

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة بعنوان :

واقع الثقافة التنظيمية في ظل التحول الرقمي في المؤسسة الجزائرية  
- اتصالات الجزائر بالوادي - أنموذجا -

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علم الاجتماع  
تخصص: التنظيم والعمل

إشراف الدكتور :

- ابراهيم هياق

إعداد الطلبة :

- عبد القادر فائزة

- عبد الباسط بن الشايب

لجنة المناقشة:

الصفة	المؤسسة الأصلية	الرتبة العلمية	اسم الأستاذ
رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بلال بوترة
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر	أستاذ التعليم العالي	ابراهيم هياق
ممتحنا	جامعة الشهيد حمه لخضر	أستاذ التعليم العالي	د. ابراهيم الذهبي

السنة الجامعية: 2023-2024



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة بعنوان :

واقع الثقافة التنظيمية في ظل التحول الرقمي في المؤسسة الجزائرية  
- اتصالات الجزائر بالوادي- أنموذجا-

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علم الاجتماع

تخصص: التنظيم والعمل

إشراف الدكتور :

- ابراهيم هياق

إعداد الطلبة :

-عبد القادر فائزة

-عبد الباسط بن الشايب

لجنة المناقشة:

الصفة	المؤسسة الأصلية	الرتبة العلمية	اسم الأستاذ
رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بلال بوترة
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر	أستاذ التعليم العالي	ابراهيم هياق
ممتحنا	جامعة الشهيد حمه لخضر	أستاذ التعليم العالي	د. ابراهيم الذهبي

السنة الجامعية: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الإهداء

إلى سيدي وحببي وقرّة عيني  
سيدنا محمد رسول الله صلى الله عليه وعلى آله وصحبه وسلم  
إلى تلك الوجوه الوضيئة.. والنجوم المضيئة  
إلى رجال السابع من شهر أكتوبر 2023  
إلى صاحب الكوفية الحمراء  
وإلى صاحب السبابة التي تعانق السماء  
إلى من كلماته تؤرق مضاجع الأعداء  
إلى فخامة السيد أبو عبدة وإخوانه  
إلى الشعب الفلسطيني إلى غزة

## شكر وعرفان

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ، ولا تطيب الآخرة

إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برويتك لك الشكر والحمد حمدا كثيرا كما ينبغ لجلال وجهك وعظيم سلطانك

الشكر أولا وأخيرا لله سبحانه وتعالى على إمدادي بالقوة والعزيمة لإتمام وإنجاز هذا البحث

أما بعد:

أتقدم بالشكر الجزيل إلى والدي إلى من كلهم الله بالهبة والوقار وكانا حافز لي على مواصلة دراستي ، لذا أطرز من خيوط الشمس اللامعة حروف شكر، ومن ماء الذهب عرفان لحرصهم الدائم بالدعاء لي وتشجيعي

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة القدير ابراهيم هياق الذي لم يخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة طيلة إشرافه على هذا الموضوع

كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء اللجنة المناقشة لقبولهم مناقشة مذكرتي

## ملخص الدراسة باللغة العربية:

أجريت الدراسة الموسومة ب : " واقع الثقافة التنظيمية في ظل التحول الرقمي في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية على عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي " على عينة قوامها (30) مفردة وتمحورت إشكالية الدراسة في : ما هو واقع الثقافة التنظيمية في ظل التحول الرقمي في المؤسسة الجزائرية؟ وانبثقت عنه جملة تساؤلات فرعية كان منها:

هل تستجيب الثقافة التنظيمية للتكنولوجيا الرقمية التي طبقتها مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؟

هل تستجيب الثقافة التنظيمية لممارسة مهارات التحول الرقمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؟

ماهي التوقعات التنظيمية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي في ظل التحول الرقمي؟

و هدفت الدراسة لوصف وللكشف إن صح التعبير عن واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية في ظل التحولات الرقمية ، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي ، وعلى أداة الاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات، وقد توصلت الدراسة لجملة من النتائج كان منها:

✓ الثقافة التنظيمية تستجيب للتكنولوجيا الرقمية التي طبقتها مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

✓ الثقافة التنظيمية تستجيب لممارسة مهارات التحول الرقمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

✓ توجد العديد من التوقعات التنظيمية التي تتوافق مع التحول الرقمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي.

**الكلمات المفتاحية :** الثقافة التنظيمية - التحول الرقمي - القيم التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - التوقعات التنظيمية - التكنولوجيا الرقمية - المهارات الرقمية .

## **Abstract**

The study entitled: “The reality of organizational culture in light of the digital transformation in the Algerian institution was conducted, a field study on a sample of employees of the Algeria Telecom Corporation in the Oued” on a sample of (30) individuals. The problem of the study revolved around: What is the reality of organizational culture in light of the digital transformation in the institution The algerian? A number of sub-questions emerged from it, including:

Does the organizational culture respond to the digital technology implemented by Algeria Telecom in El Oued?

Does the organizational culture respond to the practice of digital transformation skills at the Algeria Telecom Corporation in Oued?

What are the organizational expectations of Algeria Telecom in Oued in light of digital transformation?

The study aimed to describe and reveal, so to speak, the reality of organizational culture in the Algerian institution in light of digital transformations, where reliance was placed on the descriptive approach and on the questionnaire tool as a data collection tool. The study reached a number of results, including:

- Organizational culture responds to digital technology implemented by Algeria Telecom in El Oued.
- Organizational culture responds to the practice of digital transformation skills at the Algeria Telecom Corporation in Oued.
- There are many organizational expectations that are compatible with digital transformation at Algeria Telecom in Oued Province.

**Keywords:** organizational culture - digital transformation - organizational values - organizational beliefs - organizational expectations - digital technology - digital skills.

# قائمة الفهارس

## فهرس المحتويات

I	الإهداء
II	شكر وعرفان
III	ملخص الدراسة باللغة العربية:
V	Abstract
VI	قائمة الفهارس
VII	فهرس المحتويات
IX	فهرس الجداول
XII	فهرس الملاحق
أ	مقدمة

## الفصل الأول الادبيات النظرية والتطبيقية

8	تمهيد:
9	المبحث الأول: الأدبيات النظرية
9	المطلب الأول: الثقافة التنظيمية
12	المطلب الثاني: التحول الرقمي:
15	المطلب الثالث : العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي.
16	المبحث الثاني : الادبيات التطبيقية
16	المطلب الأول : الدراسة السابقة:
22	3- القيمة المضافة للبحث:
23	المطلب الثاني: المقاربة النظرية :

24 ..... خلاصة الفصل الأول

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

26 ..... تمهيد:

27 ..... المبحث الأول: التعريف بمكان الدراسة الميدانية.

27 ..... المطلب الأول: نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر

المطلب الثاني : قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

28 ..... المبحث الثاني: طريقة وأدوات الدراسة المستخدمة

28 ..... المطلب الأول: طريقة الدراسة

30 ..... المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

33 ..... المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

33 ..... المطلب الأول: عرض وتحليل ومناقشة نتائج عبارات المحور الأول: التكنولوجيا الرقمية

41 ..... المطلب الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج عبارات المحور الثاني: المهارات الرقمية

46 ..... المطلب الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج عبارات المحور الثالث: التوقعات التنظيمية

54 ..... المطلب الرابع: النتائج في ضوء التساؤلات

58 ..... خلاصة:

62 ..... قائمة المصادر والمراجع

66 ..... قائمة الملاحق

## فهرس الجداول

- الجدول رقم (01): نتائج توزيع الاستبيان ..... 29
- الجدول رقم (02): يوضح توزيع أسئلة فقرات كل محور ..... 31
- الجدول رقم (04): يوضح قيمة ألفا كرو نباخ ..... 31
- الجدول رقم (05): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (01) تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا الرقمية في إنجاز الأعمال ..... 33
- الجدول رقم (06): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (02) تهتم الإدارة بتوفير أحسن الظروف للموظفين للممارسة أعمالهم ..... 33
- الجدول رقم (07): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (03) ساهم تحول المؤسسة إلى التكنولوجيا الرقمية في ظهور قيم جديدة كاحترام بين الموظفين ..... 34
- الجدول رقم (08): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (04) ساهم تحول المؤسسة إلى التكنولوجيا الرقمية في نشر ثقافة الشفافية ..... 35
- الجدول رقم (09): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (05) يساهم استخدام للتكنولوجيا الرقمية في تنمية الثقة المتبادلة بين الموظفين ..... 36
- الجدول رقم (10): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (06) هل تعتمد المؤسسة على نظام البصمة في تسجيل الدخول ونظام الغيابات؟ ..... 36
- الجدول رقم (11): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (07) هل تهتم المؤسسة بالأمن السيبراني في حفظ بياناتها؟ ..... 37
- الجدول رقم (12): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (08) هل تعتمد المؤسسة نظام الدفتر في طرح انشغالات الزبائن؟ ..... 38
- الجدول رقم (13): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (09) يوجد رابط رقمي خاص لطرح بانشغالات الزبائن ..... 39
- الجدول رقم (14): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (10) تمكن التكنولوجيا الرقمية المؤسسة من إمكانية توفير خدمات جديدة ..... 39
- الجدول رقم (15): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (01) يستفيد الموظفين في المؤسسة من تدريب على المهارات الرقمية ..... 41

الجدول رقم (16): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (02) تهتم إدارة المؤسسة بتوسيع دائرة إشراك العمال في اتخاذ القرار .....	41
الجدول رقم (17): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (03) يساعدني التدريب على المهارات الرقمية في زيادة المهنية في العمل .....	42
الجدول رقم (18): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (04) استخدامي للتكنولوجيا الرقمية ساعدني على إنجاز المهام في الوقت المحدد .....	43
الجدول رقم (19): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (05) تشجع المؤسسة العاملين على تقديم ابتكاراتهم .....	44
الجدول رقم (20): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (06) تعمل الإدارة على تشجيع العمل الجماعي بين الموظفين .....	44
الجدول رقم (21): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (07) يتم مكافأة الموظفين المتميزين بشهادات شرفية .....	45
الجدول رقم (22): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (08) يتم مكافأة الموظفين المتميزين بمكافآت مالية .....	46
الجدول رقم (23): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (01) توجد لديك قناعات بأن التكنولوجيا الرقمية ساهمت في ترسيخ قيمة التعاون بين الموظفين .....	46
الجدول رقم (24): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (02) هل تخاف من فقدان وظيفتك مستقبلا بسبب الرقمنة؟ .....	47
الجدول رقم (25): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (03) احترام الوقت من قبل الموظفين ينسجم مع أهداف التحول التكنولوجي .....	48
الجدول رقم (26): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (04) تساهم التكنولوجيا الرقمية في تنمية المحافظة على وسائل العمل .....	49
الجدول رقم (27): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (05) في اعتقادك ان استخدام التكنولوجيا الرقمية ساهم في انتهاك خصوصية الموظفين .....	49
الجدول رقم (28): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (06) يوجد ضعف في المورد البشري المؤهل للقيام بعملية التحول الرقمي .....	50

الجدول رقم (29): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (07) الموارد المادية المتاحة لا تساعدني على ممارسة العمل المطلوب .....	51
الجدول رقم (30): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (08) لا يوجد تحفيز للموظفين في تبني التغييرات الرقمية.....	52
الجدول رقم (31): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (09) يؤدي التحول الرقمي إلى الزيادة في حجم وأعباء العمل .....	52
الجدول رقم (32): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (10) النظام الرقمي في المؤسسة لن يحقق الأهداف المتوقعة .....	53

## فهرس الملاحق

69	..... ملحق 01: الاستبيان
73	..... الملحق رقم 02 : يوضح قائمة الأساتذة المحكمين
74	..... الملحق رقم 03: يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة
75	..... الملحق رقم 04: ترخيص بالزيارة الميدانية

مقدمة

## 1-توطئة

مع تحول المجتمعات من مجتمعات تقليدية إلى مجتمعات رقمية ومع ظهور بواذر نشوء ثورة صناعة رابعة، أصبح العالم اليوم يواجه تحديات كبيرة نتيجة التطورات والتغيرات العلمية والتكنولوجية المتسارعة والمتزايدة يوما بعد يوم ، حيث تعتبر المؤسسات إحدى هذه المجتمعات التي تأثرت وبشكل كبير بهذا التغيير ، مما جعل منها تسعى جاهدة لمواكبة هذه التغيرات وتطوير كل ما يمكن تطويره للتصدي لهجمات المحيط وتهديداته، فنرى المؤسسات اليوم ترفع سقف التحدي وتخوض غمار المنافسة في بناء بني تحتية قوية تمكنها من التغلب على متقلبات العصر بما في ذلك إدخال التكنولوجيا الرقمية في أغلب عملياتها، وتزويد المورد البشري بالعديد من المهارات اللازمة، ومع تطبيق التكنولوجيات الحديثة ودخولها عالم التنظيمات وتغير أغلب الوظائف من وظائف تقليدية إلى وظائف رقمية إلكترونية، مما أثر على العديد من العمليات داخل المؤسسات، أصبح لزاما على الباحثين في هذا العلم البحث في هذا التغيير الذي طرأ، بما في ذلك توضيح المفاهيم الجديدة ودراسة واقع العمليات التقليدية في ظل هذه التحولات بما في ذلك الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، الإتصال التنظيمي، والصراع التنظيمي وغيرها من العمليات وعلى إختلاف هذه العمليات وتنوعها يلقى الجانب الثقافي والسلوكي داخل المؤسسة من أهم الجوانب التي يستوجب الدراسة والتعمق فيه، لأنه يعتبر من أكثر المواضيع تعقيدا داخل البناء التنظيمية، فكما أن للمجتمعات ثقافات معينة، المؤسسات أيضا بمثابة مجتمعات مصغرة تتبنى ثقافة معينة تؤثر وتتأثر بها، ومع تبني الجزائر للأنظمة الرقمية ومسايرتها للتطورات العالمية سارعت كل المؤسسات على إختلاف انواعها ووظائفها في تبني هذا النظام ما يضمن لها التكيف مع متطلبات العصر إضافة إلى سد إحتياجات المحيط، حيث جاءت هذه الدراسة للبحث في هذا الجانب والكشف عنه في المؤسسة الجزائرية.

## 2-الإشكالية

إن الباحث في علم التنظيمات اليوم يرى أن المؤسسات المعاصرة على إختلافها إنتاجية كانت أو خدماتية أصبحت تواجه تحديات كبيرة نتيجة التطورات العلمية والتكنولوجية الحاصلة، حيث أضحت هذه الأخيرة تسعى لوضع خطط واستراتيجيات لمواكبة هذه التغيرات بما في ذلك تطوير كل الموارد المتاحة مادية وبشرية على إختلاف أنواعها ووظائفها.

إن المتعمق في دراسة هذا العلم يرى أن الجانب المعنوي والثقافي للمؤسسات اليوم من أهم الجوانب في هذه البناءات كونه يمثل شخصية المؤسسة ورأس مالها الاجتماعي وهو بمثابة البعد المستتر والخفي لها ، والذي برز في الآونة الأخيرة كأحد أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة كونه يمثل أحد أكثر الجوانب تعقيدا وصعوبة

في المؤسسة وتميزه بالتغيير من مؤسسة لأخرى مما زاد من صعوبة من عملية تطويره وتحديثه، حيث نجد أن من أبرز المفاهيم التنظيمية التي تعبر عن هذا الجانب داخل وخارج المؤسسة مفهوم الثقافة التنظيمية، الذي ما لبثت المؤسسات إلا أن توجهت له وعرفت قيمته وأهميته فترى المؤسسات اليوم تسعى جاهدة لبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتحويلات التي طرأت على المؤسسة خصوصا بعد اقتناع الإدارات بأهمية هذا الجانب وتصنيفه ضمن الأصول الاستراتيجية التي تزيد من فعالية المنظمة وكفاءة العاملين فيها.

حيث تعد الثقافة التنظيمية من أهم الموضوعات الحديثة في الفكر الإداري والسلوك التنظيمي والتي حظيت باهتمام بالغ من طرف الباحثين كونها تشكل الجزء الغير الملموس للمؤسسة والقوة المحركة لها لارتباطها المباشر بالموارد البشري، حيث تعتبر من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات او فشلها ذلك لما تتضمنه من معارف وقيم ومعتقدات يمكن ان تساعد في التغلب على الكثير من المشكلات التنظيمية التي تواجه الفرد والمؤسسة، وبالرجوع قليلا للوراء فإن موضوع الثقافة التنظيمية لم يحظى باهتمام كبير إلا في العقود الأخيرة من الزمن، حيث لم تتم الإشارة إلى هذا المفهوم إلا في سنة 1970 وذلك حين وظفه الأستاذ: Davis stanly في كتابه:

Comparative management: organizational and cultural Perspectives حيث

توالت بعده الدراسات حول هذا المفهوم إلى أن ظهر جليا في مطلع الثمانينيات في العديد من المقالات والكتب، وبهذا أصبح مفهوم الثقافة التنظيمية أحد المفاهيم الأساسية في علم الإدارة والتنظيميات وأخذ يتطور بتطور المؤسسات مما استوجب زيادة البحث فيه ودراسة ما استُحدث فيه من جوانب مما ولد ثراءً في المفاهيم حوله نظرا لاختلاف وجهات النظر واختلاف الأبحاث، فنجد من الباحثين من رأى أن الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة من القيم السائدة في المؤسسة، فيما يرى آخر أنها عبارة عن نظام من التمثيلات المشتركة بين جميع أعضاء المؤسسة، في حين عرفها باحث آخر على أنها نمط من الافتراضات المكتشفة والمطورة من قبل جماعة العمل، من جهة أخرى رأى باحث آخر أنها عبارة عن مجموعة مدركات تعكس سلوكيات الأفراد وجماعات العمل وكثير من الباحثين الذين تطرقوا لدراسته والبحث فيه ومع كل هذا لازال هذا المفهوم غامضا رغم ما حظي به من دراسات وبحوث، نتيجة لتعقيده وتطوره المستمر بتطور الأحداث كونه أحد أبرز المتأثرين الأوائل بالتغيرات التي تحدث داخل وخارج المؤسسة، فالثقافة التنظيمية عُرف عنها أنها مفهوم قائم على العمليات غير الملموسة في المؤسسة سواء من جانب الإدارة أو حتى من العاملين في حد ذاتهم، كعمليات التحفيز والتدريب التي تقوم بها الإدارة وهو ما يدخل ضمن القيمة التنظيمية إضافة إلى معتقدات العاملين كمشاركتهم في صنع القرارات واتخاذها وربطه بالإدارة مما جعل منه قادرا على توقع الاستراتيجيات والأهداف، ومع تسارع إيقاع التحول العالمي ومع تحول

المؤسسات من العمل الورقي التقليدي إلى العمل الإلكتروني أو ما يعرف بالتحول الرقمي هذا الأخير الذي لاقى حظه الاهتمام بما في ذلك من دراسات وأبحاث وقد عُرف عليه بشكل عام على أنه عبارة عن توطين للتقنيات الرقمية في المجتمع، وتكوين أفرادهم وتزويدهم بالمهارات الرقمية التي تساعد على إدارة هذه التقنيات بشكل كفؤ و مبدع بحيث يؤدي ذلك إلى زيادة الكفاءة و الجودة و الإنتاجية في كافة مجالات الحياة لتحقيق تنمية مستدامة و اقتصاد رقمي عام وشامل اما من الناحية التنظيمية فقد تم تعريفه على انه تلك العملية التي تطبقها المؤسسة لدمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال بحيث تُغير هذه العملية بشكل أساسي الطريقة التي تقدم بها المؤسسة القيمة للعملاء وهو بمثابة اعتماد المؤسسة لتقنيات رقمية مبتكرة لإجراء تحولات ثقافية وتشغيلية تتوافق مع متطلبات البيئة المتغيرة.

وتماشيا مع التطورات العالمية، شهدت الدول العربية في الآونة الأخيرة بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة موجة من الإصلاحات تمثلت في تجسيد مشروع الرقمنة في العديد من القطاعات، بما في ذلك المؤسسات العامة والخاصة، فالأمر الظاهر اليوم أن المؤسسات في الجزائر قد اتجهت نحو تطبيق مشروع الرقمنة في أغلب عملياتها وذلك واضح من خلال إدخال التكنولوجيا الرقمية والتحول من النظام التقليدي إلى النظام الرقمي، أما الأمر الباطن والذي يستوجب البحث والدراسة هو تداعيات هذه التكنولوجيات على الجوانب الثقافية والمعنوية للمؤسسة وواقع هذا الجانب في ظل هذا التحول الرقمي القائم.

حيث تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر أحد أبرز هذه المؤسسات التي شملتها هذه الإصلاحات بدرجة أولى كونها تعتمد على التكنولوجيا ووسائل الاتصال كأساس أولي في أغلب عملياتها، إضافة لما لها من أهمية في المجتمع الجزائري، مما ولد لنا موضوع بحث جديد يهدف إلى التعرف عن "واقع الثقافة التنظيمية في ظل التحول الرقمي في المؤسسة الجزائرية، مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي النموذجي"

وبعد الاطلاع على التراث النظري حول هذا الموضوع والرجوع إلى بعض الدراسات السابقة، وجمع بعض المعلومات، تم الشروع في هذه الدراسة والتي إنطلقت من تساؤل رئيسي مفاده:

ماهو واقع الثقافة التنظيمية في ظل التحول الرقمي في المؤسسة الجزائرية؟

-حيث يتفرع من هذا التساؤل تساؤلات فرعية هي كالآتي:

- هل تستجيب الثقافة التنظيمية للتكنولوجيا الرقمية التي طبقتها مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؟
- هل تستجيب الثقافة التنظيمية لممارسة مهارات التحول الرقمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؟
- ماهي التوقعات التنظيمية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي في ظل التحول الرقمي؟

### 3- مبررات اختيار الموضوع:

- لكل دراسة أو بحث عدة مبررات تدفع الباحث إلى الاستكشاف والبحث فيه، ومن بين أبرز ما دفعنا للخوض في غمار البحث حول هذا الموضوع ما يلي :
- اكتساب معرفة نظرية وتطبيقية تفيدنا في المجال العلمي
  - الأهمية العلمية للموضوع
  - ملائمة موضوع الثقافة التنظيمية للتخصص
  - اهتمام الباحثان بموضوع الثقافة التنظيمية وواقعها في ظل التحولات الحاصلة
  - الفجوة البحثية الحاصلة بعد الدراسات السابقة والتي أصبحت تستدعي البحث والدراسة
  - قلة الدراسات حول موضوع الثقافة التنظيمية في ظل التحول الرقمي
  - الأهمية العلمية والعملية لموضوع الثقافة التنظيمية كونه يشكل عنصر أساسي في المؤسسة
  - محاولة الجادة في تقديم ولو القليل من المعلومات حول واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسات اليوم.

### 4- أهداف الموضوع البحث وأهميته

#### أ- أهداف البحث:

- تعتبر أهداف البحث بمثابة النهايات التي تتحرك الدراسات نحوها ويراهها الباحث نقطة وصول، ومن أبرز الأهداف التي حاول الباحثان الوصول لها في هذا البحث مايلي:
- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية اليوم
  - وصف وتحليل أثر التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية إن كان هناك أثر
  - محاولة التعرف على مفاهيم جديدة للثقافة التنظيمية برزت في ظل تحول المؤسسات
  - كون الثقافة التنظيمية كنسق فرعي مهم في المؤسسات يستدعي الدراسة في ما تشهده المؤسسات اليوم
  - التعرف على التوقعات التنظيمية وصعوبات التحول الرقمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

#### ب- أهمية البحث:

- تعتبر هذه الدراسة بمثابة مساهمة علمية لوصف وتحليل أثر التحول الرقمي في المؤسسات على الثقافة التنظيمية
- إعطاء صورة حقيقة على واقع الثقافة التنظيمية في ظل التحول الرقمي في المؤسسة الجزائرية
- إضافة معلومات ومحاولة سد الفجوة البحثية مع تأكيد ودعم ما توصلت إليه الدراسات السابقة حول هذا

الموضوع

- إضافة دراسة علمية تكون مرجعا في دراسة واقع الثقافة التنظيمية في ظل التحول الرقمي
- قد تسهم هذه الدراسة من خلال التوصيات في فتح مجال البحث حول هذا الموضوع

## 5- حدود البحث:

**أ-الحدود الزمانية:** بدأت الدراسة بتاريخ 20 افريل 2024 حيث تم تحديد عنوان الدراسة من طرف الأستاذ المشرف والمتمثل في "واقع الثقافة التنظيمية في ظل التحول الرقمي في المؤسسة الجزائرية" حيث انطلق الباحثان في جمع كل المعلومات والإطلاع على العديد من المصادر التي تطرقت لمتغيري الدراسة مما سهل عليهما وضع خطة لإتباعها خلال هذه الدراسة ومع الشروع في الجانب النظري للدراسة استوجب الأمر من الباحثان القيام بدراسة استطلاعية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي حيث تم القيام بزيارة اولية للمؤسسة محل الدراسة والتعرف على كل ما يخدم الدراسة بعد الانتهاء من الجانب النظري وإعداد الاستبيان وتحكيمه تم الشروع في الدراسة الميدانية بتاريخ 07 جوان 2024 حيث تم توزيع الاستبيان على افراد العينة وبعد استعادة الاستبيان والحصول على المعلومات اللازمة، شرع الباحثان مباشرة في القيام بعملية تحليل معطيات الاستبيان بغية الوصول لإجابة حول التساؤلات المطروحة

**ب- الحدود المكانية:** مديرية اتصالات الجزائر بالوادي الواقعة بشارع محمد خميستي

**ج-الحدود البشرية:** تمت هذه الدراسة عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي بلغ عددهم 30 موظفا في مختلف الوظائف من مجتمع موظفين كلي بلغ عددهم 224 موظف.

## 6 - منهج البحث:

تعتبر دراستنا هذه من الدراسات الاستكشافية والتي نحاول فيها الكشف عن واقع الثقافة التنظيمية في ظل التحول الرقمي في المؤسسة الجزائرية بالإضافة إلى تحليل هذا الواقع وبما أن الدراسات الاستكشافية أحد أنواع الدراسات الوصفية فإن أنسب منهج لدراستنا هذه هو المنهج الوصفي، حيث يُعرف على أنه طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها. (محمد سرحان علي المحمودي، 2019، ص 46).

## 7-صعوبات البحث:

- حداثة الموضوع وغموضه
- صعوبة الحصول على دراسات وبحوث شملت متغيري الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي معا

## الفصل الأول

الادبيات النظرية والتطبيقية

## تمهيد:

في هذا الفصل، يتم استكشاف الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، التي تتمحور حول موضوع واقع الثقافة التنظيمية في ظل التحول الرقمي بجميع جوانبه. يتم التركيز في هذا الفصل على تحديد العلاقة بين هذين المتغيرين، والكشف عن واقع الثقافة التنظيمية في ظل التحول الرقمي لدى الموظفين.

تم في هذا السياق استعراض الدراسات السابقة التي تشكل الأساس والمنطلق لهذه الدراسة، بالإضافة إلى الاطلاع على المقاربة النظرية المتعلقة بالثقافة التنظيمية والتحول الرقمي . وقد تم اعتماد هذه المقاربة كمرجعية أساسية تستند عليها الدراسة لتحديد العلاقة بين متغيراتها، بالإضافة إلى تحليل النتائج واستنتاجات البحث.

يُعتَبَر هذا الفصل خطوة أساسية في عملية البحث، حيث يساهم في توجيه الدراسة وتحديد مسارها الفعلي. ويعكس تنوع الأدبيات والمقاربات المعتمدة في هذا الفصل الاهتمام الشامل والشمولي بموضوع الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي ، مما يساهم في إثراء المعرفة في هذا المجال وتقديم مساهمة قيمة للبحث العلمي.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية

المطلب الأول: الثقافة التنظيمية

تمهيد

يعد موضوع الثقافة التنظيمية إحدى أبرز اهتمامات الباحثين في علم الإدارة منذ القدم وحتى اليوم كونه يصنف ضمن المواضيع المعقدة لارتباطه بالثقافة مما يزيد من صعوبة إيجاد تعريف موحد له، حيث سنعرض في هذا المطلب عدة تعريفات لمتغير الثقافة التنظيمية من وجهات نظر مختلفة لباحثين ومنظرين كل على اختلاف طرحه وتصوره للمفهوم.

أولاً: تعريفات الثقافة والثقافة التنظيمية

1. تعريف الثقافة:

عرفها المفكر مالك بن نبي على أنها علاقة متبادلة، هي العلاقة التي تحدد السلوك الاجتماعي لدى الفرد بأسلوب الحياة في المجتمع كما تحدد أسلوب الحياة بسلوك الفرد (مالك بن نبي، 2000، 43)

وعرفها ادوار تايلور على أنها: ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات وكل القدرات الأخرى التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضواً في المجتمع (دنييس كوش، 2007، ص 31)

2. تعريف التنظيم:

يعرفه بارسونز على أنه نسق فرعي يدخل ضمن اطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل وهو المجتمع ويرى بارسونز أن التنظيمات تتميز بأنها وحدات اجتماعية تتوفر على أهداف محددة (رابح كعباش، 2006، ص 28)

وكلمة تنظيم هي ترجمة لكلمة **organization** وتعني الشيء ذو البنية العضوية، فهناك إذن مجموعة من الأعضاء تنتظم معا في تناغم وانسجام محققة بنية متكاملة تنشده هدفاً مشتركاً (حسين عبد الحميد أحمد رشوان، 2004، ص 05)

3. تعريف الثقافة التنظيمية:

عرفها شين في كتابه "الثقافة التنظيمية والقيادة" بأنها مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها

ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها (أحمد سويسي، 2012-2013، ص42)

أما الكاتب كيرت ليوين فقد عرف الثقافة التنظيمية على أنها: مجموعة الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها (كمال بوقرة، 2013، ص122)

ويشير مفهوم الثقافة التنظيمية حسب ميشال كروزيه على أنها إمكانية المنظمة على إنتاج عناصر بشرية وما تحمله من قيادة وعلاقات غير متكافئة ومقبولة ضمن الجماعة لتحقيق الأهداف المشتركة وضمان إعادة إنتاج الجماعة نفسها، وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية هنا تسمح بإعادة تشكيل فريق العمل عبر وسائل عدة (عزيزي سارة، على زاوي نبيل، 2022، ص41)

فيما نجد تعريفاً آخر للثقافة التنظيمية على أنها تشير إلى الاتجاهات ومجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة للأفراد داخل المنظمة والتي تشكل مجملها معايير وأسس لتشكيل مختلف السلوكيات والأفعال والتصورات الحالية والمستقبلية للمنظمة (فاطمة دريدي، 2017-2018، ص144)

#### ت- التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية:

هي مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف التي يتبناها الموظفون في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي وفقاً لجملة من المعايير والأسس التي ترسمها الإدارة والتي تحدد بها سلوكياتهم وذلك بغية ضمان الاستقرار للمؤسسة والسعي نحو تحقيق الأهداف ومواكبة التغيرات المحيطة .

ثانياً: أبعاد الثقافة التنظيمية:

#### 1. القيم التنظيمية:

وهي القيم التي تنعكس في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه السلوك للعاملين ضمن الظروف التنظيمية، فتعمل القيم التنظيمية على توجيه السلوك عن طريق مثلاً قيم الإحترام والمساواة وقيم المحافظة على مبادئ الجماعة داخل التنظيم وليس من شك في أن الأفراد بحكم المراكز التي يشغلونها والأدوار التي يقومون بها يجدون أنفسهم مجبرين على تقبل القيم المرتبطة بتلك المراكز والأدوار، ومن ثم تصبح تلك القيم المرتبطة بالمراكز والأدوار موجهة للسلوك ومحركات العمل، بحيث تؤثر تأثيراً مباشراً في اتجاهاتهم وآرائهم وأساليب حياتهم.(عيشاوي وهيبة، ب د، ص99)

## 2. المعتقدات التنظيمية:

تمثل المعتقدات مجموع القيم التي تحدد ماهو مقبول من الأشخاص وماهو مرفوض وتساعد في توجيه سلوكياتهم وتصرفاتهم في المجتمع بصفة عامة، وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرار والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك على تحقيق الأهداف التنظيمية

## 3. التوقعات التنظيمية:

وهي التعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة، كلاً منها خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين (بغداد محمد أمين، 2015-2016، ص 98/97)

## ثالثاً : أهمية الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة ذلك المفهوم الذي يعبر عن الجانب المعنوي داخل التنظيم والذي يشمل مختلف العمليات الغير ملموسة كالقيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات، وإن المؤسسة الفطنة لا يفوتها إلا وأن تتم بهذا الجانب وذلك لما له من أهمية في التنظيم بصفة عامة بما في ذلك الغاية الرئيسية ألا وهي تحقيق الأهداف، حيث سنذكر في هذا الجانب العديد من النقاط حول أهمية الثقافة التنظيمية.

- الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للإدارة والعاملين مما يشكل نماذج للسلوك التي إتباعها والاسترشاد بها
- اطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة، وينظم علاقاتهم وإنجازاتهم
- تميز ملامح المنظمة عن غيرها من المنظمات، فهي فخر وإعتزاز العاملين بها
- تمنح المنظمة الميزة التنافسية، إذا كانت تؤكد سلوكيات خلاقية، كالتفاني في العمل وخدمة العميل
- تساهم في استقطاب العاملين المتميزين، فالمنظمة تبني قيم الابتكار والتفوق وتستهدف العاملين المبدعين.
- تؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وتزيد من قدرتها على التطورات الجارية من حولها
- تساعد المنظمة على تصحيح أخطاء الجماعات، والتعرف على سبيل تطوير وتحسين الأداء عند العاملين.(مسيلتي عائشة،ص49)

## المطلب الثاني: التحول الرقمي:

## تمهيد

يعد التحول الرقمي من أكثر الظواهر بروزاً اليوم كونه ظاهرة مست كل المجتمعات الإنسانية على اختلاف أنواعها ، ومواكبة لتغيرات العصر دخلت المؤسسات في صراع مع هذه التغيرات مما فرض عليها حتمية التطوير كونها تشكل نوعاً من أنواع المجتمعات الإنسانية والتي بدورها تضم أفراداً يمارسون نشاطات ويتفاعلون مع بعضهم البعض ومع تحول هذه الأخيرة من النظام التقليدي إلى النظام الحديث وتحويل أغلب العمليات إلى نمط جديد من العمل، توجه علماء الإدارة والتنظيم إلى دراسة وفهم هذا التحول وما له من تأثيرات داخل وخارج هذه المنظمات بما في ذلك دراسة تأثيره على المورد البشري والذي يعتبر من أهم الاستثمارات داخل المؤسسات اليوم، حيث سنتطرق في هذا المطلب الى تعريف متغير التحول الرقمي من وجهات نظر مختلفة لباحثين ومنظرين كل على اختلاف طرحه وتصوره للمفهوم.

## أولاً: تعريفات التحول الرقمي

1. تعريف التحول: يعبر لفظ التحول من الناحية اللغوية إلى التغيير في الشيء أو انتقال الشيء من حالة إلى حالة أخرى، ويقابل كلمة التحول في اللغة الإنجليزية transition . (أحمد كروبوش، 2023، ص745)
2. تعريف الرقمنة:

يعرف سعيد يقطين بأنها "عملية نقل أي صنف من الوثائق من (أي) إلى النمط الرقمي، وبذلك تصبح الصورة الثابتة أو المتحركة والصوت أو الملف مشفراً إلى أرقام لأن هذا التحويل هو الذي يسمح للوثيقة أياً كان نوعها بأن تصبح قابلة للاستقبال والاستعمال بواسطة الأجهزة المعلوماتية" وهنا، يتضح أن ترقيم النص هو عملية تحويل النص المكتوب المطبوع أو صيغته الورقية إلى صيغته الرقمية ليصبح قابلاً للمعاينة على شاشة الحاسوب. (سعيد يقطين ، 2005، ص 21)

وبمعنى آخر أن الرقمنة هي عملية تحويل البيانات إلى شكل رقمي، وذلك لأجل معالجتها بواسطة الحاسب الإلكتروني أن غير هذا المصطلح يمكن أن يأخذ عدة معاني حسب المجال الذي يستخدم فيه حيث يلاحظ أن الرقمنة تعني: في الحسابات: تحويل البيانات إلى شكل رقمي بحيث يمكن معالجتها بواسطة الحاسب. (فرج احمد ، 2009، ص 11)

في سياق نظم المعلومات: تحويل النصوص المطبوعة مثل الكتب والصور سواء كانت صوراً فوتوغرافية أو إيضاحات أو خرائط... إلخ وغيرها من المواد التقليدية من أشكالها التي يمكن أن تقرأ بواسطة الإنسان أي تناظرية إلى الأشكال التي يقرأها بواسطة الحاسب الآلي، أي إشارات ثنائية وذلك عن طريق استخدام نوع من أجهزة

المسح الضوئي طريق الكاميرات الرقمية ، والتي ينتج عنها أشكال عرضها على شاشة الحاسب. ( الجلاء أحمد، 2013، ص 20 )

### 3. تعريف التحول الرقمي:

أنه عملية إنتقال المؤسسات من نموذج العمل التقليدي إلى نموذج آخر يعتمد على التقنيات الرقمية في الإبتكار للمنتجات والخدمات وكذا طرق التسيير و التسويق مع توفير قنوات جديدة للعوائد عبر بناء إستراتيجية رقمية و التي لا يمكن أن تحدث إلا من خلال تقييم للإمكانيات الرقمية و دراسة لمتطلبات الإستثمار الرقمي في ظل أنشطة التسويق الرقمي مع وجود إرادة للتغيير لدى الإدارة نحو التحول الرقمي (لخضر بن سعيد ، مصطفى رديف ، 2022، ص 335)

ويعرف أيضا على أنه " مشروع حكومي يشمل كافة خدمات المؤسسات والقطاعات المختلفة بالدولة، ويتمثل في تحويل الخدمات الحيوية والأساسية المرتبطة بخدمة الأفراد والمؤسسات والاستثمارات المختلفة من شكلها التقليدي إلى الشكل الإلكتروني الذكي بالإعتماد على التقنيات الحديثة والمتطورة (خيرة شاوشي ، زهرة خلوف ، 2023، ص 18)

أنه عملية انتقال القطاعات والشركات إلى نموذج عمل جديد ومتطور بالاستناد إلى التقنيات الرقمية الجديدة من أجل إحداث عمليات ابتكار للمنتجات والخدمات التي تقدمها هذه القطاعات وتوفير قنوات جديدة من العائدات التي تزيد من القيمة الفعلية لمنتجاتها وخدماتها المقدمة (هاجر خلف الله ، خالد بن جلول ، 2023، ص 27/ 28).

من جانب آخر، يعبر التحول الرقمي عن تغيير شامل في الأنشطة والعمليات والكفاءات والنماذج التجارية والتنظيمية. وفي هذا السياق، فإن التحول الرقمي يتضمن عملية الرقمنة، ولكنه يتجاوزها أيضا، فالهدف الأساسي من التحول الرقمي هو تحقيق التحسين المستمر في المؤسسة، إذ يمكن للمؤسسات التي تخضع لتحول رقمي مستمر إلى متابعة التغييرات في بيئتها وتقديم ردود فعل سريعة للتكيف مع هذه التغييرات ( هاجر خلف الله ، خالد بن جلول ، 2023، ص 27/ 28).

### ❖ التعريف الاجرائي:

التحول الرقمي هو تحول شامل قامت به مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي إنتقلت فيه من نموذج العمل التقليدي إلى نموذج العمل الرقمي هذا الأخير مس مختلف الموارد المادية والبشرية كتطوير العتاد و تأهيل الموظفين

وجعلهم قادرين على فهم التقنيات الجديدة، وتدريبهم على المهارات الرقمية وتطبيقها بشكل فعال أي تكوين موارد بشرية قادرة على القيام بالتحول التكنولوجي الرقمي

**ثانيا: ابعاد التحول الرقمي:**

تكمن أهم ابعاد التحول الرقمي في العناصر التالية:

**البعد الهيكلي والتنظيمي:** حيث تتطلب عملية الرقمنة تغييرات شاملة في المؤسسة وهذا لا يقتصر فقط على الحصول على المعدات التقنية وتعيين مسؤول عن تكنولوجيا المعلومات، بل يتعدى ذلك إلى تغييرات عميقة وقرارات استراتيجية مستدامة وثقافة تنظيمية تحمّل التحول الرقمي

**البعد الوظيفي (الأفراد):** يعتمد التنفيذ المستدام للتقنيات الرقمية على التفكير في التطوير التنظيمي من منظور إنساني بمحاولة نقل الأفراد إلى العصر الرقمي، من خلال تدريبهم ودعمهم في عمليات التنسيق والتعاون وجمع المعلومات

**البعد التقني والإعلامي:** يتطلب التحول الرقمي استخدام الوسائط الرقمية في العمليات التنظيمية، وبالتالي توفر الكفاءة الرقمية المتعلقة بالعمل، والتي تهدف إلى استخدام هذه الوسائط كأدوات تنعكس أهميتها في مختلف نشاطات المؤسسة. (زهرة بن طيبة ، صبرينة خليل ، 2022 ، ص 247).

**ثالثا: أهمية وأهداف التحول الرقمي**

**أ- أهمية التحول الرقمي:** أصبحت المؤسسات اليوم على اختلافها تتسابق للظفر ببنية تكنولوجية رقمية قوية وتعمل على إقامة تحول رقمي شامل لمختلف هياكلها وذلك لأهمية هذا التحول و لما يقدمه هذا من فائدة للمؤسسة نذكر منها في النقاط التالية:

- توفير الوقت والجهد بشكل كبير
- تحسين الكفاءة التشغيلية وتنظيمها
- يعمل على تحسين الجودة وتطوير الأداء وزيادة الإنتاجية وتحسين المنتجات
- يخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وابداعية، بعيدا عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات.
- يساعد التحول الرقمي المؤسسات والشركات على التوسع في نطاق اوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء
- إعادة تشكيل طريقة العمل والتفكير والتواصل داخل المنشأة اعتمادا على التقنيات المتاحة مع التخطيط المستمر والسعي الدائم لإعادة صياغة الخبرات العلمية

- تسريع طريقة العمل اليومية وإتمامها بسرعة ومرونة (رضا حسين فنديل ، 2024 ، ص 6)

ب- أهداف التحول الرقمي: تهدف المؤسسات من خلال تبنيها للتحول الرقمي إلى :

- تعزيز وتطوير نظم تكنولوجيا وثقافية مالية أكثر ابتكاراً وتعاونية على مستوى المؤسسات والمجتمع
- تغيير نظام التعليم لتوفير مهارات جديدة وتوجيه مستقبلي للأشخاص حتى يتمكنوا من تحقيق التميز في العمل الرقمي والمجتمع
- إنشاء وصيانة البنية التحتية للاتصالات الرقمية وضمان ادارتها وإمكانية الوصول إليها وتحقيق التوازن بين جودة الخدمة وتكاليف تقديمها
- تعزيز حماية البيانات الرقمية، والشفافية، وضمان متطلبات الاستقلالية وتعزيز الثقة
- تحسين إمكانية الوصول إلى الخدمات وإرساء ضوابط وآليات وجود الخدمة الرقمية المقدمة للمجتمع
- تطبيق نماذج أعمال جديدة ومبتكرة، وتحسين الإطار التنظيمي والمعايير الفنية (سناة محمد عبد الغني ، 2022، ص56)

### المطلب الثالث : العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي.

إن القراءة السوسيو تنظيمية للتحول الرقمي والثقافة التنظيمية في المؤسسة والعلاقة بينهما توحي بأن التحول الرقمي بكل ابعاده التكنولوجية والمهاراتية أصبح جزءاً من ثقافة المؤسسة المعاصرة ومن أساسياتها ، حيث اندمج في هذا الأخير في الحياة العملية والاجتماعية ودخل كمتغير مستقل جديد يستوجب قبوله ومعايشته وكل ما يحمله من ثقافات حديثة، مما يستوجب حتمية تكيف الأشخاص الحاملين للثقافات التقليدية معه ، ومع كل ذلك يبقى الصراع بين الثقافات التقليدية والثقافات التي جاء بها التحول الرقمي إحدى الجدليات الاجتماعية في هذا العصر والتي تستدعي وجود إستراتيجيات محكمة لتفادي ظهور المشكلات التنظيمية والسعي نحو تحقيق الأهداف.

وبالرجوع إلى الدراسات السابقة فإن دراسة محمد سهيب بعنوان " التحول الرقمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي بالجامعات السعودية " ذكر فيها الباحث وجود علاقة بين التحول الرقمي والثقافة التنظيمية وذلك من وجهة نظر العاملين " انه توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التحول الرقمي والثقافة التنظيمية ويرجع ذلك للتطبيق المتميز للعمليات الميدانية وخاصة الرقمية مع توفير كافة الإمكانيات المادية والتقنية لذلك. "

المبحث الثاني : الادبيات التطبيقية

المطلب الأول : الدراسة السابقة:

❖ **الدراسة الأولى:** قامت دراسة الباحثين "غنيات سارة، خلد وسيلة" بدراسة بعنوان " دور التكنولوجيا الحديثة في إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بتبسة " سنة 2020-2021 مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر دفعة 2021.

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور التكنولوجيا الحديثة في إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية ، تموضع الإشكالية الرئيسية للدراسة بهذه الصورة:

ما مدى مساهمة التكنولوجيا الحديثة في إحداث تغيير ثقافي تنظيمي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية عينة الدراسة؟

حيث وضعت هناك أسئلة فرعية كالتالي :

– هل الوسائل التكنولوجية الحديثة المستعملة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية عينة الدراسة أدت إلى تغيير طبيعة الثقافة الاتصالية في التنظيم؟

– هل تقوم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتكنولوجيا الحديثة على التكامل ام التنافر لإعادة تشكيلها؟ ماهي أهم المعوقات التي تواجه كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية عينة الدراسة عند استخدام التكنولوجيا الحديثة في جانبها التنظيمي؟

– ماهي النتائج المتوقعة عند استخدام تكنولوجيا الحديثة على الثقافة التنظيمية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية عينة الدراسة؟

وتم استخدام الباحثة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات بهدف تحقيق أهداف الدراسة. تم اختيار أسلوب الحصر الشامل وهذا راجع لصغر عينة الدراسة حيث تم التعامل مع الإداريين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، وبلغ عددهم 54 فردًا. تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة. أسفرت هذه الدراسة عن مجموعة من النتائج، من أبرزها:

– انه لا يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل كبير في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وذلك لعدم توفر العتاد التكنولوجي المتطور.

– تم تبني استخدام التكنولوجيا في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية منذ نشأتها اي منذ 15 سنة كعتاد تكنولوجي تقليدي اما كعتاد متطور نوعا ما منذ 10 سنوات. يتم الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة بشكل

متوسط في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية في انجاز المهام الادارية، هذه المهام هي مهام ادارية بسيطة تتمثل في كتابة التقارير والمراسلات والتخزين والتوثيق.

- كما ان الدافع وراء استخدام التكنولوجيا الحديثة في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية يتمحور حول تقليص العمل وسهولة اتخاذ القرار

- انه احيانا فقط يتم ربط احداث تغيير باستخدام التكنولوجيا الحديثة

- ان الوسائل الاتصالية الرقمية من اهم الوسائل التكنولوجية الحديثة المستخدمة في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية في محاولة لمواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة التكنولوجيا الحديثة احدثت تغير في الثقافة الشخصية على مستوى العلاقات الانسانية والعلاقات المهنية

- انه احيانا ما يتم تفكيك العناصر الثقافية السائدة وابدائها بثقافة تنظيمية مرنة مواكبة للمتغيرات الحديثة.

❖ **الدراسة الثانية:** قامت الباحثين "د.نزار محمد فكري محمد ، د.لمياء عيد عطا إبراهيم" بدراسة بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإداري في ظل عمليات التحول الرقمي في المنظمات الحكومية " مجلة ، المجد 12، العدد 02 ، 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان الدور الفعال للثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإداري في ظل عمليات

التحول الرقمي في المنظمات الحكومية ، تموضع الإشكالية الرئيسية للدراسة بهذه الصورة:

هل يوجد دور للثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإداري عند تبني عمليات التحول الرقمي في منظمات الأعمال؟

حيث وضعت هناك أسئلة فرعية كالتالي :

ما هو الدور الحالي للثقافة التنظيمية في اتجاه تحسين السلوك الإداري للمنظمات الحكومية؟

ما هو الدور المرتقب للثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإداري في ظل عمليات التحول الرقمي؟

هل يوجد دور لعمليات التحول الرقمي في تحسين السلوك الإداري في المنظمات الحكومية؟

وتم استخدام الباحثة المنهج المسح الميداني واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات بهدف تحقيق

أهداف الدراسة، تم اختيار عينة عشوائية طبقية وتحتوي على مجموعة من المديرين والموظفين في مجموعة من

المنظمات الحكومية بالقاهرة، وبلغ عددهم 25 فردًا. تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

لتحليل بيانات الاستبانة، توصلت الدراسة للنتائج التالية:

توصلت الدراسة إلى قبول الفرض القائل بوجود دور للتحويل الرقمي في تحسين السلوك الإداري للمنظمات الحكومية، علي الرغم من ضعف دور الثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإداري المنظمات الحكومية في ظل وجود البيئة الرقمية.

❖ **الدراسة الثالثة:** قامت الباحثين "سهام لعشب ، امال بلحيمر" بدراسة بعنوان " مقاومة التحويل الرقمي في منظمات الاعمال الجزائرية دراسة مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص " مجلة ، المجد 07، العدد 02، 2022.

هدفت هذه الدراسة التعرف الى حاجة المنظمات الجزائرية إلى التغيير التكنولوجي في الوقت الراهن من أجل فرض مكانتها محليا وعالميا يضع القادة والباحثين أمام واقع الاهتمام بمقاومة التغيير لمواردها البشرية ومحاوله فهم أوجه الاختلاف في المقاومة لدى كل قطاع وهو هدف هذه الورقة البحثية، تموضع الإشكالية الرئيسية للدراسة بهذه الصورة:

- ما مدى اختلاف مقاومة التحويل الرقمي في منظمات الأعمال الجزائرية بين القطاع العام والقطاع الخاص ؟
- تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:
- كيف للتحويل الرقمي أن يخدم أهداف منظمات الأعمال؟
- هل يوجد اختلاف في مقاومة التحويل الرقمي بين القطاع العام والقطاع الخاص وعلى تحقيق أهدافه ؟

وتم استخدام الباحثة المنهج الوصفي التعليق ي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات بهدف تحقيق أهداف الدراسة. تم اختيار أسلوب الحصر عينة الدراسة شملت عينة الدراسة العمال التابعين لكل من المؤسسة الوطنية للاسترجاع بعنابة، ومؤسسة المتعامل الهاتف النقال Ooredoo فرع أولاد فايت أين تم توزيع 50 استبانة مقسمة بالتساوي على المؤسستين حيث لم يتم إقصاء أي منها. تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة. أسفرت هذه الدراسة عن مجموعة من النتائج، من أبرزها:

أن مقاومة المورد البشري للتحويل الرقمي تختلف بين القطاع العام والقطاع الخاص بدرجة كبيرة، هذا الاختلاف بالدرجة الأولى إلى طريقة التعامل مع المقاومة من قبل قادة كل قطاع، ثم إلى عملية التكوين وإشراك المورد البشري في العملية. ويرجع

❖ **الدراسة الرابعة :** قامت الباحثين " جارش قمره -ناصرى فضيلة" بدراسة بعنوان " الثقافة التنظيمية والرقمنة في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمديرية التربية لولاية تبسة " سنة 2021-2022 مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تفعيل عملية الرقمنة داخل بعض مصالح مديرية التربية لولاية تبسة ، تموضع الإشكالية الرئيسية للدراسة بهذه الصورة:

مادور الثقافة التنظيمية في تفعيل عملية الرقمنة داخل بعض مصالح مديرية التربية لولاية تبسة؟  
حيث وضعت هناك أسئلة فرعية كالتالي :

– ما دور القيم التنظيمية في تفعيل عملية الرقمنة داخل بعض المصالح بمديرية التربية لولاية تبسة؟  
– ما دور المعتقدات التنظيمية في تفعيل عملية الرقمنة داخل بعض المصالح بمديرية التربية لولاية تبسة ؟  
– ما دور التوقعات التنظيمية في تفعيل عملية الرقمنة داخل بعض المصالح بمديرية التربية لولاية تبسة ؟  
تم استخدام المنهج الوصفي من خلال أسلوب المسح الشامل الاجتماعي، حيث بلغ أفراد مجتمع الدراسة 100 موظف، وتم الاعتماد على أداة الاستبيان كتقنية رئيسية في جمع معطيات الدراسة والاستعانة بالمقابلة والملاحظة كتقنيات تدعيمية وبعد الحصول على المعلومات وتقريرها تمت معالجتها كمياً وكيفياً عن طريق برنامج الاحصائي SPSS ومن بين أهم النتائج التي تم التوصل إليها :

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

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

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

❖ **الدراسة الخامسة:** قامت الباحثة حنان "محمد سهيب" بدراسة بعنوان "التحول الرقمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي بالجامعات السعودية " 2022.

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي ، تموضع الإشكالية الرئيسية للدراسة بهذه الصورة:

لأي مدى تؤثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي بالجامعات محل الدراسة في الدور الوسيط للتحول الرقمي؟  
حيث وضعت هناك أسئلة فرعية كالتالي :

– كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي في الجامعات السعودية؟

- ما هو تأثير التفاعل بين الثقافة التنظيمية وبين الرضا الوظيفي في ظل التحول الرقمي ومدى أثر ذلك على الأداء في الجامعات السعودية؟

- ما مدى تأثير تطبيق التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية؟

- ما مدى تأثير التحول الرقمي على الرضا الوظيفي بالجامعات السعودية؟

تم استخدام المنهج الاستنباطي والاستقرائي و تم جمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين في الجامعات السعودية، حيث تم الحصول على 350 نموذجاً صالحاً للتحليل ، وتم الاعتماد على أداة الاستبيان الالكترونية كتقنية رئيسية في جمع معطيات الدراسة بالمملكة وقد تم جمع كافة البيانات الأولية من الاستبانات بعد استلام المسترد (270) استبانة، وبفحصها تبين عدم صلاحية (8) استبانة لعدم تحقيقها شروط الإجابة الصحيحة وبعد الحصول على المعلومات وتقريرها تمت معالجتها كميًا وكيفيًا عن طريق برنامج الاحصائي SPSS ومن بين أهم النتائج التي تم التوصل إليها :

- تبين عدم السماح للمستويات الإدارية الأدنى بالمشاركة في التخطيط للتطبيقات الجديدة

- ضعف البرامج التدريبية المقدمة للعاملين المدنيين والفنيين في الجامعات محل الدراسة أوصت الدراسة بضرورة التحسين المستمر للشبكات والحاسبات والبرمجيات لتحسين.

❖ **الدراسة السادسة:** كانت بعنوان " دور ثقافة الشركات في التحول الرقمي، الدرس المستفاد من فيتنام الأعمال " 2021. قسم العلوم الإدارية والقانون - كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة هانوي للعلوم والتكنولوجيا، هانوي، فيتنام

تهدف الدراسة الى إعطاء لمحة عامة عن الثقافة المؤسسية والتحول الرقمي وتأثير الثقافة المؤسسية في عملية التحول الرقمي، ومن هنا تحدد الورقة دور الثقافة في عملية التحول الرقمي وتقدم دروسًا للشركات في فيتنام في عملية التحول الرقمي.

طرق جمع وتحليل الوثائق: جمع المعلومات والوثائق من العديد من المصادر المختلفة مثل الكتب، الصحف، المجلات، التلفزيون، الراديو، الإنترنت، ... ومن العديد من المصادر الأخرى للتأكد من أن كمية المعلومات المجمعة دقيقة وكاملة.

- الطريقة المحددة : البرهان + التعليق ، تم التوصل للنتائج التالية:

تظهر نتيجة البحث الرئيسية لهذه الورقة أن ثقافة الشركات، وليس التكنولوجيا، هي عامل مهم للتحويل الرقمي، وبالتالي توفير دروس للشركات الفيتنامية في التحويل الرقمي، وإنشاء أساس مهم لفيتنام لتنفيذ الاقتصاد الرقمي بنجاح في المستقبل.

تتطلب الشركات في فيتنام التي ترغب في التغلب على التحديات والحواجز عند الانتقال من الثقافة التقليدية إلى الثقافة الرقمية جهودًا من القادة والموظفين، تحتاج الشركات الفيتنامية إلى وضع الثقافة الرقمية في استراتيجية التحويل الخاصة بها. الوعي الصحيح والكافي بجميع العوامل وبالتالي خلق عقلية جديدة لتسهيل عملية التحويل الرقمي.

### ❖ أوجه الاستفادة والاختلاف من الدراسات السابقة

#### 1- أوجه الاستفادة

- استفدنا من الدراسات السابقة في توضيح الإطار المنهجي المناسب للدراسة، مما ساعدنا في توجيه البحث وتحديد الخطوات التي يجب اتخاذها.
- تمكنا من الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد وتوضيح بعض المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بموضوع الدراسة، مما ساهم في تحديد المتغيرات وتحديد العلاقات بينها.
- استفدنا من الدراسات السابقة في اختيار المنهج المناسب للدراسة، والذي هو المنهج الوصفي التعليقي، الذي يتيح تحليل وصف الظواهر بطريقة منهجية وعلمية.
- تم استفادتنا من الدراسات السابقة في تحديد بعض أبعاد الثقافة التنظيمية، مثل القيم التنظيمية، المعتقدات والتوقعات التنظيمية، مما ساعد في توجيه البحث نحو استكشاف واقع هذه الأبعاد في ظل التحويل الرقمي بالمؤسسة الجزائرية

#### 2- أوجه الاختلاف

- يختلف زمان الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، حيث أُجريت الدراسات السابقة في الفترة من عام 2020 إلى عام 2022، بينما أُجريت دراستنا الحالية في الوقت الراهن، أي في عام 2024.
- تتباين الدراسات السابقة عن دراستنا الحالية من حيث المكان، حيث أُجريت الدراسات السابقة في دول مثل السعودية، وولايات مثل تبسه، بينما أُجريت دراستنا الحالية في ولاية الوادي.
- يختلف موضوع دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة، بالإضافة إلى طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة. كما يختلف نوع العينة المستخدمة في البحث، إضافة إلى نوع الأداة المستخدمة في البحث، حيث اعتمدت الدراسات

السابقة على بعض الأدوات مثل المقابلة، الملاحظة، والاستبيان، بينما اعتمدت دراستنا الحالية على أداة الاستبيان.

### 3- القيمة المضافة للبحث:

من خلال عرضنا للدراسات السابقة التي شملت متغيري الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي او شملت إحدهما لاحظنا أن دراستنا تشابهت مع البحوث والدراسات السابقة في مواطن واختلفت معها في أخرى وفي كلتا الحالتين فإننا وجدنا ضاللتنا في هذه الدراسات حيث ساعدتنا على تحديد الجوانب المنهجية والأطر النظرية لهذه الدراسة مما جعلنا نرسم مسار بحثنا إضافة إلى أنها سهلت علينا مهمة البحث عن المراجع حيث وفرت لنا هذه الدراسات العديد من المراجع كالكتب والمقالات المهمة اي اننا وجدنا قائمة مما جعلها حلقة وصل بيننا وبين تلك المراجع إضافة إلى مساعدتنا على تكوين رصيد فكري حول الموضوع، وكى لا ننسى فإن موطن الاختلاف بين دراستنا هذه والدراسات السابقة هو عدم وجود دراسة تهدف للكشف عن واقع الثقافة التنظيمية في ظل التحول الرقمي مما زاد من هممة الباحثان في القيام بهذه الدراسة والوصول لنتائج تجيب عن الأسئلة التي تم طرحها والخروج بدراسة تكشف عن واقع الثقافة التنظيمية في ظل التحول الرقمي

## المطلب الثاني: المقاربة النظرية :

من المعروف أن أي دراسة في علم الاجتماع تحتاج إلى خلفية نظرية متينة لكي تكتسب بعداً إبيستيمولوجياً وخصوصية تبرز فيها الصبغة العلمية. الخلفية النظرية تعمل كإطار مفاهيمي يمكن من خلاله فهم وتفسير الظواهر الاجتماعية المختلفة ولذلك، نجد تعدد المداخل النظرية للموضوع الواحد لتشمل العديد من الأبعاد والمتغيرات، مما يعزز من شمولية الفهم والتحليل. ولكن يجب على الباحث أن يتخذ الاتجاه النظري الأنسب والأقرب من موضوع دراسته؛ لأن اختيار الاتجاه المناسب يساعد على تقديم تحليل دقيق وتفسير منطقي للظاهرة المدروسة. وهذا ما لمسناه في دراستنا الحالية حيث تتشابه المعارف النظرية حول الموضوع بسبب تعدد أبعاده النظرية.

الاقتراب السوسيولوجي هو تحديد الزاوية الفكرية والاتجاه الذي نتناول من خلاله الدراسة، ويتعلق الأمر هنا بتبني نظرية من النظريات الاجتماعية وإسقاطها على الظاهرة المدروسة في هذا الفصل، سنحاول تقديم تصور نظري لواقع الثقافة التنظيمية في ظل التحول الرقمي، تعتبر مبادئ الإدارة العلمية لفريدريك تايلور نقطة انطلاق هامة لفهم وتطوير الثقافة التنظيمية في ظل التحول الرقمي.

يركز تايلور على تحسين الكفاءة والإنتاجية من خلال تقسيم العمل، واختيار وتدريب العاملين، وتحليل الوقت والحركة، وتحفيز الأداء في بيئة رقمية حديثة، يمكن استخدام التقنيات الرقمية لتحسين كل جانب من هذه المبادئ. فمثلاً، يمكن للأنظمة الرقمية المتقدمة مثل برامج إدارة المشاريع وأنظمة تخطيط الموارد المؤسسية و تحسين تقسيم المهام ومراقبة الأداء بفعالية أكبر.

يمكن أيضاً استخدام التعلم الآلي والذكاء الاصطناعي في اختيار الموظفين وتقديم التدريب المستمر لهم، مما يضمن تطوير المهارات بشكل مستمر ويعزز التحول الرقمي القدرة على تحليل البيانات وتوفير تحليلات دقيقة حول كفاءة العمليات، مما يساهم في تحسين عمليات اتخاذ القرار والتحفيز على الأداء العالي. تتكامل مبادئ تايلور التقليدية مع الأدوات الرقمية الحديثة، مما يخلق ثقافة تنظيمية تركز على الكفاءة المستدامة والابتكار المستمر

## خلاصة الفصل الأول

تم التطرق في هذا الفصل إلى إبراز الجانب النظري المرتبطة بالدراسة بما في ذلك المفاهيم والأبعاد والأهمية إضافة إلى بعض الدراسات السابقة التي تطرقت للموضوع مع إبراز القيم المضافة للبحث ، كما تم أيضا عرض العلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية بالتحول الرقمي، ثم عرض المقاربة النظرية المفسرة للدراسة التي تتمثل في نظرية البنائية الوظيفية لتالكوت بارسونز حيث حاول الباحثان في هذا الفصل الإلمام بكل الجوانب النظرية للموضوع والحرص في البحث وإثراء هذا الجانب من الدراسة بمعلومات قيمة ومفيدة.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

## تمهيد:

إن البحث العلمي عبارة عن سلسلة من المراحل والخطوات يتبعها الباحث بطريقة منظمة ومرتبطة فبعد الانتهاء من الجانب النظري لهذه الدراسة والمتمثل في واقع الثقافة التنظيمية في ظل التحول الرقمي في المؤسسة الجزائرية، بحيث نتعرض في هذا الفصل للتعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي باعتبارها مكان الدراسة الميدانية ثم تطرقنا للخطوات والإجراءات اللازمة المتعلقة بإجراءات الدراسة الميدانية على اعتبارها حلقة ذات أهمية في هذه الدراسة

ولقد شمل هذا الفصل على الدراسة الميدانية التي أُنجزت على مستوى عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الثقافة التنظيمية في ظل التحول الرقمي في المؤسسة الجزائرية، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي: التعريف بمكان الدراسة الميدانية تليها الطريقة وأدوات الدراسة، ثم عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: التعريف بمكان الدراسة الميدانية

المطلب الأول: نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات.

وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات. وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة " بريد الجزائر " وثانيهما بالاتصالات متمثلة في " اتصالات الجزائر ".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

المطلب الثاني: 01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر

كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم ليرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

المبحث الثاني: طريقة وأدوات الدراسة المستخدمة

المطلب الأول: طريقة الدراسة

الفرع الأول: المنهج المتبع في الدراسة

تعتمد أي دراسة على منهج يتبعه الباحث لمعالجة البيانات ويكون اختياره حسب طبيعة الموضوع والاهداف التي يسعى لتحقيقها ويعرف المنهج بأنه: " الوسيلة التي يمكننا عن طريقها الوصول الى الحقيقة أو مجموعة من الحقائق في أي موقف من المواقف ومحاولة اختبارها للتأكد من صلاحيتها في مواقف أخرى وتعميمها " (المجيد، 2002، صفحة 23).

بالإضافة إلى أن المنهج هو: " هي طريق إجرائي مركب ومتكامل، يعتمده الباحث للوصول إلى حقيقة جديدة ينشدها للتغلب على مشكلة تستهويه أو غامضة عليه، أو تتسبب له أو لمجتمعه حرجا علميا أو اجتماعيا أو عمليا سلوكيا " (حمدان، 2004، صفحة 61).

قصد تحقيق أهداف دراستنا التي تتمحور حول واقع الثقافة التنظيمية في ظل التحول الرقمي في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة عينة من الموظفين العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي، تم الاعتماد على المنهج الوصفي باعتبار أن موضوع الدراسة هو الذي يحدد طبيعة المنهج المستخدم، ويهدف المنهج الوصفي الى وصف ما هو كائن من ظواهر أو أحداث معينة، وذلك بعد جمع البيانات، كما يهدف الى تفسير ظواهر وتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين المتغيرات كما هي في الواقع.

فالمنهج الوصفي هو: " طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي تم التوصل اليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها " (محمود، 2000، صفحة 41).

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة:

1- مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة بأنه: " جميع مفردات أو الاشياء التي نريد معرفة حقائق عنها، وهو جميع الافراد الذين يضمهم مجتمع الدراسة، وفي ظل تحديد اسلوب جمع البيانات وذلك بأسلوب الحصر الشامل الذي يعني جمع البيانات عن جميع المفردات التي يتكون منها مجتمع الدراسة " (حجاب، 2000، صفحة 29).

ويعرف مجتمع الدراسة كذلك بأنه: " الجماعة التي يهتم بها الباحث والتي يريد ان يخلص بها الى نتائج قابلة للتعميم، وهو المجتمع الذي له خاصية واحدة على الاقل تميزه عن غيره من المجتمعات أو الجماعات " (ابراهيم، 2015، صفحة 164).

وفي دراستنا هذه يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي.

## 2- عينة الدراسة:

تعتبر العينة أهم المحاور الأساسية في البحث العلمي، وهي عبارة عن جزء من الكل قصد التحقق من فرضيات البحث، كما تعرف العينة على أنها: " مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة " (ماجد، 2016، صفحة 29).

بالإضافة إلى أنها: " تمثل العينة جزء من عناصر مجتمع الدراسة يحدد عناصره وفق أسس علمية ومنطقية لتكون عناصر العينة ممثلة تمثيلا واقعا لجميع عناصر المجتمع المدروس " (دشلي، 2016، صفحة 130).  
لقد تم في بحثنا هذا اختيار عينة عرضية، حيث بلغ عددها ثلاثون (30) موظف وموظفة بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي، وعليه تم الاعتماد على ثلاثون (30) استمارة صالحة للمعالجة والجدول التالي، يلخص وضعية توزيع الاستبيان كما يلي:

### الجدول رقم (01): نتائج توزيع الاستبيان

البيان	الاستبيانات الموزعة		الاستبيانات المستبعدة		الاستبيانات الصالحة	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
عينة الدراسة	40	100 %	05	12.5%	30	75%

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على توزيع الاستبيان

### الفرع الثالث: مصادر المعلومات وطرق جمعها:

1-المصادر الأولية: وتتمثل في البيانات الأولية المتحصل عليها في الميدان والمتمثل في مديرية اتصالات الجزائر بالوادي ، وذلك بواسطة أداة الاستبيان.

2-المصادر الثانوية: حيث تم الاعتماد على الكتب العلمية والدراسات السابقة من رسائل جامعية وبحوث والمقالات المنشورة في المجلات الجامعية وكذا الدورات والملتقيات والندوات العلمية بالإضافة إلى المواقع الالكترونية.

المطب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

### 1- الاستبيان:

تعتبر الاستبانة أداة مهمة في عملية جمع البيانات يعتمدها الباحث من أجل الإحاطة بجميع جوانب موضوعه عن طريق مجموعة أسئلة مدونة ومنظمة يتم طرحها على أفراد العينة بغية التحقق من فرضيات البحث، ويتم تعريف الاستبيان على أنه: " تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الافراد وبطريقة موجهة ذلك أن صيغ الاجابات تحدد مسبقا هذا يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية واقامة مقارنات كمية ". (عائشة،

2020، صفحة 48)

لقد تم جمع البيانات اللازمة للدراسة باستخدام أداة الاستبيان موجه للموظفين العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، ولاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة فقد تم تصميم استبانة استبيان (انظر الملحق رقم 01)، حيث يشتمل مفردات عينة الدراسة التي عبرت عن آرائها واتجاهاتها من خلال الإجابة على فقرات الأسئلة التي هي تعتبر أيضا مصدر رئيسي لجمع مثل هاته البيانات.

### أ- مراحل إعداد الاستبيان:

تم الاستعانة في إعداد أسئلة الاستبيان، على الكتب والمراجع والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة بالإضافة إلى الاعتماد على الخلفية العلمية والمدارك الشخصية لنا، من أجل وضع بعض الاسئلة في ظل الالتزام بالطريقة والمنهج العلمي المتبع، حيث تم مراعاة ما يلي:

- أن تكون الأسئلة بسيطة وواضحة.
- أن تكون الأسئلة تحدم وتسهل عملية الإجابة عن تساؤلات الدراسة.
- أن تحتوي على الأسئلة إجابات مناسبة (نعم-لا-أحيانا).

### ب- هيكل الاستبيان:

أحتوى الاستبيان على ثمانية وعشرون (28) سؤال توزعت كما يلي:

المحور الأول: التكنولوجيا الرقمية: يشمل أسئلة تتعلق بموضوع التكنولوجيا الرقمية متضمن عشرة (10) أسئلة.

المحور الثاني: المهارات الرقمية: يشمل أسئلة تتعلق بموضوع المهارات الرقمية متضمن ثمانية (08) أسئلة.

المحور الثالث: التوقعات التنظيمية: يشمل أسئلة تتعلق بموضوع التوقعات التنظيمية متضمن عشرة (10) أسئلة.

والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02): يوضح توزيع أسئلة فقرات كل محور

الرقم	المحاور	عدد الفقرات
01	التكنولوجيا الرقمية	10
02	المهارات الرقمية	08
03	التوقعات التنظيمية	10
المجموع		28

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الاستبيان

الفرع الثاني : قياس صدق وثبات الاستبيان:

### 1- الصدق البنائي:

قمنا بحساب الصدق البنائي للاستبيان بطريقة الاتساق الداخلي، وذلك بحساب معامل ارتباط كل محور من محاور الاستبيان عن الدرجة الكلية للاستبيان، تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS<sub>25</sub>) لحساب قيمة  $r$  لكل محور من المحاور، فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): يوضح قيمة  $r$  لحساب الصدق البنائي

المحاور	عدد أفراد العينة الاستطلاعية	قيمة معامل الارتباط $r$	مستوى الدلالة Sig	القرار
التكنولوجيا الرقمية	20	0.736	0.000	دالة إحصائياً عند 0.01
المهارات الرقمية		0.865	0.000	دالة إحصائياً عند 0.01
التوقعات التنظيمية		0.822	0.000	دالة إحصائياً عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (03): نجد أن قيمة معامل الارتباط  $r$  للمحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان تتراوح بين ( 0.736 - 0.865 ) وهي داله إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد على أن الاستبيان صادق من ناحية المحتوى أو المضمون.

### 2- الثبات (التناسق الداخلي للبنود ألفا كرو نباخ):

قمنا بحساب ثبات الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي للبنود ( ألفا كرو نباخ ) بواسطة نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS<sub>25</sub>)، النتائج مدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): يوضح قيمة ألفا كرو نباخ

المحاور	عدد البنود	قيمة معامل ألفا كرو نباخ	القرار
لتكنولوجيا الرقمية	10	0.725	دالة إحصائياً
المهارات الرقمية	08	0.634	دالة إحصائياً
التوقعات التنظيمية	10	0.787	دالة إحصائياً
الدرجة الكلية للاستبيان	28	0.852	دالة إحصائياً

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (04): نجد أن قيمة ألفا كرو نباخ لمحور التكنولوجيا الرقمية، أي درجة التناسق الداخلي لكل بنود المحور الاول تساوي 0.725 وهي علاقة موجبة بين البنود المشكلة للمحور الاول، ونجد أن قيمة ألفا كرو نباخ لمحور المهارات الرقمية، أي درجة التناسق الداخلي لكل بنود المحور الثاني تساوي 0.634 وهي علاقة موجبة بين البنود المشكلة للمحور الثاني، ونجد أن قيمة ألفا كرو نباخ لمحور التوقعات التنظيمية، أي درجة التناسق الداخلي لكل بنود المحور الثالث تساوي 0.787 وهي علاقة موجبة بين البنود المشكلة للمحور الثالث، ونجد أن قيمة ألفا كرو نباخ للاستبيان ككل، أي درجة التناسق الداخلي لكل بنود الاستبيان تساوي 0.852، وهي علاقة موجبة بين البنود وبذلك يمكن القول بأن الاستبيان ثابت.

### الفرع الثالث: البرامج والأساليب الاحصائية

#### أ- البرامج الاحصائية:

من أجل تحليل البيانات المتحصل عليها بواسطة الاستبيان، قمنا بالاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية المعروف اختصاراً ب: SPSS النسخة 25.

#### ب - الأساليب الاحصائية:

- 1- معامل الارتباط بيرسون: هو معامل يقيس صدق الاستبيان من خلال تحديد مدى ارتباط محاور الاستبيان بالدرجة الكلية للاستبيان، ورمزه  $r$ .
- 2- اختبار ألفا كرو نباخ: ويستعمل للحكم على دقة القياس، من خلال تحديد مدى ثبات أداة القياس المتمثلة في الاستبانة.
- 3- التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة توزيع إجابات عينة الدراسة على الاستبيان.
- 4- المتوسط الحسابي: وهو من أهم مقاييس النزعة المركزية، ورمزه  $\bar{X}$ ، يتم استخدامه للدلالة على متوسط إجابات عينة الدراسة على بنود الاستبيان.
- 5- الانحراف المعياري: وهو من أكثر مقاييس التشتت استخداماً ورمزه  $\sigma$ ، ويستعمل لمعرفة مدى تشتت إجابات عينة الدراسة على بنود الاستبيان، عن وسطها الحسابي.

المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

المطلب الأول: عرض وتحليل ومناقشة نتائج عبارات المحور الأول: التكنولوجيا الرقمية

1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج العبارة رقم (01): " تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا الرقمية في إنجاز الأعمال ".

الجدول رقم (05): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (01)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الاحصائيات	
				البدايل	نعم
0.403	2.90	93.3	28	نعم	
		3.3	01	أحيانا	
		3.3	01	لا	
		100	30	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على استمارات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

التعليق :

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أجابوا بـ " نعم " بنسبة 93.3 %، وعددهم 28 موظف، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ " أحيانا " بنسبة 3.3 %، وعددهم موظف واحد، وبنفس النسبة للمبحوثين الذين أجابوا بـ " لا "، وهما النسب الأدنى، وبالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي المرتفعة الذي تدل على الموافقة على هذا السؤال والذي تساوي 2.90 وبانحراف معياري يساوي 0.403 الذي يعبر على تشتت المرتفع بين متوسطات قيم البدائل.

التحليل :

ومنه نستنتج أن عينة الدراسة تقر بأن المؤسسة تعتمد على التكنولوجيا الرقمية في إنجاز الأعمال، وهذا نتيجة التطور التكنولوجي خاصة في المجالات الرقمية، في مجال الاتصالات بالإضافة إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي تنتهج سياسة مواكبة العصرنة وذلك من أجل تحسين الخدمات.

2- عرض وتحليل ومناقشة نتائج العبارة رقم (02): " تهتم الإدارة بتوفير أحسن الظروف للموظفين للممارسة أعمالهم ".

الجدول رقم (06): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (02)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الاحصائيات	
				البدايل	نعم
0.651	2.70	80	24	نعم	
		10	03	أحيانا	
		10	03	لا	
		100	30	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على استمارات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

التعليق :

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أجابوا بـ " نعم " بنسبة 80 %، وعدددهم 24 موظف وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ " أحيانا " بنسبة 10%، وعدددهم 03 موظفين، وبنفس النسبة للمبحوثين الذين أجابوا بـ " لا "، وهما النسب الأدنى، وبالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي المرتفعة الذي تدل على الموافقة على هذا السؤال والذي تساوي 2.70 وبانحراف معياري يساوي 0.651 الذي يعبر على التشتت المرتفع بين متوسطات قيم البدائل.

التحليل :

ومنه نستنتج أن عينة الدراسة تقر بأن الإدارة تهتم بتوفير أحسن الظروف للموظفين للممارسة أعمالهم، وهذا نتيجة الوعي الكبير من قبل مسؤولي المؤسسة، مما يجعل موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي راضين على العمل في المؤسسة، وهذا راجع إلى اهتمام الإدارة بالموظفين في شتى المجالات لاسيما الخاصة بالعمل.

**3- عرض وتحليل ومناقشة نتائج العبارة رقم (03):** " ساهم تحول المؤسسة إلى التكنولوجيا الرقمية في ظهور قيم جديدة كاحترام بين الموظفين ".

الجدول رقم (07): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (03)

البدائل	الاحصائيات	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	21	70	2.50	0.820	
أحيانا	03	10			
لا	06	20			
المجموع	30	100			

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على استمارات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

التعليق :

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أجابوا بـ " نعم " بنسبة 70 %، وعدددهم 21 موظف وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ " لا " بنسبة 20%، وعدددهم 06 موظفين، وتليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ " أحيانا " بنسبة 10%، وعدددهم 03 موظفين، وهي النسبة الأدنى، وبالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي المرتفعة الذي تدل على الموافقة على هذا السؤال والذي تساوي 2.50 وبانحراف معياري يساوي 0.820 الذي يعبر على التشتت المرتفع بين متوسطات قيم البدائل.

التحليل :

ومنه نستنتج أن عينة الدراسة تقر بأن تحول المؤسسة إلى التكنولوجيا الرقمية ساهم في ظهور قيم جديدة كاحترام بين الموظفين، وهذا نتيجة الاتصالات الفعالة بين الموظفين الناجمة عن التطور التكنولوجي، مما يجعلهم يتبادلون الاحترام والتقدير فيما بينهم، بحيث تسود العلاقات الاجتماعية الطيبة بين الموظفين، وهذا راجع إلى التفاعلات الحسنة داخل وخارج المؤسسة.

4- عرض وتحليل ومناقشة نتائج العبارة رقم (04): " ساهم تحول المؤسسة إلى التكنولوجيا الرقمية في نشر ثقافة الشفافية ".

الجدول رقم (08): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (04)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الاحصائيات البدائل
0.626	2.57	63.3	19	نعم
		30	09	أحيانا
		6.7	02	لا
		100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على استمارات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

التعليق :

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أجابوا بـ " نعم " بنسبة 63.3 %، وعددهم 19 موظف، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ " أحيانا " بنسبة 30%، وعددهم 09 موظفين وتليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ " لا " بنسبة 6.7%، وعددهم 02 موظفين، وهي النسبة الأدنى، وبالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي المرتفعة الذي تدل على الموافقة على هذا السؤال والذي تساوي 2.57 وبانحراف معياري يساوي 0.626 الذي يعبر على تشتت المرتفع بين متوسطات قيم البدائل.

التحليل :

ومنه نستنتج أن عينة الدراسة تقر بأن تحول المؤسسة إلى التكنولوجيا الرقمية ساهم في نشر ثقافة الشفافية، وهذا نتيجة مساهمة التطور التكنولوجي الرقمي في ترسيخ مبدأ الشفافية وذلك من خلال توفر المعلومات الخاصة بعمل المؤسسة لكل الموظفين دون استثناء، مما يجعلهم يرون بأن مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي من خلال تحولها إلى التكنولوجيا الرقمية ساهمة في نشر ثقافة الشفافية.

5- عرض وتحليل ومناقشة نتائج العبارة رقم (05): " يساهم استخدام للتكنولوجيا الرقمية في تنمية الثقة المتبادلة بين الموظفين ".

الجدول رقم (09): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (05)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الاحصائيات
				البدايل
0.765	2.37	53.3	16	نعم
		30	09	أحيانا
		16.7	05	لا
		100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على استمارات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

## التعليق :

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أجابوا بـ " نعم " بنسبة 53.3 %، وعدددهم 16 موظف، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ " أحيانا " بنسبة 30%، وعدددهم 09 موظفين وتليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ " لا " بنسبة 16.7%، وعدددهم 05 موظفين، وهي النسبة الأدنى، وبالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي المرتفعة الذي تدل على الموافقة على هذا السؤال والذي تساوي 2.37 وبانحراف معياري يساوي 0.765 الذي يعبر على التشتت المرتفع بين متوسطات قيم البدائل.

## التحليل :

ومنه نستنتج أن عينة الدراسة تقر بأن استخدام للتكنولوجيا الرقمية يساهم في تنمية الثقة المتبادلة بين الموظفين وهذا راجع لأهمية التطور التكنولوجي الرقمي في تنمية الثقة المتبادلة بين الموظفين، وذلك من خلال توطيد العلاقات فيما بينهم جراء التفاعلات والاتصالات فيما بينهم، مما يجعلهم يرون بأن مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي من خلال تحولها إلى التكنولوجيا الرقمية ساهمة في تنمية الثقة المتبادلة بين الموظفين.

6- عرض وتحليل ومناقشة نتائج العبارة رقم (06): " هل تعتمد المؤسسة على نظام البصمة في تسجيل الدخول ونظام الغيابات " .

الجدول رقم (10): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (06)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الاحصائيات
				البدايل
0.254	2.93	93.3	28	نعم
		6.7	02	أحيانا
		0	00	لا
		100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على استمارات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

## التعليق :

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أجابوا بـ " نعم " بنسبة 93.3 %، وعدددهم 28 موظف، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ " أحيانا " بنسبة 6.7 %، وعدددهم 02 موظفين بينما لا يوجد ولا موظف أجاب بـ " لا "، وهي النسبة الأدنى، وبالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي المرتفعة الذي تدل على الموافقة على هذا السؤال والذي تساوي 2.93 وبانحراف معياري يساوي 0.254 الذي يعبر على التشتت المرتفع بين متوسطات قيم البدائل.

## التحليل :

ومنه نستنتج أن عينة الدراسة تقر بأن المؤسسة تعتمد على نظام البصمة في تسجيل الدخول ونظام الغيابات وهذا راجع للأهمية الكبيرة التي توليها المؤسسة لأوقات العمل، وذلك من خلال الاعتماد على نظام البصمة في تسجيل الدخول ونظام الغيابات، مما يجعلهم يرون بأن مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي من خلال اعتمادها على نظام البصمة في تسجيل الدخول ونظام الغيابات فهي تطبق نظم التكنولوجيا الرقمية.

7- عرض وتحليل ومناقشة نتائج العبارة رقم (07): " هل تهتم المؤسسة بالأمن السيبراني في حفظ بياناتها ".  
الجدول رقم (11): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (07)

البدائل	الاحصائيات		
	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي
نعم	23	76.7	2.63
أحيانا	03	10	
لا	04	13.3	
المجموع	30	100	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على استمارات الاستبيان ومخرجات برنامج spss

## التعليق :

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أجابوا بـ " نعم " بنسبة 76.7 %، وعدددهم 23 موظف، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ " لا " بنسبة 13.3 %، وعدددهم 04 موظفين وتليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ " أحيانا " بنسبة 10 %، وعدددهم 03 موظفين، وهي النسبة الأدنى، وبالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي المرتفعة الذي تدل على الموافقة على هذا السؤال والذي تساوي 2.63 وبانحراف معياري يساوي 0.718 الذي يعبر على التشتت المرتفع بين متوسطات قيم البدائل.

التحليل :

ومنه نستنتج أن عينة الدراسة تقر بأن المؤسسة تهتم بالأمن السيبراني في حفظ بياناتها، وهذا راجع للأهمية الكبيرة التي تحققها المؤسسة من خلاله، وذلك من أجل حماية البيانات الحساسة مثل المعلومات الشخصية والتجارية من التسريبات، مما يجعلهم يرون بأن مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي من خلال اعتمادها على نظام الأمن السيبراني في حفظ بياناتها فهي تطبق نظم التكنولوجيا الرقمية.

8- عرض وتحليل ومناقشة نتائج العبارة رقم (08): " هل تعتمد المؤسسة نظام الدفتر في طرح انشغالات الزبائن " .

الجدول رقم (12): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (08)

البدائل	الاحصائيات	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	22	73.3	2.60	0.724	
أحيانا	04	13.3			
لا	04	13.3			
المجموع	30	100			

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على استمارات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

التعليق :

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أجابوا بـ " نعم " بنسبة 73.3%، وعدددهم 22 موظف، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ " أحيانا " بنسبة 13.3%، وعدددهم 04 موظفين وبنفس النسبة للمبحوثين الذين أجابوا بـ " لا "، وهما النسب الأدنى، وبالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي المرتفعة الذي تدل على الموافقة على هذا السؤال والذي تساوي 2.60 وانحراف معياري يساوي 0.724 الذي يعبر على التشتت المرتفع بين متوسطات قيم البدائل.

التحليل :

ومنه نستنتج أن عينة الدراسة تقر بأن المؤسسة تعتمد نظام الدفتر في طرح انشغالات الزبائن، وهذا راجع للأهمية نظام الدفتر التي يحققها المؤسسة، وذلك من خلال التعرف على انشغالات الزبائن والاستفادة منها خاصة الانشغالات البناءة، مما يجعلهم يرون بأن مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي من خلال اعتمادها على نظام الدفتر في طرح انشغالات الزبائن فهي تطبق نظم التكنولوجيا الرقمية.

9- عرض وتحليل ومناقشة نتائج العبارة رقم (09): " يوجد رابط رقمي خاص لطرح بانشغالات الزبائن ".

الجدول رقم (13): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (09)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الاحصائيات
				البدايل
0.702	2.70	83.3	25	نعم
		3.3	01	أحيانا
		13.3	04	لا
		100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على استمارات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

التعليق :

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أجابوا بـ " نعم " بنسبة 83.3%، وعدددهم 25 موظف، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ " لا " بنسبة 13.3%، وعدددهم 04 موظفين وتليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ " أحيانا " بنسبة 3.3%، وعدددهم موظف واحد، وهي النسبة الأدنى، وبالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي المرتفعة الذي تدل على الموافقة على هذا السؤال والذي تساوي 2.70 وبانحراف معياري يساوي 0.702 الذي يعبر على التشتت المرتفع بين متوسطات قيم البدائل.

التحليل :

ومنه نستنتج أن عينة الدراسة تقرر بأن المؤسسة يوجد بها رابط رقمي خاص لطرح بانشغالات الزبائن، وهذا راجع للأهمية كسب ثقة الزبائن، وذلك من خلال التعرف على انشغالاتهم والمحاولة في تجسيدها على أرض الواقع مما يجعلهم يرون بأن مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي من خلال اعتمادها على رابط رقمي خاص لطرح بانشغالات الزبائن فهي تطبق نظم التكنولوجيا الرقمية.

10- عرض وتحليل ومناقشة نتائج العبارة رقم (10): " تمكن التكنولوجيا الرقمية المؤسسة من إمكانية توفير

خدمات جديدة " .

الجدول رقم (14): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (10)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الاحصائيات
				البدايل
0.702	2.70	83.3	25	نعم
		3.3	01	أحيانا
		13.3	04	لا
		100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على استمارات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

## التعليق :

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أجابوا بـ " نعم " بنسبة 83.3%، وعدددهم 25 موظف، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ " لا " بنسبة 13.3%، وعدددهم 04 موظفين وتليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ " أحيانا " بنسبة 3.3%، وعدددهم موظف واحد، وهي النسبة الأدنى، وبالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي المرتفعة الذي تدل على الموافقة على هذا السؤال والذي تساوي 2.70 وبانحراف معياري يساوي 0.702 الذي يعبر على التشتت المرتفع بين متوسطات قيم البدائل.

## التحليل :

ومنه نستنتج أن عينة الدراسة تقر بأن التكنولوجيا الرقمية في المؤسسة تمكن من إمكانية توفير خدمات جديدة وهذا راجع للأهمية التكنولوجية الرقمية في المؤسسات لاسيما الخاصة بمجال الاتصالات، وذلك من أجل تسهيل وتسريع العمل، مما يجعلهم يرون بأن مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي من خلال اعتمادها على التكنولوجيا الرقمية فهي تطبق نظم التكنولوجيا الرقمية.

المطلب الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج عبارات المحور الثاني: المهارات الرقمية

1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج العبارة رقم (01): " يستفيد الموظفون في المؤسسة من تدريب على المهارات الرقمية ".

الجدول رقم (15): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (01)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الاحصائيات البدائل
0.651	2.70	80	24	نعم
		10	03	أحيانا
		10	03	لا
		100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على استمارات الاستبيان ومخرجات برنامج spss

التعليق :

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن أغلبية الباحثين أجابوا بـ " نعم " بنسبة 80%، وعدددهم 24 موظف وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة الباحثين الذين أجابوا بـ " أحيانا " بنسبة 10%، وعدددهم 03 موظفين وبنفس النسبة للباحثين الذين أجابوا بـ " لا "، وهما النسب الأدنى، وبالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي المرتفعة الذي تدل على الموافقة على هذا السؤال والذي تساوي 2.70 وانحراف معياري يساوي 0.651 الذي يعبر على التشتت المرتفع بين متوسطات قيم البدائل.

التحليل :

ومنه نستنتج أن عينة الدراسة تقر بأن الموظفين في المؤسسة يستفيدون من تدريب على المهارات الرقمية، وهذا راجع إلى أهمية التدريب على المهارات الرقمية، في مجال الاتصالات بالإضافة إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي تنتهج سياسة تحسين الخدمات من خلال تدريب جميع الموظفين على المهارات الرقمية.

2- عرض وتحليل ومناقشة نتائج العبارة رقم (02): " تهتم إدارة المؤسسة بتوسيع دائرة إشراك العمال في اتخاذ القرار ".

الجدول رقم (16): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (02)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الاحصائيات البدائل
0.837	2.30	53.3	16	نعم
		23.3	07	أحيانا
		23.3	07	لا
		100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على استمارات الاستبيان ومخرجات برنامج spss

التعليق :

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أجابوا بـ " نعم " بنسبة 53.3 %، وعدددهم 16 موظف، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ " أحيانا " بنسبة 3.23 %، وعدددهم 07 موظفين، وبنفس النسبة للمبحوثين الذين أجابوا بـ " لا "، وهما النسب الأدنى، وبالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي المرتفعة الذي تدل على الموافقة على هذا السؤال والذي تساوي 2.30 وبانحراف معياري يساوي 0.837 الذي يعبر على التشتت المرتفع بين متوسطات قيم البدائل.

التحليل :

ومنه نستنتج أن عينة الدراسة تقرر بأن إدارة المؤسسة تهتم بتوسيع دائرة إشراك العمال في اتخاذ القرار، وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بالموظفين، بالإضافة إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي تنتهج سياسة اشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار.

3- عرض وتحليل ومناقشة نتائج العبارة رقم (03): " يساعدني التدريب على المهارات الرقمية في زيادة المهنية في العمل".

الجدول رقم (17): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (03)

البدائل	الاحصائيات	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	26	86.7	2.83	0.461	
أحيانا	03	10			
لا	01	3.3			
المجموع	30	100			

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على استمارات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

التعليق :

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أجابوا بـ " نعم " بنسبة 86.7 %، وعدددهم 26 موظف، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ " أحيانا " بنسبة 10 %، وعدددهم 03 موظفين وتليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ " لا " بنسبة 3.3 %، وعدددهم موظف واحد، وهي النسبة الأدنى، وبالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي المرتفعة الذي تدل على الموافقة على هذا السؤال والذي تساوي 2.83 وبانحراف معياري يساوي 0.461 الذي يعبر على التشتت المرتفع بين متوسطات قيم البدائل.

## التحليل :

ومنه نستنتج أن عينة الدراسة تقر بأن التدريب على المهارات الرقمية يساعدهم في الزيادة المهنية في العمل وهذا راجع إلى أهمية التدريب على المهارات الرقمية، في تحسين وزيادة الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي تهدف إلى تحسين مستوى الأداء المهني للموظفين، وذلك من خلال تدريب جميع الموظفين على المهارات الرقمية.

4- عرض وتحليل ومناقشة نتائج العبارة رقم (04): " استخدامي للتكنولوجيا الرقمية ساعدني على إنجاز المهام في الوقت المحدد ".

الجدول رقم (18): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (04)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الاحصائيات البدائل
0.651	2.70	80	24	نعم
		10	03	أحيانا
		10	03	لا
		100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على استمارات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

## التعليق :

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن أغلبية الباحثين أجابوا بـ " نعم " بنسبة 80%، وعددهم 24 موظف، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة الباحثين الذين أجابوا بـ " أحيانا " بنسبة 10%، وعددهم 03 موظفين وبنفس النسبة للباحثين الذين أجابوا بـ " لا "، وهما النسب الأدنى، وبالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي المرتفعة الذي تدل على الموافقة على هذا السؤال والذي تساوي 2.70 وانحراف معياري يساوي 0.651 الذي يعبر على التشتت المرتفع بين متوسطات قيم البدائل.

## التحليل :

ومنه نستنتج أن عينة الدراسة تقر بأن استخدامهم للتكنولوجيا الرقمية ساعدهم على إنجاز المهام في الوقت المحدد، وهذا راجع إلى الأهمية الكبيرة التي تحققها استخدام التكنولوجيا الرقمية، وذلك من خلال المساعدة في إنجاز المهام في الأوقات المحددة.

5- عرض وتحليل ومناقشة نتائج العبارة رقم (05): " تشجع المؤسسة العاملين على تقديم ابتكاراتهم ".

الجدول رقم (19): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (05)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الإحصائيات البدايل
0.770	2.40	56.7	17	نعم
		26.7	08	أحيانا
		16.7	05	لا
		100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على استمارات الاستبيان ومخرجات برنامج spss

التعليق :

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أجابوا بـ " نعم " بنسبة 56.7%، وعدددهم 17 موظف، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ " أحيانا " بنسبة 26.7%، وعدددهم 08 موظفين، وتليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ " لا " بنسبة 16.7%، وعدددهم 05 موظفين، وهي النسبة الأدنى وبالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي المرتفعة الذي تدل على الموافقة على هذا السؤال والذي تساوي 40.2 وبانحراف معياري يساوي 0.770 الذي يعبر على التشتت المرتفع بين متوسطات قيم البدائل.

التحليل :

ومنه نستنتج أن عينة الدراسة تقر بأن المؤسسة تشجع العاملين على تقديم ابتكاراتهم، وهذا راجع إلى أهمية التشجيع خاصة الموظفين المبدعين والمبتكرين، وهذا يدل أن مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي تنتهج سياسة تقدير جهودات الموظفين من خلال تشجيعهم على الابتكار والتطور خاصة في مجال التكنولوجيا الرقمية.

6- عرض وتحليل ومناقشة نتائج العبارة رقم (06): " تعمل الإدارة على تشجيع العمل الجماعي بين الموظفين ".

الجدول رقم (20): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (06)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الإحصائيات البدايل
0.675	2.60	70	21	نعم
		20	06	أحيانا
		10	03	لا
		100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على استمارات الاستبيان ومخرجات برنامج spss

## التعليق :

من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أجابوا بـ " نعم " بنسبة 70%، وعدددهم 21 موظف، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ " أحيانا " بنسبة 20%، وعدددهم 06 موظفين وتليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ " لا " بنسبة 10%، وعدددهم 03 موظفين، وهي النسبة الأدنى، وبالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي المرتفعة الذي تدل على الموافقة على هذا السؤال والذي تساوي 2.60 وبانحراف معياري يساوي 0.675 الذي يعبر على التشتت المرتفع بين متوسطات قيم البدائل.

## التحليل :

ومنه نستنتج أن عينة الدراسة تقر بأن الإدارة تعمل على تشجيع العمل الجماعي بين الموظفين، وهذا راجع إلى الفائدة الكبيرة التي تحققها المؤسسة من خلال العمل الجماعي، بالإضافة إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي تحث الموظفين على التعاون والتكامل بين الموظفين والعمل في شكل فريق واحد.

7- عرض وتحليل ومناقشة نتائج العبارة رقم (07): " يتم مكافأة الموظفين المتميزين بشهادات شرفية ".

الجدول رقم (21): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (07)

البدائل	الاحصائيات	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	14	46.7	2.30	0.750	
أحيانا	11	36.7			
لا	05	16.7			
المجموع	30	100			

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على استمارات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

## التعليق :

من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أجابوا بـ " نعم " بنسبة 46.7%، وعدددهم 14 موظف، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ " أحيانا " بنسبة 7.36%، وعدددهم 11 موظف، وتليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ " لا " بنسبة 16.7%، وعدددهم 05 موظفين، وهي النسبة الأدنى، وبالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي المرتفعة الذي تدل على الموافقة على هذا السؤال والذي تساوي 2.30 وبانحراف معياري يساوي 0.750 الذي يعبر على التشتت المرتفع بين متوسطات قيم البدائل.

## التحليل :

ومنه نستنتج أن عينة الدراسة تقر بأنه يتم مكافأة الموظفين المتميزين بشهادات شرفية، وهذا راجع إلى أهمية المكافآت خاصة للموظفين المميزين، وذلك من أجل تقدير الموظف على مجهوداته المبذولة في العمل، بالإضافة إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي تهتم بالموظفين، وذلك من خلال مكافأتهم بشهادات شرفية.

8- عرض وتحليل ومناقشة نتائج العبارة رقم (08): " يتم مكافأة الموظفين المتميزين بمكافآت مالية ".

الجدول رقم (22): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (08)

البدائل	الاحصائيات		التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	نعم	أحيانا				
نعم	13	43.3			2.20	0.805
أحيانا	10	33.3				
لا	07	23.3				
المجموع	30	100				

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على استمارات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

التعليق :

من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أجابوا بـ " نعم " بنسبة 43.3%، وعدددهم 13 موظف، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ " أحيانا " بنسبة 33.3%، وعدددهم 10 موظفين، وتليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ " لا " بنسبة 23.3%، وعدددهم 07 موظفين، وهي النسبة الأدنى وبالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي المرتفعة الذي تدل على الموافقة على هذا السؤال والذي تساوي 2.20 وبانحراف معياري يساوي 0.805 الذي يعبر على التشتت المرتفع بين متوسطات قيم البدائل.

التحليل :

ومنه نستنتج أن عينة الدراسة تقر بأنه يتم مكافأة الموظفين المتميزين بمكافآت مالية، وهذا راجع إلى الأهمية الكبيرة التي تحققها المكافأة المالية في نفوس الموظفين، وذلك من خلال المساعدة في تغطية المصاريف اليومية المتزايدة التي تنهك ثاقل الموظف.

المطلب الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج عبارات المحور الثالث: التوقعات التنظيمية

1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج العبارة رقم (01): " توجد لديك قناعات بأن التكنولوجيا الرقمية ساهمت

في ترسيخ قيمة التعاون بين الموظفين ".

الجدول رقم (23): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (01)

البدائل	الاحصائيات		التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	نعم	أحيانا				
نعم	22	73.3			2.53	0.819
أحيانا	02	6.7				
لا	06	20				
المجموع	30	100				

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على استمارات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

## التعليق :

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أجابوا بـ " نعم " بنسبة 73.3%، وعدددهم 22 موظف، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ " لا " بنسبة 20%، وعدددهم 06 موظفين وتليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ " أحيانا " بنسبة 6.7%، وعدددهم 02 موظفين، وهي النسبة الأدنى، وبالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي المرتفعة الذي تدل على الموافقة على هذا السؤال والذي تساوي 2.53 وبانحراف معياري يساوي 0.891 الذي يعبر على التشتت المرتفع بين متوسطات قيم البدائل.

## التحليل :

ومنه نستنتج أن عينة الدراسة تقر بأنه توجد لديهم قناعات بأن التكنولوجيا الرقمية ساهمت في ترسيخ قيمة التعاون بين الموظفين، وهذا راجع إلى أن الموظفين مدركون ومقتنعون بأن التكنولوجيا الرقمية ساهمت في ترسيخ قيمة التعاون بين الموظفين.

2- عرض وتحليل ومناقشة نتائج العبارة رقم (02): " هل تخاف من فقدان وظيفتك مستقبلا بسبب الرقمنة".

الجدول رقم (24): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (02)

البدائل	الاحصائيات	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	10	10	33.3	1.77	0.935
أحيانا	03	10	56.7		
لا	17	100			
المجموع	30				

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على استمارات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

## التعليق :

من خلال الجدول رقم (24) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أجابوا بـ " لا " بنسبة 56.7%، وعدددهم 17 موظف، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ " نعم " بنسبة 33.3%، وعدددهم 10 موظفين وتليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ " أحيانا " بنسبة 10%، وعدددهم 03 موظفين، وهي النسبة الأدنى، وبالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي المنخفضة الذي تدل على عدم الموافقة على هذا السؤال والذي تساوي 1.77 وبانحراف معياري يساوي 0.935 الذي يعبر على التشتت المرتفع بين متوسطات قيم البدائل.

## التحليل :

ومنه نستنتج أن عينة الدراسة تقر بأن الموظفين لا يخافون من فقدان وظيفتهم مستقبلا بسبب الرقمنة، وهذا راجع إلى أن الموظفين يعتبرون التكنولوجيا الرقمية تساعدهم في أداء وظيفتهم مما يجعلهم لا يخافون من فقدان وظيفتهم مستقبلا بسبب الرقمنة.

3- عرض وتحليل ومناقشة نتائج العبارة رقم (03): " احترام الوقت من قبل الموظفين ينسجم مع أهداف التحول التكنولوجي ".

الجدول رقم (25): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (03)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الاحصائيات البدائل
0.774	2.43	60	18	نعم
		23.3	07	أحيانا
		16.7	05	لا
		100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على استمارات الاستبيان ومخرجات برنامج spss

## التعليق :

من خلال الجدول رقم (25) نلاحظ أن أغلبية الباحثين أجابوا بـ " نعم " بنسبة 60%، وعدددهم 18 موظف، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة الباحثين الذين أجابوا بـ " أحيانا " بنسبة 23.3%، وعدددهم 07 موظفين، وتليها نسبة الباحثين الذين أجابوا بـ " لا " بنسبة 16.7%، وعدددهم 05 موظفين، وهي النسبة الأدنى وبالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي المرتفعة الذي تدل على الموافقة على هذا السؤال والذي تساوي 43.2 وبانحراف معياري يساوي 0.774 الذي يعبر على التشتت المرتفع بين متوسطات قيم البدائل.

## التحليل :

ومنه نستنتج أن عينة الدراسة تقر بأن احترام الوقت من قبل الموظفين ينسجم مع أهداف التحول التكنولوجي وهذا راجع إلى أن الموظفين يحترمون أوقات عملهم مما يساعد في تطبيق التحول التكنولوجي.

4- عرض وتحليل ومناقشة نتائج العبارة رقم (04): " تساهم التكنولوجيا الرقمية في تنمية المحافظة على وسائل العمل ".

الجدول رقم (26): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (04)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الاحصائيات البدائل
0.521	2.73	76.7	23	نعم
		20	06	أحيانا
		3.3	01	لا
		100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على استمارات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

التعليق :

من خلال الجدول رقم (26) نلاحظ أن أغلبية الباحثين أجابوا بـ " نعم " بنسبة 76.7%، وعددهم 23 موظف، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة الباحثين الذين أجابوا بـ " أحيانا " بنسبة 20%، وعددهم 06 موظفين وتليها نسبة الباحثين الذين أجابوا بـ " لا " بنسبة 3.3%، وعددهم موظف واحد، وهي النسبة الأدنى، وبالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي المرتفعة الذي تدل على الموافقة على هذا السؤال والذي تساوي 2.73 وبانحراف معياري يساوي 0.521 الذي يعبر على التشتت المرتفع بين متوسطات قيم البدائل.

التحليل :

ومنه نستنتج أن عينة الدراسة تقر بأن التكنولوجيا الرقمية تساهم في تنمية المحافظة على وسائل العمل، وهذا راجع إلى الأهمية الكبيرة للتكنولوجيا الرقمية، التي تساهم في المحافظة على وسائل العمل، وذلك من خلال البرامج والتطبيقات التي يتم تخزين بواسطتها البيانات والمعلومات الخاصة بالعمل.

5- عرض وتحليل ومناقشة نتائج العبارة رقم (05): " في اعتقادك ان استخدام التكنولوجيا الرقمية ساهم في انتهاك خصوصية الموظفين ".

الجدول رقم (27): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (05)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الاحصائيات البدائل
0.950	1.83	36.7	11	نعم
		10	03	أحيانا
		53.3	16	لا
		100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على استمارات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

## التعليق :

من خلال الجدول رقم (27) نلاحظ أن أغلبية الباحثين أجابوا بـ " لا " بنسبة 53.3%، وعدددهم 16 موظف، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة الباحثين الذين أجابوا بـ " نعم " بنسبة 36.7%، وعدددهم 11 موظف وتليها نسبة الباحثين الذين أجابوا بـ " أحيانا " بنسبة 10%، وعدددهم 03 موظفين، وهي النسبة الأدنى، وبالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي المنخفضة الذي تدل على عدم الموافقة على هذا السؤال والذي تساوي 1.83 وبانحراف معياري يساوي 0.950 الذي يعبر على التشتت المرتفع بين متوسطات قيم البدائل.

## التحليل :

ومنه نستنتج أن عينة الدراسة تقر بأنهم لا يعتقدون ان استخدام التكنولوجيا الرقمية ساهم في انتهاك خصوصية الموظفين، وهذا راجع إلى مساهمة التكنولوجيا الرقمية في الحفاظ على خصوصية الموظفين، مما يجعلهم لا يعتقدون ان استخدام التكنولوجيا الرقمية ساهم في انتهاك خصوصية الموظفين.

6- عرض وتحليل ومناقشة نتائج العبارة رقم (06): " يوجد ضعف في المورد البشري المؤهل للقيام بعملية التحول الرقمي".

الجدول رقم (28): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (06)

البدائل	الاحصائيات	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	15	50	2.23	0.858	
أحيانا	07	23.3			
لا	08	26.7			
المجموع	30	100			

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على استمارات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

## التعليق :

من خلال الجدول رقم (28) نلاحظ أن أغلبية الباحثين أجابوا بـ " نعم " بنسبة 50%، وعدددهم 15 موظف، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة الباحثين الذين أجابوا بـ " لا " بنسبة 26.7%، وعدددهم 08 موظفين وتليها نسبة الباحثين الذين أجابوا بـ " أحيانا " بنسبة 23.3%، وعدددهم 07 موظفين، وهي النسبة الأدنى وبالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي المرتفعة الذي تدل على الموافقة على هذا السؤال والذي تساوي 2.23 وبانحراف معياري يساوي 0.858 الذي يعبر على التشتت المرتفع بين متوسطات قيم البدائل.

التحليل :

ومنه نستنتج أن عينة الدراسة تقر بأنه يوجد ضعف في المورد البشري المؤهل للقيام بعملية التحول الرقمي، وهذا راجع إلى أن عملية التحول التكنولوجي الرقمي تتطلب مورد بشري مؤهل ومدرب مما يمكنه من تطبيقها بكل أريحية وسهولة.

7- عرض وتحليل ومناقشة نتائج العبارة رقم (07): " الموارد المادية المتاحة لا تساعدني على ممارسة العمل المطلوب ".

الجدول رقم (29): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (07)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الإحصائيات البدائل
0.923	1.90	36.7	11	نعم
		16.7	05	أحيانا
		46.7	14	لا
		100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على استمارات الاستبيان ومخرجات برنامج spss

التعليق :

من خلال الجدول رقم (29) نلاحظ أن أغلبية الباحثين أجابوا بـ " لا " بنسبة 46.7%، وعدددهم 14 موظف، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة الباحثين الذين أجابوا بـ " نعم " بنسبة 36.7%، وعدددهم 11 موظفين وتليها نسبة الباحثين الذين أجابوا بـ " أحيانا " بنسبة 16.7%، وعدددهم 05 موظفين، وهي النسبة الأدنى وبالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي المنخفضة الذي تدل على عدم الموافقة على هذا السؤال والذي تساوي 1.90 وانحراف معياري يساوي 0.923 الذي يعبر على التشتت المرتفع بين متوسطات قيم البدائل.

التحليل :

ومنه نستنتج أن عينة الدراسة تقر بأنه الموارد المادية المتاحة تساعدكم على ممارسة العمل المطلوب، وهذا راجع إلى أهمية الموارد المتاحة التي تجعل الموظفين يمارسون العمل المطلوب منهم.

8- عرض وتحليل ومناقشة نتائج العبارة رقم (08): " لا يوجد تحفيز للموظفين في تبني التغييرات الرقمية ".

الجدول رقم (30): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (08)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الاحصائيات
				البدائل
0.809	1.97	30	09	نعم
		36.7	11	أحيانا
		33.3	10	لا
		100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على استمارات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

التعليق :

من خلال الجدول رقم (30) نلاحظ أن أغلبية الباحثين أجابوا بـ " أحيانا " بنسبة 36.7%، وعدددهم 11 موظف، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة الباحثين الذين أجابوا بـ " نعم " بنسبة 3.33%، وعدددهم 10 موظفين وتليها نسبة الباحثين الذين أجابوا بـ " لا " بنسبة 30%، وعدددهم 09 موظفين، وهي النسبة الأدنى، وبالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي المنخفضة الذي تدل على عدم الموافقة على هذا السؤال والذي تساوي 1.97 وبانحراف معياري يساوي 0.809 الذي يعبر على التشتت المرتفع بين متوسطات قيم البدائل.

التحليل :

ومنه نستنتج أن عينة الدراسة تقر بأنه أحيانا لا يوجد تحفيز للموظفين في تبني التغييرات الرقمية، وهذا راجع إلى أن الموظفين يتطلعون إلى تغييرات رقمية تواكب التطور التكنولوجي، مما يجعلهم يشعرون بواجب تحفيزهم من قبل الإدارة، فهم يرون أن التحفيز له دور في المساهمة على تبني التغييرات الرقمية.

9- عرض وتحليل ومناقشة نتائج العبارة رقم (09): " يؤدي التحول الرقمي إلى الزيادة في حجم وأعباء العمل".

الجدول رقم (31): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (09)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الاحصائيات
				البدائل
0.923	1.90	36.7	11	نعم
		16.7	05	أحيانا
		46.7	14	لا
		100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على استمارات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

التعليق :

من خلال الجدول رقم (31) نلاحظ أن أغلبية الباحثين أجابوا بـ " لا " بنسبة 46.7%، وعدددهم 14 موظف، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة الباحثين الذين أجابوا بـ " نعم " بنسبة 36.7%، وعدددهم 11

موظف وتليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ " أحيانا " بنسبة 16.7%، وعدددهم 05 موظفين، وهي النسبة الأدنى وبالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي المنخفضة الذي تدل على عدم الموافقة على هذا السؤال والذي تساوي 1.90 وبانحراف معياري يساوي 0.923 الذي يعبر على التشتت المرتفع بين متوسطات قيم البدائل.

التحليل :

ومنه نستنتج أن عينة الدراسة تقر بأن التحول الرقمي لا يؤدي إلى الزيادة في حجم وأعباء العمل، وهذا راجع إلى أن التحول الرقمي يساعد الموظفين في أداء وظائفهم بكل تفاني وإتقان، فهو يخفف من حجم الأعباء الناجمة عن الضغوطات المهنية.

10- عرض وتحليل ومناقشة نتائج العبارة رقم (10): " النظام الرقمي في المؤسسة لن يحقق الأهداف المتوقعة".

الجدول رقم (32): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (10)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الاحصائيات البدائل
0.964	2.03	46.7	14	نعم
		10	03	أحيانا
		43.3	13	لا
		100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على استمارات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

التعليق :

من خلال الجدول رقم (32) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أجابوا بـ " نعم " بنسبة 46.7%، وعدددهم 14 موظف، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ " لا " بنسبة 43.3%، وعدددهم 13 موظف وتليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ " أحيانا " بنسبة 10%، وعدددهم 03 موظفين، وهي النسبة الأدنى، وبالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي المتوسطة الذي تدل على حياد عينة الدراسة على هذا السؤال والذي تساوي 2.03 وبانحراف معياري يساوي 0.964 الذي يعبر على التشتت المرتفع بين متوسطات قيم البدائل.

التحليل :

ومنه نستنتج أن عينة الدراسة تقر بأن النظام الرقمي في المؤسسة لن يحقق الأهداف المتوقعة في بعض الأوقات وهذا راجع إلى أن المؤسسة تتطلع إلى أهداف قصيرة وطويلة المدى، مما يجعلهم يرون بأن النظام الرقمي في المؤسسة لن يحقق الأهداف المتوقعة إلا في بعض الأحيان.

المطلب الرابع: النتائج في ضوء التساؤلات

الفرع الأول: نتائج التساؤل الفرعي الأول:

التساؤل الفرعي الأول القائل: " هل تستجيب الثقافة التنظيمية للتكنولوجيا الرقمية التي طبقتها مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ". نلاحظ من خلال نتائج الجداول رقم (05، 06، 07، 08، 09، 10، 11، 12، 13، 14)، الخاصة بعبارات المحور الأول والتي جاءت كالآتي:

✓ أن عينة الدراسة تقر بأن المؤسسة تعتمد على التكنولوجيا الرقمية في إنجاز الأعمال.  
 ✓ أن عينة الدراسة تقر بأن الإدارة تهتم بتوفير أحسن الظروف للموظفين للممارسة أعمالهم.  
 ✓ أن عينة الدراسة تقر بأن تحول المؤسسة إلى التكنولوجيا الرقمية ساهم في ظهور قيم جديدة كاحترام بين الموظفين.

✓ أن عينة الدراسة تقر بأن تحول المؤسسة إلى التكنولوجيا الرقمية ساهم في نشر ثقافة الشفافية.  
 ✓ أن عينة الدراسة تقر بأن استخدام للتكنولوجيا الرقمية يساهم في تنمية الثقة المتبادلة بين الموظفين.  
 ✓ أن عينة الدراسة تقر بأن المؤسسة تعتمد على نظام البصمة في تسجيل الدخول ونظام الغيابات.  
 ✓ أن عينة الدراسة تقر بأن المؤسسة تهتم بالأمن السيبراني في حفظ بياناتها.  
 ✓ أن عينة الدراسة تقر بأن المؤسسة تعتمد نظام الدفتر في طرح انشغالات الزبائن.  
 ✓ أن عينة الدراسة تقر بأن المؤسسة يوجد بها رابط رقمي خاص لطرح بانشغالات الزبائن.  
 ✓ أن عينة الدراسة تقر بأن التكنولوجيا الرقمية في المؤسسة تمكن من إمكانية توفير خدمات جديدة.

من خلال هذه النتائج يتضح أن الثقافة التنظيمية تستجيب للتكنولوجيا الرقمية التي طبقتها مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، ومن خلال ما سبق ذكره نجيب على التساؤل الفرعي الأول القائل: " هل تستجيب الثقافة التنظيمية للتكنولوجيا الرقمية التي طبقتها مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي "، وتمثل هذه الاستجابة في أن المؤسسة تعتمد على التكنولوجيا الرقمية في إنجاز الأعمال، بالإضافة إلى أن الإدارة تهتم بتوفير أحسن الظروف للموظفين للممارسة أعمالهم، بحيث أن تحول المؤسسة إلى التكنولوجيا الرقمية ساهم في ظهور قيم جديدة كاحترام بين الموظفين، وساهم أيضا في نشر ثقافة الشفافية، وكذا أن استخدام التكنولوجيا الرقمية يساهم في تنمية الثقة المتبادلة بين الموظفين، وأن المؤسسة تعتمد على نظام البصمة في تسجيل الدخول ونظام الغيابات، وكذا تهتم بالأمن السيبراني في حفظ بياناتها، وتعتمد نظام الدفتر في طرح انشغالات الزبائن، ويوجد بها رابط رقمي خاص لطرح بانشغالات الزبائن، وأن التكنولوجيا الرقمية في المؤسسة تمكن من إمكانية توفير خدمات

جديدة، وكل هذه المؤشرات تدل على أن الثقافة التنظيمية تستجيب للتكنولوجيا الرقمية التي طبقتها مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

### الفرع الثاني: نتائج التساؤل الفرعي الثاني:

التساؤل الفرعي الثاني القائل: " هل تستجيب الثقافة التنظيمية لممارسة مهارات التحول الرقمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي "، نلاحظ من خلال نتائج الجداول رقم (15، 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22) الخاصة بعبارات المحور الثاني والتي جاءت كالآتي:

- ✓ أن عينة الدراسة تقر بأن الموظفين في المؤسسة يستفيدون من تدريب على المهارات الرقمية.
- ✓ أن عينة الدراسة تقر بأن إدارة المؤسسة تهتم بتوسيع دائرة إشراك العمال في اتخاذ القرار.
- ✓ أن عينة الدراسة تقر بأن التدريب على المهارات الرقمية يساعدهم في الزيادة المهنية في العمل.
- ✓ أن عينة الدراسة تقر بأن استخدامهم للتكنولوجيا الرقمية ساعدهم على إنجاز المهام في الوقت المحدد.
- ✓ أن عينة الدراسة تقر بأن المؤسسة تشجع العاملين على تقديم ابتكاراتهم.
- ✓ أن عينة الدراسة تقر بأن الإدارة تعمل على تشجيع العمل الجماعي بين الموظفين.
- ✓ أن عينة الدراسة تقر بأنه يتم مكافأة الموظفين المتميزين بشهادات شرفية.
- ✓ أن عينة الدراسة تقر بأنه يتم مكافأة الموظفين المتميزين بمكافآت مالية.

من خلال هذه النتائج يتضح أن الثقافة التنظيمية تستجيب لممارسة مهارات التحول الرقمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، ومن خلال ما سبق ذكره نجيب على التساؤل الفرعي الثاني القائل: " هل تستجيب الثقافة التنظيمية لممارسة مهارات التحول الرقمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي "، وتتمثل هذه الاستجابة في أن موظفي المؤسسة يستفيدون من تدريب على المهارات الرقمية، بالإضافة إلى أن إدارة المؤسسة تهتم بتوسيع دائرة إشراك العمال في اتخاذ القرار، بحيث أن التدريب على المهارات الرقمية يساعدهم في الزيادة المهنية في العمل، فهم يرون بأن استخدامهم للتكنولوجيا الرقمية ساعدهم على إنجاز المهام في الوقت المحدد، وأن المؤسسة تشجع العاملين على تقديم ابتكاراتهم، وكذا تعمل الإدارة على تشجيع العمل الجماعي بين الموظفين، وأنه يتم مكافأة الموظفين المتميزين بشهادات شرفية، ومكافآت مالية، وكل هذه المؤشرات تدل على أن الثقافة التنظيمية تستجيب لممارسة مهارات التحول الرقمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

## الفرع الثالث: نتائج التساؤل الفرعي الثالث:

التساؤل الفرعي الثالث القائل: " ماهي التوقعات التنظيمية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي في ظل التحول الرقمي "، نلاحظ من خلال نتائج الجداول رقم (23، 24، 25، 26، 27، 28، 29، 30، 31، 32) الخاصة بعبارات المحور الثالث والتي جاءت كالآتي:

✓ أن عينة الدراسة تقر بأنه توجد لديهم قناعات بأن التكنولوجيا الرقمية ساهمت في ترسيخ قيمة التعاون بين الموظفين.

✓ أن عينة الدراسة تقر بأن الموظفين لا يخافون من فقدان وظيفتهم مستقبلا بسبب الرقمنة.

✓ أن عينة الدراسة تقر بأن احترام الوقت من قبل الموظفين ينسجم مع أهداف التحول التكنولوجي.

✓ أن عينة الدراسة تقر بأن التكنولوجيا الرقمية تساهم في تنمية المحافظة على وسائل العمل.

✓ أن عينة الدراسة تقر بأنهم لا يعتقدون ان استخدام التكنولوجيا الرقمية ساهم في انتهاك خصوصية الموظفين.

✓ أن عينة الدراسة تقر بأنه يوجد ضعف في المورد البشري المؤهل للقيام بعملية التحول الرقمي.

✓ أن عينة الدراسة تقر بأنه الموارد المادية المتاحة تساعدهم على ممارسة العمل المطلوب.

✓ أن عينة الدراسة تقر بأنه أحيانا لا يوجد تحفيز للموظفين في تبني التغييرات الرقمية.

✓ أن عينة الدراسة تقر بأن التحول الرقمي لا يؤدي إلى الزيادة في حجم وأعباء العمل.

✓ أن عينة الدراسة تقر بأن النظام الرقمي في المؤسسة لن يحقق الأهداف المتوقعة في بعض الأوقات.

من خلال هذه النتائج يتضح أن هناك العديد من التوقعات التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي، ومن خلال هذه النتائج نجيب على التساؤل الفرعي الثالث القائل: " ماهي التوقعات التنظيمية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي في ظل التحول الرقمي "، وتمثل هذه التوقعات التنظيمية في أنه توجد لديهم قناعات بأن التكنولوجيا الرقمية ساهمت في ترسيخ قيمة التعاون بين الموظفين، بالإضافة إلى أن الموظفين لا يخافون من فقدان وظيفتهم مستقبلا بسبب الرقمنة، بحيث أن احترام الوقت من قبل الموظفين ينسجم مع أهداف التحول التكنولوجي، فهم يرون بأن التكنولوجيا الرقمية تساهم في تنمية المحافظة على وسائل العمل، وبأنهم لا يعتقدون ان استخدام التكنولوجيا الرقمية ساهم في انتهاك خصوصية الموظفين، وأنه يوجد ضعف في المورد البشري المؤهل للقيام بعملية التحول الرقمي، وكذا الموارد المادية المتاحة تساعدهم على ممارسة العمل المطلوب، وأنه أحيانا لا يوجد تحفيز للموظفين في تبني التغييرات الرقمية، وأن التحول الرقمي لا يؤدي إلى الزيادة في حجم وأعباء

العمل، وكذا أن النظام الرقمي في المؤسسة لن يحقق الأهداف المتوقعة في بعض الأوقات، وكل هذه المؤشرات تدل على أنه توجد العديد من التوقعات التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي.

#### الفرع الرابع: نتائج التساؤل الرئيسي:

التساؤل الرئيسي القائل: " ما هو واقع الثقافة التنظيمية في ظل التحول الرقمي في المؤسسة الجزائرية " .

من خلال مناقشة التساؤلات الفرعية الثلاثة تبين أنه:

- ✓ الثقافة التنظيمية تستجيب للتكنولوجيا الرقمية التي طبقتها مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.
- ✓ الثقافة التنظيمية تستجيب لممارسة مهارات التحول الرقمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.
- ✓ توجد العديد من التوقعات التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي.

من خلال هذه النتائج يتضح أن الثقافة التنظيمية استجابة للتحول الرقمي في المؤسسة الجزائرية وذلك من خلال مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي، ومن خلال هذه النتائج نجيب على التساؤل الرئيسي القائل: " ما هو واقع الثقافة التنظيمية في ظل التحول الرقمي في المؤسسة الجزائرية "، ويتمثل في استجابة الثقافة التنظيمية للتكنولوجيا الرقمية التي طبقتها المؤسسة، بالإضافة إلى استجابة الثقافة التنظيمية لممارسة مهارات التحول الرقمي في المؤسسة، وكذا وجود العديد من التوقعات التنظيمية في المؤسسة، وكل هذه المؤشرات تدل على أن الثقافة التنظيمية استجابة للتحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية.

بناءً على ما سبق يتضح لنا بأن التساؤل الرئيسي للدراسة قد تم الإجابة عليه إحصائياً فيما يتعلق بالكشف عن واقع الثقافة التنظيمية في ظل التحول الرقمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي .

وكنتيحة عامة تظم جميع جوانب دراستنا هذه يمكن القول بأن مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي لديها ثقافة تنظيمية منسجمة مع تحولها الرقمي وهذا ما ظهر من خلال الواقع إيجابي والواضح للمؤشرات البحثية المختارة من طرفنا والتي ارتأينا أن ندرسها نظرياً وقياسها ميدانياً من باب المثال لا على سبيل الحصر، وهي القيم التنظيمية من خلال مؤشر التدريب والتحفيز في المؤسسة محل الدراسة، وكذا واقع المعتقدات التنظيمية من خلال مؤشر المشاركة في صنع القرار والمساهمة في العمل الجماعي وللتوقعات التنظيمية من خلال مؤشر التوقعات الأفراد العمال من المؤسسة وتوقعات المؤسسة من الأفراد (الموظفين).

## خلاصة:

لقد تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي، بهدف محاولة التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في ظل التحول الرقمي بالمؤسسة الجزائرية من خلال مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك من خلال اداة الاستبيان موجهة لفائدة عينة مكونة من ثلاثون (30) موظف في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي، فإنه من خلال عرض وتحليل نتائج الدراسة وذلك عبر مراحل وخطوات اتضح أن للثقافة التنظيمية استجابة للتكنولوجيا الرقمية التي طبقتها مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، بالإضافة إلى أن الثقافة التنظيمية استجابة لممارسة مهارات التحول الرقمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، ووجود العديد من التوقعات التنظيمية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي في ظل التحول الرقمي.

خاتمة

إن ما أحدثته التغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم علم الإدارة والتنظيمات، جعل المؤسسات تولي الاهتمام التام والعناية الفائقة بالموارد البشري باعتباره حجر الأساس والموارد الأهم في المؤسسة كونه المتحكم في جميع العناصر الأخرى والمسؤول الأول عن نجاح أو فشل المنظمات، وسعيها من المؤسسات في الاستفادة من قدرات وطاقات هذا المورد، كان لزاماً على عليها توفير أو إرساء ثقافة تنظيمية تحكمه وتخدمه

ولقد تبين من خلال دراستنا هذه "واقع الثقافة التنظيمية في ظل التحول الرقمي المؤسسة الجزائرية" في جانبها النظري والتطبيقي (الميداني) أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة وأنها المحدد الأساسي لتهيئة الأفراد والعاملين لتقبل أي نظام إداري داخل المؤسسة من شأنه أن يساهم في تطويرها، لأنها تعبر عن القيم والمعتقدات السائدة بالإضافة إلى التوقعات وهذه كلها عناصر تعمل على دعم المؤسسة في تطبيقها للأنماط الإدارية الحديثة التي تمكنها من تحسين مستوى أدائها وتحقيقها لميزة المنافسة بما يضمن لها تحقيق الأهداف والوصول إلى الريادة، لذا يتوجب على المؤسسات الجزائرية اليوم بوجه الخصوص الاهتمام بتقوية الثقافة التنظيمية بمكوناتها المختلفة وجعلها عنصراً إيجابياً وداعماً لها

وباعتبار أن الثقافة التنظيمية غالباً ما تأتي كمتغير مستقل في اغلب الدراسات جاء في دراستنا هذه كمتغير تابع متأثراً بالتحول الرقمي حيث عوضناه بالعديد من الأبعاد هي القيم والمعتقدات، وكذا التوقعات التنظيمية في الجانب الآخر جاء التحول الرقمي كمتغير مستقل مؤثر عوضناه بمؤشرين اثنين هما التكنولوجيا الرقمية والمهارات الرقمية وبعد الاطلاع على اجابات الباحثين تبين بأن واقع الثقافة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ذات تصور إيجابي في جانبه المادي والمعنوي، وأنها تتمتع بمجموعة من المقومات الثقافية من شأنها أن تشكل نقطة قوة للمؤسسة مثل: التدريب والتحفيز، وكذا المشاركة في صنع القرار والمساهمة في العمل الجماعي بالإضافة إلى توقعات المؤسسة من الأفراد وتوقعات الأفراد من المؤسسة، بحيث جاءت كل هذه الأبعاد منسجمة بنسبة كبيرة مع التحول الرقمي للمؤسسة بكل ابعاده التكنولوجية والمهاراتية مما يعطينا اجابات واضحة لإشكالية الدراسة المتمثلة في "ماهو واقع الثقافة التنظيمية في ظل التحول الرقمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؟" حيث تم الوصول إلى نتائج كانت كلها تصب في أن الثقافة التنظيمية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي مستجيبة بنسبة كبيرة للتحول الرقمي للمؤسسة، وحتى نعطي دراستنا هذه القليل من الشفافية فقد لوحظت العديد من الممارسات والقيم الثقافية المستترة لدى فئة قليلة جدا من المبحوثين والتي يمكن أن تكون عائقاً رئيساً في وجه تحقيق ثقافة تنظيمية مناسبة ومنسجمة ومستجيبة للتحول الرقمي في المؤسسة وهذا راجع لتمسك بعض الافراد بالأنظمة التقليدية وتفضيلها على الانظمة التي انتهجتها المؤسسة لذلك وجب على مؤسسة اتصالات الجزائر

- بالوادي محاولة التعرف على هؤلاء الأفراد وسد احتياجاتهم ومحاولة معرفة العوائق التي تجعلهم يتمسكون بالنظام القديم وذلك كخطوة منها لضمان الانسجام التام والاستجابة الكلية للثقافة التنظيمية مع التحول الرقمي المنتهج. ومن خلال ما تم التوصل اليه من النتائج تم اقتراح مجموعة من التوصيات تمثلت في:
- أن تكون التدريبات الرقمية جزءاً أساسياً من استراتيجية التحول الرقمي. يتعين تزويد الموظفين بالمهارات اللازمة للتكنولوجيا الجديدة والتعامل مع التحديات والفرص التي تأتي معها.
  - تشجيع المؤسسات الجزائرية على ثقافة الابتكار والتجديد المستمر. يمكن ذلك عبر تشجيع الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة واستخدام التكنولوجيا لتحسين العمليات وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل.
  - عمل المؤسسات على تعزيز التواصل الداخلي والتعاون بين الأقسام والفرق المختلفة. التحول الرقمي يمكن أن يساعد في تيسير التواصل عبر منصات وأدوات تقنية متقدمة.
  - أن تكون الاستراتيجيات التنظيمية قادرة على التكيف مع التغييرات السريعة في البيئة الرقمية، ينبغي أن تكون الهياكل التنظيمية مرنة بما يكفي لاستيعاب التحولات التقنية والاقتصادية.
  - أن يكون القادة داعمين للتحول الرقمي وملتزمين بتنفيذه. ينبغي عليهم أن يقودوا بالمثل ويوفروا الدعم اللازم للموظفين خلال عملية التغيير.
  - أن تبني المؤسسات الجزائرية ثقافة التحسين المستمر وقياس الأداء بناءً على مؤشرات محددة. يمكن استخدام البيانات والتعليقات لتحسين العمليات واتخاذ القرارات بشكل أفضل.

## قائمة المصادر والمراجع

❖ الكتب

- الجلاء أحمد. (2013). بين الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، القاهرة، العربي للنشر والتوزيع.
- حسين عبد الحميد أحمد شوان. (2004). علم الاجتماع التنظيم ، مؤسسة شباب الجامعة. اسكندرية ، مصر ، ط1.
- دنيس كوش. (2007) . مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية ، تر : منير السعيداني ، دار الحمراء بيروت ، لبنان ، ط.
- ربما ماجد. (2016). منهجية البحث العلمي. لبنان: مؤسسة فريديش للنشر.
- سعيد يقطين. (2005). من النص الى النص مدخل الى جماليات الابدع التفاعلي. بيروت، المركز الثقافي

العربي

- كمال دشلي. (2016). منهجية البحث العلمي. سوريا: منشورات جامعة حماة، كلية الاقتصاد.
- مالك ابن نبي. (2004). مشكلة الثقافة . تر : عبد الصبور شاهين ، درا الفكر بدمشق ، سوريا ، ط4.
- محمد زياد حمدان. (2004). البحث العلمي كنظام. الأردن: دار التربية الحديثة.
- محمد سرحان علي المحمودي. (2019). مناهج البحث العلمي. دار الكتب صنعاء اليمن ، ط3.
- محمد سرحان علي محمود. (2000). مناهج البحث العلمي (المجلد طبعة الثالثة). الجمهورية اليمنية: دار

الكتب.

- مروان عبد المجيد. (2002). تعلم العيش مع الداء السكري دون أنسولين. لبنان، بيروت: دار الكتب العلمية.

❖ الرسائل الجامعية :

- أحمد سويسي. (2013-2012). الثقافة اتنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة . مذكرة الماجستير ، جامعة زيان عاشور الجلفة .
- بغداد محمد أمين. (2016-2015). فعالية التكوين المتواصل في تنشئة الثقافة المؤسساتية لإطارات مجمع سونلغاز . مذكرة الماجستير ن جامعة الجزائر 02(أبو القاسم سعد الله).
- رايح كعباش. (2006). علم الاجتماع التنظيم والعمل. مخبر علم الاجتماع الاتصال جامعة منتوري قسنطينة الجزائر، ط1 .
- رقاني شريفة وصنقلي عائشة. (2020). الالتزام التنظيمي واثره على اداء العاملين . أدرار الجزائر: مذكرة لنيل شهادة الماستر ، تخصص علم اجتماع تنظيم ، جامعة أدرار الجزائر.

- عبد الحق علي ابراهيم. (2015). دور السلوك التنظيمي في اداء المنظمات . الخرطوم (السودان): مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في ادارة الاعمال، جامعة السودان كلية الدراسات العليا.
  - فاطمة دريدي.(2017-2018). أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية. أطروحة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر بسكرة.
  - محمد منير حجاب. (2000). الاسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية . مصر: دار الفجر للنشر، جامعة جنوب الوادي.
- ❖ المقالات والمجلات العلمية
- أحمد كربوش.(2023). إشكالية التحول الديمقراطي : دراسة نظرية . مجلة البحوث القانونية والاقتصادية ، المركز الجامعي الشريف بشوشة آفلو ، الجزائر ، المجلد 06، العدد 01.
  - خيرة شاوشي ، زهرة خلوف .(2023). التحول الرقمي في الجزائر. مجلة المحاسبة ، التدقيق والمالية ، المجلد 05، العدد 01.
  - رضا حسين قنديل.(2024). محاضرات اثر مشاريع التحول الرقمي في تحسين بطاقة أداء الثقة الرقمية بالتطبيق على وزارة التربية والتعليم الفني المصرية . المجلة العربية ، المجلد 45، العدد 01.
  - زهرة بن طيبة ، صبرينة خليل.(2022). التحول الرقمي وعلاقته بإدارة التغيير . مجلة الأبحاث الاقتصادية ، المجلد 17، العدد 02.
  - سناء محمد عبد الغني ، انعكسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر ، مجلة كلية السياسة والاقتصاد ، المجلد 15، العدد 04، 2022.
  - عزيزي سارة، على زاوي نبيل .(2022). الثقافة التنظيمية من التأسيس النظري إلى الحقل الإمبريقي ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، المجلد 10، العدد 02.
  - عيشاوي وهيبية .(ب د). الثقافة التنظيمية في المؤسسة ، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية ، العدد 07.
  - فرج احمد.(2009). الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات ام خارجها. المملكة المتحدة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية العدد 4.
  - كمال بوقرة .(2013). الثقافة التنظيمية في المجتمع الجزائري بين الأطر التقليدية والنماذج الحديثة . مجلة الاحياء ، العدد 16.
  - لخضر بن سعيد ، مصطفى رديف .(2022). حتمية التحول الرقمي في الجزائر وافاقها في ضل تداعيات ازمة كورونا . مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية ، المجلد 06، العدد 01.

- هاجر خلف الله ، خالد بن جلول .(2023). مساهمة التحول الرقمي في دعم القدرة التنافسية للصناعات الغذائية. مجلة المنتدى للدراسات الأبحاث الاقتصادية ، المجلد 07، العدد 02.

قائمة الملاحق



جامعة الشهيد حمة لخضر- الوادي  
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية  
قسم العلوم الاجتماعية



اسمكم \_\_\_\_\_ أروّة البحث الميداني

**أخي الموظف ... أختي الموظفة**

**تحية طيبة وبعد ...**

يُشرفني أن أضع بين أيديكم استمارة البحث الميداني ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علم اجتماع العمل والتنظيم والموسومة بعنوان : **واقع الثقافة التنظيمية في ظل التحول الرقمي في المؤسسة الجزائرية - اتصالات الجزائر بالوادي- أنموذجا-**

نرجو منكم التفضل بالإجابة عليها وذاك بوضع علامة (√) في الخانة المناسبة.

نأمل أن تكون إجاباتكم إسهاما منكم في خدمة البحث العلمي.

وأحيطكم علمًا أن المعلومات المدونة في الاستمارة لا تستعمل إلا في أغراض البحث العلمي.

شكرا على حسن تعاونكم

من إعداد الطالبين:

عبد القادر فائزة

عبد الباسط بن الشايب

تحت إشراف الدكتور:

ابراهيم هياق

السنة الجامعية: 2024 / 2023

المحور الأول: التكنولوجيا الرقمية				
الرقم	العبارات	نعم	لا	أحيانا
01	تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا الرقمية في إنجاز الأعمال			
02	تهتم الإدارة بتوفير أحسن الظروف للموظفين للممارسة أعمالهم			
03	ساهم تحول المؤسسة إلى التكنولوجيا الرقمية في ظهور قيم جديدة كاحترام بين الموظفين			
04	ساهم تحول المؤسسة إلى التكنولوجيا الرقمية في نشر ثقافة الشفافية			
05	يساهم استخدام للتكنولوجيا الرقمية في تنمية الثقة المتبادلة بين الموظفين			
06	هل تعتمد المؤسسة على نظام البصمة في تسجيل الدخول ونظام الغيابات؟			
07	هل تهتم المؤسسة بالأمن السيبراني في حفظ بياناتها؟			
08	هل تعتمد المؤسسة نظام الدفتر في طرح انشغالات الزبائن؟			
09	يوجد رابط رقمي خاص لطرح بانشغالات الزبائن			
10	تمكن التكنولوجيا الرقمية المؤسسة من إمكانية توفير خدمات جديدة			

المحور الثاني: المهارات الرقمية				
الرقم	العبارات	نعم	لا	أحيانا
01	يستفيد الموظفون في المؤسسة من تدريب على المهارات الرقمية			
02	تهتم إدارة المؤسسة بتوسيع دائرة إشراك العمال في اتخاذ القرار			
03	يساعدني التدريب على المهارات الرقمية في زيادة المهنية في العمل			
04	استخدامي للتكنولوجيا الرقمية ساعدني على إنجاز المهام في الوقت			

المحدد			
05	تشجع المؤسسة العاملين على تقديم ابتكاراتهم		
06	تعمل الإدارة على تشجيع العمل الجماعي بين الموظفين		
07	يتم مكافأة الموظفين المتميزين بشهادات شرفية		
08	يتم مكافأة الموظفين المتميزين بمكافآت مالية		

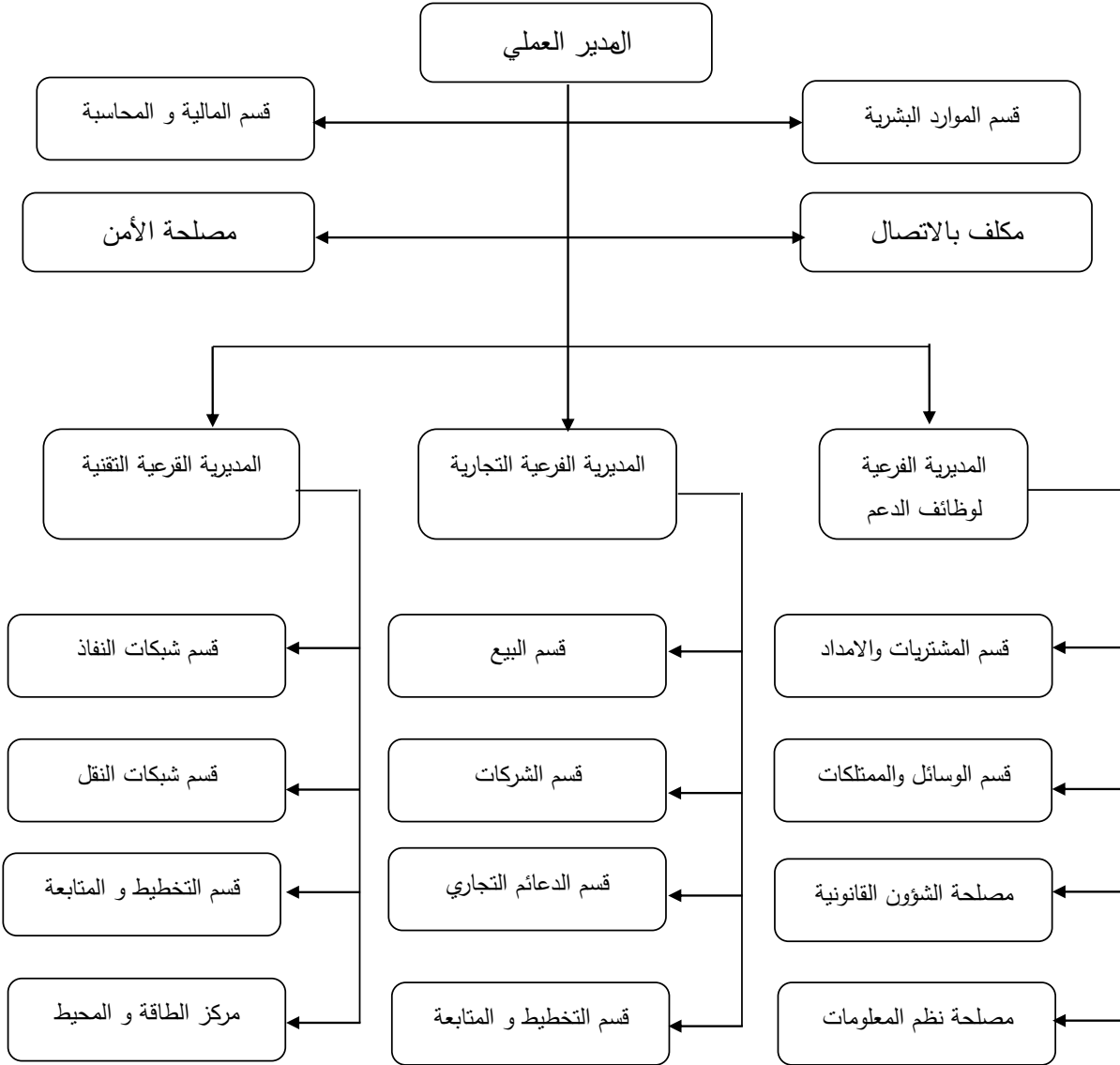
المحور الثالث: التوقعات التنظيمية			
الرقم	العبارات	نعم	لا
01	توجد لديك قنوات بأن التكنولوجيا الرقمية ساهمت في ترسيخ قيمة التعاون بين الموظفين		
02	هل تخاف من فقدان وظيفتك مستقبلا بسبب الرقمنة؟		
03	احترام الوقت من قبل الموظفين ينسجم مع أهداف التحول التكنولوجي		
04	تساهم التكنولوجيا الرقمية في تنمية المحافظة على وسائل العمل		
05	في اعتقادك ان استخدام التكنولوجيا الرقمية ساهم في انتهاك خصوصية الموظفين		
06	يوجد ضعف في المورد البشري المؤهل للقيام بعملية التحول الرقمي		
07	الموارد المادية المتاحة لا تساعدني على ممارسة العمل المطلوب		
08	لا يوجد تحفيز للموظفين في تبني التغييرات الرقمية		
09	يؤدي التحول الرقمي إلى الزيادة في حجم وأعباء العمل		

			النظام الرقمي في المؤسسة لن يحقق الأهداف المتوقعة	10
--	--	--	---	----

الملحق رقم 02 : يوضح قائمة الأساتذة المحكمين

سالم يعقوب	أستاذ بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
------------	--

الملحق رقم 03: يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة





كلية العلوم  
الاجتماعية والإنسانية  
Faculty of Social Sciences and Humanities

جامعة الشهيد حمزة لخضر الوادي  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم العلوم الاجتماعية



جامعة الجزائر  
UNIVERSITY OF ALGERIA

إلى السيد المحترم/

**ترخيص بزيارة ميدانية**

تحية طيبة وبعد ،،

في إطار التكوين النظري والتطبيقي الذي يقدمه قسم العلوم الاجتماعية للطلبة، نرجو من سيادتكم السماح للطلبة الآتية أسماؤهم :

1. **عبد العاليم فايز**
2. **عبد الحافظ بن السائب**
3. ....
4. ....

بزيارة عملية في مركزكم وذلك من أجل القيام بـ:

1. دراسة مسحية استطلاعية.
2. القيام بترصص ميداني لفترة من: 06/06/2024 إلى 15/06/2024
3. توزيع استبيانات لعينات البحث

إننا واثقون من تعاونكم النزاهة في تسهيل المهمة العلمية في مؤسساتكم خدمة للبحث العلمي والمعرفة شاكرين لكم سلفا هذا التعاون.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

الوادي هي:

ع / رئيس القسم

د. شوقي مرابط



عن المدير العام لولاية الجزائر  
وينتهض من  
رئيس قسم الموارد البشرية  
المشرفين  
**سالم إدريش**  
مساعد رئيس قسم العلوم الاجتماعية  
المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج