



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه

في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال

علاقة ثقافة المؤسسة بالتحول الرقمي

دراسة حالة مؤسسات التعليم العالي :

حالة جامعة المسيلة

تحت اشراف:

أ.د عزي سهام

من اعداد:

سالمي أحمد

لجنة المناقشة

الصفة	المؤسسة	الرتبة العلمية	لقب واسم عضو اللجنة
رئيسا	جامعة الجزائر 3	أستاذ التعليم العالي	سواكري مباركة
عضوا	جامعة الجزائر 3	أستاذ التعليم العالي	صدوقي عقيلة
مشرفا ومقررا	جامعة الجزائر 3	أستاذ التعليم العالي	عزي سهام
عضوا	جامعة الجزائر 3	أستاذ محاضراً	كريبط حنان
عضوا	جامعة الجزائر 3	أستاذ التعليم العالي	صلواتشي هشام سفيان
عضوا	المدرسة العليا للتجارة	أستاذ التعليم العالي	عدمان محمد

2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لكل من ساهم من قريب أو بعيد في هذا العمل
الأستاذة عزي سهام، التي أشرفت على هذا العمل ولم تبخل بجهد أو وقت، فكانت
نعم الموجهة والداعمة في كل خطوة
شكر خاص للأستاذة القديرة سواكري أمباركة، رمز العطاء ونبع السخاء، التي لم
تبخل يوماً، وكانت دائماً اليد الحانية والعون الصادق في مسيرتي
الأستاذة بن سعد عائشة التي كانت البداية الحقيقية لمسيرتي البحثية على يديها
والتي أضاعت لي دروب العلم وأرست لي أسس الشغف بالبحث والمعرفة
كل الزملاء، كل الأساتذة الأفاضل الذين قاموا بتأطير دفعة 2022/2021
دراجي سواق، مسعود رويصات، الأخضر لقليطي، عبد الرزاق غزال

اهداء

إلى روح والدي الطاهرة

إلى والدتي الغالية

إلى أخواتي العزيزات، وأولادهن

المستخلص

تعتبر ثقافة المؤسسة عاملاً جوهرياً في دعم جهود التحول الرقمي داخل مؤسسات التعليم العالي، حيث تساهم في تشكيل مواقف الأفراد وتحديد مدى قابلية المؤسسة لتبني التكنولوجيات الحديثة.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ثقافة المؤسسة والتحول الرقمي في الجامعات الجزائرية، من خلال دراسة دور القيم المؤسسية والروتين اليومي وهياكل القوة في مدى اعتماد التكنولوجيا والتعليم الإلكتروني، وذلك في ظل وسيط تنظيمي يتمثل في درجة الاستعداد للتغيير.

استخدمت الدراسة منهجاً كمياً قائماً المعادلات الهيكلية البنائية وتم جمع البيانات من خلال استبيان موجه لعينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

أظهرت النتائج أن متغير الاستعداد للتغيير له تأثير مباشر وقوي على استخدام التكنولوجيا والتعليم الإلكتروني، مما يبرز دوره كمحور أساسي في تفسير نجاح التحول الرقمي .

كما بينت النتائج أن القيم المؤسسية تؤثر بشكل غير مباشر على التحول الرقمي من خلال تعزيز الاستعداد للتغيير بينما كان للروتين تأثير مباشر أكبر على هذا الاستعداد وتشير المسارات المفترضة إلى أن هياكل القوة قد تمثل عنصراً فاعلاً في حال تم تمكينها استراتيجياً، إذ يمكن أن يكون لها تأثير كبير على التكنولوجيا والتعليم الإلكتروني.

خلصت الدراسة أن التحول الرقمي في الجامعات لا يتوقف على الجوانب التقنية فحسب، بل يتطلب ثقافة مؤسسة داعمة، وقيادة ملتزمة، وأفراداً مهينين نفسياً وسلوكياً لتقبل التغيير.

توصي الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات مؤسسية تهدف إلى تطوير ثقافة المؤسسة الرقمية، من خلال تدريب القيادات، إدماج القيم في الخطط، تحديث الممارسات اليومية لتكون داعمة للابتكار، وبناء ثقة رقمية شاملة داخل جميع مستويات المؤسسة الجامعية، إضافة إلى تعزيز جاهزية الأفراد للتغيير بوصفها المحرك الأساسي للتحول المستدام.

كلمات مفتاحية: ثقافة المؤسسة، التحول الرقمي، الاستعداد للتغيير، مؤسسات التعليم العالي

Abstracts

Organizational culture is a fundamental factor in supporting digital transformation efforts within higher education institutions, as it influences the shaping of individual attitudes and determines the institution's capacity to adopt modern technologies.

This study aims to analyze the relationship between organizational culture and digital transformation in Algerian universities by examining the impact of institutional values, daily routines, and power structures on the adoption of technology and e-learning, within the framework of an organizational mediator represented by the degree of readiness for change.

A quantitative methodology based on path analysis was used, and data were collected through a questionnaire directed at a sample of faculty members at Mohamed Boudiaf University in M'sila.

The results showed that readiness for change has a strong and direct effect on technology use and e-learning, highlighting its key role in explaining the success of digital transformation. The findings also revealed that institutional values indirectly influence digital transformation by enhancing readiness for change, while routines and rituals had a more substantial direct effect on this readiness. The proposed pathways indicate that power structures may play an active role if strategically empowered, potentially exerting significant influence on technology and e-learning.

Accordingly, the study concludes that the success of digital transformation in universities does not rely solely on technical aspects but requires a supportive organizational culture, committed leadership, and individuals who are psychologically and behaviorally prepared to embrace change.

The study recommends adopting institutional strategies to develop a digital organizational culture through leadership training, integrating values into planning, updating daily practices to support innovation, and building comprehensive digital trust across all levels of the university.

Keywords: Organizational Culture, Digital Transformation, Readiness for Change, Higher Education Institutions

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

	اهداء.....
	شكر.....
	ملخص.....
	فهرس المحتويات.....
	الجداول والملاحق والاشكال.....
	مقدمة.....
	I- الاطار الفكري والمفاهيمي لثقافة المؤسسة
	تمهيد.....
	I - 1 الدراسات النظرية حول ثقافة المؤسسة من أجل تفسير العلاقة بين التحول الرقمي وثقافة المؤسسة
02	I - 1 - 1 ثقافة المؤسسة من الأنثروبولوجيا الى الادارة
05	I- 1 - 2 ثقافة المؤسسة في المقاربة الإدارية
13	I - 2 الدراسات النظرية حول ثقافة المؤسسة
15	I-2-1 نموذج ماكينزي McKinsey
17	I-2-2 نموذج ديلي وكنيدي Deal & Kennedy
18	I-2-3 نموذج وليام أوشي William OUCHI Model
20	I-2-4 نموذج كامرون وكوين Cameron & Quinn
25	II - 1 التحول الرقمي وأبعاده
25	II - 1 - 1 الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي
31	II - 1-2 التغيير الثقافي من أجل إنجاز التحول الرقمي
32	II-2-1 نماذج التغيير الإداري المعتمدة في التغيير الثقافي
38	II - 2 تأثير ثقافة المؤسسة على قبول التكنولوجيا
38	II - 2 - 1 نماذج تقبل التكنولوجيا Technology Acceptance Models
43	II - 2 - 2 نموذج قبول واستخدام التكنولوجيا UTAUT
47	II - 2 - 3 نظرية الادراك الاجتماعي Bandura في التحول الرقمي المبني بثقافة المؤسسة
	الجانب التطبيقي
54	I- التحول الرقمي في قطاع التعليم العالي بالجزائر
56	I-1 مظاهر التحول الرقمي في قطاع التعليم العالي الجزائري

65	1-2 التعليم الالكتروني في قطاع التعليم العالي بالجزائر
70	2- الإطار المنهجي للدراسة
70	1-2 مجتمع وعينة الدراسة
74	2-2 أساليب المعالجة الإحصائية وجمع البيانات
77	3- وصف أفراد العينة وتحديد متغيرات الدراسة
77	1-3 التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية
80	2-3 فرضيات الدراسة
81	3-3 نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الأبعاد
88	4- نتائج الدراسة
88	1-4 أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل
90	2-4 نتائج النموذج البنائي الأول
100	3-4 نتائج النموذج البنائي الثاني
108	5- مناقشة النتائج
109	1-5 مناقشة نتائج النموذجين
109	1-1-5 نتائج النموذج الأول
110	2-1-5 نتائج النموذج الثاني
110	3-1-5 مقارنة بين النموذج الأول والنموذج الثاني
112	2-5 المقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة
112	1-2-5 مقارنة دراستنا مع دراسة فانكتيش
114	2-2-5 مقارنة دراستنا مع دراسة ألبرت باندورا
115	3-2-5 مقارنة دراستنا الحالية مع دراسة سارة الشمالي الكويت
117	4-2-5 مقارنة دراستنا الحالية مع دراسة محمد حفار الأردن
	خاتمة
	المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال والملاحق

قائمة الجداول والاشكال والملاحق

1. قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
الفصل الأول		
د	الدراسات السابقة	01-1
04	التطور التاريخي لمفهوم ثقافة	02-1
14	التطور التاريخي لنماذج ثقافة المؤسسة	03-1
19	الفرق بين النموذج الياباني والنموذج الأمريكي	04-1
20	النموذج الأمريكي المعدل	05-1
الفصل الثاني		
27	أبعاد التحول الرقمي	01-2
29	التطور التاريخي للتحول الرقمي	02-2
30	الفرق بين الرقمنة والتحول الرقمي	03-2
32	مراحل التحول الرقمي	05-2
40	مراحل كوتر للتغيير	06-2
50	تأثير ثقافة المؤسسة على نظرية UTAUT	07-2
الفصل الثالث		
61	المحاور 7 الاستراتيجية لرقمنة قطاع التعليم العالي	01-3
64	احصائيات منصة PNST (2014-2025)	02-3
65	المنصات الفرعية لنظام بروغريس	03-3
70	الفرق بين التعليم الالكتروني والتعليم عن بعد	04-3
70	الفرق بين التعليم الالكتروني والتعليم التقليدي	05-3
71	الفرق بين التعليم الالكتروني والتعليم عبر الانترنت	06-3
76	الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي	07-3
78	المحاور الرئيسية للاستبيان	08-3

80	توزيع التكرارات حسب النوع	09-3
81	توزيع التكرارات حسب العمر	10-3
81	توزيع التكرارات حسب الرتبة العلمية	11-3
84	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد القيم	12-3
85	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الروتين	13-3
86	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد هياكل القوة	14-3
87	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد القصص	15-3
88	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الاستعداد للتغيير	16-3
89	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التكنولوجيا	17-3
90	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التعليم الإلكتروني	18-3
94	التوزيع الاعتمالي للبيانات للنموذج البنائي المقترح الأول	19-3
97	معاملات التحميل لفقرات كل بعد للنموذج البنائي المقترح الأول	20-3
100	التحليل الهيكلي للمسارات للنموذج البنائي المقترح الأول	21-3
101	مؤشرات جودة المطابقة للنموذج البنائي المقترح الأول	22-3
102	الصدق التقاربي والصدق التمايزي للنموذج البنائي المقترح الأول	23-3
104	التوزيع الاعتمالي للبيانات في النموذج البنائي المقترح الثاني	24-3
105	عوامل التحميل للنموذج البنائي المقترح الثاني	25-3
109	التحليل الهيكلي للمسارات للنموذج البنائي المقترح الثاني	26-3
110	مؤشرات جودة المطابقة للنموذج البنائي المقترح الأول	27-3
110	الصدق التقاربي والصدق التمايزي للنموذج البنائي المقترح الثاني	28-3
111	مؤشرات جودة المطابقة للنموذجين المقترحين	29-3
114	مقارنة بين النموذج الأول والنموذج الثاني	30-3
116	مقارنة دراستنا مع دراسة فانكتش	31-3
118	مقارنة دراستنا مع دراسة بانديرا	32-3
119	مقارنة دراستنا مع دراسة سارة الشمالي	33-3
120	مقارنة دراستنا مع دراسة محمد حفار	34-3
124	المقارنة مع الدراسات السابقة	35-3

2. قائمة الأشكال والملحق

الرقم	العنوان	الصفحة
الفصل الأول		
01-1	النموذج التصوري للدراسة	ز
02-1	مستويات ثقافة ادغار شين	06
03-1	طبقات ثقافة	09
04-1	النسج الثقافي لجونسون	11
05-1	مستويات الثقافة	13
06-1	نموذج ماكينزي	17
07-1	نموذج كاميرون وكوين	22
الفصل الثاني		
01-2	أبعاد التحول الرقمي	26
01-2	نموذج كورت لوين للتغيير	36
03-2	نموذج أدكار	38
04-2	نموذج كوتر	40
05-2	نموذج قبول التكنولوجيا TAM1	42
06-2	نموذج قبول التكنولوجيا TAM2	43
07-2	نموذج قبول التكنولوجيا TAM3	44
08-2	نموذج التفاعل الثلاثي لباندورا	52
09-2	التفاعل الثلاثي في سياق ثقافة المؤسسة والتحول الرقمي	53
الفصل الثالث الجانب التطبيقي		
01-3	النموذج التصميمي للدراسة	79
02-3	النموذج التصميمي البنائي المقترح الأول	96
03-3	النموذج البنائي المقترح الأول	99

108	معاملات التحميل للنموذج البنائي الثاني المقترح	03-3
		الملاحق
147	الاستبيان	01-3
151	الترميز	02-3

مقدمة

يشهد العالم اليوم تحولات تكنولوجية ورقمية متسارعة وغير مسبوقه، مدفوعة بتطور وانتشار شبكة الإنترنت (Internet) ، وتقنيات الجيل الخامس (5G Technologies) ، والحوسبة السحابية (Cloud Computing) ، والذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence – AI) ، وإنترنت الأشياء (Internet of Things – IoT)

لقد أحدثت هذه الثورة نقلة نوعية في مختلف مناحي الحياة على مستوى الأفراد، المؤسسات، والدول، مما يفرض ضرورة المواكبة المستمرة لهذه التغيرات المتسارعة.

يعتبر التحول الرقمي أحد أبرز تجليات هذه الثورة، إذ فرض تغييرات ثقافية عميقة على مختلف المؤسسات، بما في ذلك مؤسسات التعليم العالي .

لقد شهدت الجزائر في السنوات الأخيرة جهودًا متزايدة لدفع مسار التحول الرقمي بدءًا من تطوير البنية التحتية الرقمية عبر توسيع شبكة الألياف البصرية ودعم شبكات الجيل الرابع والخامس والعمل على إنشاء مركز بيانات وطني بسيدي عبد الله، وصولًا إلى رقمنة الخدمات العامة والسجلات الرسمية.

وفي هذا السياق، سعت مؤسسات التعليم العالي، على غرار غيرها من القطاعات، إلى مواكبة متطلبات التحول الرقمي (DT) وقد بذلت وزارة التعليم العالي الجزائرية جهودًا ملموسة في هذا المجال، لا سيما عبر تطوير منصات التعليم الإلكتروني (E-learning Platforms) والتعليم عن بعد (Distance Learning) خلال جائحة كوفيد-19 (COVID-19 Pandemic) ، والتي شكلت نقطة تحول رئيسية في مسار رقمنة قطاع التعليم العالي كما تم اعتماد المخطط التوجيهي للرقمنة (SDN) وإنشاء مديرية الشبكات والرقمنة.

مع ذلك، لا تزال الجزائر تواجه تحديات بنيوية وتنظيمية في مجال رقمنة التعليم العالي، أبرزها تطوير البنية التحتية، تعزيز الثقافة الرقمية (Digital Culture) ، وصياغة إطار قانوني وتنظيمي خاص بالرقمنة، فالتحول الرقمي لا يقتصر على البعد التقني، بل يمثل أيضًا تحولًا عميقًا في ثقافة المؤسسة لمؤسسات التعليم العالي، بما يشمل القيم (Values) ، المعتقدات (Beliefs) ، الممارسات (Practices) ، أنماط القيادة (Leadership Styles) ، والسلوك التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين ثقافة المؤسسة ونجاح مبادرات التحول الرقمي داخل مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، وإبراز أهمية ثقافة المؤسسة في إدارة التغيير التكنولوجي، كما تعالج كيفية تأثير أبعاد ثقافية معينة مثل القيم (values)، القصص (Stories)، الإجراءات الروتينية (Routines)، وهياكل القوة (Power Structures) على تبني مبادرات التحول الرقمي (DT)

وحاولت المساهمة في تعميق الفهم حول كيفية تمكين مؤسسات التعليم العالي من بناء ثقافة مؤسسية مواتية للتحول الرقمي الناجح والمستدام، بما يؤدي إلى تحسين مخرجات التعليم، وزيادة الكفاءة المؤسسية وتعزيز قدرة هذه المؤسسات على التكيف مع المستجدات التكنولوجية العالمية.

تظهر أهمية هذه الدراسة في محاولة رسم صورة عن واقع التحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر وتقديم توصيات عملية من أجل تحقيق أقصى استفادة من التكنولوجيات الحديثة في مجال التعليم العالي، وتسلط الضوء على التحديات الثقافية التي تواجه مؤسسات التعليم العالي أثناء تنفيذ مبادرات التحول الرقمي .

كما تمثل إضافة في محاولة إثراء الحقل الأكاديمي بمجال التحول الرقمي وثقافة المؤسسة، وتدعم في الوقت ذاته تحقيق الأهداف الاستراتيجية لوزارة التعليم العالي والمستوى الوطني .

كما سعت إلى تحليل مدى جاهزية هذه المؤسسات لخوض غمار التحول الرقمي، وصولاً إلى صياغة توصيات عملية تساعد على تعزيز ثقافة المؤسسة بما يتماشى مع متطلبات التحول الرقمي.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الفرضي الاستنتاجي **The Hypothetico-Deductive Method** وذلك من خلال الانطلاق من الأطر النظرية المتعلقة بثقافة المؤسسة والتحول الرقمي، ثم صياغة مجموعة من الفروض التي تعبر عن العلاقات المفترضة بين متغيرات الدراسة، ليتم لاحقاً اختبارها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

ويعتبر هذا المنهج ملائماً لطبيعة البحث لأنه يسمح بالانتقال من التصورات النظرية العامة إلى التحقق التجريبي على أرض الواقع.

في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على النمذجة بالمعادلات البنائية الهيكلية **Structural Equation Modeling (SEM)** لاختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين أبعاد ثقافة المؤسسة وأبعاد

التحول الرقمي بشكل مباشر (النموذج الأول) وبشكل غير مباشر عبر الاستعداد للتغيير (النموذج الثاني)، وقد جرت الدراسة في حدودها المكانية المتمثلة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، والزمنية خلال السنة الجامعية 2025/2024.

وقد تم جمع البيانات الكمية من خلال استبانة موجهة إلى عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، صُممت أسئلتها وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس أبعاد ثقافة المؤسسة (القيم، الروتين، القصص، هياكل القوة) وأبعاد التحول الرقمي (DT) (التكنولوجيا، التعليم الإلكتروني)، إضافة إلى متغير وسيط الاستعداد للتغيير.

الدراسات السابقة:

1. دراسة Venkatesh, V. & Zhang, X. (2010)

"Unified Theory of Acceptance and Use of Technology: U.S. vs. China"

تعتبر دراسة Venkatesh (2010) مساهمة نوعية في حقل أبحاث تبني التكنولوجيا، حيث اختبرت مدى صلاحية نموذج النظرية الموحدة لقبول واستخدام التكنولوجيا (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology – UTAUT) في بيئتين ثقافيتين متميزتين: الولايات المتحدة ذات الطابع الفردي (Individualistic Culture)، والصين ذات الطابع الجماعي (Collectivistic Culture) انطلقت الدراسة من فرضية محورية مفادها أن النماذج الغربية، المصممة في سياقات ثقافية محدودة، قد لا تكون قابلة للتعميم عالمياً من دون تعديلات تراعي الفروق الثقافية.

اعتمد الباحثون على بيانات جُمعت من موظفين في المؤسسة نفسها في كلا البلدين، عبر ثلاث مراحل زمنية) بعد أسبوع، وبعد شهر، وبعد ستة أشهر من استخدام نظام معلومات (Information System) جديد.

أظهرت النتائج أن العوامل الأربعة المكونة للنموذج—وهي توقعات الأداء (Performance Expectations – PE)، وسهولة الاستخدام (Effort Expectancy – EE)، والتأثير الاجتماعي (Social Influence – SI)، والظروف التيسيرية—(Facilitating Conditions – FC) فسّرت نسبة مرتفعة من النية

السلوكية (Behavioral Intention – BI) في الحالتين (70% في الولايات المتحدة و68% في الصين). غير أن أنماط التأثير بين هذه العوامل اختلفت بحسب البنية الثقافية للمجتمع.

ففي السياق الأمريكي، تنوع تأثير العوامل تبعاً لـ العمر (Age) والجنس (Gender) والخبرة (Experience)، مما يعكس مركزية الخصائص الفردية في اتخاذ القرارات التكنولوجية.

في المقابل، أظهر السياق الصيني ثباتاً أكبر في دور التأثير الاجتماعي (Social Influence – SI) الذي ظل قوياً ومستقلاً عن المتغيرات الديموغرافية، وهو ما يعكس أولوية الانسجام الجماعي في الثقافات الجمعية.

وخلصت الدراسة إلى أن نموذج UTAUT لا يعمل بصورة متماثلة عبر الثقافات، إذ تؤدي ثقافة الوطنية (National Culture) دوراً معدّلاً جوهرياً في تشكيل العلاقات السلوكية المتوقعة، ومن ثم أكدت أهمية دمج البعد الثقافي عند تصميم أو تطبيق نماذج تبني التكنولوجيا، خاصة في البيئات متعددة الجنسيات والسياسات المؤسسية العابرة للحدود وعلى المستوى التطبيقي.

أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات مخصصة: ففي الثقافات الجمعية مثل الصين، يُستحسن التركيز على التوجيه الجماعي (Collective Orientation) والدعم التنظيمي بينما في الثقافات الفردية مثل الولايات المتحدة، يجدر تصميم البرامج بما يتناسب مع الخصائص الفردية للمستخدمين.

تعتبر هذه الدراسة مرجعاً محورياً لفهم التفاعل بين الأبعاد الثقافية (Cultural Dimensions) والنماذج السلوكية (Behavioral Models) في سياق التحول الرقمي (DT) العالمي.

2. دراسة Sarah Al-Shamali 2022

Behavioral Intention Impact of Organizational Culture on Academics' Readiness and Kuwaiti Universities during COVID-19 to Implement eLearning Changes in

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير أنماط ثقافة المؤسسة على جاهزية الأكاديميين (Readiness for Change) ونواياهم السلوكية (Behavioral Intentions) لتبني التعليم الإلكتروني (E-learning) في مؤسسات التعليم العالي الكويتية خلال جائحة كوفيد-19 (COVID-19 Pandemic)، وذلك بالاعتماد على نموذج القيم المتنافسة (Competing Values Framework – CVF)

شملت العينة 218 أكاديمياً من جامعات حكومية وخاصة، وجمعت البيانات باستخدام استبانة مبنية على مقاييس معتمدة لقياس ثقافة المؤسسة (OC)، الجاهزية للتغيير (Readiness for Change)، والنوايا السلوكية

أظهرت النتائج أن ثقافة الهرمية (Hierarchical Culture) وثقافة السوقية (Market Culture) كان لهما تأثير إيجابي ومعنوي على جاهزية الأكاديميين للتغيير، في حين لم يظهر لكل من ثقافة الإبداعية (Adhocracy Culture) وثقافة الجماعية (Clan Culture) أي تأثير معنوي.

يعتبر هذا التباين مخالفاً لما توصلت إليه معظم الدراسات السابقة التي اعتبرت ثقافة الجماعية (Clan Culture) محفزاً رئيسياً للاستعداد للتغيير.

كما أثبتت النتائج أن الجاهزية الفردية (Individual Readiness for Change) كانت متغيراً وسيطاً مؤثراً بين ثقافة المؤسسة (Organizational Culture) والنوايا السلوكية (Behavioral Intentions) تجاه تبني التعليم الإلكتروني (E-learning)، حيث ارتبطت المستويات العالية من الجاهزية الفردية بزيادة النوايا الإيجابية لاستخدام التعليم الإلكتروني حتى بعد انتهاء الجائحة.

وتُعزى هذه النتائج إلى السياق الثقافي والاجتماعي في الكويت، حيث تميل المؤسسات إلى التدرج السلطوي واتباع نماذج تنظيمية قائمة على التوجيه المركزي، ما يجعل ثقافة الهرمية (Hierarchical Culture) وثقافة السوقية (Market Culture) أكثر فاعلية في دفع التغيير مقارنة بالثقافات الأخرى.

وعلى المستوى التطبيقي، توصي الدراسة بضرورة تطوير البنية التحتية الرقمية، وتكثيف التدريب المهني للأكاديميين، فضلاً عن مراجعة ثقافة المؤسسة (OC) في مؤسسات التعليم العالي بما يعزز قابليتها للتكيف مع التحولات الرقمية وضمان استدامة التعليم الإلكتروني في المستقبل.

3. دراسة (2023 Mohamed Haffar)

Organizational culture and affective commitment to e-learning changes during the COVID-19 pandemic: The underlying effects of readiness for change

حللت دراسة (Haffar (2023) تأثير ثقافة المؤسسة على الالتزام العاطفي بالتغيير (Emotional Commitment to Change) تجاه التعليم الإلكتروني (E-learning) خلال جائحة كوفيد-19 (COVID-19 Pandemic) في الجامعات الحكومية الأردنية.

ركزت الدراسة على فهم العلاقة بين ثقافة المؤسسة بأنماطها المختلفة ثقافة الجماعية (Collective Culture) – ثقافة الأدهوقراطية (Adhocracy Culture) – ، ثقافة الهرمية (Hierarchical Culture) – ، وثقافة السوقية (Market Culture) – وبين الالتزام العاطفي (Emotional Commitment to Change) لأعضاء هيئة التدريس نحو التغيير، مع اختبار الدور الوسيط الذي تلعبه أبعاد الاستعداد للتغيير (Readiness for Change) في هذه العلاقة. شملت العينة 776 أكاديمياً (Academics) من كليات العلوم الاجتماعية في عشر جامعات حكومية.

كشفت النتائج أن ثقافة الجماعية (Collective Culture) وثقافة الأدهوقراطية (Adhocracy Culture) كان لهما تأثير إيجابي ومعنوي على أبعاد محددة من الاستعداد للتغيير (Readiness for Change)، وبالأخص الكفاءة الذاتية (Change Self-Efficacy) أي شعور الأكاديمي بقدرته على التكيف مع التغيير، والقيمة الشخصية (Personal Valence) أي إدراكه للفوائد التي قد تعود عليه من هذا التغيير. كما أظهرت النتائج أن هذين البُعدين من الاستعداد للتغيير – (Readiness for Change) الكفاءة الذاتية (Self-Efficacy) والقيمة الشخصية – (Personal Valence) كان لهما تأثير مباشر وقوي على الالتزام العاطفي (Emotional Commitment to Change)، بل ويعملان كوسيطين كاملين (Full Mediators) في العلاقة بين ثقافة المؤسسة والالتزام، أي أن ثقافة بحد ذاتها لا تؤدي إلى التزام فعلي، وإنما تؤثر أولاً على الحالة النفسية والفكرية للفرد، والتي بدورها تحدد مستوى استعداده واندماجه في عملية التغيير.

في المقابل، لم تُظهر ثقافة الهرمية (Hierarchical Culture) أو ثقافة السوقية (Market Culture) أي تأثير معنوي على الاستعداد أو الالتزام، ما يبرز محدودية النماذج الثقافية الصارمة أو ذات الطابع التنافسي في مواجهة التغييرات الطارئة.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات تنظيمية مرنة وداعمة تركز على القيم الجماعية (Collective Values) والمبادرة الفردية (Individual Initiative)، وتعزيز ممارسات الموارد البشرية التي

تركز على التدريب (Training)، التمكين (Empowerment)، والتحفيز (Motivation) من شأن ذلك أن يسهم في رفع مستويات الثقة (Trust) والجاهزية النفسية لدى الأكاديميين، وبالتالي تعزيز التزامهم الفعلي والمستدام تجاه التغييرات الرقمية، خاصة مع الاتجاه المتصاعد نحو التعليم الإلكتروني (E-learning) حتى بعد انحسار الجائحة.

جدول 1-01 الدراسات السابقة

عنوان الدراسة	أهم النتائج	المتغيرات المدروسة	المنهجية
Impact of Organizational Culture on Academics' Readiness (Kuwait)	ثقافة السوقية والهرمية كان لها أثر إيجابي على الاستعداد للتغيير والنية السلوكية؛ بينما لم تكن الأدهوقرراطية والمجموعة دالتين إحصائيًا	أنواع ثقافة المؤسسة OC (المجموعة، الأدهوقرراطية) السوق، الهرمية)، الاستعداد للتغيير، النية السلوكية	استبانة كمية، عينة 218 أكاديمي من جامعات كويتية SEM (خاصة وعامة)، تحليل
Organizational Culture and Affective Commitment to E-learning (Jordan)	الثقافتان الأدهوقرراطية والمجموعة تؤثران إيجابًا على الكفاءة الذاتية والمنفعة الشخصية، مما يعزز الالتزام العاطفي؛ ثقافة الهرمية لم تكن مؤثرة	ثقافة المؤسسة (أبعاد)، OC الاستعداد للتغيير (الكفاءة الذاتية، الدعم، المنفعة الالتزام العاطفي	استبانة كمية، عينة 776 أكاديمي من جامعات أردنية SEM حكومية، تحليل
Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (U.S. vs. China)	أثر التأثير الاجتماعي أقوى في الصين بشكل عام بغض النظر عن الجنس أو السن بخلاف الولايات المتحدة؛ ثقافة تؤثر على قبول التكنولوجيا	توقعات الأداء، سهولة الاستخدام، التأثير الاجتماعي الظروف التيسيرية	دراسة طولية مقارنة بين موظفين في الصين والولايات المتحدة، تحليل PLS

المصدر من اعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

وبالنظر الى نتائج الدراسات السابقة يتضح وجود اتفاق عام على أن ثقافة المؤسسة تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على استعداد الأفراد لقبول التحولات الرقمية، غير أن الاختلاف يظهر في طبيعة ثقافة الأكثر دعمًا، حيث أظهرت دراسات الأردن وأمريكا تفوق ثقافتها التعاون والابتكار، بينما كشفت نتائج الكويت أنّ ثقافة الهرمية والسوقية قد تكون أيضًا محفزة للتحول الرقمي في سياقات يغلب عليها الطابع البيروقراطي، وهو ما يعكس خصوصية السياق الوطني والثقافي في تشكيل العلاقة بين ثقافة المؤسسة والتحول الرقمي .

ورغم أهمية هذه المساهمات، إلا أن هناك فجوات بحثية واضحة، خصوصاً ما يتعلق بغياب الدراسات في السياق الجزائري على حد علمنا التي تتناول درجة الاستعداد للتغيير ضمن مسار ثقافة المؤسسة والتحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي، مع مراعاة الخصوصية الثقافية الجزائرية التي قد تُساهم في تفسير طبيعة هذه العلاقة.

ومنه يمكن صياغة سؤال الدراسة على النحو التالي:

كيف تتجلى علاقة ثقافة المؤسسة بالتحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر؟

تعتمد هذه الدراسة على نموذج تكاملي يربط بين ثلاث متغيرات رئيسية:

ثقافة المؤسسة كمتغير مستقل، والتحول الرقمي كمتغير تابع، ودرجة الاستعداد للتغيير كمتغير وسيط

أولاً: المتغير المستقل – ثقافة المؤسسة

تعتبر ثقافة المؤسسة عن مجموعة القيم والمعتقدات والرموز والعادات الراسخة التي توجه سلوك الأفراد داخل المؤسسة، وتشكل الأساس الذي تنبثق منه القرارات، وأساليب العمل، وأنماط التفاعل الداخلي والخارجي، وتُعد أحد أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة.

وقد تم تبني نموذج النسيج الثقافي **Cultural Web Model** لجونسون (Johnson – Exploring Corporate Strategy) ، حيث يتكوّن النموذج من سبعة أبعاد رئيسية تمثل مكونات ثقافة المؤسسة وهي:

- القيم: Values
- الرموز Symbols
- الروتين Routine
- القصص Stories
- الطقوس Rituals
- أنظمة التحكم Control systems
- هياكل القوة Power structures
- الهياكل المؤسسة Organizational structures

ثانياً: المتغير التابع – التحول الرقمي (DT) Digital transformation

يُقصد بالتحول الرقمي عملية التغيير الشاملة التي تتبناها المؤسسات لإعادة تصميم نماذج أعمالها ومنهجياتها استنادًا إلى التكنولوجيا الرقمية.

وقد تم الاعتماد على دراسة Bumann, J., & Peter, M (2019) لتحديد أبعاد التحول الرقمي (DT)

Action fields of digital transformation—a review and comparative analysis of digital transformation maturity models and frameworks

والمتمثلة في:

- الاستراتيجية Strategy
- التنظيم Organisation
- ثقافة Culture
- التكنولوجيا Technology
- الأفراد People
- العميل Customer

ثالثًا: المتغير الوسيط - درجة الاستعداد للتغيير Degree of readiness for change

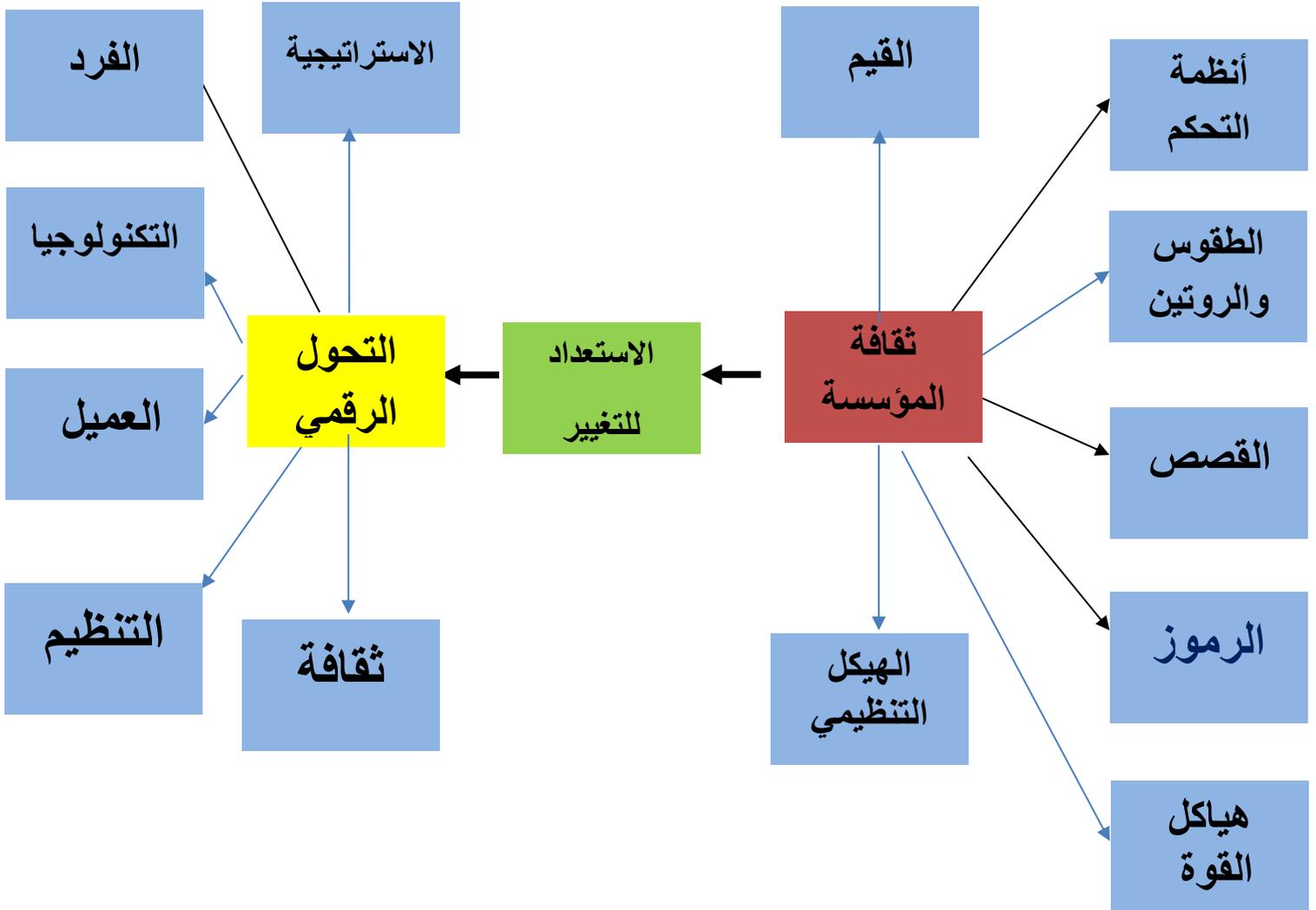
يلعب الاستعداد للتغيير دورًا محوريًا في تفسير العلاقة بين ثقافة المؤسسة والتحول الرقمي حيث يؤثر على مدى تفاعل الأفراد مع مبادرات التحول وقبولهم لها.

وقد تم تبني المفهوم بناءً على دراسة محمد حفار وزملائه Haffar, M (2023)

Organizational culture and affective commitment to e-learning'changes during COVID-19 pandemic: The underlying effects of readiness for change

حيث يفترض نموذج الدراسة أن ثقافة المؤسسة تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على مستوى التحول الرقمي ، من خلال درجة استعداد الأفراد للتغيير.

شكل 1-01 النموذج التصوري للدراسة



المصدر من اعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

I- الإطار الفكري
والمفاهيمي لثقافة
المؤسسة

تمهيد:

ثقافة المؤسسة هي إحدى الركائز الجوهرية التي تؤثر في بنية المؤسسة وأدائها، واستمراريتها، إذ تمثل الموجه لسلوك الأفراد وتحديد أنماط تفاعلهم مع بعضهم البعض ومع البيئة المحيطة.

كما تُجسّد ثقافة المؤسسة منظومة متكاملة من القيم (Values) والمعتقدات والممارسات التي يتقاسمها أعضاء المؤسسة، مما يضفي عليها طابعًا مميزًا وهوية خاصة .

ومع تطور بيئة الأعمال واشتداد المنافسة أصبحت ثقافة المؤسسة عنصرًا استراتيجيًا يعكس توجهات المؤسسة ويؤثر بفاعلية في قدرتها على التكيف مع التغيرات وتحقيق أهداف المؤسسة .

يسلط هذا الفصل الضوء على مفهوم ثقافة المؤسسة من خلال استعراض مايلي :

I - 1 - الإطار النظري لثقافة المؤسسة

I - 2 - الدراسات النظرية حول ثقافة المؤسسة

I - 1 الإطار النظري لثقافة المؤسسة

ثقافة المؤسسة هي من المفاهيم الجوهرية التي تحظى باهتمام متزايد في مجال الإدارة والتنظيم، نظرًا لما لها من تأثير بالغ على سلوك الأفراد، وتوجهات القيادة، وآليات اتخاذ القرار داخل المؤسسات، فهي لا تمثل مجرد مجموعة من القيم أو المبادئ المجردة، بل تشكل نظامًا متكاملًا من المعتقدات والعادات والمعايير التي توجه أداء العاملين وتؤطر العلاقات داخل بيئة العمل.

I - 1 - 1 ثقافة المؤسسة من الأنثروبولوجيا إلى الإدارة

تعتبر ثقافة **Culture** من المفاهيم المركزية التي ميّزت الجنس البشري، إذ تُعتبر بمثابة السمة الجوهرية التي تفصل الإنسان عن باقي الكائنات، وقد شغلت ثقافة موقعًا محوريًا في الدراسات الأنثروبولوجية **Anthropology** ليس فقط بوصفها إطارًا لفهم التنوع البشري، بل أيضًا كمفهوم نظري إشكالي يتسم بالتعقيد والغنى في آنٍ واحد، ما يجعله محل جدل دائم حول دلالاته وتطبيقاته (Foley, 2003).

لقد شكلت ثقافة في الأنثروبولوجيا الأمريكية **American Anthropology** أداة تحليلية لفهم التعدد الثقافي والسلوك الإنساني، حيث لعبت دورًا مهمًا في تفسير الظواهر الاجتماعية والتفاعل البشري (Yengoyan, 1986) وقد أسهم إدوارد تايلور **Edward Taylor** في وضع أول تعريف أنثروبولوجي شامل للثقافة في كتابه "ثقافة البدائية" **"primitive culture"** (1871)، حيث عرفها بأنها: "ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والإيمان والفن والأخلاق والقانون والعرف، وأي قدرات وعادات أخرى يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع." (Bajaj, 2009) ، هذا التعريف الشامل للثقافة بوصفها نظامًا اجتماعيًا مكتسبًا يضم القيم والسلوكيات والمعتقدات التي يتعلمها الفرد ضمن الجماعة، مما يعكس التفاعل المجتمعي وأهمية التعلم والتوريث الثقافي.

هذا التأسيس الأنثروبولوجي لمفهوم ثقافة مهّد الطريق لفهم تعقيدات التفاعل الإنساني داخل التنظيمات، حيث بدأ يُوظف لاحقًا في مجال المناجمنت، ولا سيما في تحليل ثقافة المؤسسة فرغم حداثة المصطلح فإن جذوره تمتد إلى بدايات القرن العشرين، عندما سادت الإدارة العلمية (Taylorism) التي ركزت على الكفاءة والتقييس، متجاهلة الأبعاد الاجتماعية والثقافية للعمل التنظيمي (Awofeso, 2019).

مع الفترة الممتدة بين ثلاثينيات وخمسينيات القرن الماضي، برزت حركة العلاقات الإنسانية كرد فعل على قصور التaylorية، مشددة على أهمية العوامل الاجتماعية والنفسية في بيئة العمل.

كانت دراسات هوثورن Hawthorne مثالاً بارزاً في هذا التحول، حيث أظهرت أن الجماعات غير الرسمية تؤثر بعمق في ديناميكيات العمل والإنتاجية من خلال خلق معايير اجتماعية داخلية. (Katz, 1958)

أما في الفترة من الخمسينيات إلى السبعينيات، فقد تطوّر التفكير التنظيمي نحو مفاهيم أكثر شمولاً مثل التنمية المؤسسة والمناخ التنظيمي، مما مهّد لولادة حقيقية لمفهوم "ثقافة المؤسسة".

في السبعينيات والثمانينيات لم تُعد المنظمات تُفهم فقط كأنظمة عقلانية وإنما كُنظم اجتماعية معقدة تُنظمها قيم ومعتقدات مشتركة تؤثر في الأداء والنجاح. (Meek, 1988)

جاء هذا التحول متزامناً مع تحديات اقتصادية في الولايات المتحدة ونجاحات المؤسسات اليابانية، مما دفع الأكاديميين إلى تسليط الضوء على ثقافة كعامل رئيس في تميز الأداء المؤسسي.

وقد ساهمت أعمال Ouchi (1978) ، و Peters & Waterman (1982) ، و Deal & Kennedy (1982) في ترسيخ أهمية ثقافة المؤسسة في الإدارة الحديثة، وبات يُنظر إليها كعنصر استراتيجي يتم عبره غرس القيم المؤسسية وتحقيق التماسك بين العاملين.

كما ارتبطت ثقافة المؤسسة ارتباطاً وثيقاً بممارسات إدارة الموارد البشرية، لاسيما في عمليات التوظيف، والتنشئة الاجتماعية، وتوحيد القيم المؤسسية، مما ساعد في تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (Chandrapala, 2017) ورغم هذا الاعتراف الواسع، ظل تغيير ثقافة المؤسسة

يعد من أكثر التحديات تعقيداً بسبب التوتر القائم بين الحاجة إلى الاستمرارية ومتطلبات التغيير (MUSCALU, 2014)

منذ التسعينيات، توسّعت الأبحاث لتشمل أبعاداً جديدة مثل الابتكار، التنوع، الثقافات الفرعية، وأثر ثقافة الوطنية في بيئة العمل. واعتمدت العديد من الدراسات على المنهجيات النوعية لاكتشاف الديناميكيات الدقيقة داخل الفرق المؤسسة، بما يعكس واقعاً أكثر عمقاً للممارسات الثقافية داخل المنظمات.

وفي ظل التغييرات العالمية المتسارعة، برزت اتجاهات جديدة في دراسة ثقافة المؤسسة حيث أصبح التركيز منصباً على مفاهيم المرونة والتغيير، والشمولية، والتنوع، والتحول الرقمي .

I- الإطار الفكري والمفاهيمي لثقافة المؤسسة

لم تعد ثقافة مجرد انعكاس لهوية المؤسسة، بل أصبحت عنصراً محورياً في ضمان استمراريتها وتفوقها التنافسي، من خلال خلق بيئة عمل ديناميكية تدعم التعلم المستدام والانتماء المؤسسي.

إن الأسس التي وُضعت في السبعينيات والثمانينيات شكّلت نقطة الانطلاق لفهم ثقافة المؤسسة غير أن التطورات المتلاحقة في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية ساهمت في إعادة تشكيل هذا المفهوم ليُصبح ركيزة استراتيجية في عالم الإدارة المعاصرة.

جدول 1-02 التطور الزمني لمفهوم ثقافة

المرحلة الزمنية	المجال	المفكرون/الأعمال	مساهمة المفهوم
1871	الأنثروبولوجيا	إدوارد تايلور (Primitive Culture)	تعريف ثقافة ك مجموعة مركبة من المعارف والمعتقدات والفنون والعادات.
1930 1960	الإدارة (مدرسة العلاقات الإنسانية)	إلتون مايو وتجارب هاوثورن	إبراز أثر القيم والعلاقات الاجتماعية في الأداء أكثر من الحوافز المادية.
1970	الإدارة والتنظيم	بداية الاهتمام بثقافة المؤسسة	ربط القيم المشتركة بالتماسك والفاعلية المؤسسة.
1981	الإدارة بالمقارنة	ويليام أوتشي - نظرية Z	تفسير نجاح اليابان بفضل ثقافة الثقة والالتزام الجماعي.
1982	الإدارة الإستراتيجية	بترس وواترمان - IN Search of Excellence	ثقافة كمصدر للتميز والنجاح التنظيمي في الشركات الأمريكية.
1985	الإدارة والتنظيم إدغار شين	Organizational Culture and Leadership	صياغة تعريف شامل لثقافة المؤسسة ك "افتراضات أساسية مشتركة" تشكل سلوك الأفراد والمؤسسة.

المصدر من اعداد الطالب

I- 1 - 2 ثقافة المؤسسة في المقاربة الإدارية

ثقافة المؤسسة هي الإطار الذي يوجه سلوك الأفراد داخل بيئة العمل ويؤثر في أدائهم وانتمائهم التنظيمي ويهدف هذا المطلب إلى توضيح الجوانب النظرية لثقافة المؤسسة ، تعتبر ثقافة المؤسسة مفهوم معقد متعدد الطبقات، لكنها في جوهرها تشير إلى القيم والمعتقدات والافتراضات والسلوكيات المشتركة التي تشكل البيئة الداخلية للمؤسسة.

يعتبر تعريف ادغار شين Edgar Sheen (2004) (Shein, 2004) من أهم التعاريف التي تناولت ثقافة المؤسسة والذي عرفها بأنها: "نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة تعلمته مجموعة أثناء حلها لمشاكلها الخاصة بالتأقلم الخارجي والتكامل الداخلي، ونجح إلى حد كاف لأن يجعله صالحا لأن يجري تعليمه للأعضاء الجدد على أنه الطريقة الصحيحة للفهم والإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بتلك المشكلات"

هدف نموذج إدغار شين للثقافة Edgar Schein Model فهم كيفية تشكيل ثقافة المؤسسات وكيف تؤثر على السلوك والأداء، يعتبر أداة قيمة للقادة والمديرين الذين يسعون لفهم ثقافة داخل مؤسساتهم.

يقسم نموذج شين (Shein, 2004) ثقافة المؤسسة إلى ثلاثة مستويات مترابطة:

1. المنتجات (القطع الأثرية أو التحف) Artifacts

هي كل ما نراه ونسمعه ونشعر به مثل المباني، اللغة، الفنون، السلوك، وبتعبير آخر هي السلوكيات والأفعال والروتينات الظاهرة والمتكررة داخل المؤسسة، تمثل الجوانب الملموسة للثقافة المؤسسة، وتتجلى في الممارسات اليومية لأعضائها.

لفهم ثقافة بعمق، يجب علينا تحليل القيم والمعايير والقواعد التي تحكم سلوك أفرادها، وهذا يأخذنا إلى مستوى أعمق من تحليل القطع الأثرية السطحية.

2. المعتقدات والقيم المعنونة: Espoused values

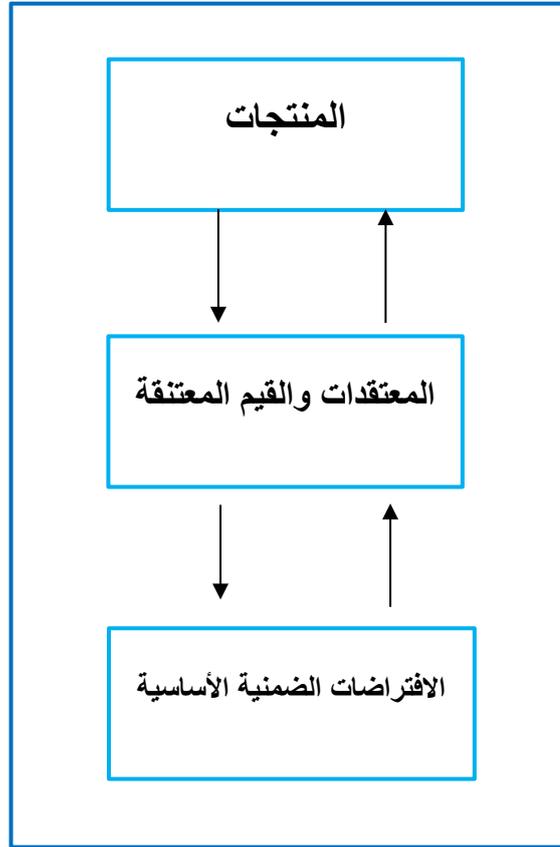
المبادئ والمعايير التي يتم تبنيها بوعي والتي توجه السلوك واتخاذ القرارات داخل المؤسسة حيث تعكس هذه القيم أولويات المؤسسة وأعضائها.

3. الافتراضات الضمنية الأساسية: Underlying assumptions

تمثل القيم والمعتقدات الضمنية والراسخة التي يتبناها أعضاء المؤسسة بشكل غير واعي، وتعتبر بمثابة مسلّمات نادراً ما يتم طرحها للنقاش وتُشكل تصورات جوهرية حول طبيعة الواقع، وسلوك الإنسان، وآليات عمل الأشياء.

من خلال فهم المستويات الثلاثة للثقافة وعلاقتها المتداخلة، يُمكن للمنظمات بناء بيئة أكثر دعماً وإنتاجية، مما يُسهم في نجاح موظفيها وتحقيق أهدافها.

الشكل 1-02 مستويات ثقافة ادغار شين



Source: Organizational culture and leadership, Schein, E 2010

يسهل رؤية الطبقة السطحية (المنتجات) التي تتكون من عادات وتقاليد ظاهرة، لكن يصعب فهم معناها الحقيقي أما الطبقة المتوسطة (القيم والمعتقدات) المعلنه قد لا تعكس الحقيقة الكاملة، تشكل الطبقة العميقة (الافتراضات الضمنية) وهي افتراضات أساسية مشتركة وغير معلنه، جوهر ثقافة حيث يلعب القادة دوراً أساسياً في تشكيل ثقافة حيث تتحول أفكارهم مع الوقت إلى معتقدات وقيم مشتركة، ثم إلى افتراضات

أساسية ، هذه الافتراضات توفر الاستقرار والمعنى للمجموعة، وتصبح بمثابة درع نفسي ضد أي أفكار جديدة قد تهددها لذلك تعتبر عملية تغيير ثقافة عملية صعبة وطويلة ومقلقة لأنها بالأساس تمس تغيير الافتراضات الأساسية.

يتمثل التحدي الأكبر للقادة في فهم هذه الافتراضات الأساسية، وتقييم دورها، وإدارة القلق الذي ينتج عن محاولة تغييرها ، يعكس هذا التعريف الأهمية البالغة للتجربة الجماعية والتفاعل المتكرر في تشكيل ثقافة المؤسسة كما يبرز دور نقل هذه ثقافة من الأعضاء ذوي الخبرة إلى المنضمين حديثاً بما يعزز من عملية التعلم المستمر في المؤسسة.

كما يشير هذا إلى أن ثقافة المؤسسة لا تنشأ عشوائياً، بل تتكون تدريجياً من خلال التجارب المتراكمة، وتُصبح بمثابة مرجعية سلوكية ومعرفية تُوجّه تصرفات الأفراد داخل المؤسسة.

تعتبر ثقافة المؤسسة مجموعة من القيم والمعتقدات والسلوكيات المتجذرة التي يتبناها الأفراد، والتي تُحدّد أنماط التفاعل اليومي فيما بينهم ومع الأطراف الخارجية ذات العلاقة وهي بمثابة هوية غير مكتوبة تؤثر بعمق في كيفية اتخاذ القرارات، ونمط القيادة السائد، وأساليب التواصل، واستراتيجيات حل المشكلات.

يعتبر تحليل طبقات ثقافة المؤسسة مدخلاً أساسياً لتفسير كيفية تأثير ثقافة في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات ومدى توافقتها مع التوجهات والأهداف المؤسسة ، حسب جونسون (Johnson, 2002) تتكون ثقافة المؤسسة من أربع طبقات تتمثل في:

1. القيم Values

يمكن التعرف على القيم الأساسية للمؤسسة بسهولة نسبياً في كثيرٍ من الأحيان، حيث تُدوّن عادةً في صيغة عبارات توضيحية تُبرز رسالة المؤسسة وأهدافها واستراتيجياتها.

ولكن، قد تتسم هذه القيم ببعض الغموض والعمومية، كأن تُعلن المؤسسة التزامها بـ "خدمة المجتمع" أو "احترام مبدأ تكافؤ الفرص".

2. السلوكيات Behaviors

تجسد السلوكيات الممارسات اليومية داخل المؤسسة، والتي تتجلى بوضوح للعاملين فيها وللأطراف الخارجية على حدٍ سواء. وتشمل هذه السلوكيات الإجراءات العملية الروتينية، والهيكل التنظيمي وآليات الرقابة، بالإضافة إلى الجوانب الرمزية المرتبطة بتفاعل الأفراد وتواصلهم داخل المؤسسة.

3. المعتقدات: Beliefs

تمثل المعتقدات تجسيدًا أكثر تحديدًا للقيم المؤسسة، ويمكن التعرف عليها من خلال طريقة تناول أفراد المؤسسة للقضايا المختلفة. فعلى سبيل المثال، قد يُعبّر الاعتقاد بضرورة عدم التعامل التجاري مع دول مُعيّنة أو رفض تقييم المديرين للسلوكيات المهنية للموظفين عن معتقداتٍ راسخة داخل المؤسسة.

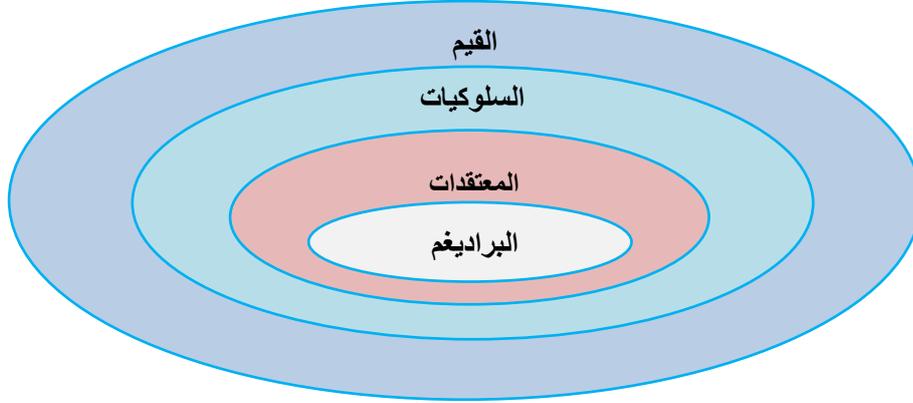
4. الافتراضات الضمنية الأساسية (البراديجم) (Paradigm)

يُشير مصطلح "البراديجم" (Paradigm) أو "النموذج" في إلى مجموعة الافتراضات والمعتقدات المشتركة والضمنية التي تُشكل المرجع لفهم أفراد المؤسسة لطبيعة عملها وكيفية تحقيق أهدافها. ويعتبر هذا النموذج بمثابة ركيزة أساسية لضمان سير العمل بكفاءة وفعالية، إذ يُتيح للأفراد التنسيق فيما بينهم والتواصل بشكل مُنسجم.

ويتكون هذا النموذج من خلاصة التجارب المتراكمة والمعارف المشتركة، والتي تُجنّب الأفراد الحاجة إلى "إعادة اختراع أساليب العمل" عند مواجهة تحديات جديدة.

ومن شأن النموذج السليم أن يدعم الاستراتيجيات الناجحة، وأن يُعزّز الفهم المشترك لأهداف المؤسسة وآليات تحقيقها. ولكن، قد يُصبح هذا النموذج عائقًا أمام التغيير الاستراتيجي الجوهرى أو اندماج المنظمات ذات النماذج المختلفة والمتباينة، مما يُؤكّد على أهمية مُراجعة هذا النموذج وتطويره بما يتناسب مع مُتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

الشكل 1-03 طبقات ثقافة المؤسسة



Source: Exploring Corporate Strategy 2002

ومن جهة أخرى يشكل نموذج النسيج الثقافي التي وضعه جونسون وشولز (Johnson, 2002) تحليلاً قيماً لثقافة المؤسسة، حيث يوفر نهجاً لفهم العناصر المختلفة التي تشكل هوية المؤسسة وسلوكها.

تتكون الشبكة الثقافية من سبعة عناصر مترابطة:

1. الروتين والطقوس (Rituals and Routines)

تشير عادات العمل اليومية إلى الممارسات المتبعة بشكل متكرر داخل المؤسسة، والتي قد تكون متوارثة أو شائعة في مؤسسات أخرى، وتساهم في تسهيل سير العمل وزيادة الكفاءة.

ومع ذلك، قد يصعب أحياناً تغيير هذه العادات حتى وإن كانت سلبية أو غير فعّالة، أما الطقوس فهي أنشطة أو مناسبات تعبّر عن القيم الأساسية في بيئة العمل، مثل التدريب، ومقابلات التوظيف، والترقيات، والتقييمات، والمؤتمرات.

ومن الأمثلة الواضحة على الطقوس، التدريب العسكري الذي يهدف إلى إعداد الجنود للانضباط خلال المعارك، وتشمل الطقوس أيضاً جوانب غير رسمية كالتجمعات بعد الدوام أو المحادثات الجانبية بين الموظفين والتي تساهم في بناء العلاقات وتعزيز الروابط داخل الفريق.

2. الرموز (Symbols)

الرموز هي أشياء، أحداث، أفعال، أو أشخاص تحمل معنى يتجاوز وظيفتها الأساسي، فعلى سبيل المثال تصميم المكاتب، السيارات، وحتى الألقاب الوظيفية، لها وظيفة عملية، لكنها في نفس الوقت تُشير إلى المكانة والتسلسل الهرمي، بعض الأشخاص قد يُمثلون جوانب مهمة في المؤسسة أو يُرمزون لفترات تاريخية محدد، حتى اللغة المُستخدمة قد تكون دالة، خاصةً عند الحديث عن العملاء .

3. القصص (Stories)

ترتبط القصص التي يتداولها أعضاء المؤسسة فيما بينهم، ومع الغرباء، والوافدين الجدد، الحاضر بالماضي وتُسلط الضوء على الشخصيات والأحداث المهمة .

4. الهياكل المؤسسة (Organizational Structures)

كيف توزع السلطة، من له القرار، ومن يُستشار، تكشف العلاقات الرسمية وغير الرسمية.

5. هياكل القوة (Power Structures)

تحدد الأفراد أو الجماعات المؤثرة في اتخاذ القرار، وتنعكس على من يمتلك التأثير الفعلي بغض النظر عن المناصب الرسمية.

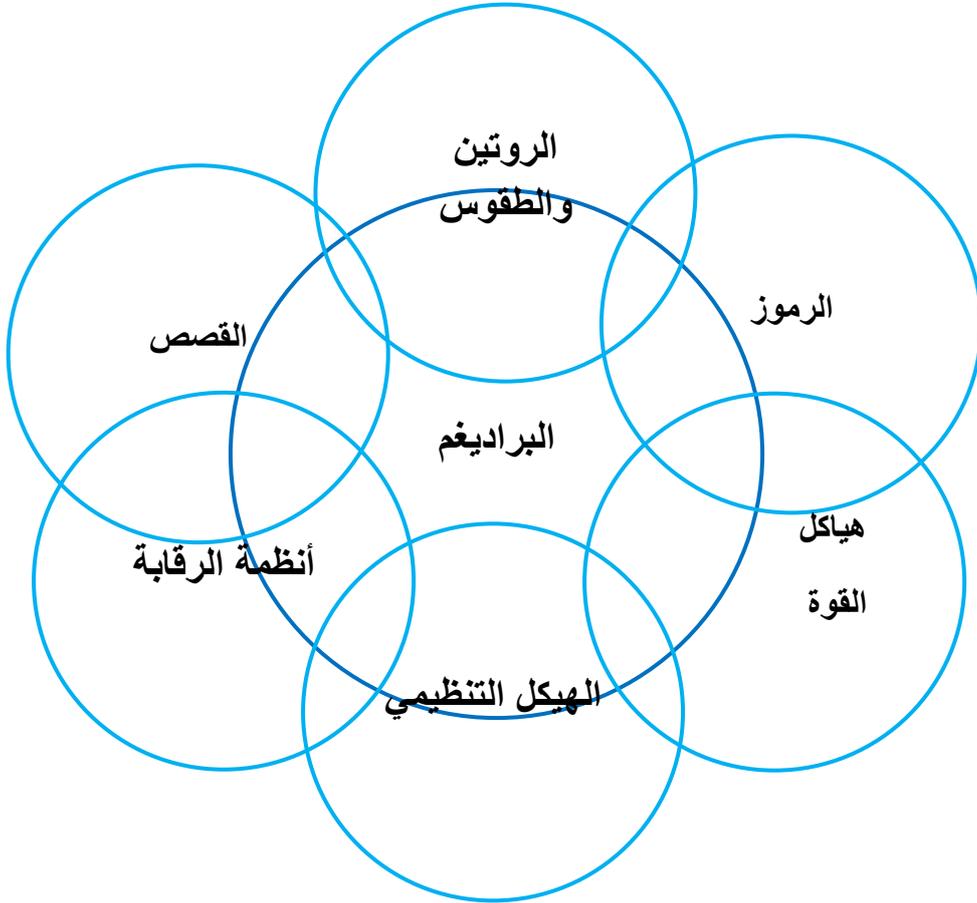
6. أنظمة الرقابة: (Control Systems)

تشمل أنظمة القياس، المكافآت، العقوبات، توضح ما تعتبره المؤسسة مهمًا وقابلًا للقياس

7. الافتراضات الجوهرية (The Paradigm)

تقع "الافتراضات الجوهرية" في قلب النموذج التي تمثل القيم والمعتقدات الأساسية التي تتبناها المؤسسة وهي المحور الذي تدور حوله العناصر الستة الأخرى، وتشكل الأساس الثقافي العميق الذي يصعب تغييره دون استراتيجية مدروسة.

الشكل 1-04 النسيج الثقافي حسب جونسون



Source Exploring Corporate strategy 2002

لا يمكن النظر إلى ثقافة المؤسسة بوصفها بنية واحدة أو مفهوما بسيطا، بل هي نظام متداخل من الطبقات أو المستويات الثقافية التي تتفاعل فيما بينها لتشكل بيئة العمل وتوجه سلوك الأفراد داخلها. فالفرد في المؤسسة لا يتأثر فقط بثقافة المباشرة لمكان عمله، بل يتفاعل أيضاً مع شبكة أوسع من السياقات الثقافية التي تؤثر في قيمه وتصورات وأدائه المهني. (Johnson, 2002)

يبدأ هذا النموذج بثقافة الوطنية (National Culture) أو الإقليمية، وهي الخلفية الاجتماعية العامة التي يكتسبها الفرد من نشأته في مجتمع معين.

هذه ثقافة تؤثر في مفاهيم أساسية مثل السلطة (Power) ، الوقت، العلاقات، المساواة، والتسلسل الهرمي فعلى سبيل المثال، يميل الأفراد في المجتمعات الآسيوية إلى إظهار احترام أكبر للسلطة والتدرج، في حين تركز الثقافات الغربية على المساواة والمبادرة الفردية.

يلي ذلك مستوى ثقافة الحقل التنظيمي (Professional Culture) ، وهي ثقافة التي تنتمي إلى المهنة أو القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة، مثل المجال الطبي، القانوني، أو الأكاديمي، حيث تشترك المؤسسات العاملة في الحقل نفسه بمجموعة من الممارسات (Practices) والرموز (Symbols) والمفاهيم (Concepts) التي تُكوّن إطارًا ثقافيًا عامًا يتجاوز الخصائص المؤسسة الداخلية.

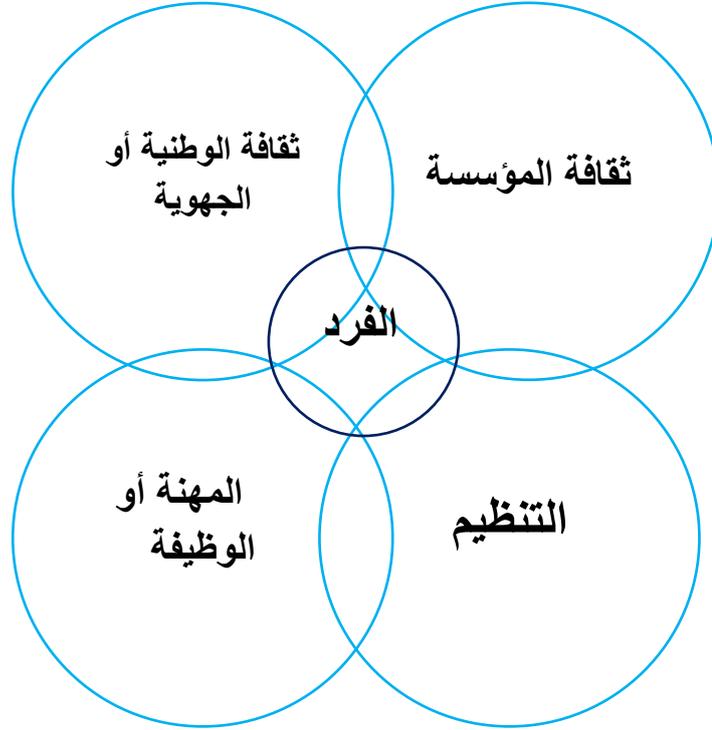
أما ثقافة المؤسسة ذاتها فهي تمثل الهوية المؤسسية لكل مؤسسة على حدة، وتتبع في قيمها المعلنة وغير المعلنة وفي الطريقة التي ترى بها المؤسسة نفسها ودورها، هذه ثقافة تنمو وتتطور مع مرور الزمن عبر التفاعلات المتكررة، القيادة (Leadership) ، النجاحات والإخفاقات وقد تتجسد في الشعارات، القصص المؤسسية (Organizational Stories)، أو أساليب التواصل.

بعد ذلك يظهر مستوى ثقافة الوظيفية وهي ثقافة المميّزة لكل قسم داخل المؤسسة مثل المالية (Finance) ، الموارد البشرية (Human Resources) ، أو الإنتاج (Production) وتختلف أنماط العمل والتوقعات والسلوكيات تبعًا لطبيعة المهام؛ فمثلًا، قد تتسم ثقافة قسم البحث والتطوير بروح الإبداع والتجريب، بينما يركّز قسم الشؤون القانونية على الدقة والامتثال.

وفي مركز هذا النموذج يقف الفرد باعتباره عنصرًا متفاعلًا وليس مجرد متلقي سلبي، حيث يبني فهمه للثقافة عبر مزيج من هذه المستويات كلها، ويقوم بتفسيرها والتفاعل معها انطلاقًا من خلفيته الشخصية، وخبراته وموقعه في المؤسسة.

يؤكد هذا النموذج أن أي محاولة لفهم أو تغيير ثقافة المؤسسة يجب أن تأخذ في الاعتبار هذا التداخل بين المستويات المختلفة، لأن إغفال أحدها قد يؤدي إلى سوء فهم لديناميكيات الثقافة داخل المؤسسة. ومن هنا، يُمثل هذا الإطار أداة تحليلية هامة لفهم التنوع الثقافي (Cultural Diversity) داخل المنظمات، كما يساهم في صياغة استراتيجيات أكثر فاعلية للتغيير التنظيمي، والتواصل الداخلي، والقيادة.

الشكل 1-05 مستويات ثقافة المؤسسة



Source Exploring Corporate strategy 2002

I - 2 الدراسات النظرية حول ثقافة المؤسسة

شهدت نماذج ثقافة المؤسسة تطوراً تدريجياً ومعقداً منذ منتصف القرن العشرين، إذ أصبح يُنظر إليه بوصفه أحد المفاتيح الجوهرية لفهم السلوك التنظيمي وتحليل الأداء المؤسسي. (Kassem & Ajmal, 2019)

ويُعد **Elliott Jaques** من أوائل من استخدم مصطلح "ثقافة المؤسسة" في سياق عملي عام 1952، حيث ركّز في دراسته على القيم والممارسات السائدة في بيئة المصنع، مؤكداً على تأثيرها في إنتاجية العاملين والعلاقات بين الإدارة والموظفين.

في عام 1979، قدّم **Andrew Pettigrew** أول معالجة علمية شاملة لهذا المفهوم، مبرزاً أهمية الرموز والمعاني والطقوس المشتركة في تشكيل سلوكيات الأفراد داخل التنظيم. ثم جاء نموذج **McKinsey 7S** عام 1980، الذي اعتبر ثقافة المؤسسة مكوناً استراتيجياً يتمثل في "أسلوب القيادة"، وارتبط بتناغم العناصر الداخلية لضمان فعالية المؤسسة.

I- الإطار الفكري والمفاهيمي لثقافة المؤسسة

وفي عام 1981، اقترح "William Ouchi" نظرية "Z" التي جمعت بين القيم الإدارية اليابانية والأمريكية، لتؤكد على أن ثقافة المؤسسة تعزز الولاء المؤسسي والثقة، مما ينعكس إيجاباً على الاستقرار والإنتاجية.

"وفي عام 1982، صنّف Deal و Kennedy الثقافات المؤسسة إلى أربعة أنماط رئيسية، استناداً إلى مدى المخاطرة وسرعة الحصول على التغذية الراجعة، معتبرين أن ثقافة السائدة داخل المؤسسة تُشكّل الإطار الذي يوجّه سلوك الأفراد ويحدّد أسلوب التفاعل الجماعي."

أما Edgar Schein ، فقد قدّم في عام 1985 نموذجاً يتكوّن من ثلاثة مستويات هي: الرموز والمظاهر السطحية، القيم المعلنة، والافتراضات الأساسية غير الواعية، معتبراً أن ثقافة الحقيقية تكمن في هذه الطبقة العميقة من المعتقدات الضمنية.

وفي عام 1992، طوّر كل من Cameron و Quinn نموذج القيم المتنافسة، الذي صنّف ثقافة إلى أربعة أنماط (العشيرة، الإبداع، السوق، البيروقراطية)، وشكّل أساساً لتطوير أدوات تشخيص ثقافة وتوجيه التغيير التنظيمي.

ومع دخول الألفية الجديدة، تطورت نماذج ثقافة المؤسسة لتتجاوز الإطار التقليدي، حيث بدأت تدمج البعد الثقافي في مجالات التحول الرقمي والابتكار، والاستدامة، وتم تطوير أدوات كمية ونوعية أكثر دقة لقياس ثقافة، مما يعكس تحوّل ثقافة المؤسسة من مفهوم رمزي إلى مورد استراتيجي غير ملموس يدعم التنافسية والتكيف في البيئات الديناميكية.

جدول 1-03 التطور التاريخي لنماذج ثقافة المؤسسة

المؤلف / الباحث	السنة	مساهمته في ثقافة المؤسسة
Elliott Jaques	1952	أول من استخدم مصطلح "ثقافة المؤسسة" في سياق عملي بدراسة ثقافة المصنع، ركّز على تأثير القيم والممارسات على الإنتاجية والعلاقات بين الإدارة والعمال.
Andrew Pettigrew	1979	قدّم أول معالجة علمية شاملة، وركّز على الرموز والمعاني والطقوس ودورها في تشكيل سلوك الأفراد داخل المؤسسة.
McKinsey 7S	1980	دمج ثقافة المؤسسة في نموذج العناصر السبعة كعنصر "الأسلوب"، مؤكداً دورها الاستراتيجي في تناغم التنظيم.
William Ouchi (نظرية Z)	1981	دمج القيم اليابانية والأمريكية، وبين أن ثقافة المؤسسة تعزز الولاء والثقة والاستقرار المؤسسي.
Deal & Kennedy	1982	صنّفوا ثقافات المؤسسة إلى أربعة أنماط حسب المخاطرة وسرعة التغذية الراجعة، واعتبروا ثقافة إطاراً يوجّه سلوك الأفراد.

I- الاطار الفكري والمفاهيمي لثقافة المؤسسة

قَدِّمًا نموذج "القيم المتنافسة"، وقسمًا ثقافة إلى أربعة أنماط: (العشيرة، الإبداع، السوق، البيروقراطية).	1992	Cameron & Quinn
دمجت ثقافة المؤسسة مع التحول الرقمي، الابتكار، والاستدامة، وظهرت أدوات كمية ونوعية أكثر دقة لقياس ثقافة كعنصر استراتيجي غير ملموس.	من 2000 فصاعدًا	مقاربات حديثة (+2000)

1-2-I نموذج ماكينزي McKinsey

يعتبر نموذج McKinsey 7S أحد النماذج الإدارية الرائدة التي طُورت من قبل شركة McKinsey & Company في سنة 1977، وجرى تقديمه بشكل موسَّع في كتاب "In Search of Excellence" الذي نُشر عام 1982.

يُستخدم هذا النموذج على نطاق واسع لتحليل فعالية المؤسسات وتحسينها من خلال فحص سبعة عناصر مترابطة تشمل: الاستراتيجية، الهيكل، الأنظمة، الموظفين، الأسلوب، المهارات، والقيم المشتركة. يساعد هذا النموذج المؤسسات على التأكد من توافق مكوناتها الداخلية، والعمل بتناغم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ويُعد النموذج أداة فعالة بشكل خاص في سياقات التغيير التنظيمي، وتحسين الأداء، والتخطيط الاستراتيجي، لما يوفره من رؤية شمولية للبيئة الداخلية للمؤسسة.

1. الاستراتيجية: Strategy

تشير إلى الخطة الشاملة التي تتبعها المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها، من خلال تحديد الأهداف الرئيسية ووضع إجراءات مدروسة لتنفيذها. يشدد النموذج على ضرورة اتساق الاستراتيجية مع بقية العناصر المؤسسة

2. الهيكل: Structure

يمثل البنية المؤسسة والتسلسل الهرمي داخل المؤسسة، والطريقة التي تُوزَّع بها المهام والمسؤوليات. ويُعد هذا العنصر أساسياً لضمان دعم الهيكل للاستراتيجية، وتعزيز فعالية الاتصال واتخاذ القرار

3. الأنظمة: Systems

تشمل العمليات والإجراءات التشغيلية اليومية التي ينفذها الموظفون. وتمثل هذه الأنظمة الآلية التي تضمن إنجاز المهام وتحقيق الأهداف المؤسسة.

4. الموظفون Staff

يركز هذا العنصر على الموارد البشرية في المؤسسة، ويُعنى بتقييم القدرات العامة، والمهارات، والأداء، مما يساهم في بناء قوة عاملة فعّالة ومؤهلة

5. الأسلوب: style

يشير إلى أسلوب القيادة وثقافة المؤسسة السائدة، ويُعنى بكيفية تفاعل الإدارة مع الموظفين، إضافة إلى البيئة الداخلية العامة

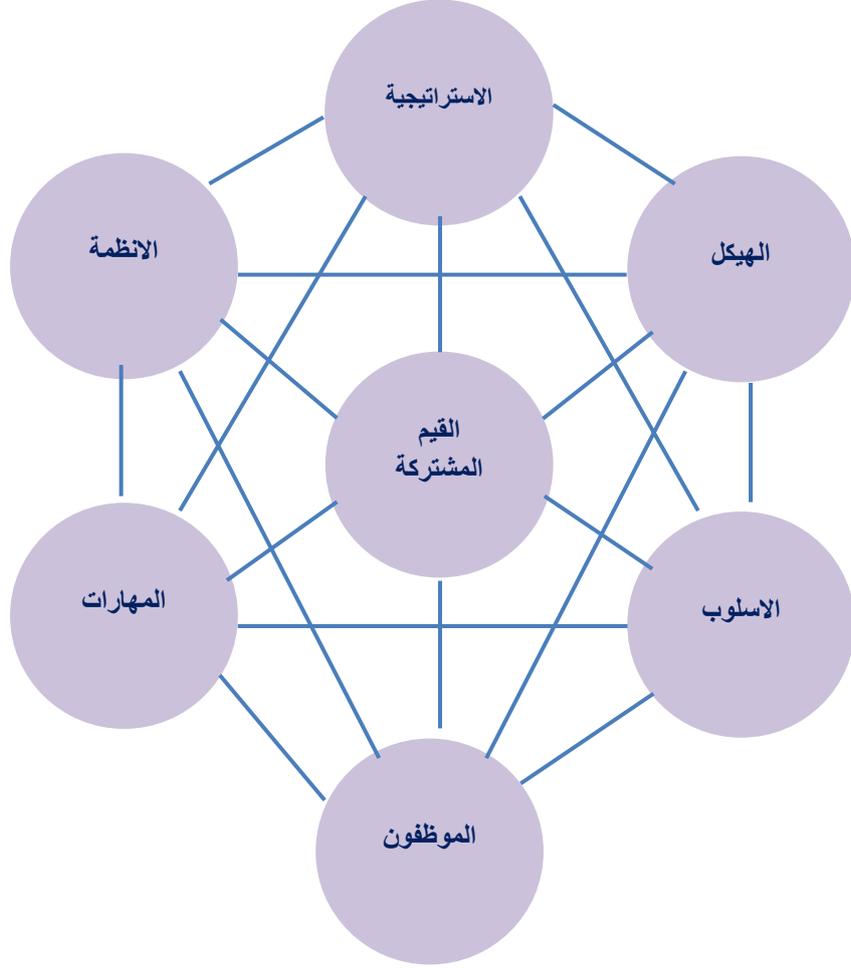
6. المهارات: Skills

يركز على الكفاءات الفنية والمهارات الفعلية المتوفرة لدى الموظفين، مع التأكيد على مواءمتها مع متطلبات تنفيذ الاستراتيجية.

7. القيم المشتركة: Shared values

تعد نواة النموذج وتشير إلى المبادئ والمعتقدات الأساسية التي توجه سلوك المؤسسة وأعضائها، وتتأثر هذه القيم على جميع العناصر الأخرى، وتشكل أساسًا للمواءمة الداخلية.

شكل 1-06 نموذج ماكينزي



Source "In Search of Excellence 1982

2-2-I نموذج ديلي وكينيدي (Deal & Kennedy)

يشير Deal & Kennedy إلى أن نجاح المؤسسات اليابانية في مواجهة نظيراتها الأمريكية يعود إلى تبنيها لثقافة مؤسسية واضحة وفعّالة.

فثقافة المؤسسة، وفق رؤيتهم، تتجلى في مجموعة من العناصر الأساسية التي تحدد هوية المؤسسة وتساهم في نجاحها. ومن أبرز هذه العناصر:

1. البيئة: حيث تمثل المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة، بما يحمله من فرص وتحديات.
2. القيم: وهي المبادئ الكبرى التي توطر سلوك العاملين وتوجه أنشطتهم.

3. الأبطال: الأشخاص الذين يجسدون قيم المؤسسة عملياً من خلال إنجازاتهم وأدوارهم القيادية، مما يجعلهم قدوةً يحتذى بها داخل المؤسسة.

4. الطقوس: وتشمل الممارسات والأنشطة التي تعزز الشعور بالانتماء وتكرس روح المشاركة الجماعية.

5. الشبكات الثقافية: وهي العلاقات غير الرسمية التي تنشأ بين الأفراد داخل المؤسسة، وتساهم في تبادل الأفكار وتعزيز التعاون.

وبعد تحديد هذه العناصر، وضع Deal & Kennedy تصنيفاً لثقافات المؤسسات استناداً إلى طبيعة المخاطر والسرعة التي يتطلبها اتخاذ القرار، ووفقاً لذلك، صنّفوا المؤسسات إلى أربع ثقافات رئيسية:

ثقافة القوة والجرأة: (The tough guy – Macho culture) حيث يسود التركيز على المخاطرة والنجاح السريع.

ثقافة الرهان – شركتك هي المغامرة: (The Bet – Your – Company culture) وتعتمد على اتخاذ قرارات استراتيجية بعيدة المدى.

ثقافة العمل الجاد والمرح: (The Work Hard/Play Hard culture) حيث يتم التركيز على الجهد الجماعي والاحتفال بالإنجازات.

ثقافة العمليات: (The process culture) والتي تقوم على الإجراءات الرسمية والالتزام بالقواعد.

(امباركة، 2008)

3-2-I نموذج وليام أوشي William OUCHI Model

تتناول دراسة وليام أوشي 1978 نوعين مثاليين من تنظيم العمل، النمط A (الأمريكي) والنمط J (الياباني) وتقتصر نوع ثالث، هو النمط Z، كحل وسط يجمع بين النمطين السابقين وهو أكثر ملاءمة للولايات المتحدة. (Ouchi, 1978)

I- الاطار الفكري والمفاهيمي لثقافة المؤسسة

يتميز النمط الأمريكي A بتوظيف قصير الأجل، واتخاذ قرارات فردية، ومسؤولية فردية، وتقييم سريع، وتحكم صريح، ومسار مهني متخصص، واهتمام مجزأ. يناسب هذا النمط المجتمعات ذات التنقل الوظيفي العالي والتي تركز على الاستقلالية والمسؤولية الذاتية.

أما النمط الياباني J فيتسم بالتوظيف مدى الحياة، واتخاذ القرارات بالتوافق، والمسؤولية الجماعية، والتقييم البطيء، والتحكم الضمني، ومسار مهني غير متخصص، واهتمام شمولي. يناسب هذا النمط المجتمعات ذات التنقل الوظيفي المنخفض والقيم الجماعية.

يجمع النمط Z بين قيم الفردية التي تتميز بها ثقافة الأمريكية والنمط التفاعلي الجماعي. يتميز بتوظيف طويل الأجل، واتخاذ القرار بالتوافق، والمسؤولية الفردية، والتقييم البطيء، والتحكم غير رسمي إلى حد كبير، ومسار مهني معتدل التخصص، والاهتمام بالموظف ككل، بما في ذلك أسرته .

يُعتبر هذا النمط مناسباً للتغيرات الاجتماعية في الولايات المتحدة، حيث تتراجع مصادر الانتماء التقليدية (الأسرة، الكنيسة، الحي) بينما تزداد الحاجة إلى الانتماء والاستقرار.

الجدول 1-04 الفرق بين النموذج الياباني والنموذج الأمريكي

المجال	النموذج الياباني J	النموذج الأمريكي A
نوع التوظيف	العمل مدى الحياة	التوظيف قصير الأجل
آلية اتخاذ القرار	اتخاذ القرارات الحسية المسؤولية الجماعية	اتخاذ القرار الفردي
التقييم والترقية	التقييم والترقية بطيئة	التقييم والترقية سريعة
المسؤولية	جماعية	فردية
المسار الوظيفي	المسار الوظيفي الاهتمام الشامل	متخصص مسار وظيفي مجزأ

المصدر من اعداد الطالب بناء على دراسة وليام أوشي

تستعير نظرية Z بشكل كبير من نظرية J لكنها تتكيف مع السياق الغربي ويمكن تلخيصها في

الجدول التالي:

الجدول 1-05 النموذج الأمريكي المعدل

المجال	النموذج الأمريكي المعدل Z
نوعية التوظيف	التوظيف طويل الأجل
آلية اتخاذ القرار	اتخاذ القرارات بالتراضي
المسؤولية	المسؤولية فردية
المسار الوظيفي	مسار وظيفي متوسط التخصص
الاهتمام	الاهتمام الشامل، بما في ذلك الأسرة
أسلوب الرقابة	السيطرة غير الرسمية مع تدابير ذات طابع رسمي

المصدر من اعداد الطالب بناء على دراسة وليام أوشي

تقوم نظرية Z على تعزيز الولاء والتحفيز بين الموظفين مما يسهم في تحسين الجودة والإنتاجية، ويؤدي إلى تقليل معدل دوران العاملين، إضافةً إلى تعزيز التواصل والتعاون داخل المؤسسة وبناء ثقافة تنظيمية أقوى، ومع ذلك، قد تواجه هذه النظرية بعض التحديات مثل صعوبة تطبيقها في الثقافات الغربية التي تركز على الفردية، وبطء عملية اتخاذ القرار، والمقاومة المحتملة للتغيير، فضلاً عن أنها قد لا تناسب جميع الصناعات أو المنظمات.

يجادل وليام أوشي بأن الولايات المتحدة تمر بمرحلة انتقالية تتطلب من منظمات العمل توفير المزيد من الاستقرار والانتماء لموظفيها. النمط Z يوفر حلاً وسطاً بين النمطين A وJ، مما يجعله ملائماً للبيئة الاجتماعية المتغيرة في الولايات المتحدة. ويشير أيضاً إلى أن النمط Z ليس حلاً سحرياً لجميع المنظمات أو الصناعات، ولكنه قد يكون نموذجاً مفيداً للعديد منها.

تقدم نظرية Z لويليام أوتشي إطاراً قيماً لبناء ثقافة تنظيمية قوية قائمة على الثقة والتعاون والالتزام طويل الأجل في حين أنها قد لا تكون حلاً واحداً يناسب الجميع، إلا أنه يمكن تكيف مبادئها وتطبيقها على مختلف المنظمات التي تسعى إلى تحسين مشاركة الموظفين والأداء العام.

4-2-I نموذج كاميرون وكوين Cameron & Quinn

يعتبر نموذج القيم التنافسية (Competing Values Framework - CVF) الذي طوره روبرت كوين (Robert Quinn) وجون روهرباخ (John Rohrbaugh) في الثمانينيات نموذجًا معترفًا به على نطاق واسع لفهم ثقافة المؤسسة ، يصنف ثقافة المؤسسة إلى أربعة أنواع:

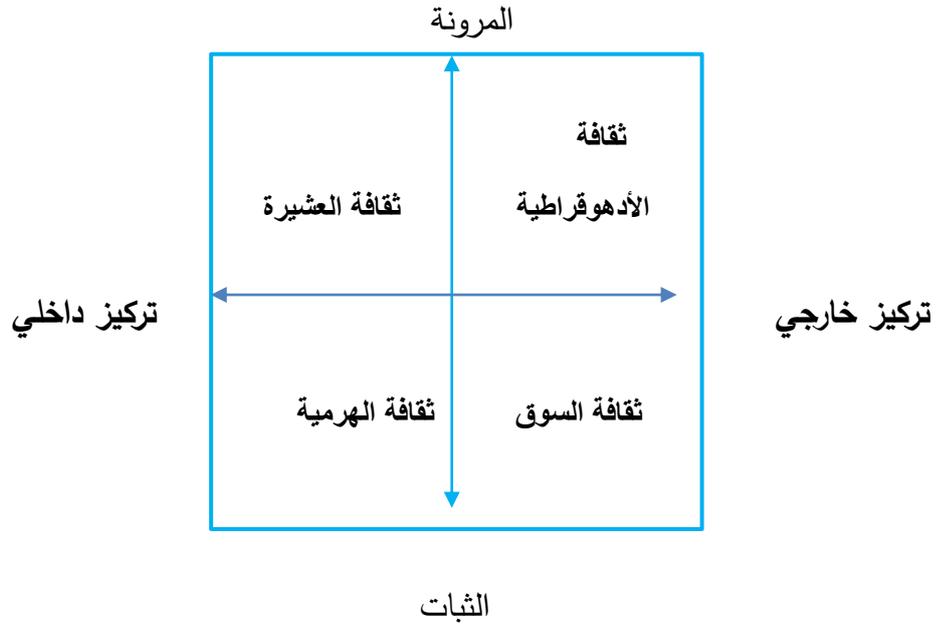
العشيرة، والأدهوقراطية، والتسلسل الهرمي، والسوق، ويمثل كل منها قيمًا وافتراضات مختلفة حول كيفية عمل المنظمات.

يفيد هذا النموذج في تشخيص ثقافة المؤسسة، وتوجيه تطوير القيادة، وتعزيز الفعالية المؤسسة عبر مختلف القطاعات.

يتناقض بعد المرونة مقابل التحكم Flexibilité vs. Control مع المنظمات التي تعطي الأولوية للتكيف والابتكار مع تلك التي تؤكد الاستقرار والنظام أما بعد التركيز الداخلي مقابل التركيز الخارجي Internal focus vs. external focus يميز هذا البعد المنظمات التي تركز على التكامل الداخلي والوحدة عن تلك التي تعطي الأولوية للوضع الخارجي والمنافسة.

تؤكد ثقافة العشيرة Clan culture على المرونة والتركيز الداخلي، وتعزز بيئة تشبه الأسرة مع التركيز القوي على التوجيه والعمل الجماعي، إنه منتشر في المنظمات التي تقدر مشاركة الموظفين والإجماع. (Chidambaranathan, 2016) وتتميز ثقافة الأدهوقراطية: Adhocracy culture بالمرونة والتركيز الخارجي، وتعزيز الابتكار والمخاطرة. هذه ثقافة شائعة في الصناعات الديناميكية حيث تعد القدرة على التكيف والإبداع أمرًا بالغ الأهمية، (Kaur, 2016) أما ثقافة السوق Market culture تركز على التحكم والتوجه الخارجي، وإعطاء الأولوية للقدرة التنافسية وتحقيق الأهداف. المنظمات التي تتمتع بهذه ثقافة موجهة نحو النتائج وتحركها متطلبات السوق، (Kaur, 2016) وتؤكد ثقافة التسلسل الهرمي Hierarchical culture على الرقابة والتركيز الداخلي، وتقييم البيئات المؤسسة والإجراءات الرسمية، هذه ثقافة نموذجية في المنظمات التي تعطي الأولوية للكفاءة والاستقرار. (Chidambaranathan, 2016)

الشكل 1-07 نموذج كاميرون وكوين



Source Diagnosing and Changing Organizational 2006 Kim S. Cameron Robert E. Quin

II-التحول الرقمي

تمهيد

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم في عصر الثورة الرقمية (digital revolution) أضحت التحول الرقمي خيارًا استراتيجيًا لا مناص منه لجميع المؤسسات، بما في ذلك مؤسسات التعليم العالي، لم يعد اعتماد الأدوات التكنولوجية مقتصرًا على تحسين الأداء الإداري أو تطوير البنية التحتية، بل أصبح يشمل إعادة صياغة شاملة لطرق التفكير، وأساليب العمل، ونماذج التشغيل، بما يواكب متطلبات الاقتصاد الرقمي والمجتمع المعرفي.

لا يقتصر التحول الرقمي على مجرد رقمنة الأنشطة التقليدية، بل يتعداها نحو إحداث تغيير جذري في ثقافة المؤسسة، وإعادة تصميم العمليات التعليمية والإدارية على أسس رقمية.

يسعى هذا الفصل إلى تقديم إطار مفاهيمي متكامل للتحول الرقمي، من خلال ما يلي :

II - 1 الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي

II - 2 من التغيير الإداري إلى التغيير الثقافي

II - 3 تأثير ثقافة المؤسسة على تقبل التكنولوجيا

II - 1 التحول الرقمي و أبعاده

يعتبر التحول الرقمي من أبرز التحولات الاستراتيجية التي تشهدها المؤسسات المعاصرة، لما له من تأثير عميق على نماذج الأعمال، والعمليات، والعلاقات مع مختلف أصحاب المصلحة. ولا يقتصر هذا التحول على إدخال التقنيات الحديثة فحسب، بل يمتد ليشمل تغييرات جوهرية في الثقافة المؤسسة وأساليب القيادة، وطرق العمل، مما يستدعي فهماً شاملاً لأبعاده المختلفة ودورها في تعزيز الأداء والابتكار والاستدامة المؤسسية.

يمكن تصنيف أبعاد التحول الرقمي على نطاق واسع إلى عدة مجالات رئيسية، كل منها يساهم في عملية التحول الشاملة.

في دراسة للباحثان بومان وبيتر (Peter, 2019) Bumann, J., & Peter, M تحمل عنوان :

Action Fields of Digital Transformation - A Review and Comparative Analysis of Digital Transformation Maturity Models and Frameworks

حيث أظهرت هذه الدراسة المقارنة لنماذج التحول الرقمي (DT) أن هناك ستة أبعاد رئيسية تتكرر في أغلب الأطر التحليلية المعتمدة وهي: الاستراتيجية، التنظيم، الثقافة المؤسسية، التكنولوجيا، العميل، والأفراد.

الاستراتيجية Strategy

تشكل المحرك الأساسي لجهود التحول الرقمي، حيث يتطلب هذا الأخير وضع استراتيجية رقمية واضحة ومتماسكة تتكامل مع الرؤية العامة للمؤسسة، وينبغي أن تكون هذه الاستراتيجية قابلة للتنفيذ والتحديث، مدعومة بالموارد الكافية، وتُترجم إلى خارطة طريق رقمية شاملة يتم توصيلها لكافة المستويات التنظيمية.

التنظيم organisation

يسلط الضوء على أهمية الهياكل التنظيمية المرنة والتشاركية، بما في ذلك تمكين فرق العمل متعددة التخصصات وإنشاء وحدات ابتكار مثل "المصانع الرقمية". كما يتضمن تعزيز الشراكات الخارجية وتبني نهج المنظومات المفتوحة (ecosystem thinking) لخلق قيمة مشتركة.

الثقافة Culture

II- التحول الرقمي

تُعد عاملاً حاسماً في تبني التحول الرقمي، حيث تبرز الحاجة إلى ثقافة داعمة للتجريب، وقابلة لتقبّل الفشل الإبداعي، وتشجع على الابتكار المستمر. ويستلزم هذا البُعد وجود قيادة رقمية تتمتع بمهارات ناعمة (Soft Skills) قادرة على تحفيز التغيير وتوجيه الفرق نحو الأهداف الرقمية.

التكنولوجيا Technology

تتبيّن التقنيات الحديثة (مثل الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية)، وتحديث البنية التحتية الرقمية، وضمان أمن المعلومات.

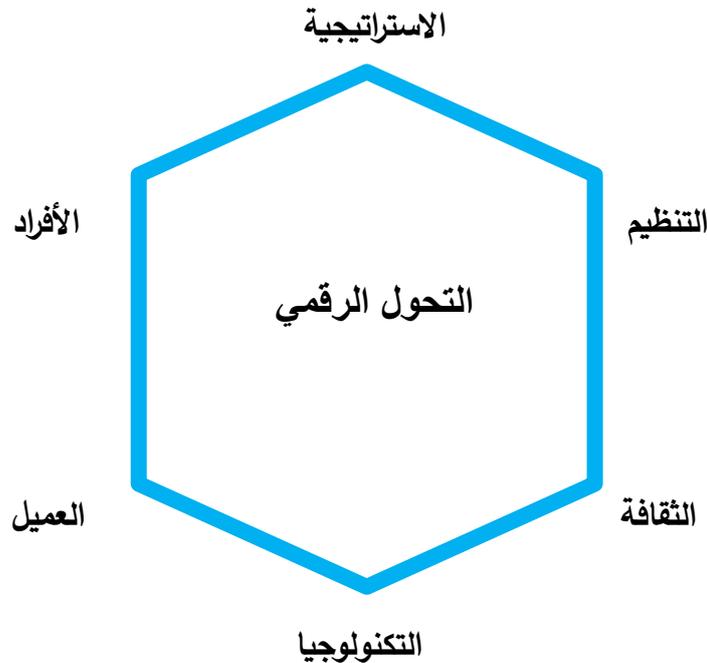
العملاء: (Customer)

التركيز على تجربة العميل، ودمج القنوات الرقمية والتقليدية، واستخدام بيانات العملاء لتخصيص الخدمات.

الموظفون: (People)

تطوير المهارات الرقمية، وسد فجوة المهارات، وتوفير بيئة عمل مرنة تدعم التعلم المستمر.

شكل 2- 01 أبعاد التحول الرقمي



Source Action Fields of Digital Transformation – A Review and Comparative Analysis of Digital Transformation Maturity Models and Framework

II- التحول الرقمي

جدول 2-01 أبعاد التحول الرقمي

المكونات	البعد
- وجود استراتيجية رقمية واضحة - توثيقها وتوصيلها للموظفين - توفر الموارد - استكشاف الاتجاهات الرقمية الجديدة	الاستراتيجية
- الشراكات والأنظمة البيئية - الرقابة التنظيمية - التعاون الوظيفي المتقاطع - الاستثمار في مختبرات الابتكار	الهيكل التنظيمي
- حرية التجريب (ثقافة "الفشل البناء") - الالتزام من الإدارة العليا - وجود قادة رقميين ملهمين	الثقافة المؤسسية
- تبني التكنولوجيا الحديثة (الذكاء الاصطناعي، البلوك تشين، IoT...) - استخدام المعماريات السحابية وواجهات API - أمن المعلومات	التكنولوجيا
- قنوات تفاعلية هجينة (رقمية وتقليدية) - تحليل سلوك العملاء - تخصيص تجربة المستخدم - إشراك العملاء في الابتكار	العميل
- تطوير المهارات الرقمية - برامج تدريب متنوعة (معسكرات تدريب، دورات عبر الإنترنت) - بيئة عمل مرنة وجذابة	الموارد البشرية

المصدر من اعداد الطالب بناء على دراسة Peter 2019

II - 1 - 1 الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي

يعتبر التحول الرقمي من أبرز ملامح العصر الحديث وأحد أهم محركات التغيير في مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية. فهو لا يقتصر على مجرد إدخال التقنيات الحديثة في العمليات التقليدية، بل يتجاوز ذلك إلى إعادة صياغة نماذج العمل، وأساليب تقديم الخدمات، وطرق التفاعل مع الأفراد والمؤسسات.

II- التحول الرقمي

يمثل التحول الرقمي مسارًا تاريخيًا امتد مراحل متعددة ارتبطت بتطور التكنولوجيا وتغير أنماط الإنتاج والاتصال.

فقد بدأ في خمسينيات وستينيات القرن العشرين مع ظهور الحواسيب الكبيرة (Mainframes) التي استُخدمت بشكل رئيسي في أتمتة العمليات المحاسبية والإدارية، وهو ما شكّل النواة الأولى للانتقال من الأنظمة اليدوية إلى الميكانيكية (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

وفي الثمانينيات، أدى انتشار الحاسوب الشخصي (PC) وبرمجيات الإنتاجية مثل الجداول الإلكترونية ومعالجات النصوص إلى إدخال الرقمنة في البيئات المكتبية، كما عززت الشبكات المحلية (LAN) من قدرة المؤسسات على تبادل البيانات داخليًا (Castells, 1996).

أما في التسعينيات، فقد أحدث الانتشار الواسع لشبكة الإنترنت نقلة نوعية تمثلت في نشوء التجارة الإلكترونية وظهور مواقع الويب كمنصات للتسويق والتواصل، وهو ما ساهم في إعادة تعريف علاقة المؤسسات بعملائها ومورديها (Tapscott, 1996). ومع مطلع الألفية الجديدة، مهدت الحوسبة السحابية والبنية التحتية الرقمية الطريق أمام تحولات أعمق، وزاد هذا الزخم بعد ظهور الهواتف الذكية عام 2007 التي جعلت الاتصال الرقمي متنقلًا ودائمًا، مما أتاح نشوء نماذج أعمال جديدة تعتمد على المنصات مثل Uber و (Airbnb (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014).

وفي العقد الأخير، برزت البيانات الضخمة، الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء كعوامل محورية في توسيع نطاق التحول الرقمي (DT) من مجرد تحديث تقني إلى إستراتيجية مؤسسية شاملة تستهدف تحسين الكفاءة وتعزيز القيمة المضافة (Vial, 2019). ومع اندلاع جائحة كوفيد-19 عام 2020، تسارع هذا المسار بشكل غير مسبوق، حيث فرضت الظروف الصحية والاقتصادية اعتمادًا واسعًا للحلول الرقمية في التعليم والعمل والصحة والتجارة، ما جعل الرقمنة خيارًا إستراتيجيًا وشرطًا للبقاء والتنافس في البيئة الاقتصادية المعاصرة (Verhoef et al., 2021).

جدول 2-02 التطور التاريخي للتحول الرقمي

المرحلة التاريخية	الفترة الزمنية	السمات الرئيسية
الأتمتة الميكانيكية والإلكترونية	الخمسينيات - السبعينيات	استخدام الحواسيب الكبيرة (Mainframes) أتمتة العمليات الحسابية والإدارية، اقتصر على الحكومات والمؤسسات الكبرى.

II- التحول الرقمي

انتشار الحواسيب الشخصية (PC) ظهور برمجيات الإنتاجية (Word, Excel) بداية استخدام الشبكات المحلية. (LAN)	الثمانينيات - التسعينيات	الحوسبة الشخصية والشبكات
انتشار الإنترنت عالمياً ظهور التجارة الإلكترونية والمواقع الرقمية بداية نظم إدارة علاقات العملاء. (CRM)	التسعينيات - مطلع الألفية الجديدة	الإنترنت والتجارة الإلكترونية
إطلاق الآيفون وبروز الهواتف الذكية ظهور التطبيقات (Apps) انتشار الحوسبة السحابية وتوسع نماذج الأعمال الرقمية.	2007 - 2015	الهواتف الذكية والحوسبة السحابية
اعتماد البيانات الضخمة والتحليلات الذكية تطور الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء (IoT) التحول الرقمي (DT) كإستراتيجية شاملة.	2015 حتى الآن	البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي
تسارع غير مسبوق بسبب جائحة كوفيد-19، انتشار العمل عن بعد والتعليم الرقمي ، التركيز على الميافيرس والذكاء الاصطناعي التوليدي.	2020 المستقبل	مرحلة ما بعد الجائحة

المصدر من اعداد الباحث

التحول الرقمي هو دمج التقنيات الرقمية في مختلف جوانب الأعمال والمجتمع، مما يغير بشكل أساسي كيفية عمل المؤسسات وتقديم القيمة للعملاء، لا يتعلق الأمر فقط بتبني تقنيات جديدة ولكن أيضاً بإعادة التفكير في نماذج الأعمال والعمليات و ثقافة المؤسسة للاستفادة من الإمكانيات الكاملة للتقدم الرقمي. ويعزى هذا التحول إلى الحاجة إلى تلبية توقعات العملاء المتطورة، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، والحفاظ على القدرة التنافسية في المشهد الرقمي سريع التغير.

يُعرف التحول الرقمي بأنه: "عملية إنشاء عمليات جديدة أو تحديث العمليات الحالية باستخدام التقنيات الرقمية لتلبية توقعات العملاء وتحسين العمليات التجارية." (Alhassan, 2021)

"يتضمن التحول الرقمي تطبيق التكنولوجيا الرقمية المبتكرة لتغيير نماذج الأعمال بشكل أساسي وتقديم التكنولوجيا لدعم أهداف الأعمال الشاملة." (Chan J. O.-P., 2020)

"التحول الرقمي هو دمج التقنيات الجديدة في جميع مجالات المؤسسة تحويل نماذج الأعمال التقليدية." (Forradellas, 2021)

التحول الرقمي هو عملية شاملة تهدف إلى إعادة تشكيل جوهر العمليات والنماذج المؤسسة داخل المؤسسات من خلال توظيف التقنيات الرقمية المبتكرة، بما في ذلك الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء،

II - التحول الرقمي

والحوسبة السحابية، والبيانات الضخمة. ويُنظر إلى التحول الرقمي ليس كغاية في حد ذاته، بل كوسيلة استراتيجية لتحقيق أهداف أوسع، مثل تحسين تجربة العملاء، ورفع كفاءة العمليات، وتعزيز الابتكار، وزيادة القدرة التنافسية في السوق. إن هذه العملية تتطلب تغييرات جذرية في نماذج الأعمال التقليدية، وتشمل دمج التكنولوجيا في جميع مستويات المؤسسة، وإحداث تغيير ثقافي وتنظيمي يدعم بيئة مرنة ومتجددة، كما يركز التحول الرقمي على تلبية توقعات العملاء المتزايدة من حيث السرعة والجودة والابتكار، مما يجعله مسارًا حتميًا لأي مؤسسة تسعى إلى النمو والاستدامة في ظل الاقتصاد الرقمي المعاصر.

غالبًا ما يتم استخدام الرقمنة والتحول الرقمي على أنهما نفس المفهوم، لكنهما يمثلان مفهومين مختلفين، تشير الرقمنة إلى عملية تحويل المعلومات التناظرية إلى شكل رقمي، بينما يشمل التحول الرقمي نطاقًا أوسع، بما في ذلك دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال، وتغيير كيفية عمل المؤسسات وتقديم القيمة للعملاء بشكل أساسي. يعد فهم هذه الاختلافات أمرًا بالغ الأهمية للمنظمات التي تهدف إلى الاستفادة من التقنيات الرقمية بفعالية (Kovalov, 2023)

يشمل التحول الرقمي نطاقًا أوسع حيث يتضمن دمج التقنيات الرقمية في جميع جوانب المؤسسة، مما يؤدي إلى تغيير جذري في كيفية عملها، في حين أن الرقمنة هي أحد مكونات التحول الرقمي، فإن الأخير يتضمن أيضًا تغييرات ثقافية وتنظيمية للتكيف مع المشهد الرقمي.

جدول 2-03 الفرق بين الرقمنة والتحول الرقمي

العنصر	الرقمنة	التحول الرقمي
المجال	تحويل البيانات	تحويل العمل وثقافة الأداء
الهدف	الأرشفة والوصول السهل	تطوير جذري للخدمات والأنظمة
النطاق	ضيق بيانات فقط	شامل عمليات ونماذج وأشخاص
التأثير	تحسينات تقنية	تحسينات استراتيجية وهيكلية
المثال	مسح وثائق بالأشعة الضوئية	إطلاق بوابة إلكترونية ذكية

المصدر من اعداد الطالب بناء على kovalov

عادة ما يتم تقسيم هذا التحول إلى عدة مراحل، ولكل منها خصائص ومتطلبات مميزة. يتم تحديد مراحل التحول الرقمي عمومًا على أنها الرقمنة والأتمة والتحول الرقمي.

1. رقمنة البيانات Digitization

II- التحول الرقمي

تُعد الرقمنة المرحلة التأسيسية في التحول الرقمي، حيث يتم تحويل المعلومات من شكلها التناظري إلى شكل رقمي.

وتشمل هذه العملية على سبيل المثال، مسح المستندات الورقية وتحويلها إلى ملفات إلكترونية، أو تحويل الإشارات التناظرية إلى بيانات رقمية قابلة للمعالجة، وتكمن أهمية هذه المرحلة في أنها تهيئ البيئة اللازمة للانتقال إلى عمليات رقمية أكثر تقدمًا، من خلال إنشاء بيانات يمكن الوصول إليها بسهولة وتحليلها واستخدامها ضمن أنظمة إلكترونية حديثة. (Broekhuizen, 2021)

2. رقمنة العمليات Digitalization

تشير عملية التحول الرقمي إلى استخدام التقنيات الرقمية لإعادة تصميم العمليات الإدارية وتحسينها، حيث تتجاوز مجرد تحويل البيانات إلى تنسيق رقمي، من خلال دمج الأدوات الرقمية بشكل فعال في سير العمل داخل المؤسسات. ويشمل ذلك، على سبيل المثال، تطبيق أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) واستخدام برامج إدارة علاقات العملاء (CRM) لتحسين تجربة العملاء وتعزيز التفاعل معهم.

ويؤدي هذا التحول إلى نتائج ملموسة مثل زيادة الكفاءة، وتحسين إدارة البيانات، وتعزيز خدمة العملاء من خلال الأتمتة المتقدمة وتحليل البيانات. (Broekhuizen, 2021)

3. التحول الرقمي Digital Transformation

تمثل هذه المرحلة تغييرًا شاملاً في كيفية عمل المؤسسة، مدفوعة بالتقنيات الرقمية وهي تنطوي على إعادة التفكير في نماذج الأعمال والاستراتيجيات ومشاركة العملاء حيث يؤدي إلى تغييرات كبيرة في ثقافة المؤسسة والهيكل والاستراتيجية، مما يؤدي غالبًا إلى تدفق إيرادات جديدة وفرص عمل.

أمثلة: تطوير منصات رقمية جديدة، واعتماد الحوسبة السحابية وتحليلات البيانات الضخمة لدفع

قرارات الأعمال. (Broekhuizen, 2021)

جدول 2-04 مراحل التحول الرقمي (DT)

المرحلة	التعريف	أمثلة
رقمنة البيانات Digitization	تحويل المعلومات التناظرية (الفيزيائية) إلى شكل رقمي يمكن تخزينه ومعالجته إلكترونياً.	- مسح المستندات الورقية إلى ملفات رقمية

II - التحول الرقمي

- تنفيذ أنظمة ERP	استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين سير العمل والعمليات الحالية دون تغيير النموذج العام للأعمال.	رقمنة العمليات Digitalization
- تطوير منصات رقمية جديدة	إعادة ابتكار شاملة لكيفية عمل المؤسسة من خلال التقنيات الرقمية، تشمل نماذج الأعمال والاستراتيجيات وتجربة العملاء.	التحول الرقمي Digital Transformation

المصدر من اعداد الطالب بناء على دراسة peter 2019

يعد التحول الرقمي عملية بالغة الأهمية للمؤسسات الحديثة، حيث يوفر العديد من الفرص للابتكار والكفاءة ومع ذلك، فهي محفوفة بالعديد من العقبات التي يمكن أن تعرقل تنفيذها الناجح. يمكن تصنيف هذه العقبات على نطاق واسع إلى تحديات ثقافية وتكنولوجية وتنظيمية وذات صلة بالموارد. يعد فهم هذه العوائق أمرًا ضروريًا للمؤسسات للتنقل في رحلة التحول الرقمي بفعالية.

تتمثل العقبة الرئيسية أمام التحول الرقمي الناجح في مقاومة تغيير ممارسات الإدارة الأساسية للمؤسسة، والانتقال من إدارة العصر الصناعي إلى التفكير في العصر الرقمي، غالبًا ما تتبع هذه المقاومة من عدم فهم أن التكنولوجيا الرقمية تحتاج إلى التكامل في جميع أنحاء المؤسسة حيث لا يمكن للتقنيين وحدهم قيادة الابتكار، بل لا بد من عمل مشترك مع فرق الأعمال لتحديد مجالات تطوير الأداء والكفاءة. (Denning, 2023)

كما تشمل العقبات التي تحول دون التحول الرقمي المقاومة الثقافية ومخاوف أمن البيانات وقضايا التكامل التكنولوجي ونقص المهارات.

قد يقاوم الموظفون اعتماد تقنيات جديدة بسبب الخوف من التغيير ومخاوف الأمن الوظيفي، كما يمكن للأنظمة القديمة أن تعقد تكامل الأدوات الرقمية الحديثة، في حين أن نقص المهارات الرقمية بين القوى العاملة يمكن أن يعيق جهود التحول، يجب على المنظمات مواجهة هذه التحديات من خلال القيادة القوية وبرامج التدريب الشاملة والتواصل الفعال لضمان التنفيذ الناجح للمبادرات الرقمية. (Cai, 2024)

كما تشمل العقبات الأمن الإلكتروني عندما تصبح المؤسسات أكثر رقمية فإنها تواجه مخاطر متزايدة تتعلق بأمن البيانات والخصوصية، يعد ضمان تدابير أمن البيانات الشاملة تحديًا كبيرًا يجب على المؤسسات معالجته لحماية المعلومات الحساسة. (Cai, 2024)

II - التحول الرقمي

يعد النقص في الموظفين المهرة، لا سيما في مجال تكنولوجيا المعلومات والكفاءات الرقمية، عائقًا شائعًا. تحتاج المنظمات إلى الاستثمار في التدريب المستمر للموظفين لسد هذه الفجوات في المهارات ودعم التحول الرقمي . (Rupeika-Apoga, 2022)

يمكن أن تعيق الموارد المالية والبشرية المحدودة التحول الرقمي خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) والمنظمات غير الربحية. غالبًا ما تفتقر هذه الكيانات إلى الموارد اللازمة للاستثمار في التقنيات الجديدة والتدريب. (Vogelsang, 2021)

قد يكون التنقل بين المتطلبات المؤسسة أمرًا صعبًا، حيث يتضمن التحول الرقمي غالبًا تغييرات في معالجة البيانات وممارسات الخصوصية التي يجب أن تتوافق مع القوانين الحالية (Suharto, 2024)

يمكن للعوامل الخارجية مثل المنافسة في السوق وتوقعات العملاء أن تؤثر أيضًا على وتيرة واتجاه التحول الرقمي (DT). يجب أن تتكيف المنظمات مع هذه الديناميكيات المتغيرة لتظل قادرة على المنافسة. (Margit, 2023)

وفي حين تمثل هذه العقبات تحديات كبيرة، فإنها تسلط الضوء أيضًا على المجالات التي يمكن للمنظمات تركيز جهودها فيها لتسهيل التحول الرقمي (DT). من خلال معالجة المقاومة الثقافية، والاستثمار في التكنولوجيا وتطوير المهارات، وضمان أمن البيانات القوي، يمكن للمنظمات التغلب على هذه الحواجز.

بالإضافة إلى ذلك يمكن أن يساعد فهم المشهد التنظيمي وديناميكيات السوق المؤسسات على مواجهة التحديات الخارجية بفعالية كما يمكن أن يؤدي التحول الرقمي (DT) عند إدارته بشكل جيد إلى زيادة الابتكار والكفاءة والميزة التنافسية.

II - 2-1- التغيير الثقافي من أجل نجاح التحول الرقمي

تعتبر ثقافة المؤسسة من أكثر مكونات المؤسسة رسوخًا واستمرارية، فهي تتكون عبر الزمن من خلال تفاعلات وتجارب الأفراد، وتُعبّر عن القيم والمعتقدات والسلوكيات الجماعية التي توجه العمل اليومي. غير أن متغيرات البيئة الخارجية - من تكنولوجيا، ومنافسة، وتشريعات، وتوقعات عملاء - وكذلك التغيرات الداخلية مثل إعادة الهيكلة أو التحول الرقمي، تفرض على المؤسسات الحاجة إلى تغيير ثقافتها المؤسسة كي تظل قادرة على التكيف والنمو.

II- التحول الرقمي

يمثل التغيير الثقافي تحديًا كبيرًا لأنه يمسّ الجوانب غير الظاهرة في سلوك الأفراد، مثل القيم العميقة والافتراضات الراسخة، وغالبًا ما يُقابل هذا النوع من التغيير بالمقاومة، ما يستدعي اتباع منهجيات واستراتيجيات مدروسة لإحداثه بشكل فعال ولذلك لا يُعدّ التغيير الثقافي مجرد قرار إداري، بل هو عملية نفسية واجتماعية معقّدة تتطلب قيادة قوية، وتواصلًا شفافًا، ومشاركة جماعي

يتضمن التغيير الثقافي **cultural change** داخل المؤسسة تغيير القيم والمعتقدات والسلوكيات الأساسية التي تحدد البيئة المؤسسة ، فغالبًا ما يكون هذا التحول مدفوعًا بالديناميكيات الداخلية والضغط الخارجية، مثل التقدم التكنولوجي والعولمة والأزمات مثل جائحة COVID-19.

لا تقتصر عملية التغيير الثقافي **cultural change** على تعديل الممارسات الحالية فحسب، بل تتعلق أيضًا بتعزيز عقلية جديدة تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية **Strategic objectives** للمؤسسة والبيئة الخارجية.

يشير التغيير الثقافي في المؤسسة إلى تحويل القيم والمعتقدات والمعايير والممارسات المشتركة التي تحدد البيئة الاجتماعية والنفسية للمؤسسة.

غالبًا ما يكون هذا التغيير عملية معقدة وطويلة، تتأثر بالديناميكيات الداخلية والعوامل الخارجية، وهي ضرورية للمنظمات للتكيف مع البيئات المتطورة والحفاظ على القدرة التنافسية.

يمكن أن يكون التغيير الثقافي مدفوعًا بعوامل مختلفة، بما في ذلك القيادة والأهداف الاستراتيجية والضغط الخارجية مثل المنافسة في السوق والتقدم التكنولوجي.

تتضمن العملية تغيير العقل الباطن الجماعي للمؤسسة **The Collective Unconscious of the Organisation** المتجذر بعمق في تاريخها وتقاليدها، لتتماشى مع الأهداف والحقائق الجديدة. (Muscalu, 2014)

تعتبر القيادة **Leadership** الفعالة أمر بالغ الأهمية في توجيه التغيير الثقافي، يجب على القادة توصيل رؤية واضحة وإشراك الموظفين على جميع المستويات لتعزيز الالتزام المشترك بالتغيير. (Izamin, 2007)

كما يمكن أن يؤدي تنفيذ ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية النظامية إلى تسهيل التغيير الثقافي من خلال مواءمة سياسات الموارد البشرية مع الأهداف المؤسسة وتعزيز ثقافة التحسين المستمر. (Molineux, 2005)

II- التحول الرقمي

يمكن أن يساعد تقديم روايات وأيديولوجيات جديدة في إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة من خلال التأثير على العقلية الجماعية ووضع معايير ثقافية جديدة. (Wines, 2009)

لكن غالبًا ما يواجه التغيير الثقافي في المؤسسة مقاومة من الموظفين الذين اعتادوا على المعايير والممارسات الحالية، حيث يتطلب التغلب على هذه المقاومة التواصل الفعال ومشاركة أصحاب المصلحة ومعالجة الاستجابات العاطفية للتغيير. (Izamin, 2007)

إن التغيير الثقافي معقد بطبيعته ويمكن أن يستغرق سنوات حتى يتم تنفيذه بالكامل، فهو يتطلب جهدًا مستمرًا والتزامًا من جميع المستويات المؤسسة لتحقيق تحول دائم. (Molineux, 2005)

II-2-1 نماذج التغيير الإداري المعتمدة في التغيير الثقافي

يعتبر التغيير الإداري أحد المرتكزات الأساسية لنجاح التغيير الثقافي داخل المؤسسات، إذ لا يمكن إحداث تغيير فعال في القيم والسلوكيات التنظيمية دون الاعتماد على نماذج علمية واضحة توجه هذا التحول. وتوفّر نماذج التغيير الإداري أطرًا نظرية وتطبيقية تساعد القادة على تشخيص الوضع القائم، وتخطيط مسار التغيير، وتنفيذه وتقويمه بشكل منهجي، بما يضمن تحقيق التوافق بين الأهداف الاستراتيجية وثقافة المؤسسة المرغوبة.

1. نموذج كورت لوين للتغيير Kurt Lewin's model of change

نموذج كيرت لوين للتغيير، والذي يشار إليه غالبًا باسم «نموذج الخطوات الثلاث»، Three-step model هو إطار أساسي في إدارة التغيير، ويتألف من المراحل: فك التجميد والتغيير وإعادة التجميد، على الرغم من اعتماده على نطاق واسع، فقد تعرض النموذج للنقد وإعادة التحليل بمرور الوقت.

جعلت بساطة النموذج ونهجه المنظم خيارًا شائعًا لإدارة التغيير في مختلف المجالات، بما في ذلك التعليم والرعاية الصحية والتطوير التنظيمي.

أ. مرحلة إلغاء التجميد Unfreezing stage

تتضمن مرحلة إلغاء التجميد إعداد المؤسسة لقبول أن التغيير ضروري، والذي يتضمن كسر الوضع الراهن قبل بناء طريقة جديدة للعمل. هذه المرحلة حاسمة للتغلب على مقاومة التغيير وخلق شعور بالإلحاح. (COUNTY, 2021)

II- التحول الرقمي

ب. مرحلة التغيير Change stage

مرحلة التغيير، والمعروفة أيضًا باسم المرحلة الانتقالية، هي المكان الذي يحدث فيه التغيير الفعلي. يتضمن ذلك تنفيذ عمليات أو سلوكيات أو طرق تفكير جديدة. (Botelho, 2013)

ت. مرحلة إعادة التجميد Refreezing stage

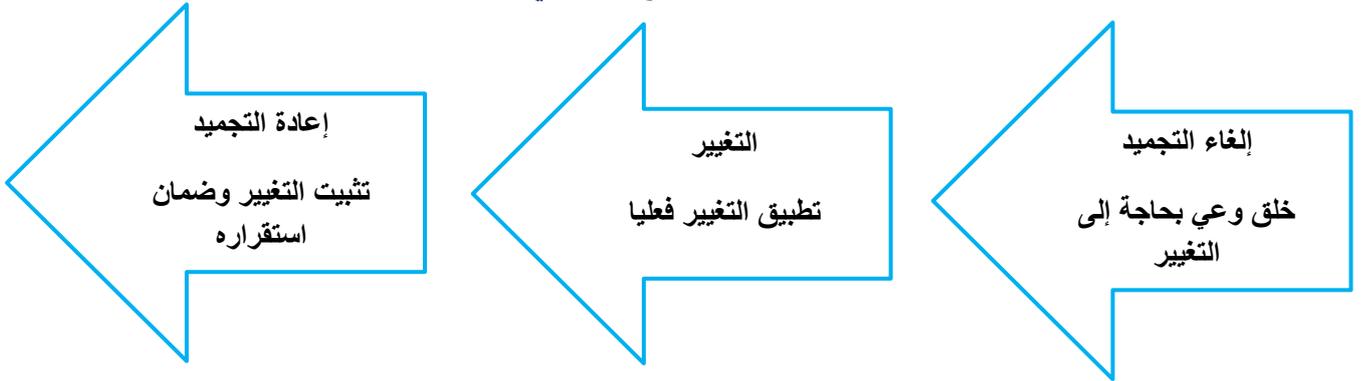
تهدف مرحلة إعادة التجميد إلى تحقيق الاستقرار في المؤسسة بعد التغيير، وضمان ترسيخ طرق العمل الجديدة وتصبح هي القاعدة. (McAleese, 2013)

يوفر نموذج Lewin نهجًا منظمًا لإدارة التغيير، فمن الضروري مراعاة الطبيعة الديناميكية للبيئات المعاصرة.

قد تحتاج المنظمات إلى تكيف النموذج لدمج التغيير المستمر والمرونة، وضمان بقائه مناسبًا في مواجهة التحديات الحديثة.

تسلط هذه القدرة على التكيف الضوء على الأهمية التأسيسية للنموذج وقدرته على توجيه إدارة التغيير الفعالة عبر سياقات متنوعة.

الشكل 2- 02 نموذج كورت لوين للتغيير



المصدر من اعداد الطالب بناء على نموذج كورت لون للتغيير

2. نموذج أدكار

نموذج أدكار هو إطار منظم لإدارة التغيير مصمم لتوجيه الأفراد والمنظمات من خلال عملية التغيير. تم تطوير النموذج من قبل جيف هيات، Jeff Hiatt وهو موجه نحو الهدف ويركز على خمسة عناصر رئيسية: الوعي والرغبة والمعرفة والقدرة والتعزيز.

II- التحول الرقمي

يمثل كل عنصر مرحلة في عملية التغيير التي يجب معالجتها لضمان تنفيذ التغيير بنجاح. يستخدم النموذج على نطاق واسع في مختلف القطاعات لإدارة التغيير بفعالية من خلال التركيز على الجانب الإنساني للتغيير، والذي غالبًا ما يكون الجزء الأكثر صعوبة في معالجته.

أ. الوعي Awareness

يشمل الوعي فهم الحاجة إلى التغيير. إنها الخطوة الأولى في نموذج ADKAR وهي ضرورية للتغلب على مقاومة التغيير. (Leksono, 2022)

يتطلب خلق الوعي التواصل الواضح حول سبب ضرورة التغيير ومخاطر عدم التغيير. يمكن تحقيق ذلك من خلال الاجتماعات والعروض التقديمية والمناقشات مع أصحاب المصلحة.

ب. الرغبة Desire

تتمثل الرغبة في الدعم والمشاركة في التغيير يتعلق الأمر بتحفيز الأفراد للمشاركة في عملية التغيير. يمكن أن يشمل بناء الرغبة معالجة الدوافع والمخاوف الشخصية، وتقديم الحوافز، وتعزيز بيئة داعمة تشجع المشاركة. (Leksono, 2022)

ت. المعرفة Knowledge

تتضمن المعرفة توفير المعلومات والتدريب اللازمين للأفراد لفهم كيفية التغيير. يتضمن ذلك فهم العمليات أو الأنظمة أو السلوكيات الجديدة التي يتطلبها التغيير. يمكن تحقيق النقل الفعال للمعرفة من خلال البرامج التدريبية وورش العمل والوصول إلى الموارد التي تسهل التعلم. (Lowery, 2010)

ث. القدرة Ability

القدرة هي المرحلة التي يطور فيها الأفراد المهارات والسلوكيات اللازمة لتنفيذ التغيير. وهي تنطوي على الممارسة والتدريب والتغذية الراجعة لضمان الكفاءة.

II- التحول الرقمي

يمكن للمنظمات دعم هذه المرحلة من خلال تقديم التدريب العملي والتوجيه والفرص لتطبيق مهارات جديدة في بيئة آمنة. (Leksono, 2022)

ج. التعزيز Reinforcement

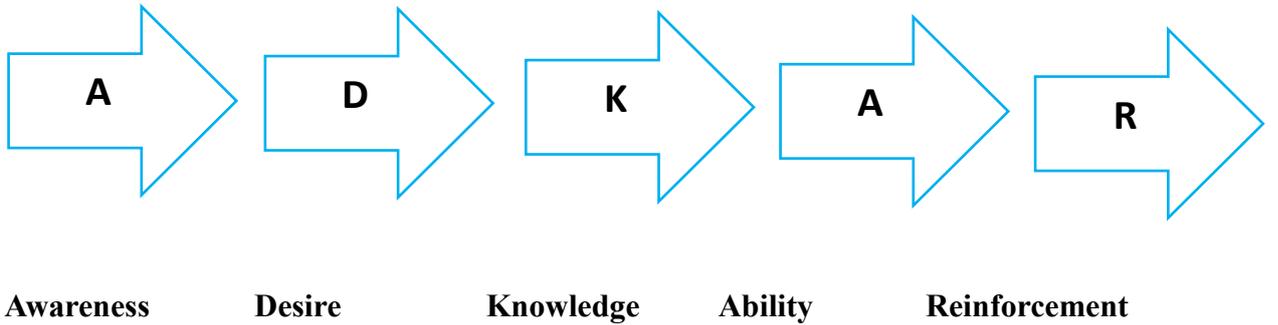
يضمن التعزيز استمرار التغييرات بمرور الوقت وينطوي على دمج ممارسات جديدة في ثقافة المؤسسة وتقديم الدعم المستمر.

كما تشمل استراتيجيات التعزيز التقدير والمكافآت والتعليقات المنتظمة ومبادرات التحسين المستمر للحفاظ على الزخم. (Sulistiyani, 2020)

لا يخلو نموذج ADKAR من التحديات، في حين أنه يوفر إطارًا واضحًا لإدارة التغيير، إلا أن نجاحها يعتمد على التزام القيادة ومشاركة جميع أصحاب المصلحة.

بالإضافة إلى ذلك، يتطلب النموذج التكيف ليناسب السياق المحدد وثقافة المؤسسة في بعض الحالات، قد تحتاج المنظمات إلى دمج نماذج أو أدوات إدارة التغيير الأخرى لمعالجة التغييرات المعقدة أو واسعة النطاق بفعالية، على الرغم من هذه التحديات، يظل نموذج ADKAR أداة قيمة لتوجيه مبادرات التغيير الناجحة من خلال التركيز على العناصر البشرية لإدارة التغيير.

شكل 2-03 نموذج أدكار



المصدر من اعداد الطالب بناء على نموذج أدكار

3. نموذج كوتر للتغيير

يُعد نموذج جون كوتر للتغيير التنظيمي أحد أكثر الأطر النظرية تأثيراً في مجال إدارة التغيير، حيث قدّمه في كتابه Leading Change سنة 1996.

II- التحول الرقمي

يقوم هذا النموذج على ثماني خطوات مترابطة تسعى إلى ضمان نجاح عملية التغيير عبر التركيز على البعد الإنساني والثقافي داخل المؤسسة.

تبدأ الخطوة الأولى بخلق إحساس بضرورة التغيير من خلال توعية الأفراد بالمخاطر والفرص التي تواجهها المؤسسة، تليها خطوة تشكيل تحالف قيادي قوي يتولى قيادة التغيير وتحفيز العاملين.

ثم تأتي مرحلة بناء رؤية واضحة واستراتيجية تُوجّه مسار التغيير، يليها نشر هذه الرؤية بفعالية لضمان استيعابها من طرف جميع الأطراف المعنية.

وفي الخطوة الخامسة، يركز النموذج على تمكين الموظفين وإزالة العوائق التي قد تحدّ من تبني التغيير. كما يشدد على ضرورة تحقيق مكاسب قصيرة المدى (short-term wins) لإبراز نتائج ملموسة تعزز الثقة في العملية.

وفي المرحلة السابعة، يتم ترسيخ التحسينات والبناء على النجاحات من أجل تعزيز التغيير على نطاق أوسع ، وأخيراً، يؤكد كوتر على أهمية ترسيخ التغيير في ثقافة المؤسسة بحيث يصبح جزءاً أصيلاً من الممارسات اليومية (Kotter, 1996)

II- التحول الرقمي

شكل 2-04 رقم نموذج كوتر للتغيير



جدول رقم 2-05 مراحل كوتر للتغيير

الرقم	المرحلة	الشرح المختصر
01	خلق إحساس بضرورة التغيير	رفع وعي العاملين والإدارة العليا بأهمية التغيير عبر إبراز المخاطر والفرص
02	تشكيل تحالف قيادي قوي	تكوين فريق من القادة المؤثرين يتولى توجيه ودعم عملية التغيير
03	تطوير رؤية واستراتيجية	وضع رؤية مستقبلية واضحة وخطة استراتيجية تحدد اتجاه التغيير
04	توصيل الرؤية بفعالية	نشر الرؤية على نطاق واسع باستخدام قنوات اتصال متعددة لضمان فهمها
05	تمكين الموظفين وإزالة العوائق	معالجة المعوقات المؤسسية والنفسية وتمكين الأفراد من المشاركة في التغيير
06	تحقيق مكاسب قصيرة المدى	إظهار إنجازات سريعة وملموسة لتعزيز الثقة في جدوى التغيير
07	تعزيز المكاسب والبناء على النجاحات	الاستمرار في دفع التغيير وتوسيع نطاقه عبر البناء على النتائج الأولية
08	ترسيخ التغيير في ثقافة	دمج التغييرات في ثقافة المؤسسة بحيث تصبح جزءاً من الممارسات

المصدر من اعداد الطالب بناء على نموذج كوتر

II- 2 تأثير ثقافة المؤسسة على قبول التكنولوجيا

II- التحول الرقمي

أصبح تبني التكنولوجيا في عصر التحول الرقمي السريع والتطورات التكنولوجية المتلاحقة، عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسات واستدامتها. غير أن إدخال أي تقنية جديدة لا يعتمد فقط على جدواها التقنية أو الاقتصادية، بل يتوقف بشكل كبير على مدى قبول الأفراد داخل المؤسسة لهذه التكنولوجيا، وهو ما يتأثر بدرجة كبيرة بثقافة المؤسسة السائدة.

تلعب ثقافة المؤسسة دوراً بالغ الأهمية في تشكيل مواقف الأفراد تجاه التكنولوجيا الجديدة، إذ تُحدد أنماط التفكير، ومستوى الانفتاح على التغيير، ودرجة الثقة في الإدارة، وكذلك تقبل المخاطرة والتجريب. فالمؤسسات ذات ثقافة الإيجابية والداعمة للابتكار تميل إلى تبني التكنولوجيا بشكل أسرع وأكثر فاعلية، مقارنة بتلك التي تسود فيها ثقافات محافظة أو مقاومة للتغيير.

ولفهم العلاقة بين ثقافة المؤسسة وقبول التكنولوجيا، يعتمد هذا المبحث على دراسة أبرز النماذج النظرية التي فسرت سلوك الأفراد تجاه التكنولوجيا، وكيفية تأثير العوامل المؤسسة والنفسية على هذا السلوك.

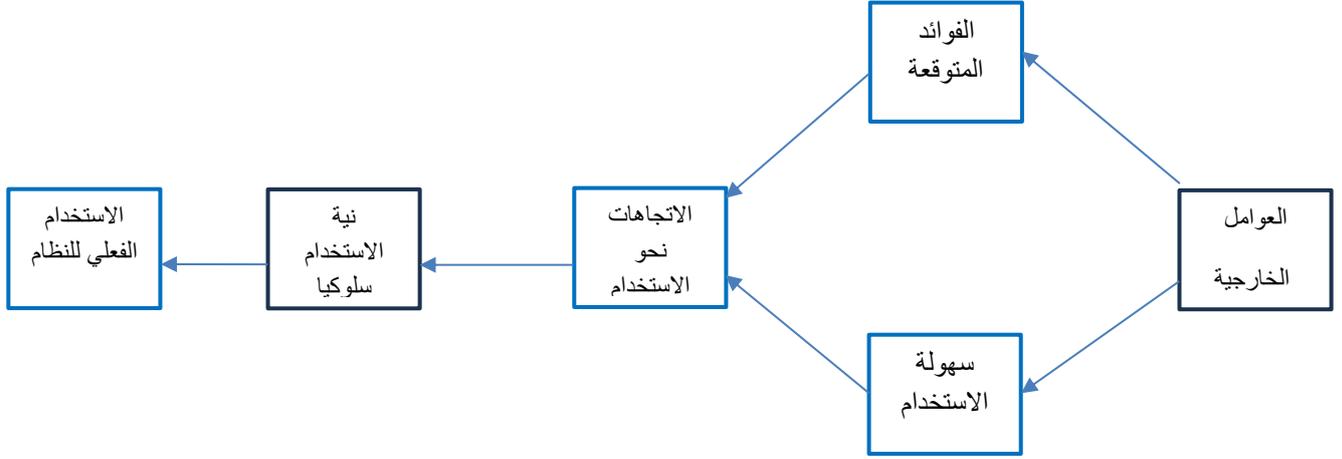
II – 2 – 1 نماذج تقبل التكنولوجيا Technology Acceptance Models

1. نموذج TAM 1

يستخدم نموذج قبول التكنولوجيا (TAM) لفهم وتوقع كيفية قبول المستخدمين للتكنولوجيا واستخدامها، تم تطويره في الأصل من قبل فريد ديفيس في عام 1989، ويفترض TAM أن الفائدة المتصورة وسهولة الاستخدام المتصورة هي العوامل الأساسية التي تؤثر على قبول التكنولوجيا.

نموذج قبول التكنولوجيا (TAM) هو نموذج لأنظمة المعلومات تم تطويره بواسطة Davis يشرح كيفية قبول المستخدمين للتكنولوجيا واستخدامها، وهو يركز على متغيرين أساسيين: الفائدة المتصورة وسهولة الاستخدام المتصورة، والتي تؤثر على مواقف المستخدمين تجاه تبني التكنولوجيا، تم تطبيق TAM على نطاق واسع في سياقات مختلفة، بما في ذلك بيئات التعلم عبر الإنترنت، لتقييم قبول التكنولوجيا. لقد تطور النموذج، حيث تم دمج مع أطر أخرى مثل نموذج تأكيد التوقع (ECM) والنظرية الموحدة لقبول التكنولوجيا واستخدامها. (Abuhassna, 2023)

الشكل 2-05 نموذج قبول التكنولوجيا TAM – Technology Acceptance Model



SOURCE Theoretical Modelling to Explain Lecturers' Use of Educational Support Systems for Teaching in University-based Library Schools in Nigeria: Extending the Technology Acceptance Model (TAM)

بينما يوفر TAM إطارًا قويًا لفهم قبول التكنولوجيا، إلا أنه لا يخلو من القيود، يجادل النقاد بأن تركيز TAM على الفائدة المتصورة وسهولة الاستخدام قد يغفل عوامل حاسمة أخرى مثل التأثير الاجتماعي وتجربة المستخدم والاختلافات الثقافية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تختلف القدرة التنبؤية للنموذج باختلاف التقنيات ومجموعات المستخدمين، مما يستلزم مزيدًا من البحث والتكيف لتعزيز قابليته للتطبيق والدقة في سياقات متنوعة.

على الرغم من هذه التحديات، تظل TAM نموذجًا أساسيًا في دراسة قبول التكنولوجيا، حيث تقدم رؤى قيمة حول سلوك المستخدم واعتماد التكنولوجيا.

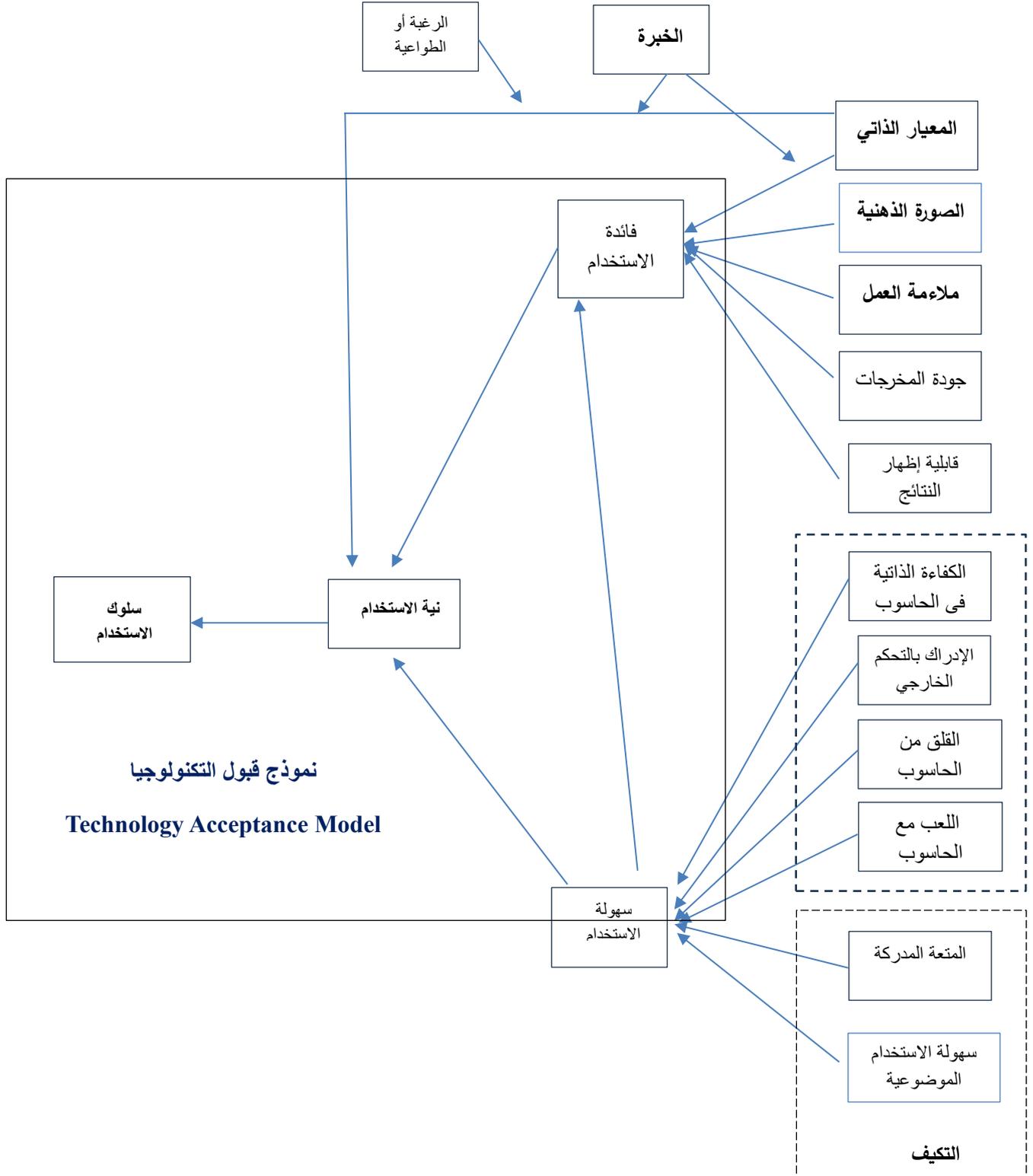
2. نموذج TAM 2

نموذج قبول التكنولوجيا 2 (TAM 2) هو امتداد لنموذج قبول التكنولوجيا الأصلي (TAM)، والذي تم تطويره لفهم العوامل المؤثرة على اعتماد التكنولوجيا بشكل أفضل.

يتضمن TAM 2 متغيرات إضافية لتعزيز القدرة التنبؤية للنموذج الأصلي، لا سيما في الإعدادات المؤسسية.

وهو يعتمد على المفاهيم الأساسية للفائدة المتصورة وسهولة الاستخدام المتصورة، والتي تعتبر أساسية في TAM الأصلي، من خلال دمج عمليات التأثير الاجتماعي والعمليات الآلية المعرفية.

الشكل 2-07 نموذج قبول التكنولوجيا 3 – Technology Acceptance Model



Source The literature review of technology adoption models and theories for the novelty technology

3. نموذج قبول التكنولوجيا 3 (TAM3)

يعتمد TAM 3 على نموذج قبول التكنولوجيا الأصلي (TAM) لفهم العوامل المؤثرة على اعتماد التكنولوجيا بشكل أفضل.

يشتمل TAM3 على عناصر إضافية مثل الفائدة المتصورة وسهولة الاستخدام المتصورة والعوامل النفسية الأخرى مثل الكفاءة الذاتية للكمبيوتر والقلق.

هذا النموذج مفيد بشكل خاص في سياقات متنوعة، بما في ذلك التعليم والتعلم الإلكتروني والأنظمة المالية، للتنبؤ بقبول المستخدم وسلوكه تجاه التقنيات الجديدة، ويتكون هذا النموذج من المكونات الرئيسية التالية:

1. الفائدة المتصورة وسهولة الاستخدام: Perceived usefulness and ease of use

يؤكد TAM3 على أهمية الفائدة المتصورة وسهولة الاستخدام المتصورة كمؤشرات منفصلة لقبول التكنولوجيا، هذه العوامل حاسمة في تحديد مواقف المستخدمين ونواياهم لاستخدام التكنولوجيا. (RAHMAN, 2019)

2. متغيرات إضافية:

يتضمن TAM3 متغيرات مثل الكفاءة الذاتية للكمبيوتر وقلق الكمبيوتر، والتي يمكن أن تؤثر على مواقف المستخدمين تجاه التكنولوجيا (RAHMAN, 2019) بينما يقدم TAM3 إطاراً شاملاً لفهم قبول التكنولوجيا، فمن المهم مراعاة الطبيعة الديناميكية للتكنولوجيا وسلوك المستخدم.

قد تختلف قابلية تطبيق النموذج باختلاف السياقات والثقافات، مما يستلزم البحث المستمر والتكيف لضمان فعاليته في التنبؤ بتبني التكنولوجيا، بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤدي دمج المتغيرات والإضافات الجديدة مثل TAM3+ إلى تعزيز فائدة النموذج في البيئات التعليمية المتنوعة.

تؤثر ثقافة المؤسسة بشكل كبير على قبول واستخدام التكنولوجيا داخل المنظمات حيث يمكن للثقافة المؤسسة، التي تشمل القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تميز المؤسسة، أن تعمل كميسر أو حاجز لقبول التكنولوجيا، تتجلى هذه العلاقة في العديد من الدراسات التي تسلط الضوء على أهمية مواءمة ثقافة المؤسسة مع استراتيجيات تبني التكنولوجيا لتعزيز القبول والاستخدام.

1. التأثير المباشر على هياكل TAM

تؤثر ثقافة المؤسسة بشكل مباشر على التركيبات الرئيسية لـ TAM، مثل الفائدة المتصورة وسهولة الاستخدام المتصورة.

2. دور القيم المتبناة:

تعتبر سمات ثقافة المؤسسة المعتمدة، مثل الدعم والمشاركة، أمرًا بالغ الأهمية في تبني التكنولوجيا.

3. التأثير الثقافي السلبي:

يمكن لثقافة المؤسسة أيضًا أن تعمل كحاجز لقبول التكنولوجيا حيث أن الجوانب السلبية لثقافة المؤسسة تبطئ اعتماد التكنولوجيا، على الرغم من قدرة الموظفين والمديرين على استخدام التكنولوجيا

(Haderi & Bin, 2015).

4. الأبعاد الثقافية والنية السلوكية:

تكشف دراسة الأبعاد الثقافية، مثل تلك التي اقترحها هوفستيد، أن ثقافة تؤثر بشكل كبير على نية استخدام التقنيات الجديدة، للأبعاد الثقافية المختلفة تأثيرات متفاوتة على النية السلوكية، مما يشير إلى أن المواءمة الثقافية أمر بالغ الأهمية لاعتماد التكنولوجيا الناجح. (Ebrahimi et al., 2010)

II- 2- 2 نموذج قبول واستخدام التكنولوجيا UTAUT

تؤثر ثقافة المؤسسة بشكل كبير على قبول التكنولوجيا كما هو موضح في النظرية الموحدة لقبول واستخدام التكنولوجيا (UTAUT) Unified Theory of Acceptance and Use of Technology.

تتجلى هذه العلاقة عبر مختلف القطاعات والسياقات الجغرافية، حيث تشكل ثقافة المؤسسة البيئة التي يتم فيها اعتماد التكنولوجيا واستخدامها. غالبًا ما يتم تعديل نموذج UTAUT، الذي يتضمن بنيات مثل توقع الأداء، وتوقع الجهد، والتأثير الاجتماعي، وظروف التيسير، من خلال العوامل الثقافية داخل المنظمات.

II- التحول الرقمي

يستخدم نموذج النظرية الموحدة لقبول واستخدام التكنولوجيا (UTAUT) لفهم قبول المستخدم وسلوكه تجاه التقنيات الجديدة، تم تطويره بواسطة Venkatesh I وهو يدمج عناصر من ثمانية نماذج سابقة لقبول التكنولوجيا.

تحدد UTAUT أربع تركيبات رئيسية تؤثر على نوايا المستخدم وسلوكياته: توقع الأداء، وتوقع الجهد، والتأثير الاجتماعي، وظروف التيسير.

تستخدم هذه التركيبات للتنبؤ بالنوايا السلوكية والاستخدام الفعلي للتكنولوجيا عبر سياقات مختلفة، مثل التعليم والرعاية الصحية والتجارة الإلكترونية. تم تطبيق النموذج على نطاق واسع والتحقق من صحته في العديد من الدراسات، مما يدل على تعدد استخداماته وفعاليتها في بيئات مختلفة.

1. توقعات الأداء : Performance expectations

يشير هذا إلى الدرجة التي يعتقد بها الفرد أن استخدام نظام معين سيساعده على تحقيق مكاسب في الأداء الوظيفي.

أظهرت الدراسات باستمرار أن الأداء المتوقع يؤثر بشكل إيجابي على النية السلوكية عبر المجالات المختلفة، مثل أنظمة تخطيط موارد المؤسسات والحكومة الإلكترونية وأنظمة الفحص عبر الإنترنت. (Andwika, 2020)

2. توقع الجهد : Effort Expectation

يقيس هذا التصميم سهولة الاستخدام المرتبطة بالتكنولوجيا. لقد وجد أنه يؤثر بشكل كبير على نوايا المستخدمين في اعتماد تقنيات مثل الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول ومنصات التعلم الإلكتروني، مما يشير إلى أن المستخدمين هم أكثر عرضة لتبني التقنيات التي يرون أنها سهلة الاستخدام (Abbad, 2021).

3. التأثير الاجتماعي : Social impact

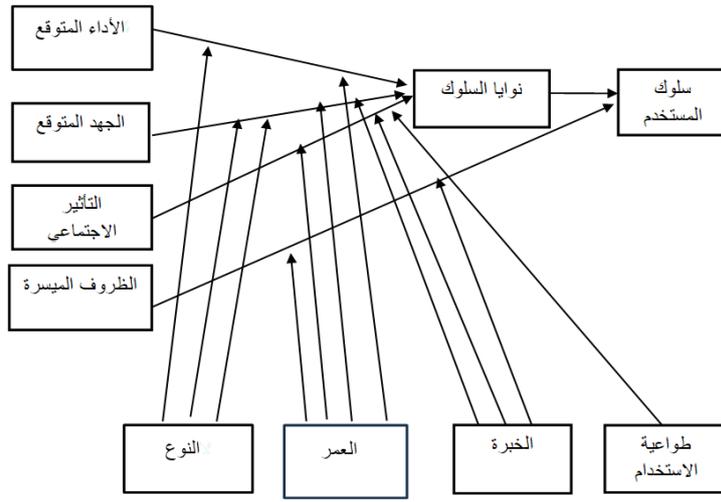
يأخذ هذا العامل في الاعتبار مدى إدراك الأفراد أن الآخرين المهمين يعتقدون أنه يجب عليهم استخدام النظام الجديد. بينما ثبت أن التأثير الاجتماعي له تأثير إيجابي على النية السلوكية في بعض الدراسات، يمكن أن تختلف أهميته اعتمادًا على السياق. على سبيل المثال، وجد أنه غير مهم في سياق أنظمة الاختبارات عبر الإنترنت ومنصات التعلم الإلكتروني (Abbad, 2021).

4. شروط التسهيل : Facilitation conditions

II- التحول الرقمي

يشير هذا إلى الدرجة التي يعتقد بها الفرد بوجود بنية تحتية تنظيمية وتقنية لدعم استخدام النظام. لقد ثبت أن شروط التسهيل تؤثر بشكل مباشر على سلوك الاستخدام، كما رأينا في الدراسات حول التعلم الإلكتروني والخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول. (Abbad, 2021)

الشكل 2-08 النموذج الموحد لقبول واستخدام التكنولوجيا



Source Venkatesh, V. (2003). USER ACCEPTANCE OF INFORMATION TECHNOLOGY: TOWARD A UNIFIED VIEW. MIS Quarter

تسلط هذه النظرية، التي تدمج نماذج مختلفة من قبول التكنولوجيا، الضوء على كيف يمكن لثقافة المؤسسة أن تؤثر على تبني واستخدام التكنولوجيا من خلال التأثير على التركيبات الرئيسية مثل توقع الأداء، والجهد المتوقع، والتأثير الاجتماعي، وظروف التيسير.

يمكن للتفاعل بين ثقافة المؤسسة وهذه التركيبات إما تسهيل أو إعاقة قبول التكنولوجيا، اعتمادًا على الأبعاد الثقافية الموجودة داخل المؤسسة.

تلعب ثقافة المؤسسة التي تتميز بأبعاد مثل التسلسل الهرمي والتمكين والمشاركة، دورًا مهمًا في تبني التكنولوجيا، فعلى سبيل المثال، قد تقاوم الثقافات الهرمية التغيير، في حين أن الثقافات التي تعزز التمكين والمشاركة النشطة من المرجح أن تتبنى التقنيات الجديدة (Porto, 2020).

1. الاختلافات الثقافية الوطنية والمهنية: National and Professional Cultural Differences

II- التحول الرقمي

أظهرت الأبحاث التي شملت مستخدمي التكنولوجيا التعليمية في ألمانيا ورومانيا أن ثقافة الوطنية والمهنية تؤثر على مدى تقبل التكنولوجيا، مما يؤدي إلى اختلاف في استخدام التكنولوجيا بين المناطق المختلفة. (Nistor, 2014)

وأيضاً تشير أبحاث قطاع الرعاية الصحية إلى أن الفروقات الثقافية بين الدول قد تُضعف الروابط بين عناصر نموذج UTAUT، مما يؤثر على مدى قبول التكنولوجيا. (Huang et al., 2010).

2. السياقات الحكومية والتعليمية: "Governmental and Educational Contexts"

تلعب ثقافة المؤسسة دوراً مهماً في قبول التكنولوجيا، كما أظهرت دراسة حول استخدام تكنولوجيا الإنترنت في الهند (Dasgupta & Gupta, 2013). في المؤسسات التعليمية، تؤثر ثقافة الهرمية السائدة على تبني تقنيات التعلم الإلكتروني، حيث يرتبط مدى قبول التكنولوجيا بشكل وثيق بثقافة المؤسسة والمواقف تجاهها (Porto, 202...).

3. الأبعاد الثقافية وتبني التكنولوجيا: "Cultural Dimensions and Technology Adoption"

تعد ثقافة المؤسسة خطوة تمهيدية تؤثر على نموذج UTAUT، حيث تلعب دوراً في قبول تقنيات مثل الإنترنت وأنظمة الاتصالات.

أظهرت الدراسات أن الأبعاد الثقافية مثل التعاون والمنافسة والإبداع والتحكم تؤثر بشكل كبير على استيعاب التكنولوجيا في قطاعات مثل البناء والوكالات الحكومية (Dasgupta & Gupta, 2011)

تلعب ثقافة المؤسسة دوراً كبيراً في قبول نموذج UTAUT، كما أظهرت الدراسات أن خصائص مثل المشاركة، والاتساق، والقدرة على التكيف، والاهتمام بالمهام تؤثر على عناصر أساسية مثل توقع الأداء، والجهد المتوقع، والتأثير الاجتماعي.

على وجه التحديد، تؤثر سمتي القدرة على التكيف والتركيز على المهام بشكل إيجابي في توقع الأداء، في حين أن التركيز على المهام وحده يؤثر على الجهد المتوقع. لذلك، فإن وجود ثقافة تنظيمية داعمة داخل المؤسسات الحكومية يُعد أمراً أساسياً لتعزيز تقبل الموظفين لتكنولوجيا الإنترنت. (Dasgupta, 2013)

4. الاختلافات بين الثقافات (Cultural Differences)

II- التحول الرقمي

لقد أظهرت الدراسات التي تناولت مستخدمي التكنولوجيا التعليمية في ألمانيا ورومانيا أن الاختلافات في الثقافات الوطنية والمهنية تؤدي إلى تباين في مدى تقبل التكنولوجيا. وهذا يعني أن التنوع الثقافي قد يؤثر على مستوى استخدام وقبول التكنولوجيا من منطقة إلى أخرى (Nistor, 2014)

جدول 2-06 تأثير ثقافة على نظرية utaut

النموذج	متغيرات النموذج الأساسية	علاقة ثقافة المؤسسة
UTAUT	- توقع الأداء - الجهد المتوقع - التأثير الاجتماعي - ظروف التيسير	تأثير مباشر وغير مباشر: تؤثر ثقافة المؤسسة على جميع المتغيرات الرئيسية للنموذج: • تدعم أو تعيق توقع الأداء بناءً على سمات مثل القدرة على التكيف والمهمة. • تؤثر على الجهد المتوقع من خلال الممارسات التي تسهل استخدام التكنولوجيا. • تحدد قوة التأثير الاجتماعي من خلال بيئة العمل والمعايير المهنية. • ترتبط بظروف التيسير من خلال توافر الموارد، والدعم الفني، والقيادة التمكينية.
UTAUT + ثقافة الوطنية/المهنية	جميع متغيرات UTAUT مع التركيز على السياقات الثقافية المختلفة	تأثير مشروط بثقافة الوطنية والمهنية: • تختلف استجابات الأفراد لمتغيرات UTAUT باختلاف ثقافتهم الوطنية أو المهنية. • في بعض الدول أو المهن، قد تكون الاستجابة للتأثير الاجتماعي أقوى أو أضعف. • تعدد الثقافات يؤدي إلى اختلافات في تبني التكنولوجيا (مثال: ألمانيا ورومانيا).
UTAUT في القطاعات الحكومية والتعليمية	توقع الأداء - الجهد المتوقع - ثقافة الهرمية أو التمكينية	تأثير مباشر مهم في السياقات الرسمية: • ثقافة الهرمية قد تحد من الجهد المتوقع وتعيق التبني. • ثقافات المشاركة والتمكين تعزز توقع الأداء وتدعم التيسير. • في المؤسسات التعليمية والحكومية، تلعب ثقافة دوراً حاسماً في تفسير السلوك التكنولوجي.
UTAUT والأبعاد الثقافية المؤسسة	- جميع متغيرات UTAUT + الأبعاد الثقافية مثل: التعاون، الإبداع، الاتساق، المهمة	تأثير شامل وعميق: • الأبعاد الثقافية تؤثر على البنى النفسية والمعرفية المرتبطة بقبول التكنولوجيا. • تدعم سمات مثل المشاركة والتعاون التفاعل مع التكنولوجيا بشكل إيجابي. • تسهم ثقافة التنظيم في تشكيل القيم والمواقف التي تحكم تبني التكنولوجيا.

المصدر من اعداد الطالب بناء على نموذج UTAUT

II- 2- 3 نظرية الادراك الاجتماعي Bandura في التحول الرقمي المبني بثقافة المؤسسة

تؤكد النظرية المعرفية الاجتماعية (SCT) (Social Cognitive Theory - SCT) التي طورها ألبرت باندورا أن العوامل الشخصية والسلوك والبيئة في تسهيل

II- التحول الرقمي

التعلم وتغيير السلوك حيث يفترض أن الأفراد يتأثرون بعملياتهم المعرفية وعواطفهم وتصوراتهم والتي تشكل استجاباتهم للمواقف المختلفة (Mehmood, 2024)

الاحتمية التبادلية الثلاثية Triple commutative determinism

1. العوامل الشخصية: Personal factor

وتشمل هذه العمليات المعرفية والكفاءة الذاتية والتحفيز، تعتبر العوامل الشخصية حاسمة في تحديد كيفية إدراك الأفراد لقدراتهم وتحديد الأهداف. (Di, 2023)

2. العوامل السلوكية: Behavioral factor

تشير إلى تصرفات وردود فعل الأفراد التي تتأثر بالمعتقدات الشخصية والظروف البيئية. في سياق سلوك الإنجاز، تعد النمذجة الاجتماعية والتعبير الذاتي استراتيجيات سلوكية تساعد على استيعاب المهارات والاستراتيجيات، وتعرض التفاعل بين العوامل الشخصية والسلوكية. (Schunk, 1999)

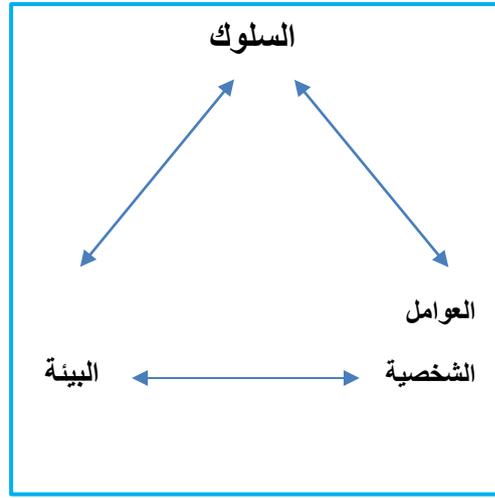
3. العوامل البيئية: Environnemental factor

توفر البيئة السياق الذي يحدث فيه التعلم والسلوك، وهي تشمل التأثيرات الاجتماعية والبيئة المادية. على سبيل المثال، في التعليم عبر الإنترنت، يمكن أن يؤدي تصميم الاستراتيجيات التعليمية إلى تعزيز الحضور الاجتماعي والتعلم التعاوني. (Cuda, 2016)

توفر الاحتمية المتبادلة الثلاثية للنظرية المعرفية الاجتماعية إطارًا قويًا لفهم التفاعل بين العوامل الشخصية والسلوكية والبيئية عبر مختلف المجالات، ومع ذلك فإن تعقيد هذه التفاعلات يشكل تحديات في تحقيق إمكانات النظرية بشكل كامل، مما يستلزم مزيدًا من البحث والتكيف مع سياقات متنوعة.

II- التحول الرقمي

الشكل 2-09 التفاعل الثلاثي BANDURA



Source: Social Cognitive Theory of Self-Regulation, ALBERT BANDURA, 1991

يمكن إسقاط نظرية الإدراك الاجتماعي لألبرت باندورا Albert Bandura وتحديدًا نموذج التفاعل الثلاثي المتبادل Tripartite Interaction على الدراسة الحالية التي تتناول علاقة ثقافة المؤسسة بالتحول الرقمي من خلال درجة الاستعداد للتغيير Readiness for change كمتغير وسيط.

تفترض هذه النظرية أن السلوك الإنساني ينتج من التفاعل الديناميكي بين ثلاثة عناصر مترابطة: العوامل الشخصية، والسلوك، والبيئة، ووفقًا لهذا المنظور فإن التحول الرقمي يمثل "السلوك" التنظيمي المرغوب، في حين تُعد ثقافة المؤسسة بما تتضمنه من قيم وممارسات، بمثابة "البيئة" التي تحتضن هذا السلوك وتحفزه أو تعوقه، أما الاستعداد للتحول الرقمي والذي يتجسد في مفاهيم مثل الكفاءة الذاتية والقيمة الشخصية المتوقعة من التغيير فيمثل البعد الشخصي في النموذج بوصفه يعكس دافعية الأفراد واستعدادهم النفسي والمعرفي للانخراط في عملية التغيير.

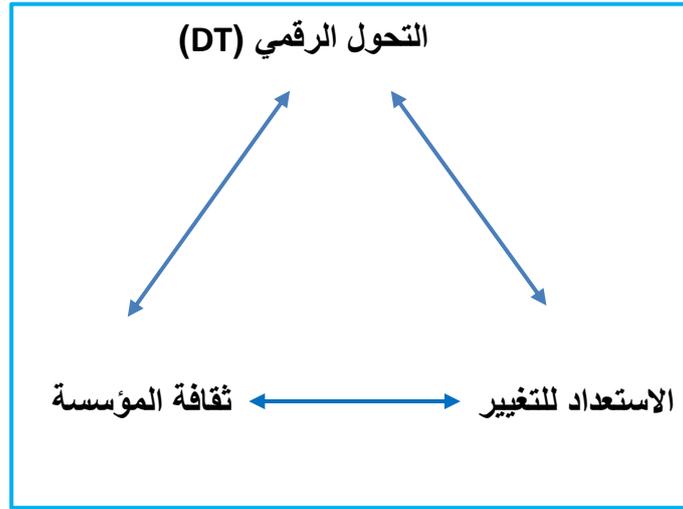
وتدعم نتائج الدراسات السابقة هذا الترابط كدراسة محمد حفار Mohammed Haffar بالأردن (Haffar, 2023) حيث أثبتت أن ثقافة المؤسسة التي تتسم بخصائص جماعية أو أدهوقراطية تؤثر إيجابيًا على أبعاد الاستعداد، ولا سيما الكفاءة الذاتية والقيمة الشخصية، واللتين تلعبان دور الوسيط في تعزيز الالتزام الوجداني نحو التغيير emotional commitment to change.

وعليه يمكن تبني نموذج يظهر كيف تُحدث ثقافة المؤسسة تأثيرًا غير مباشر على نجاح التحول الرقمي عبر رفع مستوى الاستعداد لدى الأفراد.

II- التحول الرقمي

هذا التطبيق النظري يساعدنا على فهم كيف تتأثر المؤسسات بالعوامل النفسية والمؤسسة عند تبني التحول الرقمي ، كما يوضح أن نجاح هذا التحول يحتاج إلى توافق بين بيئة العمل وبين سلوك الأفراد حتى يتحقق التغيير بشكل فعال ويستمر على المدى الطويل.

شكل 10-2 التفاعل الثلاثي في سياق ثقافة المؤسسة والتحول الرقمي (DT)



المصدر من اعداد الطالب بناء على دراسة Bandura

جدول 07-2 التفاعل الثلاثي في سياق ثقافة المؤسسة والتحول الرقمي

العامل	المكونات في سياق الجامعة	أمثلة لسلوك أو التأثير
العوامل الشخصية	-الكفاءة الذاتية الرقمية -الاتجاهات نحو التغيير - الدافعية الذاتية للتعلم الرقمي	عضو هيئة تدريس يشعر بالثقة في استخدام نظم إدارة التعلم - الاستعداد لتجربة أدوات جديدة
السلوك	-استخدام المنصات الرقمية -المشاركة في الدورات الرقمية - قيادة مبادرات تقنية	-تصميم مقرر إلكتروني - تقديم ورشة تدريب زملاء على أدوات رقمية
البيئة	-ثقافة الابتكار داخل المؤسسة -السياسات المشجعة على التحول الرقمي (DT) - القيادة الرقمية	-توفر دعم تقني دائم - اعتراف المؤسسة بمساهمات الأعضاء في التحول الرقمي (DT)

المصدر من اعداد الطالب بناء على دراسة Haffar 2023

الاطار التطبيقي

تمهيد:

تشهد مؤسسات التعليم العالي في مختلف دول العالم تحولات جذرية تفرضها متغيرات العصر الرقمي، حيث أصبحت الحاجة إلى دمج التكنولوجيا في مختلف العمليات الإدارية والتعليمية ضرورة لا غنى عنها.

ويُعد التحول الرقمي أحد أبرز مظاهر هذا التغيير، لما يوفره من فرص لتحسين الكفاءة التشغيلية، وتبسيط الإجراءات، وتقديم خدمات تعليمية وبحثية أكثر جودة ومرونة.

في هذا السياق، تُعد ثقافة المؤسسة عاملاً حاسماً في مدى نجاح جهود التحول الرقمي إذ تساهم بشكل مباشر في تهيئة الأفراد والمنظومة ككل لتبني التقنيات الحديثة، والتفاعل الإيجابي مع متطلبات الرقمنة، فضلاً عن تجاوز مقاومة التغيير التي قد تعيق التقدم.

فثقافة المؤسسة بما تحمله من قيم واتجاهات وأنماط سلوك، يمكن أن تمثل قوة دافعة للتحول أو عائقاً أمامه، بحسب مستوى انسجامها مع متطلبات العصر الرقمي.

لذا، جاءت هذه الدراسة بهدف استقصاء العلاقة بين ثقافة المؤسسة والتحول الرقمي داخل الجامعات، بالتركيز على طبيعة التفاعل بين أفراد المؤسسة التعليمية والتقنيات الرقمية، وتحديد أثر القيم والممارسات الثقافية السائدة على نجاح مبادرات التحول.

وتسعى الدراسة إلى تقديم رؤى تطبيقية تدعم متخذي القرار في قطاع التعليم العالي، وتعينهم على وضع استراتيجيات ثقافية فاعلة تضمن الانتقال الرقمي السلس والمستدام.

1. التحول الرقمي في قطاع التعليم العالي بالجزائر

2. الإطار المنهجي للدراسة

3. وصف أفراد العينة وتحديد متغيرات الدراسة

4. نتائج الدراسة

5. مناقشة نتائج الدراسة

1- التحول الرقمي في قطاع التعليم العالي بالجزائر

تمثل التحولات التكنولوجية الراهنة أحد أهم العوامل المؤثرة في تطوير مختلف القطاعات، وعلى رأسها قطاع التعليم العالي الذي يعد ركيزة أساسية لبناء مجتمع المعرفة ودفع عجلة التنمية.

يبرز التحول الرقمي كخيار استراتيجي يهدف إلى تحديث أساليب التعليم والتسيير، من خلال إدماج التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية والإدارية على حد سواء.

لقد أصبحت الجامعات الجزائرية مدعوة إلى تبني هذا المسار من أجل تحسين جودة التكوين والبحث العلمي، وتوسيع فرص الوصول إلى المعرفة، ومواكبة التغيرات العالمية المتسارعة في مجال التعليم.

يشكل هذا التحول تحدياً وفرصة في الوقت نفسه، حيث يتطلب تهيئة البنية التحتية الرقمية، وتأهيل الموارد البشرية، وتكييف التشريعات والسياسات بما يتناسب مع متطلبات العصر الرقمي.

بهدف القضاء على البيروقراطية وإرساء الشفافية تسعى الجزائر الى التحول الرقمي في جميع المجالات وفي كل القطاعات، لقد تم بذل الكثير من الجهود في هذا الاتجاه وتم تتويج هذه الجهود بالعديد من الإنجازات.

تأتي "الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي في الجزائر 2025-2030" كإطار توجيهي شامل يعكس الإرادة السياسية العليا للدولة الجزائرية، وعلى رأسها رئيس الجمهورية السيد عبد المجيد تبون، من أجل إحداث تحول رقمي جذري يمس مختلف مناحي الحياة الاقتصادية، الاجتماعية والإدارية (الشعب أونلاين، 2025؛ النهار أونلاين، 2025

تمثل هذه الاستراتيجية ثمرة عمل مؤسساتي منسق قادته المحافظة السامية للرقمنة، باعتبارها الهيئة المكلفة بتأطير ومتابعة تنفيذ مشاريع الرقمنة القطاعية والاستثمارات الاستراتيجية ذات الصلة، وذلك في ظل بيئة مؤسسية وقانونية متجددة (الشروق أونلاين، 2025).

تنطلق الرؤية من هدف استراتيجي محوري يتمثل في بناء "جزائر رقمية 2030"، تتيح اتصالاً عالي الجودة، وخدمات عمومية مرقمنة بالكامل، واقتصاداً رقمياً خلاقاً للثروة، مع الحفاظ على القيم

الاجتماعية والمبادئ الدستورية للعدالة والمساواة (الشعب أونلاين، 2025) وقد بُنيت هذه الرؤية على خمسة محاور استراتيجية مترابطة:

البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال: يشكل هذا المحور القاعدة التقنية للتحويل، ويركز على توسيع الربط بشبكات الألياف البصرية، إنشاء مراكز بيانات وطنية، وتطوير خدمات الحوسبة السحابية. من الأهداف المسطرة في هذا المحور ضمان التغطية الكاملة للإنترنت، وتعزيز السيادة الرقمية عبر اعتماد نطاق dz. وتوطين البيانات (نان ميديا، 2025).

رأس المال البشري والتكوين: يستهدف هذا المحور تكوين 500 ألف مختص في تكنولوجيات الإعلام والاتصال وتقليص هجرة الكفاءات بنسبة 40%. كما يسعى إلى دعم البحث والابتكار لضمان وجود مهارات قادرة على مواكبة التحول الرقمي (DT) في مختلف القطاعات (نان ميديا، 2025؛ معارف، 2023).

الحكومة الرقمية: وتشمل رقمنة الإجراءات الإدارية الداخلية والخارجية، تعزيز التشغيل البيئي بين الأنظمة، ضمان الهوية الرقمية للمواطنين والمؤسسات، وتطوير أطر قانونية لحكومة البيانات. الهدف هنا هو تحسين الأداء الإداري وتسهيل الولوج إلى المعلومات والخدمات (الشعب أونلاين، 2025)

الاقتصاد الرقمي: يتضمن تسريع رقمنة المؤسسات، تقليص المعاملات النقدية، دعم إنشاء 100 ألف شركة ناشئة رقمية، وزيادة مساهمة الرقمنة في الناتج الداخلي الخام بنسبة 20%، كما يسعى إلى استقطاب مليار دولار من الاستثمارات الأجنبية في مجال الرقمنة وتحقيق صادرات رقمية بقيمة 500 مليون دولار (نان ميديا، 2025).

المجتمع الرقمي: يركز على ضمان شمولية الخدمات الرقمية لكافة فئات المجتمع، وتوسيع المشاركة في الحياة العامة عبر الفضاء الرقمي، بالإضافة إلى دعم المحتوى الرقمي المحلي ذي الطابع الثقافي والوطني (النهار أونلاين، 2025).

وتقوم هذه الاستراتيجية على ركيزتين أساسيتين: الأولى هي الإطار القانوني والتنظيمي من خلال إعداد قانون شامل للرقمنة وتكييف النصوص القانونية القائمة، والثانية هي أمن الأنظمة المعلوماتية،

باعتباره شرطاً أساسياً لإنجاح التحول الرقمي ، وقد تم التنسيق في هذا الجانب مع "الاستراتيجية الوطنية لأمن الأنظمة المعلوماتية 2025-2029" (شرشال نيوز، 2025).

تسعى هذه الاستراتيجية إلى تجسيد أهدافها عبر مخططين تنفيذيين:

- تجسيد المشاريع الاستراتيجية
- متابعة التقدم المُحرز

وهي تركز على مبادئ توجيهية أهمها: إشراك المواطنين والمؤسسات، الحفاظ على السيادة الرقمية، حماية البيانات، وتشجيع الشراكة بين القطاعين العام والخاص (الشعب أونلاين، 2025b).

1-1 مظاهر التحول الرقمي في قطاع التعليم العالي الجزائري

تعتبر جائحة كوفيد-19 بمثابة الانطلاقة الحقيقية للتحول الرقمي في قطاع التعليم العالي بالجزائر، وهذا لا ينفي وجود بعض المجهودات قبل سنة 2019 لكنها كانت بمثابة محاولات خجولة لا ترقى للمستويات المطلوبة (بن داود، 2021).

ومع انتشار جائحة كوفيد-19 في ووهان الصينية ومن ثم في كل أنحاء العالم، والتي أدت إلى توقف شبه كلي للحياة في جميع المجالات، فرضت الجائحة أنماطاً جديدة من السلوك التي لم يتعود عليها الإنسان، فتم فرض الحجر الصحي والتباعد وارتداء الكمامة في الأماكن العامة (مؤسسة الصحة العالمية، 2020).

ومع وصول جائحة كوفيد-19 إلى الجزائر كغيرها من بلدان العالم، تم اتخاذ العديد من الإجراءات الاحترازية من أجل منع انتشار الوباء.

وفي قطاع التعليم العالي بالجزائر، ومن أجل الحفاظ على حياة الطلبة الجامعيين والأساتذة، تم توقيف التعليم الحضوري واللجوء إلى بدائل ووسائط إلكترونية، وتُعتبر هذه الخطوة الأولى للتحول الرقمي في قطاع التعليم العالي بالجزائر.

أ. المخطط التوجيهي للرقمنة

المخطط التوجيهي للرقمنة (SDN) هو مرجع شامل أعدته وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية بهدف تحديث منظومة التعليم العالي والبحث العلمي من خلال اعتماد التكنولوجيا الرقمية كدعامة محورية. يطمح المخطط إلى إرساء بيئة جامعية ذكية، مرنة ومبتكرة، تركز على تطوير المهارات الرقمية، وعصرنة الهياكل القاعدية، وتفعيل آليات الحوكمة الإلكترونية، بما يضمن تحسين جودة التعليم وتعزيز مردودية البحث العلمي.

يقوم على رؤية طموحة تتمثل في ستة محاور رئيسية: (1) إدماج الرقمنة في الخدمات الجامعية؛ (2) تطوير كفاءات رقمية لدى الطلبة والأساتذة؛ (3) دعم البحث العلمي بالوسائل الرقمية؛ (4) تحسين البنى التحتية المعلوماتية؛ (5) تعزيز الانفتاح والمرئية على الصعيدين الوطني والدولي؛ و(6) تجويد حياة الطالب الجامعية عبر تسهيل الوصول إلى الخدمات.

وقد حُددت اثنا عشر رهاناً رئيسياً لتحقيق هذه الرؤية، من أبرزها: ضمان نجاح الطلبة واندماجهم المهني، تطوير الأداء الإداري والبيداغوجي عبر أدوات رقمية، اعتماد النزاهة الاصطناعي، تجديد الأساليب التعليمية من خلال نماذج مثل "القسم المعكوس"، وتعزيز التعليم مدى الحياة. كما تُولي الوثيقة اهتماماً خاصاً بإدماج الفئات الهشة (كالطلبة ذوي الإعاقة والرياضيين) من خلال تهيئة فضاءات رقمية ملائمة.

تعتمد منهجية المخطط على إدراج الرقمنة تدريجياً في مختلف مؤسسات القطاع عبر خارطة طريق تتضمن برامج ومشاريع محددة، تراعي السياقات المحلية وتُقاس بمؤشرات أداء. كما تؤكد الوثيقة على أهمية التشاركية في صياغة وتفعيل هذه الرؤية، من خلال إشراك كافة الفاعلين: الأساتذة، الإداريين، الطلبة، والهيئات الوطنية.

يعكس هذا المخطط وعياً استراتيجياً بأهمية الرقمنة كأداة مركزية في إصلاح التعليم العالي في الجزائر، ويُعد بمثابة دعوة لانتقال رقمي شامل، يواكب التحديات الراهنة ويستشرف آفاق التنمية المستدامة، مرتكزاً على الابتكار، والمرونة، والعدالة الرقمية.

والذي يمثل خارطة الطريق للوصول إلى رقمنة القطاع، يحتوي هذا المخطط على سبعة محاور استراتيجية تتمثل في:

جدول 3-01 المحاور الاستراتيجية 7 لرقمنة قطاع التعليم العالي

الرقم	المحور الاستراتيجي
01	مراقبة تكوين المستعملين وعصرنة المصادر
02	الرقمنة من أجل عرض تكوين مرئي ومن أجل بيداغوجيا مبتكرة
03	الرقمنة في خدمة الطالب
04	الرقمنة في خدمة نشاطات البحث
05	الرقمنة كدعامة للهياكل القاعدية
06	الرقمنة كدعامة لإدارة حديثة
07	العلاقات الوطنية والدولية

المصدر mesrs.dz

ب. مديرية الشبكات وتطوير الرقمنة

بناء على المرسوم التنفيذي رقم 21-134 الذي يتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة التعليم العالي تم انشاء مديرية الشبكات وتنظيم الرقمنة والتي تتمثل مهمتها في تصميم استراتيجية القطاع في مجال التحول الرقمي وتضم أربع مديريات فرعية:

- المديرية الفرعية للهياكل القاعدية والشبكات
- المديرية الفرعية لأنظمة الاعلام الآلي
- المديرية الفرعية للأمن المعلوماتي
- المديرية الفرعية لأنظمة الدعم والرقمنة

وعلى مستوى الجامعات تم انشاء مكاتب استراتيجيات الرقمنة BSN بهدف إعداد الجامعة للانتقال الرقمي الناجح.

وفقاً للمخطط التوجيهي للرقمنة، فإن كل جامعة تقوم بتنصيب مكتب استراتيجية الرقمنة يتمثل دور المكتب في تطبيق القوانين واللوائح ذات الصلة بالبحث العلمي والتطور التكنولوجي، بغرض إعداد الجامعة للانتقال الرقمي الناجح.

ت. المنصات الرقمية

تعتبر المنصات الرقمية "Digital Platforms" بمثابة بوابات الكترونية تقوم بتقديم العديد من الخدمات التفاعلية، ويمكن أن نعرفها: "بأنها مجموعة من الحلول المتكاملة التي تقدم عبر الأنترنت، حيث تمكن المستخدم أو قطاعات الأعمال المختلفة من تنفيذ مهام متعددة من نفس المكان عبر الأنترنت. دون الحاجة إلى استخدام الأساليب التقليدية. ونعني هنا وجود ترابط وتكامل بين سلسلة من المعلومات التي يحتاجها المستخدم وتمكنه من الوصول إلى الخدمة المطلوبة في نفس المكان الذي ابتدأ منه." (مصطف، 2023)

ث. مركز البحث في الاعلام العلمي والتقني CERIST:

يُعدّ مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني (CERIST) من بين المؤسسات الوطنية الرائدة في دعم البحث العلمي وتطوير البنية التحتية للمعلومة الأكاديمية في الجزائر. ويضطلع المركز بدور محوري في توفير باقة متنوعة من الخدمات ذات الصلة بالبحث العلمي، والتكوين، والعمل الأكاديمي، كما يساهم بفعالية في تنظيم ومتابعة شؤون الطلبة الجامعيين، لاسيما من حيث التسجيلات الرقمية وإتاحة الموارد المعرفية الحديثة.

ويُعنى المركز بتطوير المحتوى الرقمي الأكاديمي، إلى جانب توفير فضاءات بحثية متقدمة تسمح للطلبة والباحثين بالولوج إلى معطيات دقيقة تغطي مختلف التخصصات العلمية. وتندرج ضمن مهام المركز أيضًا إدارة وتنسيق مجموعة من المنصات الرقمية المتخصصة، حيث يضم CERIST ما لا يقل عن 12 بوابة إلكترونية متاحة على الرابط <https://www.cerist.dz/index.php/a>

وتُعنى هذه البوابات بخدمة المجتمع الجامعي في مجالات متعددة كالتوثيق، النشر العلمي، إدارة البيانات، الرقمنة، الابتكار، وأمن المعلومات وغيرها.

ويُعدّ المركز ركيزة أساسية ضمن استراتيجية الجزائر للتحول الرقمي في مجال التعليم العالي، بفضل ما يقدمه من موارد رقمية، وحلول تقنية، ودعم تنظيمي يواكب تطور المعرفة العالمية. (فهيمه، 2023)

ج. منصة المجلات العلمية الجزائرية ASJP

هي منصة إلكترونية للمجلات العلمية الوطنية، وتدرج في إطار وطني للمعلومات العلمية والتقنية، وتعتبر هذه المنصة أهم حماية للكتاب من الوقوع في فخ المجلات الوهمية أو الناشرين المفترسين كما يطلق عليهم في هذا المجال، وهي بمثابة ضمانة لوصول المقال المراد نشره الى المجلة، حيث تعتبر المنصة وسيطا بين الكاتب والناشر فتقوم بتوثيق جميع المراحل حتى النشر. (منير، 2018)

وقد وصلت المنصة الى 230838 مقالة من بين 848 مجلة وتم تقسيم المجلات العلمية في المنصة على مجموعة من المجالات.

ويمكن الولوج للمنصة عبر الرابط الإلكتروني التالي:

<https://www.asjp.cerist.dz/>

ح. البوابة الوطنية للإشعار عن الأطروحات منصة pnst

تُعدّ البوابة الوطنية للإشعار عن الأطروحات (PNST) أداة محورية في منظومة البحث العلمي بالجامعة الجزائرية، حيث تمثل الوسيلة الأساسية للوصول إلى الإنتاج العلمي الجامعي، وذلك من خلال تتبع مختلف مراحل إعداد الأطروحات، بدءًا من التسجيل الأولي وصولًا إلى المناقشة ونشر النسخة النهائية منها، وتهدف هذه البوابة إلى تعزيز الشفافية وإتاحة المعلومات لفائدة الباحثين والمهتمين، بما يساهم في إثراء المعرفة العلمية وتسهيل الوصول إلى المعلومة الأكاديمية.

وقد أصبح من الضروري على كل طالب مسجّل في طور الدكتوراه أن ينشئ حسابًا خاصًا به على المنصة لمتابعة تقدم أطروحته بشكل منتظم. تجدر الإشارة إلى أنّ هذه البوابة كانت في السابق تقتصر على تسجيل عدد الأطروحات فقط، دون تفعيل فعلي لمتابعة مراحلها، وهو ما دفع بالسلطات الوصية، وعلى رأسها المسؤول الأول عن القطاع، إلى اتخاذ قرار بضرورة تسجيل جميع الطلبة المعنيين في المنصة ومتابعتهم بشكل دقيق.

تتوفر البوابة عبر الرابط: www.pnst.cerist.dz ، وتُعدّ اليوم جزءًا من استراتيجية وطنية لتعزيز الحوكمة الرقمية في مجال التعليم العالي والبحث العلمي. (فهيمة، 2023)

خ. النظام الوطني للتوثيق عبر الأنترنت SNDL:

يُعدّ النظام الوطني للتوثيق عبر الإنترنت (SNDL) من أبرز المبادرات التي تدعم البنية التحتية للمعلومة العلمية في الجزائر، حيث يوفر فضاءً رقمياً مخصصاً لتصفح الوثائق الإلكترونية العلمية الوطنية والدولية، بما يعزز من نشر ثقافة العلمية في مختلف التخصصات والمجالات.

ويهدف هذا النظام إلى تمكين الطلبة والباحثين من الولوج السهل إلى مصادر المعرفة الأكاديمية والعلمية، سواء من داخل الجامعات الجزائرية أو من خارجها، مما يتيح فرصاً أوسع لتطوير البحوث والارتقاء بجودة الإنتاج العلمي المحلي.

يمكن الولوج إلى خدمات هذا النظام عبر الموقع الرسمي: <https://www.sndl.cerist.dz> ، حيث يُعدّ جزءاً من المساعي الوطنية الرامية إلى رقمنة التعليم العالي وتعزيز الانفتاح على المعرفة العالمي.

جدول 3-02 احصائيات منصة pnst من 2014/2025

السنة	عدد المواضيع المشعرة	السنة	عدد المواضيع المشعرة
2014	3606	2020	4502
2015	3452	2021	5641
2016	5039	2022	5671
2017	5872	2023	4474
2018	8600	2024	1589
2019	6881	2025	1875

المصدر: الموقع الإلكتروني لمنصة pnst

ويمكن الولوج للمنصة عبر الرابط التالي:

<https://www.pnst.cerist.dz/pnstARABE/index.php>

د. النظام المعلوماتي المدمج منصة بروغريس Progress

شرعت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر في اعتماد نظام "البروغرس (Progress)" كنظام إعلام آلي لتسيير شؤون الطلبة ضمن مقاربة رقمية شاملة تهدف إلى تحديث الإدارة الجامعية وتعزيز

الإطار التطبيقي

فعاليتها. وقد تم تطبيق النظام خلال الفترة التجريبية ما بين 2012 و2016، ليتم اعتماده رسميًا ابتداءً من سنة 2016، حيث أصبح يشكّل الإطار المرجعي لرقمنة مختلف العمليات البيداغوجية والإدارية.

وقد شمل النظام في بداياته عملية تسجيل الطلبة الجدد، ليمتد لاحقًا إلى تغطية مجموعة أوسع من الوظائف على غرار إدارة الكليات والمعاهد، وتتبع المسار الأكاديمي للطلبة، وتنظيم الامتحانات، وإصدار الوثائق البيداغوجية الرسمية، كما مكّن هذا النظام من تحسين عملية التسيير البيداغوجي والإداري عبر إدماج الرقمنة في الإجراءات التقليدية، مما ساهم في تقليص نسبة الأخطاء، وتسريع الإجراءات، وتحقيق شفافية أكبر في الأداء الجامعي.

وقد رُوِيَ في تصميم نظام البروغريس تقديم واجهات رقمية مخصصة لكل جهة من الجهات الجامعية (رئاسة الجامعة، الكليات، الأقسام، الإدارات)، بالإضافة إلى توفير صلاحيات مهنية محددة لكل فئة من المستخدمين (أساتذة، موظفون إداريون، طلبة...)، وهو ما مكّن من توحيد الإجراءات وتنظيم العمل الجامعي وفق رؤية رقمية متكاملة.

إضافةً إلى ذلك، ساعد النظام في تقليص المدة الزمنية لمعالجة الملفات المختلفة، كما عزز من آليات المتابعة والتقييم، وساهم في تحسين مستوى الخدمات المقدّمة على مستوى مؤسسات التعليم العالي. (بوعيس، 2022)

وضمن منصة بروغريس يوجد العديد من المنصات الخاصة بالطلبة أو الأساتذة أو مؤسسات القطاع موزعة كما يلي:

جدول 3-03 المنصات الفرعية لنظام بروغريس

المنصة	الرابط
منصة النقل الجامعي	https://mybus.onou.dz/MyBus/
منصة الإطعام	https://onou.mesrs.dz/login
منصة مراقبة الدخول إلى الإقامات الجامعية	https://onou.mesrs.dz/login
منصة مرآة حاضنات الأعمال	https://www.anvredet.org.dz/
منصة التربية الإلكترونية	https://quittance.mesrs.dz/public/login
منصة الإحصائيات ومؤشرات الأداء	http://statistiques.mesrs.dz/
روبوت للمحادثة chatbot	https://www.mesrs.dz/
بوابة الأطروحات	https://www.pnst.cerist.dz/pnstARABE/index.php
منصة استكشاف السرقات العلمية	https://progres.mesrs.dz/webfve

الاطار التطبيقي

https://ceu.mesrs.dz/	أرضية إدارة متابعة تنقل الطلبة
https://ceu.mesrs.dz/	أرضية متابعة المستخدمين الإداريين
https://progres.mesrs.dz/international-students/	أرضية الطلبة الأجانب
https://services.mesrs.dz/DCEU/course	المنصة الرقمية لتجديد الإقامة من الخارج
https://services.mesrs.dz/platforme/login/index.php	منصة سينما الجامعة
https://auth.mesrs.dz	منصة توثيق الشهادات
https://progres.mesrs.dz/webgrh	منصة البوابة الوحيد
https://progres.mesrs.dz/webplhs/login.xhtml	منصة متابعة الصيانة
https://progres.mesrs.dz/webdoctorat/	منصة مسابقة الدكتوراه
https://progres.mesrs.dz/rdvdoelance/	منصة المنازعات
http://anciens.mesrs.dz/public	منصة ALUMNI
https://dual-mesrs.dz	منصة dual
https://padoc.mesrs.dz/	منصة padoc
https://ask.mesrs.dz	منصة ask-me
https://www.mesrs.dz/crafe	منصة crafe
http://pubmed.mesrs.dz	منصة pubmed الجزائرية
https://www.asjp.cerist.dz	منصة ASJP
https://sgpi.mesrs.dz	منصة PSGPI
https://courriers.mesrs.dz:8001/login	منصة البريد الإلكتروني الرسمي

المصدر وزارة التعليم العالي الجزائرية www.mesrs.dz

كما يشكّل نظام التسجيل الإلكتروني الكامل للناجحين الجدد في شهادة البكالوريا لسنة 2025 خطوة محورية في مسار تحديث منظومة التعليم العالي بالجزائر، وذلك انسجاماً مع التوجه الاستراتيجي للدولة نحو الرقمنة الشاملة وتبسيط الإجراءات الإدارية.

فقد اعتمدت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، تحت إشراف الوزير كمال بداري، آلية "صفر ورق" التي تقوم على رقمنة كل مراحل التسجيل الجامعي بدءاً من التسجيلات الأولية عبر البوابة الرقمية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2025)، مروراً بعملية التوجيه الإلكتروني، وصولاً إلى التسجيلات النهائية وتسديد الرسوم عبر المنصة الوطنية للخدمات الجامعية (الشعب أونلاين، 2025).

ويمكّن هذا النظام الطلبة الجدد من الحصول مباشرة على بطاقة طالب ذكية متعددة الخدمات، تُستعمل في مختلف المرافق الجامعية، بما في ذلك النقل، الإيواء والإطعام (النهار أونلاين، 2025).

كما أُدرجت تطبيقات ذكية لمرافقة عملية التوجيه الأكاديمي، على غرار تطبيق "توجيهك" وأدوات الذكاء الاصطناعي الخاصة بمحاكاة التخصصات، فضلاً عن إدراج رموز الاستجابة السريعة (QR Codes) لتسهيل الوصول إلى مختلف المراحل (الشروق أونلاين، 2025).

إنّ هذه النقلة النوعية لا تعكس فقط إرادة الوزارة في تحقيق فعالية أكبر وترشيد الموارد المالية والإدارية، بل تجسد كذلك بداية الانتقال الفعلي نحو نموذج "الجامعة من الجيل الرابع (4.0)"، الذي يقوم على توظيف التكنولوجيا الرقمية لتعزيز جودة التكوين وربط التعليم العالي بالمحيطين الاقتصادي والاجتماعي، بما يتماشى مع الرؤية الوطنية للتحويل الرقمي الشامل في أفق 2030 (الشعب أونلاين، 2025b).

في الموسم الجامعي 2024/2023 أصبحت كل عمليات التسجيل البيداغوجية والتسجيلات الخاصة بالمنحة والايواء والنقل الخاصة بالناجحين الجدد في البكالوريا تتم إلكترونياً وعن بعد في كل المراحل.

من أجل فهم سيرورة التسجيل الأولي والتوجيه والتسجيل النهائي تم انشاء منصة الكترونية خاصة بالناجحين الجدد:

<https://bac2023.mesrs.dz>

ومن خلال هذا الموقع الإلكتروني يجد الطالب كل المعلومات المتعلقة بالتسجيل ويستطيع تحميل دليل حامل شهادة البكالوريا الجديد الذي يجد فيه كل المعلومات الضرورية.

بعد أن ينهي الطالب كل التسجيلات الأولية فإن أيضاً عملية التسجيل النهائي تتم إلكترونياً عن طريق هذا الرابط:

<https://progres.mesrs.dz/webetu>

لم تقتصر الرقمنة على التسجيلات البيداغوجية بل حتى التسجيلات المتعلقة بالخدمات الجامعية تتم رقمياً. مع الدخول الجامعي 2024/2023 سيتم اعتماد بطاقة طالب ذكية موحدة "متعددة الخدمات" برقم تعريفى موحّد تسمح للطالب بالولوج إلى كل المرافق والمنشآت الجامعية والاستفادة في نفس الوقت من الخدمات الأخرى.

وسيتم استحداث التذكرة الإلكترونية للتعرف على ملامح وجه الطالب أو باستعمال البصمة البيومترية للحصول على تذكرة الإطعام.

كل التسجيلات المتعلقة بالخدمات الجامعية النقل والإيواء تم رقمتها وأصبحت تتم الكترونيا عن طريق هذا الرابط:

<https://progres.mesrs.dz/webonou>

كما يتم دفع رسوم الايواء بعد قبول الطلب والنقل عبر الرابط:

<https://progres.mesrs.dz/webetu>

1-2 التعليم الإلكتروني في قطاع التعليم العالي بالجزائر

التعلم الإلكتروني "E-Learning" هو نهج تعليمي متعدد الأوجه يستفيد من التقنيات الرقمية لتسهيل عمليات التعلم والتعليم، ويشمل مجموعة واسعة من التطبيقات والعمليات المصممة لتقديم التعليمات من خلال الوسائل الإلكترونية، وخاصة عبر الإنترنت.

لقد غيرت طريقة التعلم هذه التعليم التقليدي من خلال دمج أشكال مختلفة من الوسائط والتكنولوجيا لخلق بيئة تعليمية أكثر مرونة ويمكن الوصول إليها. يتميز التعليم الإلكتروني بقدرته على توفير التعليم في أي وقت وفي أي مكان، مما يجعله أداة حيوية في أنظمة التعليم الحديثة. فيما يلي الجوانب الرئيسية للتعلم الإلكتروني على النحو المحدد في الأوراق البحثية المقدمة.

التعلم الإلكتروني "E-Learning" هو استخدام الوسائط الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) لدعم أنشطة التعلم والتدريس، ويشمل التعلم عبر الإنترنت والتدريب المستند إلى الويب والتعليمات التي يتم تسليمها بواسطة الكمبيوتر. (Merzouk, 2014)

كما يمكن تعريفه إنه مفهوم واسع يتضمن أشكالاً مختلفة من الموارد الرقمية مثل بث الفيديو ومؤتمرات الفيديو والبرامج التعليمية عبر الإنترنت والوسائط المتعددة التفاعلية. (Simaibang, 2013)

يوفر التعلم الإلكتروني "E-Learning" العديد من المزايا، مثل الفعالية من حيث التكلفة، وتقليل وقت السفر، والقدرة على توفير التعليم للمناطق النائية والريفية. (Grabusts, 2021)

يدعم التعلم مدى الحياة من خلال جعل التعليم أكثر سهولة ومرونة، مما يسمح للمتعلمين بالدراسة وفقاً لسرعتهم الخاصة ووفقاً لجدولهم الزمنية. (Besas, 2015)

على الرغم من فوائده، يواجه التعلم الإلكتروني العديد من التحديات مثل ارتفاع معدلات الغش وضغط والحاجة إلى تطوير المهارات في بيئات الإنترنت. (Perumal, 2022)

يتطلب الانتقال من التعليم التقليدي إلى التعليم الرقمي دراسة متأنية للبنية التحتية التكنولوجية واستعداد كل من المعلمين والمتعلمين للتكيف مع الأساليب الجديدة. (Besas, 2015)

في حين أن التعلم الإلكتروني يوفر مزايا كبيرة من حيث إمكانية الوصول والمرونة، فإنه يتطلب أيضاً معالجة التحديات المتعلقة بتبني التكنولوجيا والحفاظ على النزاهة الأكاديمية. يستمر التطوير المستمر لأنظمة التعلم الإلكتروني في تشكيل مستقبل التعليم، مما يجعله مكوناً أساسياً لاستراتيجيات التعلم الحديثة.

غالباً ما يتم استخدام التعلم الإلكتروني "E-Learning" والتعليم عن بعد "Distance Education" على أنهما نفس المفهوم.

التعليم عن بعد "Distance Education" هو مفهوم أوسع يشمل أي عملية تعليمية يتم فيها فصل المعلم والطالب فعلياً، باستخدام تقنيات الاتصال المختلفة لتسهيل التعلم.

أما التعلم الإلكتروني E-Learning هو فرع من التعليم عن بعد الذي يتضمن على وجه التحديد الوسائط الإلكترونية والتقنيات القائمة على الإنترنت لتقديم المحتوى التعليمي، توفر كلتا الطريقتين المرونة وإمكانية الوصول ولكنها تختلفان في الاعتماد التكنولوجي وديناميكيات التفاعل.

1. التعليم عن بعد "Distance Education"

يشير التعليم عن بعد إلى البرامج التعليمية التي لا يتواجد فيها الطلاب والمعلمون فعلياً في نفس الموقع. يمكن أن تتضمن مجموعة متنوعة من طرق التسليم مثل المراسلات والصوت والفيديو ومنصات الإنترنت. (Aladwan, 2019)

في حين أنه يمكن استخدام الاتصالات الإلكترونية، إلا أن التعليم عن بعد لا يقتصر عليها، يمكن أن تتضمن أيضاً طرقاً تقليدية مثل البريد والراديو، مما يجعلها في متناول أولئك الذين ليس لديهم اتصال بالإنترنت. (Kentnor, 2015)

الاطار التطبيقي

يتيح للطلاب التعلم وفقاً لسرعتهم الخاصة وهي مفيدة بشكل خاص لأولئك المعزولين جغرافياً أو الذين تتعارض المواعيد مع تنسيقات التعليم التقليدية.

في حين أن التعلم الإلكتروني هو تطور حديث للتعليم عن بعد، فمن المهم أن ندرك أنه ليس كل التعليم عن بعد هو التعلم الإلكتروني، يمكن أن تظل طرق التعليم عن بعد التقليدية فعالة، خاصة في المناطق ذات الموارد التكنولوجية المحدودة، ومع ذلك، فإن دمج التعلم الإلكتروني في التعليم عن بعد يمكن أن يعزز تجربة التعلم من خلال توفير محتوى أكثر تفاعلية وجاذبية، مع استمرار تطور التكنولوجيا، قد تتلاشى الخطوط الفاصلة بين هاتين الطريقتين التعليميتين، لكن خصائصهما المميزة ستظل ذات صلة في تلبية الاحتياجات التعليمية المتنوعة.

جدول 3-04 الفرق بين التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد

العنصر	التعليم الإلكتروني	التعليم عن بعد
التركيز	استخدام التكنولوجيا في التعليم	إيصال التعليم عبر المسافات
التفاعل	غالبًا تفاعلي (اختبارات، منتديات)	تفاعل أقل، وقد يكون غير مترامن
الموقع الجغرافي	قد يكون في نفس المؤسسة	المتعلم والمعلم في أماكن مختلفة
النشأة	حديث نسبيًا مع تطور الإنترنت	أقدم، ويشمل التعليم بالمراسلة

المصدر من اعداد الطالب

جدول 3-05 الفرق بين التعليم الإلكتروني والتعليم التقليدي

المعيار	التعليم التقليدي	التعليم الإلكتروني
المكان	يتطلب الحضور في مؤسسة تعليمية	يمكن الوصول إليه من أي مكان
الزمن	جدول زمني ثابت	مرن (يمكن التعلم في أي وقت)
التفاعل	مباشر وجهًا لوجه	غالبًا عبر وسائط رقمية أو منصات تفاعلية
التكنولوجيا	محدودة أو غير ضرورية	أساسية ومستخدمة في كل جوانب العملية
التكلفة	قد تكون أعلى (مصاريق نقل، كتب، إلخ)	غالبًا أقل تكلفة
الدافعية	تحفيز مباشر من المعلم والزملاء	يتطلب دافعية ذاتية عالية من الطالب
التقييم	شفهي، كتابي داخل الصف	إلكتروني (اختبارات، واجبات عبر الإنترنت)

المصدر من اعداد الطالب

جدول 3-06 الفرق بين التعليم الإلكتروني والتعليم عبر الإنترنت

المعيار	التعليم الإلكتروني	التعليم عبر الإنترنت
النطاق	واسع - يشمل أي استخدام للتقنية في التعليم	أضيق - يقتصر على التعليم باستخدام الإنترنت فقط
الاتصال بالإنترنت	غير مطلوب دائمًا	ضروري دائمًا
الوسائل	تشمل الإنترنت، الأقراص، الشبكات المحلية	تعتمد فقط على الإنترنت
الأمثلة	تدريب عبر تطبيق مثبت أو CD تعليمي	دورة على Udemty أو بث Zoom مباشر

شهد قطاع التعليم العالي في الجزائر خلال العقود الأخيرة تحولات مهمة بفعل التوسع في أعداد الطلبة وتطور التكنولوجيا الرقمية، ومع تزايد الحاجة إلى تعميم التعليم وتجويد مخرجاته، بدأ يظهر الاهتمام بما يسمى التعليم الإلكتروني كآلية بديلة أو مكملّة للأنماط التقليدية، وقد فرضت جائحة كورونا (2020) واقعًا جديدًا عَجّل من وتيرة هذا التحول، وخلق تحديات وفرصًا في آن واحد.

لقد أثرت أنظمة التعلم الإلكتروني بشكل كبير على تحفيز الطلاب ونتائج التعلم في الجامعات الجزائرية. كشفت دراسة شملت 398 طالبًا أن عوامل مثل المتطلبات الفنية والقيمة المتصورة ومصداقية منصات التعلم الإلكتروني تؤثر بشكل إيجابي على دوافع الطلاب ونتائجهم، بما في ذلك المعرفة والمهارات والمواقف.

(Yahiaoui, 2022)

ومن جهة أخرى أدى الاعتماد السريع لمنصات التعلم الإلكتروني إلى الكشف عن فجوات في محو الأمية الرقمية بين الطلاب.

تشير الأبحاث إلى أنه في الوقت الذي يتوسع فيه التعليم عبر الإنترنت، غالبًا ما يعاني الطلاب من البراعة الرقمية، مما يسلب الضوء على الحاجة إلى تحسين محو الأمية الرقمية وطرق التدريس الوفيرة لتمكين الطلاب من تصفح الموارد عبر الإنترنت. (Sarnou, 2024)

تم اعتماد منصات مثل Moodle على نطاق واسع، مما يسهل التحول من بيئات التعلم التقليدية إلى بيئات التعلم الرقمية.

تعتبر منصة موودل (Moodle) واحدة من أبرز أنظمة إدارة التعلم الإلكتروني المفتوحة المصدر، التي تبنتها الجامعات الجزائرية منذ سنة 2007 في إطار تطوير التعليم العالي وتعزيز التكامل الرقمي في العملية التعليمية. ومع تفشي جائحة كوفيد-19، برزت الحاجة الملحة إلى استخدام المنصة كوسيلة رسمية للتعليم عن بعد، إلا أن هذا التحول المفاجئ كشف عن عدة تحديات هيكلية وبيداغوجية، من بينها ضعف البنية التحتية الرقمية، وقلة خبرة كل من الطلبة والأساتذة في التعامل مع البيئة الرقمية. (Ghounane, 2023)

يتطلب هذا الانتقال من الطلاب تطوير الوعي الذاتي وتكييف استراتيجيات التعلم الخاصة بهم للنجاح في إعدادات الإنترنت.

ولقد نفذت الجامعات الجزائرية نماذج التعلم المختلط، التي تجمع بين التعليم وجهًا لوجه والتعليم عبر الإنترنت. تم استقبال هذا النهج بشكل إيجابي، حيث أعرب الطلاب عن رضاهم وتفضيلهم للاستخدام المستمر للتعلم المدمج في المستقبل. (Laifa, 2023)

الجامعة من الجيل الرابع 4.0 "Fourth Generation University (University 4.0)"

يمثل القرار الوزاري رقم 40 الصادر عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بتاريخ 19 يناير 2025 نقلة نوعية في مسار إصلاح المنظومة الجامعية الجزائرية، من خلال تبني مفهوم "الجامعة من الجيل الرابع 4.0"، الذي يهدف إلى إعادة هيكلة مؤسسات التعليم العالي لتواكب التحولات التكنولوجية، الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة (النهار أونلاين، 2025).

ينص هذا القرار على إنشاء لجنة وطنية مكلفة بمهمة المواكبة، والتقييم، ووضع الاستراتيجيات المصاحبة لهذه المرحلة الانتقالية، ويُناط بها ضمان التكامل بين البُعدين المحلي والوطني في تنفيذ هذا التصور الطموح (الشروق أونلاين، 2025).

وترتكز مهام هذه اللجنة على عدة محاور محورية، أبرزها دراسة مدى تأقلم الجامعات مع التحديات الرقمية والابتكار وريادة الأعمال، بالإضافة إلى إعداد خارطة طريق تعتمد على مؤشرات علمية لتأهيل المؤسسات الجامعية وفق مقاييس الجيل الرابع. كما تتولى اللجنة مواكبة تنفيذ البرامج التحضيرية، وتقييم النتائج، ورفع

تقارير دورية للسلطات العليا، حيث يُرسل رئيس اللجنة تقريراً مفصلاً عن نشاطات اللجنة ومقترحاتها كل ثلاثة أشهر إلى وزير التعليم العالي والبحث العلمي (الجزائر أونلاين، 2025).

وتضم اللجنة نخبة من الأساتذة والخبراء من مختلف الجامعات والمدارس العليا ذات التخصصات العلمية والتقنية، مما يعكس طابعها متعدد التخصصات وأهميتها الوطنية. وتلتئم بشكل دوري -بناءً على دعوة من رئيسها أو ثلثي أعضائها- كل ثلاثة أشهر أو عند الحاجة إلى اجتماعات استثنائية (النهار أونلاين، 2025).

وعليه، فإن هذا القرار يشكل لبنة استراتيجية ضمن مشروع وطني متكامل يهدف إلى تطوير التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، وجعله أكثر قدرة على المساهمة في التنمية المستدامة، من خلال تعزيز الابتكار والانفتاح على المحيط الاقتصادي والاجتماعي، بما يتماشى مع الرؤية المستقبلية للدولة الجزائرية في أفق التحول الرقمي والمعرفي العالمي (النهار أونلاين، 2025).

2- الإطار المنهجي للدراسة

يعتبر الإطار المنهجي الركيزة الأساسية التي يقوم عليها أي بحث علمي، إذ يحدد المسار المنظم الذي يسلكه الباحث لتحقيق أهداف دراسته، يهدف هذا المبحث إلى عرض المنهجية المعتمدة في دراسة علاقة ثقافة المؤسسة بالتحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، من خلال تحديد الأسلوب العلمي والأدوات والإجراءات التي تساعد على الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية.

2-1 مجتمع وعينة الدراسة

تعتبر دراسة المجتمع المستهدف وتحديد العينة المختارة من الأسس المنهجية الضرورية التي تُبنى عليها أي دراسة علمية رصينة، فاختيار المجتمع وعينته يُساهم بشكل كبير في ضمان موثوقية النتائج ودقتها، كما يُعزز من إمكانية تعميمها على نطاق أوسع. في هذا السياق.

يتناول هذا المطلب توضيح خصائص مجتمع الدراسة الذي تنتمي إليه الظاهرة أو المشكلة محل البحث، مع تحديد المعايير التي تم على أساسها اختيار العينة، وحجمها، ونوعها، وكذلك الأسلوب المتبع في سحبها.

ويهدف هذا التحديد إلى ضمان تمثيل واقعي للمجتمع وتحقيق أكبر قدر ممكن من الحيادية والموضوعية في النتائج.

1. التعريف بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

أنشأت جامعة ولاية المسيلة في عام 1985 من خلال فتح معهد للتعليم العالي في الميكانيك، ثم في عام 1989 تم فتح معهد الهندسة المدنية ومعهد التقنيات الحضرية. وفي عام 1992 أصبحت مركز جامعي، أما في عام 2001 أصبحت جامعة، مع أربع كليات و23 قسما.

حالياً يوجد بالجامعة سبع كليات، معهدين وثلاثة وعشرون مختبراً للبحث معتمدة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

يقدر عدد الموظفين بالجامعة حالياً حوالي 1402 موظفاً من متعاقدين ودائمين، ومن المعروف عن الجامعة جودة وكفاءة أساتذتها المقدر عددهم بحوالي 1679 والذين يقدمون دروساً في شتى الميادين لحوالي 30220 طالباً.

أكدت رسالة الجامعة أنها مؤسسة تعليمية وبحثية وخدمية تتبنى الابتكار وتؤهل معرفياً ومهارياً خريجاً قادراً على المنافسة في سوق العمل وخدمة المجتمع طبقاً للمستجدات العالمية.

تطمح رؤية جامعة المسيلة للريادة العلمية والتميز في التعليم العالي والبحث العلمي، بغرض خدمة المجتمع وتعزيز مكانتها على الصعيدين المحلي والدولي. كما انها تسعى إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة والاعتماد الدولي.

وتهدف الجامعة إلى تخريج طالب متميز وفعال، يتمتع بقدرة على إنتاج المعرفة والتنافس في سوق العمل، ويسهم بفعالية في تنمية المجتمع، وإنتاج بحوث أكاديمية وتنموية فعالة، تعتمد على الابتكار وتنتج معرفة بمعايير عالمية وعضو هيئة تدريس متميز علمياً ومهنياً وثقافياً.

تعزيز استخدام التكنولوجيا الرقمية في الأنشطة البيداغوجية والبحث العلمي والحوكمة. تعزيز استخدام اللغة الانجليزية في التدريس والبحث العلمي وتحقيق ترتيب متقدم على الصعيدين المحلي والدولي.

2. التحول الرقمي بجامعة المسيلة

يشكل التحول الرقمي في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة تجربة متقدمة ضمن المشهد الجامعي الجزائري، وقد تجلّت معالمه من خلال تبني مقاربة استراتيجية شاملة، تركز على التوجيه القيادي الواعي وتكامل الأبعاد المؤسسة، التقنية، والبشرية.

فقد أظهرت الدراسات أن القيادة الجامعية تمارس دوراً محورياً في توجيه مسار الرقمنة، حيث تعتمد على رؤية واضحة تدعم تطوير رأس المال البشري، تعزيز ثقافة الرقمية، وتحقيق التكامل الوظيفي عبر وحدات الجامعة المختلفة.

يظهر هذا من خلال إنشاء مكتب استراتيجية الرقمنة، الذي يسهر على تنزيل المخطط التوجيهي الوطني رقمياً ضمن واقع الجامعة، مع تحويله إلى مشاريع مجدولة قابلة للتنفيذ والتقييم.

من الناحية التقنية، تمكّنت الجامعة من تطوير بنية رقمية مرنة عبر منصّات متعددة أبرزها "Progres" و "DWS"، ما أدى إلى تسهيل العمليات البيداغوجية والإدارية، وتعزيز مفهوم "المواطنة الرقمية" بين الطلبة والموظفين. وقد انعكس ذلك إيجاباً على جودة التعليم، كما بيّنت الدراسات الميدانية التي أُجريت في معاهد مثل علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، حيث تحسنت فعالية التدريس وجودة الخدمات الأكاديمية.

وفي الإطار ذاته، اهتمت الجامعة بجانب البحث والتطوير، من خلال إدماج تقنيات الذكاء الاصطناعي في التسيير واتخاذ القرار، ومن أبرز الأمثلة على ذلك تطوير نظام دعم القرار (DSS) المبني على تحليل بيانات منصة Progres، إلى جانب إطلاق مبادرة "دار الذكاء الاصطناعي" لدعم الأبحاث ذات البعد الرقمي في مجالات متعددة، تشمل الإدارة، التعليم، والبحث العلمي. وتشير الأبحاث إلى أن البعد البشري يُعد الأكثر تأثيراً في فعالية الرقمنة، مما دفع إلى توصيات بضرورة تحفيز الأساتذة والموظفين، وتوفير برامج تكوين مستمر لترقية المهارات الرقمية.

على صعيد العلاقات المؤسسية، نظّمت الجامعة ملتقى وطنياً في يونيو 2024 بعنوان "انعكاسات التحول الرقمي على جودة وظائف الجامعة الجزائرية"، خرج بتوصيات عملية تركّز على تكامل الأنظمة، وضرورة توجيه التحول الرقمي نحو تحسين مخرجات البحث والتكوين والإدارة.

كما أظهرت دراسات تقييمية أن الجامعة ختت خطوات ثابتة في تنفيذ المخطط الوطني الرقمي، مع تسجيل بعض التحديات في مراحل معينة، تم التعامل معها ضمن خطة تصحيحية مدروسة.

بناءً عليه، يمكن اعتبار تجربة جامعة محمد بوضياف نموذجاً أكاديمياً مرجعياً في مجال الرقمنة الجامعية، بفضل توازنها بين القيادة الرشيدة، البنية الرقمية المتطورة، والاعتماد على نتائج الدراسات الميدانية لصياغة قرارات مبنية على الأدلة، الأمر الذي يعزز من فرص استدامة هذا التحول ويرفع من مستوى تنافسية الجامعة في البيئة الأكاديمية الوطنية والدولية.

إن تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة خطوة أساسية في أي بحث علمي، إذ يُمثّل المجتمع الإطار العام للبحث، بينما تُعدّ العينة جزءاً منه يتم اختيارها بعناية لتعكس خصائصه وتسهّل عملية جمع البيانات وتحليلها.

في هذه الدراسة بلغ حجم مجتمع البحث (1679 فرد) وتم اختيار عينة مكوّنة من (300 فرد) بطريقة عشوائية لتمثّل المجتمع وتُساهم في تحقيق أهداف الدراسة.

جدول 3-07 الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي

مجتمع الدراسة	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المسترجعة	استبانة غير صالحة للتحليل	الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي
1679	310 250 إلكتروني 60 ورقي	110	08	102

بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة 1679 فرداً، وقد تم توزيع ما مجموعه 310 استبانة، منها 250 استبانة إلكترونية و60 استبانة ورقية، واستُرجع منها 110 استبانة، أي بنسبة استجابة إجمالية تقدر بحوالي 36.7% من مجموع ما تم توزيعه.

وبعد التحقق من صلاحية الاستبانات المسترجعة للتحليل الإحصائي، تبين أن 8 استبانات غير صالحة، أي ما يمثل نحو 7.3% من الاستبانات المسترجعة، في حين بلغت الاستبانات الصالحة للتحليل 102 استبانة بنسبة مرتفعة تعادل تقريباً 92.7% من الإجمالي المسترجع.

وقد أظهرت البيانات أن من بين الاستجابات الصالحة للتحليل تم الحصول على 59 ردًا إلكترونيًا و 51 ردًا ورقيًا، ما يعكس تقاربًا واضحًا في تفاعل المستجيبين مع طريقتي جمع البيانات الإلكترونية والورقية. وبمقارنة حجم العينة الصالحة مع مجتمع الدراسة، يتضح أن هذه العينة تمثل حوالي 6.1% من المجتمع الأصلي، وقد تم جمع البيانات خلال الفترة الممتدة من 01 فيفري 2025 إلى 31 مارس 2025 بجامعة محد بوضياف بالمسيلة.

2-2 أساليب المعالجة الإحصائية وجمع البيانات

تمثل عملية جمع البيانات وتحليلها خطوة محورية في مسار البحث العلمي، حيث تُعد الأداة التي تُترجم من خلالها الأسئلة البحثية إلى نتائج قابلة للفهم والتفسير. ويُعتمد في هذه المرحلة على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تهدف إلى تنظيم البيانات واستخلاص المؤشرات والدلالات منها، بما يخدم أهداف الدراسة ويُعزز من مصداقية نتائجها.

في هذا المطلب، سيتم تناول الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، سواء كانت استبيانات، مقابلات، ملاحظات، أو غيرها من الوسائل الملائمة لطبيعة الدراسة.

كما سيتم استعراض الإجراءات الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات، سواء كانت وصفية أو استدلالية، وتوضيح المبررات العلمية لاختيار كل أسلوب، بما يضمن توافق المعالجة مع نوع المتغيرات وطبيعة الفرضيات المطروحة.

أولاً: مصادر بيانات الجانب التطبيقي

استمارة الاستبانة

تم تصميم استبانة رئيسية لجمع البيانات، وقد تم إعدادها بالاعتماد على نتائج الدراسات السابقة، إضافة إلى النسخة الأولية للاستبانة، والتي خضعت للتعديل بعد تجربة أولية مع مجموعة من المتدربين والمهتمين بالموضوع. كما تمت مراجعتها من قبل متخصصين أكاديميين. (انظر الملحق رقم 1)

محاور الاستبانة: تضمنت الاستبانة مجموعة من المحاور تم تحديدها بعد الاطلاع على الدراسات السابقة، وجرى تصنيفها إلى ثلاث فئات رئيسية:

الجزء الأول: ويتعلق بالمعلومات الشخصية لأفراد العينة:

- العمر

الاطار التطبيقي

- النوع
- الرتبة العلمية
- الكلية

الجزء الثاني: ويتعلق بالمتغير المستقل ثقافة المؤسسة ويتكون من الأبعاد التالية:

- القيم
- الروتين
- القصص
- هياكل القوة

الجزء الثالث: يتعلق بالمتغير الوسيط درجة الاستعداد للتغيير ويتكون من الأبعاد التالية:

- الاستعداد للتغيير

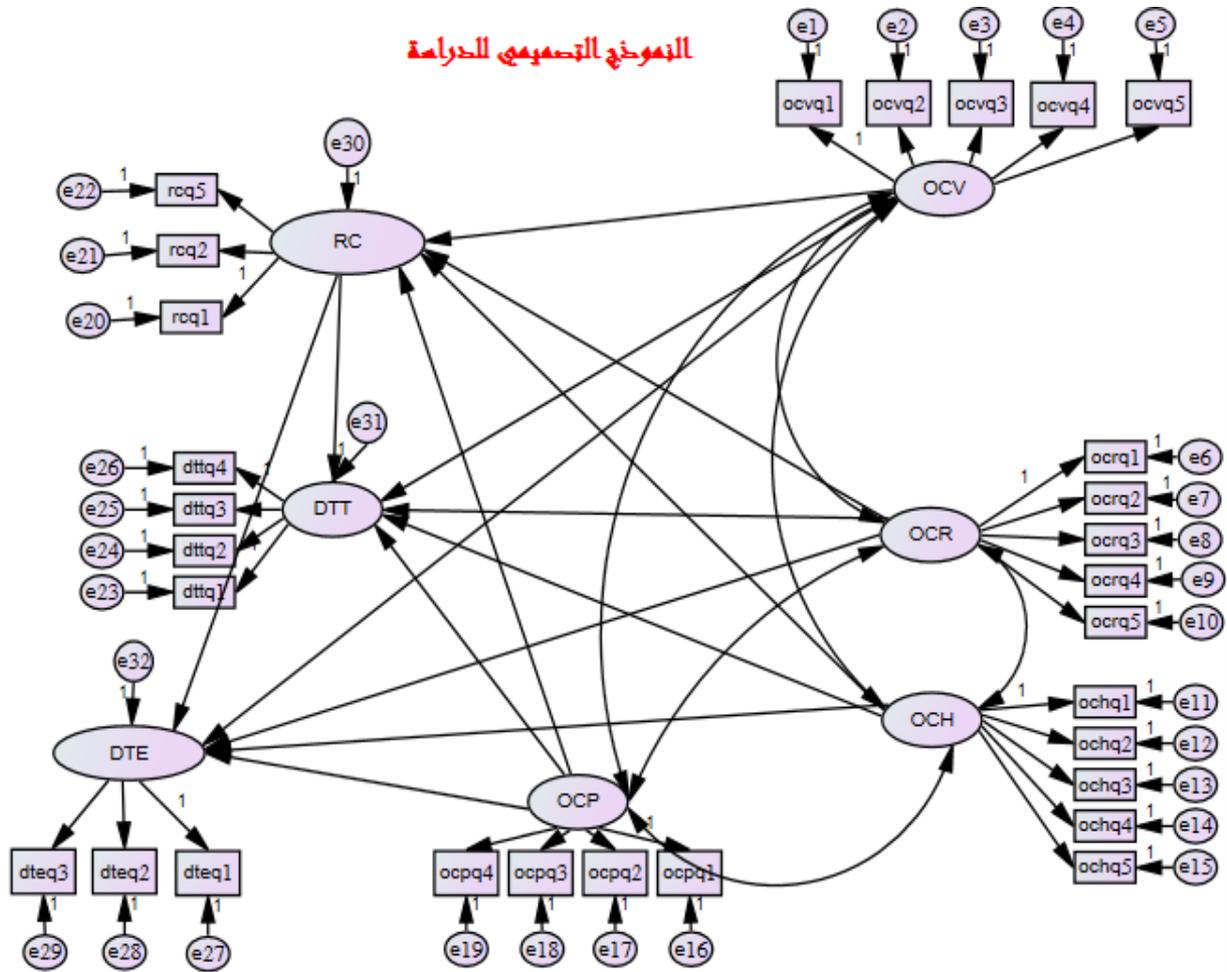
الجزء الرابع: يتعلق بالمتغير التابع التحول الرقمي (DT) ويتكون من الأبعاد التالية:

- التكنولوجيا
- التعليم الإلكتروني

جدول 3-08 المحاور الرئيسية للاستبيان

عدد العبارات	البعد	محاور الاستبيان
05	القيم OCV	ثقافة المؤسسة Organizational Culture
05	الروتين OCR	
04	هياكل القوة OCP	
05	القصص OCH	
03	الاستعداد للتغيير RC	درجة الاستعداد للتغيير Readiness for Change
04	التكنولوجيا DTT	التحول الرقمي (DT) Digital Transformation
03	التعليم الإلكتروني DTE	
29	المجموع	

الشكل 01-3 النموذج التصميمي للدراسة



المصدر: مخرجات برنامج AMOS

3- وصف أفراد العينة وتحديد متغيرات الدراسة

الدراسة الوصفية للعينة هي خطوة أساسية في عرض نتائج البحث، إذ تهدف إلى تقديم صورة واضحة عن خصائص أفراد العينة التي تم جمع البيانات منها. ويساعد هذا الوصف على فهم طبيعة المستجيبين من حيث المتغيرات الديموغرافية والمهنية مما يساهم في تفسير النتائج وتحليلها بشكل أكثر دقة وموضوعية.

3-1 التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية

اشتملت الخصائص الديموغرافية للعينة على مجموعة من المتغيرات تمثلت في:

النوع، العمر، الرتبة العلمية.

1. النوع

جدول 3-09 توزيع التكرارات حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	74	72.5
أنثى	28	27.5

المصدر مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول توزيع عينة الدراسة حسب النوع، حيث يتبين أن عدد الذكور بلغ 74 فردًا، أي ما نسبته 72.5% من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الإناث 28 فردًا بنسبة 27.5%. ويُلاحظ من هذه البيانات وجود تباين واضح في التمثيل بين الذكور والإناث، إذ تشكل فئة الذكور غالبية أفراد العينة.

وقد يُعزى هذا التفاوت إلى طبيعة مجتمع الدراسة أو إلى خصائص موضوع البحث الذي قد يكون أكثر ارتباطًا بالذكور.

ومن المهم الإشارة إلى أن هذا التوزيع غير المتكافئ بين الجنسين قد يؤثر على إمكانية تعميم نتائج الدراسة، خاصة إذا كانت المتغيرات المدروسة تتأثر بالنوع الاجتماعي، الأمر الذي يتطلب مراعاة هذا الجانب عند تحليل النتائج وتفسيرها.

2. العمر

جدول 3-10 توزيع التكرارات حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 30 الى 40	41	40.2
من 40 الى 50	41	40.2
من 50 الى 60	16	15.7
من 60 الى 70	4	3.9
المجموع	102	100.0

المصدر مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30 و50 عامًا، حيث تشكل كل من فئتي "من 30 إلى 40" و"من 40 إلى 50" نسبة 40.2% من العينة، أي ما مجموعه 80.4% معًا. وهذا يشير إلى أن العينة يغلب عليها الطابع العمري الوسيط، وهو ما قد يعكس طبيعة الدراسة أو الفئة المستهدفة منها، بينما تمثل الفئة "من 50 إلى 60" نسبة 15.7% فقط، وهي نسبة أقل لكنها تظل ذات تمثيل مقبول. أما الفئة "من 60 إلى 70" فهي الأقل حضورًا بنسبة 3.9%، مما قد يدل على قلة مشاركة الأفراد الأكبر سنًا أو انخفاض نسبتهم في المجتمع المستهدف.

يبرز من الرسم البياني أن هناك انخفاضًا تدريجيًا في عدد الأفراد كلما ارتفعت الفئة العمرية، مما يشير إلى تركيز المشاركين في المراحل العمرية المتوسطة.

3. الرتبة العلمية

جدول 3-11 توزيع التكرارات حسب الرتبة العلمية

الرتبة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
أستاذ مؤقت	13	12.7

الاطار التطبيقي

4.9	5	أستاذ مساعد قسم ب
23.5	24	أستاذ محاضر قسم ب
4.9	5	أستاذ مساعد قسم أ
23.5	24	أستاذ محاضر قسم أ
30.4	31	أستاذ
100.0	102	المجموع

المصدر مخرجات برنامج spss

يعكس الجدول توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العلمية ويُظهر تنوعاً واضحاً في مستوياتهم الأكاديمية.

يتصدر "أستاذ" القائمة بنسبة 30.4%، مما يدل على تمثيل كبير للكوادر ذات الخبرة العالية. يليه كل من "أستاذ محاضر قسم أ" و"أستاذ محاضر قسم ب" بنسبة 23.5% لكل منهما، مما يبرز حضوراً قوياً للرتب المتوسطة في السلم الأكاديمي.

في المقابل، يُلاحظ تمثيل ضعيف للفئات المبتدئة مثل "أستاذ مساعد قسم أ" و"أستاذ مساعد قسم ب"، حيث لا تتجاوز نسبة كل منهما 4.9%، وهو ما قد يعكس تحديات في استقطاب أو تثبيت الكفاءات الجديدة.

كما يشكل "الأساتذة المؤقتون" نسبة 12.7%، وهي نسبة لا يُستهان بها، وقد تشير إلى اعتماد نسبي على كوادر غير مثبتة أو متعاقدة بشكل مؤقت.

يُظهر التوزيع ميلاً نحو الكفاءات ذات الرتب العليا، مما قد يؤثر إيجاباً على الخبرة والإشراف الأكاديمي، لكنه في الوقت ذاته قد يشير إلى فجوة في تجديد الطاقم الأكاديمي بالمستويات الأقل رتبة.

3-2 فرضيات الدراسة

إن بناء الفرضيات خطوة أساسية في أي دراسة علمية، إذ تُشكّل الجسر الذي يربط بين الإطار النظري للدراسة والنموذج المفاهيمي المقترح من جهة، وبين الإجراءات التحليلية والاختبارات الإحصائية من جهة أخرى.

فالفرضيات تُعبّر عن توقعات الباحث للعلاقات بين المتغيرات المدروسة، وتُوجّه عملية جمع البيانات وتحليلها من أجل التحقق من مدى صحتها.

وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، وبالاستناد إلى ما عرض من أدبيات ودراسات سابقة، تم اشتقاق مجموعة من الفرضيات التي توضّح طبيعة العلاقة بين أبعاد ثقافة المؤسسة (OC) (القيم المؤسسة، الروتين التنظيمي، القصص، وهياكل القوة) من جهة، وأبعاد التحول الرقمي (DT) (التكنولوجيا، التعليم الإلكتروني) من جهة أخرى، مع اختبار الدور الوسيط لمتغير الاستعداد للتغيير في هذه العلاقات.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم المؤسسة (OCV) والتكنولوجيا (DTT)
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الروتين التنظيمي (OCR) والتكنولوجيا (DTT)
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القصص (OCH) والتكنولوجيا (DTT)
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين هياكل القوة (OCP) والتكنولوجيا (DTT)
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم المؤسسة (OCV) والتعليم الإلكتروني (DTE)
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الروتين التنظيمي (OCR) والتعليم الإلكتروني (DTE)
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القصص (OCH) والتعليم الإلكتروني (DTE)
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين هياكل القوة (OCP) والتعليم الإلكتروني (DTE)
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم المؤسسة (OCV) والاستعداد للتغيير (RC)
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الروتين التنظيمي (OCR) والاستعداد للتغيير (RC)
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القصص (OCH) والاستعداد للتغيير (RC)
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين هياكل القوة (OCP) والاستعداد للتغيير (RC)
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستعداد للتغيير (RC) والتكنولوجيا (DTT)

الإطار التطبيقي

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستعداد للتغيير (RC) والتعليم الإلكتروني (DTE)
- يلعب الاستعداد للتغيير (RC) دوراً وسيطاً في العلاقة بين ثقافة المؤسسة (OC) (OCR، OCV)، (OCP، OCH) وأبعاد التحول الرقمي (DT) (DTE، DTT)

3-3 نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الأبعاد

فيما يلي عرضٌ لنتائج تحليل استجابات أفراد العينة على عبارات الأبعاد المختلفة، وذلك بهدف توضيح أبرز الاتجاهات والأنماط التي تكشف عنها البيانات.

أولاً بعد القيم

جدول 3-12 نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد القيم

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
2	5	20	43	32	العدد
2.0	4.9	19.6	42.2	31.4	%
1	6	9	52	34	العدد
1.0	5.9	8.8	51.0	33.3	%
0	8	25	59	10	العدد
0	7.8	24.5	57.8	9.8	%
5	18	22	41	16	العدد
4.9	17.6	21.6	40.2	15.7	%
2	18	23	48	11	العدد
2.0	17.6	22.5	47.1	10.8	%

المصدر مخرجات برنامج spss

تشير نتائج تحليل استجابات أفراد العينة على بعد القيم إلى وجود اتجاه عام نحو الموافقة، حيث أظهرت النسب أن معظم الفقرات حظيت بدرجات عالية من القبول، مع تفاوت في قوة هذا القبول بين الفقرات، فقد حققت الفقرة الثانية (OCVQ2) أعلى نسبة اتفاق بلغت 84.3%، ما يعكس إجماعاً واضحاً من أفراد العينة حول مضمونها، في حين جاءت الفقرة الأولى (OCVQ1) بنسبة اتفاق مرتفعة أيضاً بلغت 73.6%. أما الفقرة الثالثة (OCVQ3) فقد سجلت نسبة حياد مرتفعة نسبياً (24.5%)، الأمر الذي قد يشير إلى غموض أو تباين في تفسيرها.

أظهرت الفقرتان الرابعة (OCVQ4) والخامسة (OCVQ5) أدنى نسب اتفاق (55.9% و 57.9% على التوالي)، مع ارتفاع ملحوظ في نسب عدم الموافقة (22.5% و 19.6%)، وهو ما يوحي بوجود قدر من

الانقسام أو التحفظ تجاه هاتين العبارتين. وبشكل عام، يمكن القول إن بعد القيم يحظى بتأييد معتبر من قبل أفراد العينة.

ثانياً: بعد الروتين

جدول 3-13 نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الروتين

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
Ocrq1	العدد	15	66	15	0
	%	14.7	64.7	14.7	5.9
Ocrq2	العدد	12	50	19	20
	%	11.8	50	19	20
Ocrq3	العدد	19	44	14	21
	%	18.6	43.1	13.7	20.6
Ocrq4	العدد	14	38	25	22
	%	13.7	37.3	24.5	21.6
Ocrq5	العدد	5	31	29	33
	%	4.9	30.4	28.4	32.4

المصدر مخرجات برنامج spss

أظهرت نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بُعد الروتين التنظيمي (OCR) تبايناً ملحوظاً في مستويات الاتفاق، ما يعكس تدرجاً في تصور أفراد العينة لطبيعة الممارسات الروتينية داخل مؤسسات التعليم العالي. فقد سجلت الفقرة OCRQ1 أعلى نسبة اتفاق (موافق وموافق بشدة) بلغت 79.4%، ما يدل على وجود تصور إيجابي نسبي نحو بعض جوانب الروتين، ربما يتعلق ذلك بوجود إجراءات واضحة أو تنظيم إداري معين.

بالمقابل، تبين من الفقرة OCRQ5 أن 65% من المبحوثين كانوا إما محايدين أو غير موافقين، مما يعكس عدم رضا أو غموضاً في جوانب أخرى من الروتين المؤسسي، كالبيروقراطية أو تعقيد الإجراءات.

كما أن الفقرة OCRQ4 سجلت نسبة اتفاق متوسطة بلغت 51%، بينما تباينت النسب في الفقرات الأخرى بين الاعتدال والانقسام، ما يشير إلى أن بعض إجراءات العمل قد تُفهم على أنها ضرورية، بينما يُنظر إلى أخرى على أنها معيقة للمرونة المؤسسة.

الإطار التطبيقي

وعليه، يمكن القول إن الروتين في المؤسسات محل الدراسة يتمتع بدرجة من الحضور، لكن تقييمه يختلف باختلاف الممارسات المرتبطة به.

ويؤشر هذا التباين إلى ضرورة التمييز بين الروتين الفعال الذي يُنظم العمل، والروتين المفرط أو المعوق الذي قد يُعيق جهود التحول الرقمي.

لذا، فإن أي محاولة لإعادة هندسة العمليات أو تبني التكنولوجيا يجب أن تراعي هذا البُعد، من خلال الحفاظ على الجوانب الإيجابية للروتين وتقليص مظاهره السلبية.

ثالثاً : بعد هياكل القوة

جدول 3-14 نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد هياكل القوة

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
Ocpq1	العدد 26	58	9	7	2
	%	56.9	8.8	6.9	2.0
Ocpq2	العدد 9	43	31	16	3
	%	42.2	30.4	15.7	2.9
Ocpq3	العدد 15	44	27	14	2
	%	43.1	26.5	13.7	2.0
Ocpq4	العدد 8	39	33	18	4
	%	38.2	32.4	17.6	3.9

المصدر مخرجات برنامج spss

أظهرت نتائج تحليل بعد هياكل القوة أن الفقرة المتعلقة بدعم المسؤولين لاستخدام التكنولوجيا (Ocpq1) سجلت أعلى مستوى من التأييد، حيث بلغت نسبة الموافقة الكلية 82.4% (موافق بشدة 25.5%)، موافق 56.9% مقابل 8.9% فقط من غير الموافقين و8.8% محايدين، وهو ما يؤكد إدراك المستجيبين لمدى قوة دعم القيادة العليا للتحول الرقمي.

في المقابل، جاءت الفقرة الثانية (Ocpq2) المتعلقة بقدرة الأفراد على التعبير عن آرائهم بشأن المبادرات الرقمية بأقل وضوح، حيث بلغت نسبة الموافقة 51% فقط، في حين أبدى 30.4% حياداً و18.6% رفضاً، مما يعكس محدودية قنوات المشاركة الفعلية.

الإطار التطبيقي

أما الفقرة الثالثة (Ocpq3) الخاصة بانفتاح الإدارة على ملاحظات الطلبة فقد حصلت على نسبة موافقة كلية بلغت 57.8%، في حين بلغت نسبة المحايدين 26.5% والرافضين 15.7%، وهو ما يشير إلى انفتاح متوسط يحتاج إلى تعزيز.

سجلت الفقرة الرابعة (Ocpq4) الخاصة بإشراك مختلف أصحاب المصلحة أدنى النتائج، حيث بلغت نسبة الموافقة 46% فقط، مقابل 32.4% محايدين و21.5% رافضين، وهو ما يعكس ضعفاً في إشراك جميع الأطراف في تحديد أولويات التحول الرقمي (DT).

يتضح أن قوة هياكل القيادة تكمن في دعمها النشاط للتكنولوجيا، في حين يظل الضعف الأكبر في محدودية المشاركة الواسعة وإشراك مختلف المستويات المؤسسية في عملية التحول الرقمي (DT).

رابعاً: بعد القصص

جدول 3-15 نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد القصص

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
Ochq1	العدد	17	44	28	9
	%	16.7	43.1	27.5	8.8
Ochq2	العدد	11	55	24	10
	%	10.8	53.9	23.5	9.8
Ochq3	العدد	24	44	24	7
	%	23.5	43.1	26.5	6.9
Ochq4	العدد	13	42	33	11
	%	12.7	41.2	32.4	10.8
Ochq5	العدد	23	49	21	8
	%	22.5	48.0	20.6	7.8

المصدر مخرجات برنامج spss

تشير نتائج تحليل استجابات أفراد العينة على بعد القصص إلى أن الاتجاه العام يميل نحو الموافقة، حيث جاءت نسب الموافقة والموافقة بشدة مرتفعة عبر معظم الفقرات، وهو ما يعكس إدراكاً إيجابياً من قبل المستجيبين لأهمية هذا البعد.

فقد سجلت الفقرة الخامسة (Ochq5) أعلى نسبة اتفاق بلغت 70.5%، تليها الفقرة الثالثة (Ochq3) بنسبة 66.6%، الأمر الذي يعكس قبولاً واسعاً لمضامين هاتين العبارتين.

الإطار التطبيقي

أما الفقرة الثانية (Ochq2) فقد حازت على نسبة اتفاق جيدة أيضاً (64.7%) مع وجود نسبة حياد ملحوظة (23.5%)، ما قد يشير إلى تباين في المواقف تجاهها.

وبالنسبة للفقرتين الأولى (Ochq1) والرابعة (Ochq4)، فقد أظهرتا نسب اتفاق بلغت 59.8% و 53.9% على التوالي، مع ارتفاع نسب الحياد (27.5% و 32.4%)، وهو ما يعكس قدراً من التردد أو عدم الوضوح وبشكل عام، تعكس النتائج وجود قبول معتبر لبعد القصص.

خامساً: بعد الاستعداد للتغيير

جدول 3-16 نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الاستعداد للتغيير

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
RCQ1	العدد	1	6	12	48
	%	1.0	5.9	11.76	47.05
RCQ2	العدد	9	40	27	21
	%	8.8	32.9	26.5	20.6
RCQ3	العدد	8	63	20	9
	%	7.8	61.8	19.6	8.8

المصدر مخرجات برنامج spss

تشير نتائج تحليل استجابات أفراد العينة على بعد الاستعداد للتغيير إلى وجود تباين واضح في المواقف بين الفقرات.

أظهرت الفقرة الثالثة (RCQ3) أعلى مستوى من القبول، حيث بلغت نسبة الموافقة والموافقة بشدة معاً 69.6%، مقابل نسبة رفض منخفضة (10.8%)، ما يعكس استعداداً إيجابياً لدى معظم الأفراد تجاه مضمونها.

أظهرت نتائج تحليل الفقرة RCQ1، التي تناولت وجود مقاومة للتغيير فيما يتعلق بالتحول الرقمي داخل الجامعة، أن غالبية أفراد العينة غير موافقين على مضمون العبارة، حيث بلغت نسبة غير الموافقين 47.05%، ونسبة غير الموافقين بشدة 34.3%، أي أن ما مجموعه 81.35% من المشاركين لا يرون أن هناك مقاومة للتغيير في سياق التحول الرقمي داخل الجامعة.

الإطار التطبيقي

ويُفهم من ذلك أن هناك مستوى مرتفعاً من الاستعداد للتغيير والتقبل للتحول الرقمي، كما يعكس ذلك وجود وعي مؤسسي داعم للتطوير التكنولوجي. في المقابل، عبّر فقط 6.9% عن موافقتهم على وجود مقاومة، وهي نسبة منخفضة جداً، في حين احتفظ 11.75% بموقف حيادي.

وتشير هذه النتائج بوضوح إلى أن مناخ الجامعة يبدو مهيباً إلى حد كبير لاحتضان مبادرات التحول الرقمي، مما يشكل أساساً قوياً يمكن البناء عليه في صياغة وتنفيذ سياسات التغيير المؤسسي المرتبطة بالتحول الرقمي

أما الفقرة الثانية (RCQ2) فقد أظهرت نسبة اتفاق معتدلة (41.7%) مع وجود نسبة معتبرة من الحياد (26.5%) والرفض (25.5%) الأمر الذي يشير إلى موقف متوازن لكنه يميل نحو التحفظ.

سادساً: بعد التكنولوجيا

جدول 3-17 نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التكنولوجيا

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
Dttq1	العدد	10	37	16	28	10
	%	9.8	36.3	15.7	27.5	9.8
Dttq2	العدد	7	47	24	20	4
	%	6.9	46.1	23.5	19.6	3.9
Dttq3	العدد	15	47	24	13	3
	%	14.7	46.1	23.5	12.7	2.9
Dttq4	العدد	30	58	6	5	3
	%	29.4	65.9	5.9	4.9	2.9

المصدر مخرجات برنامج spss

تشير نتائج تحليل استجابات أفراد العينة على بعد التكنولوجيا (DTTQ) إلى وجود تفاوت ملحوظ بين الفقرات من حيث مستويات القبول والرفض. فقد أظهرت الفقرة الرابعة (DTTQ4) أعلى نسبة اتفاق، إذ بلغت نسبة الموافقة والموافقة بشدة معاً 95.3%، مقابل نسبة رفض منخفضة جداً (7.8%)، ما يعكس إجماعاً واضحاً وإيجابية عالية تجاه هذه العبارة.

كما سجلت الفقرة الثالثة (DTTQ3) نسبة اتفاق جيدة بلغت 60.8%، مع نسبة متوسطة من الحياد (23.5%) وانخفاض نسبي في الرفض (15.6%).

أما الفقرة الثانية (DTTQ2) فقد أظهرت مستوى اتفاق مقارباً (53%)، مع نسبة حياد ملحوظة (23.5%) ورفض معتدل (23.5%)، ما يشير إلى انقسام نسبي في المواقف. في المقابل، جاءت الفقرة الأولى (DTTQ1) كأضعف العبارات من حيث القبول، حيث لم تتجاوز نسبة الموافقة والموافقة بشدة معاً 46.1%، مقابل نسبة رفض مرتفعة نسبياً بلغت 37.3%، الأمر الذي يعكس وجود مقاومة أو تحفظات كبيرة لدى المستجيبين تجاه مضمونها.

يتمتع بعد التكنولوجيا بقبول مرتفع في بعض جوانبه (خاصة DTTQ4)، إلا أن وجود مستويات عالية من الحياد والرفض في بعض الفقرات الأخرى يشير إلى الحاجة لإعادة النظر في صياغة هذه الفقرات أو في العوامل التي قد تحد من تبني الأفراد للتقنيات الرقمية بشكل متوازن.

سابعا : التعليم الإلكتروني

جدول 3-18 نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التعليم الإلكتروني

الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
Dteq1	العدد	57	12	13	5
	%	52.9	7.8	18.6	4.9
Dteq2	العدد	57	12	13	5
	%	55.9	11.8	12.7	4.9
Dteq3	العدد	65	13	6	2
	%	63.7	12.7	5.9	2.0

المصدر مخرجات برنامج spss

تشير نتائج تحليل استجابات أفراد العينة على بعد التعليم الإلكتروني (DTEQ) إلى وجود اتجاه إيجابي عام نحو هذا البعد، حيث أظهرت الفقرات الثلاث نسب اتفاق مرتفعة مقارنة بمستويات الرفض. فقد سجلت الفقرة الثالثة (DTEQ3) أعلى نسبة اتفاق بلغت 79.4%، مقابل نسبة رفض منخفضة (7.9%)، ما يعكس قبولاً واسعاً ودعماً قوياً لمضمونها. وبالمثل، جاءت الفقرة الثانية (DTEQ2) بنسبة اتفاق جيدة بلغت 70.6%، مع نسبة حياد معتدلة (11.8%) ورفض محدود (17.6%)، وهو ما يشير إلى أن غالبية المستجيبين يتبنون مضمونها بإيجابية.

أما الفقرة الأولى (DTEQ1) فقد سجلت نسبة اتفاق قريبة (68.6%)، إلا أنها أظهرت نسبة رفض أعلى نسبياً (23.5%) مقارنة ببقية الفقرات، الأمر الذي قد يعكس بعض التحفظات أو الاختلافات في وجهات النظر تجاهها.

يحظى بعد التعليم الإلكتروني بقبول معتبر من قبل العينة، مع بروز الفقرة الثالثة كأكثر الفقرات تعبيراً عن هذا القبول.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف علاقة ثقافة المؤسسة بالتحول الرقمي دراسة حالة مؤسسات التعليم العالي وذلك من خلال الاعتماد على النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM)، والتي تُعد من أبرز الأساليب الإحصائية لتحليل واختبار النماذج النظرية المعقدة التي تشمل علاقات متعددة بين المتغيرات الكامنة والمقاسة. وقد تم اختيار نموذج المعادلة البنائي.

ولأغراض التقدير الإحصائي للنموذج، تم استخدام طريقة الاحتمالية العظمى

(Maximum Likelihood Estimation)، وهي الطريقة الأكثر شيوعاً في تحليل نماذج المعادلات البنائية.

4- نتائج الدراسة

يتناول هذا المبحث عرضاً منهجياً للنتائج الميدانية للدراسة، بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) عبر برنامج AMOS. ويهدف إلى اختبار مدى تحقق الفرضيات من خلال تفسير علاقات التأثير بين ثقافة المؤسسة، الاستعداد للتغيير، وأبعاد التحول الرقمي. كما يعرض المبحث المؤشرات الإحصائية المرتبطة بمطابقة النموذج، ويُميز بين النموذج الأول ذي العلاقة المباشرة، والنموذج الثاني الذي يدمج الاستعداد للتغيير كمتغير وسيط.

4-1 أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل

اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام برنامجي SPSS و AMOS. استخدم SPSS في التحليل الوصفي وقياس الصدق والثبات، بينما استخدم AMOS لاختبار الفرضيات من خلال نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM).

تم اعتماد الاستبيان الإلكتروني والاستبيان الورقي، كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيعه عبر البريد الإلكتروني وشخصياً، بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

تضمّن الاستبيان مجموعة من المتغيرات، موزعة كما يلي:

1. المتغيرات العامة (الديموغرافية):

- الجنس
- العمر
- الرتبة العلمية
- الجامعة والتخصص

2. المتغيرات الكامنة (Latent Variables):

وهي متغيرات لا يمكن قياسها مباشرة، بل يتم تقديرها من خلال مؤشرات مقاسة (فقرات)، وتشمل ما يلي:

- القيم 5 (OVC): مؤشرات OVCQ1 إلى OVCQ5
- الروتين 5 (OCR): مؤشرات OCRQ1 إلى OCRQ5
- هياكل القوة 4 (OCP): مؤشرات OCPQ1 إلى OCPQ4
- القصص 5 (OCH): مؤشرات OCHQ1 إلى OCHQ5
- التكنولوجيا 4 (DTT): مؤشرات DTTQ1 إلى DTTQ4
- التعليم الإلكتروني 4 (DTE): مؤشرات DTEQ1 إلى DTEQ4
- درجة الاستعداد للتغيير 3 (RC): مؤشرات من RCQ1 إلى RCQ3

3. المتغيرات المقاسة (Observed Variables):

هي المؤشرات أو الفقرات المذكورة أعلاه وعددها 29 مؤشراً، وكل واحدة مرتبطة بمكون كامن محدد في النموذج.

بعد جمع البيانات، تم إدخالها إلى برنامج SPSS لتحضيرها، ثم تم تصديرها إلى برنامج AMOS الذي استُخدم في رسم النموذج الهيكلي وتقدير علاقاته، كما هو موضح في الشكل المرفق. يعكس هذا النموذج العلاقات السببية بين المتغيرات الكامنة ويأخذ بعين الاعتبار أخطاء القياس، مما يميز التحليل البنائي عن الطرق الإحصائية التقليدية التي تتعامل فقط مع المتغيرات الظاهرة.

4-2 نتائج النموذج البنائي الأول

يستعرض هذا المطلب نتائج النموذج البنائي الأول، الذي اختبر العلاقة المباشرة بين أبعاد ثقافة المؤسسة والتحول الرقمي دون إدخال متغير وسيط. وقد تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل قوة المسارات وقياس دلالتها الإحصائية، بهدف تحديد مدى تأثير ثقافة على اعتماد التكنولوجيا والتعليم الإلكتروني في مؤسسات التعليم العالي.

أولاً: خطوات إعداد نموذج بنائي بالمعادلات الهيكلية (النموذج المقترح الأول في وجود التأثيرات المباشرة):

من أجل بناء نموذج يرتكز على النمذجة البنائية بالمعادلات الهيكلية نتبع الخطوات التالية:

1. تحديد النموذج المقترح الأول

بعد انتهاء الإطار النظري المستند إلى الدراسات السابقة، وقبل الشروع في تحليل البيانات أو جمعها، يتعين تحديد جميع المتغيرات المرتبطة بمشكلاته البحثية والعلاقات التي تربط بينها. وتعد هذه المرحلة من أكثر المراحل أهمية وتعقيداً في مسار البحث العلمي، إذ تؤسس للبنية المنطقية للنموذج التحليلي المقترح.

وفي هذا السياق، تنقسم المتغيرات قيد الدراسة إلى نوعين رئيسيين: المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة، كما تم توضيحه سابقاً. يُمثل الباحث المتغيرات الكامنة وأخطاء قياسها بواسطة أشكال دائرية، ويربط بينها بعلاقات ارتباطية ثنائية أو علاقات سببية حسب طبيعة الفرضيات. أما المتغيرات المشاهدة،

فيم تمثيلها بأشكال مستطيلة، وذلك بما يتوافق مع المعايير الرسومية المعتمدة في نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM).

النموذج التصميمي الذي يتوافق مع هذه الدراسة ممثل في الشكل رقم 01-3 (أنظر الصفحة رقم 88)

2. الاعتدالية

قبل الشروع في تطبيق تقنيات التقدير الإحصائي، ينبغي التأكد أولاً من أن التوزيع القانوني للبيانات يتبع التوزيع الطبيعي (الاعتدالي)، وذلك لأن غالبية أساليب التقدير تعتمد على هذا الافتراض. إن عدم تحقق شرط الاعتدالية قد يؤدي إلى نتائج تقدير غير دقيقة ومثيرة.

تُعد طريقة الاحتمال الأقصى (Maximum Likelihood - ML) من أكثر الطرق استخداماً عندما تكون البيانات موزعة طبيعياً. أما في حال غياب الاعتدالية، فيمكن اللجوء إلى طريقة التوزيع التقاربي الحر (Asymptotically Distribution-Free - ADF)، والتي تُعد أكثر ملاءمة في مثل هذه الحالات، إلا أنها تتطلب وجود عينة ذات حجم كبير لتحقيق نتائج موثوقة.

وعند اكتشاف انحراف البيانات عن التوزيع الطبيعي، توجد عدة حلول للتخلص من هذا المشكل، من أبرزها التخلص من القيم المتطرفة التي قد تؤثر سلباً على شكل التوزيع.

وبعد تنفيذ اختبار الاعتدالية وتحليل القيم المتطرفة باستخدام برنامج AMOS على عينة بحجم 102 حالة، تبين أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبناءً عليه تم حذف القيم المتطرفة، وأسفرت هذه المعالجة عن النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول 3- 19 التوزيع الاعتدالي للبيانات للنموذج البنائي المقترح الأول

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
dteq3	2,000	5,000	-,572	-1,634	1,706	2,437
dteq2	2,000	5,000	-,355	-1,016	,200	,286
dteq1	2,000	5,000	-,950	-2,716	1,494	2,135
dtq4	3,000	5,000	-,021	-,059	-,291	-,416
dtq3	2,000	5,000	-,442	-1,264	,064	,092
dtq2	1,000	5,000	-1,275	-3,642	2,108	3,013
dtq1	1,000	5,000	-,739	-2,111	-,195	-,279
ocpq4	2,000	5,000	-,115	-,328	-,210	-,300

ocpq3	2,000	5,000	,000	,000	-,860	-1,229
ocpq2	2,000	5,000	-,114	-,325	-,225	-,321
ocpq1	2,000	5,000	-,655	-1,872	1,566	2,238
ochq5	3,000	5,000	,000	,000	-,958	-1,369
ochq4	3,000	5,000	,218	,622	-,755	-1,079
ochq3	3,000	5,000	,056	,159	-,952	-1,360
ochq2	3,000	5,000	,042	,121	-,263	-,376
ochq1	2,000	5,000	-,275	-,787	-,165	-,235
ocrq5	2,000	5,000	-,159	-,454	-,984	-1,406
ocrq4	2,000	5,000	-,424	-1,212	,007	,011
ocrq3	2,000	5,000	-,781	-2,231	,418	,598
ocrq2	2,000	5,000	-,267	-,762	,093	,133
ocrq1	3,000	5,000	,063	,180	1,449	2,071
ocvq5	2,000	5,000	-,546	-1,560	,563	,804
ocvq4	2,000	5,000	-,521	-1,488	-,106	-,152
ocvq3	2,000	5,000	-,414	-1,182	,738	1,055
ocvq2	3,000	5,000	-,161	-,460	-,788	-1,127
ocvq1	2,000	5,000	-,526	-1,504	-,255	-,365
Multivariate					20,522	1,882

المصدر: مخرجات برنامج AMOS

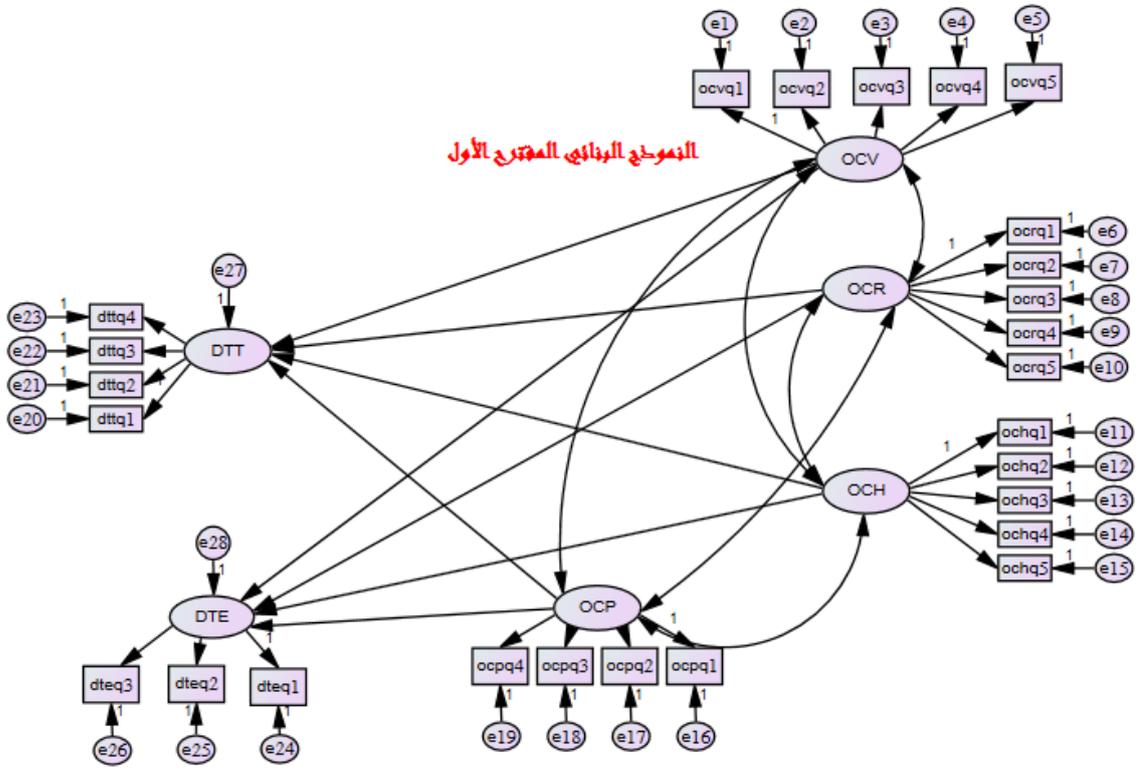
القيمة 1.882 أقل من القيمة الجدولية المستخرجة من جدول للتوزيع الطبيعي 1.96 وعليه العينة الجديدة ذات الحجم 49 تحقق الاعتدالية في التوزيع ومنه يمكننا مواصلة الخطوات المتبقية.

3. بناء النموذج:

بداية نضع النموذج التصميمي المقترح لكل الأبعاد في ظل وجود الارتباطات المباشرة بين كل

متغيرة مستقلة وكل متغيرة تابعة كما يوضحه الشكل رقم 02-3 ص 104

شكل 02-3 النموذج التصميمي البنائي المقترح الأول



المصدر: مخرجات برنامج AMOS

كما تجدر الإشارة إلى أن النموذج القياسي للنموذج البنائي المقترح الأول مقبول.

من خلال الشكل السابق يمكن عرض معاملات التحميل كما يلي:

الإطار التطبيقي

جدول 3-20 معاملات التحميل لفقرات كل بعد للنموذج البنائي المقترح الأول

عوامل التحميل	العناصر	البعد	معاملات التحميل	العناصر	البعد
,717	Ocpq1	OCP	,226	Ocvq1	OCV
,726	Ocpq2		,490	Ocvq2	
,765	Ocpq3		,707	Ocvq3	
,777	Ocpq4		,826	Ocvq4	
,646	dtq1	DTT	,860	Ocvq5	OCR
,599	dtq2		,622	Ocrq1	
,786	dtq3		,890	Ocrq2	
,524	dtq4		,668	Ocrq3	
,687	Dteq1	DTE	,541	Ocrq4	OCH
,801	Dteq2		,575	Ocrq 5	
,731	Dteq3		,740	ochq1	
			,634	ochq2	OCH
			,838	ochq3	
			,855	ochq4	
			,890	ochq5	

المصدر: مخرجات برنامج AMOS

من خلال الجدول تشير نتائج معاملات التحميل للعناصر على الأبعاد المختلفة في النموذج البنائي إلى وجود تباين في قوة تمثيل الفقرات، وهو أمر طبيعي في الدراسات التطبيقية، حيث تساهم كل فقرة بدرجة معينة في تفسير البعد الذي ينتمي إليه.

ففيما يتعلق ببعد OCV ، جاءت معاملات التحميل متفاوتة بين الفقرات؛ إذ كان العنصر (Ocvq1) $(0.226 = \text{الأقل تمثيلاً})$ ، في حين أظهر $(\text{Ocvq2} = 0.490)$ مساهمة مقبولة ضمن الحدود الدنيا المذكورة في بعض الدراسات. أما الفقرات الأخرى مثل $(\text{Ocvq3} = 0.707)$ ، $(\text{Ocvq4} = 0.826)$ و $(\text{Ocvq5} = 0.860)$ ، فقد عكست ارتباطاً قوياً مع البعد، مما يدل على أن هذا البعد مدعوم أساساً من غالبية مؤشرات، مع بقاء مساهمة العناصر الأقل قوة قائمة في تكوينه.

أما بُعد OCP فقد أظهر تماسكاً جيداً، حيث تراوحت معاملات التحميل بين $(0.717 \text{ و } 0.777)$ ، مع قيمة بارزة عند $(\text{Ocpq3} = 0.765)$ هذه النتائج تعكس تجانساً واضحاً بين الفقرات وتؤكد استقرار هذا البعد وتمثيله الموثوق للمفهوم.

وفيما يخص DTT فقد تراوحت معاملات التحميل بين $(0.524 \text{ و } 0.786)$. ورغم أن الفقرة $(\text{dttq4} = 0.524)$ قدّمت مساهمة أقل نسبياً، فإنه يبقى ضمن الحدود المقبولة في بعض الدراسات، بينما الفقرات الأخرى $(\text{dttq1} = 0.646)$ ، $\text{dttq2} = 0.599$ ، $\text{dttq3} = 0.786$ أسهمت بدرجة متوسطة إلى جيدة، مما يعكس قبول البعد مع إمكانية تحسين بعض مؤشرات لاحقاً.

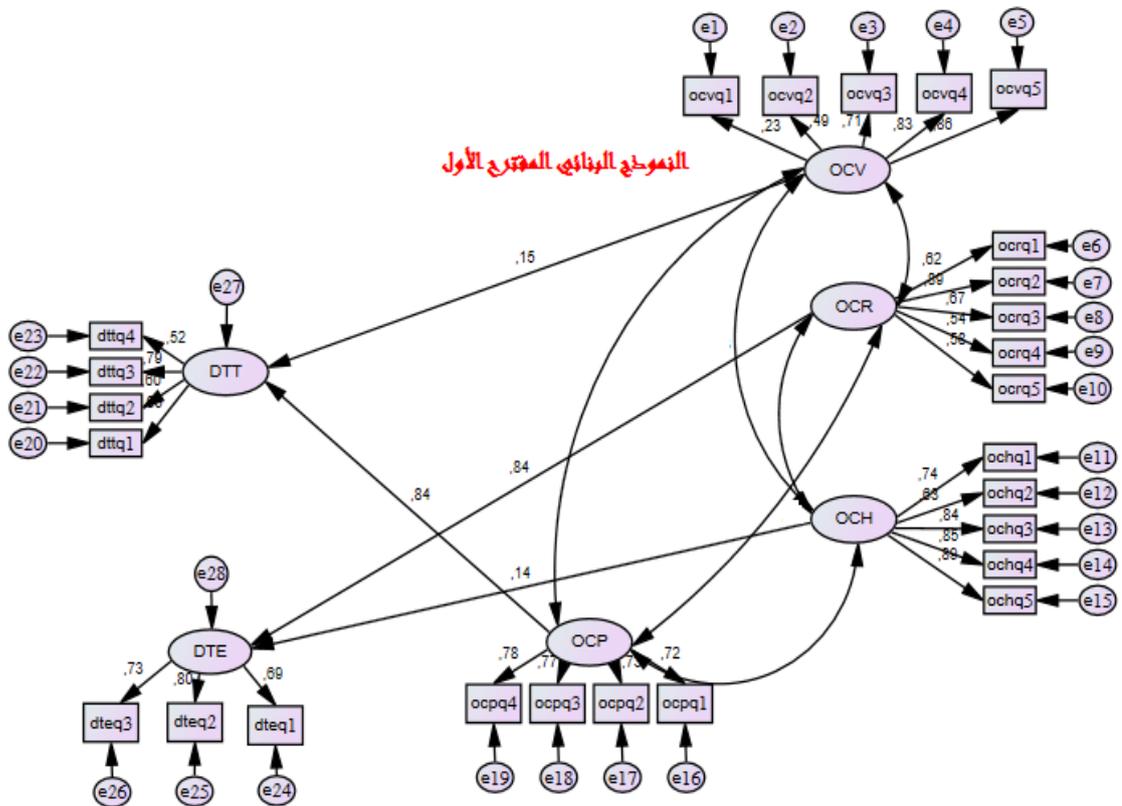
أما بُعد OCR فقد جمع بين فقرات قوية جداً مثل $(\text{Ocrq2} = 0.890)$ و $(\text{Ocrq3} = 0.668)$ ، وأخرى متوسطة مثل $(\text{Ocrq1} = 0.622)$ ، $\text{Ocrq4} = 0.541$ ، $\text{Ocrq5} = 0.575$. وهذا يشير إلى أن جميع الفقرات لها دور في بناء البعد، وإن كان بدرجات متفاوتة، حيث تظل الفقرات الأقوى أكثر دعماً للبنية العامة.

وبالنسبة إلى DTE ، فقد أظهرت جميع الفقرات مستويات جيدة من معاملات التحميل (0.687) ، (0.801) ، (0.731) ، مما يعكس استقراراً للبعد وقدرته على قياس المفهوم بشكل متماسك.

أما بُعد OCH فقد أبان عن أداء متميز، حيث تراوحت معاملات التحميل بين $(0.634 \text{ و } 0.890)$ ، وهي جميعها فوق الحد المقبول وتشير إلى قوة البعد وتجانس مؤشرات.

وبصورة عامة، يمكن القول إن الأبعاد الأكثر استقرارًا في النموذج هي OCP، OCH، و DTE، بينما يظهر OCR و DTT بمستوى متوسط يمكن تحسينه عبر تطوير بعض فقراته، ويظل OCV بحاجة إلى مزيد من المراجعة بسبب تباين مساهمات فقراته، وإن كانت جميعها تشترك بدرجة ما في تفسير البُعد.

شكل 3-3 النموذج البنائي المقترح الأول



المصدر: مخرجات برنامج AMOS

الإطار التطبيقي

وفيما يلي جدول يعرض مختلف التقديرات للمسارات التي بين أبعاد النموذج البنائي المقترح الأول

جدول 3-21 التحليل الهيكلي للمسارات للنموذج البنائي المقترح الأول

التحليل	P-Value	التقدير	
دالة بقوة	0.001	0.84	DTT ← OCP
دالة	0.04	0.15	DTT ← OCV
دالة	0.03	0.14	DTE ← OCH
دالة بقوة	< 0.001	0.84	DTE ← OCR

المصدر مخرجات برنامج AMOS

أظهرت نتائج التحليل للنموذج البنائي الأول المقترح أن العلاقة بين OCP و DTT جاءت قوية ودالة إحصائياً، حيث بلغ معامل التأثير 0.84 مع مستوى معنوية أقل من 0.001، وهو ما يشير إلى وجود أثر جوهري يفسر قدرًا كبيراً من التباين في المتغير التابع.

كما جاءت العلاقة بين OCV و DTT دالة إحصائياً أيضاً، إذ بلغ معامل التأثير 0.15 بقيمة احتمالية 0.04، مما يعني وجود تأثير معتبر لهذا المتغير.

أما بالنسبة لمسار OCH نحو DTE، فقد أظهر معامل تأثير منخفض (0.14) مع قيمة احتمالية مساوية ل (0.03)، الأمر الذي يشير إلى دلالة هذا الأثر.

في المقابل جاءت العلاقة بين OCR و DTE قوية جداً ودالة إحصائياً، حيث بلغ معامل التأثير 0.84 مع قيمة احتمالية أقل من 0.001، مما يعكس دور هذا المتغير كمؤثر رئيسي في تفسير التباين في DTE.

وبناءً على ذلك، يتضح أن المسارات كلها ذات تأثيرات معنوية.

4. اختبار جودة المطابقة للنموذج:

بعد التأكد من تحقق شرط الاعتدالية على العينة الجديدة التي بلغ حجمها 49 مفردة، تم الانتقال إلى مرحلة تقييم ملاءمة النموذج للبيانات، وذلك بهدف الحكم على مستوى المطابقة وصحة النموذج المقترح.

وقد تم الاعتماد في هذا التقييم على مجموعة من مؤشرات جودة المطابقة، التي تُستخدم عادة كأدوات مساعدة لتقدير مدى توافق النموذج مع البيانات، رغم أنها لا تُعدّ بالضرورة الأفضل أو الأكثر شمولاً في جميع الحالات.

تمثلت مؤشرات المطابقة المستخدمة في: جذر متوسط البواقي (RMR) ، والجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA) ، ومؤشر جودة المطابقة (GFI) ، ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) ، إضافة إلى مؤشر المطابقة المعياري (TLI) وقد بلغت القيم المتحصل عليها لهذه المؤشرات للنموذج البنائي المقترح الأول على التوالي كما يلي:

الجدول 3-22 مؤشرات جودة المطابقة للنموذج البنائي المقترح الأول

TLI	GFI	CFI	RMSEA	RMR	مؤشرات جودة المطابقة
0.7	0,7	0.8	0,1	0,1	النموذج البنائي الأول

المصدر: مخرجات برنامج AMOS

تشير هذه القيم إلى أن جودة المطابقة للنموذج البنائي المقترح الأول منخفضة، حيث تُعتبر معظم هذه القيم قريبة ومقبولة وفق المعايير المتعارف عليها في تحليل النماذج، مما يعني أن النموذج المقترح لا يحقق مستوى ملاءمة كافٍ مع البيانات، وعليه يمكن اعتبار النموذج الحالي نموذجاً مقبولاً نسبياً من الناحية الإحصائية.

5. جودة النموذج من حيث الصدق التقاربي والصدق التمايزي للنموذج البنائي المقترح الأول

لأجل تقييم جودة النموذج البنائي والتحقق من صلاحية العلاقات بين الأبعاد المشكلة للثقافة المؤسسة، تم تحليل كل من الصدق التقاربي والصدق التمايزي باستخدام مؤشرات كمية دقيقة أبرزها: معامل الثبات المركب (Composite Reliability) ، متوسط التباين المشترك (Average Variance Extracted) ، وقيم الترابطات البينية بين الأبعاد (Inter-construct Correlations)

الاطار التطبيقي

من أجل التحقق من الصدق التقاربي والصدق التمايزي لمتغيرات النموذج البنائي المقترح الأول نقوم بحساب عدة مؤشرات كما يمثله الجدول الموالي:

جدول 3-23 الصدق التقاربي والصدق التمايزي للنموذج البنائي المقترح الأول

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	OCV	OCR	OCH	OCP
OCV	0,738	0,6	0,558	0,864	0,680			
OCR	0,849	0,68	0,674	0,895	0,667	0,721		
OCH	0,857	0,532	0,654	0,915	0,530	0,550	0,730	
OCP	0,876	0,686	0,674	0,882	0,747	0,721	0,809	0,766

المصدر: مخرجات برنامج Excel tools

تشير نتائج الصدق التقاربي والصدق التمايزي للنموذج المقترح إلى أن معظم الأبعاد حققت مستويات مقبولة من الاتساق الداخلي والتمايز فيما بينها، مع وجود بعض الملاحظات التي تستحق التوقف عندها.

بالنسبة إلى معامل الاتساق المركب (CR)، فقد جاءت القيم مرتفعة لجميع الأبعاد وتجاوزت الحد الأدنى المقبول وهو 0.70، حيث بلغ CR للبعد OCV قيمة 0.738، و OCR قيمة 0.849، و OCH قيمة 0.857، و OCP قيمة 0.876، وهو ما يدل على وجود موثوقية جيدة لجميع الأبعاد وعدم وجود مشكلة في الثبات الداخلي للمقاييس.

أما على مستوى المتوسط المقطع للتباين المستخرج (AVE)، فقد تراوحت القيم بين 0.532 و 0.686، وهي جميعها أعلى من الحد الأدنى المقبول (0.50)، مما يؤكد تحقق الصدق التقاربي، أي أن الفقرات تقيس البعد نفسه بشكل متماسك، وأن نسبة معتبرة من التباين في الفقرات تعزى إلى البعد الذي تنتمي إليه. على سبيل المثال، كان AVE الخاص بـ OCP هو الأعلى (0.686) مما يعكس قوة ارتباط الفقرات بهذا البعد، بينما كان أدنى AVE هو OCH (0.532) لكنه يظل مقبولاً إحصائياً.

فيما يتعلق بـ أقصى تربيع مشترك (MSV)، فقد جاءت القيم متقاربة بين الأبعاد، إذ تراوحت بين 0.558 و 0.674، وهذه القيم تعكس حجم التداخل في التباين المشترك بين المتغيرات. وعند مقارنتها مع قيم AVE يظهر أن بعض الأبعاد مثل OCV (AVE=0.6) و OCH (AVE=0.532 و MSV=0.558)، (MSV=0.654) تواجه إشكالية جزئية في الصدق التمايزي، إذ أن التباين المشترك بينها وبين أبعاد أخرى

يكاد يتجاوز أو يساوي التباين المستخرج منها. هذا الأمر قد يشير إلى تقارب كبير في البنى المفاهيمية لهذه الأبعاد، وهو ما قد يثير تساؤلات حول التمييز الكافي فيما بينها.

أما أعلى معامل ارتباط تربيعي (MaxR(H)) فقد كانت قيمه مرتفعة نسبيًا، إذ تراوحت بين 0.864 و0.915، مما يعكس وجود تجانس نسبي قوي داخل كل بُعد.

يمكن القول إن النموذج يحقق الصدق التقاربي بشكل جيد لجميع الأبعاد، لكن الصدق التمايزي يظهر بعض الضعف خاصة بين الأبعاد OCP و OCH و OCR ، حيث أن التباين المشترك (MSV) يقترب من أو يتجاوز أحيانًا التباين المقطوع (AVE).

هذا يدعو الباحث إلى اقتراح نموذج ثاني واضح وقوي في صلاحيته البنائية.

3-4 نتائج النموذج البنائي الثاني

يعرض هذا المطلب نتائج النموذج البنائي الثاني الذي تم فيه إدراج الاستعداد للتغيير (RC) كمتغير وسيط بين ثقافة المؤسسة وأبعاد التحول الرقمي. ويهدف النموذج إلى فهم الكيفية التي تنتقل بها تأثيرات ثقافة إلى التكنولوجيا والتعليم الإلكتروني من خلال تهيئة الأفراد والمؤسسة للتغيير، بالاعتماد على تحليل المسارات باستخدام نمذجة SEM عبر برنامج AMOS .

أولاً: خطوات إعداد نموذج بنائي بالمعادلات الهيكلية (النموذج المقترح الثاني في وجود التأثيرات المباشرة وغير مباشرة):

من أجل بناء نموذج يرتكز على النمذجة البنائية بالمعادلات الهيكلية وكمقترح ثاني نتبع الخطوات التالية:

1. تحديد متغيرات النموذج البنائي الثاني

بعد الانتهاء من بناء الإطار النظري بالاستناد إلى الأدبيات السابقة والنماذج التجريبية ذات الصلة، تم تحديد النموذج البنائي الثاني المقترح للدراسة، والذي يدمج بين ثقافة المؤسسة وأبعاد التحول الرقمي، مع التركيز على دور الاستعداد للتغيير (RC) كمتغير وسيط رئيسي.

الاطار التطبيقي

وقد بُني هذا النموذج وفق منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج AMOS ، حيث تم تمثيل المتغيرات الكامنة بأشكال بيضاوية، والمتغيرات المشاهدة (عناصر الاستبيان) بأشكال مستطيلة، وربطها بأسهم تُمثل العلاقات السببية والارتباطية. يتكوّن النموذج من سبعة أبعاد رئيسية: أربعة منها تمثل ثقافة المؤسسة، وهي: القيم الثقافية (OCV) ، الروتين التنظيمي (OCR) ، القصص المؤسسة (OCH) ، وهياكل القوة (OCP). واثنتان يمثلان أبعاد التحول الرقمي، وهما: التكنولوجيا الرقمية (DTT) والتعليم الإلكتروني (DTE). بينما يمثل البعد السابع، وهو الاستعداد للتغيير (RC) ، المتغير الوسيط الذي تنتقل عبره التأثيرات الثقافية إلى مخرجات التحول الرقمي.

2. الاعتدالية للنموذج البنائي المقترح الثاني

قبل المضي في تفسير العلاقات السببية بين المتغيرات في النموذج البنائي الثاني، من الضروري التأكد من جودة مطابقة النموذج مع البيانات الفعلية، وهي ما يُعرف في نماذج المعادلات الهيكلية بمؤشرات الاعتدالية (Model Fit Indices). فاختبار الاعتدالية يُعد خطوة مركزية في تحليل النماذج الهيكلية، لأنه يُبين إلى أي مدى يُمثل النموذج المقترح الواقع التجريبي ويعكس الهيكل الحقيقي للعلاقات المفترضة بين المتغيرات. وتعتمد هذه الخطوة على مجموعة من المؤشرات الإحصائية، أبرزها: مربع كاي (Chi-square)، نسبة كاي على درجات الحرية (CMIN/df)، مؤشر المطابقة المقارنة (CFI)، مؤشر ملاءمة النموذج (GFI)، مؤشر RMSEA وغيرها.

الجدول 3-24 التوزيع الاعتدالي للبيانات في النموذج البنائي المقترح الثاني

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
dteq3	2,000	5,000	-,572	-1,634	1,706	2,437
dteq2	2,000	5,000	-,355	-1,016	,200	,286
dteq1	2,000	5,000	-,950	-2,716	1,494	2,135
dtq4	3,000	5,000	-,021	-,059	-,291	-,416
dtq3	2,000	5,000	-,442	-1,264	,064	,092
dtq2	1,000	5,000	-1,275	-3,642	2,108	3,013
dtq1	1,000	5,000	-,739	-2,111	-,195	-,279
rcq5	3,000	5,000	,035	,101	,042	,060
rcq2	2,000	5,000	-,255	-,727	-,216	-,308
rcq1	1,000	5,000	-,078	-,224	-,744	-1,063

الإطار التطبيقي

ocpq4	2,000	5,000	-,115	-,328	-,210	-,300
ocpq3	2,000	5,000	,000	,000	-,860	-1,229
ocpq2	2,000	5,000	-,114	-,325	-,225	-,321
ocpq1	2,000	5,000	-,655	-1,872	1,566	2,238
ochq5	3,000	5,000	,000	,000	-,958	-1,369
ochq4	3,000	5,000	,218	,622	-,755	-1,079
ochq3	3,000	5,000	,056	,159	-,952	-1,360
ochq2	3,000	5,000	,042	,121	-,263	-,376
ochq1	2,000	5,000	-,275	-,787	-,165	-,235
ocrq5	2,000	5,000	-,159	-,454	-,984	-1,406
ocrq4	2,000	5,000	-,424	-1,212	,007	,011
ocrq3	2,000	5,000	-,781	-2,231	,418	,598
ocrq2	2,000	5,000	-,267	-,762	,093	,133
ocrq1	3,000	5,000	,063	,180	1,449	2,071
ocvq5	2,000	5,000	-,546	-1,560	,563	,804
ocvq4	2,000	5,000	-,521	-1,488	-,106	-,152
ocvq3	2,000	5,000	-,414	-1,182	,738	1,055
ocvq2	3,000	5,000	-,161	-,460	-,788	-1,127
ocvq1	2,000	5,000	-,526	-1,504	-,255	-,365
Multivariate					18,955	1,565

المصدر: مخرجات برنامج AMOS

وبعد تنفيذ اختبار الاعتدالية وتحليل القيم المتطرفة باستخدام برنامج AMOS على عينة بحجم 102 حالة، تبين أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي. وبناءً عليه تم حذف القيم المتطرفة، وأسفرت هذه المعالجة عن النتائج الموضحة في الجدول المرفق بشرط الاعتدالية محقق للعينة الجديدة ذات الحجم 49-.

جدول 3-25 عوامل التحميل للنموذج البنائي المقترح الثاني

عوامل التحميل	العناصر	البعد	معاملات التحميل	العناصر	البعد
,681	ocpq1	OCP	,242	Ocvq1	OCV
,756	ocpq2		,499	ocvq2	
,814	ocpq3		,699	ocvq3	
,799	ocpq4		,804	ocvq4	
,389	dtq1	DTT	,845	ocvq5	OCR
,527	dtq2		,648	ocrq1	
,857	dtq3		,866	ocrq2	
,574	dtq4		,704	ocrq3	

الاطار التطبيقي

,795	dteq1	DTE	,567	ocrq4	OCH
,690	dteq2		,599	ocrq 5	
,719	dteq3		,736	ochq1	
,188	rcq1	RC	,638	ochq2	
,768	rcq2		,833	ochq3	
,203	rcq3		,864	ochq4	
			,881	ochq5	

المصدر مخرجات برنامج AMOS

أظهرت نتائج عوامل التحميل للنموذج البنائي المقترح الثاني تفاوتاً واضحاً في قوة المؤشرات بين الأبعاد المختلفة.

تبيّن أن بُعد القيم (OCV) يسهم في تفسير النموذج من خلال جميع فقراته، وإن كانت بدرجات متفاوتة؛ حيث جاء معامل التحميل للفقرة (Ocvq1 = 0.242) منخفضاً نسبياً مقارنةً بالحد الأدنى المقبول (0.40)، لكنه يظلّ مكتملاً للبنية العامة.

كما كانت الفقرة (Ocvq2 = 0.499) قريبة من الحد الأدنى، في حين أظهرت الفقرات الأخرى قوة أكبر مثل (Ocvq4 = 0.804) و (Ocvq5 = 0.845)، مما يعكس أن هذا البُعد مدعوم بدرجة أساسية من الفقرات الأخيرة مع مساهمة الفقرات الأضعف في تفسيره.

أما بُعد التكنولوجيا (DTT) فقد أظهر تبايناً في قوة فقراته، إذ كانت الفقرة (dttq1 = 0.389) الأقل تمثيلاً، لكنها مع ذلك تعد مكتملاً للبُعد، بينما جاءت بقية الفقرات بمستويات مقبولة، وخاصة (dttq3 = 0.857) الذي كان الأكثر دعماً لهذا البعد.

وفيما يخص بُعد هياكل القوة (OCP)، فقد اتسم بالتماسك والاتساق، حيث تراوحت عوامل التحميل بين (0.681 و 0.814)، وهو ما يعكس قوة هذا البُعد واستقراره البنائي.

وبالمثل، جاءت معاملات تحميل فقرات الروتين (OCR) في المستوى المقبول، مع تميّز الفقرة (Ocrq2 = 0.866) بكونه الأكثر دعماً، مما يعكس إسهام جميع الفقرات في تكوين هذا البعد.

أما بُعد التعليم الإلكتروني (DTE) ، فقد جاءت جميع فقراته ضمن الحدود المقبولة (0.690-0.795)، مما يعزز صلاحية هذا البعد ويُظهر إسهامًا متوازنًا من مختلف الفقرات.

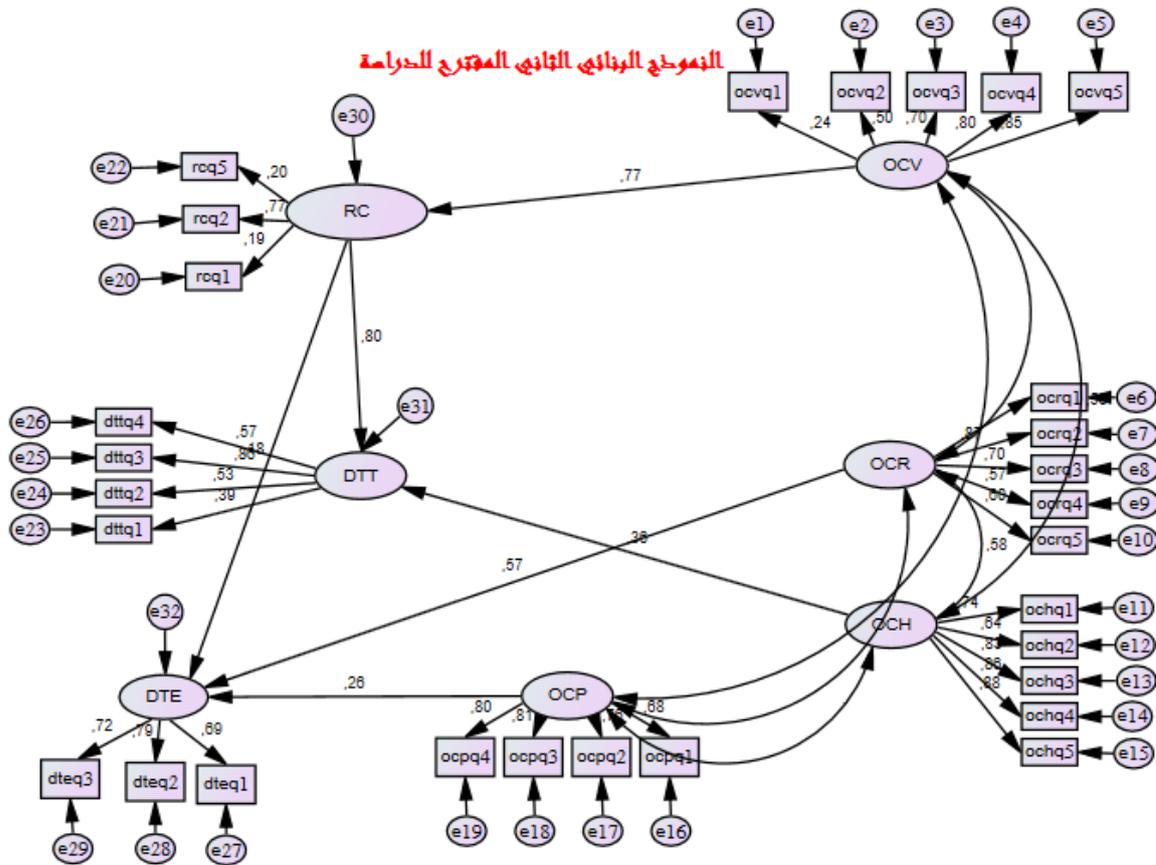
في المقابل، أظهر بُعد القصص (OCH) أعلى مستويات القوة، حيث تراوحت معاملات تحميله بين (0.638 و0.881)، بما يعكس تجانسًا كبيرًا بين فقراته ومساهمة فعالة لكل فقرة فيه.

وأخيرًا، فإن بُعد الاستعداد للتغيير (RC) مثل التحدي الأكبر في النموذج، حيث جاءت بعض فقراته ضعيفة ($rcq1 = 0.188$ و $rcq3 = 0.203$)، إلا أنها تبقى ذات دور تفسيري ولو بدرجة محدودة، في حين أظهرت الفقرة ($rcq2 = 0.768$) مستوى مقبولًا من الدعم، مما يعني أن البعد ككل يعتمد على تفاعل جميع الفقرات رغم تباين قوتها.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن النموذج البنائي المقترح مدعوم بشكل أساسي من أبعاد هياكل القوة، الروتين، التعليم الإلكتروني، والقصص.

الشكل رقم يوضح معاملات التحميل للنموذج البنائي المقترح الثاني

شكل 04-3 معاملات التحميل للنموذج البنائي الثاني المقترح



المصدر: مخرجات برنامج AMOS

كما تجدر الإشارة إلى أن النموذج القياسي للنموذج البنائي المقترح الثاني مقبول.

وفيما يلي جدول يمثل مختلف التقديرات لأبعد النموذج المقترح الثاني

الجدول رقم 3-26 التحليل الهيكلي للمسارات للنموذج البنائي الثاني المقترح

التحليل	P-Value	التقدير	العلاقة
دالة بقوة	0.016	,360	DTT ← OCH
دالة	0.03	,769	RC ← OCV
دالة	0.04	,183	DTE ← RC
دالة	0.02	,799	DTT ← RC
دالة بقوة	0.016	,572	DTE ← OCR
دالة	0.02	,264	DTE ← OCP

المصدر مخرجات برنامج AMOS

أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة قوية بين القمص (OCH) والتكنولوجيا (DTT)، حيث بلغ معامل التأثير ($\beta = 0.360, p = 0.016$) وهذا يشير إلى أن تعزيز السرد المؤسسي يسهم في دعم إدماج التكنولوجيا داخل المؤسسة، بما ينعكس إيجاباً على مستويات الاستعداد، كما أن العلاقة بين القيم المؤسسة (OCV) والاستعداد للتغيير (RC) جاءت دالة إحصائياً ($\beta = 0.769, p = 0.03$)، وهو ما قد يُعزى إلى وجود ارتباط بين البعدين.

أظهرت النتائج أن أثر RC على تبني التعليم الإلكتروني على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بالرغم من ضعف الارتباط نسبياً ($\beta = 0.183, p = 0.04$) مما يشير إلى أن الاستعداد للتغيير يساهم بدرجة محدودة في تحفيز الأفراد والمؤسسات على الانخراط في التعليم الإلكتروني، لكنه لا يعد عاملاً حاسماً في ذلك، إذ قد يتطلب الأمر وجود محددات إضافية كالبنية التحتية أو الدعم المؤسسي.

كما برز أثر RC بشكل واضح وقوي على تبني التكنولوجيا ($\beta = 0.799, p = 0.02$)، وهو ما يعكس أن الجاهزية المسبقة للتغيير تشكل عاملاً جوهرياً في تفسير سرعة وكفاءة الأفراد والمؤسسات في إدماج الأدوات التكنولوجية الحديثة.

ومن جهة أخرى أثبتت النتائج وجود علاقة ذات دلالة قوية بين الروتين التنظيمي (OCR) والتعليم الإلكتروني (DTE)، حيث بلغ معامل التأثير ($\beta = 0.572, p = 0.016$). وهذا يشير إلى أن الروتين التنظيمي السائد يسهم في تعزيز إدماج التعليم الإلكتروني داخل المؤسسة، بما يؤدي إلى تطوير طرق العمل وإعادة تشكيل الأنشطة اليومية والعمليات الروتينية.

أما العلاقة بين هياكل القوة (OCP) والتعليم الإلكتروني فقد جاءت دالة إحصائياً ($\beta = 0.264, p = 0.020$).

3. اختبار جودة المطابقة للنموذج:

سنستعين بمؤشرات جودة المطابقة كما يوضحه الموالي:

الجدول رقم 3-27: مؤشرات جودة المطابقة للنموذج البنائي المقترح الأول

TLI	GFI	CFI	RMSEA	RMR	مؤشرات جودة المطابقة
0.8	0,8	0.8	0,08	0,08	النموذج البنائي الثاني

المصدر: مخرجات برنامج AMOS

4. جودة النموذج من حيث الصدق التقاربي والصدق التمايزي

لأجل تقييم جودة النموذج البنائي والتحقق من صلاحية العلاقات بين الأبعاد المشكلة للثقافة المؤسسة، تم تحليل كل من الصدق التقاربي والصدق التمايزي باستخدام مؤشرات كمية دقيقة أبرزها: معامل الثبات المركب (Composite Reliability)، متوسط التباين المشترك (Average Variance Extracted)، وقيم الترابطات البينية بين الأبعاد (Inter-construct Correlations) من أجل التحقق من الصدق التقاربي والصدق التمايزي نقوم بحساب عدة مؤشرات كما يمثله الجدول الموالي:

جدول رقم 3-28 الصدق التقاربي والصدق التمايزي للنموذج البنائي المقترح الثاني

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	OCH	OCV	OCR	OCP
OCH	0,873	0,649	0,638	0,915	0,8			
OCV	0,821	0,658	0,578	0,877	0,564	0,777		
OCR	0,825	0,645	0,542	0,862	0,579	0,707	0,767	
OCP	0,809	0,681	0,638	0,857	0,799	0,760	0,736	0,794

المصدر: مخرجات برنامج Excel tools

- الجذر التربيعي ل AVE للقيم في النموذج المقترح الثاني أكبر من القيم المطلقة للارتباطات مع الأبعاد الأخرى.

- الجذر التربيعي ل AVE للروتين في النموذج المقترح الثاني أكبر من القيم المطلقة للارتباطات مع الأبعاد الأخرى.
 - الجذر التربيعي ل AVE لهياكل القوة في النموذج المقترح الثاني أكبر من القيم المطلقة للارتباطات مع الأبعاد الأخرى.
 - الجذر التربيعي ل AVE للقصاص في النموذج المقترح الثاني أكبر من القيم المطلقة للارتباطات مع الأبعاد الأخرى.
 - AVE لكل بعد من أبعاد النموذج المقترح الثاني أكبر من MSV (مربع التباين الأقصى المستخرج).
 - ASV (متوسط مربع التباين المشترك) لكل بعد من أبعاد النموذج المقترح الثاني أكبر من AVE.
- وعليه نستنتج أن الصدق التقاربي والصدق التمايزي محققين في النموذج المقترح الثاني.

الجدول رقم 3-29 مؤشرات جودة المطابقة للنموذجين المقترحين

TLI	GFI	CFI	RMSEA	RMR	مؤشرات جودة المطابقة
0.7	0.7	0.8	0,1	0,1	النموذج البنائي المقترح الأول
0,8	0,8	0,8	0,08	0,08	النموذج البنائي المقترح الثاني

المصدر: مخرجات برنامج AMOS

إن النموذج البنائي المقترح الثاني يتلاءم مع بيانات العينة المدروسة والأكثر تحقيقاً للمصادقية

5- مناقشة النتائج

إن مناقشة النتائج، مرحلة أساسية إذ تسمح بربط المخرجات الإحصائية للنماذج البنائية المقترحة بالإطار النظري الذي تم تأسيسه في الفصول السابقة.

فالنتائج المستخلصة من تحليل النموذجين الأول والثاني أبرزت أن ثقافة المؤسسة (OC) لا تؤثر على أبعاد التحول الرقمي (DT) بصورة مباشرة فحسب، بل تمارس تأثيراتها أيضاً عبر مسارات غير مباشرة تتجلى في الاستعداد للتغيير.

لا يقتصر على عرض الأرقام والمعاملات، بل يتجاوز ذلك إلى تفسير دلالاتها العلمية والعملية، ومقارنة ما توصلت إليه هذه الدراسة مع الأدبيات السابقة، بغرض تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف، واستخلاص النتائج التي يمكن أن توجه صناع القرار في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر نحو تهيئة بيئة ثقافية أكثر دعماً للتحول الرقمي.

5-1 مناقشة نتائج النموذجين

تمثل مناقشة نتائج النموذجين مرحلة محورية لربط النتائج الإحصائية بالإطار النظري وتفسير دلالاتها العلمية والتطبيقية. كما تسهم في مقارنة النتائج بالأدبيات السابقة واستخلاص توجيهات تدعم التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر.

5-1-1 نتائج النموذج الأول

يتضح أن ثقافة المؤسسة (OC) تمارس تأثيرها على أبعاد التحول الرقمي (DT) عبر مسارات مباشرة ومتنوعة، حيث أظهرت القيم المؤسسة (OCV) أثراً إيجابياً على التكنولوجيا (DTT) بمعامل بلغ 0.15، وهو أثر يعكس وجود علاقة مباشرة بين تبني القيم المشتركة والانفتاح على استخدام التكنولوجيا.

سجل الروتين تأثيراً مباشراً على التكنولوجيا بقيمة 0.75، وهو أثر قوي يؤكد أن تبسيط الإجراءات وتنظيم العمل يمثلان شرطاً حاسماً في اعتماد التكنولوجيا الرقمية.

بالنسبة للقصاص (OCH)، فقد برز أثرها الإيجابي المباشر على التكنولوجيا بقيمة 0.84، وهو من أقوى المسارات في النموذج، ما يدل على أن السرد المؤسسي وتجارب النجاح السابقة تشكل محفزاً فعالاً لتبني التكنولوجيا.

كما سجلت القصاص تأثيراً مباشراً على التعليم الإلكتروني (DTE) بقيمة 0.84، وهو ما يعكس أن للقصاص دوراً مزدوجاً في دعم مختلف أبعاد التحول الرقمي (DT).

أما هياكل القوة (OCP) فقد أظهرت ارتباطاً ومع التكنولوجيا بقيمة 0.14 بينما كان أثرها المباشر على التعليم الإلكتروني أقوى نسبياً بقيمة 0.84، وهو ما يعكس أن توزيع السلطة وطرق ممارسة النفوذ داخل المؤسسة تؤثر بشكل واضح على مدى تطبيق أنظمة التعليم الإلكتروني.

تمثل القصص والروتين الأبعاد الثقافية الأكثر تأثيراً على التكنولوجيا والتعليم الإلكتروني، بينما في حين يظل تأثير هياكل القوة محدوداً على التكنولوجيا لكنه ملموس على التعليم الإلكتروني. ويؤكد ذلك أن النسيج الثقافي للمؤسسة ليس متجانس التأثير، بل تعمل أبعاده بشكل متكامل ومترابط، مع بروز بعض الأبعاد (مثل القصص والروتين) كمحركات رئيسية للتحويل الرقمي.

5-1-2 نتائج النموذج الثاني

أظهرت النتائج أن القيم المؤسسة كان لها أثر مباشر وقوي على الاستعداد للتغيير بقيمة بلغت 0.77، وهو ما يؤكد أن تبني المؤسسة لقيم مشتركة واتجاهات واضحة يساهم في تعزيز جاهزيتها للتغيير والانخراط في عمليات التحويل.

كما تبين أن الاستعداد للتغيير يمثل المتغير الوسيط الأكثر تأثيراً في النموذج، حيث سجل معامل تأثير قوي على التكنولوجيا بقيمة 0.80، وأثر آخر معتبر على التعليم الإلكتروني بقيمة 0.57، ما يبرز أن التحويل الرقمي (DT) لا يتحقق بمجرد توفر القيم أو البنى المؤسسة، وإنما يعتمد بدرجة أساسية على استعداد الأفراد والمؤسسة للتكيف مع التغييرات.

كما أظهرت النتائج أن هياكل القوة كان لها أثر مباشر على التعليم الإلكتروني بقيمة 0.26، بما يشير إلى أن توزيع السلطة وآليات اتخاذ القرار يمكن أن تدعم بشكل ملموس مسار اعتماد التعليم بشكل الاستعداد للتغيير القناة المركزية التي تنتقل عبرها تأثيرات ثقافة المؤسسة (OC) إلى أبعاد التحويل الرقمي (DT)، مما يجعل من تعزيز هذا الاستعداد شرطاً محورياً لنجاح استراتيجيات التحويل الرقمي (DT) في مؤسسات التعليم العالي.

5-1-3 مقارنة بين النموذج الأول والنموذج الثاني

تعكس نتائج النموذجين البنائين المقترحين رؤيتين متكاملتين لفهم العلاقة بين ثقافة المؤسسة والتحويل الرقمي في مؤسسات التعليم العالي.

فقد أظهر النموذج الأول أن أبعاد ثقافة المؤسسة تؤثر مباشرة على مكونات التحول الرقمي حيث برزت القصص والروتين كأكثر الأبعاد تأثيراً على التكنولوجيا والتعليم الإلكتروني، في حين كانت القيم المؤسسة ذات تأثير على التكنولوجيا.

كما أوضح النموذج الأول أن هياكل القوة لها تأثير مباشر على التعليم الإلكتروني، ولكنها لا تمارس دوراً كبيراً في التأثير على التكنولوجيا.

قدّم النموذج الثاني منظوراً أكثر ديناميكية، إذ اعتمد على الاستعداد للتغيير كمتغير وسيط مركزي تنتقل عبره تأثيرات ثقافة إلى أبعاد التحول.

وقد أظهرت القيم المؤسسة في هذا النموذج تأثيراً قوياً على الاستعداد للتغيير، الذي بدوره أثر بشكل معتبر على كل من التكنولوجيا والتعليم الإلكتروني، ما يبرز أن التحول الرقمي لا يتحقق فقط من خلال البيئة الثقافية، بل من خلال جاهزية الأفراد والمؤسسة للتغيير.

وعليه، فإن النموذج الأول يبرز الأثر المباشر للثقافة، في حين يُظهر النموذج الثاني أن الاستعداد للتغيير يمثل القناة الرئيسية لنقل ذلك الأثر، مما يجعله أكثر تفسيراً للسياق الواقعي لتحول مؤسسات التعليم العالي في بيئات معقدة.

يتضح أن ثقافة المؤسسة تمارس تأثيرها عبر مسارات مباشرة وغير مباشرة في آن واحد، حيث برزت القيم المؤسسة كأقوى بعد مؤثر في تشكيل الاستعداد للتغيير وهو ما يعني أن تبني المؤسسة لقيم مشتركة واتجاهات واضحة يساهم في تعزيز جاهزيتها للانخراط في التحول الرقمي، أما الروتين والقصص وهياكل القوة فقد أظهرت أدواراً أقل قوة مقارنة بالقيم.

جدول 3-30 مقارنة بين النموذج الأول والنموذج الثاني

الفقرة	النموذج الأول	النموذج الثاني
طبيعة العلاقة	مباشرة بين ثقافة وأبعاد التحول الرقمي (DT)	غير مباشرة عبر متغير وسيط (الاستعداد للتغيير)
دور الاستعداد للتغيير (RC)	غير مستخدم	متغير وسيط محوري بين ثقافة والتحول الرقمي (DT)
أثر OCV على التحول الرقمي (DT)	ضعيف على التكنولوجيا، قوي على OCR و OCH	قوي على الاستعداد (0.77) → ثم على التكنولوجيا والتعليم

أثر OCH على DTE/DTT	مباشر وقوي (0.84)	غير مباشر (من خلال تأثيرها على أبعاد ثقافية أخرى)
أثر الروتين (OCR)	مباشر على DTT	تفاعل داخلي فقط مع OCH
أثر هياكل القوة (OCP)	مباشر على DTE (0.84) وضعيف على DTT	متوسط على DTE (0.26)
نقاط القوة	يوضح المسارات المباشرة والهيكلي الثقافي	يفسر التحول من خلال التهيئة النفسية والمؤسسة للتغيير
الاستنتاج العام	ثقافة تؤثر مباشرة عبر القصص والروتين	ثقافة تؤثر بفعالية أكبر عبر تعزيز الاستعداد للتغيير

المصدر من اعداد الطالب

2-5 المقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة

المقارنة بين نتائج دراستنا والدراسات السابقة خطوة أساسية لفهم مدى اتساق أو اختلاف ما توصلنا إليه مع ما ورد في الأدبيات العلمية.

فإبراز نقاط التشابه يتيح تأكيد موثوقية النتائج ودعمها بالأدلة العلمية، في حين يساهم الكشف عن الاختلافات في تسليط الضوء على خصوصية السياق المدروس والعوامل المؤثرة فيه.

ومن خلال هذه المقارنة يمكن تحديد موقع الدراسة الحالية ضمن الحقل البحثي وبيان إضافتها العلمية سواء من خلال تعزيز ما توصلت إليه الدراسات السابقة أو من خلال فتح آفاق جديدة للنقاش العلمي والتطبيق العملي.

1-2-5 مقارنة دراستنا مع دراسة فانكتيش

تعكس نتائج الدراسة الحالية ودراسة Venkatesh & Zhang (2010) رؤيتين متكاملتين لفهم العوامل المؤثرة في تبني التحول الرقمي (DT)، مع اختلاف جوهري في السياق والمنهجية النظرية.

ركّزت دراستنا على أثر ثقافة المؤسسة (OC) (بأبعادها مثل القيم، الروتين، القصص، وهياكل القوة) على التحول الرقمي (DT)، مع اعتماد الاستعداد للتغيير كمتغير وسيط رئيسي.

أظهرت النتائج أن القيم المؤسسة تؤثر بشدة على الاستعداد للتغيير والذي بدوره يمارس تأثيراً قوياً على التكنولوجيا والتعليم الإلكتروني.

أما في دراسة Venkatesh & Zhang (2010) فقد تم اعتماد نموذج UTAUT كإطار تحليلي رئيسي، مع إدخال ثقافة الوطنية (Collectivism vs Individualism) كمتغير معدل (Moderator) يؤثر على العلاقة بين المتغيرات الأساسية مثل توقع الأداء، توقع الجهد، النية السلوكية، والاستخدام الفعلي للتكنولوجيا.

وبينت الدراسة أن الأثر الثقافي لا يظهر مباشرة وإنما من خلال تأثيره في قوة المسارات النفسية والسلوكية التي تدفع المستخدم نحو تبني التكنولوجيا.

كما أظهرت النتائج وجود فروق ثقافية بين الصين والولايات المتحدة في مدى تأثير هذه العوامل، حيث كانت النية السلوكية المحرك الرئيسي للاستخدام الفعلي، ولكن بدرجات متفاوتة حسب السياق الثقافي.

تختلف الدراسات في المنهج التحليلي: فدراستنا الحالية توظف ثقافة المؤسسة (OC) باعتبارها بنية داخلية يمكن تطويرها والتأثير فيها من خلال تعزيز الاستعداد للتغيير، بينما تعتمد دراسة Venkatesh & Zhang على ثقافة الوطنية كإطار خارجي يحدّد قابلية النماذج النفسية للتعميم.

ومع ذلك، تتفق الدراسات على أن التحول الرقمي (DT) لا يمكن أن يُفهم فقط من خلال التكنولوجيا، بل من خلال العوامل الثقافية والسلوكية المحيطة بها.

جدول 3-31 مقارنة دراستنا مع دراسة فانكيتش

الفقرة	دراستنا الحالية (الجزائر)	Venkatesh & Zhang (2010) (الصين وأمريكا)
الهدف الرئيسي	أثر ثقافة المؤسسة (OC) على التحول الرقمي (DT)	اختبار نموذج UTAUT في ثقافتين مختلفتين
الإطار النظري	ثقافة → استعداد للتغيير → تحول رقمي	UTAUT + ثقافة الوطنية كمتغير معدل
المتغير الوسيط/المعدل	الاستعداد للتغيير (Mediator)	ثقافة الوطنية (Moderator)
المتغير التابع	التكنولوجيا + التعليم الإلكتروني	الاستخدام الفعلي للتكنولوجيا
نوع ثقافة المدروسة	ثقافة المؤسسة (OC) (قيم، روتين، قصص، سلطة)	ثقافة الوطنية (جمعية مقابل فردية)
أقوى مسار مؤثر	RC → DTT (0.80)	النية السلوكية → الاستخدام الفعلي
طريقة التحليل	SEM باستخدام AMOS	Multi-group SEM

ثقافة تعدل في العلاقة بين العوامل النفسية والتبني الفعلي	ثقافة تؤثر عبر تعزيز الاستعداد للتغيير	الاستنتاج الرئيسي
--	--	-------------------

المصدر من اعداد الطالب بناء على دراسة فانكتش

5-2-2 مقارنة دراستنا مع دراسة ألبرت باندورا

تشير المقارنة بين دراستنا الحالية ودراسة باندورا حول التنظيم الذاتي إلى تباين جوهري في الإطارين النظري والمنهجي لكلا الدراستين، على الرغم من وجود نقاط تقاطع في فهم عمليات التغيير والتأثير.

ترتكز دراسة باندورا على المنظور النفسي-المعرفي، حيث تُعالج التنظيم الذاتي كسلسلة من العمليات الداخلية التي يقوم بها الفرد من خلال المراقبة الذاتية، والتقييم الذاتي، والاستجابة الذاتية، وتُعد الكفاءة الذاتية المحرك الأساسي لهذه العمليات، بما يتيح للفرد توجيه سلوكه وتحقيق أهدافه في سياقات مختلفة.

في المقابل تنطلق دراستنا الحالية من منظور تنظيمي اجتماعي، وتسلط الضوء على دور ثقافة المؤسسة (OC) بأبعادها المختلفة (القيم، الروتين، القصص، وهياكل القوة) في التأثير على تبني التكنولوجيا ونظم التعليم الإلكتروني، مع التركيز على "الاستعداد للتغيير" كمتغير وسيط يربط بين ثقافة والتحول الرقمي (DT).

ورغم أن دراسة باندورا تركز على الفرد كوحدة تحليل، بينما تعتمد الدراسة المؤسسة على المؤسسة كوحدة مركزية، إلا أن كلتا الدراستين تؤكدان أن التغيير لا يتم بمعزل عن عوامل داخلية (كالكفاءة الذاتية أو الاستعداد للتغيير) أو بيئية (كالقيم أو السياق الاجتماعي).

كما تتقاطع الدراستان في الاعتراف بدور العوامل غير المباشرة في التأثير، حيث تؤدي الوسائط المعرفية أو الثقافية دورًا حاسمًا في تفعيل عمليات التغيير.

وعليه فإن التكامل بين المدخلين يُمكن أن يقدم إطارًا أشمل لفهم التغيير المؤسسي من خلال ربط البنى الثقافية بالتنظيم الذاتي للأفراد داخل المؤسسة، مما يسهم في تعزيز فاعلية استراتيجيات التحول الرقمي (DT).

جدول 3-3 مقارنة دراستنا مع دراسة باندورا

المحور	دراسة باندورا (التنظيم الذاتي)	دراستنا (ثقافة المؤسسة (OC) والتحول الرقمي (DT))
الإطار النظري	معرفي-نفسى	تنظيمي-اجتماعي
وحدة التحليل	الفرد	المؤسسة
الهدف الرئيس	تفسير كيفية تنظيم الفرد لسلوكه وتحفيزه ذاتيًا	فهم تأثير أبعاد ثقافة المؤسسة (OC) على التحول الرقمي (DT)
الآليات الأساسية	المراقبة الذاتية، التقييم الذاتي، وردود الفعل الذاتية	القيم، الروتين، القصص، هياكل السلطة، الاستعداد للتغيير
العامل الوسيط المحوري	الكفاءة الذاتية (Self-Efficacy)	الاستعداد للتغيير (Readiness for Change)
دور البيئة الاجتماعية	محدود - تُستخدم للمقارنة الاجتماعية	مركزي - ثقافة تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر
المجال التطبيقي	علم النفس التربوي والسلوكي، التنمية الذاتية	الإدارة، تطوير المؤسسات، التعليم العالي
العلاقة بالتكنولوجيا	غير مباشر - من خلال تنظيم الذات	مباشر - من خلال الأبعاد الثقافية المؤسسية
نوع النتائج	تفسيرية - وصف العمليات النفسية الداخلية	كمية - قياس معاملات التأثير بين المتغيرات
المخرجات الأساسية	تحسين سلوك الفرد وتنمية قدراته الذاتية	تصميم سياسات تنظيمية وثقافية داعمة للتحول الرقمي
النقاط المشتركة	أهمية العوامل الداخلية كوسيط في التغيير	التغيير لا يحدث بمجرد توفر البنية بل يحتاج إلى عوامل داخلية

المصدر من اعداد الطالب بناء على دراسة باندورا

3-2-5 مقارنة دراستنا الحالية مع دراسة سارة الشمالي الكويت

تشير المقارنة بين الدراسة الحالية ودراسة سارة الشمالي إلى تلاقي واضح في أهمية ثقافة المؤسسة ودورها في دعم التحول الرقمي داخل مؤسسات التعليم العالي، إلا أن كل دراسة تناولت الموضوع من زاوية مختلفة. ركزت الدراسة الحالية على الأثر الهيكلي للثقافة المؤسسة من خلال تحليل مكوناتها التفصيلية، مثل القيم والروتين والقصص وهياكل القوة، واستكشفت كيف تؤثر هذه الأبعاد بشكل مباشر وغير مباشر على تبني التكنولوجيا وتفعيل التعليم الإلكتروني.

أظهرت النتائج أن القصص والروتين يمثلان المحركين الأساسيين في دفع المؤسسات نحو التحول الرقمي مع بروز الاستعداد للتغيير كقناة محورية لنقل تأثير ثقافة إلى ممارسات التحول.

في المقابل، اعتمدت دراسة سارة الشمالي نموذج القيم المتنافسة (CVF) لتحليل أربعة أنماط من ثقافة المؤسسة (الإبداعية، الجماعية، الهرمية، السوقية) وركزت على دور هذه الأنماط في تشكيل جاهزية الأكاديميين ونيتهم السلوكية لتبني التعليم الإلكتروني خلال جائحة كورونا.

بينت النتائج أن الثقافتين الهرمية والسوقية كانتا الأقدر على تعزيز الاستعداد للتغيير، مما انعكس إيجاباً على نية الأكاديميين في استخدام التعلم الإلكتروني.

كلا الدراستين أكدتا على الدور الحاسم للاستعداد للتغيير كمتغير وسيط يربط بين ثقافة المؤسسة والنتائج السلوكية أو التقنية.

كما اتفقت الدراستان على أن التحول الرقمي لا يعتمد فقط على البنية التحتية التقنية، بل يتطلب بيئة ثقافية محفزة واستعداداً نفسياً ومهنيًا لدى الأفراد والمؤسسة على حد سواء.

جدول 3-33 مقارنة دراستنا مع دراسة سارة الشمالي

المحور	الدراسة الحالية الجزائر	دراسة الكويت
السياق العام	التحول الرقمي (DT) في مؤسسات التعليم العالي	التعلم الإلكتروني في الجامعات خلال جائحة كورونا
الهدف	تحليل تأثير مكونات ثقافة المؤسسة (OC) على التكنولوجيا والتعليم الإلكتروني	دراسة أثر أنماط ثقافة المؤسسة (OC) على جاهزية الأكاديميين ونيتهم لاستخدام التعليم الإلكتروني
النموذج النظري	نموذج هيكلية متعدد الأبعاد يتضمن القيم، الروتين، القصص، وهياكل القوة	نموذج القيم المتنافسة (CVF): ثقافة الإبداعية، الجماعية، الهرمية، السوقية
المتغير الوسيط	الاستعداد للتغيير	الاستعداد للتغيير
أهم النتائج	القصص والروتين أكثر الأبعاد تأثيراً على التكنولوجيا والتعليم الإلكتروني	ثقافة الهرمية والسوقية الأكثر دعماً لجاهزية الأكاديميين للتغيير
أقوى المؤثرة المسارات	القصص → التكنولوجيا = 0.84، الروتين → التكنولوجيا = 0.75، الاستعداد → التكنولوجيا = 0.80	الاستعداد → نية استخدام التعليم الإلكتروني = 0.751، ثقافة الهرمية/السوقية → الاستعداد

الاطار التطبيقي

تحليل الداخلي	يوجد ترابط قوي بين أبعاد ثقافة (مثل الروتين والقصص = 0.76)	لا يوجد تحليل تفصيلي للترابط الداخلي بين أنماط ثقافة
رؤية المؤسسة (OC)	شبكة مترابطة من الأبعاد المؤثرة سلوكياً وتنظيماً	تصنيف نمطي للثقافة حسب الاتجاهات الإدارية العامة
منظور التأثير	مباشر وغير مباشر (عبر الاستعداد) على التكنولوجيا والتعليم الإلكتروني	غير مباشر فقط (عبر الاستعداد) على نية الاستخدام
التركيز الفرد/المؤسسة	تركيز مؤسسي وبنوي	تركيز على سلوك وتوجهات الأكاديميين

5-2-4 مقارنة دراستنا بدراسة محمد حفار الأردن

تُظهر المقارنة بين الدراسة الحالية ودراسة محمد حفار (تقاطعات واختلافات جوهرية في معالجة العلاقة بين ثقافة المؤسسة والتحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي).

تركز الدراسة الحالية على الأثر المباشر وغير المباشر لأبعاد ثقافة المؤسسة (OC) —مثل القيم، الروتين، القصص، وهياكل القوة— في دعم مكونات التحول الرقمي (DT)، وبخاصة التكنولوجيا والتعليم الإلكتروني، حيث أظهرت النتائج أن القصص والروتين يمثلان المحركين الأبرز في هذا السياق. وفي المقابل، تتبنى دراسة محمد حفار منظوراً نفسياً وسلوكياً أكثر عمقاً، من خلال استنادها إلى نظرية المعرفة الاجتماعية (Bandura, 1986)، لتفسير العلاقة بين ثقافة المؤسسة (OC) والالتزام الوجداني بالتغيير، عبر متغير وسيط رئيسي يتمثل في "الاستعداد للتغيير" بأبعاده الأربعة (الكفاءة الذاتية، القيمة الشخصية، الدعم الإداري، وملاءمة التغيير).

وعلى الرغم من اختلاف التركيز، فإن الدراستين تلتقيان في تأكيد دور ثقافة المؤسسة (OC) كمكون حاسم في نجاح عمليات التحول، مع اعتبار الاستعداد للتغيير قناة مركزية لانتقال أثر ثقافة نحو التبني الفعال للتكنولوجيا أو التعليم الإلكتروني.

ومع ذلك، تختلف الدراسة الحالية في إبرازها أهمية العناصر الرمزية والروتينية مثل السرد المؤسسي وهياكل السلطة، في حين تركز دراسة محمد على الأبعاد النفسية الفردية في تفسير الالتزام بالتغيير.

وفي الأخير يمكن القول إن دراستنا تشرح كيف تؤثر ثقافة على التحول الرقمي (DT) من منظور تنظيمي، بينما تركز دراسة محمد حفار على فهم مشاعر وأفكار الأفراد عند التغيير داخل الجامعات.

الإطار التطبيقي

جدول 3-34 مقارنة دراستنا مع دراسة محمد حفار

البعد المقارن	الدراسة الحالية	الدراسة المرفقة (Haffar et al., 2023)
السياق العام	التحول الرقمي (DT) في التعليم العالي	التغيير نحو التعليم الإلكتروني أثناء جائحة كوفيد-19
المنظور النظري	تنظيمي-هيكلية (أثر أبعاد ثقافة على العمليات)	سلوكي-نفسية (نظرية المعرفة الاجتماعية)
المتغير الوسيط الأساسي	الاستعداد للتغيير	الاستعداد للتغيير personal self-efficacy (...valence)
النتائج الرئيسية	الروتين والقصص تؤثر بقوة على التكنولوجيا والتعليم الإلكتروني	الاستعداد للتغيير يربط بين ثقافة المؤسسة (OC) والالتزام الوجداني بالتغيير
مستوى التحليل	ثقافة المؤسسة كمنظومة تنظيمية	ثقافة المؤسسة وتأثيرها على استعداد والالتزام الأفراد
رؤية ثقافة المؤسسة (OC)	كأداة بنيوية تؤثر على مكونات التحول	كبيئة محفزة تتمي الجاهزية النفسية للتغيير
نطاق التأثير	مباشر وغير مباشر على التكنولوجيا والتعليم الإلكتروني	غير مباشر عبر الاستعداد للتغيير إلى الالتزام ثم إلى السلوك
الجانب المميز	التركيز على البنية الثقافية والرمزية (القصص، الروتين، السلطة)	التركيز على الإدراك الفردي والدوافع الذاتية
نوع التكامل الممكن	يقدم تحليلاً بنيوياً لتحفيز التحول	يقدم تفسيراً نفسياً لسلوك التغيير
القيمة التطبيقية	يوجه المؤسسات نحو تطوير ثقافة تنظيمية مساندة للتحول الرقمي	يوجه إلى تنمية الكفاءة الذاتية والدافعية لدى العاملين لدعم التغيير

المصدر من اعداد الطالب

في ضوء المقارنات مع الدراسات السابقة، يتضح أن الدراسة الحالية تسهم برؤية بنيوية-تنظيمية لفهم تأثير ثقافة المؤسسة على التحول الرقمي، مع التركيز على "الاستعداد للتغيير" كوسيط محوري بين مكونات ثقافة (القيم، الروتين، القصص، وهياكل القوة) وممارسات التعليم الإلكتروني والتكنولوجيا.

تتكامل هذه الرؤية مع دراسة Venkatesh & Zhang (2010) التي اعتمدت نموذج UTAUT وأبرزت تأثير ثقافة الوطنية كمعدل خارجي يُشكّل التفاعل بين المتغيرات السلوكية والنفسية في تبني التكنولوجيا مما يعكس بُعداً مختلفاً في السياق والمنهجية.

كما تتقاطع الدراسة الحالية مع نظرية باندورا في إبراز أهمية المحفزات الداخلية، غير أن باندورا ينطلق من المنظور النفسي-الفردى عبر التنظيم الذاتى والكفاءة الذاتية، بينما تتناول دراستنا المؤسسة كوحدة تحليل عبر ثقافة المؤسسة .

أما مقارنة الدراسة بدراسة سارة الشمالى فتُظهر تقارباً في تأكيد دور ثقافة المؤسسة مع تمايز في زوايا التحليل؛ حيث ركزت الشمالى على أنماط ثقافة (CVF) وتأثيرها على النية السلوكية للأكاديميين أثناء الجائحة، بينما سلّطت دراستنا الضوء على مكونات ثقافة العميقة وتأثيرها عبر وسيط الاستعداد للتغيير .

وأخيراً تجمع الدراستان على أهمية الاستعداد للتغيير كمفتاح لتحويل أثر ثقافة المؤسسة إلى نتائج رقمية فعّالة، وإن اختلفا في تفسير مصادر هذا الاستعداد بين عناصر فردية وأخرى تنظيمية.

تُساهم هذه المقارنات في بناء إطار متكامل لفهم التحول الرقمي عبر الربط بين الأبعاد المؤسسة والسلوكيات الفردية ضمن بيئات ثقافية متعددة.

جدول 3-35 المقارنة مع الدراسات السابقة

الإطار التطبيقي

البعد/المحور	الدراسة الحالية (الجزائر)	Venkatesh & Zhang (2010)	بانديورا (الذاتي)	دراسة سارة الشمالية	محمد حفار الأردن
السياق العام	التحول الرقمي (DT) في التعليم العالي	استخدام التكنولوجيا في ثقافتين مختلفتين	التنظيم الذاتي للفرد	التعلم الإلكتروني خلال جائحة كورونا	التعليم الإلكتروني أثناء كوفيد-19
الهدف الرئيسي	فهم علاقة ثقافة المؤسسة (OC) بالتحول الرقمي (DT)	اختبار نموذج UTAUT وتأثير ثقافة الوطنية	تفسير آليات التنظيم الذاتي وتحقيق الأهداف معرفي-نفسية (Bandura)	دراسة أثر أنماط على جاهزية الأكاديميين نموذج القيم المتنافسة (CVF)	دراسة العلاقة بين ثقافة والالتزام بالتغيير نظرية المعرفة الاجتماعية (Bandura)
وحدة التحليل	المؤسسة بنيوي تنظيمي	الفرد ضمن سياقات وطنية تكيف نفسي/ثقافي	الفرد تحفيز ذاتي فردي	الأكاديميون تهيئة ثقافية للتغيير	الفرد ضمن المؤسسة تفسير نفسي لسلوك التغيير
نوع المدروسة ثقافة	تنظيمية (قيم، روتين، قصص، سلطة)	وطنية (جماعية vs فردية)	بيئة مقارنة	أنماط تنظيمية (CVF)	ثقافة تنظيمية كبيئة داعمة
المتغير الوسيط/المعدل	الاستعداد للتغيير (Mediator)	ثقافة الوطنية (Moderator)	الكفاءة الذاتية	الاستعداد للتغيير	الاستعداد للتغيير (كفاءة ذاتية، دافعية، دعم...)
المتغير التابع	التكنولوجيا + التعليم الإلكتروني	الاستخدام الفعلي للتكنولوجيا	السلوك الذاتي وتحقيق الأهداف	نية استخدام التعليم الإلكتروني	الالتزام الوجداني بالتغيير
طريقة التحليل	SEM باستخدام AMOS	Multi-group SEM	وصفي/تحليلي نفسي	SEM	SEM + إداري تحليل
رؤية ثقافة المؤسسة (OC)	بنية داخلية مترابطة ذات أبعاد رمزية	إطار خارجي يحدد سلوك المستخدم	عامل خارجي نسبي للمقارنة	تصنيف نمطي حسب CVF	بيئة مؤثرة في الدوافع والاستعداد
نطاق التأثير	مباشر وغير مباشر عبر الاستعداد	تأثير معدل للعلاقة السلوكية	غير مباشر عبر العمليات النفسية	غير مباشر عبر الاستعداد	غير مباشر من خلال إدراك الأفراد
نوع النتائج	كمية - علاقات سببية	كمية - سلوكية	تفسيرية - داخلية	كمية - تحليل أنماط	كمية - إدراكية سلوكية
التركيز على الفرد/المؤسسة	تركيز مؤسسي بنيوي	فردية/وطني	فردية	أكاديمي فردي	فردية داخل إطار مؤسسي
العلاقة بالتكنولوجيا	مباشرة عبر أبعاد ثقافة	مباشرة عبر النية السلوكية	غير مباشرة	مباشرة عبر النية السلوكية	غير مباشرة عبر الالتزام
القيمة التطبيقية	توجيه السياسات المؤسسة والثقافية	تكيف النماذج النفسية حسب السياق	تنمية القدرات الذاتية	تحسين بيئة التعليم الإلكتروني	تعزيز الدافعية الداخلية لدعم التغيير

المصدر من اعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

تعتبر ثقافة المؤسسة أحد الركائز الجوهرية في تفسير نجاح أو تعثر جهود التحول الرقمي لاسيما في مؤسسات التعليم العالي التي تواجه تحديات متزايدة في التكيف مع مستجدات البيئة الرقمية.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة فهم الكيفية التي تؤثر بها أبعاد ثقافة المؤسسة—بما في ذلك القيم، والروتين، وهياكل القوة—على أبعاد التحول الرقمي، المتمثلة في استخدام التكنولوجيا والتعليم الإلكتروني بواسطة درجة الاستعداد للتغيير.

خلصت هذه الدراسة إلى أن التحول الرقمي لا يتحقق فقط من خلال البنية التحتية التقنية، بل هو نتاج تفاعل معقد بين ثقافة المؤسسة والاستعداد البشري للتغيير.

وقد أظهرت النتائج أن الاستعداد للتغيير يمثل الحلقة المركزية في هذا التفاعل، حيث بيّنت النتائج أن له تأثيراً مباشراً وقوياً على استخدام التكنولوجيا والتعليم الإلكتروني، ما يؤكد أن جاهزية الأفراد وتقبلهم النفسي والسلوكي للتغيير يشكلان شرطاً حاسماً لنجاح أي مبادرة رقمية داخل الجامعة.

كما تبين أن القيم المؤسسية تؤثر بشكل غير مباشر على مخرجات التحول الرقمي (DT) من خلال دورها في تشكيل الاستعداد للتغيير، إذ بلغ تأثيرها على الاستعداد، وهو تأثير ضعيف نسبياً لكنه ذو دلالة نظرية، تتجلى أهميته من خلال علاقته غير المباشرة بالتعليم الإلكتروني.

ومن جهة أخرى، اتضح أن والروتين تأثيراً قوياً على الاستعداد للتغيير، مما يدل على أن الممارسات اليومية التفاعلية داخل الجامعة سواء كانت رسمية أو غير رسمية تسهم في تهيئة الأفراد لتبني نمط جديد من العمل الرقمي والتربوي.

وفي ضوء النتائج برز أن هياكل القوة تعتبر عامل حاسم لضمان الاستخدام المستمر والفعال للتكنولوجيا بشكل حاسم، حيث ظهر أن تأثيرها المباشر على التكنولوجيا والتعليم الإلكتروني كبير جداً.

وعليه، تؤكد هذه الدراسة أن التحول الرقمي ليس قراراً تقنياً معزولاً، بل هو نتيجة لمنظومة ثقافية متكاملة تبدأ من القيم، وتترجم في الطقوس والسلوكيات، وتُقاد من خلال إرادة قيادية فاعلة، على أن تتوسطها دائماً جاهزية الأفراد وقدرتهم على التكيف مع التغيير.

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تُقدّم التوصيات الآتية لصنّاع القرار داخل الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، بهدف تعزيز فاعلية التحول الرقمي (DT) من خلال مدخل ثقافة المؤسسة:

تعزيز الاستعداد للتغيير على مستوى الأفراد:

- من خلال تنظيم دورات تدريبية رقمية مستمرة.
- وتوفير الدعم الفني والنفسي للعاملين لتقليل مقاومة التغيير.
- واعتماد سياسات تحفيزية تربط بين تبني الرقمنة والتقدير المهني.
- ترسيخ القيم المؤسسية الداعمة للابتكار:
- كاعتماد الشفافية، العدالة المؤسسة، والمسؤولية الاجتماعية في الخطط الإستراتيجية.
- مع ضرورة تحويل هذه القيم من شعارات إلى ممارسات ملموسة داخل بيئة العمل.

تحديث الروتين المؤسسي باتجاه الرقمية:

- عبر دمج التكنولوجيا في الأنشطة الأكاديمية والاحتفالية والاجتماعية.
- واعتماد الروتين اليومي الرقمي كممارسة معتادة (مثل الاجتماعات الإلكترونية، التوقيع الرقمي، إدارة المقررات عبر الإنترنت...).

تفعيل دور القيادة الرقمية داخل الجامعات:

- من خلال إشراك الإدارات العليا في وضع وتنفيذ سياسات التحول الرقمي (DT).
- وتأسيس لجان قيادية تتولى متابعة مؤشرات الرقمنة وتقييم جاهزية الكليات والأقسام المختلفة.
- إعادة بناء استراتيجيات التحول الرقمي (DT) على أسس ثقافية:
- بحيث يتم البدء من تحليل المناخ الثقافي للمؤسسة قبل وضع أي خطة تقنية.
- مع ضرورة أن تتكامل التقنية مع الإنسان والبيئة المؤسسة، لا أن تكون بديلاً عنها.

المراجع باللغة العربية

- & الحمزة منير (2018) منصة الدوريات العلمية الجزائرية **asjp** وسيلة للنفاذ المفتوح وآلية حقيقة للقضاء على البيروقراطية والمحسوبية العلمية أم مجرد أوهاام وموضة تكنولوجية. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، 11(2)، الصفحات 26-44.
- أميرة أسامة مصطفى (2023) المنصات الرقمية ودورها في خدمة المستفيدين في ظل الأوبئة. **Arab International Journal of Knowledge Management, 2** (3).
- بلول فهيمة (2023) رقمنة قطاع التعليم العالي في الجزائر: هل سيتحقق شعار صفر ورق في الجامعة؟ مجلة المفكر المجلد/18 العدد: 01، الصفحات 488-502.
- حنان بوعيس (01 07, 2022) صعوبات تطبيق نظام البروغريس في الادارة الجامعية من وجهة نظر مستخدميه -دراسة ميدانية بجامعة باتنة-1-1. المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، الصفحات 552-576.
- حنين محمد شعيب. (2022). التحول الرقمي (DT) كمتغير وسيط في العلاقة بين ثقافة المؤسسة (OC) والرضا الوظيفي بالجامعات السعودية. **The International Journal of Business Ethics and Governance (IJBEG), Vol. 5, No. 1, 2022**.
- محمد محسن كمال سليم. (2023). أثر ثقافة المؤسسة (OC) على تطبيق التحول الرقمي (DT) في الجامعات الخاصة المصرية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية المجلد 37 - العدد الرابع - 2023، الصفحات 1077-1131.
- نزار محمد فكري محمد (2021) دور ثقافة المؤسسة (OC) في تحسين السلوك الإداري في ظل عمليات التحول الرقمي (DT) في المنظمات الحكومية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، الصفحات 167-211.
- نعومي مريم. (2020). تأثير ثقافة المؤسسة (OC) على نجاح التحول الرقمي (DT) في المؤسسة. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، الصفحات 561-575.
- الشعب أونلاين. (2025، أ، 12 ماي). مضمون الإستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي آفاق 2030. جريدة الشعب. [/https://www.echaab.dz/2025/05/12](https://www.echaab.dz/2025/05/12)
- الشعب أونلاين. (2025، ب، 13 ماي). الجزائر تطلق أول استراتيجية وطنية للتحول الرقمي 2030. جريدة الشعب. [/https://www.echaab.dz/2025/05/13](https://www.echaab.dz/2025/05/13)

- الشروق أونلاين. (2025). المصادقة على الاستراتيجية الوطنية للتحوّل الرقمي 2025-2030. الشروق أونلاين. [/https://www.echoroukonline.com](https://www.echoroukonline.com/)
- النهار أونلاين. (2025). الإعلان عن مضمون الاستراتيجية الوطنية للتحوّل الرقمي لآفاق 2030. النهار أونلاين. [/https://www.ennaharonline.com](https://www.ennaharonline.com/)
- شرشال نيوز. (2025). الجزائر تطلق استراتيجيتها الوطنية للتحوّل الرقمي بآفاق 2030. شرشال نيوز. [/https://national.cherchellnews.dz](https://national.cherchellnews.dz/)
- نان ميديا. (2025). الجزائر تتبنى خطة شاملة للتحوّل الرقمي بحلول 2030. نان ميديا. [/https://nan.media](https://nan.media)
- معارف. (2023). دور الاستراتيجية الوطنية للتحوّل الرقمي في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة - رؤية 2030. مجلة معارف، [ASJP. https://asjp.cerist.dz/en/article/223538](https://asjp.cerist.dz/en/article/223538)
- بن داود، ع. (2021). التحوّل الرقمي (DT) في قطاع التعليم العالي بالجزائر في ظل جائحة كوفيد-19: التحديات والفرص. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (2020). بيان حول إجراءات التعليم عن بعد خلال جائحة كوفيد-19. الجزائر: المديرية العامة للتعليم والتكوين العالين <http://www.mesrs.dz>
- وزارة الصحة الجزائرية. (2020). التقارير اليومية حول جائحة كوفيد-19 في الجزائر. الجزائر: وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات <http://www.sante.gov.dz>
- مؤسسة الصحة العالمية. (2020). التقرير العالمي حول جائحة كوفيد-19 والإجراءات الاحترازية جنيف: مؤسسة الصحة العالمية. <https://www.who.int>
- الشعب أونلاين (2025a).، 8 أوت. (التسجيل النهائي للطلبة الجدد بصفر ورق. جريدة الشعب. <https://www.echaab.dz/2025/08/08/>
- الشعب أونلاين (2025).، يوليو. (بيان هام للناجحين في شهادة البكالوريا يخص التسجيلات الجامعية. جريدة الشعب <https://www.echaab.dz>
- الشروق أونلاين. (2025، يوليو). وزارة التعليم العالي تطلق البوابة الإلكترونية للطلبة الجدد. الشروق أونلاين <https://www.echoroukonline.com>
- النهار أونلاين. (2025، يوليو). النتائج يوم 5 أوت... هذه طريقة التسجيل لحاملي البكالوريا الجدد. النهار أونلاين <https://www.ennaharonline.com/>

- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (2025، 27 يوليو). التسجيلات الجامعية الأولية لحاملي شهادة البكالوريا الجدد. الموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي <https://www.mesrs.dz>
- سواكري مباركة. (2010) معايير أداء المؤسسات من خلال مقاربات التحليل الإستراتيجي.

المراجع باللغة الأجنبية

- Abbad, M. M. (2021). Using the UTAUT model to understand students'
- Abuhassna, H. (2023). Trends on using the technology acceptance model (TAM) for online learning: A bibliometric and content analysis. . international Journal of Information and Education Technology, 13(1), pp. 131-142. <https://10.18178/ijiet.2023.13.1.1788>
- Aladwan, F. (2019). Distance education, blended learning and e-learning predictions and possibilities. Modern Applied Science, 13(2), pp. 192-206. : <https://doi.org/10.5539/MAS.V13N2P192>
- Alhassan, I. (2021). Special issue on digital transformation. Journal of Decision Systems, 30, pp. 97-101. <https://doi.org/10.1080/12460125.2021.1938358>
- Almatrodi, I. M. (2024). Catalyzing Change: The Interplay of Digital Transformation and Organizational Culture in a Saudi University Context . المجلة . العلمية للبحوث والدراسات التجارية، pp. 1537-1638.
- Andreis, F. (2021). Members and Culture, an Interwoven Dichotomy in Organizations. EMAN 2021–Economics & Management: How to Cope with Disrupted Times, p. 325. <https://doi.org/10.31410/EMAN.2021.325>
- Andwika, V. R. (2020). function using unified theory of acceptance and use of technology (UTAUT) mode. Int. J. Adv. Data Inf. Syst, 1(1), pp. 26-33.
- Awofeso, O. (2019). Managing formal organizations in the 21st century: A critique of Fredrick Taylor's scientific management theory. Journal of Public Management Research, pp. 1-11.
- Bajaj, H. (2009). Organizational Culture in Bank Mergers & Acquisitions The Indian Journal of Industrial Relations, pp. 229-242.
- Besas, G. (2015). E-Learning in Adult Education. Journal of Information Engineering and Applications, pp. 54-60.

- Botelho, M. (2013). Kurt Lewin's model of change revisited in a Brazilian Higher Education context. *Educational Futures*, 5(2), pp. 23-43.
- Broekhuizen, T. (2021). review on digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Business & Economics Journal*, 12.
- Byrne, Z. S. (2022). Using a generalizable photo-coding methodology for assessing organizational culture artifacts. *Journal of Business and Psychology*, pp. 1-15. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09773-0>
- Cai, Z. (2024). Digital Transformation and Business Model Innovation: Navigating Opportunities and Challenges. *Highlights in Business. Economics and Management*, pp. 43-51.
- Chan, J. O. (2020). Digital transformation in the era of big data and cloud computing. *International Journal of Intelligent Information Systems*, 9(3), pp. 16-23. <https://doi.org/10.11648/j.ijis.20200903.11>
- Chan, J. O.-P. (2020). Digital Transformation in the Era of Big Data and Cloud Computing. *International Journal of Intelligent Information Systems (Volume 9, Issue 3)*. <https://doi.org/10.11648/J.IJIS.20200903.11>
- Chandrapala. (2017). Organizational culture and employee job performance: Case of insurance companies in Anuradhapura District. *Human Capital Development*.
- Chidambaranathan, K. (2016). Diagnosing the organizational culture of higher education libraries in the United Arab Emirates using the competing values framework. *Library and Information Science Research E-Journal*. <https://doi.org/10.32655/LIBRES.2016.2.1>
- Chin, H. (2023). Digital transformation trends in service industries. *Service Business*, 17(1), pp. 11-36. : <https://doi.org/10.1007/s11628-022-00516-6>
- COUNTY, K. (2021). CHANGE MANAGEMENT STRATEGIES AND HEALTH CARE PERFORMANCE IN NAIROBI COUNTY, KENYA: LEWIN'S CHANGE MODEL APPROACH. *IJARIE*, pp. 149-159.
- Cuda, J. L. (2016). Triadic Interaction between Social Cognitive Theory, Social Presence Theory, and Community of Inquiry: An Online Course Instructional Design Assessment Model Evaluating Students' Perceptions of Social Presence, Collaborative Learning, Social Interaction, Education Doctoral. St. John Fisher University. - https://fisherpub.sjfc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1267&context=education_etd

- Dasgupta, S. (2013). Organization culture dimensions as antecedents of internet technology adoption. In International Working Conference on Transfer and Diffusion of IT. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, pp. 658-662. https://doi.org/10.1007/978-3-642-38862-0_49
- Denning, S. (2023). Recognizing and outmaneuvering the resistance to digital transformation. *Strategy & Leadership*, pp. 10-16. <https://doi.org/10.1108/sl-01-2023-0002>
- Di, X. (2023). Social cognitive theory-assisted learning of Arabic: A study of self-regulated learning strategies, social media usage, and motivation. *Environment and Social Psychology*, 8(1). <https://doi.org/10.18063/esp.v8.i1.1543>
- Dias, D. (2024). Navigating Digital Transformation: Nexus of Organizational Culture & Key Success Factors. PORUGAL: the Universidade Católica Portuguesa.
- Ezeugwu, B. E. (2025, 03). Digital Transformation and Sustainable Development in Nigerian Higher Education Institutions: The Moderating Role of Organizational Culture. *Fane-Fane Int'l Multidisciplinary Journal*.
- F. Hair Jr, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) An emerging tool in business research. *European business review*, 26(2), 106-121.
- Foley, R. (2003). On stony ground: lithic technology, human evolution, and the emergence of culture. *Evolutionary Anthropology. News, and Reviews*, pp. 109-122. <https://doi.org/10.1002/evan.10108>
- Forradellas, R. F. (2021). Digital Transformation and Artificial Intelligence Applied to Business: Legal Regulations, Economic Impact and Perspective. *Laws*, 10(3), 70. <https://doi.org/10.3390/LAWS10030070>
- Gao, J. (2024). Digital Transformation: Visual Analysis Based on CNKI and Citespace. *Modern Economics & Management Forum*, pp. 188-195. <https://doi.org/10.32629/memf.v5i2.1959>
- Gazzola, P. (2024). The evolution of digit inability in the fashion industry: a bibliometric analysis. *Kybernetes*, 53(13), pp. 101-126.
- Ghounane, N. (2023). Moodle in the Algerian EFL context during COVID-19: exploring students' attitudes and academic achievements. *Arab World English Journal*

- (AWEJ) Special Issue on Communication and Language in Virtual Spaces.
<https://dx.doi.org/10.24093/awej/comm1.2>
- Grabusts, P. (2021). E-learning: Developing Tomorrow's Education. In ENVIRONMENT. TECHNOLOGIES. RESOURCES. Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (Vol. 2, pp), pp. 136-140.
<https://doi.org/10.17770/ETR2021VOL2.6604>
 - Haffar, M. (2023). Organizational culture and affective commitment to e-learning' changes during COVID-19 pandemic: The underlying effects of readiness for change. Journal of Business Research.
 - Haryanto, B. (2024). Mapping the Path of Digital Transformation: The Role of Leadership in Building Adaptive Organizational Culture. Al-Tanzim: Journal Manajemen Pendidikan Islam, pp. 930-941.
 - Hofstede, G. (1983). International Studies of Management & Organization, pp. 46-74.
<https://doi.org/10.1080/00208825.1983.11656358>
 - Ibrahim, G. E.-D. (2023). The Impact of Digital Transformation in the Egyptian Private Universities on Achieving Organizational Excellence, Using the German University in Cairo as a Model. pp. 47-62.
 - Izamin, I. (2007). Corporate culture and health care organization. 13(1). [http://journalarticle.ukm.my/4593/1/Vol13\(1\)-khalib.pdf](http://journalarticle.ukm.my/4593/1/Vol13(1)-khalib.pdf), pp. 44-54
 - Johnson, G. (2002). Exploring corporate strategy. Hoboken, NJ, USA: Financial Times Prentice Hall.
 - Katz, F. E. (1958). Occupational Contact Networks. Social Forces, pp. 52-55.
<https://doi.org/10.2307/2573779>
 - Kaur, G. (2016). Aligning Culture Typologies to Innovative Employee Benefits: Using Cameron and Quinn's Competing Value Framework. 13th International Conference on Business Management (ICBM). Sri Lanka: University of Sri Jayewardenepura, Sri Lanka. <https://doi.org/10.2139/SSRN.2910213>
 - Kentnor, H. (2015). Distance education and the evolution of online learning in the United States. In D. j. Flinders, Curriculum and Teaching Dialogue. IAP publishing.
 - Kovalov, B. (2023). Methods of evaluating digitization and digital transformation of business and economy: the experience of OECD and EU countries. Економіка розвитку систем, pp. 18-25. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2023-1-3>

- Lai, P. C. (2017). The literature review of technology adoption models and theories for the novelty technology. *JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management*, 14(1), 21-38.
- Laifa, M. (2023). Blended Learning in Algeria: Assessing Students' Satisfaction and Future Preferences Using SEM and Sentiment Analysis. *Innovative Higher Education*, 1–27. <https://doi.org/10.1007/s10755-023-09658-5>
- Leksono, A. (2022). Analysis of Effectiveness of Change of Training Program with Adkar Approach (Awareness, Desire, Knowledge, Ability and Reinforcement). *Journal Multidisiplin Madani*, 2(10), pp. 3807–3812. <https://doi.org/10.55927/mudima.v2i10.1563>
- Lowery, M. S. (2010). Change Management in a Dynamic Information Technology Environment: Inquiries into the Adkar Model for Change Management Results. <https://epublications.regis.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1126&context=theses> .
- Margit, C. C. (2023). Unleashing the digital barrier: Obstacles and challenges of digital transformation amidst technological roadblocks. *Multidiszciplináris Tudományok*, 13(4), pp. 120-132. <https://doi.org/10.35925/j.multi.2023.4.10>
- McAleese. (2013). A response to critique of the refreeze step in Lewin's model of organizational change from the viewpoint of organizational behavior. *International Journal of the Academy of Organizational Behavior Management*, pp. 104 - 124.
- McCray, E. (2023, 11). THE DIGITAL TRANSFORMATION OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN FOSTERING OFFICE-REMOTE RELATIONSHIPS. USA: Tiffin University.
- McDonald, S. (2013, 12). The Use of Johnson's Cultural Web to Improve Understanding of Organisational Culture: A Critical Review. *International journal of management*.
- Meek, V. L. (1988). Organizational Culture: Origins and Weaknesses. *Organization Studies*, pp. 4453-473. <http://dx.doi.org/10.1177/017084068800900401>
- Mehmood, S. (2024). Social Cognitive Theory in Human Resource Management: Literature Review, Criticism and Research Agenda. *Bulletin of Business and Economics (BBE)*, 13(2), pp. 9-13.

- Merzouk, A. (2014). e-Learning for the medical team: the present and future of ERS Learning. Resources. Breathe, 10(4), pp. 296-304. <https://doi.org/10.1183/20734735.008814>
- Molineux. (2005). A model to enable organisational cultural change using systemic strategic human resource management. http://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/2476_MOLINEUX_JOHN_OB-27.PDF .
- Muscalu, E. (2014). Organizational culture change in the organization. Land Forces Academy Review, 19(4), p. 392.
- MUSCALU, E. (2014). ORGANIZATIONAL CULTURE. 392 Management and Economics , pp. 392-397.
- Nistor, N. (2014). towards the integration of culture into the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology. British Journal of Educational Technology, 45(1), pp. 36-55.
- Ouchi, W. G. (1978). Hierarchies, clans, and theory Z: A new perspective on organization development. Organizational Dynamics, 7(2), pp. 25-44. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(78\)90036-0](https://doi.org/10.1016/0090-2616(78)90036-0)
- Panganiban, H. B. (2016). Organizational Culture Beginnings of an hei through the Leadership of a Visionary Founder. International Journal of Advanced Engineering, Management and Science.
- Pavlova, E. (2020). Enhancing the Organisational Culture related to Cyber Security during the University Digital Transformation. information and security, pp. 240-249.
- Perumal, S. (2022). The Quality of Interactive E-Learning for Students to understand. Wasit journal of computer and mathematics science, pp. 15-23. doi: <https://doi.org/10.31185/wjcm.56>
- Peter, M. K. (2019). Action Fields of Digital Transformation - A Review and Comparative Analysis of Digital Transformation Maturity Models and Frameworks. Digitalisierung und andere Innovations formen im Management, pp. 13-40.
- Plakhotnik, M. S. (2013). Organizational culture: a literature review of the AHRD 1994-2005 proceedings.
- RAHMAN, S. (2019). Technology Acceptance Model (TAM): Malaysian ESL Lecturers' Attitude in Adapting Flipped Learning. Jurnal Pendidikan Malaysia, 44. <http://dx.doi.org/10.17576/JPEN-2019-44.01SI-04>

- Rupeika-Apoga, R. (2022). Barriers to sustainable digital transformation in micro-, small-, and medium-sized enterprises. *Sustainability*, 14(20). <https://doi.org/10.3390/su142013558>
- Sarnou, D. (2024). Beyond Access: Empowering Algerian Students in Online Learning Through Digital Literacy and a Pedagogy of Abundance. *Deleted Journal*, 1(2), pp. 76-91. <https://doi.org/10.59110/edutrend.324>
- Schunk, D. H. (1999). Social-self interaction and achievement behavior. *Educational psychologist*, 34(4), pp. 219-227. https://doi.org/10.1207/S15326985EP3404_3
- Sell, K. A. (2016). Use of Social Cognitive Theory to Assess Salient Clinical Research in Chronic Disease Self-Management for Older Adults: An Integrative Review. *Open Journal of Nursing*, 6(3), pp. 213-228. doi: <https://doi.org/10.4236/OJN.2016.63022>
- Shein, E. (2004). *Organisational Culture and Leadership*. San Francisco: The Jossey-Bass.
- Simaibang, B. (2013). The adoption of e-learning in teaching and learning processes; an option for life-long education. In *International Conference on Education and Language (ICEL) (Vol. 1)*. Bandar Lampung, Indonesia: Bandar Lampung University.
- Suharto. (2024). Challenges and Opportunities of Digital Transformation in Strategy Management. *International Journal of Science and Society*, pp. 620-630. <https://doi.org/10.54783/ijssoc.v6i1.1050>
- Sulistiyani, E. (2020). Change Management Strategies to Implement A Fingerprint Based Attendance System in Information Systems Department Using ADKAR Model. *Applied Technology and Computing Science Journal* 3(1), pp. 22-29. <https://doi.org/10.33086/ATCSJ.V3I1.1675>

usage of e-learning systems in developing countries. *Education and information technologies*, 26(6), pp. 7205-7224.

- Van Veldhoven, Z. (2022). Digital transformation as an interaction-driven perspective between business, society, and technology. *Electronic markets*, 32(2), pp. 629-6444. <https://doi.org/10.1007/S12525-021-00464-5>
- Vogelsang, K. (2021). Challenges of the digital transformation—Comparing nonprofit and industry organizations. In *Innovation Through Information Systems. A Collection*

- of Latest Research on Domain Issues, pp. 297-312. doi: https://doi.org/10.1007/978-3-030-86790-4_21
- Wines, W. A. (2009). On Changing Organizational Cultures by Injecting New Ideologies: The Power of Stories. *Journal of Business Ethics*, 89(3), pp. 433–447. doi: <https://doi.org/10.1007/S10551-008-0009-5>
 - Yahiaoui, F. (2022). The Impact of e-Learning Systems on Motivating Students and Enhancing Their Outcomes During COVID-19: A Mixed-Method Approach. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.874181>
 - Yengoyan, A. A. (1986). Theory in anthropology: on the demise of the concept of culture. *Comparative Studies in Society and History*, pp. 368-374.
 - Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.
 - Castells, M. (1996). *The Rise of the Network Society*. Blackwell.
 - Tapscott, D. (1996). *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. McGraw-Hill.
 - Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
 - Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
 - Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*,
 - Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
 - Bonnet, D., Ferraris, P., & Westerman, G. (2015). *The Digital Advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry*. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu>
 - Bonnet, D., Ferraris, P., & Westerman, G. (2011). *Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations*. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting. Retrieved from <https://www.capgemini.com>
 - Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press

- Kassem, R., & Ajmal, M. M. (Eds.). (2019). Organizational Culture and Achieving Business Excellence: Emerging Research and Opportunities: Emerging Research and Opportunities. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-7071-4.ch001>

بسم الله الرحمن الرحيم

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

جامعة الجزائر 03

استبيان خاص بأطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال للدراسة المعنون ب:
"علاقة ثقافة المؤسسة بالتحول الرقمي دراسة حالة مؤسسات التعليم العالي"

يشهد العالم تحولات متسارعة في ظل الثورة الرقمية، مما يتطلب من المؤسسات التعليمية، وعلى رأسها الجامعات، مواكبة هذه التغيرات والتحولات من خلال تبني استراتيجيات التحول الرقمي (DT).

يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة العلاقة بين ثقافة المؤسسة (OC) والتحول الرقمي (DT) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين.

نشكر لكم مشاركتكم القيمة، ونؤكد لكم أن جميع الإجابات ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

المعلومات الشخصية

العمر:

النوع:

• ذكر

• أنثى

الرتبة العلمية:

• أستاذ مؤقت

• أستاذ مساعد قسم ب

• أستاذ مساعد قسم أ

• أستاذ محاضر قسم ب

• أستاذ محاضر قسم أ

• أستاذ

• الجامعة:

.....

• الكلية:

.....

الملاحق

المحور الأول: ثقافة المؤسسة (البيئة)

البعد الأول: القيم

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
01	الشفافية هي أحد المبادئ الأساسية التي تُوجّه قرارات الجامعة					
02	تشجع الجامعة على الابتكار					
03	المسؤولية الاجتماعية هي من القيم الأساسية التي تلتزم بها الجامعة بشكل دائم					
04	تحرص الجامعة على توفير بيئة عمل عادلة تضمن المساواة بين الجميع دون أي تمييز					
05	تسعى الجامعة إلى تعزيز روح الانتماء بين موظفيها من خلال بيئة محفزة					

البعد الثاني: الروتين

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
01	العمليات اليومية في الجامعة واضحة وسهلة الفهم					
02	الطريقة التي يتم بها العمل اليومي تدعم تحقيق الأهداف الرقمية للجامعة					
03	تستخدم الجامعة الأدوات الرقمية بشكل روتيني					
04	لدى مؤسستي تاريخ طويل في توفير أماكن لقاءات تجمع مختلف الأطراف					
05	تشجع روتينات العمل على الابتكار					

البعد الثالث: هياكل القوة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
01	يدعم المسؤولون في مؤسستي ويدافعون بنشاط عن استخدام التكنولوجيا					

الملاحق

					02	أستطيع التعبير عن آرائي فيما يتعلق بالمبادرات الرقمية داخل الجامعة الرقمي (على سبيل المثال، قنوات الملاحظات أو الاستطلاعات)
					03	تُظهر إدارة الجامعة انفتاحًا على ملاحظات الطلبة بشأن الأمور المتعلقة بالتكنولوجيا
					04	يتم إشراك مختلف أصحاب المصلحة (أعضاء هيئة التدريس، الموظفين، الطلبة) في تحديد أولويات التحول الرقمي (DT)

البعد الرابع القصص

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أعرف قصص نجاح حول استخدام التكنولوجيا في الجامعة					
02	أسمع قصصا ايجابية من زملائي حول تجاربهم مع التحول الرقمي (DT)					
03	أشعر بالفخر بالقصص التي تروى عن انجازات جامعتنا في مجال التحول الرقمي (DT)					
04	يتم مشاركة قصص النجاح المتعلقة بالتحول الرقمي (DT) بشكل متكرر داخل الجامعة					
05	القصص التي أسمعها عن التحول الرقمي (DT) تشجيني على استخدام التكنولوجيا بشكل أكبر					

المتغير الوسيط (العوامل الشخصية)

(درجة الاستعداد للتغيير)

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	هناك مقاومة للتغيير فيما يتعلق بالتحول الرقمي (DT) داخل الجامعة استخدام					
02	أتلقي الدعم الفني من الجامعة لمساعدتي في استخدام التكنولوجيا					
05	انجازي وثاقي الادارية الرقيمة يقلل من جهد ووقتي					

المحور الثاني: التحول الرقمي (DT) (السلوك)

البعد الأول: التكنولوجيا

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	توفر الجامعة وصولاً كافياً إلى التكنولوجيا والموارد الرقمية، مثل شبكة-Wi-Fi، البرامج، والمنصات عبر الإنترنت					
02	توفر البنية التحتية التكنولوجية وصولاً موثوقاً إلى الأدوات والموارد الرقمية					
03	تحرص الجامعة على متابعة أحدث الاتجاهات التكنولوجية في مجال التعليم					
04	يسهل لي التحول الرقمي (DT) الوصول إلى الخدمات الإدارية (التسجيل، الشهادات إلخ)					

البعد الثاني: التعليم الإلكتروني

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
02	منصات وموارد التعلم عبر الإنترنت جذابة ويمكن الوصول إليها بسهولة					
03	استخدام التقنيات الرقمية في التعليم أثر إيجاباً على تجربتي التعليمية					
05	يتم تشجيع الطلبة على استخدام الأدوات الرقمية لأنشطتهم الأكاديمية					

الملاحق

الترميز

جدول ترميز بعد: القيم (OCV) Organizational cultural values

الرمز	العبارة (صيغة السؤال من الاستبيان)
OCRQ1	الشفافية هي أحد المبادئ الأساسية التي تُوجّه قرارات الجامعة
OCRQ2	تشجع الجامعة على الابتكار
OCRQ3	المسؤولية الاجتماعية هي من القيم الأساسية التي تلتزم بها الجامعة بشكل دائم
OCRQ4	تحرص الجامعة على توفير بيئة عمل عادلة تضمن المساواة بين الجميع دون أي تمييز
OCRQ5	تسعى الجامعة إلى تعزيز روح الانتماء بين موظفيها من خلال بيئة محفزة

جدول ترميز بعد: الروتين (OCR) organizational culture routine

الرمز	العبارة (صيغة السؤال من الاستبيان)
OCRQ1	العمليات اليومية في الجامعة واضحة وسهلة الفهم
OCRQ2	الطريقة التي يتم بها العمل اليومي تدعم تحقيق الأهداف الرقمية للجامعة
OCRQ3	تستخدم الجامعة الأدوات الرقمية بشكل روتيني
OCRQ4	لدى مؤسستي تاريخ طويل في توفير أماكن لقاءات تجمع مختلف الأطراف
OCRQ5	تشجع روتينات العمل على الابتكار

جدول ترميز بعد: القصص (OCH) Organizational Culture Stories

الرمز	العبارة (صيغة السؤال من الاستبيان)
OCHQ1	أعرف قصص نجاح حول استخدام التكنولوجيا في الجامعة
OCHQ2	أسمع قصصا ايجابية من زملائي حول تجاربهم مع التحول الرقمي (DT)
OCHQ3	أشعر بالفخر بالقصص التي تروى عن انجازات جامعتنا في مجال التحول الرقمي (DT)
OCHQ4	يتم مشاركة قصص النجاح المتعلقة بالتحول الرقمي (DT) بشكل متكرر داخل الجامعة
OCHQ5	القصص التي أسمعها عن التحول الرقمي (DT) تشجعي على استخدام التكنولوجيا بشكل أكبر

جدول ترميز بعد: هياكل القوة (OCP)

الرمز	العبارة (صيغة السؤال من الاستبيان)
OCPQ1	يدعم المسؤولون في مؤسستي ويدافعون بنشاط عن استخدام التكنولوجيا
OCPQ2	أستطيع التعبير عن آرائي فيما يتعلق بالمبادرات الرقمية داخل الجامعة الرقمي (على سبيل المثال، قنوات الملاحظات أو الاستطلاعات)
OCPQ3	تُظهر إدارة الجامعة انفتاحًا على ملاحظات الطلبة بشأن الأمور المتعلقة بالتكنولوجيا
OCPQ4	يتم إشراك مختلف أصحاب المصلحة (أعضاء هيئة التدريس، الموظفين، الطلبة) في تحديد أولويات التحول الرقمي (DT)

جدول ترميز بعد: الاستعداد للتغيير (RC)

الرمز	العبارة (صيغة السؤال من الاستبيان)
RCQ1	هناك مقاومة للتغيير فيما يتعلق بالتحول الرقمي (DT) داخل الجامعة
RCQ2	أتلقي الدعم الفني من الجامعة لمساعدتي في استخدام التكنولوجيا
RCQ3	انجازي وثاقي الادارية الرقيمة يقلل من جهد ووقتي

(DT) التحول الرقمي

جدول ترميز بعد: التكنولوجيا الرقيمة (DTT)

الرمز	العبارة (صيغة السؤال من الاستبيان)
DTTQ1	توفر الجامعة وصولاً كافياً إلى التكنولوجيا والموارد الرقيمة، مثل شبكة Wi-Fi ، البرامج، والمنصات عبر الإنترنت
DTTQ2	توفر البنية التحتية التكنولوجية وصولاً موثوقاً إلى الأدوات والموارد الرقيمة
DTTQ3	تحرص الجامعة على متابعة أحدث الاتجاهات التكنولوجية في مجال التعليم
DTTQ4	يسهل لي التحول الرقمي (DT) الوصول إلى الخدمات الإدارية (التسجيل، الشهادات إلخ)

جدول ترميز بعد: التعليم الإلكتروني (DTE)

الرمز	العبارة (صيغة السؤال من الاستبيان)
DTEQ1	منصات وموارد التعلم عبر الإنترنت جذابة ويمكن الوصول إليها بسهولة
DTEQ2	استخدام التقنيات الرقيمة في التعليم أثر إيجاباً على تجربتي التعليمية
DTEQ3	أساليب التدريس التقليدية لا تزال ضرورية في ظل التحول الرقمي (DT)