



جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت
كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

أثر التحول الرقمي في تعزيز الكفاءات المهنية لدى الموظفين
الإداريين بمؤسسات التعليم المتوسط
دراسة سوسيولوجية ميدانية - بولاية عين تموشنت-

تحت إشراف الأستاذ:

أ.د رمضان محمد

من إعداد وتقديم الطالبة:

-عبيد الله امال

تاريخ المناقشة:/../..

تمت المناقشة علنا أمام اللجنة المكونة من:

اللقب والاسم	الرتبة	الصفة
طبيب مولود	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
رمضان محمد	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا
شرفي رضا	أستاذ محاضر ب -	مناقشا

السنة الجامعية 2025-2026



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعب

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث علمي

(القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها)

أنا الممضي أسفله

الطالب (ة): **عبد الله أمار**

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: **410557084**

الصادرة في **حمام بوجبر** بتاريخ: **2024.03.18**

دائرة: **حمام بوجبر** ولاية **عين تموشنت**

والمسجل بكلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية قسم: العلوم الاجتماعية

شعبة:

تخصص: **العمل والتدريب**

علم الاجتماع

علم الاجتماع والعمل والتدريب

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج ليل شهادة ماستر أكاديمي، الموسومة بعنوان:

أثر التحول الرقمي على الاستفادة المهنية لدى الموظفين الإداريين

داخل مؤسسات التعليق الأكوسا دراسة سوسيولوجية حليلية

ولاية عين تموشنت

أصرح بشرفي أن التزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقية المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكورة أعلاه.

عين تموشنت في: **2026/06/28**



الترخيص بإيداع مذكرة الماستر

اسم الأستاذ(ة) المشرف(ة): الدكتور رمضان محمد
مذكرة التخرج في الماستر الموسومة: أثر التحول الرقمي في تعزيز
الأنشطة المجتمعية لدى المواطنين الجزائريين داخل المؤسسات
المهنية المصنوعة دراسة استرجاعية حداثية وإلغيت تموتنا
من انجاز الطالب (بين):
1. عبيد الله أمان
2.

ميدان: العلوم الاجتماعية

شعبة: علم الاجتماع

تخصص: العمل والتخطيط

أشهد أن الطالب(بين) قد قام(ا) برفع كل التحفظات المطلوبة من طرف لجنة المناقشة،
وبإمكانه(ها) إيداع النسخة الالكترونية المصححة على مستوى المستودع الرقمي لجامعة عين تموشنت.

عين تموشنت في: 06/06/2024

امضاء رئيس اللجنة

الاسم واللقب

أ. د. تيب مولود

امضاء المشرف

الاسم واللقب

أ. د. رمضان محمد

تأشيرة رئيس القسم



سني أحمد
رئيس قسم
العلوم الاجتماعية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ
الرَّحِيمِ



شكر وتقدير

قال تعالى:

"وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب" (من سورة هود: 88)

الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل، ونسأله أن يجعله خالصاً لوجهه الكريم.

نتقدّم بخالص عبارات الشكر والتقدير إلى أستاذنا المشرف رمضان محمد لحسن إشرافه ، وتوجيهاته

القيّمة، وصبره في متابعتي خطوة بخطوة، مما كان له الأثر الكبير في إنجاز هذا العمل.

كما نتوجّه بجزيل الشكر إلى جميع أساتذة القسم على ما قدّموه من علم نافع وتكوين متميز طيلة مشواري الدراسي، فلهم مني كل الاحترام والتقدير.

ولا ننسى أن أعبر عن امتناني لكل من مدّ لنا يد العون وساهم في إنجاح هذا العمل، سواء من قريب أو بعيد.

وفي الأخير، نخصّ بالشكر أسرتي الكريمة التي كانت سندنا الأول، وأصدقائنا الذين لم ييخلوا علينا بالدعم والتشجيع، فكانوا خير عون لنا في هذه المسيرة.





الإهداء

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل، أهدي ثمرة جهدي وتخرجي هذافلهما مني كل الامتنان والتقدير.
إلى أبي الغالي وأمي الحبيبة، حفظهما الله، اللذين كانا دائما مصدر الحب والدعم والدعاء في كل خطوة.

إلى زوجي العزيز، سندي في هذه الرحلة، شكراً لصبرك وتشجيعك ووقوفك إلى جانبي

إلى ابنتي الحبيبة، فرحة حياتي ونور أيامي، التي كانت ابتسامتها تمنحني القوة للاستمرار

إلى عائلتي الكريمة وكل من دعمني وساندني بالكلمة الطيبة والدعاء.

إلى أساتذتي الأفاضل الذين اناروا طريقي بالعلم والمعرفة.

وإلى زملائي وزميلاتي، وكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذه المذكرة.

أهدي هذا العمل المتواضع، راجية من الله أن يكلل مسيرتي بالمزيد من النجاح والتوفيق.



قائمة المحتويات :

الصفحة	العنوان
	بسم الله الرحمن الرحيم
	البسملة
	شكر وتقدير
	الإهداء
	ملخص
01	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة
4	تمهيد
4	الإشكالية
5	الفرضيات
6	أهمية الدراسة
7	أسباب اختيار الموضوع:
8	الدراسات السابقة
10	الأصول النظرية للدراسة الحالية

الصفحة	العنوان
12	مفاهيم الإجرائية للدراسة
	الفصل الثاني: الإطار النظري التحول الرقمي و الكفاءة المهنية
14	تمهيد
15	المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي
17	أهداف التحول الرقمي
17	التحديات التي تواجه التحول الرقمي
18	نماذج التحول الرقمي
24	أبعاد التحول الرقمي
26	المبحث الثاني: الكفاءة المهنية للموظف
28	أهمية الكفاءات
35	المبحث الثالث: العلاقة بين التحول الرقمي والكفاءة
35	نظريات العلاقة بين التحول الرقمي والكفاءة
37	مؤشرات قياس الكفاءة في ظل التحول الرقمي
37	معوقات التحول الرقمي وأثرها على الكفاءة
38	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: أبعاد التحول الرقمي وانعكاساته على الكفاءة المهنية لدى موظفي التعليم المتوسط -

الصفحة	العنوان
	نتائج الدراسة الميدانية
41	تمهيد
42	مجتمع الدراسة والعينة
43	المنهج المعتمد في الدراسة
44	الدراسة الاستطلاعية
44	حدود الدراسة
45	الأداة المستخدمة في جمع البيانات
52	صدق وثبات أداة الدراسة
55	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية وتحليل النتائج
57	تمهيد
58	عرض نتائج الاستبيان
98	اختبار الفرضيات
115	خلاصة الفصل
117	الخاتمة

الصفحة	العنوان
119	الملاحق
188	قائمة المصادر والمراجع

قائمة الجداول

الصفحة	قائمة الجداول
58	جدول 1: نماذج التحول الرقمي
59	جدول 2: درجات مقياس "ليكرت الخماسي"
60	جدول 3: صدق الاتساق الداخلي لمحور: استخدام التحول الرقمي في المؤسسة
61	جدول 4: صدق الاتساق الداخلي لمحور: الكفاءة المهنية للموظفين
63	جدول 5: صدق الاتساق الداخلي لمحور: التكوين والتأهيل الرقمي
65	جدول 6: صدق الاتساق الداخلي لمحور: التحديات والمعوقات
67	جدول 7: صدق الاتساق الداخلي لمحور: أثر التحول الرقمي
69	جدول 8: معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة
71	جدول 9: توزيع العينة حسب الجنس
73	جدول 10: توزيع العينة حسب العمر
75	جدول 11: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي
76	جدول 12: توزيع العينة حسب الوظيفة
77	جدول 13: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة
78	جدول 14: توزيع عينة الدراسة حسب المؤشر الأول

الصفحة	قائمة الجداول
79	جدول 15: توزيع عينة الدراسة حسب المؤشر الثاني
80	جدول 16: توزيع عينة الدراسة حسب المؤشر الثالث
82	جدول 17: توزيع عينة الدراسة حسب المؤشر الرابع
83	جدول 18: توزيع عينة الدراسة حسب المؤشر الخامس
85	جدول 19: توزيع عينة الدراسة حسب المؤشر الأول
86	جدول 20: توزيع عينة الدراسة حسب المؤشر الثاني
87	جدول 21: توزيع عينة الدراسة حسب المؤشر الثالث
88	جدول 22: توزيع عينة الدراسة حسب المؤشر الرابع
89	جدول 23: توزيع عينة الدراسة حسب المؤشر الخامس
90	جدول 24: توزيع عينة الدراسة حسب المؤشر الأول
91	جدول 25: توزيع عينة الدراسة حسب المؤشر الثاني
92	جدول 26: توزيع عينة الدراسة حسب المؤشر الثالث
93	جدول 27: توزيع عينة الدراسة حسب المؤشر الرابع
94	جدول 28: توزيع عينة الدراسة حسب المؤشر الخامس
95	جدول 29: توزيع عينة الدراسة حسب المؤشر الأول
96	جدول 30: توزيع عينة الدراسة حسب المؤشر الثاني
97	جدول 31: توزيع عينة الدراسة حسب المؤشر الثالث
98	جدول 32: توزيع عينة الدراسة حسب المؤشر الرابع

الصفحة	قائمة الجداول
99	جدول 33: توزيع عينة الدراسة حسب المؤشر الخامس
100	جدول 34: توزيع عينة الدراسة حسب المؤشر الأول
102	جدول 35: توزيع عينة الدراسة حسب المؤشر الثاني
104	جدول 36: توزيع عينة الدراسة حسب المؤشر الثالث
106	جدول 37: توزيع عينة الدراسة حسب المؤشر الرابع
108	جدول 38: توزيع عينة الدراسة حسب المؤشر الخامس
110	جدول 39: نتائج اختبار معامل الارتباط بين التحول الرقمي والكفاءة المهنية
112	جدول 40: ملخص النموذج (Model Summary) لأثر مستوى استخدام التحول الرقمي على الكفاءة المهنية
114	جدول 41: تحليل التباين (ANOVA) لمعنوية نموذج الانحدار
116	جدول 42: معاملات الانحدار (Coefficients) لقياس أثر مستوى التحول الرقمي على الكفاءة المهنية
118	جدول 43: ملخص النموذج (Model Summary) لأثر مستوى استخدام التكوين والتأهيل الرقمي على الكفاءة المهنية
119	جدول 44: تحليل التباين (ANOVA) لمعنوية نموذج الانحدار
120	جدول 45: معاملات الانحدار (Coefficients) لقياس أثر التكوين والتأهيل الرقمي على الكفاءة المهنية
121	جدول 46: اختبار One-Sample Test للتحديات والمعوقات
122	جدول 47: نتائج اختبار (T-Test) للفروق في الكفاءة المهنية حسب متغير الجنس
123	جدول 48: اختبار ANOVA لمتغير السن
124	جدول 49: اختبار ANOVA لمتغير سنوات الخبرة
124	جدول 50: اختبار ANOVA لمتغير المستوى التعليمي

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق
120	استبيان
124	مخرجات SPSS
173	رخصة

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في تعزيز الكفاءات المهنية للموظفين الإداريين داخل مؤسسات التعليم المتوسط، وذلك من خلال دراسة سوسيولوجية تموشنت. وقد انطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية تتمثل في مدى مساهمة التحول الرقمي في تعزيز الكفاءة المهنية للموظفين الإداريين وتحسين أدائهم المهني داخل المؤسسة التربوية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة. وتناولت الدراسة مختلف الجوانب المرتبطة بالتحول الرقمي، من حيث استخدام الوسائل الرقمية، والتحديات التي تواجه الموظفين في التكيف مع البيئة الرقمية الجديدة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي وتحسين الكفاءة المهنية للموظفين الإداريين، حيث ساهمت الرقمنة في تسريع إنجاز المهام، وتطوير مهارات الموظفين.... كما أظهرت النتائج أن التكوين والتأهيل الرقمي يلعبان دوراً أساسياً في رفع مستوى الكفاءة المهنية، في حين ما تزال بعض التحديات تعيق التطبيق الكامل للتحول الرقمي داخل المؤسسات التربوية.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الكفاءة المهنية، الموظفون الإداريون، المؤسسة التربوية، الرقمنة.

Abstract

This study aims to identify the impact of digital transformation on enhancing the professional competencies of administrative employees in middle education institutions in Ain Témouchent Province through a sociological approach. The study was based on a central research problem concerning the extent to which digital transformation contributes to improving the professional competence and job performance of administrative staff within educational institutions.

The study adopted a descriptive-analytical methodology and used a questionnaire as the primary tool for collecting data from the study sample. It examined various aspects of digital transformation, including the use of digital tools and technologies, their role in administrative management, and the challenges faced by employees in adapting to the new digital environment.

The findings revealed a positive relationship between digital transformation and the professional competence of administrative employees. Digitalization contributed to accelerating the completion of administrative tasks, improving work quality, and developing employees' professional and technical skills. The results also showed that digital training and capacity building play a crucial role in enhancing professional competence and strengthening employees' ability to

keep pace with technological developments. However, the study identified several challenges that continue to hinder the full implementation of digital transformation in educational institutions, most notably the lack of specialized training and the inadequacy of digital infrastructure in some institutions.

Keywords: Digital Transformation, Professional Competence, Administrative Employees, Educational Institution, Digitalization, Middle Education.



شهد العالم في العقود الأخيرة تطورات متسارعة في مجال التكنولوجيا والاتصال، مما أدى إلى بروز ما يعرف بالتحول الرقمي الذي أصبح من أبرز السمات المميزة للعصر الحديث، حيث امتد تأثيره إلى مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، ولم تعد المؤسسات تعتمد على الأساليب التقليدية في التسيير، بل اتجهت نحو تبني الأنظمة الرقمية والتقنيات الحديثة بهدف تحسين الأداء، تسريع الخدمات، ورفع كفاءة الموارد البشرية. وقد فرض هذا التحول على المؤسسات ضرورة مواكبة التطورات التقنية من خلال تحديث أساليب العمل وتنمية مهارات الموظفين بما يتلاءم مع متطلبات البيئة الرقمية الجديدة .

في هذا يعد المورد البشري العنصر الأساسي في نجاح أي مؤسسة، إذ ترتبط فعالية الأداء المهني بمدى امتلاك الموظفين للكفاءات اللازمة التي تمكنهم من استخدام الوسائل الرقمية بكفاءة وفعالية. لذلك أصبح موضوع الكفاءة المهنية في ظل التحول الرقمي من المواضيع التي تحظى باهتمام متزايد في الدراسات السوسيولوجية والإدارية، خاصة مع ما تفرضه الرقمنة من تغيرات على طبيعة العمل، وأساليب التواصل، وأنماط التسيير داخل المؤسسات.

وفي هذا الإطار تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين التحول الرقمي والكفاءة المهنية للموظفين الإداريين، من خلال التعرف على مستوى استخدام التقنيات الرقمية داخل المؤسسة التربوية ، ومدى تأثيرها في تحسين الأداء المهني و الكفاءة الوظيفية، مع الوقوف على أهم التحديات و المعوقات التي تواجه عملية التحول الرقمي و انعكاساتها على العمل الإداري

بهذا المنظور ارتأينا أن تتضمن الدراسة الحالية البحث في العناصر التالية:

الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة

يتناول هذا الفصل الإطار المنهجي والمفاهيمي الذي تستند إليه الدراسة، حيث تم عرض أسباب اختيار الموضوع وأهميته، مع التطرق إلى أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، كما تم تحديد إشكالية الدراسة ، و الفرضية الرئيسة و الفرضيات الفرعية إضافة إلى توضيح المفاهيم الأساسية والمتغيرات المعتمدة بما يساهم في بناء قاعدة منهجية سليمة للدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة الذي جاء بعنوان ماهية التحول الرقمي و الكفاءة المهنية

خُصص هذا الفصل لمعالجة الجوانب النظرية المرتبطة بمتغيرات الدراسة، حيث تم التطرق إلى مفهوم التحول الرقمي وأهميته وأهدافه ومتطلباته، كما تم عرض مفهوم الكفاءة المهنية وأبعادها ومختلف العوامل المؤثرة فيها، بالإضافة إلى إبراز طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والكفاءة المهنية من خلال الاستناد إلى الأدبيات والدراسات ذات الصلة.

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتناول هذا الفصل مختلف الإجراءات المنهجية المعتمدة في الدراسة الميدانية، حيث تم عرض المنهج المستخدم بما يتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها ، كما تم تحديد مجتمع الدراسة والعينة المختارة، مع توضيح أدوات جمع البيانات وكيفية تطبيقها، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المعتمدة في معالجة البيانات وتحليلها لاختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

خُصص هذا الفصل لعرض النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها وفقاً لأهداف الدراسة وفرضياتها، كما تم اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وصولاً إلى استخلاص النتائج النهائية التي تعكس طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

الخاتمة

اختتمت الدراسة بخاتمة تضمنت عرضاً لأهم النتائج والاستنتاجات التي تم التوصل إليها، مع تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي يمكن أن تساهم في تعزيز الاستفادة من نتائج الدراسة، و أيضاً أهم الصعوبات التي واجهت الدراسة .



الفصل الأول : الإطار المنهجي و المفاهيمي للدراسة

تمهيد :

يعد التحول الرقمي و الكفاءة المهنية من المفاهيم الحديثة التي خضيت باهتمام متزايد داخل مؤسسات التربية، نظرا لما لهما من دور في تحسين الأداء الإداري و تطوير أساليب العمل .وفي ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة أصبحت المؤسسات التعليمية مطالبة باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة و الرفع من كفاءة موظفيها بما يضمن تحسين جودة الخدمات التربوية و الإدارية .

و عليه يتناول هذا الفصل الإطار النظري المتعلق بالتحول الرقمي و الكفاءة المهنية من خلال عرض أهم المفاهيم المرتبطة بهما ،خصائصهما ،و أبرز أبعادهما داخل مؤسسات التعليم المتوسط .

أولاً: الإشكالية:

شهدت المؤسسات التربوية في السنوات الأخيرة تحولات تنظيمية متسارعة نتيجة التوسع في استخدام التكنولوجيا الرقمية داخل مختلف القطاعات، حيث أصبح التحول الرقمي من أبرز الآليات الحديثة التي تسعى من خلالها المؤسسات إلى تحسين الأداء الإداري، وتطوير طرق التسيير، ورفع كفاءة الموارد البشرية. ولم تعد مؤسسات التعليم المتوسط تعتمد فقط على الأساليب التقليدية في العمل الإداري، بل اتجهت نحو توظيف الأنظمة الرقمية والمنصات الإلكترونية بهدف تسهيل الخدمات، تسريع إنجاز المهام، وتحسين التواصل داخل المؤسسة التربوية.

غير أن نجاح هذا التحول لا يرتبط فقط بتوفير الوسائل والتقنيات الرقمية الحديثة، وإنما كذلك يتوقف على مدى قدرة الموظفين على التكيف مع البيئة الرقمية الجديدة، واكتساب الكفاءات المهنية اللازمة لاستعمال التكنولوجيا الحديثة بفعالية.

ومن منظور سوسيولوجي، فإن هذا التحول الرقمي يترتب عنه إحداث تغييرات على مستوى أساليب العمل و انماط التواصل و العلاقات التنظيمية و المهنية فضلا عن إعادة تشكيل أدوار الفاعلين داخل المؤسسة التربوية و في ظل التوجه المتزايد نحو رقمنة الادارة التربوية بمؤسسات التعليم المتوسط يثار التساؤل حول مدى إسهام التحول الرقمي بتطوير الكفاءات المهنية للموظفين الإداريين و انعكاساته على العلاقات التنظيمية و المهنية داخل هذه المؤسسات .

وعليه، تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول السؤال الرئيس الاتي :

إلى أي مدى يساهم التحول الرقمي في تعزيز الكفاءة المهنية لدى الموظفين الإداريين بمؤسسات التعليم المتوسط و ما أثره في العلاقات التنظيمية و المهنية داخل هذه المؤسسات؟

و انطلاقا من الاشكالية الرئيسية للدراسة تتفرع مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تسعى للإحاطة بمختلف أبعاد الموضوع وتتمثل في مايلي :

1- ماواقع التحول الرقمي لدى الموظفين الإداريين بمؤسسات التعليم المتوسط لولاية عين تموشنت؟

2- إلى أي مدى يساهم التحول الرقمي في تعزيز الكفاءات المهنية لدى الموظفين الإداريين ؟

3- ما أثر التحول الرقمي و العلاقات التنظيمية و المهنية داخل مؤسسات التعليم المتوسط ؟

2 الفرضيات

- من خلال الأبعاد والمؤشرات التي تم ذكرها سابقا .

وعلى هذا الأساس نضع الفرضية التالية ونحاول اختبار مدى صدقها:

■ يساهم التحول الرقمي بشكل ايجابي في تعزيز كفاءة الموظفين داخل مؤسسات التعليم

المتوسط

من هذه الفرضية العامة تتفرع عدة فرضيات جزئية :

1. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استخدام الادوات الرقمية و تحسين الاداء الوظيفي

2. يؤثر التكوين في مجال الرقمنة ايجابا على كفاءة الموظفين

3. يواجه الموظفون صعوبات تقنية و تنظيمية تحد من فعالية التحول الرقمي

4. توجد فروق في الكفاءة حسب السن ة الخبرة المهنية

3 - أهمية الدراسة:

تكمن الأهمية العلمية والعملية للدراسة كونها:

1. تتناول موضوعاً حديثاً ومرتبطة مباشرة بواقع المؤسسات التربوية، وهو التحول الرقمي، وما له من تأثير على الكفاءات المهنية للموظفين الإداريين في مؤسسات التعليم المتوسط. كما أن أهمية هذا الموضوع تبرز في كونه يسلط الضوء على دور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري، وتطوير المهارات، وتسريع إنجاز المهام داخل المؤسسة التربوية.
2. تبرز في كونه يسلط الضوء عن مدى استفادة الموظفين الإداريين من الوسائل الرقمية في أداء مهامهم.
3. تقدم معطيات يمكن أن تفيد المسؤولين في تحسين التكوين والتأهيل بمؤسسات التعليم المتوسط.

4 - أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة الحالية في التالي:

1. الكشف عن مستوى توظيف التحول الرقمي داخل مؤسسات التعليم المتوسط.
2. التعرف على مدى مساهمة التحول الرقمي في تطوير مهارات الموظفين الإداريين .
3. بيان دور الرقمنة و التحول الرقمي في تحسين سرعة الإنجاز ودقة العمل الإداري.
4. التعرف على أثر التحول الرقمي في تحسين الاتصال والتنسيق داخل المؤسسة التربوية.
5. تحديد أهم المعوقات التي تحد من فعالية التحول الرقمي في تحسين الأداء المهني.
6. إبراز أهمية التكوين الرقمي في رفع كفاءة الموظفين الإداريين.

5 - أسباب اختيار الموضوع:

• الأسباب الذاتية:

- 1- الرغبة المهنية التي اكتسبتها من خلال عملي كمستشارة التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني داخل المؤسسة التربوية وما أتاحه ذلك من ملاحظة مباشرة للتحولات التي تشهدها الإدارة التربوية في ظل الرقمنة.
- 2- الاهتمام الشخصي بموضوع التحول الرقمي باعتباره من القضايا المعاصرة التي تشهد تطوراً متسارعاً وتؤثر في مختلف المجالات المهنية والتنظيمية.

3- الميل العلمي إلى دراسة التغيرات التي أحدثتها الرقمنة في أساليب العمل والتواصل داخل مؤسسات التعليم.

4- الاهتمام بدراسة التحولات التي تعرفها التنظيمات الحديثة في ظل الانتقال من النمط الإداري التقليدي إلى النمط الإداري الرقمي، وما يترتب عنه من تغير في الأدوار والعلاقات المهنية.

• الأسباب الموضوعية:

1. حداثة الموضوع وأهميته، لأن التحول الرقمي أصبح من أبرز التحولات التي تعرفها المؤسسات التربوية والإدارية في الجزائر والعالم.
2. أهمية الموظفين الإداريين داخل مؤسسات التعليم المتوسط، باعتبارهم عنصراً أساسياً في إنجاح التسيير الإداري وتحسين جودة الخدمة العمومية التربوية.
3. وجود حاجة فعلية للدراسة، لأن المؤسسات التربوية مازالت تواجه تفاوتاً في مستوى توظيف الأدوات الرقمية وتكوين الموظفين عليها.
4. الوقوف على الصعوبات والتحديات التي تعيق الاستفادة الكاملة من التحول الرقمي، مثل نقص التكوين أو ضعف الإمكانيات التقنية.
5. القيمة العلمية والتطبيقية للموضوع، لأنه يسمح بتقديم نتائج يمكن أن تفيد الإدارة التربوية في تحسين التكوين والأداء.

6- الدراسات السابقة

1. الدراسات العربية

الدراسة (1) : خليفة مولود، "أثر التحول الرقمي على قطاع التربية والتعليم"، مقال علمي منشور في مجلة الدراسات التربوية الحديثة، المجلد 12، العدد 03، الجزائر، 2025، ص ص 44-67.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التحول الرقمي في قطاع التربية و التعليم و ابراز أثره في تحسين الأداء الإداري داخل المؤسسات التربوية

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة. وتوصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي ساهم في تسريع الإجراءات الإدارية وتحسين جودة الأداء

داخل المؤسسات التربوية، إضافة إلى تسهيل التواصل وتبادل المعلومات. غير أن الدراسة أشارت في المقابل إلى وجود مجموعة من العراقيل، أهمها ضعف الإمكانيات التكنولوجية ونقص التكوين في مجال استخدام الوسائل الرقمية.

الدراسة (2) : بن خور خير الدين، بوضياف نوال، عيشاوي وهيبة، "مردود تسيير التعليم الرقمي في المؤسسات التربوية (واقع وآفاق): دراسة تحليلية وصفية"، مقال علمي منشور في المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، العدد 06، يناير 2019، ص ص 112-134.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر العليم الرقمي في تحسين الأداء داخل المؤسسات التربوية، مع إبراز دور التكوين في تطوير المورد البشري و تعزيز كفاءته المهنية

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن استخدام الوسائل الرقمية الحديثة يساهم في تحسين كفاءة الموظفين، خاصة من حيث السرعة والدقة في إنجاز المهام الإدارية والتربوية، كما يساعد على تسهيل عملية التواصل والتنظيم داخل المؤسسة.

الدراسة (3): بوشخشوخة وآخرون، "الإدارة التربوية في ظل التحولات الرقمية: مقارنة في المفاهيم والأبعاد"، مقال علمي نظري، 2024، ص ص 55-79.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح المفاهيم المرتبطة بالتحول الرقمي في الإدارة التربوية، مع إبراز أبعادها المختلفة و دوره في تحديث أساليب التسيير الإداري داخل المؤسسات التعليمية .

اعتمدت الدراسة على التحليلي النظري من خلال مراجعة الأدبيات و المفاهيم العلمية المرتبطة بالتحول الرقمي في الإدارة التربوية، دون الإعتماد على دراسة ميدانية .

خلصت الدراسة إلى أن التحول الرقمي أصبح ضرورة حتمية لتطوير الإدارة التربوية و تحسين الأداء و رفع فعالية المؤسسات التعليمية .

2. الدراسات الأجنبية

الدراسة (4): بيتر سي. فيرهوف، ثايس برويكهاوزن، ياكوف بارت وآخرون، "التحول الرقمي: رؤية متعددة التخصصات وأجندة بحثية"، مجلة بحوث الأعمال ، المجلد 122، 2021، ص 55-95¹

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسات، مع التركيز دور التكنولوجيا الرقمية في تعزيز الكفاءة المهنية و تطوير أساليب العمل التنظيمي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، حيث تم استخدام استبيانات موجهة إلى عدد من الموظفين في مؤسسات مختلفة، مع تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

توصلت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين استخدام التكنولوجيا الرقمية و تحسين الأداء الوظيفي ،حيث ساهم التحول الرقمي في تسريع انجاز المهام و تقليل الأخطاء ،و تحسين التنسيق و التواصل داخل المؤسسة ،اضافة الى تعزيز قدرة الموظفين على اتخاذ القرار و تحسين مستوى الكفاءة المهنية .

الدراسة (5):

المفوضية الأوروبية، "المهارات والكفاءات الرقمية للموظفين"، تقرير علمي صادر عن المفوضية الأوروبية ضمن برنامج ائتلاف المهارات الرقمية والوظائف ، الاتحاد الأوروبي، بروكسل، 2019، ص 15-37.

هدفت هذه الدراسة المرجعية إلى إبراز أهمية المهارات و الكفاءات الرقمية في تحسين أداء الموظفين و تعزيز قدرتهم على التكيف مع بيئات العمل الحديثة ،مع التركيز على تنمية الكفاءات المهنية المرتبطة بالتحول الرقمي²

¹ "Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda"، مقال علمي منشور في مجلة Journal of Business Research ، المجلد 122، سنة 2021، ص ص 55-95.

² European Commission ، "Digital Skills and Competencies for

Digital Skills and Employees"، تقرير علمي صادر عن المفوضية الأوروبية ضمن برنامج Jobs Coalition ، الاتحاد الأوروبي، بروكسل، 2019، ص ص 15-37.

توصلت الدراسة إلى تطوير المهارات الرقمية للموظفين يعد شرطاً أساسياً لنجاح التحول الرقمي، و ان نقص الكفاءات الرقمية يمثل احد أبرز العوائق التي تواجه المؤسسات في تحسين الأداء و رفع الإنتاجية، كما أكدت أهمية التكوين المستمر في تعزيز الكفاءة المهنية للعاملين .

استخلاص الدراسات السابقة و موقع الدراسة الحالية منها :

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح وجود اهتمام متزايد بموضوع التحول الرقمي ودوره في تحسين الأداء داخل المؤسسات، لاسيما المؤسسات التربوية، حيث ركزت أغلب الدراسات على إبراز أهمية التكنولوجيا الرقمية في تطوير أساليب التدريس وتحسين جودة الخدمات ورفع كفاءة الأداء المهني. كما أجمعت معظم الدراسات على أن التحول الرقمي يمثل ضرورة تفرضها التغيرات التكنولوجية المتسارعة، وأن نجاحه يرتبط بتوفر البنية التحتية المناسبة والكفاءات البشرية المؤهلة. ورغم نقاط التشابه بين هذه الدراسات والدراسة الحالية من حيث تناول موضوع التحول الرقمي والكفاءة المهنية، إلا أنها تختلف من حيث طبيعة المجال المدروس، والأهداف، والمنهج المعتمد، والفئة المستهدفة، حيث ركزت بعض الدراسات على البعد التقني أو الإداري بصورة عامة، في حين تسعى الدراسة الحالية إلى التركيز على أثر التحول الرقمي في تعزيز الكفاءة المهنية للموظفين الإداريين داخل مؤسسات التعليم المتوسط بصورة أكثر تخصصاً. كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإشكالية وصياغة الفرضيات، واختيار المفاهيم الأساسية، وتحديد المؤشرات المرتبطة بمتغيري الدراسة، بما يسهم في بناء إطار نظري ومنهجي أكثر دقة.

الأصول النظرية للدراسة الحالية

تستند الدراسة الحالية إلى مجموعة من الأصول النظرية التي تساعد في تفسير العلاقة بين التحول الرقمي والكفاءة المهنية داخل المؤسسات التربوية، باعتبار أن التحول الرقمي لا يقتصر فقط على إدخال الوسائل التكنولوجية الحديثة، بل يشمل أيضاً إحداث تغييرات تنظيمية وسلوكية تمس طرق العمل والعلاقات المهنية داخل المؤسسة. ومن بين أهم الأصول النظرية المعتمدة في هذه الدراسة ما يلي:

1. النظرية السوسيوتقنية³ (Socio-Technical Theory)

ظهرت النظرية السوسيوتقنية على يد الباحثين "تريست" و"إيمري" بمعهد تافيستوك، وترى أن المؤسسة تتكون من نظامين مترابطين: النظام التقني والنظام الاجتماعي، وأن نجاح المؤسسة يتوقف على مدى التوازن والتكامل بينهما. فالتكنولوجيا الحديثة لا تحقق أهدافها إلا إذا كان العنصر البشري قادراً على التكيف معها واستعمالها بفعالية.

وتفيد هذه النظرية في تفسير موضوع الدراسة الحالية، إذ أن التحول الرقمي داخل مؤسسات التعليم المتوسط يتطلب توفير الوسائل التقنية الحديثة، إلى جانب تنمية الكفاءات المهنية للموظفين الإداريين حتى يتمكنوا من التكيف مع البيئة الرقمية الجديدة وتحسين أدائهم المهني.

2. نظرية النظم⁴ (Systems Theory)

ترى نظرية النظم أن المؤسسة عبارة عن نسق متكامل يتكون من مجموعة عناصر مترابطة يؤثر كل منها في الآخر، وأن أي تغيير يحدث داخل المؤسسة ينعكس على باقي الأجزاء. ويعتبر "لودفيغ فون برتالانفي" من أبرز رواد هذه النظرية.

ومن خلال هذه النظرية يمكن تفسير أثر التحول الرقمي على المؤسسة التربوية، حيث يؤدي إدخال التكنولوجيا الرقمية إلى تغييرات في أساليب التسيير، وأنماط التواصل، وطبيعة الأداء المهني، مما ينعكس على كفاءة الموظفين داخل المؤسسة.

3. نظرية التحديث⁵ (Modernization Theory)

ترتكز نظرية التحديث على فكرة أن التقدم التكنولوجي يعد من أهم مظاهر التطور الاجتماعي والتنظيمي، وأن المؤسسات الحديثة تسعى إلى تبني التكنولوجيا من أجل تحقيق الفعالية وتحسين الأداء. ومن أبرز رواد هذه النظرية "دانيال ليرنر" و"والت روستو".

³Trist, E. & Emery, F., The Social Engagement of Social Science: A Tavistock Anthology, University of Pennsylvania Press, 1993, p. 145.

⁴Ludwig Von Bertalanffy, General System Theory, George Braziller, New York, 1968, p. 37.

⁵Daniel Lerner, The Passing of Traditional Society: Modernizing the Middle East, The Free Press, New York, 1958, p. 46.

وتساعد هذه النظرية في فهم التحول الرقمي باعتباره وسيلة لتحديث الإدارة التربوية وتطوير طرق العمل داخل المؤسسات التعليمية، من خلال الاعتماد على الأنظمة الرقمية والتقنيات الحديثة في التسيير الإداري وتحسين جودة الخدمات

4. نظرية العقلانية عند ماكس فيبر⁶

يرى ماكس فيبر أن التنظيم الحديث يقوم على العقلنة ، من خلال الاعتماد على القوانين، التقسيم الوظيفي، والدقة في إنجاز المهام. ومع ظهور التحول الرقمي أصبحت التكنولوجيا وسيلة حديثة لتعزيز العقلنة داخل المؤسسات وتحقيق السرعة والدقة في الأداء الإداري. وتفيد هذه النظرية في تفسير كيفية مساهمة الرقمنة في تنظيم العمل الإداري داخل المؤسسات التربوية وتحسين الكفاءة المهنية للموظفين.

وفي ظل استعراض الاطر النظرية المختلفة التي تراوح بين النظرية السوسيوتقنية ونظرية النظم ونظرية التحديث ونظرية العقلانية، عند ماكس فيبر يتضح أن كل مقارنة تسهم في تفسير جانب معين للتحولات التنظيمية والمهنية التي تعرفها المؤسسات في سياق الرقمنة، غير أن تعدد هذه المقاربات يفرض اعتبار منظور تركيبي يسمح بالإحاطة الشاملة بموضوع الدراسة.

وعليه فإن هذه الدراسة تتبنى المقاربة السوسيولوجية التنظيمية باعتبارها الإطار الأنسب لتحليل الأثر التحول الرقمي على الكفاءات المهنية والعلاقات التنظيمية داخل مؤسسات التعليم المتوسط كونها تركز على فهم تفاعل الفاعلين داخل التنظيم وآليات إعادة تشكيل الأدوار وأنماط العمل في ضوء التغيرات التكنولوجية.

إن هذه المقاربة تندرج ضمن التصور السوسيولوجي الذي يراوح بين تحليل البنية التنظيمية ودراسة الفعل الاجتماعي داخل المؤسسة بما يسمح بفهم ديناميكية التكيف المهني مع متطلبات الرقمنة.

⁶Max Weber, Economy and Society, University of California Press, 1978, p. 223.

مفاهيم الإجرائية للدراسة :

1. مفهوم التحول الرقمي:

يعرف التحول الرقمي بأنه عملية دمج التكنولوجيا الرقمية الحديثة داخل مختلف أنشطة المؤسسة، بهدف تحسين الأداء، تطوير الخدمات، رفع الكفاءة، وتسريع إنجاز الأعمال الإدارية من خلال استخدام الأنظمة والتقنيات الرقمية الحديثة⁷

ويُقصد بالتحول الرقمي إجرائيا في هذه الدراسة :استخدام المؤسسات التربوية لمختلف الوسائل والتطبيقات الرقمية في التسيير الإداري والعمل اليومي، وما ينتج عنه من تحسين في أداء الموظفين الإداريين ورفع كفاءتهم المهنية داخل مؤسسات التعليم المتوسط.

1. مفهوم الكفاءة المهنية:

تعرف الكفاءة المهنية بأنها مجموعة المعارف والمهارات والخبرات والقدرات التي يمتلكها الموظف، والتي تمكنه من أداء مهامه الوظيفية بكفاءة وفعالية وتحقيق أهداف المؤسسة⁸

وتُقصد الكفاءة المهنية إجرائيا في هذه الدراسة :مدى امتلاك الموظفين الإداريين داخل مؤسسات التعليم المتوسط للمعارف والمهارات المرتبطة باستخدام الوسائل الرقمية الحديثة، وقدرتهم على توظيفها في أداء مهامهم الإدارية بكفاءة، في ظل التحول الرقمي داخل المؤسسة التربوية.

التعليم المتوسط:

يُعد التعليم المتوسط مرحلة من مراحل التعليم النظامي، يهدف إلى تكوين التلاميذ معرفيا ومهاريا وسلوكيا بعد المرحلة الابتدائية، ويشكل حلقة وصل بين التعليم الابتدائي والتعليم الثانوي، حيث يتم خلاله تدعيم المعارف الأساسية وتطوير قدرات المتعلمين بما يسمح لهم بالاندماج في المراحل التعليمية اللاحقة⁹

⁷ عبد العزيز عبد الهلال، التحول الرقمي في المؤسسات، دار الفكر الجامعي، مصر، 2020، ص 22 .

⁸ محمد العساف، إدارة الكفاءات البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص 17 .

⁹ وزارة التربية الوطنية الجزائرية، القانون التوجيهي للتربية الوطنية رقم 08-04 المؤرخ في 23 جانفي 2008، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة 14، ص 6.

يقصد بالتعليم المتوسط إجرائيا في هذه الدراسة: المؤسسات التربوية (المتوسطات) التي تعمل في إطار النظام التربوي الجزائري، والتي تضم الموظفين الإداريين محل الدراسة، حيث يتم فيها تطبيق مختلف أساليب التسيير الإداري التقليدي والرقمي، وقياس أثر التحول الرقمي على كفاءتهم المهنية داخل هذه المؤسسات.

العلاقات التنظيمية و المهنية :

يقصد بالعلاقات التنظيمية إجرائيا طبيعة التفاعل والتنسيق والتواصل المهني بين الموظفين الإداريين داخل المؤسسة التربوية في ظل استخدام الوسائل الرقمية .

الفصل الثاني : ماهية التحول الرقمي و
الكفاءة المهنية

تمهيد

يمر العالم المعاصر بموجة من التحولات التكنولوجية متسارعة أثرت في مختلف المجالات ،و أعادت تشكيل أنماط العمل و التسيير داخل المؤسسات . و قد أصبح التحول الرقمي أحد المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحسين الأداء و رفع الكفاءة و تحقيق الفعالية التنظيمية , لاسيما في القطاع التربوية الذي عرف بدوره تغيرات مست جوانب التسيير الإداري و البيداغوجي . و من هذا المنطق يهدف هذا الفصل إلى عرض الإطار النظري و المفاهيمي المرتبط بمتغيرات الدراسة ، من خلال التطرق إلى مفهوم التحول الرقمي و أهميته و أبعاده ،إضافة إلى مفهوم الكفاءة المهنية و أبرز مكوناتها و عوامل تطورها .

المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي

سننتظر في هذا المبحث إلى مفهوم التحول الرقمي وأهميته، مع تسليط الضوء على دوره في تطوير الأداء المؤسسي، تحسين الكفاءة في ظل التقدم التكنولوجي المستمر.

1- أهمية التحول الرقمي:

" إن ضرورة التعرف على أهمية التحول الرقمي و الرقمنة ، سبب اتجاه العديد من المؤسسات المعلومات ومنها المؤسسات التربوية الرقمنة، مبادرة أصبحت لها قيمة متزايدة والتي أعطت الدافع نحو تحويل الكثير من المؤسسات من الشكل التقليدي إلى مجموعات تحتوي على وسائط رقمية ¹⁰

توجد فوائد كثيرة للرقمنة نذكر أهمها :

- إتاحة الدخول إلى المعلومات بصورة واسعة .
- تسهيل الوصول إلى المعلومات و المعارف بصورة سريعة و دقيقة .
- تقليل تكاليف الحصول على المعلومات و معالجتها .
- إمكانية دمج الوسائط الرقمية المختلفة مثل(الضوء ، الصورة ، الفيديو) . مع القدرة على طباعة المعلومات منها عند الحاجة وإصدار صور طبق الأصل منها: ¹¹
- " إن أهمية التحول الرقمي وحساسيتها تقتضي من الجميع الانخراط الكامل في مسار الرقمنة والجهد الكافي والالتزام المتواصل للعمل في مسعى تجديد أساليب التسيير والمساهمة بكل جدية لإنجاح هذا المشروع الذي يكتسي أهمية بالغة في قطاع التربية ¹²

تسهم المنصات الرقمية الخاصة بالتوجيه المدرسي في تسهيل عمل مستشار التوجيه يمكن القول ان التحول الرقمي أصبح أداة أساسية تسهم في تحسين جودة العمل التوجيهي ومن بين أهم الأدوات الرقمية التي يعتمد عليها مستشار التوجيه ما يعرف بفضاء مستشار التوجيه، الذي يعد منصة رقمية تسمح

¹⁰ عنكوش نبيل ،نفس المرجع السابق ، ص 150.

¹¹ حمزة منير ، المكتبة الرقمية والنشر الالكتروني للوثائق ، دار الألمعية لنشر والتوزيع ، قسنطينة 2010، ص 74.

¹² الأمين العام ، الإطار المرجعي المتعلق بالنظام المعلوماتي لقطاع التربية الوطنية رقم 230 ، 2018

بالوصول إلى مختلف المعطيات المتعلقة بالتلاميذ داخل المؤسسة التعليمية. فمن خلال هذا الفضاء يمكن لمستشار التوجيه الاطلاع على النتائج الدراسية والمعدلات الخاصة بالتلاميذ، وهو ما يساعده على حساب معدل التوجيه بطريقة دقيقة إضافة إلى تحليل نتائج التلاميذ ومقارنتها بالمعايير المعتمدة في عملية التوجيه المدرسي

كما تساهم هذه المنصة الرقمية في تسهيل عملية حجز رغبات التلاميذ المتعلقة باختيار " الشعب الدراسية أو المسارات التعليمية المختلفة، حيث يتم تسجيل هذه الرغبات بطريقة منظمة داخل النظام المعلوماتي، الأمر الذي يسمح بمتابعة اختيارات التلاميذ ومعالجتها بسهولة، إضافة إلى ذلك، يتيح فضاء مستشار التوجيه إمكانية الاطلاع على نتائج التوجيه المسبق التي تمثل المرحلة الأولى من عملية توجيه التلاميذ، وكذلك الاطلاع على نتائج التوجيه النهائي، مما يساعد على متابعة المسار الدراسي للتلميذ والتأكد من توافق التوجيه مع قدراته ونتائجه الدراسية.

ومن جهة أخرى، يشكل فضاء مستشار التوجيه همزة وصل بين المؤسسة التربوية وأولياء التلاميذ، حيث يساهم في تعزيز التواصل وتبادل المعلومات المتعلقة بالمسار الدراسي للتلميذ وخياراته المستقبلية. ويساعد هذا التواصل على إشراك الأسرة في عملية التوجيه، مما يساهم في اتخاذ قرارات توجيهية أكثر توافقاً مع قدرات التلميذ وميولاته.

كما أن اعتماد الرقمنة في مجال التوجيه المدرسي يساهم في تقليل الأخطاء الإدارية التي قد تنتج عن المعالجة اليدوية للبيانات، إضافة إلى تسريع معالجة الملفات وتوفير الوقت والجهد لمستشار التوجيه. كما تسمح الأنظمة الرقمية بحفظ المعطيات المتعلقة بالتلاميذ بطريقة منظمة وإمكانية استرجاعها في أي وقت وهو ما يسهل متابعة المسار الدراسي للتلاميذ عبر مختلف المراحل التعليمية.

وعليه فإن الرقمنة و التحول الرقمي تمثل أداة مهمة في تطوير عمل مستشار التوجيه داخل المؤسسات التربوية، حيث تساعد على تحسين دقة المعلومات وسرعة معالجتها، وتعزز التواصل بين مختلف الفاعلين في العملية التربوية، مما يساهم في تحقيق توجيه مدرسي أكثر فعالية وموضوعية.

ومنه نستنتج أن التحول الرقمي ساهم في اتجاه كثير من المؤسسات التعليمية واللجوء إليها وذلك من اجل الانخراط في تكنولوجيا المعاصرة والتعرف على أساليب مغايرة في هذا المجال .

2- أهداف التحول الرقمي

سعى التحول الرقمي في المؤسسات التربوية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تساهم في تحسين الأداء الإداري والتربوي، وتطوير أساليب التسيير، وذلك من خلال توظيف التكنولوجيا الرقمية في معالجة المعلومات، وتسهيل التواصل، ورفع كفاءة العاملين، بما يضمن فعالية أكبر في أداء المهام وتحقيق أهداف المؤسسة التربوية.

ومن أبرز أهداف التحول الرقمي في مجال التربية ما يلي:

- تسهيل تسيير العمل الإداري داخل المؤسسة التربوية من خلال استخدام الأنظمة والتطبيقات الرقمية .
- تسريع معالجة المعلومات وحفظها واسترجاعها بدقة وسهولة .
- تحسين التواصل بين الإدارة والأساتذة والأولياء والمتعلمين عبر المنصات الرقمية .
- توفير قواعد بيانات رقمية خاصة بالمتعلمين والموظفين والسجلات الإدارية .
- التقليل من الاعتماد على الوثائق الورقية وحماية المعلومات من الضياع أو التلف .
- رفع الكفاءة المهنية للموظفين الإداريين وتنمية مهاراتهم الرقمية .
- تحسين جودة الخدمات التربوية والإدارية المقدمة داخل المؤسسة .
- إتاحة المعلومات والخدمات الإدارية لأكبر عدد من المستفيدين من خلال المنصات الرقمية والأرضيات الإلكترونية .
- دعم اتخاذ القرار الإداري من خلال توفير معلومات دقيقة وسريعة.

3- التحديات التي تواجه التحول الرقمي

- ضعف البنية التحتية الرقمية:

تعد محدودية البنية التحتية الرقمية من أبرز التحديات التي تواجه التحول الرقمي، حيث يؤثر ضعف الإنترنت و نقص التجهيزات التقنية في فعالية استخدام الأنظمة الرقمية داخل المؤسسات، مما يحد من الاستفادة الكاملة من الخدمات الرقمية .

- نقص الكفاءات البشرية:

بشكل عام، تفتقر الجزائر إلى الكفاءات المتخصصة في المجالات التقنية والتكنولوجيا الحديثة، حيث تحتاج إلى تطوير وتأهيل المزيد من الكفاءات البشرية لسد الفجوة الرقمية وتحقيق التحول الرقمي.

3- نماذج التحول الرقمي

جدول 1 نماذج التحول الرقمي

النموذج	إسهاماته
النموذج السلوكي	المتغيرات السلوكية (الفردية، الجماعية، التنظيمية، البيئية)
نموذج التحول الإستراتيجي	التخطيط الاستراتيجي واعتبار تكنولوجيا المعلومات ميزة إضافية.
نموذج التطوير التنظيمي	التحول العضوي للمؤسسة من خلال التعلم والتدريب التحويلي.
النموذج المثالي	البحث عن حلول مثالية وعلى عمليات المحاكاة قبل التنفيذ الفعلي.
نموذج التحويل المتكامل	فلسفة التحول المتكامل لجميع الإدارات والمستويات التنظيمية.
نموذج التحول الاستتجاري	شركات الحاسبات والبرمجيات في إدارة منظومة الاتصالات الجامعية.

يتضح من خلال هذه النماذج أن التحول الرقمي لا يقتصر على إدخال التكنولوجيا فقط، بل يشمل أبعادا تنظيمية و بشرية و إستراتيجية تسهم في تحسين الأداء و تطوير الكفاءات داخل المؤسسة¹³

¹³ أحمد كاظم بريس، و ورود قاسم جبر (بلا تاريخ). تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف المجلة العراقية للعلوم الإدارية 16 (65)، صفحة 213.

الشكل رقم 02: واجهة الدخول إلى موقع وزارة التربية الوطنية¹⁴

ويمثل الشكل كيفية الدخول إلى موقع الرقمنة الذي تشرف عليه وزارة التربية الوطنية بواسطة مكتب خاص بالرقمنة تمنح كلمة المرور إلى مدير المدرسة شخصيا أو المكلف بالرقمنة على مستوى المؤسسة التربوية ولا يسلم إلا يدا بيد بواسطة ظرف مغلق وهذا يدل على الحرص التام الذي أولته الوزارة لهذه العملية ولكل مدرسة أو متوسطة أو ثانوية اسم دخول وكلمة مرور خاصة بها كما يستطيع مدير المدرسة أو القائم على عملية الرقمنة تغيير كلمة المرور فيما بعد حفاظا على خصوصية تلك المؤسسة التربوية.

ويتم الدخول إلى موقع الرقمنة من خلال الرابط التالي وبإتباع الطريقة التالية:

الدخول إلى الموقع السابق موقع تسيير وزارة التربية الوطنية

اختيار اسم مديرية التربية بالولاية

إدخال اسم المستخدم وكلمة المرور وشفرة التحقق

¹⁴ <https://ammati.education.gov.dz>

الضغط على تسجيل الدخول

4- الأسباب التي أدت إلى ظهور التحول الرقمي في قطاع التربية في الجزائر¹⁵

يرتبط ظهور التحول الرقمي في قطاع التربية في الجزائر بجملة من العوامل والمتغيرات التي فرضتها التحولات العالمية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث أصبح إدماج التكنولوجيا الرقمية في التعليم ضرورة تفرضها متطلبات العصر الرقمي ومجتمع المعرفة. وقد أدت هذه التحولات إلى دفع العديد من الأنظمة التعليمية إلى إعادة النظر في أساليب التعليم والتسيير الإداري داخل المؤسسات التربوية.

ومن بين أهم الأسباب التي ساهمت في ظهور التحول الرقمي في قطاع التربية في الجزائر التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث أصبح استخدام الوسائل الرقمية مثل الحاسوب والإنترنت والمنصات الإلكترونية جزءا أساسيا من الحياة اليومية للأفراد وقد أدى هذا التطور إلى ضرورة إدماج هذه الوسائل في العملية التعليمية من أجل تحسين جودة التعليم ومواكبة التطورات التكنولوجية التي يشهدها العالم.

كما يعد توجه الدولة نحو تحديث الإدارة العمومية من بين العوامل المهمة التي ساهمت في تعزيز مسار التحول الرقمي في قطاع التربية، حيث تسعى السلطات العمومية إلى الانتقال من التسيير التقليدي إلى التسيير الإلكتروني الذي يعتمد على استخدام الأنظمة المعلوماتية في إدارة مختلف القطاعات، ومن بينها قطاع التربية.

إضافة إلى ذلك ساهمت جائحة COVID-19 في تسريع وتيرة التحول الرقمي في قطاع التعليم، حيث اضطرت العديد من الأنظمة التعليمية إلى اعتماد التعليم عن بعد واستخدام المنصات الرقمية لضمان استمرارية العملية التعليمية في ظل الظروف الصحية الاستثنائية. وقد دفع هذا الوضع العديد من الدول، بما فيها الجزائر إلى تطوير البنية التحتية الرقمية للقطاع التربوي وتوسيع استخدام التكنولوجيا في التعليم كما أن تزايد أعداد التلاميذ والحاجة إلى تحسين فعالية التسيير الإداري داخل المؤسسات التربوية دفع السلطات التربوية إلى اعتماد الأنظمة المعلوماتية في تسيير المؤسسات التعليمية، وهو ما ساهم في تسهيل العديد من العمليات الإدارية مثل التسجيلات المدرسية ومتابعة المسار الدراسي للتلاميذ

¹⁵ بن زروال، عبد القادر. (2021) التحول الرقمي في الإدارة التربوية: واقع وآفاق. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، الجزائر ص45.

5- الجهود التي بذلتها وزارة التربية والمؤسسات التربوية في تعزيز التحول الرقمي في قطاع التربية¹⁶

شهد قطاع التربية في الجزائر خلال السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بالتحول الرقمي، وذلك في إطار سياسة تحديث الإدارة وتحسين جودة الخدمات التعليمية والتربوية. وقد سعت وزارة التربية الوطنية إلى إدماج التكنولوجيا الرقمية في مختلف مجالات التسيير الإداري والبيداغوجي، من أجل تسهيل الخدمات وتقريبها من التلاميذ والأولياء والأساتذة.

ومن أبرز الجهود التي قامت بها وزارة التربية الوطنية إطلاق العديد من المنصات والأرضيات الرقمية، من بينها فضاء الأولياء الذي يسمح للأولياء بمتابعة النتائج الدراسية، الغيابات، والمعدلات الخاصة بأبنائهم عبر الإنترنت، دون الحاجة إلى التنقل إلى المؤسسة التربوية. كما تم اعتماد النظام الرقمي لتسجيل التلاميذ الجدد في السنة الأولى ابتدائي، إضافة إلى رقمنة عمليات تحويل التلاميذ بين المؤسسات التعليمية، واستخراج الوثائق المدرسية إلكترونياً مثل شهادات المدرسية وكشوف النقاط.

كما عملت الوزارة على رقمنة الامتحانات والمسابقات الوطنية، حيث أصبح التسجيل في امتحاني شهادة التعليم المتوسط وشهادة البكالوريا يتم عبر المنصات الإلكترونية التابعة للديوان الوطني للامتحانات والمسابقات، مع إمكانية استخراج الاستدعاءات والاطلاع على النتائج إلكترونياً، وهو ما ساهم في تسهيل الإجراءات الإدارية وتخفيف الضغط على المؤسسات التربوية.

وفي إطار دعم التحول الرقمي داخل المؤسسات التعليمية، تم تجهيز العديد من المدارس والمتوسطات والثانويات بقاعات الإعلام الآلي وربطها بشبكة الإنترنت، خاصة في المؤسسات الجديدة. كما شجعت وزارة التربية استخدام السبورات الإلكترونية والوسائل التكنولوجية الحديثة في العملية التعليمية، بالإضافة إلى إدماج الإعلام الآلي وتكنولوجيات الإعلام والاتصال ضمن المناهج التعليمية.

ومن الأمثلة الواقعية أيضاً اعتماد العديد من المؤسسات التربوية في الجزائر على المجموعات الإلكترونية وتطبيقات التواصل من أجل تسهيل الاتصال بين الإدارة والأساتذة والأولياء. وقد ساعد ذلك على ضمان استمرارية الدراسة من خلال التعليم عن بعد، حيث قامت الوزارة ببث الدروس التعليمية عبر التلفزيون العمومي والمنصات الرقمية، مثل موقع الديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد.

¹⁶ بن عيسى فتية، "التحول الرقمي الإدارة التربوية في الجزائر بين الواقع والآفاق"، مذكرة ماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2022، ص 45.

كما نظمت مديريات التربية والمؤسسات التربوية دورات تكوينية لفائدة الأساتذة والموظفين الإداريين من أجل تطوير مهاراتهم في استخدام الإعلام الآلي والمنصات الرقمية، بما يساعدهم على التكيف مع متطلبات الإدارة الإلكترونية الحديثة.

6-مزايا وتحديات الرقمنة في قطاع التربية

أولاً: مزايا تطبيق الرقمنة في قطاع التربية

حقق تطبيق الرقمنة في قطاع التربية في الجزائر مجموعة من النقاط الايجابية سنوردها فيما يأتي:

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها مركزية.
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة وتقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- توفير تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقة مؤسسة ايجابية لدى كافة العاملين.
- التحكم المستمر وبناء المعرفة وتوفير المعلومات للمستخدمين بصورة فورية مع زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا¹⁷
- تسريع الخدمات سواء بالنسبة للعاملين أو المتعاملين.
- نقل الوثائق إلكترونياً بشكل أكثر فعالية.
- معرفة المقصرين في العمل بأسلوب متطور.
- تقليل مخالفات الأنظمة ومحاولة تخطيها في ظل سهولة وسير النظام المستخدم ودقته..
- تقليل مدى تأثير العلاقات الإدارية على إنجاز العمل.
- توفير الشفافية والمساءلة¹⁸

¹⁷ حم عيد حسين، حم عبد القادر رقمنة المدرسة الحديثة واقع وآفاق"، جامعة المسيلة، الجزائر ص45

¹⁸ الحمزة مثير، المكتبات الرقمية والنشر الإلكتروني للوثائق، دار الصحية للنشر والتوزيع، قسنطينة 2011، ص 174

- تشجيع المبادرات والإبداع والابتكار.
- توسيع المشاركة بالمعلومات وتبادلها من خلال أساليب تقنية حديثة.
- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسة والأجهزة الإدارية وانعكاس ذلك على مستوى الخدمات المقدمة؛
- اختصار وتنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة¹⁹

ثانيا : تحديات تطبيق الرقمنة في قطاع التربية

لا يمكن أن يتحقق نجاح أي مشروع أو تحول من حال إلى حال دون عقبات ومشاكل، وقد تصل إلى حد الأزمات؛ لذلك فإن الرقمنة كرهان عصري وضرورة من ضرورات التغيير التنظيمي والتطوير الإداري لقطاع التربية من أجل نجاح أهدافه البشرية، فإن التوصل إليه لابد من تخطي عقبات أساسية نلخصها فيما يلي:

- وتحقيق نتائج مضمونة من وراءه في مجال التنمية الإدارية خاصة، التحكمية
- التأخر في وضع الإطار القانوني والتنظيم المطلوب الذي يشكل أساسا لأي عملية إصلاح؛
- مقاومة التغيير من قبل الموظفين الحكوميين الذين يخشون على عملهم المستقبلي بعد تبسيط الإجراءات وتنظيم العمليات الحكومية²⁰
- عدم استعداد المجتمع لتقبل فكرة الإدارة الإلكترونية نظرا للأزمات الاجتماعية والاقتصادية خاصة وان العملية مكلفة ماديا لجميع مستخدمي القطاع²¹
- نقص في القدرات على صعيد تطبيق تكنولوجيا المعلومات، أو مجهود غير كاف؛
- مشكلة الدخول للشبكة فلا يزال تعميم استخدام شبكة الانترنت يواجه تحديات كبيرة؛

¹⁹ محمد بن سعيد محمد العريش، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة"، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير قسم الإدارة التربوية جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، 2008، ي 323.

²⁰ كاظم محمد الكبير، المتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال الجامعة الافتراضية الدولية ص 47-49

²¹ سليمان رجال، الموقع الحكومة الإلكترونية من الحكم الراشد"، الملتقى الدولي للحكومة الرشيدة، جامعة فريمات عباس،

ضعف البنية التحتية فليست كل العائلات في الجزائر موصلة بشبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية وهذا يعتبر من أهم التحديات على الإطلاق.

لا يقتصر المشكل على المناطق النائية بل يشمل حتى المدن الكبرى التي يصعب الحصول على خط هاتفي، إن التقرير الصادر على المنتدى الاقتصادي الدولي دايروس الذي يبين أن الجزائر تحتل المرتبة 111 عالميا في مجال مالكي أجهزة الكمبيوتر الشخصية وتحتل المرتبة 123 عالميا فيما يخص مجال استخدام الانترنت في المدارس.

كيفية استخدام الأداة، فلا يزال استخدام الشبكة مقتصرًا على بعض الفئات من المجتمع الأمية الإلكترونية تنتشر بكثرة بين موظفي القطاع وحتى بين بعض الأساتذة.

صعوبة فهم المضمون ليس كل من يستطيع الدخول للشبكة قادر على فهم المضمون²²

غياب الدورات التكوينية ورسكلة موظفي الإدارة والأجهزة التنظيمية في ظل التحول الإلكتروني²³

المخاوف المتعلقة بالأمن السيبراني بسبب إمكانية اختراق المنظومة المعلوماتية وما يترتب عليه من فقدان خصوصية وسرية المعلومات وسلامتها من التزوير والتلاعب والتخريب المقصود بالشبكات وغيرها.

و تؤثر هذه التحديات بدرجات متفاوتة في الكفاءات المهنية للموظفين الإداريين، إذ قد تحد من قدرتهم على استغلال الأنظمة الرقمية بصورة فعالية داخل المؤسسة التربوية .

7-أبعاد التحول الرقمي

يقوم التحول الرقمي على مجموعة من الأبعاد المتكاملة التي تسهم في نجاح تطبيقه داخل المؤسسات، حيث لا يقتصر على إدخال التكنولوجيا فحسب بل يشمل الجوانب البشرية و التنظيمية التي تساعد على تحقيق الفعالية و تحسين الأداء المهني .

-البعد التقني:

²² جريدة الجرنال اليومية العدد 48 الصادر بتاريخ 27 مارس 2010 ص 06

²³ خلية نزلي دور الإدارة الإلكترونية في عرقية خدمات المرافق العمومية المحلية"، مجلة العلوم القانونية والسياسية العدد

12 كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة الشهيد عدد الخضر الوادي الجزائر ص 189

تشير الأدبيات إلى المقومات التقنية للتحول الرقمي مثل أجهزة الكمبيوتر وملحقاتها المختلفة والبرامج التعليمية والبنية التحتية للاتصالات والشبكات اللازمة الاستخدام التعلم الإلكتروني والتطبيقات المختلفة، ويتحقق ذلك من خال أجهزة الكمبيوتر، الشاشات التفاعلية، الكاميرات، مع تطبيقات حديثة للتعامل مع البيانات المتزايدة الأمن الإلكتروني، نظام التدريب الرقمي، انترنت عالي السرعة للمعامل والمختبرات الافتراضية المناسبة²⁴.

- البعد البشري:

يُعدّ العنصر البشري من أهم عوامل نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات التربوية، باعتبار أن الموظفين هم المسؤولون عن استخدام التقنيات الحديثة وتطبيقها في العمل الإداري. كما تساهم الكفاءات البشرية المؤهلة في تحسين الأداء ومواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الرقمية .

غير أن بعض المؤسسات التربوية تعاني من نقص في الكفاءات الرقمية وضعف التكوين في مجال التكنولوجيا الحديثة، مما يشكل عائقاً أمام الاستفادة الفعالة من التقنيات الرقمية. لذلك، يتطلب نجاح التحول الرقمي الاهتمام بتكوين الموظفين الإداريين وتنمية مهاراتهم الرقمية، بما يساعدهم على التكيف مع متطلبات العمل الحديثة وتحسين كفاءتهم المهنية²⁵.

- البعد التنظيمي:

يتطلب التحول الرقمي داخل المؤسسات التربوية إحداث تغييرات تنظيمية شاملة، لا تقتصر فقط على توفير الوسائل والتجهيزات التكنولوجية، بل تشمل أيضاً تطوير أساليب التسيير واتخاذ القرارات بما يتماشى مع متطلبات البيئة الرقمية. كما يستوجب ذلك تبني ثقافة تنظيمية تشجع على استخدام التكنولوجيا الحديثة، وتعزز روح التعاون والانفتاح والشفافية داخل المؤسسة التربوية.

ويُعدّ إشراك الموظفين الإداريين في عملية التحول الرقمي، وتوفير فرص التكوين والتدريب لهم، من العوامل الأساسية لإنجاح هذا التحول. كذلك ينبغي تشجيع المبادرة والابتكار، وتوفير بيئة تسمح بتجريب التقنيات الرقمية الجديدة واكتساب الخبرة العملية في استخدامها.

²⁴ زهرة بن طيبة خليل ، "التحول الرقمي وعالقه بإدارة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم

التسيير " مجلة الابحاث الاقتصادية , جامعة البليدة , المجلد 15 , العدد 2, 2022, ص 247

²⁵ مجلة الفنون و الاداب و العلوم الانسانية و الاجتماعية , كلية الامارات للعلوم التربوية , المجلد 82 , العدد 82 اوت

2022 , ص ر 46, 47

وعليه، فإن البعد التنظيمي في المؤسسات التربوية يهتم بإعادة تنظيم العمل الإداري وتطوير طرق التسيير بما يساهم في تحسين الأداء ورفع الكفاءة المهنية للموظفين، إلى جانب البعد التكنولوجي الذي يركز على توفير التقنيات الحديثة، والبعد البشري الذي يهتم بتنمية المهارات والكفاءات الرقمية. وتشكل هذه الأبعاد مجتمعة أساس نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسة التربوية.²⁶

المبحث الثاني: الكفاءة المهنية للموظف

1- الكفاءة من منظور مدرسي

في قطاع التعليم يتجلى مفهوم الكفاءة في كونها مجموعة مندمجة من الأهداف المميزة تتحقق في نهاية فترة تعليمية أو مرحلة دراسية وتظهر في صيغة وضعيات تواصلية دالة لها عاقلة بحياة التلميذ .

الكفاءة حسب قاموس المنجد فنجد يعرف الكفاءة على أنها مهارة ومقدرة مهنية.

تعرف الكفاءة على أنها: القدرة على تنفيذ مهمة معينة بأفضل شكل ممكن، من خلال التحكم الجيد في المعارف والمؤهلات والمهارات المرتبطة بمجال معين".²⁷

كما عرف "لوك بايور" الكفاءة بأنها القدرة على إنجاز مهام محددة بطريقة يمكن قياسها وملاحظتها من خلال الأداء الفعلي". ويضيف بأن الكفاءة، في معناها الأشمل، تمثل استعدادًا لتعبئة الموارد وتنسيقها وتوظيفها بفعالية في سياق العمل، فهي لا تظهر إلا من خلال الممارسة الفعلية في ميدان النشاط.²⁸

ومن خلال ما سبق يمكن أن تعرف الكفاءة إجرائيًا بأنها عملية وأداة ضرورية يجب أن تتوفر عليها المؤسسة التربوية في جميع النواحي لتحقيق التميز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهدافها.

2- أساليب الكفاءات

²⁶ زهرة بن طيبة خليل ، "التحول الرقمي وعالقه بإدارة التغيير، المرجع السابق
²⁷ كمال منصوري، تسيير الكفاءات: ابلطاف المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد، 07 جوان، 2010 ص.50
²⁸ -حنان رفاص، سليمان يحيوي، أمانة قناي، أهمية إدارة وتطوير كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة دراسة ميدانية للمستشفى الجامعي عبد القادر حساني سيدي بلعباس، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، جامعة محمد اسطنبولي، معسكر، الجزائر، المجلد، 4 العدد، 2 ديسمبر، 2019 ص 106.

يُعد تطوير الكفاءات البشرية مدخلاً أساسياً لتحقيق التعلم التنظيمي داخل المؤسسة، حيث يتم ذلك من خلال التعلم المستمر والتجربة التراكمية. غير أن تفعيل هذا المسار لا يمكن أن يتم بفعالية إلا بتكامل الجهود على مستويين: مساهمة تنظيمية توفر بيئة داعمة عبر أساليب تسيير حديثة وفعالة، ومساهمة فردية نابعة مما يمتلكه العامل من مكتسبات، وما يبذله من جهود لتطوير أدائه وتحسين كفاءته. ولتحقيق تنمية فعالة للكفاءات، هناك مجموعة من الطرق التي يمكن اتباعها، نذكر منها:

ومن بين أبرز الطرق المعتمدة لتطوير الكفاءات البشرية داخل المؤسسات، نذكر ما يلي: ²⁹

1- التدريب

يُعد التدريب نشاطاً منظماً ومخططاً يُنفذ داخل المؤسسة بهدف تحسين أداء العاملين من خلال تزويدهم بخبرات ومهارات جديدة. ولا يمكن أن يحقق التدريب أهدافه إلا إذا روعي جميع العوامل المؤثرة في العملية التدريبية، بدءاً من تحديد الاحتياجات إلى مرحلة التنفيذ والتقييم. كما يساهم التدريب في سد الفجوات المهارية، ويكسب العاملين وعياً أكبر بالإجراءات والمعايير التي توجه سلوكهم المهني.

2- التكوين

يمثل التكوين عملية تهدف إلى إحداث تغيير دائم نسبياً في قدرات الأفراد، بما يُمكنهم من أداء وظائفهم بكفاءة أعلى. ويُزود العامل بالمعارف والسلوكيات التي تسهل اندماجه داخل المؤسسة، وتُسهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية. وقد يكون التكوين نظرياً أو تطبيقياً، داخلياً أو خارجياً، كما قد يتم عبر التناوب بين عدة وظائف (دوران العمل).

3- العوامل المساهمة في تنمية الكفاءات :

- الكفاءة التنظيمية

ترتبط الكفاءة التنظيمية بقدرة المؤسسة على الاستجابة الفعالة لمتغيرات البيئة الخارجية. فكلما زادت درجة تعقيد المحيط، زادت الحاجة إلى مؤسسات مرنة قادرة على التكيف. وتمثل هذه المرونة شرطاً أساسياً

²⁹ العلمي، فؤاد، تنمية الكفاءات البشرية: استراتيجيات وأدوات، دار الفاروق، لبنان، 2018، ص 88.

لتعزيز الإبداع وتطوير الكفاءات، مما يجعل المؤسسات ذات البنية المرنة أكثر قدرة على تحقيق الأداء العالي.³⁰

المساهمة الفردية

تلعب المساهمة الفردية دورًا محوريًا في تنمية الكفاءات، إذ تعتمد على إدراك العامل لمسؤوليته تجاه تحسين أدائه وتطوير قدراته الذاتية. ويُعد هذا الوعي الذاتي أحدًا لعناصر الأساسية لتحقيق الأمن الوظيفي والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة.

4- أهمية الكفاءات

تكتسي تنمية الكفاءات المهنية أهمية كبيرة داخل المؤسسات التربوية، خاصة في ظل التحول الرقمي الذي يشهده قطاع التربية، حيث أصبحت التكنولوجيا الحديثة عنصرًا أساسيًا في التسيير الإداري والعمل البيداغوجي. ويهدف تطوير الكفاءات المهنية إلى تحسين أداء العاملين، ورفع جودة الخدمات التربوية، وتمكين الموظفين والأساتذة من التكيف مع المتغيرات التنظيمية والتكنولوجية الحديثة³¹

وتبرز أهمية تنمية الكفاءات المهنية في المنظومة التربوية من خلال عدة جوانب، من أهمها:

1. تحسين الأداء المهني:

تساهم تنمية الكفاءات الرقمية والمهنية في رفع قدرة الموظفين والأساتذة على أداء مهامهم بكفاءة وفعالية، خاصة في استخدام الأنظمة الإلكترونية والمنصات الرقمية المعتمدة داخل المؤسسات التربوية .

2. التكيف مع التحول الرقمي:

يساعد تطوير الكفاءات المهنية العاملين في قطاع التربية على التكيف مع التغيرات التكنولوجية الحديثة، مثل استخدام الإدارة الإلكترونية، التعليم عن بعد، والوسائل الرقمية في التدريس والتسيير .

³⁰ حسين، جمال، الكفاءات البشرية وإدارة الأداء: دراسة تطبيقية على المؤسسات الجزائرية، دار العلوم، الجزائر، 2017، ص48.

³¹ ماري بروت، جون نيو ستورم، "تحويل التدريب"، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، إصدار ارت يميك، دون طبعة، القاهرة، مصر، 1997، ص21.

3. رفع جودة الخدمات التربوية والإدارية:

تؤدي تنمية الكفاءات إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للتلاميذ والأولياء، من خلال تسريع الإجراءات، تحسين التواصل، وتسهيل الوصول إلى المعلومات والوثائق المدرسية .

4. تعزيز الشعور بالانتماء والرضا الوظيفي:

يساهم التكوين المستمر وتطوير المهارات في رفع معنويات العاملين وزيادة شعورهم بالثقة والاندماج داخل المؤسسة التربوية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء والاستقرار المهني .

5. سد النقائص المهنية والتقنية:

تساعد تنمية الكفاءات في تحديد نقاط الضعف لدى الموظفين والأساتذة والعمل على معالجتها من خلال الدورات التكوينية والتدريب على استخدام التكنولوجيا الحديثة .

6. تحسين اتخاذ القرار:

في ظل التحول الرقمي، أصبح من الضروري امتلاك مهارات التعامل مع المعلومات والبيانات الرقمية، مما يساعد الإدارة التربوية على اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية .

7. تشجيع الإبداع والابتكار:

تسهم تنمية الكفاءات المهنية في خلق بيئة عمل حديثة تشجع على الابتكار واستخدام الأساليب الرقمية الجديدة في التعليم والتسيير الإداري .

8. بناء ثقافة تنظيمية رقمية:

يساعد تطوير الكفاءات على نشر ثقافة التعلم المستمر والتعاون وتبادل المعرفة داخل المؤسسة التربوية، بما يتماشى مع متطلبات التحول الرقمي .

ومن خلال ما سبق، يتضح أن تنمية الكفاءات المهنية أصبحت ضرورة أساسية لنجاح التحول الرقمي في المنظومة التربوية، لأنها تمكن الموارد البشرية من مواكبة التطورات التكنولوجية وتحسين الأداء التربوي والإداري داخل المؤسسات التعليمية.

5-مراحل الكفاءات

تعد الكفاءات الركيزة الأساسية لتقدم وازدهار أي مؤسسة، ومن ثم فإن تنميتها هو الشيء الأساسي لتحقيق ذلك، ولكن لتنمية الكفاءات مراحل عديدة نذكر أبرزها:³²

1 - تخطيط الكفاءات تظهر أهمية تخطيط الكفاءات عندما تسعى المؤسسة لسد الفجوة الموجودة بين الاحتياجات المستقبلية والإمكانات الحالية. ويتم ذلك من خلال تقدير الاحتياجات المتوقعة ومقارنتها بالوضع القائم. ويمكن تلخيص أهمية تخطيط الكفاءات في النقاط التالية:

يساهم التخطيط في التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الكفاءات البشرية من حيث العدد والنوع، مما يساعد على كشف التأثيرات السلبية المحتملة على القوى العاملة داخل المؤسسة.

يعتبر تخطيط الكفاءات أداة فعالة لمواجهة التغيرات التي قد تطرأ في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، والتي تؤثر على طبيعة وحجم الطلب والعرض على الموارد البشرية في سوق العمل.

يساعد التخطيط في إعداد الميزانية التقديرية للأجور والرواتب، وبالتالي يساهم في إدارة الموارد المالية للمؤسسة.

يساهم في توزيع عبء العمل بشكل متوازن داخل المؤسسة، مما يضمن الكفاءة في الأداء وتقادي الضغط على الأفراد.

تمر عملية تخطيط الكفاءات بعدة مراحل أساسية تشمل:³³

التنبؤ بالعوامل الخارجية: مثل التطور التكنولوجي، عدد السكان القوانين والتشريعات، بالإضافة إلى العوامل الداخلية مثل أهداف المؤسسة، الترقّيات، وإحالات التقاعد التي تؤثر في عملية تخطيط الكفاءات.

تقدير حجم ونوع الكفاءات المطلوبة: تحديد الكفاءات اللازمة لأداء المهام المختلفة داخل المؤسسة.

- تحليل قوة العمل: مقارنة بين الاحتياجات الفعلية المتوقعة والكفاءات المتاحة حاليًا داخل المؤسسة التربوية.

³² نبيلة باديس، تنمية الكفاءات المحورية لضمان الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2018، ص 160-164.

³³ بودة بيزة، ريان، دور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2021، ص 55.

- تقييم نتائج التخطيط: يتمثل في قياس مدى نجاح تخطيط الكفاءات في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية، من خلال التأكد من توفر الموارد البشرية المناسبة، وتحقيق التوازن بين احتياجات المؤسسة وعدد الموظفين وكفاءاتهم، بما يساهم في تحسين الأداء الإداري ورفع فعالية العمل .

- استقطاب الكفاءات في المجال التربوي : بعد تحديد احتياجات المؤسسة التربوية من الموارد البشرية من حيث العدد والتخصص، تأتي مرحلة استقطاب الكفاءات التي تهدف إلى توفير الموظفين المؤهلين لشغل المناصب الشاغرة. ويتم ذلك من خلال البحث عن مصادر الكفاءات المتاحة داخل القطاع التربوي أو خارجه، والعمل على جذب الأفراد ذوي الخبرة والمهارات المناسبة. كما تشمل هذه العملية اختيار أفضل العناصر في الوقت المناسب، بما يضمن تلبية احتياجات المؤسسة وتحسين جودة الأداء الإداري والتربوي، مع متابعة فعالية عملية الاستقطاب لضمان تحقيق الأهداف المسطرة.

يهدف استقطاب الكفاءات إلى تحقيق الأهداف التالية:³⁴

يُعد استقطاب الكفاءات البشرية من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات التربوية، ويهدف إلى توفير عدد كافٍ من المترشحين المؤهلين لشغل الوظائف المطلوبة بأقل تكلفة وفي أقصر وقت ممكن، كما يساهم في اختيار الكفاءات الأكثر ملائمة من خلال اعتماد معايير وشروط واضحة تتوافق مع متطلبات الوظيفة، مما يساعد على تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص والالتزام بالمسؤولية القانونية والأخلاقية في عمليات التوظيف. وفي ظل التحول الرقمي، أصبحت المؤسسات التربوية تعتمد على الوسائل والتقنيات الرقمية في استقطاب الكفاءات وفرز ملفات المرشحين، الأمر الذي ساهم في تحسين فعالية وشفافية عمليات التوظيف والاختيار. كما تساعد هذه التقنيات على الوصول إلى كفاءات متميزة تمتلك مهارات ومعارف تتناسب مع متطلبات العمل الحديثة، مما يقلل من الحاجة إلى برامج تدريبية مكثفة ولا تقتصر أهمية اختيار وتعيين الموارد البشرية على انتقاء الأفراد الأكثر تأهيلاً فحسب، بل تتمثل

³⁴ حمدي أبو القاسم، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات: دراسة حالة بنك الفالحة والتنمية الريفية بالأغواط (1999-2005)، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص 46.

في تحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة وكفاءات شاغليها. فنجاح المؤسسة التربوية يرتبط بمدى امتلاكها لموارد بشرية كفؤة وقادرة على التكيف مع التحولات الرقمية ومواكبة التطورات التكنولوجية، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء المهني وجودة الخدمات التربوية المقدمة.³⁵

6-تقييم الكفاءات : يعدّ تقييم الكفاءات مرحلة أساسية ضمن إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التربوية، حيث يهدف إلى قياس مدى امتلاك الموظفين الإداريين للمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم، وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم، بما يسمح بتطوير أدائهم المهني وتحسين جودة العمل داخل المؤسسة.

كما يُسهم هذا التقييم في اتخاذ قرارات تتعلق بالترقية، والتحفيز، وتحديد الاحتياجات التكوينية، من أجل رفع الكفاءة المهنية للعاملين. ويتم الاعتماد في ذلك على مجموعة من الأدوات، من بينها التقييم السنوي للأداء الذي يتم بين الموظف ومسئوله المباشر لتقييم الإنجازات وتحديد الأهداف المستقبلية، إضافة إلى المرافقة الميدانية التي تسمح بمتابعة أداء الموظفين وتقديم التوجيهات اللازمة لهم بشكل مستمر، مع إمكانية ربطها ببرامج التكوين.

كما تعتمد المؤسسات التربوية أيضاً على مرجعية الكفاءات، وهي وثيقة تنظيمية تحدد الكفاءات المطلوبة لكل منصب، وتُعتبر أداة أساسية في تسيير الموارد البشرية، إذ تساعد على تحديد احتياجات التوظيف والتكوين والتنقل الداخلي بشكل دقيق وشفاف.

وبذلك، يساهم تقييم الكفاءات في تحسين أداء الموظفين الإداريين داخل المؤسسات التربوية وضمان فعالية أكبر في التسيير.

7-أهمية مرجعية الكفاءات تشمل:³⁶

³⁵ بشرابرة الإمام، دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، جامعة ورقلة، الجزائر، 2020، ص 116.

³⁶ كبوب نسمة، دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات البشرية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، جامعة قالمة، الجزائر، 2021، ص 91.

تُعدّ مرجعية الكفاءات أداة أساسية في تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسات التربوية، حيث تساهم في تحسين تنظيم العمل وتطوير أداء الموظفين الإداريين. فهي تُمكن الأفراد من شغل مناصب متعددة داخل المؤسسة وفقاً لكفاءاتهم، وتساعد على تنمية مهاراتهم في مجالات مختلفة بما يتماشى مع متطلبات العمل.

كما تُسهم مرجعية الكفاءات في تسهيل التواصل والمشاركة بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة، وهو ما يعزز العمل الجماعي ويُحسن فعالية فرق العمل، إضافة إلى توفير المعطيات الضرورية التي تساعد على تطوير الكفاءات وتحسين مستواها.

وعلى المستوى التطبيقي، تتجسد مرجعية الكفاءات في قاعدة بيانات متاحة لمديري المؤسسات التربوية ومسؤولي الموارد البشرية، وتضم بطاقة مرجعية للكفاءات تتكون من ثلاثة عناصر رئيسية:

- **معلومات عن الموظف:** وتشمل البيانات الشخصية والوظيفية .
- **معلومات عن الكفاءات:** وتتعلق بوصف الكفاءات المطلوبة للمنصب، ومستوى التكوين، والخبرة المهنية اللازمة .
- **معلومات عن الحركة:** مثل مدة البقاء في المنصب، والتنقلات الممكنة بين المناصب داخل المؤسسة .

وبذلك، تساهم مرجعية الكفاءات في تحسين تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسات التربوية ورفع كفاءة الأداء الإداري.

4- طريقة مركز التقييم: عملية تقييم الكفاءات هي تلك التي يتم من خلالها تقييم الفرد أو المجموعة بواسطة مجموعة من المقيمين الذين يستخدمون مجموعة متكاملة من التقنيات مثل المحاكاة، ملاحظة السلوكيات، والتقنيات الأخرى التي تساعد في صياغة التقييم. يتم اعتماد هذه التقنيات كقاعدة أساسية للتقييم، مما يتيح تحليل أداء الأفراد والجماعات بشكل موضوعي وفعال.³⁷

³⁷ بن دومة صفية، إدارة المعرفة كمدخل لتنمية الكفاءات البشرية في المنظمات: دراسة حالة الجامعات الجزائرية، جامعة تسمسليت، الجزائر، 2019، ص 22.

ومن الجدير بالذكر أن المؤسسات لا تقتصر في عملية التقييم على مجرد تقييم الكفاءات فقط، بل تسعى أيضاً إلى تحقيق أهداف تربوية أخرى، أبرزها تعزيز الثقة بين المتعاملين والمساهمين في الكفاءات الفردية والجماعية للمؤسسة. كما تهدف المؤسسات إلى ضمان التحسين المستمر للأداء الوظيفي للعاملين عن طريق تطوير وتنمية كفاءاتهم. بالإضافة إلى ذلك، تعمل هذه العملية على ضمان التحكم الفعال في إدارة الموارد البشرية والكفاءات عبر جميع وحدات المؤسسة.

5- تحفيز الكفاءات تعتبر الإجراءات والسياسات التي تتبناها إدارة الموارد البشرية من العوامل الحاسمة في تحقيق فعالية جهودها لتنمية الرغبة لدى العاملين. فالمؤسسات التي تستطيع التعرف على الاحتياجات غير المشبعة لدى موظفيها، وتطبيق الوسائل المناسبة لتلبية تلك الاحتياجات، تكون أكثر قدرة على تحقيق نتائج إيجابية ومستدامة.³⁸

تلعب طرق التحفيز، وخاصة المكافآت، دوراً مهماً في هذا السياق، فالمكافآت تعتبر متغيراً أساسياً ضمن السياسات والاستراتيجيات المتبعة من قبل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، ولها تأثيرات واضحة على استقرار المؤسسة وازدهارها. فالمكافآت ليست فقط أداة لتحفيز الأداء، ولكنها أيضاً حافز رئيسي لجذب الكفاءات والموارد البشرية الموهوبة والمهارات العالية إلى المؤسسة.

إن توفير بيئة تحفيزية تعتمد على مكافآت مجزية يشجع الأفراد على الانضمام للمؤسسة، ويعزز استمراريتهم، ويحفزهم على تحسين أدائهم، مما يعود بالنفع على الأداء المؤسسي ككل. فكلما كانت المكافآت مناسبة وملائمة للاحتياجات الفردية والجماعية، كلما كانت نتائجها أكثر إيجابية.³⁹

المبحث الثالث: العلاقة بين التحول الرقمي والكفاءة

يشهد قطاع التربية في الوقت الراهن تطورات متسارعة نتيجة التقدم التكنولوجي والتحول نحو استخدام الوسائل الرقمية في مختلف المجالات الإدارية والبيداغوجية، الأمر الذي جعل التحول الرقمي من أهم الركائز الأساسية لتحديث المنظومة التربوية وتحسين جودة الخدمات التعليمية. ولم يعد نجاح المؤسسات

³⁸ بن زينة صوفيا، تنمية الكفاءات في المؤسسات التعليمية الجزائرية: دراسة مقارنة بين المدارس الحكومية والخاصة، جامعة تيزي وزوو، الجزائر، 2020، ص 56.

³⁹ بن زينة صوفيا، تنمية الكفاءات في المؤسسات التعليمية الجزائرية: دراسة مقارنة بين المدارس الحكومية والخاصة، مرجع سابق ص 57.

التربوية مرتبطاً فقط بتوفير الوسائل التكنولوجية، بل أصبح يعتمد بدرجة كبيرة على مدى امتلاك الموارد البشرية للكفاءات المهنية والرقمية التي تمكنها من التكيف مع هذه التحولات الحديثة.

وفي هذا الإطار، برزت العلاقة بين التحول الرقمي والكفاءة المهنية باعتبارها علاقة تكامل وتأثير متبادل، حيث يساهم التحول الرقمي في تطوير مهارات العاملين وتحسين أدائهم، كما أن نجاح تطبيق الرقمنة داخل المؤسسات التربوية يتوقف على توفر كفاءات بشرية قادرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة بفعالية وكفاءة.

وعليه، يهدف هذا المبحث إلى توضيح طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والكفاءة المهنية داخل المنظومة التربوية، من خلال إبراز أثر التحول الرقمي على تطوير الكفاءات المهنية، وكذا أهمية تنمية المهارات الرقمية لمواكبة متطلبات الإدارة والتسيير الحديث داخل المؤسسات التربوية.

نظريات العلاقة بين التحول الرقمي والكفاءة المهنية

1. النظرية التحديثية

تُعد نظرية التحديث من أهم النظريات السوسيولوجية التي تفسر التحولات التي تعرفها المجتمعات الحديثة، حيث تقوم على فكرة أساسية مفادها أن الانتقال من المجتمع التقليدي إلى المجتمع الحديث يرتبط بتطور التكنولوجيا وتغير أنماط التنظيم الاجتماعي والإداري. في هذا السياق، يُعتبر التحول الرقمي أحد أهم مظاهر التحديث، إذ يساهم في إعادة هيكلة العمل داخل المؤسسات من خلال إدخال الوسائل الرقمية بدل الأساليب الورقية التقليدية، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات، وتسريع الإجراءات، وتقليل التكاليف. كما أن هذا التحول يعزز الكفاءة التنظيمية من خلال عقلنة العمل الإداري وجعله أكثر مرونة وفعالية في تلبية حاجات الأفراد⁴⁰

2. نظرية النظم

تتطلب نظرية النظم من تصور المؤسسة باعتبارها نسقاً مفتوحاً يتكون من مجموعة عناصر مترابطة فيما بينها، تشمل المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية الراجعة، حيث يؤثر كل عنصر في الآخر بشكل

⁴⁰ بن خليفة سفيان، "أهمية الرقمنة في تحسين أداء الخدمة العمومية في الإدارة الجزائرية"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية،

مباشر أو غير مباشر. في إطار التحول الرقمي، يتم إعادة تنظيم هذا النسق من خلال إدخال التكنولوجيا الرقمية التي تسمح بتدفق أسرع وأكثر دقة للمعلومات، مما يحسن من جودة المدخلات مثل البيانات والمعطيات، ويطور العمليات عبر الأتمتة والرقمنة، ويؤدي إلى مخرجات أكثر فعالية تتمثل في خدمات ذات جودة عالية وسرعة في الإنجاز. كما أن التغذية الراجعة تصبح أكثر دقة من خلال تحليل البيانات، وهو ما ينعكس إيجاباً على رفع الكفاءة وتحسين الأداء العام للمؤسسة⁴¹

3. نظرية العقلة عند ماكس فيبر

يرى ماكس فيبر أن تطور التنظيمات الحديثة يقوم على مبدأ العقلة، أي الانتقال من القرارات التقليدية القائمة على العادات والتجارب الشخصية إلى قرارات عقلانية تعتمد على الحساب والدقة والفعالية. في هذا الإطار، يُعتبر التحول الرقمي امتداداً عملياً لمفهوم العقلة، حيث يتيح اعتماد الأنظمة الرقمية استخدام البيانات الدقيقة في اتخاذ القرار بدل الحدس أو التقدير الشخصي. وبالتالي فإن الكفاءة الإدارية تتحسن نتيجة اعتماد أساليب علمية ومنهجية في التسيير بدل الأساليب التقليدية⁴²

4. النظرية السوسيوتقنية (التقنية-الاجتماعية)

تركز النظرية السوسيوتقنية على التفاعل بين النظام التقني والنظام الاجتماعي داخل المؤسسة، حيث تعتبر أن الأداء الفعال لا يتحقق فقط من خلال إدخال التكنولوجيا، بل من خلال التكامل بين العنصر البشري والوسائل التقنية. في سياق التحول الرقمي، لا يكفي توفير الأنظمة الرقمية فقط، بل يجب أيضاً إعادة تنظيم العمل وتكوين الموظفين وتأهيلهم للتعامل مع هذه التقنيات الجديدة. كما أن نجاح التحول الرقمي في رفع الكفاءة يتوقف على مدى تقبل العاملين لهذه التغيرات وقدرتهم على التكيف معها، مما يجعل العامل البشري عنصراً أساسياً في نجاح العملية الرقمية داخل المؤسسات⁴³

⁴¹ بوزيان عادل، "أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية"، مجلة الإدارة والتنمية، 2021 ص41

⁴² مصطفى أحمد إبراهيم، "العلاقة بين التكنولوجيا الحديثة والعقلنة الإدارية"، مجلة دراسات اجتماعية، 2018 ص32

⁴³ بوزيان عادل، "أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية"، مرجع سابق ص41

2- مؤشرات قياس الكفاءة في ظل التحول الرقمي

تُعد الكفاءة من المفاهيم الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في تقييم أدائها، خاصة في ظل التحول الرقمي الذي غيّر أساليب العمل الإداري بشكل جذري. ويمكن قياس الكفاءة من خلال مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى نجاح المؤسسة في توظيف التكنولوجيا الرقمية. من أهم هذه المؤشرات: سرعة إنجاز المعاملات الإدارية، حيث يساهم التحول الرقمي في تقليص الزمن الإداري بشكل كبير مقارنة بالطرق التقليدية، إضافة إلى تقليل نسبة الأخطاء الناتجة عن التدخل البشري بفضل الأتمتة والرقمنة. كما يُعتبر تخفيض التكاليف التشغيلية مؤشراً مهماً، إذ يسمح التحول الرقمي بالاستغناء عن العديد من الإجراءات الورقية المكلفة. كذلك يُعتمد على مؤشر رضا المستفيدين باعتباره يعكس جودة الخدمات المقدمة وسهولة الولوج إليها. وأخيراً، تُعتبر جودة اتخاذ القرار من أبرز مؤشرات الكفاءة، حيث تتيح الأنظمة الرقمية توفير بيانات دقيقة تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات أكثر فعالية وموضوعية⁴⁴

3- معوقات التحول الرقمي وأثرها على الكفاءة

رغم الأهمية الكبيرة للتحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسات التربوية ورفع الكفاءة، إلا أن تطبيقه يواجه عدة معوقات تحد من فعاليته. من أبرز هذه التحديات ضعف البنية التحتية الرقمية في بعض المؤسسات، مما يعيق الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا الحديثة. كما يُعتبر نقص التكوين والتأهيل الرقمي للموظفين الإداريين من أهم العوائق، حيث يؤدي عدم التمكن من استخدام الأدوات الرقمية إلى انخفاض مستوى الأداء. بالإضافة إلى ذلك، تمثل مقاومة التغيير داخل المؤسسات عائقاً سوسولوجياً مهماً، إذ يفضل بعض الموظفين الأساليب التقليدية على الأنظمة الرقمية الجديدة. كما أن محدودية الموارد المالية المخصصة للتحول الرقمي قد تؤثر سلباً على استمرارية المشاريع الرقمية وجودتها. هذه المعوقات تؤدي في النهاية إلى تقليل فعالية التحول الرقمي وبالتالي الحد من مستوى الكفاءة المرجوة داخل المؤسسة⁴⁵

⁴⁴ بوزيان عادل، "أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية"، مرجع سابق ص42

⁴⁵ مصطفى أحمد إبراهيم، "التكنولوجيا الحديثة وتحديات التحديث الإداري"، مرجع سابق ص36

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يتضح أن التحول الرقمي أصبح من أهم المتغيرات التي فرضتها التطورات التكنولوجية الحديثة على مختلف المؤسسات، حيث لم يعد يقتصر على مجرد استخدام الوسائل الرقمية، بل أصبح عملية شاملة تستهدف إعادة تنظيم العمل الإداري وتطوير أساليب التسيير وتحسين جودة الخدمات. وقد بين الفصل أن التحول الرقمي يعتمد على مجموعة من المقومات الأساسية، من بينها البنية التحتية التقنية، والموارد البشرية المؤهلة، والبيئة التنظيمية الداعمة، كما يمر بعدة مراحل متكاملة تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالتقييم والتحسين المستمر.

كما تطرق الفصل إلى مفهوم الكفاءة المهنية باعتبارها أحد العناصر الأساسية التي تقوم عليها فعالية المؤسسة، حيث تشمل المعارف والمهارات والقدرات والسلوكيات التي يمتلكها الموظف وتساعد على أداء مهامه بكفاءة وفعالية. وقد تبين أن تنمية الكفاءات أصبحت ضرورة استراتيجية تفرضها التغيرات الحديثة، خاصة في ظل التحول الرقمي الذي يتطلب موارد بشرية قادرة على التكيف مع التكنولوجيا الحديثة واستعمالها بصورة فعالة. لذلك فإن التكوين المستمر، والتدريب، والتحفيز، وتقييم الأداء تعد من أهم الوسائل المعتمدة لتطوير الكفاءات المهنية داخل المؤسسات.

وقد أبرز الفصل كذلك وجود علاقة وثيقة بين التحول الرقمي والكفاءة المهنية، حيث يساهم التحول الرقمي في تحسين الأداء وتسريع الإجراءات وتقليل الأخطاء ورفع جودة الخدمات، في حين يعتمد نجاحه بدرجة كبيرة على مدى توفر الكفاءات البشرية القادرة على استيعاب التغيرات الرقمية والتفاعل معها. كما أوضحت النظريات السوسيولوجية، مثل نظرية التحديث ونظرية النظم والنظرية السوسيوتقنية، أن التكنولوجيا لا تحقق أهدافها إلا من خلال التكامل بين العنصر التقني والعنصر البشري داخل المؤسسة.

وفي المقابل، أظهر الفصل أن عملية التحول الرقمي تواجه عدة معوقات، من أهمها ضعف البنية التحتية الرقمية، نقص التكوين، مقاومة التغيير، وضعف الإمكانيات المالية والتنظيمية، وهي عوامل قد تؤثر سلباً على مستوى الكفاءة والأداء داخل المؤسسات.

وعليه، يمكن القول إن نجاح التحول الرقمي لا يتحقق فقط بتوفير التكنولوجيا، بل يتطلب أيضاً تنمية الكفاءات المهنية للموظفين، وبناء ثقافة تنظيمية مرنة قادرة على التكيف مع متطلبات العصر الرقمي، بما يضمن تحقيق الفعالية وتحسين الأداء المؤسسي.

الفصل الثالث:

–الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية -

تمهيد

1.مجتمع الدراسة والعينة

2.المنهج المعتمد في الدراسة

3.الدراسة الاستطلاعية:

4.حدود الدراسة:

6. الأداة المستخدمة في جمع البيانات:

7. صدق وثبات أداة الدراسة:

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد المنهج العلمي، وعملية اختيار العينة، وأداة البحث من الأسس المنهجية المهمة التي يعتمد عليها الباحث في ضبط الظاهرة المدروسة وقياسها وتحليلها، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية تساعد على تفسير الظاهرة محل الدراسة بصورة علمية. ومن هذا المنطلق، تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تتناسب مع طبيعة الموضوع وأهدافه.

أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة

1 مجتمع الدراسة والعينة

- مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة جميع الموظفين الإداريين العاملين بمؤسسات التعليم المتوسط بولاية عين تموشنت و
و بمختلف مستوياتهم الإدارية، باعتبارهم الفئة المعنية باستخدام الوسائل والتقنيات الرقمية في التسيير
الإداري داخل المؤسسات التعليمية.

المتمثلة في :

متوسطة بخالد بخالد سيدي بن عدة

متوسطة 17 أكتوبر سيدي بن عدة

متوسطة الأمير خالد بعين تموشنت

متوسطة أحمد ميراوي حمام بوججر

متوسطة الشيخ بوعمامي لغواط

- وقد تم اختيار هذا المجتمع نظراً لأهمية التحول الرقمي في تطوير الإدارة التربوية وتحسين جودة
الأداء الإداري، خاصة في ظل التوجه نحو رقمنة مختلف الخدمات والعمليات الإدارية داخل
قطاع التربية. كما أن الموظفين الإداريين يُعدّون من أكثر الفئات احتكاكاً بالأنظمة الرقمية، مما
يجعلهم مجتمعاً مناسباً لدراسة أثر التحول الرقمي على الكفاءات المهنية.

- عينة الدراسة

تُعتبر العينة جزءاً من مجتمع الدراسة يتم اختيارها وفق أسس علمية، بحيث تمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً
مناسباً يساعد الباحث على الوصول إلى نتائج دقيقة وقابلة للتحليل. وتختلف طرق اختيار العينة حسب
طبيعة الدراسة وأهدافها.

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على العينة القصدية، وذلك نظراً لملاءمتها لطبيعة الدراسة، حيث تم
اختيار مجموعة من الموظفين الإداريين القادرين على تقديم معلومات دقيقة حول موضوع التحول الرقمي
ومدى تأثيره على الكفاءات المهنية داخل مؤسسات التعليم المتوسط.

وفي هذا الإطار، تم اختيار أفراد العينة من عدد من مؤسسات التعليم المتوسط بولاية عين تموشنت، بهدف تحقيق نوع من التنوع في الآراء والتجارب المتعلقة باستخدام الوسائل الرقمية في العمل الإداري.

وقد تم جمع البيانات باستخدام استمارة استبيان، حيث وُزعت بشكل مباشر على أفراد العينة، مع تقديم توضيحات حول أهداف الدراسة وكيفية الإجابة عن أسئلة الاستبيان، وذلك لضمان فهم العبارات والإجابة عنها بدقة وموضوعية.

وقد بلغ حجم العينة (160) موظفًا إداريًا، فقد تم توزيع 160 استبيانًا على أفراد مجتمع الدراسة، واسترجاع 80 استبيانًا صالحًا للتحليل الإحصائي، أي بنسبة استرجاع قدرت بـ50%، وقد تم اعتماد العينة وفق قاعدة 10/1 المشار إليها في بعض الدراسات المنهجية لماركوفيتش.

وهو عدد يُعد مناسبًا لإجراء التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة.

ويعود اختيار العينة القصدية إلى مجموعة من الاعتبارات المنهجية، من أهمها:

- ملاءمتها لطبيعة الدراسة.
 - سهولة الوصول إلى أفراد العينة.
 - ضمان الحصول على بيانات دقيقة من الموظفين المعنيين باستخدام الأنظمة الرقمية؛
 - تحقيق أهداف الدراسة المتعلقة بتحليل أثر التحول الرقمي على تحسين الكفاءات المهنية .
- كما ساعد هذا الاختيار في التعرف على الخصائص العامة لعينة الدراسة، وتحليل مختلف العوامل المرتبطة باستخدام التحول الرقمي وانعكاسه على الكفاءات المهنية للموظفين الإداريين داخل مؤسسات التعليم المتوسط بولاية عين تموشنت.

2 المنهج المعتمد في الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، ونظرًا لطبيعة موضوع الدراسة المتمثل في أثر استخدام التحول الرقمي في تعزيز الكفاءات المهنية للموظفين الإداريين داخل مؤسسات التعليم المتوسط بولاية عين تموشنت، فقد

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأنسب لدراسة هذا النوع من الظواهر الإدارية والتنظيمية. إذ يساهم هذا المنهج في وصف واقع استخدام التحول الرقمي داخل المؤسسات التعليمية، وتحليل مدى تأثيره في تعزيز الكفاءات المهنية للموظفين الإداريين.

كما تم الاعتماد على الأسلوب الكمي في الدراسة، من خلال ترجمة البيانات الميدانية إلى نتائج إحصائية باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، بما يسمح بتحليل إجابات أفراد العينة واختبار فرضيات الدراسة بصورة علمية دقيقة، والوصول إلى نتائج تساعد في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة.

3-الدراسة الاستطلاعية:

بحكم ارتباطي الوثيق بالميدان التربوي وممارستي لمهام مستشارة التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني لمدة تفوق أربع سنوات، فقد اكتسبت معرفة أولية بواقع الدراسة ومختلف جوانبه. ومع ذلك، واحترامًا للخطوات العلمية المتعارف عليها أكاديميًا، قمت بإجراء دراسة استطلاعية اعتمدت فيها على الملاحظة والمقابلات، بهدف ضبط إشكالية الدراسة بصورة أدق والتعرف على أبعادها المختلفة، الأمر الذي ساعدني كذلك في صياغة فرضيات الدراسة وتوجيهها بما يتناسب مع الواقع الميداني..

4-حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على موضوع أثر التحول الرقمي في تعزيز الكفاءات المهنية للموظفين الإداريين داخل مؤسسات التعليم المتوسط.

الحدود الزمانية: امتدت هذه الدراسة من حيث فترة إنجازها من شهر فيفري 2026 إلى غاية ماي 2026.

الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة ميدانيًا على عدد من مؤسسات التعليم المتوسط في ولاية عين تموشنت.

تقنية الأداء: تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، لكونه يسمح بالحصول على معلومات دقيقة حول آراء الموظفين واتجاهاتهم نحو التحول الرقمي.

5. الأداة المستخدمة في جمع البيانات:

- الاستبيان: نظرا لطبيعة البيانات المراد جمعها عن طريق المقابلات الشخصية أو الزيارات الميدانية أو الملاحظات الشخصية، تم اللجوء إلى أداة أكثر ملائمة في تحقيق أهداف هذه الدراسة وهي الاستبيان (الملحق رقم 02) ، وقد تمت الاستعانة في إعداد الاستبيان بمجموعة من الخبراء للاطلاع عليه و إعطاء ملاحظاتهم حوله و تصحيحاتهم واقتراحاتهم بالإضافة إلى توجيهات الأستاذ المشرف والتعديلات قصد ملامسة العلاقة للموضوع محل الدراسة.

بعد عرض الاستبيان على المحكمين، تم حذف أو تعديل بعض العبارات بهدف تحسين الدقة والوضوح، ومن بين ذلك:

- تم حذف عبارة: "تتوفر بالمؤسسة تجهيزات رقمية متطورة جداً وحديثة بشكل كامل" لكونها تحمل نوعاً من المبالغة وعدم الدقة في القياس .
- تم تعديل عبارة: "يتم استخدام التكنولوجيا في كل العمليات داخل المؤسسة بدون استثناء" إلى : "تستخدم الأنظمة الرقمية بشكل أساسي في إنجاز بعض المهام الوظيفية" حتى تصبح أكثر واقعية .
- تم حذف عبارة: "كل الموظفين يمتلكون مستوى عالي جداً في الكفاءة الرقمية" لأنها غير قابلة للقياس بدقة وتختلف حسب الأفراد .
- تم تعديل عبارة: "الرقمنة تجعل العمل سهلاً جداً بدون أي مشاكل" إلى : "ساهمت الرقمنة في تسهيل إنجاز بعض المهام الإدارية" لتفادي التعميم .
- وتم تقسيمه إلى جزئين كما يلي:

✓ **الجزء الأول:** يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة).

✓ **الجزء الثاني:** يتعلق بمحاور الدراسة:

المحور الأول: استخدام التحول الرقمي في المؤسسة: يقيس العبارات التالية:

- استخدم الوسائل الرقمية بشكل منتظم في عملي اليومي
- تعتمد المؤسسة على أنظمة رقمية في التسيير الإداري
- يتم استخدام المنصات الرقمية في التواصل المهني
- توفر المؤسسة تجهيزات رقمية واقعية

- يتم تحديث الانظمة الرقمية بشكل مستمر
- **المحور الثاني: الكفاءة المهنية للموظفين:** يقيس العبارات التالية:
 - ساهمت الرقمنة في تحسين ادائي المهني
 - انجز مهامي بسرعة اكثر باستخدام التكنولوجيا
 - ساعدت الوسائل الرقمية في تقليل الأخطاء المهمة
 - اشعر بزيادة الانتاجية بفضل التحول الرقمي
 - ساعدت الرقمنة في تحسين جودة العمل
- **المحور الثالث: التأهيل والتكوين الرقمي:** يقيس العبارات التالية:
 - تلقيت تكويننا كافيا في مجال التكنولوجيا
 - توفر المؤسسة دورات تدريبية في المجال الرقمي
 - امتلك المهارات اللازمة لاستخدام الانظمة الرقمية
 - احتاج الي تكوين اضافي في المجال الرقمي
 - يوجد دعم تقني عند مواجهة مشاكل رقمية
- **المحور الرابع: التحديات والمعوقات:** يقيس العبارات التالية:
 - واجه صعوبات في استخدام الوسائل الرقمية
 - ضعف الانترنت يؤثر على ادائي
 - هناك نقص في التجهيزات الرقمية
 - بعض الموظفين يرفضون التغيير الرقمي
 - الانظمة الرقمية معقدة وصعبة الاستخدام
- **المحور الخامس: أثر التحول الرقمي:** يقيس العبارات التالية:
 - التحول الرقمي ضروري لتطوير المؤسسة
 - التحول الرقمي يساهم في تحسين الاداء الجماعي
 - التحول الرقمي يعزز الشفافية في العمل
 - الرقمنة تسهل اتخاذ القرارات داخل المؤسسة

- انا راض عن مستوى التحول الرقمي في المؤسسة

لجأنا لمعالجة الجوانب التحليلية للدراسة للاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة رسمية للبحث حيث قمنا بجمع البيانات من خلال تصميم استمارة تكونت من خمسة محاور ومعلومات شخصية اساسية. وللاجابة على فرضيات الدراسة استعملنا مقياس ليكرث الخماسي لقياس استجابات المبحوثين الفقرات الاستبيان كما يوضحه الجدول التالي:

جدول 2 درجات مقياس " ليكرث الخماسي"

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

كما تم تحديد طول خلايا المقياس ليكرث الخماسي " وذلك بحساب المدى $4 = 5 - 1$ تم تحديد طول الخلية عن طريق قسمة المدى على خلايا المقياس $0.80 = 4 / 5$ بعد ذلك نضيف طول الخلية الى أصغر القيمة في المقياس وهي 1 وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا حتى نصل الى الحدود الدنيا والعليا لكل خلية وتكون كما يلي:

- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 1 و 1.80 يصنف في الخلية بدرجة استجابة غير موافق بشدة.
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 1.81 و 2.60 يصنف في الخلية بدرجة استجابة غير موافق
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 2.61 و 3.40 يصنف في الخلية بدرجة استجابة محايد.
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 3.41 و 4.20 يصنف في الخلية بدرجة استجابة موافق.
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 4.21 و 5 يصنف في الخلية بدرجة استجابة موافق بشدة.

تم توزيع الاستبيانات على أفراد العينة، ثم جمعها ومراجعتها، وبعد ذلك تم ترميز الإجابات وتفرغها في برنامج SPSS تمهيدا لمعالجتها إحصائيا.

6 صدق وثبات أداة الدراسة:

صدق الدراسة

أ. **الصدق الظاهري:** بعد إعداد الأسئلة أداة الاستبيان في صورتها الأولية من أجل أخذها بعين الاعتبار وتأكيد مصداقيتها ومدى شموليتها لموضوع الدراسة فإنها تعرض مجموعة من الأساتذة في التخصص، أو ما يعرف صدق المحكمين يقصد به: المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعاتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله.

ب. **صدق الاتساق الداخلي:** تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي العبارات الاستبيان من خلال حساب معدل الارتباط "بيرسون" بين درجة كل عبارة من عبارات المحور مع الدرجة الكلية لعبارات المحور الخاص بها، عند مستوى الدلالة 5%. والنتائج المحصل عليها مبينة في الجداول التالية:

المحور الأول: استخدام التحول الرقمي في المؤسسة

جدول 3 صدق الاتساق الداخلي لمحور: استخدام التحول الرقمي في المؤسسة

رقم العبارة	معامل بيرسون	الدلالة الإحصائية
استخدام الوسائل الرقمية بشكل منتظم في عملي اليومي	0.908**	,000
اعتماد المؤسسة على أنظمة رقمية في التسيير الإداري	0.881**	,000
استخدام المنصات الرقمية في التواصل المهني	0.771**	,000
توفر المؤسسة تجهيزات رقمية واقعية	0.594**	,000
تحديث الأنظمة الرقمية بشكل مستمر	0.790**	,000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

تظهر نتائج محور استخدام التحول الرقمي وجود علاقات ارتباط إيجابية قوية ودالة إحصائية بين مختلف أبعاده وبين المستوى الكلي للاستخدام داخل المؤسسة، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.594) و(0.908) عند مستوى دلالة ($p \leq 0.01$)، مما يعكس قوة العلاقة بين ممارسات الرقمنة اليومية ومستوى التحول الرقمي. وقد سجل بند "استخدام الوسائل الرقمية بشكل منتظم في العمل اليومي" أعلى قيمة ارتباط (0.908)، وهو ما يدل على أن الممارسة الفعلية اليومية للتكنولوجيا تمثل العامل الأكثر تأثيراً في تعزيز التحول الرقمي، تليها "اعتماد المؤسسة على الأنظمة الرقمية في التسيير الإداري"

(0.881)، مما يؤكد أن البنية التنظيمية للمؤسسة تلعب دوراً محورياً في دعم هذا التحول. كما أظهرت النتائج أن "استخدام المنصات الرقمية في التواصل المهني" يرتبط بشكل قوي (0.771) بالمستوى الكلي، مما يعكس أهمية الرقمنة في تحسين التواصل الداخلي، في حين سجل بند "تحديث الأنظمة الرقمية بشكل مستمر" ارتباطاً قوياً (0.790)، مما يدل على أن الاستمرارية في تطوير الأنظمة تعد عنصراً أساسياً لضمان فعالية التحول الرقمي. أما "توفر التجهيزات الرقمية" فقد سجل ارتباطاً متوسط القوة (0.594)، مما يشير إلى أن البنية التحتية التقنية عامل مساعد لكنه غير كافٍ بمفرده. وبشكل عام، تؤكد هذه النتائج أن التحول الرقمي داخل المؤسسة يتحدد من خلال تكامل الأبعاد الفردية والتنظيمية والتقنية، حيث يؤدي انسجامها إلى رفع مستوى الاستخدام الفعلي للرقمنة وتحقيق فعاليتها داخل بيئة العمل.

المحور الثاني: الكفاءة المهنية للموظفين

جدول 4 صدق الاتساق الداخلي لمحور: الكفاءة المهنية للموظفين

رقم العبارة	معامل بيرسون	الدالة الإحصائية
ساهمت الرقمنة في تحسين أدائي المهني	0.746**	,000
أنجز مهامتي بسرعة أكثر باستخدام التكنولوجيا	0.477**	,000
ساعدت الوسائل الرقمية في تقليل الأخطاء المهنية	0.732**	,000
أشعر بزيادة الإنتاجية بفضل التحول الرقمي	0.692**	,000
ساعدت الرقمنة في تحسين جودة العمل	0.809**	,000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

تظهر نتائج هذا المحور وجود علاقات ارتباط إيجابية ودالة إحصائية بين التحول الرقمي ومختلف مؤشرات الكفاءة المهنية للموظفين، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.477) و(0.809) مع دلالة إحصائية قوية ($p \leq 0.01$) في معظم البنود. ويشير ذلك إلى أن الرقمنة ساهمت بشكل واضح في تحسين الأداء المهني، من خلال تسريع إنجاز المهام، وتقليل الأخطاء، ورفع جودة العمل والإنتاجية. كما أن أقوى علاقة سجلت مع بند "تحسين جودة العمل" (0.809)، ما يدل على أن التحول الرقمي لا يؤثر فقط على سرعة الأداء، بل يمتد أثره إلى تحسين النوعية. وبشكل عام، تعكس هذه النتائج أن التحول الرقمي يمثل عاملاً محورياً في تعزيز الكفاءة المهنية داخل المؤسسة، من خلال تطوير أساليب العمل ورفع فعالية الأداء الفردي.

المحور الثالث: التكوين والتأهيل الرقمي

صدق الاتساق الداخلي لمحور : التكوين و التأهيل الرقمي كجدول

الجدول رقم (04): صدق الاتساق الداخلي لمحور: التكوين والتأهيل الرقمي

رقم العبارة	معامل بيرسون	الدالة الإحصائية
تلقيت تكوينًا كافيًا في مجال التكنولوجيا	0.476**	0.008
توفر المؤسسة دورات تدريبية في المجال الرقمي	0.501**	0.005
أمتلك المهارات اللازمة لاستخدام الأنظمة الرقمية	0.570**	0.001
أحتاج إلى تكوين إضافي في المجال الرقمي	0.705**	0.000
يوجد دعم تقني عند مواجهة مشاكل رقمية	0.519**	0.003

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

تبين نتائج هذا المحور وجود ارتباطات إيجابية متوسطة إلى قوية بين التكوين الرقمي ومختلف أبعاده، حيث تراوحت القيم بين (0.476) و (0.705) مع دلالات إحصائية مهمة. ($p < 0.01$) ويُفهم من ذلك أن مستوى التكوين والتأهيل الرقمي داخل المؤسسة يؤثر بشكل مباشر على قدرة الموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية بكفاءة. كما أن ارتفاع قيمة "الحاجة إلى تكوين إضافي" (0.705) يعكس وجود فجوة تدريبية نسبية، رغم امتلاك الموظفين لبعض المهارات الأساسية. إضافة إلى ذلك، فإن وجود دعم تقني وتوفر دورات تدريبية يشير إلى توجه مؤسسي نحو تعزيز القدرات الرقمية، إلا أن النتائج توضح أن هذا الدعم لا يزال بحاجة إلى تعزيز أكبر لتحقيق جاهزية رقمية كاملة.

المحور الرابع: التحديات والمعوقات

جدول 6 صدق الاتساق الداخلي لمحور: التحديات والمعوقات

رقم العبارة	معامل بيرسون	الدالة الإحصائية
أواجه صعوبات في استخدام الوسائل الرقمية	0.691**	0.000
ضعف الإنترنت يؤثر على أدائي	0.805**	0.000
هناك نقص في التجهيزات الرقمية	0.932**	0.000
بعض الموظفين يرفضون التغيير الرقمي	0.858**	0.000

0.076	0.329	الأنظمة الرقمية معقدة وصعبة الاستخدام
-------	-------	---------------------------------------

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

تُظهر نتائج هذا المحور وجود ارتباطات قوية ودالة إحصائية بين عدد من المعوقات والتحول الرقمي، حيث سجلت بعض البنود قيماً مرتفعة جداً مثل "نقص التجهيزات الرقمية" (0.932) و"رفض بعض الموظفين للتغيير الرقمي" (0.858)، وكلاهما دال عند مستوى (0.01). ويعكس ذلك أن التحديات التقنية والتنظيمية تمثل عائقاً حقيقياً أمام التطبيق الفعال للتحول الرقمي داخل المؤسسة. كما أن ضعف الإنترنت (0.805) وصعوبات الاستخدام (0.691) تؤكد أن البنية التحتية الرقمية لا تزال غير مكتملة بالشكل المطلوب. في المقابل، جاء بند "تعقيد الأنظمة الرقمية" غير دال إحصائياً (0.329)، $p = 0.076$ ، مما يشير إلى أن هذا العامل أقل تأثيراً مقارنة بباقي المعوقات. وبشكل عام، تؤكد النتائج أن نجاح التحول الرقمي يتطلب معالجة البنية التقنية إضافة إلى الجانب البشري المرتبط بمقاومة التغيير.

المحور الخامس: أثر التحول الرقمي

صدق بالاتساق الداخلي لمحور : اثر التحول الرقمي7جدول

رقم العبارة	معامل بيرسون	الدالة الإحصائية
التحول الرقمي ضروري لتطوير المؤسسة	0.395*	0.031
التحول الرقمي يساهم في تحسين الأداء الجماعي	0.764**	0.000
التحول الرقمي يعزز الشفافية في العمل	0.787**	0.000
الرقمنة تسهل اتخاذ القرارات داخل المؤسسة	0.900**	0.000
أنا راضي عن مستوى التحول الرقمي في المؤسسة	0.780**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

تبرز نتائج هذا المحور وجود تأثير إيجابي قوي للتحول الرقمي على مختلف أبعاد الأداء المؤسسي، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.395) و(0.900)، مع دلالة إحصائية قوية في معظم البنود. وتُظهر النتائج أن الرقمنة تساهم بشكل كبير في تحسين اتخاذ القرار (0.900)، وتعزيز الشفافية (0.787)، وتحسين الأداء الجماعي (0.764). كما أن ارتفاع مستوى الرضا عن التحول الرقمي (0.780) يعكس قبولاً إيجابياً نسبياً لهذا التوجه داخل المؤسسة. في المقابل، جاء بند "ضرورة التحول الرقمي لتطوير المؤسسة" بارتباط ضعيف نسبياً (0.395)، مما قد يشير إلى اختلاف في درجة الوعي الاستراتيجي

بأهمية التحول الرقمي. وبشكل عام، تؤكد النتائج أن التحول الرقمي يُعد عاملاً أساسياً في تحسين الأداء الإداري وتعزيز فعالية العمل داخل المؤسسة.

4- ثبات أداة الدراسة:

قمنا بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الارتباط الفاكرونباخ (alpha de Cronbach) الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس، وهناك فرضيتين بالنسبة لهذا المعامل وهما:

الفرضية H0: عدم مصداقية البيانات إذا كان $AC = [0; 0.6]$

الفرضية H1 : هناك مصداقية البيانات إذا كان $AC [0.6; 1]$

وكلما كان أكبر من 0.6 يعني أن الأداة تتمتع بثبات مقبول ويمكن توضيح ذلك من خلال توضيح اختبار الثبات من خلال الجدول التالي:

معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة8جدول

البيان	عدد العبارات	قيمة معامل alpha Cronbach
المحور الأول	05	0,854
المحور الثاني	05	0,720
المحور الثالث	05	0,699
المحور الرابع	05	0,767
المحور الخامس	05	0,788
عدد عبارات الاستبيان	25	0,933

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات SPSS

تظهر نتائج الجدول أن معامل ألفا كرونباخ الكلي للاستبيان بلغ (0.933)، وهي قيمة مرتفعة جداً، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، ويؤكد إمكانية الاعتماد على نتائجها في التحليل الإحصائي بثقة كبيرة، أما على مستوى المحاور، فقد جاءت النتائج كما يلي:

- **المحور الأول** سجل قيمة (0.854)، وهي قيمة مرتفعة تعكس تجانساً قوياً بين عباراته وقدرته على قياس البعد بشكل دقيق .
- **المحور الثاني** بلغ (0.720)، وهي قيمة جيدة تدل على ثبات مقبول وموثوقية مناسبة .

- **المحور الثالث سجل (0.699)**، وهي قيمة قريبة من الحد المقبول، مما يشير إلى ثبات متوسط، وقد يستحسن مستقبلاً مراجعة بعض عباراته لتحسين الاتساق الداخلي .
- **المحور الرابع بلغ (0.767)**، وهي قيمة جيدة تعكس انسجاماً مناسباً بين الفقرات .
- **المحور الخامس سجل (0.788)**، وهو ما يدل على ثبات جيد وقابلية عالية للاعتماد عليه .

تشير هذه النتائج إلى أن جميع محاور الاستبيان تحقق شرط الثبات الإحصائي ($\alpha \geq 0.60$) ، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تؤكد مصداقية الأداة. كما أن الارتفاع الملحوظ في معامل ألفا الكلي يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، وأن فقراته مترابطة وتقاس أبعاداً متجانسة.

وبالتالي، يمكن التأكيد على أن أداة الدراسة الأساسية صالحة من حيث الثبات، وقابلة للاستخدام في اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج بثقة علمية.

5. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج SPSS V26، وذلك بهدف معالجة البيانات وتحليلها واختبار فرضيات الدراسة، وتمثلت هذه الأساليب فيما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة المدروسة، وكذا إظهار نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على مختلف فقرات الاستبيان.
- المتوسط الحسابي: لمعرفة درجة موافقة أفراد العينة المدروسة على فقرات الدراسة، وتحديد اتجاهات إجاباتهم.
- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى تشتت أو تقارب إجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دلّ ذلك على تجانس الإجابات وعدم تشتتها.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ: لقياس مدى ثبات وصدق أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، والتأكد من اتساق فقراته الداخلية.
- اختبار الانحدار الخطي البسيط: لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع واختبار طبيعة العلاقة بينهما.

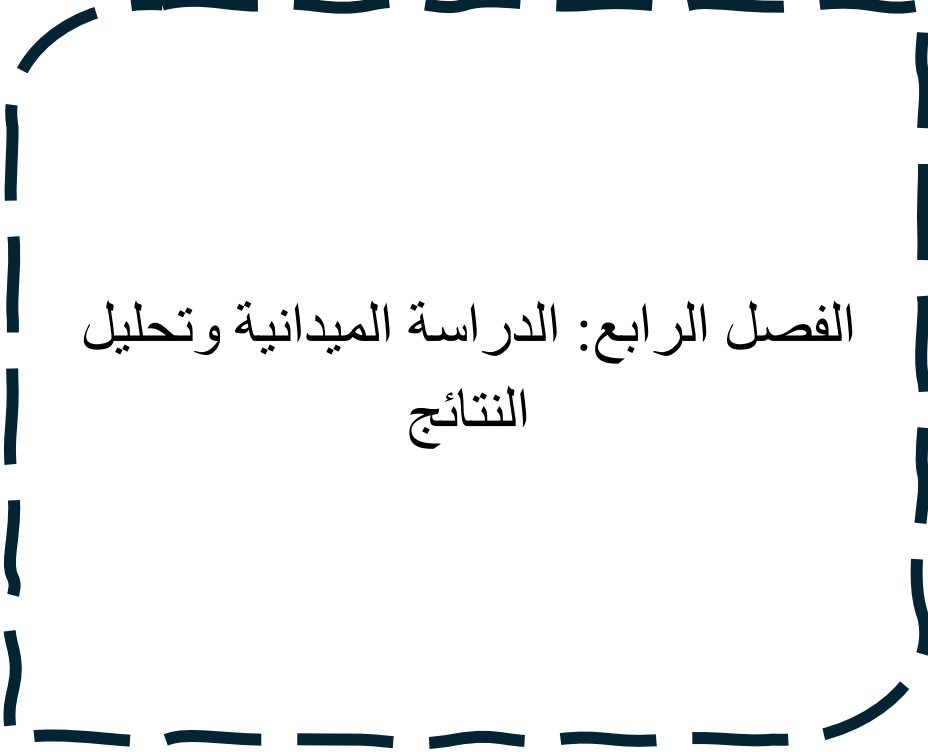
- اختبار (T) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تبعًا للمتغيرات التي تحتوي على فئتين.
- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تبعًا للمتغيرات التي تضم أكثر من فئتين.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل مختلف الإجراءات المنهجية والميدانية المعتمدة في الدراسة، حيث تم التطرق إلى المنهج المستخدم والمتمثل في المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لدراسة أثر استخدام التحول الرقمي على تحسين الكفاءات المهنية للموظفين الإداريين داخل مؤسسات التعليم المتوسط بولاية عين تموشنت. كما تم تحديد حدود الدراسة المكانية والزمانية والبشرية، إضافة إلى التعرف على مجتمع الدراسة والعينة التي تم اختيارها وفق أسلوب العينة القصدية بما يتلاءم مع طبيعة الدراسة وأهدافها.

وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تضمن خمسة محاور أساسية تناولت استخدام التحول الرقمي، والكفاءة المهنية، والتكوين الرقمي، والتحديات والمعوقات، وأثر التحول الرقمي داخل المؤسسة. كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات أفراد العينة وتحليل استجاباتهم.

ومن أجل التأكد من صلاحية أداة الدراسة، تم اختبار الصدق والثبات، حيث أظهرت نتائج صدق الاتساق الداخلي وجود علاقات ارتباطية دالة إحصائيًا بين مختلف عبارات المحاور والدرجة الكلية لكل محور، مما يؤكد تمتع الأداة بدرجة جيدة من الصدق. كما بينت نتائج معامل ألفا كرونباخ أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، الأمر الذي يسمح بالاعتماد عليه في اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج بثقة علمية.



الفصل الرابع: الدراسة الميدانية وتحليل النتائج

تمهيد:

خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية وتحليل نتائجها، حيث يشكل المرحلة التطبيقية الأساسية في البحث، التي يتم من خلالها الانتقال من الإطار النظري إلى الواقع الفعلي للمؤسسة محل الدراسة. ويهدف هذا الفصل إلى عرض البيانات التي تم جمعها ميدانياً، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، من أجل الوقوف على مختلف الاتجاهات والأنماط السائدة لدى أفراد العينة حول موضوع الدراسة.

كما لا يقتصر هذا الفصل على الوصف الكمي للمعطيات فقط، بل يتجاوز ذلك إلى تفسير النتائج وتحليلها في ضوء إشكالية البحث وفرضياته، مع ربطها بالأبعاد النظرية والسوسيولوجية ذات الصلة. ويأتي ذلك من أجل فهم أعمق للظاهرة المدروسة، وتفسير العلاقات القائمة بين مختلف المتغيرات، سواء المتعلقة بالتحول الرقمي أو بالكفاءة المهنية أو بالتكوين والتأهيل أو بالتحديات والمعوقات.

وعليه، يتضمن هذا الفصل عرضاً تفصيلياً لنتائج الدراسة حسب محاورها المختلفة، يتبعها تحليل سوسيولوجي يساعد على إبراز دلالات هذه النتائج وتفسيرها، بما يسمح بالوصول إلى فهم شامل وموضوعي لواقع التحول الرقمي داخل المؤسسة محل الدراسة.

عرض نتائج الاستبيان:

أولاً: تحليل البيانات الشخصية:

تعكس خصائص عينة الدراسة مجموعة من الأبعاد الاجتماعية والتنظيمية المرتبطة بطبيعة العمل الإداري داخل مؤسسات التعليم المتوسط، كما تسمح بفهم السياق الاجتماعي الذي يتم فيه تطبيق التحول الرقمي ومدى تأثيره على الكفاءات المهنية للموظفين الإداريين.

- خصائص عينة الدراسة:

تم توصيف عينة الدراسة الأساسية وفق المتغيرات الشخصية التالية:

أ. من حيث الجنس:

جدول 9 توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	26	32.5
أنثى	54	67.5
المجموع	80	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

الشكل 1 توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

تظهر نتائج الجدول رقم (12) أن توزيع أفراد العينة حسب الجنس يميل لصالح الإناث بنسبة (67.5%) مقابل (32.5%) للذكور. تُظهر النتائج هيمنة العنصر النسوي داخل العينة بنسبة مرتفعة مقارنة بالذكور، وهو ما يمكن تفسيره سوسيولوجيًا بطبيعة قطاع التربية الذي يُعد من القطاعات الأكثر استقطابًا للمرأة في المجتمع الجزائري. فالإدارة التربوية تُعتبر من المجالات التي تتوافق نسبيًا مع الأدوار الاجتماعية المنسوبة للمرأة، خاصة من حيث الاستقرار الوظيفي والتنظيم الإداري وطبيعة العلاقات المهنية. كما يعكس هذا التوزيع التحولات الاجتماعية التي شهدتها المجتمع الجزائري فيما يتعلق بارتفاع مشاركة المرأة في سوق العمل وتزايد حضورها داخل الوظائف الإدارية والتعليمية.

حيث أن ارتفاع نسبة النساء داخل الإدارة قد يسهم في تعزيز ثقافة التعاون والانضباط والتواصل داخل المؤسسة، وهي عناصر ترتبط بدرجة معينة بفعالية تطبيق التحول الرقمي، خاصة أن نجاح الرقمنة لا يرتبط بالجنس بقدر ما يرتبط بامتلاك الكفاءات والقدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية.

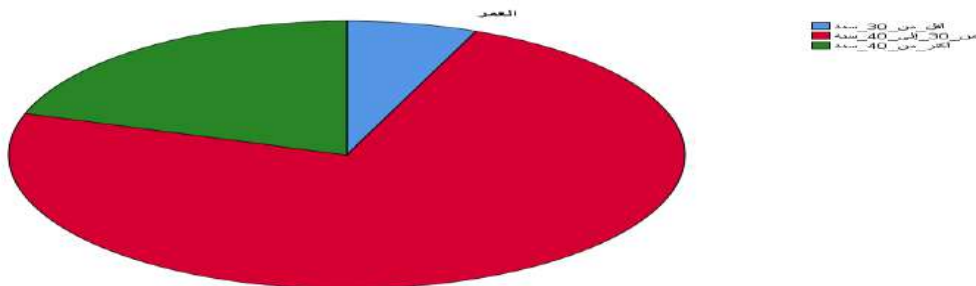
ب. من حيث العمر:

جدول 10 توزيع العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	5	6.3
من 30 إلى 40 سنة	59	73.8
أكثر من 40 سنة	16	20.0
المجموع	80	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

الشكل 2 توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (13) أن الفئة العمرية (30 إلى 40 سنة) تمثل النسبة الأكبر بـ (73.8%)، تليها فئة أكثر من 40 سنة بنسبة (20.0%)، ثم الفئة الأقل من 30 سنة بنسبة (6.3%). تبرز النتائج هيمنة الفئة العمرية المتوسطة (30-40 سنة)، وهي فئة تُصنف سوسيولوجيا ضمن الفئة النشطة اقتصاديًا ومهنيًا، حيث تجمع بين الخبرة المهنية والقدرة على التكيف مع التغيرات الحديثة. وتُعد هذه الفئة أكثر استعدادًا لتبني التحول الرقمي مقارنة بالفئات الأكبر سنًا التي قد تواجه صعوبة نسبية في التكيف مع التكنولوجيا بسبب التمسك بالأنماط التقليدية للعمل.

كما يعكس ضعف تمثيل الفئة الشابة محدودية التوظيف الجديد داخل القطاع الإداري، وهو ما يرتبط بطبيعة التنظيم البيروقراطي للمؤسسات العمومية الذي يتسم بالاستقرار النسبي وضعف الحركية المهنية. ومن منظور سوسيولوجي، فإن وجود فئة عمرية متوسطة ومتمرسة يساهم في تحقيق نوع من التوازن بين المحافظة على الاستقرار التنظيمي والانفتاح على التغيير الرقمي.

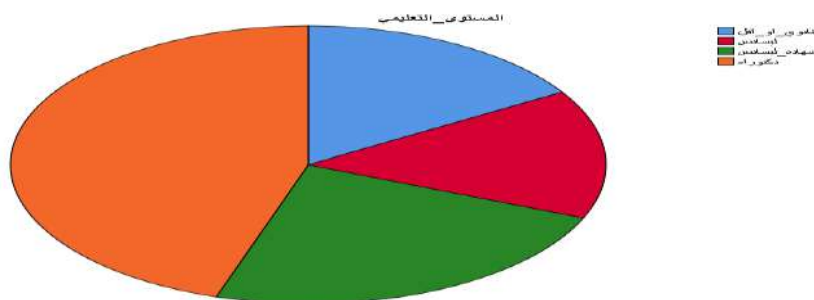
ت. من حيث المستوى التعليمي:

جدول 11 توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي أو أقل	13	16.3
ليسانس	36	45.0
ماستر	19	23.8
دكتوراه	12	15.0
المجموع	80	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

الشكل 3 توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

تظهر بيانات الجدول رقم (14) أن المستوى التعليمي داخل العينة يتسم بالارتفاع النسبي، حيث تمثل فئة الليسانس النسبة الأكبر (45.0%)، تليها فئة الماستر (23.8%)، ثم ثانوي أو أقل (16.3%)، وأخيراً الدكتوراه (15.0%). ويكشف المستوى التعليمي المرتفع نسبياً عن وجود رأسمال معرفي مهم داخل المؤسسات التعليمية، وهو ما ينسجم مع طرح عالم الاجتماع بيير بورديو حول "الرأسمال الثقافي"، حيث يشكل التعليم عنصراً أساسياً في اكتساب المهارات والقدرة على التفاعل مع التحولات التقنية والتنظيمية.

كما أن انتشار الشهادات الجامعية داخل العينة يدل على ارتفاع مستوى الوعي المهني والإداري لدى الموظفين، الأمر الذي يسهل استيعاب مفاهيم التحول الرقمي واستخدام الوسائل التكنولوجية في العمل الإداري. ومن الناحية السوسيولوجية، فإن ارتفاع المستوى التعليمي يعزز قابلية الأفراد للتغيير والتحديث، ويقلل من مقاومة التحول الرقمي داخل المؤسسة.

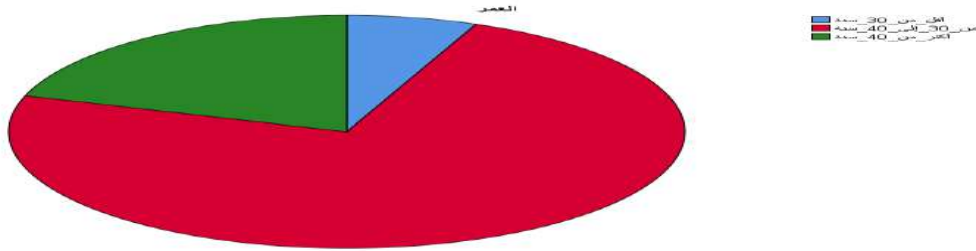
ث. من حيث الوظيفة:

جدول 12 توزيع العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
تقني سامي	2	2.5
رئيس مصلحة	11	13.8
عون إدارة	62	77.5
أخرى	5	6.3
المجموع	80	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

الشكل رقم(04): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (15) أن فئة "عون إدارة" تمثل الأغلبية الساحقة بنسبة (77.5%)، تليها فئة "رئيس مصلحة" بنسبة (13.8%)، ثم "أخرى" بنسبة (6.3%)، وأخيراً "تقني سامي" بنسبة (2.5%). وتعكس هيمنة فئة "عون إدارة" الطبيعة الهرمية والتنظيمية للمؤسسات التعليمية، حيث تُعد هذه الفئة الحلقة الأساسية في تنفيذ المهام الإدارية اليومية. ومن منظور علم اجتماع التنظيم، فإن الفئة التنفيذية تُعتبر الأكثر احتكاكاً بالإجراءات الرقمية والأنظمة الإدارية الحديثة، وبالتالي فهي الأكثر قدرة على تقييم فعالية التحول الرقمي في الواقع العملي.

كما يشير ضعف تمثيل المناصب الإشرافية والتقنية إلى أن التحول الرقمي لا يقتصر على المستوى القيادي فقط، بل يرتبط أساساً بالممارسات اليومية للموظفين المنفذين. وهذا يعكس انتقال الإدارة الحديثة من النموذج البيروقراطي التقليدي إلى نموذج يعتمد على التسيير الرقمي والعمل الشبكي.

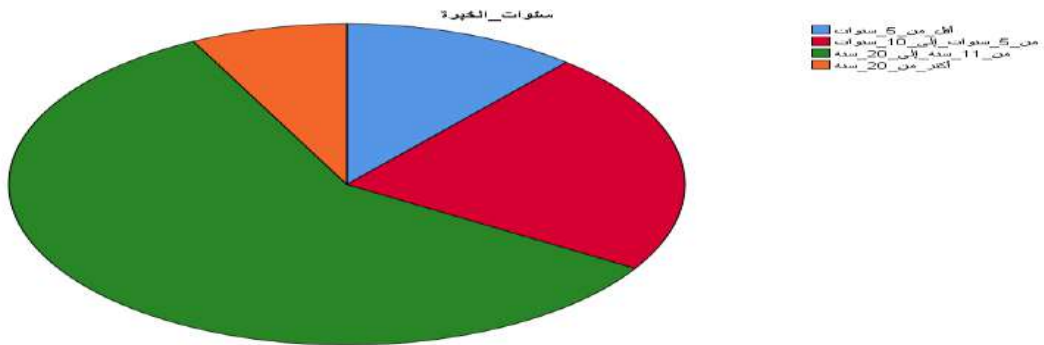
ج. من حيث سنوات الخبرة:

جدول 13 توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	9	11.3
من 5 إلى 10 سنوات	18	22.5
من 11 إلى 20 سنة	47	58.8
أكثر من 20 سنة	6	7.5
المجموع	80	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

الشكل 4 توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

تظهر نتائج الجدول رقم (16) أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة تتراوح بين (11 إلى 20 سنة) بنسبة (58.8%)، تليها فئة (5 إلى 10 سنوات) بنسبة (22.5%)، ثم أقل من 5 سنوات بنسبة (11.3%)، وأخيراً أكثر من 20 سنة بنسبة (7.5%). توضح النتائج هيمنة فئة الخبرة المتوسطة والطويلة، وهو ما يعكس حالة من الاستقرار المهني والتنظيمي داخل المؤسسات التعليمية. ومن الناحية السوسيولوجية، فإن الموظفين ذوي الخبرة الطويلة يمتلكون معرفة تراكمية بأنماط العمل التقليدية، مما يسمح لهم بإجراء مقارنة فعلية بين الإدارة التقليدية والإدارة الرقمية.

كما أن سنوات الخبرة تسهم في تشكيل الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، حيث تؤثر الخبرة المهنية في درجة تقبل التغيير والتفاعل مع التكنولوجيا. فالأفراد ذوو الخبرة المتوسطة غالباً ما يكونون أكثر قدرة على التكيف، بينما قد تميل بعض الفئات ذات الخبرة الطويلة إلى مقاومة التغيير نتيجة الاعتماد على الأساليب التقليدية للعمل.

يمكن القول إن خصائص العينة تعكس بيئة تنظيمية يغلب عليها الطابع النسوي، وتتسم بوجود موظفين ذوي مستوى تعليمي جيد وخبرة مهنية معتبرة، مع أغلبية للفئة التنفيذية داخل الهيكل الإداري. ومن منظور علم الاجتماع، فإن هذه الخصائص توفر شروطاً اجتماعية وتنظيمية ملائمة لدراسة التحول الرقمي، لأنها تجمع بين الخبرة المهنية والرأسمال المعرفي والاستقرار الوظيفي، وهي عناصر تؤثر بشكل مباشر في كيفية تبني التكنولوجيا وتقييم أثرها على الكفاءة المهنية داخل مؤسسات التعليم المتوسط.

ثانياً: تحليل بيانات محاور الدراسة:

- المحور الأول: مستوى استخدام التحول الرقمي

- المؤشر الأول: استخدم الوسائل الرقمية بشكل منتظم في عملي اليومي

جدول 14 توزيع عينة الدراسة حسب المؤشر الأول

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	11	13,8	3,26	1,706
غير موافق	5	6,3		
محايد	16	20,0		
موافق	48	60,0		
موافق بشدة	0	0		
المجموع	80	100,0%		

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss v26

تظهر نتائج الجدول رقم (13) أن نسبة (60.0%) من أفراد العينة وافقوا على أنهم يستخدمون الوسائل الرقمية بشكل منتظم في عملهم اليومي، مقابل نسبة (20.0%) كانت محايدة، في حين عبّر (13.8%) عن عدم موافقتهم بشدة، و(6.3%) عن عدم الموافقة. وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.26)، وهو ما يشير إلى وجود مستوى متوسط إلى مرتفع نسبياً في استخدام الوسائل الرقمية داخل المؤسسات محل الدراسة، بينما بلغ الانحراف المعياري (1.706)، مما يدل على وجود تباين نسبي في آراء المبحوثين حول هذا المؤشر.

ومن الناحية السوسيولوجية، تعكس هذه النتائج التحولات التي يشهدها التنظيم الإداري داخل المؤسسات التعليمية، حيث أصبحت التكنولوجيا الرقمية جزءاً من الممارسات اليومية للعمل الإداري. كما يدل هذا الاستخدام المنتظم على انتقال المؤسسة تدريجياً من النموذج الإداري التقليدي القائم على المعاملات الورقية إلى نموذج إداري حديث يعتمد على الرقمنة والتواصل الإلكتروني.

كما يمكن تفسير هذا الاتجاه بكون الموظفين الإداريين أصبحوا أكثر اندماجاً في الثقافة الرقمية التي فرضتها التحولات التكنولوجية الحديثة، خاصة في ظل تزايد الاعتماد على الأنظمة الرقمية في تسير

الملفات والوثائق الإدارية. ومن منظور علم اجتماع التنظيم، فإن اعتماد الوسائل الرقمية بشكل يومي يعكس نوعاً من التكيف المهني مع متطلبات البيئة التنظيمية الحديثة، التي أصبحت تفرض على الأفراد امتلاك مهارات رقمية لضمان الاستمرارية المهنية وتحقيق الكفاءة في الأداء.

وفي المقابل، فإن وجود نسبة من المبحوثين غير الموافقين قد يرتبط بعدة عوامل اجتماعية وتنظيمية، مثل ضعف التكوين الرقمي، أو محدودية الإمكانيات التقنية، أو مقاومة بعض الموظفين للتغيير نتيجة التمسك بالأساليب التقليدية في العمل. كما يمكن ربط ذلك بالفوارق في الرأسمال الثقافي والتكنولوجي بين الأفراد، حيث تختلف درجة التفاعل مع التكنولوجيا حسب الخبرة والمؤهلات والقدرة على التكيف.

وبشكل عام، تشير النتائج إلى أن استخدام الوسائل الرقمية أصبح ممارسة شبه شائعة داخل مؤسسات التعليم المتوسط، وهو ما يعكس التحول التدريجي نحو الإدارة الرقمية داخل القطاع التربوي.

- المؤشر الثاني: تعتمد المؤسسة على أنظمة رقمية في التسيير الإداري

جدول 15 توزيع عينة الدراسة حسب المؤشر الثاني

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	11	13,8	3,29	1,021
غير موافق	0	0		
محايد	24	30,0		
موافق	45	56,3		
موافق بشدة	0	0		
المجموع	80	100,0%		

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss v26

تظهر نتائج الجدول رقم (14) أن نسبة (56.3%) من أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تعتمد على أنظمة رقمية في التسيير الإداري، في حين بلغت نسبة المحايدين (30.0%)، مقابل (13.8%) من المبحوثين الذين لا يوافقون بشدة. وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.29)، وهو ما يدل على وجود اتجاه

إيجابي نسبي نحو اعتماد الأنظمة الرقمية في التسيير الإداري، بينما بلغ الانحراف المعياري (1.021)، مما يشير إلى درجة تباين متوسطة في استجابات أفراد العينة.

ومن الناحية السوسولوجية، تعكس هذه النتائج التحولات التي مست البنية التنظيمية للمؤسسات التعليمية، حيث أصبح استخدام الأنظمة الرقمية جزءاً من عملية تحديث الإدارة العمومية وتحسين أساليب التسيير. كما يعبر هذا التحول عن انتقال المؤسسة من نمط الإدارة البيروقراطية التقليدية إلى نمط إداري أكثر عقلانية يعتمد على التكنولوجيا في تنظيم العمل وتسهيل الإجراءات الإدارية.

كما يمكن تفسير هذا الاتجاه بزيادة وعي المؤسسات بأهمية الرقمنة في تحسين الأداء الإداري وتقليل الجهد والوقت، خاصة في ظل الضغوط المرتبطة بسرعة إنجاز المعاملات الإدارية ورفع فعالية الخدمات. ومن منظور علم اجتماع العمل، فإن اعتماد الأنظمة الرقمية يعكس إعادة تنظيم العلاقات المهنية داخل المؤسسة، حيث أصبحت التكنولوجيا عنصراً فاعلاً في ضبط العمل الإداري وتنسيق المهام بين الموظفين.

وفي المقابل، فإن وجود نسبة من الأفراد في خانة الحياد قد يشير إلى تفاوت مستوى تطبيق الرقمنة بين المؤسسات التعليمية، أو إلى أن بعض العمليات الإدارية لا تزال تعتمد جزئياً على الأساليب التقليدية. كما أن ضعف الموافقة لدى بعض المبحوثين قد يرتبط بوجود صعوبات تنظيمية أو تقنية تحد من تفعيل الكامل للأنظمة الرقمية داخل المؤسسة.

وبصفة عامة، تشير النتائج إلى أن الإدارة التعليمية تعرف توجهاً متزايداً نحو الرقمنة، وهو ما يعكس التحولات الاجتماعية والتنظيمية التي يشهدها قطاع التربية في إطار تحديث الإدارة العمومية.

- المؤشر الثالث: يتم استخدام المنصات الرقمية في التواصل المهني

جدول 16 توزيع عينة الدراسة حسب المؤشر الثالث

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	11	13,8	2,81	1,159
غير موافق	26	32,5		
محايد	13	16,3		
موافق	27	33,8		
موافق بشدة	3	3,8		
المجموع	80	100,0%		

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss v26

توضح نتائج الجدول رقم (15) أن نسبة (33.8%) من أفراد العينة وافقوا على استخدام المنصات الرقمية في التواصل المهني، في حين بلغت نسبة غير الموافقين (32.5%)، بينما كانت نسبة المحايدين (16.3%)، وبلغت نسبة الموافقين بشدة (3.8%)، مقابل (13.8%) غير موافقين بشدة. وقد بلغ المتوسط الحسابي (2.81)، وهو ما يشير إلى مستوى متوسط يميل إلى الضعف في استخدام المنصات الرقمية في التواصل المهني، بينما بلغ الانحراف المعياري (1.159)، مما يدل على وجود تباين نسبي في آراء أفراد العينة.

ومن الناحية السوسيولوجية، تعكس هذه النتائج أن التواصل المهني داخل المؤسسات التعليمية لا يزال متأثراً بالنمط التقليدي القائم على الاتصال المباشر والتعامل الورقي، رغم وجود محاولات لإدماج وسائل التواصل الرقمية. كما تشير إلى أن التحول الرقمي داخل المؤسسة لم يصل بعد إلى مستوى إعادة تشكيل العلاقات المهنية بشكل كامل.

ومن منظور علم اجتماع الاتصال، فإن استخدام المنصات الرقمية في بيئة العمل يرتبط بدرجة الانفتاح التنظيمي وثقافة المؤسسة تجاه التكنولوجيا. وبالتالي، فإن محدودية استخدام هذه المنصات قد تعكس ضعف الثقافة الرقمية داخل بعض المؤسسات، أو استمرار الاعتماد على العلاقات المهنية التقليدية التي تقوم على التفاعل المباشر بدل التواصل الافتراضي.

كما يمكن تفسير التباين في الاستجابات بوجود فروق في المهارات الرقمية بين الموظفين، إضافة إلى اختلاف الإمكانيات التقنية المتوفرة داخل المؤسسات التعليمية. وقد يرتبط ذلك أيضاً بمقاومة بعض الأفراد للتغيير التكنولوجي نتيجة الخوف من فقدان أنماط العمل المعتادة أو صعوبة التكيف مع الوسائط الحديثة. وبشكل عام، توضح النتائج أن استخدام المنصات الرقمية في التواصل المهني لا يزال في مرحلة انتقالية داخل المؤسسات التعليمية، مما يستدعي تعزيز الثقافة الرقمية وتطوير آليات التواصل الإلكتروني داخل بيئة العمل.

- المؤشر الرابع: توفر المؤسسة تجهيزات رقمية واقعية

جدول 17 توزيع عينة الدراسة حسب المؤشر الرابع

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	0	0	2,74	,896
غير موافق	45	56,3		
محايد	11	13,8		
موافق	24	30,0		
موافق بشدة	0	0		
المجموع	80	100,0%		

المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات spss v26

تظهر نتائج الجدول رقم (16) أن نسبة (56.3%) من أفراد العينة غير موافقين على توفر تجهيزات رقمية كافية داخل المؤسسة، مقابل (30.0%) وافقوا على ذلك، في حين بلغت نسبة المحايدين (13.8%). وقد بلغ المتوسط الحسابي (2.74)، وهو ما يشير إلى انخفاض نسبي في مستوى توفر التجهيزات الرقمية، بينما بلغ الانحراف المعياري (0.896)، مما يدل على تقارب نسبي في آراء الباحثين.

ومن الناحية السوسيولوجية، تعكس هذه النتائج وجود فجوة رقمية داخل المؤسسات التعليمية، حيث لا تزال الإمكانيات التقنية غير كافية لمواكبة متطلبات التحول الرقمي. كما تشير هذه الوضعية إلى أن نجاح

الرقمنة لا يرتبط فقط بوجود الإرادة التنظيمية، بل يتطلب أيضاً توفير بنية تحتية تقنية تسمح بتجسيد هذا التحول بشكل فعلي.

ومن منظور علم اجتماع التنمية والتنظيم، فإن ضعف التجهيزات الرقمية يعكس التفاوت في توزيع الموارد والإمكانات داخل المؤسسات العمومية، وهو ما قد يؤدي إلى إبطاء عملية التحديث الإداري. كما أن محدودية الوسائل التقنية تؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين وقدرتهم على استخدام التكنولوجيا بكفاءة.

إضافة إلى ذلك، فإن نقص التجهيزات قد يؤدي إلى ظهور أشكال من الضغط المهني والإحباط الوظيفي لدى الموظفين، خاصة عندما تُفرض عليهم متطلبات رقمية دون توفير الوسائل المناسبة لتحقيقها. وهذا ما يجعل التحول الرقمي في بعض الأحيان عملية شكلية أكثر منها ممارسة فعلية داخل المؤسسة.

وبصفة عامة، تؤكد النتائج أن البنية التحتية الرقمية لا تزال تمثل أحد أبرز التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي داخل مؤسسات التعليم المتوسط.

- المؤشر الخامس: يتم تحديث الانظمة الرقمية بشكل مستمر

جدول 18 توزيع عينة الدراسة حسب المؤشر الخامس

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	0	0	3,38	,877
غير موافق	18	22,5		
محايد	17	21,3		
موافق	42	52,5		
موافق بشدة	3	3,8		
المجموع	80	100,0%		

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss v26

تظهر نتائج الجدول رقم (17) أن نسبة (52.5%) من أفراد العينة وافقوا على أن الأنظمة الرقمية يتم تحديثها بشكل مستمر، في حين بلغت نسبة غير الموافقين (22.5%)، أما المحايدون فقد مثلوا

(21.3%)، مقابل (3.8%) وافقوا بشدة. وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.38)، وهو ما يشير إلى وجود اتجاه إيجابي نسبي نحو تحديث الأنظمة الرقمية، بينما بلغ الانحراف المعياري (0.877)، مما يدل على درجة تقارب مقبولة في استجابات أفراد العينة.

ومن الناحية السوسولوجية، تعكس هذه النتائج وجود توجه تنظيمي نحو مواكبة التطورات التكنولوجية داخل المؤسسات التعليمية، حيث أصبح تحديث الأنظمة الرقمية ضرورة تفرضها التحولات الحديثة في مجال الإدارة والتسيير. كما يدل ذلك على محاولة المؤسسة التكيف مع متطلبات العصر الرقمي وتحسين جودة الأداء الإداري.

ومن منظور علم اجتماع التغيير، فإن تحديث الأنظمة الرقمية يمثل أحد مظاهر التحديث التنظيمي الذي يهدف إلى تحسين فعالية العمل ورفع مستوى الكفاءة المهنية. كما يعكس وجود نوع من المرونة التنظيمية التي تسمح بإدخال تعديلات تقنية تتماشى مع حاجيات المؤسسة ومتطلبات العمل الإداري.

وفي المقابل، فإن استمرار وجود نسبة من غير الموافقين والمحايدين قد يشير إلى أن عملية التحديث ليست منتظمة في جميع المؤسسات، أو أنها تتم بشكل محدود لا يلمسه جميع الموظفين بصورة واضحة. كما قد يرتبط ذلك ببطء الإجراءات الإدارية أو ضعف الإمكانيات التقنية والبشرية اللازمة لمواصلة التحديث بشكل دائم.

وبشكل عام، توضح النتائج أن المؤسسات التعليمية تعرف ديناميكية نسبية في تحديث الأنظمة الرقمية، غير أن هذه العملية لا تزال بحاجة إلى دعم أكبر لضمان استمرارية التحول الرقمي وتحقيق فعاليته داخل البيئة الإدارية.

- المحور الثاني: الكفاءة المهنية للموظفين

- المؤشر الأول: ساهمت الرقمنة في تحسين الاداء المهني

توزيع عينة الدراسة حسب المؤشر الاول 19 جدول

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	26	32,5	2,46	1,179
غير موافق	10	12,5		
محايد	25	31,3		
موافق	19	23,8		
موافق بشدة	0	0		
المجموع	80	100,0%		

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss v26

تظهر نتائج الجدول رقم (18) أن الاتجاه العام يميل نحو ضعف الإقرار بتحسين الأداء المهني نتيجة الرقمنة، حيث بلغت نسبة غير الموافقين بشدة (32.5%) وغير الموافقين (12.5%)، أي ما مجموعه (45%) من العينة، مقابل (23.8%) فقط من الموافقين، و(31.3%) من المحايدين، مع متوسط حسابي ضعيف (2.46) وانحراف معياري مرتفع نسبياً. (1.179)

سوسيولوجياً، تعكس هذه النتائج وجود انقسام في الوعي المهني داخل المؤسسة تجاه أثر الرقمنة، وهو ما يمكن تفسيره من خلال مفهوم "التفاوت الرقمي داخل التنظيمات"، حيث لا يستفيد جميع الموظفين من التكنولوجيا بنفس الدرجة. هذا التفاوت يرتبط بعوامل مثل الخبرة التقنية، السن، والتكوين، إضافة إلى طبيعة التدرج في إدماج الرقمنة داخل الإدارة. كما أن هذا الوضع يكشف عن أن الرقمنة لم تتحول بعد إلى رأسمال مهني جماعي يعيد تشكيل الكفاءة بشكل موحد، بل ما تزال تُنتج أنماطاً غير متساوية من الأداء.

- المؤشر الثاني: انجز مهامى بسرعة اكثر باستخدام التكنولوجيا

جدول 20 توزيع عينة الدراسة حسب المؤشر الثاني

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	0	0	3,60	756,
غير موافق	13	16,3		
محايد	6	7,5		
موافق	61	76,3		
موافق بشدة	0	0		
المجموع	80	100,0%		

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss v26

تظهر نتائج الجدول رقم (19) أن أغلبية أفراد العينة بنسبة (76.3%) موافقون على أن التكنولوجيا ساعدتهم في إنجاز مهامهم بسرعة أكبر، مقابل (16.3%) غير موافقين، و(7.5%) محايدين، دون تسجيل أي نسبة للموافقين بشدة أو غير الموافقين بشدة. وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.60)، وهو ما يدل على اتجاه إيجابي قوي نحو أثر التكنولوجيا في تسريع الأداء المهني، مع انحراف معياري (0.756) يعكس تجانسا نسبيا في الإجابات.

من الناحية السوسيولوجية، يعكس هذا المؤشر تحولا مهما في زمن العمل الإداري، حيث أصبحت السرعة معيارا مركزيا في تقييم الكفاءة. هذا التحول يرتبط بما يسميه علم اجتماع العمل بـ "عقلنة الزمن المهني"، حيث يتم إعادة تنظيم العمل وفق منطق الكفاءة الزمنية بدل الإيقاع التقليدي. غير أن هذا التسارع قد يحمل أيضا بعدا ضاعطا، إذ قد يُعيد إنتاج أشكال جديدة من الضغط المهني المرتبط بالإنتاج السريع، وليس بالضرورة الإنتاج الجيد.

- المؤشر الثالث: ساعدت الوسائل الرقمية في تقليل الأخطاء المهيمنة

جدول 21 توزيع عينة الدراسة حسب المؤشر الثالث

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	2	2,5	3,23	,675
غير موافق	5	6,3		
محايد	46	57,5		
موافق	27	33,8		
موافق بشدة	0	0		
المجموع	80	100,0%		

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss v26

تظهر نتائج الجدول رقم (20) أن نسبة كبيرة من أفراد العينة (57.5%) محايدون بخصوص مساهمة الوسائل الرقمية في تقليل الأخطاء المهنية، في حين بلغت نسبة الموافقين (33.8%)، وغير الموافقين (6.3%)، و(2.5%) غير موافقين بشدة. وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.23)، مع انحراف معياري (0.675)، مما يدل على اتجاه إيجابي متوسط مع هيمنة حالة الحياد.

سوسيولوجيًا، يمكن تفسير هذا الوضع من خلال مفهوم "مرحلة التعايش التقني"، حيث لا تزال الممارسات التقليدية والرقمية تعملان معًا داخل نفس البيئة التنظيمية. هذا التداخل يؤدي إلى صعوبة قياس أثر الرقمنة بدقة، لأن الخطأ لم يعد مرتبطًا فقط بالعامل البشري، بل أيضًا بجودة النظام الرقمي نفسه، وبمدى التمكن منه. وبالتالي، فإن الحياد المرتفع هنا ليس موقفًا سلبيًا فقط، بل يعكس حالة عدم استقرار في الخبرة التقنية داخل المؤسسة.

- المؤشر الرابع: اشعر بزيادة الانتاجية بفضل التحول الرقمي

جدول 22 توزيع عينة الدراسة حسب المؤشر الرابع

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	0	0	3,09	599,
غير موافق	11	13,8		
محايد	51	63,7		
موافق	18	22,5		
موافق بشدة	0	0		
المجموع	80	100,0%		

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss v26

تظهر نتائج الجدول رقم (21) أن نسبة (63.7%) من أفراد العينة محايدون بشأن شعورهم بزيادة الإنتاجية بفضل التحول الرقمي، مقابل (22.5%) من الموافقين، و(13.8%) من غير الموافقين، دون وجود موافقين بشدة. وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.09)، والانحراف المعياري (0.599)، مما يعكس اتجاهاً متوسطاً يميل إلى الحياد أكثر من الإيجابية.

من المنظور السوسيولوجي، تعكس هذه النتيجة أن الإنتاجية داخل المؤسسة ما تزال تُقاس بشكل تقليدي أو غير واضح، مما يخلق فجوة بين "الإنتاج الفعلي" و"الإدراك الذاتي للإنتاجية". كما يشير ذلك إلى غياب أدوات تقييم رقمية دقيقة تجعل الموظف قادراً على ملاحظة أثر التكنولوجيا على إنتاجيته. وبالتالي، فإن الرقمنة هنا لم تتحول بعد إلى أداة لقياس الذات المهنية وإعادة تعريف الكفاءة الفردية.

- المؤشر الخامس: ساعدت الرقمنة في تحسين جودة العمل

توزيع عينة الدراسة حسب المؤشر الخامس 23 جدول

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	0	0	2,76	,889
غير موافق	43	53,8		
محايد	13	16,3		
موافق	24	30,0		
موافق بشدة	0	0		
المجموع	80	100,0%		

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss v26

تظهر نتائج الجدول رقم (22) أن نسبة (53.8%) من أفراد العينة غير موافقين على أن الرقمنة ساهمت في تحسين جودة العمل، في حين بلغت نسبة الموافقين (30.0%)، والمحايدون (16.3%)، دون تسجيل أي نسبة للموافقين بشدة. وقد بلغ المتوسط الحسابي (2.76)، مع انحراف معياري (0.889)، مما يدل على اتجاه سلبي نسبي نحو تأثير الرقمنة على جودة العمل.

سوسيولوجيًا، يكشف هذا المؤشر عن فجوة بين التحديث التقني والتحديث النوعي للعمل. فإدخال التكنولوجيا لم يرافقه بالضرورة تطوير في طرق التنظيم أو ثقافة الجودة داخل المؤسسة. وهذا يعكس ما يمكن تسميته بـ "التحول التقني غير المُأسس"، أي أن التكنولوجيا تُستخدم كأداة تشغيلية دون إعادة بناء عميقة لآليات العمل ومعايير الجودة. كما أن هذا الوضع قد يشير إلى أن الموظفين ما زالوا يقيسون الجودة بمعايير تقليدية لا تتوافق بالكامل مع منطق الرقمنة.

بشكل عام، يكشف هذا المحور عن تحول رقمي غير متكامل سوسيولوجيًا داخل المؤسسة. فبينما يظهر أثر واضح للرقمنة في تسريع العمل، فإن آثارها على الجودة، الإنتاجية، وتقليل الأخطاء تبقى غير مستقرة أو غير مدركة بوضوح من طرف الموظفين، سوسيولوجيًا، يمكن تفسير هذا الوضع بوجود ثلاث ديناميكيات رئيسية:

1. تفاوت في التمكن الرقمي بين الموظفين، ما ينتج تفاوتًا في الاستفادة من التكنولوجيا .

2. ازدواجية تنظيمية بين العمل التقليدي والرقمي، مما يعيق تشكل نموذج مهني جديد مستقر .
3. غياب إعادة هيكلة ثقافية وتنظيمية عميقة تجعل من الرقمنة جزءاً من هوية العمل وليس مجرد أداة .

وبالتالي، فإن الكفاءة المهنية في هذا السياق لا تتحدد فقط بتوفر التكنولوجيا، بل بمدى قدرتها على إعادة تشكيل الثقافة المهنية، وأنماط العمل، ومعايير التقييم داخل المؤسسة.

- المحور الثالث: التأهيل والتكوين الرقمي

- المؤشر الأول: تلقيت تكويناً كافياً في مجال التكنولوجيا

جدول 24 توزيع عينة الدراسة حسب المؤشر الأول

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	0	0	3,78	1,055
غير موافق	11	13,8		
محايد	22	27,5		
موافق	21	26,3		
موافق بشدة	26	32,5		
المجموع	80	100,0%		

المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات spss v26

تظهر نتائج الجدول رقم (23) أن نسبة (32.5%) من أفراد العينة يوافقون بشدة على أنهم تلقوا تكويناً كافياً في مجال التكنولوجيا، في حين بلغت نسبة الموافقين (26.3%)، والمحايد (27.5%)، مقابل (13.8%) من غير الموافقين، دون تسجيل أي نسبة لغير الموافقين بشدة. وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.78) وهو متوسط مرتفع نسبياً، بينما بلغ الانحراف المعياري (1.055) مما يدل على تباين معتبر في الآراء.

سوسيولوجياً، تعكس هذه النتائج وجود إدراك إيجابي عام حول توفر التكوين الرقمي داخل المؤسسة، إلا أن هذا الإدراك غير متجانس بين الأفراد. ويمكن تفسير ذلك من خلال مفهوم "عدم المساواة في الولوج

إلى التكوين"، حيث لا يستفيد جميع الموظفين من نفس مستوى التدريب أو نفس الفرص التكوينية. كما يشير الحياد المرتفع إلى أن جزءاً من العينة يعتبر أن التكوين متاح غير كافٍ أو غير منتظم أو غير موجه حسب الحاجة الفعلية للعمل، مما يعكس فجوة بين العرض التكويني والاحتياجات المهنية الفعلية.

- المؤشر الثاني: توفر المؤسسة دورات تدريبية في المجال الرقمي

جدول 25 توزيع عينة الدراسة حسب المؤشر الثاني

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	0	0	3,89	1,114
غير موافق	16	20,0		
محايد	6	7,5		
موافق	29	36,3		
موافق بشدة	29	36,3		
المجموع	80	100,0%		

المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات spss v26

تُظهر النتائج أن (36.3%) من أفراد العينة يوافقون، و(36.3%) يوافقون بشدة على توفر دورات تدريبية في المجال الرقمي، مقابل (20%) غير موافقين، و(7.5%) محايدين، مع متوسط حسابي مرتفع (3.89) وانحراف معياري (1.114).

سوسيولوجياً، تعكس هذه النتائج أن المؤسسة تعرف ديناميكية واضحة في الاستثمار في التكوين الرقمي، مما يشير إلى وجود توجه مؤسساتي نحو تحديث الكفاءات. غير أن وجود نسبة غير موافقة (20%) يكشف عن عدم شمولية هذا التكوين أو تفاوت في الاستفادة منه بين الموظفين. وهذا يعكس ما تسميه السوسيولوجيا التنظيمية بـ "التكوين الانتقائي"، حيث لا يُوزع التدريب بشكل متساوٍ، بل يخضع أحياناً لاعتبارات وظيفية أو تنظيمية.

- المؤشر الثالث: امتلاك المهارات اللازمة لاستخدام الانظمة الرقمية

-

جدول 26 توزيع عينة الدراسة حسب المؤشر الثالث

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	0	0	3,29	,732
غير موافق	8	10,0		
محايد	46	57,5		
موافق	21	26,3		
موافق بشدة	5	6,3		
المجموع	80	100,0%		

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss v26

تظهر نتائج الجدول رقم (25) أن نسبة (57.5%) من أفراد العينة اختاروا الحياد بخصوص امتلاكهم للمهارات اللازمة لاستخدام الأنظمة الرقمية، في حين بلغت نسبة الموافقين (26.3%)، والموافقين بشدة (6.3%)، مقابل (10%) من غير الموافقين، مع متوسط حسابي قدره (3.29) وانحراف معياري (0.732).

وتعكس هذه النتائج هيمنة الاتجاه الحيادي، وهو ما يدل سوسيولوجيًا على أن جزءًا كبيرًا من الموظفين لا يمتلك تصورًا واضحًا أو حاسمًا حول مستوى كفاءته الرقمية. وهذا الحياد لا يعني بالضرورة غياب المهارة، بل قد يعكس حالة من عدم اليقين المهني الرقمي، حيث لا يستطيع الموظف تقييم مدى إتقانه الفعلي للأنظمة الرقمية بسبب حداثة التجربة أو عدم توحيد المعايير التقنية داخل المؤسسة.

كما تشير نسبة الموافقين (26.3%) والموافقين بشدة (6.3%) إلى وجود فئة تمتلك فعلاً كفاءة رقمية معتبرة، لكنها تبقى أقلية مقارنة بالحياد، ما يكشف عن تفاوت داخلي في رأس المال الرقمي بين الموظفين.

ومن الناحية السوسيولوجية، يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال أن اكتساب المهارات الرقمية لا يرتبط فقط بالتكوين الرسمي، بل أيضًا بـ التجربة اليومية داخل بيئة العمل، والتفاعل المستمر مع التكنولوجيا،

ومدى الدعم التنظيمي المرافق لها. وبالتالي، فإن غلبة الحياد تعكس أن التحول الرقمي لم يُترجم بعد إلى مهارة ذاتية مستقرة ومُدركة بوضوح لدى أغلب الموظفين، بل ما يزال في طور التشكّل والتجربة.

- المؤشر الرابع: احتاج الي تكوين اضافي في المجال الرقمي

جدول 27 توزيع عينة الدراسة حسب المؤشر الرابع

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	0	0	2,86	,951
غير موافق	40	50,0		
محايد	13	16,3		
موافق	25	31,3		
موافق بشدة	2	2,5		
المجموع	80	100,0%		

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss v26

تظهر نتائج الجدول رقم (26) أن (50%) من أفراد العينة غير موافقين على حاجتهم إلى تكوين إضافي، مقابل (31.3%) موافقين، و(16.3%) محايدين، و(2.5%) موافقين بشدة، مع متوسط حسابي (2.86) وانحراف معياري (0.951).

سوسيولوجيًا، تعكس هذه النتائج تباينًا في تمثّل الحاجة إلى التكوين المستمر. فرفض نصف العينة للحاجة إلى تكوين إضافي قد يدل على شعور بالرضا النسبي عن المهارات الحالية، أو على نوع من “الاكتفاء الذاتي المهني”. في المقابل، تشير نسبة الموافقة إلى وجود فئة واعية بضرورة التكوين المستمر في ظل التحول الرقمي المتسارع، مما يعكس صراعًا بين تصورين: تصور تقليدي يعتبر المهارة مكتسبة نهائيًا، وتصور حديث يعتبرها عملية مستمرة ومتغيرة.

المؤشر الخامس: يوجد دعم تقني عند مواجهة مشاكل رقمية

جدول 28 توزيع عينة الدراسة حسب المؤشر الخامس

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	32	40,0	2,25	1,248
غير موافق	18	22,5		
محايد	8	10,0		
موافق	22	27,5		
موافق بشدة	0	0		
المجموع	80	100,0%		

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss v26

تظهر نتائج الجدول رقم (27) أن نسبة (40%) من أفراد العينة غير موافقين بشدة على توفر دعم تقني عند مواجهة مشاكل رقمية، في حين بلغت نسبة غير الموافقين (22.5%)، مقابل (27.5%) من الموافقين، و(10%) من المحايدين، دون تسجيل أي نسبة للموافقين بشدة. وقد بلغ المتوسط الحسابي (2.25)، وهو متوسط منخفض، بينما بلغ الانحراف المعياري (1.248)، ما يدل على تشتت كبير في استجابات أفراد العينة وتباين واضح في تجاربهم مع الدعم التقني.

ومن الناحية السوسيولوجية، تعكس هذه النتائج وجود خلل في البنية الداعمة للتحويل الرقمي داخل المؤسسة، حيث لا يُنظر إلى الدعم التقني باعتباره خدمة متاحة بشكل مستمر وفعال لجميع الموظفين. إن ارتفاع نسبة عدم الموافقة يشير إلى أن جزءاً مهماً من العاملين يواجه صعوبات رقمية دون مساندة كافية، مما يعكس ضعفاً في آليات المرافقة التقنية والتأطير الفوري للمشكلات.

كما يمكن تفسير التباين الكبير في الإجابات من خلال مفهوم عدم تجانس التجربة المهنية داخل التنظيم، حيث تختلف ظروف العمل والدعم من مصلحة إلى أخرى أو من موظف لآخر، ما يؤدي إلى تفاوت في إدراك فعالية الدعم التقني. هذا الوضع يعكس أن التحويل الرقمي لم يواكبه بشكل كافٍ تطوير موازٍ في الخدمات المساندة، مما يحد من فعاليته العملية.

بشكل عام، يكشف محور التأهيل والتكوين الرقمي عن وضعية انتقالية غير مكتملة داخل المؤسسة .
فهناك مؤشرات إيجابية تتعلق بتوفر التكوين والدورات الرقمية، لكنها تقابلها تحديات مرتبطة بـ:

- التفاوت في الاستفادة من التكوين
- ضعف تجانس الكفاءة الرقمية بين الموظفين
- غموض في تقييم الذات المهنية الرقمية
- ضعف نسبي في الدعم التقني المستمر

سوسيولوجيًا، يمكن القول إن المؤسسة تعيش حالة "تحديث تكويني جزئي"، حيث تم إدخال آليات التكوين الرقمي، لكن لم يتم بعد بناء ثقافة تنظيمية تجعل التعلم الرقمي عملية مستمرة ومؤسسة داخل العمل اليومي. كما يظهر أن الكفاءة الرقمية ليست فقط مسألة تدريب، بل هي أيضًا مسألة اندماج اجتماعي داخل التنظيم، وإعادة تشكيل للعلاقات المهنية داخل المؤسسة.

- المحور الرابع: التحديات والمعوقات

- المؤشر الأول: اواجه صعوبات في استخدام الوسائل الرقمية

جدول 29 توزيع عينة الدراسة حسب المؤشر الأول

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	0	0	3,25	,771
غير موافق	13	16,3		
محايد	37	46,3		
موافق	27	33,8		
موافق بشدة	3	3,8		
المجموع	80	100,0%		

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss v26

تُظهر نتائج الجدول رقم (28) أن نسبة (46.3%) من أفراد العينة اختاروا الحياد بخصوص مواجهتهم لصعوبات في استخدام الوسائل الرقمية، في حين بلغت نسبة الموافقين (33.8%)، وغير الموافقين (16.3%)، والموافقين بشدة (3.8%)، مع متوسط حسابي قدره (3.25) وانحراف معياري (0.771).

وتشير هذه المعطيات إلى أن الاتجاه العام يميل نحو الإقرار النسبي بوجود صعوبات في الاستخدام الرقمي، مع هيمنة واضحة لفئة الحياد، ما يعكس عدم استقرار في التجربة الرقمية اليومية داخل المؤسسة.

ومن الناحية السوسولوجية، يمكن تفسير هذا الوضع من خلال أن التحول الرقمي داخل بيئة العمل لم يُرافقه بعد توحيد في مستويات الكفاءة الرقمية بين الموظفين، حيث تختلف القدرة على استخدام الوسائل الرقمية حسب الخبرة، والتكوين، والتعرض اليومي للتكنولوجيا. إن ارتفاع نسبة الحياد يعكس حالة من عدم اليقين المهني الرقمي، حيث يجد العديد من الموظفين صعوبة في تحديد ما إذا كانت هذه الصعوبات ناتجة عن نقص في المهارة الشخصية أو عن تعقيد الأنظمة الرقمية نفسها.

كما أن نسبة الموافقة (33.8%) تشير إلى وجود فئة تعاني فعلياً من صعوبات تقنية ملموسة، وهو ما يعكس استمرار وجود فجوة رقمية داخل التنظيم الإداري، بينما تمثل نسبة غير الموافقين (16.3%) فئة أكثر تكيفاً مع التكنولوجيا، مما يدل على تباين واضح في رأس المال الرقمي بين الموظفين.

وبشكل عام، تكشف هذه النتائج أن استخدام الوسائل الرقمية داخل المؤسسة ما يزال يمر بمرحلة تأقلم تدريجي غير مكتمل، حيث لم تتحول المهارات الرقمية إلى ممارسة سلسة وموحدة لدى جميع العاملين، بل ما تزال مرتبطة بتفاوتات فردية وتنظيمية تعكس عدم اكتمال مسار التحول الرقمي.

- المؤشر الثاني: ضعف الانترنت يؤثر على ادائي

جدول 30 توزيع عينة الدراسة حسب المؤشر الثاني

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	5	6,3	3,86	1,310
غير موافق	11	13,8		
محايد	11	13,8		
موافق	16	20,0		
موافق بشدة	37	46,3		
المجموع	80	100,0%		

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss v26

تُظهر نتائج الجدول رقم (29) أن نسبة (46.3%) من أفراد العينة يوافقون بشدة على أن ضعف الإنترنت يؤثر على أدائهم المهني، في حين بلغت نسبة الموافقين (20%)، مقابل (13.8%) محايدين، و(13.8%) غير موافقين، و(6.3%) غير موافقين بشدة. وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.86) وهو مرتفع نسبياً، مع انحراف معياري (1.310) يدل على تباين واضح في استجابات أفراد العينة.

وتشير هذه النتائج إلى وجود اتجاه عام قوي نحو الإقرار بتأثير البنية التحتية الرقمية (الإنترنت) على الأداء المهني، حيث ترى أغلبية المبحوثين أن ضعف الاتصال بالشبكة يشكل عائقاً مباشراً أمام إنجاز العمل بكفاءة.

ومن الناحية السوسيولوجية، تعكس هذه المعطيات أن الأداء المهني داخل المؤسسة لم يعد مرتبطاً فقط بالكفاءة الفردية، بل أصبح مرهوناً بالبنية التحتية، وخاصة جودة الاتصال بالإنترنت. وهذا يعكس تحولاً مهماً في طبيعة العمل الإداري، حيث أصبحت التكنولوجيا وسيطاً أساسياً في إنتاج الأداء، مما يجعل أي خلل تقني عاملاً مباشراً في تعطيل الفعل المهني.

كما يمكن تفسير ارتفاع نسبة الموافقة بشدة على أن ضعف الإنترنت يؤثر على الأداء على أنه مؤشر على اعتماد كبير على الأنظمة الرقمية في العمل اليومي، بحيث أصبحت المهام المهنية مرتبطة بشكل

وثيق بالاتصال الشبكي. في المقابل، فإن وجود نسبة من غير الموافقين والمحايدين يعكس تفاوتاً في طبيعة المهام أو في مستوى الاعتماد على الإنترنت بين مختلف الموظفين.

وبشكل عام، تكشف هذه النتائج أن المؤسسة تعيش تحولاً رقمياً يعتمد بشكل كبير على البنية التحتية التقنية، مما يجعل جودة الإنترنت عنصراً حاسماً في تحديد فعالية الأداء المهني، ويؤكد أن نجاح الرقمنة لا يرتبط فقط بتوفر الأدوات الرقمية، بل أيضاً بجودة واستقرار الشبكات الداعمة لها.

- المؤشر الثالث: هناك نقص في التجهيزات الرقمية

جدول 31 توزيع عينة الدراسة حسب المؤشر الثالث

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة			3,56	,809
غير موافق	11	13,8		
محايد	18	22,5		
موافق	46	57,5		
موافق بشدة	5	6,3		
المجموع	80	100,0%		

المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات spss v26

تُظهر نتائج الجدول رقم (30) أن نسبة (57.5%) من أفراد العينة يوافقون على وجود نقص في التجهيزات الرقمية داخل المؤسسة، في حين بلغت نسبة الموافقين بشدة (6.3%)، مقابل (22.5%) من المحايدين، و(13.8%) من غير الموافقين، دون تسجيل نسب مرتفعة لفئة الرفض. وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.56) مع انحراف معياري (0.809)، مما يدل على اتجاه عام يميل إلى تأكيد وجود نقص في التجهيزات الرقمية مع تجانس نسبي في الآراء.

وتعكس هذه النتائج إدراكاً واضحاً لدى أغلب الموظفين لوجود قصور في البنية المادية الداعمة للتحول الرقمي داخل المؤسسة، حيث يُنظر إلى التجهيزات الرقمية باعتبارها عنصراً أساسياً في ضمان فعالية الأداء المهني، وليس مجرد وسيلة ثانوية.

ومن الناحية السوسولوجية، يمكن تفسير هذه المعطيات من خلال أن التحول الرقمي لا يعتمد فقط على إدخال التكنولوجيا، بل يتطلب أيضًا توفير شروط مادية وتقنية متكاملة. فالنقص في التجهيزات يعكس وجود عدم تكافؤ في توزيع الموارد داخل التنظيم الإداري، وهو ما قد يؤدي إلى تفاوت في فرص العمل الرقمي بين الموظفين.

كما أن ارتفاع نسبة الموافقة يشير إلى أن الموظفين يعيشون تجربة يومية مباشرة مع هذا النقص، مما يجعله عنصرًا مؤثرًا في ممارساتهم المهنية. في المقابل، فإن وجود نسبة من المحايدين وغير الموافقين يعكس اختلافًا في مواقع العمل أو في مستوى الاستفادة من التجهيزات المتوفرة، ما يدل على تباين داخلي في شروط العمل الرقمي داخل نفس المؤسسة.

وبشكل عام، تكشف هذه النتائج أن فعالية التحول الرقمي داخل المؤسسة ما تزال مقيدة بعوامل مادية، حيث يشكل نقص التجهيزات الرقمية أحد أبرز العوائق أمام تحقيق اندماج رقمي كامل، مما يؤكد أن نجاح الرقمنة يرتبط ليس فقط بالعنصر البشري، بل أيضًا بمدى توفر البنية التحتية التقنية بشكل كافٍ وعادل.

- المؤشر الرابع: بعض الموظفين يرفضون التغيير الرقمي

جدول 32 توزيع عينة الدراسة حسب المؤشر الرابع

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	0	0	4,14	1,052
غير موافق	11	13,8		
محايد	6	7,5		
موافق	24	30,0		
موافق بشدة	39	48,8		
المجموع	80	100,0%		

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss v26

تظهر نتائج الجدول رقم (31) أن نسبة (48.8%) من أفراد العينة يوافقون بشدة على وجود رفض من بعض الموظفين للتغيير الرقمي، في حين بلغت نسبة الموافقين (30%)، مقابل (7.5%) محايدين، و(13.8%) غير موافقين. وقد بلغ المتوسط الحسابي (4.14)، وهو متوسط مرتفع يدل على اتجاه قوي نحو تأكيد وجود مقاومة للتغيير الرقمي داخل المؤسسة، مع انحراف معياري (1.052) يعكس تبايناً نسبياً في شدة هذا الإدراك.

وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية المبحوثين يدركون وجود فئة من الموظفين تُبدي مقاومة أو تحفظاً تجاه التحول الرقمي، وهو ما يعكس أن هذا التحول لا يتم بشكل سلس داخل البيئة المهنية، بل يواجه أشكالاً من التردد أو الرفض.

ومن الناحية السوسيولوجية، يمكن تفسير هذه الظاهرة من خلال مفهوم “مقاومة التغيير التنظيمي”، حيث لا يُنظر إلى التغيير الرقمي فقط كتطور تقني، بل كتحويل يمس أساليب العمل والعلاقات المهنية والسلطة داخل المؤسسة. فبعض الموظفين قد يعتبرون الرقمنة تهديداً لخبراتهم التقليدية أو لإيقاع عملهم المعتاد، مما يولد لديهم نوعاً من المقاومة الرمزية أو العملية.

كما يمكن ربط هذه النتائج بنظرية التنشئة المهنية داخل التنظيمات، حيث تختلف استجابة الأفراد للتغيير حسب خبرتهم السابقة، ومستوى تكوينهم، وقدرتهم على التكيف مع التقنيات الحديثة. وبالتالي فإن ارتفاع نسبة الموافقة بشدة يعكس أن المقاومة ليست حالة فردية محدودة، بل ظاهرة مدركة على نطاق واسع داخل المؤسسة.

وبشكل عام، تكشف هذه النتائج أن التحول الرقمي داخل المؤسسة لا يواجه فقط تحديات تقنية أو مادية، بل أيضاً تحديات ثقافية وسوسيولوجية مرتبطة بالمواقف والاتجاهات المهنية تجاه التغيير، مما يجعل نجاح الرقمنة مرتبطاً بقدرة المؤسسة على إدارة المقاومة وتسهيل الانتقال التدريجي نحو الممارسات الرقمية.

- المؤشر الخامس: الانظمة الرقمية معقدة وصعبة الاستخدام

جدول 33 توزيع عينة الدراسة حسب المؤشر الخامس

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	0	0	2,91	,983
غير موافق	42	52,5		
محايد	3	3,8		
موافق	35	43,8		
موافق بشدة	0	0		
المجموع	80	100,0%		

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss v26

تظهر نتائج الجدول رقم (32) أن نسبة (52.5%) من أفراد العينة غير موافقين على أن الأنظمة الرقمية معقدة وصعبة الاستخدام، في حين بلغت نسبة الموافقين (43.8%)، مقابل (3.8%) من المحايدين. وقد بلغ المتوسط الحسابي (2.91)، وهو متوسط يميل إلى المستوى المتوسط/الحيادي، مع انحراف معياري (0.983)، مما يعكس تبايناً ملحوظاً في إدراك سهولة أو صعوبة استخدام الأنظمة الرقمية داخل المؤسسة.

وتدل هذه النتائج على وجود انقسام واضح في تقييم الموظفين لمدى تعقيد الأنظمة الرقمية؛ فئة معتبرة ترى أنها ليست معقدة، ما يعكس درجة من التكيف مع التكنولوجيا، بينما ترى فئة أخرى أن استخدامها ما يزال صعباً، وهو ما يشير إلى اختلاف مستويات الكفاءة الرقمية بين العاملين.

ومن الناحية السوسولوجية، يمكن تفسير هذا التباين من خلال مفهوم الفجوة الرقمية داخل التنظيم المهني، حيث لا يمتلك جميع الموظفين نفس رأس المال التقني أو نفس الخبرة في التعامل مع الأنظمة الحديثة. فسهولة الاستخدام ليست خاصية تقنية فقط، بل هي أيضاً نتاج التنشئة المهنية الرقمية والتعود التنظيمي.

كما أن ارتفاع نسبة غير الموافقين (52.5%) يمكن قراءته على أنه مؤشر على أن جزءاً مهماً من الموظفين تمكن من إعادة التكيف مع التكنولوجيا وأصبح يرى الأنظمة الرقمية كأداة عمل عادية وليست

معقدة، في حين أن نسبة الموافقين (43.8%) تعكس استمرار وجود فئة تعاني من صعوبات في التكيف، إما بسبب ضعف التكوين أو محدودية الممارسة اليومية.

وبشكل عام، تكشف هذه النتائج أن إدراك تعقيد الأنظمة الرقمية داخل المؤسسة هو إدراك متغير وغير موحد سوسيولوجيًا، ويتأثر بعوامل الخبرة، والتكوين، والتعرض اليومي للتكنولوجيا، مما يؤكد أن نجاح التحول الرقمي لا يقاس فقط بمدى توفر الأنظمة، بل بمدى قدرتها على الاندماج السلس داخل الممارسة المهنية اليومية.

- المحور الخامس: أثر التحول الرقمي

- المؤشر الأول: التحول الرقمي ضروري لتطوير المؤسسة

جدول 34 توزيع عينة الدراسة حسب المؤشر الأول

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	0	0	2,88	1,023
غير موافق	42	52,5		
محايد	11	13,8		
موافق	22	27,5		
موافق بشدة	5	6,3		
المجموع	80	100,0%		

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss v26

تظهر نتائج الجدول رقم (33) أن نسبة (52.5%) من أفراد العينة غير موافقين على أن التحول الرقمي ضروري لتطوير المؤسسة، في حين بلغت نسبة الموافقين (27.5%)، والموافقين بشدة (6.3%)، مقابل (13.8%) من المحايدون. وقد بلغ المتوسط الحسابي (2.88)، وهو متوسط يميل إلى الانخفاض، مع انحراف معياري (1.023)، مما يدل على تباين واضح في اتجاهات أفراد العينة نحو أهمية التحول الرقمي في تطوير المؤسسة.

وتعكس هذه النتائج وجود ضعف نسبي في الاقتناع الجماعي بضرورة التحول الرقمي كآلية للتطوير التنظيمي، حيث تميل الأغلبية إلى عدم ربط التطوير المؤسسي بشكل مباشر بالرقمنة، رغم أن نسبة معتبرة ترى العكس وتؤيد هذا التوجه.

ومن الناحية السوسيولوجية، يمكن تفسير هذا الوضع من خلال وجود فجوة في إدراك القيمة الاستراتيجية للتكنولوجيا داخل التنظيم الإداري، حيث لا يزال جزء من الموظفين ينظر إلى التطوير من منظور تقليدي يرتبط أكثر بالهياكل التنظيمية والموارد البشرية وليس بالأدوات الرقمية. هذا يعكس أن التحول الرقمي لم يتحول بعد إلى تمثّل جماعي مشترك داخل الثقافة المهنية للمؤسسة.

كما أن ارتفاع نسبة غير الموافقين قد يشير إلى وجود تجربة رقمية غير مكتملة أو غير مرضية لدى بعض الموظفين، ما يجعلهم لا يرون في الرقمنة عنصراً أساسياً للتطوير، بل مجرد أداة تقنية إضافية. في المقابل، تعكس نسبة الموافقين والموافقين بشدة وجود فئة تدرك أهمية الرقمنة في تحسين الأداء وتحديث أساليب العمل، وهو ما يدل على تعدد الرؤى داخل نفس الفضاء التنظيمي.

وبشكل عام، تكشف هذه النتائج أن التحول الرقمي داخل المؤسسة لا يزال موضوعاً جدلياً على المستوى السوسيولوجي، حيث لم يترسخ بعد كقناعة جماعية موحدة، بل ما يزال يخضع لاختلافات في التمثّل والتجربة المهنية، مما يؤكد أن نجاحه يتطلب ليس فقط إدخال التكنولوجيا، بل أيضاً إعادة بناء الثقافة التنظيمية المرتبطة بفهم التطوير المؤسسي.

- المؤشر الثاني: التحول الرقمي يساهم في تحسين الاداء الجماعي

جدول 35 توزيع عينة الدراسة حسب المؤشر الثاني

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	0	0	3,98	1,190
غير موافق	18	22,5		
محايد	3	3,8		
موافق	22	27,5		
موافق بشدة	37	46,3		
المجموع	80	100,0%		

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss v26

تظهر نتائج الجدول رقم (34) أن نسبة (46.3%) من أفراد العينة يوافقون بشدة على أن التحول الرقمي يساهم في تحسين الأداء الجماعي، في حين بلغت نسبة الموافقين (27.5%)، مقابل (22.5%) من غير الموافقين، و(3.8%) من المحايدون. وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.98)، وهو متوسط مرتفع، مع انحراف معياري (1.190)، مما يدل على اتجاه عام قوي نحو الاعتقاد بإيجابية التحول الرقمي في تعزيز الأداء الجماعي، مع وجود تباين نسبي في شدة هذا الاعتقاد.

وتعكس هذه النتائج أن غالبية الموظفين يدركون أن الرقمنة لم تعد مجرد أداة فردية لتحسين الأداء، بل أصبحت عنصراً مؤثراً في تنظيم العمل الجماعي داخل المؤسسة، سواء من حيث تسهيل تبادل المعلومات، أو تحسين التنسيق بين المصالح المختلفة، أو تسريع اتخاذ القرار.

ومن الناحية السوسيولوجية، يمكن تفسير هذا الاتجاه الإيجابي من خلال أن التحول الرقمي أحدث إعادة تشكيل للعلاقات المهنية داخل الجماعة الوظيفية، حيث أصبح العمل أكثر ترابطاً واعتماداً على الشبكات الرقمية بدل التواصل التقليدي المباشر. وهذا يعكس ما تشير إليه سوسيولوجيا التنظيم من انتقال العمل من نمط فردي-هرمي إلى نمط تفاعلي شبكي يعتمد على التعاون اللحظي والمعلومات الفورية.

كما أن ارتفاع نسبة الموافقة بشدة يعكس وجود إدراك واسع بأن الرقمنة ساهمت في خلق نوع من التكامل الوظيفي بين الأفراد، مما يحسن من فعالية الأداء الجماعي. في المقابل، فإن وجود نسبة غير موافقين

(22.5%) يشير إلى أن هذا التحسن ليس شاملاً، وقد يكون مرتبطاً بتفاوت في استخدام الأدوات الرقمية أو بضعف التنسيق التنظيمي في بعض المصالح.

وبشكل عام، تكشف هذه النتائج أن التحول الرقمي داخل المؤسسة يُنظر إليه بشكل أساسي كعامل تعزيز للتفاعل والتنسيق الجماعي، غير أن فعاليته الكاملة ما تزال مرتبطة بمدى توحيد الاستخدام الرقمي وتجاوز الفوارق التنظيمية بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة.

- المؤشر الثالث: التحول الرقمي يعزز الشفافية في العمل

توزيع عينة الدراسة حسب المؤشر الثالث 36 جدول

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	0	0	3,96	1,141
غير موافق	13	16,3		
محايد	14	17,5		
موافق	16	20,0		
موافق بشدة	37	46,3		
المجموع	80	100,0%		

المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات spss v26

توضح نتائج الجدول رقم (35) أن نسبة (46.3%) من أفراد العينة يوافقون بشدة على أن التحول الرقمي يعزز الشفافية في العمل، في حين بلغت نسبة الموافقين (20%)، مقابل (17.5%) من المحايدين، و(16.3%) من غير الموافقين. وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.96)، وهو متوسط مرتفع نسبياً، مع انحراف معياري (1.141)، مما يدل على اتجاه عام إيجابي نحو اعتبار الرقمنة عاملاً مهماً في تعزيز الشفافية داخل المؤسسة، مع وجود تباين ملحوظ في درجة هذا الإدراك.

وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة يرون أن التحول الرقمي ساهم في جعل الإجراءات الإدارية أكثر وضوحاً وقابلية للتتبع، سواء من حيث تبادل المعلومات أو توثيق العمليات أو تسهيل الرقابة الإدارية، مما يعزز مبدأ الشفافية داخل بيئة العمل.

ومن الناحية السوسيولوجية، يمكن تفسير هذا الاتجاه من خلال أن الرقمنة تُعيد تشكيل علاقات السلطة والمعلومة داخل التنظيم الإداري، حيث تقلل من الطابع الغامض أو غير المباشر في التسيير، وتُحوّل العمليات إلى بيانات رقمية قابلة للتتبع والمراجعة. وهذا ما يجعل العمل الإداري أكثر انفتاحاً وأقل خضوعاً للعلاقات الشخصية أو التقديرات الذاتية.

كما أن ارتفاع نسبة الموافقة بشدة يعكس إدراكاً متزايداً لدى الموظفين بأن التكنولوجيا ساهمت في تقليص مساحات الغموض الإداري وتعزيز الرقابة الموضوعية. في المقابل، فإن وجود نسبة من غير الموافقين والمحايدين يشير إلى أن هذا التحسن في الشفافية ليس شاملاً، وقد يكون مرتبطاً بمدى تطبيق الرقمنة فعلياً في مختلف المصالح، أو بوجود ممارسات تقليدية ما تزال تؤثر على سير العمل.

وبشكل عام، تكشف هذه النتائج أن التحول الرقمي داخل المؤسسة يُنظر إليه كأداة فعالة لتعزيز الشفافية، غير أن تحقيق هذا الهدف بشكل كامل يظل مرتبطاً بمدى تعميم الاستخدام الرقمي وتكريس ثقافة تنظيمية قائمة على الوضوح وتداول المعلومة داخل المؤسسة.

- المؤشر الرابع: الرقمنة تسهل اتخاذ القرارات داخل المؤسسة

جدول 37 توزيع عينة الدراسة حسب المؤشر الرابع

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	0	0	4,14	1,016
غير موافق	11	13,8		
محايد	3	3,8		
موافق	30	37,5		
موافق بشدة	36	45,0		
المجموع	80	100,0%		

المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات spss v26

تظهر نتائج الجدول رقم (36) أن نسبة (45.0%) من أفراد العينة يوافقون بشدة على أن الرقمنة تسهل اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، في حين بلغت نسبة الموافقين (37.5%)، مقابل (13.8%) من

غير الموافقين، و(3.8%) من المحايدين. وقد بلغ المتوسط الحسابي (4.14)، وهو متوسط مرتفع يدل على اتجاه قوي نحو الاعتقاد بأثر الرقمنة في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، مع انحراف معياري (1.016) يعكس تبايناً نسبياً في شدة هذا الإدراك.

وتعكس هذه النتائج أن أغلبية أفراد العينة يرون أن التحول الرقمي أسهم في جعل عملية اتخاذ القرار أكثر سرعة وفعالية، من خلال توفير المعلومات في الوقت الحقيقي، وتسهيل الوصول إلى البيانات، وتقليل الطابع البيروقراطي للإجراءات الإدارية.

ومن الناحية السوسيولوجية، يمكن تفسير هذا الاتجاه من خلال أن الرقمنة أدت إلى إعادة تنظيم تدفق المعلومات داخل المؤسسة، حيث لم يعد القرار الإداري يعتمد على التسلسل الهرمي البطيء أو على التداول الورقي، بل أصبح يعتمد على أنظمة معلوماتية تسمح بتجميع البيانات وتحليلها بشكل أسرع. وهذا ما يعكس انتقالاً من نموذج القرار التقليدي إلى نموذج أكثر عقلنة يعتمد على المعطيات الرقمية.

كما أن ارتفاع نسبة الموافقة بشدة يشير إلى إدراك واسع بأن الرقمنة قلّصت من زمن اتخاذ القرار، ورفعت من درجة دقته وموضوعيته، مما يعزز فعالية التسيير الإداري. في المقابل، فإن وجود نسبة غير الموافقين والمحايدين يعكس أن هذا التحسن ليس شاملاً، وقد يرتبط بعدم تجانس استخدام الأنظمة الرقمية أو بوجود مستويات مختلفة من التحكم في الأدوات التكنولوجية داخل المؤسسة.

وبشكل عام، تكشف هذه النتائج أن التحول الرقمي أصبح يُنظر إليه داخل المؤسسة كعامل أساسي في عقلنة القرار الإداري وتسريعه، غير أن فعاليته الكاملة تظل مرتبطة بمدى توحيد استخدامه وتطوير كفاءات الفاعلين الإداريين في التعامل مع البيانات الرقمية.

- المؤشر الخامس: انا راض عن مستوى التحول الرقمي في المؤسسة

جدول 38 توزيع عينة الدراسة حسب المؤشر الخامس

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	11	13,8	3,25	1,073
غير موافق	0	0		
محايد	32	40,0		
موافق	32	40,0		
موافق بشدة	5	6,3		
المجموع	80	100,0%		

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss v26

تظهر نتائج الجدول رقم (37) أن نسبة (40%) من أفراد العينة اختاروا الحياد بخصوص رضاهم عن مستوى التحول الرقمي في المؤسسة، وهي النسبة نفسها المسجلة لفئة الموافقين (40%)، في حين بلغت نسبة الموافقين بشدة (6.3%)، مقابل (13.8%) من غير الموافقين بشدة. وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.25)، وهو متوسط يقع في المستوى المتوسط، مع انحراف معياري (1.073)، مما يدل على تباين واضح في مستويات الرضا وعدم استقرار في تقييم التحول الرقمي داخل المؤسسة.

وتعكس هذه النتائج أن الرضا عن التحول الرقمي لا يزال رضا متذبذباً وغير محسوم سوسيولوجياً، حيث تتوزع المواقف بين القبول والحياد بشكل متوازن، وهو ما يشير إلى أن تجربة الرقمنة لم تُترجم بعد إلى تقييم إيجابي موحد لدى جميع الموظفين.

ومن الناحية السوسيولوجية، يمكن تفسير هذا الوضع من خلال أن الرضا التنظيمي مرتبط ليس فقط بوجود التكنولوجيا، بل بمدى إحساس الفاعلين بفاعليتها اليومية وانعكاسها الفعلي على شروط العمل. فارتفاع نسبة الحياد يعكس حالة "تجربة غير مكتملة"، حيث لا يزال الموظفون غير قادرين على إصدار حكم نهائي حول نجاح التحول الرقمي أو فشله، بسبب تفاوت الاستفادة من أدواته داخل المؤسسة.

كما أن تساوي نسبة الحياد والموافقة يشير إلى وجود انقسام في التمثل الاجتماعي للرقمنة: فئة ترى أنها خطوة إيجابية نحو التحديث، بينما فئة أخرى لم تلمس بعد أثراً واضحاً يبرر الرضا الكامل. أما نسبة غير

الموافقين بشدة فتعكس وجود شريحة غير راضية، قد ترتبط بصعوبات تقنية أو تنظيمية أو بنقص في التكوين والدعم.

وبشكل عام، تكشف هذه النتائج أن التحول الرقمي داخل المؤسسة لم يتحول بعد إلى تجربة مرضية جماعية مستقرة، بل ما يزال في مرحلة تقييم سوسيولوجي مفتوح، يتأرجح بين الإيجاب والحياد، مما يؤكد أن ترسيخ الرضا يتطلب تعزيز فعالية الرقمنة على المستوى العملي، وليس فقط على المستوى التقني أو الشكلي.

1. تحليل وتفسير النتائج:

بعد عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بمحور مستوى استخدام التحول الرقمي ومحور الكفاءة المهنية للموظفين ثم التأهيل والتكوين الرقمي وأخيرًا التحديات والمعوقات وأثر التحول الرقمي داخل المؤسسة، يتضح أن هذه النتائج لا يمكن فهمها بشكل مجزأ أو منعزل، بل تحتاج إلى قراءة تركيبية شاملة تسمح بإبراز العلاقة التفاعلية بين مختلف الأبعاد. فالتجربة الرقمية داخل المؤسسة لا تتحدد فقط بمدى توفر التكنولوجيا، بل هي نتاج تفاعل معقد بين البنية التحتية، والكفاءات البشرية، والثقافة التنظيمية، وأنماط التكيف المهني. ومن هذا المنطلق، سيتم فيما يلي مناقشة هذه النتائج في إطار تحليلي سوسيولوجي شامل يربط بين مختلف المحاور المدروسة.

المحور الأول: مستوى استخدام التحول الرقمي

تظهر النتائج الخاصة بهذا المحور أن هناك مستوى متوسطاً إلى مرتفع نسبياً في استخدام الوسائل الرقمية داخل العمل اليومي، مع ميل واضح نحو الاعتماد على الأنظمة الرقمية في التسيير الإداري، مقابل ضعف نسبي في استخدام المنصات الرقمية للتواصل المهني، ووجود خلل واضح في توفر التجهيزات الرقمية. كما بينت النتائج أن الأنظمة الرقمية تعرف تحديثاً نسبياً، ما يعكس وجود ديناميكية تقنية داخل المؤسسة، لكنها غير مكتملة من حيث الشمول والتجانس.

ومن الناحية السوسيولوجية، يمكن فهم هذه النتائج باعتبار أن المؤسسة تعيش مرحلة انتقال رقمي غير مكتمل، حيث لم يتحول التحول الرقمي إلى نمط مؤسساتي مستقر، بل ما يزال في طور التعايش بين النموذج التقليدي والنموذج الرقمي. وهذا ما يفسر التباين في الممارسات بين اعتماد فعلي على الأنظمة الرقمية من جهة، واستمرار محدودية في التواصل الرقمي والتجهيزات من جهة أخرى. كما يعكس هذا

الوضع ما يمكن تسميته بـ"الرقمنة الجزئية" التي لا تعيد تشكيل البنية التنظيمية بشكل جذري، بل تُضاف إليها بشكل تدريجي.

المحور الثاني: الكفاءة المهنية للموظفين

تبين نتائج هذا المحور أن أثر التحول الرقمي على الكفاءة المهنية غير متجانس؛ إذ يظهر أثر إيجابي واضح في تسريع إنجاز المهام وتحسين بعض أبعاد العمل، مقابل غموض أو حياد في ما يتعلق بالإنتاجية، جودة العمل، وتقليل الأخطاء. كما تتجلى مفارقة مهمة تتمثل في وجود إدراك قوي بأن التكنولوجيا تحسن الأداء الفردي من حيث السرعة، دون أن ينعكس ذلك بشكل واضح على الجودة أو الفعالية الشاملة.

سوسيولوجيًا، يمكن تفسير هذه النتائج من خلال أن الرقمنة لم تتحول بعد إلى رأس مال مهني مُدمج داخل المؤسسة، بل ما تزال تُستخدم كأداة تقنية لتحسين الأداء الجزئي وليس لإعادة بناء منطق العمل ككل. وهذا ما يشير إلى وجود فجوة بين "الكفاءة التقنية" و"الكفاءة التنظيمية"، حيث يستفيد الأفراد من التكنولوجيا بشكل فردي، دون أن ينعكس ذلك بشكل متكامل على الأداء الجماعي أو جودة المخرجات.

كما أن هذا الوضع يعكس ما يمكن تسميته بـ"التحديث الوظيفي دون تحديث ثقافي"، حيث يتم إدخال أدوات رقمية دون تغيير عميق في معايير التقييم أو ثقافة العمل.

المحور الثالث: التأهيل والتكوين الرقمي

تظهر النتائج أن هناك مستوى معتبرًا من التكوين والدورات الرقمية داخل المؤسسة، مع وجود إدراك نسبي بامتلاك المهارات الرقمية، لكنه غير حاسم أو موحد بين الموظفين، إضافة إلى وجود تفاوت في الحاجة إلى تكوين إضافي، وضعف واضح في الدعم التقني عند مواجهة المشكلات.

ومن منظور سوسيولوجي، يعكس هذا المحور وجود تحديث تكويني غير متكافئ، حيث لا يتم توزيع الكفاءات الرقمية بشكل متساوٍ داخل المؤسسة. كما أن غلبة الحياد في تقييم المهارات الرقمية تشير إلى أن التحول الرقمي لم يتحول بعد إلى كفاءة مستقرة ومُدركة ذاتيًا لدى الموظفين، بل ما يزال في طور التشكّل والتجربة اليومية.

كما يكشف ضعف الدعم التقني عن أن المؤسسة لم تُرافق التحول الرقمي ببنية دعم وظيفي كافٍ، مما يؤدي إلى تحميل الفرد مسؤولية التكيف مع التكنولوجيا بدل إدماجها داخل نظام تنظيمي داعم. وهذا يعكس أن الرقمنة لم تتحول بعد إلى نظام تعلم تنظيمي مستمر داخل المؤسسة.

المحور الرابع: التحديات والمعوقات

تظهر النتائج أن المؤسسة تواجه مجموعة من التحديات البنوية والسلوكية، أبرزها: صعوبات في استخدام الوسائل الرقمية، ضعف الإنترنت، نقص التجهيزات، مقاومة بعض الموظفين للتغيير الرقمي، إضافة إلى تفاوت في إدراك سهولة أو صعوبة الأنظمة الرقمية.

سوسيولوجيًا، يمكن تفسير هذه النتائج من خلال أن التحول الرقمي داخل المؤسسة لا يواجه فقط تحديات تقنية، بل أيضًا تحديات اجتماعية وثقافية وتنظيمية. فمقاومة التغيير الرقمي تعكس صراعًا بين ثقافة مهنية تقليدية وأخرى حديثة، بينما يشير ضعف البنية التحتية إلى وجود لا مساواة في توزيع الموارد، ما يؤدي إلى إنتاج فجوة رقمية داخل نفس المؤسسة.

كما أن التباين في إدراك الصعوبات يعكس اختلافًا في رأس المال الرقمي بين الموظفين، وهو ما يؤدي إلى إعادة إنتاج عدم المساواة داخل التنظيم الإداري، حيث لا يستفيد الجميع من الرقمنة بنفس الدرجة أو الكفاءة.

المحور الخامس: أثر التحول الرقمي

تظهر النتائج أن التحول الرقمي يُنظر إليه بشكل إيجابي في ما يتعلق بتسهيل اتخاذ القرار، تعزيز الشفافية، وتحسين الأداء الجماعي، في حين يبقى أثره على الرضا العام والتطوير المؤسسي أكثر تباينًا وغير مستقر. كما يظهر إدراك قوي لدوره في تحسين التنسيق الإداري وتسريع العمليات، مقابل وجود شكوك حول تأثيره الشامل على جودة العمل والتطوير المؤسسي.

ومن الناحية السوسيولوجية، يعكس هذا الوضع أن الرقمنة أدت إلى إعادة تنظيم جزئية للعلاقات داخل المؤسسة، خاصة على مستوى تدفق المعلومات واتخاذ القرار، لكنها لم تُحدث بعد تحولًا ثقافيًا عميقًا في تصور الفاعلين لمعنى التطوير المؤسسي. فالتكنولوجيا هنا تعمل كأداة لتحسين الأداء الإجرائي أكثر من كونها عاملاً لإعادة بناء التنظيم ككل.

كما أن التباين في مستويات الرضا يعكس أن التحول الرقمي ما يزال في مرحلة التقييم الاجتماعي، حيث لم يتحول بعد إلى إجماع مهني داخل المؤسسة.

بشكل عام، تكشف النتائج الميدانية أن التحول الرقمي داخل المؤسسة هو عملية انتقالية غير مكتملة سوسيولوجيًا، تتسم بثلاث سمات أساسية:

1. ازدواجية تنظيمية بين الممارسات التقليدية والرقمية، مما يحد من تكامل النظام الإداري .
2. تفاوت في الكفاءات الرقمية بين الموظفين، يؤدي إلى عدم تكافؤ في الاستفادة من التكنولوجيا .
3. غياب الاندماج الثقافي الكامل للرقمنة داخل القيم المهنية والتنظيمية، حيث تُستخدم التكنولوجيا دون إعادة تشكيل عميق لثقافة العمل .

وبناء عليه، يمكن القول إن التحول الرقمي في المؤسسة لا يمثل مجرد تحديث تقني، بل هو تحول اجتماعي وتنظيمي تدريجي يعيد تشكيل العمل الإداري بشكل جزئي فقط، في انتظار اكتمال شروطه المادية والبشرية والثقافية.

2. اختبار الفرضيات:

أ. الفرضية العامة:

يهدف هذا العنصر إلى التحقق من صحة الفرضية العامة للدراسة وذلك بالاعتماد على برنامج SPSS v26.

التي تنص على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى استخدام التحول الرقمي وتحسين الكفاءات المهنية للموظفين الإداريين داخل مؤسسات التعليم المتوسط في ولاية عين تموشنت".

- الفرضية الصفرية: H_0 لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستوى استخدام التحول الرقمي وتحسين الكفاءات المهنية للموظفين الإداريين داخل مؤسسات التعليم المتوسط في ولاية عين تموشنت.

- **الفرضية البديلة: H_1** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستوى استخدام التحول الرقمي وتحسين الكفاءات المهنية للموظفين الإداريين داخل مؤسسات التعليم المتوسط في ولاية عين تموشنت.

لاختبار هذه الفرضية، تم الاعتماد على معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين كميين هما: التحول الرقمي والكفاءة المهنية. وقد تم استخدام برنامج SPSS (الإصدار 26) لاستخراج النتائج، مع اعتماد مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) كمعيار لاتخاذ القرار الإحصائي.

جدول 39 نتائج اختبار معامل الارتباط بين التحول الرقمي والكفاءة المهنية

Correlations		
الكفاءة_المهنية_للموظفين	مستوى_استخدام_التحول_الرقمي	
Pearson Correlation	1	.701**
Sig.		.000
N	80	80
Pearson Correlation	.701**	1
Sig.	.000	
N	80	80

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS v26

تظهر نتائج الجدول رقم (01) أن معامل الارتباط بين المتغيرين بلغ ($r = 0.701$)، وهي قيمة موجبة مرتفعة نسبياً، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين مستوى استخدام التحول الرقمي وتحسين الكفاءة المهنية للموظفين. أي أنه كلما ارتفع مستوى استخدام التقنيات الرقمية داخل المؤسسة، تحسنت الكفاءة المهنية للموظفين بشكل ملحوظ.

كما أن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت ($\text{Sig} = 0.000$)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يعني أن هذه العلاقة دالة إحصائياً وليست ناتجة عن الصدفة. وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على عدم وجود علاقة، وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تؤكد وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

ومن الناحية التفسيرية، تعكس هذه النتيجة أن التحول الرقمي يُعد عاملاً مؤثراً في رفع كفاءة الأداء المهني، حيث يساهم في تسريع إنجاز المهام، تحسين جودة العمل، تقليل الأخطاء، وتعزيز الإنتاجية. كما تشير إلى أن الاستثمار في الرقمنة داخل المؤسسات التعليمية لا يقتصر على تطوير البنية التقنية فقط، بل يمتد أثره ليشمل تحسين القدرات المهنية للموظفين.

وبالتالي، يمكن الاستنتاج أن التحول الرقمي يلعب دوراً جوهرياً في تحسين الكفاءة المهنية، وأن العلاقة بينهما قوية وإيجابية، مما يدعم التوجه نحو تعزيز استخدام الأنظمة الرقمية داخل المؤسسات محل الدراسة.

ب. الفرضيات الفرعية:

تطرقنا إلى عدة فرضيات فرعية كما يلي:

1. الفرضية الفرعية الأولى:

- التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى استخدام التحول الرقمي على الكفاءة المهنية للموظفين الإداريين داخل مؤسسات التعليم المتوسط في ولاية عين تموشنت".

⇐ الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى استخدام التحول الرقمي على الكفاءة المهنية للموظفين الإداريين داخل مؤسسات التعليم المتوسط في ولاية عين تموشنت عند مستوى دلالة 0.05.

⇐ الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى استخدام التحول الرقمي على الكفاءة المهنية للموظفين الإداريين داخل مؤسسات التعليم المتوسط في ولاية عين تموشنت عند مستوى دلالة 0.05.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر مستوى استخدام التحول الرقمي (كمتغير مستقل) على الكفاءة المهنية (كمتغير تابع). وذلك من خلال:

جدول 40 ملخص النموذج (Model Summary) لأثر مستوى استخدام التحول الرقمي على الكفاءة المهنية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,701 ^a	,491	,485	,41673

Predictors: (Constant), مستوى_استخدام_التحول_الرقمي

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS v26.

تظهر نتائج الجدول رقم (02) أن معامل الارتباط بين مستوى استخدام التحول الرقمي والكفاءة المهنية بلغ ($R = 0.701$)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية نسبياً بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.491$)، مما يعني أن حوالي 49.1% من التغيرات الحاصلة في الكفاءة المهنية يمكن تفسيرها من خلال مستوى استخدام التحول الرقمي، بينما تعود النسبة المتبقية (50.9%) إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. كما أن قيمة $Adjusted R^2 = 0.485$ تؤكد استقرار النموذج وقدرته التفسيرية الجيدة. وتشير قيمة الخطأ المعياري للتقدير (0.41673) إلى أن الفروق بين القيم الفعلية والمتوقعة محدودة نسبياً، مما يعزز دقة النموذج.

جدول 41 تحليل التباين (ANOVA) لمغوية نموذج الانحدار

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	13,073	1	13,073	75,278	,000 ^b
Residual	13,546	78	,174		
Total	26,620	79			

a. Dependent Variable: الكفاءة_المهنية_للموظفين

b. Predictors: (Constant), مستوى_استخدام_التحول_الرقمي

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS v26.

يبين الجدول رقم (03) أن قيمة اختبار (F) بلغت (75.278) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.000$)، وهي أقل من (0.05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار ككل دال إحصائياً. وهذا يعني أن المتغير

المستقل (مستوى استخدام التحول الرقمي) يفسر بشكل معنوي التغيرات في المتغير التابع (الكفاءة المهنية). وبالتالي، فإن النموذج المستخدم ملائم إحصائياً ويمكن الاعتماد عليه في تفسير العلاقة بين المتغيرين.

جدول 42 معاملات الانحدار (Coefficients) لقياس أثر مستوى التحول الرقمي على الكفاءة المهنية

Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1,461	,186		7,836	,000
	مستوى_استخدام_التحو ل_الرقمي	,506	,058	,701	8,676	,000

a. Dependent Variable: الكفاءة المهنية للموظفين

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS v26.

تظهر نتائج الجدول رقم (04) أن معامل الانحدار غير المعياري لمستوى استخدام التحول الرقمي بلغ (B = 0.506)، وهو معامل موجب، مما يدل على وجود تأثير إيجابي؛ أي أن زيادة مستوى استخدام التحول الرقمي بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة الكفاءة المهنية بمقدار (0.506). كما أن قيمة Beta المعيارية (0.701) تؤكد قوة التأثير النسبي للمتغير المستقل. وقد بلغت قيمة (8.676) (t) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدل على أن هذا التأثير دال إحصائياً. أما الثابت (Constant) فقد بلغ (1.461)، وهو يمثل قيمة الكفاءة المهنية في حالة انعدام استخدام التحول الرقمي.

انطلاقاً من نتائج جدول معاملات الانحدار (Coefficients)، يتم صياغة معادلة خط الانحدار الخطي البسيط بالشكل التالي:

$$Y = a + bX$$

حيث:

- Y: الكفاءة المهنية للموظفين (المتغير التابع)
- X: مستوى استخدام التحول الرقمي (المتغير المستقل)
- a: الثابت (Constant)
- b: معامل الانحدار

وبالتعويض بالقيم المستخرجة من الجدول:

$$a = 1.461$$

$$b = 0.506$$

فإن معادلة الانحدار تصبح:

$$\text{(الرقمي التحول استخدام مستوى)} \times 0.506 + 1.461 = \text{الكفاءة المهنية}$$

تشير هذه المعادلة إلى أنه:

- عند انعدام استخدام التحول الرقمي ($X = 0$) ، فإن الكفاءة المهنية تساوي (1.461)، وهي القيمة الثابتة .

- كل زيادة بوحدة واحدة في مستوى استخدام التحول الرقمي تؤدي إلى زيادة الكفاءة المهنية بمقدار (0.506)، وهو ما يعكس تأثيراً إيجابياً مباشراً .

وبالتالي، تؤكد المعادلة أن العلاقة بين المتغيرين طردية، وأن التحول الرقمي يسهم بشكل ملموس في تحسين الكفاءة المهنية داخل المؤسسة.

بناءً على النتائج السابقة، وبما أن جميع القيم الإحصائية (Sig) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى استخدام التحول الرقمي على الكفاءة المهنية للموظفين.

وتفسر هذه النتيجة بأن التحول الرقمي يلعب دوراً فعالاً في تحسين الأداء المهني، من خلال تسهيل إنجاز المهام، رفع جودة العمل، وتقليل الأخطاء، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة الموظفين داخل

المؤسسات محل الدراسة. كما تؤكد أن تبني الأنظمة الرقمية لا يُعد مجرد تطوير تقني، بل هو أداة استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي.

2. الفرضية الفرعية الثانية:

- التي تنص على: "يوجد أثر إيجابي للتكوين والتأهيل الرقمي على الكفاءة المهنية للموظفين الإداريين داخل مؤسسات التعليم المتوسط في ولاية عين تموشنت".

⇐ الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكوين والتأهيل الرقمي على الكفاءة المهنية للموظفين الإداريين داخل مؤسسات التعليم المتوسط في ولاية عين تموشنت عند مستوى دلالة 0.05.

⇐ الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكوين والتأهيل الرقمي على الكفاءة المهنية للموظفين الإداريين داخل مؤسسات التعليم المتوسط في ولاية عين تموشنت عند مستوى دلالة 0.05.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر التكوين والتأهيل الرقمي (كمتغير مستقل) على الكفاءة المهنية (كمتغير تابع). وذلك من خلال:

جدول 43 ملخص النموذج (Model Summary) لأثر مستوى استخدام التكوين والتأهيل الرقمي على الكفاءة المهنية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.752 ^a	.565	.559	.38527

a. Predictors: (Constant), التكوين_و_التأهيل_الرقمي

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS v26.

تظهر نتائج الجدول رقم (06) أن معامل الارتباط بين التكوين والتأهيل الرقمي والكفاءة المهنية بلغ ($R = 0.752$)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية نسبياً بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.565$)، مما يعني أن حوالي 56.5% من التغيرات في الكفاءة المهنية يمكن تفسيرها من خلال مستوى التكوين والتأهيل الرقمي، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة تعكس أهمية هذا المتغير. كما أن

قيمة $Adjusted R^2 = 0.559$ تؤكد استقرار النموذج وملاءمته، في حين يشير الخطأ المعياري للتقدير (0.38527) إلى دقة جيدة في التنبؤ.

جدول 44 تحليل التباين (ANOVA) لمعنوية نموذج الانحدار

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,042	1	15,042	101,341	,000 ^b
	Residual	11,577	78	,148		
	Total	26,620	79			

a. Dependent Variable: الكفاءة_المهنية_للموظفين

b. Predictors: (Constant), التكوين_و_التأهيل_الرقمي

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS v26.

يبين الجدول رقم (07) أن قيمة اختبار (F) بلغت (101.341) عند مستوى دلالة (Sig = 0.000)، وهي أقل من (0.05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار دال إحصائياً بدرجة عالية. وهذا يعني أن التكوين والتأهيل الرقمي يفسر بشكل معنوي التغير في الكفاءة المهنية، وأن النموذج المستخدم صالح للتحليل والتفسير.

جدول 45 معاملات الانحدار (Coefficients) لقياس أثر التكوين والتأهيل الرقمي على الكفاءة المهنية

Coefficients ^a						
	Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients			
		B	Std. Error	Beta	T	Sig.
1	(Constant)	,559	,249		2,243	,028
	التكوين_و_التأهيل_الرقمي	,769	,076	,752	10,067	,000

a. Dependent Variable: الكفاءة_المهنية_للموظفين

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS v26.

تظهر نتائج الجدول رقم (08) أن معامل الانحدار غير المعياري للتكوين والتأهيل الرقمي بلغ $(B = 0.769)$ ، وهو معامل موجب مرتفع، مما يدل على وجود تأثير إيجابي قوي؛ أي أن زيادة التكوين الرقمي بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة الكفاءة المهنية بمقدار (0.769) . كما أن قيمة **Beta المعيارية** (0.752) تؤكد قوة التأثير النسبي لهذا المتغير. وقد بلغت قيمة (10.067) (t) عند مستوى دلالة (0.000) ، مما يثبت أن هذا التأثير دال إحصائياً. أما الثابت (Constant) فقد بلغ (0.559) ، وهو يمثل الحد الأدنى للكفاءة المهنية في غياب التكوين الرقمي.

يمكن التعبير عن العلاقة بين المتغيرين من خلال معادلة الانحدار التالية:

$$(\text{الرقمي والتأهيل التكوين}) = 0.559 + 0.769 \times (\text{المهنية الكفاءة})$$

وتعني هذه المعادلة أن كل تحسن في مستوى التكوين الرقمي يقابله ارتفاع مباشر في مستوى الكفاءة المهنية.

بناءً على النتائج السابقة، وبما أن جميع قيم الدلالة الإحصائية (Sig) أقل من (0.05) ، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتكوين والتأهيل الرقمي على الكفاءة المهنية.

وتفسر هذه النتيجة بأن التكوين الرقمي يمثل عاملاً حاسماً في تطوير مهارات الموظفين وتحسين أدائهم، حيث يزودهم بالمعارف والأدوات اللازمة للتعامل مع الأنظمة الحديثة، مما ينعكس إيجاباً على جودة العمل. وبالتالي، فإن تعزيز برامج التدريب والتأهيل الرقمي يُعد من أهم الآليات الداعمة لنجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات.

3. الفرضية الفرعية الثالثة

والتي تنص على: "يوجد مستوى مرتفع للتحديات التقنية والتنظيمية المرتبطة بالتحول الرقمي داخل مؤسسات التعليم المتوسط في ولاية عين تموشنت".

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد مستوى مرتفع للتحديات التقنية والتنظيمية المرتبطة بالتحول الرقمي داخل مؤسسات التعليم المتوسط في ولاية عين تموشنت .

- الفرضية البديلة (H_1) يوجد مستوى مرتفع للتحديات التقنية والتنظيمية المرتبطة بالتحول الرقمي داخل مؤسسات التعليم المتوسط في ولاية عين تموشنت .

هذه الفرضية وصفية (Descriptive) ، وليست علاقة أو تأثير، لذلك سنقوم اختبارها عادة باستخدام:

- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- ومقارنتها مع المتوسط الفرضي (مثلاً 3 في مقياس ليكرت).

جدول 46 One-Sample Test للتحديات والمعوقات

One-Sample Test								
Test Value = 3								
	t	Df	Mean	Std. Deviation	Sig.	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper
التحديات والمعوقات	6,750	79	3,5450	,72215	,000	,54500	,3843	,7057

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS v26

تسعى هذه الفرضية إلى تحديد مستوى التحديات التقنية والتنظيمية المرتبطة بتطبيق التحول الرقمي داخل مؤسسات التعليم المتوسط في ولاية عين تموشنت، وذلك بالاعتماد على اختبار (One-Sample T Test) بمقارنة المتوسط الحسابي بالقيمة الفرضية (3) على مقياس ليكرت الخماسي.

تظهر نتائج الجدول رقم (09) أن المتوسط الحسابي لمتغير التحديات والمعوقات بلغ (3.5450)، وهو أعلى من المتوسط الفرضي (3)، مما يدل مبدئياً على أن مستوى التحديات في المؤسسات محل الدراسة يُعد مرتفعاً نسبياً. كما بلغ الانحراف المعياري (0.72215)، وهو ما يشير إلى وجود تباين متوسط في آراء أفراد العينة حول درجة هذه التحديات، أي أن هناك اتفاقاً عاماً مع وجود اختلافات فردية محدودة.

تظهر قيمة اختبار (t) المحسوبة (6.750) عند درجة حرية (79)، وهي قيمة مرتفعة تدل على وجود فرق معنوي بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي. كما أن مستوى الدلالة الإحصائية بلغ ($\text{Sig} = 0.000$)، وهو أقل من (0.05)، مما يعني أن هذا الفرق دال إحصائياً وليس ناتجاً عن الصدفة. كما أن فاصل الثقة (95%) للفارق بين المتوسطين يتراوح بين 0.3843 و0.7057، وهو مجال موجب بالكامل، مما يؤكد أن المتوسط الفعلي أعلى من المتوسط الفرضي بشكل ثابت إحصائياً. بناءً على النتائج السابقة، يتضح أن مستوى التحديات التقنية والتنظيمية داخل مؤسسات التعليم المتوسط محل الدراسة مرتفع فعلياً وبشكل دال إحصائياً، حيث تجاوز المتوسط الحسابي القيمة الفرضية (3)، مع وجود فرق معنوي مثبت إحصائياً.

4. الفرضية الفرعية الرابعة:

والتي تنص على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة المهنية للموظفين الإداريين تعزى لمتغيرات، الجنس، السن، سنوات الخبرة، والتكوين".

• **الفرضية الصفرية: (H_0)** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة المهنية للموظفين الإداريين تعزى لمتغيرات الجنس، السن، سنوات الخبرة، والتكوين عند مستوى دلالة (0.05).

• **الفرضية البديلة: (H_1)** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة المهنية للموظفين الإداريين تعزى لمتغيرات الجنس، السن، سنوات الخبرة، والتكوين عند مستوى دلالة (0.05).

تهدف هذه الفرضية إلى اختبار ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة المهنية للموظفين الإداريين تعزى لمتغيرات الجنس، السن، سنوات الخبرة، والتكوين، وذلك بالاعتماد على اختبارات (T-Test) و (ANOVA) عند مستوى دلالة (0.05).

أولاً: (الجنس):

• **الفرضية الصفرية: (H_0)** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة المهنية للموظفين الإداريين تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة (0.05).

- الفرضية البديلة: (H_1) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة المهنية للموظفين الإداريين تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة (0.05).

جدول 47 نتائج اختبار (T-Test) للفروق في الكفاءة المهنية حسب متغير الجنس

الاختبار	القيمة	Sig.	النتيجة
Levene تجانس التباين	11.401	0.001	عدم تجانس التباينات
t-test	-2.041	0.046	فروق دالة إحصائية

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS v26

أظهرت نتائج الجدول رقم (10) أن اختبار ليفين كان دالاً إحصائياً ($Sig = 0.001$) ، مما يدل على عدم تجانس التباينات، وبالتالي تم الاعتماد على نتائج (t-test) الخاصة بعدم افتراض تجانس التباين. وقد بلغت قيمة (-2.041) (t) عند مستوى دلالة (0.046)، وهي أقل من (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الكفاءة المهنية حسب الجنس. وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أن متغير الجنس يؤثر بشكل معنوي على مستوى الكفاءة المهنية.

ثانياً: (السن):

- الفرضية الصفرية: (H_0) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة المهنية للموظفين الإداريين تعزى لمتغير السن عند مستوى دلالة (0.05).
- الفرضية البديلة: (H_1) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة المهنية للموظفين الإداريين تعزى لمتغير السن عند مستوى دلالة (0.05).

جدول 48 اختبار anova لمتغير السن

مصدر التباين	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	Sig.
بين المجموعات	1.153	2	0.576	1.742	0.182
داخل المجموعات	25.467	77	0.331	—	—
المجموع	26.619	79	—	—	—

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS v26

تظهر نتائج الجدول رقم (11) أن قيمة (F) بلغت (1.742) عند مستوى دلالة (0.182)، وهي أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الكفاءة المهنية تعزى لمتغير السن. وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، أي أن العمر لا يُعد عاملاً مؤثراً في اختلاف مستويات الكفاءة المهنية.

ثالثاً: (سنوات الخبرة):

• الفرضية الصفرية: (H_0) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة المهنية للموظفين الإداريين تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة (0.05).

• الفرضية البديلة: (H_1) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة المهنية للموظفين الإداريين تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة (0.05).

جدول 49 اختبار anova لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	Sig.
بين المجموعات	4.251	3	1.417	4.814	0.004
داخل المجموعات	22.369	76	0.294	—	—
المجموع	26.619	79	—	—	—

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS v26

تشير نتائج الجدول رقم (12) إلى أن قيمة (F) بلغت (4.814) عند مستوى دلالة (0.004)، وهي أقل من (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الكفاءة المهنية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وبناءً عليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أن الخبرة المهنية تؤثر بشكل واضح في مستوى الكفاءة المهنية للموظفين.

رابعاً (المستوى التعليمي):

- الفرضية الصفرية: (H_0) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة المهنية للموظفين الإداريين تعزى لمتغير التكوين عند مستوى دلالة (0.05).
- الفرضية البديلة: (H_1) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة المهنية للموظفين الإداريين تعزى لمتغير التكوين عند مستوى دلالة (0.05).

جدول 50 اختبار anova لمتغير المستوى التعليمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	Sig.
بين المجموعات	0.459	3	0.153	0.445	0.722
داخل المجموعات	26.160	76	0.344	—	—
المجموع	26.620	79	—	—	—

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS v26

تبين نتائج الجدول رقم (13) أن قيمة (F) بلغت (0.445) عند مستوى دلالة (0.722)، وهي أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الكفاءة المهنية تعزى لمتغير التكوين. وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، أي أن المستوى التعليمي لا يفسر الفروق في الكفاءة المهنية داخل العينة المدروسة.

تظهر النتائج أن الفرضية تتحقق جزئياً فقط، حيث تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الكفاءة المهنية تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة، بينما لا توجد فروق مرتبطة بـ السن والمستوى التعليمي. وهذا يشير إلى أن الكفاءة المهنية تتأثر أكثر بعوامل الخبرة العملية وبعض الخصائص الفردية، في حين أن العمر والتكوين الأكاديمي لا يمثلان عاملين حاسمين في تفسير اختلاف مستويات الكفاءة المهنية داخل المؤسسات محل الدراسة.

3. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

أ. مناقشة الفرضية العامة:

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى استخدام التحول الرقمي والكفاءة المهنية للموظفين، وهو ما يؤكد صحة الفرضية البديلة.

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن التحول الرقمي يمثل ركيزة أساسية في تحسين الأداء المهني، حيث يساهم في تسريع الإجراءات، وتقليل الأخطاء، وتحسين جودة العمل. كما يعزز من قدرة الموظفين على التكيف مع متطلبات العمل الحديثة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة **Hidayaturrohman et al. (2025)** التي أكدت أن تحسين بيئة العمل باستخدام الوسائل الحديثة يساهم في رفع مستوى الأداء والرضا الوظيفي، كما أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين العوامل التنظيمية الحديثة وكفاءة العاملين. كما تتوافق أيضاً مع دراسة **AI-Hadrawi & AI-Mzory (2020)** التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين جودة بيئة العمل والأداء الوظيفي، مما يعزز فكرة أن التحول الرقمي كجزء من تطوير بيئة العمل يؤدي إلى تحسين الكفاءة المهنية.

ب. مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

أثبتت النتائج وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لمستوى استخدام التحول الرقمي على الكفاءة المهنية، حيث يفسر حوالي 49.1% من التغير في الكفاءة المهنية.

تشير هذه النتيجة إلى أن التحول الرقمي لا يرتبط فقط بالأداء، بل يؤثر فيه بشكل مباشر، حيث يوفر أدوات حديثة تساعد على تحسين الإنتاجية وجودة العمل.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة **Kumar & Kumar (2023)** التي أكدت أن استخدام التكنولوجيا الحديثة داخل المؤسسات يساهم بشكل مباشر في تحسين أداء العاملين وزيادة كفاءتهم. كما تدعمها نتائج دراسة **AI-Hadrawi & AI-Mzory (2020)** التي بينت أن تحسين ظروف العمل والتقنيات المستخدمة يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي.

ت. مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

أظهرت النتائج أن التكوين والتأهيل الرقمي له أثر قوي وموجب على الكفاءة المهنية، وهو ما يعكس أهمية التدريب في تحسين الأداء.

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن التدريب الرقمي يزود الموظفين بالمهارات اللازمة للتعامل مع التقنيات الحديثة، ويقلل من الأخطاء، ويزيد من الثقة في الأداء، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة المهنية.

وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة **Hidayaturrohman et al. (2025)** التي أكدت أن التدريب والتطوير المستمر يساهمان في رفع مستوى الرضا الوظيفي والأداء. كما تتماشى مع دراسة **Kumar & Kumar (2023)** التي شددت على أن تنمية المهارات الرقمية تعد عاملاً حاسماً في تحسين إنتاجية العاملين داخل المؤسسات.

ث. مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

أظهرت النتائج أن مستوى التحديات التقنية والتنظيمية المرتبطة بالتحول الرقمي مرتفع نسبياً. تعكس هذه النتيجة وجود مجموعة من المعوقات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي، مثل ضعف البنية التحتية، نقص التدريب، أو مقاومة التغيير من طرف الموظفين.

وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات الحديثة التي أكدت أن التحول الرقمي يواجه تحديات تنظيمية وتقنية، حيث أشارت دراسة **Kumar & Kumar (2023)** إلى أن من أهم معوقات التحول الرقمي نقص الكفاءات الرقمية وضعف التأهيل. كما دعمت دراسة **Al-Hadrawi & Al-Mzory (2020)** فكرة أن ضعف بيئة العمل وعدم توفر الإمكانيات يؤثر سلباً على الأداء، مما يعزز وجود هذه التحديات.

ج. مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

أظهرت النتائج أن الفروق في الكفاءة المهنية تعزى جزئياً لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة، بينما لا توجد فروق حسب السن أو المستوى التعليمي.

يمكن تفسير تأثير الخبرة بأن الموظفين الأكثر خبرة يمتلكون مهارات عملية متراكمة تساعدهم على تحسين أدائهم. كما أن عدم تأثير المستوى التعليمي يشير إلى أن المهارات التطبيقية والتدريب أكثر أهمية من الشهادات الأكاديمية في بيئة العمل الحديثة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (AI-Hadrawi & AI-Mzory (2020) التي أكدت أن الأداء الوظيفي يرتبط بشكل أكبر بالعوامل العملية مثل الخبرة وظروف العمل، وليس فقط بالمؤهل العلمي. كما أشارت دراسة (Hidayaturrohman et al. (2025 إلى أن تحسين بيئة العمل والتدريب المستمر له تأثير أكبر من الخصائص الديموغرافية في رفع مستوى الأداء.

بناء على ما سبق، يتضح أن نتائج الدراسة الحالية تتماشى بدرجة كبيرة مع الأدبيات السابقة، حيث تؤكد مختلف الدراسات أن التحول الرقمي والتكوين المستمر يمثلان عاملين حاسمين في تحسين الكفاءة المهنية، رغم وجود تحديات تنظيمية وتقنية. كما تبين أن العوامل العملية، مثل الخبرة والتدريب، أكثر تأثيراً من العوامل الديموغرافية، وهو ما يدعم التوجه نحو الاستثمار في رأس المال البشري إلى جانب التكنولوجيا.

خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل، الذي خُصص لعرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج المهمة التي ساهمت في اختبار فرضيات البحث والإجابة عن إشكاليته. فقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطيه موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى استخدام التحول الرقمي والكفاءة المهنية للموظفين الإداريين، مما يؤكد أن التحول الرقمي يمثل عاملاً أساسياً في تحسين الأداء المهني داخل المؤسسات التعليمية، كما بينت نتائج تحليل الانحدار أن التحول الرقمي لا يقتصر على كونه مرتبطاً بالكفاءة المهنية فحسب، بل يؤثر فيها بشكل مباشر، حيث يساهم في تفسير نسبة معتبرة من التغيرات الحاصلة في مستوى الكفاءة. إضافة إلى ذلك، أظهرت الدراسة أن التكوين والتأهيل الرقمي يُعد من أكثر العوامل تأثيراً في رفع الكفاءة المهنية، وهو ما يعكس أهمية الاستثمار في تنمية المهارات الرقمية للموظفين، وبصفة عامة، يمكن القول إن نتائج الدراسة تتماشى مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة، حيث تؤكد أن التحول الرقمي والتكوين المستمر يمثلان ركيزتين أساسيتين لتحسين الكفاءة المهنية، رغم التحديات المصاحبة لذلك. وعليه، فإن نجاح المؤسسات التعليمية في تحقيق أداء مهني متميز يرتبط بمدى قدرتها على تبني التحول الرقمي بشكل شامل، والاستثمار في تطوير مواردها البشرية، بما يضمن التكيف مع متطلبات البيئة الرقمية الحديثة.

الخاتمة

في ختام هذه الدراسة التي تناولت أثر التحول الرقمي في تحسين الكفاءات المهنية للموظفين الإداريين داخل مؤسسات التعليم المتوسط، يتضح أن التحول الرقمي لم يعد مجرد خيار تنظيمي أو توجه تقني حديث، بل أصبح ضرورة حتمية تفرضها التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم في مختلف المجالات، خاصة في قطاع التربية والتعليم. وقد سعت هذه الدراسة إلى إبراز طبيعة العلاقة القائمة بين اعتماد التقنيات الرقمية وبين تطوير الأداء المهني والإداري للموظفين، من خلال معالجة سوسيولوجية وتنظيمية تتسجم مع تخصص علم الاجتماع.

ومن خلال الجانب النظري للدراسة، تم التوصل إلى أن التحول الرقمي يمثل عملية شاملة لإعادة تنظيم العمل الإداري عبر توظيف الوسائل التكنولوجية الحديثة بهدف رفع الكفاءة وتحسين جودة الخدمات وتسريع الأداء الإداري. كما تبين أن الكفاءات المهنية لم تعد تقتصر على الخبرة التقليدية، بل أصبحت مرتبطة بمدى قدرة الموظف على التكيف مع التقنيات الحديثة واستعمالها بفعالية داخل البيئة المهنية. كما تكمن صعوبات الدراسة في تفاوت استجابة بعض أفراد العينة . وكذا قلة المراجع المتخصصة في موضوع التحول الرقمي داخل المؤسسات التربوية .

أما الجانب الميداني، فقد أظهر أن استخدام الوسائل الرقمية داخل المؤسسات التعليمية يساهم بدرجة واضحة في تحسين الأداء المهني للموظفين الإداريين، من خلال تسهيل إنجاز المهام، تقليص الوقت والجهد، تحسين التواصل الإداري، والرفع من مستوى الدقة والتنظيم. كما أكدت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التكوين الرقمي وتطوير الكفاءات المهنية، وهو ما يعكس أهمية الاستثمار في العنصر البشري باعتباره أساس نجاح أي مشروع للتحول الرقمي.

وفي المقابل، كشفت الدراسة عن جملة من التحديات التي تعيق فعالية هذا التحول، من بينها ضعف البنية التحتية الرقمية، نقص التكوين المستمر، محدودية التجهيزات التقنية، إضافة إلى وجود تفاوت في قدرة الموظفين على التكيف مع الأنظمة الرقمية الحديثة تبعاً لعوامل الخبرة والسن والتأهيل.

وانطلاقاً من النتائج المتوصل إليها، يمكن القول إن نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات التربوية لا يتحقق فقط بتوفير الوسائل التكنولوجية، وإنما يتطلب كذلك نشر ثقافة رقمية تنظيمية تقوم على التكوين المستمر، والتأهيل المهني، وتحفيز الموظفين على الانخراط في التغيير والتكيف مع متطلبات الإدارة الحديثة.

وفي الأخير، تبقى هذه الدراسة محاولة علمية لفهم التحولات التي يشهدها العمل الإداري في ظل الرقمنة، كما تفتح المجال أمام دراسات مستقبلية أكثر عمقاً تتناول الأبعاد الاجتماعية والنفسية والتنظيمية المرتبطة بالتحول الرقمي داخل المؤسسات التربوية الجزائرية.

حيث تمثلت صعوبات الدراسة في ما يلي:

- * صعوبة الحصول على استرجاع كامل للاستبيانات رغم التواجد في المؤسسة، بسبب انشغال بعض الموظفين الإداريين أو تجاهل تعبئة الاستبيان.
- * محدودية الوقت المتاح للموظفين للإجابة بدقة على أسئلة الاستبيان بسبب ضغط العمل الإداري.
- * التحيز في بعض الإجابات نتيجة معرفة بعض المبحوثين بالباحثة، مما قد يؤثر على الموضوعية.
- * صعوبة ضبط كل المتغيرات أثناء جمع البيانات الميدانية رغم القرب من بيئة الدراسة.
- * اختلاف مستوى فهم بعض الأسئلة لدى المبحوثين، مما استدعى التوضيح أكثر أثناء التوزيع.
- * صعوبة ضمان جدية الإجابات في بعض الاستبيانات المسترجعة.
- * القيود الإدارية داخل المؤسسة أحياناً فيما يخص الوقت أو طرق توزيع الاستبيان.
- * صعوبة تحقيق نسبة استرجاع مرتفعة رغم توزيع عدد كبير من الاستبيانات

ملاحق

الملحق 1 استبيان

يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة "أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي" في مؤسساتكم الموقرة. يرجى التكرم بالإجابة على العبارات التالية بكل موضوعية، علماً بأن البيانات ستُعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

أولاً: البيانات الديموغرافية (المعلومات العامة)

- الجنس () ذكر () أنثى
- العمر () أقل من 30 سنة () 30-40 سنة () 41-50 سنة () أكثر من 50 سنة
- المؤهل العلمي () ثانوي أو أقل () ليسانس () ماستر () دكتوراه
- الوظيفة () إداري () أستاذ () منصب قيادي (مدير/مسؤول) () أخرى..... :
- سنوات الخبرة () أقل من 5 سنوات () 5-10 سنوات () 11-15 سنة () أكثر من 15 سنة

ثانياً: محاور الدراسة

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية:

المحور الأول: التحول الرقمي (المتغير المستقل):

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الأول: البنية التحتية الرقمية
					تتوفر بالمؤسسة تجهيزات رقمية حديثة (حواسيب، أجهزة عرض، شبكات).
					توفر المؤسسة اتصال إنترنت مستقر وشامل لجميع الأقسام.
					تعتمد المؤسسة أنظمة معلوماتية متكاملة تدعم العمل الإداري

					والتربوي.
					تلتزم المؤسسة بتحديث البرمجيات والأنظمة بشكل دوري ومنتظم.
					توفر المؤسسة الدعم الفني والصيانة الفورية للأجهزة والتقنيات.
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الثاني: القيادة الرقمية
					تولي الإدارة العليا أولوية قصوى لمبادرات التحول الرقمي.
					تمتلك القيادة رؤية واضحة ومكتوبة لمستقبل التحول الرقمي في المؤسسة.
					تحفز الإدارة الموظفين على ابتكار طرق عمل جديدة باستخدام التكنولوجيا.
					تخصص القيادة الموارد المالية اللازمة لدعم التحول الرقمي وتطويره.
					تعتمد الإدارة على التقارير الرقمية والبيانات المحدثة في اتخاذ قراراتها.
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الثالث: الثقافة التنظيمية الرقمية
					يسود توجه إيجابي بين العاملين نحو تبني التكنولوجيا في العمل.
					يوفر المناخ التنظيمي بيئة محفزة للانتقال من العمل الورقي إلى الرقمي.
					تتسم ثقافة المؤسسة بالمرونة الكافية لمواكبة التحولات التقنية المتسارعة.

					تقدم المؤسسة حوافز (مادية أو معنوية) للمتميزين في استخدام الحلول الرقمية.
					تتوفر روح التعاون والمشاركة المعرفية عند استخدام الأنظمة التقنية الجديدة.
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الرابع: الكفاءات الرقمية
					يملك الموظفون المهارات الأساسية اللازمة للتعامل مع البرامج الحديثة.
					تنظم المؤسسة برامج تدريبية تخصصية لرفع الكفاءة الرقمية للعاملين.
					يشجع المسؤولون الموظفين على التعلم الذاتي وتطوير مهاراتهم التقنية.
					يستطيع العاملون إنجاز مهامهم عبر الأنظمة الرقمية دون الحاجة لمساعدة دائمة.
					لدى العاملين القدرة على معالجة المشكلات التقنية البسيطة التي تواجههم.
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الخامس: استخدام التقنيات الرقمية
					تستخدم الأنظمة الرقمية بشكل أساسي ومستمر في إنجاز المهام الوظيفية اليومية.
					تعتمد المؤسسة بفعالية على المنصات الرقمية في تقديم المحتوى

					التعليمي والتفاعل مع الطلبة.
					يعتبر البريد الإلكتروني أو تطبيقات التواصل الرسمية هي الوسيلة المعتمدة للمراسلات الداخلية والخارجية.
					تستخدم الوسائط الرقمية (فيديو، محاكاة) كأدوات أساسية في الشرح والتدريس
					يتم توثيق وأرشفة جميع السجلات والملفات إلكترونياً بدلاً من الأرشفة الورقية التقليدية.

المحور الثاني: الأداء التنظيمي (المتغير التابع)

عبارات قياس الأداء التنظيمي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
ساهم التحول الرقمي في رفع الكفاءة العامة للمؤسسة.					
أدى استخدام التقنيات إلى سرعة إنجاز المعاملات مقارنة بالسابق.					
قللت الأنظمة الرقمية من احتمالية حدوث الأخطاء الإدارية والتربوية.					
تحسنت جودة العملية التعليمية نتيجة استخدام الوسائط الرقمية.					
ساعدت الرقمنة في تقليل الهدر في الموارد (الورق، الجهد، الوقت).					
أصبحت البيانات والمعلومات المنتجة أكثر دقة وموثوقة.					
ساهم التحول الرقمي في تعزيز التنسيق والربط بين مختلف الأقسام.					
تسهل الأنظمة الرقمية عملية تبادل المعلومات والملفات داخل المؤسسة.					
زادت قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للمشكلات الطارئة.					

					وفرت الأدوات الرقمية قاعدة بيانات قوية تدعم صحة اتخاذ القرار.
					نلاحظ زيادة في معدل إنتاجية الموظفين بعد تفعيل التحول الرقمي.
					أدى تبني التكنولوجيا إلى خلق بيئة عمل أكثر حداثة وجاذبية.
					يشعر العاملون برضا وظيفي أكبر نتيجة تبسيط الإجراءات رقميا.
					تحسنت مستويات رضا المستفيدين (الطلاب وأولياء الأمور) من الخدمات المقدمة.
					ساهم التحول الرقمي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بفعالية.

الملحق 2 spss مخرجات

COMPUTE $\text{مستوى_استخدام_التحول_الرقمي} = \text{MEAN}(1, 2, 3, 4, 5)$.

EXECUTE.

COMPUTE $\text{الكفاءة_المهنية_للموظفين} = \text{MEAN}(6, 7, 8, 9, 10)$.

EXECUTE.

COMPUTE $\text{التكوين_و_التأهيل_الرقمي} = \text{MEAN}(11, 12, 13, 14, 15)$.

EXECUTE.

COMPUTE $\text{التحديات_و_المعوقات} = \text{MEAN}(16, 17, 18, 19, 20)$.

EXECUTE.

COMPUTE $\text{أثر_التحول_الرقمي} = \text{MEAN}(21, 22, 23, 24, 25)$.

EXECUTE.

FREQUENCIES VARIABLES=الجنس العمر المستوى_التعليمي الوظيفة سنوات_الخبرة

/ORDER=ANALYSIS.

FREQUENCIES VARIABLES=الجنس العمر المستوى_التعليمي الوظيفة سنوات_الخبرة

/ORDER=ANALYSIS.

FREQUENCIES VARIABLES=الجنس العمر المستوى_التعليمي الوظيفة سنوات_الخبرة

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Notes

Output Created		29-APR-2026 23:45:43
Comments		
Input	Data	C:\Users\DELL\Downloads علم اجتماع.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working	87
	Data File	

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.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES= الجنس_العمر المستوى_التعليمي الوظيفة سنوات_الخبرة /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,01

Statistics

		الجنس	العمر	المستوى_التعليمي	الوظيفة	سنوات_الخبرة
N	Valid	30	30	30	30	30
	Missing	57	57	57	57	57

Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	9	10,3	30,0	30,0

	أنثى	21	24,1	70,0	100,0
	Total	30	34,5	100,0	
Missing	System	57	65,5		
Total		87	100,0		

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	2	2,3	6,7	6,7
	من 30 إلى 40 سنة	22	25,3	73,3	80,0
	أكثر من 40 سنة	6	6,9	20,0	100,0
	Total	30	34,5	100,0	
Missing	System	57	65,5		
Total		87	100,0		

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي أو أقل	5	5,7	16,7	16,7
	ليسانس	6	6,9	20,0	36,7
	شهادة ليسانس	7	8,0	23,3	60,0
	دكتوراه	12	13,8	40,0	100,0

Total	30	34,5	100,0	
Missing System	57	65,5		
Total	87	100,0		

الوظيفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تقني_سامي	1	1,1	3,3	3,3
	رئيس_مصلحة	2	2,3	6,7	10,0
	عون_إدارة	19	21,8	63,3	73,3
	آخر	2	2,3	6,7	80,0
	5	6	6,9	20,0	100,0
	Total	30	34,5	100,0	
Missing System		57	65,5		
Total		87	100,0		

سنوات_الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل_من_5_سنوات	4	4,6	13,3	13,3
	من_5_سنوات_إلى_10_سنوات	7	8,0	23,3	36,7
	ت				

من_11_سنة_إلى_20_سنة	17	19,5	56,7	93,3
أكثر_من_20_سنة	2	2,3	6,7	100,0
Total	30	34,5	100,0	
Missing System	57	65,5		
Total	87	100,0		

FREQUENCIES VARIABLES=الوظيفة

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Notes

Output Created		29-APR-2026 23:59:06
Comments		
Input	Data	C:\Users\DELL\Downloads علم اجتماع.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working	87
	Data File	

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.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=الوظيفة /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00

Statistics

الوظيفة

N	Valid	30
	Missing	57

الوظيفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تقني_سامي	1	1,1	3,3	3,3
	رئيس_مصلحة	3	3,4	10,0	13,3
	عون_إدارة	20	23,0	66,7	80,0

	آخر	6	6,9	20,0	100,0
	Total	30	34,5	100,0	
Missing	System	57	65,5		
Total		87	100,0		

CORRELATIONS

/VARIABLES=ع1 ع2 ع3 ع4 ع5 مستوى_استخدام_التحول_الرفمي

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes

Output Created		30-APR-2026 00:03:17
Comments		
Input	Data	C:\Users\DELL\Downloads علم اجتماع.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working	87
	Data File	

Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS ع1 ع2 ع3 /VARIABLES= ع4 ع5 مستوى_استخدام_التحول_الرقمي /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,05

orrelations

		استخدم الوسائل	تتعمد المؤسسة على	يتم استخدام
		الرقمية بشكل منتظم	انظمة رقمية في	المنصات الرقمية
		في عملي اليومي	التسيير الاداري	التواصل المهني
استخدم الوسائل الرقمية بشكل	Pearson Correlation	1	,955**	,458*
منتظم في عملي اليومي	Sig. (2-tailed)		,000	,011

N	30	30	30	
تتعمد المؤسسة على انظمة رقمية	Pearson Correlation	,955**	1	,461*
في التسير الاداري	Sig. (2-tailed)	,000		,010
N	30	30	30	
يتم استخدام المنصات الرقمية في	Pearson Correlation	,458*	,461*	1
التواصل المهني	Sig. (2-tailed)	,011	,010	
N	30	30	30	
توفر المؤسسة تجهيزات رقمية	Pearson Correlation	,286	,201	,769**
واقعية	Sig. (2-tailed)	,125	,287	,000
N	30	30	30	
يتم تحديث الانظمة الرقمية بشكل	Pearson Correlation	,899**	,861**	,308
مستمر	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,098
N	30	30	30	
مستوى استخدام التحول الرقمي	Pearson Correlation	,908**	,881**	,771**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
N	30	30	30	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES=ع6 ع7 ع8 ع9 ع10 الكفاءة_المهنية_للموظفين

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes

Output Created		30-APR-2026 00:03:35
Comments		
Input	Data	C:\Users\DELL\Downloads علم اجتماع.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	87
Missing Value Handling Definition of Missing		User-defined missing values are treated as missing.

Cases Used		Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES= 8ع 7ع 6ع 10ع 9ع الكفاءة_المهنية_للموظفين /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,05
	Elapsed Time	00:00:00,03

Correlations

		انجز مهامي بسرعة	ساعدت الوسائل	
		اكتر باستخدام	الرقمية في تقليل	
		التكنولوجيا تحسين ادائي المهني	الخطاء المهيمنة	
ساهمت الرقمنة في تحسين ادائي المهني	Pearson Correlation	1	-,142	,582**
	Sig. (2-tailed)		,453	,001
	N	30	30	30
انجز مهامي بسرعة اكتر باستخدام التكنولوجيا	Pearson Correlation	-,142	1	,338
	Sig. (2-tailed)	,453		,067

N	30	30	30
Pearson Correlation	,582**	,338	1
Sig. (2-tailed)	,001	,067	
N	30	30	30
Pearson Correlation	,223	,678**	,191
Sig. (2-tailed)	,235	,000	,313
N	30	30	30
Pearson Correlation	,612**	,160	,398*
Sig. (2-tailed)	,000	,399	,029
N	30	30	30
Pearson Correlation	,746**	,477**	,732**
Sig. (2-tailed)	,000	,008	,000
N	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES=ع11 ع12 ع13 ع14 ع15 التكوين_و_التأهيل_الرقمي

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes

Output Created		30-APR-2026 00:03:53
Comments		
Input	Data	C:\Users\DELL\Downloads علم اجتماع.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	87
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.

Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES= 11ع 12ع 13ع 14ع 15ع التكوين_و_التأهيل_الرقمي /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,04

Correlations

		توفر المؤسسة	امتلاك المهارات
		دورات تدريبية في	اللازمة لاستخدام
		المجال الرقمي في مجال التكنولوجيا	الانظمة الرقمية
تلقيت تكويننا كافيًا في مجال التكنولوجيا	Pearson Correlation	1	,905**
	Sig. (2-tailed)		,035
	N	30	30
توفر المؤسسة دورات تدريبية في المجال الرقمي	Pearson Correlation	,905**	1
	Sig. (2-tailed)		-,127
	N	30	30
امتلاك المهارات اللازمة لاستخدام الانظمة الرقمية	Pearson Correlation	,035	-,127
	Sig. (2-tailed)	,856	,505
	N	30	30

	N	30	30	30
احتاج الي تكوين اضافي في المجال الرقمي	Pearson Correlation	-,227	-,139	,529**
	Sig. (2-tailed)	,229	,465	,003
	N	30	30	30
يوجد دعم تقني عند مواجهة مشاكل رقمية	Pearson Correlation	-,430*	-,350	,364*
	Sig. (2-tailed)	,018	,058	,048
	N	30	30	30
التكوين_و_التأهيل_الرقمي	Pearson Correlation	,476**	,501**	,570**
	Sig. (2-tailed)	,008	,005	,001
	N	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES=التحديات_و_المعوقات ع16 ع17 ع18 ع19 ع20

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes

Output Created		30-APR-2026 00:04:10
Comments		
Input	Data	C:\Users\DELL\Downloads علم اجتماع.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	87
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.

Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES= 16ع 17ع 18ع 19ع 20ع التحديات_و_المعوقات /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,03

Correlations

		اواجه صعوبات في استخدام الوسائل الرقمية	ضعف الانترنت يؤثر على ادائي	هناك نقص في التجهيزات الرقمية
اواجه صعوبات في استخدام الوسائل الرقمية	Pearson Correlation	1	,399*	,438*
	Sig. (2-tailed)		,029	,015
	N	30	30	30
ضعف الانترنت يؤثر على ادائي	Pearson Correlation	,399*	1	,832**
	Sig. (2-tailed)	,029		,000
	N	30	30	30
هناك نقص في التجهيزات الرقمية	Pearson Correlation	,438*	,832**	1
	Sig. (2-tailed)	,015	,000	

N		30	30	30
بعض الموظفين يرفضون التغيير الرقمي	Pearson Correlation	,374*	,778**	,848**
	Sig. (2-tailed)	,042	,000	,000
	N	30	30	30
الانظمة الرقمية معقدة و صعبة الاستخدام	Pearson Correlation	,434*	-,245	,199
	Sig. (2-tailed)	,016	,193	,291
	N	30	30	30
التحديات_و_المعوقات	Pearson Correlation	,691**	,805**	,932**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES=ع21 ع22 ع23 ع24 ع25 أثر_التحول_الرقمي

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes

Output Created		30-APR-2026 00:04:27
Comments		
Input	Data	C:\Users\DELL\Downloads علم اجتماع.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	87
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.

Syntax		CORRELATIONS
		/VARIABLES= ع21 ع22
		ع23 ع24 ع25
		أثر_التحول_الرقمي
		/PRINT=TWOTAIL NOSIG
		/MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,04

Correlations

		التحول الرقمي	التحول الرقمي	حول الرقمي يعزز
		ضروري لتطوير	يساهم في تحسين	لشفافية في العمل
		المؤسسة	الاداء الجماعي	
التحول الرقمي ضروري لتطوير المؤسسة	Pearson Correlation	1	-,167	-,175
	Sig. (2-tailed)		,378	,355
	N	30	30	30
التحول الرقمي يساهم في تحسين الاداء الجماعي	Pearson Correlation	-,167	1	,903**
	Sig. (2-tailed)	,378		,000
	N	30	30	30
التحول الرقمي يعزز الشفافية في العمل	Pearson Correlation	-,175	,903**	1
	Sig. (2-tailed)	,355	,000	

N	30	30	30	
الرقمنة تسهل اتخاذ القرارات داخل المؤسسة	Pearson Correlation	,151	,699**	,763**
	Sig. (2-tailed)	,424	,000	,000
N	30	30	30	
انا راض عن مستوى التحول الرقمي في المؤسسة	Pearson Correlation	,737**	,243	,283
	Sig. (2-tailed)	,000	,196	,130
N	30	30	30	
أثر_التحول_الرقمي	Pearson Correlation	,395*	,764**	,787**
	Sig. (2-tailed)	,031	,000	,000
N	30	30	30	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

RELIABILITY

/VARIABLES= 16ع 15ع 14ع 13ع 12ع 11ع 10ع 9ع 8ع 7ع 6ع 5ع 4ع 3ع 2ع 1ع
24ع 23ع 22ع 21ع 20ع 19ع 18ع 17ع
25ع

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Reliability

Notes

Output Created		30-APR-2026 00:04:42
Comments		
Input	Data	C:\Users\DELL\Downloads علم اجتماع.sav
	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	87
	Matrix Input	
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= 3ε 2ε 1ε 10ε 9ε 8ε 7ε 6ε 5ε 4ε 15ε 14ε 13ε 12ε 11ε 20ε 19ε 18ε 17ε 16ε 24ε 23ε 22ε 21ε 25ε /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,01

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	34,5
	Excluded ^a	57	65,5
	Total	87	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,923	25

FREQUENCIES VARIABLES= 13ع 12ع 11ع 10ع 9ع 8ع 7ع 6ع 5ع 4ع 3ع 2ع 1ع
21ع 20ع 19ع 18ع 17ع 16ع 15ع 14ع
25ع 24ع 23ع 22ع

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Notes

Output Created		13-MAY-2026 18:02:14
Comments		
Input	Data	C:\Users\DELL\Downloads علم اجتماع.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	80
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.

Syntax		FREQUENCIES VARIABLES= 4ع 3ع 2ع 1ع 11ع 10ع 9ع 8ع 7ع 6ع 5ع 16ع 15ع 14ع 13ع 12ع 21ع 20ع 19ع 18ع 17ع 25ع 24ع 23ع 22ع /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

[DataSet1] C:\Users\DELL\Downloads\علم اجتماع.sav

;

;

;

;

;

;

;

;

;

N	Valid	80	80	80	80	80
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,26	3,29	2,81	2,74	3,38
Std. Deviation		1,076	1,021	1,159	,896	,877

Frequency Table

استخدم الوسائل الرقمية بشكل منتظم في عملي اليومي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير_موافق_بشدة	11	13,8	13,8	13,8
	غير_موافق	5	6,3	6,3	20,0
	محايد	16	20,0	20,0	40,0
	موافق	48	60,0	60,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

تعتمد المؤسسة على أنظمة رقمية في التسير الإداري

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير_موافق_بشدة	11	13,8	13,8	13,8
	محايد	24	30,0	30,0	43,8
	موافق	45	56,3	56,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

يتم استخدام المنصات الرقمية في التواصل المهني

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير_موافق_بشدة	11	13,8	13,8	13,8
	غير_موافق	26	32,5	32,5	46,3
	محايد	13	16,3	16,3	62,5
	موافق	27	33,8	33,8	96,3
	موافق_بشدة	3	3,8	3,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

توفر المؤسسة تجهيزات رقمية واقعية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	غير_موافق	45	56,3	56,3	56,3
	محايد	11	13,8	13,8	70,0
	موافق	24	30,0	30,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

يتم تحديث الانظمة الرقمية بشكل مستمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير_موافق	18	22,5	22,5	22,5
	محايد	17	21,3	21,3	43,8
	موافق	42	52,5	52,5	96,3
	موافق_بشدة	3	3,8	3,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

ساهمت الرقمنة في تحسين ادائي المهني

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير_موافق_بشدة	26	32,5	32,5	32,5
	غير_موافق	10	12,5	12,5	45,0
	محايد	25	31,3	31,3	76,3
	موافق	19	23,8	23,8	100,0

Total	80	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

انجز مهامى بسرعة اكر باسخدام التكنولوجيا

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير_موافق	13	16,3	16,3	16,3
	محايد	6	7,5	7,5	23,8
	موافق	61	76,3	76,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

ساعدت الوسائل الرقمية فى تقليل الخطاء المهيمنة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير_موافق_بشدة	2	2,5	2,5	2,5
	غير_موافق	5	6,3	6,3	8,8
	محايد	46	57,5	57,5	66,3
	موافق	27	33,8	33,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

اشعر بزيادة الانتاجية بفضل التحول الرقمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير_موافق	11	13,8	13,8	13,8
	محايد	51	63,7	63,7	77,5
	موافق	18	22,5	22,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

ساعدت الرقمنة في تحسين جودة العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير_موافق	43	53,8	53,8	53,8
	محايد	13	16,3	16,3	70,0
	موافق	24	30,0	30,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

تلقيت تكوينًا كافيًا في مجال التكنولوجيا

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	غير_موافق	11	13,8	13,8	13,8
	محايد	22	27,5	27,5	41,3
	موافق	21	26,3	26,3	67,5
	موافق_بشدة	26	32,5	32,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

توفر المؤسسة دورات تدريبية في المجال الرقمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير_موافق	16	20,0	20,0	20,0
	محايد	6	7,5	7,5	27,5
	موافق	29	36,3	36,3	63,7
	موافق_بشدة	29	36,3	36,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

امتلك المهارات اللازمة لاستخدام الانظمة الرقمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير_موافق	8	10,0	10,0	10,0

محايد	46	57,5	57,5	67,5
موافق	21	26,3	26,3	93,8
موافق_بشدة	5	6,3	6,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

احتاج الي تكوين اضافي في المجال الرقمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير_موافق	40	50,0	50,0	50,0
	محايد	13	16,3	16,3	66,3
	موافق	25	31,3	31,3	97,5
	موافق_بشدة	2	2,5	2,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

يوجد دعم تقني عند مواجهة مشاكل رقمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير_موافق_بشدة	32	40,0	40,0	40,0
	غير_موافق	18	22,5	22,5	62,5

محايد	8	10,0	10,0	72,5
موافق	22	27,5	27,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

اواجه صعوبات في استخدام الوسائل الرقمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير_موافق	13	16,3	16,3	16,3
	محايد	37	46,3	46,3	62,5
	موافق	27	33,8	33,8	96,3
	موافق_بشدة	3	3,8	3,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

ضعف الانترنت يؤثر على ادائي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير_موافق_بشدة	5	6,3	6,3	6,3
	غير_موافق	11	13,8	13,8	20,0
	محايد	11	13,8	13,8	33,8
	موافق	16	20,0	20,0	53,8

موافق_بشدة	37	46,3	46,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

هناك نقص في التجهيزات الرقمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير_موافق	11	13,8	13,8	13,8
	محايد	18	22,5	22,5	36,3
	موافق	46	57,5	57,5	93,8
	موافق_بشدة	5	6,3	6,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

بعض الموظفين يرفضون التغيير الرقمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير_موافق	11	13,8	13,8	13,8
	محايد	6	7,5	7,5	21,3
	موافق	24	30,0	30,0	51,2
	موافق_بشدة	39	48,8	48,8	100,0

Total	80	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

الانظمة الرقمية معقدة و صعبة الاستخدام

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير_موافق	42	52,5	52,5	52,5
	محايد	3	3,8	3,8	56,3
	موافق	35	43,8	43,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

التحول الرقمي ضروري لتطوير المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير_موافق	42	52,5	52,5	52,5
	محايد	11	13,8	13,8	66,3
	موافق	22	27,5	27,5	93,8
	موافق_بشدة	5	6,3	6,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

التحول الرقمي يساهم في تحسين الاداء الجماعي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير_موافق	18	22,5	22,5	22,5
	محايد	3	3,8	3,8	26,3
	موافق	22	27,5	27,5	53,8
	موافق_بشدة	37	46,3	46,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

التحول الرقمي يعزز الشفافية في العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير_موافق	13	16,3	16,3	16,3
	محايد	14	17,5	17,5	33,8
	موافق	16	20,0	20,0	53,8
	موافق_بشدة	37	46,3	46,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

الرقمنة تسهل اتخاذ القرارات داخل المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير_موافق	11	13,8	13,8	13,8
	محايد	3	3,8	3,8	17,5
	موافق	30	37,5	37,5	55,0
	موافق_بشدة	36	45,0	45,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

انا راض عن مستوى التحول الرقمي في المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير_موافق_بشدة	11	13,8	13,8	13,8
	محايد	32	40,0	40,0	53,8
	موافق	32	40,0	40,0	93,8
	موافق_بشدة	5	6,3	6,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT الكفاءة_المهنية_للموظفين

/METHOD=ENTER مستوى_استخدام_التحول_الرفمي

Regression

Notes

Output Created		13-MAY-2026 18:02:34
Comments		
Input	Data	C:\Users\DELL\Downloads\ علم اجتماع.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	80
	Missing Value Handling	Definition of Missing User-defined missing values are treated as missing.

Cases Used		Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT الكفاءة_المهنية_للموظفين /METHOD=ENTER مستوى_استخدام_التحول_الرفعي.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,06
	Memory Required	3728 bytes
	Additional Memory	0 bytes
	Required for Residual Plots	

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	مستوى_استخدام_التحول_الرفمي ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الكفاءة_المهنية_للموظفين

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,701 ^a	,491	,485	,41673

a. Predictors: (Constant), مستوى_استخدام_التحول_الرفمي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,073	1	13,073	75,278	,000 ^b
	Residual	13,546	78	,174		
	Total	26,620	79			

a. Dependent Variable: الكفاءة_المهنية_للموظفين

b. Predictors: (Constant), مستوى_استخدام_التحول_الرقمي

Coefficients^a

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,461	,186		7,836	,000
	مستوى_استخدام_التحول_الرقمي	,506	,058	,701	8,676	,000

a. Dependent Variable: الكفاءة_المهنية_للموظفين

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT الكفاءة_المهنية_للموظفين

/METHOD=ENTER التكوين_و_التأهيل_الرقمي

Regression

Notes

Output Created	13-MAY-2026 18:03:09
Comments	

Input	Data	C:\Users\DELL\Downloads\ علم اجتماع.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	80
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.

Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT الكفاءة_المهنية_للموظفين /METHOD=ENTER التكوين_و_التأهيل_الرقمي
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02
	Memory Required	3728 bytes
	Additional Memory	0 bytes
	Required for Residual Plots	

Variables Entered/Removed^a

Variables		Variables	Method
Model	Entered	Removed	

1	التكوين_و_التأهيل_ا ^ط لرقمي	Enter
---	---	-------

a. Dependent Variable: الكفاءة_المهنية_للموظفين

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,752 ^a	,565	,559	,38527

a. Predictors: (Constant), التكوين_و_التأهيل_الرقمي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,042	1	15,042	101,341	,000 ^b
	Residual	11,577	78	,148		
	Total	26,620	79			

a. Dependent Variable: الكفاءة_المهنية_للموظفين

b. Predictors: (Constant), التكوين_و_التأهيل_الرقمي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,559	,249		2,243	,028
	التكوين_و_التأهيل_الرقم ي	,769	,076	,752	10,067	,000

a. Dependent Variable: الكفاءة_المهنية_للموظفين

الملحق: طلب ترخيص باجراء دراسة ميدانية



عين تموشنت في / /

23 جوان 2026

رقم: 23...2026...الدرج.ج.ب.ع.ع 2026

رخصة تربص (إجراء دراسة ميدانية)

المؤسسة/الهيئة:
الطالب (ة):
تاريخ ومكان الميلاد:
المسجل في: السنة الثانية ماستر تخصص: علم الاجتماع التنظيم و العمل

ونذك لإجراء دراسة ميدانية داخل مصالحكم الخاصة، والتي تهدف إلى اختبار تطبيق المعارف التي يتم تدريسها لهم داخل المؤسسة الجامعية، وهذا في إطار إعداد مذكرة تخرج قبل شهادة ماستر في علم الاجتماع التنظيم و العمل، خلال السنة الجامعية 2026/2025.

الأستاذ المشرف:
تاريخ فترة الدراسة الميدانية: من: إلى:
خلال هذه الفترة، الطالب ملزم بتقديم كل المساعدة اللازمة لتنفيذ السليم للبرنامج الموكول إليه.

كما أن الطالب مدعو للامتثال الصارم للقواعد الانضباط المنصوص عليها في القانون الداخلي لمؤسستكم، والالتزام بالقواعد والإجراءات والتعليمات الوقائية الخاصة بالصحة والأمن.

نعتد على تعاونكم، ولإرجو أن تلقوا، سيدي، خالص شكرنا وتقديرنا.



المؤسسة المستفيدة



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب (الطريق سبيل بلعاص من ب.ب 184 عين تموشنت - الجزائر)
UNIVERSITY AIN TADJEMOUT BELKADI BOUCHALIB
BP 184 Route de SIDI BELABRES - AIN TADJEMOUT-46008 - ALGERIE

قائمة المصادر و المراجع

الكتب

- عبد العزيز عبد الهلال، التحول الرقمي في المؤسسات، دار الفكر الجامعي، مصر، 2020.
- محمد العساف، إدارة الكفاءات البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.
- حمزة منير، المكتبة الرقمية والنشر الإلكتروني للوثائق، دار الألمعية للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2010.
- الحمزة مثير، المكتبات الرقمية والنشر الإلكتروني للوثائق، دار الصحبة للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2011.
- العلمي فؤاد، تنمية الكفاءات البشرية: استراتيجيات وأدوات، دار الفاروق، لبنان، 2018.
- حسين جمال، الكفاءات البشرية وإدارة الأداء: دراسة تطبيقية على المؤسسات الجزائرية، دار العلوم، الجزائر، 2017.
- ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت.

المقالات العلمية (المجلات)

- بن زروال عبد القادر، "التحول الرقمي في الإدارة التربوية: واقع وآفاق"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، الجزائر، 2021.
- خليفة نزلي، "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين خدمات المرافق العمومية المحلية"، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الوادي، الجزائر.
- كمال منصوري، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، 2010.
- حنان رفاس، سليمان يحيوي، آمنة قناي، "أهمية إدارة وتطوير كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة"، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، جامعة معسكر، 2019.
- بن خليفة سفيان، "أهمية الرقمنة في تحسين أداء الخدمة العمومية في الإدارة الجزائرية"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة الجلفة، 2019.

بوزيان عادل، "أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية"، مجلة الإدارة والتنمية، 2021.

مصطفى أحمد إبراهيم، "العلاقة بين التكنولوجيا الحديثة والعقلنة الإدارية"، مجلة دراسات اجتماعية، 2018.

مصطفى أحمد إبراهيم، "التكنولوجيا الحديثة وتحديات التحديث الإداري"، 2018.

خصة مصطفى قرابري نور، "التحول الرقمي في قطاع الأعمال: مفاهيم جديدة"، المجلة الجزائرية للعلوم والمحضر الاقتصادي، 2023.

الرسائل الجامعية (ماستر / دكتوراه)

بن عيسى فتيحة، التحول الرقمي في الإدارة التربوية في الجزائر بين الواقع والآفاق، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، 2022.

محمد بن سعيد محمد العريش، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة، مذكرة ماجستير، جامعة أم القرى، 2008.

كاظم محمد الكبير، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات بدولة قطر، رسالة ماجستير.

نبيلة باديس، تنمية الكفاءات المحورية لضمان الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه، جامعة أم البواقي، 2018.

بودة بيزة ريان، دور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية، جامعة قالم، 2021.

حمدي أبو القاسم، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، جامعة الجزائر، 2006.

بشريرة الإمام، دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2020.

كبوب نسمة، دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات البشرية، جامعة قالم، 2021.

بن دومة صفية، إدارة المعرفة كمدخل لتنمية الكفاءات البشرية في المنظمات، جامعة تسميلت، 2019.

بن زينة صوفيا، تنمية الكفاءات في المؤسسات التعليمية الجزائرية، جامعة تيزي وزو، 2020.

القوانين والوثائق الرسمية

وزارة التربية الوطنية الجزائرية، القانون التوجيهي للتربية الوطنية رقم 08-04، الجريدة الرسمية، 2008.

الأمين العام، الإطار المرجعي المتعلق بالنظام المعلوماتي لقطاع التربية الوطنية رقم 230، 2018.

الجرائد

جريدة الجنرال اليومية، العدد 48، 27 مارس 2010.

المعاجم

ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت.

الكتب الأجنبية:

Trist, E. & Emery, F., *The Social Engagement of Social Science: A Tavistock Anthology*, University of Pennsylvania Press, 1993.

Ludwig Von Bertalanffy, *General System Theory*, George Braziller, New York, 1968.

Daniel Lerner, *The Passing of Traditional Society: Modernizing the Middle East*, The Free Press, New York, 1958.

Max Weber, *Economy and Society*, University of California Press, 1978.

Moheed Altrad, *Édition harmoniser diriger un certain art du management*, Office des Publications Universitaires, Alger, 1994.

Montemolin, *L'intelligence de la tâche: élément d'ergonomie cognitive*, Éditions Berne Parmentier, 1984.