

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت-

ميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

من إعداد الطالبتان:

زوبيدة فتيحة

دزيري نجاة

تحت عنوان:

تحسين الثقافة التنظيمية لدعم التحول الرقمي في الجامعة الجزائرية
دراسة ميدانية لجامعة ابن خلدون تيارت

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	(أستاذة محاضرة صنف "أ" -جامعة ابن خلدون تيارت)	أ. معسكري سمرة
مشرفا ومقررا	(أستاذة محاضرة صنف "أ" -جامعة ابن خلدون تيارت)	أ. بلخضر ناصيرة
مناقشا	(أستاذة محاضرة صنف "أ" -جامعة ابن خلدون تيارت)	أ. حري المخطارية

السنة الجامعية: 2023/2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت-

ميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

من إعداد الطلبة:

زوبيدة فتيحة

دزيري نجاة

تحت عنوان:

تحسين الثقافة التنظيمية لدعم التحول الرقمي في الجامعة الجزائرية

دراسة ميدانية لجامعة ابن خلدون تيارت

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا

(أستاذة محاضرة صنف "أ"-جامعة ابن خلدون

تيارت)

أ. معسكري سمرة

مشرفا ومقررا

(أستاذة محاضرة صنف "أ"-جامعة ابن خلدون

تيارت)

أ. بلخضر ناصيرة

مناقشا

(أستاذة محاضرة صنف "أ"-جامعة ابن خلدون

تيارت)

أ. حري المخطارية

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

يسرنا أن نتقدم بشكرنا الجزيل واممتانا القدير:
إلى كل من ساهم ولو بالقليل في إنجاح هذا العمل المتواضع
من قريب أو من بعيد، ونخص بالذكر أساتذتنا الكرام،
الذين لم يبخلوا علينا بعلمهم طوال هذه السنين
اعضاء لجنة المناقشة
وعلى رأسهم الأستاذة: **بلخضر ناصيرة** .
والذي نكن لها احتراماً خاصاً، واعتراًفاً منا بفضلها الكبير،
من خلال إشرافها على مذكرتنا، والإرشادات والنصائح القيّمة
التي قدمتها لنا والتي أفادتنا كثيراً في بحثنا هذا.
كما نتقدم أيضاً بتشكراتنا إلى كافة عمال جامعة ابن خلدون تيارت
على المعلومات القيمة
وحسن المعاملة
التي تلقيناها من طرفهم.

الإهداء

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا الى يوم الدين والصلاة والسلام

على نبينا وحبينا محمد أشرف المرسلين اما بعد:

اهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

الى من تملك جنة تحت القدم، الى من دعواتها تبعد عني الهم، الى امي الغالية.

الى من كان لي عوناً منذ الصغر، الى من احبني واقتدي به مهما زاد العمر،

الى ابي الحنون رحمه الله،

الى من يفرحهم نجاحي ويحزنهم فشلي، الى من يتمنون لي الخير في حضوري وغيابي،

الى زوجي و عائلتي.

الى البراءة التي تنعش قلبي، وتعطر روحي، اولادي

الى كل الاقرباء والأصدقاء وكل من ساهم في هذا العمل بكل ما يملكون اهديكم هذا النجاح.

زوبيدة فتيحة

الإهداء

قال تعالى : " و بالوالدين احسانا",,,,,,,,,,,,,

اي جميل واي عرفان و اي مقابل امنحه الى والدي العزيزين
حفظه الله

.الى ظلي الوارف رمز الحماية و الامان سرنجاعي زوجي الكريم

الى زهور الامل في قلبي اولادي

الى من تقاسمتا معي أتعاب هذا العمل

الى رفيقات دربي صديقاتي العزيزات

.الى كافة الاهل والأقارب

الى جميع الطلبة و أساتذة كلية العلوم الاقتصادية

و التجارية و علوم التسيير .

دزيري نجاهة

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

قائمة المحتويات:

رقم الصفحة	المحتوى
-	الإهداء
-	شكر
-	قائمة المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الملاحق
أ-ز	مقدمة
1	الفصل الأول: الاطار النظري للثقافة التنظيمية و التحول الرقمي
2	تمهيد
2	المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية
2	المطلب الأول: مفاهيم حول الثقافة التنظيمية
4	المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية و خصائصها
5	المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية و أنواعها
6	المطلب الرابع: المصادر و العوامل المحددة للثقافة التنظيمية
7	المطلب الخامس: أبعاد الثقافة التنظيمية
9	المبحث الثاني: التحول الرقمي
9	المطلب الأول: مفاهيم حول التحول الرقمي
10	المطلب الثاني: أهمية التحول الرقمي في الجامعة
11	المطلب الثالث: متطلبات التحول الرقمي في الجامعة
12	المطلب الرابع: تحديات و معوقات التحول الرقمي
16	المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية مدخل لإحداث التغيير التنظيمي و دعم التحول الرقمي
16	المطلب الأول: التغيير التنظيمي أهميته و دوافعه
18	المطلب الثاني: مداخل تغير الثقافة التنظيمية
18	المطلب الثالث: تعزيز الثقافة الرقمية لإحداث التغيير التكنولوجي
19	المطلب الرابع: مؤهلات و عقبات التحول نحو الثقافة الرقمية
20	المطلب الخامس: الثقافة التنظيمية و علاقتها بالابداع التكنولوجي

فهرس المحتويات

23	خلاصة الفصل:
24	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لجامعة ابن خلدون
25	تمهيد
25	المبحث الأول: المبحث الأول: واقع التحول الرقمي بجامعة ابن خلدون تيارت
26	المطلب الأول: التعريف بالجامعة و المنصات الرقمية
26	المطلب الثاني: احصائيات حول استخدام المنصات الرقمية في جامعة ابن خلدون
33	المطلب الثالث: البنية التحتية و تدفق الانترنت في الجامعة
36	المطلب الرابع: الرؤية الاستراتيجية للرقمنة في الجامعة الجزائرية
39	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية و خطواتها الاجرائية
39	المطلب الأول: منهج و عينة الدراسة
40	المطلب الثاني: صدق و ثبات أداة الدراسة و أساليب المعالجة الإحصائية
42	المبحث الثالث: تحليل و تفسير نتائج المعالجة الاحصائية
42	المطلب الأول: تحليل و تفسير اتجاهات اراء العينة نحو متغيرات الدراسة
55	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الدراسة
60	خلاصة الفصل:
64-61	خاتمة
68-65	المصادر و المراجع
92-69	الملاحق
93	الملخص

فهرس المحتويات

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
28	عدد الطلبة المستخدمين لمنصة progress	جدول(01-02)
30	جدول الأساتذة المستخدمين لمنصة progress	جدول(02-02)
31	عدد الطلبة المستخدمين لمنصة moodle	جدول(03-02)
33	عدد الأساتذة المستخدمين لمنصة moodle	جدول(04-02)
34	البنية التحتية و تدفق الانترنت في الجامعة	جدول(05-02)
40	معاملات الثبات للاستبيان والمحاور الدراسة باستخدام الثبات كرونباخ- الفا	جدول(06-02)
40	صدق البناء الداخلي بين الثقافة التنظيمية و التحول الرقمي	جدول(07-02)
41	اختبار التوزيع الطبيعي كلومجروف- سمرنوف	جدول(08-02)
42	جدول تحليل البيانات مجتمع العينة	جدول(09-02)
49	بعد الخاص بالقيادة	جدول(10-02)
50	بعد الخاص بالهيكل التنظيمي و النظم الداخلية	جدول(11-02)
51	بعد الخاص بظروف العمل	جدول(12-02)
52	بعد الاشراك في احدات التغيير نحو التحول الرقمي:	جدول(13-02)
53	بعد بناء الثقافة الداعمة للتغيير نحو التحول الرقمي	جدول(14-02)
54	بعد التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير نحو التحول الرقمي	جدول(15-02)
55	نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الاولى ANOVA	جدول(16-02)
55	تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الاولى	جدول(17-02)
56	نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الثانية ANOVA	جدول (18-2)
56	تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الثانية	جدول(19-02)
57	نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الثالثة ANOVA	جدول(20-02)
57	تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الثالثة	جدول(21-02)
58	نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الرئيسية ANOVA	جدول(22-02)
58	تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الرئيسية	جدول(23-02)

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	أبعاد الثقافة التنظيمية	الشكل (01-01)
18	أبعاد التحول الرقمي	الشكل (02-01)
22	تحول رقمي قادر على خلق الجودة بأقل التكاليف في بيئة تنظيمية مرنة	الشكل (03-01)
29	عام 2023 حسب الكليات progress توزيع الطلبة المستخدمين لمنصة	الشكل (01-02)
32	توزيع الطلبة المستخدمين لمنصة moodle حسب الكليات من اكتوبر 2022 الى ماي 2023	الشكل (02-02)
35	هيكله البنية التحتية وتدفق الانترنت في جامعة ابن خلدون	الشكل (03-02)
38	طريقة العمل الموصى بها على مبدأ عجلة deming	الشكل (04-02)
43	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	الشكل (05-02)
44	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	الشكل (06-02)
45	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	الشكل (07-02)
46	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	الشكل (08-02)
47	توزيع عينة الدراسة حسب متغير نطاق الاشراف	الشكل (09-02)
48	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	الشكل (10-02)
58	العلاقة بين الاخطاء المعيارية و القيم الحقيقية للفرضية الرئيسية	الشكل (11-02)

فهرس المحتويات

قائمة الملاحق:

رقم الصفحة	رقم الملحق	عنوان الملحق
70	ملحق 1	استمارة الاستبيان
73	ملحق 2	الثبات للاستبيان والمحاور الدراسة باستخدام الثبات كرونباخ- الفا
74	ملحق 3	صدق البناء الداخلي
74	ملحق 4	اختبار التوزيع الطبيعي
74	ملحق 5	تحليل البيانات مجتمع العينة
76	ملحق 6	تحليل محاور الدراسة
86	ملحق 7	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى
87	ملحق 8	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية
88	ملحق 9	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة
90	ملحق 10	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية
92	ملحق 11	استمارة صدق المحكمين

المقدمة

مقدمة:

تواجه المجتمعات اليوم تحدي حضاري غير مسبوق لما تحدثه التكنولوجيا الرقمية من تحولات فائقة السرعة على المستوى الاقتصادي و الثقافي و السياسي و المعرفي، و كذا على سلوكيات الافراد و علاقتهم داخل المجتمعات.

و يعد التحول الرقمي في الوقت الراهن واحدا من أبرز الاتجاهات العالمية الكبرى و الصناعية و قطاع الأعمال و الخدمات، و من بين هذه القطاعات التي تستأثر بالتحول الرقمي مؤسسات التعليم العالي حيث يركز التحول الرقمي على التحول من النظام التقليدي (اليدوي غالبا) الى استخدام التقنيات الرقمية بهدف تعزيز أو استبدال المنتج أو الخدمات التقليدية بأخرى رقمية.

حيث بات واضحا أن التحول الرقمي أصبح سمة أساسية من سمات الحياة التعليمية في القرن الحادي و العشرين و الذي مكن مؤسسات التعليم العالي من المساهمة في حل أزمة التكلفة و الاتصال و التواصل و تطوير نظم الإدارة و اتخاذ القرار و العمل على زيادة التعاون و المشاركة بين الطلاب و الأساتذة و زيادة الابداع. هذا و تعد فكرة "التحول" طريقة جديدة في النظر الى مشكلة ما و يمكن أن ينتج عنها حلول فريدة مبتكرة و ابداعات حقيقية تساعد في الحصول على أفكار و أساليب جديدة لمواجهة متطلبات الألفية الجديدة بالإضافة الى أن التحول ليس مجرد الانتقال الى نظام رقمي قائما على تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و فقط بل يلزمه مجموعة من المتطلبات المتمثلة في وضع خطط لنشر ثقافة التحول الرقمي و تصميم البرامج التعليمية الرقمية و الإدارة و تمويل التحول الرقمي بالإضافة الى المتطلبات البشرية و التقنية و الأمنية و التشريعية.

كل هذا يفرض على مؤسسات التعليم العالي العمل أيضا على التحول المماثل في الممارسات و الثقافات لذا تتزايد الحاجة الى إجراءات لتحسين الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التحول و تهيئئ المناخ لتحول رقمي ناجح.

حيث تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في صياغة استراتيجيات المنظمات بأشكالها المختلفة و في بناء الهياكل التنظيمية في تشكيل اتجاهات العاملين في المنظمات و هويتهم و مواقفهم. بالأخص العاملين في مؤسسات التعليم العالمي الجامعي حيث أن الثقافة التنظيمية تعد صانعة السلوك التنظيمي و المتحكمة فيه. فالسعي الى الرفع من أداء العاملين و تحسين مردوديتها و انتاجها الفكري و العلمي و المعرفي كله يمر من خلال الاهتمام بالثقافة التنظيمية للجامعة.

أولا: مشكلة البحث

ان التطور السريع للتكنولوجيا الذي يعرفه العالم و خاصة في مجال التحول الرقمي يفرض على المؤسسات مواجهة العديد من التحديات و خاصة مؤسسات التعليم العالي و لعل أبرز هذه التحديات الثقافة التنظيمية التي قد تكون مقاومة للتغيير أو دافعة له.

و يمكن تلخيص مشكلة البحث في السؤال الجوهري التالي:

ما هو تأثير الثقافة التنظيمية على التحول الرقمي في الجامعة الجزائرية "جامعة ابن خلدون"؟
و تندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما المقصود بالثقافة التنظيمية، و ماهي أبعادها و خصائصها؟
2. ما المقصود بالتحول الرقمي و ماهي تحدياته و العقبات التي تحول دون تطبيقه؟
3. ما مدى تأثير كل من أبعاد الثقافة التنظيمية على التحول الرقمي؟

ثانيا: فرضيات البحث

1. يوجد أثر بين بعد القيادة و التحول الرقمي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)
2. يوجد أثر بين البعد الخاص بالهيكل التنظيمي و التحول الرقمي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)
3. يوجد أثر بين البعد الخاص بظروف العمل و التحول الرقمي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

ثالثا: أهمية الدراسة

1. تسليط الضوء على أهمية الثقافة التنظيمية و مدى ارتباطها بانجاح أو افسال التحول الرقمي في الجامعة.
2. التعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية و دور كل بعد من هذه الابعاد في تحقيق التحول الرقمي.
3. الدور الهام الذي يلعبه التحول الرقمي في وضع الاستراتيجيات المستقبلية و كيفية التعامل مع التغيير.
4. مستقبل الجامعة في ظل ثقافة رقمية عصرية تسهل عملية الاتصال بين أقسام الجامعة داخليا و بين مختلف الجامعات للوطن.

رابعا: أهداف الدراسة

1. الوقوف على مفهوم التحول الرقمي و أهدافه و فوائده و متطلبات تحقيقه بالجامعة.
2. التعرف على الثقافة التنظيمية من حيث (مفهومها، ووظائفها، و العناصر التي تشكل الثقافة، علاوة على أنماط الثقافة و دواعي الاهتمام بتحسين الثقافة التنظيمية بالجامعة، و علاقة الثقافة التنظيمية بدعم و إنجاز التحول الرقمي.

3. التعرف على الجهود المبذولة لدعم التحول الرقمي بالجامعة و مدى تطبيقها على أرض الواقع.
4. الوقوف على آراء و أجوبة عينة المجموعة بشأن تحسين الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي.
5. التوصل الى تصور مقترح يساعد على تحسين الثقافة التنظيمية بالجامعة لانجاح التحول الرقمي بها.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

ان الدوافع و الأسباب التي أدت بنا الى القيام بهذه الدراسة هي كالتالي:

أ. أسباب ذاتية :

1. الاهتمام الشخصي بموضوع الثقافة التنظيمية أكثر من غيره من المواضيع و الرغبة الشخصية في الاطلاع و معرفة أثر الثقافة التنظيمية على التحول الرقمي.
2. الرغبة الشديدة في معرفة معنى التحول الرقمي و الضجة الكبيرة التي فرضتها تكنولوجيا الاتصالات في و قت أصبح فيه العالم قرية صغيرة.

ب. أسباب موضوعية :

- 1.حداثة موضوع التحول الرقمي بالنسبة لمؤسسات الجامعة و رغبتنا في تسليط الضوء عليه.
- 2.النجاح الذي حققته المنظمات الكبرى باعتمادها على التحول الرقمي.
- 3.المساهمة في اثراء مكتبتنا بمرجع إضافي في مجال إدارة الاعمال و حول الثقافة التنظيمية و التحول الرقمي.
- 4.اهمال المؤسسات الجزائرية و خاصة المؤسسات الجامعية دراسة الجانب الثقافي للمؤسسة و أخذه بعين الاعتبار في تحليل أسباب التفوق أو الانهيار داخل المؤسسات.
- 5.معرفة الدور الذي تساهم به الثقافة التنظيمية في دعم التحول الرقمي و مدى تأثيرها عليه.

سادسا: حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة فيما يلي:

حدود مكانية : كان بحثنا حول تحسين الثقافة التنظيمية لدعم التحول الرقمي في الجامعة الجزائرية بصفة عامة و اخترنا جامعة ابن خلدون تيارت كعينة في الدراسة الميدانية.

حدود زمانية : لم تشمل الدراسة اطار زمني معين أو فترة زمنية معينة، غير أن مجمل الدراسة كانت من شهر جانفي الى غاية شهر مارس بالنسبة للجانب النظري و من شهر أفريل الى غاية شهر ماي بالنسبة للجانب التطبيقي السنة الدراسية 2023/2022.

سابعا : منهج الدراسة

اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا المنهج الوصفي من أجل جمع المادة العلمية اللازمة للتعرف على الجوانب النظرية للموضوع و ضبط مختلف المفاهيم، في حين تم اللجوء الى المنهج التحليلي لاستخلاص العلاقة بين متغيرات الدراسة و ذلك من خلال ابراز مكانة الثقافة التنظيمية و أثرها على التحول الرقمي.

ثامنا : عينة و مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كليات جامعة ابن خلدون ولاية تيارت خلال الموسم الجامعي 2023/2022 و البالغ عددها 8 كليات و معهدين و ملحقتين أما عينات الدراسة فأجريت على 60 عينة من أساتذة و اداريي الجامعة بغية معرفة رأي الطرفين حول موضوع الدراسة.

تاسعا: صعوبات الدراسة

ترتبط جل الصعوبات التي واجهتنا بالجانب التطبيقي و أحيانا أخرى بالجانب النظري و يمكن حصرها في الآتي:

- 1 قلة المراجع الذي لمسناه في المكتبة حوت موضوع التحول الرقمي فيما يخص الكتب او المذكرات
- 2 واجهنا صعوبات كبيرة من طرف بعض الأساتذة الذين رفضوا ملا الاستبيان على عكس الإداريين الذين رحبو بالفكرة

3 بعض الإداريين كانت لديهم صعوبات في الجواب على أسئلة الاستبيان و هذا لعدم معرفتهم بالثقافة التنظيمية او التحول الرقمي

4 عامل ضيق الوقت و تأثيره على مجريات البحث خاصتا الدراسة الميدانية بالنظر الى ظروف العامل و التزاماتنا المهنية

5 سلوك بعض المسؤولين الذين رفضوا اعطائنا أي معلومات تخص الرقمنة في جامعة تيارت
عاشرا: الدراسات السابقة

رقم الدراسة	عنوان الدراسة	الاشكالية	الهدف	منهج الدراسة	نتيجة الدراسة
1	دراسة الباحث بوبكر منصور 2007/2006 بعنوان: الثقافة التنظيمية و علاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية بولاية الوادي رسالة ماجستير	-ما مدى العلاقة بين الثقافة التنظيمية و سوء السلوك التنظيمي؟	دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة العمومية و كيفية تأثرها بسوء السلوك التنظيمي	تم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي	وجود مستوى منخفض في مستويات الثقافة التنظيمية بأجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي
2	دراسة الباحثة قادة بالحسين فطيمة 2020/2019 المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على أداء الأستاذ الجامعي شهادة ماستر	-ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي؟	محاولة التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء الأستاذ الجامعي	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي	الجامعة ليس لها اهتمام كبير بمجال الثقافة التنظيمية من قبل الأساتذة من أجل تنمية و تطوير مستوى الأداء الوظيفي
3	دراسة الباحث دكتور ولاء رضا أبو الحسن	كيف يمكن تفعيل قيادة	الوقوف على مواقع ممارسة قيادة	اعتمدت الدراسة	قد كشفت الدراسة أن المستوى العام لممارسة

قيادة التغيير نحو التحول الرقمي جاء متوسطا	على المنهج الوصفي	التغيير نحو التحول الرقمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة	التغيير لتلبية متطلبات التحول الرقمي بجامعة دمياط؟	و د.هناء إبراهيم 2022.	
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات تطبيق التحول الرقمي و تحسين مستوى أداء الخدمات المرورية	الدراسة التحليلية باستخدام الأدوات و الأساليب الاحصائية	التعرف على الواقع الفعلي لتواجد متطلبات عملية التحول الرقمي في وحدات تراخيص المرور	ما مدى دور التحول الرقمي بمتطلباته المختلفة في تحسين مستوى أداء الخدمات المقدمة من قبل وحدات المرور و التراخيص محل الدراسة ؟	أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء في الإدارة العامة للمرور بالقاهرة	4
قبول التحول الرقمي أين تصبح الثقافة التنظيمية ميزة تنافسية من إنجاز تحولها الرقمي	منهج تحليلي	تحديد تأثير الثقافة التنظيمية على التحول الرقمي في المؤسسة	ما هو دور و تأثير الثقافة التنظيمية على التحول الرقمي؟	تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة. نعموني مريم مجلة معهد العلوم الاقتصادية المجلد 23 العدد 02 السنة 2020	5
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الثقافة عند مستوى دلالة 0.05 لدى العينة لدى العينة المأخوذة من شركات الاتصالات	منهج وصفي	حاولت الدراسة الحالية اكمال الجهود التي تساعد على توضيح الترابط بين متغيرات الدراسة في شركات الاتصالات بغية تحديدها و العمل	ما علاقة أثر و ارتباط مكونات تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في تحديد ماهية الثقافة التنظيمية؟	مذكرة: أثر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الثقافة التنظيمية جامعة كربلاء العراق/كلية الإدارة و الاقتصاد/قسم إدارة أعمال لنيل درجة الماجيستر من قبل	6

		على مستقبلا	تطويرها	خمائل كامل محمد الطائي 2015
--	--	----------------	---------	--------------------------------

أوجه التشابه و الاختلاف:

1. أغلبية هذه الدراسات تشابهت مع دراستنا في المتغير الأول "الثقافة التنظيمية" أو المتغير الثاني "التحول الرقمي" إلا أن الدراسة الحالية جمعت بين المتغيرين.
2. الدراسات السابقة تشابهت مع دراستنا في الاستعانة بالمنهج الوصفي في تحليل نتائج الدراسة و لكن دراستنا جمعت بين المنهج الوصفي و التحليلي في تحليل بعض معطيات التحول الرقمي.
3. الدراسة الحالية حاولت معرفة مدى تأثير كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على التحول الرقمي و هذا ما لم تأتي به الدراسات السابقة.

أخيرا : هيكل الدراسة

لتحقيق الأهداف المسطرة في الدراسة و الإجابة على التساؤلات المطروحة قمنا بتقييم الدراسة الى

فصلين:

الفصل الأول بعنوان الاطار النظري للثقافة التنظيمية و التحول الرقمي حيث تطرقنا في المبحث الأول الى الاطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية و يشمل ماهية الثقافة التنظيمية، مكوناتها، خصائصها، أهميتها و أنواعها، المصادر و العوامل المحددة لها، و أبعادها و في المبحث الثاني سنتناول التحول الرقمي في الجامعة و يشمل مفهوم التحول الرقمي، أهميته، متطلباته، التحديات و المعوقات التي تواجهه و أبعاده في مؤسسات الجامعة. أما المبحث الثالث فجاء بعنوان الثقافة التنظيمية مدخل لاحداث التغيير التنظيمي أهميته ودوافعه، مداخل تغيير الثقافة التنظيمية لاحداث التغيير التكنولوجي، مؤهلات و عقبات التحول نحو الثقافة الرقمية، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالابداع التكنولوجي.

الفصل الثاني فجاء بعنوان الدراسة الميدانية بجامعة ابن خلدون ففي المبحث الأول تطرقنا الى واقع التحول الرقمي بجامعة ابن خلدون، اما المبحث الثاني فجاء تحت عنوان منهجية الدراسة الميدانية و خطواتها الإجرائية وفيما يخص المبحث الثالث فيشمل تحليل و تفسير نتائج المعالجة الإحصائية للدراسة.

الفصل الأول

الإطار النظري للثقافة التنظيمية و التحوّل الرقمي

تمهيد :

تنشط المؤسسات اليوم و من بينهم الجامعات في بيئة ديناميكية تتسم بالتغيير المستمر و المتسارع مما يؤدي الى تبني استراتيجيات قوية تضمن لها التفاعل مع تلك التغيرات المنبثقة من عدة مداخل حيث تنصهر فيها التكنولوجيات الحديثة الموجهة نحو التحول الرقمي مع ما تتضمنه من قيم و عادات كالثقافات المختلفة التي باتت المؤسسات تضعها من بين اهتماماتها في التخطيط لمستقبلها خاصة بيئتها الداخلية بما تحويه من القيم والعادات و السلوكيات التي يتميز بها افرادها، ايماناً بأنها تشكل دعماً استراتيجياً مهماً خاصة عند امتلاكها لثقافة تنظيمية حيث تناولنا في دراستنا من خلال هذا الفصل:

المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية.

المبحث الثاني: التحول الرقمي في الجامعة.

المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية مدخل للأحداث التغيير التنظيمي و دعم التحول الرقمي.

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي بدأ الاهتمام- بها خلال فترة الثمانينيات كمصطلح جديد يتداول في المنظمات. فثقافة المنظمة تعكس نمط السلوك الذي يتبعه اعضاء المجتمع الواحد و يساعد على انتشارها و تطورها و تستخدم الثقافة كأداة للتغيير و وسيلة من وسائل عمليات التطوير التنظيمي ,حيث تقوم المنظمات أثناء شروعاتها في التغيير بتغيير ثقافتها التنظيمية ,ايمانا منها ان التغيير الثقافي هو القاعدة الاساسية التي يتماشى على أساسها تحديد و رسم الاتجاه العام للمنظمة في المستقبل.

المطلب الأول : مفاهيم حول الثقافة التنظيمية

أولا : تعريف الثقافة التنظيمية

استعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة في سنة 1980 و كان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الامريكية (Business week) وادرجت مجلة (Fortune) ركنا خاصا و دائما حول ثقافة المؤسسة الى ان جاء الباحثان كندي و ديل (T.E.Deal) و(A.A.Kenedy) سنة 1982 بكتاب تحت عنوان Corporateculture للذان وضعا البنية الأساسية لثقافة المنظمة فيعرفانها:"ثقافة المؤسسة تتعلق بتماسك و انسجام القيم و الاساطير و البطولات و الرموز التي تنتجها المؤسسة"¹

و حول توضيح مفهوم الثقافة التنظيمية فقد اختلفت وجهات نظر الباحثين :

فقد عرفها (E.shein) في كتابه الثقافة التنظيمية و القيادة سنة 1986 بأنها مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي و الاندماج الداخلي و التي أثبتت فعاليتها و من ثم تعليمها للاعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات و ادراكها و فهمها.²

كما عرفها (Niinto) بأنها "مجموعة السلوكيات التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في المجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم الى الصغار"³

و يعرفها شرمربورن (Shermerborn) "بأنها نظام من القيم و المعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة,بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة"⁴

¹ بروش زين الدين, ادارة التغيير التنظيمي و علاقته بثقافة المؤسسة, مداخلة ضمن الملتقى الدولي للتغيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية, جامعة محمد بوضياف ميله الجزائر 2005 ص6

² مصطفى العشوي, الخليفة الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية, مداخلة ضمن الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر حول الثقافة و التسيير , الجزائر, نوفمبر 1992 ص273

³ محمد قاسم القريوتي, السلوك التنظيمي, ط5, دار وائل الاردن, 2009 ص173

⁴ حمول طارق, د.شهاين سهام ثقافة المؤسسة كمدخل لفن الابداع التنظيمي دار الايام, الاردن 2022 ص51

و بناءا على هذه التعاريف يمكننا ان نستخلص أن ثقافة المؤسسة هي مزيج من القيم و الافتراضات و الاعتقادات و المعايير و التوقعات يشترك فيها الافراد العاملون في المؤسسة ,و التي توجه سلوك الافراد أثناء العمل و علاقتها ببعضهما البعض و حتى مع خارج المؤسسة و ذلك باتجاه تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة و العاملين

المطلب الثاني : مكونات الثقافة التنظيمية و خصائصها :

أولا : مكونات الثقافة التنظيمية

ان الثقافة التنظيمية مظاهر، رموز و مكونات تسمح لنا بالتعرف عليها و يمكن أن تختصر أهم هذه المكونات في التالي ¹:

1. **القيم :** هي تعبير عن خصائص المؤسسة الداخلية و فلسفتها حيث توفر المعايير التي تتخذ بها المؤسسة قراراتها و الطريقة التي تعبر عن سلوكها التنظيمي .
2. **المعتقدات :** أفكار و تصورات مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل و كيفية انجاز العمل و المهام التنظيمية
3. **الاساطير:** هي رواية ذات طابع خرافي و التي تحمل معتقدات محملة بالقيم و المبادئ التي يعتقدونها الناس و يعيشون بها و من أجلها ,و الهدف الاساسي من اشاعة الاساطير في المؤسسة هو اعطاء صورة مثالية عنها و جو العمل بها (أسطورة المؤسس,أو الاب الروحي للمؤسسة).
4. **الطقوس :** هي مجموعة من السلوكيات التي يتم تكرارها بانتظام وفق معايير محددة من طرف الافراد في المؤسسة و قد تتعلق هذه الطقوس مثلا بطريقة التحدث أو طريقة الاجتماعات و المراسيم المتعلقة بعرض النتائج في اخر السنة أو مراسيم تكريم المتقاعدين
5. **الرموز :** تمثل حرص المؤسسات على أن يكون لها نمط خاص في المباني و الاثاث و حتى اللباس فتربط هذه الرموز بذهن العامل مما يميزها عن غيرها
6. **الطابوهات أو المحرمات:** هي الاشياء التي لا يجوز الحديث عنها لانها تخالف القواعد الاجتماعية و تعرقل نشاط النظام .كالاخفاقات و المشاكل التي تحل بالمؤسسة.

ثانيا : خصائص ثقافة المنظمة :

تتمتع الثقافة التنظيمية بالخصائص التالية ²:

1. **الثقافة نظام مركب :** حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المسيرين.

¹ حمول طارق نفس المرجع ص25

² خمائل كامل محمد الطائي مذكرة أثر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الثقافة التنظيمية، لنيل شهادة الماجستير، كلية الادارة والاقتصاد قسم ادارة اعمال سنة 2015، جامعة كربلاء العراق ص30

2. الثقافة نظام متكامل : بكونها مركبة تتجه باستمرار الى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة و من ثم فأي تغيير يطرأ على أحد الجوانب. نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره عن باقي مكونات النمط الثقافي
3. الثقافة نظام تراكمي و مستمر : حيث يعمل كل جيل من اجيال المنظمة على تسليمها للاجيال اللاحقة و يتم تعلمها و توريثها عبر الاجيال عن طريق التعليم و المحاكاة.
4. الثقافة نظام يكتسب متغير و متطور : استمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الاجيال كما هي عليه و لا تنتقل بطريقة غريزية، بل انها في تغيير مستمر، حتى تدخل عليها ملامح جديدة و تفقد الملامح القديمة.
5. الثقافة لها خاصية التكيف : تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة و القدرة على التكيف استجابة لمطالب الانسان البيولوجية و النفسية المتغيرة من جهة و كذلك مطالب بيئة المنظمة.
6. الثقافة التنظيمية تحدد معايير السلوك : فهي مجموعة من القيم و المعتقدات و التوقعات التي يتقاسمها اعضاء المنظمة.

المطلب الثالث : أهمية الثقافة التنظيمية و أنواعها

أولا : أهمية الثقافة التنظيمية : للثقافة التنظيمية أهمية كبيرة تتلخص في الاتي:¹

1. تعتبر الثقافة التنظيمية عاملا مهما في اجتذاب العاملين الملائمين، باعتبار ان المنظمة الرائدة تجذب العاملين الطموحين. فالمنظمات التي تبنى على قيم الابتكار و التفوق تستهوي العاملين المبدعين
2. الثقافة القوية تسهل مهمة الادارة و المديرين، فلا يلجؤون الى الاجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
3. تقوم الثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم و قواعد سلوكية بتحديد السلوك الوظيفي المتوقع من العاملين كما تحدد لها أنماط العلاقات فيما بينهم، و الجهات الاخرى التي يتعاملون معها.
4. هي بمثابة دليل للإدارة و العاملين، تشكل لهما نماذج السلوك و العلاقات التي يجب اتباعها و الاسترشاد بها.
5. تعتبر الثقافة عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير و قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة و متطلعة للأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير و أحرص على الاستفادة منه.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي و اعداد الخطة الاستراتيجية الدار الجامعية، ط2 2021 الإسكندرية مصر

ثانيا : أنواع الثقافة التنظيمية : تصنف أنواع الثقافة التنظيمية من وجهة نظر العديد من الباحثين و الكتاب كالتالي:¹

1.ثقافة القوة : تميل المنظمات التي تعتنق هذا النوع من الثقافة الى اعتماد المركزية الشديدة اذ تمتلك الادارة العليا جميع الصلاحيات و ما على الجهات الاخرى سوى التنفيذ و تفسير الاشياء وفق الطريقة التي ترغب بها الادارة العليا، و المشكلة الرئيسية في ثقافة القوة هو الحجم، فما ان يصبح حجم المنظمة كبيرا حتى تواجه الجهة التي تحتفظ بالصلاحيات صعوبة كبيرة في المحافظة على المركزية بسبب التفاصيل الكثيرة و المعقدة و الظروف الصعبة التي تواجهها.

2.ثقافة الدور : تتميز هذه الثقافة باعتمادها بدرجة أقل من ثقافة القوة على الرجل الواحد و يتميز بالأدوار المحددة بشكل جيد، و النظم و الاجراءات، و عدم تفضيل المخاطرة فالمديرين في المنظمات التي تعتمد هذا النوع من الثقافة يوضحون للأفراد بشكل دقيق ما يتوقعونه منهم و يصفون العمل بشكل جيد و من ثم يختارون الافراد المناسبين لهذا العمل و الدور المنوط به، و المشكلة الرئيسية في ثقافة الدور هو أنها صالحة في بيئة مستقرة فقط أي أنها ثقافة غير مرنة و لا تساعد على التكيف مع التغيرات البيئية.

3.ثقافة الفرد : تقوم ثقافة الفرد على حزمة الحاجات الشخصية للفرد فالمنظمات المهمة الصغيرة أو التقنيين يركزون رئيسيا على تحقيق رغباتهم و مصالحهم الشخصية مفارقة مع تحقيق رغبات السوق الخارجية. ان ثقافة الفرد تجعل من الفرد محور اهتمام و محط الانظار، تسعى المنظمة من خلاله الى جعله قائدا بحيث تصبح هذه الشخصية مركز جذب و أداة تأثير.

4.ثقافة المهمة : تركز ثقافة المهمة على أداء المهام و انجاز المطلوب بدلا من الادوار الرسمية للأفراد، و تتميز هذه الثقافة بالاهتمام بحل المشكلات و الاعتماد الكبير على الخبرة و العمل الجماعي، فالافراد يقيمون بعضهم البعض بالاستناد الى مدى مساهمتهم في انجاز المهام الموكلة اليهم و كل هذه الجوانب تجعل من المنظمة عالية التكيف و بذلك تكون هذه الثقافة مناسبة للصناعات التي تتميز بسرعة التغيير التكنولوجي.

المطلب الرابع : المصادر و العوامل المحددة للثقافة التنظيمية

أولا : العوامل المحددة للثقافة التنظيمية : تتكون ثقافة المنظمة و تتشكل من خلال تفاعل العديد من العناصر و الاعتبارات أهمها ما يلي:²

1.الصفات الوظيفية للأفراد و ما لديهم من اهتمامات و قيم و دوافع.

¹ اسماعيل محمد اسماعيل لثقافة التنظيمية و علاقتها بالابداع الاداري، مذكرة لتدل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية 2015 جامعة الأزهر، غزة- فلسطين ص ص 31.30

². سامية رباح حيزي المنظمات الادارية و التغيير التنظيمي، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع سنة 2021، عمان، الاردن، ص52.

2. الخصائص الوظيفية و مدى ملائمتها و توافقها مع الصفات الشخصية للأفراد حيث يتجه الفرد الى المنظمة التي تتفق مع اهتماماته و قيمه و دوافعه, كما أن المنظمة تجذب اليها من يتفق معها في ثقافتها.
 3. البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة, حيث تنعكس خصائص التنظيم الإداري على خطوط السلطة و أساليب الاتصالات و نمط اتخاذ القرارات.
 4. المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مادية و مالية و أدبية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية و تنعكس على سلوكياته.
 5. الاخلاقيات و القيم السائدة في المنظمة, و ما تشتمل عليه من قيم و طرق التفكير و أساليب التعامل بين أفراد المنظمة و بعضهم البعض و مع الاطراف الخارجية.
- ثانيا : مصادر الثقافة التنظيمية :

1. العادات و التقاليد و الاعراف : و هي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد, و تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية, حيث تنعكس هذه القيم في سلوك الفرد العامل مهما كان منصب عمله, كما أنها تؤثر في شخصية الفرد و تحدد نمط سلوكه وفق هذه التقاليد.¹
 2. الطقوس و الشعائر و الاحتفالات : يمكن تحويل الثقافة التنظيمية في شكل ملموس و مرئي من خلال ما تقوم به من طقوس و شعائر و احتفالات, فالاحتفال بزفاف أحد الموظفين و اعطائه مساعدات مالية لذلك و حفل توزيع أرباح الشركة الى غير ذلك.
 3. القصص و التراث : وهي التي تستخدم كرموز اجتماعية لربط الانسان بتراثه و ثقافة مجتمعه القديمة لاستخلاص العبر و الدروس المستفادة في مواجهة المشكلات.
 4. الشخصيات البطولية : هم شخصيات الاسطورة الذين بسبب شخصياتهم و أفعالهم و مواقفهم دخلوا في أسطورة المنظمة, لانهم ليس فقط بسبب كفاءتهم المهنية و لكن كذلك لانهم أصبحوا رموزا قيادية تحول قيم المنظمة و تؤثر فيها جاعلة اياها قيما يتقاسمها أفراد المنظمة ككل.
- المطلب الخامس : أبعاد الثقافة التنظيمية

حاول العديد من العلماء و الباحثين تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية من خلال وضع مقاييس أو نماذج تقيس الثقافة التنظيمية و في ما يلي عرض لمختلف هذه الابعاد :²

1. البعد الخاص بالقيادة : يشمل هذا البعد العناصر الخاصة بطبيعة القيادة الإدارية في المنظمة من حيث القدرة على ادراك دور الادارة (في كافة مستوياتها), و مدى الاستعداد لتحمل المسؤولية و أساليب توضيح

¹ قادة بن حسين فطيمة أثر الثقافة التنظيمية على أداء الأستاذ الجامعي, مذكرة ما ستر في علم الاجتماع, في العلوم الاجتماعية

المركز الجامعي سنة 2020 عين تموشنت الجزائر ص12

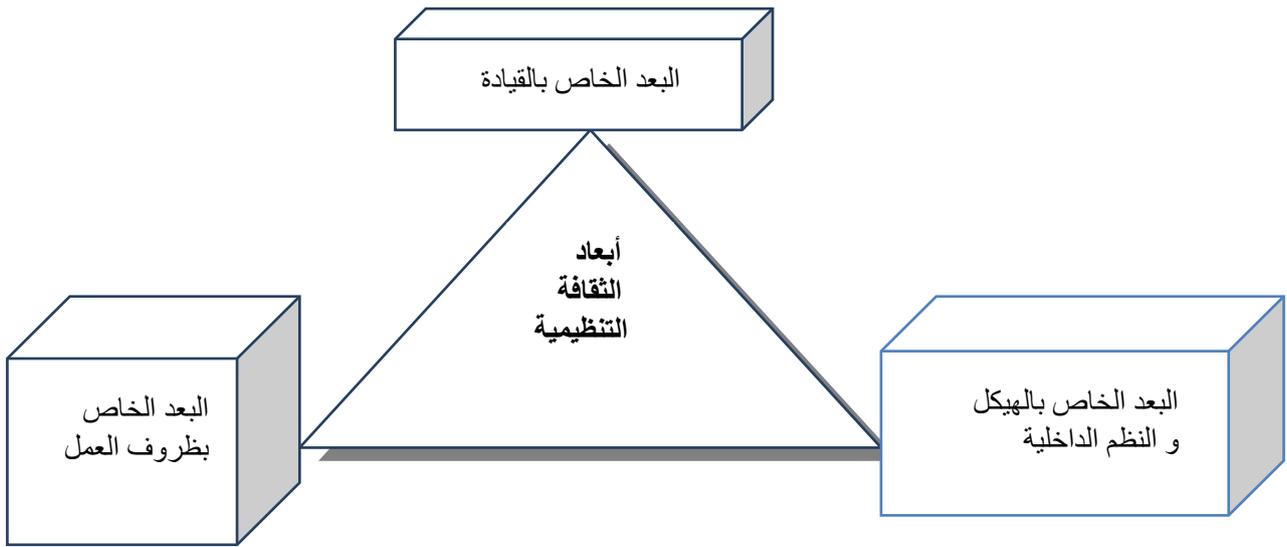
² محمد قاسم القريوتي مصدر سبق ذكره ص50

الاهداف و الوصول اليها و طبيعة وسلوك العاملين و دافعيتهم داخل المنظمة, و منهجية قيادة التغيير و التطوير, ومدى اشراك العاملين في هذا التطوير و تحمل المخاطر التي تتجم عنه.

2. البعد الخاص بالهيكل و النظم الداخلية : يساعد الهيكل التنظيمي في تحديد الاتصالات التنظيمية أي خطوط السلطة و المسؤولية, و علاقات الادارات و الاقسام ببعضها, كما يوضح ثقافة خطوط الاتصالات و أنماطها و طريقة عمل الافراد, و قيامهم بأدوارهم في المنظمة, و الثقافة السائدة بين الافراد حول طبيعة العلاقات فيما بينهم.

3. البعد الخاص بظروف العمل : يتحدث هذا البعد عن الأجور و مدى تناسبها مع الجهد المبذول في العمل كذلك عدالة تقييم أداء العاملين من أجل زيادة ولائهم للمنظمة و توافق حجم العمل مع القدرات الشخصية للفرد أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب و مدى شعور الموظفين بالامن و الاستقرار الوظيفي فهذا يعكس ثقافة تنظيمية قوية و اجابية بالإضافة الى المساواة و العدالة في معاملة الموظفين.

الشكل (01-01): أبعاد الثقافة التنظيمية



المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الجانب النظري

مما سبق يتضح لنا أن للثقافة التنظيمية دورا رئيسيا و هاما في المنظمة, حيث أنها توفر اطارا عاما للتنظيم و توجيه السلوك التنظيمي و هي قوة مؤثرة داخل التنظيم و تشكل اطارا مرجعيا يساعد العاملين بتفسير الاحداث و الأنشطة في ضوءه.

كما نلاحظ أن الثقافة التنظيمية تعد عنصرا أساسيا في المنظمات المعاصرة فهي نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية و طرق تفكير و قيم و عادات و اتجاهات و مهارات تقنية قبل انضمامهم الى

المنظمة ثم تضفي المنظمة ذلك النسق الثقافي للعاملين فيها من خصائصها و اهتماماتها و سياستها و أهدافها و قيمها ما يحدد شخصية المنظمة و يميزها عن غيرها من المنظمات.

المبحث الثاني : التحول الرقمي

ان التسارع الذي يعرفه العالم في كل المجالات بطريقة غير مسبوقة كنتيجة لما يحدث من تطور سريع في تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الامر الذي فتح افاق جديدة لحياة تتمتع بمقومات أفضل, ما يفرض على المنظمات في جميع أنحاء العالم, و الجامعات بصفة خاصة لتبني التقنيات الرقمية الحديثة في طريقة عملها لرفع مستوى خدماتها المقدمة و جعلها أكثر جودة و كفاءة.

المطلب الأول : مفاهيم حول التحول الرقمي :

أولا : تعريف التحول الرقمي :

يوفر إمكانات ضخمة لبناء مجتمعات فعالة, تنافسية و مستدامة عبر تحقيق تغيير جذري في خدمات مختلف الأطراف من مستهلكين, و موظفين و مستخدمين مع تحسين تجاربهم و انتاجيتهم عبر سلسلة من العمليات المتناسبة مترافقة مع صياغة الإجراءات اللازمة للتفعيل و التنفيذ.

تغيير نماذج العمل و تغيير العقلية.

استراتيجية لخلق قيمة تنافسية و فريق عمل و ثقافة ابداع لاستدامتها و اتصالات و تقنية المعلومات لتحقيقها.¹

التحول الرقمي وفق تعريف ويكيبيديا الموسوعة الحرة هو اعتماد التكنولوجيا الرقمية لتحويل الخدمات أو الاعمال التجارية, من خلال استبدال العمليات غير الرقمية بالعمليات الرقمية.²

ومما سبق نستطيع إعطاء مفهوم خاص للتحول الرقمي :

التحول في الاعمال أو الحكومات يعني اجراء تغييرات جذرية في الإدارة الموجودة حاليا (التقليدية) حتى تتوافق مع البيئة الجديدة أي التكنولوجيا و التقنيات الجديدة في عملية تغيير المنتج أو طريقة تقديم الخدمة كليا.

ثانيا : تعريف التحول الرقمي في الجامعة :

التحول الرقمي هو تغيير جذري في الثقافة و القوى العاملة و التقنية.

¹ داو الحاج محمد الأمين أهمية التحول الرقمي للمؤسسة في تحقيق فاعلية الاستبصار الاستراتيجي مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة اعمال جامعة أحمد دراية أدرار الجزائر 2021 ص5

²مصطفى أحمد أمين التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة مدرس بقسم أصول التربية كلية التربية جامعة دمنهور مصر مجلة الإدارة التربوية العدد 19 /سبتمبر 2018 ص43

أ. في بعده الثقافي : يتطلب :

- نهج جديد لكيفية تفاعل قادة الجامعة مع بعضهم البعض.
- التركيز على إدارة التغيير داخل الجامعة.
- حركة نحو المرونة المؤسسية و الاستعداد لتلبية الاحتياجات المتغيرة بسرعة.

ب. في بعده المهني :

يتطلب التحول الرقمي تحولات جذرية في مهارات الإداريين و أعضاء هيئة التدريس على جميع المستويات و التطوير المهني الذي يمكنهم من مواكبة وتيرة التغيير السريع.

ج. في بعده التقني :

التحول الرقمي مدفوع باتجاهات التكنولوجية و التغييرات و الطوارئ و التقنيات الناشئة التي تمكن مناهج جديدة تدفع بدورها نماذج أعمال جديدة في الجامعة، و نتائج محسنة للطلاب، و أساليب تعليم و تعلم مختلفة، و قدرات بحثية جديدة.¹

من التعاريف السابقة نستنتج التعريف التالي:

التحول الرقمي يعرف بأنه : العمليات الرقمية اللازمة لتحقيق عملية التغيير في المؤسسات الجامعية، و السعي الى تحسين بيئة العمل الجامعي من خلال التركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و مراعاة أهداف الجامعة و القيم و القواعد و الهياكل التنظيمية التي تشكل سلوك الافراد.²

المطلب الثاني : أهمية التحول الرقمي في الجامعة :

أصبح التحول الرقمي بوسائله التكنولوجية هو المحرك الأساسي في العديد من المجالات، و نخص بالذكر المجالات التعليمية، و ذلك باستعمال تطبيقات التكنولوجيا في المؤسسات التعليمية و خاصة الجامعات، و يعتمد التحول الرقمي في الجامعات على ثلاث عناصر أساسية، وهي التقنية، و الطلاب و هيئة التدريس، فوجود التقنية المناسبة و المتطورة يسهم في تقديم محتوى يبسر التواصل بين كل من الطالب و هيئة التدريس الجامعي، و أيضا المام الطالب بأهمية التحول الرقمي و ضرورته، و دوره الفعال في تطوير العملية التعليمية،

¹ هناء إبراهيم إبراهيم سليمان وولاء محمد رضا أبو الحسن تفعيل قيادة التغيير مدخل لتلبية متطلبات التحول الرقمي جامعة دمياط مجلة تطوير الأداء الجامعي مصر 1 أفريل 2022 ص296 موقع <http://jupd.mans.edu.eg> الساعة 12 تاريخ الاطلاع 2 افريل 2023

² طلق عوض الله السواط و ياسر ساير الحربي اثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الاكاديمي المجلة العربية للنشر العلمي العدد ثلاثة و أربعون تاريخ الإصدار 2 أيار 2022 ص33 الموقع www.ajsp.net الساعة 16 تاريخ الاطلاع 17 افريل 2023

مما يؤثر إيجاباً على المخرجات الجامعية و خاصة في أوقات الازمات و الظروف الطارئة، حيث أثبت التحول الرقمي جدارته في تسيير الاعمال خلال جائحة كوفيد19.¹

التحول الرقمي قادر و بشكل كبير على خلق بيئة تنافسية تقنية جاذبة تحقق على مستويات الجودة بأقل التكاليف، و التمكين البحثي العلمي و التطبيقي بأكاديمية إبداعية ذات جودة قادرة على تطوير مخرجات العملية التعليمية.

تسهيل إمكانية الوصول الى الموارد الرقمية و الدخول اليها في أي وقت و من أي مكان.

العمل على دعم تكافؤ الفرص التعليمية و العمل على تحقيق مبدأ ديمقراطية التعليم، باتاحة الفرص للتعليم أمام جميع أعضاء المجتمع الجامعي.²

1. تسهيل الوصول الى المعرفة عبر تكنولوجيا الاتصال المتنوعة.
2. الاستثمار من خلال التقنيات العصرية للنهوض بالتعليم و اعداد خريجين أكفاء قادرين على الحصول على المعرفة من خلال البحث في الفيض الغزير من المعلومات و المصادر المتعددة للمعرفة.
3. تحسين الكفاءة و تقليل الانفاق، و تطبيق خدمات جديدة بسرعة و مرونة.
4. تحقيق تغيير جذري في الخدمات المقدمة.
5. الاستفادة من التقنيات الحديثة لتكون أكثر مرونة في العمل و القدرة على التنبؤ بالمستقبل.
6. تمكين الابتكار بشكل أسرع لتحقيق النتائج المرجوة و السير نحو النجاح.
7. توفير استراتيجية لخلق قيمة تنافسية أعلى، و فرق عمل متطورة، و استدامة ثقافة الابداع.
8. زيادة ولاء العملاء و تقديم أفضل تجربة للمستخدم.
9. سرعة في اتخاذ القرار، و مدة التشغيل أقصر.
10. تغيير نماذج العمل و تغيير العقلية،³ و تبني العقلية الرقمية في جميع مناطق الحرم الجامعي لطلاب و أعضاء هيئة التدريس و القيادات و الموظفين و الاخرين.
11. تحسين الموارد و يغطي هذا الهدف كل شيء بدءاً من الاتصال بين المسؤولين الى خفض التكاليف المتعلقة باستخدام الكهرباء.¹

¹ رؤى إبراهيم حسن اثر إدارة المعرفة في تسريع التحول الرقمي لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة اعمال الجامعة الافتراضية سوريا ص252

² محمد فتحي عيد الرحمان احمد متطلبات التحول الرقمي في الجامعة ، مجلة جامعة الفيوم مصر للعلوم التربوية و النفسية 2021 ص446.

³ طلق عوض الله السواط /ياسر ساير الحربي أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي المجلة العربية للنشر العلمي العدد 43 ISSN2663-5798 تاريخ الإصدار 2-أيار 2022 الموقع www.ajsp.net الساعة 17 تاريخ الاطلاع 17 افريل 2023

المطلب الثالث : متطلبات التحول الرقمي في الجامعة :

يرى لهتينن وويفر (Lahtinen,M.and Weaver) أن عملية التحول الرقمي تتطلب توافر عدة متطلبات هامة تتمثل فيما يلي:

- 1.توفر قاعات مجهزة بالكامل بالتقنيات و الوسائل التكنولوجية اللازمة و تواجد نظام لحماية و مساعدة الطلاب للتغلب على تحديات التحول الرقمي.
- 2.تطوير و تجديد الشبكات الداخلية و الخارجية الخاصة بالبنية التحتية التكنولوجية لتحسين جودة و كفاءة الاتصالات, و الحفاظ على القدرة التنافسية في ظل ثورة التحول الرقمي.
- 3.الاستعداد الجيد للتحول الرقمي من خلال الاعداد الجيد للكليات و حسن تجهيزها بكافة المتطلبات و الموارد التقنية اللازمة.
- 4.تدريب العاملين بالجامعة و أعضاء هيئة التدريس على كيفية التعامل مع اليات التحول الرقمي.
- 5.استعراض النماذج الناجحة في التحول الرقمي من الطلبة و القيادات في القسم أو الكلية أو الجامعة, بهدف الاستفادة منها في تحسين الجودة.²
- 6.متطلبات البنية التحتية التقنية مثل شبكات واسعة النطاق.
- 7.توفير قوة المعالجة و تخزين البيانات.
- 8.متطلبات مستوى الخدمة مثل تطوير معايير جديدة و تحسين المهارات الرقمية للمستخدمين.³
- 9.رقمنة المحتويات العلمية للمقررات و اتاحتها للطلاب.
- 10.تنويع النظم التعليمية (التعليم الالكتروني الكامل, تعليم مدمج, تعليم عن بعد)
- 11.توفير منظومة لتنمية الابداع و الابتكار (حاضنات أعمال, مراكز للابتكار و المبادرات, مشاريع إبداعية...)⁴

المطلب الرابع : تحديات و معوقات التحول الرقمي :

أولاً: التحديات التي يفرضها التحول الرقمي:

- 1.ان الثورة التكنولوجية التي يمر بها العالم أحدثت العديد من التحولات داخل المجتمعات, فتحول الاقتصاد التقليدي الى النحول الرقمي و الذي بدوره يفرض على الدول محو الامية الرقمية للشعوب, و ترسيخ مبدأ التعلم مدى الحياة لديهم (L.Bakeeva,2019,257-261.Pastu Khova,E.8 Romanova,y...). مما يتطلب

¹ رضا حسين قنديل اثر مشاريع التحول الرقمي في تحسين بطاقة أداء الثقة الرقمية بالتطبيق على وزارة التربية و التعليم و التعليم الفني المصرية المجلة العربية للإدارة مصر، مج 45، ط1 مارس 2021 ص6

² رضا حسين قنديل مرجع سبق ذكره ص7

³ توفيق عبده صالح الفلاح مذكرة توظيف تقنيات للتحول الرقمي في التعليم عن بعد بالمدارس اليمينية بالقاهرة كلية التربية بجامعة القاهرة مصر ص135

⁴ رؤى إبراهيم مرجع سابق ذكره ص38

1. تغيير الهيكل التعليمي في المؤسسات التعليمية لتوفير المتخصصين الذين يجيدون التعامل مع تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات, و لديهم قدر كبير من المرونة لإعادة التدريب.¹
2. الاستجابة السريعة للاضطرابات و الجوائح من حيث استمرارية الاعمال كالعامل و التعليم والتعلم عن بعد, دون تعريض مشاركة الطلاب و أعضاء هيئة التدريس للخطر.
3. تحقيق أهداف مؤسسات التعليم العالي مثل : نجاح الطالب، البحث الفعال، المساهمة في تنمية المجتمع.
4. المنافسة وتحقيق الاعتراف محليا و دوليا, و الاعتماد الأكاديمي و الترتيب بين المؤسسات الأكاديمية.
5. موائمة مخرجات التعلم مع متطلبات سوق العمل (المهارات, المعارف, الخبرة...)²
6. انشاء مجتمع رقمي مبتكر, يركز على الابتكارات الهامة و التفكير الحديث و مشاركة و تطبيق أفضل الممارسات مثل : انشاء حوار على مستوى الجامعة حول الابتكار الرقمي.
7. تدريب الطلاب و الموظفين لتوسيع و تعميق قدرات المجتمع الجامعي لتبني الرقمية.
8. تحسين الثقافة التنظيمية، فعندما تبقى ثقافة العمل راکدة، يمكن أن تسبب مشاكل لكل وحدة إدارية و كل موظف، ففي الشركات التي تبنت التحول الرقمي مثل: Apple, Microsoft، الشائع في ثقافتها هو الرغبة في التحسين و التقدم بفضل التحول الرقمي.³

ثانيا : معوقات التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي :

- تتطلب التقنيات الرقمية استخدام مهارات معينة، و أعضاء قادرين على العمل بكفاءة مع البنية التحتية الشاملة، و طرق التعلم الالكتروني.
- و لتنفيذ العمليات التعليمية عبر الانترنت، يجب استعمال أنواع مختلفة من الموارد التي يجب أن تتوافق مع ملف التدريب و المناهج الدراسية و الموارد الرئيسية هي : التعليمية و البشرية و الوظيفية و التقنية كما يتطور سوق العمل نحو الطلب على المتخصصين القادرين على اتقان التخصصات. و من معوقات التحول الرقمي ما يلي:
1. افتقار الجامعات الى رؤية رقمية مستقبلية، و استراتيجية شاملة لإدارة التحول الرقمي نحو الجامعة الذكية.
 2. المركزية الشديدة في حوكمة و إدارة الجامعات، و ضعف بعض القيادات الإدارية و معاونيهم بالكليات.
 3. وجود هياكل تنظيمية هرمية جامدة بالجامعات تحبط عملية التحول الرقمي.
 4. جمود التشريعات و القوانين المنظمة للعمل في الجامعة.

¹ فاطمة نصر بن ناجي التحول الرقمي في الجامعات العربية لنيل شهادة الماجستير كلية الآداب العجالات جامعة الزاوية ليبيا ص245

² أسماء عبد الفتاح نصر عبد الحميد متطلبات تحقيق التحول الرقمي لمواجهة تحديات الثورة الصناعية الرابعة ،مجلة التربية كلية التربية جامعة الأزهر القاهرة مصر العدد 190 الجزء الأول أبريل 2021 ص144

³ حنان حسن سليمان ،التخطيط للتحول التنظيمي الرقمي بالجامعات مجلة دراسات في التعليم الجامعي العدد الثاني و الخمسون 2021، مصر ص52

5. ضعف البنية التحتية و المادية و التقنية، و قلة الاعتمادات المالية اللازمة للتحول نحو نموذج الجامعة الذكية في ظل التطورات التقنية و التكنولوجية المستمرة.

6. نقص الخبرة الفنية و الإدارية، و قلة وجود كوادر بشرية إدارية و تدريسية مؤهلة و مدربة على تكنولوجيا العصر الرقمي، و قدرة على استخدام تطبيقاتها في الإدارة و التدريس، و البحث العلمي.

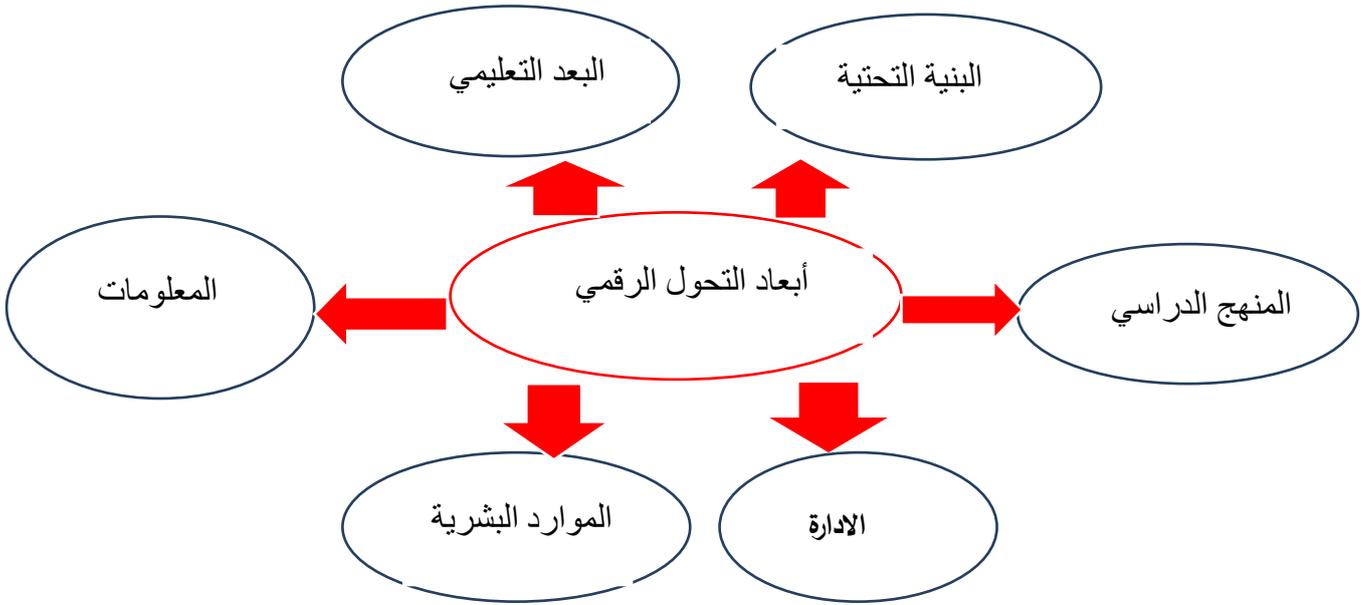
7. مقاومة التغيير و الصراعات بين بعض القيادات في الجامعة، و التخوف من المجازفة و التجربة لنماذج جديدة، و صعوبة قيادة تكنولوجيا المعلومات .

8. تقصير الجامعة بنشر الوعي بالثقافة الرقمية لدى العاملين بها.¹

المطلب الخامس: أبعاد التحول الرقمي في مؤسسات التعليم الجامعي

و من أبعاد التحول الرقمي في مؤسسات التعليم الجامعي ما يلي :

الشكل (01-02) : أبعاد التحول الرقمي



المصدر : هناء إبراهيم إبراهيم سليمان، ولاء محمد رضا أبو حسين ذكره ص 292

أولاً : البعد التعليمي : و يشمل التدريس، ابتكار منهجيات تربوية، محو الأمية الرقمية، اكتساب المهارات الرقمية، عملية الإدارة التدريسية.

1. **التدريس :** استخدام المنصات الرقمية، التعليم الإلكتروني كامل أو تعليم مدمج أو تعليم عن بعد.²

2. **ابتكار منهجيات تربوية :** توفير طرق مرنة و محفزة للتعلم، و تكون أكثر استقلالية و تعاونية.

¹ أسماء عبد الفتاح نصر عبد الحميد مرجع سبق ذكره ص ص 141.142

² هناء إبراهيم إبراهيم سليمان، ولاء محمد رضا أبو حسين ذكره ص 292

3. محو الأمية الرقمية و اكتساب المهارات الرقمية : ضرورة اكتساب قوة عمل جديدة ذات احترافية مرتفعة في مجال التكنولوجيا و الاتصال لمواكبة التسارع التكنولوجي.

4. عملية الإدارة التدريسية : يساعد استخدام التكنولوجيا على توفير المرونة في التعليم و التدريب في الوقت المناسب للمتعلمين، و تحسين العمليات الداخلية لتقديم المقررات و تعزيز و توفير وسائل جودة التعليم.
ثانيا :¹ البنية التحتية :

1. البنية التحتية و الرقمية للتدريس : المنصات الرقمية و منصات التعليم.

2. البنية التحتية الأمنية و البيانات : تمس الأمان و الالتزام بحماية البيانات و اللوائح.

3. البنية التحتية البرمجية لمؤسسات التعليم الجامعي : ينبغي وجود منصة ذكية لمواجهة الطوارئ (إدارية، و تدريسية، و بحثية).

ثالثا : المنهج الدراسي :

1. تحديث المنهج : ايجاد طرق جديدة لتقديم المحتوى من خلال التعلم الرقمي و توسيع استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، و الهدف هو تلبية احتياجات سوق العمل.

2. المنهج الرقمي : الوصول غير المقيد الى جميع المعلومات على مدار 24 ساعة و خدمات المنصات المتعددة.

رابعا : الإدارة :

1. تحسين العمليات و العمل الحالي :كيفية تحسين الإدارة لأداء عملها الحالي و بناء نماذج رقمية جديدة لتلبية المتطلبات الجديدة لسوق العمل و التوقعات المتزايدة للطلاب، لتحسين مخرجات الجامعة.²

2. الجوانب المالية و التكنولوجية : يتطلب التحول الرقمي استثمارات كبيرة و اعتماد تقنيات جديدة.

3. إعادة تنظيم الوحدات الادارية : اتاحة بنية تحتية مرنة و داعمة للتحول الرقمي.

4. اتخاذ قرارات جوهرية : من خلال جمع البيانات عن طريق اليات ذكاء الاعمال يمكن إعطاء رؤية شاملة للعمليات الجارية، و الانتقاد لاتخاذ قرارات فعالة.

خامسا : الموارد البشرية : من ناحية يؤثر التحول الرقمي على الموارد البشرية و يسهم في تعزيز الانتاجية، و من ناحية أخرى فالقدرات الرقمية للموارد البشرية هي عامل التمكين للتحول الرقمي للجامعة من خلال القوى العاملة المؤهلة.³

¹ حنان حسن سليمان مرجع سبق ذكره ص474

² هناء إبراهيم إبراهيم سليمان، ولاء محمد رضا أبو حسن مرجع سبق ذكره ص474

³ أسماء عبد الفتاح نصر عبد الحميد مرجع سبق ذكره ص140

سادسا : المعلومات : يعد بعد المعلومات في التحول الرقمي في مؤسسات التعليم الجامعي ذو قيمة ثمينة، و من ثم يجب أن يكون متناسقا و متسقا مع بنية أعمال مؤسسات التعليم الجامعي، و ذلك بتجديد البيانات من مصادر مختلفة من أجل عمل مرن و فعال.

التحول الرقمي بوسائله التكنولوجية هو المحرك الأساسي لتطوير الجامعة، حيث تم الإضاءة على مفهوم التحول الرقمي و أهميته، و متطلباته، و التحديات و المعوقات التي تحول دون الوصول اليه، و الأهم من ذلك الابعاد التي تمس الجامعة، البعد التعليمي، و الثاني البنية التحتية، و الثالث المنهج الدراسي، و الرابع الإدارة و التي يمكنها اتخاذ قرارات فعالة لتفعيل التحول الرقمي، و البعد الخامس هو الموارد البشرية فهي عامل التمكين للتحول الرقمي في الجامعة، و البعد السادس هو المعلومات من مصادر مختلفة من أجل عمل مرن و فعال.

المبحث الثالث : الثقافة التنظيمية مدخل لإحداث التغيير التنظيمي و دعم التحول الرقمي

التحولات السريعة في العالم فرضت على المنظمات تغيير ثقافتها و جعلها مرنة حسب ما تتطلبه البيئة الخارجية، فتغير الثقافة التنظيمية و مواكبتها لهذا التسارع التكنولوجي، لا يأتي صدفة و لكن عن طريق التغيير التنظيمي الذي يسعى الى تحقيق أهداف المنظمة، فهو من أكبر التحديات التي تواجهها معظم المنظمات، و لتثبيت التغيير فيجب غرسه في الثقافة الأساسية للمنظمة بشكل فعال.

المطلب الاول : التغيير التنظيمي أهميته و دوافعه :

أولاً: تعريف التغيير التنظيمي : أصبحت المؤسسات تسعى لمواكبة التطورات المتلاحقة و التغييرات السريعة للبيئة من خلال التوجه نحو احداث تغييرات مخططة تمس عدة جوانب، فالتغيير التنظيمي أصبح من أهم المتطلبات لتحديث و تطوير المؤسسات حتى تتمكن من مواجهة التحديات الحالية و المستقبلية التي تفرضها البيئة الداخلية و الخارجية و هذا بكفاءة و فعالية. و عليه يمكن تعريف التغيير التنظيمي على أنه عملية مخططة و مدروسة لاحداث تغييرات في الأنظمة الفرعية للمؤسسة و الانتقال بها الى حالة تنظيمية مرغوب فيها و أكثر قدرة على حل المشكلات الداخلية و التكيف مع التغيرات البيئية الخارجية لضمان استمرارها و زيادة فعاليتها و قد يشمل التغيير جميع جوانب المؤسسة أو قد يركز على البعض منها مثل الثقافة التنظيمية و التكنولوجيا المستخدمة.¹

ثانيا : أهمية التغيير التنظيمي : تعتبر خطوة التغيير التنظيمي أحد أهم المجالات التي تلقى اهتماما كبيرا من المختصين و المفكرين في تنظيم الادارة نظريا للاهمية التي تكتسبها و ذلك من خلال :

¹سامية رابع الخبيزي المنظمات الادارية و التغيير التنظيمي ، ط1 دار أسامة للنشر و التوزيع عمان الاردن 2021 ص34

1. الحفاظ على الحيوية الفاعلة : يعمل التغيير التنظيمي على تجديد الحيوية داخل المؤسسة فالتغيير يؤدي زيادة المبادرات الفردية و الجماعية من خلال الاشرافات و الآراء و يزداد الاحساس بالاهم و جدوى المشاركة الايجابية.

2. تنمية القدرة على الابتكار : يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الاساليب و في الشكل و المضمون أساليب العمل.

3. اثاره الرغبة في التطوير و التحسين و الارتقاء : يعمل التغيير على تفجير المطالبة و اثاره الرغبات و تنمية الدوافع نحو الارتقاء و التقدم. و ما يستدعيه ذلك من تطوير و تحسين كل المجالات و كذا تحسين وضع الافراد المادية و المعنوية.

4. التوافق مع متغيرات الحياة : يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف مع المتغيرات الداخلية و الخارجية و مع ما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة و مواقف غير ثابتة و بيئة تفاعل فيها العديد من العوامل و الأفكار و اتجاهات القوى و المصالح.

5. زيادة مستوى التأهيل : يعمل التغيير على الوصول الى أعلى درجة الأداء التنفيذية و الممارسة التشغيلية من خلال :

- اكتشاف نقاط الضعف و الثغرات التي أدت الى انخفاض الأداء.
- معرفة نقاط القوة و تأكيدها و تحسين مناخ العمل و زيادة الرغبة في التفاعل الإيجابي مع العاملين و الولاء و الارتباط.

ثالثا : دوافع التغيير التنظيمي : تنقسم الدوافع التي تدفع المنظمة للقيام بالتغيير الى مجموعتين :

عوامل داخلية و أخرى خارجية.¹

1. العوامل الداخلية :

أ. أهداف جديدة : اذا قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة الى أهدافها الحالية فستقوم حتما بالتغييرات المناسبة في الموارد، الإمكانيات و الوسائل لتحقيق هذه الأهداف الجديدة.

ب. رسالة المنظمة : تعرف الرسالة بأنها السبب الذي وجدت من أجله المنظمة فاذا قررت تغييره فإنها ستقوم بتغييرات جذرية لمكوناتها و عناصرها.

ج. تدني مستوى الأداء : اذا تم اكتشاف تدني مستوى أداء المنظمة، عليها البحث في الأسباب و القيام بالتغييرات التي من شأنها تحسين الأداء.

¹ طاري سيرين مجلة القيس للدراسات النفسية و الاجتماعية، دور الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير العدد الرابع، ، جامعة ابن بكر بلقايد . تلمسان الجزائر العدد 290 ص43

د. عدم رضا العاملين : ان عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة و لهذا على المديرين تشخيص أسباب عدم الرضا و محاولة إيجاد الحلول و اجراء التغييرات التي يطلبها العاملون.

2. العوامل الخارجية :

أ. التغييرات الاجتماعية : تغيير في العادات و التقاليد و القيم و الثقافة في المجتمعات و المنظمات.
ب. التغييرات الاقتصادية : تغييرات في التجارة العالمية تخص التكتلات الاقتصادية، المنتجات و الخدمات التحول نحو الخصوصية.

ج. التغييرات السياسية : تتعلق بالقوانين و التشريعات الخاصة بالدولة و الضرائب و الخدمات الحكومية و النظام القضائي و السياسي.

د. التغييرات التكنولوجية : التطور في وسائل الإنتاج و تكنولوجيا الحاسبات الآلية و استخدامها في المنظمات لكسب الوقت فأصبحت المعلومات تصل و تعمم بسهولة خلال فترة زمنية قصيرة جدا، عبر شبكة الانترنت و انتشرت الرقمنة في مجال التعليم و الإدارة و الصحة الى غير ذلك.

المطلب الثاني : مداخل تغيير الثقافة التنظيمية :

يشير العديد من الباحثين الى إمكانية تغيير ثقافة المؤسسة عن طريق قيام الإدارة باستخدام أحد أو كلا

المدخلين التاليين:¹

أولا : مدخل تغيير الثقافة من القمة الى القاعدة : تقوم الإدارة العليا وفق هذا المدخل بدور القيادي في تغيير الثقافة السائدة من خلال تبنيها لسلوكات و قيم جديدة و تحسينها و ذلك بدءا بالإدارة العليا نفسها حيث تكون القدوة التي يقتدي بها الأفراد بأن تكون أفعالها تعكس أقولها و ميزة هذا المدخل هو أن التغيير يمكن تنفيذه بسرعة، و لكن تبقى المشكلة الرئيسية لهذا المدخل هي أن التغيير لا يتوافق مع القيم و المعايير لدى أعضاء المستويات الدنيا و هذا قد يؤدي الى أن تلك التغييرات الجديدة لا تستمر لفترة طويلة.

ثانيا : مدخل تغيير من القاعدة الى القمة : تتم عملية التغيير وفق هذا المدخل من خلال مشاركة أعضاء المؤسسة في عملية التغيير عن طريق المعلومات المتبادلة بشأن تبنيهم للقيم الجديدة و أخذ توصياتهم و اقتراحاتهم و وضعها موضع الاعتبار مما يولد لدى الأعضاء خلق روح الجماعة لتنفيذ التغيير، لكن المأخذ الوحيد على هذا المدخل يكمن في أن تنفيذه بطيء مقارنة بالمدخل السابق و لكنه يدوم لفترة أطول و ذلك لأن العاملين قد اشتهروا في عملية التغيير و أصبحوا ملزمين بها.

المطلب الثالث : تعزيز الثقافة الرقمية لإحداث التغيير التكنولوجي

¹ أبو بكر منصور، الثقافة التنظيمية و علاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير كتيبة الاداب و

العلوم الإنسانية ، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر السنة 2006 ص83

الثقافة الرقمية هي القدرة بثقة على استخدام أجهزة الكمبيوتر و الخدمات الالكترونية، لمواكبة حياة المجتمعات الحديثة و المشاركة فيها بثقة، و يكمن جوهرها في تمكين أفراد المجتمع من استخدام التطبيقات الرقمية الحقيقية لما لها من ثقة لإنجاز أعمالهم الوظيفية و الشخصية و واجباتهم و مهامهم اتجاه المجتمع.¹ التغيير التكنولوجي هو استخدام مخرجات الابتكار و الابداع لغرض احداث تغيير بسيط أو جذري في العملية الإنتاجية أو المنتج الذي يهدف الى دعم القدرة التنافسية، و التعديل المستمر فيها بما يحقق الاستمرارية و النمو الاقتصادي الوطني.²

مع وجود البنية التحتية المادية و التقنية، لابد من وجود ثقافة رقمية قوية، لضمان التوظيف و التغيير و التطوير، و تتطلب التدريب التقني لتنمية المهارات الرقمية، ببعديها المادي المتعلق بالتقنيات المختلفة و البعد الاخر الأخلاقي الذي يؤثر في سلوك العاملين بالجامعة من حيث الالتزام بأخلاقيات التعامل مع هذه التقنيات، من المحافظة عليها و احترام الخصوصية، و حقوق الملكية، و تتضمن الثقافة الرقمية ما يلي :

- امتلاك منتسبي الجامعة للمهارات التكنولوجية و الالكترونية الأساسية و المتقدمة للتعامل و التفاعل في البيئة التعليمية و البحثية و الإدارية و الرقمية، و كل ما تشمله من تقنيات سريعة التغيير داخل الجامعة.
- الحق في التدريب على المهارات التكنولوجية، و نشر ثقافة التعليم و التدريب.
- تأكيد الحق في استخدام الانترنت و الاتصالات السلكية و اللاسلكية لتطوير الممارسات لتشمل: التسجيل، و تقديم الاستشارات و تخطيط البرامج التعليمية، و تطوير الموارد البشرية، و بناء شراكات واسعة داخل الجامعة و خارجها تسهم في نشر ثقافة التحول الرقمي.
- مساعدة الطلاب في البحث عن فرص عمل عبر المواقع الالكترونية و تقديم الارشادات لأعضاء هيئة التدريس و العاملين و الطلاب.³

المطلب الرابع : مؤهلات و عقبات التحول نحو الثقافة الرقمية:

أولا : مؤهلات التحول نحو الثقافة الرقمية: أوضحت العديد من الدراسات مجموعة من القيم التنظيمية التي تعد ضرورية لانجاح التحول الرقمي و المتمثلة في :

1. المرونة : المؤسسة التي لديها وعي عليها العمل على اعادة هيكلة تنظيمها وجعله أكثر مرونة و تكيف مع التغيير .
2. الانفتاح على التعلم : الاهتمام بالمعرفة و الاهتمام بتحسين و تطوير المهارات.

¹ رؤى إبراهيم حسن مرجع سبق ذكره ص39

² سهى حمزاوي دور الجامعة في مواكبة التغيير التكنولوجي. مجلة الاصيل للبحوث الاقتصادية و الادارية العدد الثاني ديسمبر 2017 ، جامعة خنشلة الجزائر ص12

³ محمد فتحي عبد الرحمان أحمد مرجع سبق ذكره ، ص 510

3. الثقة : و التي تشير الى الثقة بين المنظمة القادة و أعضاء المنظمة و أيضا مع الشركاء و الأطراف الخارجية.
 4. الاستقلالية الذاتية : تمكين العاملين من العمل بحرية و بمسؤولية.
 5. قبول الفشل : اعتبار الخطأ فرصة للتعلم.
 6. الاتصال : بناء شبكة اتصال داخلية و خارجية لتبادل المعرفة و المعلومات.
 7. المخاطرة : و عي المؤسسة بالمخاطرة و اتخاذ القرار تحت حالات عدم التأكد.
 8. المشاركة : من خلال دعم الانفتاح و الحوار و ديمقراطية اتخاذ القرار مع الابتعاد عن الهرمية.
 9. التعاون : التركيز على العمل في الفريق و التعاون بين الوظائف و الأقسام و حتى مع الأطراف الخارجية.¹
- ثانيا : عقبات التحول نحو الثقافة الرقمية :

1. اهمام أو تقليدها و عدم فهمها لأهمية الثقافة في تخطيطها للتحول الرقمي.
 2. رسوخ و عمق الثقافة الحالية و طرق أداء العمل مما يجعل من الصعب تغييرها.
 3. التفاوت بين قدرات القيادة الرقمية و قدرات العاملين.
 4. تغيير السلوكيات يأتي ببطء خاصة عند عدم تشجيع الموظفين و تمكينهم من خوض التحديات الجديدة أو عدم مكافأتهم على تعلم الخبرات الجديدة و عدم تحفيزهم.
- و من أجل تذليل و التصدي لهذه العقبات يجب :
- الاستثمار في بناء القدرات.
 - التمكين من أجل التجربة و تخصيص أماكن لذلك.
 - تسويق الأفكار و تشجيع الابتكار عبر المنظمة نفسها و بين المنظمات.
 - مكافأة التعاون و التشارك و تبادل الأفكار بين مختلف الأقسام و الوظائف.
 - اعادة تصميم أماكن العمل لبلوغ جو تعاوني.
 - تقييم النجاحات الصغيرة.
 - امكانية تجربة الافكار الجديدة و اعتبار الخطأ فرصة للتعلم.
 - توظيف من يقوم بتجسيد السلوكيات الجديدة على غرار الابداع و توظيف المواهب المقاولاتية.
 - المزج بين نظريتي الأعلى الأسفل، أسفل الاعلى، من أجل تحقيق الرقمنة.

¹ نعموين مريم تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي مجلة معهد العلوم الاقتصادية، ، مخبر ادارة التغيير في المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، سنة 2020 جامعة الجزائر3، المجلة23، العدد20، ص

- نشر وكلاء للتغيير و تمكين العاملين من قيادة الثقافة الرقمية للمؤسسة و تشجيع العاملين الذين باستطاعتهم أن يكونوا وكلاء للتغيير أو ما يسمى بسفراء للرقمنة حيث يظهرون للآخرين السلوكيات الجديدة و يشرحون بأنها لا تشكل مخاطرة.
- بناء التغيير على أساس نظام الأفكار.
- بناء رؤيا واضحة و قيادة ملتزمة.
- التركيز على السلوكيات لا على النجاح و الفشل عند تصميم معايير الأداء حيث لا يتم الحكم عليهم من خلال النجاح أو الفشل بل على أفكارهم و تكيفهم مع السلوكيات و التصرفات الجديدة من خلال معرفة :
1. هل العاملين يتعاونون عبر الأقسام و الوظائف؟
2. هل يشجعون بعضهم على استخدام الأدوات و حتى تبني السلوكيات الجديدة.

المطلب الخامس : الثقافة التنظيمية و علاقتها بالابداع التكنولوجي

الابداع التكنولوجي عرف (2014) Fayetal الابداع على أنه تطوير فكرة جديدة و تنفيذها من طرف المنظمة من أجل التكيف مع التغيير البيئي و يرتبط الابداع بالمنتجات و الخدمات الجديدة، و كذلك بأساليب و اجراءات العمل و الانتاج و الاعتماد على التكنولوجيا، و يعد الابداع في الوقت الحاضر مصدرا رئيسيا لخلق قيمة للمنظمات، و يخلق المعارف الجديدة لتطوير المنتجات، و تسهيل العمليات باستمرار، و ذلك بهدف تعزيز الهياكل الداخلية للمنظمة و الاستجابة لمتطلبات السوق بشكل ملائم.

جاء الاهتمام بموضوع الابداع بداية على يد العالم الاجتماعي الشهير ماكس ويبر Max weber في بداية القرن الماضي عندما ركز على البعد الاجتماعي في المنظمة، و اشار ابتكار أساليب عمل جديدة في مجال جدولة الانتاج و الخدمات و هو ما يتطلب الكثير من الاتقان وهذا لا يأتي الا من خلال ثقافة تنظيمية قوية تزرع في عقول المدراء و المسؤولين الذين يشجعون على الابداع و المبدعين، و في عالمنا اليوم أصبح مفهوم الابداع و الابتكار من المتطلبات الأساسية لنجاح و بقاء المنظمة لا سيما فيما نشهده من زمن العولمة و التسارع المعرفي و الثورات المعرفية الهائلة، و المنافسات التي تفرض واقعا جديدا و تحديات على منظمات الاعمال من أجل بقائها.

و للابداع مجالات عديدة، لا يقتصر على حقل دون آخر، و يمكن أن يظهر من خلال : منتجات جديدة، خدمات جديدة، وسائل تكنولوجية جديدة، تطبيقات عملية جديدة، طرق حديثة في اقبال المنتج أو الخدمة، وسائل جديدة في خط الانفتاح على البيئة الخارجية، و في ادارة العلاقات بين أطراف المنظمة ككل.

و تتميز الثقافة التنظيمية الابداعية للمنظمات حسب ما جاء بها الباحث السويدي Goram Ekvall

الى مجموعة من الخصائص :

- **التحدي و الانخراط** : انخراط العاملين، تحفيز العاملين، الالتزام نحو تحقيق أهداف بعيدة المدى، نحو نجاح المنظمة.

- الحرية : حرية العاملين لتحديد طبيعة العمل، و المبادرة بالاعمال اليومية و الواجبات.
- الثقة و الانفتاح : دعم العاملين و احترامهم لبعضهم البعض.
- زمن الفكرة : الوقت المتاح لدراسة الفكرة قبل تطبيقها.
- المزاح و المرح : عفوية و دعابة مكان العمل-الترفيه بمكان العمل-
- حل الصراعات : القرارات و الحلول لصالح العمل و ليس الاهواء الشخصية (ادارة الصراع).
- المناظرة (المناقشات) بين العاملين : تقدير أداء العاملين، و أخذ الجيد منها.
- تحمل المخاطرة : تشجيع المخاطرة، و المغامرة، و مكافأة العاملين عليها.¹

و أصبح من الضروري التميز و التفرد في الأسواق، و مواجهة المنافسة الشديدة فيها سواء في الأسواق المحلية أو الأجنبية، و تصدير كل ما هو جديد و تحتاج اليه هذه الأسواق، لذلك كان من الضروري تنمية عمليات الابتكار و الابداع في المنظمات على اختلاف أنواعها و عملياتها، و هذه التنمية و التطوير للعمليات الابتكارية و الإبداعية وصلت الى أعلى مراحلها اليوم فيما يسمى و يطلق عليه ثقافة المنظمة الخاصة بالابتكار و الابداع و يتطلب تحقيق هذه الثقافة في منظمات الاعمال القيام بمجموعة من المهام منها:

- مراجعة السياسات الإدارية الخاصة بأنشطة المنظمة.
- دراسة العلاقة و التفاعل مع البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة و مدى تأثير ذلك على الثقافة الابتكارية و الإبداعية للمنظمة.

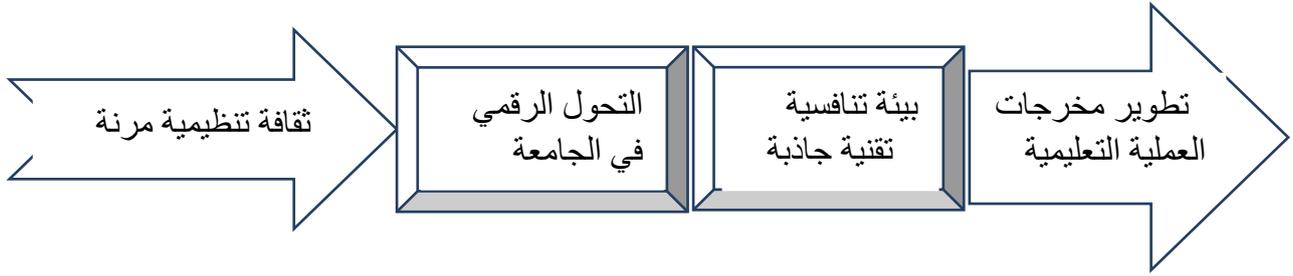
لقد عمدت الكثير من المنظمات لتعميق مضمون هذه الثقافة الابتكارية و الإبداعية الى انشاء إدارات متخصصة لبحوث و تطوير السلع و المنتجات و تحمل المخاطر أيضا، علما أن هذه المخاطر قد تكون أقل من مخاطر عدم الابتكار و التجديد، و يتضمن الابتكار و الابداع في هذا المجال اقتراح طريقة جديدة لانتاج سلع جديدة أو تقديم خدمات بطرق سريعة و مرنة، و تتضح الاتجاهات الرئيسية لتغيير ثقافة المنظمة الى ثقافة الابداع و الابتكار في المنظمات كالتالي :

1. عدم خوف المديرين من هذه الثقافة و السعي الدائم لتطويرها و تنميتها و تأكيد أهميتها.²
2. الرؤية المشتركة: تعتمد صياغة الرؤية على استشراف المستقبل الذي تتطلع اليه المنظمات، فالرؤية مظلة الارتباط بين الرسالة و الغايات التي تسعى المنظمات لتحقيقها، فهي المحرك الرئيسي لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية.
3. الابداع و الابتكار التكنولوجي: دور هذا العامل خاصة ملازمة لادارة التغيير، فالامر يتطلب امتلاك قدرات عالية و تقنيات حديثة لإثراء المنظمة و تمكينها من تطوير عملها.¹

¹ بشر إبراهيم، دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي كلية الدراسات العليا، ادارة أعمال، قسم ادارة أعمال ، رسالة نيل درجة الماجستير جامعة ذيب مسعودي سوريا ص49

² رعد الصرن ،ادارة الابداع و الابتكار، الجامعة الافتراضية 2020 سوريا، ص ص 31 32

الشكل (01-03) : تحول رقمي قادر على خلق الجودة بأقل التكاليف في بيئة تنظيمية مرنة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على النتائج النظرية

يوضح هذا الشكل انه كلما كانت الثقافة التنظيمية في الجامعة مرنة كان التحول الرقمي متاح و

مخرجات الجامعة افضل.

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل لثلاثة مباحث، الأول متعلق بالثقافة التنظيمية و التي لها دور أساسي و هام في المنظمة فهي قوة مؤثرة داخل التنظيم فاذا أردنا أن نفسر أي سلبيات أو إيجابيات داخل المنظمة لابد أن نلجأ الى فهم أبعاد الثقافة التنظيمية التي تميزها عن بقية المنظمات، أما المبحث الثاني فهو التغيير و التنافس الذي تسعى له كل المنظمات من أجل البقاء و مواكبة التطورات الحديث، و الذي يتمثل في التحول الرقمي في الجامعة لأنه موضوع بحثنا، فهو المحرك الأساسي لعملية التطوير حيث يتم اجراء تغييرات جذرية حتى تتوافق مع التقنيات الجديدة التي تدفع بدورها الى انجاز أعمال جديدة في الجامعة تسعى الى تحسين بيئة العمل الجامعي من خلال التركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و مراعاة أهداف الجامعة، و تعرضنا الى التحديات و المعوقات التي تحول دون الوصول اليه و الأهم من ذلك الابعاد التي تمس الجامعة، أما في المبحث الثالث فتحدثنا عن التغيير التكنولوجي، و كذا الثقافة التنظيمية و علاقتها بالابداع التكنولوجي.

¹ سهى حمزاوي مرجع سبق ذكره ص510

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

لجامعة ابن خلدون

تمهيد :

انتهجت الجامعة بغرض ترسيخ ثقافة الاتصال والتواصل أسلوبا معاصرا و تحولت من ادارة تقليدية الى إدارة متقدمة بخطوات نحو التحول الرقمي و ذلك عن طريق المنصات المتاحة للجامعة وتسهيل الاتصال بين الأساتذة و الطلاب لاختصار الوقت و الجهد و استثمارهما في التقدم نحو اكتساب أكبر قدر من المعرفة، سيتم التطرق في هذا الفصل الى المباحث التالية

المبحث الأول :.واقع التحول الرقمي في جامعة ابن خلدون.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية و خطواتها الإجرائية

المبحث الثالث : تحليل و تفسير نتائج المعالجة الإحصائية للدراسة .

المبحث الأول: واقع التحول الرقمي بجامعة ابن خلدون تيارت

تطرقنا في هذا المبحث الى واحصائيات الطلبة و الأساتذة فس المنصات المتاحة في الجامعة و تدفق

الانترنت

المطلب الأول : التعريف بالجامعة و المنصات الرقمية

أولا : التعريف بالجامعة:

جامعة ابن خلدون التي أنشئت عام 1980، لتبقى بذلك منارة من منارات الاشعاع العلمي و المعرفي و الفكري. و تضم الجامعة 1058 أستاذ و 1099 موظف، حوالي 33244 طالب، و أكثر من 62 طالب اجنبي يمثلون %0.18 من اجمالي عدد الطلاب، موزعين على أكثر من 20 قسم، و ما يقارب 115 منهج دراسي. تأسست جامعة ابن خلدون لأول مرة على هيئة مركز جامعي 1981/1980 و في سنة 1984 تم حل المركز و تقسيمه الى معهدين وطنيين للتعليم العالي هما:

• المعهد الوطني للتعليم العالي في الهندسة المدنية

• المعهد الوطني للتعليم العالي في الزراعة

و في سنة 1992 أعيد انشاء المركز الجامعي من جديد و في سنة 2001 ارتقت الى جامعة بشكل رسمي و سميت على صاحب مقدمة علم الاجتماع عبد الرحمان ابن خلدون بثلاث كليات و في 2010 أعيدت هيكله الجامعة الى 6 كليات و معهدين و في سنة 2013 تم هيكلتها الى 8 كليات و معهدين.

ثانيا : بوابر التحول الرقمي

1. المنصات الرقمية :

أ. منصة التعليم عن بعد تيارت (moodle (e-learning Tialet)

هو أحد أنظمة إدارة المسافات و محتويات التعليم فبالإضافة الى كونه وعاء للمسافات فهو يحتوي على أدوات لتطوير الأنشطة التعليمية حيث يستخدم من قبل الالاف من المؤسسات التربوية حول العالم لانتاج مسافات الكترونية على الانترنت.

يعمل هذا النظام بأكثر من 75 لغة حول العالم، و من بينها اللغة العربية، و يستعمل النظام من طرف أكثر من 85 منظمة عالمية في 196 دولة مختلفة، تقوم بخدمة أكثر من 70 مليون طالب، و أكثر من 1.2 مليون معلم، عبر أكثر من 8 ملايين مادة علمية في النظام¹

¹ المصدر: برنامج التعليم الالكتروني moodle. جامعة محمد حيضر بسكرة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، شعبة علم المكتبات، تخصص: تكنولوجيا المعلومات و التوثيق من اعداد الطالب احمد اسلام فكرون اشراف الأستاذ: صيد كمال

تماشيا مع متطلبات التعليم العصري و باستعمال تقنيات علمية حديثة ومن أجل تطوير و تكثيف أساليب التدريس الجامعي و تحسين التواصل بين الأساتذة و الطلبة. و كذا تقديم الدروس و الامتحانات، أعمال تطبيقية و أعمال موجهة يمكن للطالب الولوج اليها عن طريق الانترنت من أجل الاستفادة من محتوياتها.

ب. منصة **progress**: هي البيئة الافتراضية التي تسمح للأساتذة بخلق فضاء تعليمي عبر الانترنت، يتم فيها اختيار طرق التدريس التي تتطلب مهارات الكمبيوتر الخاصة و توفر هذه المنصة جميع أدوات الاتصالات، و أدوات التقييم، و القدرة على تقديم الوثائق (العروض التقديمية، و كذا جدول الامتحانات، النقاط).

ج. منصة **classroom**: هي منصة من أبرز المنصات التعليمية التي تستخدم في التعليم عن بعد، و هي وسيلة من وسائل التعليم الرقمي التي تستعملها العديد من المؤسسات التعليمية و الجامعات في الجزائر التي اضطرت الى الاستعانة بمنصات تعليمية مساعدة الى جانب منصة E-learning الخاصة بكل جامعة. وفي منصة classroom.

ثالثا: المكتبة الرقمية تيارت :

1. تعريف نظام **DSpace**: ال"دي سبيس" هو عبارة عن حزمة برمجيات حرة مفتوحة المصدر لتأسيس و إدارة المستودعات الرقمية...تركز على تقديم المحتوى الرقمي للمستخدمين النهائيين، و توفر مجموعة كاملة من الأدوات لإدارة المحتوى داخل التطبيق و قد عرفه موقع ويكي مكتبات الموسوعة الحرة في علم المكتبات و المعلومات و الأرشفة بأنه عبارة عن نظام لإدارة المجموعات الرقمية يمكن المستخدمين من ارسال الوثائق الالكترونية (بحوث، أوراق، مؤتمرات، رسائل علمية..)، و من وصفها و يقوم النظام بتخزينها و حمايتها. يمكن لتطبيق DSpace إدارة و تنظيم عدد كبير من الاشكال الأكثر شيوعا التي تدار حاليا ضمن بيئة DSpace

هي PDF، TPF، Word، JPEG، MPEG¹

أكثر من ألف منظمة و مؤسسة تستخدم DSpace حاليا.

2. المكتبة الرقمية لكلية العلوم التطبيقية تيارت:

تحتوي المكتبة على 2866 قرص مضغوط يحتوي على نسخ الكترونية مصاحبة لبعض الكتب الموجودة والاطروحات والمذكرات مع إمكانية تحميل المعلومات عبر الحوامل أو نسخ القرص، كما تقدم المكتبة مجموعة من خدماتها في شكل الالكتروني.

3. خدمة المساعدة الببليوغرافية عبر الخط: وهي خدمة توفر كل المرافق للأساتذة والطلبة الذين يبحثون

عن مختلف المصادر الوثائقية لانجاز كل الاعمال العلمية والاكاديمية (دروس، بحوث، مذكرات مقالات علمية.. الخ) ترسل الطلبات عبر البريد الالكتروني dz.tiaret-univ@fsa.bibliotheque أو الاتصال مباشرة بالمكتبة الالكترونية.

¹ من الموقع blog.nasej.com / الكاتبة هيام صايد، ص10. 2013/7/2 على الساعة 14.35

كما أن المكتبة مزودة بخدمة الانترنت عن طريق شبكة Wifi ويستخدم فيها الطالب الهواتف والحواسيب.

المطلب الثاني: احصائيات حول استخدام المنصات الرقمية في جامعة ابن خلدون

لقد بذلت وزارة التعليم العالي و البحث العلمي مجهودات جدية معتبرة خاصة خلال جائحة كورونا والمنصات الرقمية من منتجاتها و نقدم الاحصائيات الخاصة بجامعة ابن خلدون و التي تتعلق بدخول الطلبة و الأساتذة للمنصات الرقمية :

1- عدد الطلبة المستخدمين لمنصة progress

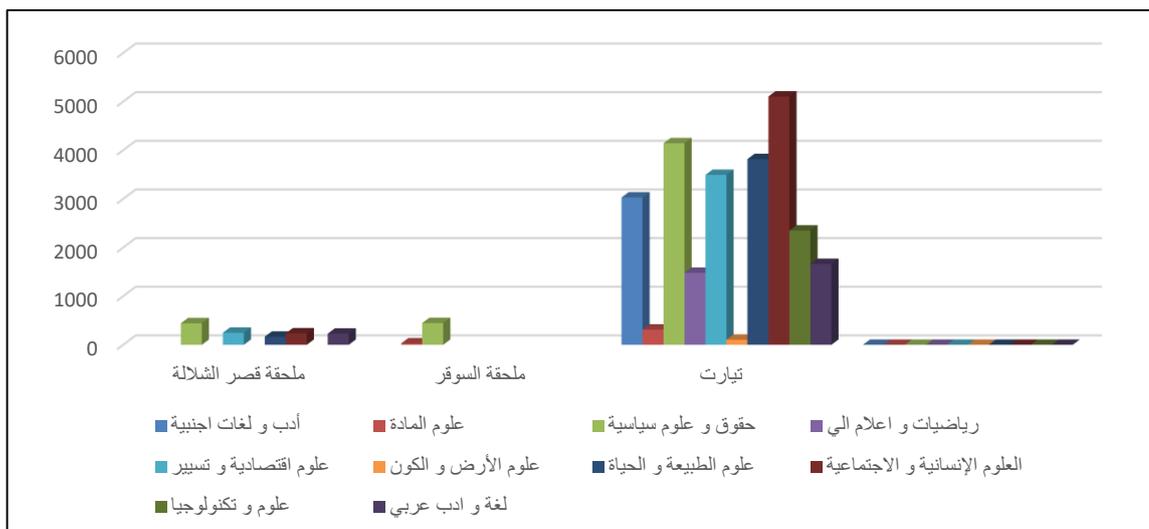
الجدول رقم (01-02): عدد الطلبة المستخدمين لمنصة progress

النسبة المئوية	المجموع	ملحقة قصر الشلالة	ملحقة السوقر	تيارت	الكليات
11%	3029			3029	أدب و لغات اجنبية
1%	343		30	313	علوم المادة
18%	5033	443	447	4143	حقوق و علوم سياسية
5%	1480			1480	رياضيات و اعلام الي
14%	3741	248		3493	علوم اقتصادية و تسيير
0.50%	105			105	علوم الأرض و الكون
15%	3986	168		3818	علوم الطبيعة و الحياة
19.50%	5342	237		5105	العلوم الإنسانية و الاجتماعية
9%	2349			2349	علوم و تكنولوجيا
7%	1893	230		1663	لغة و ادب عربي
100%	27301	1326	477	25498	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نيابة مديرية الجامعة

خلية progress/ نيابة مديرية جامعة ابن خلدون.

الشكل رقم (01-02): توزيع الطلبة المستخدمين لمنصة progress عام 2023 حسب الكليات



المصدر: من اعداد الطالبتين

تحليل الاعمدة التي تمثل الطلبة المسجلين في منصة progress و الموزعين حسب كليات فرع تيارت و ملحقة السوقر و ملحقة قصر الشلالة حيث تظهر اكبر نسبة 19.5% في كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية و تليها كلية الحقوق و العلوم السياسية بنسبة 18% اما بقية الكليات فتتراوح نسبها بين 15 الى 0.5 بالمئة، و يعود السبب الأول الى عدد المسجلين في هذه الكليات .

عدد الطلبة الكلي في جامعة ابن خلدون في سنة 2022 هو 32244 طالب، يقابله 27301 أي ما يقارب 84.67% من المسجلين في منصة progress و هذا يرجع الى ان الإدارة كانت صارمة في قرارها الأخير و الذي ينص على ان الأساتذة مجبرون لوضع نتائج الطلبة على منصة progress فكان دخولهم الى هذه المنصة اجباري و ليس اختياري لهذا ارتفعت نسبة الدخول.

2- الأساتذة المستخدمين ل progress

الجدول رقم (02-02): جدول الأساتذة المستخدمين لمنصة progress

الأساتذة	الكليات
160	علوم و تكنولوجيا
52	علوم المادة
77	رياضيات و تكنولوجيا المعلومات
114	علوم الطبيعة و الحياة
12	علوم الأرض و الكون
48	معهد البيطرة
96	كلية الحقوق و العلوم السياسية
70	كلية اللغات و الادب العربي
89	أدب و لغات أجنبية
99	العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
162	العلوم الإنسانية و الاجتماعية
31	ملحقة السوبر
45	ملحقة قصر الشلالة
1055	المجموع
1058	العدد الكلي للأساتذة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات نيابة مديرية الجامعة

خلية progress / نيابة مديرية جامعة ابن خلدون

و من الجدول أعلاه يظهر الفرق بين العدد الكلي للأساتذة و المستخدمين لل progress هو 3 و هذا يعني 100% لأن وظيفتهم تحتم عليهم الدخول الى هذه المنصة و ذلك لأنها وسيلة اتصال بينهم و بين الطالب.

3- عدد الطلبة المستخدمين لمنصة moodle

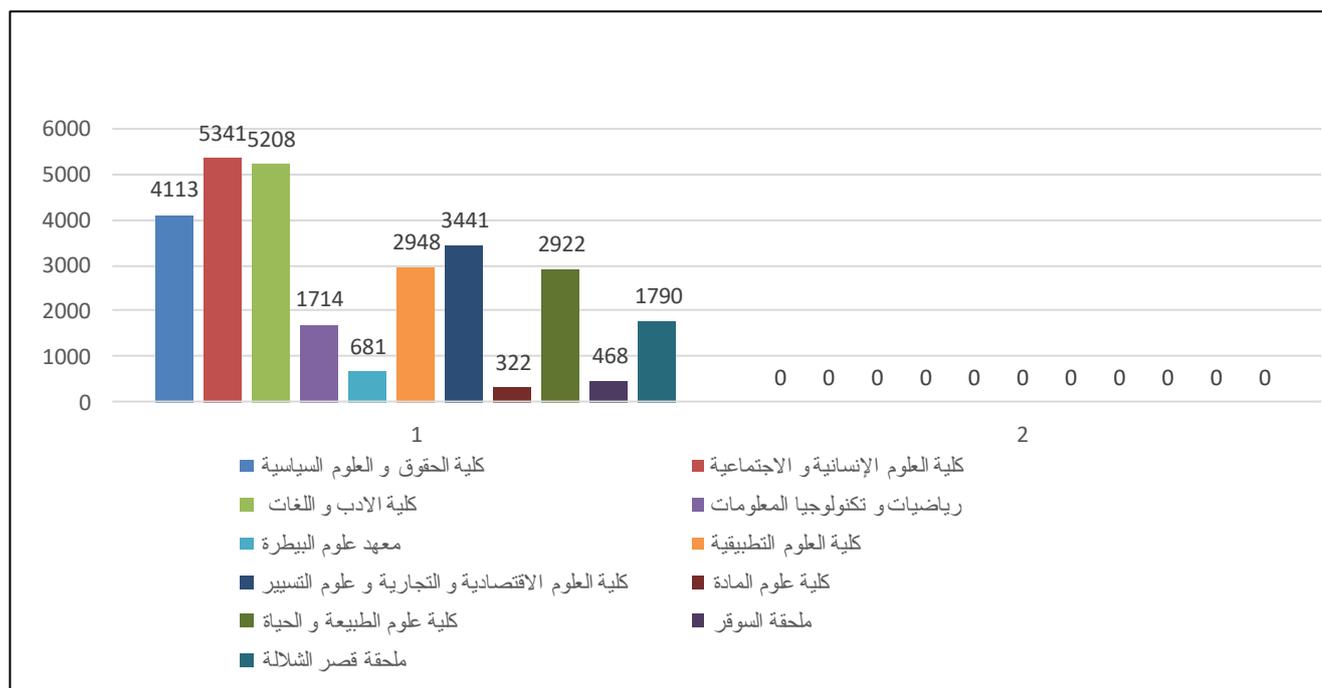
الجدول رقم (02-03): عدد الطلبة المستخدمين لمنصة moodle

اسم التخصص	عدد الطلبة	النسبة المئوية
كلية الحقوق و العلوم السياسية	4113	14%
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية	5341	19%
كلية الادب و اللغات	5208	18%
رياضيات و تكنولوجيا المعلومات	1714	6%
معهد علوم البيطرة	681	2%
كلية العلوم التطبيقية	2948	10%
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير	3441	12%
كلية علوم المادة	322	1%
كلية علوم الطبيعة و الحياة	2922	10%
ملحقة السوبر	468	2%
ملحقة قصر الشلالة	1790	6%
المجموع	28948	100%

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات نيابة مديرية الجامعة

خلية Moodle / نيابة مديرية جامعة ابن خلدون.

الشكل رقم (02-02): توزيع الطلبة المستخدمين لمنصة moodle حسب الكليات من اكتوبر 2022 الى ماي 2023



المصدر: من اعداد الطالبتين

تحليل الاعمدة التي تمثل الطلبة المسجلين في منصة moodle و الموزعين حسب الكليات.

يظهر من هذه الاحصائيات النسبة الكبيرة في كل من كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، و كلية الادب و اللغات و التي نسبها على التوالي 19% و 18% وهذا راجع الى كثرة الطلبة المسجلين في هذه الكليات، أما بقية الكليات فتتراوح نسبها ما بين 10% و 1% و يعود السبب الأول الى العدد القليل من المسجلين في هذه الكليات.

عدد الطلبة في جامعة ابن خلدون لسنة 2022 هو 32244 يقابله 28948 أي ما يقارب 89.77% من المسجلين في منصة مودل و هذه النسبة تبدو عالية و يرجع هذا الى تعليمية وزارية جديدة تجبر الأساتذة على تعليم المواد الثانوية مثل اللغة الإنجليزية و تدريسها عن بعد، هذا ما يجبر الطلبة للدخول الى المنصة.

ملاحظة:

لكل طالب حساب في المنصتين moodle و progress و لكن تبقى نسب الدخول متفاوتة.

4- عدد الأساتذة المستخدمين لمنصة moodle

الجدول (02-04): عدد الأساتذة المستخدمين لمنصة moodle

عدد الأساتذة	الكليات
102	كلية الحقوق و العلوم السياسية
153	الادب و اللغات
50	معهد علوم البيطرة ISV
94	رياضيات و تكنولوجيا المعلومات MI
156	كلية العلوم التطبيقية SA
55	كلية علوم المادة SM
102	كلية العلوم الطبيعية و الحياة SNV
37	ملحقة السوق
38	ملحقة قصر الشلالة
98	كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير SEGC
165	كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية SHS
1050	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات نيابة مديرية الجامعة

خلية moodle / مديرية جامعة ابن خلدون

يظهر من الجدول أعلاه أن غالبية الأساتذة يدخلون الى منصة moodle بحكم وظيفتهم لوضع

المحاضرات و الأعمال التطبيقية و الأعمال الموجهة من أجل الاستفادة من محتوياتها

المطلب الثالث: البنية التحتية و تدفق الانترنت في الجامعة

1- البنية التحتية و تدفق الانترنت في الجامعة

الجدول (02-05): البنية التحتية و تدفق الانترنت في الجامعة

الكلية	الأقسام	قيمة تدفق الانترنت	وسيلة التدفق
كلية الرياضيات	الرياضيات	300Mbps	F.O
و الاعلام الالي	تكنولوجيا المعلومات	300Mbps	F.O
كلية العلوم التطبيقية	قسم العلوم و التكنولوجيا	300Mbps	F.O
	هندسة كهربائية	300Mbps	F.O
	هندسة ميكانيكية	300Mbps	F.O
	هندسة مدنية	300Mbps	F.O
كلية علوم المادة		300Mbps	F.O
كلية علوم الطبيعة و	قسم SNV	300Mbps	F.O
الحياة	قسم NTAA	300Mbps	F.O
كلية الآداب و اللغات	قسم اللغة و الأدب العربي	300Mbps	F.O
	قسم اللغات الأجنبية	300Mbps	F.O
	قسم اللغة الانجليزية	300Mbps	F.O
	قسم اللغة الفرنسية	300Mbps	F.O
كلية العلوم	العلوم الاقتصادية	ADSL	F.O
الاقتصادية و التجارية	علوم التسيير	ADSL	ADSL
و علوم التسيير	العلوم التجارية	ADSL	ADSL
معهد علوم البيطرة	قسم الطب الحيوي	ADSL	ADSL
	قسم صحة الحيوان	ADSL	ADSL
كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية	قسم الحقوق	ADSL	ADSL
كلية الحقوق و العلوم السياسية	قسم العلوم السياسية	ADSL	ADSL
ملحقة السوقر		ADSL	ADSL
ملحقة قصر الشلالة		ADSL	ADSL

المصدر: مركز الأنظمة و الشبكات و مصلحة الشبكات و نيابة مديرية الجامعة

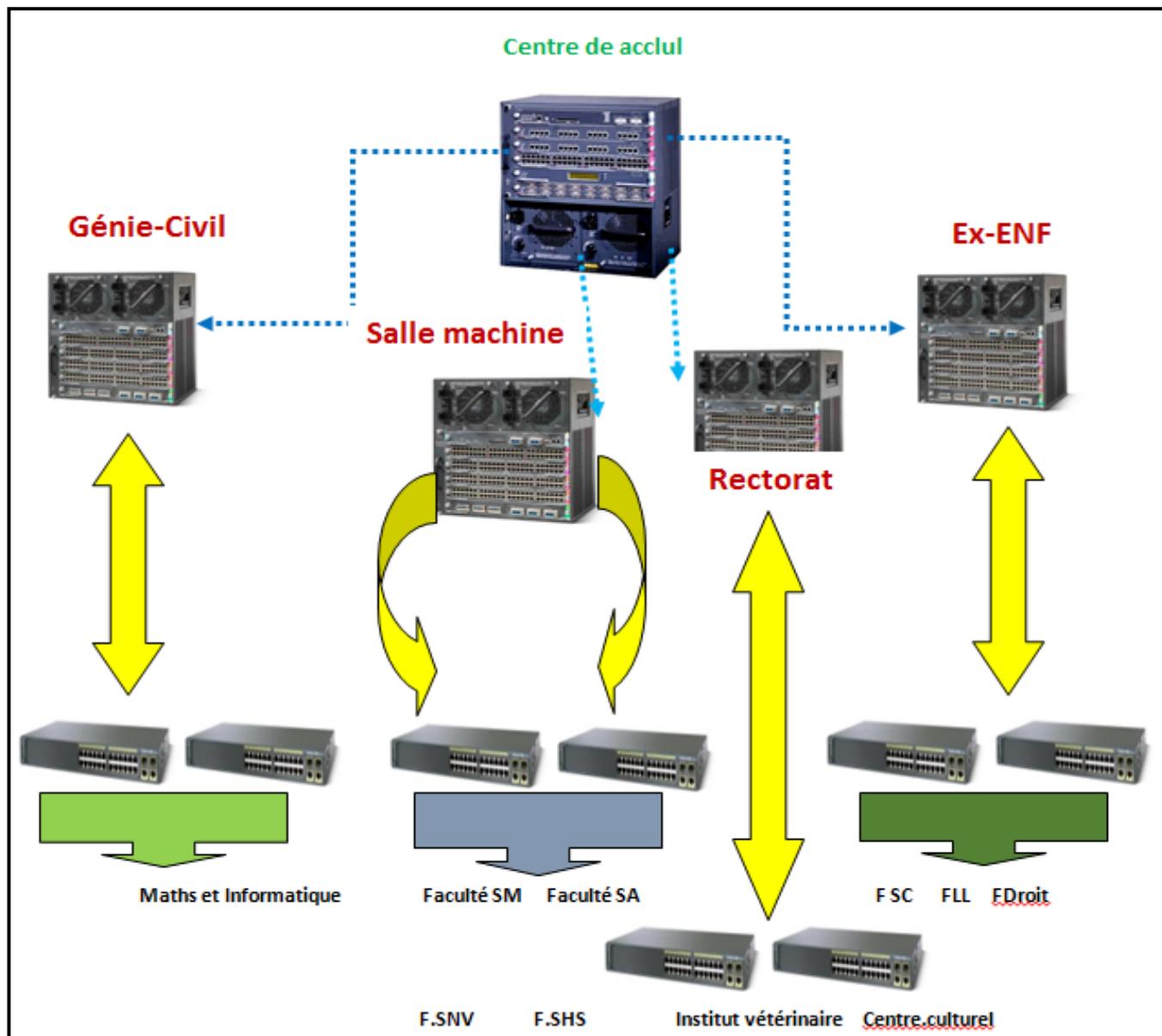
ملاحظة:

قيمة تدفق الانترنت 300Mbps موزعة على جميع الكليات التي تستعمل وسيلة التدفق F.O، حيث كانت في سنتين مضت 100Mbps.

F.O: Fibre Optique

ADSL: reseau

الشكل رقم (02-03) : هيكلية البنية التحتية وتدفق الانترنت في جامعة ابن خلدون



المصدر: مسؤول خدمة الشبكات و أنظمة المعلومات، فرع الاتصال و التعليم عن بعد/ جامعة تيارت

يشير الشكل الى البنية التحتية للشبكة المركزية و التي تتكون من الأجهزة و البرامج و الأنظمة التي تجعل الاتصال في كل الشبكات الفرعية ممكن و تدفق الانترنت الموزعة عبر الكليات عن طريق الألياف البصرية و شبكة ADSL كما هو موضح في الشكل أعلاه:

من مركز الحسابات تتفرع منه شبكة لكلية الهندسة المدنية و ترسل الاتصال الى قاعة الأجهزة Salle machine و منها الى كلية علوم المادة و كلية العلوم التطبيقية، و من كلية الهندسة المدنية كذلك تتفرع شبكة ترسل الاتصال الى كلية الرياضيات و الاعلام الآلي.

أما مديرية الجامعة فتربط الاتصال بالمركز الثقافي و معهد البيطرة.

أما EX-ENF(SN Mital) فهي الشبكة الفرعية التي تربط الاتصال بكلية العلوم التجارية و الآداب و الحقوق و اللغات.

رغم ما تبذله وزارة التعليم العالي و البحث العلمي من مجهودات جديّة و معتبرة من خلال تسخير الامكانيات المادية و البشرية لاصلاح و إعادة هيكلة قطاع التعليم العالي بغية الاستجابة للتطلعات الآتية و المستقبلية الا أن النتائج و الآثار الفعلية لم ترقى الى مستوى التطلعات المتوقعة.

المطلب الرابع: الرؤية الاستراتيجية للرقمنة في الجامعة الجزائرية

قامت وزارة التعليم العالي و البحث العلمي بادراج مخطط استراتيجي للجامعة الجزائرية تشجيعا منها على إيجاد بيئة تعليمية داعمة و حاضنة لفكرة التحول من التعليم التقليدي الى التعلم الرقمي.

المخطط التوجيهي الرقمي هو نهج يتماشى مع الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، والتي تم تطويرها على أساس سياسة التكوين و البحث في الوزارة يتيح المخطط التوجيهي للرقمنة (SND) ما يلي¹:

• إعداد المستقبل الرقمي لمؤسسة التعليم العالي.

• تخصيص الادوات والوسائل الرقمية اللازمة لانجاز المشروع، وتحديدتها في الزمان والمكان.

الغرض من هذا الدليل هو تحديد عملية تنفيذ المخطط التوجيهي الرقمي وذلك من خلال خارطة الطريق

الخاصة به (ou Roadmap)، وهو المسار الذي يجب إتباعه للوصول إلى الهدف المنشود. يتم تقييم هذا

المسار باستمرار من خلال مؤشرات محددة.

1-تذكير بسيط :

ما هو ROADMAP ؟

يجعل الاستراتيجية أكثر مرئية، حيث:

¹ وزارة التعليم العالي و البحث العلمي دليل استعمال المخطط التوجيهي للرقمنة (SDN) 24 أكتوبر 2022

مسؤول خدمة الشبكات و أنظمة المعلومات، فرع الاتصال و التعليم عن بعد/ جامعة تيارت

• ROADMAP يتم نشرها على أطراف الفاعلة، وذلك لإلزامهم، والتأكد بأن كل الأطراف تسير في اتجاه واحد.

• ROADMAP يخضع البحث للمخاطر وهذا هو السبب في أنه يتم تقييمه على فترة قصيرة من 3 إلى 6 أشهر لأنه بعد هذه الفترة، يصبح من الصعب التنبؤ بوضعية المشروع.

• ROADMAP يحدد مهام كل طرف ، بل بالأحرى أن كل شخص يضع في اعتباره نفس الاستراتيجية المتبعة.

ما هي أهمية ROADMAP؟

• من المعمول به ، ROADMAP تحدد المهام التي يجب القيام بها، و الرزنامة الزمنية لتحقيقها ، ولكن في حقيقة الأمر ليس المطلوب!

• ROADMAP يعمل بالأحرى على جمع ومزامنة جميع الأطراف المهتمة أو الذين يتدخلون مباشرة في تنفيذ المشروع. فهو يساعد على وصف وتوضيح المسار الحرج الذي سيسمح بتنفيذه بنجاح.

ما هو المشروع؟

الغرض من المشروع هو تنفيذ مهمة واحدة أو أكثر، وذلك من خلال تنفيذ الركائز الثالث التالية لكل مهمة:

• الموارد الزمنية

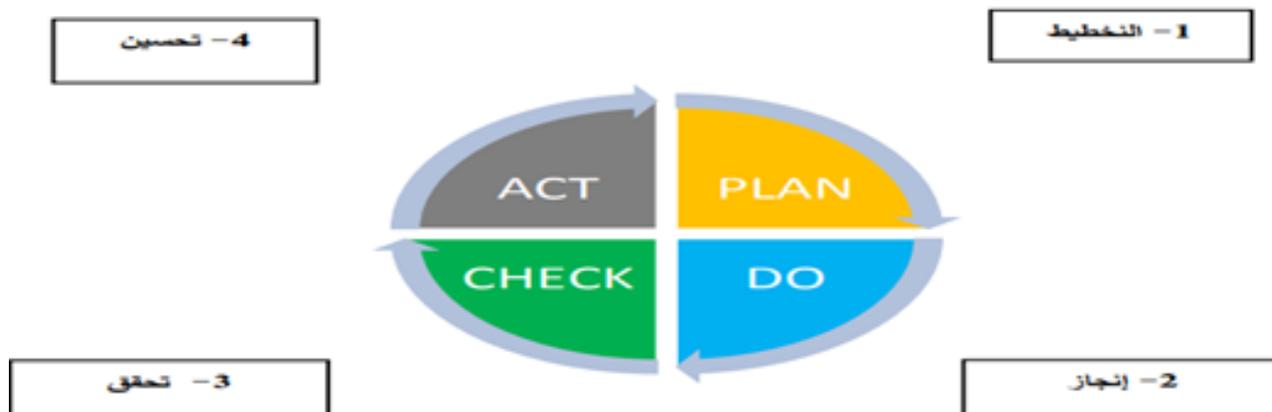
• الموارد البشرية

• الموارد المادية

طريقة العمل :

تعتمد طريقة العمل الموصى بها على مبدأ عجلة deming و هذه الطريقة موضحة في هذا الشكل:

الشكل رقم (02-04): طريقة العمل الموصى بها على مبدأ عجلة deming



المصدر: مسؤول خدمة الشبكات و أنظمة المعلومات، فرع الاتصال و التعليم عن بعد/ جامعة تيارت و لمن أراد استكشاف الكثير عن هذه الاستراتيجية عليه الاطلاع على "دليل استعمال المخطط التوجيهي الرقمي (SDN) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي-الجزائر SDN:Schema Directeur Numerique

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية و خطواتها الاجرائية

من أجل تسليط الضوء على مساهمة الثقافة التنظيمية في التحول الرقمي في الجامعة، قمنا باجراء دراسة تطبيقية على مستوى جامعة ابن خلدون تيارت و ذلك للتعرف على الثقافة التنظيمية المتعلقة بالتحول الرقمي و قد اخترنا الجامعة لتقبل التجديد و التحسين مع توجيه السلوكات نحو قبول التحول الرقمي أي تصبح الثقافة التنظيمية ميزة تنافسية تمكن الجامعة من إنجاح التحول الرقمي لتطوير مخرجات العملية التعليمية.

المطلب الأول: منهج و عينة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبيان كأحد اكثر المصادر استخداما في مجال البحث العلمي و يتمثل في قائمة من الأسئلة معدة بدقة حيث يتم الأجوبة على هذه الأسئلة في شكت استمارة يملؤها المجيب نفسه و الاستبيان هو الأداة الأساسية تأتي اعتمدا عليها في دراستنا الميدانية لتحقيق اهداف الموضوع حيث قسمنا هذا الاستبيان الى محورين:

أولا: محور الثقافة التنظيمية و يضم ثلاثة ابعاد

- بعد القيادة
- بعد الهيكل التنظيمي
- بعد ظروف العمل

ثانيا: محور التحول الرقمي و يضم ثلاثة ابعاد

- الاشراف في احداث التغيير نحو التحول الرقمي
- بناء الثقافة الداعمة تغيير نحو التحول الرقمي
- التحفيز نحو تحقيق اهداف التغيير نحو التحول الرقمي

و تم توزيع الاستبيان على أساتذة و الاداريي جامعة ابن خلدون و ذلك من اجل دراستها و تفرغها و

تحتيتها باستخدام برنامج التحليل الاحصائي spss

و للإجابة عن الاستبيان تم استخدام أسلوب التقدير الجمعي مقياس ليكرت الخماسي الذي يعد أنسب في مثل هذه الدراسة، وقد كانت الخيارات المتاحة أما كل عبارة (غير موافق بشدة. غير موافق محايد ، موافق موافق بشدة)، وقد تم ربط كل خيار برقم محدد كما هو موضح في الجدول:

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
طول كل فئة مقياس	(1-1.79)	(1.8-2.59)	(2.6-3.39)	(3.4-4.19)	(4.20-5)

-المدى= اعلى درجة للمقياس - ادنى درجة للمقياس = 4=1-5

- طول الفئة = (اعلى درجة للمقياس - ادنى درجة للمقياس) / عدد الدرجات = 0.80=5/(1-5)

المطلب الثاني: صدق و ثبات أداة الدراسة و أساليب المعالجة الإحصائية

أولا صدق و ثبات أداة الدراسة

سيتم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (cronbach's alpha)

، والذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (02-06): معاملات الثبات للاستبيان والمحاور الدراسة باستخدام الثبات كرونباخ- الفا

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات كرونباخ- الفا
المحور 01	13	0.73
المحور 02	12	0.83
المجموع	25	0.87

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS والملحق رقم 02

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الاستبيان العام مرتفع بلغ (0.87)، و هي القيمة الأكبر من معدل

المعيار (0.6) و هذا يعني أن الدراسة بشكل عام تتمتع بالثبات الممتاز. أو بصفة أخرى 87% من العينة المختارة سيكونون ثابتين في الإجابتهن في حالة ما إذا تم إستجوابهم من جديد وفي نفس الظروف، وهي نسبة توضح مصداقية النتائج التي يمكن إستخلاصها.

ثانيا : صدق البناء الداخلي:

1- صدق البناء الداخلي بين الثقافة التنظيمية و التحول الرقمي

الجدول رقم (02-07): صدق البناء الداخلي بين الثقافة التنظيمية و التحول الرقمي

الفقرات	الإحصائيات	تقارير حول: التحول الرقمي	الدلالة الإحصائية
الثقافة التنظيمية	معامل بيرسون	.725**	دالة إحصائياً
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	60	
** مستوى الدلالة (a=0.01).			

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS ملحق 03

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معامل الارتباط كانت المحور الأول والمحور الثاني ذو دالة

إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يعني أن فقرات المحورين تحتوي على مستوى عالي من الدقة مما يدل على صدق محاور الاستبيان لقياس الهدف الذي وضع من أجله.

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي : يستخدم الاختبار لمعرفة إذا كانت بيانات متغير معين تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، والاختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات.

- إذا كان حجم العينة أكبر من أو يساوي 30 يستخدم (اختبار كولمجروف - سمرنوف - smirnov-kolmogorov).

- أما إذا كان حجم العينة أقل من 30 نستخدم (اختبار شبيرو-ويلك wilk-shapiro) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ ويستخدم في حالة أن يكون حجم العينة أقل من 50 مفردة، وهو اختبار ضروري؛ لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (02-08): اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف - سمرنوف

المحاور	الفقرات	قيمة z	قيمة الاحتمالية
المحور الاول و الثاني	25	0.080	.200*

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS ملحق 04

أوضحت الجدول اعلاه نتائج الاختبار، حيث ان القيمة الاحتمالية لكل ابعاد المحاور هي اكبر من 0.05 وهذا يدل على ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

المبحث الثالث: تحليل و تفسير نتائج المعالجة الإحصائية

سنحاول من خلال هذا المبحث دراسة تحليل و تفسير مختلف نتائج المعالجة الإحصائية التي تم التوصل اليها سواء المتعلقة بالجانب الشخصي و الوظيفي او العبارات التي تتعلق ببقية المحاور
 المطلوب الأول : تحليل و تفسير اتجاهات اراء العينة نحو متغيرات الدراسة
 سنحاول من خلال هذا المطلب دراسة و وصف خصائص عينة الدراسة و تحليل البيانات الواردة في الاستبيان عن طريق استخدام الأساليب سابقة الذكر.
 اولاً: تحليل بيانات مجتمع العينة: تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات، و النسب المئوية لوصف نوع المبحوثين كما هو مبين في الجدول:

الجدول رقم (02-09):جدول تحليل البيانات مجتمع العينة

التكرار	النسبة المئوية%	البيان	توزيع العينة حسب المتغير
32	53.3	الذكر	الجنس
28	46.7	الأنتى	
2	3.3	من 20 الى 29	الفئة العمرية
29	48.3	من 30 الى 39	
24	40.0	من 40 الى 49	
5	8.3	50 فما فوق	
26	43.3	دكتوراه	المؤهل العلمي
3	5.0	ماجستير	
12	20.0	ماستر	
19	31.7	ليسانس فاقل	
30	50.0	ادارة الكلية	المسمى الوظيفي
5	8.3	هيئة التدريس الاداري	
25	41.7	هيئة التدريس	
6	10.0	رئيس	نطاق الاشراف
46	76.7	مرؤوس	
8	13.3	رئيس و مرؤوس	
7	11.7	من 2 الى 5	الخبرة المهنية
23	38.3	من 6 الى 9	

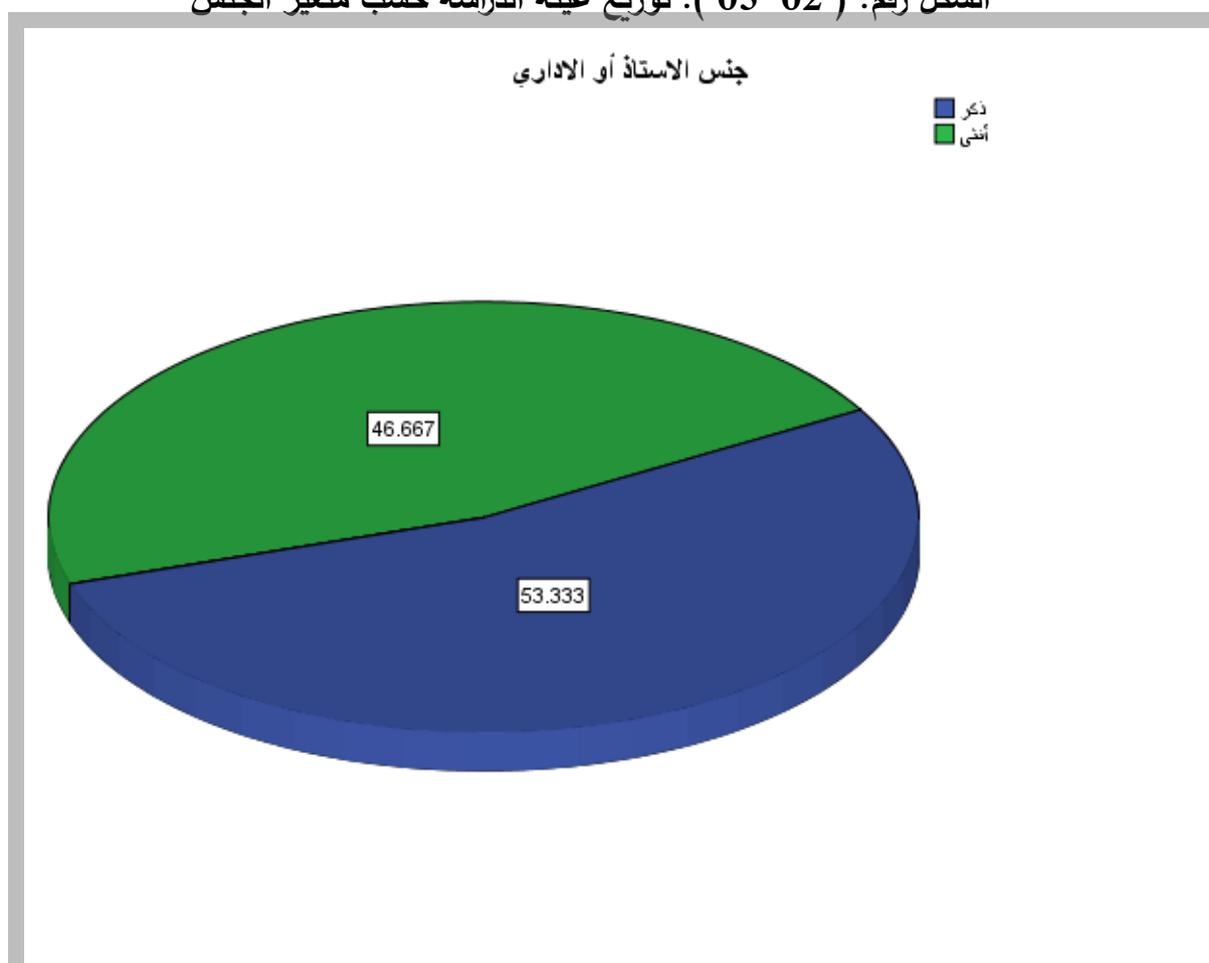
14	23.3	من 10 الى 13
16	26.7	14 سنة فما فوق

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS ملحق 05

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي :

1- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب الجنس: يتضح من الجدول السابق أن 32 موظف يمثلون 53.30% من إجمالي عينة الدراسة هم ذكور، في حين أن 28 منهم يمثلون نسبة 46.70 % هم إناث. و هذا يدل على أن الجامعة تضم موظفين من الفئتين بنسب متفاوتة

الشكل رقم: (02-05) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



مصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

2- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية: تدل النتائج على ان النسبة الكبيرة من الموظفين الجامعة يمثلون الفئة العمرية من 30 الى 39 بنسبة 48.30 %، وهذا يعني أن غالبية الأساتذة و الموظفين من الفئة العمرية التي تتمتع بالمعارف و القدرات الكافية لانجاز العمل و كذا ما تتوفر عليه من قابلية للاندماج أكثر في ثقافة المؤسسة بينما كانت نسبة الفئة العمرية 50 سنة فما فوق 8.30 % و هذه الفئة لا

يمكن الاستغناء عنها داخل أي تنظيم لما تملكه من خبرات طويلة في مجال العمل و هذا سيكون له أثر واضح على تنمية الثقافة التنظيمية في المنظمة ثم تأتي الفئة من 40 الى 49 سنة بنسبة 40 % و في الأخير تأتي فئة من 20 الى 29 سنة بنسبة 3.30 % الممثلة في الشكل التالي :

الشكل رقم: (02-06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية:

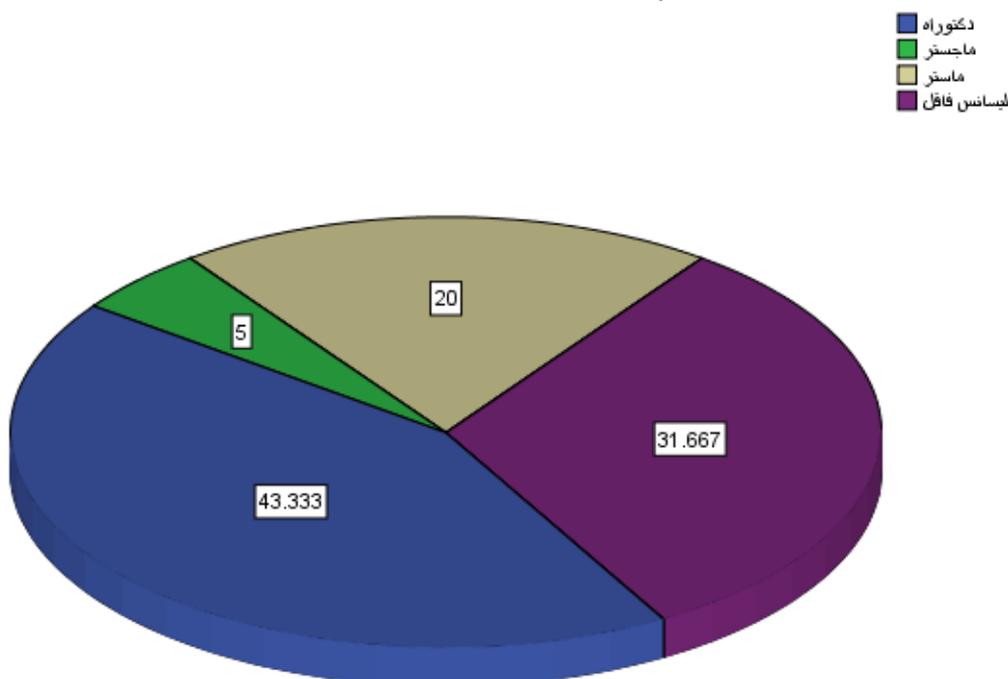


مصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

3- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي: فيما يتعلق في توزيع عينة الدراسة حسب هذا المتغير فإننا نلاحظ 43.30% بالنسبة للمؤهل دكتوراه و نسبة 31.70 % بالنسبة للمؤهل ليسانس فاقل و بعدها فئة المؤهل الماستر بنسبة 20 % و في الأخير تأتي فئة مؤهل ماجيستير بنسبة 5 %، و هذا يدل على أن النسبة المرتفعة من أساتذة ابن خلدون متحصلون على شهادة الدكتوراه، و هذا ما يكون له أثر إيجابي فيما يخص تطوير و تحسين ثقافة الجامعة من خلال القدرات و الخبرات المعرفية التي تتمتع بها هذه الفئة و كذلك القابلية نحو التغيير التكنولوجي. حسب ما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم: (02-07) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

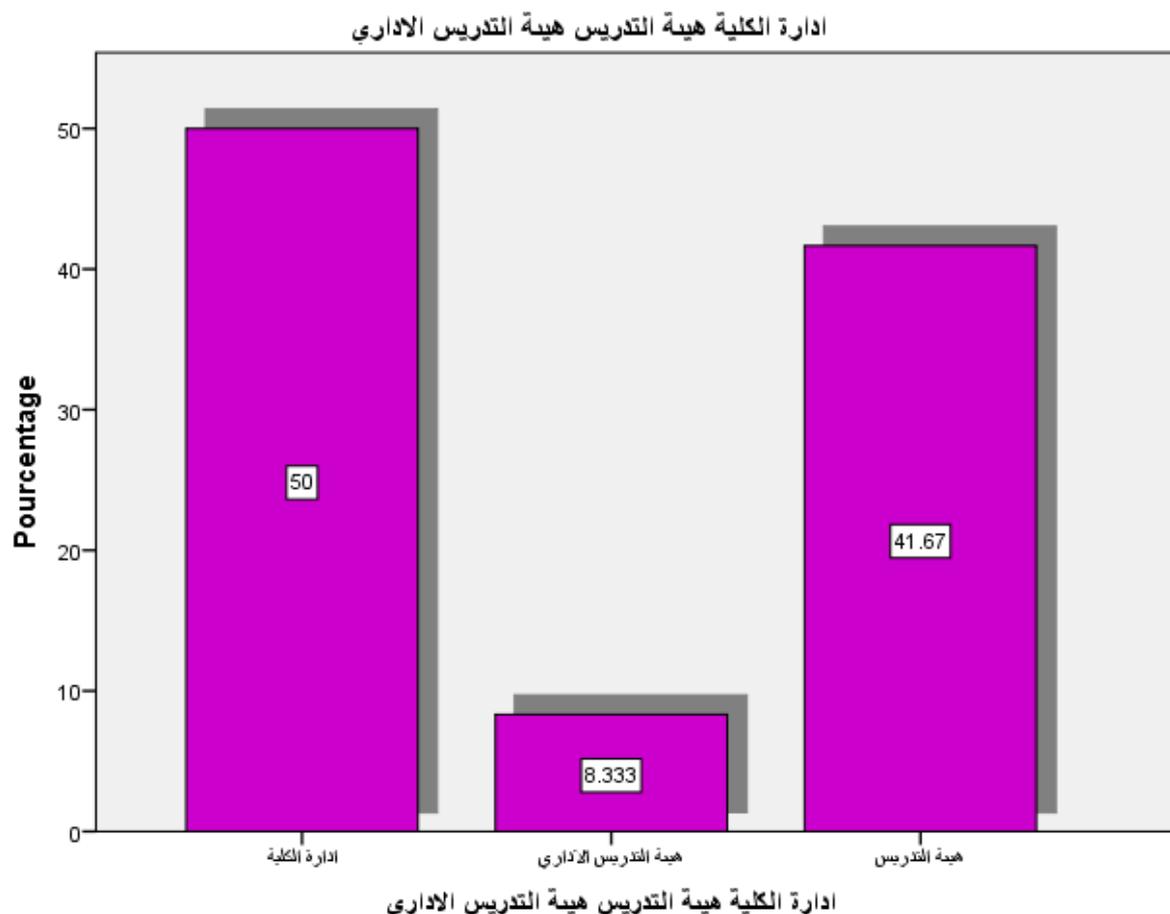
دكتوراه ماجستير ماستر ليسانس فاقل



مصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

4- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي : يتبين ان نسبة وظيفة ادارة الكلية هي مرتفعة بنسبة 50 %، ثم تلتها فئة هيئة التدريس بنسبة 41.70 % و في الأخير تأتي فئة هيئة التدريس الاداري بنسبة 8.30 % . حسب ما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم: (02-08) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي



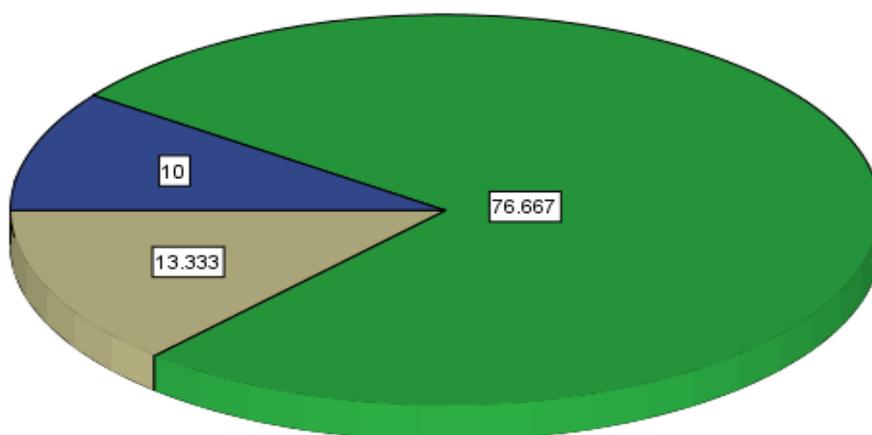
مصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

5- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب متغير نطاق الاشراف : يتبين لنا حسب نطاق الاشراف ان نسبة المرؤوسين هي مرتفعة بنسبة 76.70 %، ثم تلتها فئة رئيس و مرؤوس بنسبة 13.30 % و في الأخير تأتي فئة رئيس بنسبة 10%. حسب ما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم: (02-09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير نطاق الاشراف

رئيس مرفوس رئيس و مرفوس

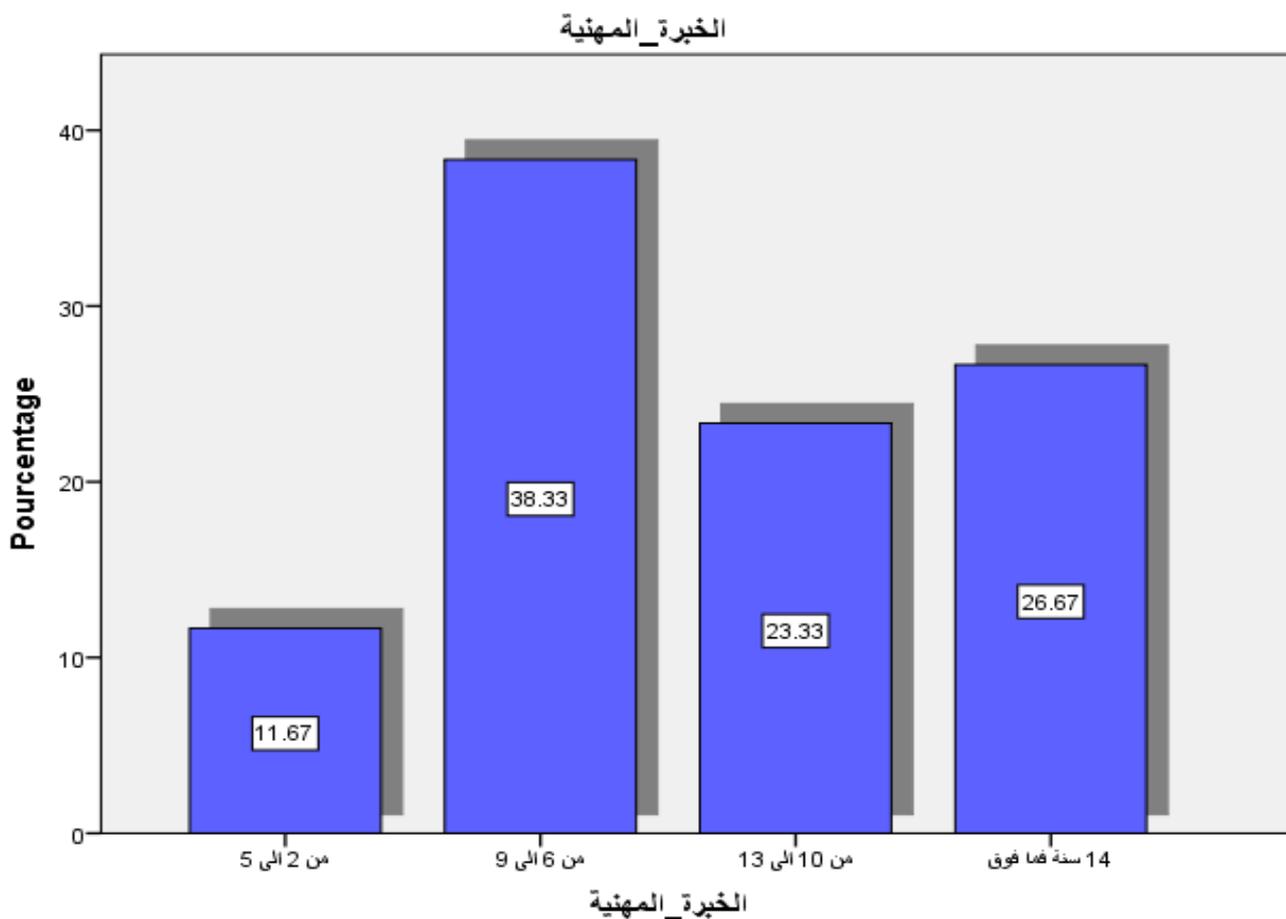
رئيس
مرفوس
رئيس و مرفوس



مصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

6- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية : يتبين من نسبة سنوات الخبرة ان فئة (من 6 الى 9) هي مرتفعة بنسبة 38.30%، و يرجع ذلك الى أن غالبيتهم من الشباب إضافة الى أن سنوات تكوينهم الأكاديمي تجعل غالبيتهم يوظفون بعد سن الخامسة و العشرين. ثم تلتها فئة من (14 سنة فما فوق) بنسبة 26.70% و هذا ما سيكون له تأثير واضح على المهارات و المعارف التي اكتسبوها من خلال سنوات العمل مما يمنحهم الأفضلية على بقية المبحوثين فيما يخص ما نسميه الثقافة التنظيمية و بعدها فئة(من 10 الى 13 سنوات) بنسبة 23.30% و في الأخير تأتي فئة (من 2 الى 5 سنوات) بنسبة 11.70%

الشكل رقم: (10-02) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



مصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ثانيا: تحليل محاور مجتمع العينة:

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

1- بعد الخاص بالقيادة

الجدول رقم (02-10): بعد الخاص بالقيادة

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	النتيجة
01	1.تسند الادارة العليا الوظائف بحسب قرارات الاساتذة و الاداريين.	9	16	16	16	3	2.80	1.14	5	محايد
	النسبة	15	26.7	26.7	26.7	5				
02	توضح الادارة العليا الاهداف المطلوبة و طرق الوصول اليها.	3	6	15	33	3	3.45	0.92	3	موافق
	النسبة	5	10	25	55	5				
03	تقوم الادارة العليا باشارك العاملين في عملية التطوير و تحسين العمل.	6	4	18	22	10	3.43	1.15	4	موافق
	النسبة	10	6.7	30	36.7	16.7				
04	تقوم الادارة العليا بتحمل كافة مسؤولياتها عن التغيير داخل المنظمة.	1	6	16	26	8	3.57	0.90	2	موافق
	النسبة	1.7	10	31.7	43.3	13.3				
05	وجود قناعة عند مديرالجامعة بضرورة التغيير	4	1	22	21	12	3.60	1.04	1	موافق
	النسبة	6.7	1.7	36.7	35	20				
الدرجة كلية										محايد
							3.37	1.03		

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 06

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن متوسطات الحسابية والانحرافات معيارية لاستجابة الأفراد العينة الدراسة على المجال بعد الخاص بالقيادة أن المتوسط الحسابي للدرجة كلية (3.37) وانحراف معياري (1.03) وهذا يدل على أن القرار الكلي لأفراد العينة على عبارات بعد القيادة جاء بدرجة محايد، بحيث جاءت العبارة (وجود قناعة عند مدير الجامعة بضرورة التغيير) أعلى متوسط (3.60) و هذا يدل أن آراء الموظفين انفتحت على أن مدير جامعة ابن خلدون موافق على التغيير نحو الأفضل و هو من العناصر الدافعة للتغيير التكنولوجي .

2- بعد الخاص بالهيكل التنظيمي و النظم الداخلية

الجدول رقم (02-11): بعد الخاص بالهيكل التنظيمي و النظم الداخلية

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	النتيجة
06	يساعد الهيكل التنظيمي في تحديد خطوط السلطة و المسؤولية.	التكرار	2	5	5	41	3.77	0.89	1	موافق
		النسبة	3.3	8.3	8.3	68.3				
07	يوضح الهيكل التنظيمي خطوط الاتصالات و طريقة عمل الافراد.	التكرار	3	10	4	39	3.52	1.01	4	موافق
		النسبة	6	16	6.7	65				
08	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة و قابلية التغيير و التطوير لمواكبة التغييرات.	التكرار	1	9	11	33	3.57	0.92	3	موافق
		النسبة	1.7	15	18.3	55				
09	يسمح الهيكل التنظيمي بابرار العلاقات بين الموظفين و كيفية التعامل فيما بينهم في انجاز المهام.	التكرار	2	8	9	31	3.65	1.02	2	موافق
		النسبة	3.3	13.3	15	51.7				
		الدرجة كلية				3.62		0.96	موافق	

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 06

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن متوسطات الحسابية والانحرافات معيارية لاستجابة الأفراد العينة الدراسة على المجال بعد الخاص بالهيكل التنظيمي و النظم الداخلية أن المتوسط الحسابي للدرجة كلية (3.62) وانحراف معياري (0.69) وهذا يدل على أن القرار الكلي عن بدائل الإجابات ب"الموافقة" الكلية لأفراد على عبارات بعد الهيكل التنظيمي، حيث سجلت العبارة السادسة أعلى متوسط حسابي بقرار موافق يعني أن الهيكل التنظيمي للجامعة يتسم بالمرونة و قابلية التغيير و هذا لمواكبة التغييرات التكنولوجية.

3- بعد الخاص بظروف العمل

الجدول رقم (02-12): بعد الخاص بظروف العمل

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	النتيجة
10	أجور الاساتذة و الإداريين تتناسب مع الجهد المبذول في العمل.	11	11	17	13	8	2.93	1.30	3	محايد
	النسبة	18.3	18.3	28.3	21.7	13.3				
11	أشعر بالامن و الاستقرار الوظيفي.	5	12	18	20	5	3.13	1.09	2	محايد
	النسبة	8.3	20	30	33.3	8.3				
12	نظام المكافآت و الحوافز يعتمد على أسس عادلة.	14	11	17	12	6	2.75	1.29	4	محايد
	النسبة	23.3	18.30	28.3	20	10				
13	يوجد فرص للعاملين من أجل تدريبهم و مواصلة دراستهم و زيادة مهاراتهم المهنية.	3	11	15	26	5	3.32	1.03	1	محايد
	النسبة	5	18.3	25	43.3	8.3				
الدرجة كلية							3.03	1.18		محايد

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 06

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن متوسطات الحسابية والانحرافات معيارية لاستجابة الأفراد العينة الدراسة على المجال بعد الخاص بظروف العمل أن المتوسط الحسابي للدرجة كلية (3.03) وانحراف معياري (1.18) بقرار كلي و هو محايد و هذا يدل على أن أساتذة و اداريي الجامعة غير مقتنعين بما تقدمه الجامعة من أجل تحسين ظروف العمل الداخلية و الخارجية للجامعة.

حيث جاءت العبارة "12" بمتوسط حسابي ضعيف (2.75) و هو يدل على أن نظام الحوافز و المكافآت في الجامعة غير كافي لتلبية رغبات و متطلبات الإداريين و الأساتذة في الجامعة.

المحور الثاني : التحول الرقمي

الجدول رقم (02-13): بعد الاشراك في احداث التغيير نحو التحول الرقمي:

الرقم	الفقرات	موافق / بشدة	غير موافق / غير	محايد	موافق	موافق بشدة	الحسابي	المتوسط	المعياري	الانحراف	ترتيب العبارة	النتيجة		
14	تتيح الإدارة للأساتذة و الإداريين فرصة تقديم افكارهم و مقترحاتهم حول عملية التغيير نحو التحول الرقمي.	التكرار	7	11.7	17	14	3.03	13.3	1.22	4	محايد	محايد		
		النسبة	11.7	23.3	28.30	23.3	14	13.3	1.22	4	محايد	محايد		
15	يساعد الاساتذة و الإداريين الإدارة العليا على ادراك الاهداف أثناء تطبيق التحول الرقمي.	التكرار	4	6.7	18	10	3.25	8.3	1.05	3	محايد	محايد		
		النسبة	6.7	16.7	30	16.7	10	8.3	1.05	3	محايد	محايد		
16	تحرص الإدارة على تطوير المناخ التنظيمي الداعم للتغيير نحو التحول الرقمي.	التكرار	5	8.3	10	12	3.27	8.3	1.13	2	محايد	محايد		
		النسبة	8.3	20	16.7	20	12	8.3	1.13	2	محايد	محايد		
17	تتحمل الإدارة مسؤولية التغيير نحو التحول الرقمي.	التكرار	6	10	14	5	3.42	11.7	1.12	1	موافق	موافق		
		النسبة	10	8.3	23.3	8.3	5	11.7	1.12	1	موافق	موافق		
الدرجة كلية												محايد	1.13	3.24

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 06

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن متوسطات الحسابية والانحرافات معيارية لاستجابة الأفراد العينة الدراسة على المجال بعد الاشراك في احداث التغيير نحو التحول الرقمي أن المتوسط الحسابي للدرجة كلية (3.24) وانحراف معياري (1.13) وهذا يدل على أن مجال بعد الاشراك في احداث التغيير نحو التحول الرقمي جاء بدرجة محايد حيث كانت العبارة رقم 17 بأعلى متوسط حسابي 3.42 بدرجة موافق. وهي العبارة "تتحمل الإدارة مسؤولية التغيير نحو التحول الرقمي" أي ان الإدارة لديها اللامركزية في اتخاذ القرار في الجامعة.

1- بعد بناء الثقافة الداعمة للتغيير نحو التحول الرقمي:

الجدول رقم (02-14): بعد بناء الثقافة الداعمة للتغيير نحو التحول الرقمي

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	النتيجة
18	تهيئ الأساتذة و الإداريين لتقبل التغيير نحو التحول الرقمي.	5	13	11	22	9	3.28	1.209	2	محايد
	التكرار	8.3	21.7	18.3	36.7	15				
19	مقاومة التغيير نتيجة الخوف من خوض تجربة جديدة.	3	10	16	22	9	3.40	1.092	1	موافق
	التكرار	5	16.7	26.7	36.7	15				
20	التعامل باحترافية مع أنماط السلوك التي تعيق عملية التحول الرقمي.	7	15	18	16	4	2.92	1.124	4	محايد
	التكرار	11.7	25	30	26.7	6.7				
21	الثقافة التنظيمية الحالية تسهل التحول الرقمي	7	9	16	17	11	3.27	1.260	3	موافق
	التكرار	11.7	15	26.7	28.3	18.3				
الدرجة كلية										
						3.2175		1.17125		محايد

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 06

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن متوسطات الحسابية والانحرافات معيارية لاستجابة الأفراد العينة الدراسة على المجال بعد بناء الثقافة الداعمة للتغيير نحو التحول الرقمي أن المتوسط الحسابي للدرجة كلية (3.21) وانحراف معياري (1.17) و جاء القرار الكلي بدرجة محايد حيث كان أعلى متوسط حسابي 3.40 بدرجة موافق فيما يخص العبارة "19" و هي "مقاومة التغيير نتيجة الخوف من خوض تجربة جديدة و هذا يدل على أن موظفي جامعة ابن خلدون لديهم بعض المخاوف فيما يخص التغيير التكنولوجي و هذا لأن موضوع التحول الرقمي جديد.

2- بعد التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير نحو التحول الرقمي

الجدول رقم (02-15): بعد التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير نحو التحول الرقمي

النتيجة	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرات	الرقم
محايد	4	1.33	2.98	9	14	15	11	11	التكرار	22
				15	23.3	25	18.30	18.3	النسبة	
محايد	1	1.17	3.27	9	18	19	8	6	التكرار	23
				15	30	31.7	13.3	10	النسبة	
محايد	2	1.24	3.25	12	16	10	19	3	التكرار	24
				20	26.7	16.7	31.7	5	النسبة	
محايد	3	1.20	3.18	7	21	15	10	7	التكرار	25
				11.7	35	25	16.7	11.7	النسبة	
محايد		1.23	3.17	الدرجة كلية						

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 06

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن متوسطات الحسابية والانحرافات معيارية لاستجابة الأفراد العينة الدراسة على المجال بعد التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير نحو التحول الرقمي أن المتوسط الحسابي للدرجة كلية (3.17) وانحراف معياري (1.23) بقرار كلي "محايد" و هذا يدل أن هناك نقص من الجامعة فيما يخص

تحفيز الكفاءات التي تقوم على التغيير نحو التحول الرقمي و عدم اعطائهم الفرص الكافية لابرار مهارتهم و عدم مساعدتهم على تذليل العقبات التي تواجههم.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الدراسية

اولا: اختبار الفرضية الفرعية الاولى:

H_0 : لا يوجد اثر بين بعد القيادة و محور التحور الرقمي عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

H_1 : يوجد اثر بين بعد القيادة و محور التحور الرقمي عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

الجدول رقم (02-16): نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الاولى ANOVA

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	9.314	1	9.314	26.699	.000 ^b
الخطأ	20.234	58	.349		
المجموع الكلي	29.548	59			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss ملحق رقم 07

*مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$

الجدول رقم (02-17): تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الاولى

معامل التحديد R^2	$0.32 \approx 0.315$
معامل الارتباط R	0.561
تقدير النموذج	$Y = 1.114 + 0.613X1 + ei$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss ملحق رقم 07

نجد أن معامل الارتباط بين بعد القيادة و محور التحور الرقمي ككل تبلغ قيمته (0.56) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب متوسط بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.32) وهذا يعني أن 32% من التغيرات التي تحل محل التحور الرقمي و يفسرها البعد القيادة والباقي يرجع إلى عوامل أخرى منها الأخطاء العشوائية.

ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة تقدر ب (26.699) ، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 تعني وجود دلالة إحصائية،

وبناء عليه، نقبل الفرضية البديلة H_1 ونرفض الفرضية الصفرية H_0

التي تأكد و يوجد اثر بين بعد القيادة و محور التحور الرقمي من وجهة نظر الأساتذة و الإداريين في جامعة ابن خلدون، و الدليل وجود درجات إجابات أفراد العينة المأخوذة من مجتمع الدراسة في المجال الموجب بدرجة

متوسطة أي أغلب الإجابات محايد و هذا يرجع الى وجود علاقة ارتباطية طردية وسطية بين البعد الخاص بالقيادة و التحول الرقمي، هذا يعني أن الإدارة العليا علاقتها مع الأساتذة و الإداريين متوسطة، لم تصل الى درجة الاستشارة و الاشراف.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا يوجد اثر بين بعد الخاص بالهيكل التنظيمي و النظم الداخلية و محور التحور الرقمي عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

H_1 : يوجد اثر بين بعد الخاص بالهيكل التنظيمي و النظم الداخلية و محور التحور الرقمي عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

الجدول رقم (02-18): نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الثانية ANOVA

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	7.808	1	7.808	20.829	.000 ^b
الخطأ	21.741	58	.375		
المجموع الكلي	29.548	59			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss ملحق رقم 08

* (0.05) مستوى الدلالة α .

الجدول رقم (02-19): تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الثانية

معامل التحديد R^2	$0.26 \approx 0.264$
معامل الارتباط R	0.514
تقدير النموذج	$Y = 1.298 + 0.527X1 + ei$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss ملحق رقم 08

نجد أن معامل الارتباط بين بعد الخاص بالهيكل التنظيمي و النظم الداخلية و محور التحور الرقمي ككل تبلغ قيمته (0.51) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب متوسط بين المتغيرين.

كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.26) وهذا يعني أن 26% من التغيرات التي تحل محل محور التحور الرقمي و يفسرها البعد الخاص بالهيكل التنظيمي و النظم الداخلية والباقي يرجع إلى عوامل أخرى منها الأخطاء العشوائية.

ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة تقدر ب (20.829) ، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 تعني وجود دلالة إحصائية،

وبناء عليه، نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية الصفرية H0 التي تؤكد وجود اثر بين بعد الخاص بالهيكل التنظيمي و النظم الداخلية ومحور التحول الرقمي من وجهة نظر الأساتذة و الإداريين في جامعة ابن خلدون تيارت و ذلك لوجود الإجابات في المجال الموجب بدرجة متوسطة أي أغلب الإجابات محايدة يعني وجود علاقة ارتباطية متوسطة مما يدل أن العلاقة لم تصل الى الهدف المسطر و هو المرونة في العمل و اللامركزية في اتخاذ القرارات و انجاز المهام عن طريق فرق العمل.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

H0: لا يوجد اثر بين بعد الخاص بظروف العمل و محور التحول الرقمي عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

H1: يوجد اثر بين بعد الخاص بظروف العمل و محور التحول الرقمي عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

الجدول رقم (02-20): نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الثالثة ANOVA

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	7.310	1	7.310	19.064	.000 ^b
الخطأ	22.239	58	.383		
المجموع الكلي	29.548	59			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss ملحق رقم 08 * (0.05.) α مستوى الدلالة.

الجدول رقم (02-21): تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الثالثة

معامل التحديد R^2	$0.25 \approx 0.247$
معامل الارتباط R	0.497
تقدير النموذج	$Y = 1.947 + 0.416X1 + ei$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss ملحق رقم 08 نجد أن معامل الارتباط بين بعد الخاص بظروف العمل و محور التحول الرقمي ككل تبلغ قيمته (0.49) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب قريب من المتوسط بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.25) وهذا يعني أن 25% من التغيرات التي تحل محل محور التحور الرقمي و يفسرها البعد الخاص بظروف العمل والباقي يرجع إلى عوامل أخرى منها الأخطاء العشوائية. ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة تقدر ب (19.064)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 تعني وجود دلالة إحصائية، وبناء عليه، نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية الصفرية H0

التي تؤكد وجود اثر بين بعد الخاص بظروف العمل و محور التحول الرقمي من وجهة نظر الأساتذة و الإداريين في جامعة ابن خلدون تيارت و ذلك لوجود الإجابات في المجال الموجب بدرجة متوسطة أي أغلب الإجابات محايدة، ما يعني وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة ما يدل على عدم الوصول الى درجة الاستقرار الوظيفي و الرضى على الأجور و المكافآت و الحوافز و كذلك التدريب اللازم لزيادة المهارات الرقمية. رابعاً: اختبار الفرضية الرئيسية :

H₀: لا يوجد اثر بين محور الثقافة التنظيمية و محور التحور الرقمي عند مستوى الدلالة (α=0.05).

H₁: يوجد اثر بين محور الثقافة التنظيمية و محور التحور الرقمي عند مستوى الدلالة (α=0.05).

الجدول رقم (02-22): نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الرئيسية ANOVA

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	15.517	1	15.517	64.137	.000 ^b
الخطأ	14.032	58	.242		
المجموع الكلي	29.548	59			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss ملحق رقم 10

*مستوى الدلالة (α=0.05)

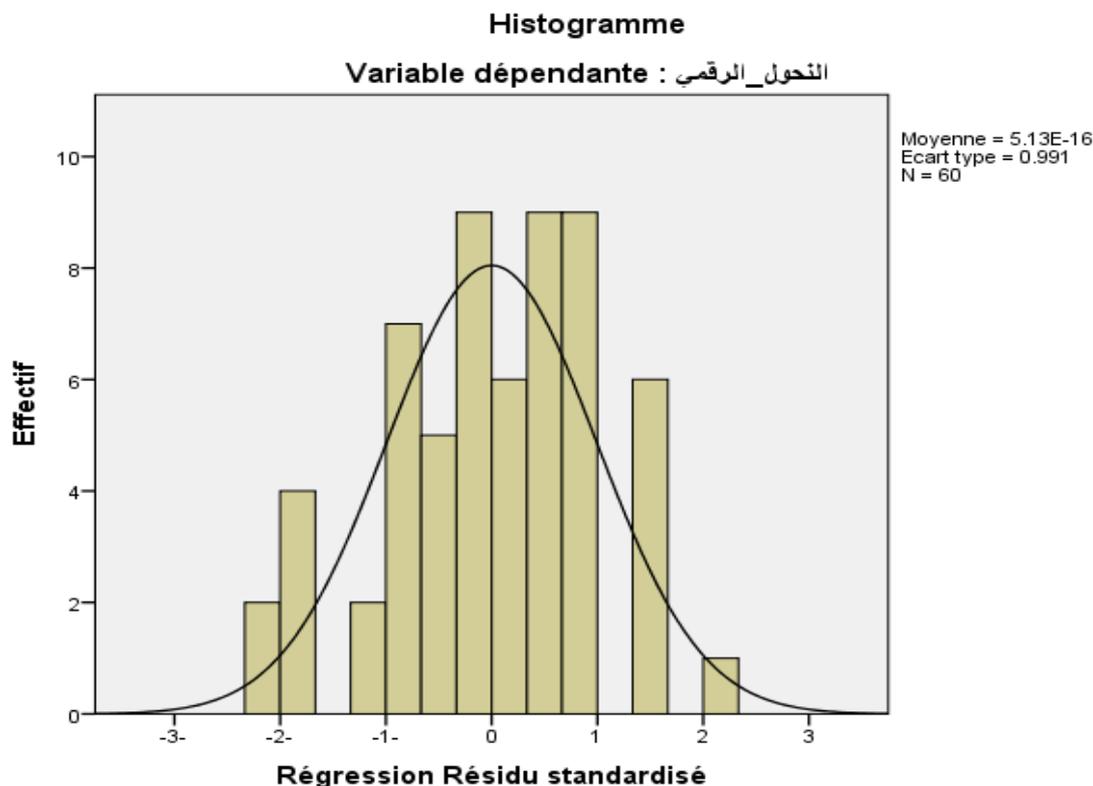
الجدول رقم (02-23): تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الرئيسية

معامل التحديد R ²	0.53 ≤ 0.525
معامل الارتباط R	0.725
تقدير النموذج	$Y = -0.855 + 1.1175X1 + ei$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss ملحق رقم 12

نجد أن معامل الارتباط بين محور الثقافة التنظيمية و محور التحول الرقمي ككل تبلغ قيمته (0.72) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب قوي بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.53) وهذا يعني أن 53% من التغيرات التي تحل محل محور التحور الرقمي و يفسرها محور الثقافة التنظيمية والباقي يرجع إلى عوامل أخرى منها الأخطاء العشوائية. ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة تقدر بـ (64.137)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 تعني وجود دلالة إحصائية.

الشكل رقم (02-11): العلاقة بين الاخطاء المعيارية و القيم الحقيقية للفرضية الرئيسية



مصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss ملحق رقم 10

يظهر من خلال الشكل ان معظم نقاط الانتشار قريبة من مجال (-2,2) هذا دليل على ان الأخطاء

العشوائية تتوزع توزيعاً طبيعياً.

وبناء عليه، نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية الصفرية H0

التي تأكد و يوجد اثر بين محور الثقافة التنظيمية و محور التحور الرقمي من وجهة نظر الأساتذة و الإداريين في جامعة ابن خلدون بدرجة مرتفعة و ذلك لقوة العبارات الاستبائية المتعلقة بالاجابات بدرجة موافق حيث جاءت العبارة "يساعد الهيكل التنظيمي في تحديد السلطة والمسؤولية بمتوسط حسابي عالي اذا كان الهيكل التنظيمي مرن قائم على تفعيل العلاقات بين الأطراف الفاعلة في الجامعة و تشارك المعرفة فهذا يسهل التحول الرقمي و من جهة أخرى جاءت العبارة في محور التحول الرقمي "تتحمل الإدارة مسؤولية التغيير نحو التحول الرقمي"، بمتوسط حسابي عالي، أي أن الإدارة العليا هي المسؤول الأول عن التغيير في الجامعة و بالتالي فهي المسؤولة عن التحول الرقمي، ما يعني أن الإدارة العليا تؤثر على الثقافة التنظيمية، و تجبر كل الأطراف الفاعلة في الجامعة لتطبيق التحول الرقمي، و هذا ما تطرقنا له في الجانب النظري فيما يخص مدخل تغيير الثقافة من القمة الى القاعدة.

خلاصة الفصل :

تناولنا في هذا الفصل وضعية جامعة ابن خلدون من حيث تأثير الثقافة التنظيمية على التحول الرقمي حيث تطرقنا الى تعريفات تخص ميدان الدراسة و المنصات الرقمية الموجودة في الجامعة و الاحصائيات حول استخدامها من قبل الأساتذة و الطلبة ثم قمنا بالتعرف على مجتمع و عينة الدراسة ،صدق و ثبات أداة البحث ،اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف- سمرنوف و في الأخير قمنا بتحليل و تفسير نتائج الدراسة سواء كانت الفرضية الرئيسية أو الفرضيات الفرعية.

خاتمة

خاتمة :

ان التسارع الذي يعرفه العالم في كل المجالات بطريقة غير مسبوقه كنتيجة لما يحصل من تطور سريع في تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، و نمذجة للأعمال بطريقة جديدة الأمر الذي فتح آفاقا لحياة تتمتع بمقومات أفضل، ما يفرض على المؤسسات في جميع أنحاء العالم، و الجامعات بصفة خاصة، تبني التقنيات الرقمية الحديثة أو ما يسمى بالتحول الرقمي الذي يعني تحويل العمليات الإدارية و الممارسات التعليمية الى عمليات تعتمد على التكنولوجيا الحديثة لتقليل التكاليف و رفع جودة العمل أي تطوير مخرجات العملية التعليمية في بيئة تنافسية جاذبة و لا يتم هذا الا بتغيير طريقة العمل التقليدية بما فيها من السلوكيات و القيم في محيط العمل و التي نعني بها الثقافة التنظيمية فقد توارثتها الأجيال و تم ترسيخها بمرور الزمن فهي من أكبر التحديات التي تواجهها الجامعات، فلا يمكن احداث تغييرات جذرية الا عن طريق التغيير التنظيمي فهو من أهم المتطلبات لتحديث و تطوير الجامعة و الانتقال بها الى حالة تنظيمية مرغوب بها فالادارة العليا هي التي يتسنى لها تثبيت التغيير بغرسه في الثقافة الأساسية للجامعة بشكل فعال، و قادة التغيير يقومون بتوصيل رسالة الجامعة و استراتيجياتها لمواجهة التحديات، و متغيرات عديدة، مما يفرض عليها تحولات جذرية في منظومة العمل داخلها و ذلك من خلال التوجه نحو التحول الرقمي و هو التحول العميق للأشطة و العمليات و الكفاءات للاستفادة من التقنيات الرقمية و لا نعني بالتحول الرقمي فقط الاعتماد على تطبيق التكنولوجيا داخل الجامعة بل هو برنامج شمولي كامل يمس طريقة و أسلوب عملها داخليا، و كيفية تقديم الخدمات للطلاب، و هيئة التدريس من طرف الكفاءات التي تدربت على هذه العملية، و هذا لا يحدث الا بقناعة الجميع و نشر ثقافة التحول الرقمي هذا ما تطرقنا له في الدراسة التطبيقية حيث وجدنا ان الثقافة التنظيمية تؤثر على التحول الرقمي من وجهة نظر الأساتذة و الإداريين بدرجة متوسطة و هذا ما يعني ان الإدارة العليا هي المسؤول الأول عن التحول الرقمي و بما ان الجامعة هي مؤسسة عمومية تخضع لما يفرض عليها من وزارة التعليم العالي و البحث العلمي فان التغيير يأتي من القمة الى القاعدة .

أولا : النتائج الدراسة

1 - النتائج التطبيقية:

- من خلال معطيات نتائج الدراسة نلاحظ وجود ثقافة تنظيمية متوسطة في جامعة ابن خلدون فيما يخص التحول الرقمي و ذلك لعدم اهتمام البعض بهذا الموضوع أو التخوف من المجهول أو لحدائثة التحول الرقمي في الجامعة ككل.
- توصلنا أن الجامعة ليس لها اهتمام كبير في نشر ثقافة التحول الرقمي في وسط الأساتذة و اداريي الجامعة و هذا ما يفسر الغموض في الإجابة عن أسئلة الاستبيان نتيجة عدم معرفتهم بأهمية التحول الرقمي.

- عدم وجود المشاركة في اتخاذ القرارات بالنسبة للأساتذة و الإداريين لأن المشاركة متركزة في فئة الإدارة العليا، فهي من تقوم باتخاذ القرار و لا تعتمد على رأي الأساتذة و مقترحاتها.
- عدم توفير الجامعة لمناخ تنظيمي مناسب يشجع موظفي الجامعة على مضاعفة جهودهم و رفع روحهم المعنوية و عدم شعورهم بالانتماء الوظيفي.
- لا تولي الجامعة اهتماما كبيرا للعملية الإبداعية و تطوير القدرات الإبداعية و الابتكارية فيما يخص التحول الرقمي.
- عدم تحفيز الجامعة للأساتذة و الإداريين الذين يقومون بعملية الأداء الرقمي المتميز و عدم تطبيق هذا الأداء على أرض الواقع.
- رغم جهود الجامعة المبذولة خطواتها نحو التحول الرقمي من خلال توفير المنصات الرقمية و تحسن في تدفق الانترنت مقارنة بالسنوات الماضية الا أنها لازالت في خطواتها الأولى.

2 - النتائج النظرية :

- الثقافة التنظيمية لها دور أساسي و هام في الجامعة فهي قوة مؤثرة داخل التنظيم.
- التغيير التنظيمي و التنافس من أجل البقاء و مواكبة التطورات الحديثة.
- التحول الرقمي هو المتحرك الأساسي لعملية التطوير فهو التغيير الجذري الذي يسعى الى تحسين بيئة العمل الجامعي من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و مراعاة أهداف الجامعة.
- تعزيز الثقافة الرقمية لإحداث التغيير التكنولوجي و وجود ثقافة رقمية قوية لضمان التوظيف و التغيير و التطوير.
- ثقافة المنظمة و علاقتها بالإبداع التكنولوجي، تشجيع المديرين لثقافة الإبداع و الابتكار لاثراء المنظمة و تمكينها من تطوير عملها.
- التحول الرقمي استراتيجية لخلق قيمة تنافسية و فريق عمل و ثقافة ابداع لاستدامتها، و اتصالات و تقنيات المعلومات لتحقيقها.
- التحول الرقمي حركة نحو المرونة المؤسسية و الاستعداد لتلبية الاحتياجات المتغيرة بسرعة.
- افتقار الجامعة الى رؤية رقمية مستقبلية و استراتيجية شاملة لإدارة التحول الرقمي.

ثانيا : اختبار صحة الفرضيات :

- الفرضية الفرعية الأولى و التي نصت على: " يوجد أثر بين بعد القيادة و محور التحول الرقمي " عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) من وجهة نظر الأساتذة و الإداريين في جامعة ابن خلدون، و هذه الفرضية صحيحة.

الفرضية الفرعية الثانية نصت على " يوجد أثر بين بعد الهيكل التنظيمي و النظم الداخلية و التحول الرقمي " عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) من وجهة نظر الأساتذة و الإداريين في جامعة ابن خلدون، و هذه الفرضية صحيحة.

الفرضية الفرعية الثالثة نصت على " يوجد أثر بين بعد ظروف العمل و التحول الرقمي " عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) من وجهة نظر الأساتذة و الإداريين في جامعة ابن خلدون، و هذه الفرضية صحيحة.

ثالثا : الاقتراحات :

1. للوصول الى تحول رقمي ناجح يجب إعادة النظر في العلاقة بين الإدارة العليا و الأساتذة و الإداريين و اشراكهم و استشارتهم.
2. المرونة في العمل و اللامركزية في اتخاذ القرارات و انجاز المهام عن طريق فرق العمل و تنمية المهارات الإبداعية الرقمية للتكيف مع التحول الرقمي.
3. تحفيز الأساتذة و الإداريين على التحول الرقمي بالزيادة في الأجور و المكافآت.
4. الرؤية المستقبلية للتحول الرقمي في الجامعة الجزائرية Road Map، و التشجيع على تنفيذها.
5. التعامل باحترافية مع السلوكيات التي تعيق عملية التحول الرقمي.
6. بناء الثقافة الداعمة للتغيير نحو التحول الرقمي.
7. تدريب الإداريين و أعضاء هيئة التدريس على كيفية التعامل مع آليات التحول الرقمي.
8. توفير منظومة لتنمية الابداع و الابتكار(حاضنات الأعمال مراكز بالابتكار و المبادرات، مشاريع إبداعية...).

رابعا : آفاق البحث

استنادا الى النتائج المقدمة و التي تتعلق بالجانب التطبيقي للدراسة نقوم بتقديم بعض العناوين ذات الصلة بموضوع دراستنا و التي ستكون كاشكاليات للدراسات اللاحقة و التي بإمكانها أن تساهم بنجاح التحول الرقمي في الجامعة الجزائرية :

1. تحسين مستوى الكفاءات لدعم التحول الرقمي في الجامعة الجزائرية.
2. إدارة المعرفة في تسريع التحول الرقمي في الجامعة الجزائرية
3. أثر التحول الرقمي على تحسين الكفاءات في الجامعة الجزائرية.
4. دعم الجامعة الجزائرية للتحول الرقمي لرفع مستوى الكفاءات.
5. الرؤية الاستراتيجية للتحول الرقمي في الجامعة الجزائرية.
6. دور التحول الرقمي في انشاء جامعة جزائرية ذكية.

7. دور البنية التحتية و المادية و التقنية في انشاء جامعة نكية.
8. دور التحول الرقمي في خلق قيمة تنافسية في الجامعة الجزائرية.
9. علاقة الابداع التكنولوجي بالتحول الرقمي في الجامعة الجزائرية.
10. الثقافة التنظيمية و علاقتها بالابداع التكنولوجي في الجامعة الجزائرية.
11. أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الوظيفي.
12. متطلبات تحقيق التحول الرقمي بالجامعة الجزائرية لمواجهة الثورة الصناعية الرابعة.

و تم بعون الله و حفظه

قائمة

المصادر و المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

1. حمول طارق, د.شهاين سهام ثقافة المؤسسة كمدخل لفن الابداع التنظيمي دار الايام, الاردن 2022
2. سامية رابح حيزي المنظمات الادارية و التغيير التنظيمي, ط1, دار أسامة للنشر و التوزيع, الاردن, عمان سنة 2021
3. محمد قاسم القريوتي, السلوك التنظيمي, ط5, دار وائل الاردن, 2009
4. مصطفى محمود أبو بكر, دليل التفكير الاستراتيجي و اعداد الخطة الاستراتيجية الدار الجامعية, الإسكندرية طبعة 2021 مصر

ثانياً: الأطروحات

5. اسماعيل محمد اسماعيل لثقافة التنظيمية و علاقتها بالابداع الاداري, مذكرة لتدل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال, كلية الاقتصاد و العلوم الادارية جامعة الازهر, غزة- فلسطين 2015
6. بشر إبراهيم, دور الثقافة التنظيمية في التطوير الاكاديمي كلية الدراسات العليا, ادارة أعمال, قسم ادارة أعمال رسالة نيل درجة الماجستير جامعة ذيب مسعودي سوريا
7. بو بكر منصور, الثقافة التنظيمية و علاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية, رسالة ماجستير كتيبة الاداب و العلوم الإنسانية, جامعة منتوري قسنطينة الجزائر السنة 2006
8. خمائل كامل محمد الطائي مذكرة أثر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الثقافة التنظيمية, لنيل شهادة الماجستير, كلية الادارة والاقتصاد قسم ادارة اعمال جامعة كربلاء العراق سنة 2015.
9. داو الحاج محمد الأمين أهمية التحول الرقمي للمؤسسة في تحقيق فاعلية الاستبصار الاستراتيجي مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة اعمال جامعة أحمد دراية أدرار الجزائر 2021
10. رؤى إبراهيم حسن اثر إدارة المعرفة في تسريع التحول الرقمي لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة اعمال الجامعة الافتراضية سوريا
11. فاطمة نصر بن ناجي التحول الرقمي في الجامعات العربية لنيل شهادة الماجستير كلية الآداب العجيلات جامعة الزاوية ليبيا
12. قادة بن حسين فطيمة أثر الثقافة التنظيمية على أداء الأستاذ الجامعي, مذكرة ما ستر في علم الاجتماع, في العلوم الاجتماعية المركز الجامعي عين تموشنت 2020

ثالثاً: المجلات و الملتقيات

12. أسماء عبد الفتاح نصر عبد الحميد متطلبات تحقيق التحول الرقمي لمواجهة تحديات الثورة الصناعية الرابعة, مجلة التربية كلية التربية جامعة الأزهر القاهرة مصر العدد 190 الجزء الأول أبريل 2021
13. بروش زين الدين, ادارة التغيير التنظيمي و علاقته بثقافة المؤسسة, مداخلة ضمن الملتقى الدولي للتغيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية, جامعة محمد بوضياف ميلة الجزائر 2005

- 14.توفيق عبدو صالح الفلاح مذكرة توظيف تقنيات للتحويل الرقمي في التعليم عن بعد بالمدارس اليمينية بالقاهرة كلية التربية بجامعة القاهرة مصر
- 15.حنان حسن سليمان ،التخطيط للتحويل التنظيمي الرقمي بالجامعات مجلة دراسات في التعليم الجامعي العدد الثاني و الخمسون 2021، مصر
- 16.رضا حسين قتديل اثر مشاريع التحويل الرقمي في تحسين بطاقة أداء الثقة الرقمية بالتطبيق على وزارة التربية و التعليم و التعليم الفني المصرية المجلة العربية للإدارة مصر، مج 45، ع1 (تحت النشر) مارس 2021
- 17.رعد الصرن ،ادارة الابداع و الابتكار، الجامعة الافتراضية السورية، 2020
- 18.سامية رابح الخبيزي المنظمات الادارية و التغيير التنظيمي ، ط1 دار أسامة للنشر و التوزيع عمان الاردن 2021
- 19.سهى حمزاوي دور الجامعة في مواكبة التغيير التكنولوجي. مجلة الاصيل للبحوث الاقتصادية و الادارية العدد الثاني ديسمبر 2017، ، جامعة خنشلة الجزائر
- 20.طارى سيرين مجلة القيس للدراسات النفسية و الاجتماعية، دور الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير العدد الرابع جامعة ابن بكر بلقايد. تلمسان الجزائرالعدد 290 ص43
- 21.محمد فتحي عيد الرحمان احمد متطبات التحويل الرقمي في الجامعة ، مجلة جامعة الفيوم مصر للعلوم التربوية و النفسية 2021 جانفي
- 22.المصدر:برنامج التعليم الالكتروني moodle. جامعة محمد حيزر بسكرة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، شعبة علم المكتبات، تخصص: تكنولوجيا المعلومات و التوثيق من اعداد الطالب احمد اسلام فكرون اشراف الأستاذ: صيد كمال
- 23.مصطفى أحمد أمين التحويل الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة مدرس بقسم أصول التربية كلية التربية جامعة دمنهور مصر مجلة الإدارة التربوية العدد 19 /سبتمبر 2018
- 24.مصطفى العشوي، الخليفة الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر حول الثقافة و التسيير ، الجزائر، نوفمبر 1992 .
- 25.نعموين مريم تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحويل الرقمي مجلة معهد العلوم الاقتصادية، ، مخبر ادارة التغيير في المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر3، المجلة23، العدد20 سنة 2020

رابعاً: الأنترانت

- 26 .طلق عوض الله السواط و ياسر ساير الحربي اثر التحويل الرقمي على كفاءة الأداء الاكاديمي المجلة العربية للنشر العلمي العدد ثلاثة و أربعون تاريخ الإصدار 2 أيار 2022 الموقع www.ajsp.net من الموقع blog.nasej.com / الكاتبة هيام صايد

27. هناء إبراهيم إبراهيم سليمان وولاء محمد رضا أبو الحسن تفعيل قيادة التغيير مدخل لتلبية متطلبات التحول الرقمي جامعة دمياط مجلة تطوير الأداء الجامعي مصر 1 أبريل 2022 موقع <http://jupd.mans.edu.eg>

28. وزارة التعليم العالي و البحث العلمي دليل استعمال المخطط التوجيهي للرقمنة (SDN) 24 أكتوبر 2022

الملاحق

الملحق (01): استمارة الاستبيان



جامعة ابن خلدون . تيارت .
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم التسيير.
تخصص: ادارة اعمال



استمارة الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في اطار التحضير لشهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال, جامعة ابن خلدون تيارت, نضع بين أيديكم هذه الاستمارة وهي عبارة عن استبيان لجمع البيانات المتعلقة بدراستنا حول تحسين الثقافة التنظيمية لدعم التحول الرقمي في الجامعة الجزائرية, أرجو من سيادتكم التكرم بتخصيص جزئ من وقتكم لتعبئة الاستمارة المرفقة وفقا لما ترونه مناسباً, علماً أن البيانات المؤخوذة من طرفكم لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي و فقط املين في تعاونكم من أجل الخروج بنتائج علمية و تحقيق أهداف البحث.
تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.

تحت إشراف الأستاذ

بلخضر نصيرة

الطالبين:

- دزيري نجاه

- زوبيدة فتيحة

السنة الجامعية 2023/2022

الملاحق

للإجابة عن تساؤلات الاستمارة يرجى وضع إشارة (X) أمام ما ترونه مناسباً من الخيارات المتاحة .

1.البيانات الشخصية :

1. الجنس ذكر أنثى

2. الفئة العمرية : من 20 الى 29 من 30 الى 39

من 40 الى 49 50 فما فوق

3.المؤهل العلمي : دكتوراه ماجستير

ماستر ليسانس فأقل

4.المسمى الوظيفي :

ادارة الكلية هيئة التدريس هيئة التدريس الاداري

5.نطاق الاشراف : رئيس مرؤوس رئيس و مرؤوس

6.الخبرة المهنية : من 2 الى 5 سنوات من 6 الى 9 سنوات

من 10 الى 13 سنة 14 سنة فما فوق

2.الثقافة التنظيمية :

أ. البعد الخاص بالقيادة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
1.تسند الادارة العليا الوظائف بحسب قرارات الاساتذة و الاداريين. 2.توضح الادارة العليا الاهداف المطلوبة و طرق الوصول اليها. 3.تقوم الادارة العليا باشتراك العاملين في عملية التطوير و تحسين العمل. 4.تقوم الادارة العليا بتحمل كافة مسؤولياتها عن التغيير داخل المنظمة. 5.وجود قناعة عند مدير الجامعة بضرورة التغيير.					
ب. البعد الخاص بالهيكل التنظيمي و النظم الداخلية					

					<p>1.يساعد الهيكل التنظيمي في تحديد خطوط السلطة و المسؤولية.</p> <p>2.يوضح الهيكل التنظيمي خطوط الاتصالات و طريقة عمل الافراد.</p> <p>3.يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة و قابلية التغيير و التطوير لمواكبة التغييرات.</p> <p>4.يسمح الهيكل التنظيمي بابراز العلاقات بين الموظفين و كيفية التعامل فيما بينهم في انجاز المهام.</p>
					ج. البعد الخاص بظروف العمل
					<p>1.أجور الاساتذة و الاداريين تتناسب مع الجهد المبذول في العمل.</p> <p>2.أشعر بالامن و الاستقرار الوظيفي.</p> <p>3.نظام المكافآت و الحوافز يعتمد على أسس عادلة.</p> <p>4.يوجد فرص للعاملين من أجل تدريبهم و مواصلة دراستهم و زيادة مهاراتهم المهنية.</p>

3. التحول الرقمي :

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	أ. الاشرارك في احداث التغيير نحو التحول الرقمي
					<p>1.تتيح الادارة للاساتذة و الاداريين فرصة تقديم افكارهم و مقترحاتهم حول عملية التغيير نحو التحول الرقمي.</p> <p>2.يساعد الاساتذة و الاداريين الادارة العليا على ادراك الاهداف أثناء تطبيق التحول الرقمي.</p> <p>3.تحرص الادارة على تطوير المناخ التنظيمي الداعم للتغيير نحو التحول الرقمي.</p> <p>4.تتحمل الادارة مسؤولية التغيير نحو التحول الرقمي.</p>
					ب. بناء الثقافة الداعمة للتغيير نحو التحول الرقمي

					<p>1.تهيئ الأساتذة و الإداريين لتقبل التغيير نحو التحول الرقمي.</p> <p>2.مقاومة التغيير نتيجة الخوف من خوض تجربة جديدة.</p> <p>3.التعامل باحترافية مع أنماط السلوك التي تعيق عملية التحول الرقمي.</p> <p>4.الثقافة التنظيمية الحالية تسهل التحول الرقمي</p>
					<p>ج. التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير نحو التحول الرقمي</p>
					<p>1.تقديم حوافز لأصحاب الاداء الرقمي المتميز .</p> <p>2.اشعار الأساتذة و الإداريين بقدرتهم على تقديم مستويات عالية من الاداء المرتبط بالتحول الرقمي.</p> <p>3.توفير تدريب كافي للأساتذة و الإداريين على مهارات التحول الرقمي.</p> <p>4.تشجيع الاساتذة و الاداريين على مواصلة العمل عن طريق تذليل العقبات التي تواجههم.</p>

الملحق رقم (02): الثبات للاستبيان والمحاور الدراسة باستخدام الثبات كرونباخ- ألفا

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.878	25

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.735	13

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.837	12

الملحق رقم (03): صدق البناء الداخلي

Corrélations

	الثقافة تنظيمية	النحول الرقمي
Corrélation de Pearson	1	.725**
الثقافة تنظيمية Sig. (bilatérale)		.000
N	60	60
Corrélation de Pearson	.725**	1
النحول الرقمي Sig. (bilatérale)	.000	
N	60	60

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

الملحق رقم (04): اختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
كلي	.080	60	.200*	.981	60	.472

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

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم (05): تحليل البيانات مجتمع العينة

جنس الاستاذ أو الإداري

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	32	53.3	53.3	53.3
أنثى	28	46.7	46.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

دكتوراه ماجستير ماستر ليسانس فاقل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دكتوراه	26	43.3	43.3	43.3
ماجستير	3	5.0	5.0	48.3
Valide ماستر	12	20.0	20.0	68.3
ليسانس فاقل	19	31.7	31.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

رئيس مرؤوس رئيس و مرؤوس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
رئيس	6	10.0	10.0	10.0
Valide مرؤوس	46	76.7	76.7	86.7
رئيس و مرؤوس	8	13.3	13.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

الفئة ايعمرية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 20 الى 29	2	3.3	3.3	3.3
من 30 الى 39	29	48.3	48.3	51.7
Valide من 40 الى 49	24	40.0	40.0	91.7
فما فوق 50	5	8.3	8.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

ادارة الكلية هيئة التدريس هيئة التدريس الإداري

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ادارة الكلية	30	50.0	50.0	50.0
Valide هيئة التدريس الإداري	5	8.3	8.3	58.3
هيئة التدريس	25	41.7	41.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

الخبرة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 2 الى 5	7	11.7	11.7	11.7
من 6 الى 9	23	38.3	38.3	50.0
Valides من 10 الى 13	14	23.3	23.3	73.3
سنة فما فوق 14	16	26.7	26.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

الملحق رقم (06): تحليل محاور الدراسة

Statistiques

	تقوم الدارة العليا بتحمل كافة مسؤولياتها عن التغيير داخل المنظمة	تقوم الادارة العليا باشتراك العاملين في عملية التطوير و تحسين العمل	توضح الادارة العليا الاهداف المطلوبة و طرق الوصول اليها	تتسد الادارة العليا الوظائف بحسب قرارات الاساتذة و الاداريين
N Valide	60	60	60	60
N Manquante	0	0	0	0
Moyenne	3.57	3.43	3.45	2.80
Ecart-type	.909	1.155	.928	1.147

Statistiques

	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة و قابلية التغيير و التطوير لمواكبة التغييرات	يوضح الهيكل التنظيمي خطوط الاتصالات و طريقة عمل الافراد	يساعد الهيكل التنظيمي في تحديد خطوط السلطة و المسؤولية	وجود قناعة عند مدير الجامعة بضرورة التغيير
N Valide	60	60	60	60
N Manquante	0	0	0	0
Moyenne	3.57	3.52	3.77	3.60
Ecart-type	.927	1.017	.890	1.045

Statistiques

	نظام المكافآت و الحوافز يعتمد على أسس عادلة	أشعر بالامن و الاستقرار الوظيفي	أجور الساتذة و الداريين تتناسب مع الجهد المبذول في العمل	يسمح الهيكل التنظيمي بابرار العالقات بين الموظفين و كيفية التعامل فيما بينهم في انجاز المهام
N Valide	60	60	60	60
N Manquante	0	0	0	0
Moyenne	2.75	3.13	2.93	3.65
Ecart-type	1.297	1.096	1.300	1.022

Statistiques

	يوجد فرص للعاملين من أجل تدريبهم و مواصلة دراستهم و زيادة مهاراتهم المهنية	تتيح الادارة للاساتذة و الاداريين فرصة تقديم افكارهم و مقترحاتهم حول عملية التغيير نحو التحول الرقمي	يساعد الساتذة و الاداريين الدارة العليا على ادراك الاهداف أثناء تطبيق التحول الرقمي	تحرص الادارة على تطوير المناخ التنظيمي الداعم للتغيير نحو التحول الرقمي
N	Valide Manquante	60 0	60 0	60 0
Moyenne	3.32	3.03	3.25	3.27
Ecart-type	1.033	1.221	1.052	1.133

Statistiques

	تتحمل الادارة مسؤولية التغيير نحو التحول الرقمي	تهيئ الاساتذة و الاداريين لتقبل التغيير نحو التحول الرقمي	مقاومة التغيير نتيجة الخوف من خوض تجربة جديدة	التعامل باحترافية مع أنماط السلوك التي تعيق عملية التحول الرقمي
N	Valide Manquante	60 0	60 0	60 0
Moyenne	3.42	3.28	3.40	2.92
Ecart-type	1.124	1.209	1.092	1.124

Statistiques

	الثقافة التنظيمية الحالية تسهل التحول الرقمي	تقديم حوافز الصحاب الداء الرقمي المتميز	اشعار الساتذة بقدرتهم على تقديم مستويات عالية من الداء المرتبط بالتحول الرقمي	توفير تدريب كافي لاساتذة و الاداريين على مهارات التحول الرقمي
N	Valide Manquante	60 0	60 0	60 0
Moyenne	3.27	2.98	3.27	3.25
Ecart-type	1.260	1.334	1.177	1.244

Statistiques

	تشجيع الساتذة و الاداريين على مواصلة العمل عن طريق تذليل العقبات التي تواجههم
N	Valide Manquante
Moyenne	3.18
Ecart-type	1.200

Tableau de fréquences

تسند الإدارة العليا الوظائف بحسب قرارات الاساتذة و الإداريين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	9	15.0	15.0	15.0
غير موافق	16	26.7	26.7	41.7
محايد	16	26.7	26.7	68.3
موافق	16	26.7	26.7	95.0
موافق تماما	3	5.0	5.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

توضح الإدارة العليا الاهداف المطلوبة و طرق الوصول اليها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	3	5.0	5.0	5.0
غير موافق	6	10.0	10.0	15.0
محايد	15	25.0	25.0	40.0
موافق	33	55.0	55.0	95.0
موافق تماما	3	5.0	5.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

تقوم الإدارة العليا بإشراك العاملين في عملية التطوير و تحسين العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	6	10.0	10.0	10.0
غير موافق	4	6.7	6.7	16.7
محايد	18	30.0	30.0	46.7
موافق	22	36.7	36.7	83.3
موافق تماما	10	16.7	16.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

تقوم الدارة العليا بتحمل كافة مسؤولياتها عن التغيير داخل المنظمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	1	1.7	1.7	1.7
غير موافق	6	10.0	10.0	11.7
محايد	19	31.7	31.7	43.3
موافق	26	43.3	43.3	86.7
موافق تماما	8	13.3	13.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

وجود قناعة عند مدير الجامعة بضرورة التغيير

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	4	6.7	6.7	6.7
غير موافق	1	1.7	1.7	8.3
محايد	22	36.7	36.7	45.0
موافق	21	35.0	35.0	80.0
موافق تماما	12	20.0	20.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

يساعد الهيكل التنظيمي في تحديد خطوط السلطة و المسؤولية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	2	3.3	3.3	3.3
غير موافق	5	8.3	8.3	11.7
محايد	5	8.3	8.3	20.0
موافق	41	68.3	68.3	88.3
موافق تماما	7	11.7	11.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

يوضح الهيكل التنظيمي خطوط الاتصالات و طريقة عمل الافراد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	3	5.0	5.0	5.0
غير موافق	10	16.7	16.7	21.7
محايد	4	6.7	6.7	28.3
موافق	39	65.0	65.0	93.3
موافق تماما	4	6.7	6.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة وقابلية التغيير و التطوير لمواكبة التغييرات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	1	1.7	1.7	1.7
غير موافق	9	15.0	15.0	16.7
محايد	11	18.3	18.3	35.0
موافق	33	55.0	55.0	90.0
موافق تماما	6	10.0	10.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

يسمح الهيكل التنظيمي بابراز العلاقات بين الموظفين و كيفية التعامل فيما بينهم في انجاز المهام

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	2	3.3	3.3	3.3
غير موافق	8	13.3	13.3	16.7
محايد	9	15.0	15.0	31.7
موافق	31	51.7	51.7	83.3
موافق تماما	10	16.7	16.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

أجور الساتذة و الداريين تتناسب مع الجهد المبذول في العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	11	18.3	18.3	18.3
غير موافق	11	18.3	18.3	36.7
محاييد	17	28.3	28.3	65.0
موافق	13	21.7	21.7	86.7
موافق تماما	8	13.3	13.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

أشعر باليمن و الاستقرار الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	5	8.3	8.3	8.3
غير موافق	12	20.0	20.0	28.3
محاييد	18	30.0	30.0	58.3
موافق	20	33.3	33.3	91.7
موافق تماما	5	8.3	8.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

نظام المكافآت و الحوافز يعتمد على أسس عادلة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	14	23.3	23.3	23.3
غير موافق	11	18.3	18.3	41.7
محاييد	17	28.3	28.3	70.0
موافق	12	20.0	20.0	90.0
موافق تماما	6	10.0	10.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

يوجد فرص للعاملين من أجل تدريبهم و مواصلة دراستهم و زيادة مهاراتهم المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	3	5.0	5.0	5.0
غير موافق	11	18.3	18.3	23.3
محايد	15	25.0	25.0	48.3
موافق	26	43.3	43.3	91.7
موافق تماما	5	8.3	8.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

تتيح الإدارة للإساتذة و الإداريين فرصة تقديم افكارهم و مقترحاتهم حول عملية التغيير نحو التحول الرقمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	7	11.7	11.7	11.7
غير موافق	14	23.3	23.3	35.0
محايد	17	28.3	28.3	63.3
موافق	14	23.3	23.3	86.7
موافق تماما	8	13.3	13.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

يساعد الساتذة و الإداريين الدارة العليا على ادراك الاهداف أثناء تطبيق التحول الرقمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	4	6.7	6.7	6.7
غير موافق	10	16.7	16.7	23.3
محايد	18	30.0	30.0	53.3
موافق	23	38.3	38.3	91.7
موافق تماما	5	8.3	8.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

تحرص الإدارة على تطوير المناخ التنظيمي الداعم للتغيير نحو التحول الرقمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	5	8.3	8.3	8.3
غير موافق	12	20.0	20.0	28.3
محايد	10	16.7	16.7	45.0
موافق	28	46.7	46.7	91.7
موافق تماما	5	8.3	8.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

تتحمل الإدارة مسؤولية التغيير نحو التحول الرقمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	6	10.0	10.0	10.0
غير موافق	5	8.3	8.3	18.3
محايد	14	23.3	23.3	41.7
موافق	28	46.7	46.7	88.3
موافق تماما	7	11.7	11.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

تهيئة الاساتذة و الاداريين لتقبل التغيير نحو التحول الرقمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	5	8.3	8.3	8.3
غير موافق	13	21.7	21.7	30.0
محايد	11	18.3	18.3	48.3
موافق	22	36.7	36.7	85.0
موافق تماما	9	15.0	15.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

مقاومة التغيير نتيجة الخوف من خوض تجربة جديدة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	3	5.0	5.0	5.0
غير موافق	10	16.7	16.7	21.7
محايد	16	26.7	26.7	48.3
موافق	22	36.7	36.7	85.0
موافق تماما	9	15.0	15.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

التعامل باحترافية مع أنماط السلوك التي تعيق عملية التحول الرقمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	7	11.7	11.7	11.7
غير موافق	15	25.0	25.0	36.7
محايد	18	30.0	30.0	66.7
موافق	16	26.7	26.7	93.3
موافق تماما	4	6.7	6.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

الثقافة التنظيمية الحالية تسهل التحول الرقمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	7	11.7	11.7	11.7
غير موافق	9	15.0	15.0	26.7
محايد	16	26.7	26.7	53.3
موافق	17	28.3	28.3	81.7
موافق تماما	11	18.3	18.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

تقديم حوافز الصحاب الداء الرقمي المتميز

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	11	18.3	18.3	18.3
غير موافق	11	18.3	18.3	36.7
محايد	15	25.0	25.0	61.7
موافق	14	23.3	23.3	85.0
موافق تماما	9	15.0	15.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

اشعار الساتذة بقدرتهم على تقديم مستويات عالية من الداء المرتبط بالتحول الرقمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	6	10.0	10.0	10.0
غير موافق	8	13.3	13.3	23.3
محايد	19	31.7	31.7	55.0
موافق	18	30.0	30.0	85.0
موافق تماما	9	15.0	15.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

توفير تدريب كافي لالساتذة و الداريين على مهارات التحول الرقمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	3	5.0	5.0	5.0
غير موافق	19	31.7	31.7	36.7
محايد	10	16.7	16.7	53.3
موافق	16	26.7	26.7	80.0
موافق تماما	12	20.0	20.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

تشجيع الساتذة و الدارين على مواصلة العمل عن طريق تذليل العقبات التي تواجههم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	7	11.7	11.7	11.7
غير موافق	10	16.7	16.7	28.3
محاييد	15	25.0	25.0	53.3
موافق	21	35.0	35.0	88.3
موافق تماما	7	11.7	11.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

الملحق رقم (07): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الاولى

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	البعد ^b 1	.	Entrée

a. Variable dépendante : النحول_الرقمي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.561 ^a	.315	.303	.59065

a. Valeurs prédites : (constantes), البعد^b1

b. Variable dépendante : النحول_الرقمي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	9.314	1	9.314	26.699	.000 ^b
1 Résidu	20.234	58	.349		
Total	29.548	59			

a. Variable dépendante : النحول_الرقمي

b. Valeurs prédites : (constantes), البعد^b1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.144	.407		2.810	.007
البعد ¹	.613	.119	.561	5.167	.000

a. Variable dépendante : النحول_الرقمي

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2.0021	4.0863	3.2097	.39733	60
Résidu	-1.03656	1.88970	.00000	.58562	60
Erreur Prévision	-3.039	2.206	.000	1.000	60
Erreur Résidu	-1.755	3.199	.000	.991	60

a. Variable dépendante : النحول_الرقمي

الملحق رقم (08): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	البعد ²	.	Entrée

a. Variable dépendante : النحول_الرقمي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.514 ^a	.264	.252	.61224

a. Valeurs prédites : (constantes), البعد²

b. Variable dépendante : النحول_الرقمي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	7.808	1	7.808	20.829	.000 ^b
1 Résidu	21.741	58	.375		
Total	29.548	59			

a. Variable dépendante : النحول_الرقمي

b. Valeurs prédites : (constantes), البعد²

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.298	.426		3.044	.004
1 البعد ²	.527	.116	.514	4.564	.000

a. Variable dépendante : النحول_الرقمي

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	1.8251	3.8031	3.2097	.36378	60
Résidu	-2.07419-	1.21061	.00000	.60703	60
Erreur Prévision	-3.806-	1.631	.000	1.000	60
Erreur Résidu	-3.388-	1.977	.000	.991	60

a. Variable dépendante : النحول_الرقمي

الملحق رقم (09): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	البعد ³	.	Entrée

a. Variable dépendante : النحول_الرقمي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.497 ^a	.247	.234	.61922

a. Valeurs prédites : (constantes), البعد3

b. Variable dépendante : النحول_الرقمي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	7.310	1	7.310	19.064	.000 ^b
1 Résidu	22.239	58	.383		
Total	29.548	59			

a. Variable dépendante : النحول_الرقمي

b. Valeurs prédites : (constantes), البعد3

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.947	.300		6.489	.000
1 البعد3	.416	.095	.497	4.366	.000

a. Variable dépendante : النحول_الرقمي

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2.3633	3.9243	3.2097	.35198	60
Résidu	-1.61251-	1.20009	.00000	.61395	60
Erreur Prévision	-2.405-	2.030	.000	1.000	60
Erreur Résidu	-2.604-	1.938	.000	.991	60

a. Variable dépendante : النحول_الرقمي

الملحق رقم (10): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

Variabes introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	الثقافة تنظيمية ^b		Entrée

a. Variable dépendante : النحول الرقمي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.725 ^a	.525	.517	.49186

a. Valeurs prédites : (constantes), الثقافة تنظيمية

b. Variable dépendante : النحول الرقمي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	15.517	1	15.517	64.137	.000 ^b
	Résidu	14.032	58	.242		
	Total	29.548	59			

a. Variable dépendante : النحول الرقمي

b. Valeurs prédites : (constantes), الثقافة تنظيمية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	-.062-	.413		-.151-	.881
	الثقافة تنظيمية	.979	.122	.725	8.009	.000

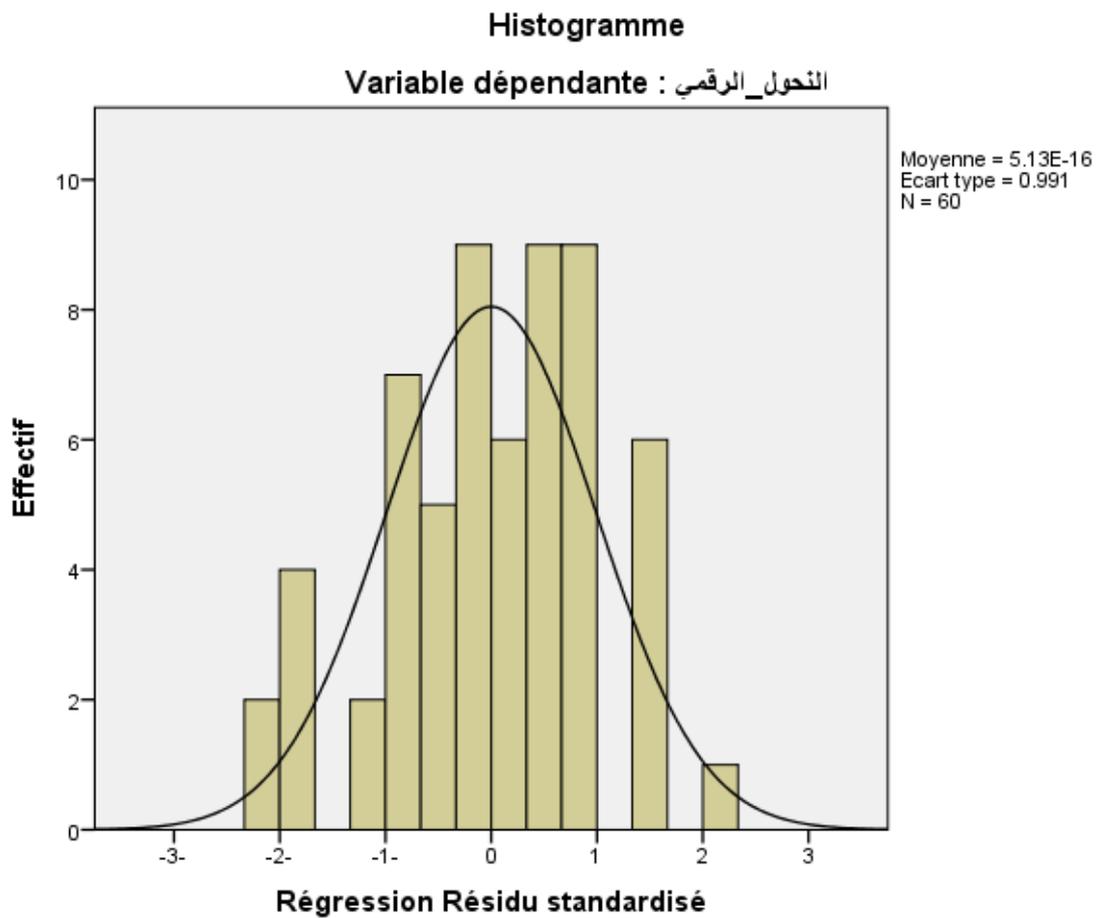
a. Variable dépendante : النحول الرقمي

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	1.9443	4.4403	3.2097	.51283	60
Résidu	-1.03778-	1.12536	.00000	.48768	60
Erreur Prévision	-2.468-	2.400	.000	1.000	60
Erreur Résidu	-2.110-	2.288	.000	.991	60

a. Variable dépendante : النحول_الرقمي

Diagrammes



ملحق رقم (11) : استمارة صدق المحكمين

جامعة ابن خلدون - تيارت .

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التسيير.

تخصص: ادارة اعمال



استمارة صدق المحكمين

الجامعة	المحكم	الرقم
جامعة ابن خلدون - تيارت -	صحراوي جمال	01
جامعة ابن خلدون - تيارت-	شريف محمد	02

الملخص :

حاولنا في هذه الدراسة التعرف على أهمية الثقافة التنظيمية في دعم التحول الرقمي، مبرزين بذلك الدور الهام الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحديد استراتيجيات المؤسسات، و خاصة مؤسسات التعليم العالي التي تعمل في مناخ تنظيمي متغير و ديناميكي. كما قمنا بتسليط الضوء على مفهوم التحول الرقمي بجامعة ابن خلدون و كذلك التعرف على الوضع الراهن للثقافة التنظيمية بها.

أما الدراسة التطبيقية فكان الهدف من وراءها دراسة مدى تأثير الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها (القيادة، الهيكل التنظيمي و النظم الداخلية، ظروف العمل) في دعم التحول الرقمي في جامعة ابن خلدون، حيث خلصت الدراسة الى أنه يوجد ارتباط إيجابي متوسط بين كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية و التحول الرقمي و هذا يدل على أن الثقافة التنظيمية لم تصل الى درجة كبيرة من الوعي بهذا التغيير و التحول، و بالتالي لم يصل التحول الرقمي في الجامعة الى المستوى المطلوب، مما يدل على أن الثقافة التنظيمية لها دور كبير في دعم التحول الرقمي في الجامعة، فغالبا فشل أو نجاح المؤسسة في تحولها الرقمي يرجع الى ثقافتها التنظيمية التي تكون اما داعمة أو مقاومة لهذا التحول و هذا ما ينبغي على الجامعة التركيز عليه و عدم الاستهانة به حتى تتمكن هذه الأخيرة من الاستفادة من مزايا التحول الرقمي، و يكون هذا التحول دون مقاومة.

الكلمات المفتاحية:

الثقافة التنظيمية، التحول الرقمي، مقاومة التغيير، مؤسسات التعليم العالي، ابعاد الثقافة التنظيمية .

Abstract :

In this study, we tried to recognize the importance of organizational culture in supporting digital transformation, highlighting the important role that organizational culture plays in defining the strategies of institutions, especially higher education institutions operating in a changing and dynamic organizational climate. We also highlighted the concept of digital transformation at Ibn Khaldoun University and the current status of its organizational culture. The aim of the applied study was to study the impact of a different types of organizational culture. (Leadership, organizational structure, internal system, and working conditions) in support of digital transformation at Ibn Khaldun University. The study concluded that there is a positive intermediate correlation between the dimensions of organizational culture and digital transformation. This indicates that organizational culture has not reached a significant degree of awareness of this transformation. Thus, digital transformation at the university has not reached the required level, this shows that the organizational culture has a role to play in supporting the digital transformation of the university, most often the failure or success of the institution in its digital transformation is due to its organizational culture which is either supportive or resistant to this transformation, this is what the university should focus on and not underestimate so they can benefit from the advantages of digital transformation.

Keywords:

organizational culture, digital transformation, rectifier of change, institutions of higher education, dimension of organizational