



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية  
الشعبة: علوم تسيير  
التخصص: إدارة أعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

## أثر التحول الرقمي على تطوير المهارات

-دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية-العيادة  
متعددة الخدمات وادي النجاء

الأستاذة المشرفة	إعداد الطالبين
قبايلي أمال	الطالب: علي عبد الرؤوف 1
	الطالب: مولقمين عادل 2

### لجنة المناقشة:

الصفة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	لبصير فطيمة
مشرفا ومقررا	قبايلي أمال
ممتحنا	بويحة سعاد

السنة الجامعية 2025/2024

Handwritten Arabic calligraphy in black ink on a white background. The text is written in a highly stylized, cursive script (likely Thuluth or similar) and is oriented vertically. The central part of the calligraphy features large, bold letters, possibly forming the word "الله" (Allah). The entire piece is enclosed within a thin black rectangular border.

## شكر و عرفان

نحمد الله ونشكره على توفيقنا لإتمام هذا العمل.

ونتقدم بالشكر الجزيل وصادق مشاعر العرفان والامتنان الى الأستاذة المشرفة

على توجيهاتها.

كما نتوجه بالشكر الى أعضاء اللجنة الموقرة الذين شرفونا بقبول مناقشة هذه المذكرة.

ونشكر كل من أمدنا بالنصح والإرشاد والمساعدة طيلة إعداد هذه المذكرة.

## إهداء

بسم الله نكمل المهمة... بسم الله نحفظ العهد... بسم الله تعلقوا،

بسم الله تسير... اللهم كما أتممت فتمم.

أهدي هذا العمل الى أبي

الى روح أمي الطاهرة أسأل الله أن يتغمدها برحمته الواسعة

الى أخي العزيز سندي في الحياة

الى كل الأحباب والأصدقاء دون استثناء من قريب أو بعيد

الى كل من مد يد العون في مسيرتي العلمية

شكرا.

## إهداء

بسم الله نبدأ، وعلى توفيقه نعول،  
وباسمه نسير بثبات، وعلى بركته نعلو،  
اللهم كما أعنت فأكمل، وكما وققت فبارك، وكما أنعمت فأدم

إلى والديّ الكريمين،  
رمزي العطاء والصبر، ومصدر القوة والدعاء،  
إلى أخي وأختي، رفيقي الدرب، وسندي في كل حين،  
إلى كل الأحبة والأصدقاء، من قرب أو بُعد، ممن كانوا نورًا في طريقي،  
إلى كل من ساندني بكلمة، أو بدعوة، أو بدفعة أمل.

وإلى المتابعين الأعزاء على منصات التواصل،  
أنتم شركاء الحلم، ووقود الاستمرار،  
لكم مني كل التقدير، فبدعمكم يكبر الطموح، وبثقتكم يكتمل المعنى

أهديكم هذا العمل، عربون وفاء وامتنان،  
ودعوة لمواصلة الرحلة... معًا

عبد الرؤوف

## ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (البنية التحتية، القيادة الرقمية، الثقافة الرقمية، بناء الاستراتيجية) على تطوير المهارات لدى العاملين بالمصحة الاستشفائية وادي النجاء بولاية ميلة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، فقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات؛ حيث وُزِعَ على عينة عشوائية مكونة من 42 عامل من أصل مجتمع الدراسة الذي بلغ 48 عامل وقد تم معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS الإصدار (27) من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتطوير المهارات مما يدل على أن زيادة الاهتمام بالتحول الرقمي بمختلف أبعاده يؤدي إلى زيادة تطوير المهارات لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها انه على المؤسسة محل الدراسة الاهتمام بتقييم الأداء بشكل دوري لقياس أثر التحول الرقمي على تطوير المهارات وجودة الخدمات واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي، تطوير المهارات، المؤسسة العمومية للصحة الجوارية .

## Summary:

This study aimed to identify the impact of digital transformation in its various dimensions (infrastructure, digital leadership, digital culture, and strategy building) on skill development among employees at the Wadi Al-Najaa Hospital in Mila Province. The study relied on a descriptive and analytical approach. A questionnaire was used as the primary tool for data collection, distributed to a random sample of 42 employees out of a study population of 48. The data was data processing using SPSS version (27) using a set of appropriate statistical methods. The study found a statistically significant relationship between digital transformation and skills development, indicating that increased attention to digital transformation in its various dimensions leads to increased skill development among employees in the institution under study. The study concluded with a set of recommendations, the most important of which is that the institution under study should focus on periodically evaluating performance to measure the impact of digital transformation on skill development and service quality, and take corrective action when necessary.

**Keywords:** digital transformation, skills development, public institution for neighborhood health.

## قائمة المحتويات

3	شكر وعرافان
4	إهداء
6	ملخص
13	قائمة المحتويات
9	قائمة الأشكال
16	قائمة الجداول
11	قائمة الملاحق
18	مقدمة
18	الفصل الأول: الإطار النظري للتحويل الرقمي
21	تمهيد:
22	المبحث الأول: ماهية التحويل الرقمي
26	المبحث الثاني: أبعاد ونماذج التحويل الرقمي
35	المبحث الثالث: خطوات تنفيذ التحويل الرقمي وتحدياته ومزاياه وعيوبه
40	خلاصة:
41	الفصل الثاني: مدخل عام حول تطوير المهارات
42	تمهيد:
43	المبحث الأول: ماهية المهارات
47	المبحث الثاني: ماهية تطوير المهارات
50	المبحث الثالث: أساليب ونماذج تطوير المهارات و أبعاده
60	خلاصة:
61	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

62	تمهيد .....
63	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة .....
65	المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية .....
78	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج المستجوبين واختبار الفرضيات .....
100	خلاصة .....
101	الخاتمة .....
105	قائمة المراجع .....
111	الملاحق .....

## قائمة الاشكال

- الشكل رقم(01) عناصر نموذج " مكنيزي S7 ..... 17
- الشكل رقم(02) نموذج " Caggemini و.mit " ..... 18
- الشكل رقم(03) "نموذج IDC " ..... 19
- الشكل رقم (04) نموذج " TM Forum – Digital Maturity Model " ..... 21
- الشكل رقم (05): نموذج "70:20:10" ..... 40
- الشكل رقم (06) نموذج " كولب " ..... 42
- الشكل رقم (07) نموذج " بلوم " ..... 43
- الشكل(08): التنظيم الوظيفي للمركز الاستشفائي وادي النجاء ..... 52
- الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الجنس ..... 66
- الشكل رقم (10): توزيع العينة حسب العمر ..... 67
- الشكل رقم (11): توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية ..... 68
- الشكل رقم (12): توزيع العينة حسب المستوى الدراسي ..... 69
- الشكل رقم (13): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة ..... 70
- الشكل(14): النموذج الميداني للدراسة..... 85

## قائمة الجداول

- الجدول رقم(01)مختلف النتائج الخاصة بعملية توزيع واسترجاع البيانات..... 55
- الجدول رقم (02):هيكل إدارة الدراسة ( الاستبيان ) ..... 56
- الجدول رقم (03): توزيع درجات مقياس ليكارت المستخدم في الاستبيان..... 57
- جدول رقم (04): مجالات المتوسط الحسابي واتجاهات الموافقة ..... 58
- الجدول رقم (5) نتائج الاختبار (kolmogorov-smirnov) لكل من أبعاد محاور الاستبيان ..... 59
- الجدول رقم(06) :يوضح صدق الاتساق البنائي لأبعاد المحور الأول ..... 63
- الجدول رقم(07): يوضح صدق الاتساق البنائي للمحور الثاني ..... 63
- الجدول رقم (08) :نتائج اختبار ألفا كرونباخ..... 64
- جدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الجنس ..... 65
- جدول رقم (10)يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر..... 66
- جدول رقم(11): يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية ..... 67
- جدول رقم (12) :يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي ..... 68
- جدول رقم (13): يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة..... 69
- جدول رقم (14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول :التحول الرقمي..... 70
- الجدول رقم (15):ترتيب وتقييم أبعاد المحور الأول :التحول الرقمي حسب وجهة نظر المستجوبين .. 72
- جدول رقم (16): نتائج تحليل أفراد العينة نحو عبارات المحور الثاني :تطوير المهارات..... 73
- الجدول رقم (17): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية ..... 77
- الجدول رقم (18): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية ( من الفرضية الأولى الى الرابعة)..... 79
- الجدول رقم (19): يبين ملخص لنتائج اختبار الفرضيات ..... 85

## قائمة الملاحق

- 112.....ملحق رقم (1): الاستبيان.....
- 117.....ملحق رقم (2): قائمة محكمي استبيان الدراسة.....
- 118.....ملحق رقم (3): مخرجات برنامج SPSS.....

# مقدمة

شهد العالم تحولات عديدة بشكل واسع ومتواصل مع ظهور التقنية الرقمية، ورافق ذلك تغيرات ضخمة في مناحي حياة الإنسان مهنيًا وشخصيًا للأفراد حول العالم، وقد أثرت على أوجه المجتمع وأصبحت جزءًا لا يتجزأ من تفاعلات الناس سواء في العمل أو في التعليم أو الحصول على المعرفة والمعلومات، ومن هنا بدأت التكنولوجيا الجديدة بتحسين الأدوات الرقمية.

ولقد أصبح التحول الرقمي واحدًا من أبرز المواضيع في الإدارة الحديثة، ونظرًا لأهمية التغيرات الرقمية التي ترتبط ببيئة استعمال المعلومات ومفهوم التنظيم الرقمي، فإن هذا المفهوم ينبع من وجود قوتين لهما ارتباط: قوة الاتصال وقوة تكنولوجيا المعلومات، لهذا فإن العالم يتغير باستمرار بسبب وجود تقنيات حديثة مثل الحوسبة السحابية، وتطبيقات الهاتف النقال، والواقع المعزز، والبيانات الهائلة، والشبكات الاجتماعية التي أصبحت ممكنة بفضل تطور التقنيات القائمة على المعلومات.

ولقد اوجد التقدم في تقنية المعلومات فجوة إنسانية بين مهارات المورد البشري و الأداء المتصل باستعمالها، وعليه أخذت المؤسسات تسعى إلى البحث عن يد مؤهلة وذات مهارة تضبط معالجة وتخزين وبتث المعلومات التي تتناول الجانب الإداري باستعمال التقنية المناسبة لها أو ما يعرف بتقنية المعلومات الإدارية، وعليه فإن اكتساب تلك المهارات لا يكون إلا عبر تدريب قد يحصل عليه الفرد او مؤهل علمي في التخصص الملائم وكذلك خبرة عملية من خلال: تجارب، احتكاك بالآخرين، تعلم ذاتي، خبرة مهنية في العمل.

والحقيقة أن المؤسسات العمومية تواجه تحديات متزايدة تُلزمها التكيف مع التغيير الرقمي ليس فقط بتطوير بنيتها الأساسية وتقنياتها، بل أيضاً عبر الاستثمار في العنصر البشري من خلال تنمية قدراته ومعلوماته بما يتماشى مع هذا التطور، حيث أن نجاح أي خطة رقمية يظل معتمداً على قدرة الموظفين على فهم واستخدام الأدوات والتقنيات الحديثة بكفاءة.

و تعتبر المهارات من المفاهيم الحديثة في إدارة الأعمال والإدارة الإستراتيجية ، ولقد دار حولها العديد من النقاشات والجدل ؛ اذ تلعب التطورات الاقتصادية و السياسية و الثقافية و الاجتماعية دورا في تطور مفهوم وممارسات المهارات؛ إذ أدت إلى انتقال المؤسسات من مفهوم مناصب العمل إلى مفهوم الفرد والخصائص الواجب توفرها فيه لشغل هذه مناصب ، وعلى المستوى الإستراتيجي فقد توجه التفكير إلى البحث عن الموارد و المهارات التي تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة و ضرورة تبني مفهوم تسيير المهارات من أجل التخطيط الجيد لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية الكفأة وكيفية اكتسابها والمحافظة عليها، لأن التطورات المختلفة تفرض تجديد الموارد البشرية وتطويرها ، لذلك وخوفا من ركود المهارات

في المؤسسة هناك اهتمام كبير بمختلف الأساليب التي يمكن من خلالها تنمية هذه المهارات والحفاظ عليها.

### أولاً: الإشكالية

ومن هنا تبرز ضرورة دراسة التحول الرقمي واثره على تطوير المهارات في محاولة لفهم أعمق لكليهما وفهم مدى مساهمة التحول الرقمي في هذا التطور؛ إذ لم يعد خياراً بل ضرورة حتمية لنجاح المؤسسات وبقائها وقد يمتد تأثيره من التأثير على العمليات والهياكل التنظيمية إلى التأثير على الموارد البشرية وتطويرها وهذا ما سنحاول التأكد من صحته أو خطئه من خلال طرح الإشكالية التالية:

هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتحول الرقمي على تطوير المهارات بالمصحة الاستشفائية وادي النجاء ولاية ميله؟

وللإجابة على هذه الإشكالية قمنا بتقسيمها الى الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للبنية التحتية على تطوير المهارات بالمصحة الاستشفائية وادي النجاء ولاية ميله؟
- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للقيادة الرقمية على تطوير المهارات بالمصحة الاستشفائية وادي النجاء ولاية ميله؟
- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للثقافة الرقمية على تطوير المهارات بالمصحة الاستشفائية وادي النجاء ولاية ميله؟
- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لبناء الاستراتيجية على تطوير المهارات بالمصحة الاستشفائية وادي النجاء ولاية ميله؟

### ثانياً: الفرضيات

انطلاقاً من الإشكالية المطروحة، تقوم هذه الدراسة على مجموعة من الفرضيات التي تسعى لاختبارها ميدانياً، وهي:

#### الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتحول الرقمي على تطوير المهارات بالمصحة الاستشفائية وادي النجاء ولاية ميله.

#### الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للبنية التحتية على تطوير المهارات بالمصحة الاستشفائية وادي النجاء ولاية ميله.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للقيادة الرقمية على تطوير المهارات بالمصحة الاستشفائية وادي النجاء ولاية ميله.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للثقافة الرقمية على تطوير المهارات بالمصحة الاستشفائية وادي النجاء ولاية ميله.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لبناء الاستراتيجية على تطوير المهارات بالمصحة الاستشفائية وادي النجاء ولاية ميله.

### ثالثا: أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال ما يلي:

- التحول الرقمي أصبح ضرورة ملحة في القطاع العمومي، ويفرض على المؤسسات مواكبة التغيرات التكنولوجية لتقديم خدمات ذات جودة وفعالية أكبر.
- الحاجة المتزايدة لفهم العلاقة بين التكنولوجيا والمهارات، خاصة في المؤسسات التي تعاني من فجوة رقمية على مستوى الموارد البشرية.
- رغبتنا في المساهمة في تطوير ممارسات التسيير العمومي عبر تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في مجال تكوين الموظفين وتأهيلهم.
- أهمية العنصر البشري كعامل حاسم في نجاح أي مشروع رقمي، مما يفرض تسليط الضوء على إعداده وتأهيله لمواكبة التغيير.

### رابعا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الي توضيح واقع التحول الرقمي داخل المؤسسة العمومية، وكذلك واقع تطوير المهارات بهذه المؤسسات ثم محاولة معرفة الأثر الموجود بين التحول الرقمي وتطوير المهارات للعاملين في القطاع الصحي؛ مع وضع التحديات التي تواجه المؤسسة في مسار تطوير المهارات الرقمية.

### خامسا: مبررات اختيار الموضوع

#### 1- أسباب ذاتية:

إن الاهتمام الشخصي بدور التحول الرقمي في تحسين الخدمة العمومية، باعتباره موضوع زمن السرعة والمعلوماتية، الذي يهتم به الفرد والمجتمع، وللتعرف على المهارات الرقمية والتكنولوجيا الحديثة والأجهزة والبرمجيات في مختلف الميادين وبالتالي تقييم نتائجه على أرض الواقع كالتجربة الجزائرية من خلال رقمنة القطاع الصحي.

2- أسباب موضوعية:

إن موضوع التحول الرقمي والمهارات الرقمية كقيمة علمية على المستوى الأكاديمي وتطوره المستمر، يتطلب من الباحث التعمق. في معالجة موضوعه، والبحث المستمر للاطلاع على مستجدات التقدم العلمي والتكنولوجي لإثراء موضوعه من الناحية النظرية والتطبيقية بكل ما هو حديث.

سادسا: المنهج

اتبعنا خلال مراحل هذه الدراسة المنهج الوصفي حيث يُعد الأنسب لأنه يهدف إلى وصف التحول الرقمي وتطوير المهارات وتوضيح العلاقة بينهما، كما اعتمدنا في جمع البيانات على الاستبيان كونه أداة أساسية لجمع البيانات ، واعتمدنا في التحليل على برنامج SPSS version 27

سابعا: حدود الدراسة

أما عن حدود دراستنا فتتمثل أساسا في حدود موضوعية وأخرى مكانية وزمانية كانت سببا في رسم خريطة هذا العمل:

1- الحدود الموضوعية:

دراستنا هذه تركز على العلاقة بين التحول الرقمي وتطوير المهارات ونستثني أي متغيرات أخرى لا ترتبط مباشرة بموضوع البحث، مثل الجوانب الاقتصادية.

2- الحدود المكانية:

تتمثل في بيئة العمل المحددة التي تمت دراستها والمتمثلة في المصحة الاستشفائية وادي النجاء ولاية ميلة.

3- الحدود الزمانية:

تتمثل في وقتنا المحدود الذي سمح لنا بجمع هذا القدر الضئيل من المعلومات التي نتمنى أننا حققنا بها الإحاطة الكافية بالموضوع، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة البحث بتاريخ 28 أبريل 2025 الى يوم جمعه بتاريخ الخميس 8 ماي 2025

ثامنا: الدراسات السابقة

بناءا على اطلاعنا على مجموعة من الدراسات تمكنا من اختيار مجموعة منها وقد تناولنا في هذه الدراسات من خلال الوقوف على: النتائج، والاقتراحات.

- محمد أحمد، تحليل أطر تحول رقمي على فاعلية الأداء التنظيمي دراسة ميدانية لنيل شهادة

الدكتوراة جامعة السويس مجلة البحوث الإدارية والمالية المجلد الثالث لعدد الرابع ديسمبر 2023

توصلنا في هذه الدراسة التحول الرقمي يقوم بإضاحة الرؤية القادمة والعاملين في البنوك، التجول

الرقمي يوفر الوقت والجهد والتكلفة ويدعم مستويات رضا العملاء في البنوك مما يحقق مزايا تنافسية مستدامة، التوسع في ممارسة التحول الرقمي في قطاع البنوك بشكل كبير. من أهم الاقتراحات ضرورة وجود إستراتيجية واضحة للتحول الرقمي لدى كافة قطاعات البنوك للتسريع لتحول المجتمع إلى مجتمع رقمي، المعرفة المستمرة بالتحول الرقمي وتقنياته لإزالة الغموض الحادث.

- **سالمي عتيقة**، أثر تحول رقمي على دعم وتعزيز إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية الجزائرية، مذكرة نيل شهادة الماجستير جامعة محمد بوضياف 2021-2022، من أهم نتائج التي توصلنا إلى أن العمل بتقنيات التكنولوجيا ضرورة حتمية في المؤسسات العمومية، تكمن أهمية التحول الرقمي في الدور الذي يلعبه في العمليات والأنشطة الإدارية والدور الواضح والتأثير الذي يحدثه التحول الرقمي على الموارد البشرية، من أهم الاقتراحات تدريب الموارد البشرية بالمؤسسات على أساليب التعامل والتكيف مع التكنولوجيا المتطورة وحثهم على الاستفادة القصوى منها، والسعي إلى توفير كافة الوسائل المادية والبشرية اللازمة لنجاح الإدارة الرقمية.

- **دراسة عيد (2021)** ، دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات الاستثمارية للمشروعات الصغيرة؛ هدفت الى التعرف على دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة عملية اتخاذ القرارات في المشروعات الصغيرة في مصر، من خلال عمليات التخطيط والرقابة وتحديد البدائل والمفاضلة بين البدائل واختيار البديل الأفضل، ولتحقي هدف الدراسة تم تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة الدراسة البالغة 220 مفردة من العاملين بالقطاع المركزي لتنمية المشروعات الصغيرة بجهاز تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر . وحلت بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS) ومن أهم نتائج الدراسة وجود عالقة خلال ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وكفاءة اتخاذ القرارات سواء التخطيط، أو الرقابة، أو عند تحديد البدائل، أو عند المفاضلة بينها واختيار البديل الأفضل وأوصت الدراسة بأهمية تعديل التشريعات المتعلقة بالمشروعات الصغيرة، ومنحهم إعفاءات ضريبية خاصة، وأهمية توعية مالك ومديري تلك المشروعات وتدريبهم على استخدام التحول الرقمي في اتخاذ القرارات.

## - موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

تمت الاستفادة من كافة الدراسات السابقة المذكورة، سواء كان ذلك فيما يتعلق بالجانب النظري من حيث تحديد ما يجب تناوله، أو فيما يتعلق بالجانب التطبيقي، حيث تمت الاستفادة منها من حيث المنهج المتبع وأدوات الدراسة المستعملة وكذلك أساليب التحليل المتبعة، إلى جانب ذلك فإن الدراسات السابقة ساعدت إعطاء صورة شاملة حول موضوع الدراسة الحالية، وفي بناء النموذج الخاص بها، لكن يبقى هناك وجود لأوجه تشابه واختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة يمكن توضيحها فيما يلي:

**أوجه التشابه:** تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المتغير التحول الرقمي، وكذلك تتفق معها في منهج الدراسة وأدواتها.

**أوجه الاختلاف:** تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات الأخرى من حيث الجانب المكاني، والزمني للدراسة، حيث تنوعت الجوانب المكانية في الدراسات السابقة بين مؤسسات متنوعة ولم تتطرق أي منهم المؤسسة محلية عمومية ذات طابع محلي كما تتطرق الدراسة الحالية لدراسة المصحة الاستشفائية وادي النجاء ولاية ميلة.

## تاسعا: صعوبات الدراسة

من بين الصعوبات التي واجهتنا خلال انجاز هذا البحث هي:

- قلة المراجع والدراسات والبحوث المتخصصة والمعمقة في هذا المجال؛
- ندرة المعطيات والمعلومات أحيانا وصعوبة الحصول عليها، خاصة في الدراسة الميدانية اذ وجدنا صعوبة في الحصول على معلومات من أفراد العينة وذلك بحجة سر المهنة؛

## عاشرا: هيكل الدراسة

لقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول وكل فصل قسمناه كالآتي:

الفصل الأول بعنوان: الإطار النظري للتحول الرقمي، حيث تم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث: في المبحث الأول حيث تناول ماهية التحول الرقمي؛ أما في المبحث الثاني فقد تم التطرق إلى أبعاد ونماذج التحول الرقمي في المبحث الأخير قد تطرق إلى خطوات تنفيذ التحول الرقمي وتحدياته ومزاياه وعيوبه.

أما في الفصل الثاني معنون بـ مدخل عام حول تطوير المهارات، يحتوي على ثلاث مباحث كالتالي: ففي المبحث الأول: كان بعنوان ماهية المهارات، أما في المبحث الثاني: فتناول ماهية تطوير المهارات. في الأخير المبحث الثالث: يتحدث عن أساليب ونماذج تطوير المهارات وأبعاده.

---

أما الفصل الثالث بعنوان الدراسة الميدانية، فارتأينا أن يكون من ثلاثة مباحث لكل مبحث ثلاث مطالب : المبحث الأول؛ كان للتعريف بالمؤسسة قيد الدراسة والمتمثلة في المصحة الاستشفائية وادي النجاء ولاية ميلة؛ أما المبحث الثاني فخصص للإطار المنهجي للدراسة؛ والثالث قمنا خلاله بعرض وتحليل نتائج الدراسة لننتهي إلى خلاصة عامة. وأخيرا الخاتمة التي قدمنا فيها لب هذا العمل ونتأجه.

**الفصل الأول:**  
**الإطار النظري للتحول**  
**الرقمي**

**تمهيد**

يعتبر التحول الرقمي عملية دمج التقنيات الرقمية والمتطورة في صميم الأعمال والمجتمع؛ مما يؤدي إلى تغييرات كلية في طريقة عمل المؤسسات والشركات؛ و تغيير أسلوب تقديم الخدمات؛ بحيث يصنع تفاعلا بين الأفراد في المؤسسات مع العالم الخارجي؛ و إعادة النظر في العمليات الداخلية والخارجية للمنظمات؛ والأساليب التشغيلية؛ وتجارب الزبائن؛ عبر استعمال الأدوات المتطورة في العمليات الحاسوبية؛ والذكاء الاصطناعي؛ وتحليل البيانات الكبيرة.

من هذا الفصل سنتطرق إلى مفهوم التحول الرقمي؛ ونستعرض أهميته المتزايدة في تحقيق الكفاءة و تعزيز التفاعلية؛ كما سنتطرق إلى التحديات التي قد تواجهه من الثورة الرقمية؛ ونستكشف أبعاده الأساسية التي يمكن للمؤسسات والأفراد تبنيها لضمان تحقيق أقصى استفادة؛ من خلال ذلك تم تقسيم الفصل الثاني إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي****المبحث الثاني: أبعاد التحول الرقمي ونماذجه****المبحث الثالث: خطوات تنفيذ التحول الرقمي وتحدياته ومزاياه وعيوبه**

## المبحث الأول: ماهية التحويل الرقمي

يعتبر التحويل الرقمي من أبرز الظواهر التي تشهدها المنظمات في العصر الحالي، حيث يمثل عملية متكاملة لإدماج التقنيات الرقمية في مختلف جوانب العمل بهدف تحسين الأداء وتقديم خدمات أكثر كفاءة وابتكاراً؛ ومن خلال ذلك سنتطرق في هذا المبحث الي مفهوم التحويل الرقمي و مدى أهميته و أهدافه المنوطة.

### المطلب الأول: مفهوم التحويل الرقمي

التحويل الرقمي هو عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال والأنشطة داخل المؤسسات والشركات، بهدف تغيير جذري في طريقة العمل وتقديم القيمة للعملاء، هذا التحويل لا يقتصر فقط على استخدام التقنيات الحديثة مثل الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، بل يشمل أيضاً إعادة تصميم العمليات، تحديث نماذج الأعمال، وتغيير الثقافة التنظيمية لتكون أكثر مرونة وابتكاراً.

يتضمن التحويل الرقمي استبدال العمليات اليدوية والتقليدية بأنظمة رقمية تتيح تحسين الكفاءة العمالية، تعزيز تجربة العملاء، دعم اتخاذ القرار من خلال تحليلات البيانات، وتحفيز الابتكار داخل المؤسسة، كما يهدف إلى تبسيط العمليات، تقليل الأخطاء، وزيادة الإنتاجية، مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز الإيرادات وتحقيق نمو مستدام.

### أولاً: تعريف التحويل الرقمي

يطلق على التحويل الرقمي الرقمنة في بعض الأحيان؛ وذلك وفقاً للسياق الذي يستخدم فيه؛ فينظر "تيري كاني Terry" Kuni "إلى التحويل الرقمي على أنه" عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها من (الكتب؛ والدوريات؛ والتسجيلات الصوتية؛ والصور؛ والصور المتحركة).... إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية عبر النظام الثنائي (البيئات ؛ Bits) والذي يعتبر وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات يستند إلى الحاسبات الآلية؛ وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية؛ يمكن أن يطلق عليها "الرقمنة"؛ ويتم القيام بهذه العملية بفضل الاستناد إلى مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة"<sup>1</sup>.

كما يعرف على أنه" استخدام التكنولوجيا لتحسين الأداء أو الوصول إلى المؤسسات بشكل أساسي؛ واستخدام التطورات الرقمية مثل التحليلات والتنقل والوسائط الاجتماعية والأجهزة المدمجة الذكية؛ مع

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر:"التحويل الرقمي ومهنة الخدمة الاجتماعية"، المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، مجلد4، العدد13، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، أكتوبر 2023، ص141.

تحسين استخدامها للتقنيات التقليدية مثل تخطيط موارد المؤسسة؛ وتغيير علاقات العملاء والعمليات الداخلية"<sup>1</sup>

ويمكن تعريفه أيضا بأنه: " نهج المنظمات لاعتماد التقنيات الرقمية وتكييفها لاحتواء التطورات والتغييرات الحديثة".<sup>2</sup>

ويعرف أيضا على أنه: "عملية انتقال المؤسسات من نموذج العمل التقليدي إلى نموذج آخر يعتمد على التقنيات الرقمية في الابتكار للمنتجات والخدمات وكذا طرق التسيير والتسويق مع توفير قنوات جديدة للعوائد عبر بناء إستراتيجية رقمية والتي لا يمكن أن تحدث إلا من خلال تقييم للإمكانيات الرقمية ودراسة لمتطلبات الاستثمار الرقمي في ظل أنشطة التسويق الرقمي مع وجود إرادة للتغيير لدى الإدارة نحو التحويل الرقمي"<sup>3</sup>.

يمكن لنا تعريف التحويل الرقمي بأنه الانتقال من الهياكل التنظيمية التقليدية إلى هياكل حديثة تعتمد على الأدوات والتقنيات الرقمية في جميع العمليات والأنشطة، مثل استخدام التطبيقات والبرمجيات، التجارة الإلكترونية، التسويق الرقمي، وأنظمة إدارة المعلومات الرقمية. وهو عملية مستمرة تتطلب وجود إطار مفاهيمي واضح يوجه كيفية دمج التكنولوجيا الرقمية بشكل فعال في العمل الإداري والتشغيلي.

### ثانيا: أهمية التحويل الرقمي

تتضح أهمية التغيير الرقمي بعد ارتباطه ببدء اقتصاد المعرفة والتطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ وتبرز أهمية التغيير الرقمي بوجه عام بعد التغير الجزئي أو الكلي من سير العمل الورقي إلى العمليات الإلكترونية أو الرقمنة مع أتمتة الإجراءات وحكومتها؛ وأن جميع الفاعلين الرقميين (قادة؛ موظفين؛ مدققين؛ وغيرهم) مدعوون لتبني مدخل التحويل الرقمي؛ وعليه فمن الضروري إيجاد نوع من التفاعل المتبادل فيما بينهم.

وفي ظل اشتداد حدة المنافسة وسرعة التطور التكنولوجي؛ أشار (Chaniasa2019) إلى أن التحويل الرقمي خاصة مع ما يصيب الاقتصاد العالمي اليوم من جراء الأزمة المالية العالمية وانتشار الأوبئة والفيروسات مثل وباء كورونا التي رفعت من مستوى التضخم في أهم دول العالم؛ وهذا ما ألزم المنظمات في تلك الدول على البحث عن فرص في الدول الأخرى خاصة منها النامية التي لم تتأثر بالأزمة المالية

<sup>1</sup> Westerman, G., Calmédjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P. & McAfee, A. Digital transformation: "A roadmap for billion-dollar organizations. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting", 2011, p:5.

<sup>2</sup> Reis, J. & et al. Digital transformation: "A literature review and guidelines for future research". Cham: Springer International Publishing ,2018, p : 411 .

<sup>3</sup> خيرة شاوشي وزهرة خلوف: "التحويل الرقمي في الجزائر"، جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة، مجلة المحاسبة - التدقيق والمالية، المجلد 05، العدد 1، 2023، ص:19.

بسبب تخلفها الرقمي؛ وهنا تبرز أهمية التحويل الرقمي؛ حيث إنه يوفر الحماية للمنظمة من التهديدات الخارجية؛ ويمكنها الاستفادة من الفرص قبل منافسيها؛ وكذلك التكيف مع القواعد الجديدة للأسواق الداخلية والخارجية.<sup>1</sup>

تظهر أهمية التحويل الرقمي أيضاً في إيجاد تجربة أفضل بين الشركات والزبائن؛ وذلك عبر استخدام التكنولوجيا الحديثة بأنواعها المتعددة؛ مثل تقنية الذكاء الاصطناعي التي يمكنها أن توفر تواصلًا مستمرًا مع العملاء في جميع الأوقات؛ كما أنها تساعد على دراسة الأسواق بشكل أسرع وأفضل بكثير من الطرق التقليدية الأخرى؛ فضلاً عن ذلك تساعد تطبيقات الهاتف المحمول المختلفة على تسريع الخدمات والنشاطات بين العملاء والشركات أو المؤسسات المتنوعة.

ومن أهميته إنشاء غرف للحوار بين المديرين والمعلمين وجميع المتعلمين مما يعطي فرصاً للنقاش وطرح الأسئلة والاستعانة بالصور والوسائل التوضيحية والفيديو.

ومما يسهم في تقييم المعلمين والمتعلمين وذلك لوجود أدوات تقوم بتقييم درجات الطالب بناءً على الاختبارات التي قام باجتيازها؛ و يوفر مزيد من الجهد والوقت.<sup>2</sup>

### ثالثاً: أهداف التحويل الرقمي

تشتمل الأهداف الرئيسية المرجوة من التحويل الرقمي في الآتي<sup>3</sup>:

- توفير كم هائل من المعلومات التشاركية على وسائل رقمية؛
- حفظ مصدر المعلومات الأصلي من التلف؛
- تسهيل عملية البحث في المجموعات الرقمية واسترجاع المعلومات بوسائل وطرق عديدة؛
- تخفيض التكلفة التي تعتمد على الوسائل التقليدية وتحسين الخدمات القائمة واستحداث أخرى
- توفير خدمات معلوماتية بتقنيات جديدة؛ كالخدمة المرجعية الرقمية والترجمة الآلية؛
- إتاحة المعلومات الأكبر عدد من المستفيدين والمتعاملين من خلال المنصات الرقمية وأرشفتها
- كموارد رقمية يمكن الوصول إليها من بعد وعن بعد؛
- تقليص المدة الزمنية التي تستغرقها المعلومة من مصدرها الأساسي إلى المتلقين والمستخدمين؛

<sup>1</sup> مريم عبدالعزيز جاسم علي آل ثاني: " دور النمط القيادي في إنجاح عملية التحويل الرقمي: إطار نظري للتحويل الرقمي بإدارات التدقيق الداخلي في القطاع العام بدولة قطر "، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات للحصول على درجة الماجستير التنفيذي في القيادة، كلي الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر، 1444/2023، ص: 62.

<sup>2</sup> تغريد على اسحق العدوان: " تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس"، مجلة كلية التربية (أسبوط) عمان، الاردن، المجلد 39، العدد 01 - يناير 2023، ص: 216.

<sup>3</sup> زينب بلخير، أمال بوسمينة: "حاضرات الأعمال التقنية في الجزائر بين الواقع وتحديات التحويل الرقمي"، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، جامعة أم البواقي، الجزائر، المجلد: 06 العدد: 01، 2023، ص: 674.

- التحديث المستمر للمعلومات الرقمية وإتاحة معلومات أصلية مرقمنة؛
- الإرتقاء بمستوى البحث العلمي من خلال الإرتقاء بخدمات المعلومات المتقدمة؛

### المطلب الثاني : خصائص وتطبيق التحويل الرقمي

التحويل الرقمي هو عملية تهدف إلى إدخال التكنولوجيا الرقمية في مختلف جوانب الحياة والعمل بهدف تحسين الأداء وتطوير العمليات، يتميز هذا التحويل بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة، كما يعتمد على الابتكار المستمر واستخدام البيانات بشكل فعال لاتخاذ قرارات مدروسة، يساهم التحويل الرقمي في تبسيط الإجراءات، تعزيز التواصل، ورفع جودة الخدمات، مما يؤدي إلى تحقيق نمو مستدام وتلبية الاحتياجات المتجددة في عصر التكنولوجيا المتسارع.

### أولاً- خصائص التحويل الرقمي

تتمثل الخصائص التي يتميز بها التحويل الرقمي في الآتي<sup>1</sup>:

- 1- **التفاعلية:** حيث يتبادل القائم بالاتصال والمتلقي الأدوار؛ وتكون ممارسة الاتصال ثنائية وتبادلية وليست في اتجاه أحادي بل بين الطرفين وعن بعد وبتكلفة منخفضة مع سهولة الحفظ والاسترجاع.
- 2- **اللاتزامنية:** وهي إمكانية التفاعل مع العملية الاتصالية في الوقت الذي يناسب الفرد؛ سواء كان مستقبلاً أو مرسلًا.
- 3- **المشاركة والانتشار:** يسمح التحويل الرقمي لكل شخص يمتلك وسائل بسيطة أن يكون ناشراً لرسالته ويشاركها مع الآخرين.
- 4- **المرونة:** تتسم الشبكة الرقمية بالمرونة حيث تخضع النظم الرقمية عادة للتحكم من جانب برامج Software بالحاسوب مما يسمح بقدر عال من جودة الاستخدام.
- 5- **الذكاء:** تتسم الشبكات الرقمية بقدر عال جداً من الذكاء؛ حيث يمكن أن يصمم النظام الرقمي لكي يراقب تغير أوضاع القنوات الاتصالية بصفة مستمرة ويصحح مسارها.
- 6- **التنوع:** فمع تطور المستحدثات الرقمية في الاتصال وتعددتها؛ أصبح للمتلقي خيارات أكثر لتوظيف عملية الإتصال بما يتفق مع حاجاته ودوافعه للاتصال.
- 7- **التكامل:** تمثل شبكة الأنترنت مظلة اتصالية تجمع بين نظم الإتصال وأشكالها؛ والوسائل الرقمية المختلفة والمحتوى بأشكاله؛ في منظومة واحدة توفر للمتلقي الخيارات المتعددة؛ في إطار متكامل عن طريق توفير أساليب التعرض و الإتاحة ووسائل التخزين بأسلوب متكامل خلال وقت التعرض على شبكة والأنترنت ومواقعها المتعددة.

<sup>1</sup> مرجع نفسه ، ص: 674.

**ثانياً: تطبيق التحول الرقمي**

يتم تطبيق التحول الرقمي عبر طيف يشمل التقنيات والبيانات والموارد البشرية والعمليات حسب التفصيل الذي سنعرضه في عدة نقاط من خلال هذا العنصر:

1- **التقنيات:** يتم التحول الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة البيانات التخزين والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تسمح باستخدام جميع الأصول بكفاءة تشغيلية غير منقطعة؛ كما يستلزم ضمان مستوى خدمة مناسب لأفراد المنظمة وعملائها ومورديها عبر فرق عمل مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة.<sup>1</sup>

2- **البيانات:** يفترض أن تقوم منظمات الأعمال بجهود إدارة وتحليل البيانات بشكل منتظم وفعال؛ وذلك لتوفير بيانات نوعية موثوقة وكاملة مع توفير وتطوير أدوات مناسبة للتحليل الإحصائي والبحث عن بيانات التنبؤ بالمستقبل؛ كما يجب متابعة البيانات بشكل مستمر لضمان استمرار تدفقها والاستفادة منها بشكل يتماشى مع أهداف المنظمة وتوقعاتها.

3- **الموارد البشرية:** تشكل الموارد البشرية جانبا حيويا يصعب على المنظمات تطبيق التحول الرقمي بدونها؛ حيث يتوجب توفير كوادر مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ القرارات الفعالة كما يتطلب تخطيط الرؤى وتنفيذها كفاءات بشرية وخبرات علمية وعملية مع إيمان بالتغيير والتطوير. 4- **العمليات:** يجب على منظمات الأعمال إرساء بناء تقني فعال يسمح بتطوير الأداء على الصعيدين الداخلي والخارجي؛ وذلك لضمان التطبيق الأمثل للتحول الرقمي؛ ويتضمن ذلك إنشاء بناء تقني يتضمن سياسات وإجراءات تغطي كافة نشاطات المنظمة وعملياتها مترابطة مع التقنيات اللازمة والتطبيقات المطورة والبيانات المعالجة.<sup>2</sup>

**المبحث الثاني: أبعاد ونماذج التحول الرقمي**

سننطلق في هذا المبحث إلى أهم الأبعاد التي يركز عليها التحول الرقمي؛ كما تعمل هذه الأبعاد على تطوير المهارات وتوجيه الرؤية العامة للمنظمة، كما تقوم بإعادة هيكلة العمليات وأساليب العمل، كما تؤدي إلى الابتكار والتحسين المتواصل؛

كما نتطرق أيضا إلى النماذج للتحول الرقمي والتي تساعد في فهم التحولات الرقمية ومدى فهمها وتجسيدها على أرض الواقع.

<sup>1</sup> بوعامة عبدالرحمان، شنيبي حسين: "التحول الرقمي لمنظمات الأعمال الجزائرية الفرص والتحديات"، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 23، العدد 01، جامعة غرداية، الجزائر، تاريخ النشر: 2023، ص: 54.

<sup>2</sup> خيرة شاوشي، زهرة خلوف، مرجع سابق، ص-ص: 19-20.

**المطلب الأول: أبعاد التحويل الرقمي**

يشمل التحويل الرقمي أكثر من مجرد إدخال التكنولوجيا في وسط العمل؛ فهو يشمل مختلف الجوانب التنظيمية والإدارية والتقنية داخل المنظمة؛ ومن أجل توضيح ذلك وتحقيقه بشكل فعال؛ فيتم تحليله عادة من خلال مجموعة من الأبعاد التي توضح مجالات هذا التحويل.

**أولاً: بناء استراتيجية للتحويل الرقمي**

يقصد بها مدى اتخاذ المؤسسة لتدابير التخطيط الاستراتيجي للتحويل الرقمي؛ ومدى وجود خطة إستراتيجية للتحويل الرقمي تتضمن الرؤية والرسالة المتوافقة مع الغايات والأهداف الاستراتيجية؛ ومدى تطويرها للخطة التشغيلية للتحويل الرقمي وفق التطورات التكنولوجية والتنظيمية والتشريعية بالإضافة إلى مدى تكامل وتوافق الخطة الاستراتيجية مع الأطراف ذوي العلاقة و مدى امتلاك المؤسسة للأساليب الإبداعية المبتكرة في التخطيط الاستراتيجي المتعلقة بالرقمنة.<sup>1</sup>

ويرى (Wager and Warner (2019 أنه من أجل تنفيذ إستراتيجية رقمية؛ يساعد الإستشعار وإغتنام القدرات في خلق وإكتشاف الفرص؛ حيث تحتاج الشركات إلى تحويل القدرات لتحقيق الإمكانيات الكاملة للتغيير الإستراتيجي؛ كما يتطلب التحويل كقدرة ديناميكية رقمية؛ توظيفاً لمسؤول رقمي للإستفادة من المعرفة الرقمية داخل الشركة ؛ وكذلك التفاعل مع شركاء خارجيين بهدف إجراء تغييرات مؤسسية نتيجة عملية التحويل الرقمي.<sup>2</sup>

**ثانياً: البنية التحتية**

تعرف البنية التحتية على انها لتكنولوجيا المعلومات و الأجهزة المركبة والبرمجيات المثبتة؛ وموارد الشبكة؛ والخدمات المطلوبة لإنشاء؛ وتشغيل وإدارة بيئة تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالمؤسسات؛ وهي تسمح للمؤسسات بتقديم حلول وخدمات تكنولوجيا المعلومات لموظفيها؛ ولشركائها؛ ولعملائها؛ وعادة ما تكون داخلية في المؤسسة؛ ويتم نشرها في المرافق التابعة لها.<sup>3</sup>

**ثالثاً: الثقافة الرقمية**

يدخل مصطلح (الثقافة الرقمية) في ما يسمى بـ(الثورة الرقمية Digital Revolution) ويعني التحويل الثوري واسع النطاق من التقنيات الميكانيكية والإلكترونية القياسية إلى التكنولوجيا الرقمية وهو ما بدأ في

<sup>1</sup> بلقاضي آسيا: "متطلبات التحويل الرقمي ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات"، مجلة التمويل و الإستثمار والتنمية المستدامة، جامعة سطيف1، المجلد 09، العدد 01، 30 جوان 2024، ص-ص: 695-696.

<sup>2</sup> عهود يوسف محمد مظهر: "إدارة التحويل الرقمي في المنظمات منظور استراتيجي"، دار البازوزي العلمية، 2024، ص: 77.

<sup>3</sup> نزيهان بابيه -رجاء العمودي- شيماء نصرات: " دور التحويل الرقمي في تحسين الأداء الخدمات المقدمة (دراسة حالة : مؤسسة اتصالات الجزائر بالولاية الوادي )"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية، شعبة علوم التسيير، التخصص إدارة أعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2023/2022، ص-ص: 34-35.

الربع الأخير من القرن العشرين واستمر بوتائر متصاعدة حتى يومنا هذا وتتمثل في الدوائر المتكاملة فائقة الصغر في صناعة الحاسبات المتطورة والشخصية والهواتف الخلوية وإدخال التكنولوجيا الرقمية في كل صغيرة وكبيرة من حياتنا.

ومما لا شك فيه أن المكتبات بشكلها التقليدي ولما تحتويه من مصادر ومعلومات سواء أكانت مطبوعة أم غير مطبوعة هي المصدر الرئيس للمعلومات عند كثير من المستخدمين ولكن مع ظهور ما نشاهده الآن من (ثورة رقمية) في مجالات الاتصال وما دفعت إليه من ثقافة رقمية متمثلة بشبكة الويب (www. worldwideweb) فقد تطورت المكتبات وتغيرت سياستها من خاصية التملك وإلزام القراء بالذهاب إليها؛ أصبحت الآن تهدف إلى الوصول إليهم أينما كانوا؛ ومن هذا المنطلق قامت المكتبات بتحويل مقتنياتها إلى الشكل الرقمي Digital لتصبح كلها متاحة على شبكة الويب من خلال المكتبات الرقمية ولكي يمكن تحقيق ذلك بشكل جيد أصبح من الضروري أن تقوم الحاسبات الآلية بتصنيف وتجميع هذه الكميات الهائلة من المعلومات أو محتويات الشبكة لتقديمها لنا كمستخدمين بطريقة مخزنة ومرتبطة يصعب إنجازها بالإمكانات البشرية العادية.<sup>1</sup>

و تتضمن الثقافة الرقمية الكثير من العناصر والمفاهيم التي تؤثر في كيفية التفكير والتفاعل والتواصل في العالم الرقمي ؛ وتشمل ما يأتي :

- استخدام التكنولوجيا: يعد الاعتماد على الأجهزة الرقمية؛ مثل الهواتف الذكية والحواشيب والأجهزة اللوحية ؛ جزءاً أساسياً من الثقافة الرقمية؛ حيث تُستخدم هذه الأجهزة في مختلف جوانب الحياة اليومية؛ مثل الاتصال؛ والتعلم؛ والترفيه؛
- وسائل الاتصال الاجتماعي: تؤدي وسائل التواصل الاجتماعي دوراً مهماً في الثقافة الرقمية؛ حيث يستخدم الأفراد منصات مثل فيسبوك وتويتر وإنستغرام؛ للتواصل ومشاركة الأفكار والمعلومات والتجارب؛
- المحتوى الرقمي: يشير هذا إلى الوسائل الإعلامية الرقمية؛ مثل الفيديوهات على الإنترنت؛ و البودكاست ؛ والمدونات ؛ والكتب الإلكترونية؛ والتي تُعدّ جزءاً مهماً من تجربة الفرد في العالم الرقمي؛
- التعلم عبر الإنترنت : يتيح الإنترنت للأفراد الوصول إلى مصادر التعلم والمعرفة بسهولة؛ من خلال دورات الدراسة عبر الإنترنت؛ والمواد التعليمية المتاحة على الويب؛

<sup>1</sup> سمير الخليل: " دليل مصطلحات الدراسات الثقافية والنقد الثقافي (إضاءة توثيقية للمفاهيم الثقافية المتداولة)" ، دار الكتب العلمية، 2016، ص: 101.

- **الابتكار والإبداع** : تشجع الثقافة الرقمية على الابتكار والإبداع ؛ حيث يمكن للأفراد استخدام التكنولوجيا لتطوير الأفكار الجديدة وتنفيذ المشروعات الإبداعية<sup>1</sup>؛

**رابعاً: القيادة الرقمية**

و عرفت القيادة الرقمية على أنها تقوم على أسس ومبادئ إدارية تشتمل على استخدام الأجهزة الرقمية و الإلكترونيات والعمليات الإدارية والقيادية المترابطة والمتكاملة والمتجانسة التي تعمل وتهدف تحقيق أفضل أداء وأعلى جودة.<sup>2</sup>

كما عرفت القيادة الرقمية بأنها تعبئة الموارد القيادية وللقيادة الهيكلية؛ وأنها تعتمد في عمل المؤسسات التربوية على إقناع أفراد المجتمع من أجل الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ والتي يمكن أن تساعد في تحقيق أهداف المؤسسات التربوية. كما وتمتلك القيادة الرقمية للمؤسسات التربوية القدرة لجعل العالم متاح بأبسط صورة بمجرد الضغط على زر الإنترنت. كما وتسمح القيادة الرقمية في المؤسسات التربوية لمستخدميها بالتنقل من موقع آخر دون عناء؛ والقدرة على التخزين وإعادة الإنتاج؛ وعلى تقديم الدعم التقني؛ وما سيترتب عليه من أثر إيجابي على أداء إدارة المؤسسات التربوية؛ مما دفع بالعديد من الدول بأخذ الخط الرقمي؛ وتعد مهارات القيادة الرقمية في إدارة المؤسسات التربوية ضرورة تجعل أفراد المؤسسات التربوية يمتلكون القدرة على التعامل الإيجابي مع مختلف المواقف.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: نماذج التحويل الرقمي

لتحقيق هذا التحويل بشكل فعال، ظهرت مجموعة من النماذج التي تساعد المنظمات على مواكبة هذا التحويل ومواجهة التحديات المرتبطة به؛ حيث تختلف هذه النماذج من حيث التركيز، فبعضها يركز على البنية التحتية التقنية، وأخرى على الثقافة التنظيمية والمهارات، وأخرى على تجربة المستخدم أو العميل؛ سوف نتطرق إلي أبرز نماذج التحويل الرقمي.

#### أولاً: نموذج "McKinsey" للتحويل الرقمي

في الوقت الحاضر؛ يُلاحظ في العديد من المؤسسات استخدام الهياكل التنظيمية لتقييم الأداء الحالي وزيادة الإنتاجية؛ مما يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية؛ ومن الأساليب التي تُعزز اتساق الهيكل التنظيمي نموذج "S7" من شركة "ماكينزي".

<sup>1</sup> منال البلقاسي: " تأمين التهديدات السيبرانية تحت المجهر الرقمي"، ط01، العبيكان للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية ، ص- ص: 35-36.

<sup>2</sup> نريمان بابه -رجاء العمودي- شيماء نصرات، مرجع سابق، ص-ص: 34-35.

<sup>3</sup> يوسف جابر علاونة، ضياء محمد سمير مسودة، لبنى رسلان جبارة، موسى غطاس، مقال كعبيه: " التعليم الالكتروني وتحدياته المعاصرة"، دار اليازوري العلمية عمان الاردن، 2022، ص- ص: 57-58.

طور هذا النموذج في أوائل ثمانينيات القرن الماضي بمساعدة" جوليان فيليبس وأنتوني جي؛ أئوس"؛ من قبل استشاريين هما" توم بيترز وروبرت ووترمان"؛ اللذين عملا في شركة" ماكينزي الاستشارية"؛ ويُستخدم هذا النموذج على نطاق واسع من قبل الأكاديميين والممارسين؛ ولا يزال أحد أكثر أدوات التخطيط الاستراتيجي شيوعاً؛

يعد هذا النموذج تطبيقاً ديناميكياً يلعب دوراً فعالاً في هيكل الشركات؛ ويتم اتباع أربع خطوات مهمة في تنفيذ النموذج أولاً؛ من خلال التحليل والهيكل الحاليين؛ وتحديد أوجه القصور والعناصر غير الفعالة في الدراسات والعمليات الخطية؛ والديناميكيات الداخلية؛ والقيم المشتركة؛ والرؤية والرسالة؛ في الخطوة الثانية؛ تحديد أهداف التغيير والتحول التي يمكن تطبيقها على المؤسسة؛ في الخطوة الثالثة؛ بما يتماشى مع الأهداف التي قد تكون مطلوبة في الوظيفة؛ ووضع خطة عمل؛ وفي الخطوة الأخيرة؛ إعادة الهيكلة وفقاً للخطة؛ وسيكون من الضروري تحديد كيفية تأثير التغييرات المحتملة في عناصر النموذج على بعضها البعض أثناء عملية إعادة الهيكلة<sup>1</sup>.

يهدف نموذج" ماكينزي" (McKinsey 7-S Model) إلى توضيح كيفية إدارة التغيير التنظيمي من خلال وضع إستراتيجية حول التفاعلات بين العناصر الرئيسة السبعة المكونة له؛ وهي: الإستراتيجية؛ والهيكل؛ والقيم المشتركة؛ والأنظمة؛ والمهارات؛ وأسلوب الإدارة؛ وفريق العمل<sup>2</sup>. ويمكن تلخص هذا النموذج في الشكل التالي:

الشكل رقم(01) يمثل عناصر نموذج" مكنيزي" S7 .



المصدر: بريانكا مالك ؛ إطار عمل نموذج" ماكينزي" ؛ (2025) ؛نشرت(17 فبراير 2022) ؛ تم الإطلاع عليه يوم2025/05/08 على الساعة01:34 زوالا على الرابط التالي : <https://whatfix.com/>

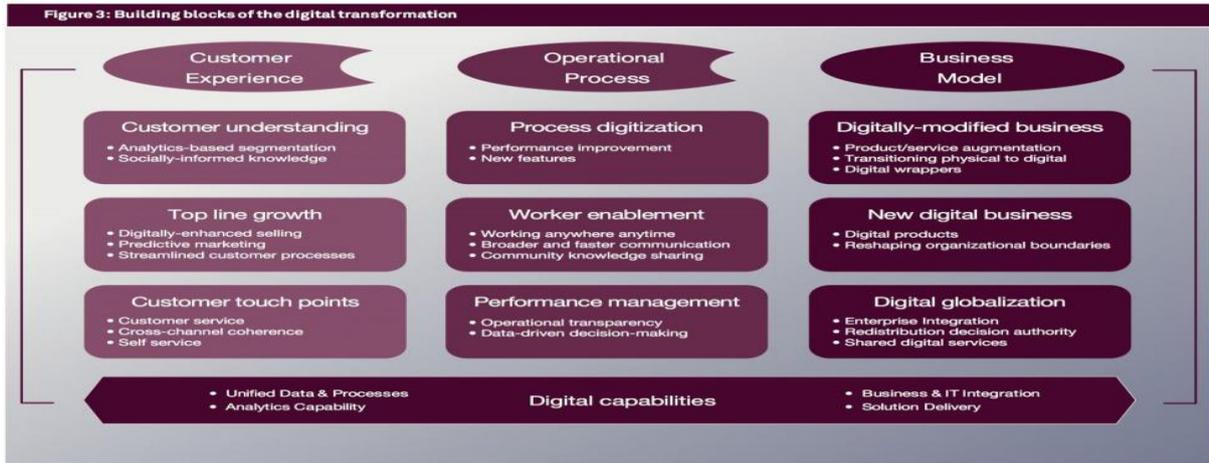
<sup>1</sup> Batuhan Kocaoğlu ، Ezgi Demir:" The use of McKinsey s 7S framework as a strategic planning and economic assestment tool in the process of digital transformation" ، Istanbul Topkapi University 57 5۰th Global Business Research Congress (GBRC - 2019), Vol.9-p:114.

<sup>2</sup> بريانكا مالك ، إطار عمل نموذج" ماكينزي" ، (2025) ،نشرت(17 فبراير 2022) ، تم الإطلاع عليه يوم2025/05/08 على الساعة01:34 زوالا على الرابط التالي :

ثانياً: نموذج "Capgemini و mit"

هذه الدراسة التي أجرتها شركة "كابجيميني ومعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا"؛ يتم تعريف النضج الرقمي من خلال مزيج من بعدين متميزين ولكن مرتبطين هما: الكثافة الرقمية وكثافة التحول التنظيمي. الكثافة الرقمية تعني الاستثمار في المبادرات القائمة على التكنولوجيا الرقمية لتغيير الطريقة التي تعمل بها الشركة؛ بدءاً من تفاعلاتها مع العملاء وحتى تنفيذ العمليات الداخلية وحتى نماذج أعمالها. ومع ذلك؛ فإن الاستثمار في مثل هذه المبادرات وحده لا يكفي وهناك بعد ثانٍ ضروري يتعلق بإدارة التحول الرقمي للمنظمة وداخلها، إذا كان من الممكن "شراء" الكثافة الرقمية؛ فلا بد من دفع عجلة التحول إنها إدارة التغيير؛ وهذان البعدان؛ الكثافة العددية وكثافة التحويل؛ يقوداننا إلى مصفوفة 2×2 والفئات الأربع للملفات الشخصية العددية<sup>1</sup>. ويمكن تلخيص هذا النموذج في الشكل التالي:

الشكل رقم (02) يمثل نموذج "Capgemini و mit".



المصدر: تم الإطلاع يوم (2025/05/08) على الساعة 03:34 مساءً على الرابط التالي:

<http://itan.vn/index.php/>

ثالثاً: نموذج "IDC (Digital Transformation Framework)DX"

التحول الرقمي "DX" يعني تطبيق تقنيات جديدة لإحداث تغيير جذري في العمليات؛ وتجربة العملاء؛ والقيمة يتيح التحول الرقمي للمؤسسات أن تصبح مؤسسات رقمية أصيلة تدعم الابتكار والتغيير الرقمي بدلاً من تعزيز التقنيات والنماذج الحالية.

<sup>1</sup> كريس هوهمان، "النضج الرقمي وفقاً لكابجيميني ومعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا"، (17/03/2018)، تم الإطلاع يوم)

(2025/05/08) على الساعة 03:00 مساءً على الرابط التالي:

[HTTPS://NOUVELLEINDUSTRIE.WORDPRESS.COM/](https://nouvelleindustrie.wordpress.com/)

التحول الرقمي هو استخدام أحدث التقنيات لتحسين العمليات الحالية وتقديم خدمات ومنتجات جديدة ومُحسّنة للعملاء. ويهدف إلى خلق قيمة من خلال تغيير طريقة عمل الشركات وكيفية تقديمها للقيمة للعملاء.

طورت شركة البيانات الدولية (IDC) إطار عمل التحول الرقمي (DX) لمساعدة قادة الأعمال وتكنولوجيا المعلومات على فهم التحديات والفرص التي يُتيحها التحول الرقمي لمؤسساتهم والتعامل معها. يتضمن إطار عمل التحول الرقمي خمسة أبعاد للتحول وهي:

- تحول القيادة .
  - تحول التجربة الشاملة.
  - تحول المعلومات.
  - تحول نموذج التشغيل.
  - تحول مصادر العمل.<sup>1</sup>
- وهذا ما يظهره الشكل التالي:

الشكل رقم (03) "نموذج IDC"



Sauce: **Matthew Calfa**, Breaking the Digital Deadlock: A Digital Transformation Imperative, Data-Driven Research & Advisory Focusing on the Value and ROI of Technology, **Publication date: April 3, 2019**, It was viewed on (05/09/2025) at 10:06 AM at the following link: <https://www.linkedin.com/>

#### رابعا : نموذج Gartner للتحول الرقمي

وفقاً "لجارتنر"؛ فإن التحول الرقمي هو أي شيء يشير إلى تحديث تكنولوجيا المعلومات وتحسينها وابتكارها. وتستفيد الشركات التي تطبق أطراً ناجحة للتحول الرقمي من التكنولوجيا الرقمية والبنية التحتية الداعمة لها لبناء نموذج أعمال أكثر كفاءة ومثانة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Handojo Triyanto , The Framework for DigitalTransformation (DX) Journey, Publication date: August 30, It was viewed on (05/09/2025) at (12:54) AM at the following link: <https://www.linkedin.com/>

<sup>2</sup> تم الإطلاع يوم ( 2025/05/08 ) على الساعة 06:08 ليلا على الرابط التالي: <https://kissflow.com/>

يساعد نموذج "جارتتر" للتحويل الرقمي للأعمال على تحديد الفرص الجديدة التي يوفرها الابتكار. وتتراوح هذه الفرص بين "أقل تحولاً" و"أكثر تحولاً"؛ بما في ذلك<sup>1</sup>:

- بيع الأصول الرقمية الموجودة؛ مثل البيانات أو المحتوى؛
- رقمنة المنتجات أو الخدمات؛
- اعتماد نموذج الإيرادات القائم على الدفع مقابل الاستخدام أو الاشتراك؛
- استخدام نتائج المخاطر المشتركة لتحديد التسعير؛
- إدارة منصة أعمال للمشتريين والبائعين؛
- الانتقال إلى صناعة مجاورة أو جديدة.

يتم استخدام نموذج "Gartner TIME" على نطاق واسع في سيناريوهات مختلفة؛ تدور في المقام الأول حول إدارة محفظة تكنولوجيا المعلومات والتخطيط الاستراتيجي.

وفيما يلي بعض حالات الاستخدام الشائعة<sup>2</sup>:

- **ترشيد التطبيقات** : يُعد ترشيد التطبيقات أكثر استخدامات نموذج TIME شيوعاً. يستخدم مهندسو تكنولوجيا المعلومات نموذج TIME لتقييم محفظة تطبيقاتهم وتحديد التطبيقات التي يجب الاحتفاظ بها؛ أو تحسينها؛ أو استبدالها؛ أو إيقافها.
- **تطوير استراتيجية تكنولوجيا المعلومات**: من خلال تصنيف التطبيقات؛ يمكنك تحديد التطبيقات المفيدة التي تتطلب الاستثمار؛ أو التطبيقات القديمة التي تحتاج إلى الاستبدال؛ أو التطبيقات المكررة التي يمكن التخلص منها.
- **تخطيط ميزانية تكنولوجيا المعلومات**: يُعد نموذج الوقت أداة فعالة لتخطيط ميزانية تكنولوجيا المعلومات. فهو يُساعد على تحديد التطبيقات التي تحتاج إلى مزيد من الاستثمار (الاستثمار).
- **تخطيط هجرة السحابة** : غالباً ما تكون التطبيقات الموجودة في رباعي الهجرة مرشحة جيدة للهجرة إلى السحابة؛ بينما قد تكون التطبيقات الموجودة في رباعي التسامح أكثر ملاءمة للبقاء في الموقع.
- **عمليات الدمج والاستحواذ** : يُساعد هذا النموذج في تقييم محفظة تطبيقات كلا الكيانين المندمجين. الهدف هو تحديد مصير كل تطبيق. قد يُحتفظ ببعضها كما هو؛ بينما يُمكن دمج بعضها الآخر مع تطبيقات مماثلة. قد تُستبدل بعض التطبيقات بخيارات أفضل؛ وقد يُزال بعضها الآخر تماماً.

<sup>1</sup> أندرو دينيس، "10 أنواع من نماذج التحويل الرقمي"، نشرت (12 سبتمبر 2023)، تم الإطلاع يوم (2025/05/08) على الساعة 8:43 ليلاً على الرابط التالي:

<https://kissflow.com/>

<sup>2</sup> تم الإطلاع يوم (2025/05/08) على الساعة 9:10 ليلاً على الرابط التالي:

<https://www.leanixnet.translate.goog>

- إدارة مخاطر التكنولوجيا : من خلال تحديد التطبيقات التي أصبحت قديمة من الناحية الفنية أو غير متوافقة مع احتياجات العمل؛ يمكن أن يساعد نموذج TIME في تحديد مخاطر تكنولوجيا المعلومات وإدارتها.

- إدارة الموردين : باستخدام هذا النموذج؛ يُمكنك تقييم أداء موردي تكنولوجيا المعلومات.

- خامسا: نموذج " TM Forum – Digital Maturity Model "

قبل تناول مفهوم النضج الرقمي لا بد من الإشارة و إلى كل من مصطلح النضج و الرقمنة ومن ثم الانتقال إلى مفهوم النضج الرقمي ويرى ( Zahera – Pérez ) النضج هو العملية التطورية للنمو من البداية الأولية إلى الحالة النهائية للتطور الكامل وتوافقه الرأي في هذه المفهوم وقد تم تعريف الرقمنة على أنها تحويل العملية التناظرية إلى رقمية دون تغيير هيكل العملية وتتطلب الرقمنة تغيير العمليات التجارية باستخدام التقنيات الرقمية.<sup>1</sup>

يقوم نموذج إدارة النضج الرقمي بتقييم القدرة الرقمية عبر 5 أبعاد أعمال محددة بوضوح لإنشاء رؤية شاملة للنضج الرقمي في جميع أنحاء المؤسسة:

- استراتيجية. - العملاء. - التكنولوجيا. - العمليات. - التنظيم والثقافة.

التحول الرقمي رحلةً تتطوي على منظومة متكاملة من القدرات؛ ويمكن استخدام نموذج إدارة البيانات الرقمية (DMM) في كل مرحلة من مراحل التحول للمساعدة في تحديد مواطن الخلل؛ وتحديد المجالات الرئيسية التي يجب التركيز عليها؛ ونقطة البداية.

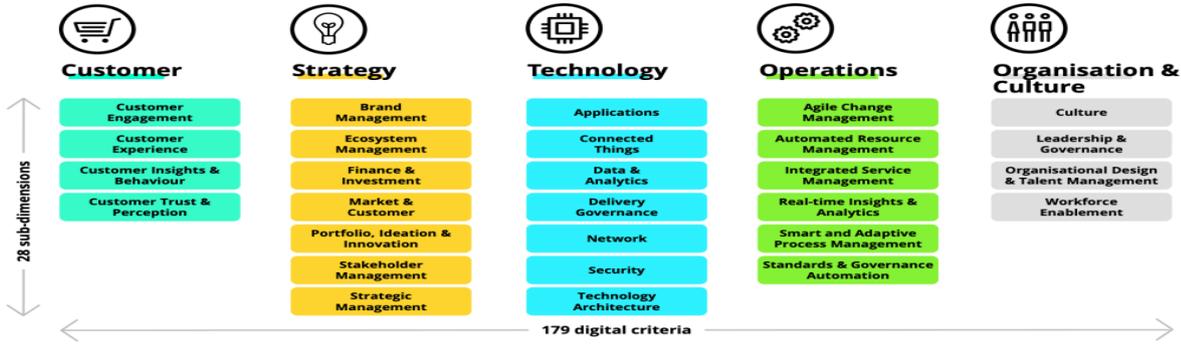
لا يُعني هذا النموذج عن إطار عملٍ شاملٍ للتحول؛ بل يُقصد به أن يكون بمثابة دليلٍ وأداةٍ يُعتمد عليها طوال العملية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علياء عبد اللطيف, عبد الله محمود، تقييم واقع النضج الرقمي في شركات الإتصالات العراقية ، جامعة تكريت ، العراق ، مجلة بحوث الاقتصاد و المناجمنت ، المجلد 04، العدد02 ، جوان 2023، ص14.

<sup>2</sup> تم الإطلاع يوم ( 2025/05/08 ) على الساعة 9:35 ليلا على الرابط التالي :

ويمكن أن نلخص هذا في الشكل التالي:

الشكل رقم (04) نموذج "TM Forum – Digital Maturity Model".



المصدر: تم الإطلاع يوم (2025/05/08) على الساعة 11:00 ليلا على الرابط التالي:

### المبحث الثالث: خطوات تنفيذ التحول الرقمي وتحدياته ومزاياه وعيوبه

من خلال المبحث سوف نتطرق فيه إلي أهم الخطوات التي تساعد المنظمة على التحول الرقمي بكل سهولة ومسايرة التكنولوجيا ؛ كما هناك أيضا تحديات وصعوبات تواجه هذا التحول وسوف نوضحها في هذا العنصر ونتطرق أيضا إلي المزايا وعيوب التي تشوبه.

#### المطلب الأول: خطوات تنفيذ التحول الرقمي وتحدياته

سوف نتطرق فيه إلي أهم الخطوات التي تساعد المنظمة على التحول الرقمي بكل سهولة ومسايرة التكنولوجيا

#### أولاً: خطوات تنفيذ التحول الرقمي

يذكر كل من "Ricardo Santos & Renee Patton" "أهم الخطوات التي يجب إتباعها؛ من أجل التحول الرقمي؛ وهي<sup>1</sup>:

- بناء الوعي بالإمكانيات الرقمية والتهديدات والفرص للقادة في المدرسة والشعور بالحاجة الملحة للتغيير.
- إنشاء رؤية رقمية مشتركة؛ ومعروفة لدى جميع القادة في المدرسة وتحديد ما تريد تحقيقه.
- ترجمة الرؤية إلى عمل عن طريق تحديد الأهداف الإستراتيجية وخريطة طريق الأنشطة التي يتعين القيام بها.

<sup>1</sup> عادل محمد محمد: "متطلبات تطبيق التحول الرقمي ف تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بمصر"، مجلة كلية التربية بنها، العدد133، جزء 1، كلية التربية- جامعة مدينة السادات، مصر، 2023، ص-ص: 558-559.

- تحدد نقطة البداية المتعلقة برصد الاستراتيجي للمدرسة من المعلمين الذين يتمتعون بقدراتهم وكفاءاتهم على تنفيذ التغيير.
- التأكد من أن جميع الأنشطة "تؤدي إلى نفس الاتجاه وأن "تبقى" على المسار المقترح لهذا الغرض.
- بناء المهارات من خلال وضع خطة لتطوير كفاءات المعلمين وكذلك لموظفي عمليات الدعم؛ بما في ذلك برامج التعليم الداخلية والخارجية.
- تحديد التكاليف لبناء البنية التحتية الرقمية؛ وتعليم المعلمين والمواد الإدارية لاستخدام التقنيات الجديدة؛ لمواد التدريس الرقمية عبر الإنترنت.
- المواد الأساسية اللازمة لأداء الأنشطة الرئيسية من الأصول المادية وغير المادية.
- الأنشطة الرئيسية الأكثر أهمية والتي يجب القيام بها بشكل جيد وتتمثل في التعليم والتعلم من أجل تحسين التدريس والتطور في أداء العمليات التعليمية للاتجاهات والتحديات الحديثة التي يجلبها العصر الرقمي.
- تدفق الإيرادات التي من المفترض أن تحصل على تمويل جديد؛ ويتم التمويل من ميزانية الدولة؛ أو عن طريق الصناديق والتبرعات والرعاية العامة أو الخاصة.
- توفير الحوافز والمكافآت لأولئك الذين يحققون الأهداف؛ كما يجب مكافأة الأفضل؛ من أجل تحفيز الآخرين على أن يكونوا أكثر نشاطاً وقدرة على التكيف والتفاني لتحقيق هدفهم.

### ثانياً: تحديات التحويل الرقمي

- لقد أصبح التحويل الرقمي ضرورة حتمية على المصارف لمواكبة التطور وتحقيق الاستدامة؛ لذلك يجب عليهم مراجعة ما يلي:
- طريقتهم في معالجة البيانات وتصنيفها وفرزها؛
  - طريقتهم في استدلال وتحليل البيانات؛
  - يتطلب التحويل الرقمي للهيكلة تعبئة الموارد التقنية والبشرية التي لا تمتلكها جميع المصارف بالضرورة؛
  - وبالمثل؛ يمكن أن يكون شراء البرامج والتراخيص بمثابة مكبح مالي المصارف الناشئة؛
  - نقص المهارات والقدرات والوعي والفجوات الرقمية؛
  - نقص الجاهزية المؤسسية؛ والجاهزية التقنية؛
  - تضارب المبادرات؛ ووجود التعقيدات والعقبات القانونية والتشريعية ونقص المعايير وأطر العمل؛
  - عدم الترخيص لمزودي خدمات الهاتف المحمول والمصارف في إنشاء محافظ إلكترونية لتسهيل تداول العمليات المالية لكافة القطاعات الاقتصادية؛

- عدم سن القوانين المتعلقة بزيادة الأعمال الرقمية؛ بالإضافة إلى تحدي نشر التوعية بالثقافة الرقمية وخلق ثقافة التعاملات النقدية الإلكترونية إلى جميع الجهات وأفراد المجتمع؛<sup>1</sup>
- نقص المهارات التقنية للأفراد العاملين بالمنظمة يعتبر عامل أساسي لا بد من مراعاته أثناء صياغة وإعداد الإستراتيجية الرقمية؛
- الثقافة التنظيمية التي هي عبارة عن مزيج من المعتقدات والقيم والأعراف والأساطير تعتبر كمشكل يعيق عملية التحويل الرقمي ما لم تكن قائمة على الانفتاح للتغيير؛
- التنسيق ؛ بمعنى إذا لم يتم الاتصال الجيد بين القمة الإستراتيجية والأفراد تفشل عملية التحويل الرقمي لذا لا بد من تحديد الأدوار و المسؤوليات والأهداف بدقة؛
- ضعف الإمكانيات الرقمية المنظمة؛
- غياب الشعور بالحاجة؛
- تعارض الأهداف والأدوار بسبب مشكل التنسيق والقيادة؛
- غياب الرؤية وعدم وضوحها للأفراد الفاعلين؛
- مشكل الثقافة التنظيمية التي تعتبر متغير أساسي في نجاح التحويل الرقمي؛
- ضعف البنية التحتية المتعلقة بتجهيزات وتقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال و قدمها و محدوديتها؛
- غياب التعاون و روح الفريق داخل المنظمة؛
- مخاوف الفشل من التحويل الرقمي وعدم الاقتناع بها؛
- قلة الإمكانيات المالية والتمويلية لعملية التحويل الرقمي؛
- عدم كفاءة وخبرة الكوادر التنظيمية وقلة كفاءتها في التعامل مع أساسيات ومتطلبات التحويل الرقمي؛
- القوانين والتشريعات غالبا ما تشكل عائق يحبط فعالية التحويل الرقمي مما يجعلها بطيئة مما قد يعود بخسائر على المنظمة؛<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: مزايا و عيوب التحويل الرقمي

يقدم التحويل الرقمي العديد من الفوائد التي تساهم في تحسين كفاءة العمليات، تقليل التكاليف، تعزيز تجربة العملاء، ودعم اتخاذ القرارات المبنية على البيانات بشكل أسرع وأكثر دقة، كما يساعد في تعزيز الابتكار والمرونة لمواكبة التطورات التكنولوجية المستمرة، كما يواجه التحويل الرقمي تحديات

<sup>1</sup> معاوية فهد داود القواسمي: " التحويل الرقمي في المصارف الإسلامية دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في دولة فلسطين"، 2025، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2025، ص- ص: 22-28.

<sup>2</sup> صدوقي غريسي، سي الطيب الهشمي رضا، علي العبسي: " واقع و أهمية التحويل الرقمي و الأتمة"، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المركز الجامعي أفلو، الجزائر، المجلد 3 العدد 2، 2021، ص- ص: 103-104.

ومخاطر مثل التكلفة العالية للاستثمار، مقاومة التغيير من قبل الموظفين، مخاطر الأمن السيبراني، تعقيد إدارة الأنظمة، وصعوبات في دمج التقنيات الجديدة مع الأنظمة القديمة، وقد يؤدي الاعتماد الكبير على التكنولوجيا إلى فقدان بعض الوظائف التقليدية وظهور فجوات رقمية بين المستخدمين، فمن الضروري التخطيط الجيد والتدريب المستمر لتجاوز هذه العوائق وتحقيق الاستفادة القصوى من التحوّل الرقمي.

### أولاً: مزايا تطبيق التحوّل الرقمي

- لتطبيق التحوّل الرقمي مزايا عديدة وسنذكر منها كالاتي:<sup>1</sup>
- إنجاز وزيادة فاعلية المنظمات وتحسين الأداء المؤسسي؛
- دعم الإنتاجية والإبداع؛
- تقليل التكاليف والجهد بصورة كبيرة؛
- الاستفادة من التقنيات الرقمية الحديثة لاكتشاف مسارات جديدة لخلق القيمة؛
- تسهيل الإجراءات للحصول على الخدمات؛
- تحسين جودة البرامج والمقررات الدراسية بناء على أسس عالمية مقبولة و تحسين جودة التعليم ونواتج التعلم؛
- تحقيق المساواة وتكافؤ الفرص التعليمية للجميع؛
- تحرير المتعلمين من القيود التي يفرضها نظام التعليم التقليدي؛
- تحقيق متعة التعلم و تطوير الأداء الأكاديمي والمهني؛

### ثانياً- عيوب التحوّل الرقمي

التحوّل الرقمي يأتي مع مزايا كبيرة؛ لكنه يحتوي على عيوب أيضاً من هذه العيوب يمكن جمعها في نقاط:

- مخاطر أمان البيانات وارتفاع فرص الاختراق ؛
- إشكالات الخصوصية الأمر الذي التقنيات الجديدة تضاعف من قلق الخصوصية؛
- التحوّل الرقمي قد يفاقم من العزلة الاجتماعية ويؤدي إلى الانفصال الاجتماعي؛<sup>2</sup>
- يحتاج إلى كثير من التكاليف للبدء في استخدامه وتطبيقه سواء أكان تطبيقه في الشركات أم في القطاع التعليمي؛
- على مستوى التعليم فثمة ثغرات من الممكن حدوثها خلال استخدام التحوّل الرقمي وهي:

<sup>1</sup> سنية محمد أحمد سليمان سبع: "تأثير وجود خدمة تعليمية رقمية على رضا " دراسة تطبيقية على طلاب وطالبات الجامعة المنصورة ""، مدرسة دراسة الأعمال المعهد العالي للحاسبات وتكنولوجيا المعلومات ، المجلد 12، العدد 2021، ص: 29-30.

<sup>2</sup> "مزايا وعيوب التحوّل الرقمي" ، تم النشر في ( 2024/27/08 ) ، تم الإطلاع عليه يوم ( 03/ 05/ 2025 ) على الساعة 08:30 صباحاً على الرابط التالي:

- تمسك بعض المعلمين والمديرين في طرائق التدريس التقليدية دون الرغبة في ممارسة التطور التكنولوجي؛ فاستخدام التحوّل الرقمي يعني تغييراً في المناهج المعطاة إلى جانب تغير كبير في الثقافة؛
- إثارة الخوف تجاه بيانات الطلبة والمعلمين وعدم الاستطاعة في حماية خصوصياتهم؛ فاستخدام التحوّل الرقمي يتطلب تطبيق إجراءات أمنية صارمة وبشكل مستمر؛ إضافة إلى عملية مراقبة؛
- عدم توفر المال اللازم لاستخدام التحوّل الرقمي في الجامعات والمدرّس؛ فإمكاناتهم المالية محدودة ولا يمكن دعم استخدام هذا التحوّل؛ فيجب شراء كثير من الأجهزة والمعدات إلى جانب تكاليف كل المتدربين وعمليات الصيانة؛<sup>1</sup>

<sup>1</sup> "فوائد ومميزات التحوّل الرقمي وأهميته وسليباته"، (4 مارس 2024 ) ، تم الإطلاع عليه يوم 2025/05/03 على الساعة 10:45 صباحاً على الرابط التالي:

## خلاصة

يعد التحول الرقمي عملية تبني الأدوات الرقمية لتحسين أداء المؤسسات وتطوير خدماتها وتعزيز كفاءتها؛ و لا يقتصر على إدخال التكنولوجيا فقط؛ بل يشمل أيضاً تغييراً ثقافياً وتنظيماً عميقاً يمس طرق العمل؛ وأساليب اتخاذ القرار؛ وعلاقات العمل داخل المؤسسة.

يشمل التحول الرقمي عدة مجالات مثل: رقمنة العمليات الإدارية؛ استخدام الذكاء الاصطناعي؛ تحليل البيانات الضخمة؛ الخدمات الإلكترونية؛ والتواصل الرقمي مع العملاء أو المستخدمين؛ ويهدف بالأساس إلى تحسين جودة الخدمات؛ تسريع الإنجاز؛ وتوفير بيئة عمل أكثر مرونة وابتكاراً.

حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى توضيح مفهوم التحول الرقمي ومدى أهميته في المنظمات؛ و الأهداف التي يسعى إليها، وتطرقنا إلى أهم خصائصه التي يتميز بها كالتفاعلية والمرونة وغيرها؛ كما وضحنا أبعاده التي اتبعتها التحول الرقمي أعطينا بعض النماذج له مثل نموذج "بلوم" و نموذج "مكينزي" وغيره من النماذج.

كما تطرقنا إلى خطوات تنفيذ هذا التحول الرقمي وأهم التحديات التي تواجهه، وأهم الخطوات التي تتم عند تنفيذه.

## الفصل الثاني:

### مدخل عام حول تطوير المهارات

**تمهيد**

تعتبر المهارات جزءاً مهماً في واقعنا الحالي فلا بد من كل شخص اكتساب مهارات لمواكبة التطورات التي تحدث في زمننا الأخير؛ لذلك وجب علينا تطوير المهارات لأنها أضحت من العوامل الأساسية التي تركز عليها المؤسسات في تحقيق التقدم و النجاح و تحقيق التنمية المستدامة في عصرنا الحالي؛ ولسرعة التقدم التكنولوجي السريع؛ مما جعل من الضروري تحديث وتعزيز المهارات لدى الأفراد عامة والموظفين بشكل خاصة؛ سواء كانوا موظفين في المؤسسات العمومية أو مؤسسات خاصة؛ لضمان قدرتهم على التكيف مع التطورات و المتطلبات الحديثة في وسط العمل.

من هذا المنطلق سوف نسلط الضوء في هذا الفصل على مفاهيم العامة للمهارات و ما هي تطوير المهارات؛ فقد قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

**المبحث الأول: ماهية المهارات**

**المبحث الثاني: ماهية تطوير المهارات**

**المبحث الثالث: أساليب ونماذج تطوير المهارات وأبعاده**

**المبحث الأول: ماهية المهارات**

تعتبر المهارات من العناصر الأساسية التي تساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء الأفراد داخل مختلف المجالات المهنية والتعليمية وغيرها من ذلك؛ لذلك سنتطرق من خلال هذا المبحث إليّ مطلبين أساسيين يتضمنان مفهوم وأهمية المهارات بالإضافة إليّ الخصائص والأنواع؛

**المطلب الأول: مفهوم المهارات**

نتناول مفهوم المهارات، التي تُعرف بأنها القدرات والخبرات التي يمتلكها الفرد وتمكنه من أداء مهام معينة بفعالية وكفاءة، تشمل المهارات الجوانب التقنية، الذهنية، والاجتماعية، وتعتبر أساساً لتطوير الأداء وتحقيق النجاح في مختلف المجالات.

**أولاً: تعريف المهارات****1- تعريف المهارة لغة**

جاء في لسان العرب: إن المهارة "الحق في الشيء ؛ وتعني المهارة في معجم الوسيط ؛ ويقال: مهر في العلم وفي الصناعة وغيرهما ؛ مهارة أحكمة وصار به حادقا؛ فهو ماهر".<sup>1</sup>

**2- تعريف المهارة اصطلاحاً**

من التعريف اللغوي يظهر أن المهارة: هي القدرة على تنفيذ أمر ما بدرجة من إتقان؛ وتحدد درجة الإتقان المقبولة تبعاً للمستوى التعليمي للمتعلم؛ والمهارة أمر تراكمي أي أنها؛ تبدأ بمهارات بسيطة تبنى عليها مهارات أخرى وهي تحتاج إلى أمرين:

- معرفة نظرية لاكتساب مهارة ما يجب أن يعرف المتعلم الأسس النظرية التي يقاس عليها النجاح في الأداء.
- تدريب عملي: لا يمكن أن تكتسب المهارة إذا لم يتدرب المتعلم عليها؛ ويجب أن يمتد التدريب حتى تكتسب المهارة بالمستوى المطلوب للمرحلة التعليمية.

<sup>1</sup> عبد القادر ميلود سلامي، أمينة أحمد بلهاشمي: "مهارة الاستماع وطرق اكتساب الطفل المتمدرس لها في الطور الأول ابتدائي دراسة استبائية"، الرقم الدولي المعياري للمؤتمر، معتمد ومصنف دولياً، المؤتمر الدولي التاسع للغة العربية، 6-8 نوفمبر 2023، ص:

حيث تعتبر المهارة أنها أمر فردي لا تكتسب إلا بالتدريب العملي لكل متعلم؛ ويختلف المتعلمون في سرعة اكتسابهم للمهارة؛ ولذلك لا يجوز الاكتفاء بالتدريب الجماعي أو تدريب بعض الأفراد من بين مجموعة من المتعلمين.<sup>1</sup>

يمكن تعريف المهارة بأنها قدرة فردية مكتسبة تمكن الشخص من أداء مهمة أو نشاط معين بكفاءة ودقة، وتعكس مدى تمكن الفرد من استخدام معارفه وخبراته بطريقة فعالة لتحقيق أهداف محددة، وتعتبر المهارات أساساً للتطور الشخصي والمهني، وتشمل جوانب متعددة مثل المهارات التقنية، الاجتماعية، والذهنية.

### ثانياً: أهمية المهارات

تتمثل أهمية المهارات في عدة نقاط سنتطرق لها في مايلي:

- يساعد اكتساب المتدرب علي استماعهم بالأنشطة التي يمارسونها وتحقيق إشباع الحاجات؛
- يعين نيل المتدربين على إصغائهم بالفعاليات التي يمارسونها وتحقيق إرضاء الاحتياجات النفسية لديهم؛
- تتمركز أهمية المهارات في كونها ساحة بالغة الأهمية للتواصل والتفاعل الاجتماعي؛
- يساعد اكتساب المهارات على بلوغ قدر عظيم من الاعتماد على الذات والاتكال على النفس والاستمتاع بأوقات الفراغ كما يساعدهم على ثقتهم بأنفسهم ومشاركة الآخرين في الأعمال التي تتوافق مع قدراتهم وإمكاناتهم؛
- تُعد المهارات حاجة لكل نشاط يقوم به الفرد إذا أنها تُيسر سريان النشاط وتُمكنه من تنفيذ الواجبات العسيرة والكبيرة والمعقدة؛
- تساعد على التفاعل مع الرفاق والابتكار والإبداع في حدود طاقتهم الذهنية والجسمية؛<sup>2</sup>
- اكتساب مرونة؛ خاصة إذا اكتسب الفرد مهارات سلوكية؛
- دور المؤسسة في تنمية مهارات المستمرة من خلال اعترافها بمهارات الأفراد؛
- اكتساب الأفراد للمهارات الفنية يؤدي إلى تمسك المؤسسة بهم؛
- أفضلية الزيادة نتيجة مزج الموارد والقدرات تتيح اكتشافات وردود فعل تثري المهارات؛

<sup>1</sup> بن يوسف محمد الحسن: " العلاقة بين المهارات اللغوية وآليات اكتسابها ، مجلة مقاربات في التعليمية" ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي، المجلد 04 العدد01 ، جوان 2021 ، ص- ص: 310-311.

<sup>2</sup> رفعت عارف الضبع : " أهمية المهارات" ، تم النشر(2022/10/31)، تم الإطلاع عليه يوم( 2025/05/04) على

الساعة 09:34 صباحاً على الرابط التالي: <https://mail.almerja.com/>

- إتاحة فرصة مشاركة الموارد البشرية في مختلف العمليات؛
  - زيادة استخدام المهارات في المؤسسة يسمح غالبا من الاستفادة من اقتصاديات الحجم من الموارد المستعملة؛<sup>1</sup>
- ومن خلال التعريف و الأهمية أتضح لنا أن هناك خصائص وأنواع مهارات سنتطرق لها في المطلب الثاني.

### المطلب الثاني: خصائص و أنواع المهارات

تتميز المهارات بعدة خصائص؛ الأمر الذي جعلها تظهر في عدة أنواع لذا سنحاول التطرق في هذا المطلب لخصائص المهارات وأنواعها.

**أولاً: خصائص المهارات:** يمكن تلخيص أهم خصائص المهارات فيما يلي<sup>2</sup>:

- الكفاءات تجعل للفرد القدرة ؛ عندما تكون قليلة أو أنها تضمن إنجاز المؤسسة؛
- قدرات الأفراد مكونة بشكل أساسي من البناء الشخصي والاجتماعي؛
- الكفاءات يتم الإقرار بها في الوسط المهني ؛
- إن الصلة بين التشغيل والفرد هي المهارات؛
- تسمح المهارات للقيام بنشاط ؛
- المهارات ليست الأداء ولكنها أحد مكوناته؛
- إن المهارات يجب أن تخضع للتطوير؛ أي توفير الشروط الضرورية لاستمرارها .

### ثانياً: أنواع المهارات

وتختلف المهارات باختلاف مجالات استخدامها؛ لذلك فهناك عدة أنواع سنحاول ذكر أهمها في هذا العنصر:

- 1- **المهارات المرنة أو الشخصية:** وهي المهارات القابلة للاستعمال والموجهة للآخرين التي تعبر عن شخصية الفرد وكفاءاته كالقدرة على التفكير والتواصل والتحاور والتخاطب والقراءة والكتابة وإدارة العلاقات العامة وتنمية الذات وغيرها.

<sup>1</sup> فليون مراد: " دور القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين"، "دراسة حالة كلية علوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير-جامعة الوادي"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، فرع تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2016/2015، ص:08.

<sup>2</sup> مراد رايس: " أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2005، ص: 134.

- 2- **المهارات التحويلية:** أو المهارات القابلة للتوظيف والاستخدام في مجالات مختلفة كالقيادة والإدارة؛ والتفكير النقدي؛ والتفاوض والتركيز والعمل في فريق؛ والابتكار والإبداع وغير ذلك.
- 3- **المهارات المهنية أو الفنية:** وهي مجموعة من المهارات المكتسبة على مدى الحياة؛ بعضها يتم تحصيله خلال سنوات الدراسة من الأعمال العملية والمشاركة في الأنشطة التطوعية وعمليات التدريب والتأهيل المهني؛ والبعض الآخر من التجربة والعمل؛ كالمهارات اليدوية؛ وصيانة الأجهزة؛ وإجراء الحسابات؛ وتفسير آليات عمل الحركات وصيانتها؛ وما إلى ذلك.<sup>1</sup>
- 4- **المهارات السلوكية:** و يتعلق الأمر هنا بالمستوى الأعلى الموالي حيث يتطلب مستوى مهارات تتميز بالقدرة على التواصل وفهم مواقف الآخرين.
- 5- **المهارات الفكرية:** وهذا النوع يرتبط بمستوى الإدارة العليا؛ ويشمل تلك المهارات المتعلقة بالقدرة على الرؤية الشاملة والتعامل بعمق مع وتملك الحكمة.
- 6- **المهارات الأساسية:** هي المهارات الرئيسية وتكون داخل المؤسسة والتي من خلالها تتميز المؤسسة وذلك بتطبيقها بشكل أفضل من منافسيها لها تطبيقات عديدة.
- 7- **المهارات التمييزية:** وهي تلك المهارات التي تتعلق بالمواقف التسييرية؛ كما أنها تشكل قائمة الخصائص التي تسمح بتمييز الأفراد الأكثر أداءاً.<sup>2</sup>
- 8- **فالمهارات الفردية:** وهي عبارة عن ممارسات عملية في نشاط معين بمعنى آخر هي ممارسات العامل الماهر القادر على تعبئة العمل بفعالية لمختلف وظائف النظام أو إدخال موارد متنوعة للعمليات بعقلانية".
- 9- **أما المهارات الجماعية فهي:** " عملية المزج بين المهارات التي يمتلكها الأفراد وأعمال الفريق فهي تمنح القدرة على سماع وفهم رسائل المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة و إقتراح الرؤى و الوسائل لسبق تطورات المحيط أو التكيف معه.<sup>3</sup>
- وبعد أن تطرقنا إلي المهارات من حيث التعريف و الأهمية والخصائص والأنواع سننتقل إلي تطوير المهارات في المبحث الموالي.

<sup>1</sup> عباس محمد حسن سليمان: "تنمية المهارات العملية لطلاب المرحلة الجامعية الأولى في ظل العولمة"، نوفمبر ، 2016 ، ص: 634.

<sup>2</sup> إسماعيل حجازي، معاليم سعاد : "تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات"، دار أسامة للنشر والتوزيع ،ط01، الأردن ، عمان، 2013، ص : 94.

<sup>3</sup> نوال شنافي: "دور تطوير المهارات في تحقيق الأداء المتميز"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، الجزائر، المجلد7، العدد13، جوان2013 ، ص:128.

**المبحث الثاني: ماهية تطوير المهارات**

تطوير المهارات هو عملية مستمرة تهدف إلى تحسين وتنمية قدرات الفرد الشخصية والمهنية ليتمكن من أداء المهام بكفاءة أعلى وتحقيق النمو والتطور في مختلف المجالات، تشمل هذه العملية تحديد المهارات التي يحتاج الفرد إلى تحسينها، واختيار الأساليب المناسبة للتعليم مثل التدريب، الدورات التعليمية، والتجارب العملية، مع الالتزام بالتطبيق المستمر، يساهم تطوير المهارات في زيادة الإنتاجية، تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات، وتحقيق الأهداف المهنية والشخصية بشكل أكثر فعالية، كما يعد تطوير المهارات خطوة أساسية لمواكبة متطلبات سوق العمل والتحديات الحديثة، سنتطرق من خلال المبحث الي مطلبين أساسيين يتضمنان مفهوم والأهمية بالإضافة إلي الفوائد الناتجة عن تطوير المهارات.

**المطلب الأول: مفهوم تطوير المهارات**

يشير تطوير المهارات الي عملية اكتساب وتطوير وتعزيز مجموعة واسعة من المهارات والكفاءات ؛ ويشمل ذلك بذل جهد مدروس ومتواصل لبناء المعرفة والخبرة والقدرات في مجالات محددة لتلبية متطلبات العمل أو السعي لتحقيق النمو الشخصي والمهني.

**أولاً: تعريف تطوير مهارات**

**تطوير المهارات هو:** " ذلك المزيج من الطرق والوسائل والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء المهارات حيث أصبح الحل الأمثل لمواجهة تحديات منافسة قوامها الجودة؛ التجديد والتنوع ومن ثم المساهمة في تحقيق الارتقاء بالأداء إلى مستويات التميز نتيجة إحداث نقلة نوعية في مخزون المهارات"<sup>1</sup>.

**كما يمكن تعريفها على أنها:** الإجراءات المتخذة من قبل المؤسسة لتنمية قاعدة مهاراتها؛ بعبارة أخرى تطوير المهارات "هي ذلك المزيج من الطرق والوسائل والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء المهارات التي تتوفر عليها المؤسسة"<sup>2</sup>.

كما تعرف تطوير المهارات على أنها: " مجموعة الفعاليات المخصصة لاستخدام وتنمية الأفراد والجماعات بصورة مثلى بغرض تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد"<sup>3</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف تطوير المهارات عل أنها: "تعرف تطوير المهارات هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات المتخذة من أجل تحسين كفاءة الموظف لرفع مستواه في العمل". .

<sup>1</sup> نوال شنافي، مرجع سابق، ص- ص: 129-130.

<sup>2</sup> عيسى خليفي، ربيعة قوادرية ، دور التسييري التقديري للتشغيل والمهارات ( GPEC ) في تطوير المهارات ،مجلة الدراسات الأكاديمية، المركز الجامعي نور البشري البيض، جامعة بسكرة، العدد 03، سبتمبر 2019، ص: 08.

<sup>3</sup> فليون مراد، مرجع سابق، ص52.

ثانياً: أهداف تطوير المهارات

تعد عملية تطوير المهارات وتنمية المعارف وسيلة لتحقيق مجموعة من الأهداف؛ تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- تعزيز القدرة على أداء المهام بشكل أسرع وأكثر كفاءة؛ ومن ثم تحسين الأداء العام وزيادة الإنتاجية؛
- اكتساب المزيد من الخبرات والمعارف؛ ومن ثم البقاء على اطلاع بأحدث اتجاهات الصناعة؛
- التدريب على التعامل مع عوامل المخاطر التي قد تواجه الموظف في بيئة العمل التقليدية؛
- زيادة القدرة على التكيف مع التغيرات طويلة المدى؛ واستخدام الأدوات والتقنيات الحديثة بكفاءة؛
- إتقان مجموعة مهارات معينة تساعد على إكساب سمعة جيدة للموظف في مجال عمله؛
- التميز في سوق العمل وزيادة فرص الحصول على وظيفة مرموقة أو الترقية داخل مكان العمل؛
- اكتساب مهارات جديدة تؤهل للحصول على مناصب ذات مسؤوليات أكبر؛
- القيام بالمهام الوظيفية بشكل أفضل؛ مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي؛
- تعديل وتغيير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها؛
- تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين والتي تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في المنظمة؛
- مساعدة في تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين الحالي وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة ومن ثم وضع البرامج التدريبية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك وأداء متوقع يساهم في تحسين أداء العاملين لأعمالهم بأفضل كفاءة وفاعلية؛
- مواكبة تغييرات تكنولوجية على طرق وأساليب العمل وارتقاء كفاءة العاملين في أداء أعمالهم نتيجة امتلاكهم المهارات فنية وعلمية جديدة تتناسب مع التغيرات المختلفة والتطور في البيئة الخارجية للمنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بكه، تطوير المهارات - دليل شامل، (17 مارس 2025)، تم الإطلاع عليه 2025/05/04 على الساعة 10:43 ليلا على الرابط التالي: "<https://bakkah.com/ar>"

<sup>2</sup> عطا الله محمد تيسير الشريعة: " إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة"، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، ط01،الأردن ، 2011، ص: 38 .

**المطلب الثاني: فوائد تطوير المهارات**

يوفر تطوير المهارات العديد من الفوائد المهمة؛ وتختلف الفوائد حسب نوع المهارات والمجال الذي ترغب في تطويره؛ وسنحاول في هذا المطلب التطرق لأهم هذه الفوائد<sup>1</sup>:

**أولاً- تحسين الأداء:** عندما تقوم بتطوير مهاراتك؛ ستلاحظ تحسناً واضحاً في أدائك في مجالات مختلفة؛ ستكون قادراً على القيام بالمهام بفعالية أكبر وتحقيق نتائج أفضل؛

**ثانياً- زيادة الثقة بالنفس:** كلما تقدمت في تطوير مهاراتك؛ زادت ثقتك في قدراتك وقدرتك على التعامل مع التحديات ستشعر بالاطمئنان والثقة بنفسك في الوظائف والمهام التي تتطلب تلك المهارات؛

**ثالثاً- فتح فرص جديدة:** تطوير المهارات يفتح أبواباً لفرص جديدة في حياتك المهنية والشخصية؛ سواء كنت تسعى الترقية في العمل أو الانتقال إلى مجال جديد أو اكتساب مهارات جديدة لتحقيق أهدافك؛

**رابعاً- تعزيز التنافسية:** في سوق العمل اليوم؛ يتطلب النجاح والتفوق التطور المستمر واكتساب المهارات الجديدة بوجود مهارات متقدمة ومحدثة؛ ستزيد فرصك للتنافس بفاعلية وتحقيق التفوق في مجالك؛

**خامساً- تحقيق النمو الشخصي:** تطوير المهارات ليس مجرد تحسين للأداء العملي؛ بل يعتبر أيضاً عملية تساهم في نموك الشخصي وتوسيع آفاقك الذهنية؛

**سادساً- التكيف مع التغيير في عالم متغير وديناميكي؛** تطوير المهارات يساعدك على التكيف مع التغييرات ومواكبة التطورات الجديدة؛ ستكون أكثر قدرة على التعامل مع التحديات والتغييرات والتكيف مع الظروف الجديدة بسهولة وثقة؛

**سابعاً- تحسين التواصل والعلاقات** تطوير مهارات التواصل والاتصال يساهم في تحسين العلاقات الشخصية والاجتماعية؛ ستكون قادراً على التواصل بفعالية مع الآخرين وبناء علاقات قوية ومثمرة؛

**ثامناً- تعزيز الإبداع والابتكار:** تطوير المهارات يساهم في تنمية قدراتك الإبداعية والابتكارية؛ ستتمكن من التفكير بشكل مبتكر واستخدام المهارات الجديدة لإيجاد حلول جديدة ومبتكرة للتحديات التي تواجهها؛

**تاسعاً- تعزيز رضا العملاء والعمل:** عندما تطور مهاراتك في تقديم الخدمة وتلبية احتياجات العملاء؛ ستحسن رضا العملاء وتعزز سمعة العمل والفرص المستقبلية.

<sup>1</sup> علي أحمد النعيمي: "نحو النجاح الشخصي والمهني: اكتشاف قوتك واختار تخصصك الذهني"، دار نشر أوستن ماكولي، 2024،

**المبحث الثالث: أساليب ونماذج تطوير المهارات و أبعاده**

سنتطرق من خلال المبحث إلي ثلاث مطالب أساسيين نتناول فيها أهم أساليب تطوير المهارات بالإضافة إلي نماذجه وأهم أبعاده.

**المطلب الأول : أساليب تطوير المهارات**

هناك العديد من أساليب تنمية المهارات؛ وهي التكوين والكويتشينغ؛ التعلم التنظيمي؛ تنمية المسار المهني؛ والخبرة؛ سيتم عرض محتواها بشيء من التفصيل في هذا المطلب.

**أولاً: المسار الوظيفي**

يعتبر المسار الوظيفي بأنه نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة إنسان ما لذلك من الضروري بالنسبة للمديرين أن يتقنوا عملية تطوير المسار الوظيفي والاختلافات في احتياجات واهتمامات العاملين في كل مرحلة من المراحل حتى تتحقق لجهودهم الفعالية.<sup>1</sup>

**ثانياً: التكوين**

يعد التكوين مسارا لتطوير الفرد؛ ويهدف إلى الحصول أو تحسين القدرات و كفاءات التخيل والفهم والاكتماب؛ واستخدام الجسد)<sup>2</sup> .

وهو يعرف ايضا أنها الجهود الإدارية والتنظيمية المرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية والمستقبلية كي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله وأن يطور أداءه العلمي والسلوكي بشكل أفضل.<sup>3</sup>

**ثالثاً: التعليم التنظيمي**

" يمثل الاختيار والمراجعة المستمرة للخبرات وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها وتوظيفها ؛ وهو أيضا العملية التي تسمح في نهاية المطاف بخلق كفاءات جديدة على المستوى الجماعي؛ حيث من خلاله تكون المعارف والمهارات مستعملة من جميع أعضاء المنظمة .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نزار عوني اللبدي: " تنمية الأداء الوظيفي والإداري"، دار دجلة، ط01، عمان، الأردن، 2015، ص:153 .

<sup>2</sup> عبد الوهاب أحمد الجماعي: "كفايات تكوين معلمي المرحلة الثانوية اللغة العربية أنموذجاً"، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص:133.

<sup>3</sup> فليون مراد، مرجع سابق، ص20-22.

<sup>4</sup> فطيمة الزهرة بريطل : " التنظيم التنظيمي لضبط التنظيمات المتعلقة دراسة حالة بمؤسسة سوناطراك"، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية ، المركز الجامعي بأفلو، المجلد1، العدد2، 31 ديسمبر 2017، ص: 106.

## رابعاً: الكوتشينج

يعتبر الكوتشينج عملية تعاونية تركز على حل المشكلة؛ وتوجه نحو النتائج؛ ومنهجية يسهل فيها الكوتش تحسين أداء العمل والخبرة في الحياة والتعلم الموجه ذاتياً؛ والنمو الشخصي للعميل أو للمستفيد<sup>1</sup>.

## المطلب الثاني: نماذج تطوير المهارات

## أولاً: نموذج "10-20-70"

يستند نموذج "10-20-70" إلى فكرة أن التدريب الرسمي لم يعد المزود الوحيد للمعرفة والمهارة المكتسبة للعمل ولا يعتبر هو المقدم الوحيد لمحتوى التدريب للموظفين؛ وإنما بالإمكان مشاركة المعرفة في المنظمة بعدة طرق أخرى؛ وأن التعلم قد يتحقق بين الجميع من مدربين متمثلين في حاملي المعرفة والخبرة ومدربين يرغبون في الحصول على هذه المعرفة في أشكال وصور مختلفة وليس التدريب الرسمي فقط.

تم نشر النموذج لأول مرة في مقال عام 1988 في مجلة هارفارد بزنس ريفيو؛ وسرعان ما اكتسب شعبية في مجال التعلم والتطوير؛ وهو الآن أحد أكثر النماذج استخداماً لفهم كيفية تعلم الناس ويتم استخدامه من قبل المنظمات من جميع الأحجام (الصغرى والمتوسطة والكبرى) لتصميم وتقديم برامج التعلم. المبدأ الذي يقوم عليه إطار العمل "10:20:70" هو أن التعلم يتم من خلال الجمع بين التعليم الرسمي والاجتماعي والثقافي.

الوسائل التجريبية تعكس الفرضية القائلة بأن حدوث نقل التعلم يتطلب من الأفراد أيضاً الدعم الاجتماعي والتجربي؛ ويحدث الدعم الاجتماعي من خلال العمل مع الأقران والحصول على الدعم منهم؛ فضلاً عن فرص التدريب والتوجيه.<sup>2</sup>

نظراً لأنه يجمع بين ثلاثة أنواع من التعلم؛ فإن إطار العمل "10:20:70" يمكن أن يوجه ممارسي تنمية الموارد البشرية لتصميم برامج التعلم والتطوير التي تتغلب على مشاكل النقل من خلال ضمان أن البرامج تتضمن تجارب تعليمية تجريبية واجتماعية منظمة؛ وبالتالي؛ فمن الممكن أن يساعد تنفيذ إطار العمل "10:20:70" في تعزيز بيئة عمل داعمة؛ مما يزيد من الدعم التنظيمي للتغلب على بعض التحديات التي تقوض القدرة تطوير ونقل التعلم.

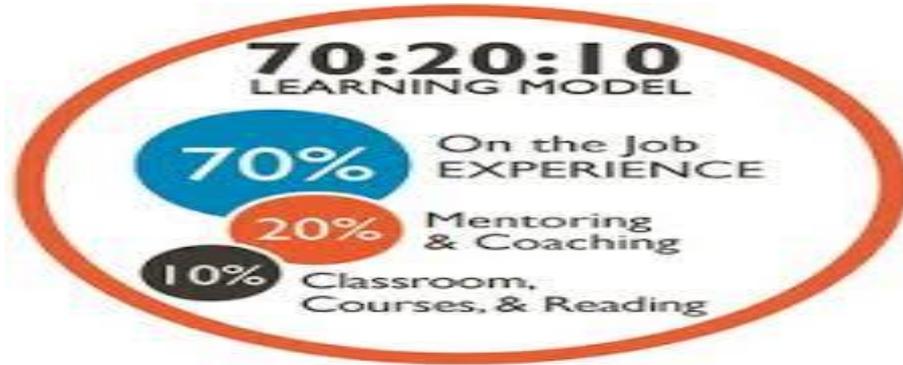
<sup>1</sup> مدحت محمد، النجار أبو النصر: "الكوتشينج التدريب بالمعايشة"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2019، ص24.

<sup>2</sup> سناء عمر عبد الجبار: "نموذج 10-20-70 نموذج استراتيجي فعالة للتعلم و التطوير" تاريخ النشر (37 يناير 2024)، تم الاطلاع عليه يوم 2025/05/04 على الساعة 23:03 ليلا على الرابط التالي:

ينشأ إطار العمل "70:20:10" من البحث التجريبي الذي أجراه "ماكول جونيور وآخرون"؛ وقد حددت أبحاثهم ذلك تم تحقيق تطور كبير في الإدارة التنفيذية من خلال التجارب الصعبة في العمل والعلاقات مع كبار المديرين والأقران؛ وأظهرت بياناتهم أن تجارب العمل الصعبة تشكل 70% من التعلم التنفيذي؛ 20% من تطوّرهم حدث من خلال علاقاتهم مع الآخرين والمديرين التنفيذيين؛ الرؤساء؛ والـ 10% المتبقية من التطوير حدثت من خلال التدريب الرسمي؛ بدأ الممارسون في التمييز بين التعلم الرسمي والتعلم غير الرسمي؛ مع ادعاءات بأن التعلم غير الرسمي. يحدث من خلال 70% إلى 80% من الخبرة في العمل<sup>1</sup>.

ويمكن نلخص هذا النموذج في الشكل الموالي:

الشكل رقم (05): نموذج "70:20:10"



المصدر: عبد الرحمن محمد الجاموس؛ تطوير الأعمال؛ تم الاطلاع عليه يوم 2025/05/04 على الساعة 23:30 ليلا على الرابط التالي: <https://www.aljamouss.com/>

### ثانيا : نموذج تيباك

ويعد نموذج " تيباك" أحد الإتجاهات التي تدعم هذا التوجه؛ حيث تعتمد فلسفته على ضرورة التكامل بين المعرفة بالتقنية والمعرفة بمحتوى المادة الدراسية جنباً المعلمين إلى جنب مع المعرفة بطرق التدريس الأنسب لمحتوى مادة التخصص كمتطلبات أساسية للتدريس الفعال؛ حيث يتألف النموذج من سبع مجالات رئيسية وهي:

- المعرفة التقنية .
- المعرفة التربوية.
- المعرفة التقنية التربوية .

<sup>1</sup> Samantha Jane Johnson , Deborah Ann Blackman ,Fiona Buick " ,The 70:20:10 framework and the transfer of learning ",Article in Human Resource Development Quarterly , October 2018 ,P-P:03-04

- المعرفة بمحتوى مادة التخصص.
- المعرفة التقنية المتعلقة بمحتوى مادة التخصص.
- المعرفة بطرق تدريس محتوى مادة التخصص.
- المعرفة التقنية والتربوية المتعلقة بتدريس مادة التخصص.

يعد نموذج "تياك TPACK" إطاراً تنظيمياً لبرامج التنمية المهنية للمعلمين؛ ولقد تطور نموذج "تياك" من فكر شومان 1986 الذي أشار إلى أن التدريس الناجح يرتبط بتطبيق المعلم للأساليب التربوية التي تتناسب مع موضوعات تخصصه؛ أي مزج معرفة المحتوى ومعرفة التربية مع خبرات المعلم لتدريس موضوعات مادة التخصص واعتبر شومان التكنولوجيا أدوات مساعدة تدعم التدريس الفعال في مختلف السياقات<sup>1</sup>.

وقد اعتمد "كولب" في نظريته لأساليب التعلم على ثلاث نماذج تسمى بالنماذج التقليدية للتعلم التجريبي أو التعلم من خلال الخبرة وهذه النماذج حسب (Schellhas2006.C Kristen) هي: نموذج جون ديوي (Dewey.J) حيث كتب مؤلفاً حول التجربة والتربية أين تكاملت فكرة التعلم التجريبي في التعليم العالي التقليدي ويقوم نموذجه على أربع مراحل للتعلم هي (الدافع؛ الملاحظة؛ المعرفة؛ التقويم) وذلك في شكل دورة منظمة؛ ونموذج (لفين Levin) وهو من أنصار مدرسة الجشطالت ودرس ديناميات الجماعة وأساليب القيادة؛ وهو يعتقد أن الناس يتعلمون بشكل أفضل عندما يدمجون بين أفكارهم المستقلة والتجربة الملموسة ويتضمن هذا النموذج أربع مراحل هي (التجربة الملموسة؛ الملاحظة والأفكار؛ تشكيل المفاهيم المجردة والتعميمات؛ اختبار مضامين المفاهيم في المواقف الجديدة) وهو بذلك يؤكد على الواقع والتجربة والتغذية الراجعة؛ ونموذج بياجيه (Piaget) وهو ذو اتجاه عقلائي وهو يعتقد أن التعلم ينتج من خلال تفاعل الشخص مع البيئة؛ والطفل يتعلم التعامل مع الأشياء والصور والرموز على التوالي ووفقاً له فإن التعلم يسير في اتجاه خطي - وذلك على عكس النماذج السابقة - من خلال أربع مراحل هي: (المرحلة الحسية الحركية؛ مرحلة ما قبل التفكير بالعمليات؛ مرحلة العمليات المحسوسة؛ مرحلة العمليات المجردة)؛<sup>2</sup> ونوضح أهمية استخدام نموذج "كولب" في العملية التعليمية في النقاط التالية<sup>3</sup>:

- تنمية الجانب المعرفي المتعلق بالتحصيل لدى المتعلم؛
- تنمية مهارات التفكير على اختلاف أنواعها؛

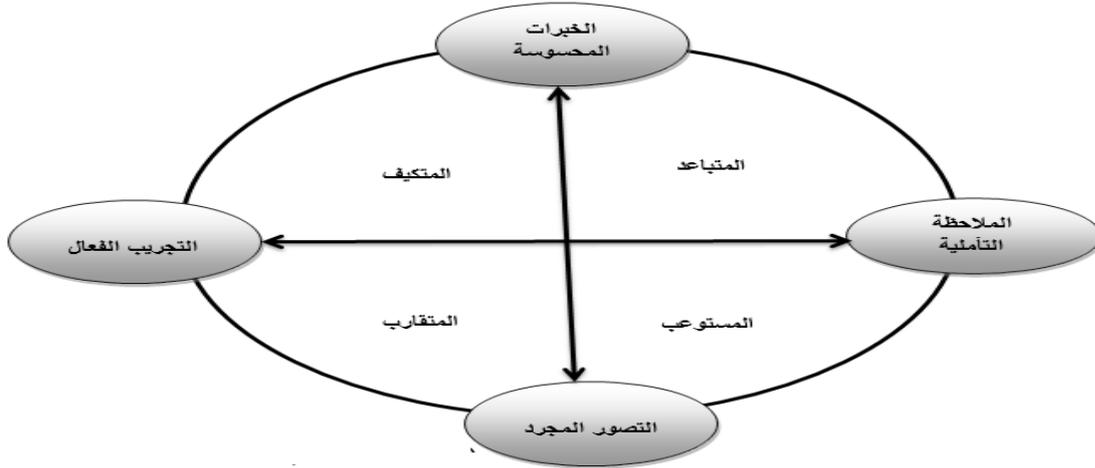
<sup>1</sup> حنان عبد السلام عمر حسن: "تأثير برنامج تدريبي قائم على نموذج تياك TPACK في تنمية الأداء التدريسي لدى معلمي الدراسات الاجتماعية بمرحلة التعليم الأساسي"، قسم المناهج وطرق التدريس، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر الجديدة، القاهرة، 2018/08/29، ص: 230.

<sup>2</sup> ربيعة جعفرور: "أساليب التعلم: مفهوماً وأبعادها والعوامل المشكلة لها حسب نموذج كولب للتعلم الخبراتي"، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد 5، العدد 11، جامعة الوادي، الجزائر، جوان 2013، ص: 203.

<sup>3</sup> دينا رمضان عبد الحليم، عبد الله محمد، مرجع سابق، ص: 760.

- تنمية المهارات البحثية الاستقصائية لدي المتعلمين؛
  - تنمية مهارات العمل المخبري؛
- ويمكن تلخيص هذا النموذج في الشكل الموالي:

الشكل رقم (06) نموذج "كولب "



المصدر: <https://biology-special-needs.blogspot.com> تم الإطلاع عليه يوم 2025/05/04 على الساعة 12:30 ليلا .

### ثالثا: نموذج "بلوم"

تتم آلية العمل بتصنيف بلوم الرقمي بتقسيم وتصنيف الأهداف التعليمية الخاصة بكل محتوى أو منهج إلى ستة مستويات من مستويات التعلم ويتم استخدام الأنشطة والتطبيقات والأدوات الرقمية المناسبة والتي تتوافق مع مستوى التعليم من أجل تحقيق الهدف المطلوب للإتقان في هذه المرحلة ونجد انه من السهل بناء أمثلة ونماذج للتصنيف على أساس منهج معين فتصنيف بلوم الرقمي لم يضع نموذج ثابت من الأدوات والتطبيقات يناسب كل العمليات التعليمية بل انه يسمح لكل معلم أن يضع التصنيف الأنسب؛

والشكل الآتي يوضح تصنيف بلوم كما قدمه Andrew Churche عام (2008) وهو يقدم مستويات بلوم المعرفية والأفعال الخاصة بكل مرحلة ونجد على الجانب الأيمن مجموعة الأفعال الخاصة بالتواصل والتعاون والتي نجدها تستمر في كل المراحل<sup>1</sup>؛ ويمكن تلخيص هذا النموذج في الشكل الموالي:

الشكل رقم (07) نموذج " بلوم".



المصدر: <https://teachersitepro.com> تم الإطلاع عليه يوم 2025/05/05 على الساعة 08:00 صباحا ؛

### المطلب الثالث : أبعاد تطوير المهارات

أبعاد تطوير المهارات تشير إلى الجوانب المتنوعة التي يجب مراعاتها لتنمية المهارات بشكل شامل؛ سواء كانت مهارات شخصية؛ مهنية؛ أو أكاديمية فيما يلي :

#### أولاً: البعد المعرفي (الدراية)

تعد المعرفة (savoir) المكون الرئيسي لكفاءات الأفراد بالمنظمة؛ فالاهتمام بها وباكتسابها واستخدامها ونشرها من التحديات الأساسية لمنظمات عالمنا المعاصر؛ فهي ضرورية لأداء أحسن المجموعة الأنشطة الإدارية والتقنية المختلفة؛ حيث أدخل داركر (Peter Drucker) تعبير "عمال المعرفة" للدلالة على

<sup>1</sup> هبه محمد شوقي ، إيمان صلاح الدين صالح ، إيناس محمد الحسيني: " تصنيف بلوم الرقمي وعلاقته بمهارات القرن الحادي والعشرين"، مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية، كلية التربية النوعية مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية، العدد17، ج 3 يوليو 2018، ص125-126.

التحول الجذري الذي يحدث في مختلف مجالات العمل و أن الركيزة الأساسية للنجاح ليس من يستخدمون السلطة أو المهارات اليدوية بل المسلحون بالمعرفة من باحثين وخبراء يوظفونها لتحقيق أهداف منظماتهم.<sup>1</sup>

ويشير "دراكر" أيضا أن مجتمع ما بعد الرأسمالية يتميز بأن المورد الرئيسي فيه هو المعرفة وليس رأس المال أو الخدمات وهذا المجتمع الجديد يضم طبقات جديدة تختلف بما كان سائدا في المجتمع الرأسمالي؛ ففي المجتمع الأول توحد طبقتان: الرأسماليون - العمال؛ أما المجتمع المعرفة فيتكون من طبقتين أساسيتين هما: عمال المعرفة - عمال الخدمات.

ويقصد بالمعرفة عموما كل ما يتحقق للإنسان أو كل ما يحصله الإنسان بعقله أو بحسه أو بحدسه من معان أو مفاهيم أو تصورات أو أفكار علمية أو ظرفية أو معطيات أو ملاحظات أو مشاهدات أو خبرات (حياتية أو فنية متخصصة أو إلهامات وتجارب روحية...) عن ما يعنيه ما يحيط به ليشبع شغفه القطني للاستطلاع؛ أو ليبطل تعجبه لما يجري من حوله أو ليحقق رغبته في السيطرة على العالم الذي يحيط به.<sup>2</sup>

### ثانيا: البعد الوجداني

وهو يشمل التربية الوجدانية بحيث تعرف بأنها "العمليات التي تعنى بإكساب الأفراد مجموعة مركبة من القدرات والمهارات الشخصية التي تسمح للفرد بفهم مشاعره وانفعالاته والسيطرة عليها إلى جانب فهم مشاعر وانفعالات الآخرين وحسن التعامل معها".

العملية التي يتم من خلالها تعلم وتعليم المهارات والمعارف والقيم التي تشكل القاعدة للكفاءة الوجدانية؛ فمن خلالها يتم إكساب الأفراد المهارات الأساسية التي تساعد على أن يصبحوا راشدين يتصفون بالاهتمام بالآخرين؛ يتحملون المسؤولية؛ ويتمتعون بالصحة الجسمية والنفسية.

نستج أن البعد الوجداني في تطوير المهارات يشير إلى الجانب العاطفي والانفعالي الذي يؤثر في اكتساب الأفراد للمهارات؛ سواء كانت مهنية أو شخصية؛ هذا البعد لا يقتصر فقط على المعرفة أو السلوك؛ بل يشمل المواقف و الاتجاهات و القيم والتحفيز الداخلي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بن حامد عبد الغني: "تنمية الكفاءات الفردية كمدخل للتحسين المستمر - مقارنة نظرية"، مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية، المركز الجامعي ايليزي، الجزائر، مجلد03، العدد01، 2021/06/30، ص: 68-69.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص: 69.

<sup>3</sup> مدوري بمينة، بن شوفي بشرى: "التربية الوجدانية في المرحلة الابتدائية"، مجلة دراسات في علوم الإنسانية والمجتمع، جامعة 05 أوت 1955- سكيكدة، مجلد02، العدد04، ديسمبر 2019، ص- ص: 144-145.

### ثالثاً: البعد التقني أو الرقمي

وهو يشير إلى المهارات ذات بعد رقمي أي تعتبر رقمية بحيث تشير إلى الكفاءة والخبرة في استخدام الأجهزة والتطبيقات والمنصات الرقمية للوصول إلى المعلومات وإدارتها ودمجها وتقييمها وإنشائها؛ في سياق العصر الرقمي؛ تُعد هذه المهارات أساسية للأفراد للتنقل والمشاركة بفعالية في مختلف جوانب الحياة العصرية؛ بما في ذلك التعليم والعمل والتواصل وحل المشكلات؛ تشمل المهارات الرقمية مجموعة واسعة من الكفاءات والخبرات؛ بما في ذلك أساسيات الثقافة الرقمية؛ وتصفح الإنترنت؛ والتواصل عبر البريد الإلكتروني؛ والتعاون والتواصل الرقمي؛ وإدارة الملفات؛ وأمن المعلومات؛ وإنشاء المحتوى الرقمي؛ والقدرة على التكيف مع التكنولوجيا<sup>1</sup>.

### رابعاً: البعد الاجتماعي

المهارات الاجتماعية والعاطفية؛ التي تصف القدرة على إدارة العلاقات والعواطف والمواقف، و تشمل هذه المهارات القدرة على التعامل مع المواقف الشخصية والاجتماعية بفعالية؛ بالإضافة إلى القيادة والعمل الجماعي وضبط النفس والمثابرة<sup>2</sup>. يشير البعد الاجتماعي إلى تأثير العلاقات الاجتماعية؛ والتفاعلات بين الأفراد؛ والبيئة الجماعية على اكتساب المهارات وتطويرها؛ ويعد هذا البعد أساسياً في تنمية المهارات المرتبطة بالتواصل؛ القيادة؛ العمل الجماعي؛ وحل النزاعات؛ وهو ما يُعرف أحياناً بـ"المهارات الناعمة" (Soft Skills). مما يقدر على تكوين السلوكيات التي تكون معززات موجبة وعدم تكوين السلوكيات التي تطفأ أو يعاقب عليها؛ والأفراد الذين يميلون إلى إظهار السلوك الأخير يكونون في الغالب غير مؤهلين اجتماعياً. يهتم البعد الاجتماعي بحصيلة الفرد من السلوكيات اللفظية وغير اللفظية والتي يستطيع بواسطتها التأثير في استجابات الآخرين؛ وتعمل هذه الحصيلة كميكانيزم يؤثر من خلاله الفرد في بيئته بالتحرك نحو الأشياء المرغوبة أو تجنب الأشياء غير المرغوبة في المحيط الاجتماعي<sup>3</sup>.

### خامساً: البعد المهاري

تعتبر المهارات من المكونات الأساسية للكفاءة الفردية حيث يقصد بها "القدرة الذهنية أو العقلية المكتسبة أو الطبيعية والمطلوبة في الفرد للقيام بواجبه بالكفاية المطلوبة وتختلف المهارة من بسيطة إلى معقدة

<sup>1</sup> ماجد زميري، علي إسماعيلي: " استراتيجيات وطرق ووسائل تطوير المهارات داخل مجتمعات التعلم: مراجعة منهجية للأدبيات"، تم النشر (22 سبتمبر 2024)، تم الإطلاع عليه يوم 2025/05/05 على الساعة 11:23 ليلا على الرابط التالي:

<https://www.mdpi.com/>

<sup>2</sup> تنمية المهارات والقوى العاملة، تم الإطلاع عليه يوم (2025/05/05) على الساعة 12:23 ليلا على الرابط التالي :

<https://www.worldbank.org>

<sup>3</sup> بوجلال سعيد ، " المهارات الاجتماعية وعلاقتها بالتفوق الدراسي(لدى تلاميذ وتلميذات المرحلة المتوسطة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي، كلية العلوم الإنسانية، جامعة الجزائر، 2008/2009، ص:32.

ويمكن تقسيم المهارة إلى مقدرّة على التّأقلم و مقدرّة على التحليل وتفكير مستقل و مقدرّة ذهنية وأخرى عقلية ؛ القدرة على التّحديد والابتكار و التّدريب و الثقافة».

و مصدر المهارة قد يكون الوراثة وهي المهارة الطبيعية أو الفطرية؛ التي تسمح لبعض البشر بقدرات لا تتوفر لغيرهم دون جهد أو إدارة منهم؛ كما قد تكتسب المهارات من البيئة المادية والاجتماعية؛ التي يحيا الفرد فيها؛ وهذه المهارات المكتسبة تمثل نتيجة التقليد التعليم التّدريب الممارسة الموجهة تحت إشراف خبراء ومعلمين ومدرسين<sup>1</sup>.

#### سادسا: البعد السلوكي

فالسلك الإنساني عبارة عن سلسلة من الاختبارات والممارسات التي يقوم بها الفرد عند الانتقال من موقف الآخر وسواء كانت هذه الممارسات حركية أو عقلية .

ويظهر بان السلوك يتغير نتيجة لتأثره بمجموعة المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المهني؛ فهي مجموعة الصفات الشخصية؛ كالترتيب و الدقة و روح المبادرة و الثقة و الاندفاع و روح المسؤولية و الثقة في النفس والتفاعل والمرونة تقييم الآخرين والتأثير في الآخرين.

ومنه فالسلوك ظاهرة معقدة تتداخل فيها العوامل الشعورية واللاشعورية والنظرية المكتسبة أو الوراثة والمتعلمة أو الاجتماعية والاقتصادية والحالة الصحية والمزاجية وغيرها.<sup>2</sup>

#### سابعا: البعد التكنولوجي لتطوير المهارات

لقد أحدثت التكنولوجيا ثورة في تطوير المهارات داخل الفرق؛ مما أتاح التعلم بشكل أكثر فعالية شخصية؛ وبحسب دراسة أجرتها شركة ديلويت؛ فإن 81% من الشركات تعتقد أن التدريب المخصص المبني على أدوات التكنولوجيا يزيد من مشاركة الموظفين؛ ومن خلال دمج منصات التعلم عبر الإنترنت؛ مثل Coursera أو Udemy؛ شهدت الشركات زيادة بنسبة 30% في الاحتفاظ بالمعرفة بين موظفيها؛ ولا توفر هذه المنصات إمكانية الوصول إلى مجموعة متنوعة من الدورات التدريبية فحسب؛ بل توفر أيضاً فرصاً للتعلم الذاتي؛ وبالتالي تعزيز استقلالية الفريق والمساءلة ؛ بالإضافة إلى ذلك تلعب تقنيات التعاون؛ مثل Slack أو Microsoft Teams؛ دوراً رئيسياً في تطوير المهارات.

علاوة على ذلك؛ يلعب تكامل الأدوات التكنولوجية؛ مثل تطبيقات إدارة المشاريع وبرامج التعاون؛ دوراً حاسماً في تطوير المهارات؛ يذكر تقرير "ماكينزي" أن الشركات التي تعتمد الأدوات الرقمية للتعاون تشهد زيادة بنسبة تتراوح بين 20 إلى 30 في المائة في إنتاجية الفريق؛ وبالإضافة إلى ذلك؛ تشير الدراسات

<sup>1</sup> ابن حامد عبد الغني، مرجع سابق، ص:69.

<sup>2</sup> عائشة نجاح ، " محاضرات في مقياس :إدارة الكفاءات " ، السنة الثانية ماستر تخصص "اقتصاديات العمل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة ابن خلدون - تيارت، 2017/2018، ص:06.

إلى أن برامج التعلم القائمة على التكنولوجيا يمكن أن تعمل على تحسين الاحتفاظ بالمعرفة بنسبة تتراوح بين 25% إلى 60%؛ وتسلط هذه الأرقام الضوء على أهمية وجود استراتيجية واضحة المعالم للتعلم الرقمي؛ والتي لا تعمل على تعزيز تطوير المهارات الفردية فحسب؛ بل تعمل أيضًا على تعزيز تماسك الفريق ومرونة المنظمة. ويوضح هذا أن التكنولوجيا ليست مجرد أداة؛ بل هي عامل تمكين أساسي لنمو ونجاح الفرق الحديثة.<sup>1</sup>

### ثامنًا: البعد المهني

يعد البعد المهني القدرة أو الاستعداد الذي يتم تنفيذه في إطار منصب ما؛ من أجل الاستجابة بشكل صحيح لمهمة واحدة أو أكثر. إن مجموعة المهارات المهنية التي يتمتع بها الفرد تسمح له بأن يكون فعالاً وكفؤاً داخل المنظمة<sup>2</sup>.

في ظل التغيير المستمر المتسارع الذي يستلزم أن يكون التعليم عملية مستمرة مدى الحياة؛ يستهدف التطوير المهني ترسيخ مبدأ التعلم المستمر والاعتماد على أساليب التعلم الذاتي بما يحقق المرونة والتكامل والتطوير المستمر لمسايرة المستجدات؛

يختص البعد المهني للتطوير مهارات بالعملية المستمرة لإدارة وتطوير المسار المهني مع مرور الوقت ويشمل ذلك تحديد الأهداف المهنية وتحقيقها؛ واكتساب مهارات ومعارف جديدة؛ واتخاذ قرارات استراتيجية للارتقاء بالمسار المهني. التطوير المهني رحلة مستمرة مدى الحياة تساعد الأفراد على النمو والتقدم في المهنة التي يختارونها.

<sup>1</sup> Auteur : Équipe éditoriale de Vorecol. **Date de publication:**( 28 août 2024 ), Il a été visionné le 05/07/2025 à 10h20 au lien suivant <https://vorecol.com/>

<sup>2</sup> تم الإطلاع عليه يوم 2025/05/07 الساعة 13:57 زوالا على الرابط التالي:

<https://www.riseup.ai/>

## خلاصة

تعد المهارات من الركائز الأساسية في تحقيق النجاح الفردي والمؤسسي؛ حيث تمكّن الأفراد من أداء مهامهم بكفاءة وتساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها بكفاءة وابتكار فمن خلال ما سبق فقد لاحظنا إنها تنقسم المهارات إلى عدة أنواع منها المهارات التقنية؛ والمهارات السلوكية أو الشخصية (كالعمل الجماعي؛ والتواصل؛ والقيادة)؛ والمهارات الرقمية التي أصبحت ضرورية في عصر التحول الرقمي؛ كما وضعنا مفهوم تطوير المهارات بحيث تعتبر مجموعة الإجراءات المتخذة من أجل زيادة كفاءات الموظفين لرفع مستوى العمل ويشمل مجموعة من الأنشطة كالتدريب المستمر، والتعليم الذاتي، والتعلم مدى الحياة، وهو لا يقتصر على الجانب الفني أو التقني فقط، بل يشمل كذلك تنمية مهارات التفكير النقدي، والعمل الجماعي، والتواصل الفعال. ويُعدّ الاستثمار في تطوير المهارات عاملاً استراتيجياً لتحقيق التنمية المستدامة ورفع القدرة التنافسية سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسات، لذا له أهمية كبيرة في المؤسسات مما يرفع فعاليتها.

الفصل الثالث:  
الدراسة الميدانية

**تمهيد**

أردنا من خلال الدراسة الميدانية التعرف على آراء ووجهات نظر عينة من الموظفين بالمصحة الاستشفائية وادي النجاء ولاية ميلة حول موضوع دراستنا هذه التي نهدف من خلالها الى إظهار العلاقة بين التحول الرقمي وتطوير المهارات.

بعد أن تناولنا سابقا أبرز المفاهيم المتعلقة التحول الرقمي وتطوير المهارات ، ولإلقاء مزيد من الضوء على الموضوع واختبار فرضيات الدراسة للإجابة عن إشكالية البحث، اعتمدنا على أداة الاستبيان، حيث تم توزيعه على عينة من الموظفين بالمصحة الاستشفائية وادي النجاء .

وعليه سننترق في هذا الفصل الى وصف عينة الدراسة ومجتمعها، بالإضافة إلى أداة الدراسة وطريقة توزيع الاستبيان وجمع البيانات وتحليلها .كما سنكشف عن نوع توزيع البيانات الخاصة بالمستجوبين لتحديد الأساليب الإحصائية الأنسب لتحليل آرائهم واتجاهاتهم واختبار فرضيات الدراسة، وذلك باستخدام برنامج SPSS وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل المباحث التالية:

- المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
- المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
- المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية، التحليل والمناقشة

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

تتضمن هذه الدراسة جانب تطبيقي يستدعي معرفة مجموعة من المعلومات ترسم المعالم الأساسية المكونة له والتي تتكون بدورها من حدود مكانية وزمانية وبشرية تكفل التحكم الجيد لموضوع الدراسة من خلال مطلبين تتضمن ما يلي:

المطلب الأول: تعريف المركز الاستشفائي وادي النجاء.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمركز الاستشفائي وادي النجاء.

### المطلب الأول: تعريف المركز الاستشفائي وادي النجاء

بصدور المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات الاستشفائية العمومية، والمؤسسات العمومية الجوارية وتنظيمها.

أنشأ المركز الاستشفائي وادي النجاء (العيادة متعددة الخدمات) الذي يمثل الوحدة الأساسية للعلاجات الجوارية، يقع في بلدية وادي النجاء دائرتها وادي النجاء ولاية ميله، وهي مرتبطة إداريا بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية فرجيو، تغطي هذه الوحدة الصحية في الوسط الحضري 25000 مواطن، و 3000 إلى 4000 مواطن في الوسط القروي، ويضم المركز طاقم متنوع بين طبي وشبه طبي واداري وعمال يصل الى 48 عامل موزع كما يلي:

الأطباء: 07، شبه طبي: 13، بيولوجي: 05، قابلات: 07، عمال مهنيين: 05، حراس: 05، سائقين: 04، اداريين: 02.

باعتبار المركز الاستشفائي وادي النجاء وحدة خارج الاستشفائية يجب عليها تنظيم وضمان الوظائف المالية:

- وظائف الطب العام.

- وظائف طب الأسنان.

- الفحوص الطبية المتخصصة القاعدية وتشمل:

- الجراحة العامة .

- الطب الداخلي .

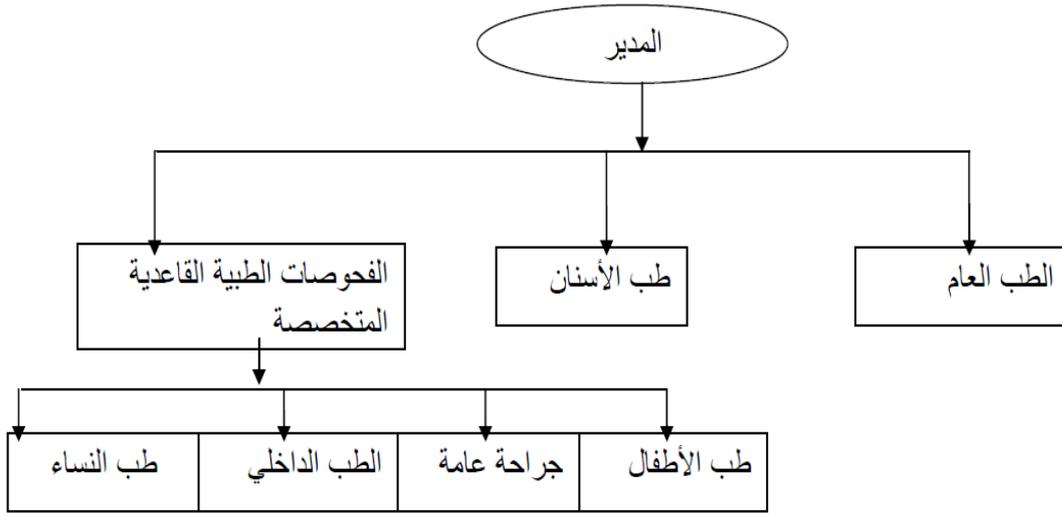
- التوليد .

- طب الأطفال .

### المطلب الثاني: التنظيم الوظيفي للمركز الاستشفائي وادي النجاء

يمثل الشكل (08) التنظيم الوظيفي للمركز الاستشفائي وادي النجاء بجميع هياكله .

الشكل(08): التنظيم الوظيفي للمركز الاستشفائي وادي النجاء



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء تصريح مدير للمركز الاستشفائي وادي النجاء

من خلال الهيكل التنظيمي أعلاه يتضح أن العيادة المتعددة الخدمات تقوم بالمهام المولية:

- توفير الفحوصات المتخصصة على حسب الأطباء المتخصصين المتاحين وذلك بالتنسيق مع المؤسسة العمومية الاستشفائية الأقرب إليها (فرجية، ميله).

- ضمان الأنشطة شبه الطبية مثل تغيير الضمادات، الحقن... إلخ

- التكفل بالاستعجالات الطبية الجراحية وذلك من خلال ضمان المناوبة الدائمة أي 24 س 24 /سا وتوفير على الأقل سيارة إسعاف وكذا توفير أسرة من أجل مراقبة المريض أو في حالة بقائه للاستشفاء، وهذا الإجراء يكون بقرار من الوزارة الوصية في حالة ما إذا كانت المنطقة بعيدة أو معزولة.

- تأمين الأنشطة الوقائية من خلال:

- تطبيق ومتابعة البرامج الوطنية والمحلية للصحة العمومية.

- تطبيق ومتابعة الأنشطة المتعلقة بالأم والطفل.

- متابعة الأمراض المعدية وغير المعدية.
- ضمان الوظائف المساعدة على التشخيص كمخبر للتحاليل الطبية لفحوصات الدم، الأمصال، البيوكيميائية، البكتيريا ومركز للأشعة.
- والجدير بالذكر أن العيادة متعددة الخدمات تهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف الموائية :
- تحديد الأولويات في تقديم العلاجات الأساسية.
- إعادة ترتيب الأنشطة الصحية من أجل تلبية احتياجات السكان.
- العمل على تحسين الاستقبال ونوعية العلاجات المقدمة.
- تقوية وتكثيف الأنشطة الوقائية.
- تقوية علاقة الطبيب بالمريض من أجل تحقيق مفهوم " طبيب الأسرة " .
- تصحيح التفاوت في توزيع الهياكل خارج الاستشفائية من أجل الضمان الأحسن للطب الجوارى.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المبحث عناصر الدراسة الميدانية والممثل في المنهج، المجتمع، العينة، ووصف أداة الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات والبيانات وكذا تحديد نوع الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة هذه البيانات وفي الأخير سنتطرق لدراسة الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.

**المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة:** سنحاول في هذا المطلب التطرق الى منهج الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وحدودها.

#### أولاً: منهج الدراسة

للتحقق من إشكاليتنا المطروحة ارتأينا الاستعانة بالمنهج الوصفي الذي يعتمد على الملاحظة بمختلف أنواعها، إلى جانب عمليات التصنيف والتحليل الإحصائي، مع توضيح وتفسير تلك العمليات. ويُعد هذا المنهج من أكثر المناهج استخداماً في البحث العلمي، نظراً لملاءمته لدراسة الواقع الاجتماعي، إذ يُسهّم في فهم الظواهر وتحليلها واستخلاص القيم المرتبطة به.

ويمر المنهج الوصفي بمرحلتين أساسيتين، هما:

**مرحلة جمع البيانات :** وتتم من خلال أدوات البحث المناسبة

سنتعرف تالياً على المنهج المعتمد في هذه الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة ونحدد كل منهما.

-مثل الملاحظة، الاستبيان، أو المقابلة، بحيث تُجمع معلومات دقيقة حول الظاهرة المدروسة.  
-مرحلة التحليل والتفسير : حيث تُصنّف البيانات وتُحلل إحصائياً، ثم تُفسر النتائج في ضوء الأطر النظرية والمفاهيم العلمية، بما يتيح الوصول إلى استنتاجات دقيقة تسهم في فهم الظاهرة واقتراح حلول أو توصيات مناسبة عند الحاجة.

يعتمد المنهج الوصفي على مجموعة من الأدوات التي تُمكن الباحث من جمع بيانات دقيقة ومنظمة حول الظواهر المدروسة. ومن أبرز هذه الأدوات:

-الاستبيان (Questionnaire) وهو من أكثر الأدوات استخداماً لجمع البيانات من عدد كبير من الأفراد بطريقة موحدة، وهو أنواع:

\*مفتوح : يسمح للمبحوث بالتعبير بحرية؛

\*مغلق : يتضمن خيارات محددة للإجابة؛

\*مزوج : يجمع بين النوعين.

-تحليل الوثائق والسجلات (Document Analysis) وتشمل دراسة الوثائق الرسمية أو غير الرسمية (مثل التقارير، الخطط، المراسلات، المنشورات... إلخ) بهدف استخراج بيانات ذات صلة بالظاهرة المدروسة.

يعتمد نجاح البحث الوصفي إلى حدٍ كبير على مدى ملاءمة الأداة المستخدمة لطبيعة الظاهرة وخصائص العينة، إذ أن الأداة غير المناسبة قد تؤدي إلى نتائج مضللة أو غير دقيقة.

#### ثانياً: مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه " يتكون من جميع الوحدات أو الأفراد أو المشاهدات أو الحالات التي تشترك في صفة أو مجموعة من الصفات تميزها عن غيرها ويرغب الباحث في تعميم النتائج المتوصل إليها"<sup>1</sup> ومنه فإن مجتمع دراستنا هذه يتمثل في الموظفين العاملين بالمصحة الاستشفائية وادي النجاء لولاية ميلة والذين يبلغ عددهم 48 موظف.

#### ثالثاً: عينة الدراسة

تعرف العينة بأنها " جزء من المجتمع ونقوم بدراستها للتعرف على خصائص المجتمع التي سحبت منه

<sup>1</sup> طويطي مصطفى، الميلود وعيل، أساليب تصميم واعداد الدراسات الميدانية- منظور إحصائي- ، مطبوعة جامعية موسومة، البويرة، المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة البويرة، ص19.

هذه العينة"، يجب أن تكون هاته العينة ممثلة للمجتمع حتى تكون النتائج صحيحة وواضحة ويمكن تعميمها<sup>1</sup>.

قمنا بإجراء دراستنا الميدانية على عينة من أفراد المجتمع من الموظفين العاملين بالمصحة الاستشفائية وادي النجاء ، حيث أخذت العينة بطريقة عشوائية بعد الضبط النهائي للاستبيان، قد كانت العينة 42، قد تم توزيع 48 استبيان تم استرجاع 45 استبيان أي بنسبة بلغت 93.75% ، بعد الفحص التفصيلي لجميع الاستبيانات تبين وجود 42 استبيان من أصل 48 استبيان مسترجع صالحة للدراسة أي بنسبة 87.5%، بينما تم استبعاد 3 استبيانات غير الصالحة أي بنسبة 6.25% بسبب عدم الإجابة عن كل الأسئلة المطروحة في الاستبيان، قمنا تاليا بتفريغ محتوياتها في برنامج SPSS version 27 للمعالجة الإحصائية.

الجدول رقم(01)مختلف النتائج الخاصة بعملية توزيع واسترجاع البيانات.

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات غير المسترجعة	عدد الاستبيانات غير الصالحة للدراسة	العدد النهائي للاستبيانات التي تم تفرغها والاعتماد عليها في الدراسة
48	45	03	03	42
%100	%93.75	% 6.25	% 6.25	%87.5

المصدر: من إعداد الطالبين

#### رابعا: مجال الدراسة

- 1- المجال المكاني:** ونقصد به المجال الذي تمت فيه الدراسة الميدانية وقد وقع اختيارنا على المصحة الاستشفائية وادي النجاء ولاية ميلة.
- 2- المجال البشري:** تمثل المجال البشري في الفئة المستهدفة من طرف دراستنا هذه والمتمثلة في الموظفين العاملين على مستوى المصحة الاستشفائية وادي النجاء ولاية ميلة.
- 3- المجال الزمني:** بعد تجهيز نماذج الاستبيانات ومراجعتها من طرف الأساتذة، تم اختيار النموذج النهائي الذي تم توزيعه خلال الفترة من يوم الاثنين 28 أفريل 2025 الى يوم الخميس 8 ماي 2025 إذ تم جمعه والشروع في التحليل الإحصائي للبيانات.

<sup>1</sup> مسعودي احمد، العينات في البحث الوصفي، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، المجلد 04 ، العدد 08 ، دون سنة، ص252.

## المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

تم الاعتماد خلال دراستنا هذه على أداة أساسية هي الاستبيان للحصول على البيانات المطلوبة، كونه من الأدوات الأكثر شيوعاً في الدراسات والبحوث الاجتماعية والإنسانية<sup>1</sup> يحتوي الاستبيان على مجموعة من الأسئلة أو العبارات ويطلب من المستجوبين الإجابة عليها ويتم توزيع الاستبيان عادة باليد أو من خلال إرسالها عبر البريد الإلكتروني للمستجوبين.

## أولاً: بناء أداة الدراسة

تم تصميم وبناء الاستبيان بناء على الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات صلة بموضوع الدراسة، ولقد تم إتباع الخطوات التالية في إعدادها وتصميمها:

- صياغة عدة نماذج للاستبيان الأولي، من خلال وضع محاور وأبعاد وعبارات الاستبيان؛
- عرض الاستبيان على المشرفة وهذا في إطار التأكد أن عبارات الاستبيان تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه وضبط مدى صلاحيتها واستخدامها لجمع البيانات ومدى شمولها لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها؛
- بعد اختيار نموذج، قمنا بعرض الاستبيان على خمسة (05) من الأساتذة المحكمين للاستفادة من توجيهاتهم وإرشاداتهم من أجل الوصول إلى الاستبيان الذي يقيس عباراته فعلاً متغيرات الدراسة.
- وفي ضوء اقتراحهم تم إعادة صياغة بعض العبارات و إضافة عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة وفي الأخير خالصنا إلى بناء الاستبيان ليصبح في صورته النهائية متكون من 33 عبارة ولقد تم تقسيمه في شكله النهائي إلى جزئين؛ أولها حول المعلومات الشخصية للمستجوب والآخر ينقسم إلى محورين، وفيما يلي شرح مختصر لتلك الأجزاء وفق الجدول التالي:

<sup>1</sup> طويطي مصطفى، الميلود و عيل، المرجع سابق، ص:28.

الجدول رقم (02): هيكل إدارة الدراسة ( الاستبيان )

أقسام الاستبيان		الجزء الأول	المعلومات الشخصية
الجزء الثاني	المحور الأول: التحول الرقمي	البعد الأول: البنية التحتية	(6) عبارات
		البعد الثاني: القيادة الرقمية	(4) عبارات
		البعد الثالث : الثقافة الرقمية	(4) عبارات
		البعد الرابع : بناء الاستراتيجية	(4) عبارات
	المحور الثاني: تطوير المهارات		(15) عبارات
مجموع عدد عبارات الاستبيان			(33) عبارات

المصدر: من إعداد الطالبين

من الجدول تتبين لنا أن الصورة النهائية لأداة الدراسة المستخدمة في استطلاع آراء المستجوبين نحو موضوع الدراسة، حيث روعي في تصميم الاستبيان أن يكون متناسقا خاصة من ناحية المضمون حتى نتمكن من الحصول على البيانات الدقيقة الواضحة والصالحة للمعالجة الإحصائية.

#### ثانياً: شرح مقياس ليكارت المستخدم في الاستبيان

ووفقاً للدراسات السابقة التي تطرقنا إليها في دراستنا الحالية، فإن معظمها تعتمد على مقياس ليكارت (Likert Scale) الخماسي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية: (موافق بشدة، موافق، موافق بتحفظ، غير موافق، غير موافق بشدة) وفي دراستنا فانه استخدمنا نفس المقياس ويرمز لها رقمياً خلال إدخال البيانات في برنامج SPSS ب (1،2،3،4،5) بالترتيب، كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (03): توزيع درجات مقياس ليكارت المستخدم في الاستبيان

الدرجة	1	2	3	4	5
بدائل القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بتحفظ	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مقياس ليكارت (Likert Scale)

لتسهيل تحليل ومناقشة آراء المستجوبين نحو مدى موافقتهم أو عدم الموافقة على ما تضمنته عبارات ومحاور الاستبيان فإنه يتم إعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة وتم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية:

**المدى العام:** وهو يساوي (أعلى درجة في المقياس - أدنى درجة في المقياس)  $(5-1)=4$ ، وللحصول على طول الخلية الصحيح نقوم بقسمة المدى العام على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي  $0.8=5/4$  بإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة  $[1, 1.8=1+0.8]$  نحصل على الحد الأعلى وهكذا مع كل درجات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف مشترك لإجمالي أفراد العينة وفيما يلي مجالات المتوسط الحسابي لتحديد اتجاه موافقة المستجوبين نحو عبارات الاستبيان وأيضاً مستويات توفر متغيرات الدراسة:

**جدول رقم (04): مجالات المتوسط الحسابي واتجاهات الموافقة.**

[1.8 - 1]	إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [1.8 - 1] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة عليها تمثل درجة منخفضة جداً
[2.6 - 1.81]	إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [2.6 - 1.81] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة منخفضة؛
[3.4 - 2.61]	إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [3.4 - 2.61] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة متوسطة؛
[4.2 - 3.41]	إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [4.2 - 3.41] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية؛
[5 - 4.21]	إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [5 - 4.21] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية جداً.

المصدر: من إعداد الطالبين

**ثالثاً: تحديد الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات**

قبل تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات يجب تحديد نوع وتوزيع البيانات، ما إذا كانت بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على متغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم التوزيع الاحتمالية الأخرى.

**1- تحديد نوع توزيع بيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان**

تم استخدام اختبار (kolmogorov-smirnov) لمعرفة مدى اتباع البيانات التوزيع الطبيعي، ويوضح الجدول رقم (5) نتائج الاختبار لكل من أبعاد محاور الاستبيان.

حيث أنه إذا كانت:

-قيمة الاحتمال الخطأ **Sig** أقل من 0,05 فإن بيانات المستجوبين تتبع التوزيع غير طبيعي؛

-قيمة الاحتمال الخطأ **Sig** أكبر من 0,05 فإن بيانات المستجوبين تتبع التوزيع طبيعي.

والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5) نتائج الاختبار (kolmogorov-smirnov) لكل من أبعاد محاور الاستبيان.

أبعاد المحاور	عدد الفقرات	Sig	التوزيع
تطوير المهارات	15	0.200	طبيعي
التحول الرقمي	18	0.200	طبيعي

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء نتائج الإستبيان

- بالنسبة لبيانات المستجوبين نحو (المحور الأول: تطوير المهارات) قيمة **Sig** تساوي 0,200 وهي أكبر من 0,05، ووفق القاعدة أعلاه فإن توزيع بيانات العينة تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

- بالنسبة لبيانات المستجوبين نحو (المحور الثاني: التحول الرقمي) قيمة **Sig** تساوي 0,200 وهي أكبر من 0,05 ووفق القاعدة أعلاه فإن توزيع بيانات العينة تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

بما أن بيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة تم الإثبات إحصائياً أنها تتبع التوزيع الطبيعي، فإننا نعتمد في دراستنا على الأدوات الإحصائية المعلمية الوصفية والاستدلالية لتحليل إجابات وآراء افراد العينة واختبار الفرضيات.

**2- أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات المستجوبين**

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية **SPSS: Statistical Package for the Social Sciences ( SPSS V27 )**

وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية التالية:

-**التكرارات والنسب المئوية**: للوصف الإحصائي للبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة؛

-**الرسوم البيانية:** من أجل عرض قيم المؤشرات الإحصائية ببيانها كي يسهل فهمها أكثر؛  
**المتوسط الحسابي:** وهو أحد مقاييس النزعة المركزية التي سنتعرض لها وهو المتوسط الحسابي لمجموعة القيم التي يخضع لها المتغير المدروس وهو مجموع القيم مقسم على عددها، فهو يعبر عن مركز إجابات العينة حول قيمة معينة وتكون محصورة من (درجات 1-5) تبعاً للدرجات المعطاة لبدائل مقياس ليكارت المستخدم في الاستبيان؛

- **الانحراف المعياري:** وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي؛

- **معامل الثبات ألفا كرونباخ:** وذلك لاختبار مدى موثوقية أداة جمع البيانات المستخدمة (الاستبيان) في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة، المجالات المختلفة لدرجة الثبات لمعامل ألفا كرونباخ هي:

\* إذا كان أقل من 0.6 فهو غير كافي؛

\* إذا كان محصوراً بين 0.6 و 0.65 فإنه ضعيف؛

\* إذا كان محصوراً بين 0.65 و 0.7 فهو مقبول نوعاً ما؛

\* إذا كان محصوراً بين 0.7 و 0.85 فهو حسن؛

\* إذا كان محصوراً بين 0.85 و 0.9 فهو جيد؛

\* أما إذا كان أكبر من 0.9 فتكون قيم الثبات ممتازة.

- **تحليل الانحدار:** أداة إحصائية قوية ومرنة تستعمل لتحليل العلاقة الارتباطية بين متغير تابع واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة ويستعمل لتحديد ما إذا كان المتغير المستقل قادر على شرح تغيرات معنوية في المتغير التابع، أي هل توجد علاقة لتحديد كمية الاختلاف في المتغير التابع التي يمكن شرحها بواسطة المتغير المستقل؟ أي ماهي قوة العلاقة؟

لتحديد البناء أو شكل العلاقة، أي ماهي المعادلة الرياضية التي تربط المتغير المستقل أو عدة متغيرات مستقلة مع المتغير التابع؟ للتنبؤ بقيمة المتغير التابع والتحكم في المتغيرات المستقلة الأخرى عند حساب مساهمة متغير أو متغيرات محددة، والهدف من تحليل الانحدار هو التنبؤ بالمتغير التابع بمعلومية

المتغير المستقل، وفي حالة وجود متغير مستقل واحد يطلق عليه تحليل الانحدار البسيط، بينما يطلق عليه تحليل الانحدار المتعدد عندما يوجد اثنان أو أكثر من المتغيرات المستقلة<sup>1</sup>.  
ومن معايير قياس كفاءة ومعنوية نموذج الانحدار الخطي (البسيط-المتعدد) هناك معايير (إحصائية-منطقية) :

<b>معايير إحصائية:</b>	
<b>(F-test)</b> لاختبار المعنوية الكلية لنموذج الانحدار الخطي ومنه معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين أي المعنوية من معامل ارتباط .	<b>اختبار F (F-test)</b>
<b>(T-test)</b> لاختبار معنوية الجزئية لمعاملات المتغيرات المستقلة والمعامل الثابت (constant) ويمكن إجمال أهم هذه المعايير الإحصائية بما يلي:	<b>اختبار T (T-test):</b>
ويستخدم لاختبار المعنوية الكلية للعلاقة بين المتغيرين ، يتم الحكم على معنوية العلاقة المدروسة بينهما من خلال قيمة (Sig) المصاحبة للاختبار (F-test) فإذا كانت قيمة Sig أقل من 0.05 فإن العلاقة المدروسة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية.	
ويستخدم هذا المعيار لاختبار معنوية كل من معاملات الانحدار التي تتضمنها معادلة الانحدار الخطي، من خلال مقارنة قيمة sig المرافقة للاختبار (T-test) مع مستوى المعنوية (0.05) فإذا كانت قيمتها أقل من 0.05 فإن التأثير معنوي، أي أن قيمة معامل الانحدار تشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائياً) للمتغير المستقل على المتغير التابع، ومنه يضم في معادلة الانحدار الممثل للعلاقة المدروسة ويستخدم لاختبار درجة العلاقة بين كل متغير مستقل والمتغير التابع، وتكون قيمته محصورة بين -1 إلى +1، وتدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت القيمة كبيرة وكافية بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت الإشارة موجبة فإن زيادة قيم أحد المتغيرات ترافقها زيادة في المتغير الآخر أي أن العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح.	<b>معامل الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson):</b>
ويرمز له بالرمز $R^2$ ويمثل النسبة المئوية للتباين التي يتم تفسيرها بواسطة المتغير أو المتغيرات المستقلة التي يتضمنها النموذج وتقع بين 0 و 1 أي بين: $0 \leq R^2 \leq 1$ . فكلما اقتربت من 1 يعني ارتفاع معنوية النموذج التفسيرية.	<b>قيمة معامل التحديد <math>R^2</math></b>

المصدر: معايير قياس كفاءة ومعنوية نموذج الانحدار الخطي

أما المعايير المنطقية فهي تخص الإشارة التي يجب أن تظهر مع المعامل المتغير، ولكون القرار الذي يعتمد بشأن صحة الإشارة أو خطئها أساسه معرفة منطقية اتجاه سلوك المتغيرين حيث علاقته بالمتغير التابع لذا سميت بالمعايير المنطقية

<sup>1</sup> خطاب عابدة، العلوم السلوكية، مصر: دار الحريري للطباعة، 2002، ص-ص: 210-211.

**1- اختبار تحليل التباين الأحادي One-way-ANOVA** : لاختبار الفروق في آراء المستجوبين حسب المتغيرات الديمغرافية واستخدام هذا الاختبار الإحصائي لاختبار فرضيات الفروق بين آراء المستجوبين حسب فئات متغير المؤهل العلمي حسب فئات متغير الوظيفة وحسب فئات المتغير سنوات الخبرة المهنية، والعمر أي متغير يتكون من أكثر من فئتين يتم اتخاذ القرار برفض أو قبول الفرضية، من خلال مقارنة قيمة **sig** المصاحبة لاختبار (**F**) حيث إذا كانت قيمة **Sig** أقل من قيمة مستوى الدلالة 0.05 فإننا نرفض (**H0** الفرضية الصفرية) ونقبل (**H1** الفرضية البديلة) والعكس صحيح.

**2- اختبار لعينتين مستقلتين Independent Samples Test** : يستخدم هذا الاختبار الاحصائي لاختبار فرضيات الفروق بين آراء المستجوبين حسب فئات متغير الجنس أي متغير يتكون من فئتين فقط ويتم اتخاذ القرار برفض أو قبول الفرضية، من خلال مقارنة قيمة **sig** المصاحبة لاختبار (**F**) حيث إذا كانت قيمة **Sig** أقل من قيمة مستوى الدلالة 0.05 فإننا نرفض (**H0** الفرضية الصفرية) ونقبل (**H1** الفرضية البديلة)، والعكس صحيح.

### المطلب الثالث: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

نعني بالخصائص السيكومترية، مجموعة مؤشرات عددية تشير إلى جودة أداة الدراسة (الاستبيان) وقابلية قياسها لما صممت لقياسه، وأهم هذه المؤشرات " مؤشر الثبات ومؤشر الصدق " إذ تعتبر المصادقية والثبات أداة الدراسة من أهم الموضوعات التي تهتم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج، وترتبط المصادقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه ومدى دقة القراءات المأخوذة من تلك الأدوات.

ويشير **الصدق** إلى مدى صلاحية أداة جمع البيانات لقياس ما وضعت لقياسه، أي أن عبارات الاستبيان تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه، وهو قياس متغيرات الدراسة أما **الثبات** " فيشير إلى الحد الذي يتم فيه فهم نتائج المقياس فهما صحيحا، أي بمدى دقة النتائج ودرجة التوافق في حالة تكرار توزيع الاستبيان، في وقت آخر من طرف باحث آخر " .

### أولاً: حساب المؤشرات الإحصائية الدالة على صدق أداة الدراسة

وقمنا بالتأكد من صدق عبارات ومحاور الاستبيان من خلال الصدق البنائي، حيث نهدف من خلاله للتأكد من الدلالة الإحصائية للعلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لكل بعد مع الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه.

واحصائياً نعبر عن صدق الاتساق البنائي من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون Pearson وهذا الأخير محصور بين (- 1 و 1) فإذا كانت قيمة (sig) لكل معامل ارتباط بيرسون أقل من مستوى الدلالة 0.05 فإنه توجد دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين البعد والدرجة الكلية لمحوره. والجدول التالي تبين نتائج حساب الصدق الاتساق البنائي كما يلي:

الجدول رقم(06): يوضح صدق الاتساق البنائي لأبعاد المحور الأول.

الارتباط مع الدرجة الكلية للمحاور			أبعاد ومحاور الاستبيان	
النتيجة	القيمة الاحتمالية sig	معامل ارتباط بيرسون		
الصدق البنائي للأبعاد ( أي مدى جودة العلاقة الارتباطية بين البعد مع محوره)				
دال	0.119	0.375	البعد الأول: البنية التحتية	1
دال	0.002	0.283	البعد الثاني: القيادة الرقمية	2
دال	0.001	0.305	البعد الثالث : الثقافة الرقمية	3
دال	0.014	0.412	البعد الرابع : بناء الاستراتيجية	4
دال: أي يوجد ارتباط بين البعد واجمالي عبارات محاور الاستبيان أي هناك اتساق بنائي بين البعد والمحور ككل.				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 27

من خلال الجدول نجد أن معاملات الارتباط تراوحت بين أعلى قيمة بلغت 0.600 وأدنى قيمة بلغت 0.350 وهي قيم دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لان قيمة SIG القيمة الاحتمالية لكل معامل ارتباط لدى كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05 ومنه أبعاد المحور الأول التحول الرقمي من الاستبيان تتميز بالصدق البنائي، وبالتالي لا نستثني أي بعد وأي عبارة من الاستبيان.

الجدول رقم(07): يوضح صدق الاتساق البنائي للمحور الثاني.

الارتباط مع الدرجة الكلية للمحاور			أبعاد ومحاور الاستبيان	
النتيجة	القيمة الاحتمالية sig	معامل ارتباط بيرسون		
الصدق البنائي للأبعاد ( أي مدى جودة العلاقة الارتباطية بين البعد مع محوره)				
دال	0.004	0.613	المحور الثاني: تطوير المهارات	4
دال: أي يوجد ارتباط بين البعد واجمالي عبارات محاور الاستبيان أي هناك اتساق بنائي بين البعد والمحور ككل.				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 27

من خلال الجدول نجد أن معامل الارتباط كان يقدر ب0.613 وهي قيم دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لان قيمة SIG القيمة الاحتمالية هي أقل من مستوى دلالة 0.05 ومنه المحور الثاني: تطوير المهارات من الاستبيان تتميز بالصدق البنائي، وبالتالي لا نستثني أي عبارة من الاستبيان.

#### ثانيا: حساب المؤشرات الإحصائية الدالة على ثبات أداة الاستبيان

ثبات الاستبيان يعرف على أنه يعطي نفس النتائج إذا ما أعيد على نفس المجموعة من الأفراد في نفس الظروف وبمعنى آخر لو كررت عمليات قياس الفرد الواحد لأظهرت نفس الدرجة شيئا من الاتساق أي أن درجته لا تتغير جوهريا بتكرار توزيع أداة الدراسة، أي أن مفهوم الثبات يعني أن يكون الاستبيان قادر على أن يحقق دائما النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين أو أكثر على نفس المجموعة من الأفراد. وهناك عدة طرق لقياس ثبات عبارات الاستبيان منها طريقة ألفا كرونباخ، Cronbach's Alpha وهو أكثر استخداما من طرف الباحثين، حيث يقيس درجة ثبات مجموعة من عبارات الاستبيان، بمعنى ما نسبة الحصول على نفس النتائج فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة وفق ظروف مماثلة أكثر من مرة، وتتفق معظم البحوث العلمية على قيم العتبة لمعامل ألفا هي أكبر من العتبة.0.60

الجدول رقم (08): نتائج اختبار ألفا كرونباخ.

الارتباط مع الدرجة الكلية للمحاور			أبعاد ومحاور الاستبيان
النتيجة	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	
ثابت	18 عبارة	0.917	ثبات جميع عبارات المحور الأول: التحول الرقمي
ثابت	15 عبارة	0.901	ثبات جميع عبارات المحور الثاني: تطوير المهارات
ثابت	33 عبارة	0.924	ثبات جميع عبارات الاستبيان
القاعدة العامة المعمول بها في الدراسات السابقة هي أنه إذا كان قيمة معامل الثبات أكبر من 0.6 أن أداة الدراسة تتميز بالثبات في النتائج فيما لو أعيد توزيعها لأكثر من مرة في نفس الظروف.			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 27

يعرض الجدول أعلاه نتائج حساب قيم اختبار ألفا كرونباخ لكل من محاور الاستبيان إذ دلت النتائج على أن قيم معامل ألفا كرونباخ جيدة جدا ومقبولة إحصائيا، حيث أن كل قيم أكبر من العتبة 0.6 حيث: بالنسبة للمحور المتعلق بقياس التحول الرقمي بلغت قيمة معامل الثبات 0.917 والذي يضم 18 عبارة، أما بالنسبة للمحور المتعلق بتطوير المهارات فقد بلغ 0.901 والذي يضم 15 عبارة، وأن القيمة الإجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.924 بإجمالي 33 عبارة. ومنه استنادا على قيم معامل ألفا كرونباخ المتحصل عليها، تدل على ثبات أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد على بيانات الاستبيان في قياس متغيراتها وأن الاستبيان الذي قمنا بإعداده لدراستنا الحالية يكون دائما قادر على أن يحقق دائما ثبات في النتائج فيما لو أعيد تطبيقه في نفس الظروف عبر أزمنة مختلفة.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج المستجوبين واختبار الفرضيات

بعد عرض مختلف الاجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، في هذا المبحث سيتم عرض مختلف نتائج المستجوبين بالاعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري) بهدف تحديد اتجاهاتهم نحو متغيرات الدراسة وعبارات الاستبيان وتحديد تلك التي حازت على أعلى وأقل درجات الموافقة وفقاً لإجابات مفردات العينة وكذلك عرض تحليلاً وصفياً للمتغيرات خصائص الديمغرافية لأفراد العينة من خلال التكرارات والنسبة % ، وكذا اختبار الفرضيات التي تم طرحها سابقاً لتفنيدها أو رفضها حسب النتائج المتحصل عليها.

#### المطلب الأول: العرض والتحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة

##### أولاً: بالنسبة لمتغير الجنس

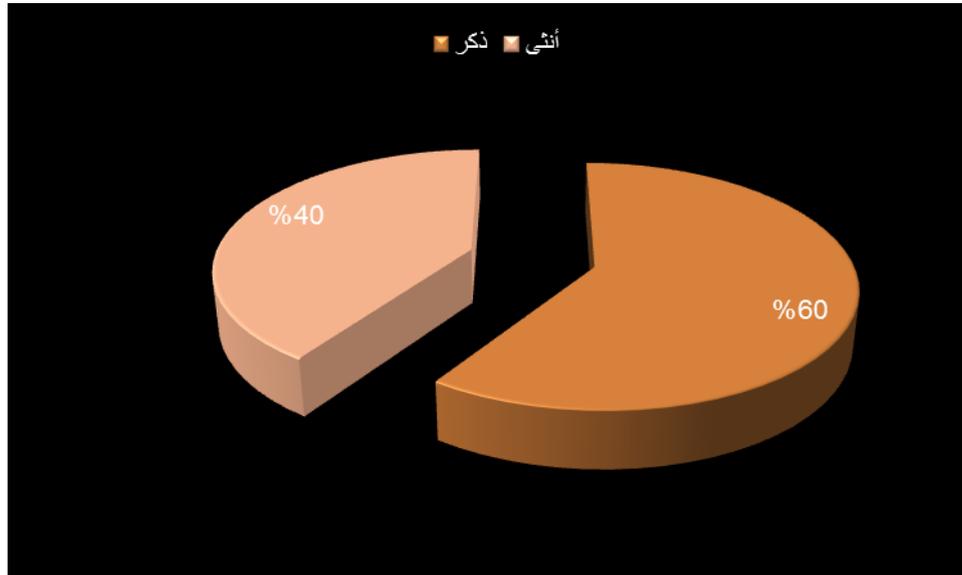
جدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس	
60%	25	الذكور	
40%	17	الإناث	
100%	42	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 27

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 42 فرداً، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الجنس بعدد 25 وبنسبة 60% لصالح الذكور وهي تمثل غالب أفراد العينة، بينما بلغ عدد الإناث 17 فرداً بنسبة 40% والنتائج أعلاه تمثلها في الرسم البياني التالي:

الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 27

### ثانياً: بالنسبة لمتغير العمر

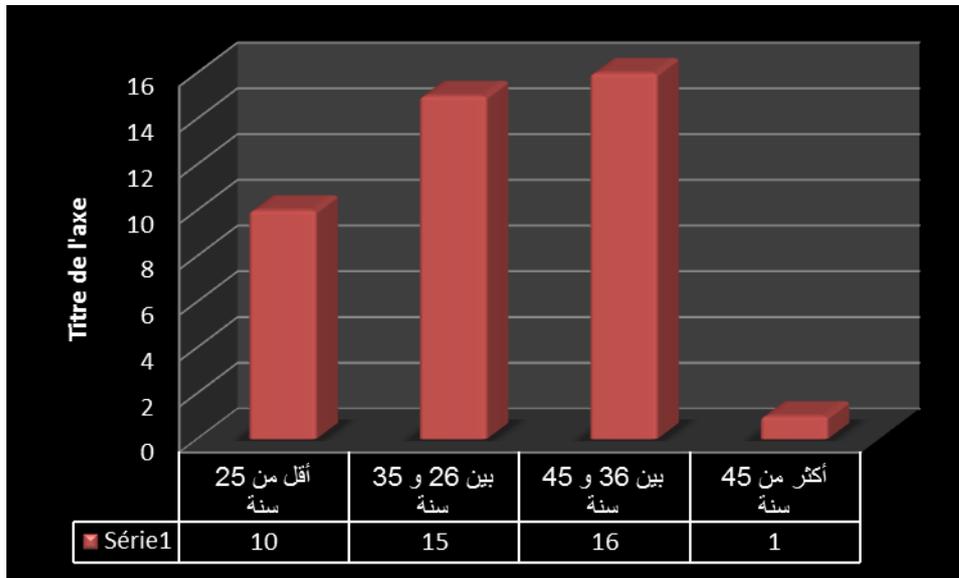
جدول رقم (10) يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر

أقل من 25 سنة		من 26 إلى 35 سنة		من 36 إلى 45 سنة		أكثر من 45 سنة	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
10	23.8%	15	35.7%	16	38.1%	1	2.4%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 27

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 42 فرداً، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير العمر بتكرار 16 وبنسبة 38.1% لصالح الفئة العمرية من 36 سنة إلى 45 سنة وهي تمثل غالب أفراد العينة، بينما بلغ عدد الأفراد في الفئتين العمريتين 26 سنة إلى 35 سنة وأكبر من 45 سنة 15 و 1 فرداً بالترتيب بنسبة 35.7% و 2.4% بالترتيب، بينما كان التكرار الموافق للفئة العمرية أقل من 25 سنة الذي بلغ 10 فرداً بنسبة 23.8%، والنتائج أعلاه تمثلها في الرسم البياني التالي:

الشكل رقم (10): توزيع العينة حسب العمر



المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 27

ثالثاً: بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية

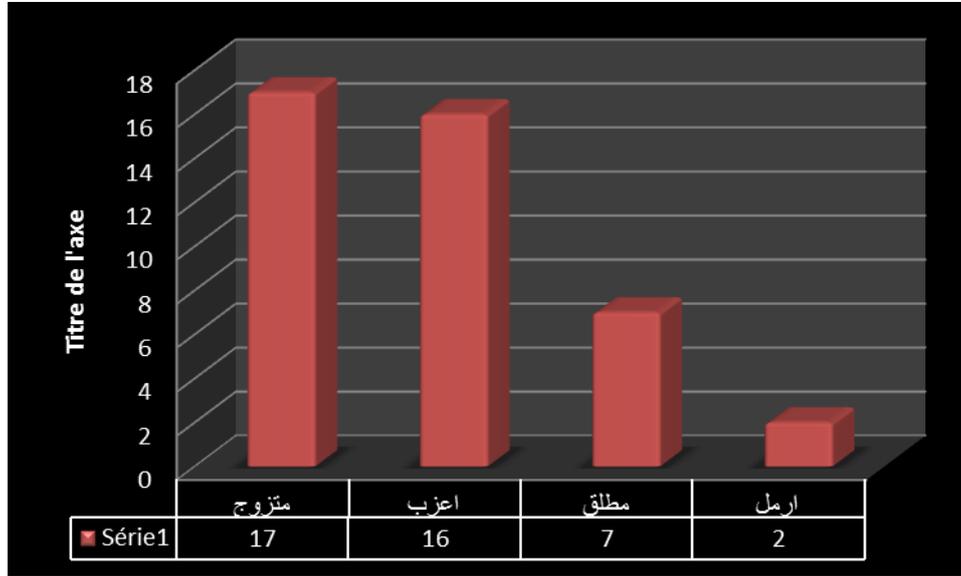
جدول رقم(11): يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

متزوج		أعزب		مطلق		أرمل	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
40.5%	17	38%	16	16.7%	7	4.8%	2

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 27

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 43 فرداً، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الحالة الاجتماعية بتكرار 17 وبنسبة 40.5% لصالح الحالة الاجتماعية "متزوج" وهي تمثل غالب أفراد العينة، بينما بلغ عددهم بالنسبة للحالة الاجتماعية "أعزب" 16 بنسبة 38% وبلغ عدد أفراد العينة المطلوقون 7 أفراد وهو ما يقابل 16.7%، أما الفئة "أرمل" فكان تكرارها 2 وبنسبة 4.8% وهي أدنى نسبة. والنتائج أعلاه نمثلها في الرسم البياني التالي:

الشكل رقم (11): توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 27

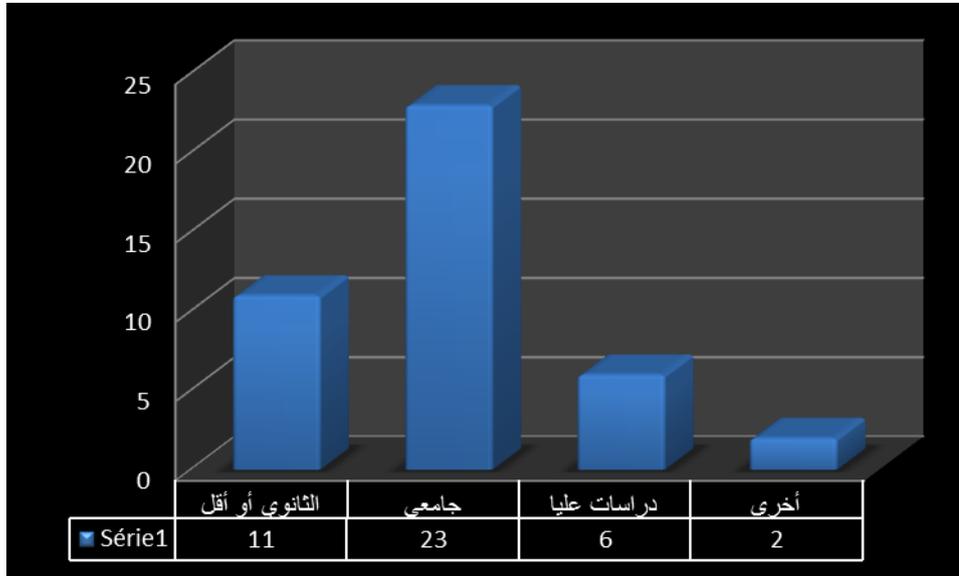
رابعا: بالنسبة لمتغير المستوى الدراسي

جدول رقم (12): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

أخرى		دراسات عليا		جامعي		الثانوي أو أقل	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
%4.4	2	%14.3	6	%54.8	23	%26.2	11

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 27 من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 43 فردا، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير المستوى التعليمي بتكرار 23 وبنسبة %54.8 لصالح المستوى الجامعي وهي تمثل غالب أفراد العينة، بينما بلغ عدد الأفراد في المستوى الثانوي أو أقل 11 فرد أي بنسبة %26.2 ، وقدر عددهم في مستوى الدراسات العليا 6 فرد بنسبة %14.3 والنسبة الأدنى كانت من نصيب الخيار "أخرى" بعدد 2 ونسبة %4.4 والنتائج أعلاه نمثلها في الرسم البياني التالي:

الشكل رقم (12): توزيع العينة حسب المستوى الدراسي



المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 27

#### خامسا: بالنسبة متغير سنوات الخبرة

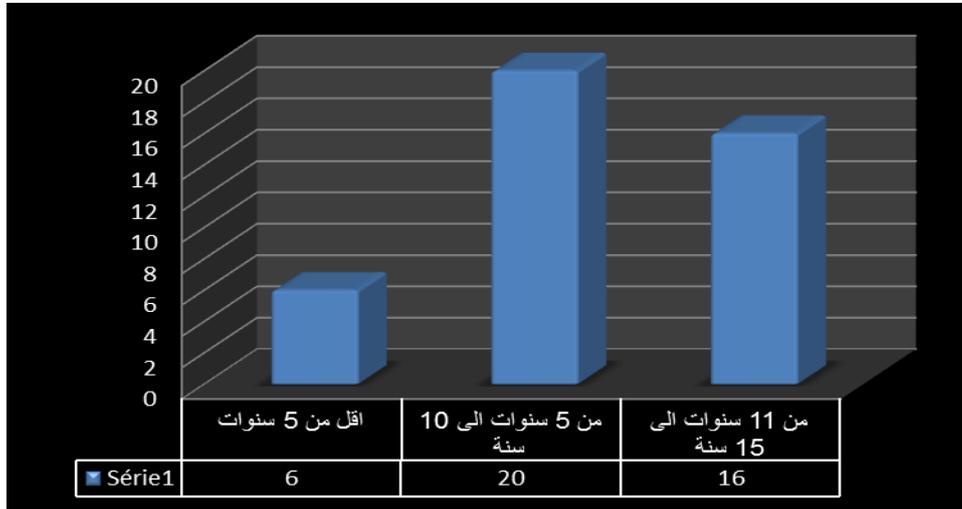
جدول رقم (13): يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

أقل من 5 سنوات		من 5 إلى 10 سنوات		من 11 إلى 15 سنة	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
6	14.3%	20	47.6%	16	38.1%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 27

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 43 فردا، نلاحظ أن أفراد العينة توزعون حسب متغير سنوات الخبرة بتكرار قدره 20 وبنسبة 47.6% لصالح كل من 5 سنوات إلى 10 سنوات ومن 11 سنة إلى 15 سنة بتكرار قدره 16 وبنسبة 38.1%. بينما بلغ عدد التكرار بالنسبة لخيار 5 سنوات أو أقل 6 أفراداً بنسبة 14.3% وهي أدنى نسبة. والنتائج أعلاه تمثلها في الرسم البياني التالي:

الشكل رقم (13): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 27

المطلب الثاني: العرض والتحليل الوصفي للبيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة  
أولاً: عرض وتحليل وصفي لإجابات أفراد العينة نحو عبارات المحور الأول حول التحول الرقمي  
بالمؤسسة محل الدراسة

جدول رقم (14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول: التحول الرقمي

الترتيب	الاتجاه العام للعينة نحو موافقة مضمون العبارة	الأهمية النسبية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
2	درجة عالية	72.4	1.058	3.62	1
6	درجة متوسطة	52.4	1.229	2.62	2
1	درجة عالية	81	1.011	4.05	3
5	درجة منخفضة	54.8	1.289	2.74	4
3	درجة عالية	69	1.041	3.45	5
4	درجة متوسطة	68	1.149	3.40	6
	درجة متوسطة	66.2	0.74554	3.3135	البعد الأول البنية التحتية
4	درجة عالية	74.8	1.127	3.74	7
2	درجة عالية	82.2	0.861	4.12	8
3	درجة عالية	76.2	1.215	3.81	9
1	درجة عالية	84.2	0.898	4.21	10
	درجة عالية	79.4	0.79672	3.9702	البعد الثاني القيادة الرقمية
4	درجة متوسطة	56.6	1.188	2.83	11
1	درجة عالية	76.6	1.057	3.83	12

13	3.81	1.174	76.2	2	درجة عالية
14	3.55	1.041	71	3	درجة عالية
البعد الثالث: الثقافة الرقمية		3.7560	0.94270	75	درجة عالية
15	3.60	1.037	72	2	درجة عالية
16	3.67	1.074	73.4	1	درجة عالية
17	3.17	17.188	63.4	4	درجة متوسطة
18	3.55	1.152	71	3	درجة عالية
البعد الرابع: بناء الاستراتيجية		3.4940	0.91313	69.8	درجة عالية
الدرجة الكلية		3.63	0.65	72.6	درجة عالية
الوزن النسبي للمتوسط الحسابي % = ( المتوسط الحسابي * 5 / 100 )					
المتوسط مجال الحسابي:	الى 01 من 1.80	الى 1.81 من 2.60	الى 2.61 من 3.40	الى 3.41 من 4.20	من 4.20 الى 5
مستوى الموافقة	درجة منخفضة جدا	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جدا
نقوم ترتيب العبارات من خلال أهميتها في كل بعد بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري (أقل تشتت) بينهما					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 27

**التعليق على الجدول أعلاه:** وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات المحور الأول من الاستبيان نجده بلغ قيمة 3.63 وهو ضمن مجال موافقة عالية، وبانحراف معياري قدره 0.65 وهي قيمة جيدة مما يعزز النتيجة الإحصائية حول أن التشتت بين آرائهم عال وهذا يدعم النتائج المتحصل عليها.

فبما أن المتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز الإجابات لاتجاهات أفراد العينة، وأنهم موافقون بنسبة 72.6%، مما يدل على أن مستوى تحول رقمي لدى المصححة الاستشفائية وادي النجاء هو بدرجة عالية.

الجدول رقم (15): ترتيب وتقييم أبعاد المحور الأول: التحول الرقمي حسب وجهة نظر المستجوبين.

الاتجاه العام للعينة نحو موافقة مضمون العبارة	الأهمية النسبية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
درجة متوسطة	66.2	0.74554	3.3135	البعد الأول البنية التحتية
درجة عالية	79.4	0.79672	3.9702	البعد الثاني القيادة الرقمية
درجة عالية	75	0.94270	3.7560	البعد الثالث: الثقافة الرقمية
درجة عالية	69.8	0.91313	3.4940	البعد الرابع: بناء الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 27

حسب الجدول، نلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة المستجوبين لدى المصححة الاستشفائية وادي النجاء محل الدراسة أن دور التحول الرقمي من خلال البعد الأول: البنية التحتية هو بدرجة متوسطة حيث جاء في الترتيب الأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة وبنسبة بلغت 66.2%، أما باقي الأبعاد فكانت بدرجة عالية من الأهمية النسبية المعطاة لهم من قبل عينة الدراسة وكانت بالترتيب التالي: أولاً بعد القيادة الرقمية بنسبة 79.4%، ثانياً بعد الثقافة الرقمية بنسبة 75%، ثالثاً بعد بناء الاستراتيجية بنسبة 68.8%.

ثانيا: عرض وتحليل وصفي لإجابات أفراد العينة نحو عبارات المحور الثاني: تطوير المهارات بالمؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (16): نتائج تحليل أفراد العينة نحو عبارات المحور الثاني: تطوير المهارات

الرقم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية (%)	الترتيب	الاتجاه العام للعينة نحو موافقة مضمون العبارة
1	3.31	1.199	66.2	8	درجة متوسطة
2	2.98	1.259	59.6	11	درجة متوسطة
3	3.45	1.152	69	4	درجة عالية
4	3.43	1.151	68.6	5	درجة عالية
5	3.64	1.078	72.8	2	درجة عالية
6	2.81	1.153	56.2	14	درجة متوسطة
7	2.60	1.106	52	15	درجة منخفضة
8	3.10	1.185	62	10	درجة متوسطة
9	2.90	1.185	58	12	درجة متوسطة
10	3.19	1.292	63.8	9	درجة متوسطة
11	2.90	1.284	58	13	درجة متوسطة
12	3.40	1.211	68	6	درجة متوسطة
13	3.38	1.209	67.6	7	درجة متوسطة
14	3.57	1.151	71.4	3	درجة عالية
15	3.98	1.093	79.6	1	درجة عالية
	3.6334	0.65475	72.6		درجة عالية

الوزن النسبي للمتوسط الحسابي % = ( المتوسط الحسابي * 5/ 100 )					
من 01 إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20	من 4.20 إلى 5	
درجة منخفضة جدا	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جدا	
نقوم ترتيب العبارات من خلال أهميتها في كل بعد بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري (أقل تشتت) بينهما					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 27

**التعليق على الجدول أعلاه:** وبشكل عام فإن المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات المحور الثاني من الاستبيان نجده قد بلغ 3.63 وهو ضمن مجال موافقة عالية وانحراف معياري قدره 0.65 وهي قيمة عالية مما يعزز النتيجة الإحصائية حول أن تشتت بين آرائهم عال وهذا يدعم النتائج المتحصل عليها فيما أن المتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز الإجابات لاتجاهات أفراد العينة، وأنهم موافقون بنسبة 72.6% أن مستوى تطوير المهارات لدى مصحة وادي النجاء محل الدراسة هو بدرجة عالية، حسب وجهة نظرهم.

#### خلاصة: تقييم آراء المستجوبين نحو متغيرات الدراسة

من خلال نتائج تحليل الإحصائي الوصفي (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية) أعلاه نخلص إلى نتيجة:

- فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات المحور الأول من الاستبيان نجده بلغ قيمة 3.63 وهو ضمن مجال موافقة عالية، وانحراف معياري قدره 0.65 وهي قيمة جيدة مما يعزز النتيجة الإحصائية حول أن التشتت بين آرائهم عال وهذا يدعم النتائج المتحصل عليها.
- فيما أن المتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز الإجابات لاتجاهات أفراد العينة، وأنهم موافقون بنسبة 72.6%، مما يدل على أن مستوى تحول رقمي لدى المصحة الاستشفائية وادي النجاء هو بدرجة عالية.
- أن دور التحول الرقمي من خلال البعد الأول: البنية التحتية هو بدرجة متوسطة حيث جاء في الترتيب الأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة وبنسبة بلغت 66.2%.

- أما باقي الأبعاد فكانت بدرجة عالية من الأهمية النسبية المعطاة لهم من قبل عينة الدراسة وكانت بالترتيب التالي: أولاً بعد القيادة الرقمية بنسبة 79.4 %، ثانياً بعد الثقافة الرقمية بنسبة 75% ، ثالثاً بعد بناء الاستراتيجية بنسبة 68.8%.
- فإن المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات المحور الثاني من الاستبيان نجده قد بلغ 3.63 وهو ضمن مجال موافقة عالية وبانحراف معياري قدره 0.65 وهي قيمة عالية مما يعزز النتيجة الإحصائية حول أن تشتت بين آرائهم عال وهذا يدعم النتائج المتحصل عليها فيما أن المتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز الإجابات لاتجاهات أفراد العينة، وأنهم موافقون بنسبة 72.6% أن مستوى تطوير المهارات لدى مصحة وادي النجاء محل الدراسة هو بدرجة عالية، حسب وجهة نظرهم.

#### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

تتمحور فرضيات الدراسة في علاقة التأثير بين متغير المستقل التحول الرقمي والتغيرات التي تحدث في متغير التابع تطوير المهارات حسب وجهة نظر عينة من المستجوبين حول موضوع الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة. وسيتم دراسة وتحديد مدى تأثير التحول الرقمي على تطوير المهارات من خلال استخدامنا نموذج الانحدار الخطي البسيط حيث يمكننا من استكشاف وتحديد مدى وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع وهذا من خلال التحليل الإحصائي لمخرجات الانحدار الخطي البسيط والمتمثلة في المؤشرات الإحصائية التالية : R معامل الارتباط، R<sup>2</sup> : معامل التفسير ، B : معامل الانحدار للمتغير المستقل وتقع قيمة R<sup>2</sup> بين  $1 \geq R^2 \geq 4$  فكلما اقتربت قيمته من 4 دل ذلك على أهمية المتغير المستقل ودوره ومساهمته في التغيرات التي تحدث في تحسين أو تغير الإيجابي في مستويات المتغير التابع.

ولمعرفة الدلالة الإحصائية لنتائج المستجوبين أي تحديد مدى رفض أو قبول الفرضيات المطروحة في بداية الدراسة فأننا ننظر إلى قيمة الاختبار الإحصائي F-test وكذا قيم SIG لاختبار F حيث :

إذا كانت قيمة مستوى المعنوية Sig المقابلة للاختبار الإحصائي F-test أكبر من المستوى الدلالة 0,05 ، فإننا نقبل الفرضية الاحصائية الصفرية H<sub>0</sub> ونرفض الفرضية الإحصائية البديلة H<sub>1</sub>.

أما إذا كانت قيمة مستوى المعنوية Sig المقابلة للاختبار الإحصائي F-test أقل من المستوى الدلالة 0,05 فإننا نرفض الفرضية الاحصائية الصفرية H<sub>0</sub> ونقبل الفرضية الإحصائية البديلة H<sub>1</sub>.

## أولاً: اختبار نتائج الفرضية الرئيسية

نص الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتحويل الرقمي على تطوير المهارات بالمصحة الاستشفائية وادي النجاء ولاية ميلة.

بما أنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

## نص الفرضيات الإحصائية

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتحويل الرقمي على تطوير المهارات بالمصحة الاستشفائية وادي النجاء ولاية ميلة.

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتحويل الرقمي على تطوير المهارات بالمصحة الاستشفائية وادي النجاء ولاية ميلة.

الجدول رقم (17): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار			معامل التفسير	معامل الارتباط	المعنوية الكلية لنموذج الانحدار		
					ANOVA		
مستوى المعنوية Sig	t	B	معاملات نموذج الانحدار	$R^2$	(R)	مستوى المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة
0.007	1.815	1.197	الثابت	0.199	0.446	0.003	5.573
0.003	3.152	0.563	متغير: التحويل الرقمي				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 27 انطلاقاً من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يمكننا أن نقول:

## 1- معامل الارتباط بيرسون

تبين النتائج أعلاه أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرين وفقاً لآراء الفئة المستجوبة في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين قيمة  $R = 0.446$  وهي موجبة الإشارة (+) مما يدل على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين إيجابية (طردية) أي التطور الرقمي يؤدي إلى زيادة تطور المهارات لدى العمال، وهذا منطقي بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري.

## 2- مدى معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (أي الدلالة الإحصائية لنتائج المستجوبين) (أي تحديد مدى قبول أو رفض الفرضية

إن دراسة قوة واتجاه (إشارة) العلاقة بين المتغيرات لا يدل على معنوية العلاقة بين المتغيرين، وعليه إحصائياً يجب تحديد الدلالة الإحصائية للعلاقة الارتباطية، وهذا من خلال فحص قيمة (F-test)، حيث نجد قيمة F المحسوبة بلغت 5.573 وهي دالة إحصائياً لأن أن قيمة Sig 0.003 المصاحبة لقيمة هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى معنوية (دلالة) العلاقة الارتباطية المدروسة بين المتغيرين التحول الرقمي و تطوير المهارات ومنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بينهما وعليه نستنتج: نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة (IH): توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين التحول الرقمي و تطوير المهارات لدى المصحة الاستشفائية لبلدية وادي النجاء لولاية ميلة.

## 3- معنوية العلاقة وقبول الفرضية يؤدي بنا إلى إكمال تفسير باقي المؤشرات الإحصائية للنموذج الانحدار الخطي (R2, B, T-test, Sig) كما يلي:

تفسير قيمة معامل التحديد  $R^2=0.199$  : يمكن تفسير هذه القيمة بأن التحول الرقمي تساهم بنسبة 19.9% في ظاهرة تطوير المهارات لدى عمال المصحة الاستشفائية محل الدراسة. تبين النتائج أعلاه أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرين وفقاً لآراء الفئة المستجوبة في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين قيمة  $R = 0.446$  وهي موجبة الإشارة (+) مما يدل على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين إيجابية (طردية) أي التطور الرقمي يؤدي إلى زيادة تطور المهارات لدى العمال، وهذا منطقي بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري. تفسير قيمة التأثير معامل الانحدار (B) : يظهر من الجدول أعلاه أن معامل الانحدار للمتغير المستقل التحول الرقمي بلغ قيمة  $B=0.536$  وهي قيمة ذات تأثير معنوي موجب لأنه بفحص قيمة (T test) نجد 3.152 وهي دالة إحصائياً حيث أن قيمة Sig المصاحبة لقيمة هي أقل من مستوى الدلالة (0.05). ويمكن تفسير هذه القيمة (0.536) والدلالة الإحصائية لها كما يلي: بأنه إذا ازدادت التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة وهذا بزيادة في كل أبعادها بوحدة واحدة فإنه يؤدي إلى زيادة في مستوى تطوير المهارات لدى عمال المصحة محل الدراسة بقيمة 0.536 وحدة وهي قيمة إحصائية مقبولة تدل على تأثير التحول الرقمي على تطوير المهارات.

تفسير B0 الثابت (Constant) من الجدول أعلاه نجد قيمة  $B0=1.197$  وأن هذه المعلمة في نموذج الانحدار دالة إحصائياً لأن القيمة الاحتمالية  $Sig= 0.007$  أقل من مستوى  $0,05$  ومنه يجب الاحتفاظ بقيمة B0 من معادلة الانحدار.

### ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

تتمحور الفرضيات الفرعية في معرفة تأثير المتغير المستقل على المتغيرات التابعة (البعد الأول: البنية التحتية، البعد الثاني: القيادة الرقمية، البعد الثالث: القيادة الرقمية، البعد الرابع: بناء الاستراتيجية) كل على حدى على المتغير التابع.

وعليه فإننا سندرس العلاقة الارتباطية بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول التالي هو ملخص لجدول مخرجات برنامج spss لنموذج الانحدار البسيط:

الجدول رقم (18): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية (من الفرضية الأولى الى الرابعة)

معنوية معامل الانحدار			نتيجة العلاقة الارتباطية	القدرة التفسيرية		الكلية المعنوية الانحدار لنموذج البسيط		متغير تابع	المتغير المستقل	رقم الفرضية الفرعية
Sig	t	B		R2	R	Sig	F			
0.14	2.557	0.375		0.140	0.375	0.14	6.538		(01/)	01
0.020	1.865	0.283		0.080	0.283	0.020	3.479		(02/)	02
0.000	2.025	0.305		0.093	0.305	0.000	4.099		(03/)	03
0.007	2.859	0.412		0.170	0.412	0.007	8.171		(04/)	04
(البعد الأول: البنية التحتية(01/))، البعد الثاني: القيادة الرقمية(02/))، البعد الثالث: القيادة الرقمية(03/))، البعد الرابع: بناء الاستراتيجية(04/))										

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 27

### 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

\*نص الفرضية الفرعية الأولى: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للبنية التحتية على تطوير المهارات بالمصحة الاستشفائية وادي النجاء ولاية ميلة". بما أنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

## نص الفرضيات الاحصائية

الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للبنية التحتية على تطوير المهارات بالمصحة الاستشفائية وادي النجاء ولاية ميلة.

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للبنية التحتية على تطوير المهارات بالمصحة الاستشفائية وادي النجاء ولاية ميلة.

انطلاقاً من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يمكننا أن نقول:

تبين النتائج أعلاه أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرين وفقاً لآراء الفئة المستجوبة في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين قيمة  $R = 0.375$  وهي موجبة الإشارة (+) مما يدل على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين إيجابية (طردية) أي البنية التحتية يؤدي إلى زيادة تطور المهارات لدى العمال، وهذا منطقي بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري.

قيمة  $F$  المحسوبة بلغت  $F=6.538$  وهي غير دالة إحصائياً لأن أن قيمة  $Sig=0.14$  المصاحبة لقيمة  $F$  هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى عدم معنوية (عدم دلالة) العلاقة الارتباطية المدروسة بين المتغيرين (البنية التحتية، التطوير المهاري) ومنه لا توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بينهما وعليه نستنتج:

نرفض الفرضية البديلة ( $H_1$ ) ونقبل الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للبنية التحتية على تطوير المهارات بالمصحة الاستشفائية وادي النجاء ولاية ميلة.

- تفسير قيمة معامل التحديد :  $R^2=0.375$  يمكن تفسير هذه القيمة بأن البنية التحتية يساهم بنسبة 37.5% في تطوير المهارات لدى عمال المصحة الاستشفائية محل الدراسة.

- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار  $B$ ): يظهر من الجدول أعلاه أن معامل الانحدار للمتغير

المستقل (البنية التحتية) بلغ قيمة  $B=0.375$  وهي قيمة ذات تأثير معنوي سالب لأنه بفحص قيمة  $T$ -test نجد  $t=2.557$  وهي غير دالة إحصائياً حيث أن قيمة  $Sig$  المصاحبة لها ( $0.14$ ) لأنها أكبر من المستوى المعنوي 0.05 .

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

\*نص الفرضية: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للقيادة الرقمية على تطوير

المهارات بالمصحة الاستشفائية وادي النجاء ولاية ميلة ". بما أنه يتم اختبار الفرضية البحث عند

مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية :  
فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

### نص الفرضيات الإحصائية

الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للقيادة الرقمية على تطوير المهارات بالمصحة الاستشفائية وادي النجاء ولاية ميلة.

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للقيادة الرقمية على تطوير المهارات بالمصحة الاستشفائية وادي النجاء ولاية ميلة.

انطلاقاً من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يمكننا أن نقول:

تبين النتائج أعلاه أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرين وفقاً لآراء الفئة المستجوبة في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين قيمة  $R = 0.283$  وهي موجبة الإشارة (+) مما يدل على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين إيجابية (طردية) أي القيادة الرقمية يؤدي إلى زيادة تطور المهارات لدى العمال، وهذا منطقي بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري.

قيمة  $F$  المحسوبة بلغت  $F=3.479$  وهي دالة إحصائياً لأن أن قيمة  $Sig=0.020$  المصاحبة لقيمة  $F$  هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى معنوية (دلالة) العلاقة الارتباطية المدروسة بين المتغيرين (القيادة الرقمية، التطوير المهاري) ومنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بينهما وعليه نستنتج:

نقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) ونرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للقيادة الرقمية على تطوير المهارات بالمصحة الاستشفائية وادي النجاء ولاية ميلة.

- تفسير قيمة معامل التحديد :  $R^2 = 0.080$  يمكن تفسير هذه القيمة بأن القيادة الرقمية يساهم بنسبة 8% في تطوير المهارات لدى عمال المصحة الاستشفائية محل الدراسة.

- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار  $B$ ): يظهر من الجدول أعلاه أن معامل الانحدار للمتغير

المستقل (القيادة الرقمية) بلغ قيمة  $B = 0.283$  وهي قيمة ذات تأثير معنوي موجي لأنه بفحص قيمة  $T$ -test نجد  $t=1.865$  وهي دالة إحصائياً حيث أن قيمة  $Sig$  المصاحبة لها ( $0.020$ ) وهي أقل من

المستوى الدلالة 0.05 .

ويمكن تفسير هذه القيمة **0.080** والدلالة الإحصائية لها كما يلي:

بأنه إذا ازدادت القيادة الرقمية في المؤسسة محل الدراسة بوحدة واحدة فإنه يؤدي إلى زيادة في مستوى تطوير المهارات لدى عمال المصحة محل الدراسة بقيمة **0.080** وحدة وهي قيمة إحصائية مقبولة تدل على تأثير القيادة الرقمية على مستوى تطوير المهارات لدى عمال المصحة.

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

• نص الفرضية: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **0.05** للثقافة الرقمية على

تطوير المهارات بالمصحة الاستشفائية وادي النجاء ولاية ميلة".

بما أنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة **0.05** المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

#### نص الفرضيات الإحصائية

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **0.05** للثقافة الرقمية على تطوير المهارات بالمصحة الاستشفائية وادي النجاء ولاية ميلة.

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **0.05** للثقافة الرقمية على تطوير المهارات بالمصحة الاستشفائية وادي النجاء ولاية ميلة.

انطلاقاً من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يمكننا أن نقول:

تبين النتائج أعلاه أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرين وفقاً لآراء الفئة المستجوبة في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين قيمة  $R = 0.305$  وهي موجبة الإشارة (+) مما يدل على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين إيجابية (طردية) أي الثقافة الرقمية يؤدي إلى زيادة تطور المهارات لدى العمال، وهذا منطقي بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري.

قيمة  $F$  المحسوبة بلغت  $F=4.099$  وهي دالة إحصائية لأن أن قيمة  $Sig=0.000$  المصاحبة لقيمة  $F$  هي أقل من مستوى الدلالة (**0.05**) وهذا يشير إلى معنوية (دلالة) العلاقة الارتباطية المدروسة بين المتغيرين (الثقافة الرقمية، التطوير المهاري) ومنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بينهما وعليه نستنتج:

نقبل الفرضية البديلة (  $H_1$  ) ونرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للثقافة الرقمية على تطوير المهارات بالمصحة الاستشفائية وادي النجاء ولاية ميلة.

- تفسير قيمة معامل التحديد:  $R^2 = 0.093$  يمكن تفسير هذه القيمة بأن الثقافة الرقمية يساهم بنسبة 09% في تطوير المهارات لدى عمال المصحة الاستشفائية محل الدراسة.

- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B): يظهر من الجدول أعلاه أن معامل الانحدار للمتغير المستقل ( القيادة الرقمية ) بلغ قيمة  $B = 0.283$  وهي قيمة ذات تأثير معنوي موجي لأنه بفحص قيمة  $T$ -test نجد  $t = 2.025$  وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة Sig المصاحبة لها ( 0.000 ) وهي أقل من المستوى الدلالة 0.05 .

ويمكن تفسير هذه القيمة 0.093 والدلالة الإحصائية لها كما يلي:

بأنه إذا ازدادت الثقافة الرقمية في المؤسسة محل الدراسة بوحدة واحدة فإنه يؤدي إلى زيادة في مستوى تطوير المهارات لدى عمال المصحة محل الدراسة بقيمة 0.093 وحدة وهي قيمة إحصائية مقبولة تدل على تأثير الثقافة الرقمية على مستوى تطوير المهارات لدى عمال المصحة.

#### 4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

نص الفرضية : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لبناء الاستراتيجية على تطوير المهارات بالمصحة الاستشفائية وادي النجاء ولاية ميلة".

بما أنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

نص الفرضيات الاحصائية:

الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لبناء الاستراتيجية على تطوير المهارات بالمصحة الاستشفائية وادي النجاء ولاية ميلة.

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لبناء الاستراتيجية على تطوير المهارات بالمصحة الاستشفائية وادي النجاء ولاية ميلة.

انطلاقا من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يمكننا أن نقول:

تبين النتائج أعلاه أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرين وفقا لآراء الفئة المستجوبة في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين قيمة  $R = 0.412$  وهي موجبة الإشارة (+) مما يدل على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين إيجابية (طردية) أي بناء الاستراتيجية يؤدي الى زيادة تطور المهارات لدى العمال، وهذا منطقي بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري.

قيمة F المحسوبة بلغت  $F = 8.171$  وهي دالة إحصائياً لأن أن قيمة  $Sig = 0.007$  المصاحبة لقيمة F هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى معنوية (دلالة) العلاقة الارتباطية المدروسة بين المتغيرين (بناء الاستراتيجية، التطوير المهاري) ومنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بينهما وعليه نستنتج:

نقبل الفرضية البديلة (H1) ونرفض الفرضية الصفرية (H0) : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لبناء الاستراتيجية على تطوير المهارات بالمصحة الاستشفائية وادي النجاء ولاية ميلة.

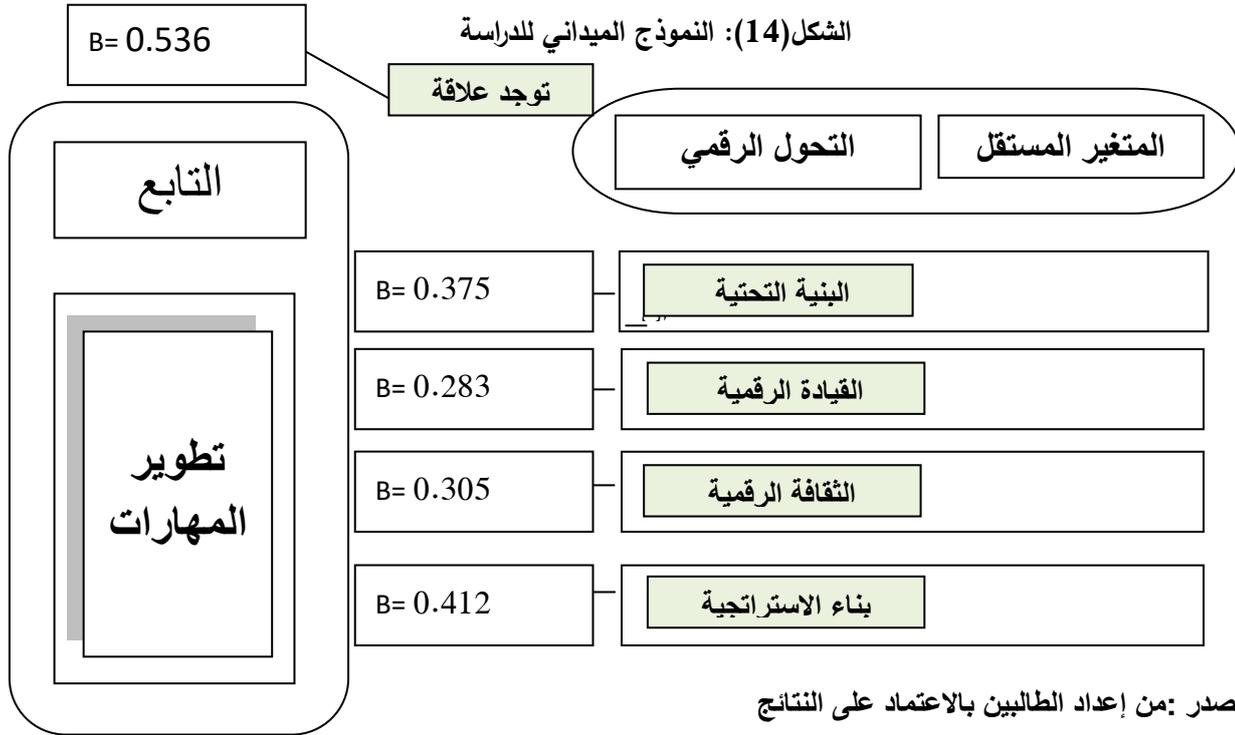
- تفسير قيمة معامل التحديد:  $R^2 = 0.170$  يمكن تفسير هذه القيمة بأن بناء الاستراتيجية يساهم بنسبة 17% في تطوير المهارات لدى عمال المصحة الاستشفائية محل الدراسة.

- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B): يظهر من الجدول أعلاه أن معامل الانحدار للمتغير المستقل (القيادة الرقمية) بلغ قيمة  $B = 0.412$  وهي قيمة ذات تأثير معنوي موجي لأنه بفحص قيمة T-test نجد  $t = 2.895$  وهي دالة إحصائياً حيث أن قيمة Sig المصاحبة لها (0.007) وهي أقل من المستوى الدلالة 0.05 .

ويمكن تفسير هذه القيمة 0.170 والدلالة الإحصائية لها كما يلي:

بأنه إذا ازدادت بناء الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة بوحدة واحدة فإنه يؤدي إلى زيادة في مستوى تطوير المهارات لدى عمال المصحة محل الدراسة بقيمة 0.093 وحدة وهي قيمة إحصائية مقبولة تدل على تأثير ا بناء الاستراتيجية على مستوى تطوير المهارات لدى عمال المصحة.

ثالثاً: رسم النموذج الميداني للدراسة حسب بيانات المستجوبين



رابعاً: ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الجدول رقم (19): يبين ملخص لنتائج اختبار الفرضيات.

رقم الفرضية	نص الفرضية	القرار
الفرضية الرئيسية		
01	هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتحول الرقمي على تطوير المهارات بالمصحة الاستشفائية وادي النجاء ولاية ميلة.	مرفوضة
الفرضيات الفرعية		
01	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للبنية التحتية على تطوير المهارات بالمصحة الاستشفائية وادي النجاء ولاية ميلة.	مقبولة
02	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للقيادة الرقمية على تطوير المهارات بالمصحة الاستشفائية وادي النجاء ولاية ميلة.	مقبولة

	المهارات بالمصحة الاستشفائية وادي النجاء ولاية ميلة.	
مقبولة	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للثقافة الرقمية على تطوير المهارات بالمصحة الاستشفائية وادي النجاء ولاية ميلة	03
مقبولة	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لبناء الاستراتيجية على تطوير المهارات بالمصحة الاستشفائية وادي النجاء ولاية ميلة.	04

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على النتائج

## خلاصة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من الأفراد العاملين المصحة الاستشفائية وادي النجاء بولاية ميله، وتم جمع الردود حيث بلغت 43 مستجيب، وتضمن الاستبيان محورين أساسيين يقيسان متغيرات الدراسة، ثم تم تفرغ وتحليل بيانات المستجوبين بالاستعانة على البرنامج الإحصائي -SPSS 27- و بالاعتماد على الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على إشكالية الدراسة، ومن خلال تحليل إجابات أفراد العينة وتفسيرها توصلنا إلى أن التحول الرقمي لدى عمال المؤسسة محل الدراسة حسب وجهة نظر المستجوبين هو بدرجة ممارسة عالية، أما مستويات تطوير المهارات بالمؤسسة محل الدراسة حسب وجهة نظر المستجوبين هي بدرجة عالية كما أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي و تطوير المهارات المصحة الاستشفائية وادي النجاء بولاية ميله.

خاتمة

في ختام هذه الدراسة ، يتضح أن التحول الرقمي له أثر إيجابي ملموس على تطوير المهارات في المصحة الاستشفائية وادي النجاء، حيث يسهم في رفع كفاءة العاملين وتحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة، فقد أتاح التحول الرقمي فرصًا لتدريب وتأهيل الكوادر الطبية والإدارية على استخدام التقنيات الحديثة، مما ساعد في تبسيط الإجراءات وتقليل الأخطاء، وزيادة سرعة الاستجابة لاحتياجات المرضى، ويتطلب نجاح هذا التحول توفير بيئة تقنية متطورة، واستثمارًا مستمرًا في تطوير الموارد البشرية، بالإضافة إلى مواجهة التحديات المرتبطة بالتغيير والتقني، بحيث يمثل التحول الرقمي خطوة أساسية نحو تعزيز الأداء وتحقيق التميز في الخدمات الصحية بالمركز، مما ينعكس إيجابًا على مستوى الرعاية المقدمة للمواطنين، وسنحاول في الختام وضع مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية التي تم التوصل إليها وجملها من الاقتراحات الموجهة للمؤسسة محل الدراسة.

### أولاً: النتائج النظرية: من خلال الدراسة النظرية توصلنا الى ما يلي:

- تحسين كفاءة العاملين: ساهم التحول الرقمي في رفع مستوى مهارات الكوادر الطبية والإدارية من خلال التدريب على استخدام التقنيات الحديثة.
- تسريع العمليات الإدارية والطبية: أدى اعتماد الأنظمة الرقمية إلى تقليل الوقت المستغرق في إنجاز المهام وتحسين دقة الإجراءات.
- تعزيز جودة الخدمات الصحية: ساعد التحول الرقمي في تقديم خدمات أكثر دقة وفعالية، مما رفع من رضا المرضى.
- زيادة القدرة على التكيف: أصبح العاملون أكثر مرونة في التعامل مع التغيرات التكنولوجية والمتطلبات الجديدة.
- تحديات في التغيير الثقافي: واجه المركز بعض الصعوبات في تقبل التكنولوجيا الجديدة من قبل بعض الموظفين، مما استدعى جهودًا إضافية للتوعية والتدريب.
- الحاجة إلى استثمار مستمر: تبين أهمية تخصيص موارد مستمرة لتحديث البنية التحتية الرقمية وتطوير مهارات العاملين بشكل دوري.
- تحسين التواصل والتنسيق: ساعدت الأدوات الرقمية في تعزيز التواصل بين الأقسام المختلفة داخل المركز، مما أدى إلى تنسيق أفضل في العمل.

## خاتمة

**ثانياً: النتائج التطبيقية:** من خلال التحليل الاحصائي لنتائج المستجوبين واختبار فرضيات الدراسة توصلنا الى:

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتحويل الرقمي على تطوير المهارات بالمصحة الاستشفائية وادي النجاء ولاية ميلة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للبنية التحتية على تطوير المهارات بالمصحة الاستشفائية وادي النجاء ولاية ميلة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للقيادة الرقمية على تطوير المهارات بالمصحة الاستشفائية وادي النجاء ولاية ميلة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للثقافة الرقمية على تطوير المهارات بالمصحة الاستشفائية وادي النجاء ولاية ميلة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لبناء الاستراتيجية على تطوير المهارات بالمصحة الاستشفائية وادي النجاء ولاية ميلة.

**ثالثاً: توصيات الدراسة:** من خلال ما تم تقديمه في الجانب النظري وما توصلنا اليه من نتائج يمكن أن نقترح ما يلي:

- الاستمرار في تطوير البنية التحتية الرقمية لضمان دعم فعال للتحويل الرقمي وتوفير بيئة عمل متطورة.
- تنظيم برامج تدريبية مستمرة لتطوير مهارات العاملين في استخدام التقنيات الحديثة وتعزيز قدراتهم الرقمية.
- تعزيز التوعية الثقافية والتغيير التنظيمي لتسهيل تقبل التكنولوجيا الجديدة وتقليل مقاومة التغيير بين الموظفين.
- توفير الدعم الفني المستمر لضمان استمرارية عمل الأنظمة الرقمية ومعالجة المشكلات بسرعة.
- تشجيع الابتكار واستخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لتحسين جودة الخدمات الصحية.

## خاتمة

- تقييم الأداء بشكل دوري لقياس أثر التحول الرقمي على تطوير المهارات وجودة الخدمات واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.
- تعزيز التواصل والتنسيق بين الأقسام باستخدام الأدوات الرقمية لتحسين كفاءة العمل وتسهيل تبادل المعلومات.
- تخصيص ميزانيات كافية لدعم مشاريع التحول الرقمي وتطوير الموارد البشرية بشكل مستدام.

### رابعا : آفاق الدراسة

- من خلال نتائج هذه الدراسة، تبرز العديد من الآفاق البحثية التي يمكن استكشافها مستقبلاً، ومنها:
- توسيع نطاق الدراسة ليشمل قطاعات مهنية أخرى (التعليم، القطاع الخاص ...) من أجل المقارنة بين أثر التحول الرقمي وتطوير المهارات في مختلف البيئات المهنية.
- دراسة متغيرات وسيطة مثل تعلم التقنيات، الدعم التكنولوجي، وتأثيرها في التحول الرقمي وتطوير المهارات.
- إجراء دراسات طولية تتابع تطور التحول الرقمي عبر الزمن لدى العاملين، وتربطه بزيادة تطوير المهارات.
- تمثل هذه الآفاق فرصاً علمية لتعميق الفهم حول العوامل النفسية والتنظيمية التي تؤثر في أداء الأفراد، وتسهم في تطوير بيئة عمل أكثر صحة وكفاءة.

# قائمة المراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية

### أ. الكتب

- عهود يوسف محمد مظهر: "إدارة التحول الرقمي في المنظمات منظور استراتيجي"، دار اليازوري العلمية، 2024.
- إسماعيل حجازي، معالم سعاد: "تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات"، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2013،
- خطاب عايدة، العلوم السلوكية، مصر: دار الحريري للطباعة، 2002.
- سمير الخليل: " دليل مصطلحات الدراسات الثقافية والنقد الثقافي (إضاءة توثيقية للمفاهيم الثقافية المتداولة)"، دار الكتب العلمية، 2016،
- عبد الوهاب أحمد الجماعي: "كفايات تكوين معلمي المرحلة الثانوية اللغة العربية أنموذجاً"، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010.
- عطا الله محمد تيسير الشرعة: " إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة"، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، ط01،الأردن ، 2011/
- علي أحمد النعيمي: " نحو النجاح الشخصي والمهني: اكتشاف قوتك واختر تخصصك الذهبي"، دار نشر أوستن ماكولي، 2024.
- عيسى خلفي، ربيحة قوادرية ، دور التسييري التقديري للتشغيل والمهارات ( GPEC ) في تطوير المهارات ،مجلة الدراسات الأكاديمية، المركز الجامعي نور البشري البيض، جامعة بسكرة، العدد 03، سبتمبر 2019.
- مدحت محمد، النجار أبو النصر: " الكوتشنج التدريب بالمعايشة"، المجموعة العربية للتدريب وللنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2019 .
- معاوية فهد داود القواسمي: " التحول الرقمي في المصارف الإسلامية دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في دولة فلسطين"، 2025، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2025،
- منال البلقاسي: " تأمين التهديدات السيبرانية تحت المجهر الرقمي"، ط01، العبيكان للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية
- نزار عوني اللبدي: " تنمية الأداء الوظيفي والإداري"، دار دجلة، ط01، عمان، الأردن، 2015.
- يوسف جابر علاونة، ضياء محمد سمير مسودة، لبنى رسلان جبارة، موسى غطاس، منقال كعبيه: " التعليم الالكتروني وتحدياته المعاصرة"، دار اليازوري العلمية، 2022

## ب. المقالات والدوريات العلمية

- تغريد على اسحق العدوان: " تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس"، مجلة كلية التربية (أسيوط) عمان، الاردن، المجلد 39 ، العدد 01 - يناير 2023
- بلقاضي آسيا: " متطلبات التحول الرقمي ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات "، مجلة التمويل و الإستثمار والتنمية المستدامة ، جامعة سطيف1، المجلد 09، العدد 01، 30 جوان 2024،
- بن حامد عبد الغني: " تنمية الكفاءات الفردية كمدخل للتحسين المستمر - مقارنة نظرية" ، مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الإجتماعية، المركز الجامعي ايليزي، الجزائر ، مجلد03، العدد01، 2021/06/30.
- بن يوسف محمد الحسن: " العلاقة بين المهارات اللغوية وآليات اكتسابها ، مجلة مقاربات في التعليمية"، جامعة العربي بن مهدي ، أم البواقي، المجلد 04 العدد01 ، جوان2021
- بوعامة عبدالرحمان، شنيني حسين: " التحول الرقمي لمنظمات الأعمال الجزائرية الفرص والتحديات" ، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد23، العدد01، جامعة غرداية، الجزائر، تاريخ النشر : 2023/06/19
- حنان عبد السالم عمر حسن: "تأثير برنامج تدريبي قائم على نموذج تيباك TPACK في تنمية الأداء التدريسي لدى معلمي الدراسات الاجتماعية بمرحلة التعليم الأساسي"، قسم المناهج وطرق التدريس ، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر الجديدة، القاهرة، 2018/08/29.
- خيرة شاشي وزهرة خروف: " التحول الرقمي في الجزائر" ، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، مجلة المحاسبة - التدقيق والمالية، المجلد05، العدد1، 2023.
- ربيعة جعفرور: " أساليب التعلم: مفهوما وأبعادها والعوامل المشكلة لها حسب نموذج كولب للتعلم الخبراتي"، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، المجلد5، العدد11، جامعة الوادي، الجزائر، جوان2013.
- زينب بلخير ، أمال بوسمينة: "حاضنات الأعمال التقنية في الجزائر بين الواقع وتحديات التحول الرقمي" ، مجلة طينة للدراسات العلمية الأكاديمية ، جامعة أم البواقي، الجزائر ، المجلد: 06 العدد: 01، 2023/02-05.
- سنية محمد أحمد سليمان سبع: " تأثير وجود خدمة تعليمية رقمية على رضا " دراسة تطبيقية على طلاب وطالبات الجامعة المنصورة ""، مدرسة دراسة الأعمال المعهد العالي للحاسبات وتكنولوجيا المعلومات ، المجلد 12، العدد2021، 4،
- صدوقي غريسي، سي الطيب الهشمي رضا، علي العبسي: " واقع و أهمية التحول الرقمي و الأتمة"، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية ،المركز الجامعي أفلو، الجزائر، المجلد3 العدد2021 .

- عباس محمد حسن سليمان: "تنمية المهارات العملية لطلاب المرحلة الجامعية الأولى في ظل العولمة"، نوفمبر ، 2016.
- فطيمة الزهرة بريطل : " التنظيم التنظيمي لضبط التنظيمات المتعلقة دراسة حالة بمؤسسة سوناظراك"، مجلة المقرزي للدراسات الاقتصادية والمالية ، المركز الجامعي بأفلو، المجلد1، العدد2، 31 ديسمبر 2017.
- مدحت محمد أبو النصر: " التحول الرقمي ومهنة الخدمة الاجتماعية"، المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، مجلد4، العدد13، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، أكتوبر 2023.
- مدوري بمينة، بن شوفي بشرى: " التربية الوجدانية في المرحلة الابتدائية"، مجلة دراسات في علوم الإنسانية والمجتمع، جامعة 05 أوت 1955- سكيكدة، مجلد02 ، العدد04، ديسمبر 2019
- نوال شنافي: "دور تطوير المهارات في تحقيق الأداء المتميز"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، الجزائر، المجلد7، العدد13، جوان 2013.
- هبه محمد شوقي ، إيمان صلاح الدين صالح ، إيناس محمد الحسيني: " تصنيف بلوم الرقمي وعلاقته بمهارات القرن الحادي والعشرين"، مجلة البحوث في مجالات التربية التوعية، كلية التربية النوعية مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية، العدد17، ج 3 يوليو 2018.
- طويطي مصطفى، الميلود وعيل، أساليب تصميم واعداد الدراسات الميدانية- منظور إحصائي- ، مطبوعة جامعة موسومة، البويرة، المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة البويرة.

عادل محمد محمد محمد: "متطلبات تطبيق التحول الرقمي ف تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بمصر"، مجلة كلية التربية ببنها، العدد133، جزء1، كلية التربية- جامعة مدينة السادات، مصر، 2023.

علياء عبد اللطيف، عبد الله محمود، تقييم واقع النضج الرقمي في شركات الإتصالات العراقية ، جامعة تكريت ، العراق ، مجلة بحوث الاقتصاد و المناجمنت ، المجلد 04، العدد02 ، جوان 2023.

- مسعودي احمد، العينات في البحث الوصفي، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، المجلد 04 ، العدد 08 ، دون سنة.

### ج. المداخلات في الملتقيات العلمية

- عبد القادر ميلود سلامي، أمينة أحمد بلهاشمي: "مهاراة الاستماع وطرق اكتساب الطفل المتمدرس لها في الطور الأول ابتدائي دراسة استبائية"، الرقم الدولي المعياري للمؤتمر، معتمد ومصنف دوليا، المؤتمر الدولي التاسع للغة العربية، 6-8 نوفمبر 2023.

- عائشة نجاح، "محاضرات في مقياس: إدارة الكفاءات"، السنة الثانية ماستر تخصص "اقتصاديات العمل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون - تيارت، 2018/2017

#### د. الرسائل الجامعية

- مريم عبدالعزيز جاسم علي آل ثاني: " دور النمط القيادي في إنجاح عملية التحول الرقمي: إطار نظري للتحول الرقمي بإدارات التدقيق الداخلي في القطاع العام بدولة قطر"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات للحصول على درجة الماجستير التنفيذي في القيادة، كلي الإدارة و الاقتصاد، جامعة قطر، 1444/2023.

- نريمان بابه -رجاء العمودي- شيماء نصرات: " دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الخدمات المقدمة (دراسة حالة : مؤسسة اتصالات الجزائر بالولاية الوادي)"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية، شعبة علوم التسيير، التخصص إدارة أعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2023/2022،

- فليون مراد: " دور القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين"، "دراسة حالة كلية علوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير-جامعة الوادي"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، فرع تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015،

-مراد رابيس: " أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2005.

- بوجلال سعيد، " المهارات الإجتماعية وعلاقتها بالتفوق الدراسي(لدى تلاميذ وتلميذات المرحلة المتوسطة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الإجتماعي، كلية العلوم الإنسانية، جامعة الجزائر، 2009/2008، ص:32.

#### ه. مواقع الكترونية

- <https://whatfix.com/>
- <HTTPS://NOUVELLEINDUSTRIE.WORDPRESS.COM/>
- [http://itan.vn/index.php/ /](http://itan.vn/index.php/)
- <https://www.linkedin.com/>
- <https://kissflow.com/>
- <https://www.leanixnet.translate.goog/>
- <https://www2.deloitte.com/>
- <https://whatfix.com/>
- [https://blog.ajsrp.com/.](https://blog.ajsrp.com/)

- <https://www.annajah.net/>
- <https://mail.almerja.com/>
- <https://bakkah.com/>
- <https://ae.linkedin.com/>
- <https://www.aljamouss.com/>
- : <https://biology-special-needs.blogspot.com/>
- <https://teachersitepro.com/>
- <https://www.mdpi.com/>
- <https://www.worldbank.org/>
- <https://vocol.com/>
- <https://www.riseup.ai/>
- 

#### ثانياً: المراجع باللغة الاجنبية

- Westerman, G., Calmédjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P. & McAfee, A. Digital transformation: "**A roadmap for billion-dollar organizations. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting**", 2011
- Reis, J. & et al. - Digital transformation: "**A literature review and guidelines for future research**". Cham: Springer International Publishing ,2018.
- Batuhan Kocaoğlu ، Ezgi Demir:- "**The use of McKinsey s 7S framework as a strategic planning and economic assestment tool in the process of digital transformation**" ، Istanbul Topkapi University 57 5th Global Business Research Congress (GBRC - 2019), Vol.9
- Samantha Jane Johnson ، Deborah Ann Blackman ,Fiona Buick " ,**The 70:20:10 framework and the transfer of learning** ",Article in Human Resource Development Quarterly , October 2018

# الملاحق

## الملاحق

### ملحق رقم (1): استبانة الدراسة

#### استبيان موجه لعمال المركز الاستشفائي -رجاص ميلا-

سيدي سيديتي الكريمة تحية طيبة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار التحضير لمذكرة الماستر تخصص إدارة الأعمال، تحت عنوان: تأثير التحول الرقمي على تطوير المهارات -دراسة حالة ميدانية بالمصحة الاستشفائية وادي النجاء ولاية ميلا .

وإنطلاقا من تيقننا بخبرتكم العلمية و العملية ورغبتنا في مشاركتكم في إنجاز هذا العمل، نضع بين أيديكم هذا الإستبيان راجين أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين، و التكرم بالإجابة على هذه الأسئلة والعبارات بكل دقة وموضوعية من خلال تبيان مدى إتفاقكم من عدمه مع منطق كل فكرة، وذلك بوضع علامة (X) في المكان المناسب.

ونحيطكم علما أن المعلومات التي سنتحصل عليها هي لغرض البحث العلمي فقط، وسوف نتعامل معها بالسرية التامة .

#### إشراف:

الدكتورة قبائلي أمال أستاذة محاضرة أكلية العلوم  
الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي  
عبد الحفيظ بوالصوف ميلا.

#### إعداد:

الطالب: علمي عبد الرؤوف  
الطالب: مولقمين عادل

تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام

## الملاحق

المعلومات الشخصية :

الرجاء وضع الإشارة (X) في المربع الذي يلائم إجاباتكم:

1- الجنس

ذكر  أنثى

2- الحالة الاجتماعية

متزوج  أعزب  مطلق  أرمل

3- العمر

أقل من 25 سنة  26 الى 35 سنة  36 الى 45 سنة  أكبر من 46 سنة

4- المستوى التعليمي

الثانوي أو أقل  جامعي  دراسات عليا  أخرى

5- سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات  من 5 الى 10 سنوات  11 الى 15 سنة  أكثر من 15 سنة

المحور الأول: التحول الرقمي

أبعاد المحور 1	رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق بحفظ	غير موافق بشدة	غير موافق
البعد الأول: البنية التحتية	1	تقدم المؤسسة أنظمة معلومات صحية متكاملة					
	2	تتيح المؤسسة استخدام التكنولوجيا لتحسين كفاءة العمل					
	3	تقوم المؤسسة بتحديث الأجهزة الذكية و برامج التحول الرقمي للرعاية الصحية بشكل دوري					
	4	المؤسسة لديها خطة للتعامل مع المخاطر الأمنية					
	5	تملك المؤسسة بنية تحتية لدعم الاتصالات عن بعد					
	6	المؤسسة تملك خطة للتعامل مع الأعطال الفنية					
البعد الثاني: القيادة الرقمية	7	يتم دعم التحول الرقمي من قبل الإدارة العليا					
	8	يتم تحفيز الموظفين على تبني الأدوات الرقمية					
	9	يتم اتخاذ القرارات بناء على البيانات و التحليلات					
	10	الإدارة العليا للمؤسسة لديها خطة لتطوير المهارات الرقمية و أهداف واضحة					
البعد الثالث : الثقافة الرقمية	11	المؤسسة لديها ثقافة رقمية و برامج تدريبية لتطوير المهارات الرقمية و دعم الابتكار					
	12	يتم مشاركة المعارف و الخبرات الرقمية بين الموظفين					

## الملاحق

					13	يتم تشجيع الموظفين على تجربة تكنولوجيا جديدة في عملهم
					14	تعتمد المؤسسة على الأجهزة الرقمية في مختلف مجالات العمل
					15	توجد ميزانية مخصصة للمشاريع الرقمية
					16	يتم قياس تأثير التحول الرقمي على كافة العيادات
					17	العيادة لديها استراتيجية واضحة للتحول الرقمي
					18	تقوم المؤسسة بتحديد أولويات و أهداف للتحول الرقمي بناء على احتياجات المرضى

البعد الرابع :  
بناء الاستراتيجية

### المحور الثاني: تطوير المهارات

أبعاد المحور 2	رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق بحفظ	غير موافق	غير موافق بشدة
	19	تقوم المؤسسة بتنظيم دورات متقدمة في احدث البروتوكولات الطبية و الإدارية للعاملين					
	20	تعمل المؤسسة على تطوير مهارات العاملين في تحليل البيانات الطبية و الادارية					
	21	تعمل المؤسسة على التعريف المستمر ببروتوكول الطوارئ					
	22	تحرص المؤسسة على تطبيق مبادئ الوقاية في العمل اليومي					
	23	تعمل المؤسسة على تعليم العاملين أساليب افضل للتعامل مع الزملاء في المواقف الصعبة					
	24	تحرص المؤسسة على تطوير المهارات في التواصل الفعال بين الفرق المختلفة					

## الملاحق

				25	تحرص المؤسسة على تحسين قدرات العاملين على عقد اجتماعات و ادارتها بفعالية
				26	تهتم المؤسسة بتعليم العاملين أساليب افضل للتعامل مع شكاوي المرضى
				27	تقوم المؤسسة بتدريب العاملين على المهارات السريرية و الإدارية الجديدة
				28	تعمل المؤسسة على تعليم العاملين أساليب اكثر كفاءة لتنظيم العمل
				29	تحرص المؤسسة على تطوير مهارات العاملين في التعامل بكفاءة في حالات الطوارئ
				30	تقرض المؤسسة إجراءات و قوانين تحسن الانضباط و اللاتزام الوظيفي للعاملين و الالتزام بمواعيد العمل
				31	تعمل المؤسسة على الزام العاملين بالمحافظة على سرية معلومات المرضى
				32	تحرص المؤسسة على تحسين جودة الخدمات المقدمة
				33	تحرص المؤسسة على بناء شبكة علاقات مهنية مع المتخصصين في المجال الطبي

## الملاحق

الملحق رقم (2): قائمة محكمي استبيان الدراسة

الرتبة	اسم الأستاذ
أستاذ محاضر (أ)	سنوسي أسامة
أستاذ تعليم عالي	بوهلالة سعاد
أستاذ محاضر (أ)	عاشوري براهيم
أستاذ محاضر (أ)	بشة محمد علي
أستاذ محاضر (أ)	علي موسى أمال

## الملاحق

### الملحق رقم (3): مخرجات برنامج SPSS

#### تقدم المؤسسة أنظمة معلومات صحية متكاملة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	4,8	4,8	4,8
	غير موافق	5	11,9	11,9	16,7
	محايد	7	16,7	16,7	33,3
	موافق	21	50,0	50,0	83,3
	موافق بشدة	7	16,7	16,7	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

#### تتيح المؤسسة استخدام التكنولوجيا لتحسين كفاءة العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	19,0	19,0	19,0
	غير موافق	15	35,7	35,7	54,8
	محايد	7	16,7	16,7	71,4
	موافق	9	21,4	21,4	92,9
	موافق بشدة	3	7,1	7,1	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

#### تقوم المؤسسة بتحديث الأجهزة الذكية و برامج التحول الرقمي للرعاية الصحية بشكل دوري

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	4,8	4,8	4,8
	غير موافق	2	4,8	4,8	9,5
	محايد	2	4,8	4,8	14,3
	موافق	22	52,4	52,4	66,7
	موافق بشدة	14	33,3	33,3	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

#### المؤسسة لديها خطة للتعامل مع المخاطر الأمنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	19,0	19,0	19,0
	غير موافق	13	31,0	31,0	50,0
	محايد	7	16,7	16,7	66,7
	موافق	10	23,8	23,8	90,5
	موافق بشدة	4	9,5	9,5	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

#### تملك المؤسسة بنية تحتية لدعم الاتصالات عن بعد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	4,8	4,8	4,8
	غير موافق	6	14,3	14,3	19,0
	محايد	10	23,8	23,8	42,9
	موافق	19	45,2	45,2	88,1
	موافق بشدة	5	11,9	11,9	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

#### المؤسسة تملك خطة للتعامل مع الأعطال الفنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	4,8	4,8	4,8
	غير موافق	10	23,8	23,8	28,6
	محايد	5	11,9	11,9	40,5
	موافق	19	45,2	45,2	85,7
	موافق بشدة	6	14,3	14,3	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

## الملاحق

### يتم دعم التحول الرقمي من قبل الإدارة العليا

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	7,1	7,1	7,1
	غير موافق	4	9,5	9,5	16,7
	محايد	3	7,1	7,1	23,8
	موافق	23	54,8	54,8	78,6
	موافق بشدة	9	21,4	21,4	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

### يتم تحفيز الموظفين على تبني الأدوات الرقمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	9,5	9,5	9,5
	محايد	1	2,4	2,4	11,9
	موافق	23	54,8	54,8	66,7
	موافق بشدة	14	33,3	33,3	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

### يتم اتخاذ القرارات بناء على البيانات و التحليلات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	7,1	7,1	7,1
	غير موافق	5	11,9	11,9	19,0
	محايد	2	4,8	4,8	23,8
	موافق	19	45,2	45,2	69,0
	موافق بشدة	13	31,0	31,0	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

### الإدارة العليا للمؤسسة لديها خطة لتطوير المهارات الرقمية و أهداف واضحة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	9,5	9,5	9,5
	محايد	1	2,4	2,4	11,9
	موافق	19	45,2	45,2	57,1
	موافق بشدة	18	42,9	42,9	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

### المؤسسة لديها ثقافة رقمية و برامج تدريبية لتطوير المهارات الرقمية و دعم الابتكار

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,4	2,4	2,4
	غير موافق	7	16,7	16,7	19,0
	محايد	6	14,3	14,3	33,3
	موافق	12	28,6	28,6	61,9
	موافق بشدة	16	38,1	38,1	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

### يتم مشاركة المعارف و الخبرات الرقمية بين الموظفين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,4	2,4	2,4
	غير موافق	6	14,3	14,3	16,7
	محايد	3	7,1	7,1	23,8
	موافق	21	50,0	50,0	73,8
	موافق بشدة	11	26,2	26,2	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

### يتم تشجيع الموظفين على تجربة تكنولوجيا جديدة في عملهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	4,8	4,8	4,8
	غير موافق	5	11,9	11,9	16,7

## الملاحق

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	6	14,3	14,3	31,0
موافق	15	35,7	35,7	66,7
موافق بشدة	14	33,3	33,3	100,0
Total	42	100,0	100,0	

### تعتمد المؤسسة على الأجهزة الرقمية في مختلف مجالات العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	2,4	2,4	2,4
غير موافق	6	14,3	14,3	16,7
محايد	12	28,6	28,6	45,2
موافق	15	35,7	35,7	81,0
موافق بشدة	8	19,0	19,0	100,0
Total	42	100,0	100,0	

### توجد ميزانية مخصصة للمشاريع الرقمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	10	23,8	23,8	23,8
محايد	4	9,5	9,5	33,3
موافق	21	50,0	50,0	83,3
موافق بشدة	7	16,7	16,7	100,0
Total	42	100,0	100,0	

### يتم قياس تأثير التحول الرقمي على كافة العيادات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	2,4	2,4	2,4
غير موافق	6	14,3	14,3	16,7
محايد	9	21,4	21,4	38,1
موافق	16	38,1	38,1	76,2
موافق بشدة	10	23,8	23,8	100,0
Total	42	100,0	100,0	

### العيادة لديها استراتيجية واضحة للتحول الرقمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	3	7,1	7,1	7,1
غير موافق	10	23,8	23,8	31,0
محايد	13	31,0	31,0	61,9
موافق	9	21,4	21,4	83,3
موافق بشدة	7	16,7	16,7	100,0
Total	42	100,0	100,0	

### تقوم المؤسسة بتحديد أولويات و أهداف للتحول الرقمي بناء على احتياجات المرضى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	4,8	4,8	4,8
غير موافق	8	19,0	19,0	23,8
محايد	5	11,9	11,9	35,7
موافق	19	45,2	45,2	81,0
موافق بشدة	8	19,0	19,0	100,0
Total	42	100,0	100,0	

### تقوم المؤسسة بتنظيم دورات متقدمة في احدث البروتوكولات الطبية و الإدارية للعاملين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	3	7,1	7,1	7,1
غير موافق	10	23,8	23,8	31,0
محايد	6	14,3	14,3	45,2
موافق	17	40,5	40,5	85,7
موافق بشدة	6	14,3	14,3	100,0
Total	42	100,0	100,0	

## الملاحق

### تعمل المؤسسة على تطوير مهارات العاملين في تحليل البيانات الطبية و الإدارية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	11,9	11,9	11,9
	غير موافق	13	31,0	31,0	42,9
	محايد	7	16,7	16,7	59,5
	موافق	12	28,6	28,6	88,1
	موافق بشدة	5	11,9	11,9	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

### تعمل المؤسسة على التعريف المستمر ببروتوكول الطوارئ

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	7,1	7,1	7,1
	غير موافق	6	14,3	14,3	21,4
	محايد	9	21,4	21,4	42,9
	موافق	17	40,5	40,5	83,3
	موافق بشدة	7	16,7	16,7	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

### تحرص المؤسسة على تطبيق مبادئ الوقاية في العمل اليومي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	7,1	7,1	7,1
	غير موافق	7	16,7	16,7	23,8
	محايد	7	16,7	16,7	40,5
	موافق	19	45,2	45,2	85,7
	موافق بشدة	6	14,3	14,3	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

### تعمل المؤسسة على تعليم العاملين أساليب افضل للتعامل مع الزملاء في المواقف الصعبة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	7,1	7,1	7,1
	غير موافق	3	7,1	7,1	14,3
	محايد	7	16,7	16,7	31,0
	موافق	22	52,4	52,4	83,3
	موافق بشدة	7	16,7	16,7	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

### تحرص المؤسسة على تطوير المهارات في التواصل الفعال بين الفرق المختلفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	9,5	9,5	9,5
	غير موافق	16	38,1	38,1	47,6
	محايد	10	23,8	23,8	71,4
	موافق	8	19,0	19,0	90,5
	موافق بشدة	4	9,5	9,5	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

### تحرص المؤسسة على تحسين قدرات العاملين على عقد اجتماعات و ادارتها بفعالية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	11,9	11,9	11,9
	غير موافق	19	45,2	45,2	57,1
	محايد	9	21,4	21,4	78,6
	موافق	6	14,3	14,3	92,9
	موافق بشدة	3	7,1	7,1	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

### تهتم المؤسسة بتعليم العاملين أساليب افضل للتعامل مع شكاوي المرضى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	11,9	11,9	11,9
	غير موافق	19	45,2	45,2	57,1
	محايد	9	21,4	21,4	78,6
	موافق	6	14,3	14,3	92,9
	موافق بشدة	3	7,1	7,1	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

## الملاحق

Valide	غير موافق بشدة	4	9,5	9,5	9,5
	غير موافق	11	26,2	26,2	35,7
	محايد	8	19,0	19,0	54,8
	موافق	15	35,7	35,7	90,5
	موافق بشدة	4	9,5	9,5	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

### تقوم المؤسسة بتدريب العاملين على المهارات السريرية و الإدارية الجديدة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	9,5	9,5	9,5
	غير موافق	15	35,7	35,7	45,2
	محايد	8	19,0	19,0	64,3
	موافق	11	26,2	26,2	90,5
	موافق بشدة	4	9,5	9,5	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

### تعمل المؤسسة على تعليم العاملين أساليب أكثر كفاءة لتنظيم العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	11,9	11,9	11,9
	غير موافق	10	23,8	23,8	35,7
	محايد	5	11,9	11,9	47,6
	موافق	16	38,1	38,1	85,7
	موافق بشدة	6	14,3	14,3	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

### تحرص المؤسسة على تطوير مهارات العاملين في التعامل بكفاءة في حالات الطوارئ

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	14,3	14,3	14,3
	غير موافق	13	31,0	31,0	45,2
	محايد	7	16,7	16,7	61,9
	موافق	11	26,2	26,2	88,1
	موافق بشدة	5	11,9	11,9	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

### تفرض المؤسسة إجراءات و قوانين تحسن الانضباط و اللاتزام الوظيفي للعاملين و الالتزام بمواعيد العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	9,5	9,5	9,5
	غير موافق	6	14,3	14,3	23,8
	محايد	8	19,0	19,0	42,9
	موافق	17	40,5	40,5	83,3
	موافق بشدة	7	16,7	16,7	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

### تعمل المؤسسة على الزام العاملين بالمحافظة على سرية معلومات المرضى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	9,5	9,5	9,5
	غير موافق	7	16,7	16,7	26,2
	محايد	6	14,3	14,3	40,5
	موافق	19	45,2	45,2	85,7
	موافق بشدة	6	14,3	14,3	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

### تحرص المؤسسة على تحسين جودة الخدمات المقدمة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	9,5	9,5	9,5
	غير موافق	3	7,1	7,1	16,7
	محايد	7	16,7	16,7	33,3

## الملاحق

موافق	21	50,0	50,0	83,3
موافق بشدة	7	16,7	16,7	100,0
Total	42	100,0	100,0	

تحرص المؤسسة على بناء شبكة علاقات مهنية مع المتخصصين في المجال الطبي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
غير موافق بشدة	2	4,8	4,8	4,8
غير موافق	4	9,5	9,5	14,3
محايد	1	2,4	2,4	16,7
موافق	21	50,0	50,0	66,7
موافق بشدة	14	33,3	33,3	100,0
Total	42	100,0	100,0	

## المتوسط الحسابي وانحراف المعياري للعبارات والمحاور

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
صحية معلومات أنظمة المؤسسة تقدم متكاملة	42	3,62	1,058
لتحسين التكنولوجيا استخدام المؤسسة تتيح العمل كفاءة	42	2,62	1,229
و الذكية الأجهزة بتحديث المؤسسة تقوم الصحية للرعاية الرقمي التحول برامج دوري بشكل	42	4,05	1,011
الخاطر مع للتعامل خطة لديها المؤسسة الأمنية	42	2,74	1,289
الاتصالات لدعم تحتية بنية المؤسسة تملك بعد عن	42	3,45	1,041
الأعطال مع للتعامل خطة تملك المؤسسة الفنية	42	3,40	1,149
الإدارة قبل من الرقمي التحول دعم يتم العليا	42	3,74	1,127
الأدوات تبني على الموظفين تحفيز يتم الرقمية	42	4,12	,861
و البيانات على بناء القرارات اتخاذ يتم التحليلات	42	3,81	1,215
لتطوير خطة لديها للمؤسسة العليا الإدارة واضحة أهداف و الرقمية المهارات	42	4,21	,898
برامج و رقمية ثقافة لديها المؤسسة دعم و الرقمية المهارات لتطوير تدريبية الابتكار	42	3,83	1,188
الرقمية الخبرات و المعارف مشاركة يتم الموظفين بين	42	3,83	1,057
تكنولوجيا تجربة على الموظفين تشجيع يتم عملهم في جديدة	42	3,81	1,174
في الرقمية الأجهزة على المؤسسة تعتمد العمل مجالات مختلف	42	3,55	1,041
الرقمية للمشاريع مخصصة ميزانية توجد	42	3,60	1,037
كافة على الرقمي التحول تأثير قياس يتم العيادات	42	3,67	1,074
للتحول واضحة استراتيجيتها لديها العيادة الرقمي	42	3,17	1,188
أهداف و أولويات بتحديد المؤسسة تقوم احتياجات على بناء الرقمي للتحول المرضى	42	3,55	1,152
في متقدمة دورات بتنظيم المؤسسة تقوم الإدارية و الطبية البروتوكولات احدث للعاملين	42	3,31	1,199

## الملاحق

مهارات تطوير على المؤسسة تعمل و الطبية البيانات تحليل في العاملين الادارية	42	2,98	1,259
المستمر التعريف على المؤسسة تعمل الطوارئ بروتوكول	42	3,45	1,152
مبادئ تطبيق على المؤسسة تحرص اليومي العمل في الوقاية	42	3,43	1,151
أساليب العاملين تعليم على المؤسسة تعمل الموافق في زملاء مع للتعامل افضل الصعبة	42	3,64	1,078
المهارات تطوير على المؤسسة تحرص المختلفة الفرق بين الفعال التواصل في	42	2,81	1,153
قدرات تحسين على المؤسسة تحرص ادارتها و اجتماعات عقد على العاملين بفعالية	42	2,60	1,106
أساليب العاملين بتعليم المؤسسة تهتم المرضى شكوي مع للتعامل افضل	42	3,10	1,185
على العاملين بتدريب المؤسسة تقوم الجديدة الإدارية و السريرية المهارات	42	2,90	1,185
العاملين تعليم على المؤسسة تعمل العمل لتنظيم كفاءة اكثر أساليب	42	3,19	1,292
مهارات تطوير على المؤسسة تحرص حالات في بكفاءة التعامل في العاملين الطوارئ	42	2,90	1,284
قوانين و إجراءات المؤسسة تفرض الوظيفي الالتزام و الانضباط تحسين العمل بمواعيد الالتزام و للعاملين	42	3,40	1,211
العاملين الزام على المؤسسة تعمل المرضى معلومات سرية على بالمحافظة	42	3,38	1,209
جودة تحسين على المؤسسة تحرص المقدمة الخدمات	42	3,57	1,151
علاقات شبكة بناء على المؤسسة تحرص الطبي المجال في المتخصصين مع مهنية	42	3,98	1,093
التحتية_البنية	42	3,3135	,74554
الرقمية_القيادة	42	3,9702	,79672
الرقمية_الثقافة	42	3,7560	,94270
لاستراتيجية_بناء	42	3,4940	,91313
المهارات_تطوير	42	3,2429	,82650
الرقمي_التحول	42	3,6334	,65475
N valide (liste)	42		

## الصدق والثبات

### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations		
Valide	42	100,0
Exclu <sup>a</sup>	0	,0
Total	42	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

## الملاحق

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,924	33

## التوزيع الطبيعي

### Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		التحتية_البنية	الرقمية_القيادة	الرقمية_الثقافة	لاستراتيجية_بناء	المهارات_تطوير	الرقمي_التحول
	N	42	42	42	42	42	42
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3,3135	3,9702	3,7560	3,4940	3,2429	3,6334
	Ecart type	,74554	,79672	,94270	,91313	,82650	,65475
Différences les plus extrêmes	Absolue	,111	,205	,188	,134	,081	,093
	Positif	,078	,098	,093	,100	,075	,079
	Négatif	-,111	-,205	-,188	-,134	-,081	-,093
	Statistiques de test	,111	,205	,188	,134	,081	,093
	Sig. asymptotique (bilatérale)	,200 <sup>c,d</sup>	,099	,091 <sup>c</sup>	,055 <sup>c</sup>	,200 <sup>c,d</sup>	,200 <sup>c,d</sup>

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

## حساب T و F الانحدار البسيط" ارتباط بين المحاور

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التحتية_البنية <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : المهارات\_تطوير

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,375 <sup>a</sup>	,140	,119	,77577

a. Prédicteurs : (Constante), التحتية\_البنية

### ANOVA<sup>a</sup>

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,934	1	3,934	6,538	,014 <sup>b</sup>
	Résidu	24,073	40	,602		
	Total	28,007	41			

a. Variable dépendante : المهارات\_تطوير

b. Prédicteurs : (Constante), التحتية\_البنية

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	1,866	,552		3,383	,002
	التحتية_البنية	,416	,163	,375	2,557	,014

a. Variable dépendante : المهارات\_تطوير

## الملاحق

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الرقمية_القيادة <sup>b</sup>	.	Introduire

- a. Variable dépendante : المهارات\_تطوير  
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,283 <sup>a</sup>	,080	,057	,80259

- a. Prédicteurs : (Constante), الرقمية\_القيادة

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	2,241	1	2,241	3,479	,020 <sup>b</sup>
	Résidu	25,766	40	,644		
	Total	28,007	41			

- a. Variable dépendante : المهارات\_تطوير  
b. Prédicteurs : (Constante), الرقمية\_القيادة

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
	B	Erreur standard			
1	(Constante)	2,078	,637	3,263	,002
	الرقمية_القيادة	,293	,157	,283	,020

- a. Variable dépendante : المهارات\_تطوير

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الرقمية_الثقافة <sup>b</sup>	.	Introduire

- a. Variable dépendante : المهارات\_تطوير  
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,305 <sup>a</sup>	,093	,070	,79693

- a. Prédicteurs : (Constante), الرقمية\_الثقافة

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	2,603	1	2,603	4,099	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	25,404	40	,635		
	Total	28,007	41			

## الملاحق

- a. Variable dépendante : المهارات\_تطوير  
b. Prédicteurs : (Constante), الرقمية\_الثقافة

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés	Erreur standard	Coefficients standardisés	t	Sig.
1	(Constante)	2,239	,511	4,382	,000
	الرقمية_الثقافة	,267	,132	,305	,000

- a. Variable dépendante : المهارات\_تطوير

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الاستراتيجية_بناء <sup>b</sup>	.	Introduire

- a. Variable dépendante : المهارات\_تطوير  
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,412 <sup>a</sup>	,170	,149	,76250

- a. Prédicteurs : (Constante), الاستراتيجية\_بناء

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	4,751	1	4,751	8,171	,007 <sup>b</sup>
	Résidu	23,257	40	,581		
	Total	28,007	41			

- a. Variable dépendante : المهارات\_تطوير  
b. Prédicteurs : (Constante), الاستراتيجية\_بناء

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés	Erreur standard	Coefficients standardisés	t	Sig.
1	(Constante)	1,940	,471	4,123	,000
	الاستراتيجية_بناء	,373	,130	,412	,007

- a. Variable dépendante : المهارات\_تطوير

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الرقمي_التحول <sup>b</sup>	.	Introduire

- a. Variable dépendante : المهارات\_تطوير  
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,446 <sup>a</sup>	,199	,179	,74890

- a. Prédicteurs : (Constante), الرقمي\_التحول

## الملاحق

### ANOVA<sup>a</sup>

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,573	1	5,573	9,937	,003 <sup>b</sup>
	Résidu	22,434	40	,561		
	Total	28,007	41			

a. Variable dépendante : المهارات\_تطوير

b. Prédicteurs : (Constante), الرقمي\_التحول

### Coefficients<sup>a</sup>

	Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	1,197	,659		1,815	,007
	الرقمي_التحول	,563	,179	,446	3,152	,003

a. Variable dépendante : المهارات\_تطوير