالهم وإنجازاتهم، إلى جانب صورهم الشخصية على موقع المؤسسة الإلكتروني. | 05 | |
| | | | | | تعتمد المؤسسة على نظام تنفيذي للموظفين لإنجاح استخدامات العمل الرقمي داخل المؤسسة. | 01 | التوقعات التنظيمية |
| | | | | | توفر المؤسسة مناخ تنظيمي يلبي الاحتياجات النفسية للموظف خلال أدائه للعمل الرقمي داخل المؤسسة. | 02 | |
| | | | | | لا يوجد مانع لدى الموظف من الرد على رسائل البريد الإلكتروني خارج الدوام الرسمي (خارج أوقات العمل). | 03 | |
| | | | | | تحمل الموظف المسؤولية الناتجة عن تعطيل أو قرصنة الأنظمة الرقمية في المؤسسة. | 04 | |
| | | | | | يبادر الموظف ذاتيا إلى الالتحاق بدورات تدريبية من أجل مواكبة التطورات التقنية المعمول بها داخل المؤسسة. | 05 | |
| | | | | | لا تمنع من استكمال إنجاز المتبقي من مهامك الوظيفية بالدخول إلى نظام عملك الإلكتروني عبر الإنترنت خارج أوقات الدوام الرسمي. | 06 | |
| | | | | | إنجاز الأعمال إلكترونيا ساعد الزبائن على الاستفادة من الخدمات الموفرة له بوسائل إلكترونية، وحل مشاكل الازدحام وأعباء التعامل وجها لوجه مع الموظفين. | 07 | |
| المتغير التابع : التحول الرقمي | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|----|-------------------|
| | | | | | تمتلك المؤسسة التقنيات والأجهزة الحديثة. | 01 | التقنيات |
| | | | | | التقنيات المستخدمة في المؤسسة تساعد في حفظ وتخزين المعلومات. | 02 | |
| | | | | | تقوم المؤسسة بتطوير التقنيات التي تستخدمها بشكل مستمر. | 03 | |
| | | | | | التقنيات المستخدمة من طرف المؤسسة تتناسب مع الخدمة المقدمة للزبائن. | 04 | |
| | | | | | يتم استخدام التطبيقات الحاسوبية ووسائل التواصل الاجتماعي بالعمل داخل المؤسسة (Viber, WhatsApp, Facebook,...). | 05 | |
| | | | | | نشاطات المؤسسة وعملياتها مترابطة مع التقنيات اللازمة والتطبيقات المطورة والبيانات المعالجة رقمياً. | 01 | العمليات الداخلية |
| | | | | | يتم تبادل المعلومات داخل المؤسسة وخارجها إلكترونياً. | 02 | |
| | | | | | العمل الإلكتروني وتفويض الصلاحيات دفع الإدارة إلى تبني أسلوب الرقابة الإلكترونية المستمرة. | 03 | |
| | | | | | يتم تقديم الخدمات للزبائن إلكترونياً (رقمياً). | 04 | |
| | | | | | تتوفر لدى المؤسسة قاعدة بيانات في كافة المستويات الإدارية. | 01 | البيانات |
| | | | | | تغطي البيانات المتوفرة في المؤسسة كافة عملياتها. | 02 | |
| | | | | | تتوفر المؤسسة على قاعدة بيانات خاصة بزيائنها. | 03 | |
| | | | | | تمتلك المؤسسة إطارات متخصصة في البرمجة والتحليل. | 01 | الموارد البشرية |
| | | | | | توجد رغبة لدى الموظفين للتحويل نحو العمليات الرقمية. | 02 | |
| | | | | | تستقطب المؤسسة الأفراد ذوي الكفاءة في التعامل مع التقنيات. | 03 | |
| | | | | | تتم المؤسسة بتخطيط الموارد البشرية بما يتناسب مع عملية التحول الرقمي. | 04 | |
| | | | | | تحرص المؤسسة على تأهيل وتدريب الموارد البشرية بما يتلاءم مع طبيعة التحول الرقمي. | 05 | |

نشكر لكم حسن
تعاونكم وتفاعلكم معنا

GET

```
FILE='C:\Users\LOT AMINE\Downloads\souarkhi.sav'.  
DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.  
FREQUENCIES VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18 x19 x20 x21  
x22 x23 x24 x25 y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 y15 y16 y17 العمرية_الفئة_الجنس  
الوظيفي_المنصب المهنية_الخبرة التعليمي_المستوى  
/STATISTICS=STDDEV MEAN  
/ORDER=ANALYSIS.
```

Fréquences

| Remarques | | |
|--------------------------------|--|--|
| Sortie obtenue | | 29-MAY-2024 13:39:38 |
| Commentaires | | |
| Entrée | Données | C:\Users\LOT AMINE\Downloads\souarkhi.sav |
| | Jeu de données actif | Jeu_de_données1 |
| | Filtre | <sans> |
| | Pondération | <sans> |
| | Scinder un fichier | <sans> |
| | N de lignes dans le fichier de travail | 37 |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes. |
| | Observations utilisées | Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides. |
| Syntaxe | | FREQUENCIES VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18 x19 x20 x21 x22 x23 x24 x25 y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 y15 y16 y17 الف_الجنس العمرية_بئة المهني_الخبرة التعليمي_المستوى الوظيفي_المنصب ة /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS. |
| Ressources | Temps de processeur | 00:00:00,02 |
| | Temps écoulé | 00:00:00,01 |

[Jeu_de_données1] C:\Users\LOT AMINE\Downloads\souarkhi.sav

| Statistiques | | | | | | | | |
|--------------|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | x1 | x2 | x3 | x4 | x5 | x6 | x7 |
| N | Valide | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 |
| | Manquant | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | | 3,9459 | 4,3784 | 4,0000 | 4,2703 | 4,3784 | 4,4324 | 4,4054 |
| Ecart type | | ,74334 | ,63907 | ,74536 | ,76915 | ,72078 | ,55480 | ,68554 |

| | | Statistiques | | | | | | |
|------------|----------|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | x8 | x9 | x10 | x11 | x12 | x13 | x14 |
| N | Valide | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 |
| | Manquant | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | | 4,5405 | 4,4595 | 4,4595 | 4,0811 | 4,1892 | 4,4865 | 3,9189 |
| Ecart type | | ,64956 | ,69100 | ,64956 | ,68225 | ,51843 | ,60652 | ,86212 |

| | | Statistiques | | | | | | |
|------------|----------|--------------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|
| | | x15 | x16 | x17 | x18 | x19 | x20 | x21 |
| N | Valide | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 |
| | Manquant | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | | 4,3243 | 4,2973 | 4,4324 | 3,2162 | 3,5946 | 3,9730 | 3,2973 |
| Ecart type | | ,52989 | ,70178 | ,64724 | 1,22781 | 1,14162 | 1,04047 | 1,12706 |

| | | Statistiques | | | | | | |
|------------|----------|--------------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|
| | | x22 | x23 | x24 | x25 | y1 | y2 | y3 |
| N | Valide | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 |
| | Manquant | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | | 2,5676 | 3,8919 | 3,2973 | 4,1892 | 4,2973 | 4,4324 | 4,3243 |
| Ecart type | | 1,19118 | 1,14949 | 1,10214 | ,84452 | ,77692 | ,60280 | ,70923 |

| | | Statistiques | | | | | | |
|------------|----------|--------------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | y4 | y5 | y6 | y7 | y8 | y9 | y10 |
| N | Valide | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 |
| | Manquant | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | | 4,1351 | 3,1081 | 4,1081 | 4,0000 | 4,0541 | 4,2703 | 4,0541 |
| Ecart type | | ,75138 | 1,12506 | ,65760 | ,84984 | ,70498 | ,60776 | ,70498 |

| | | Statistiques | | | | | | |
|------------|----------|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | y11 | y12 | y13 | y14 | y15 | y16 | y17 |
| N | Valide | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 |
| | Manquant | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | | 3,8919 | 4,2973 | 4,1892 | 4,2703 | 4,2973 | 4,2432 | 4,3784 |
| Ecart type | | ,69856 | ,57081 | ,77595 | ,60776 | ,81189 | ,72286 | ,68115 |

| | | Statistiques | | | | |
|------------|----------|--------------|----------------|------------------|----------------|----------------|
| | | الجنس | العمرية_الفترة | التعليمي_المستوى | المهنية_الخبرة | الوظيفي_المنصب |
| N | Valide | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 |
| | Manquant | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | | | 3,7297 | | 2,4324 | |
| Ecart type | | | 1,14622 | | 1,19118 | |

Table de fréquences

| | | x1 | | | |
|--------|-----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | تماما موافق غير | 1 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| | موافق غير | 1 | 2,7 | 2,7 | 5,4 |
| | محايد | 2 | 5,4 | 5,4 | 10,8 |
| | موافق | 28 | 75,7 | 75,7 | 86,5 |
| | بشدة موافق | 5 | 13,5 | 13,5 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

| x2 | | | | | |
|-----------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | موافق غير | 1 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| | موافق | 20 | 54,1 | 54,1 | 56,8 |
| | بشدة موافق | 16 | 43,2 | 43,2 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

| x3 | | | | | |
|-----------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | موافق غير | 1 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| | محايد | 7 | 18,9 | 18,9 | 21,6 |
| | موافق | 20 | 54,1 | 54,1 | 75,7 |
| | بشدة موافق | 9 | 24,3 | 24,3 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

| x4 | | | | | |
|-----------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | موافق غير | 2 | 5,4 | 5,4 | 5,4 |
| | محايد | 1 | 2,7 | 2,7 | 8,1 |
| | موافق | 19 | 51,4 | 51,4 | 59,5 |
| | بشدة موافق | 15 | 40,5 | 40,5 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

| x5 | | | | | |
|-----------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | موافق غير | 1 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| | محايد | 2 | 5,4 | 5,4 | 8,1 |
| | موافق | 16 | 43,2 | 43,2 | 51,4 |
| | بشدة موافق | 18 | 48,6 | 48,6 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

| x6 | | | | | |
|-----------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | محايد | 1 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| | موافق | 19 | 51,4 | 51,4 | 54,1 |
| | بشدة موافق | 17 | 45,9 | 45,9 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

| x7 | | | | | |
|-----------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | موافق غير | 1 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| | محايد | 1 | 2,7 | 2,7 | 5,4 |
| | موافق | 17 | 45,9 | 45,9 | 51,4 |
| | بشدة موافق | 18 | 48,6 | 48,6 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

| x8 | | | | | |
|-----------|--|--|--|--|--|
|-----------|--|--|--|--|--|

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | موافق غير | 1 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| | موافق | 14 | 37,8 | 37,8 | 40,5 |
| | بشدة موافق | 22 | 59,5 | 59,5 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

| x9 | | | | | |
|-----------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | موافق غير | 1 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| | محايد | 1 | 2,7 | 2,7 | 5,4 |
| | موافق | 15 | 40,5 | 40,5 | 45,9 |
| | بشدة موافق | 20 | 54,1 | 54,1 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

| x10 | | | | | |
|------------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | موافق غير | 1 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| | موافق | 17 | 45,9 | 45,9 | 48,6 |
| | بشدة موافق | 19 | 51,4 | 51,4 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

| x11 | | | | | |
|------------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | موافق غير | 1 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| | محايد | 4 | 10,8 | 10,8 | 13,5 |
| | موافق | 23 | 62,2 | 62,2 | 75,7 |
| | بشدة موافق | 9 | 24,3 | 24,3 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

| x12 | | | | | |
|------------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | محايد | 2 | 5,4 | 5,4 | 5,4 |
| | موافق | 26 | 70,3 | 70,3 | 75,7 |
| | بشدة موافق | 9 | 24,3 | 24,3 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

| x13 | | | | | |
|------------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | محايد | 2 | 5,4 | 5,4 | 5,4 |
| | موافق | 15 | 40,5 | 40,5 | 45,9 |
| | بشدة موافق | 20 | 54,1 | 54,1 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

| x14 | | | | | |
|------------|-----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | تماما موافق غير | 1 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| | موافق غير | 1 | 2,7 | 2,7 | 5,4 |

| | | | | | |
|--|------------|----|-------|-------|-------|
| | محايد | 6 | 16,2 | 16,2 | 21,6 |
| | موافق | 21 | 56,8 | 56,8 | 78,4 |
| | بشدة موافق | 8 | 21,6 | 21,6 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

| x15 | | | | | |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | محايد | 1 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| | موافق | 23 | 62,2 | 62,2 | 64,9 |
| | بشدة موافق | 13 | 35,1 | 35,1 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

| x16 | | | | | |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | محايد | 5 | 13,5 | 13,5 | 13,5 |
| | موافق | 16 | 43,2 | 43,2 | 56,8 |
| | بشدة موافق | 16 | 43,2 | 43,2 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

| x17 | | | | | |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | محايد | 3 | 8,1 | 8,1 | 8,1 |
| | موافق | 15 | 40,5 | 40,5 | 48,6 |
| | بشدة موافق | 19 | 51,4 | 51,4 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

| x18 | | | | | |
|--------|-----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | تماما موافق غير | 4 | 10,8 | 10,8 | 10,8 |
| | موافق غير | 6 | 16,2 | 16,2 | 27,0 |
| | محايد | 11 | 29,7 | 29,7 | 56,8 |
| | موافق | 10 | 27,0 | 27,0 | 83,8 |
| | بشدة موافق | 6 | 16,2 | 16,2 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

| x19 | | | | | |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | موافق غير | 9 | 24,3 | 24,3 | 24,3 |
| | محايد | 7 | 18,9 | 18,9 | 43,2 |
| | موافق | 11 | 29,7 | 29,7 | 73,0 |
| | بشدة موافق | 10 | 27,0 | 27,0 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

| x20 | | | | | |
|--------|-----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | تماما موافق غير | 1 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| | موافق غير | 3 | 8,1 | 8,1 | 10,8 |
| | محايد | 5 | 13,5 | 13,5 | 24,3 |

| | | | | | |
|--|------------|----|-------|-------|-------|
| | موافق | 15 | 40,5 | 40,5 | 64,9 |
| | بشدة موافق | 13 | 35,1 | 35,1 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

| x21 | | | | | |
|------------|-----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | تماما موافق غير | 4 | 10,8 | 10,8 | 10,8 |
| | موافق غير | 4 | 10,8 | 10,8 | 21,6 |
| | محايد | 9 | 24,3 | 24,3 | 45,9 |
| | موافق | 17 | 45,9 | 45,9 | 91,9 |
| | بشدة موافق | 3 | 8,1 | 8,1 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

| x22 | | | | | |
|------------|-----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | تماما موافق غير | 8 | 21,6 | 21,6 | 21,6 |
| | موافق غير | 11 | 29,7 | 29,7 | 51,4 |
| | محايد | 9 | 24,3 | 24,3 | 75,7 |
| | موافق | 7 | 18,9 | 18,9 | 94,6 |
| | بشدة موافق | 2 | 5,4 | 5,4 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

| x23 | | | | | |
|------------|-----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | تماما موافق غير | 1 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| | موافق غير | 5 | 13,5 | 13,5 | 16,2 |
| | محايد | 5 | 13,5 | 13,5 | 29,7 |
| | موافق | 12 | 32,4 | 32,4 | 62,2 |
| | بشدة موافق | 14 | 37,8 | 37,8 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

| x24 | | | | | |
|------------|-----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | تماما موافق غير | 4 | 10,8 | 10,8 | 10,8 |
| | موافق غير | 4 | 10,8 | 10,8 | 21,6 |
| | محايد | 8 | 21,6 | 21,6 | 43,2 |
| | موافق | 19 | 51,4 | 51,4 | 94,6 |
| | بشدة موافق | 2 | 5,4 | 5,4 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

| x25 | | | | | |
|------------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | موافق غير | 1 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| | محايد | 7 | 18,9 | 18,9 | 21,6 |
| | موافق | 13 | 35,1 | 35,1 | 56,8 |
| | بشدة موافق | 16 | 43,2 | 43,2 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

y1

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | موافق غير | 2 | 5,4 | 5,4 | 5,4 |
| | محايد | 1 | 2,7 | 2,7 | 8,1 |
| | موافق | 18 | 48,6 | 48,6 | 56,8 |
| | بشدة موافق | 16 | 43,2 | 43,2 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

| y2 | | | | | |
|-----------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | محايد | 2 | 5,4 | 5,4 | 5,4 |
| | موافق | 17 | 45,9 | 45,9 | 51,4 |
| | بشدة موافق | 18 | 48,6 | 48,6 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

| y3 | | | | | |
|-----------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | محايد | 5 | 13,5 | 13,5 | 13,5 |
| | موافق | 15 | 40,5 | 40,5 | 54,1 |
| | بشدة موافق | 17 | 45,9 | 45,9 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

| y4 | | | | | |
|-----------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | موافق غير | 1 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| | محايد | 5 | 13,5 | 13,5 | 16,2 |
| | موافق | 19 | 51,4 | 51,4 | 67,6 |
| | بشدة موافق | 12 | 32,4 | 32,4 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

| y5 | | | | | |
|-----------|-----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | تماما موافق غير | 4 | 10,8 | 10,8 | 10,8 |
| | موافق غير | 6 | 16,2 | 16,2 | 27,0 |
| | محايد | 12 | 32,4 | 32,4 | 59,5 |
| | موافق | 12 | 32,4 | 32,4 | 91,9 |
| | بشدة موافق | 3 | 8,1 | 8,1 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

| y6 | | | | | |
|-----------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | موافق غير | 1 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| | محايد | 3 | 8,1 | 8,1 | 10,8 |
| | موافق | 24 | 64,9 | 64,9 | 75,7 |
| | بشدة موافق | 9 | 24,3 | 24,3 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

| y7 | | | | | |
|-----------|--|--|--|--|--|
|-----------|--|--|--|--|--|

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | موافق غير | 3 | 8,1 | 8,1 | 8,1 |
| | محايد | 4 | 10,8 | 10,8 | 18,9 |
| | موافق | 20 | 54,1 | 54,1 | 73,0 |
| | بشدة موافق | 10 | 27,0 | 27,0 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

| y8 | | | | | |
|-----------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | موافق غير | 1 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| | محايد | 5 | 13,5 | 13,5 | 16,2 |
| | موافق | 22 | 59,5 | 59,5 | 75,7 |
| | بشدة موافق | 9 | 24,3 | 24,3 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

| y9 | | | | | |
|-----------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | محايد | 3 | 8,1 | 8,1 | 8,1 |
| | موافق | 21 | 56,8 | 56,8 | 64,9 |
| | بشدة موافق | 13 | 35,1 | 35,1 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

| y10 | | | | | |
|------------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | موافق غير | 2 | 5,4 | 5,4 | 5,4 |
| | محايد | 2 | 5,4 | 5,4 | 10,8 |
| | موافق | 25 | 67,6 | 67,6 | 78,4 |
| | بشدة موافق | 8 | 21,6 | 21,6 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

| y11 | | | | | |
|------------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | محايد | 11 | 29,7 | 29,7 | 29,7 |
| | موافق | 19 | 51,4 | 51,4 | 81,1 |
| | بشدة موافق | 7 | 18,9 | 18,9 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

| y12 | | | | | |
|------------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | محايد | 2 | 5,4 | 5,4 | 5,4 |
| | موافق | 22 | 59,5 | 59,5 | 64,9 |
| | بشدة موافق | 13 | 35,1 | 35,1 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

| y13 | | | | | |
|------------|-----------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | موافق غير | 2 | 5,4 | 5,4 | 5,4 |

| | | | | | |
|--|------------|----|-------|-------|-------|
| | محايد | 2 | 5,4 | 5,4 | 10,8 |
| | موافق | 20 | 54,1 | 54,1 | 64,9 |
| | بشدة موافق | 13 | 35,1 | 35,1 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

| y14 | | | | | |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | محايد | 3 | 8,1 | 8,1 | 8,1 |
| | موافق | 21 | 56,8 | 56,8 | 64,9 |
| | بشدة موافق | 13 | 35,1 | 35,1 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

| y15 | | | | | |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | موافق غير | 2 | 5,4 | 5,4 | 5,4 |
| | محايد | 2 | 5,4 | 5,4 | 10,8 |
| | موافق | 16 | 43,2 | 43,2 | 54,1 |
| | بشدة موافق | 17 | 45,9 | 45,9 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

| y16 | | | | | |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | موافق غير | 1 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| | محايد | 3 | 8,1 | 8,1 | 10,8 |
| | موافق | 19 | 51,4 | 51,4 | 62,2 |
| | بشدة موافق | 14 | 37,8 | 37,8 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

| y17 | | | | | |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | موافق غير | 1 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| | محايد | 1 | 2,7 | 2,7 | 5,4 |
| | موافق | 18 | 48,6 | 48,6 | 54,1 |
| | بشدة موافق | 17 | 45,9 | 45,9 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

| الجنس | | | | | |
|--------|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | ذكر | 7 | 18,9 | 18,9 | 18,9 |
| | أنثى | 30 | 81,1 | 81,1 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

| العمرية_الفئة | | | | | |
|---------------|---------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | سنة 30 من أقل | 1 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| | سنة 30-35 | 3 | 8,1 | 8,1 | 10,8 |
| | سنة 36-40 | 12 | 32,4 | 32,4 | 43,2 |
| | سنة 41-45 | 13 | 35,1 | 35,1 | 78,4 |

| | | | | | |
|--|----------------|----|-------|-------|-------|
| | سنة 46-50 | 5 | 13,5 | 13,5 | 91,9 |
| | سنة 50 من أكبر | 3 | 8,1 | 8,1 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

| التعليمي_المستوى | | | | | |
|------------------|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | ثانوي | 7 | 18,9 | 18,9 | 18,9 |
| | جامعي | 19 | 51,4 | 51,4 | 70,3 |
| | اتدرج بعد ما | 10 | 27,0 | 27,0 | 97,3 |
| | مهني تكوين | 1 | 2,7 | 2,7 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

| المهنية_الخبرة | | | | | |
|----------------|----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | سنوات 5 من أقل | 11 | 29,7 | 29,7 | 29,7 |
| | سنوات 5-10 | 9 | 24,3 | 24,3 | 54,1 |
| | سنة 10-15 | 7 | 18,9 | 18,9 | 73,0 |
| | سنة 15 من أكثر | 10 | 27,0 | 27,0 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

| الوظيفي_المنصب | | | | | |
|----------------|----------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | مدير | 1 | 2,7 | 2,7 | 2,7 |
| | قسم رئيس | 2 | 5,4 | 5,4 | 8,1 |
| | موظف | 34 | 91,9 | 91,9 | 100,0 |
| | Total | 37 | 100,0 | 100,0 | |

RELIABILITY

/VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18 x19 x20 x21 x22 x23 x24
x25 y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 y15 y16 y17
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

| Remarques | | |
|----------------|--|--|
| Sortie obtenue | 29-MAY-2024 13:40:03 | |
| Commentaires | | |
| Entrée | Données | C:\Users\LOT AMINE\Downloads\souarkhi.s av |
| | Jeu de données actif | Jeu_de_données1 |
| | Filtre | <sans> |
| | Pondération | <sans> |
| | Scinder un fichier | <sans> |
| | N de lignes dans le fichier de travail | 37 |
| | Entrée de la matrice | |

| | | |
|--------------------------------|-----------------------------------|--|
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes. |
| | Observations utilisées | Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure. |
| Syntaxe | | RELIABILITY /VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18 x19 x20 x21 x22 x23 x24 x25 y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 y15 y16 y17 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA. |
| Ressources | Temps de processeur | 00:00:00,02 |
| | Temps écoulé | 00:00:00,04 |

Echelle : ALL VARIABLES

| Récapitulatif de traitement des observations | | | |
|--|--------------------|----|-------|
| | | N | % |
| Observations | Valide | 37 | 100,0 |
| | Exclu ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 37 | 100,0 |

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

| Statistiques de fiabilité | |
|---------------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,889 | 42 |

CORRELATIONS

/VARIABLES=r1 r2 r3 r4 X Y yy1 yy2 yy3 yy4
/PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

| Remarques | |
|----------------|----------------------|
| Sortie obtenue | 29-MAY-2024 13:40:24 |
| Commentaires | |

| | | |
|--------------------------------|--|--|
| Entrée | Données | C:\Users\LOT AMINE\Downloads\souarkhi.s av |
| | Jeu de données actif | Jeu_de_données1 |
| | Filtre | <sans> |
| | Pondération | <sans> |
| | Scinder un fichier | <sans> |
| | N de lignes dans le fichier de travail | 37 |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes. |
| | Observations utilisées | Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire. |
| Syntaxe | | CORRELATIONS /VARIABLES=r1 r2 r3 r4 X Y yy1 yy2 yy3 yy4 /PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL /MISSING=PAIRWISE. |
| Ressources | Temps de processeur | 00:00:00,00 |
| | Temps écoulé | 00:00:00,02 |

| | | Corrélations | | | | | |
|-----|------------------------|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | r1 | r2 | r3 | r4 | X | Y |
| r1 | Corrélation de Pearson | 1 | ,624** | ,232 | ,318 | ,767** | ,440** |
| | Sig. (bilatérale) | | ,000 | ,168 | ,055 | ,000 | ,006 |
| | N | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 |
| r2 | Corrélation de Pearson | ,624** | 1 | ,172 | ,313 | ,773** | ,366* |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | | ,310 | ,059 | ,000 | ,026 |
| | N | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 |
| r3 | Corrélation de Pearson | ,232 | ,172 | 1 | ,302 | ,548** | ,508** |
| | Sig. (bilatérale) | ,168 | ,310 | | ,069 | ,000 | ,001 |
| | N | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 |
| r4 | Corrélation de Pearson | ,318 | ,313 | ,302 | 1 | ,718** | ,343* |
| | Sig. (bilatérale) | ,055 | ,059 | ,069 | | ,000 | ,038 |
| | N | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 |
| X | Corrélation de Pearson | ,767** | ,773** | ,548** | ,718** | 1 | ,570** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 |
| Y | Corrélation de Pearson | ,440** | ,366* | ,508** | ,343* | ,570** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,006 | ,026 | ,001 | ,038 | ,000 | |
| | N | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 |
| yy1 | Corrélation de Pearson | ,314 | ,309 | ,335* | ,358* | ,464** | ,853** |
| | Sig. (bilatérale) | ,059 | ,062 | ,043 | ,029 | ,004 | ,000 |
| | N | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 |
| yy2 | Corrélation de Pearson | ,335* | ,263 | ,563** | ,209 | ,457** | ,772** |
| | Sig. (bilatérale) | ,043 | ,115 | ,000 | ,214 | ,005 | ,000 |
| | N | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 |
| yy3 | Corrélation de Pearson | ,463** | ,238 | ,498** | ,372* | ,536** | ,810** |
| | Sig. (bilatérale) | ,004 | ,157 | ,002 | ,023 | ,001 | ,000 |
| | N | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 |
| yy4 | Corrélation de Pearson | ,398* | ,388* | ,367* | ,241 | ,484** | ,915** |
| | Sig. (bilatérale) | ,015 | ,018 | ,025 | ,150 | ,002 | ,000 |

| | | | | | | |
|---|----|----|----|----|----|----|
| N | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 |
|---|----|----|----|----|----|----|

| Corrélations | | yy1 | yy2 | yy3 | yy4 |
|--------------|------------------------|--------|--------|--------|--------|
| r1 | Corrélation de Pearson | ,314 | ,335* | ,463** | ,398* |
| | Sig. (bilatérale) | ,059 | ,043 | ,004 | ,015 |
| | N | 37 | 37 | 37 | 37 |
| r2 | Corrélation de Pearson | ,309 | ,263 | ,238 | ,388* |
| | Sig. (bilatérale) | ,062 | ,115 | ,157 | ,018 |
| | N | 37 | 37 | 37 | 37 |
| r3 | Corrélation de Pearson | ,335* | ,563** | ,498** | ,367* |
| | Sig. (bilatérale) | ,043 | ,000 | ,002 | ,025 |
| | N | 37 | 37 | 37 | 37 |
| r4 | Corrélation de Pearson | ,358* | ,209 | ,372* | ,241 |
| | Sig. (bilatérale) | ,029 | ,214 | ,023 | ,150 |
| | N | 37 | 37 | 37 | 37 |
| X | Corrélation de Pearson | ,464** | ,457** | ,536** | ,484** |
| | Sig. (bilatérale) | ,004 | ,005 | ,001 | ,002 |
| | N | 37 | 37 | 37 | 37 |
| Y | Corrélation de Pearson | ,853** | ,772** | ,810** | ,915** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 37 | 37 | 37 | 37 |
| yy1 | Corrélation de Pearson | 1 | ,500** | ,612** | ,708** |
| | Sig. (bilatérale) | | ,002 | ,000 | ,000 |
| | N | 37 | 37 | 37 | 37 |
| yy2 | Corrélation de Pearson | ,500** | 1 | ,500** | ,612** |
| | Sig. (bilatérale) | ,002 | | ,002 | ,000 |
| | N | 37 | 37 | 37 | 37 |
| yy3 | Corrélation de Pearson | ,612** | ,500** | 1 | ,700** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,002 | | ,000 |
| | N | 37 | 37 | 37 | 37 |
| yy4 | Corrélation de Pearson | ,708** | ,612** | ,700** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 37 | 37 | 37 | 37 |

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

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

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER r1.

```

Régression

| Remarques | | |
|----------------|----------------------|--|
| Sortie obtenue | | 29-MAY-2024 13:40:48 |
| Commentaires | | |
| Entrée | Données | C:\Users\LOT AMINE\Downloads\souarkhi.s av |
| | Jeu de données actif | Jeu_de_données1 |

| | | |
|--------------------------------|--|---|
| | Filtre | <sans> |
| | Pondération | <sans> |
| | Scinder un fichier | <sans> |
| | N de lignes dans le fichier de travail | 37 |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes. |
| | Observations utilisées | Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées. |
| Syntaxe | | REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=ENTER r1. |
| Ressources | Temps de processeur | 00:00:00,02 |
| | Temps écoulé | 00:00:00,01 |
| | Mémoire requise | 4608 octets |
| | Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels | 0 octets |

| Variables introduites/éliminées ^a | | | |
|--|-----------------------|---------------------|------------|
| Modèle | Variables introduites | Variables éliminées | Méthode |
| 1 | r1 ^b | | Introduire |

a. Variable dépendante : Y
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

| Récapitulatif des modèles | | | | |
|---------------------------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
| 1 | ,440 ^a | ,194 | ,171 | ,40462 |

a. Prédicteurs : (Constante), r1

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|------------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
| 1 | Régression | 1,379 | 1 | 1,379 | 8,420 | ,006 ^b |
| | de Student | 5,730 | 35 | ,164 | | |
| | Total | 7,109 | 36 | | | |

a. Variable dépendante : Y
b. Prédicteurs : (Constante), r1

Coefficients^a

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 2,365 | ,615 | | 3,847 | ,000 |
| | r1 | ,419 | ,144 | ,440 | 2,902 | ,006 |

a. Variable dépendante : Y

REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT Y
 /METHOD=ENTER r2.

Régression

| Remarques | | |
|--------------------------------|--|---|
| Sortie obtenue | | 29-MAY-2024 13:40:59 |
| Commentaires | | |
| Entrée | Données | C:\Users\LOT AMINE\Downloads\souarkhi.sav |
| | Jeu de données actif | Jeu_de_données1 |
| | Filtre | <sans> |
| | Pondération | <sans> |
| | Scinder un fichier | <sans> |
| | N de lignes dans le fichier de travail | 37 |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes. |
| | Observations utilisées | Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées. |
| Syntaxe | | REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=ENTER r2. |
| Ressources | Temps de processeur | 00:00:00,02 |
| | Temps écoulé | 00:00:00,06 |
| | Mémoire requise | 4608 octets |
| | Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels | 0 octets |

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,366 ^a | ,134 | ,109 | ,41940 |

a. Prédicteurs : (Constante), r2

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|------------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
| 1 | Régression | ,952 | 1 | ,952 | 5,414 | ,026 ^b |
| | de Student | 6,156 | 35 | ,176 | | |
| | Total | 7,109 | 36 | | | |

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), r2

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
| | | B | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 2,649 | ,644 | | 4,116 | ,000 |
| | r2 | ,340 | ,146 | ,366 | 2,327 | ,026 |

a. Variable dépendante : Y

REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT Y
 /METHOD=ENTER r3.

Régression

| Remarques | | |
|--------------------------------|--|---|
| Sortie obtenue | 29-MAY-2024 13:41:08 | |
| Commentaires | | |
| Entrée | Données | C:\Users\LOT AMINE\Downloads\souarkhi.sav |
| | Jeu de données actif | Jeu_de_données1 |
| | Filtre | <sans> |
| | Pondération | <sans> |
| | Scinder un fichier | <sans> |
| | N de lignes dans le fichier de travail | 37 |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes. |

| | | |
|------------|--|---|
| | Observations utilisées | Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées. |
| Syntaxe | | REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=ENTER r3. |
| Ressources | Temps de processeur | 00:00:00,00 |
| | Temps écoulé | 00:00:00,03 |
| | Mémoire requise | 4608 octets |
| | Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels | 0 octets |

| Variables introduites/éliminées ^a | | | |
|--|-----------------------|---------------------|------------|
| Modèle | Variables introduites | Variables éliminées | Méthode |
| 1 | r3 ^b | | Introduire |

| |
|--|
| a. Variable dépendante : Y |
| b. Toutes les variables demandées ont été introduites. |

| Récapitulatif des modèles | | | | |
|---------------------------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
| 1 | ,508 ^a | ,258 | ,236 | ,38831 |

| |
|----------------------------------|
| a. Prédicteurs : (Constante), r3 |
|----------------------------------|

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
| 1 | Régression | 1,831 | 1 | 1,831 | 12,146 | ,001 ^b |
| | de Student | 5,277 | 35 | ,151 | | |
| | Total | 7,109 | 36 | | | |

| |
|----------------------------------|
| a. Variable dépendante : Y |
| b. Prédicteurs : (Constante), r3 |

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
| | | B | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 2,242 | ,548 | | 4,094 | ,000 |
| | r3 | ,470 | ,135 | ,508 | 3,485 | ,001 |

| |
|----------------------------|
| a. Variable dépendante : Y |
|----------------------------|

REGRESSION
/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT Y
 /METHOD=ENTER r4.

Régression

| Remarques | | |
|--------------------------------|--|---|
| Sortie obtenue | | 29-MAY-2024 13:41:18 |
| Commentaires | | |
| Entrée | Données | C:\Users\LOT AMINE\Downloads\souarkhi.sav |
| | Jeu de données actif | Jeu_de_données1 |
| | Filtre | <sans> |
| | Pondération | <sans> |
| | Scinder un fichier | <sans> |
| | N de lignes dans le fichier de travail | 37 |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes. |
| | Observations utilisées | Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées. |
| Syntaxe | | REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=ENTER r4. |
| Ressources | Temps de processeur | 00:00:00,00 |
| | Temps écoulé | 00:00:00,04 |
| | Mémoire requise | 4608 octets |
| | Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels | 0 octets |

| Variables introduites/éliminées ^a | | | |
|--|----------------------|--------------------|------------|
| Modèle | Variabes introduites | Variabes éliminées | Méthode |
| 1 | r4 ^b | | Introduire |

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,343 ^a | ,118 | ,093 | ,42330 |

a. Prédicteurs : (Constante), r4

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|------------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
| 1 | Régression | ,837 | 1 | ,837 | 4,673 | ,038 ^b |
| | de Student | 6,271 | 35 | ,179 | | |
| | Total | 7,109 | 36 | | | |

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), r4

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
| | | B | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 3,043 | ,511 | | 5,950 | ,000 |
| | r4 | ,309 | ,143 | ,343 | 2,162 | ,038 |

a. Variable dépendante : Y

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

Régression

| Variables introduites/éliminées ^a | | | |
|--|-----------------------|---------------------|------------|
| Modèle | Variables introduites | Variables éliminées | Méthode |
| 1 | r2 ^b | | Introduire |

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

| Remarques | | |
|----------------|----------------------|---|
| Sortie obtenue | | 29-MAY-2024 13:41:30 |
| Commentaires | | |
| Entrée | Données | C:\Users\LOT AMINE\Downloads\souarkhi.sav |
| | Jeu de données actif | Jeu_de_données1 |
| | Filtre | <sans> |
| | Pondération | <sans> |
| | Scinder un fichier | <sans> |

| | | |
|--------------------------------|--|--|
| | N de lignes dans le fichier de travail | 37 |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes. |
| | Observations utilisées | Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées. |
| Syntaxe | | REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=ENTER X. |
| Ressources | Temps de processeur | 00:00:00,02 |
| | Temps écoulé | 00:00:00,03 |
| | Mémoire requise | 4608 octets |
| | Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels | 0 octets |

| Variables introduites/éliminées ^a | | | |
|--|-----------------------|---------------------|------------|
| Modèle | Variables introduites | Variables éliminées | Méthode |
| 1 | X ^b | | Introduire |

| |
|--|
| a. Variable dépendante : Y |
| b. Toutes les variables demandées ont été introduites. |

| Récapitulatif des modèles | | | | |
|---------------------------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
| 1 | ,570 ^a | ,325 | ,306 | ,37023 |

| |
|---------------------------------|
| a. Prédicteurs : (Constante), X |
|---------------------------------|

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
| 1 | Régression | 2,311 | 1 | 2,311 | 16,862 | ,000 ^b |
| | de Student | 4,797 | 35 | ,137 | | |
| | Total | 7,109 | 36 | | | |

| |
|---------------------------------|
| a. Variable dépendante : Y |
| b. Prédicteurs : (Constante), X |

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
| | | B | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 1,137 | ,733 | | 1,550 | ,130 |

| | | | | | | |
|--|---|------|------|------|-------|------|
| | X | ,743 | ,181 | ,570 | 4,106 | ,000 |
|--|---|------|------|------|-------|------|

a. Variable dépendante : Y