



كلية العلوم  
الإنسانية والاجتماعية  
FACULTY OF HUMANITIES  
AND SOCIAL SCIENCES

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف المسيلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع  
السنة الثانية ماستر علم الاجتماع  
تخصص: تنظيم وعمل



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم اجتماع تخصص: تنظيم وعمل

# علاقات العمل في ظل التحول الرقمي

دراسة ميدانية  
دراسة ميدانية بمتوسطة الشهيد وفي خليفة  
متوسطة الشهيد دوفي خليفة

– ولاية بوسعادة –

الأستاذ المشرف الفضيل رمضان

إعداد الطالبة: جريدة أمنة

## لجنة المناقشة

أستاذ محاضر	الفضيل رمضان	الأستاذ المشرف
أستاذ محاضر	نش عمر	الأستاذ الرئيس
أستاذ محاضر	علي شريف يوسف	الأستاذ المناقش

السنة الجامعية: 2023 – 2024

بسم الله الرحمن الرحيم

"وما توفيتني إلا بالله عليه  
توكلت وإليه أنيب"

صدق الله العظيم

سورة هود الآية 88

## شكر وتقدير

الحمد لله قبل كل شيء حمدا كثيرا طيبا مباركا نحمده

ونشكره ونستعين به

أما بعد

أتقدم بجزيل الشكر للأستاذ الذي رافقني طيلة مدة الدراسة

ولم يبخل علي بأي معلومة

وقدم لي الكثير من الوقت والجهد

الأستاذ الفاضل الفوضيل رمضان

إلى كل من علمني في يوم حرف

\*\*\*\*\*

كل الشكر والامتنان إلى

حبيبة الروح والدتي العزيزة

التي كانت لي السند والقوة

حفظها الله وأطال في عمرها

ورعاها

من كل سوء

# إهداء

إلى فقيدي الغالي  
الذي أردت إسعاده بنجاحي  
لكن سبقت كلمة الحق  
وصعدت روحه قبل أيام من وضعي لهذا العمل  
إلى روح والدي  
الأستاذ جريدة الحسين

فهرس

المحتويات

الترميز	المحتوى	الصفحة
-	إهداء	
-	شكر وعرافان	
-	فهرس المحتويات	
-	قائمة الجداول	
-	قائمة الأشكال	
-	مقدمة	أ-ب
<b>الفصل الأول : التأسيس المفاهيمي</b>		
1	إشكالية الدراسة	06
2	فرضيات الدراسة	07
3	الدراسات السابق	07
4	أهمية وأسباب اختيار الدراسة	09
5	أهداف الدراسة	10
6	مفاهيم الدراسة	10
7	المقاربات النظرية	12
<b>الفصل الثاني: علاقات العمل</b>		
-	تمهيد	17
1	ماهية علاقات العمل	18
1-1	مفهوم علاقات العمل	18
2-1	عوامل نشأة علاقات العمل	19
3-1	مراحل انعقاد علاقات العمل	20
2	أنواع وخصائص علاقات العمل والآثار المترتبة عليها	21
1-2	أنواع علاقات العمل	21
2-2	خصائص علاقات العمل	23
3-2	الآثار المترتبة عن علاقات العمل	23
3	العمل عن بعد وإنهاء علاقات العمل	25
1-3	مفهوم العمل عن بعد	25
2-3	أنواع العمل عن بعد	25
3-3	إنهاء علاقات العمل	26

28	خلاصة الفصل	-
<b>الفصل الثالث: التحول الرقمي</b>		
31	تمهيد	-
32	ماهية التحول الرقمي	1
32	مفهوم التحول الرقمي	1-1
32	فوائد التحول الرقمي	2-1
33	أهداف التحول الرقمي	3-1
34	خصائص التحول الرقمي وإشكاليته في المؤسسات التربوية	2
34	خصائص التحول الرقمي	1-2
35	متطلبات التحول الرقمي في المؤسسات التربوية	2-2
36	مستقبل المؤسسات التربوية في ظل التحول الرقمي	3-2
38	استراتيجية التحول الرقمي والتحديات التي تواجهه وسبل مواجهتها	3
38	استراتيجية التحول الرقمي	1-3
38	التحديات التي تواجه التحول الرقمي	2-3
40	سبل مواجهة تحديات التحول الرقمي	3-3
42	خلاصة الفصل	-
<b>الفصل الرابع: التأسيس المنهجي للدراسة</b>		
45	تمهيد	-
46	منهج الدراسة	1
46	مصادر جمع البيانات	2
48	مجتمع وعينة الدراسة	3
50	لقواعد والقياسات الإحصائية	4
50	التعريف بميدان الدراسة	5
52	خلاصة الفصل	-
<b>الفصل الخامس: الدراسة الميدانية</b>		
55	تمهيد	-
56	عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية	1
60	عرض وتحليل ومناقشة الجداول	2
96	تفسير النتائج على ضوء الفرضيات الجزئية	3
99	تفسير النتائج على ضوء الفرضية العامة	4

100	تفسير النتائج على ضوء الدراسات السابقة	5
100	تفسير النتائج على ضوء المقاربة النظرية	6
101	توصيات	7
103	خلاصة الفصل	-
105	الخاتمة	
107	الملخص	
108	قائمة المصادر والمراجع	-
113	الملاحق	-

# قائمة الجداول والأشكال

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
47	الجدول رقم (01): محاور الاستبانة
48	الجدول رقم (02): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لبيانات الدراسة الاستطلاعية
49	الجدول رقم (03) يوضح طريقة اختيار العينة الطبقية من مجتمع الدراسة
56	الجدول رقم (04) توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس
56	الجدول رقم : (05) توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير السن
57	الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي
57	الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية
58	الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير بعد المؤسسة عن مكان الإقامة
58	الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة
59	الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الأقدمية
60	الجدول رقم (11): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الأول
61	الجدول رقم (12): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الثاني
62	الجدول رقم (13): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الثالث
63	الجدول رقم (14): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الرابع
64	الجدول رقم (15): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الخامس
65	الجدول رقم (16): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال السادس
67	الجدول رقم (17): ويضع العلاقة بين السؤال الاول و الوظيفة
67	الجدول رقم (18): يوضح العلاقة بين السؤال الثاني والسؤال الرابع
68	الجدول رقم (19): يوضح العلاقة بين السؤال الخامس والسؤال السادس
69	الجدول رقم (20): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال السابع
70	الجدول رقم (21): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الثامن
71	الجدول رقم (22): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال التاسع
72	الجدول رقم (24): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال العاشر
73	الجدول رقم (25): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الحادي عشر
74	الجدول رقم (26): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الثاني عشر
75	الجدول رقم (27) : يوضح العلاقة بين السؤال الثامن والسؤال الحادي عشر
76	الجدول رقم (28): يوضح العلاقة بين السؤال التاسع مع السؤال الثاني عشر
76	الجدول رقم (29): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الثالث عشر
78	الجدول رقم (30): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الرابع عشر
79	الجدول رقم (31): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الخامس عشر
80	الجدول رقم (32): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال السادس عشر
81	الجدول رقم (33): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال السابع عشر
82	الجدول رقم (34): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الثامن عشر

84	الجدول رقم (35): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال التاسع عشر
85	الجدول رقم (36): يوضح العلاقة بين السؤال الثالث عشر و السؤال السابع عشر
86	الجدول رقم (37): يوضح العلاقة بين السؤال السادس عشر والسؤال التاسع عشر
86	الجدول رقم (38): يوضح العلاقة بين السؤال الرابع عشر والسؤال الخامس عشر
87	الجدول رقم (39): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال عشرون
88	الجدول رقم (40): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الواحد والعشرون
89	الجدول رقم (41): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الثاني والعشرون
90	الجدول رقم (42): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الثالث والعشرون
91	الجدول رقم (43): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الرابع والعشرون
92	الجدول رقم (45): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الخامس والعشرون
93	الجدول رقم (46): يوضح العلاقة بين السؤال الواحد والعشرون والثالث والعشرون.
93	الجدول رقم (47): يوضح العلاقة بين السؤال العشرون مع متغير المستوى التعليمي.

#### قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
51	الشكل رقم (01): يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة الشهيد دوفي خليفة
60	الشكل رقم (02): التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الأول
61	الشكل رقم (03): التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الثاني
62	الشكل رقم (04): التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الثالث
63	الشكل رقم (05): التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الرابع
65	الشكل رقم (06): التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الخامس
66	الشكل رقم (07): التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال السادس
69	الشكل رقم (08): التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال السابع
70	الشكل رقم (09): التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الثامن
71	الشكل رقم (10): التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال التاسع
72	الشكل رقم (11): التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال العاشر
73	الشكل رقم (12): التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الحادي عشر
74	الشكل رقم (13): التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الثاني عشر
77	الشكل رقم (14): التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الثالث عشر
78	الشكل رقم (15): التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الرابع عشر
79	الشكل رقم (16): التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الخامس عشر
80	الشكل رقم (17): التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال السادس عشر
82	الشكل رقم (18): التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال السابع عشر
83	الشكل رقم (19): التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الثامن عشر

84	الشكل رقم (20): التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال التاسع عشر
87	الشكل رقم (21): التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال عشرون
89	الشكل رقم (22): التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الواحد والعشرون
90	الشكل رقم (23): التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الثاني والعشرون
91	الشكل رقم (24): التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الثالث والعشرون
92	الشكل رقم (25): التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الرابع والعشرون
94	الشكل رقم (26): التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الخامس والعشرون

مقدمة

### مقدمة:

عرف القرن الواحد والعشرون ثورة تكنولوجية كبيرة , فرضت نفسها على شتى مجالات الحياة خاصة في المجالات التي تخص تنظيم وتسيير المؤسسات, إن هذا التطور السريع سمح لأصحاب المؤسسات بمختلف أنواعها بالاطلاع على رغبات ومتطلبات المستهلك أو الجمهور ولأجل القيام بذلك فهي تعمل على تحديد إمكاناتها من جهة والنقائص التي تعاني منها من جهة أخرى , ولأجل خوض هذا التحدي نجد معظم المؤسسات العامة والخاصة تخلت عن الأساليب التقنية التقليدية التي لم تعد تقدم قيمة إضافية لتسيير الشركات أو المؤسسات الناشئة في المجال الخدماتي والتي تتعامل مع جمهور كبير رغم ذلك فهي كانت تنفذ أعمالها يدويا وببطء قد يدوم ذلك لأيام, وهذا يأخذ الكثير من الجهد والوقت والتكلفة و يؤدي إلى تعقيد عمليات تقديم الخدمة, فقد وجدت في التقنيات الجديدة سبل مختلفة لفتح آفاق جديدة مثل ما هو الحال حول ما اعتمدته وزارة التربية الجزائرية من خلال رقمنة جميع أسلاكها.

إن تناول دراسة التحول الرقمي في مجال سوسيلوجيا التنظيم والعمل يتيح لنا الفرصة لتحليل البعد الاجتماعي والتنظيمي لعلاقات العمل من خلال تحديد أثر ذلك على أساليب العمل ,الثقافة التنظيمية, نمط القيادة, دور الاتصالات الداخلية, والأهمية التي تلعبها وسائل الاتصال في نقل المعلومات, الأداء... وغيرها من أنماط التنظيم التي تهدف إدارة البشرية في أي منظمة على مواجهته من خلال دفع مواردها إلى ضرورة التكيف مع التغيرات التكنولوجية السريعة واستغلال الفرص التي تخلقها للتحسين والابتكار وتعزيز التنافسية.

تتجلى أهمية دراسة موضوعنا تحت عنوان علاقات العمل في ظل التحول الرقمي في المؤسسة التعليمية بدرجة أولى من خلال البحث في وجود اثر للتحول الرقمي على علاقات العمل وبالتالي إيجاد العلاقة التي تربطهما وتحديد نوع هذه العلاقة إن وجدت.

وبرغم أن هذا الموضوع متفرع لكننا حاولنا إيجاز هذا العمل بتقسيمه إلى مجموعة فصول وهي كالتالي الفصل الأول سلطنا الضوء من خلاله على الدراسة المفاهيمية كتمهيد للبحث و تحديد التوجه الذي تقوم عليها بدءا من الإشكالية, الفرضية العامة, والفرضيات الجزئية, الدراسات السابقة, الأسباب والأهمية, الأهداف, تحديد المفاهيم, المقاربة النظرية.

أما الفصل الثاني علاقات العمل حاولنا التطرق إلى ماهية علاقات العمل, من مفهوم وعوامل النشأة ومرحل انعقاد علاقات العمل, ثم انتقلنا إلى أنواع وخصائص علاقات العمل والآثار المترتبة عليها, بعدها حاولنا تسليط الضوء حول العمل عن بعد باختصار وأنواعه, وفي الأخير إنهاء علاقات العمل.

يتضمن الفصل الثالث متغير التحول الرقمي تناولنا فيه ماهيته من مفهوم وفوائد وأهداف التحول الرقمي ثم انتقلنا إلى خصائص التحول الرقمي و اشكاليته في المؤسسات التربوية, بعدها تناولنا إستراتيجية التحول الرقمي باختصار وتحدياته وسبل مواجهة التحديات.

## مقدمة

---

أما الفصل الرابع يتضمن مجموعة عناصر هي منهج الدراسة, مصادر جمع البيانات, مجتمع وعينة الدراسة, القواعد والقياسات الإحصائية, والتعريف بميدان الدراسة.

وفي الفصل الخامس و الأخير وبعد تفريغ أجوبة استمارة الاستبيان في جداول تم عرض وتحليل وتفسير نتائج محاور الدراسة الميدانية ثم قمنا بتفسير النتائج عبر مراحل على ضوء الفرضيات الجزئية, التفسير على ضوء الفرضية العامة, التفسير على ضوء الدراسات السابقة, التفسير على ضوء المقاربات النظرية وبناءا على استنتاجات هذه المراحل وضعنا مجموعة توصيات واقتراحات حول موضوع الدراسة.

# الفصل الأول:

التأسيس المفاهيمي

لِلدراسة.

## تمهيد

1. إشكالية الدراسة
  2. فرضيات الدراسة
  3. الدراسات السابقة
  - 3-1 الدراسات الجزائرية.
  - 3-2 الدراسات العربية
  - 3-3 الدراسات الأجنبية.
  - 4\_ أهمية وأسباب اختيار الدراسة
  - 4-1 أهمية الدراسة
  - 4-2 أسباب اختيار الدراسة.
  - 5- أهداف الدراسة
  - 6- مفاهيم الدراسة
  - 6-1 تعريف علاقات العمل.
  - 6-2 تعريف التحول الرقمي.
  - 7\_ المقاربات النظرية
- خلاصة

## الإشكالية:

لقد شهد العالم في الآونة الأخيرة ثورة تكنولوجية هائلة شملت جميع مناحي الحياة، مما ألزم الهيئات والمنظمات بضرورة مواكبة هذا التحول السريع بهدف تحسين جودة الخدمات وعصرنتها سواء كانت هذه الهيئات حكومية أو خاصة، ومن أهم مظاهر التطور التكنولوجي الحالي نجد التحول الرقمي الذي أصبح حديث الساعة نظرا لأهميته في تسهيل العمليات الإدارية وسهولة الاتصال والتواصل داخل المنظمة، كما أنه يختص بوجود ميزة تنافسية تهدف جميع المؤسسات لامتلاكها بهدف النجاح والاستمرارية هذا ولكونه يعتبر معيار لنجاح المؤسسة أو فشلها.

كما وقد سعت الجزائر في الآونة الأخيرة إلى امتلاك هذه الميزة بتفعيل جميع عملياتها عبر منصات رقمية وطنية على مستوى جميع القطاعات سياسية اقتصادية اجتماعية، تعليم، صحة وذلك وفق استراتيجية دقيقة، وبنى تحتية وكذلك يد عاملة مؤهلة من خلال تشريعات قانونية تحمي العامل والمستفيد، ورغم ما تواجهه من تحديات وعراقيل إلا أنها تحاول جاهدة الوصول إلى سبل مواجهتها من خلال وجود نظام رقابة مستمر يساهم في تقييم النتائج لتفادي الأخطاء وتحقيق الأهداف، وباعتبار أن المؤسسة نسق اجتماعي أي لا يمكن تحقيق أي هدف وإن كان تقني إلا بتدخل المورد البشري فهو عنصر فعال في عملية التنمية، ويؤثر على أساليب العمل نظرا لما يملكه من مؤهلات ومهارات تمكنه من التعامل مع الآلة ومنه سهولة العمل الإداري عبر المنصات الرقمية كالاتصالات أو الحداثة الرقمية التي هي من المهام المتعلقة بالتحول الرقمي.

كما تتأثر الموارد البشرية بعوامل داخلية وخارجية إدارية اجتماعية، فيزيقية، تقنية تتحكم هذه الأخيرة بعلاقات العمل وتغير في الثقافة التنظيمية للمؤسسة، ومنه دخول قيم ومبادئ جديدة في العمل والاستغناء عن أخرى، كما هو الحال عند ظهور التحول الرقمي في المؤسسات وأثره على مختلف أنساق المؤسسة وطرق العمل وعلاقاتها.

وتجدر بنا الإشارة إلى مساعي وجهود الحكومة الجزائرية في تنمية قطاع التربية والتعليم عن طريق إطلاق خاصية التحول الرقمي الذي يعرف تحول جذري وامتدح نظرا لأهمية القطاع وضخامة الهياكل التنظيمية بالوزارة وما صاحبها من عمليات شديدة التعقيد والدقة، وضعت في خدمة الجميع وتسلسل هيكل منظم بدءا من الوزارة ثم مديريات التربية عبر الوطن ثم الأطوار التعليمية الثلاثة، الثانوي المتوسط، والابتدائي الذي عرف هذا الأخير تغطية الأعمال الإدارية الرقمية بنسبة متممة أي صفر ورقة، أما الطورين الآخرين لا يزالان يخوضان هذا التحدي ومن هذا المنطلق سنتعرف عن واقع التحول الرقمي في المؤسسة التعليمية لمتوسطة الشهيد دوفي خليفة بالولاية المنتدبة بوسعادة من خلال طرح التساؤل التالي:

هل توجد علاقة بين التحول الرقمي وبين علاقات العمل في متوسطة الشهيد دوفي خليفة؟

## الأسئلة الفرعية:

\* هل التقنيات التكنولوجية للتحويل الرقمي تعمل على تغيير الثقافة التنظيمية بالمؤسسة؟

\* ما هي العلاقة بين المهارة في استخدامات المنصة الرقمية والأداء في العمل؟

\* هل لوجود البنية التحتية للتحويل الرقمي أثر على الاستقرار الوظيفي؟

\* هل يؤثر التقييم عبر المنصة الرقمية عبر المنصة الرقمية على تماسك الجماعة؟

### الفرضية العامة:

نعم توجد علاقة بين التحويل الرقمي و بين علاقات العمل في متوسطة الشهيد دوفي خليفة.

### الفرضيات الجزئية:

\*تعمل التقنيات التكنولوجية للتحويل الرقمي على التغيير في الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

\*توجد علاقة ترابطية بين المهارة في استخدام المنصة الرقمية على الأداء في العمل، كلما كانت هناك مهارة في استخدام المنصة الرقمية تحسن الأداء العام في العمل.

\* يؤثر وجود البنية التحتية للتحويل الرقمي على تحسين الاستقرار الوظيفي.

\* نعم يؤثر تقييم التحويل الرقمي على تماسك الجماعة

### أهمية وأسباب اختيار الموضوع:

#### • أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الموضوع في حداته فالتحول الرقمي هو من الاستخدامات التكنولوجية الجديدة في عمليات التسيير الإداري الناجح، تسعى جميع المؤسسات لامتلاكه لما يقدمه من تسهيلات في عمليات الاتصال والتواصل عبر التقنيات الرقمية والذي يتداخل بشكل كبير مع طبيعة علاقات العمل سواء الرسمية أو غير الرسمية.

ونستطيع إبراز أهمية الدراسة من خلال فهم أساليب استخدام التحويل الرقمي في المؤسسة التربوية وتحليل العوامل المؤثرة فيه وتقييمه من حيث الأداء ودرجة تقبله من طرف جماعات العمل والعمل به.

#### • أسباب اختيار الموضوع: يمكن تقسيم أسباب اختيار الموضوع إلى شقين:

##### 1\_ أسباب ذاتية:

\* محاولة توضيح أهمية علاقات العمل والآثار المترتبة عنها.

\* حداثة ظاهرة التحويل الرقمي في المؤسسات التعليمية وقلة الدراسات عنها.

\* الرغبة في إثراء الرصيد المعرفي كونه ضمن مجال تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل.

\* الميول المهني والمعرفي للعمل الرقمي وإدراك مدى تأثيره على الإنتاجية للمؤسسة.

##### 2\_ أسباب موضوعية:

\* إبراز دور التحويل الرقمي في تغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

\* تحديد وضعية المؤسسة التعليمية في ظل التحويل الرقمي.

\* محاولة الوصول إلى مقارنة بهدف الاستفادة من مختلف الاستراتيجيات المتبعة لعملية التحول الرقمي ومدى تأثيرها على استقرار العمال والحرص على شعورهم بالانتماء الوظيفي.  
\* الرغبة في تقديم إضافة حول الموضوع في مكتبة الجامعة.

### أهداف الدراسة:

- تبنى الدراسة على مجموعة أهداف علمية وأخرى عملية نستطيع جمعها فيما يلي:
- محاولة إظهار الجوانب السوسولوجية لبعض ظواهر علاقات العمل ودرجة ترابطها بالعملية الإنتاجية
  - تقديم صورة واضحة وشاملة عن واقع تنظيم وتسيير علاقات العمل في المؤسسة التعليمية مع إبراز أثر العوامل التكنولوجية على مظاهر علاقات العمل.
  - الكشف عن دور العمليات الرقمية بالمؤسسات التعليمية وتأثيرها على فعالية الاتصال الداخلي.
  - استنتاج استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسة التعليمية والوقوف على التحديات التي تواجهه.
  - تقييم علاقات العمل بعد دخول عامل التحول الرقمي بالمؤسسة التعليمية.

### مفاهيم الدراسة:

تكتسي المفاهيم أهمية بالغة في العلوم بصفة عامة والعلوم الاجتماعية بصفة خاصة وبناء المعرفة يتوقف على تكوين قدر من المفاهيم للإحاطة بجوانب الموضوع.

#### • مفهوم علاقات العمل:

**العمل لغة:** عمل عملاً أي مارس نشاطاً وقام بمجهود للحصول على منفعة أو للوصول إلى نتيجة.  
**العمل اصطلاحاً:** ظاهرة إنسانية واجتماعية شاملة ذات أبعاد متعددة منها البيولوجية ومنها النفسية<sup>1</sup>.  
**التعريف الاصطلاحي لعلاقات العمل:** هي تلك العلاقات التي تنشأ وتبنى وتضبط بين الشركاء الاجتماعيين قاصدين بذلك العمال ونقاباتهم والمستخدمين وارباب العمل (المنظمات)، فعلاقات العمل حسب هذا التوجه هي مضامين تلك الإجراءات التنظيمية التي تتخذها لتسوية المشاكل التنظيمية.  
بينما يرى كل من "دانلوب Dunlop" و"فلاندرز flandels" أن منظومة علاقات العمل تعني علاقة تأثير متبادل بين المأجور والمستأجر والدولة ويفهم من ذلك أن علاقات العمل هي جملة من القواعد التي تحدد كيفية معالجة علاقات الشركاء الاجتماعيين<sup>2</sup>.  
أما عن الاهتمام بدراسة علاقات العمل فنلاحظ أنه يتعلق من اتجاهين مختلفين إذ يعتني الاتجاه الأول بعملية العمل على اختلافها من خلال التركيز على صياغة وضبط قواعد العمل والتوظيف وما يتحكم في ذلك، أما الاتجاه الثاني فيعكس معيار الصراع وما للتوجهات من أثر على طبيعة العلاقات بين العمال أثناء أداء مهامهم والمشرفين عن ممارستهم مهمة الرقابة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- أنطوان نعمة وآخرون المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار الشرق، ط2، بيروت، 2001، ص1020.

<sup>2</sup>- احمد السيد بدوي، علم اجتماع الاقتصاد، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية1983،، ص202.

<sup>3</sup> - بدوي أحمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، أنجليزي، فرنسي، عربي، مكتبة لبنان، بيروت، 1978، ص 202.

**التعريف الإجرائي لعلاقات العمل:** من خلال التعريفات السابقة لعلاقات العمل نستنتج أنها عبارة عن مجموعة ضوابط وأسس تحكم مجموعة عمال أثناء ممارستهم لمهامهم في العمل أو بين العمال وأرباب العمل، وتتحد مظاهر علاقات العمل حسب أسلوب الإشراف أو القيادة ونظام تسيير الموارد البشرية، وما يترتب عنها سواء من تماسك جماعات العمل أو الدخول في صراعات عمالية ومشاكل في علاقات العمل.

• **مفهوم التحول الرقمي:**

**تعريف كلمة التحول transformation:** يتعلق التحول بتكيف المنظمة بأن تتبنى التغيير والإبداع والاختراع الحادث من استخدام التكنولوجيا الرقمية بدلا من استخدام الطرق التقليدية في العمل.

**تعريف كلمة رقمي Digital:** هي مرادف لوتيرة التغيير الحادث في العالم اليوم، مدفوع بواسطة بني تكنولوجيا رقمية حديثة<sup>1</sup>.

**التعريف الاصطلاحي للتحول الرقمي:** يعرف بأنه عملية تطبيق التقنيات الرقمية لتجديد طريقة إنجاز العمل وإبداع قيمة جديدة، وإعادة تحديد مفهوم العمل وتوجه الأعمال نحو تطبيق الأساليب الرقمية.

كما يشير التحول الرقمي من مفهومه الضيق إلى استخدام تكنولوجيا الحاسب الآلي والانترنت في عملية إنشاء قيمة اقتصادية أكثر كفاءة وفعالية، وبالمعنى الواسع يشير إلى التغيرات التي تحدثها التكنولوجيا الجديدة بشكل عام حول كيفية تنفيذ العمليات والمعاملات التي تناولت التفاعل معها<sup>2</sup>.

**التعريف الإجرائي للتحول الرقمي:**

هي استراتيجية تهدف إلى تبني النظام الرقمي عبر تقنيات ووسائل مجهزة تعمل على تحويل الملفات إلى معلومات رقمية تحفظ في الأجهزة والمعدات وتسهل الرجوع إليها واستخراجها، كما قد تؤدي في تغيير البناء التنظيمي للمؤسسة.

**الدراسات السابقة:**

من خلال البحث حول موضوع الدراسة توصلت الباحثة لمجموعة من الأبحاث والكتب نستطيع إيجازها فيما يلي وذلك بناء على المواضيع الأكثر تشابها لموضوع الدراسة:

• **الدراسات المحلية:**

**إعداد:** بلفروم لهاللي وسليمان طارق.

**عنوان الدراسة:** الرقمنة وتسهيل آليات الاتصال الداخلي في المؤسسات التربوية مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال جامعة محمد بوضياف المسيلة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علوم

<sup>1</sup> - سائر علي، تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية ضمن المؤسسات التربوية السورية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير التأهيل وتخصص الإدارة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2022-2023، ص 15.

<sup>2</sup> - محمد موسى علي شحاتة، دور تفعيل آليات التحول الرقمي في تحسين كفاءة النظام للمعنى التهرب الضريبي في ضوء رؤية مصر، 2030، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، جامعة مدينة السادات وكلية التجارة، المجلد 6، العدد 1، 2020، ص 15.

الإعلام والاتصال سنة 2022/2021 توجّهت هذه الدراسة لمعرفة وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة في المؤسسات التربوية والمعوقات التي تواجه تطبيقها ومدى تحقيق الرقمنة لأهداف المؤسسة.

**الإشكالية:** كيف تساهم الرقمنة في تحسين الاتصال الداخلي للمؤسسات التربوية؟

**التساؤلات الفرعية:**

\_ ما هي وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسات التربوية؟

\_ ما هو مستقبل المؤسسات التربوية في ظل استخدام الرقمنة؟

\_ ما هي المعوقات التي تواجه استخدام الرقمنة في المؤسسات التربوية الجزائرية الرقمنة؟

\_ هل تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية؟

\_ كيف غيرت الرقمنة في طرق التواصل الداخلي بالمؤسسة التربوية؟

**الأهداف:** الكشف عن مدى أهمية الاتصال في المؤسسة التعليمية وإبراز دور الرقمنة للوصول إلى تواصل ناجح وكذلك مدى تقييم نجاح مشروع الرقمنة.

**المنهج:** اعتمد على منهج المسح الشامل الذي يقوم على جمع البيانات ومعلومات الدراسة.

**أدوات جمع البيانات:** الاستبيان قسمه على ستة محاور، المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية، المحور الثاني خاص باستخدام الرقمنة في المؤسسة التربوية والمحور الثالث خاص ببناء مخطط الرقمنة في المؤسسات التعليمية، المحور الرابع خاص بالمعوقات التي تواجه استخدام الرقمنة في المؤسسة التعليمية، المحور الخامس خاص بطبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية، المحور السادس خاص بوسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة.

**عينة البحث:** مجتمع البحث هم موظفين وأساتذة وعمال الذين يشتغلون بالمؤسسة وعددهم 50 عينة عن طريق المسح الشامل أي جميع أفراد المؤسسة.

**نتائج الدراسة:**

- تساهم الرقمنة داخل المؤسسة التربوية بصورة مباشرة بزيادة تفعيل الاتصال الداخلي.

- التكنولوجيا الحديثة ساهمت في تحسين الاتصال وسهولة الحصول على المعلومة والاحتفاظ بها بالمؤسسة التعليمية.

• **دراسات عربية:**

إعداد: سائر علي

**عنوان الدراسة:** تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية ضمن المؤسسات التربوية السورية بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الجامعة الافتراضية بسوريا 2023/2022.

**تعريف الدراسة:** دراسة عملية تبين واقع الإدارة الموارد البشرية في مجموعة من المدارس الحكومية وأثر تطبيق التحول الرقمي بها.

مشكلة البحث وتساؤلاته: وفق عدة دراسات أبرزها دراسة شروق عبد الرب، تحت عنوان مشكلات التعليم الأساسي في سوريا في ظل الأزمة تعاني المؤسسات التربوية في سوريا تحديات عدة أبرزها تلك التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية ولا سيما في الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية الصعبة، وتحتاج وفق توصيات تلك الدراسات إلى تفعيل الأدوات التكنولوجية وتطبيق التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية لتحسين الكفاءة والفعالية وتحقيق أهداف التعليم بشكل أفضل وعليه نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

\_ كيف يمكن تطبيق نموذج التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التربوية السورية؟  
 \_ ما هي الأدوات والتكنولوجيا اللازمة لتحقيق التحول الرقمي في إدارة البشرية في المؤسسات التربوية في سوريا؟  
 \_ ما هي الاستراتيجيات الفعالة لتحقيق نجاح التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التربوية السورية؟

**الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين متغير تطبيق التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسات التربوية؟

**أهدافها:** تصميم نموذج التحول الرقمي عبر بيان السيناريو المتوقع للنظام وآلية عمله ومتطلباته.

**منهج البحث:** الوصفي التحليلي من خلال تحليل تأثير التحول الرقمي على الموظفين والعملية التعليمية بشكل عام.

**مجتمع البحث:** موظفين وإداريين يعملون بمدارس حكومية بدمشق يبلغ عددهم 36000.

**عينة البحث:** استخدم العلاقة الرياضية (ريتشارد جيجر) لتمثيل العلاقة بين تحديد عينة البحث ومجتمع البحث.

**أدوات جمع البيانات:** استخدم الاستبيان من خلال تقسيمه عبر 3 مراحل: المحور الأول للبيانات الشخصية، المحور الثاني نظام التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية، المحور الثالث: أداء المؤسسات التربوية.

**نتائج الدراسة:** توصل سائر علي إلى أن تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يحسن أداء المؤسسات التربوية في سوريا، ويمكن الاعتماد عليه لتحسين الكفاءة والفعالية.

• دراسات أجنبية:

اعداد andreaterilizzi

**عنوان الدراسة:** The impact of digitalization in the public sector a systematique

literaturereview سنة 2021 (fichier et al)

**تعريف الدراسة:** تضمنت مراجعة منهجية لأثر دراسات مشاريع التحول الرقمي في القطاع العام التي بلغ عددها 93 دراسة.

**أهداف الدراسة:** توضيح الفرق بين التحول الرقمي والحكومة والرقمنة.

**نتائج الدراسة:** ضرورة دراسة موضوع التحول الرقمي من أبعاد مختلفة والحاجة إلى المزيد من التعاون متعدد التخصصات للبحث في تأثير الرقمنة على القطاع العام وربط ذلك بتأثيره داخل الإدارة.

### المقاربة النظرية:

#### نظرية الحتمية التكنولوجية:

من أجل دراستنا المتمثلة في علاقات العمل في ظل التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية اعتمدنا على النظرية الحتمية التكنولوجية التي أتى بها الباحث " مارشال ماكلوهان " والتي تهتم بدراسة الوسائل الالكترونية في ظل التطور التكنولوجي، ولأن موضوع دراستنا يتمحور حول التحول الرقمي (المتغير المستقل) فقد دعمنا دراستنا بنموذج هذه النظرية كونها تخدم الدراسة.

جاء " مارشال ماكلوهان " بهذه الدراسة في ستينيات القرن الماضي وهي من الدراسات التي أكدت على ضرورة الربط بين الرسالة والوسيلة وما تأثير ذلك على أساليب العمل والأداء.

حيث أن الرقمنة جاءت بعد سلسلة من التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات، والذي دفعها إلى التخلي عن بعض المعاملات الورقية في الإدارة التعليمية باعتبار أن التطورات تحكم على التقدم التكنولوجي، والذي أدى إلى ظهور الرقمنة تبعاً للدول المتطورة التي تعتمد على هذه الوسائل، وهذا ما نجده من خلال الرقمنة التي أثرت على النظام السياسي تجعله يدخل في تطبيق هذه الوسائل الالكترونية، والذي بدوره يؤثر على النظام الاقتصادي عن طريق الانجازات والاستثمارات في هذا المجال، وبالتالي يؤثر على النظام الاجتماعي وذلك بعد دخوله لعصر التكنولوجيا من خلال اعتماد الرقمنة بعدما تعودوا على الإدارة التقليدية<sup>1</sup>.

يمكننا إسقاط نظرية الحتمية التكنولوجية على دراستنا بالقول أن التحول الرقمي أصبح ضرورة لا غنى عنها تتبناها المؤسسات بحذر كونها تؤثر على جميع مستويات الهيكل التنظيمي والتسيير الإداري كما ينتج عنها علاقات عمل اجتماعية واقتصادية تهدف أساساً إلى خدمة المنظمة وفق ما يتناسب ومصالحها الشخصية مما يؤثر ذلك على الأداء ونتاجية المؤسسة ويؤدي إلى تغيير السلوك الفردي والجماعي ومنه تغيير الثقافة التنظيمية وتوجهات العمال في العمل.

#### 2- حركة الإدارة العلمية:

قامت حركة الإدارة العلمية على نفذ الطرح النظري البيروقراطي، أمام معطيات مختلفة كانت نتاجاً للتوسع الاقتصادي والتطور التكنولوجي، الشيء الذي فرض حتمية البحث عن كفاءات تسمح بتطوير الإنتاجية، ومعالجة ما نتج عن تلك المعطيات من مشكلات، فتولت حركة الإدارة العلمية مهمة البحث في هذا المجال حيث خاض روادها بدءاً من " فريديريك تايلور " " هنري غانت "، " فرنك جيلبرت " " هارتون أمرسون " وغيرهم حيث يتضح اهتمام حركة الإدارة العلمية بعلاقات العمل من خلال عرضها الأول المتمثل في تكوين وتأسيس توجه علمي منظم يعتمد على بحوث ودراسات تستخدم نتائجها لتسخير واستغلال الموارد البشرية إلى أبعد الحدود الممكنة معتمدة على العديد من المبادئ كالتخصص في العمل، واعتماد الحوافز<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - هلال مزاهرة منال، نظريات الاتصال، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، لبنان، 2021، ص 361.

<sup>2</sup> - خليل محمد حسن الشماع، خطير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، 2000 ص 204.

- من خلال فهمنا لتصور حركة الإدارة العلمية نستطيع إسقاط دراستنا كونها تتداخل بشكل كبير مع مضمون الدراسة في عدة نقاط:
- \_ تسعى نظرية لتحقيق أهداف أهمها التوفيق بين مسألتي الاجر والحد من تكاليف الإنتاج لضمان تحقيق الازدهار لصاحب العمل والعامل.
  - \_ تعتمد الإدارة العلمية على ادخال أساليب علمية وتحسين الظروف في العمل من اجل القضاء على الجهد والوقت الضائعين من طرف العمال.
  - \_ يتشاركان أيضا في تحقيق وحدة العمل بين أطراف التسيير الإداري عبر تحديد نطاق علاقات العمل وباستخدام اساليب حديثة تسهل وصول التعليمات والمناشير.
  - \_ تهدف حركة الإدارة العلمية الى الدفاع عن حقوق العامل نتيجة التطور التكنولوجي ومصاحبه من اثار على الصحة النفسية والاقتصادية للعامل وهذا ما نراه أيضا ضمن مساعي مختلف اطراف علاقات العمل.
  - \_ كما تناول " تايلور " العلاقات التي تنشأ في إطار تنفيذ المهام بين العاملين والمشرفين وإلى تسميتها بالكيفية التي تسمح بتحقيق الأداء المطلوب الذي يشكل أحد أهم عوامل تحقيق الإنتاجية.

# الفصل الثاني

## علاقات العمل

## تمهيد

1\_ ماهية علاقات العمل

1\_1 مفهوم علاقات العمل

2\_1 عوامل نشأة علاقات العمل

3\_1 مراحل انعقاد علاقات العمل

2\_ أنواع وخصائص والآثار المترتبة عن علاقات العمل

1\_2 أنواع علاقات العمل

2\_2 خصائص علاقات العمل

3\_2 الآثار المترتبة عن علاقات العمل

3\_ العمل عن بعد ومراحل انهاء علاقات العمل

3\_ مفهوم العمل عن بعد

1\_3 أنواع العمل عن بعد

3\_2 انهاء علاقات العمل

خلاصة

**تمهيد:**

حظيت علاقات العمل باهتمام علمي وبحثي كبير، فقد كانت موضوع لمختلف النظريات التي عنيت بالمنظمات، لما يظهر أثرها البالغ في العملية الإنتاجية، وقد جاءت التشريعات والنصوص القانونية لتحديد التزامات أطراف علاقات العمل لضمان حقوقهم وواجباتهم وقد تعددت كذلك هذه العلاقات ضمن علاقات رسمية وغير رسمية قد ينتج عنها الكثير من مشاكل العمل، لذا سنحاول في دراستها التعرف على علاقات العمل كونه يؤثر على عدة عوامل منها الأداء، الثقافة التنظيمية، الاعتزاز الوظيفي، وغيرها وكذلك كان لا بد من التطرق إلى العمل عن بعد فهو يندرج ضمن موضوع دراستها حول العمل على تكنولوجيا الرقمية.

## 1. ماهية علاقات العمل:

## 1-1. مفهوم علاقات العمل

**\_ التعريف من الناحية العلمية:** نكاد نجد شبه إجماع لدى معظم الكتاب والمهنيين بموضوع علاقات العمل على أن أبحاث « E. Mayo » « التون مايو » شكلت بداية للاهتمام بعلاقات العمل من خلال ما اصطلح على تسميته آنذاك " بالعلاقات الصناعية " وتباينت التعاريف والتسميات التي أعطيت لعلاقات العمل تبعاً لاختلاف المواضيع ومواطن الاستخدام إذ أطلق عليها علاقات عمل، العلاقات الصناعية، العلاقات المهنية، العلاقات السوسيو مهنية، إلا أن أغلب تلك التسميات تتقاطع فيما تتضمنه من معنى لتلك العلاقات والمتمثل في كونها علاقات اجتماعية.

ويرى كل من ميللر D.Miller و فورم W.Form " إثر وضع تصورهما لموضوع علم الاجتماع الصناعي أنه " يتمثل في دراسة علاقات العمل و جماعات العمل ودور العامل في جماعات العمل والتنظيم الاجتماعي لمجتمع المصنع<sup>1</sup>.

ويتضح من ذلك جلياً أن هناك علاقات اجتماعية تتميز في كونها تنشأ داخل المصنع تخص جماعة العمال وفق تنظيم معين، تكون موضوعاً لعلم الاجتماع الصناعي.

**\_ التعريف من الناحية الإدارية:** حسب البعض فإن علاقات العمل تنشأ كغيرها من العلاقات الأخرى انطلاقاً من علاقات إنسانية، اجتماعية ويقصد بها وجود العنصر البشري على طرفي العلاقة داخل الجماعة إضافة إلى كونها علاقات مهنية ، ومنه فإن علاقات العمل حسب هذا الرأي هي علاقات إنسانية اجتماعية ذات طابع مهني، غير أن "ميشال كروزيه" وعند تحديده لمفهوم السلطة أكد أنها تقتضي وجود علاقة تتطور بداخلها سلطة البعض على البعض الآخر ، فلا ممارسة للسلطة داخل المنظمة إلا بوجود علاقة بين طرفين هما العمال والمدراء أو المشرفين ، فيما رأت " بوتومولوفاً نينا " أن كل من مصطلح العلاقات الإنسانية في الصناعة أو العلاقات الإنسانية شأنها شأن مصطلح علاقات العمل والعلاقات الصناعية وأنها تكون قابلة لأن تحل محل بعضها أحياناً.

أما " هنري فورد " فتطرق إلى الاختلافات التي قد تطرأ بين الأعضاء في المنظمة الصناعية مهما كانت مواقعهم قائلاً: " أن الإنسان الذي استطاع التغلب على الآلة يمكنه أيضاً التغلب على الصعوبات التي يتسبب فيها سوء التفاهم بين الأرباب العمل والعمال " وفي ذلك إشارة واضحة إلى التأكيد على الجانب الإنساني والعلائقي بين العمال والمشرفين وضرورة ضبط العلاقة " بين العمال والمشرفين ضمن إطار ألا وهو علاقات العمل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> form, w, Millard, industrial sociology, Haroer, new York, 1951, p16-

<sup>2</sup> - بدوي السيد: علم الاجتماع الاقتصادي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1983، ص 408.

**1\_ التعريف من الناحية القانونية:** أما عن مفهوم علاقات العمل كما ورد في التشريع الناظم فإن القانون رقم : 90/11 المؤرخ في 21/04/1990 المتعلق بعلاقات العمل ، المعدل والمتمم ، فيتضمن تنظيم علاقات العمل فردية كانت أو جماعية و كفيات إنشاء هذه العلاقة مصنفا إياها إلى علاقات عمل فردية وهي تلك التي تخص العامل بمفرجه ورب العمل ، وأخرى جماعية وهي التي تتعلق بجماعة العمال أو ممثليهم من جهة والمستخدم من جهة أخرى ، دون أن يتطرق إلى الجوانب الإنسانية أو الأبعاد الاجتماعية لعلاقات العمل رسمية كانت أو غير رسمية.

**\_ التعريف الإجرائي لعلاقات العمل:** علاقات العمل هي مجموعة العلاقات المشتركة التي تنشأ وتتطور بسبب الاستخدام وبذلك فهي تشمل العلاقات بين العمال فيما بينهم والعلاقات بين العمال والمدراء كذلك وعلاقتهم بالمنشأة التي تستخدمهم، أو بين أفراد أو جماعات لديهم أهداف واحدة يسعون لتحقيقها في إطار العمل قد تكون هذه العلاقات رسمية أو غير رسمية لكن تحكمها أبعاد قانونية واجتماعية كالقيم والمعايير التي يقوم عليها المجتمع.

## 1-2. عوامل نشأة علاقات العمل:

### (أ)-الضغط العمالي:

وذلك بانتشار الصناعات الكبيرة الذي ساعد على تكثف العمال في جماعات بدأت إلى الضغط على أرباب العمل عن طريق الإضراب المشهور لعمال لندن عام 1889 وغيره من وسائل الضغط الأخرى، وقد بدأ هذا يتخذ صورة واضحة منذ منتصف القرن التاسع عشر، حينما شعر العمال بقوتهم بسبب نمو تنظيماتهم واتحاداتهم تحت وحدة الهدف في سبيل المطالبة بحقوقهم ودره الظلم الواقع عليهم. ما زاد من إصرارهم وتيقنهم بضرورة استرجاع حقوقهم المهضومة منذ الأزل.

### (ب)- العوامل السياسية:

بما أن العمال أصبحوا قوة كبيرة وعددا لا يستهان به بدأت الأحزاب السياسية تتقرب إليهم عن طريق تنبني مطالبهم والدفاع عنها، حتى تضمن أصواته من إلى جانبها في المعارك الانتخابية، وقد أدى إلى إدخالهم ضمن برامجهم المتمثلة في المسائل الاجتماعية النهوض بالعمال والدفاع عنهم، كما كون العمال أحزاب خاصة بهم في العديد من الدول، بالإضافة إلى الانخراط الكثير منهم في الأحزاب العمالية القائمة مما فتح السبيل أمامهم للدفاع عن حقوقهم وخاصة وأن وصلت أجوائهم أو حتى التي ينتمون إليها إلى الحكم.

### (ج)-ظهور المذاهب الاجتماعية:

لقد كان للمذاهب الاجتماعية دورا في الدولة في مجال علاقات العمل وذلك لقيامها ضد المذهب الفردي أي نظام الحرية الفردية ومبدأ سلطان الإدارة، وقد بدا هذا واضحا في الدول الرأسمالية كرد فعل على تطرف المذهب الفردي وما ظهر من تطبيقه وقد اعتبر ماركس أن الملكية الفردية مسؤولة عن ظاهرة استغلال العمال، فالعامل الذي لا يملك إلا القوة عمله يضطر لبيعها أي الرأسمالي الذي يملك وسائل الإنتاج والقوة اللازمة لشراء هذه القوة

المنتجة ليستخدما في إنتاج سلع تفوق في قيمتها العمال المبذول فيها.....الخ. ومن خلال هذه العوامل التي ساعدت على تدخل الدولة، برز دورها في تحديد ساعات العمل الراحة القانونية، تحديد السن الأدنى وهو 18 سنة فما فوق للعمل قانون العمل الليلي، الحق في الإضراب الانتماء النقابي.....الخ.

كما أن وباعتبار موضوع علاقات العمل موضوعا شاملا حول عدة عناصر وجوانب لا يمكننا عض النظر عن أشكال الصراع التابعة عن تضارب المصالح العمال باعتبارهم الطبقة الضعيفة والتي تسعى لاسترجاع حقوقها باستعمال أساليب وتقنيات قانونية تتمثل في:

#### د-الإضراب:

ويعتبر ابرز علاقات الصراع العمالية على الإطلاق، والأكثر تأثيرا على المؤسسة، ونقصد به التوقف عن العمل، متفق عليه مسبقا لأجل محدود أو غير محدودة وبهذا يكون العامل قد عبر عن رأيه وتأمره من الأحوال المزرية والتصفية التي يعيشها، كالتغيب وهو أيضا وسيلة من الوسائل التي تستعمل للعبير من الرأي ونقصد به تلك المؤشر لعدم الرضا وعدم الارتياح في المؤسسة ككل أو في مكان العمل، به يحاول العامل الضغط على صاحب العمل<sup>1</sup>.

### 1-3. مراحل انعقاد علاقات العمل

يبدأ سريان علاقة العمل بالأداء الفعلي للعمل أي قيام العامل بإنجاز وتنفيذ الأعمال والنشاطات المتفق عليها في عقد العمل، والذي لا يصبح نهائيا منتجا لكافة آثارها القانونية والعقدية إلا بعد مرور بمرحلتين متتاليتين هما:

أ-الفترة التجريبية: تضع صاحب العمل بعد توظيفه مباشرة في فترة تجريبية بهدف التحقق من قدرته على القيام بالعمل المتفق على إنجازه، وقد حددت المادة 18 من قانون العمل هذه الفترة التجريبية ب 12 شهرا كأقصى مدة بالنسبة للعمل التي تتطلب مهارات عالية.

ومن ثم فقد تركت أمر تحديد هذه المدة للاتفاقيات الجماعية، مراعاة لاختلاف لمستويات المهام والأعمال وطبيعتها حسب قطاعات العمل هذا ويعتبر العقد في هذه المرحلة ابتدائيا أو تمهيديا، لأنه مرتبط بشرط فاسخ، فإذا ما استطاع العامل إثبات كفاءته في القيام بالعمل الموكل إليه يصبح العقد نهائيا، أما إذا لم يتمكن العامل من إنجاز عمله بالمهارة المطلوبة يحق لصاحب العمل فسخ العقد دون إخطار مسبق ودون تعويض كما تنص على ذلك القوانين والأحكام السارية، ويحق للتعامل في الفترة التجربة التمتع بذات الحقوق والواجبات التي تسري على جميع العمال بموجب القوانين والنظم السارية المفعول.

<sup>1</sup> - أيبب حسيبة، علاقات العمل وتأثيرها على السلوك التنظيمي، دراسة ميدانية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري البويرة من (15 ماي - 21 جويلية 2018)، مذكرة مكملة لنيل ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة آكلي محند أولحاج. البويرة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، فرع علم الاجتماع 2018-2019، ص 22-24.

(ب) **فترة التثبيت:** وهي الفترة التي تعقب فترة التجربة ، حيث يتم تثبيت العامل في منصب عمله بعد ثبوت قدرته على إنجاز الأعمال التي أنيطت به الكفاءة المطلوبة ، ومن ثم عقد العمل نهائيا منتجا لكافة آثاره القانونية والاتفاقية فيصبح العامل متمتعا بكافة الحقوق والواجبات التي منع منها خلال فترة التجربة هذا ويمكن لصاحب العمل أن يثبت العامل في منصب عمل أقل من المنصب المنفق عليه في العقد التمهيدي، إذا لم يتمكن من إثبات مقدرته المهنية المطلوبة، وفقا لما تنص عليه الأحكام القانونية والاتفاقيات الجماعية<sup>1</sup>.

## 2- أنواع وخصائص علاقات العمل والآثار المترتبة عليها

### 2-1 أنواع علاقات العمل:

#### أ/- اتفاقيات العمل الفردية:

قانون العمل 11/90 المؤرخ في 26 رمضان 1440 الموافق ل 21 أبريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل.  
**المادة 18:** يخضع توظيف العمل لفترة تدريب لا تزيد عن 6 أشهر إلى 12 شهرا قبل تثبيت العامل في منصب عمله.

**المادة 22:** المدة القانونية للعمل 44 ساعة في الأسبوع أثناء ظروف العمل العادية، تنظيم العمل من خلال العمل الليلي والعمل التناوبي والساعات الإضافية.

**المادة 27:** يعتبر كل عمل ينفذ ما بين الساعة التاسعة ليلا والساعة الخامسة صباحا عملا ليليا، تحدد قواعد وشروط العمل والحقوق المرتبطة به عن طريق الاتفاقيات أو الاتفاقيات الجماعية، و" يعرف العمل الليلي: كل نشاط يمتد بين الساعة العاشرة ليلا إلى الخامسة صباحا يمكن أن يدخل ضمن الساعات المتناوبة أو الساعة الثابتة"<sup>2</sup>

**التربص:** بعد التعيين يكون الموظف متربصا لمدة سنة وبعدها يرسم أو يتم إخضاعه لفترة ثانية ولمرة واحدة وإما التسريح دون إشعار مسبق ودون تعويض.

التكوين يتعين على الإدارة أن تنظم دورات تكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية وتأهيله لمهام جديدة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> بشير هدي، الوجيز في شرح قانون العمل علاقات العمل الفردية والجماعية، دار جسر للنشر والتوزيع، ط2، 2003، ص 69-71.

<sup>2</sup> الصادق عثمان، واقع العلاقات الاجتماعية بين عمال السلك الطبي والسلك الشبه الطبي أثناء المداومات الليلية (دراسة ميدانية لمؤسسة العمومية الاستشفائية بركان ولاية أدرار)، رسالة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص التنظيم والعمل، جامعة أحمد دراية أدرار، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، 2017/2018، ص 8.

<sup>3</sup> نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والنشر، طب الجزائر، 2016، ص 265-266.

**المادة 61:** تتجسد الترقية في التدرج داخل السنة للتأهيل أو داخل الترتيب المهني وتكون حسب المناصب المتوفرة وتبعا لأهلية العامل واستحقاقه<sup>1</sup>.

**(ب)-علاقات العمل الجماعية:**

**-اتفاقيات العمل الجماعية:** حيث عرف المشروع اتفاقية العمل الجماعية في المادة 114 من قانون علاقات العمل على أنها اتفاق مكتوب مدون يتضمن مجموع شروط التشغيل و العمل فيما يخص فئة أو عدة فئات مهنية، ويعرفها جانب الفقه بأنها ذلك التنظيم الجماعي أو المشترك لشروط العمل وظروفه بين التمثيل النقابي للعمال وصاحب العمل أو أصحاب العمل بما يكفل شروطا أو مزايا أو ظروفًا أفضل<sup>2</sup>.

**-منازعات العمل الجماعية:** هي تلك الخلافات التي تثور بين مجموعة العمال أو التنظيم النقابي الممثل لهم من جهة، وصاحب أو أصحاب العمل أو التنظيم النقابي الممثل من جهة ثانية، حول تفسير أو تنفيذ قاعدة قانونية أو تنظيمية أو اتفاق أو اتفاقية جماعية، تتعلق بشروط وأحكام و ظروف العمل، أو بالمسائل الاجتماعية والمهنية والاقتصادية المتعلقة بالعمل، أو بأي أثر من آثار علاقة العمل الجماعية<sup>3</sup>.

**-مفاوضات العمل الجماعية:** هي طريق الاتصال والتفاهم وتبادل وجهات النظر بين أصحاب العمل والعمال، مما يؤدي إلى تقارب طرفي الإنتاج واستقرار العلاقات وتوثيق الصلات بينهما، وتنتهي عادة بتسوية النزاع في صورة عقد عمل مشترك، والمفاوضة الجماعية هي وليدة النقابات التي تدافع عن مصالح أعضائها مستندة في بعض الأحيان على قوانين الموضوعة والسلطات التنفيذية المشرفة على تطبيق هذه القوانين<sup>4</sup>.

**-النقابة العمالية:** التعريف اللغوي من المصدر اللغوي للنقابة هو في الأصل النقب، وقد أخذ اللفظ من دلالات متعددة ومتنوعة بحسب الاشتقاقات التي سمحت بها اللغة ويعرفها "جبران مسعود" لغويا بقوله أن مصدر النقابة هو نقب وتعني تجمع العمل أو أصحاب المهنة الواحدة أو غيرهم في هيئات منظمة للدفاع عن حقوقهم ومصالحهم المشتركة، وفي الاصطلاح عرفت النقابة بأنها هيئة تتكون من العمال الذين تضمّنهم مهنة أنشئت أساسا من أجل الدفاع عن مصالح الأعضاء ورعايتهم من الناحية الاقتصادية التي تربطهم بحياتهم اليومية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 17، الصادرة بتاريخ 15 ربيع الثاني 1932 الموافق لـ 20 مارس 2011، ص 563-567.

<sup>2</sup>- مرخوص فاطمة، المسؤولية الجزائية في إطار علاقات العمل، رسالة الدكتوراه في قانون الجنائي للأعمال، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2016/2017، ص 115.

<sup>3</sup>- قدوري محمد، مبروكي محمد آليات تسوية منازعات العمل الجماعية في التشريع الجزائري، رسالة ماستر قانون المؤسسات الاقتصادية، جامعة أحمد دراية أدرار، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، 2018/2019، ص 9.

<sup>4</sup>- مصطفى أحمد أبو عمرو، علاقات العمل الجماعية والمفاوضة الجماعية والنقابات العمالية اتفاقية العمل الجماعية (الإضراب، الأغلاق، التحكم، الوساطة، المفاوضات)، جامعة طنطة، دار الجامعة الجديدة للنشر، كلية الحقوق، 2005، ص 13.

<sup>5</sup>- بوخريصة بوبكر وآخرون، دراسات في تسيير الموارد البشرية - إدارة الأفراد- منشورات قرطبة، المحمدية الجزائر، ط1، 2008، ص 220.

2-2. خصائص علاقات العمل : تتمثل خصائص علاقات العمل في النقاط التالية:

(أ). علاقات إنسانية اجتماعية: لها قواعد معينة من قبل الدولة بصفتها الاجتماعية ولأنها تربط بين العمال وأرباب العمل في مجال النشاط المهني والاقتصادي.

(ب). علاقات جماعية في تكوينها وتطبيقها لأنها تتكون بإرادة ممثلي العمال بصورة رضائية جماعية، وتهدف إلى تنظيم روابطهم وشؤونهم المهنية المتبادلة بحسب القانون والاتفاقية الجماعية، كما يتفق فقهاء قانون العمل على أن علاقات العمل تتخذ بصورة مضطربة صبغة جماعية مؤداها أن العلاقة القائمة بين رب العمل والعمال لا تحكمها قواعد قانون العمل فصب على تخضع أيضا العلاقات القوي القائمة بين المنظمات العمالية (وخاصة النقابات من جهة، ومنظمات أرباب العمل من جهة أخرى) وما تسفر عنه هذه العلاقات من إبرام عقود العمل المشتركة وحل ما يثور بشأنها من خلافات عن طريق التوفيق والتحكيم، أو عن طريق استخدام النقابات لحق الإضراب.

(ج). علاقات اقتصادية: تقوم بالتنظيم والإنتاج وإشباع حاجات الناس الطبيعية والاقتصادية.

(د). علاقات لها مردود فردي وجماعي لأنها تحقق الاستقرار في مجال العمل، مما تكون له آثار الجانبية على الإنتاج كما نوعا.

(هـ). ان علاقات العمل المرتبطة بهذا القانون أي قانون علاقات العمل تركز على خاصيتينهما:

- التبعية: أن قانون العمل لا يحكم سوى العلاقات الناشئة عن العمل الذي يقوم به شخص الحساب غيره وتحت إدارة وأشرف هذا الغير، ويشترط أن يكون العامل خاضعا في عمله الإدارة صاحب العمل، ويعبر عنه بقيام رابطة التبعية بين العامل ورب العمل حتى يمكن توفر معنى علاقة العمل.

- الأجرة : قانون العمل لا يحكم سوى العلاقات التي تنشأ عن عامل إنسان يقوم به مقابل أجر، وعلى ذلك فإن العمل الذي يتم بدون مقابل من القائم به أو على سبيل التبرع لا يدخل في إطار العلاقات التي يحكمها قانون العمل ولو كان الالتزام قانوني ومتى توافر المقابل اعتبرت العلاقة علاقة عمل<sup>1</sup>.

3- الآثار المترتبة عن علاقات العمل

تعتبر علاقة العمل من العلاقات التي تنشأ لآثار مباشرة لمجرد استكمال إجراءات إبرامها وفق الشروط والأحكام المنصوص عليها في القوانين والنظم المعمول بها، بحيث يترتب على العقد علاقة العمل بين العامل والمستخدم مجموعة من الحقوق والالتزامات تستند إلى مصادر مختلفة ومتنوعة منها (الدستور، التشريع، التنظيم الاتفاقيات الجماعية النظام الداخلي) عقد العمل مع احترام تدرجها من حيث القوة القانونية عند اختلاف أو تعارض أحكامها ( الجزائر رقم براءة الاختراع المادة 78 والمادة 137 ، القانون المتعلق بعلاقات العمل المؤرخ

<sup>1</sup> - رحمانى إسحاق، النزاعات العمالية وأثرها في علاقات العمل (دراسة ميدانية للمؤسسة الصناعية للمنظمات تيكجدة مركب سور الغزلان)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص التنظيم والعمل، جامعة آكلي محند أولحاج البويرة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2013/2012، ص 52-54.

في 1990/04/21 أما فيما يتعلق بالمنازعات الناجمة عن تلك الحقوق الالتزامات فقد عمد المشروع إلى الأخذ بالمفاهيم السائدة حيال المشروعات الاقتصادية من حيث إقرار دور العمال في الوقاية من نزاعات العمل وتسويتها كما تدعم دور منقشية العمل في ذلك<sup>1</sup>.

### أ- الحقوق الأساسية للعامل

**تعريف العامل:** يقصد به كل ذكر وأنثى يعمل لقاء أجر مهما كان نوعه في خدمة صاحب العمل وتحت سلطته أو إشرافه<sup>2</sup>.

أما الحقوق الأساسية للعامل فتتمثل في:

1. أجر العمل.
2. الحق في المهنية والصحة والاجتماعية.
3. الحق في ممارسة الحقوق العامة (الحقوق الدستورية) متمثلة في الحق النقابي والمشاركة المفاوضات والاتفاقيات الجماعية في العمل والمشاركة في الوقاية من الخلافات في العمل وتسويتها.

### ب- الحقوق الأساسية لصاحب العمل

**تعريف صاحب العمل:** يقصد بصاحب العمل كل شخص طبيعي أو اعتباري يستخدم عاملاً أو عمالاً لقاء أجر مهما كان نوعه<sup>3</sup>.

1. مراعاة الالتزامات الناجمة عن عقد العمل.
2. سر المهنة والمحافظة على التقنيات والتكنولوجيا وأساليب الصنع والتنظيم.
3. المشاركة أعمال التكوين وتحسين المستوي وتحديد المعارف التي يقوم بها العامل في إطار تحسين التسيير أو فعالية الهيئة المستخدمة أو من أجل تحسين الوقاية الصحية والأمان.
4. أن يؤدي أقصى ما لديهم من قدرات لأداء الواجبات المرتبطة بمنصب عملهم ويعملوا بعناية والمواظبة في إطار العمل الذي يصنعه العامل.
5. المساهمة في تحسين التنظيم والإنتاجية.
6. تنفيذ التعليمات التي يصدرها السلطة السلمية التي يعينها العامل أثناء ممارسته العادية لسلطاته في الإدارة.

<sup>1</sup>- سامية خرخاش، انعكاسات جائحة كوفيد 19 على علاقات العمل في الجزائر، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، العدد 01 الخاص (الجزء 01)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، جانفي 2011، ص 544-545.

<sup>2</sup>- سمير الشويكي، المعجم الإداري، دار أسامة المشرق الثقافي، الأردن، عمان، ط1، 2006، ص 214.

<sup>3</sup>- المرجع نفسه، ص 204.

7. مراعاة التدبير الوقاية الصحية والأمن التي يعدها التشريع والتنظيم<sup>1</sup>.

### 3- العمل عن بعد وإنهاء علاقات العمل

#### 3-1. مفهوم العمل عن بعد:

تعددت التعريفات المرتبطة بالعمل عن بعد، والذي يسمى أيضا العمل من مسافة بعيدة، والعمل الافتراضي، والعمل من المنزل، وهو مصطلح مترجم من المصطلح الأجنبي "TELEWORK"، المكون من مقطعين وهما "TELE" وتعني "عن بعد" وهي كلمة يونانية الأصل، و "WORK" وتعني العمل، وبدمجها معا يصبحان العمل عن بعد<sup>2</sup>

لذلك سنقدم بعض التعريفات لهذا الأسلوب في العمل والتي منها:

يعرف العمل عن بعد بأنه طريقة مرنة للعمل تغطي مجالا واسعا من أنشطة العمل، جميعها تتضمن العمل بعيدا عن صاحب العمل، أو بعيدا عن مكان العمل التقليدي المعتاد، ولجزء كبير من الوقت، حيث لا يؤثر عدد ساعات العمل على اعتبار عمل ما عن بعد أم لا، فالعمل عن بعد يمكن أن يكون دواما كاملا أو جزئيا، والعبارة في تمييز العمل عن بعد هي ارتباط هذا الأخير بالمعلومات ومعالجتها، ودائما يتعلق بوسائل الاتصال الحديثة للإبقاء على اتصال مستمر مع صاحب العمل أو الرؤساء في العمل<sup>3</sup>.

وعرفته منظمة العمل الدولية في دليلها للعمل عن بعد بأنه استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مثل الهواتف الذكية والحوايب اللوحية والحوايب المحمولة والحوايب المكتبية، للعمل الذي ينفذ خارج مقر صاحب العمل، وبعبارة أخرى يعني العمل عن بعد العمل المنجز بمساعدة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ويتم خارج مواقع صاحب العمل<sup>4</sup>.

#### 3-2. أنواع العمل عن بعد

هناك عدة أنواع للعمل عن بعد من حيث وتيرة أدائه منها العمل المستمر والمنتظم (1)، والعمل عن بعد الظرفي أو العرضي (2) والعمل عن بعد الحضور (3)، والعمل عن بعد المتنقل (4):

1- علا سعيدة وسرقمة سميرة، دور علاقات العمل في التأثير على أداء الموظفين (دراسة ميدانية بالعيادة المتعددة الخدمات بزواية كنتة) مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص التنظيم والعمل، جامعة أحمد دراية أدرار - الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، 2018/2017، ص 205-206.

2- علا عيسى محمود الخطيب، أثر تطبيق العمل عن بعد على انتاجية الموظفين في القطاع الهندسي (الاستشارات والتصميم الهندسي) في الأردن خلال جائحة كوفيد 19، رسالة لنيل درجة ماجستير في الأعمال الالكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2021، ص 14.

3- مايك جري، نويل هودسون، جيل جوردون، دليل العمل عن بعد، ترجمة عمر عبد الرحمان العيسى، الإدارة العامة للطباعة ونشر بمعهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 39.

4- منظمة العدل الدولية، العمل عن بعد خلال جائحة كوفيد 19 وما بعدها، دليل عملي، ترجمة بسام أبو الذهب لصالح المعهد العربي للصحة والسلامة المهنية، سوريا، 2020، ص 04.

**1- العمل عن بعد المنتظم:** قد عرف المشرع البلجيكي العمل عن بعد المنتظم والذي سماه بالعمل عن بعد الهيكلي، على أنه " شكل من أشكال التنظيم و / أو أداء العمل، باستخدام تكنولوجيا المعلومات، في إطار عقد العمل، حيث يتم تنفيذ العمل الذي كان من الممكن أيضا تنفيذه في مقر صاحب العمل، خارج هذه المباني في بشكل منتظم وليس عرضيا "

**2- العمل الظرفي:** النوع الثاني من العمل عن بعد هو العمل الظرفي، والذي عرفه القانون البلجيكي على أنه: "شكل من أشكال التنظيم و / أو أداء العمل بموجب عقد عمل باستخدام تكنولوجيا المعلومات، حيث يتم تنفيذ الأنشطة، التي يمكن أيضا إجراؤها في مقر صاحب العمل، خارج هذه المباني على أساس عرضي وغير منتظم".

**3- العمل عن بعد الحضور:** تناول القانون الملكي الإسباني الصادر سنة 2020 نوعا ثالثا من العمل عن بعد، والذي يقصد به العمل عن بعد المنجز حصريا أو في الغالب بوسائل وأنظمة معلوماتية أو بواسطة الاتصالات السلكية واللاسلكية في مكان العمل، أو في أي مكان يحدده المستخدم. أي أن المستخدم هو الذي يحدد مكان تنفيذه وليس للعامل حرية اختيار المكان، كأن يختار مقرات الكترونية أو مكاتب مجاورة أو مكاتب الأقمار الصناعية أو المراكز البديلة والتي تقدم خدمات وتسهيلات إلكترونية، قد تكون قريبة من مقر المستخدم أو مقر سكن العامل.

**4- العمل عن بعد المتنقل:** في ألمانيا تم تنظيم العمل عن بعد منذ 2004 وتناول هذا النص مصطلحين للعمل عن بعد، هما: العمل عن بعد le télétravail ، والعمل المتنقل le travail mobile . ويكمن الفرق بينهما في كون العمل عن بعد ينجز على المدى البعيد، بصفة منتظمة، وبتوقيت محدد، ويشترط تجهيز مكان للاتصال والعمل في المنزل، ويكون العقد المنظم له مكتوبا. أما العمل المتنقل (mobil, Arbeit)، هو نوع من العمل عن بعد (Telearbeit) لا يتطلب صياغة مكتوبة. يتم اللجوء إلى العمل المتنقل في حالة السفر المتكرر أو عند إعداد العمل من المنزل لفترة قصيرة، بشكل مؤقت ولا يتطلب تثبيت تجهيز كمبيوتر ثابت في البيت".

### 3-3. إنهاء علاقات العمل

لقد أخذ المشروع بجميع الأسباب التي تشكل حالات انحلال علاقة العمل السارية في المنظمة التقليدية، سواء في قانون الوظيفة العمومية أو قانون العمل وكذا القانون الأساسي العام للعامل، ومن ثم فإن تلك الحالات ترد أحيانا إلى إرادة طرفي علاقة العمل العامل أو المؤسسة المستخدمة بينما تعود أحيانا أخرى إلى أسباب خارجة عن إرادة الطرفين، وهو ما ذهبت إليه المادة 66 من قانون العمل حينما نصت على أن تنتهي علاقة العمل في الحالات التالية:

البطلان أو الإلغاء القانوني - القضاء أجل عقد العمدي المدة المحدودة - الوفاة - الاستقالة - الغزل العجز الكامل عن العمل، كما تحديده في التشريع. - التسريح التقليل من عدد العمال - إنهاء النشاط القانوني للهيئة المستخدمة-التقاعد.

قسم الدكتور محمد الصغير بعلی أسباب علاقة العمل إلى الحالات الإرادية والحالات غير الإرادية حيث سنقوم باستعراضها:

(أ)- **الحالات الإرادية:** نظرا للطبيعة التعاقدية العلاقة العمل، ونظرا لكونها تقوم على عقد تبادلي ملزم للجانبين، فإن انحلالها يمكن أن يعود إلى إرادة الطرفين (العامل والمستخدم) لدى اتفاقهما، كما يمكنه أن يتم بالإرادة المنفردة لأحدهما، وذلك باللجوء إلى الاستقالة أو التسريح طبقا للمبادئ والقواعد العامة السائدة في هذا المجال.

● بالنسبة للعامل: يمكن للعامل أن يلجأ إلى فسخ عقد العمل بتقديم استقالة كتابية، ليغادر عمله بعد فترة مسبق وفقا للشروط التي تحددها الاتفاقيات أو الاتفاقيات الجماعية.

● بالنسبة للمستخدم: كما تتحل علاقة العمل أيضا بتصرف إرادي صادر منه، شريطة أن لا يطغي الاعتبار الجماعي على مبدأ المتاجرة الذي أصبح يسود القطاع العام ويهيمن عليه.

إن إرادة المستخدم في إنهاء علاقة العمل ليست مطلقة وإنما هي مفيدة من حيث السبب الذي يبني عليه التسريح، الذي يكون مشروعا سواء تمثل ذلك في:

✓ ارتكاب خطأ جسيم من قبل العامل في حالة التسريح التأديبي.

✓ وجود اعتبارات اقتصادية جدية، في حالة التسريح لأسباب اقتصادية.

(ب)- **الحالات اللاإرادية:** كما هو الشأن في النظام السابق، فإن الأسباب التي تتحل بموجبها علاقة العمل لا إراديا إنما تعود إلى عامل أساسي هو الزمن بجانب حالة البطلان المطلق أو الإلغاء القانوني، وهو يمكن رده إلى حالة القوة القاهرة .

● فعلاقة العمل تتحل قانونيا بقيام حالة أو وضع قانوني أن تصبح العلاقة باطلة مطلقا أو ملغاة قانونيا لقيامها على أسس غير سلمية لوجود العامل في مركز لا يسمح له بمواصلة العمل.

● وإذا كانت القاعدة العامة أن إنهاء النشاط قانوني للهيئة المستخدمة من شأنه أن يفضي على علاقة العمل فإن التشريع العمالي الجديد أو رد حكما خاصا بموجب المادة 74 من القانون رقم 90 - 11 والتي تنص على أنه إذا حدث تغيير في الوضعية القانونية للهيئة المستخدمة تبقى جميع علاقات العمل المعمول بها قائمة بين المستخدم الجديد والعمال.

كما تنهي علاقات العمل حدوث ووجود واقعة مادية تصبح لها العقد استحالة التنفيذ مطلقا، وذلك خاصة في حالات العقود المحددة المدة العجز الكامل عن العمل، التقاعد، الوفاة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- ابن أوصيف مريم علاقات العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز الطاهير ولاية جيجل) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص التنظيم. والعمل، جامعة محمد لمين تباعين سطيف 02، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2014/2015، ص 82-84.

## خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل تحديد مفاهيم علاقات العمل عبر التعريف العلمي والتشريعي والإجرائي والتعرف على عوامل ظهوره، كذلك قبل التطرق إلى الأنواع التي هي علاقات عمل فردية وأخرى جماعية، ومجموعة الخصائص الاجتماعية والإنسانية والاقتصادية، حاولنا تحديد مراحل انعقاد علاقات العمل، والتي ينتج عنه التزامات وارتباطات ملزمة للطرفين، من خلال مرحلتين هما مرحلة الفترة التجريبية و ثم فترة التثبيت، كما تناولنا العمل عن بعد ربطنا من خلاله متغير علاقات العمل بالمتغير التحول الرقمي وذلك باختصار شديد، وقد أتمنا هذا الفصل بالتعرف على حالات إنهاء علاقات العمل منها البطلان، الاستقالة، التسريح، وكذلك حالات أخرى إرادية وغير إرادية بالنسبة للمستخدم والعامل.

الفصل الثالث

التحول الرقمي

## تمهيد

### 1- ماهية التحول الرقمي

1-1. مفهوم التحول الرقمي

1-2. فوائد التحول الرقمي

1-3. أهداف التحول الرقمي

### 2 - خصائص التحول الرقمي وإشكاليته في المؤسسات

#### التربوية

2-1. خصائص التحول الرقمي

2-2. متطلبات الرقمنة في المؤسسات الرقمية

2-3. مستقبل المؤسسات التربوية في ظل استخدام

استخدام تكنولوجيا التحول الرقمي

### 3- استراتيجية تطبيق التحول الرقمي

3-1. اعداد استراتيجية التحول الرقمي

3-2. تحديات التحول الرقمي في الجزائر

3-3. سبل مواجهة التحديات الاستراتيجية للتحول الرقمي

#### خلاصة

**تمهيد:**

نعيش اليوم في عصر المعلوماتية، حيث تتوالى الكشوفات والاختراعات التكنولوجية مما صاحبها مجموعة دراسات استطلاعية ونظرية سوسيولوجية، تهدف إلى معرفة كيفية التعايش مع هذا التحول الرقمي ومحاولة الاستفادة منه عبر شتى مجالات الحياة من حيث تفعيلها وتوفير كل مستلزماتها للاستجابة الفعالة للتكنولوجيا الرقمية، وهذا ما سنحاول معرفته من خلال توضيح كل ما يتعلق بالتحول الرقمي عبر جميع مناحي الحياة الاقتصادية والسياسية والتربوية.

## 1- ماهية التحول الرقمي:

### 1-1- مفهوم التحول الرقمي

على الرغم من حداثة هذا المفهوم إلا انه وجد تعريفات عديدة له أبرزها:

يعتبر الاستثمار في الفكر وتغيير السلوك لإحداث تحول جذري في طريقة العمل عن طريق الاستفادة من التطور التقني الكبير الحاصل لخدمة المستفيدين بشكل أسرع وأفضل، ويوفر التحول الرقمي إمكانات ضخمة لبناء مجتمعات فعالة تنافسية، ومستدامة عبر تحقيق تغيير جذري في خدمات مختلف الأطراف من مستهلكين وموظفين ومستفيدين مع تحسين تجاربهم وإنتاجيتهم عبر سلسلة من العمليات المتناسبة، مترافقة مع إعادة صياغة الإجراءات اللازمة للتنفيذ والتنفيذ، ويتطلب التحول الرقمي تمكين ثقافة الإبداع في بيئة العمل، ويشمل تغيير المكونات الأساسية للعمل، ابتداء من البنية التحتية، ونماذج التشغيل، وانتهاء بتسويق الخدمات والمنتجات.

هو عملية انتقال المؤسسة من الشكل التقليدي إلى الشكل الرقمي، أي التحول من المعاملات الورقية إلى المعاملات الرقمية، القائم على التغيير المرتبط بتطبيق التكنولوجيا الحديثة في مختلف مجالات العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة<sup>1</sup>.

**التعريف الاجرائي للتحول الرقمي:** وهو برنامج شامل يهدف الى تقديم خدمات بصورة سريعة وبجودة اكبر عبر الوسائط التقنية والتنظيمية داخل او خارج المؤسسة، وتعزز القدرات الرقمية كما تهدف لحل عدة مشاكل كالتضاء على طوابير الانتظار لاستخراج الوثائق او تسهيل عمليات المبادلات التجارية والشفافية في عمليات التوظيف... الخ.

### 1-2 فوائد التحول الرقمي

للتحول الرقمي العديد من الفوائد الموجهة لتحسين الأداء وجودة الخدمات للجمهور، العملاء، المؤسسات العامة والخاصة وحتى الشركات نذكر منها:

(أ) - **الفوائد الاقتصادية:** وتتمثل في:

- توفير المال والوقت والجهد على جميع الأطراف المتعاملة إلكترونياً، وتوفير مصاريف مالية كبيرة كانت تصرف أثناء العمل بالحكومة الإلكترونية.
- مساندة برامج التطوير الاقتصادي، وذلك عن طريق تسهيل التعاملات بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص، وبالتالي زيادة العائد الربحية.
- إتاحة فرص وظيفية جديدة في مجالات جديدة مثل إدخال البيانات، وتشغيل وصيانة البنية التحتية وأمن المعلومات.

<sup>1</sup>أبو قحف عبد السلام، لإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، الدار الجامعية الجديدة، القاهرة، مصر، 2002، ص 267.

– توحيد الجهود تحت بوابة الكترونية واحدة بدلا من تشتت الجهود وازدواجية بعض الإجراءات في الحكومة التقليدية.

– فتح قنوات استثمارية جديدة من خلال التكامل بين الحكومة الالكترونية والتجارة الالكترونية وذلك عن طريق استخدام نفس التطبيقات والتقنيات والتبادل الداخلي للبيانات.

#### (ب) – الفوائد الإدارية: تتمثل في:

- تنظيم العمليات الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي.
- القضاء على البيروقراطية والروتين الذي يوجد في الإدارة التقليدية.
- الشفافية في التعامل وإلغاء الوساطة والمحسوبية والمجاملة.
- اختصار الهرم الإداري التسلسلي الطويل الذي عادة ما يتبع في الإدارة التقليدية، والإسراع في تنفيذ الإجراءات الإدارية واختصارها.

– تنظيم قواعد عمل جديدة وبيئة عمل جديدة مختلفة تماما عن بيئة الإدارة التقليدية.

– مفهوم إداري جديد يمثل العمل بروح الفريق الواحد وتوحيد الجهود<sup>1</sup>.

#### (ج) – الفوائد الاجتماعية: تتمثل في:

- إيجاد مجتمع معلوماتي قادر على التعامل مع المعطيات التقنية ومواكبة عصر المعلومات.
- تسهيل وسرعة التواصل الاجتماعي من خلال التطبيقات الالكترونية الكثيرة كالبريد الالكتروني.
- تفعيل الأنشطة الاجتماعية المختلفة عن طريق استخدام التطبيقات الالكترونية الكثيرة<sup>2</sup>.
- ومن خلال هذه المراحل يمكن القول أن الرقمنة من أهم المشاريع الراهنة التي يجب التعامل بها ويكون ذلك بجهد كبير واعتمادات مالية وبشرية ضخمة وخبيرة .

### 1-3 أهداف التحول الرقمي:

وهي عدة أهداف تتوزع على المستويات التالية:

- (أ). **الحفظ:** حيث أن الوسائط الرقمية تعد اقل عرضة للتلف والضرر، مقارنة بالورقية التي تتعرض لعدة أخطار.
- (ب). **التخزين:** أما بخصوص التخزين فإن قرص مضغوط يمكنه تخزين آلاف الصفحات فما بالك بقرص رقمي Dvd إذا الرقمنة توفر علينا الكثير من المساحات.
- (ج). **الأقسام:** من خلال الشبكات وخصوصا شبكة الانترنت، سمحت الرقمنة بالاطلاع على نفس الوثيقة من مئات الأشخاص في نفس الوقت.

<sup>1</sup> – مريم خالص حسين، الحكومة الالكترونية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، وزارة المالية، العراق، 2013، ص 446.

<sup>2</sup> – المرجع نفسه، ص 446.

د). سرعة الاسترجاع وسهولة الاستخدام: تتميز النظم الرقمية بسرعة كبيرة في الاسترجاع، حيث أنه عندما ما تحول المواد الوثائقية إلى الشكل الرقمي يمكن للمرء استرجاعها في ثوان بدلا من عدة دقائق إضافة إلى أهداف أخرى تتمثل في:

- توصيل المعلومات دون التدخل البشري.
- الريح المادي من خلال بيع المنتج الرقمي سواء على أقراص مرنة أو إتاحتها على الشبكة، ولا يقصد بالريح هنا التجار بقدر ماهر الحصول على عائد مادي يعطي هامشا من التكلفة لضمان استمرار العمليات<sup>1</sup>.
- معاونة المجتمعات القائمة في قطاعات البحث والتعليم، وتسيير إنشاء مجتمعات جديدة في تلك القطاعات.
- تطوير طرائق جميع مصادر المعلومات الالكترونية وتخزينها وتنظيمها واستخدامها، وذلك لإشباع احتياجات المعلوماتية المتزايدة<sup>2</sup>.

## 2- خصائص التحول الرقمي وإشكاليته في المؤسسات التربوية

### 2-1. خصائص التحول الرقمي

أ). التكنولوجيا المتقدمة:

تعتبر التقنيات المتقدمة مثل الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي والإنترنت وتحليل البيانات الضخمة، من الأدوات الرئيسية التي يستخدمها التحول الرقمي لتحسين الأداء والكفاءة فالحوسبة السحابية تسمح بتخزين ومشاركة البيانات والتطبيقات عبر الإنترنت، بينما يساعد الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات الضخمة وتقديم نتائج دقيقة ومفيدة لتحسين العمليات ومن خلال الإنترنت الأشياء، يتم ربط الأجهزة بشبكة الإنترنت لجمع البيانات وإرسالها بشكل آلي وبالتالي تحسين العمليات والأداء.

ب). التغيير الثقافي:

يتطلب التحول الرقمي تغيير الثقافة المؤسسية والتفكير الإداري، وتعاون بين الأقسام والفرق الداخلية لتحقيق أهداف التحول، فمن المهم أن يكون لدى المؤسسات ثقافة منفتحة ومتعلمة ومتكيفة، وأن تكون القيادة قادرة على التحول والتكيف مع التغييرات التكنولوجية والاقتصادية.

ج). التركيز على العميل:

يتمحور التحول الرقمي حول تحسين تجربة العملاء وتلبية احتياجاتهم من خلال توفير خدمات ومنتجات رقمية مبتكرة، ويتضمن ذلك تحويل العمليات الأساسية إلى عمليات رقمية لتحسين تجربة العملاء وجعلها أكثر سهولة وسلاسة ومناسبة لهم.

<sup>1</sup> - مهري سهيلة، المكتبة الرقمية في الجزائر، مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم المكتبات، جامعة قسنطينة، الجزائر

2016 ، ص 13.

<sup>2</sup> - أحمد علي، المكتبة الرقمية الأسس والمفاهيم والتحديات التي تواجه المكتبات الرقمية العربية، دمشق، 2011

(د). الأمن السيبراني:

يتطلب التحول الرقمي اهتمامًا كبيرًا بالأمن السيبراني لحماية البيانات والمعلومات الحساسة من التهديدات الإلكترونية ويتضمن ذلك تنفيذ إجراءات أمنية صارمة وتدريب الموظفين على كيفية التعامل مع البيانات الحساسة والتهديدات السيبرانية<sup>1</sup>.

## 2-2- متطلبات الرقمنة في المؤسسات التربوية

(أ). حجم المخصصات المالية وتكلفة الرقمنة:

تحدد ميزانية المشروع ككل من خلال أسعار التجهيزات المادية مثل محطات العمل، المساحات الضوئية على اختلاف أنواعها وفاءاتها، أجهزة الخوادم Sewers، ناحب الأقراص المضغوطة أو الضوئية... Jack Box إلى جانب البرمجيات المختلفة وتطبيقات إنتاج المواد ذات الوسائط المتعددة.

ويتم اختيار مثل هذه التجهيزات على طبيعة المصادر التي يتم معالجتها، بالنسبة لتكلفة أجهزة الرقمنة فقد انخفضت كثيرا بسبب إتاحة التجهيزات الضرورية إضافة إلى أن تكلفة تشغيل هذه التجهيزات ضعيف أيضا العامل الأساسي يبقى الموارد البشرية، فمهنة الرقمنة وخاصة عمليات إعادة تفتيح وتهذيب الوثائق المرقمنة فهي جد مكلفة بالنسبة لعامل الزمن<sup>2</sup>.

ويقصد بتكلفة الرقمنة معرفة الحجم الساعي ومستوى المهارات والتجهيزات والعامل المادي له دور كبير في المشروع الرقمي.

(ب). الكفاءة البشرية:

يجب التعرف على قدرات وكفاءات الهيئة العاملة التي تأخذ على عاتقها مسؤولية رقمنة مصادر المعلومات والتأكد من قدرتها على السيطرة على مختلف التقنيات والأجهزة المتطورة، كما يجب قياس حجم فريق العمل من أجل ضمان استمرار الأعمال دون توقف أو أن يقع إخلال بسير العمل في مؤسسة المعلومات، وذلك من خلال تحديد العدد الفعلي للموظفين على محطات العمل، مع الأخذ بعين الاعتبار فترات العمل والغيابات المحتملة عن العمل<sup>3</sup>.

فلا يمكن تشغيل هيئة عاملة غير خبيرة وليس لها كفاءة الاستهلاك فالمورد البشري الفعال يقدم جودة عالية في الرقمنة كما ينبغي أن تكون خبير في التقنيات الإلكترونية الحديثة .

<sup>1</sup>-سائر علي، المرجع السابق، ص 11-12.

<sup>2</sup>- عنكوش نبيل، المكتبة الرقمية بالجامعة الجزائرية تصميمها وإنشائها، قسنطينة، 2010، ص 154.

<sup>3</sup>- المرجع نفسه، ص 154.

ج. حجم العملية:

هي تحدد في ضوء حجم مجموعات المصادر والمعلومات المراد رقمنتها والفترة الزمنية المخصصة للانتهاء من الأعمال، وبالتالي تحديد حجم العمل اليومي المراد القيام به ، وذلك في ضوء العدد الكلي لمصادر المعلومات، مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار طبيعة النصوص التي سيتم معالجتها<sup>1</sup>. يتطلب رقمنة عدد معين من المعلومات بنظام محدد إلى فترة زمنية لاستخدامها، وذلك مع الأخذ بعين الاعتبار حجم المصادر والمعلومات المراد رقمنتها وذلك قصد.

د. الرقمنة وإشكالية حقوق الملكية الفكرية:

" على الرغم من أهمية الرقمنة والمميزات التي تمنحها ، غير أنها عادة ما تصطدم بكثير من العقبات والتحديات سواء كانت مالية تتعلق بالميزانية والاعتمادات المالية المخصصة ،أو بالمسائل الفنية المحضة المتعلقة بتبني أفضل المقاييس والمعايير وأشكال ملفات مصادر المعلومات الناتجة عن عملية الرقمنة أو القضايا المرتبطة أساسا بالبنية التقنية لمشاريع التحول الرقمي الخاصة بتخطي الإشكاليات المرتبطة بحقوق الملكية الفكرية. على الرغم من أهمية عملية التحول الرقمي في العصر الراهن إلى أنها تواجه صعوبات وعراقيل كثيرة سواء كانت مادية أو بشرية ،الرقمنة مشروع ضخم يجب الاهتمام به ودراسته ومن خلال توفير المعدات والإعدادات المالية أو التقنية من اجل تبني معايير مثالية في عملية الرقمنة<sup>2</sup>.

هـ. البنية البرمجية:

هو أهم باب في الرقمنة ما يفنقه قطاعنا حقا، وتقصد بها البرامج الأساسية الواجب توفرها في الحاسوب حتى يتمكن من الإقلاع والعمل، وهو برنامج تجده في اغلب الحواسيب التي زودت بها الوزارة المؤسسات وأشهره نظام Windows ورغم تكلفته المادية الخاصة بحقوق الملكية إلا أن هذا البرنامج تم توفيره لكي يعمل الحاسوب بشكل جيد<sup>3</sup>.

2-3. مستقبل المؤسسات التربوية في ظل استخدام تكنولوجيا الرقمنة :

إن كل نظام تعليمي أو تدريسي ينظر بالضرورة إلى المستقبل، ولذلك فإن محاولة التنبؤ بالمستقبل المحتمل والممكن للنظام التدريسي (التكنولوجيا التعليمية) ضرورة عندما تفكر في إصلاح النظم التعليمية أو التدريسية الموجودة، أو عندما تفكر في تخطيطها وتواتر القول إن التكنولوجيا التعليمية هي مجرد إدخال احدث مستخدمات التكنولوجيا الحديثة من أجهزة ومعدات إلكترونية وغيرها من وسائل الاتصال في ميدان التعليم لما لها من أهمية في استخدامها لكل من المدرس والتلميذ والعملية التعليمية ، ولكي يتحقق ذلك الوجه الأمثل في

<sup>1</sup>-المرجع نفسه، ص 159.

<sup>2</sup>- عنكوش نبيل، المرجع السابق، 2010، ص159.

<sup>3</sup>- برمان بشير، الرقمنة وأثرها في تسيير المؤسسة التربوية، المعهد الوطني لموظفي قطاع التربية، تيارت، 2014، ص.65

المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها يجب أن تعمل على أن تصبح الوسائل والتكنولوجيا جزءا متكاملًا من الممارسات التربوية التي تتم في المدرسة أو المعهد أو الكلية<sup>1</sup>.

أدت التطورات الكبيرة في التكنولوجيا الرقمية الى تطورات مواكبة في مجال المحتوى الرقمي ومعالجته وتخزينه لتلك التطورات، فالعديد من المدارس حول العالم تتجه الآن إلى استخدام المحتوى الرقمي بدلا من الأشكال التقليدية للمحتوى وبغض النظر عن الأسباب التي تدفع المدارس لهذا الاتجاه، يبقى المحتوى الرقمي من أكثر الأشياء التي قدمتها ثورة المعلومات لقطاع التعليم، فقد يكون الدافع وراء توجه المدرسة ما نحو المحتوى الرقمي ينبع من إيمانها وسعيها الى تطوير التعليم<sup>2</sup>.

إننا في حاجة إلى أن يصنع التعليم الجديد نواة قاعدة بحثية وتعليمية تعيش على توليد وإنتاج التكنولوجيا والأساليب العلمية المتقدمة وعليه فإن تعليمنا لا بد أن يترتب عليه تحديث مناهج وطرائق التعليم وأنشطة التقويم والامتحانات على حد سواء كما يتطلب توظيف تكنولوجيا التربية ووسائل الإعلام وقنوات الاتصال، من أجل القضاء على الدروس الخصوصية وتحسين نوعية التعليم وجودة محتوياته<sup>3</sup>.

هذا ما يدلنا على أن التكنولوجيا التعليمية تعد من أهم الإنجازات الكبرى في مجال التربية ولقد شهدت فترة التسعينات تطورا في التكنولوجيا مما مهد لقيام ثورة تربوية بدأت تتجمع خيوطها بالفعل، وبذلك فإن التكنولوجيا التعليمية يمكن أن تعتبر طاقة تربوية جديدة ولقد شهدت التكنولوجيا في الآونة الأخيرة تطورات وإنجازات غيرت ميدان التربية تغيرا جذريا داخل المؤسسات النظامية وخارجها<sup>4</sup>.

ترى "بربرا سيلز" و"رينا ريتشر" أن تكنولوجيا التعليم عبارة عن النظرية والتطبيق في تصميم العمليات والمصادر وتطويرها واستخدامها وإدارتها وتقويمها من أجل التعليم مما يوضح أهمية تكنولوجيا التعليم.

رغم كل هذه التوضيحات لكننا لا يمكن أن نتصور مستقبل المؤسسات التربوية في ظل استخدام الرقمنة إلى عصرنا هذا عصر كثير التغيير والتطور لهذا فما زال هناك عدة تنبؤات أخرى يمكن أن يشهدها عالم المعلوماتية والوسائل التكنولوجية التي سهلت حياة الإنسان.

<sup>1</sup> - ضياء زاهر وكمال يوسف إسكندر، التخطيط لمستقبل التكنولوجيا التعليمية في النظام التربوي، مركز الكتاب النشر، مصر، 1992، دص

<sup>2</sup> - أبو حميد الشerman، تكنولوجيا التعليم المعاصر وتطوير المناهج، دار وائل للنشر، عمان، 2019، ص 35

<sup>3</sup> - حسن شحاتة، مداخل الى التعليم المستقل، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2009، ص 25-26

<sup>4</sup> - ضياء زاهر وكمال يوسف إسكندر، المرجع السابق، بد ص.

### 3. استراتيجيات تطبيق التحول الرقمي:

#### 3-1 إعداد استراتيجية التحول الرقمي:

##### • الخطوة الأولى: تحديد الأهداف

يجب على المؤسسات تحديد رؤيتها وأهدافها و لكن بدلاً من التركيز على المشكلات التي يحاولون حلها بالابتكارات يجب عليهم النظر إلى هدفهم النهائي وما يريدون تحقيقه، وبالتالي لابد عليهم من تحديد الأهداف طويلة المدى والتركيز أكثر على التجربة التي يريدون الحصول عليها مع عملائهم وموظفيهم.

##### • الخطوة الثانية: تقييم قدرة التحول الرقمي للمنظمات

في هذه الخطوة، نقوم بتقييم وضع المؤسسة فيما يتعلق بالتحول الرقمي أي يجب على المنظمة تقييم بنيتها التحتية والتحقق في مدى جودة نظامها وتطبيق البرمجيات و الأدوات في تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية، سيدعم هذا التقييم المنظمة لمعرفة الخدمات التي سيتم تحديثها.

##### • الخطوة الثالثة: تصميم تجربة المستخدم النهائي والموظف

مجرد وضع المؤسسة لرؤيتها وتقييم وضعها الحالي، ينبغي عليها أيضاً أن تدعم القيادة الجامعية أي العناصر البشرية من الأفراد، ممن لديهم القدرة لنجاح وتنفيذ التغيير والتحول.

##### • الخطوة الرابعة : تقييم الوضع الحالي

وهنا يجب تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات.

##### • الخطوة الخامسة: إنشاء خارطة طريق للتنفيذ

في هذه الخطوة يتم إحضار كل الموارد المحتاج لها للتشغيل والأداء الناجح لبدء عملهم، ولتفادي الوقوع في الأخطاء<sup>1</sup>.

##### • الخطوة السادسة: ضبط ثقافة المنظمة و البنية التحتية

الخطوة الأخيرة في مراحل استراتيجية التحول الرقمي هي إعداد البنية التحتية، في البداية يجب على المنظمة إنشاء مجموعة من الخبراء المؤهلين رقمياً مثل المسؤول الرقمي وغيرهم من المهنيين المؤهلين لضمان تحول ناجح<sup>2</sup>.

### 3\_2 تحديات التحول الرقمي في الجزائر

إن عدم قدرة الجزائر على بلوغ المستويات المطلوبة للتحول الرقمي رغم المجهودات المبذولة من طرف الجهات المسؤولة هي التحديات التي لا بد من إيجازها:

<sup>1</sup> محمد فتحي عبد الرحمان أحمد، استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة المينا إلى جامعة ذكية في ظل توجهات التحول الرقمي والنموذج الإماراتي لجامعة حمدان بن محمد الذكية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع 6، 2020، ص 477.

<sup>2</sup> محمد محمد الهادي، نحو بناء خارطة طريق تحول رقمي لمتطلبات المجتمع لاستراتيجية مصر الرقمية، ع 26، المجلة المصرية للمعلومات، 2021، ص 4.

- ضعف البنية التحتية التكنولوجية: تواجه الجزائر صعوبة في تطوير وتحديث البنية التحتية التكنولوجية الضرورية لتحقيق التحول الرقمي بفعالية، مثل انعدام شبكات الإنترنت السريعة وتدني جودة الإنترنت وارتفاع أسعار الهواتف الذكية.
  - نقص المهارات الرقمية: تعاني الجزائر من نقص في المهارات الرقمية لدى العمالة، مما يجعل من الصعب تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي بنجاح.
  - الإقصاء المالي: ضعف استخدام أنظمة ووسائل الدفع الالكترونية في الجزائر خاصة لدى النساء، مما يؤدي لبطء المعاملات المالية.
  - الفجوات التنظيمية: التي تعيق نمو التكنولوجيا المالية، بالرغم من العمل المستمر لتطوير الأطر التنظيمية للخدمات المالية الرقمية، ووضع قوانين بشأن إصدار النقود الإلكترونية<sup>1</sup>.
- فالمشرع الجزائري حدد موقفه بشأن تداول العملات الافتراضية حيث نصت المادة 117 من القانون رقم 17 / 11 على أنه يمنع شراء العملة الافتراضية وبيعها واستعمالها وحيازتها، العملة الافتراضية هي تلك التي يستعمله مستخدمو الإنترنت عبر شبكة الإنترنت وهي تتميز بغياب الدعامة المادية كالقطع والأوراق النقدية وعمليات الدفع بالصك أو بالبطاقة البنكية، يعاقب على كل مخالفة لهذا الحكم، طبقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها<sup>2</sup>.
- نقص التمويل والدعم الحكومي المحدود: يصعب على الشركات والحكومة تخصيص الموارد المالية الكافية لتنفيذ مشاريع التحول الرقمي الضخمة حيث يعتبر الدعم الحكومي المحدود وعدم مشاركة الدولة السبب الرئيسي في فشل مشروع الجزائر الالكتروني الذي تبنته الجزائر سنة 2008 والذي كان يهدف لرقمنة جميع القطاعات.
  - أمان المعلومات والخصوصية: تعتبر قضايا الأمان وحماية البيانات تحديات كبيرة في سياق التحول الرقمي، وتتطلب استراتيجيات، رغم أن الجزائر تعتبر من بين الدول السبعة الوحيدة التي تقرر تشريعات بشأن الجرائم الالكترونية.
  - ثقافة التغيير: نقص الثقة لدى الجمهور في المعاملات الرقمية والاعتماد على الطرق التقليدية لأنها آمنة ومضمونة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - هديل كرنيب، تكنولوجيا المالية في المنطقة العربية (منجم الذهب المستقبل القادم، دار النهار للنشر، 2021، ص 15

<sup>2</sup> - وسام بن فضة وحكيم بن حسان، واقع استخدام التكنولوجيا المالية في الوطن العربي، مجلة العلوم الادارية والمالية، المجلد 4، العدد 3، 2020، ص 123.

<sup>3</sup> - messiliti, Benzaama, &Benzidane, H, digital economy in Algeria opportunities and prospects Finance and Business Economics review 2019 H 43-45

### 3-3 سبل مواجهة التحديات الاستراتيجية للتحول الرقمي

يجد (دورو وآخرون) ، بأن حلول تحديات التحول الرقمي تكمن في نشر الثقافة الرقمية عبر إجراء دورات تدريبية و تأسيس هيئة للإشراف على العمليات الرقمية وتمكينها، توفير البنى التحتية....الخ مما تم ذكره من سبل لمواجهة التحديات الاستراتيجية للتحول الرقمي وحسب وجهة نظر الباحثين نرى أن ما يميز سبل مواجهة التحديات الاستراتيجية للتحول الرقمي هو أنه يمكن تطبيقها على مختلف أنواع المنظمات التي ترغب في تنفيذ استراتيجية ناجحة للتحول الرقمي فيها وأن مواجهة هذه التحديات ومعالجتها ليس مستحيلاً وإنما يتطلب استراتيجية واضحة تأخذ بعين الاعتبار كل تحدي وسبل مواجهته علمياً وتنفيذه واقعياً و مما تقدم نستنتج بأن السبل الاستراتيجية لمواجهة التحديات الاستراتيجية للتحول الرقمي هي :

#### • جودة خدمات الانترنت وشبكات الاتصالات الرقمية:

إن تحسين جودة خدمات الأنترنت وزيادة فاعليتها وكفاءة شبكات الاتصالات وفق المعايير الدولية تعد أحد أهم سبل مواجهة تحديات التحول الرقمي استراتيجياً خاصة وأن جميع عمليات التحول الرقمي وتعاملاته تعتمد بشكل أساسي عليهما.

#### • تعزيز الثقافة الرقمية باستمرار في المجتمع:

من سبل مواجهة تحديات التحول الرقمي استراتيجياً تعزيز الثقافة الرقمية بين أفراد المجتمع باستمرار من خلال فرض التعليم الرقمي في المؤسسات التعليمية وجعله أحد المواد الدراسية فيها، والعمل على محو الأمية الرقمية.

#### • تطوير المهارات الرقمية للموظفين:

لمواجهة التحديات الاستراتيجية للتحول الرقمي ومعالجتها استراتيجياً ينبغي تطوير مهارات الموظفين الرقمية من خلال إشراكهم في برامج تدريبية وورش عمل وحلقات نقاشية متخصصة ومنسجمة مع التقنيات الرقمية المستخدمة في منظماتهم والمسؤولين عن استخدامها في تقديم الخدمات الرقمية.

#### • توفير منظومة متكاملة للبنية التحتية الرقمية:

إن توفير مثل هذه المنظومة بعد من أهم سبل مواجهة تحديات التحول الرقمي استراتيجياً، لأنها المكونات والمعدات والبرمجيات وأنظمة التشغيل قواعد البيانات والمنصات وغيرها التي يمكن من خلالها تنفيذ التحول الرقمي وبالتأكيد كلما تميزت هذه البنى التحتية بالجودة العالية والحداثة المتطورة كلما انعكس ذلك على كفاءة هذا التحول ونجاحه<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - جار الله حمود وآخرون، مدى مساهمة التحديات الاستراتيجية للتحول الرقمي في صعوبة رقمنة الخدمات المالية وسبل مواجهتها استراتيجية دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي القطاع المصرفي العام في نيونوي مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج 17، ع56، 2022، ص 205.

• تصميم نماذج أعمال رقمية متكيفة:

للتغلب على تحديات التحول الرقمي التي تواجه المنظمات لا بد من تصميم نماذج أعمال رقمية مرنة تمكن من استخدام التقنيات الرقمية بطريقة متكيفة تضمن تكيف هذه النماذج مع مستجدات التطورات التقنية من جهة ومع عمليات المنظمة وإجراءاتها التنافسية من جهة أخرى ومنع تطلعات الزبائن واحتياجاتهم المتغيرة باستمرار على أن تتضمن استخدام التقنيات الذكية وحوسبة التشغيل الذاتي وغيرها من التقنيات الرقمية التي تسهم في نجاح التحول الرقمي.

• تخصيص التمويل الكافي للتحول الرقمي:

إن زيادة التمويل المخصص للتحول الرقمي يسهم في توفير المتطلبات الضرورية والمستلزمات اللوجستية التي تنسجم مع التغيرات الحالية والمستقبلية في التقنيات الرقمية المستخدمة وهذا يضمن استمرارية نجاح التحول الرقمي واستدامته.

• حماية أمن المعلومات:

من أكثر التحديات الاستراتيجية للتحول الرقمي صعوبة في مواجهتها هي أمن المعلومات، إذ يجب ابتكار وتطوير منصات حماية ومضادات اختراق وتطبيقات لحماية السرية والخصوصية في الجوانب الفنية والإدارية المعنية بالرقمنة وحماية المعلومات وكلما توفرت حماية أكبر للمعلومات وأمنها كلما زادت رغبة المنظمات والمستفيدين في التحول نحو الرقمنة.

• ضمان توفير تقنيات لإدارة البيانات الضخمة:

إن من دواعي مواجهة تحديات التحول الرقمي وجود قواعد بيانات ضخمة تمكن المنظمات من إدارة هذه البيانات وجمعها وتخزينها وتحليلها وتفسيرها وتوظيفها في استدامة الميزة التنافسية وخلق قيمة إضافية للزبائن.

• سن وتحديث القوانين والتشريعات الخاصة بالتحول الرقمي

لمواجهة تحديات التحول الرقمي يجب توفير القوانين التي تحكم عمليات التحول لرقمي والتشريعات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - جارالله حمو، وآخرون، مرجع سابق، ص 207\_209

**خلاصة:**

نستخلص من الدراسة النظرية للتحول الرقمي على أنه أصبح ضرورة حتمية في عصر المعلوماتية، الذي سهل العديد من العمليات الإدارية من حيث السرعة والدقة والسهولة في الانجاز ويظهر ذلك جليا في فوائده الاقتصادية كتوفير المال وإتاحة فرص التوظيف وكذلك فوائد إدارية كالتنظيم والشفافية والتحفيز للعمل بروح الفريق، كما يتضمن خصائص تميزه منها التغير الثقافي فهو مظهر تكنولوجي جديد يدخل على ثقافة الأفراد، وقد حاولنا التطرق إلى التحول الرقمي في المؤسسات التربوية ومتطلباتها ومستقبلها في الجزائر وكذلك الاستراتيجيات التي يقوم عليها التحول الرقمي، إضافة إلى المعوقات والتحديات التي تحول دون تطبيقها والسبل التي يجب ان تتبعها الدولة لانجازها.

# الفصل الرابع التأسيس المنهجي

## تمهيد

1. منهج الدراسة
  2. مصادر جمع البيانات
    - 1.2. الملاحظة
    - 2.2. المقابلة
    - 3.2. الاستمارة
  3. مجتمع وعينة الدراسة
    - 1.3. مجتمع الدراسة
    - 2.3. عينة الدراسة
  4. القواعد والقياسات الإحصائية
  5. التعريف بميدان الدراسة
    - 1.5. المجال المكاني
    - 2.5. المجال البشري
    - 3.5. المجال الزمني
- خلاصة

**تمهيد:**

يمكن اعتبار أن التأسيس المنهجي للدراسة الميدانية هو السبيل للحصول على النتائج، وهذا ما أشار إليه " دولي ستامب" من أكثر رواد الدراسة الميدانية المشهود لهم بالكفاءة على المستوى العالمي، حيث قال " أن المصدر الأساسي للمعلومات يتمثل في دراسة الأفراد والمجموعات في الحقل الميداني للبيئة المحيطة أو الخارجية من خلال ما يقدم للإداريين وما يترك لهم للملاحظة وتسجيلها، أي أن قيمة أي بحث علمي تقاس بقيمة الأداة المستخدمة لقياسه، وتزداد أهمية وصعوبة الدراسة كلما كان التعامل مع الظاهرة الاجتماعية أو الجانب السوسولوجي، ولا يمكن دراستها إلا عن طريق أداة مناسبة لقياسها، وعليه سنحاول في هذه الورقة من الفصل لملمة وحوصلة المعلومات موضحين بذلك الإجراءات الميدانية التي اتبعناه في الدراسة، وما هو متفق عليه بين أوساط الباحثين وبما يميز أي بحث علمي من مدى قابلية الموضوع العلمي وقابلية قياسه، ولا يتحقق ذلك إلا إذا اتبع الباحث منهجية علمية دقيقة وموضوعية.

**1. منهج الدراسة:**

تعد خطوة إبراز منهج الدراسة من أهم الخطوات التي يتبعها الباحث لإنجاز بحثه وذلك كونها خطوة مهمة توجه الباحث نحو منهج علمي يضمن له تحقيق أهدافه، فالمنهج هو الطريق الذي يسلكه الباحث للتعرف على الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة والكشف عن الحقائق المرتبطة بها بغرض التوصل إلى إجابات على الأسئلة التي تثيرها المشكلة أو الظاهرة من خلال استخدام مجموعة من الأدوات لتجميع البيانات وتحليلها والتوصل إلى النتائج التي تساعد في الإجابة عن تلك التساؤلات<sup>1</sup>.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا في هذا الجزء من الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتبار أن هذا المنهج يقوم على دراسة الظواهر كما هي في الواقع، بالإضافة إلى التعبير عنها بشكل كمي أو كفي بما يوضح حجم الظاهرة ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى أو بوصف الظاهرة وتوضيح خصائصها من أجل اختيار صحة الفرضيات والإجابة على تساؤلاتها، ويعتبر أحد أهم المناهج استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية ومناسب لوصف حالة الدراسة كونها أحد أقسام المنهج الوصفي ويعتمد عموما على وصف الظاهرة كميًا وكيفيًا، دراسة الأسباب المؤدية للظاهرة، وثالثًا اقتراح حلول لحل المشكل.

**2. مصادر جمع البيانات الميدانية:****2\_1. الملاحظة:**

تعتبر الملاحظة من أهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات لأنها تسمح للباحث بجمع المعلومات والحقائق من خلال الحقل الطبيعي للدراسة.

وللملاحظة فوائد كثيرة حيث تفسح المجال للباحث بملاحظة الظروف التي ينحصر فيها البحث كما تمكنه كذلك من مشاهدة سلوك وعلاقات المبحوثين في الأجواء الطبيعية والمميزة لها بعيدا عن التصنع وهذا يؤدي إلى الفهم الصحيح والحقيقي للظاهرة محل الدراسة أو هي المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة<sup>2</sup>.

ولقد اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة المستمرة حيث تم التعرف على واقع التحول الرقمي في المؤسسة التعليمية ودرجة تأثيره على علاقات العمل بعد التعرف على التغيير في طرق العمل وبالتالي تغيير في البنية التنظيمية للمؤسسة مع الوقوف على طبيعة علاقات العمل الحالية .

**2\_2. الاستبيان:**

<sup>1</sup> - أحمد عبد الله اللوح ومصطفى محمود أبو بكر، البحث العلمي (تعريفه، خطواته، مناهجه، المفاهيم الإحصائية)، دار الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص 43.

<sup>2</sup> - الشافعي أحمد حسن أحمد مرسي، إجراءات البحث العلمي عامة والتربية البدنية والرياضية، دار الوفاء للطباعة والنشر، القاهرة، 2012، ص 20.

الاستبيان أو الاستقصاء هو أحد الأساليب التي تستخدم في جمع البيانات الأولية أو الأساسية أو مباشرة من العينة المختارة ، أو حتى جمع مفردات مجتمع البحث عن طريق توجيه مجموعة من الأسئلة المحددة المعدة مقدما، وذلك بهدف التعرف على حقائق معينة أو وجهات نظر المبحوثين واتجاهاتهم أو الدوافع والعوامل التي تدفعهم إلى تصرفات سلوكية معينة<sup>1</sup>.

ويعرف أنه مجموعة من التساؤلات الاستفهامية، رتبت بطريقة معينة أي وثيقة مكتوبة، توجه إلى أشخاص معينين، يعدون مصدر لجمع المعلومات يتولون ملء المعلومات المطلوبة بأنفسهم ليعيدوها عقب ذلك إلى مصدر الاستفهام<sup>2</sup>.

وقد تم إعدادها وتطويرها وفقا للمراحل الآتية:

- **مرحلة البناء:** بعد التأطير النظري لدراستنا والاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة عباراتها، تم تحديد المحاور الرئيسية التي تشملها، وتحديد الأسئلة التي تتعلق بالمحاور وتصميمها في صورتها الأولية .
- **المرحلة النهائية:** في هذه المرحلة تم صياغة الاستبانة في شكلها النهائي بعد مراجعتها وتقيحها من قبل المشرف والأساتذة المحكمين، والأخذ بمقترحاتهم وتعديلاتهم، متكونة من خمسة (05) محاور، والجدول التالي يوضح محاور الاستبانة وعدد الأسئلة التي تشملها.

#### الجدول رقم (01): محاور الاستبانة

الأسئلة	محاور الاستبانة
/	المحور الأول البيانات الشخصية للمبحوثين
من 01 إلى 06	المحور الثاني: تأثير التقنيات الرقمية على الثقافة التنظيمية للمؤسسة
من 7 إلى 12	المحور الثالث: علاقة المهارة في استخدام الرقمنة على مستوى الأداء في العمل
من 13 إلى 19	المحور الرابع: أهمية البنية التحتية للتحويل الرقمي على تحسين الاستقرار الوظيفي
من 20 إلى 25	المحور الخامس: آثار استخدام التحويل الرقمي على تماسك جماعات العمل
من 01 إلى 25	الاستبانة ككل

المصدر: إعداد الطالبة

<sup>1</sup> - سمير محمد حسين، دراسات في مناهج البحث العلمي، عالم المكتبات، القاهرة، 2006، ص 206.

<sup>2</sup> - رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 1، 2007، ص 87.

ولاختبار قدرة وصلاحيّة أداة الدراسة على جميع البيانات والمعلومات وذلك من خلال فحص الخصائص السيكومترية للاستبانة استعنا بـ:

**صدق الاستبانة:** يقصد بها أن تقيس أسئلة الاستبانة ما و وضعت لقياسه، وهنا كأن واع كثيرة من الصدق يتم اعتمادها لفحص أداة الدراسة، وسنقتصر في دراستنا على صدق المحكمين والذي يعني أن تكون عبارات الاستبيان مناسب للغرض الذي وضعت من أجله، ويتعلق صدق المحكمين بحالتين، الحالة الأولى ترتبط بصدق الظاهرة مع الهدف الذي وضع من أجله والحالة الثانية صدق المحتوى بمدى وضوح أسئلة الاستبانة، من ناحية المعنى والصياغة اللغوية والعلمية والتصميم المنطقي لها، وأنها تغطي المساحات المهمة لمجالها، وقمنا بالحذف والتعديل والأخذ بالاعتراحات التي رأيناها مناسبة، وأصبحت بصورته النهائية مكونة من أربع محاور و 25 سؤال، وبالتالي فإن الاستبانة تتميز بصدق المحكمين.

**ثبات الاستبانة:** يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتائج لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة، وتحت نفس الظروف والشروط، بمعنى إذا أعيد توزيع الاستبانة بعد فترات زمنية معينة ولأكثر من مرة نجد استقرار في النتائج ، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة اعتمدنا طريقة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha0) الذي يستخدم للحكم على دقة القياس بقياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض، وموثوقية النتائج بأن يعطي المقياس قراءات متقاربة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة، وأن يكون ألفا كرونباخ يزيد عن القيمة المعيارية(0.6) ، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لبيانات الدراسة الاستطلاعية<sup>1</sup>.

**الجدول رقم (02): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لبيانات الدراسة الاستطلاعية**

بيانات الدراسة الاستطلاعية	عدد عبارات الاستبانة	
0.808	25	معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط ألفا كرونباخ لبيانات الدراسة الاستطلاعية، هي أكبر من القيمة المعيارية للاختبار 0.6 الحد الأدنى ، وهي قيمة مناسبة وتفي بأهداف وأغراض الدراسة حيث أنها تؤكد ثبات الاستبانة ما يعادل 80.08%.

### 3\_مجتمع وعينة الدراسة

**3\_1.مجتمع الدراسة:** يتمثل المجتمع الكلي للدراسة في مجموعة موظفين لمتوسطة الشهيد دوفي خليفة مكوّنين من أساتذة وإداريين وعمال مهنيين والمتمثل عددهم في 87 موظف.

<sup>1</sup> - محمد الجعفري، هديل الطاهر، دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامعة الخرطوم العربية ،المجلة للعلوم الخرطوم، المجلد 4، العدد 13،السودان، 2020،ص،285.

3\_2. عينة الدراسة: هي تمثل جزء من الكل بمعنى تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجري عليه الدراسة، فالعينة إذا هي جزء من المجتمع الأصلي، ثم تعمم النتائج على المجتمع كله<sup>1</sup>. وقد حاولت الباحثة أن توليها أهمية خاصة، ذلك أن صغر حجمها قد يجعلها غير ممثلة لمجتمع الدراسة، وبمقابل ذلك فإن زيادة حجمه بشكل كبير يتطلب الكثير من الجهد والوقت والمال، كما أن اختيار نوع العينة لابد أن يكون بطريقة تضمن التمثيل الصادق للمجتمع، وتقلل من خطأ التحيز وتسهل عملية جمع البيانات من مختلف مفردات المجتمع، وعلى أساس ذلك اعتمدنا على العينة العشوائية الطبقية لتلائمها مع دراستنا، حيث تم اختيار 50 مفردة من أصل المجتمع الكلي المتكون من 87 مفردة، كما هو موضح فيا لجدول التالي:

الجدول رقم (03) يوضح طريقة اختيار العينة الطبقية من مجتمع الدراسة

المجتمع الإحصائي حسب الوظيفة	تقسم المجتمع الاحصائي حسب الجنس	حساب حجم العينة بطريقة التناسب	حجم عينة الدراسة
54 أستاذة (ة)	14 ذكور	$8 = (14 \times 0.57)$	31
	40 إناث	$23 = 40 \times 0.57$	
19 إداري (ة)	07 ذكور	$04 = (07 \times 0.57)$	11
	12 إناث	$07 = (11 \times 0.57)$	
14 عاملمهني (ة)	11 ذكور	$06 = (11 \times 0.57)$	08
	03 إناث	$02 = 03(x.0.57)$	
المجموع			50

المصدر: الجدول من اعداد الطالبة

#### خطوات اعداد الجدول:

\_في الخطوة الأولى تقسيم مجتمع الإحصائي الكلي إلى مجموعات حسب وظائفهم المكون من 87 مفردة، وكانت النتائج كما هي موضحة في العمود الأول من الجدول.  
\_في الخطوة الثانية تقسيم مفردات الوظائف إلى مجموعتين ذكور وإناث وكانت النتائج كما هي موضحة في العمود الثاني من الجدول.

<sup>1</sup> - رشيد زرواتي. مرجع سابق، ص 87.

- في الخطوة الثالثة حساب حجم العينة الطبقية بطريقة التناسب حسب جنسهم ووفق الوظائف باعتماد نسبة 57.47% من المجتمع الكلي للدراسة (87)، وذلك بقسمة عينة الدراسة على المجتمع الكلي ( $10050/87 \times$ ) لنتحصل على نسبة تمثيل العينة من مجتمع الدراسة وهي 57.47%، ثم ضربها في حجم العينة حسب متغير الجنس وما هو موضح في العمود الثالث من الجدول، أما في العمود الرابع يوضح نتائج حجم كل طبقة من طبقات العينة المتكونة من 50 مفردة.

#### 4. القواعد والأساليب الإحصائية:

قامت الباحثة بغرض تحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات وتفسيرها باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical Package for Social Sciences) الإصدار 27، فبتحليل البيانات المختلفة التي تم جمعها، إذ تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية لأغراض التحليل والمتمثلة في:

- **التكرارات والنسب المئوية:** استخدمت لوصف أفراد العينة، وتحديد نسبة استجابتهم لمحاور الدراسة التي تضمنها الاستبيان.
- **مقاييس النزعة المركزية:** المتوسط الحسابي ليعكس متوسط اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان
- **اختبار كاي تربيع للاستقلالية:** الذي يوضح وجود طبيعة العلاقة بين متغيرين.
- **معامل الثبات ألفا كرونباخ:** يختبر مدى الاعتمادية على أداة الدراسة المستخدمة.

#### 5. التعريف بالميدان الدراسة:

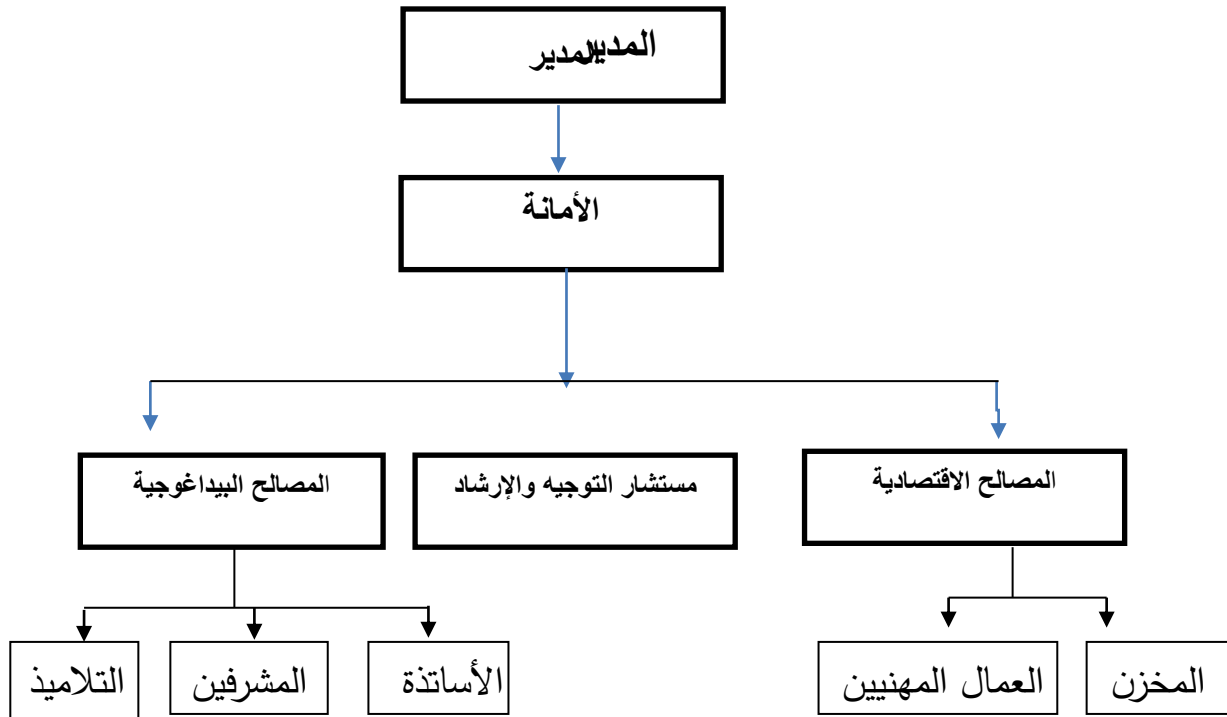
##### 5\_1. المجال المكاني:

أجريت الدراسة في متوسطة الشهيد دوفي خليفة (الباطن الجديدة) ببوسعادة، هي متوسطة حديثة النشأة أسست سنة 2008 ونظرا للكثافة السكانية للمنطقة بلغ عدد تلاميذها السنة الماضية اكثر من 2000 مقسمة على ثلاثة فروع، فرع في حي عدل و فرع في حي غزة والتي هي الآن في طور الانفصال عن الفرعين السالف ذكرهم والتي تسلم في بداية السنة الدراسية الجارية.

##### 5\_2. المجال البشري:

يشمل المجال البشري على مجموع الأساتذة والإداريين والعمال المهنيين للمؤسسة. ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يلي:

الشكل (01): يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة الشهيد دوفي خليفة



المصدر: من إعداد الطالبة

### 5\_3 المجال الزمني:

تمت الدراسة الميدانية منذ بداية تحديد أدوات جمع البيانات إلى غاية جمع البيانات وتحليلها أي من 03 مارس إلى 30 أبريل 2024.

**خلاصة:**

في هذا الفصل تم عرض الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة والتي تعتبر عتبة أساسية للبحث العلمي ونستخلص مما سبق أنه تم اعتماد المنهج الوصفي كمنهج علمي تم جمع بياناتها من خلال الملاحظة والمقابلة والاستمارة وقد جمعت هذه البيانات ورتبت حسب إجابات المبحوثين وفق العينة التي أخذت من مجتمع الدراسة باستعمال قواعد وقياسات إحصائية مناسبة, تهدف هذه الخطوات إلى تجميع كافة المعلومات التي أخذت حول موضوع دراستنا وفق المتغير المستقل التحول الرقمي والمتغير التابع علاقات العمل, ثم تحليل النتائج والفرضيات والخروج بنتيجة عامة للدراسة سنتعرف عليها في المرحلة القادمة للدراسة.

# الفصل الخامس

## الدراسة الميدانية

بمتوسطة الشهيد دوفي خليفة

## تمهيد

1\_ عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية

2 \_ عرض وتحليل ومناقشة الجداول

1.2 عرض وتحليل نتائج المحور الاول

2.2 عرض وتحليل نتائج المحور الثاني

3.2 عرض وتحليل نتائج المحور الثالث

4.2 عرض وتحليل نتائج المحور الرابع

3\_ تفسير النتائج على ضوء الفرضيات الجزئية

4\_ تفسير النتائج على ضوء الفرضية العامة

5\_ تفسير النتائج على ضوء الدراسات السابقة

6\_ تفسير النتائج على ضوء المقاربة النظرية

7\_ توصيات.

خلاصة

**تمهيد:**

يتضمن هذا الفصل عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة المطبقة ميدانيا كما أفرزتها المعالجة الإحصائية بعد تطبيق أدوات الدراسة على العينة الأساسية وهي تعتبر مرحلة مهمة لتنمين الدراسة فبعد اسقاط التجربة العلمية على الواقع الميداني نتحصل على الحقائق ومن خلال استخدام أساليب البحث الإحصائية تم جمع المعلومات وتحليلها ثم مناقشتها للوصول الى النتائج النهائية التي نستطيع منها الحكم على فرضيات الدراسة والخروج بمدلول علمي يساهم في إيجاد حلول لمشاكل التحول الرقمي واثر ذلك على علاقات العمل.

## 1\_ عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية

فيما يلي توضيح لخصائص عينة الدراسة الأساسية:

- توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الجدول رقم (04) توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	18	36.00
أنثى	32	64.00
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الطالبة

### تحليل النتائج

من الجدول أعلاه شملت عينة الدراسة كلا الجنسين حيث، بلغت نسبة مشاركة الذكور 36.00% ونسبة مشاركة الإناث 64.00%.

نلاحظ أن نسبة الإناث أكبر من الذكور نظرا لتفتح المجتمع الجزائري وولوج المرأة عالم الشغل.

- توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير السن

الجدول رقم : (05) توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية%
من 25 إلى 30 سنة	04	08.00
من 30 إلى 40 سنة	22	44.00
من 40 إلى 50 سنة	16	32.00
أكثر من 50 سنة	08	16.00
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الطالبة

### تحليل النتائج

يقسم متغير السن إلى 4 فئات حيث يتضح من الجدول أعلاه هيمنت الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة، بنسبة مشاركة 44.00%، وتليها الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة بنسبة مشاركة 32.00%، وفي الترتيب الثالث الفئة العمرية أكثر من 50 سنة، وفي الترتيب الأخير الفئة العمرية من 25 إلى 30 سنة بنسبة مشاركة 08.00%.

ويرجع هذا الى عملية التوظيف والطلب على مناصب الشغل التي تكون غالبيتها من طرف الشباب المتخرج

حديثا عبر مختلف الوسائط مسابقات، ادماج، مدرسة عليا... الخ

- توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
12.00	06	متوسط
14.00	07	ثانوي
72.00	36	جامعي
02.00	01	تكوين مهني
<b>%100</b>	<b>50</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبة

### تحليل النتائج

من الجدول أعلاه، الفئة ذات المستوى التعليمي جامعي هي الأكبر بتكرار 36 مفردة ونسبة مئوية 72.00 %، ثم تليها الفئة ذات المستوى التعليمي ثانوي بتكرار 07 مفردة وبنسبة مئوية 14.00 %، وفي الترتيب الأخير للفئة ذات المستوى التعليمي تكوين مهني بتكرار 01 مفردة وبنسبة مئوية ضعيفة جدا 02.00 %.

هذا بسبب أن أغلبية عينة الدراسة فئة أساتذة وإداريين وهم ذو مستوى جامعي ثم فئة المهنيين وبعض من الإداريين يشغلون باقي المستويات.

### • توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية

الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية%	التكرار	الحالة الاجتماعية
24.00	12	أعزب
72.00	36	متزوج
04.00	02	مطلق
00.00	00	أرمل
<b>%100</b>	<b>50</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبة

### تحليل النتائج

من الجدول أعلاه، الفئة ذات التكرار الأكبر فئة المتزوجين بنسبة مشاركة 72.00 %، ثم تليها فئة أعزب بنسبة مئوية 24.00 %، وفي الترتيب الثالث لفئة مطلق بتكرار 02 مفردة ونسبة مئوية 04.00 %، في حين لم تسجل فئة أرمل أي مشاركة.

فمن المعلوم أن العامل الذي لديه وظيفة تكون لديه رغبة أكثر في الاستقرار خاصة بعد مرور سنين.

- توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير بعد المؤسسة عن مكان الإقامة

الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير بعد المؤسسة عن مكان الإقامة

النسبة المئوية%	التكرار	بعد المؤسسة عن مكان الإقامة
28.00	14	أقل من 1 كلم
34.00	17	من 1 إلى 5 كلم
24.00	12	من 5-15 كلم
14.00	07	أكثر من 15 كلم
<b>%100</b>	<b>50</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبة

### تحليل النتائج

من الجدول أعلاه، هيمنت الفئة ذات الإقامة من 1 إلى 5 كلم بتكرار 17 مفردة بنسبة مئوية 34.00 %، ثم تليها الفئة ذات الإقامة الأقرب منها أقل من 1 كلم بتكرار 14 مفردة وبنسبة مئوية 28.00 %، وفي الترتيب الثالث الفئة ذات الإقامة من 5 إلى 15 كلم بتكرار 12 مفردة وبنسبة مئوية 24.00 %، وفي الترتيب الأخير للفئة ذات الإقامة الأبعد من مؤسسة العمل بتكرار 07 مفردة وبنسبة مئوية 14.00 %.

ومن الملاحظ أن أغلبية عينة الدراسة يقيمون بالقرب من مؤسسة العمل نفس النتائج ان أصحاب الاقدمية لديهم الأفضلية في قرب السكن من مؤسسة بينما الموظفين الجدد تكون اقامتهم بعيدة عن مقر سكنهم وهذا يعود لطبيعة التوظيف التي تعتمد على مديريات التربية في توزيع المناصب للخريطة التربوية التي تختلف حسب عدد المناصب الشاغرة.

- توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة

الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة

النسبة المئوية%	التكرار	الوظيفة
62.00	31	أستاذ
22.00	11	إداري
16.00	08	عامل مهني
<b>%100</b>	<b>50</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبة

### تحليل النتائج

من الجدول أعلاه، هيمنت الفئة ذات الوظيفة أستاذ بتكرار 31 مفردة بنسبة مئوية 62.00 %، ثم تليها الفئة ذات الوظيفة إداري بتكرار 11 مفردة وبنسبة مئوية 22.00 %، وفي الترتيب الأخير للفئة ذوي وظيفة عامل مهني بتكرار 08 مفردة وبنسبة مئوية ضعيفة 16.00 %.

بما أنها مؤسسة تعليمية فمن الطبيعي ان تكون فئة الأساتذة هي اكبر عينة ويعود ارتفاع عدد الأساتذة الى ضخامة المؤسسة وارتفاع عدد التلاميذ.

#### • توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الأقدمية

الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	06	12.00
من 5 إلى 10 سنوات	15	30.00
أكثر من 10 سنوات	29	58.00
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالب

### تحليل النتائج

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة كانت للفئة ذات الأقدمية أكثر من 10 سنوات بنسبة مئوية 58.00 %، ثم تليها فئة أقل من 5 إلى 10 سنوات بنسبة مئوية 30.00 %، في حين يعود الترتيب الأخير للفئة ذات الأقدمية أقل من 5 سنوات بنسبة مشاركة 12.00 %.

إن أغلبية عينة الدراسة في المؤسسة لديهم خبرة ويملكون أقدمية كبيرة فمعظم العمال يشغلون مناصبهم الحالية منذ بداية التأسيس ومنه وجود نسبة ضئيلة للحركة الداخلية السنوية بسبب قلة المناصب الشاغرة.

2\_ عرض وتحليل ومناقشة الجداول المتعلقة بالفرضيات.

1\_2\_ الأسئلة المتعلقة بالفرضية الأولى: تأثير التقنيات الرقمية على الثقافة التنظيمية

للمؤسسة

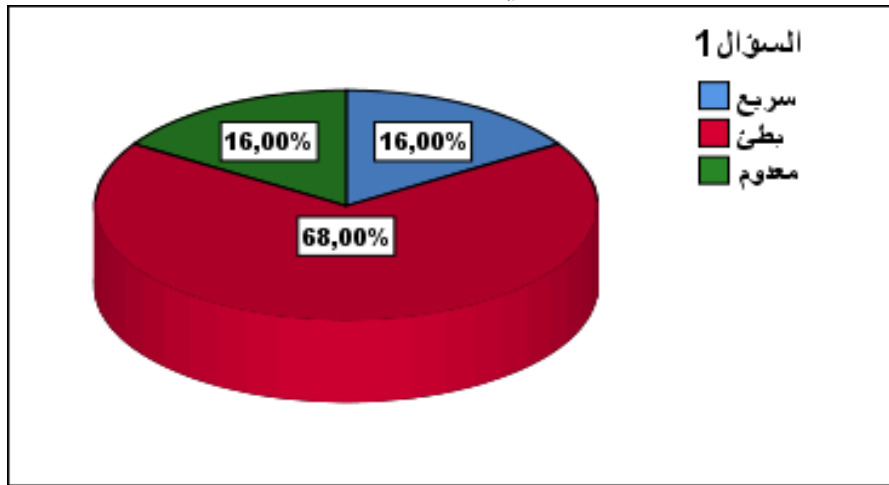
السؤال رقم(1): هل مستوى تدفق الانترنت في المؤسسة؟

الجدول رقم (11): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الأول

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية %	ك <sup>2</sup> المحسوبة	ك <sup>2</sup> الجدولة	مستوى دلالة الاختبار ك <sup>2</sup>	درجة الحرية
سريع	08	16.00	27.040	5.991	0.000	2
بطيء	34	68.00				
معدوم	08	16.00				
المجموع	50	%100				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

الشكل رقم (02): التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الأول



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

• تحليل نتائج السؤال الأول:

من خلال الجدول والشكل أعلاه لإجابات عينة الدراسة على السؤال الأول الذي يتعلق بمستوى تدفق الانترنت في المؤسسة، كانت 34 إجابة على تفضيل (بطيء) بنسبة مشاركة كبيرة 68.00%، مقارنة بالتفضيل (سريع) وتفضيل (معدوم)، اللذان تحصلتا على 08 تفضيلات فقط لكل منهما من إجمالي إجابات عينة الدراسة. قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة 27.040 وهي أكبر قيمة من الجدولة 5.991 عند درجة حرية 2 (Sig -2tailed)، وبمستوى دلالة 0.000 هي أقل من مستوى دلالة اختبار المعتمدة في الدراسة 0.05؛ وبالرجوع إلى قاعدة القرار إذا كانت قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من ك<sup>2</sup> الجدولة فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر

هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (بطيء)، ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة.

**الاستنتاج:**

نستج من خلال ما سبق أغلبية عينة الدراسة يتفقون بأن مستوى تدفق الأنترنت بالمؤسسة محل الدراسة بطيء، وهذا الأمر ليس بالخفي فمعظم شبكات الاتصال في الجزائر متوسطة الجودة وأغلبية المنظمات والأفراد يعانون من هذه المشكلة.

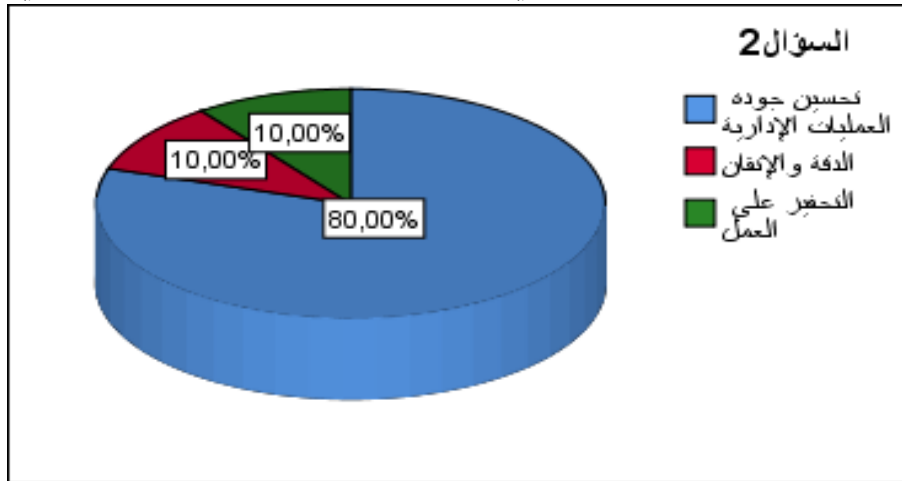
- السؤال رقم (2): تهدف البرامج والتطبيقات على المنصة الرقمية الى؟

الجدول رقم (12): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الثاني

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية %	ك <sup>2</sup> المحسوبة	ك <sup>2</sup> الجدولة	مستوى دلالة الاختبار ك <sup>2</sup>	درجة الحرية
تحسين جودة العمليات الإدارية	40	80.00	49.000	5.991	0.000	2
الدقة والإتقان	5	10.00				
التحفيز على العمل	5	10.00				
المجموع	50	%100				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

الشكل رقم (03): التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الثاني



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

- تحليل نتائج السؤال الثاني:

من خلال الجدول والشكل أعلاه، فإن إجابات عينة الدراسة على السؤال الثاني الذي يتعلق بأهداف البرامج والتطبيقات على المنصة الرقمية، كانت 40 إجابة على تفضيل (تحسين جودة العمليات الإدارية) بنسبة مشاركة

كبيرة 80.00%، مقارنة بالترفض (الدقة والإتقان) وتفضيل (التحفيز على العمل) ، اللذان تحصلتا على 05 تقضيلات فقط لكل منهما من إجمالي إجابات عينة الدراسة.

قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة 49.000 أكبر القيمة المجدولة 5.991 عند درجة حرية 2 (Sig -2tailed)، وبمستوى دلالة 0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05. وبالرجوع إلى قاعدة القرار إذا كانت قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من المجدولة فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (تحسين جودة العمليات الإدارية)، ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة.

**الاستنتاج:**

نستنتج من خلال ما سبق أغلبية عينة الدراسة يتفقون بأن البرامج والتطبيقات على المنصة الرقمية بالمؤسسة محل الدراسة تحسن من جودة العمليات الإدارية، لان الرقمنة أساسا تتميز بالوضوح والسرعة، ففي حالة أرشفة المعلومات وتخزينها التي تتم عبر ادخال رموز ترفض الخطأ تلقائيا عند الوقوع به لأنه محتفظ من قبل بالمعلومات بالتالي يسهل استخراجها وتصحيح الأخطاء ان وجدت بها.

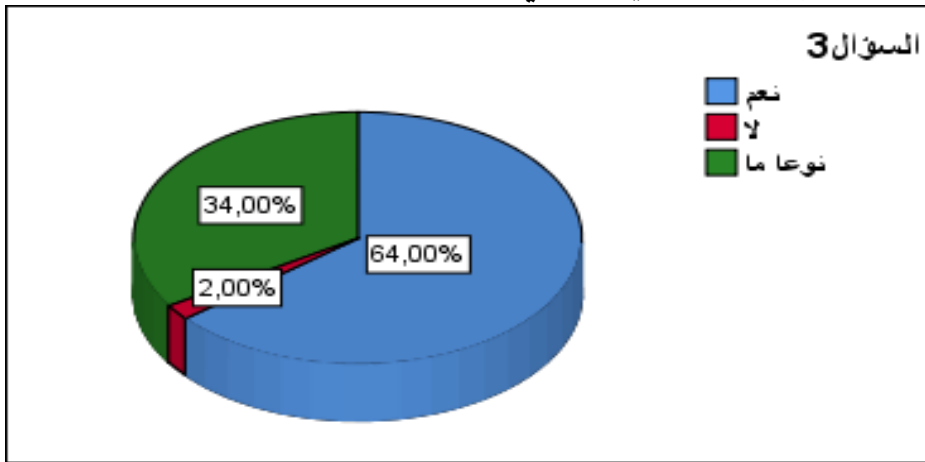
- السؤال رقم 03: هل ترى ان استراتيجية التحول الرقمي ساهمت في ظهور شفافية العمل؟

**الجدول رقم (13): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الثالث**

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية %	ك <sup>2</sup> المحسوبة	ك <sup>2</sup> المجدولة	مستوى دلالة الاختبار ك <sup>2</sup>	درجة الحرية
نعم	32	64.00	28.840	5.991	0.000	2
لا	01	02.00				
نوعا ما	17	34.00				
المجموع	50	100%				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

**الشكل رقم (04): التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الثالث**



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

• تحليل نتائج السؤال الثالث:

من خلال الجدول والشكل أعلاه لإجابات عينة الدراسة على السؤال الثالث الذي يتعلق باستراتيجية التحول الرقمي التي تساهم في ظهور شفافية العمل، كانت 32 إجابة على تفضيل (نعم) بنسبة مشاركة 64.00%، مقارنة بالتفضيل (لا) الذي سجل نسبة مشاركة ضعيفة جدا 02.00%، وتحصل تفضيل الإجابة نوعا نسبة 34.00% من إجمالي إجابات عينة الدراسة.

قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة 28.840 أكبر من الجدولة 5.991 عند درجة حرية 2 (Sig -2tailed)، وبمستوى دلالة 0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05؛ وبالرجوع إلى قاعدة القرار إذا كانت قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من الجدولة فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (نعم)، ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة.

**الاستنتاج:**

نستج من خلال ما سبق أغلبية عينة الدراسة يتفقون بشكل كبير على إجابة نعم بأن استراتيجية التحول الرقمي ساهمت في ظهور شفافية العمل ففي الآونة الخيرة انخفاض في نسبة المحسوبية والفساد الإداري بسبب رقمنة المعلومات وتشفير الافراد برموز وليس اسماء ومنه إعطاء الأفضلية في النتائج لمن يستحق بكل وضوح وشفافية.

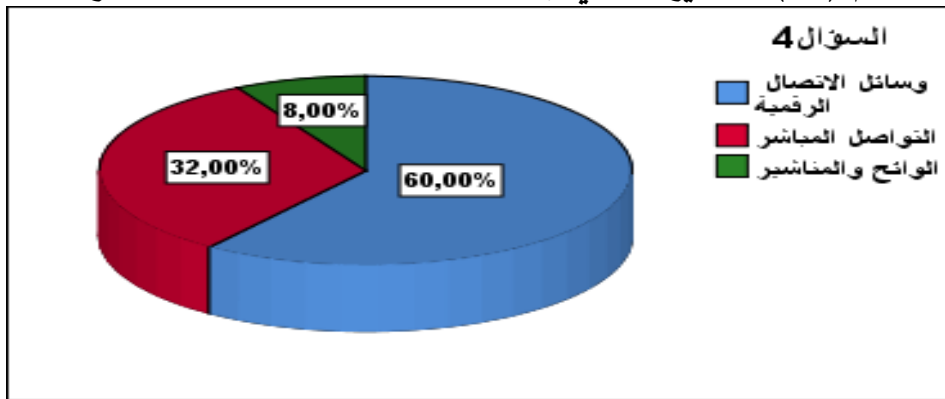
• السؤال رقم 04: ما الأسلوب الذي تفضله لاستقبال التعليمات في المؤسسة؟

الجدول رقم (14): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الرابع

درجة الحرية	مستوى دلالة الاختبار ك <sup>2</sup>	ك <sup>2</sup> المحسوبة	ك <sup>2</sup> الجدولة	النسبة المئوية%	التكرار	الإجابات
2	0.000	5.991	20.320	60.00	30	وسائل الاتصال الرقمية
				32.00	16	التواصل المباشر
				08.00	04	اللوائح والمناشير
				%100	50	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

الشكل رقم (05): التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الرابع



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

• تحليل نتائج السؤال الرابع:

من خلال الجدول والشكل أعلاه، إجابات عينة الدراسة على السؤال الرابع الذي يتعلق بالأسلوب المفضل لاستقبال التعليمات في المؤسسة، كانت 30 إجابة على تفضيل (أسلوب وسائل الاتصال الرقمية) بنسبة مشاركة 60.00%، مقارنة بالتفضيل (التواصل المباشر) وتفضيل (معدوم) ، اللذان تحصلت على 08 تفضيلات فقط لكل منهما من إجمالي إجابات عينة الدراسة.

قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة 20.320 وهي أكبر قيمة من الجدولة 5.991 عند درجة حرية 2 (Sig -2tailed)، وبمستوى دلالة 0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، وبالرجوع إلى قاعدة القرار إذا كانت قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من الجدولة فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (تفضيل أسلوب وسائل الاتصال الرقمية)، ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة.

الاستنتاج:

نستج من خلال ما سبق أن أغلبية عينة الدراسة يتفقون بشكل كبير على تفضيل أسلوب وسائل الاتصال الرقمية لاستقبال التعليمات في المؤسسة محل الدراسة نظرا لامتلاك جميع العمال لوسائل التواصل وقدرتهم على تصفح الجديد باي وقت وبأي مكان مما يختصر الكثير من الجهد والوقت.

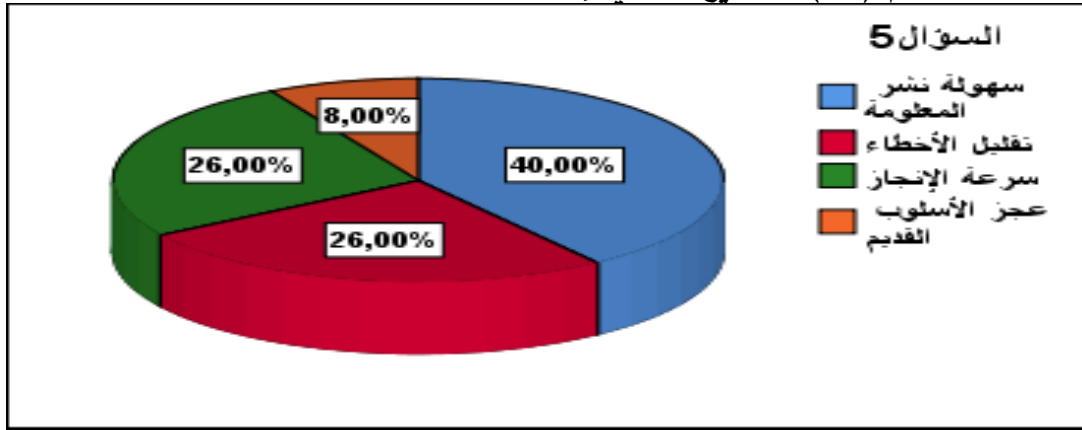
• السؤال رقم 05: كيف تساهم الرقمنة على العمليات الإدارية ؟

الجدول رقم (15): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الخامس

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية %	ك <sup>2</sup> المحسوبة	ك <sup>2</sup> الجدولة	مستوى دلالة الاختبار ك <sup>2</sup>	درجة الحرية
سهولة نشر المعلومة	20	40.00	10.320	7.815	0.016	3
تقليل الأخطاء	13	26.00				
سرعة الإنجاز	13	26.00				
عجز الأسلوب القديم	04	08.00				
المجموع	50	100%				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

الشكل رقم (06): التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الخامس



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

• تحليل نتائج السؤال الخامس:

من خلال الجدول والشكل أعلاه، إجابات عينة الدراسة على السؤال الخامس الذي يتعلق بمساهمة العمليات الادارية الرقمية، كانت 20 إجابة على تفضيل (تساهم في سهولة نشر المعلومة) بنسبة مشاركة 40.00%، مقارنة بالتفضيل (تقليل الأخطاء) وتفضيل (سرعة الإنجاز) ، اللذان تحصلت على 13 تفضيل لكل منهما، وسجل تفضيل (عجز الأسلوب القديم) نسبة ضعيفة 08.00% من إجمالي إجابات عينة الدراسة. قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة 10.320 وهي أكبر قيمة من الجدولة 7.815 عند درجة حرية 3 (Sig -2tailed)، وبمستوى دلالة 0.016 هي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05؛ وبالرجوع إلى قاعدة القرار إذا كانت قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من الجدولة فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (سهولة نشر المعلومة)، ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة.

الاستنتاج:

نستج من خلال ما سبق أن أغلبية عينة الدراسة يتفقون بأن العمليات الادارية الرقمية تساهم بشكل كبير في سهولة نشر المعلومة عن طريق مجموعة وسائل تستطيع المؤسسة من خلالها، نقل التعليمات الخارجية والداخلية ونشر المعلومات و التوصيات، من بينها البريد الإلكتروني... الخ

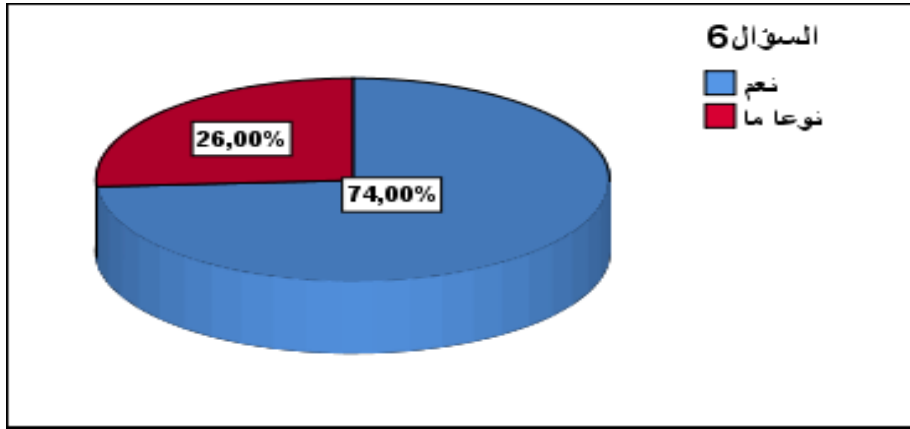
• السؤال رقم 06: هل تساهم شبكات التواصل الرقمية في إنجاز المهام والأنشطة بالمؤسسة؟

الجدول رقم (16): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال السادس

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية %	ك <sup>2</sup> المحسوبة	ك <sup>2</sup> الجدولة	مستوى دلالة الاختبار ك <sup>2</sup>	درجة الحرية
نعم	37	74.00	11.520	3.841	0.001	1
لا	00	00				
نوعا ما	13	26.00				
المجموع	50	%100				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

الشكل رقم (07): التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال السادس



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

#### • تحليل نتائج السؤال السادس:

من خلال الجدول والشكل أعلاه لإجابات عينة الدراسة على السؤال السادس الذي يتعلق بمساهمة شبكات التواصل الرقمية في إنجاز المهام والأنشطة بالمؤسسة محل الدراسة، كانت 37 إجابة على تفضيل (نعم) بنسبة مشاركة كبيرة 74.00%، مقارنة بالتفضيل (نوعا ما) الذي تحصل على 13 تفضيل بنسبة مشاركة 26.00% من إجمالي إجابات عينة الدراسة، في حين لم يتحصل تفضيل (لا) على أية مشاركة.

قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة 11.520 وهي أكبر قيمة من الجدولة 3.841 عند درجة حرية 1 (Sig -2tailed)، وبمستوى دلالة 0.001 هي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05؛ وبالرجوع إلى قاعدة القرار إذا كانت قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من الجدولة فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (نعم)، ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة.

#### الاستنتاج:

من خلال ما سبق نستنتج أن أغلبية العينة يتفقون بشكل كبير على أن شبكات التواصل الرقمية تساهم في إنجاز المهام والأنشطة بالمؤسسة محل الدراسة، عن طريق ارسال مختلف البيانات والاعلانات ونشر مختلف النشاطات والتظاهرات المقامة في المؤسسة مما يزيد في تفاعل أكبر بين الأولياء وتحفيز لتلاميذ. التحقق من وجود علاقة بين مؤشرات ابعاد الفرضية (الأولى تأثير التقنيات الرقمية على الثقافة التنظيمية للمؤسسة).

• راسة العلاقة بين تدفق الانترنت والوظيفة

الجدول رقم(17): ويضع العلاقة بين السؤال الاول و الوظيفة

تدفق الانترنت الوظيفة	سريع	بطيء	معدوم	المجموع	ك2 المجدولة	ك2 المحسوبة
استاذ	04	25	02	31	9,48	9,96
اداري	01	05	04	11		
عامل مهني	03	04	02	08		
المجموع	08	34	08	50		

المصدر: من اعداد الطالبة

تحليل النتائج

بما أن ك2 المحسوبة 9,96 أكبر من ك2 المجدولة 9,48 فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تقول أن لا توجد علاقة بين تدفق الأنترنت والوظيفة ونقبل الفرضية البديلة.  
من محددات طبيعة علاقات العمل داخل المتوسطة نجد نوع الوظيفة المشغولة ,وتختلف استخدامات الانترنت من وظيفة إلى أخرى وهذا ما أثبتته نتيجة الدراسة .

الاستنتاج

أثبتت الدراسة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدفق الانترنت والوظيفة.

• العلاقة بين أهداف البرامج الرقمية وبين وسائل استقبال التعليمات

الجدول رقم(18):يوضح العلاقة بين السؤال الثاني والسؤال الرابع

أهداف البرامج أسلوب الرقمية استقبال التعليمات	تحسين جودة العمليات الإدارية	الدقة والإتقان	التحفيز على العمل	المجموع	ك2 المجدولة	ك2 المحسوبة
وسائل الاتصال الرقمية	25	02	03	30	9,48	9,82
التواصل لمباشر	14	01	01	16		
اللوائح والمناشير	01	02	01	04		
المجموع	40	05	05	50		

المصدر: من اعداد الطالبة

تحليل النتائج

بما أن ك2 المحسوبة 9,82 أكبر من ك2 المجدولة 9,48 فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تقول أنه لا توجد علاقة بين أهداف البرامج الرقمية وبين وسائل استقبال التعليمات ونقبل الفرضية البديلة. من خلال ما سبق حول علاقات العمل ومؤشراته كالاتصال توصلنا أن نوع أسلوب استقبال التعليمات لها علاقة مباشرة بالمساهمة في القيام بالمهام الإدارية عبر المنصة الرقمية.

الاستنتاج

نستنتج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهداف البرامج الرقمية وبين نوع وسائل استقبال التعليمات. دراسة العلاقة بين أهمية رقمنة العمليات الإدارية على وسائل التواصل

الجدول رقم(19):يوضح العلاقة بين السؤال الخامس والسؤال السادس

ك2 المجدولة	ك2 المحسوبة	المجموع	نوعا ما	نعم	أدوات العمليات الاتصال الإدارية
7.81	5.92	20	4	16	سهولة نشر المعلومة
		13	3	10	تقليل الأخطاء
		13	6	7	سرعة الإنجاز
		04	0	4	عجز الأسلوب القديم
		50	13	37	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة

تحليل النتائج

بما أن ك2 المحسوبة 5.92 أصغر من ك2 المجدولة 7,81 فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تقول أنه لا توجد علاقة بين أهمية رقمنة العمليات الإدارية وبين وسائل التواصل الاجتماعي وبالتالي نرفض الفرضية البديلة.

من خلال نتائج الدراسة نجد أن أدوات التواصل الاجتماعي (كالصفحة الفيسبوك الخاصة بالمتوسطة) لا تؤثر على نتائج المهام الإدارية، فهي تعتبر وسيلة إعلام عامة وليست خاصة بالوظائف الالكترونية.

الاستنتاج

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وسائل التواصل الاجتماعي على العمليات الإدارية.

2\_2: الأسئلة المتعلقة بالفرضية الثانية علاقة المهارة في استخدام الرقمنة بمستوى الأداء في العمل

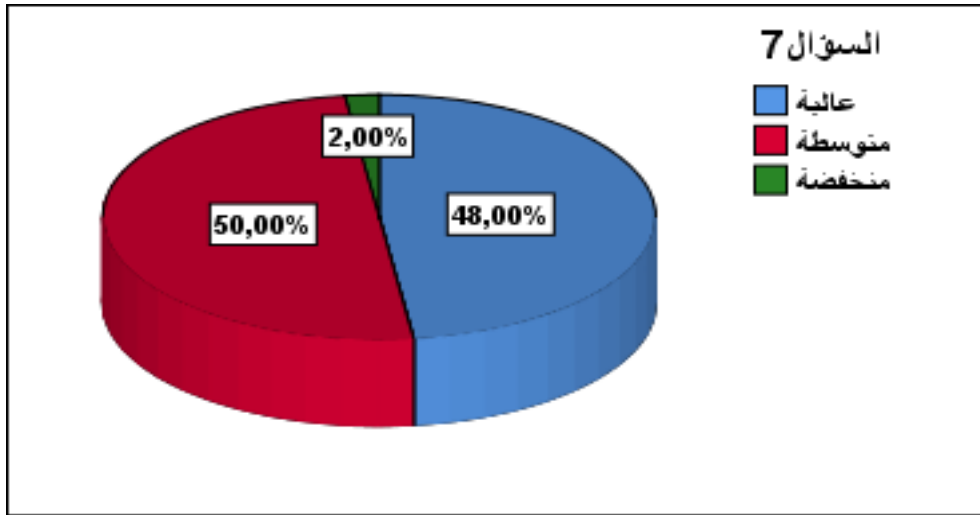
- السؤال رقم 07: هل تجد ان المسؤولين عن خدمات الرقمنة في المؤسسة ذو كفاءة؟

الجدول رقم (20): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال السابع

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية %	ك <sup>2</sup> المحسوبة	ك <sup>2</sup> الجدولة	مستوى دلالة الاختبار ك <sup>2</sup>	درجة الحرية
عالية	24	48.00	22.120	5.991	0.000	2
متوسطة	25	50.00				
منخفضة	1	02.00				
المجموع	50	%100				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

الشكل رقم (08): التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال السابع



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

- تحليل نتائج السؤال السابع:

من خلال الجدول والشكل أعلاه إجابات عينة الدراسة على السؤال السابع الذي يتعلق بكفاءة المسؤولين عن خدمات الرقمنة في المؤسسة بالمؤسسة محل الدراسة، كانت 25 إجابة على تفضيل (متوسطة) بنسبة مشاركة 50.00%، ونسبة تفضيل كفاءة عالية 48.00%، في سجل تفضيل كفاءة ضعيفة نسبة مشاركة ضعيفة جدا 02.00% من إجمالي إجابات عينة الدراسة.

قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة 22.120 أكبر من الجدولة 5.991 عند درجة حرية 2 (Sig -2tailed)، وبمستوى دلالة 0.000 هي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05؛ وبالرجوع إلى قاعدة القرار إذا كانت قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من الجدولة فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق

الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (متوسطة)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة.

**الاستنتاج:**

نستج من خلال ما سبق أن أغلبية عينة الدراسة يتفقون بأن بشكل كبير على أن كفاءة المسؤولين عن خدمات الرقمنة في المؤسسة محل الدراسة تتراوح بنسب متقاربة بين متوسطة وعالية وهذا راجع للتسيير الإداري الرشيد يظهر ذلك من خلال تعيين مختص لمكتب الرقمنة وتدريبه وتوجيهه من طرف مسؤوله المباشر.

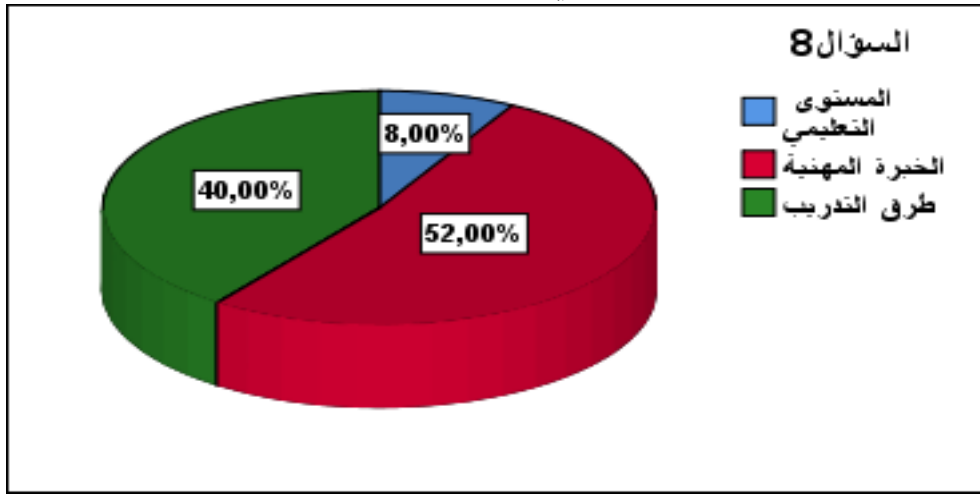
- السؤال رقم 08: تتعلق المهارة في استخدام التحول الرقمي ب؟

**الجدول رقم (21): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الثامن**

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية %	ك <sup>2</sup> المحسوبة	ك <sup>2</sup> الجدولة	مستوى دلالة الاختبار ك <sup>2</sup>	درجة الحرية
المستوى التعليمي	04	08.00	15.520	5.991	0.000	2
الخبرة المهنية	26	52.00				
طرق التدريب	20	40.00				
المجموع	50	%100				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

**الشكل رقم (09): التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الثامن**



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

• تحليل نتائج السؤال الثامن:

من خلال الجدول والشكل أعلاه؛ إجابات عينة الدراسة على السؤال الثامن الذي يتعلق بالمهارة في استخدام التحول الرقمي، كانت 26 إجابة على تفضيل (المهارة عن طريق الخبرة المهنية) بنسبة مشاركة 52.00%، مقارنة بالتفضيل (المهارة بطرق التدريب) الذي تحصل على نسبة تفضيل 40.00%، في حين سجل تفضيل (المستوى التعليمي) نسبة ضعيفة مقارنة بالتفضيلات السابقة 08.00% من إجمالي إجابات عينة الدراسة. قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة 15.520 أكبر قيمة من الجدولة 5.991 عند درجة حرية 2 (Sig -2tailed)، وبمستوى دلالة 0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، وبالرجوع إلى قاعدة القرار إذا كانت قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من الجدولة فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (الخبرة المهنية)، ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة.

الاستنتاج:

نستنتج من خلال ما سبق أن أغلبية عينة الدراسة يتفقون بأن المهارة استخدام التحول الرقمي تكتسب بالخبرة المهنية فمسؤول الرقمنة بالمؤسسة ليس بالضرورة لديه مؤهل جامعي بل تكفي الممارسة المتكررة والخبرة لتحقيق المهارة في استخدام المنصة الرقمية.

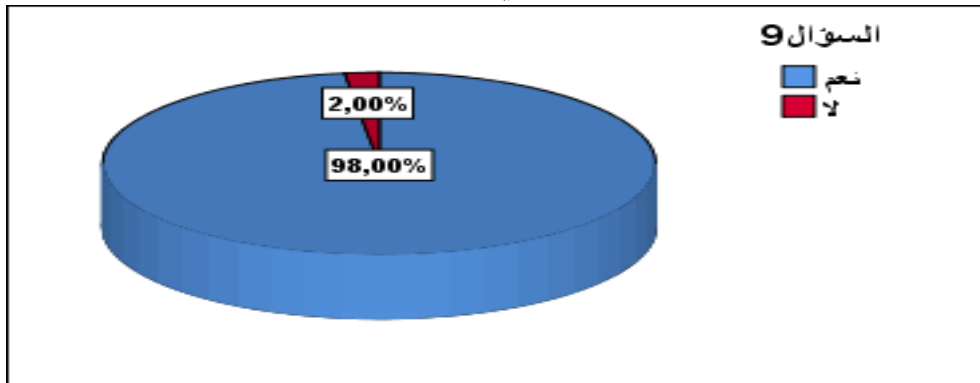
• السؤال رقم 09: يرتبط نجاح أداء العمليات الإدارية بمستوى كفاءة مسؤول مكتب الرقمنة؟

الجدول رقم (22): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال التاسع

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية %	ك <sup>2</sup> المحسوبة	ك <sup>2</sup> الجدولة	مستوى دلالة الاختبار ك <sup>2</sup>	درجة الحرية
نعم	49	98.00	46.080	3.841	0.000	1
لا	01	02.00				
المجموع	50	100%				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

الشكل رقم (10): التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال التاسع



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

• تحليل نتائج السؤال التاسع:

من خلال الجدول والشكل أعلاه، إجابات عينة الدراسة على السؤال التاسع الذي يتعلق بربط نجاح أداء العمليات الإدارية بمستوى كفاءة مسؤول مكتب الرقمنة، كانت 49 إجابة على تفضيل (نعم) بنسبة مشاركة كبيرة 98.00%، مقارنة بالتفضيل (لا) الذي تحصل على نسبة تفضيل صغيرة جدا 02.00% من إجمالي إجابات عينة الدراسة.

قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة 46.080 أكبر من الجدولة 3.841 عند درجة حرية 1 (Sig -2tailed)، وبمستوى دلالة 0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، وبالرجوع إلى قاعدة القرار إذا كانت قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من الجدولة فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (نعم)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة.

الاستنتاج:

نستج من خلال ما سبق أغلبية عينة الدراسة يتفقون بأن نجاح أداء العمليات الإدارية مرتبط بمستوى كفاءة مسؤول مكتب الرقمنة، أي كلما كانت هناك مهارة في استخدام الرقمنة ارتفعت نسبة نجاح العمليات الإدارية والعكس صحيح.

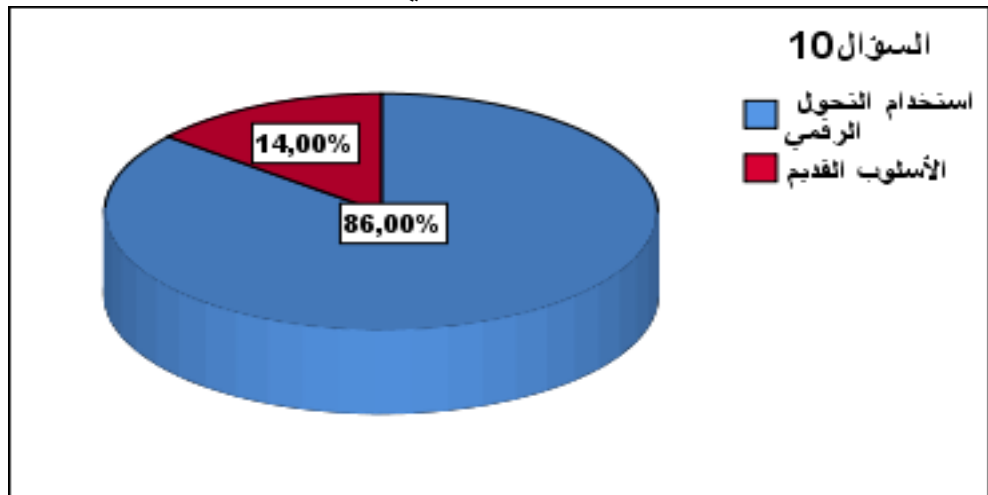
• السؤال رقم 10: هل تفضل إنجاز عملياتك الإدارية عن طريق؟

الجدول رقم (24): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال العاشر

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية %	ك <sup>2</sup> المحسوبة	ك <sup>2</sup> الجدولة	مستوى دلالة الاختبار ك <sup>2</sup>	درجة الحرية
استخدام التحول الرقمي	43	86.00	25.920	3.841	0.000	1
الأسلوب القديم	07	14.00				
المجموع	50	100%				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

الشكل رقم (11): التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال العاشر



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

• تحليل نتائج السؤال العاشر:

من خلال الجدول والشكل أعلاه، إجابات عينة الدراسة على السؤال العاشر الذي يتعلق بتفضيل إنجاز عملياتك الإدارية، كانت 43 إجابة على تفضيل (أسلوب استخدام التحول الرقمي) بنسبة مشاركة كبيرة 86.00%، مقارنة بالتفضيل (الأسلوب القديم)، الذي تحصل على 14.00% من التفضيلات فقط من إجمالي إجابات عينة الدراسة.

قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة 25.920 أكبر من الجدولة 3.841 عند درجة حرية 1 (Sig -2tailed)، وبمستوى دلالة 0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، وبالرجوع إلى قاعدة القرار إذا كانت قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من الجدولة فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (استخدام التحول الرقمي)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة.

الاستنتاج:

نستنتج من خلال ما سبق أن أغلبية عينة الدراسة يتفقون على تفضيلهم في إنجاز العمليات الإدارية باستخدام أسلوب التحول الرقمي وهذا يدل على تقبل الباحثين لاستخدام التحول الرقمي وبداية إدراك أهميته.

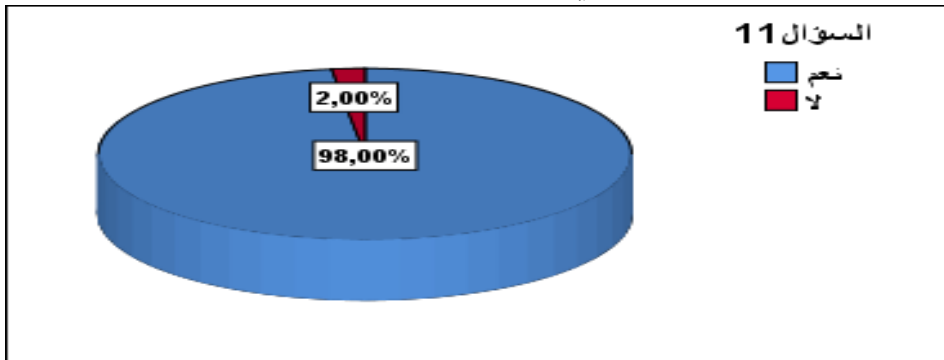
• السؤال رقم 11: هل تؤثر فعالية النظام الرقمي على الأداء العام للمؤسسة؟

الجدول رقم (25): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الحادي عشر

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية%	ك <sup>2</sup> المحسوبة	ك <sup>2</sup> الجدولة	مستوى دلالة الاختبار ك <sup>2</sup>	درجة الحرية
نعم	49	98.00	46.080	3.841	0.000	1
لا	01	02.00				
المجموع	50	100%				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

الشكل رقم (12): التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الحادي عشر



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

• تحليل نتائج السؤال الحادي عشر:

من خلال الجدول والشكل أعلاه، إجابات عينة الدراسة على السؤال الحادي عشر الذي يتعلق بتأثير فعالية النظام الرقمي على الأداء العام للمؤسسة، كانت 49 إجابة على تفضيل (نعم) بنسبة مشاركة كبيرة 98.00%، مقارنة بالتفضيل (لا) الذي تحصل على 02.00% فقط من إجمالي إجابات عينة الدراسة. قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة 46.080 أكبر من الجدولة 3.841 عند درجة حرية 1 (Sig -2tailed)، وبمستوى دلالة 0.000 هي أقل من مستوى دلالة اختبار المعتمدة في الدراسة 0.05، وبالرجوع إلى قاعدة القرار إذا كانت قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من الجدولة، فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (نعم)، ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة.

الاستنتاج:

نستج من خلال ما سبق أغلبية عينة الدراسة يتفقون بشكل كبير جداً بأن فعالية النظام الرقمي تؤثر على الأداء العام للمؤسسة محل الدراسة، بما ان المهارة تؤثر على فعالية الخدمات الرقمية فهي بالضرورة تؤثر إيجاباً على الأداء العام ونتاجية المؤسسة.

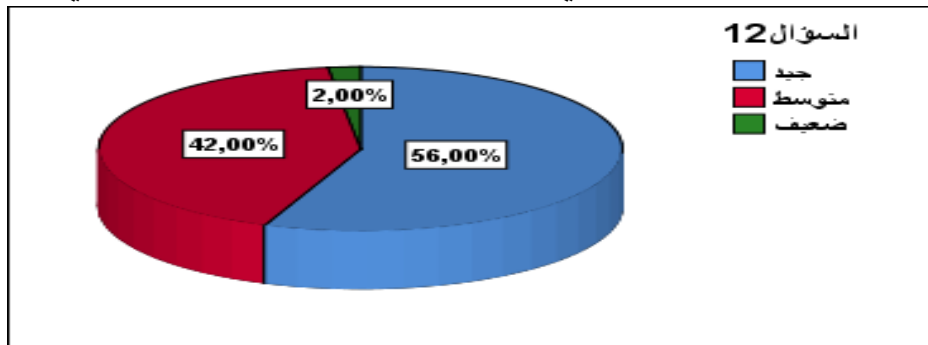
• السؤال رقم 12: كيف تقيم التسيير الإداري بالمؤسسة؟

الجدول رقم (26): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الثاني عشر

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية %	ك <sup>2</sup> المحسوبة	ك <sup>2</sup> الجدولة	مستوى دلالة الاختبار ك <sup>2</sup>	درجة الحرية
جيد	28	56.00	23.560	5.991	0.000	2
متوسط	21	42.00				
ضعيف	01	02.00				
المجموع	50	100%				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

الشكل رقم (13): التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الثاني عشر



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

• تحليل نتائج السؤال الثاني عشر:

من خلال الجدول والشكل أعلاه إجابات عينة الدراسة على السؤال رقم 12 الذي يتعلق بتقييم التسيير الإداري بالمؤسسة محل الدراسة، كانت 28 إجابة على تفضيل (جيد) بنسبة مشاركة 56.00%، مقارنة بالتفضيل (متوسط) الذي تحصل 42.00%، وتحصل تفضيل (ضعيف) على 02.00% فقط من إجمالي إجابات عينة الدراسة.

قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة 23.560 أكبر من الجدولة 5.991 عند درجة حرية 2 (Sig -2tailed)، وبمستوى دلالة 0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، وبالرجوع إلى قاعدة القرار إذا كانت قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من الجدولة فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (جيد)، ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة.

الاستنتاج:

نستج من خلال ما سبق أغلبية عينة الدراسة يتفقون بأن التسيير الإداري بالمؤسسة في المؤسسة محل الدراسة ذات مستوى جيد وهذا راجع لكفاءة مسؤول مكتب الرقمنة ومن خلال أداءه على التقنيات الرقمية، من خلال هذا التحليل نستطيع أن نقول إن نظام التحول الرقمي في المؤسسة هو نظام ناجح ويحقق النتائج المرجوة.

التحقق من وجود علاقة بين مؤشرات ابعاد الفرضية الثانية(علاقة المهارة في استخدام الرقمنة بمستوى الأداء في العمل)

دراسة العلاقة بين أسباب المهارة في استخدام التحول الرقمي وفعاليتها على الأداء العام للمؤسسة

الجدول رقم ( 27 ) :يوضح العلاقة بين السؤال الثامن والسؤال الحادي عشر

المهارة الأداء العام	المستوى التعليمي	الخبرة المهنية	التدريب	المجموع	ك <sup>2</sup> المجدولة	ك <sup>2</sup> المحسوبة
جيد	02	13	13	28	09,48	18,19
متوسط	01	13	07	21		
ضعيف	01	00	00	01		
المجموع	04	26	20	50		

المصدر: من إعداد الطالبة

تحليل النتائج

بما أن ك<sup>2</sup> المحسوبة 18.19 أكبر من ك<sup>2</sup> المجدولة 9.48 فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تقول لا توجد علاقة بين المهارة في استخدام التحول الرقمي وفعاليتها على الأداء العام للمؤسسة ونقبل الفرضية البديلة.

الاستنتاج

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارة في استخدام التحول الرقمي وفعاليتها على الأداء العام للمؤسسة. العلاقة بين مستوى كفاءة مسؤول مكتب الرقمنة وبين التسيير الإداري

الجدول رقم (28): يوضح العلاقة بين السؤال التاسع مع السؤال الثاني عشر

الكفاءة التسيير الإداري	نعم	لا	المجموع	ك <sup>2</sup> المحسوبة	ك <sup>2</sup> المجدولة
جيد	28	0	28	49.6	5.99
متوسط	10	0	11		
ضعيف	0	1	01		
المجموع	49	01	50		

المصدر: إعداد الطالبة

### تحليل النتائج

بما أن ك<sup>2</sup> المحسوبة 48.02 أكبر من ك<sup>2</sup> المجدولة 5.99 فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تقول لا توجد علاقة بين مستوى كفاءة مسؤول مكتب الرقمنة على التسيير الإداري ونقبل الفرضية البديلة. هذا يؤكد أن مستوى الكفاءة التي يتمتع بها مسؤول مكتب الرقمنة يؤثر على التسيير الإداري من خلال الدقة والسرعة في إنجاز المهام وتنظيمها بالشكل الذي يساعد في إتمام المهام بالشكل السريع والمتقن.

### الاستنتاج

نستنتج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى كفاءة مسؤول مكتب الرقمنة و التسيير الإداري بالمؤسسة.

2\_3 الأسئلة الخاصة بالفرضية الثالثة أثر البنية التحتية للتحول الرقمي على تحسين الاستقرار

### الوظيفي

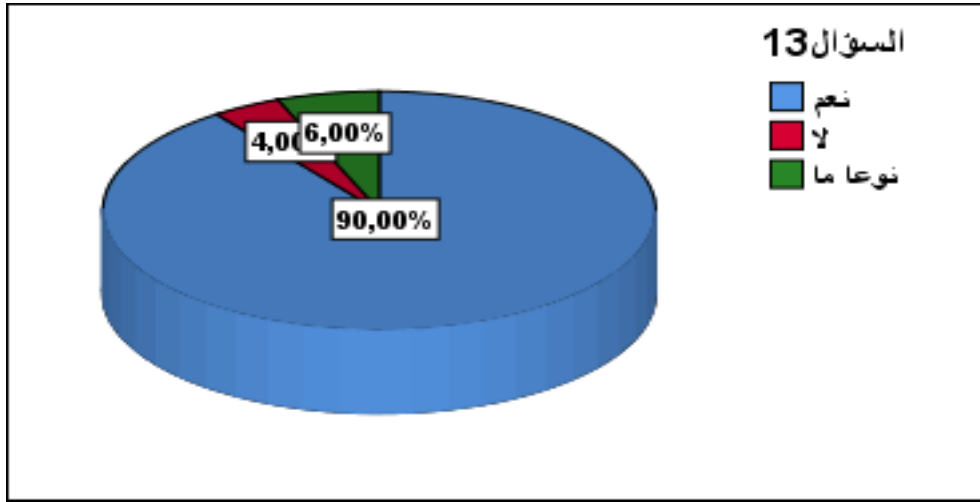
- السؤال رقم 13: هل تعمل الهياكل الرقمية علي تحسين ظروف العمل؟

الجدول رقم (29): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الثالث عشر

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية%	ك <sup>2</sup> المحسوبة	ك <sup>2</sup> المجدولة	مستوى دلالة الاختبار ك <sup>2</sup>	درجة الحرية
نعم	45	90.00	72.280	5.991	0.000	2
لا	02	04.00				
نوعا ما	03	06.00				
المجموع	50	%100				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

الشكل رقم (14): التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الثالث عشر



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

#### • تحليل نتائج السؤال الثالث عشر:

من خلال الجدول والشكل أعلاه؛ إجابات عينة الدراسة على السؤال الثالث عشر الذي يتعلق بعمل الهياكل الرقمية علي تحسين ظروف العمل، كانت 45 إجابة على تفضيل (نعم) بنسبة مشاركة كبيرة 90.00%، والباقي 10.00% كالتت لتفضيل (نوعا ما) وتفضيل (لا) معا من إجمالي إجابات عينة الدراسة. قيمة ك 2 المحسوبة 72.280 أكبر من الجدولة 5.991 عند درجة حرية 2 (Sig -2tailed)، وبمستوى دلالة 0.000 هي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05؛ وبالرجوع إلى قاعدة القرار إذا كانت قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من الجدولة فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (نعم)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة.

#### الاستنتاج:

نستنتج من خلال ما سبق أغلبية عينة الدراسة يتفقون بنعم وبشكل كبير على أن الهياكل الرقمية تعمل علي تحسين ظروف العمل بالمؤسسة محل الدراسة، فهي تساعد وبشكل كبير جميع الفئات العمالة على انجاز مهامهم كإنجاز الملفات الرقمية (العمال والتلاميذ) وسهولة استخراجها دون تكاليف مادية، وكذا انجاز المهام للأفراد أو الموظفين بالمؤسسة ذوي الإقامة البعيدة دون عناء التنقل .

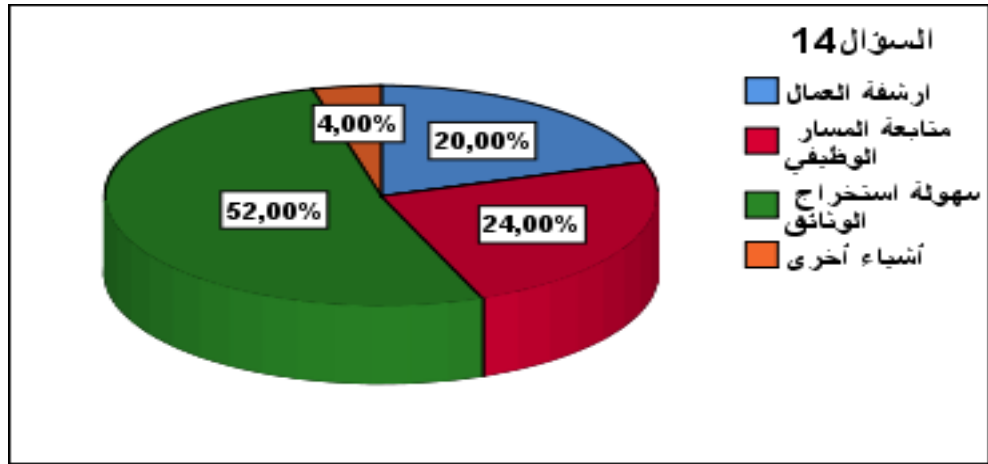
• السؤال رقم 14: كيف تخدم المعدات والوسائل الرقمية الموظفين؟

الجدول رقم (30): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الرابع عشر

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية %	ك <sup>2</sup> المحسوبة	ك <sup>2</sup> الجدولة	مستوى دلالة الاختبار ك <sup>2</sup>	درجة الحرية
أرشفة العمال	10	20.00	23.920	7.815	0.000	3
متابعة المسار الوظيفي	12	24.00				
سهولة استخراج الوثائق	26	52.00				
أشياء أخرى	02	04.00				
المجموع	50	%100				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

الشكل رقم (15): التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الرابع عشر



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

• تحليل نتائج السؤال الرابع عشر:

من خلال الجدول والشكل أعلاه لإجابات عينة الدراسة على السؤال الرابع عشر الذي يتعلق بخدمة المعدات والوسائل الرقمية للموظفين، كانت 26 إجابة على تفضيل (سهولة استخراج الوثائق) بنسبة مشاركة 52.00%، مقارنة بالتفضيل (متابعة المسار الوظيفي) الذي سجل نسبة تفضيل 24.00%، في حين سجل تفضيل (أرشفة العمال) وتفضيل (أشياء أخرى) نسب مشاركة على التوالي 20.00%، 04.00%، من إجمالي إجابات عينة الدراسة؛

قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة 23.920 أكبر من الجدولة 7.815 عند درجة حرية 3 (Sig -2tailed)، وبمستوى دلالة 0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05؛ وبالرجوع إلى قاعدة القرار إذا كانت قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من الجدولة فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (سهولة استخراج الوثائق)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة.

الاستنتاج:

نستنتج من خلال ما سبق أن أغلبية عينة الدراسة يتفقون بأن المعدات والوسائل الرقمية تخدم الموظفين بتسهيل عملية استخراج وثائقهم، حيث يتميز النظام الرقمي بخاصية تجميع المعلومات وتخزينها ثم الرجوع إليها في أي وقت.

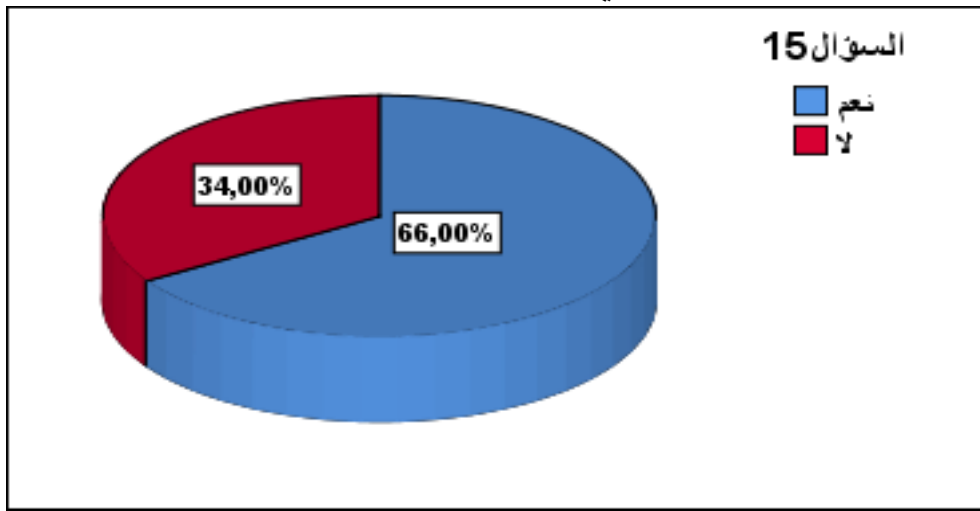
- السؤال رقم 15: هل تسمح لك مؤسستك بمزاولة أعمالك الإدارية عن بعد؟

الجدول رقم (31): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الخامس عشر

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية %	ك <sup>2</sup> المحسوبة	ك <sup>2</sup> الجدولة	مستوى دلالة الاختبار ك <sup>2</sup>	درجة الحرية
نعم	33	66.00	5.120	3.841	0.024	1
لا	17	34.00				
المجموع	50	%100				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

الشكل رقم (16): التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الخامس عشر



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

- تحليل نتائج السؤال الخامس عشر:

من خلال الجدول والشكل أعلاه؛ إجابات عينة الدراسة على السؤال الخامس عشر الذي يتعلق بسماع المؤسسة محل الدراسة لموظفيها بمزاولة أعمالهم الإدارية عن بعد، كانت 33 إجابة على تفضيل (نعم) بنسبة مشاركة كبيرة 66.00%، مقارنة بالتفضيل (لا)، الذي تحصل على نسبة 34.00% تفضيل من إجمالي إجابات عينة الدراسة.

قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة 5.120 أكبر من الجدولة 3.841 عند درجة حرية 1 (Sig -2tailed)، وبمستوى دلالة 0.024 أقل من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، وبالرجوع إلى قاعدة القرار إذا كانت قيمة ك<sup>2</sup>

المحسوبة أكبر من الجدولة فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (نعم)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة. **الاستنتاج:**

نستج من خلال ما سبق أغلبية عينة الدراسة يتفقون بنعم على أن المؤسسة محل الدراسة تسمح لهم بمزاولة أعمالهم الإدارية عن بعد، حيث نجد ان هناك مهام يمكن اجرائها عن بعد خارج المتوسطة وخارج الدوام و من بين ما لاحظناه في هذه الدراسة قيام بعض الاعمال عن بعد كإرسال النتائج المدرسية او متابعة مسار العمال وحركتهم عن بعد أو كذلك المراسلات الخارجية التي ترسل عبر البريد الالكتروني ويتم توزيعها على العمال المعنيين بها إلى غير ذلك من المهام .

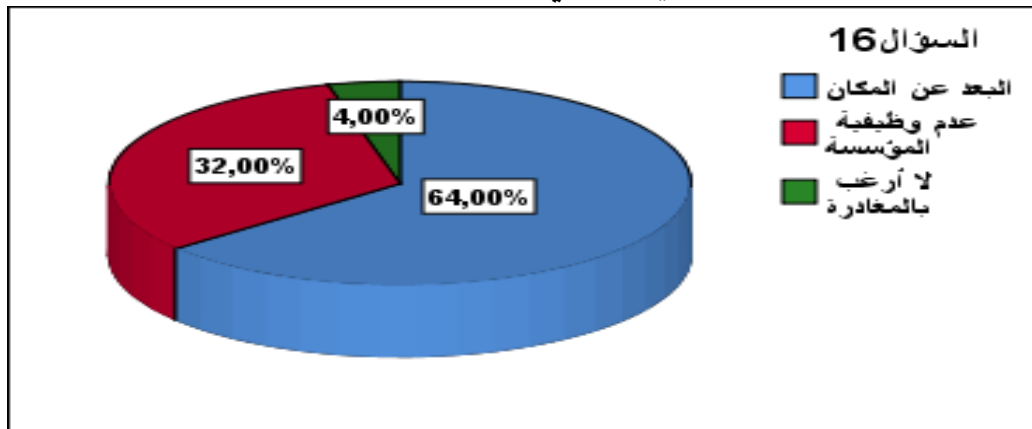
- السؤال رقم 16: في حالة رغبتك في تغيير المؤسسة هل بسبب؟

الجدول رقم (32): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال السادس عشر

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية %	ك <sup>2</sup> المحسوبة	ك <sup>2</sup> الجدولة	مستوى دلالة الاختبار ك <sup>2</sup>	درجة الحرية
البعد عن مكان العمل	02	04.00	27.040	5.991	0.000	2
عدم وظيفية المؤسسة	16	32.00				
الصراعات الداخلية	00	00.00				
لا ارغب بالمغادرة	32	64.00				
المجموع	50	100%				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

الشكل رقم (17): التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال السادس عشر



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

- تحليل نتائج السؤال السادس عشر:

من خلال الجدول والشكل أعلاه؛ إجابات عينة الدراسة على السؤال السادس عشر الذي يتعلق بالرغبة في تغيير المؤسسة، كانت 32 إجابة على تفضيل (لا ارغب بالمغادرة) بنسبة مشاركة كبيرة 64.00%، مقارنة

بتفضيل (عدم وظيفية المؤسسة ) الذي تحصل على 32.00%، وتحصل تفضيل (البعد عن مكان العمل) على 04.00%، في حين لم يسجل تفضيل (الصراعات الداخلية) على أي نسبة مشاركة من إجمالي إجابات عينة الدراسة.

قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة 27.040 أكبر من الجدولة 7.815 عند درجة حرية 2 (Sig -2tailed)، وبمستوى دلالة 0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05؛ وبالرجوع إلى قاعدة القرار إذا كانت قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من الجدولة فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (لا اربغ بالمغادرة)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة.

#### الاستنتاج:

نستنتج من خلال ما سبق أغلبية عينة الدراسة يتفقون على عدم رغبتهم في تغيير المؤسسة لأن الأغلبية قريبين من مكان العمل وهذا راجع الى تصريحهم بالنسبة الاقل (فردين) الى بعدهم عن مكان العمل وهذا ما يشعروهم بالاستقرار الوظيفي والانتماء داخل المؤسسة والدليل على ذلك غياب تام للصراعات الداخلية في المتوسطة وهذا يساهم في تقوية تماسك جماعات العمل.

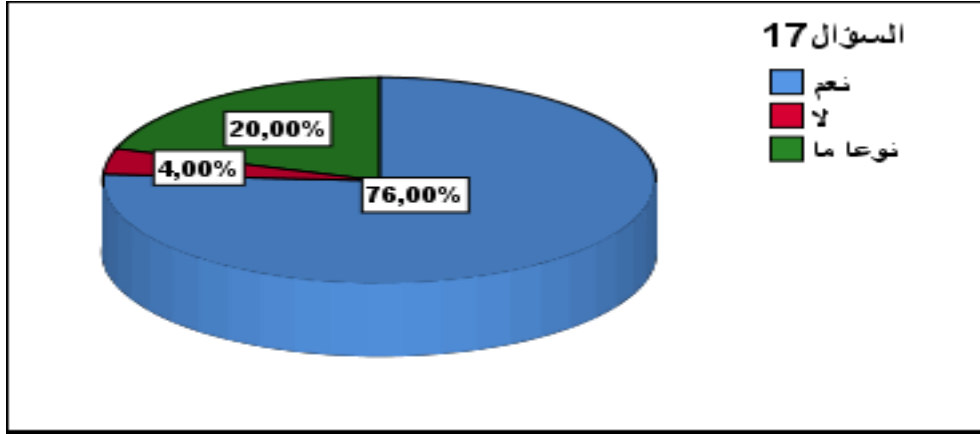
السؤال رقم 17: هل أنت راضي عن الخدمات الرقمية في المؤسسة؟

#### الجدول رقم (33): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال السابع عشر

درجة الحرية	مستوى دلالة الاختبار ك <sup>2</sup>	ك <sup>2</sup> الجدولة	ك <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة المئوية%	التكرار	الإجابات
2	0.000	5.991	42.880	76.00	38	نعم
				04.00	02	لا
				20.00	10	نوعا ما
				%100	50	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

الشكل رقم (18): التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال السابع عشر



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

• تحليل نتائج السؤال السابع عشر:

من خلال الجدول والشكل أعلاه؛ إجابات عينة الدراسة على السؤال السابع عشر الذي يتعلق بالرضى عن الخدمات الرقمية في المؤسسة محل الدراسة، كانت 38 إجابة على تفضيل (نعم) بنسبة مشاركة كبيرة 76.00%، و (نوعا ما) على نسبة تفضيل 20.00%، والباقي 4.00% كانت لتفضيل (لا)؛ قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة 42.880 أكبر من الجدولة 5.991 عند درجة حرية 2 (Sig -2tailed)، وبمستوى دلالة 0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05؛ وبالرجوع إلى قاعدة القرار إذا كانت قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من الجدولة فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (نعم)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة.

الاستنتاج:

نستج من خلال ما سبق أغلبية عينة الدراسة يتفقون بنعم على رضاهم بالخدمات الرقمية لمقدمة من المؤسسة محل الدراسة وهذا يدل على أن الخدمات الرقمية داخل المتوسطة تلبى رغباتهم الوظيفية بأسلوب سهل وسلس مما يخلق لديهم الشعور بالرضى الوظيفي.

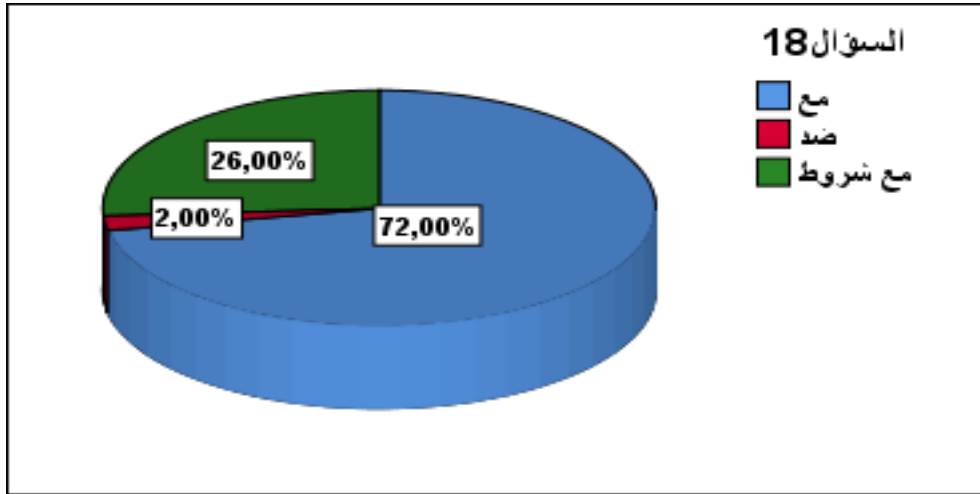
• السؤال رقم 18: تسعى مؤسستك لاكتساب كاميرات رقمية من أجل تحقيق الأمن الوظيفي؟

الجدول رقم (34): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الثامن عشر

درجة الحرية	مستوى دلالة الاختبار ك <sup>2</sup>	ك <sup>2</sup> الجدولة	ك <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة المئوية %	التكرار	الإجابات
2	0.000	5.991	37.960	72.00	36	مع
				02.00	01	ضد
				26.00	13	مع بشروط
				%100	50	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

الشكل رقم (19): التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الثامن عشر



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

• تحليل نتائج السؤال الثامن عشر:

من خلال الجدول والشكل أعلاه لإجابات عينة الدراسة على السؤال الثامن عشر الذي يتعلق بسعي المؤسسة لاكتساب كاميرات رقمية من أجل تحقيق الأمن الوظيفي، كانت 36 إجابة على تفضيل (مع) بنسبة مشاركة كبيرة 72.00%، مقارنة بالتفضيل (مع بشروط) الذي تحصل على 26.00%، وتحصل تفضيل (ضد) على نسبة ضعيفة جدا 02.00% فقط من إجمالي إجابات عينة الدراسة.

قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة 37.980 أكبر من الجدولة 5.991 عند درجة حرية 2 (Sig -2tailed)، وبمستوى دلالة 0.000 هي أقل من مستوى دلالة اختبار المعتمدة في الدراسة 0.05؛ وبالرجوع إلى قاعدة القرار إذا كانت قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من الجدولة فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (مع)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة.

الاستنتاج:

نستنتج من خلال ما سبق أن أغلبية عينة الدراسة يتفقون على أنهم مع اكتساب المؤسسة محل الدراسة كاميرات رقمية من أجل تحقيق أمنهم الوظيفي فهي أصبحت ضرورة حتمية اكدت عليها وزارة التربية خاصة مع القدرة على ذلك.

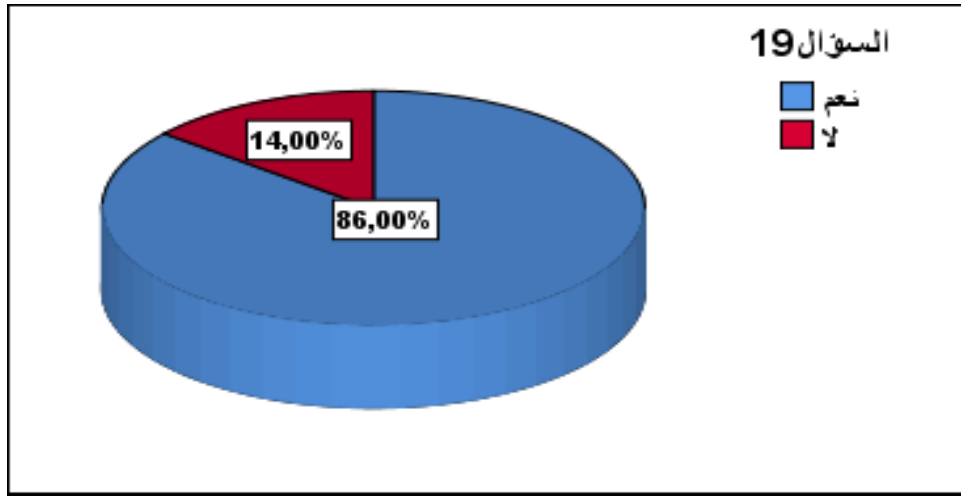
السؤال رقم 19: في حالة تعطل احدى الهياكل الإلكترونية بالإدارة هل يؤدي ذلك الى توقف العمليات الإدارية؟

الجدول رقم (35): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال التاسع عشر

درجة الحرية	مستوى دلالة الاختبار ك <sup>2</sup>	ك <sup>2</sup> الجدولة	ك <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة المئوية %	التكرار	الإجابات
1	0.000	3.841	25.920	86.00	43	نعم
				14.00	07	لا
				%100	50	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

الشكل رقم (20): التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال التاسع عشر



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

• تحليل نتائج السؤال التاسع عشر:

من خلال الجدول والشكل أعلاه، لإجابات عينة الدراسة على السؤال التاسع عشر الذي يتعلق بحالة تعطل إحدى الهياكل الإلكترونية بالإدارة هل يؤدي ذلك إلى توقف العمليات الإدارية؟ كانت 43 إجابة على تفضيل (نعم) بنسبة مشاركة كبيرة 86.00%، مقارنة بالتفضيل (لا) الذي تحصل على نسبة ضعيفة 14.00% فقط من إجمالي إجابات عينة الدراسة.

قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة 25.920 أكبر من الجدولة 3.841 عند درجة حرية 1 (Sig -2tailed)، وبمستوى دلالة 0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05؛ وبالرجوع إلى قاعدة القرار إذا كانت قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من الجدولة فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (نعم)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة.

**الاستنتاج:**

نستج من خلال ما سبق أغلبية عينة الدراسة يتفقون بنعم على أنه في حالة تعطل احدى الهياكل الإلكترونية بالإدارة يؤدي ذلك الى توقف العمليات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا يؤكد لنا أهمية التحول الرقمي في تسيير الاعمال الإدارية التي أصبحت تعتمد بشكل تام على النظام الرقمي.

• **التحقق من وجود علاقة بين مؤشرات ابعاد الفرضية الثالثة (أثر البنية التحتية للتحول الرقمي على تحسين الاستقرار الوظيفي)**

**\_ العلاقة بين مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين ظروف العمل**

**الجدول رقم (36): يوضح العلاقة بين السؤال الثالث عشر و السؤال السابع عشر**

الرضا عن تحسين ظروف العمل الرقمنة خدمات	نعم	لا	نوعا ما	المجموع	ك2 المحسوبة	ك2 المجدولة
نعم	25	00	10	45	33,35	09,48
لا	02	00	00	02		
نوعا ما	01	02	00	03		
المجموع	28	02	10	50		

المصدر: إعداد الطالبة

**تحليل النتائج:**

بما أن ك2 المحسوبة 33,35 أكبر من ك2 المجدولة 09,48 فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تقول أنه لا توجد علاقة بين الرضا عن خدمات الرقمنة و تحسين ظروف العمل ونقبل الفرضية البديلة. فالخدمات الرقمية جزء من ظروف العمل وبالتالي الرضا عن هذه الخدمات الفعالة والناجحة يعني أن ظروف العمل في المؤسسة جيدة.

**الاستنتاج**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن الخدمات المقدمة من خلال التحول الرقمي في تحسين ظروف العمل.

**\_ العلاقة بين أهمية التحول الرقمي من خلال اثر تعطل إحدى الهياكل الرقمية وبين سبب في الرغبة بمغادرة المؤسسة.**

الجدول رقم (37): يوضح العلاقة بين السؤال السادس عشر والسؤال التاسع عشر

ك2 المجدولة	ك2 المحسوبة	المجموع	لا	نعم	توقف العمل اثر الرغبة تعطيل الهيكل بالمغادرة الرقمي
5.99	6.85	02	00	02	البعد عن مكان العمل
		16	05	11	عدم وظيفية المؤسسة
		32	02	30	لا ارغب بالمغادرة
		50	07	43	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة

### تحليل النتائج:

بما أن ك2 المحسوبة 06,85 أكبر من ك2 المجدولة 05,99 فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تقول أنه لا توجد علاقة بين أهمية التحول الرقمي من خلال اثر تعطيل إحدى الهياكل الرقمية وبين سبب في الرغبة بمغادرة المؤسسة ونقبل الفرضية البديلة.

ربطنا من خلال هذه العلاقة بين مؤشر الاستقرار والبنية التحتية فمن خلال النتائج توصلنا أنه توقف العمل بسبب تعطيل إحدى الهياكل قد يؤدي إلى الرغبة بمغادرة المؤسسة بسبب عدم وظيفية المؤسسة إن كان يوجد سبب للمغادرة رغم أن الأغلبية صرحت أنهم لا يرغبون في المغادرة نتيجة شعورهم بالاستقرار والرضا الوظيفي.

### الاستنتاج

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهمية الهياكل الرقمية ووجود سبب لمغادرة المؤسسة لدى الموظف.

العلاقة بين العمل عن بعد وبين المساهمة في العمليات الإدارية

الجدول رقم (38): يوضح العلاقة بين السؤال الرابع عشر والسؤال الخامس عشر

ك2 المجدولة	ك2 المحسوبة	المجموع	لا	نعم	العمل عن العمليات بعد الرقمية
7,81	9,76	10	02	08	أرشفة العمال
		12	07	5	متابعة المسار الوظيفي
		26	06	20	سهولة استخراج الوثائق
		02	02	00	أشياء أخرى
		50	17	33	المجموع

المصدر: اعداد الطالبة

تحليل النتائج

بما أن ك2 المحسوبة 9,76 أكبر من ك2 المجدولة 7,815 فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تقول أنه لا توجد علاقة بين العمل عن بعد وبين المساهمة في العمليات الإدارية ونقبل الفرضية البديلة. أكدت الدراسة أن العمل عن بعد يرتبط بالعمليات الادارية فمن مميزات لتحول الرقمي إمكانية ممارسة العمليات الإدارية ( أرشفة العمل, متابعة المسار الوظيفي, سهولة استخراج الوثائق, وأشياء أخرى, كاستقبال المراسلات الخارجية والداخلية, تقييم الأداء, التعليم عن بعد ...)

الاستنتاج

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمل عن بعد وبين المساهمة في العمليات الإدارية .

2\_4: الأسئلة الخاصة بالفرضية الرابعة حول أثار استخدام التحول الرقمي على تماسك جماعات العمل

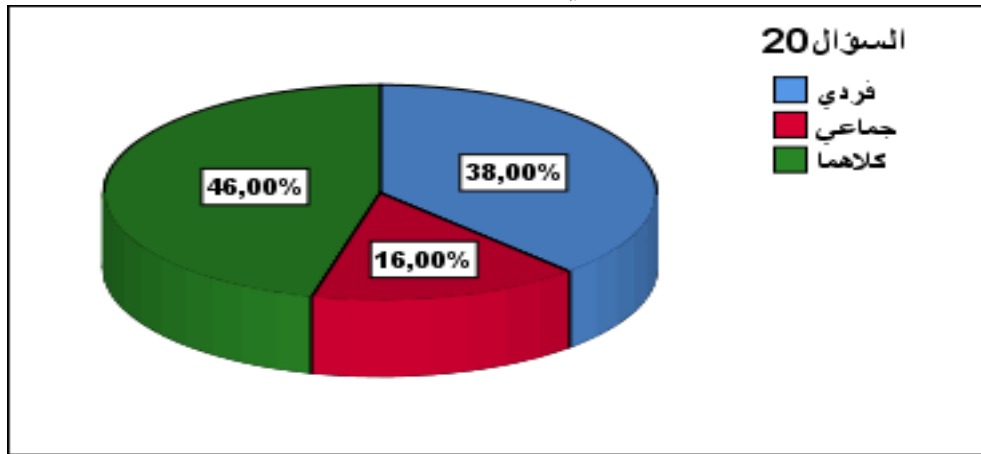
- السؤال رقم 20: هل تفضل القيام بمهامك بشكل؟

الجدول رقم (39): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال عشرون

درجة الحرية	مستوى دلالة الاختبار ك2	ك2 المجدولة	ك2 المحسوبة	النسبة المئوية%	التكرار	الإجابات
2	0.027	5.991	7.240	38.00	19	فردى
				16.00	08	جماعى
				46.00	23	كلاهما
				%100	50	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

الشكل رقم (21): التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال عشرون



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

• تحليل نتائج السؤال عشرون:

من خلال الجدول والشكل أعلاه لإجابات عينة الدراسة على السؤال عشرون الذي يتعلق بتفضيل القيام بالمهام، كانت 23 إجابة على تفضيل كلاهما (فردى وجماعى) بنسبة مشاركة 46.00%، مقارنة بالتفضيل (فردى) الذى سجل نسبة مشاركة 38.00%، وتفضيل (جماعى) الذى سجل نسبة مشاركة 16.00% من إجمالى إجابات عينة الدراسة.

قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة 7.240 أكبر من المجدولة 5.991 عند درجة حرية 2 (Sig -2tailed)، وبمستوى دلالة 0.000 هي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05؛ وبالرجوع إلى قاعدة القرار إذا كانت قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من المجدولة فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى كلاهما (فردى وجماعى)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة.

الاستنتاج:

نستج من خلال ما سبق أغلبية عينة الدراسة يفضلون القيام بمهامهم بشكل فردى وجماعى (كلاهما)، هذا راجع الى ان أغلب المهام مترابطة فيما بينها عبر مختلف المصالح الموجودة بالمتوسطة مما يؤدي الى ضرورة تكافل الجهود.

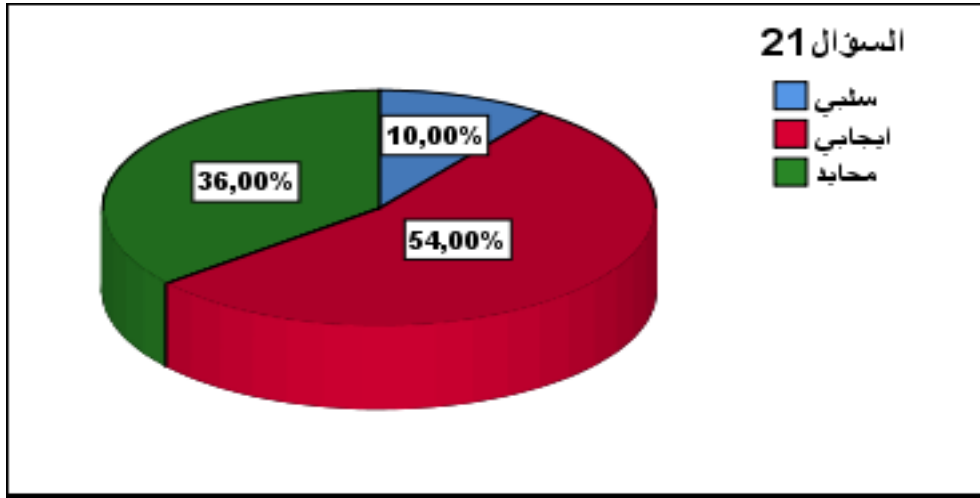
• السؤال رقم 21: هل ترى ان تأثير جماعات العمل بالمؤسسة؟

الجدول رقم (40): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الواحد والعشرون

درجة الحرية	مستوى دلالة الاختبار ك <sup>2</sup>	ك <sup>2</sup> المجدولة	ك <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة المئوية%	التكرار	الإجابات
2	0.001	5.991	14.680	10.00	05	سلبى
				54.00	27	إيجابى
				36.00	18	محايد
				%100	50	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

الشكل رقم (22): التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الواحد والعشرون



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

#### • تحليل نتائج السؤال الواحد والعشرون:

من خلال الجدول والشكل أعلاه لإجابات عينة الدراسة على السؤال الواحد والعشرون الذي يتعلق بتأثير جماعات العمل بالمؤسسة، كانت 27 إجابة على تفضيل (إيجابي) بنسبة مشاركة 54.00%، مقارنة بالتفضيل (محايد) الذي سجل نسبة 36.00%، وتحصل تفضيل (سلبى) على نسبة مشاركة 10.00% فقط من إجمالي إجابات عينة الدراسة.

قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة 14.680 أكبر من الجدولة 5.991 عند درجة حرية 2 (Sig -2tailed)، وبمستوى دلالة 0.000 هي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05؛ وبالرجوع إلى قاعدة القرار إذا كانت قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من الجدولة فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (إيجابي)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة.

#### الاستنتاج:

نستنتج من خلال ما سبق ان أغلبية عينة الدراسة يتفقون على أن تأثير جماعات العمل بالمؤسسة تأثير إيجابي، من خلال ما قد تمت ملاحظته استنتجنا أن جماعات العمل تسعى الى الحفاظ على وتيرة العمل بأسلوب ديموقراطي، من خلال تقديم الملاحظات في حالة الوقوع في الخطأ واستعمال الحلول الودية لحل الخلافات الداخلية.

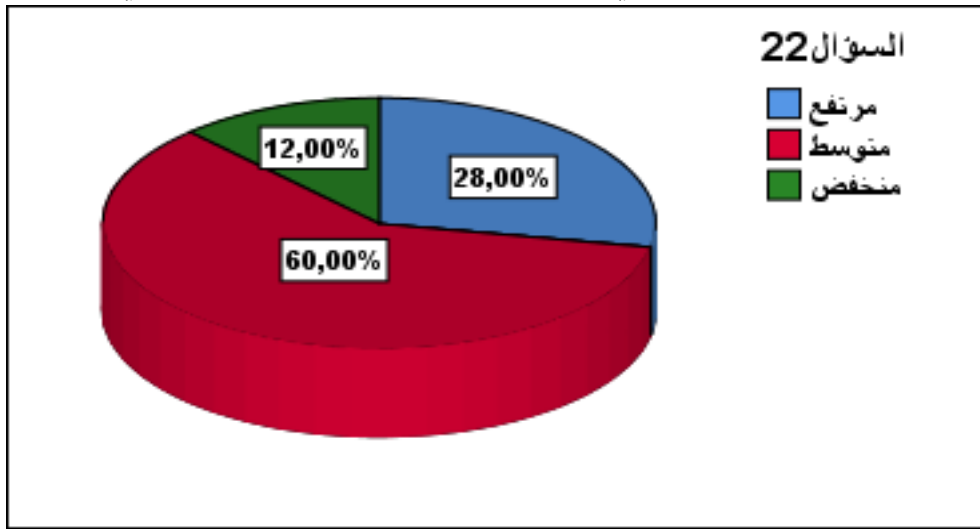
السؤال رقم 22: ما هو تأثير الشبكات التواصل الرقمية على نشاط النوادي المختلفة بالمؤسسة؟

الجدول رقم (41): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الثاني والعشرون

درجة الحرية	مستوى دلالة الاختبار ك <sup>2</sup>	ك <sup>2</sup> الجدولة	ك <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة المئوية %	التكرار	الإجابات
2	0.000	5.991	17.920	28.00	14	مرتفع
				60.00	30	متوسط
				12.00	06	منخفض
				%100	50	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

الشكل رقم (23): التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الثاني والعشرون



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

• تحليل نتائج السؤال الثاني والعشرون:

من خلال الجدول والشكل أعلاه لإجابات عينة الدراسة على السؤال الثاني والعشرون الذي يتعلق بتأثير الشبكات التواصل الرقمية على نشاط النوادي المختلفة بالمؤسسة، كانت 30 إجابة على تفضيل (متوسط) بنسبة مشاركة كبيرة 60.00%، مقارنة بالتفضيل (مرتفع) الذي سجل نسبة 28.00%، وتحصل تفضيل (منخفض) على نسبة مشاركة 12.00% فقط من إجمالي إجابات عينة الدراسة.

قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة 17.920 أكبر من الجدولة 5.991 عند درجة حرية 2 (Sig -2tailed)، وبمستوى دلالة 0.000 هي أقل من مستوى دلالة اختبار المعتمدة في الدراسة 0.05؛ وبالرجوع إلى قاعدة القرار إذا كانت قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من الجدولة فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (متوسط)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة.

الاستنتاج:

نستنتج من خلال ما سبق أغلبية عينة الدراسة يتفقون بشكل متوسط على أن هناك تأثير شبكات التواصل الرقمية على نشاط النوادي المختلفة بالمؤسسة محل الدراسة، قد يرجع هذا عدم امتلاك لوسائل لتواصل الاجتماعي وعدم إدراك قيمة هذه الوسيلة.

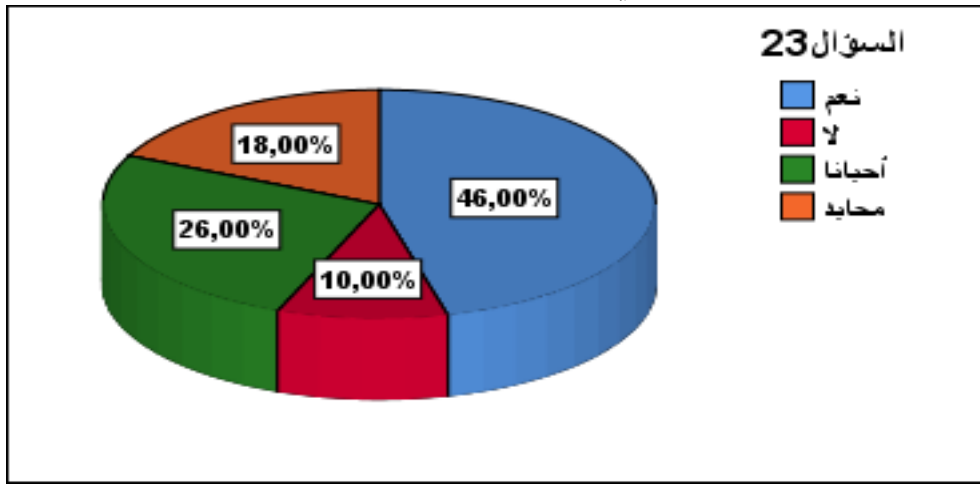
- السؤال رقم 23: في حالة التأخر عن العمل على احدى الأجهزة الرقمية هل تبادر للمساعدة عند استطاعتك ذلك؟

الجدول رقم (42): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الثالث والعشرون

درجة الحرية	مستوى دلالة الاختبار ك <sup>2</sup>	ك <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة المئوية %	التكرار	الإجابات	
3	0.003	7.815	14.320	46.00	23	نعم
				10.00	05	لا
				26.00	13	أحيانا
				18.00	09	محايد
				%100	50	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

الشكل رقم (24): التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الثالث والعشرون



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

تحليل نتائج السؤال الثالث والعشرون:

من خلال الجدول والشكل أعلاه، فإن إجابات عينة الدراسة على السؤال الثالث والعشرون الذي يتعلق بحالة التأخر عن العمل على احدى الأجهزة الرقمية هل تبادر للمساعدة عند استطاعتك ذلك؟ كانت 23 إجابة على تفضيل (نعم) بنسبة مشاركة 46.00%، وتحصل التفضيل (أحيانا) على نسبة مشاركة 26.00%، وتحصل

تفضيل (محايد) على نسبة مشاركة 18.00%، في حين تحصل التفضيل (لا) على نسبة مشاركة 10.00%، فقط من إجمالي إجابات عينة الدراسة.

قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة 14.320 أكبر من الجدولة 7.815 عند درجة حرية 3 (Sig -2tailed)، وبمستوى دلالة 0.003 هي أقل من مستوى دلالة اختبار المعتمدة في الدراسة 0.05. وبالرجوع إلى قاعدة القرار إذا كانت قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من الجدولة فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (نعم)، ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة.

### الاستنتاج:

نستنتج من خلال ما سبق نجد أن أغلبية عينة الدراسة يتفقون بنعم على أنه في حالة التأخر عن العمل على احدى الأجهزة الرقمية يبادرون للمساعدة عند استطاعتهم ذلك ، وهذا راجع لروح المسؤولية لديهم وكذلك تحفيز الإدارة على العمل بالمشاركة.

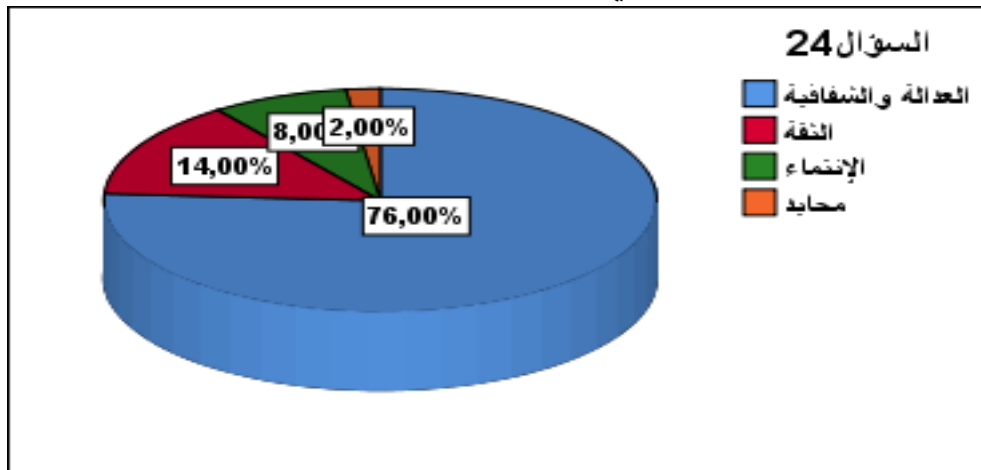
- السؤال رقم 24: هل وسيلة تقييم الأداء عبر المنصة الرقمية تشعرك ب؟

### الجدول رقم (43): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الرابع والعشرون

درجة الحرية	مستوى دلالة الاختبار ك <sup>2</sup>	ك <sup>2</sup> الجدولة	ك <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة المئوية %	التكرار	الإجابات
3	0.000	7.815	70.800	76.00	38	العدالة
				14.00	07	الثقة
				08.00	04	الانتماء
				02.00	01	محايد
				%100	50	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

### الشكل رقم (25): التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الرابع والعشرون



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

• تحليل نتائج السؤال الرابع والعشرون:

من خلال الجدول والشكل أعلاه، إجابات عينة الدراسة على السؤال الرابع والعشرون الذي يتعلق بوسيلة تقييم الأداء عبر المنصة الرقمية، كانت 38 إجابة على تفضيل (العدالة) بنسبة مشاركة كبيرة 76.00%، مقارنة بالتفضيلات الأخرى (الثقة، الانتماء، محايد) التي تحصلت في مجملها على 24.00% فقط من إجمالي إجابات عينة الدراسة.

قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة 70.800 أكبر من الجدولة 7.815 عند درجة حرية 3 (Sig -2tailed)، وبمستوى دلالة 0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05؛ وبالرجوع إلى قاعدة القرار إذا كانت قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من الجدولة فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (العدالة)، ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة.

الاستنتاج:

نستج من خلال ما سبق أغلبية عينة الدراسة يتفقون بأن تقييم الأداء عبر المنصة الرقمية يشعرهم بالعدالة ، وهذا من اهم اهداف استخدامات التحول الرقمي فهي وسيلة عملية تخلو من التحيز أو المشاعر اتجاه أي عامل خارجي.

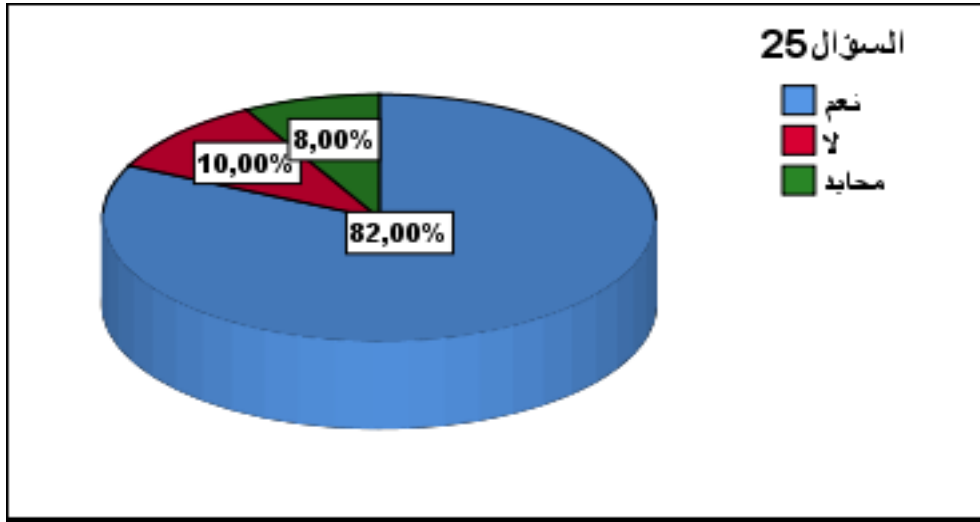
• السؤال رقم 25: هل يوجد تنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة عبر العمليات الإدارية الرقمية؟

الجدول رقم (45): نتائج اختبار Chi-Square للسؤال الخامس والعشرون

درجة الحرية	مستوى دلالة الاختبار ك <sup>2</sup>	ك <sup>2</sup> الجدولة	ك <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة المئوية%	التكرار	الإجابات
2	0.000	5.991	53.320	82.00	41	نعم
				10.00	05	لا
				08.00	04	محايد
				%100	50	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

الشكل رقم (26): التوزيع النسبي لإجابات عينة الدراسة على السؤال الخامس والعشرون



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

● تحليل نتائج السؤال الخامس والعشرون:

من خلال الجدول والشكل أعلاه، لإجابات عينة الدراسة على السؤال الخامس والعشرون الذي يتعلق بالتنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة عبر العمليات الإدارية الرقمية، كانت 41 إجابة على تفضيل (نعم) بنسبة مشاركة كبيرة 82.00%، مقارنة بالتفضيل (لا) الذي سجل نسبة مشاركة 10.00%، وتفضيل (محايد) مسجل نسبة مشاركة ضعيفة 08.00%، من إجمالي إجابات عينة الدراسة.

قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة 53.320 أكبر من الجدولة 5.991 عند درجة حرية 2 (Sig -2tailed)، وبمستوى دلالة 0.000 هي أقل من مستوى دلالة اختبار المعتمدة في الدراسة 0.05؛ وبالرجوع إلى قاعدة القرار إذا كانت قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من الجدولة فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (نعم)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة.

الاستنتاج:

نستج من خلال ما سبق أغلبية عينة الدراسة يتفقون بنعم وبشكل كبير على وجود تنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة محل الدراسة عبر العمليات الإدارية الرقمية، من خلال تقسيم العمل التي يؤدي الى توزيع المسؤوليات إل المصالح المستخدمة، فهناك مهام لا تتم إلا بتضافر الجهود مثل متابعة العطل المرضية الترقية التحويلات الدخول المدرسي... الخ

● التحقق من وجود علاقة بين مؤشرات ابعاد الفرضية الرابعة (استخدام التحول الرقمي يؤثر على تماسك جماعات العمل بالمؤسسة محل الدراسة).

\_ دراسة العلاقة بين تأثير الشبكات التواصل الرقمية في المؤسسة وبين اثر جماعات العمل.

الجدول رقم (46): يوضح العلاقة بين السؤال الواحد والعشرون والثالث والعشرون.

ك2 المجدولة	ك2 المحسوبة	المجموع	منخفض	متوسط	مرتفع	تأثير شبكات تأثير التواصل جماعات العمل
9,48	13,71	05	01	03	01	سلبي
		27	04	15	08	إيجابي
		18	01	12	05	محايد
		50	6	30	14	المجموع

المصدر: اعداد الطالبة

### تحليل النتائج

بما ان ك2 المحسوبة 9,76 أكبر من ك2 المجدولة 7,815 فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تقول أنه لا توجد علاقة بين تأثير الشبكات التواصل الرقمية وبين جماعات العمل بالمؤسسة ونقبل الفرضية البديلة. فنلاحظ أن شبكات التواصل لها أثر على جماعات العمل من خلال المساهمة في سهولة التواصل ونقل المعلومات داخل المؤسسة.

### الاستنتاج

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأثير الشبكات التواصل الرقمية وبين تأثير جماعات العمل بالمؤسسة.

دراسة العلاقة بين كفاءة تفضيل اداء المهام مع متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (47): يوضح العلاقة بين السؤال العشرون مع متغير المستوى التعليمي.

ك2 المجدولة	ك2 المحسوبة	المجموع	كلاهما	جماعي	فردى	أداء المستوى المهام التعليمي
5,99	16,94	13	05	06	02	المستوى الثانوي أو اقل
		37	19	02	17	أكثر من المستوى الثانوي
		50	23	08	19	المجموع

المصدر: اعداد الطالبة

## تحليل النتائج

بما أن ك2 المحسوبة 16,94 أكبر من ك2 الجدولة 5,99 فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تقول أنه لا توجد علاقة بين كيفية تفضيل أداء المهام عبر الأسلوب الرقمي مع متغير المستوى التعليمي ونقبل الفرضية البديلة.

يختلف الترتيب في الهيكل التنظيمي حسب طبيعة الوظائف التي تحددها مستويات الشهادة التعليمية، وبالتالي يتحدد على إثرها طبيعة علاقات العمل وتكوين جماعات العمل، فنجد أنه تختلف الآراء حول طريقة أداء المهام فردية أو جماعية أو كلاهما عبر التحول الرقمي حسب المستوى التعليمي، الذي يحدد اتجاه المبحوثين نحو استعمال التحول الرقمي فأصحاب المستوى المرتفع لديهم دافعية أكثر نحو استخدامات الرقمنة عكس أصحاب المستوى المنخفض الذي قد يكونوا أقل ثقة وقدرة على استخدامه، لذا نستطيع بذلك ربط المستوى التعليمي بأداء المهام عبر المنصة الرقمية.

## الاستنتاج

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كيفية تفضيل أداء المهام مع متغير المستوى التعليمي بالمؤسسة.

## 3\_ مقارنة النتائج على ضوء الفرضيات:

تطرقنا إلى استعمال الاستبانة لإعطاء البحث أكبر مصداقية وذلك لطبيعة المنهج المتبع في الدراسة، وجهت فيه مجموعة من الأسئلة، وبعد التمعن في النتائج المتحصل عليها، وتحليل إجابات عينة الدراسة، وهذا محاولة مني لتبسيط الضوء على دور نظام التحول الرقمي في المؤسسة التربوية متوسطة الشهيد دوفي خليفة ببوسعادة، تأتي مرحلة مهمة مرحلة صحة اختبار فرضيات الدراسة، وفيما يلي ذلك:

## (أ) اختبار صحة الفرضية الأولى للدراسة:

تنص الفرضية الأولى للدراسة على:

**تعمل التقنيات الرقمية على التغيير في الثقافة التنظيمية للمؤسسة التربوية محل الدراسة.**

من خلال تحليل نتائج الأسئلة (1، 2، 3، 4، 5، 6) التي تمثل الفرضية الأولى نجد أن:

جميع إجابات أسئلة الفرضية الأولى للدراسة تشير إلى وجود تأثير لتقنيات الرقمية على الثقافة التنظيمية للمؤسسة التربوية محل الدراسة، باستثناء إجابة السؤال الأول 68.00% من إجابات عينة الدراسة تشير إلى بطئ الأنترنت بالمؤسسة محل الدراسة، أما باقي إجابات عينة الدراسة كانت إيجابية وتشير إلى اتفاقهم بنسب لا على صحة الفرضية الأولى للدراسة، فنجد في السؤال الثاني المتعلق بأهداف البرامج والتطبيقات ما نسبة 80.00% من إجابات عينة الدراسة متفقين على أنها حسنت جودة العمليات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة، وما نسبته 64.00% في السؤال الثالث موافقين بإجابة (نعم) على أن استراتيجية التحول الرقمي ساهمت في ظهور شفافية العمل، كما أن 60.00% من عينة الدراسة في السؤال الرابع يفضلون أسلوب وسائل الاتصال الرقمية لاستقبال التعليمات في المؤسسة محل الدراسة، مقابل 32.00% فقط يفضلون أسلوب التواصل المباشر،

وفي السؤال الخامس يعبرون ما نسبة 92.00% من عينة الدراسة على عجز الأسلوب القديم، وفي السؤال السادس 74.00% يعبرون بإجابة (نعم) على أن شبكات التواصل الرقمية تساهم في إنجاز المهام والأنشطة بالمؤسسة محل الدراسة.

وقد توصلنا بعد التحقق من وجود علاقة بين أبعاد الفرضية الأولى وبعد تحليل الإجابات الخاصة بمؤشرات الدراسة والتي أثبتت أنه:

\_ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدفق الانترنت والوظيفة.

\_ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهداف البرامج الرقمية وبين نوع وسائل استقبال التعليمات.

\_ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وسائل التواصل الاجتماعي على العمليات الإدارية.

نستنتج من خلال نتائج أسئلة الفرضية الأولى للدراسة والتحقق من العلاقة بينهم أن أغلبية عينة الدراسة موافقين على هذه الفرضية (محققة)، وعليه يمكن القول:

**تغير التقنيات الرقمية في الثقافة التنظيمية للمؤسسة التربوية محل الدراسة.**

### ب) اختبار الفرضية الثانية للدراسة

تنص الفرضية الثانية للدراسة على:

توجد علاقة ترابطية بين المهارة واستخدام الرقمنة على مستوى الأداء في العمل بالمؤسسة محل الدراسة.

من خلال تحليل نتائج الأسئلة (7، 8، 9، 10، 11، 12) التي تمثل الفرضية الثانية نجد أن:

جميع إجابات أسئلة الفرضية الأولى للدراسة تشير إلى وجود علاقة إيجابية بين المهارة واستخدام الرقمنة على مستوى الأداء في العمل بالمؤسسة محل الدراسة، فنجد في السؤال السابع المتعلق بكفاءة المسؤولين بالخدمات الرقمية في المؤسسة محل الدراسة، ما نسبة 48.00% من إجابات عينة الدراسة متفقين على أنهم ذو كفاءة عالية أو 50.00% منهم متفقين على أنهم يملكون كفاءة متوسطة، في حين 02.00% فقط من أفراد عينة الدراسة إجاباتهم تشير إلى كفاءة ضعيفة، وفي السؤال الثامن 52.00% من عينة الدراسة يشرون إلى أنه يمكن كسب مهارات التحول الرقمي من خلال الخبرة المهنية، و 40.00% منهم يفضلون طرق التدريب، في السؤال التاسع 98.00% من عينة الدراسة يعتبرون نجاح أداء العمليات الإدارية مرتبط بمسؤول كفاءة مسؤول مكتب الرقمنة، وفي السؤال العاشر ما نسبة 68.00% من عينة الدراسة يفضلون إنجاز عملياتهم الإدارية عن طريق استخدام تقنيات التحول الرقمي، مقابل 14.00% فقط يفضلون استخدام الأسلوب القديم، وفي السؤال الحادي عشر 98.00% يعبرون بإجابة (نعم) على أن فعالية النظام الرقمي تؤثر على الأداء العام للمؤسسة بالمؤسسة محل الدراسة، أما في السؤال الثاني عشر فقد كان تقييمهم لأداء على التقنيات الرقمية في المؤسسة محل الدراسة 98.00% منهم يعتبرونها بين جيدة ومتوسطة.

وقد استنتجنا ان هناك علاقة بين ابعاد الفرضية الثانية بعد تحليل الإجابات الخاصة بمؤشرات الدراسة أنه:

\_ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارة في استخدام التحول الرقمي وفعاليتها على الأداء العام للمؤسسة.

\_ توجد علاقة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارة كفاءة مسؤول الرقمنة والتسيير الإداري في المؤسسة.

ومنه نستنتج من خلال تحليل أسئلة الفرضية الثانية للدراسة أن عينة الدراسة موافقين بشكل كبير على أن هذه الفرضية (محققة)، وعليه يمكن القول:

\* توجد علاقة ترابطية بين المهارة في استخدام المنصة الرقمية على الأداء في العمل، كلما كانت هناك مهارة في استخدام المنصة الرقمية تحسن الأداء العام في العمل.

### (ج) اختبار الفرضية الثالثة للدراسة:

تنص الفرضية الثالثة للدراسة على:

يؤثر وجود البنية التحتية للتحويل الرقمي على تحسين الاستقرار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة

من خلال تحليل نتائج الأسئلة (13، 14، 15، 16، 17، 18، 19) التي تمثل الفرضية الثالثة نجد أن:

جميع إجابات أسئلة الفرضية الثالثة للدراسة تشير إلى وجود أهمية للبنية التحتية للتحويل الرقمي في تحسين الاستقرار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، فنجد في السؤال الثالث عشر المتعلق بدور الهياكل الرقمية في تحسين ظروف العمل بالمؤسسة محل الدراسة، ما نسبة 90.00% من إجابات عينة الدراسة متفقين بنعم على أنها تحسن ذلك، وفي السؤال الرابع عشر 52.00% من عينة الدراسة يشرون إلى أن المعدات والوسائل الرقمية تخدم الموظفين، وفي السؤال الخامس عشر 64.00% من عينة الدراسة تسمح لهم مؤسستهم بالعمل عن بعد، وفي السؤال السابع عشر الذي يقس رضا عينة الدراسة عن الخدمات الرقمية بمؤسستهم فقد عبر 76.00% عن رضاهم بذلك، وفي السؤال الثامن عشر فقد عبر 72.00% من عينة الدراسة على أنهم مع تركيب كاميرات رقمية من أجل تحقيق الأمن الوظيفي لهم، وفي السؤال التاسع عشر فقد عبر 86.00% من عينة الدراسة على أن أهمية الهياكل الإلكترونية بالإدارة، ففي حالة تعطل إحدى الهياكل الإلكترونية بالإدارة يؤدي ذلك إلى توقف العمليات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة.

كما قد استنتجنا ان هناك علاقة بين ابعاد الفرضية الثالثة بعد تحليل الإجابات الخاصة بمؤشرات الدراسة، \_

أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مساهمة التحويل الرقمي في تحسين ظروف العمل.

\_ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الرضا عن الخدمات الرقمية وتحسين ظروف العمل.

\_ أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهمية الهياكل الرقمية وبين الرغبة في مغادرة المؤسسة.

نستنتج من خلال تحليل أسئلة الفرضية الثالثة للدراسة أن عينة الدراسة موافقين بشكل كبير على أن هذه الفرضية (محققة)، وعليه يمكن القول:

يساهم وجود بنية تحتية للتحويل الرقمي في تحسين الاستقرار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة

### (د) اختبار الفرضية الرابعة للدراسة

تنص الفرضية الرابعة للدراسة على:

استخدام تقنيات التحويل الرقمي يؤثر على تماسك جماعات العمل بالمؤسسة محل الدراسة

من نتائج إجابات أسئلة الفرضية الثالثة للدراسة تشير إلى عدم وجود تأثير لاستخدام التحول الرقمي على تماسك جماعات العمل بالمؤسسة محل الدراسة، فنجد في السؤال العشرون عبر 46.00% من عينة الدراسة يفضلون القيام بمهامهم بشكل جماعي أو فردي، وفي السؤال الواحد والعشرون 54.00% من عينة الدراسة يرون أن تأثير استخدام التحول الرقمي على جماعات العمل هو تأثير إيجابي مقابل 10.00% فقط يرون أنه تأثير سلبي، وفي السؤال الثالث والعشرون فقد عبر 46.00% من عينة الدراسة تقديم المساعدة في حالة تعطل إحدى الأجهزة الرقمية، مقابل 10.00% فقط يمتنع عن ذلك، وفي السؤال الرابع والعشرون 76.00% من عينة الدراسة يشعرون بالعدالة والشفافية عند تقييم أدائهم رقمياً، وفي السؤال الخامس والعشرون فقد عبر 82.00% من عينة الدراسة يقرون بوجود تنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة محل الدراسة عبر العمليات الإدارية الرقمية.

كما قد استنتجنا ان هناك علاقة بين أبعاد الفرضية الرابعة بعد تحليل الإجابات الخاصة بمؤشرات الدراسة،  
 \_ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأثير الشبكات التواصل الرقمية وبين تأثير جماعات العمل بالمؤسسة.  
 \_ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفضيل استخدام التحول الرقمي وبين المستوى الدراسي.  
 ومن خلال تحليل أسئلة الفرضية الرابعة للدراسة والتحقق من العلاقة بين مؤشرات أبعاد الفرضية الرابعة أن عينة الدراسة موافقين على أن هذه الفرضية (محققة)، وعليه يمكن القول:

يؤثر تقييم التحول الرقمي على تماسك جماعات العمل بالمؤسسة محل الدراسة.

#### 4\_ مقارنة نتائج الفرضيات بالفرضية العامة التالية:

تنص الفرضية العامة للدراسة على:

نظام التحول الرقمي في المؤسسات التربوية يؤثر على علاقات العمل.

من خلال تحليلنا لنتائج الأسئلة المتعلقة بفرضيات الدراسة، وكما تبين من خلال التحقق من العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، أن نظام التحول الرقمي بالمؤسسة التربوية محل الدراسة يؤثر بالإيجاب على الثقافة التنظيمية لموظفيها، ويعزز أداء العمل بالمؤسسة في مجال، وهناك أهمية للبنية التحتية للتحول الرقمي لتحسين الاستقرار الوظيفي بها، وكذا نتيجة الفرضية الرابعة التي تؤكد على وجود تأثير لاستخدام التحول الرقمي على تماسك جماعات العمل بالمؤسسة محل الدراسة.

من خلال ما سبق قوله عن فرضيات الدراسة، الفرضية العامة للدراسة محققة وبالتالي يمكن القول بشكل عام أن:

توجد علاقة ترابطية بين التحول الرقمي و علاقات العمل بالمؤسسة محل الدراسة

## 5\_ تفسير النتائج على ضوء الدراسات السابقة:

### (أ) الدراسات المحلية:

دراسة بلفروم لهلالي وسليمانى طارق ركزت على أن الرقمنة تساهم داخل المؤسسة التربوية بصورة مباشرة بزيادة تفعيل الاتصال الداخلي وأن التكنولوجيا الحديثة ساهمت في تحسين الاتصال وسهولة الحصول على المعلومة والاحتفاظ بها بالمؤسسة التعليمية.

وهذا ما توصلنا اليه من خلال السؤال 04 و05 و06 في المحور الاول مما سبق أن أغلبية عينة الدراسة يتفقون بشكل كبير على تفضيل أسلوب وسائل الاتصال الرقمية لاستقبال التعليمات في المؤسسة محل الدراسة كما ويتفقون بأن العمليات الادارية الرقمية تساهم بشكل كبير في سهولة نشر المعلومة، و على أن شبكات التواصل الرقمية تساهم في إنجاز المهام والأنشطة بالمؤسسة محل الدراسة.

### (ب) الدراسات عربية:

دراسة سائر علي الذي توصل إلى أن تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يحسن أداء المؤسسات التربوية في سوريا ويمكن الاعتماد عليه لتحسين الكفاءة والفعالية.

وقد اثبتنا هذه النتيجة في دراستنا الميدانية من خلال إجابة المبحوثين في السؤال 11 للمحور الثاني الذي يؤكد ان أغلبية عينة الدراسة يتفقون بشكل كبير جدا بأن فعالية النظام الرقمي تؤثر على الأداء العام للمؤسسة محل الدراسة. فكانت 49 إجابة على تفضيل (نعم يؤثر تطبيق التحول الرقمي على الأداء العام للمؤسسة) بنسبة مشاركة كبيرة 98.00%.

### (ج) الدراسات أجنبية:

اعداد" andrea terilizzi يؤكد في دراسته على ضرورة امتلاك نظام التحول الرقمي من أبعاد مختلفة والحاجة إلى المزيد من التعاون متعدد التخصصات للبحث في تأثير الرقمنة على القطاع العام وربط ذلك بتأثيره داخل الإدارة.

تم ربط دراستنا الميدانية بأبعاد المتغيرين (المستقل) التحول الرقمي و(التابع) علاقات العمل وقد تم بناء الأسئلة حسب مؤشرات الابعاد ومن خلال تحليل ومناقشة الفرضيات فقد حققت جميع الفرضيات باختلاف ابعادها ولذلك نستطيع ان نقول ان دراسة andrea terilizzi قد حققت وربطنا تأثير الرقمنة على الإدارة عند andrea terilizzi بتحقيق الفرضية العامة بتأثير التحول الرقمي على علاقات العمل.

ومن خلال هذا التفسير نستنتج ان نتائج الدراسات السابقة هي مطابقة لحد كبير مع نتائج فرضيات الدراسة الميدانية.

## 6\_ تفسير النتائج على ضوء المقاربات النظرية :

### (ا) نظرية الحتمية التكنولوجية:

مثلما ذكرنا سابقا ان " مارشال ماكلوهان" بهذه الدراسة في ستينيات القرن الماضي وهي من الدراسات التي أكدت على ضرورة الربط بين الرسالة والوسيلة وما تأثير ذلك على أساليب العمل والأداء، فقد اشرنا الى هذه

النتيجة في السؤال 19 للمحور الثاني توصلنا من خلاله أن أغلبية عينة الدراسة (86%) يتفقون على تفضيلهم في إنجاز العمليات الإدارية باستخدام أسلوب التحول الرقمي، أما السؤال 03 من المحور الأول فقد اكدت النتيجة حسب نظرة "مارشال ماكلوهان" حول تأثير ذلك على أساليب العمل والأداء أن أغلبية عينة الدراسة (80%) يتفقون بأن البرامج والتطبيقات على المنصة الرقمية بالمؤسسة محل الدراسة تحسن من جودة العمليات الإدارية ومن هذا المنطلق نستنتج ان هذه النظرية محققة في الدراسة.

#### ب) نظرية حركة الإدارة العلمية:

اهتمت حركة الإدارة العلمية بعلاقات العمل بتكوين وتأسيس توجه علمي منظم يعتمد على بحوث ودراسات تستخدم نتائجها لتسخير واستغلال الموارد البشرية وتحفيزها، وتعتمد الإدارة العلمية على ادخال أساليب علمية وتحسين الظروف في العمل من اجل القضاء على الجهد والوقت الضائعين من طرف العمال، وتحقيق وحدة العمل بين أطراف التسيير الإداري عبر تحديد نطاق علاقات العمل وباستخدام اساليب حديثة تسهل وصول التعليمات والمناشير.

وهذا توصلنا اليه باعتماد الإجابات عن الأسئلة التالية من خلال ما سبق في السؤال 13 للمحور الثاني حول أغلبية عينة الدراسة (90%) يتفقون بنعم وبشكل كبير على أن الهياكل الرقمية تعمل علي تحسين ظروف العمل بالمؤسسة محل الدراسة، كذلك أوضحت الدراسة أن عينة الدراسة عند الإجابة على السؤال رقم 24 للمحور الرابع يتفقون بأن الأداء عبر المنصة الرقمية يشعرهم بالعدالة والشفافية بنسبة (76%) وهذا عامل يحفزهم على العمل ويساهم على إثراء علاقات عمل إيجابية، أما السؤال 25 للمحور الرابع نستنتج من خلاله أن عينة الدراسة يتفقون بنعم على وجود تنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة محل الدراسة عبر العمليات الإدارية الرقمية مما يحقق وحدة العمل بين اطراف التسيير في المتوسطة.

#### 7\_ التوصيات:

- نشر الثقافة التنظيمية للتحويل الرقمي في المجتمع بشكل عام والمؤسسات التربوية بشكل خاص.
- تدريب مختصين تقنيين في الرقمنة وتكثيف البرامج التكوينية وعقد دورات وندوات لزيادة الوعي بالانفتاح الرقمي.
- خلق مناصب حديثة وتحديد مسؤوليتها بشكل مباشر على العمليات الرقمية.
- رفع جودة خدمات الانترنت وشبكات التواصل بمعالجة مشكل ضعف تدفق عبر التراب الوطني الذي أصبح هاجس الجميع.
- التحفيز على العمل عن بعد بوضع استراتيجية تسمح للتواصل والعمل عن بعد.
- التشجيع على العمل الجماعي والتعاون وتحسيس العمال بمسؤولية الوظيفة.
- العمل على صيانة جودة العلاقات بين العاملين والمسؤولين عن طريق التحفيز والحث الدائم على ضرورة رفع الانتاجية.
- إلزام الموظفين بتقبل نظام التحول الرقمي والاستغناء عن النظام القديم بالمتوسطة.

- الاستغلال الجيد للتقنيات الحديثة في زيادة جودة ونوعية الخدمات وكذا توفير وسائل تكنولوجية من لوائح الكترونية وغيرها داخل مراكز المعلومات حتى يسهل الوصول الى المعلومة والاجابة عليها.
- الفصل في العمل على المنصة الرقمية في المتوسطة بوضع عامل مختص برقمنة التلاميذ واخر يختص برقمنة العمال بسبب ضخامة عدد التلاميذ والعمال بالمتوسطة.
- إقرار القوانين والتشريعات الداعمة التي تنظم العمل الرقمي وتحفظ سرية المعلومات وتحمي حقوق العمال والمستفيد من العمل من التعديات المحتملة داخل المتوسطة او خارجها.

## خلاصة الفصل:

بعد الانتهاء من الجانب الميداني والقيام بعملية التحليل والتفسير وكذا مناقشة الفرضيات استنتجنا ان متوسطة الشهيد دفي خليفة تعتمد بشكل كبير على استخدام التحول الرقمي ويؤثر هذا بشكل مباشر على أداءها وبمستوى إنتاجيتها فالفعالية والجودة في العمليات الرقمية تساهم في تحسين الأداء ومن خلال ما توصلنا إليه من نتائج الفرضيات نستطيع القول ان الفرضيات محققة كما قمنا بمحاولة مقارنتها مع الدراسات السابقة والنظرية وفي الأخير طرحنا مجموعة توصيات حسب ما صدقنا من عيوب ونقائص.

وبشكل عام فان هذه الدراسة التطبيقية يمكن ان تسهم في إمداد مسؤول الرقمنة بمعلومات هامة تمكنه من معرفة الاختلال القائم عن ضعف الأداء ومعالجته ومن جهة أخرى مكنت الباحثة من الوصول الى النتيجة العامة للدراسة وهي ان التحول الرقمي يؤثر على علاقات العمل.

الخاتمة

## خاتمة:

إن الأنظمة الرقمية داخل المؤسسات التربوية بصفة خاصة تسهل التواصل والتعاون بين الزملاء والطلاب والإداريين، من خلال تبسيط العمليات الوظيفية وتعزيز التفاعلات الأكثر كفاءة مثل استخدام الرسائل الفورية ومؤتمرات الفيديو والبريد الإلكتروني وتساهم أيضا بشكل كبير على تشكيل ثقافة تنظيمية إيجابية، من خلال التأثير على المعايير والقيم والسلوكيات داخل المؤسسة التربوية، فإذا تبنت المؤسسة التربوية منهجا رقميا فإنها تغرس بذلك ثقافة الابتكار والمرونة والقدرة على التكيف، وقد عايشنا ذلك في الأزمة الصحية لكوفيد 19 وما تطلبه من ضرورة استخدام وسائل التواصل الرقمية، وعلى العكس من ذلك فإن مقاومة الأدوات الرقمية يمكن أن تؤدي إلى ثقافة الشك أو الإحباط، وبالتالي فإن نجاح المؤسسة وتحسين علاقات العمل داخلها، مرتبط بشكل كبير بتطور استخدام نظام التحول الرقمي من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية.

من النقاط التي تم توضيحها في مختلف جوانب هذا البحث، خلصنا إلى عدة استنتاجات نظرية وتطبيقية، من أهم الاستنتاجات النظرية لعلاقات العمل انها اهم محرك لتسيير المنظمة وتحقيق أهدافها فالعلاقات الإنسانية والاجتماعية المتوازنة داخل العمل تحفز على الأداء والاستقرار وتؤثر على الثقافة التنظيمية بشكل إيجابي بغض النظر عن اسلوب القيادة والاشراف اما عن التحول الرقمي فأكدت الدراسة انها ضرورة ملحة وأصبحت من المشاريع الهامة لتحقيق فعالية نشاط المؤسسات التربوية التي تحتاج الى دراسات عميقة وكفاءات عالية لنجاح عملية الانتقال التدريجي من الأسلوب الورقي القديم الى النظام الرقمي الجديد.

ولاختبار النتائج النظرية والفرضيات المصاغة انتقلت الباحثة الى ميدان الدراسة بتطبيق أساليب البحث الميداني وبعد الملاحظة الدقيقة حول مظاهر موضوع الدراسة في المؤسسة والتي اكدنا على استخداماتها للتحول الرقمي وتوصلنا انها تعمل على المنصات الرقمية بصورة مستمرة ونشيطة ذلك لإدراكها لأهمية التحول الرقمي وتحت وصاية وزارة التربية فهي تستقطب كل ما هو حديث ويخص تجديد التقنيات الرقمية سواء من ناحية مسك الملفات وتخزينها او استخراج الوثائق الخاصة بالموظفين والتلاميذ وحتى من ناحية التعليم رغم بعض العراقيل في ممارستها كنقص تدفق الانترنت و غيرها ولإثبات صحة الفرضيات او نفيها تم توزيع أسئلة الاستمارة على المبحوثين وجمعها وتفرغها ثم تحليلها ومن خلالها استطعنا التوصل الى مجموعة نتائج أهمها لاستخدام التقنيات الرقمية تأثير على الثقافة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة.

كذلك أثبتت الدراسة أن مستوى الأداء في العمل يتعلق بالمهارة في استخدام الرقمنة كما تساهم البنية التحتية للتحول الرقمي في تحسين الاستقرار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة ونتج عن اختبار الفرضية الأخيرة للدراسة انه يوجد تأثير لاستخدام تقنيات التحول الرقمي على تماسك جماعات العمل بالمؤسسة محل الدراسة، نتج عن اختبار الفرضية العامة للدراسة لنظام التحول الرقمي في المؤسسات التربوية تأثير إيجابي على علاقات العمل داخل المؤسسة.

في الختام يمكن القول ان علاقات العمل في ظل التحول الرقمي وواقع تطبيقه بالمؤسسة التعليمية متوسطة الشهيد دوفي خليفة قد تم التطرق اليه بجانبه النظري والميداني وقد توصلنا الى نتائج إيجابية وبعضها سلبية تعود لعدة أسباب منها (ضيق الوقت لإنجاز المذكرة السياسة الوطنية الغير واضحة وغير مكتملة في تبني نظام التحول الرقمي وأيضا لحدثة الموضوع كذلك صغر العينة) وهذا يعد دافعا للقيام مستقبلا بدراسات أكثر دقة وعمق. وفي الأخير نأمل أن نكون قد وفقنا الى حد ما في انجازنا هذا الموضوع وعرضه بشكل يتلاءم مع الغرض الذي انجز لأجله وهو توضيح واقع علاقات العمل في ظل التحول الرقمي.

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التحول الرقمي ممثلاً بأبعاده (البنية التحتية، التقنيات التكنولوجية المهارة، التكامل..)، على علاقات العمل بمختلف أبعادها (الثقافة التنظيمية، الأداء، الاستقرار الوظيفي، تماسك جماعات العمل..)، انطلقت الدراسة من طرح الإشكالية المتمثلة في: هل يؤثر التحول الرقمي على علاقات العمل في متوسطة الشهيد دوفي خليفة؟ ومن خلال إجراء دراسة ميدانية على عينة موظفين مكونة من أساتذة وإداريين وعمال مهنيين بمتوسطة الشهيد دوفي خليفة بالولاية المنتدبة بوسعادة، معتمدين في ذلك تطبيق المنهج الوصفي التحليلي وذلك وفق الخطوات التالية:

جمع المعلومات الضرورية من المصادر والمراجع لوضع بناء نظري حول جانب الدراسة.

دراسة تطبيقية بالنزول إلى ميدان الدراسة وتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة.

تحليل النتائج وتفسيرها والتأكد من تحقق الفرضيات أو تفنيدها.

وقد لخصت الدراسة إلى التأكيد على وجود علاقة بين التحول الرقمي وعلاقات العمل.

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي، الرقمنة، علاقات العمل، العمل عن بعد، مؤسسات التربية.

**Summary:**

This study aimed to determine the impact of digital transformation, represented by its dimensions (infrastructure, technological techniques, skills, integration..), on work relations in its various dimensions (organizational culture, performance, job stability, cohesion of work groups..). The study began by presenting the problem represented by: : Does digital transformation affect work relations at Shahid Dovi Khalifa High School? By conducting a field study on a sample of employees consisting of professors, administrators, and professional workers at the Martyr Dovi Khalifa High School in the mandated state of Bou Saada, relying on the application of the descriptive analytical method according to the following steps:

Collecting the necessary information from sources and references to develop a theoretical structure about the aspect of the study.

An applied study by going to the field of study and distributing the questionnaire to the study sample.

Analyzing and interpreting the results and ensuring that the hypotheses are verified or refuted.

The study concluded by confirming that there is a relationship between digital transformation and work relations.

**Keywords:** digital transformation, digitization, labor relations, remote work, educational institutions .

قائمة

المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1. \_الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 17، الصادرة بتاريخ 15 ربيع الثاني 1932 الموافق ل20 مارس 2011، ص 563-567

قائمة المراجع

الكتب

1. \_ أبو قحف عبد السلام، لإدارة الاستراتيجية وإدارة الازمات، الدار الجامعية الجديدة، القاهرة، مصر، 2002.
2. \_ أحمد علي، المكتبة الرقمية الأسس والمفاهيم والتحديات التي تواجه المكتبات الرقمية العربية، دمشق، ، 2011
3. \_ رشيد زرواتي،، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عين مليلة، الجزائر، 2007.
4. \_ مايك جري، نويل هودسون، جيل جوردون، دليل العمل عن بعد، ترجمة عمر عبد الرحمان العيسى، الإدارة العامة للطباعة ونشر بمعهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2001.
5. \_ احمد السيد بدوي، علم اجتماع الاقتصاد، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1983.
6. \_ أحمد عبد الله للحلح ومصطفى محمود أبو بكر، البحث العلمي (تعريفه، خطواته، مناهجه، المفاهيم الإحصائية)، دار الجامعة، الإسكندرية، 2002.
7. \_ برمان بشير، الرقمنة وأثرها في تسيير المؤسسة التربوية، المعهد الوطني لموظفي قطاع التربية، تيارت، 2014.
8. \_ بشير هدفي، الوجيز في شرح قانون العمل علاقات العمل الفردية والجماعية، دار جسور للنشر والتوزيع، ط2، 2003.
9. \_ بوخريصة بوبكر وآخرون، دراسات في تسيير الموارد البشرية - إدارة الأفراد- منشورات قرطبة، المحمدية الجزائر، ط1، 2008.
10. \_ خليل محمد حسن الشماع، خطير كاظم حمود، نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان ، 2000.
11. \_ عنكوش نبيل، المكتبة الرقمية بالجامعة الجزائرية تصميمها وإنشائها، قسنطينة، 2010.
12. \_ مصطفى أحمد أبو عمرو، علاقات العمل الجماعية المفاوضة الجماعية والنقابات العمالية اتفاقية العمل الجماعية (الإضراب، الأغلاق، التحكم، الوساطة، المفاوضة)، جامعة طنطة، دار الجامعة الجديدة للنشر، كلية الحقوق، 2005.

## قائمة المصادر والمراجع

13. \_هديل كرنيب، تكنولوجيا المالية في المنطقة العربية منجم الذهب المستقبل القادم، دار النهار للنشر، مصر، 2021.
14. \_هلال مزاهرة منال، نظريات الاتصال، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، لبنان، 2021.
15. أنطوان نعمة وآخرون المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار الشرق، ط2، بيروت، 2001.
16. بدوي السيد، علم الاجتماع الاقتصادي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1983.
17. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والنشر، طب الجزائر، 2016.

### المعاجم

1. - سامية خرخاش، انعكاسات جائحة كوفيد 19 على علاقات العمل في الجزائر، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، العدد 01 الخاص (الجزء 01)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، جانفي 2011.
2. - محمد موسى علي شحاتة، دور تفعيل آليات التحول الرقمي في تحسين كفاءة النظام للمعنى التهرب الضريبي في ضوء رؤية مصر، 2030، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، جامعة مدينة السادات وكلية التجارة، المجلد 6، العدد 1، 2020.
3. \_ وسام بن فضة وحكيم بن حسان، واقع استخدام التكنولوجيا المالية في الوطن العربي، مجلة العلوم الادارية والمالية، المجلد 4، العدد 3، 2020.
4. \_بدوي أحمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، أنجليزي، فرنسي، عربي، مكتبة لبنان، بيروت،
5. \_جار الله حمو، وآخرون، مدى مساهمة التحديات الاستراتيجية للتحول الرقمي في صعوبة رقمنة الخدمات المالية وسبل مواجهتها استراتيجية دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي القطاع المصرفي العام في تيونوي مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج 17، ع56، 2022.
6. \_محمد محمد الهادي، نحو بناء خارطة طريق تحول رقمي لمتطلبات المجتمع لاستراتيجية مصر الرقمية، ع 26، المجلة المصرية للمعلومات، 2021
7. \_مريم خالص حسين، الحكومة الالكترونية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، وزارة المالية، العراق، 2013.
8. 1978\_سمير الشويكي، المعجم الإداري، دار أسامة المشرق الثقافي، الأردن، عمان، ط1، 2006، ص 214.

### 9. المجلات

#### الملتقيات

1. منظمة العدل الدولية، العمل عن بعد خلال جائحة كوفيد 19 وما بعدها، دليل عملي، ترجمة بسام أبو الذهب لصالح المعهد العربي للصحة والسلامة المهنية، سوريا، 2020

رسائل التخرج

1. \_ أبيب حسبية، علاقات العمل وتأثيرها على السلوك التنظيمي، دراسة ميدانية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري البويرة من (15 ماي - 21 جويلية 2018)، مذكرة مكملة لنيل ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة آكلي محند أولحاج. البويرة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، فرع علم الاجتماع 2018-2019.
2. \_ ابن اوصيف مريم علاقات العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز الطاهير ولاية جيجل) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص التنظيم. والعمل، جامعة محمد لمين تباعين سطيف 02، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2014/2015
3. سائر علي، تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية ضمن المؤسسات التربوية السورية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير التأهيل وتخصص الإدارة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2022-2023،
4. \_رحماني إسحاق، النزاعات العمالية وأثرها في علاقات العمل (دراسة ميدانية للمؤسسة الصناعية للمنظمات تيكجدة مركب سور الغزلان)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص التنظيم والعمل، جامعة آكلي محند أولحاج البويرة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2012/2013.
5. \_علا سعيدة وسرقمة سميرة، دور علاقات العمل في التأثير على أداء الموظفين (دراسة ميدانية بالعيادة المتعددة الخدمات بزواوية كنتة) مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص التنظيم والعمل، جامعة أحمد دراية أدرار - الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، 2017/2018.
6. - علا عيسى محمود الخطيب، أثر تطبيق العمل عن بعد على انتاجية الموظفين في القطاع الهندسي (الاستشارات والتصميم الهندسي) في الأردن خلال جائحة كوفيد 19، رسالة لنيل درجة ماجستير في الأعمال الالكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
7. - قدوري محمد، مبروكي محمد آليات تسوية منازعات العمل الجماعية في التشريع الجزائري، رسالة ماستر قانون المؤسسات الاقتصادية، جامعة أحمد دراية أدرار، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، 2018/2019.
8. \_مرخوص فاطمة، المسؤولية الجزائرية في إطار علاقات العمل، رسالة الدكتوراه في قانون الجنائي للأعمال، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2016/2017.
9. \_ مهري سهيلة، المكتبة الرقمية في الجزائر، مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم المكتبات، جامعة قسنطينة، الجزائر 2016.

الكتب بالاجنبية

1. messiliti, Benzaama, &Benzidane, H, digital economy in Algeria opportunities and prospects Finance and Business Economics review 2019 H 43–45

قائمة

الملاحق

## قائمة الملاحق



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
FACULTY OF HUMANITIES  
AND SOCIAL SCIENCES  
Faculty of Humanities and Social Sciences  
Vice-Deanship of the College for Studies and  
Student Affairs

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
نيابة العادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

### وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع:

مذكرة ايداع مذكرة ماستر «علاقة العمل في ظل التحول الرقمي»

إعداد الطلبة:

1- هريجة أحنه رقم التسجيل: 11173509582  
2- رقم التسجيل:

القسم: علم اجتماع الشعبة: علوم اجتماعية التخصص: تربية وعمل  
إشراف: الأستاذة: أم ساذم حاتم «ب»

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2023-2024 وأسمح بإيداعه على مستوى ادارة القسم للمناقشة والتقييم.

موافقة وإمضاء الاستاذ(ة) المشرف(ة): رئيس فريق الاختصاص رئيس القسم

Web site : <http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facshs/> الموقع الإلكتروني:  
Face book : <https://www.facebook.com/FshsUnivMsila/> الفيسبوك:  
Tel / Fax : 213 35 35 3044 هاتف / فاكس:

UNIVERSITY MOHAMED BOUDIAF OF M'SILA

## قائمة الملاحق



Faculty of Humanities and Social Sciences  
Vice-Chancellorship of the College for Studies and  
Student Affairs

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة محمد بoudiaf بالمسيلة  
University Mohamed Boudiaf of M'sila



مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية  
تowards the sciences and the social sciences  
2024/ الرقم

تصريح شرقي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضي (ة) ادناه :

السيدة (ة): سبرينة كاشنة

الصفة (طالب، استاذ باحث، باحث دائم): مألفة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم 1199 1102204990004

الصادرة بتاريخ: 05-06-2016 عن دائرة: المسيلة

المسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية علم الاجتماع

تخصص: تخطيط وعمل تحت رقم التسجيل: 171735095182

والمكلف بإنجاز اعمال بحث (مذكرة التخرج ليسانس، مذكرة ملستر، مذكرة ماجستير، اطروحة دكتوراه).

عنوانها: علاقات العمل في ظل التحول الرقمي

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة في  
اتجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 08/06/2024

امضاء المعني (ة):

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 2016-07-28 المحدد للتواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.

UNAMIC avec CAMBUCAMUCI

الملحق 03: الاستبانة  
استمارة استبيان حول

علاقات العمل في ظل التحول الرقمي

من اعداد : جريدة امنة

تحت اشراف الأستاذ: فضيل رمضان

نرجو منكم الإجابة على الأسئلة التالية لدعم دراستنا في إطار البحث لنيل شهادة الماجستير  
نخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

## قائمة الملاحق

❖ عرض البيانات الشخصية للمبحوثين: (ضع علامة × في الإجابة المناسبة).

- \_ الجنس  ذكر  انثى
- \_ السن  من 20 إلى 30  من 30 إلى 40  من 40 إلى 50  أكثر من 50
- \_ المستوى التعليمي  متوسط  ثانوي  جامعي  تكوين مهني
- \_ الحالة الاجتماعية  أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
- \_ بعد المؤسسة عن مكان الإقامة  من 1 كم إلى 5 كم  من 5 كم إلى 15 كم  من 15 فأكثر
- \_ الوظيفة  إداري  أستاذ  عامل مهني
- \_ الإقضية  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

❖ الأسئلة متعلقة بالفرضية الأولى تأثير التقنيات الرقمية على الثقافة التنظيمية للمؤسسة

1. هل تدفق الانترنت في المؤسسة ؟

- سريع
- بطيء
- معدوم

2. تهدف البرامج والتطبيقات على المنصة الرقمية على

- تحسين جودة العمليات الإدارية
- الدقة والإتقان
- التحفيز على العمل

3. هل ترى ان استراتيجية التحول الرقمي ساهمت في ظهور شفافية العمل؟

- نعم
- لا
- نوعا ما

4. ما الاسلوب الذي تفضله لاستقبال التعليمات في المؤسسة ؟

- وسائل الاتصال الرقمية
- التواصل المباشر
- اللوائح والمناشير

5. كيف تساهم الرقمنة في العمليات الادارية الرقمية؟

- سهولة نشر المعلومة
- تقليل الأخطاء
- سرعة الإنجاز

عجز الأسلوب القديم

6. هل تساهم شبكات التواصل الرقمية في إنجاز المهام والأنشطة بالمؤسسة؟

نعم

لا

نوعا ما

❖ الأسئلة الخاصة بالفرضية الثانية علاقة المهارة في استخدام الرقمنة على مستوى الأداء في العمل

7. هل تجد ان المسؤولين عن خدمات الرقمنة في المؤسسة ذو كفاءة:

عالية

متوسطة

منخفضة

8. تتعلق المهارة في استخدام التحول الرقمي ب :

المستوى التعليمي

الخبرة المهنية

طرق التدريب

9. يرتبط نجاح أداء العمليات الإدارية بمستوى كفاءة مسؤول مكتب الرقمنة:

نعم

لا

10. هل تفضل إنجاز عملياتك الإدارية عن طريق؟

استخدام التحول الرقمي

الأسلوب القديم

11. هل تؤثر فعالية النظام الرقمي على الأداء العام للمؤسسة ؟

نعم

لا

12. كيف تقيم الأداء على التقنيات الرقمية في المؤسسة ؟

جيد

متوسط

ضعيف

❖ الأسئلة الخاصة بالفرضية الثالثة أهمية البنية التحتية للتحول الرقمي على تحسين الاستقرار الوظيفي

13. هل تعمل الهياكل الرقمية علي تحسين ظروف العمل ؟

## قائمة الملاحق

نعم

لا

نوعا ما

14. كيف تخدم المعدات والوسائل الرقمية الموظفين؟

أرشفة العمال

متابعة المسار الوظيفي

سهولة استخراج الوثائق

أشياء أخرى

15. هل تسمح لك مؤسستك بمزاولة أعمالك الإدارية عن بعد؟

نعم

لا

16. في حالة رغبتك في تغيير المؤسسة هل بسبب؟

البعد عن مكان العمل

عدم وظيفية المؤسسة

الصراعات الداخلية

لا ارغب بالمغادرة

17. هل أنت راضي عن الخدمات الرقمية في المؤسسة؟

نعم

لا

نوعا ما

18. تسعى مؤسستك لاكتساب كاميرات رقمية من أجل تحقيق الأمن الوظيفي هل أنت

مع

ضد

مع بشروط

19. في حالة تعطل احدى الهياكل الإلكترونية بالإدارة هل يؤدي ذلك الى توقف العمليات الإدارية؟

نعم

لا

❖ الأسئلة الخاصة بالفرضية الرابعة حول آثار استخدام التحول الرقمي على تماسك جماعات العمل

20. هل تفضل القيام بمهامك بشكل؟

فردي

## قائمة الملاحق

جماعي

كلاهما

21. هل ترى ان تأثير جماعات العمل بالمؤسسة؟

سلبي

إيجابي

محايد

22. ما هو تأثير الشبكات التواصل الرقمية على نشاط النوادي المختلفة بالمؤسسة ؟

مرتفع

متوسط

منخفض

23. في حالة التأخر عن العمل على احدى الأجهزة الرقمية هل تبادر للمساعدة عند استطاعتك ذلك؟

نعم

لا

احيانا

محايد

24. هل وسيلة تقييم الأداء عبر المنصة الرقمية تشعرك ب

العدالة والشفافية

الثقة

الانتماء

محايد

25. هل يوجد تنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة عبر العمليات الإدارية الرقمية ؟

نعم

لا

محايد

## قائمة الملاحق

الملحق 04: مخرجات برنامج SPSS.V27

نتائج اختبار ثبات الاستبانة في العينة الاستطلاعية

RELIABILITY

/VARIABLES= السؤال 1 السؤال 2 السؤال 3 السؤال 4 السؤال 5 السؤال 6 السؤال 7 السؤال 8 السؤال 9  
السؤال 10

السؤال 11 السؤال 12 السؤال 13 السؤال 14 السؤال 15 السؤال 16 السؤال 17 السؤال 18 السؤال 19 السؤال 20  
السؤال 21

السؤال 22 السؤال 23 السؤال 24 السؤال 25

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

### Reliability

Notes		
Output Created		11-MAY-2024 17:56:24
Comments		
Input	Data	C:\Users\HP\Desktop\امينة جريدة\Nouveau dossier علم اجتماع\2024.sav (2) الاستطلاعية
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	20
	Matrix Input	C:\Users\HP\Desktop\امينة جريدة\Nouveau dossier علم اجتماع\2024.sav (2) الاستطلاعية
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=السؤال 1 السؤال 2 السؤال 3 السؤال 4 السؤال 5 السؤال 6 السؤال 7 السؤال 8 السؤال 9 السؤال 10 السؤال 11 السؤال 12 السؤال 13 السؤال 14 السؤال 15 السؤال 16 السؤال 17 السؤال 18 السؤال 19 السؤال 20 السؤال 21 السؤال 22 السؤال 23 السؤال 24 السؤال 25 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,03

[DataSet1] C:\Users\HP\Desktop\امينة جريدة\Nouveau dossier علم اجتماع\2024.sav (2) الاستطلاعية

Scale: ALL VARIABLES

## قائمة الملاحق

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	20	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

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

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,808	25

### • نتائج اختبار Chi-Square لأسئلة الاستبانة (الدراسة الأساسية)

Warning # 849 in column 23. Text: fr\_DZ  
The LOCALE subcommand of the SET command has an invalid parameter. It could not be mapped to a valid backend locale.  
GET  
FILE='C:\Users\HP\Desktop\علم امينة جريدة\اجتماع آمنة\اجتماع علم امينة جريدة\الاساسية.sav'.  
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.  
NPAR TESTS  
/CHISQUARE=السؤال 1 السؤال 2 السؤال 3 السؤال 4 السؤال 5 السؤال 6 السؤال 7 السؤال 8 السؤال 9 السؤال 10 السؤال 11 السؤال 12 السؤال 13 السؤال 14 السؤال 15 السؤال 16 السؤال 17 السؤال 18 السؤال 19 السؤال 20 السؤال 21 السؤال 22 السؤال 23 السؤال 24 السؤال 25  
/EXPECTED=EQUAL  
/MISSING ANALYSIS.

### NPar Tests

Notes		
Output Created	11-MAY-2024 18:03:14	
Comments		
Input	Data	C:\Users\HP\Desktop\علم امينة جريدة\الاساسية.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	50
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax	NPAR TESTS /CHISQUARE=السؤال 1 السؤال 2 السؤال 3 السؤال 4 السؤال 5 السؤال 6 السؤال 7 السؤال 8 السؤال 9 السؤال 10 السؤال 11 السؤال 12 السؤال 13 السؤال 14 السؤال 15 السؤال 16 السؤال 17 السؤال 18 السؤال 19 السؤال 20 السؤال 21 السؤال 22 السؤال 23 السؤال 24 السؤال 25 /EXPECTED=EQUAL /MISSING ANALYSIS.	
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02
	Number of Cases Allowed <sup>a</sup>	56173

a. Based on availability of workspace memory.

## قائمة الملاحق

[DataSet1] C:\Users\HP\Desktop\امينة جريدة علم اجتماع آمنة\اجتماع علم امينة جريدة .sav الأساسية

### Chi-Square Test Frequencies

السؤال1			
	Observed N	Expected N	Residual
سريع	8	16,7	-8,7
بطئ	34	16,7	17,3
معدوم	8	16,7	-8,7
Total	50		

السؤال2			
	Observed N	Expected N	Residual
الإدارية العمليات جودة تحسين	40	16,7	23,3
والإتقان الدقة	5	16,7	-11,7
العمل على التحفيز	5	16,7	-11,7
Total	50		

السؤال3			
	Observed N	Expected N	Residual
نعم	32	24,5	7,5
ما نوعا	17	24,5	-7,5
Total	49		

السؤال4			
	Observed N	Expected N	Residual
الرقمية الاتصال وسائل	30	16,7	13,3
المباشر التواصل	16	16,7	-,7
والمناشير الوائح	4	16,7	-12,7
Total	50		

السؤال5			
	Observed N	Expected N	Residual
المعلومة نشر سهولة	20	12,5	7,5
الأخطاء تقليل	13	12,5	,5
الإنجاز سرعة	13	12,5	,5
القديم الأسلوب عجز	4	12,5	-8,5
Total	50		

السؤال6			
	Observed N	Expected N	Residual
نعم	37	25,0	12,0
ما نوعا	13	25,0	-12,0
Total	50		

السؤال7			
---------	--	--	--

## قائمة الملاحق

	Observed N	Expected N	Residual
عالية	24	16,7	7,3
متوسطة	25	16,7	8,3
منخفضة	1	16,7	-15,7
Total	50		

السؤال 8			
	Observed N	Expected N	Residual
التعليمي المستوى	4	16,7	-12,7
المهنية الخبرة	26	16,7	9,3
التدريب طرق	20	16,7	3,3
Total	50		

السؤال 9			
	Observed N	Expected N	Residual
نعم	49	25,0	24,0
لا	1	25,0	-24,0
Total	50		

السؤال 10			
	Observed N	Expected N	Residual
الرقمي التحول استخدام	43	25,0	18,0
القديم الأسلوب	7	25,0	-18,0
Total	50		

السؤال 11			
	Observed N	Expected N	Residual
نعم	49	25,0	24,0
لا	1	25,0	-24,0
Total	50		

السؤال 12			
	Observed N	Expected N	Residual
جيد	28	16,7	11,3
متوسط	21	16,7	4,3
ضعيف	1	16,7	-15,7
Total	50		

السؤال 13			
	Observed N	Expected N	Residual
نعم	45	16,7	28,3
لا	2	16,7	-14,7
ما نوعا	3	16,7	-13,7
Total	50		

السؤال 14			
	Observed N	Expected N	Residual
العمال ارشفة	10	12,5	-2,5
الوظيفي المسار متابعة	12	12,5	-,5
الوثائق استخراج سهولة	26	12,5	13,5
أخرى أشياء	2	12,5	-10,5
Total	50		

السؤال 15			
-----------	--	--	--

## قائمة الملاحق

	Observed N	Expected N	Residual
نعم	33	25,0	8,0
لا	17	25,0	-8,0
Total	50		

السؤال 16			
	Observed N	Expected N	Residual
المكان عن البعد	32	16,7	15,3
المؤسسة وظيفية عدم	16	16,7	-,7
بالمغادرة أرغب لا	2	16,7	-14,7
Total	50		

السؤال 17			
	Observed N	Expected N	Residual
نعم	38	16,7	21,3
لا	2	16,7	-14,7
ما نوعا	10	16,7	-6,7
Total	50		

السؤال 18			
	Observed N	Expected N	Residual
مع	36	16,7	19,3
ضد	1	16,7	-15,7
شروط مع	13	16,7	-3,7
Total	50		

السؤال 19			
	Observed N	Expected N	Residual
نعم	43	25,0	18,0
لا	7	25,0	-18,0
Total	50		

السؤال 20			
	Observed N	Expected N	Residual
فردى	19	16,7	2,3
جماعى	8	16,7	-8,7
كلاهما	23	16,7	6,3
Total	50		

السؤال 21			
	Observed N	Expected N	Residual
سلبى	5	16,7	-11,7
ايجابى	27	16,7	10,3
محايد	18	16,7	1,3
Total	50		

السؤال 22			
	Observed N	Expected N	Residual
مرتفع	14	16,7	-2,7
متوسط	30	16,7	13,3
منخفض	6	16,7	-10,7
Total	50		

## قائمة الملاحق

السؤال 23			
	Observed N	Expected N	Residual
نعم	23	12,5	10,5
لا	5	12,5	-7,5
أحياناً	13	12,5	,5
محايد	9	12,5	-3,5
Total	50		

السؤال 24			
	Observed N	Expected N	Residual
والشفافية العدالة	38	12,5	25,5
الثقة	7	12,5	-5,5
الإلتزام	4	12,5	-8,5
محايد	1	12,5	-11,5
Total	50		

السؤال 25			
	Observed N	Expected N	Residual
نعم	41	16,7	24,3
لا	5	16,7	-11,7
محايد	4	16,7	-12,7
Total	50		

