



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس وعلوم التربية  
شعبة علم النفس



عنوان المذكرة:

## اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي وعلاقته بالمرونة التنظيمية

-دراسة ميدانية بقسم علم النفس وعلوم التربية جامعة محمد خيضر -بسكرة-

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

د. بن لوصيف نسبية

إعداد الطالبتين:

كرومة فاطمة

سلطاني سناء

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر و عرفان

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد  
إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا  
والصلاة والسلام على نبينا محمد خير  
الأنام. بداية نتقدم بالشكر إلى أستاذتنا  
الفاضلة الدكتورة بن لوصيف نسيبة ،  
وجميع أساتذة قسم علم النفس وعلوم  
التربية على مساعدتهم ودعمهم لنا لإتمام  
هذا العمل وعلى رأسهم الأستاذ الدكتور  
قبقوب عيسى.

فاطمة+ سناء



## إهداء

نهدي هذا العمل المتواضع الذي يمثل  
ثمرة جهدنا إلى روح آبائنا الطاهرة و من  
كان لدعائهم الفضل في الوصول الى إنهاء  
هذا العمل أمهاتنا الغاليات، وإلى كل  
الإخوة و الأخوات و جميع الأصدقاء  
والأحبة ، وكل من ساعدنا من قريب  
أو بعيد على اتمام هذا العمل

فاطمة+ سناء

## فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتوى
أ	▪ شكر وعرفان
ب	▪ إهداء
ج	▪ الفهرس
ز	▪ فهرس الجداول
ط	▪ فهرس الأشكال
1	▪ مقدمة
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول: الإطار العام لموضوع الدراسة</b>	
5	1. إشكالية الدراسة
8	2. فرضيات الدراسة
8	3. أهمية الدراسة
8	4. أهداف الدراسة
9	5. المفاهيم الإجرائية
9	6. الدراسات السابقة
11	7. تعقيب على الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي</b>	
15	تمهيد
16	1. اتجاه الأساتذة الجامعيين
16	1. مفهوم الاتجاه
17	2. صور وأنواع الاتجاه
18	3. خصائص الاتجاه
18	4. مكونات الاتجاه
19	5. وظائف الاتجاه
21	6. النظريات المفسرة للاتجاه
21	1.7. النظرية الوظيفية للاتجاهات

21	2.7. نظرية كلمان
21	3.7. النظرية السلوكية
21	4.7. النظرية المعرفية
22	5.7. نظرية التعلم الاجتماعي
22	7. أهمية دراسة الاتجاه
22	8. طرق قياس الاتجاه
22	1.8. طريقة بوجاردس Bogardus
23	2.8. طريقة ثرستون Thurstone
23	3.8. طريقة ليكارت Likert
24	4.8. طريقة جوتمان Guttman
24	<b>II. التحول الرقمي</b>
25	1. مفهوم التحول الرقمي
26	2. أهمية التحول الرقمي
27	3. أهداف التحول الرقمي
28	4. متطلبات التحول الرقمي
29	5. مراحل التحول الرقمي
30	6. مقومات التحول الرقمي
32	7. دوافع التحول الرقمي
32	8. فوائد التحول الرقمي
33	9. نماذج عن بعض البرامج والمنصات الالكترونية في مجال التعليم العالي
35	<b>خلاصة الفصل</b>
	<b>الفصل الثالث: المرونة التنظيمية</b>
37	<b>تمهيد</b>
38	1. مفهوم المرونة
38	2. مفهوم المرونة التنظيمية
39	3. أهمية المرونة التنظيمية
40	4. عناصر المرونة التنظيمية
41	5. محددات المرونة التنظيمية
42	6. ركائز المرونة التنظيمية

43	7. المجالات الوظيفية للمرونة التنظيمية
45	8. أبعاد المرونة التنظيمية
46	9. قياس المرونة التنظيمية
48	<b>خلاصة الفصل</b>
<b>الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة</b>	
51	<b>تمهيد</b>
51	1. الدراسة الاستطلاعية
54	2. التعريف بالمؤسسة
57	3. مجالات الدراسة
57	4. منهج الدراسة
57	5. مجتمع الدراسة
58	6. عينة الدراسة
60	7. أدوات جمع البيانات
76	8. الأساليب الإحصائية المناسبة
78	<b>خلاصة الفصل</b>
<b>الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها</b>	
80	<b>تمهيد</b>
81	أ. عرض وتفسير نتائج الدراسة
91	ب. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة
91	عرض وتحليل ومناقشة الفرضية العامة
93	1. عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الأولى
94	2. عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الثانية
95	3. عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الثالثة
97	▪ استنتاج عام
99	▪ خاتمة
99	▪ اقتراحات وتوصيات
100	▪ ملخص الدراسة

103	▪ قائمة المراجع
109	▪ الملاحق



## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
53	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب بعض المتغيرات الديموغرافية	1
59	توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية	2
62	ترميز عبارات كل بعد من أبعاد استبيان اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي	3
62	درجات البدائل على استبيان اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي	4
63	متوسط استبيان اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي	5
64	صدق استبيان اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي	6
65	قائمة الأساتذة المحكمين لاستبباني الدراسة	7
66	معاملات ارتباط فقرات استبيان اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي	8
63	صدق الاتساق الداخلي لأبعاد استبيان اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي مع الدرجة الكلية	9
68	نتائج حساب ثبات استبيان اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي عن طريق معادلة ألفا كرو نباخ	10
70	ترميز عبارات كل بعد من أبعاد استبيان المرونة التنظيمية	11
70	درجات البدائل على استبيان المرونة التنظيمية	12
71	متوسط استبيان اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي	13
73	صدق استبيان المرونة التنظيمية	14
73	معاملات ارتباط فقرات استبيان المرونة التنظيمية	15
75	صدق الاتساق الداخلي لأبعاد استبيان المرونة التنظيمية مع الدرجة الكلية	16
76	نتائج حساب ثبات استبيان المرونة التنظيمية عن طريق معادلة ألفا لكرونباخ	17
81	استجابات أفراد عينة الدراسة في البعد المعرفي عن طريق التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري	18
83	استجابات أفراد عينة الدراسة في البعد السلوكي عن طريق التكرارات والنسب	19

	المثوية و المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	
85	استجابات أفراد عينة الدراسة في البعد الانفعالي عن طريق التكرارات والنسب المثوية و المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	20
88	استجابات أفراد عينة الدراسة في أبعاد المرونة التنظيمية عن طريق التكرارات والنسب المثوية و المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	21
91	معامل الارتباط بين اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي بأبعاده و المرونة التنظيمية	22
93	معامل الارتباط بين الاتجاه المعرفي للأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي و المرونة التنظيمية	23
94	معامل الارتباط بين الاتجاه السلوكي للأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي و المرونة التنظيمية	24
95	معامل الارتباط بين الاتجاه الانفعالي للأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي و المرونة التنظيمية	25

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
20	يمثل مخطط وظائف الاتجاه	1
29	مخطط تطبيق التحول الرقمي	2
33	فوائد التحول الرقمي	3
54	خصائص العينة الاستطلاعية حسب بعض المتغيرات الديموغرافية	4
56	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الانسانية والاجتماعية	5
60	خصائص عينة الدراسة حسب بعض المتغيرات الديموغرافية	

## مقدمة:

شهد العصر الحالي تطورا وتحولا ملحوظا، وبشكل متسارع في مجال تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة وأصبح ضرورة ملحة في مختلف مجالات الحياة بما فيها العملية التعليمية، وهذا التحول الرقمي الذي يساهم بشكل كبير في حل المشكلات التي تواجه العملية التعليمية في الجامعة، كونه يتساير مع التدفق الكبير للمعلومات، ومدى استيعابها، وعلى ضوئه تبرز اتجاهات أساتذة الجامعة بمواكبة عصرنة قطاع التعليم العالي؛ من خلال الانتقال من الأعمال اليدوية في الأسلوب التقليدي إلى العمليات الرقمية التي تتم بطريقة آلية، و يعمل التحول الرقمي على تبسيط العمليات التنظيمية وذلك بتطبيق تقنيات متقدمة واعتماده استراتيجية أساسية للمنظمات بتبسيط العمليات، وتعزيز قدرات اتخاذ القرار، وتسهيل العمل عن بُعد، مما يجعل المؤسسات الجامعية أكثر مرونة تنظيمية وقدرة على التكيف مع التطورات. وهذا ما جعلنا نسلط الضوء على موضوع اتجاه أساتذة الجامعة نحو التحول الرقمي وعلاقته بالمرونة التنظيمية لكونه عملية مستمرة، وانفتاحا على التغيير التنظيمي للانتقال المرهلي نحو تحقيق الأهداف المرجوة لتطلعات الجامعة الجزائرية وفق مسار تجعلها أكثر قابلية للتكيف مع بيئات العمل المتغيرة.

ولقد تم عرض دراستنا في جانبين : جانب نظري والآخر ميداني، يحتوي الجانب النظري على ثلاثة فصول وهي: **الفصل الأول:** يتضمن الإطار العام لموضوع الدراسة من إشكالية وفرضيات الدراسة، أهميتها وأهدافها وتحديد المفاهيم الإجرائية، وأخيرا الدراسات السابقة والتعقيب عليها. أما **الفصل الثاني** فقد خُصص لمتغير اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي، حيث قسم لشطرين ، شطر خاص باتجاه الأساتذة الجامعيين من خلال مفهوم كل من الاتجاه والأساتذة الجامعيين، وصور وأنواع الاتجاه وخصائصه ومكوناته ووظائفه، والنظريات المفسرة له، وأهمية دراسة الاتجاه وطرق قياسه. أما الشطر الثاني خصص للتحول الرقمي من خلال تناول مفهومه وأهميته وأهدافه ومتطلباته، ومراحله ومقوماته ودوافعه وفوائده، وبعض النماذج عن البرامج والمنصات في مجال التعليم العالي، وأخيرا خلاصة الفصل. وبالنسبة **للفصل الثالث** فخصصناه لمتغير للمرونة التنظيمية، حيث عرفنا المرونة ثم مفهوم المرونة التنظيمية وأهميتها وعناصرها، ومحدداتها وركائزها، والمجالات الوظيفية لها، وأبعادها وكيفية قياس المرونة التنظيمية، وأخيرا خلاصة الفصل.

أما الجانب الميداني فيتكون من فصلين **فصل رابع:** وضحنا فيه الإجراءات المنهجية الميدانية للدراسة انطلاقا من الدراسة الاستطلاعية، والتعريف بمؤسسة الدراسة ومجالات الدراسة الموضوعية والزمانية والمكانية، ثم المنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة الأساسية، ثم أدواتها، ويليه الأساليب الإحصائية المعتمدة، وأخيرا

خلاصة الفصل. أما الفصل الخامس: يبرز عرض وتفسير نتائج الدراسة ، ثم عرض وتحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها من الدراسة.

الجانب

النظري

## الفصل الأول:

### الإطار العام لموضوع الدراسة

1. إشكالية الدراسة
2. فرضيات الدراسة
3. أهمية الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. المصطلحات الإجرائية
6. الدراسات السابقة
7. التعقيب على الدراسات السابقة

1- إشكالية الدراسة:

عرف المجتمع العالمي في الآونة الأخيرة تغيرات كثيرة من حيث التطور التكنولوجي في شتى المجالات نذكر منها المجال الطبي الصناعي، الفضاء، الاتصالات، والتعليم، والذي يعتبر من ضمن القطاعات التي مسها هذا التطور حيث يظهر ذلك في العديد من القرارات الوزارية المتضمن مواكبة هذا التقدم في المؤسسات التعليمية كالابتدائي والمتوسط والثانوي، نذكر آخر القرارات: القرار 45 المؤرخ في 15 فيفري 2023 المتضمن توسيع استعمال اللوحة الالكترونية في المدارس الابتدائية. كما تعد الجامعات الجزائرية أحد هذه القطاعات التي مسها هذا التقدم التكنولوجي والذي جاء وفقا للعديد من القرارات الوزارية نذكر منها: القرار المؤرخ في 20 جوان 2007 يتعلق بعصرنة و رقمنة قطاع التعليم العالي، والقرار رقم 201 المؤرخ في 09 أبريل 2011 يتضمن إنشاء اللجنة الوطنية للتعليم الالكتروني عليها مجموع القرارات المتضمنة استعمال المنصات الرقمية: Moodle-Progress- Google Meet، وقد تم ادراجها جنب القرار رقم 1242 المؤرخ في 22 سبتمبر 2022، والمتضمن تفعيل منصة "مودل Moodle " لتدريس الوحدات الأفقية عن بعد، وقد قدر عدد المنصات المفعلة بجامعة بسكرة بـ 23 منصة والتي تستعمل كوسيلة لتقديم الدروس والمحاضرات من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، وعلى سبيل ذلك الارتقاء هو إعطاء مرئية أكبر وبشكل واضح للمؤسسات الجامعية وجعل الجزائر كوجهة للطلبة الدوليين. كما أنها تساعد على التوثيق وايضاح مايقوم به المتعلمين خلال عملية التعلم، وبالأخص أنها تساعد على متابعة التعليم عن بعد، ولعل ماتسعى لتحقيقه للتكوين العالي لمختلف إطاراتها يتمثل في توسيع فكرة الإدماج في سوق العمل لمختلف الطاقات البشرية المتواجدة بها.

وقد اهتمت عدة دراسات بموضوع التحول الرقمي وعلاقته ببعض المتغيرات منها المرونة التنظيمية كدراسة بتول عبد اللطيف محمد أكبر (2022) التي تناولت موضوع دور التحول الرقمي في تحسين المرونة الاستراتيجية للبنوك الكويتية، وتوصلت إلي أن التحول الرقمي ليس بديلا عن النظام الحالي وأنه لا بد أن يشمل الجوانب الإدارية والتنظيمية مثل البرامج وأدوات التكنولوجيا؛ كما أنه عملية مرحلية بشكل تدريجي وانسيابي منظم، وأنه بحاجة إلي نظم وأساليب جديدة. أما في دراسة محمد لخضر حرز الله (2023) الموسومة بعنوان : التعليم الرقمي في مؤسسات التعليم العالي ورهان الجودة الأكاديمية: نحو مقارنة نسقية لتفعيل الانتقال الرقمي، والتي هدفت إلى معالجة إشكالية التحول نحو نموذج التعليم



الرقمي في الجامعات من خلال طرح تصور كلي وشمولي لإصلاح التعليم العالي انطلاقاً من منظورين متكاملين: المنظور الجزئي والمتعلق بالبحث في المقومات البيداغوجية والتقنية لنجاح التعليم الرقمي على مستوى الجامعات، والمنظور الكلي المرتبط بنجاح السياسات العامة في عملية الانتقال الرقمي في جميع المؤسسات والتأسيس لبناء مجتمع المعلومات الرقمي وتهيئة البيئة الرقمية والوظيفية المساهمة في إنجاز مشروع الرقمنة في التعليم العالي. بينما في دراسة كل من دحية محمد و حساب محمد لمين (2022) الموسومة بعنوان: قياس مدى تبني أبعاد التغيير التنظيمي من وجهة نظر أساتذة الجامعة (دراسة ميدانية: كلية الاقتصاد بجامعة الأغواط) التي خلصت إلى وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) تعبر عن مدى تبني جميع أبعاد التغيير التنظيمي لإحداث التغيير بكلية العلوم الاقتصادية من وجهة نظر أساتذة كلية الاقتصاد بالأغواط. كما أن هناك من تناول موضوع المرونة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات منها دراسة بلخضر مسعودة (2022) في موضوعها أثر المرونة الاستراتيجية في تنمية مهارات الحل الإبداعي للمشكلات بالمنظمة، التي كان من أهم النتائج المتوصل لها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية ولجميع أبعادها في تنمية مهارات الحل الإبداعي للمشكلات. ودراسة بوشعالة رقيق جمال و براق عيسى (2022) في موضوعها أثر نموذج المرونة التنظيمية في تحقيق الأداء العالي للمؤسسات دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد السايح بالشلف، والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط بين المرونة التنظيمية والأداء العالي، فضلاً عن تأثير معنوي ضعيف للمرونة التنظيمية في الأداء العالي في المنظمة المبحوثة.

ما يتم توقعه من الأستاذ الجامعي، وخلال ما يقوم به خلال العملية التعليمية في خضم هذه التطورات هو محاولة إبراز مجموعة مهاراته وخبراته وقدراته في محاكاة ما يقدمه من معلومات للطلبة من خلال مختلف المنصات الرقمية، ويعد الهدف من كل ذلك هو استخلاص مجموعة من المكتسبات السابقة والجديدة من خلال عملية التعليم، والتي قد تتوافق مع مجموع المعارف والانفعالات والسلوكيات الناتجة من الأستاذ نحو هذا الموضوع، وقد تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة منه، وهذا ما يدفعنا لدراسة اتجاهاتهم نحو التطور التكنولوجي الحديث في عمليات التواصل والاتصال، وذلك فيما يخص مكافحة التقنيات القديمة واستبدالها بالتقنيات الحديثة، وهذا الذي أصبح يطلق عليه بالتحول الرقمي، والذي يعتبر كعملية تحويل المعلومات من صيغة مادية إلى صيغة ورقية، والتي جعلت استخدام الإنترنت والتواصل المرئي من الضروريات في الحياة الجامعية، والتي تحاول بدورها للسعي من أجل مواجهة تحديات كبرى من أبرزها ضعف الشبكة العنكبوتية، وضعف تدفقها الشبه الدائم، وهذا قد يؤدي بالدرجة الأولى لصعوبة التواصل عن بعد، وعدم تلقي المتعلم للعملية التعليمية كما هو مسطر له من طرف الأستاذ، والذي

قد يعاني هو الآخر من نقص في التكوين في التعامل مع هاته المنصات، وهاته الحداثة في إيصال مختلف الخبرات ، وهنا قد يبرز لنا دور الاتجاهات المختلفة والمتفاوتة لدى الأساتذة الجامعيين في السعي للتكيف مع هذا التحدي، مما دفع بمعظم المختصين والباحثين بتوقع أن هذا النوع من التحول وما قد ينتج عنه من معوقات للأساتذة والطلبة في استخدام التقنيات المتطورة من ناحية، والظروف المحيطة بها من ناحية أخرى؛ قد يضع المؤسسة التعليمية أمام مهمة البحث عن استراتيجيات مختلفة التي يمكن أن تساهم نوعا ما من المساعدة في التكيف، والتعامل مع نطاق التطورات الرقمية، ولعل دور المرونة التنظيمية محل الدراسة يمكن أن يكون مهما في الممارسات الحديثة داخل الجامعات الجزائرية، والتي قد تكون كحل أكاديمي تضعه وزارة التعليم العالي من أجل مقاومة التغيير في ممارسة الاتجاهات نحو التحول الرقمي إلا أن الأستاذ الجامعي قد يتعرض لمجموعة من العقبات قد لا ترتبط بالضرورة بمقاومة التغيير، ولكن صعوبة في إيجاد المرونة المناسبة لتبني أدوات التحول الرقمي، وسيتم البحث من أجل الوصول إليها في الدراسة ، وقد لا ترتبط المرونة والصعوبة المترتبة عليها بالتحول الرقمي في حد ذاته بل قد تكون بسبب الطرق والأساليب المعتمدة في استدخال التحول الرقمي داخل المنظومة، وهذا ما نسعى لتوضيحه من خلال موضوع دراستنا .

**وعلى ضوء ما سبق** سابقا تنبثق زاوية هذا البحث من منطلق اتجاهات أساتذة الجامعة نحو التحول الرقمي حسب الجوانب المعرفية والسلوكية والانفعالية وعلاقته بالمرونة التنظيمية؛ كتصور يضيف للبحث طابع ميداني يجعل الظاهرة محل الدراسي تخضع للقياس السيكو متري، ولتوضيح أهم العقبات التي يواجهها الأستاذ الجامعي إثر هذا التحول الرقمي ومدى تبني سياسات الجامعة لأدواته وأساليبه داخل المنظومة وعلى هذا الأساس يمكننا طرح التساؤل العام للدراسة كما يلي:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين اتجاه أساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي بأبعاده:

(المعرفي السلوكي ، الانفعالي) و المرونة التنظيمية ؟

وتنبثق عن التساؤل العام للدراسة تساؤلات فرعية كما يلي:

1. هل توجد علاقة ارتباطية بين الاتجاه المعرفي لأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي و المرونة التنظيمية؟

2. هل توجد علاقة ارتباطية بين الاتجاه السلوكي لأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي و المرونة التنظيمية؟

3. هل توجد علاقة ارتباطية بين الاتجاه الانفعالي لأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي و المرونة التنظيمية؟

**الفرضية العامة:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين اتجاه أساتذة الجامعيين نحو التحول

الرقمي بأبعاده: (المعرفي السلوكي ، الانفعالي) و المرونة التنظيمية.

1. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الاتجاه المعرفي لأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي و المرونة التنظيمية.

2. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الاتجاه السلوكي لأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي و المرونة التنظيمية.

3. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الاتجاه الانفعالي لأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي و المرونة التنظيمية.

### 3- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أنها تتناول أحد المواضيع المهمة والمستجدة والتي تعتبر كمواكبة للتحديات التي تواجه التعليم في الجامعات الجزائرية في الوقت الحالي، وهي بذلك تكتسب أهمية كبيرة من خلال تناولها أبرز ركائز الجامعة ألا وهو الأستاذ الجامعي والذي يمكن من خلاله معرفة اتجاهه نحو التحول الرقمي الذي يعتبر تطوراً تكنولوجياً في مجال الاتصال والتواصل نحو أبعاد المرونة التنظيمية كاستراتيجية تلعب دوراً واضحاً في سيرورة العملية التعليمية وهذا ما قد يساعدنا في التنبؤ بمختلف سلوكياته وتوقعاته إزاء هذا التطور ومدى دافعيته نحو المساهمة في رفع التحديات من أجل تعزيز العملية التعليمية وجعل التدريس بالجامعات أكثر جاذبية وفاعلية للطلبة.

### 4- أهداف الدراسة :

تكمن أهداف الدراسة في ما يلي:

- يعتبر الهدف الرئيسي من هاته الدراسة هو تحليل اتجاه الأساتذة نحو التحول الرقمي وتحديد العوامل المؤثرة فيه بالإضافة إلى ذلك استكشاف العلاقة بين هذا الاتجاه ومرونته التنظيمية.
- تقديم تقييم شامل ومدى قبول واعتماد أساتذة علم النفس للتحول الرقمي واستخدام التكنولوجيا في التعليم.
- فهم العوامل التي تؤثر على مرونة الأساتذة التنظيمية في التكيف مع المتغيرات التقنية والتحول الرقمي.

- تقديم توصيات عملية لدعم وتعزيز التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي وتطوير استراتيجيات لتعزيز مرونة الأساتذة في مواجهة التحول الرقمي.
- إثراء الأدبيات العلمية في مجال التعليم الرقمي وتحليل أثره على الأساتذة والمؤسسات التعليمية.

### 5- المفاهيم الاجرائية:

#### • الاتجاه نحو التحول الرقمي "Attitude for Digital Transformation":

يمثل تلك المعارف والأفكار والمعتقدات التي يحملها الأفراد حول عملية استخدام ، وتطبيق كل الوسائل والأشكال الإلكترونية مثل أجهزة الحاسوب والإنترنت، بالإضافة إلى المنصات الرقمية أثناء العملية التعليمية، من أجل تحقيق نتائج أفضل.

#### • المرونة التنظيمية "Organisation Flexibility":

هي قدرة المؤسسة الجامعية على التكيف والاستجابة للمتغيرات المحيطة بها بسرعة وكفاءة، وتعديل استراتيجي لأنشطتها وأنظمتها، وعملياتها لتحقيق التحسن المستمر في أدائها حسب المتطلبات الوطنية والدولية.

### 6- الدراسات السابقة:

1.6. دراسة علوي عاشور. (2017): التغيير التنظيمي وعلاقته بجودة التعليم العالي لدى الأساتذة الجامعيين (دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التغيير التنظيمي وجودة التعليم العالي لدى عينة من أساتذة بجامعة المسيلة. من خلال مجموعة مؤشرات الجودة في التعليم العالي منها: جودة الأداء، جودة مواد التكوين ومستوى المعرفة الجامعي، وجودة مخرجات البحث العلم، ومدى ارتباطها بالتغيير التنظيمي. أجريت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (62) أستاذًا موزعين على ستة أقسام في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية. استخدم فيها الباحث المنهج الوصفي. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ودالة احصائيا بين التغيير التنظيمي وجودة التعليم العالي. ووجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين التغيير التنظيمي ومجموعة من مؤشرات منها: جودة الأداء لدى الأساتذة وجودة التكوين ، ومستوى المعرفة الجامعية، بينما وجدت علاقة ارتباطية ضعيفة بين التغيير التنظيمي وجودة مخرجات البحث العلمي.

2.6. دراسة دحية محمد، حساب محمد لمين.(2022): قياس مدى تبني أبعاد التغيير التنظيمي من وجهة نظر أساتذة الجامعة (دراسة ميدانية: كلية الاقتصاد بجامعة الأغواط )

هدفت هذه الدراسة إلى: قياس مدى تبني أبعاد التغيير التنظيمي بالجامعة الجزائرية، وذلك من وجهة نظر أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الأغواط، وتم تصميم استبيان يتضمن عبارات تقيس مختلف الأبعاد المرتبطة بالتغيير التنظيمي وهي التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الأفراد، التغيير في الثقافة، التغيير في التكنولوجيا، وقد وزع الاستبيان على كل الأساتذة بالكلية وتم الحصول على (40) استبانة، وتوصلت النتائج إلى قبول جميع الفرضيات البديلة الفرعية والرئيسية، ونفي الفرضيات الصفرية (العدم)، وخلصت إلى وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) تعبر عن مدى تبني جميع أبعاد التغيير التنظيمي لإحداث التغيير بكلية العلوم الاقتصادية من وجهة نظر أساتذة كلية الاقتصاد بالأغواط.

3.6. دراسة بتول عبد اللطيف محمد أكبر.(2022): دور التحول الرقمي في تحسين المرونة الاستراتيجية للبنوك الكويتية.

هدفت هذه الدراسة إلى: تحديد طبيعة العلاقة بين دور التحول الرقمي والمرونة الاستراتيجية بالبنوك الكويتية. وتوصلت إلى النتائج التالية: التحول الرقمي ليس بديلا عن النظام الحالي بل هو أسلوب ونمط جديد تعتمد علي استخدام كفاءة المورد البشري. التحول الرقمي لابد أن يشمل الجوانب الإدارية والتنظيمية مثل البرامج وأدوات التكنولوجيا. عملية التحول الرقمي لابد أن تكون مرحلية بشكل تدريجي وانسيابي منظم ومتزامنة مع سرعة الإنجاز. حاجة التحول الرقمي إلي نظم وأساليب جديدة في تقديم الخدمات بالقطاع المصرفي. تركز المرونة الاستراتيجية علي القابلية للاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة .

4.6. دراسة بلخضر مسعودة.(2022): أثر المرونة الاستراتيجية في تنمية مهارات الحل الابداعي للمشكلات بالمنظمة: دراسة ميدانية بمؤسسة ALFAPIPE بعنابة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة الاستراتيجية في مهارات الحل الابداعي للمشكلات بمؤسسة ALFAPIPE بولاية عنابة، ولتحقيق هذه الغاية تم تصميم استمارة وزعت على عينة من العاملين وتكونت من ثلاثة أجزاء؛ تعلق الأول بالبيانات الشخصية، وتضمن الثاني جملة من الاستفسارات حول المرونة الاستراتيجية، أما الأخير فقد تناول فقرات تهدف إلى التعرف على مستوى مهارات الحل الابداعي للمشكلات. ومن أجل تحليل النتائج تم الاعتماد على التحليل الإحصائي الوصفي، تحليل التباين للانحدار. وكان من أهم النتائج المتوصل لها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية ولجميع أبعادها في

تنمية مهارات الحل الابداعي للمشكلات، لتختتم الدراسة بتقديم اقتراحات أهمها ضرورة ايجاد الآليات الكفيلة بالرفع من مرونة المؤسسة بمختلف أبعادها المتمثلة في المرونة الانتاجية، التسويقية، الهيكلية، مرونة الموارد البشرية ومرونة المعلومات، بالإضافة إلى ضرورة تنمية مهارات الحل الابداعي للمشكلات، من خلال حرية الرأي والتغلب على أي مخاوف تعيق التعبير عن الأفكار.

5.6. دراسة بوشعالة رقيق جمال، براق عيسى. (2022): أثر نموذج المرونة التنظيمية في تحقيق الأداء العالي للمؤسسات دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد السايح بالشلف.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المرونة التنظيمية كمتغير مستقل في تحقيق الأداء العالي كمتغير تابع، وهذا انطلاقاً من أسس نظرية يتم التحقق منها عن طريق دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية السايح محمد بالشلف، ثم تشخيص علاقة الارتباط والتأثير بينهما، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة شملت (30) فقرة واختيار عينة مكونة من (90) فرد من مجتمع البحث ولغرض تحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام نظام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) . توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط بين المرونة التنظيمية والأداء العالي، فضلاً عن تأثير معنوي ضعيف للمرونة التنظيمية في الأداء العالي في المنظمة المبحوثة.

6.6. دراسة محمد لخضر حرز الله. (2023): التعليم الرقمي في مؤسسات التعليم العالي ورهان الجودة الأكاديمية: نحو مقارنة نسقية لتفعيل الانتقال الرقمي .

هدفت هذه الدراسة إلى معالجة إشكالية التحول نحو نموذج التعليم الرقمي في الجامعات من خلال طرح تصور كلي وشمولي لإصلاح التعليم العالي انطلاقاً من منظورين متكاملين: المنظور الجزئي والمتعلق بالبحث في المقومات البيداغوجية والتقنية لنجاح التعليم الرقمي على مستوى الجامعات، والمنظور الكلي المرتبط بنجاعة السياسات العامة في عملية الانتقال الرقمي في جميع المؤسسات والتأسيس لبناء مجتمع المعلومات الرقمي وتهيئة البيئة الرقمية والوظيفية المساهمة في إنجاح مشروع الرقمنة في التعليم العالي.

7. تعقيب على الدراسات السابقة:

من حيث الأهداف: فقد هدفت بعض الدراسات السابقة إلى التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين التحول الرقمي والمرونة التنظيمية كدراسة بتول عبد اللطيف محمد أكبر (2022) التي هدفت إلى تحديد طبيعة العلاقة بين دور التحول الرقمي في تحسين المرونة الاستراتيجية، بينما دراسة علوطي عاشور

(2017) التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين التغيير التنظيمي و جودة التعليم العالي. بينما هدف البعض الآخر جزئياً إلى متغير واحد من موضوعنا كدراسة دحية محمد، حساب محمد لمين (2022) والتي هدفت قياس مدى تبني أبعاد التغيير التنظيمي بالجامعة الجزائرية. وأيضاً دراسة بلخضر مسعودة (2022) التي هدفت إلى التعرف على أثر المرونة الاستراتيجية في مهارات الحل الابداعي للمشكلات والمهني في ضوء احتياجاتهم التدريبية. ودراسة بوشعالة رقيق جمال، براق عيسى (2022) حيث هدفت إلى التعرف على دور المرونة التنظيمية كمتغير مستقل في تحقيق الأداء العالي كمتغير تابع.

- هدفت دراستنا إلى التعرف على العلاقة بين اتجاه أساتذة الجامعة نحو التحول الرقمي بأبعاده : المعرفية والسلوكية والانفعالية.

- **من حيث عينة الدراسة:** أغلب الدراسات السابقة تم الاختيار فيها لعينة من أساتذة الجامعة بطريقة قصدية ماعدا دراسة علوطي عاشور (2017) التي طبقت دراستها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (62) أستاذاً. وبالنسبة لكل من دراسة بتول عبد اللطيف محمد أكبر (2022) شملت العينة بطريقة قصدية مجموعة من موظفي البنوك الكويتية. ودراسة بلخضر مسعودة (2022): شملت الدراسة عينة قصدية من موظفي مؤسسة ALFAPIPE بعنابة. بينما دراسة بوشعالة رقيق جمال و براق عيسى (2022) شملت العينة موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد السايح بالشلف بطريقة قصدية.

- واخترنا في دراستنا أسلوب المعاينة غير الاحتمالية وبطريقة قصدية.

من حيث منهج الدراسة: استخدمت كل الدراسات السابقة المنهج الوصفي، والذي سوف نستخدمه في دراستنا الحالية.

**من حيث أدوات الدراسة:** مقياسي التغيير التنظيمي وجودة التعليم العالي- استبيان يتضمن عبارات تقيس مختلف الأبعاد المرتبطة بالتغيير التنظيمي وهي التغيير في الهيكل التنظيمي- استبياني دور التحول الرقمي والمرونة الاستراتيجية- استبياني المرونة الاستراتيجية و مهارات الحل الابداعي للمشكلات بالمنظمة- استبياني المرونة التنظيمية و الأداء العالي- استبياني التعليم الرقمي في مؤسسات التعليم العالي و الجودة الأكاديمية.

وسنقوم في دراستنا بإعداد استبياني اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي بأبعاده (المعرفية والسلوكية والانفعالية) والمرونة التنظيمية بأبعاده ( التنظيمية والاستراتيجية والهيكلية).

**من حيث النتائج:** لقد أظهرت أغلب الدراسات السابقة النتائج التالية:

- التحول الرقمي ليس بديلا عن النظام الحالي بل هو أسلوب ونمط جديد تعتمد علي استخدام كفاءة المورد البشري.
- التحول الرقمي لابد أن يشمل الجوانب الإدارية والتنظيمية مثل البرامج وأدوات التكنولوجيا. عملية التحول الرقمي لابد أن تكون مرحلية بشكل تدريجي وانسيابي منظم ومتزامنة مع سرعة الإنجاز.
- حاجة التحول الرقمي إلي نظم وأساليب جديدة في تقديم الخدمات بالقطاع المصرفي. تركز المرونة الاستراتيجية علي القابلية للاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية ولجميع أبعادها في تنمية مهارات الحل الابداعي للمشكلات.
- وجود علاقة ارتباط بين المرونة التنظيمية والأداء العالي.
- تأثير معنوي ضعيف للمرونة التنظيمية في الأداء العالي في المنظمة المبحوثة.



## الفصل الثاني:

# اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي

### تمهيد

#### ا. اتجاه الأساتذة الجامعيين

1. مفهوم الاتجاه
2. صور وأنواع الاتجاه
3. خصائص الاتجاه
4. مكونات الاتجاه
5. وظائف الاتجاه
6. النظريات المفسرة للاتجاه
7. أهمية دراسة الاتجاه
8. أبعاد الاتجاه
9. طرق قياس الاتجاه

#### ا. التحول الرقمي

1. مفهوم التحول الرقمي
2. أهمية التحول الرقمي
3. أهداف التحول الرقمي
4. متطلبات التحول الرقمي
5. مراحل التحول الرقمي
6. مقومات التحول الرقمي
7. دوافع التحول الرقمي
8. فوائد التحول الرقمي
9. نماذج عن بعض البرامج والمنصات الالكترونية في مجال التعليم العالي

### خلاصة الفصل

**تمهيد:**

التحول الرقمي هو عملية تطبيق التكنولوجيا الرقمية في كل جانب من جوانب الأعمال، عن طريق تقنيات رقمية مبتكرة لإجراء تحولات ثقافية وتشغيلية تتوافق بشكل أفضل مع متطلبات كل مؤسسة سواء كانت تعليمية أو تسويقية أو غيرها، وهو يقوم على البرامج والتطبيقات بدلاً من أن تكون تقليدية تعتمد على الأوراق الذي يستغرق وقت طويل في الإنجاز. يتكون هذا الفصل من مجالين هما: اتجاه أساتذة الجامعة نحو التحول الرقمي والتحول الرقمي انطلاقاً من مفهوم كل من الاتجاه والأساتذة الجامعيين وصوره وأنواعه وخصائصه ومكوناته ووظائفه والنظريات التي تفسره وأهميته دراسته وطرق قياسه. وفي المجال الآخر مفهوم التحول الرقمي وأهميته التحول الرقمي وأهدافه ومتطلباته، مراحل ومقوماته، دوافعه وفوائده وأخيراً بعض نماذج البرامج والمنصات الإلكترونية في مجال التعليم العالي.

1. اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي:

1. مفهوم الاتجاه:

اختلفت التوجهات في تعريف الاتجاه بين العلماء و الباحثين حسب تخصصاتهم و الهدف من التعريف و فيمايلي سيتم عرض مجموعة من المفاهيم اختلفت بشرح مفهوم الاتجاه .

1.1. اصطلاحاً:

يُعد المفكر الإنجليزي هربرت سبنسر Herbert . S من أوائل علماء النفس الذين استخدموا اصطلاح الاتجاهات في الوصول إلى الأحكام الصحيحة في المسائل المثيرة للجدل. (سوسن شاكر مجيد، ص 338)

وقد تعددت تعاريف الاتجاه بتعدد باحثيها وإن كان هناك اتفاق نسبي حول مفهومها العام:

أ. من وجهة نظر رائد قياس الاتجاهات النفسية ثرستون **Therston**: "أن الاتجاهات هي حصيلة التعميم الموجب أو السالب لاستجابة الفرد، وهذه الاستجابة تتحكم فيها إلى حد كبير قوى الدافعية وشحناتها بدرجاتها المتفاوتة المختلفة" (لويزة بهاز جمعة، 2011، ص03)

ب. يعرف ألبرت **G.W.Allport 1935** الاتجاه بأنه: "ترتيب عقلي منظم مستخلص من التجارب التي لها تأثير فعال على ردود أفعال الفرد اتجاه كل المواضيع التي تعرض لها في حياته اليومية لتصبح بذلك خبرات الفرد من الأمور المهمة في معرفة اتجاهه وتوقعاته في المستقبل. (كريمة بن صغير، 2022، ص05)

ج. يعرفها إبراهيم عبيدات: "الاتجاهات تعبر عن المشاعر الداخلية للفرد والمنعكسة في ميوله الإيجابية أو السلبية نحو شيء معين الذي ينشأ عن خبرته السابقة وما يترتب عنها من تعلم. (أمينة نسرين طيبوزة، 2021، ص22)

د. أما أبو النيل فقد عرفه بأنه: "استعداد نفسي تظهر محصلته في وجهة نظر الشخص حول موضوع من الموضوعات سواء كان اجتماعياً أو اقتصادياً أو سياسياً أو حول قيمة من القيم كالقيم الدينية أو الجمالية أو الاجتماعية وحول جماعة من الجماعات ويعبر هذا الاتجاه تعبيراً لفظياً بالموافقة أو عدم الموافقة. (حجاب خيرة، مزياني فتيحة، 2018، ص04)

من خلال ما سبق من تعريفات الاتجاه من مختلف المشارب يمكننا أن نستجمع تعريفاً بأنه حصيلة تعميمات لاستجابة الفرد التي تتحكم فيها الدافعية، والتي تستخلص من خلال الخبرات

## الفصل الثاني : اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي

والتجارب السابقة، وهي في أصلها عبارة عن مشاعر داخلية تنعكس في ميوله إيجاباً أو سلباً، وتظهر هاته المحصلة في شكل وجهة نظر حول موضوع معين.

### 2. صور وأنواع الاتجاه: سننظر في هذا العنصر للصور والأشكال المتعددة للاتجاهات

التي تختلف ما بين عامة و خاصة ، ايجابية و سلبية ، جماعية و فردية ... نفضل في شرحها فيمايلي:

- **عامة وخاصة:** فالاتجاهات قد تكون عامة أي أنها ميل لدى الفرد لا يتغير بتغير الافراد أو الموضوعات، أما الخاص بمعنى أن يكون الاتجاه متعصباً إلى جماعة أو موضوع معين.
  - **إيجابية وسلبية:** اتجاهات موجبة تعنى بتأييد الفرد وقبوله لموقف معين واتجاهات سلبية تظهر من خلال رفضه ومعارضته لموضوع ما.
  - **جماعية وفردية:** اتجاه جماعي أي موجود عند غالبية الناس، أما الاتجاه الفردي فيكون عند شخص واحد. (عيادي سيدي محمود، 2021)
  - **اتجاه قوي:** وهو الاتجاه الذي يتضح في السلوك القوي الفعلي الذي يعبر على العزم والتصميم ويبقى قوياً على مر الزمان نتيجة لتمسك الفرد بقيمته.
  - **اتجاه ضعيف:** ويكمن وراء سلوك مزاجي المتردد من السهل التخلي عنه وقبوله للتغيير والتحول حسب الظروف.
  - **اتجاه علني:** وهو الذي يسلكه الفرد في مواقف حياته اليومية دون حرج ولا تحفظ.
  - **اتجاه سري:** وهو الذي يحرص الفرد على إخفائه في قرارات نفسه ويميل في كثير من الأحيان إلى إنكاره وسنره. (لويزة بهاز جمعة، 2011، ص03)
- تتشكل صور أنواع الاتجاه بصورة عامة بعدم تغير ميل الفرد نحو الأفراد عكس الصورة الخاصة التي يكون فيها الفرد متعصباً إلى جماعة أو موضوع معين. وقد تتشكل إيجاباً أو سلباً من خلال قبول أو رفض و معارضة لموقف أو موضوع معين. أو في شكل جماعي موجود لدى غالبية الأفراد أو فردي يُميز شخص معين. وقد يكون اتجاه قوي من خلال سلوك قوي يتمسك فيه الفرد بقيمه، والعكس قد يكون اتجاه ضعيف وراء سلوك مزاجي. ومن بين أشكاله أيضاً أن الفرد يسلك اتجاهها علنياً في مواقف يظهر فيها عادياً دون احراج او تحفظ عكس الاتجاه السري الذي يكون فيه الميل الى الانكار والتستر.

**3. خصائص الاتجاه:**

يتميز الاتجاه بعدة خصائص من خلالها يمكننا معرفة طبيعته من خلال المثيرات والمواقف المختلفة، وما يرتبط به من البيئة المحيطة بالفرد وموضوعه، وكذا علاقته بالجانب الانفعالي، ويمكننا اظهار أهم الخصائص المميزة للاتجاه كما يلي:

- الاتجاهات مكتسبة وليست وراثية مرتبطة بمثيرات مواقف اجتماعية ويشترك عدد الأفراد أو الجماعات فيها.
  - الاتجاهات لا تتكون من فراغ ولكنها تتضمن دائماً علاقة بين فرد وموضوع من موضوعات البيئة.
  - الاتجاهات تختلف وتتعدد حسب المثيرات التي ترتبط بها.
  - توضح الاتجاهات وجود علاقة بين الفرد وموضوع الاتجاهات، ويغلب على الاتجاه الذاتية أكثر من الموضوعية. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2004، ص154)
  - تكون اتجاهاتنا موجهة نحو شيء ما مادي أو معنوي يعرف باسم موضوع الاتجاه مثل اتجاهاتنا نحو الاختلاط أو السفر أو العمل.
  - الاتجاهات لها خصائص انفعالية.
  - الاتجاهات تغلب عليها الذاتية أكثر من الموضوعية من حيث محتواها.
  - تتميز الاتجاهات بدرجة من الجمود نتيجة لما حققته من تدعيمات في تاريخ حياة الفرد السابقة. (فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، بدون سنة، ص196)
- مما سبق نستنتج أن خصائص اتجاه الأساتذة تحيط بجوانب مختلفة بعضها يتعلق بالجوانب المكتسبة غير الوراثة، علاقة الفرد بالمواضيع المختلفة التي يغلب عليها الذاتية، و تختلف و تتعدد حسب نوع المثير ، التوجه المادي و المعنوي ، و الخصائص الإنفعالية

**4. مكونات الاتجاه:**

الاتجاهات هي مكونات مختلفة تتحدد فيما بينها لتكون الاستجابة النهائية الشاملة التي قد يتخذها إزاء مثير معين، وقد يكون هذا المثير فرد أو موقف أو موضوع معين بشكل إيجابي أو سلبي.

ومن مكونات الاتجاه: (نبيه صالح السامراتي، 2011، ص123)

## الفصل الثاني : اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي

أ. **المكون المعرفي:** يتمثل المكون المعرفي في كل ما لدى الفرد من عمليات ادراكية ومعتقدات، وأفكار تتعلق بموضوع الاتجاه، ويشمل ما لديه من أدلة وحجج تقف وراء تقبله لموضوع الاتجاه. (سالم عبد الله الفاخري، ص27)

ب. **المكون الانفعالي:** يعود إلى مشاعر الشخص ورغباته حول قضية اجتماعية ما، أو قيمة معينة، أو موضوع ما، في إقباله عليه أو نفوره منه أي قد تكون الاستجابة سلبية أو إيجابية وهذا يرجع للجانب العاطفي لكل إنسان وأحياناً يكون هذا الشعور غير منطقي فالقبول أو الرفض والحب أو الكره قد يكون مسوغ واضح أيضاً (أمينة نسرین طيبوزة، 2021، ص22-23)

ج. **المكون السلوكي:** يتضح في الاستجابة العملية نحو الاتجاه بطريقة ما، فالاتجاهات كموجهات لسلوك الانسان تدفعه إلى العمل مع الجماعة بشكل إيجابي عندما يمتلك اتجاهات إيجابية نحو هذه الجماعة ومعتقداتها، بينما تدفعه للعمل مع الجماعة بشكل سلبي عندما يمتلك اتجاهات سالبة نحو هذه الجماعة ومعتقداتها. (كريمة بن صغير، 2022، ص1178)

مما سبق يمكن الاستخلاص أن الاتجاهات هي تفاعل كل من المكون المعرفي ، المكون السلوكي ، و الانفعالي لتشكل الاتجاه ، وهي عملية معقدة تنتج حسب تفاعل الفرد مع المثيرات المختلفة خلال فترة زمنية محددة .

### 5. وظائف الاتجاه:

هناك عدة وظائف للاتجاهات تختلف حسب التقسيمات العامة ، و حسب تقسيم العلماء تشمل الوظيفة المنفعية ، التنظيمية ، الدافعية و وظيفة تحقيق الذات و سيتم التفصيل فيها فيمايلي :

- تنظيم العمليات الدافعية والانفعالية.
- تسهيل عملية اتخاذ القرار.
- توضيح العلاقات بين الشخص والآخرين أو بين الشخص ومفردات بيئته.
- تحديد الاستجابة بطريقة شبه ثابتة.
- المساعدة على تحقيق أهداف الشخص وطموحاته. (مبروكة عبد الله أحمد، 2018، ص48)

وهناك من العلماء من يقسمها إلى أربع وظائف أساسية:

أ. **الوظيفة المنفعية:** يعني أن الاتجاه يساعد الفرد على تحقيق عدد كبير من أهدافه التي يرسمها لنفسه مما يؤدي إلى زيادة تكيفه مع بيئته.

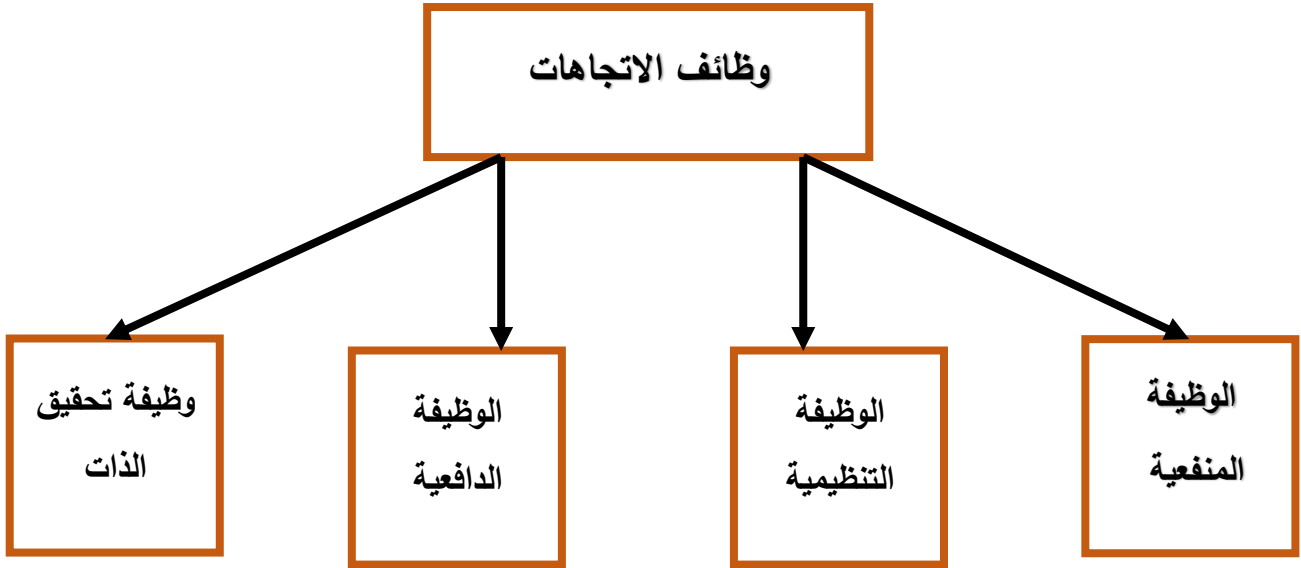
## الفصل الثاني : اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي

ب. **الوظيفة التنظيمية:** هذا النوع يساعد الفرد على الاستجابة لفئات من الناس الذين يتعامل معهم بشكل عام دون اللجوء إلى تفاصيل وجزئيات لا لزوم لها، فهو يستجيب للمواضيع المعينة بطريقة ثابتة، ولا يحتاج أن يتخذ موقفاً أو يبني اتجاه خاصاً بكل خبرة جزئية تفصيلية في حياته. (نبيل عبد الهادي، 2019، ص154)

ج. **الوظيفة الدافعية:** بما أن الفرد يواجه أنواع مختلفة من الصراعات اليومية لذا يتكون لديه حالات من القلق والتوتر، وهذا ما يدفع الفرد إلى تكوين اتجاهات لتبرير فشله أو عدم قدرته على تحقيق أهدافه للاحتفاظ بكرامته والاعتزاز بنفسه.

د. **وظيفة تحقيق الذات:** يتبنى الفرد مجموعة من الاتجاهات التي تعمل على توجيه سلوكه، وتتيح له الفرص للتعبير عن ذاته، وتحدد هويته ومكانته، فضلاً عن تلك الاتجاهات التي تدفعه للاستجابة بقوة ونشاط وفعالية مع المثيرات البيئية، مما يؤدي إلى إنجاز الهدف الرئيسي في حياته ألا وهو تحقيق الذات. (رشيد حسين أحمد البراوري، 2013، ص55-56)

### شكل رقم (01): يمثل مخطط وظائف الاتجاه



حسب الشكل (01) تبرز وظائف الاتجاهات من خلال: الوظيفة النفعية التي تساعد الفرد على تحقيق أهدافه، وزيادة تكيفه مع بيئته. بينما الوظيفة التنظيمية باستجابته بطريقة ثابتة نحو المواضيع والمواقف. أما فيما يخص الوظيفة الدافعية هي كوسيلة تبريرية يستخدمها عند عدم تحقيق أهدافه. وأخيراً وظيفة تحقيق الذات التي بدورها تعتبر قوة دافعة تجعله يستجيب بنشاط بقوة وفعالية لتحقيق أهدافه.

6. نظريات تفسير الاتجاه:

أصبح من الواضح في الآونة الأخيرة أن الاتجاه يتم اكتسابه عن طريق الخبرة وهكذا فإن أسبابه يمكن أن تخضع للدراسة العلمية، وفيما يلي أهم نظريات الاتجاه:

1.6. النظرية الوظيفية للاتجاهات: يقول كل من كاتس (Kats) وستوتلان (Stotlan) أن الأساس

الدافعي للاتجاه هو بمثابة مفتاح فهم تغيير الاتجاهات ومقاومتها للتغير، كما أن العوامل الموقفية والاتصالية الموجهة نحو تغيير الاتجاه لها تأثيرات مختلفة متوقعة على الأساس الدافعي للاتجاهات فمن خلال تعبير الشخص عن ذاته عن طريق الاتجاهات فإنه يشعر بالإشباع عندما يكون هذه الاتجاهات منسقة مع مفهومه الخاص عن ذاته وقيمه الشخصية ونظرته للمجتمع وقد تعمل الاتجاهات على حماية الفرد من الاعتراف بالحقائق غير السارة عن ذاته أو عن الحقائق المؤلمة في بيئته.

2.6. نظرية كلمان (Kelman): يقول كلمان في هذه النظرية أن تغير الاتجاه من الممكن حدوثه

عن طريق التوحيد أو التقمص عندما يتبنى شخص معين السلوك الصادر عن شخص آخر أو جماعة ما. (مبروك عبد الله أحمد، 2018، ص)

3.6. النظرية السلوكية: تؤكد نظرية الاشرط الكلاسيكي للعالم الروسي الشهير "إيفان بافلوف" على

دور كل من المثبر الشرطي والمثبر الطبيعي في إمكانية إحداث السلوكيات الإيجابية بدلاً من السلوكيات السلبية، وذلك عن طريق تعزيز وتدعيم المواقف الإيجابية كلما ظهرت لدى لفرد، أما نظرية الاشرط الإجرائي للعالم الأمريكي "سكنر" فيقوم تعلم الاتجاهات على أساسها اعتماداً على مبدأ التعزيز، وإذ يرى أن سلوك الكائن الحي أو استجابته التي يتم تعزيزها يزيد احتمال تكرارها وبذلك فإن الاتجاهات التي يتم تعزيزها يزيد احتمال حدوثها أكثر من الاتجاهات التي يتم تعزيزها. فالالاتجاهات هي عادات متعلمة من البيئة وفق قوانين الارتباط وإشباع الحاجات المستمدة من نظريات الارتباط الشرطي وتعديله باستخدام نظرية التعزيز. (لويزة بهاز جمعة، 2011، ص03)

4.6. النظرية المعرفية: وتقوم هذه النظرية على مساعدة الفرد على إعادة تنظيم معلوماته حول

موضوع الاتجاه وإعادة البنى المعرفية المرتبطة به في ضوء المعلومات والبيانات المستجدة

حول موضوع الاتجاه ويسير هذا المنحنى ضمن المراحل التالية:

- تحديد الاتجاهات المراد تكوينها أو تعديلها.



## الفصل الثاني : اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي

- تزويد الأفراد بالتغذية الراجعة حول الاتجاه المستهدف.
- إبراز التناقض حول محاسن الاتجاه المرغوب فيه ومساوئ الاتجاه غير المرغوب فيه خلال الأسئلة والمناقشة.
- تعزيز الاتجاه المرغوب فيه.

وبناءً على ذلك الاتجاه المعرفي يؤكد على العمليات المعرفية والأحداث الداخلية لدى الفرد وهي من أهم الأهداف التعليمية التي تحدث تقدم النمو المعرفي وبالتالي يتغير السلوك المعرفي المتناسب مع كمية المعرفة المتحصل عليها. (نبيه صالح السمراي، 2013، ص21)

### 5.6. نظرية التعلم الاجتماعي: يؤكد علماء هذا الاتجاه ومنهم "باندورا" و "الترز" على أن

الاتجاهات متعلمة، وأن تعلمها هذا يتم من خلال نموذج اجتماعي ومن المحاكاة، فالطفل يحاكي سلوك والديه ويعتبرها النموذج الذي يتوحد معه في مراحل العمر المبكرة.

وقد فسر "ألبرت باندورا" عملية تكوين الاتجاهات، وفقاً لعملية التعلم بالملاحظة، فعند ملاحظة شخص يثاب على سلوكه، فمن المحتمل جداً أن تكرر سلوكه فإن الاحتمال الأكبر أن تقوم بتكراره أو تقليده، كما ويركز باندورا على دور الأسرة وجماعة الأقران ووسائل الاعلام في تكوين الاتجاهات. (د. نبيه صالح السمراي، 2013، ص21)

### 7. أهمية دراسة الاتجاه:

اتفق علماء النفس أن للاتجاهات أهمية خاصة لأنها تكون جزءاً هاماً من حياتنا ولأنها تلعب دوراً كبيراً في توجيه السلوك الاجتماعي في الكثير من مواقف الحياة الاجتماعية وتمدنا في ذات الوقت بتنبؤات صادقة عن سلوكه في تلك المواقف الاجتماعية والاتجاهات هي استجابة القبول أو الرفض إزاء موقف أو موضوع اجتماعي جدلي معين. (لويزة بهاز جمعة، 2011، ص284)

### 8. طرق قياس الاتجاه:

تشير البحوث والدراسات النفسية إلى وجود طرق عديدة لقياس الاتجاهات النفسية نذكر منها:

#### 1.8. مقياس بوجاردس "Bogardus": "التباعد الاجتماعي":

اهتم هذا المقياس بدراسة مدى التوافق الاجتماعي بين الأفراد وقد استخدمه بوجاردس نحو بعض الشعوب لمعرفة اتجاهات مجموعة أفراد الشعب الأمريكي دون غيرهم، وتبنى فكرة هذا المقاس على أساس

## الفصل الثاني : اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي

تحديد سبع درجات تعكس كل منها درجة التوافق أو البُعد أو القُرب الاجتماعي للفرد نحو شعب معين، حيث تعتبر أعلى درجة بالموافقة التامة وأقل درجة توحى بالمعارضة التامة، ومن أهم الانتقادات الموجهة إليه هي عدم تساوي المسافة الاجتماعية عليه. (نفيسة محمد باشرى وآخرون، 2017، ص60)

نستخلص أن النظرية تركزت على مدى التوافق الاجتماعي بين الأفراد الأمريكيين و ركزت على الشعوب لمعرفة اتجاهات مجموعة حيث أنها تعكس درجة التوافق أو البُعد أو القُرب الاجتماعي للفرد نحو شعب معين، و بما أن النظرية موجهة لمجموعة معينة من المجتمعات فإنه لا يمكن إسقاط توجهاتها على بيئة اجتماعية مختلفة دون اخذ هذا الاختلاف بعين الاعتبار .

### 2.8. مقياس ثرستون "Therston":

يستهدف ثرستون اختيار مواد للقياس تمثل درجات مختلفة من الاتجاه بصورة يمكن معها تحديد قيم دقيقة لكل منها، وقد استخدمه بإحدى عشرة درجة لموضوعات مختلفة: الحرب، العقاب، تحديد النسل، ... إلخ، ويرى من خلال هذا المقياس أنه يتحقق فيه تساوي الوحدات وتدرجها تدرجاً مناسباً، كما أن التجارب قد أثبتت أنه إن تم إعداد هذا المقياس إعداداً دقيقاً كان صدقه وثباته مرتفعين، ومن أهم الانتقادات الموجهة إليه أنه لا يُعطي فكرة عن شدة الاتجاه ومعقد إلى حد ما وارتفاع تكلفته وتحيزه الشخصي. (مروان أبو حويج، 2002، ص195-196)

ركز هذا المقياس على موضوعات مختلفة كالحرب و العقاب و تحديد النسل ،و ارتكزت انتقاداته على أنه لا يعطي فكرة على شدة الاتجاه ، كما أنه معقد و كلفته مرتفعة و بعيد عن الموضوعية .

### 3.8. مقياس ليكارت "Likert":

ابتكر ليكارت طريقة لقياس الاتجاهات وهي تصلح لقياس شتى الموضوعات مثل: المحافظة، الزواج... إلخ وهي بسيطة تتحصر في الاتجاه المراد قياسه، وعلى المفحوصين إيضاح ما إذا كانوا يوافقون بشدة (أوافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، ويحصل كل مفحوص الدرجات بالترتيب 1.2.3.4.5 ومنه فإن الدرجة المرتفعة تدل على الاتجاه السالب ويتم جمع الدرجات التي من خلالها يتضح الاتجاه العام الذي تحصل عليه الفرد في ضوء درجات الأشخاص الآخرين. (فاروق عبده فلية، السيد محمد عبد المجيد، بدون سنة، ص204)

يعتبر مقياس ليكارت من أكثر المقاييس استخداماً حيث يمكن الباحث من تحديد و توضيح إتجاهاته العامة بدقة سواء بالسلب أو الإيجاب.

**4.8. مقياس جيتمان " Guttman " :**

حاول جيتمان إنشاء مقياس متدرج يحقق فيه شرطاً هاماً هو أنه إذا وافق على عبارة معينة تسمى هذه الطريقة بالطريقة التحليلية تهدف إلى بيان ما إذا كان الاتجاه المُراد قياسه يمكن قياسه بميزان متدرج أم لا، فقد اعتمد جيتمان على وضع فقرات وما يوافق عليه الفرد يدل على أنه موافق على الفقرة التي سبقته فلذلك يجب أن نتأكد أولاً أنه يوجد اتجاه نفسي يكون وحده ويمكن قياسه. (هادي مشعان ربيع، ص305)

ركز هذا المقياس على الدراسة التحليلية من خلال التأكد من وجود إتجاه نفسي وحيد يمكن قياسه .

### II. التحول الرقمي:

خلال هذا الجزء من الفصل سيتم التعمق في فهم التحول الرقمي من خلال مفهومه، أهميته، أهدافه في كل من المجال اللإقتصادي و الإحتماعي ومجال الإستدامة، كما سنتعمق في فهم متطلبات التحول الرقمي و مراحلها و مقوماته، إلى عناصر أخرى تساهم في الإحاطة بمتغير الدراسة بالإضافة إلى نماذج عن بعض البرامج و المنصات الإلكترونية في مجال التعليم العالي و التي تعنى بالتطبيق مبادئ التحول الرقمي

#### 1. مفهوم التحول الرقمي:

يعتبر التحول الرقمي من أهم الظواهر التي اجتاحت العالم ككل، وانتقلت به من العمل التقليدي إلى نموذج آخر أدمجت فيه التكنولوجيا الرقمية في عالم الأعمال، والتي تحولت فيها الخدمات من الشكل التقليدي إلى الشكل الإلكتروني كما سنوضحه في هذه التعريفات الآتية:

يعرفه (بشير عبد الرحمان 2023) بأنه: "ذلك التحول بشكل جزئي أو كلي للإجراءات الإدارية والممارسات سواء في القطاعات الحكومية أو منظمات الأعمال أو إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات، حيث تتحول تلك الإجراءات أو الممارسات إلى عمليات تعتمد على التقنية (أجهزة وبرامج)، حيث تركز على سرعة تقديم الخدمة وتوفير إدارة بلا مكان أو زمان وتهدف إلى تقليل التكاليف ورفع الجودة والتطوير". (بشير عبد الرحمان، 2023، ص59)

عرفت (خيرة شاوشي، زهرة خلوف) التحول الرقمي على أنه: "عملية انتقال المؤسسات من نموذج العمل التقليدي إلى نموذج آخر يعتمد على دمج التكنولوجيا الرقمية في عالم الأعمال وتتمثل في تحويل الخدمات الحيوية والأساسية المرتبطة بخدمة الأفراد والمؤسسات والاستثمارات المختلفة من شكلها التقليدي إلى الشكل الإلكتروني الذكي". (خيرة شاوشي، زهرة خلوف، 2023، ص19)

تُعرف منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول "أوابك" التحول الرقمي Digital Transformation في الصناعة بأنه: "عملية استخدام التكنولوجيا الرقمية Technology Digital بهدف التميز في أداء الشركات، وتعزيز قدرتها التنافسية". (منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول أوابك، 2021، ص17)

**التحول الرقمي هو:** "عملية تهدف إلى تحسين الكيانات والمؤسسات من خلال إطلاق تغييرات كبيرة على خصائصها باستخدام مجموعة من التقنيات، والمعلومات، والحوسبة والاتصالات (سواء محمد عبد الغني،

## الفصل الثاني : اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي

ص55)، وذلك من خلال إدخال تغييرات جذرية لنموذج العمل والإجراءات والعمليات بحيث تعتمد أكثر على التكنولوجيا والتعامل غير المباشر من خلال العالم الافتراضي". (يحيى إبراهيم دهشان، 2022، ص13)

وعليه فالتحول الرقمي هو عملية انتقال العمل التقليدي للمؤسسات والخدمات إلى عملية استخدام التكنولوجيا الرقمية، وذلك من أجل تحسين الخدمات بشكل أسرع وأدق وتنافسي، ومن خلال إدخال تقنيات جمع المعلومات والحوسبة والاتصالات بطريقة مباشرة وغير مباشرة.

### 2. أهمية التحول الرقمي:

- تسعى الدولة إلى تعميم التحول الرقمي في كل القطاعات والمؤسسات تماشياً مع التطور الحادث بالعالم في عصر التكنولوجيا، كما أنه للرقمنة أهمية بالغة كونها تحقق ما يلي:
- التخلي عن إدارة الأوراق وتبني الإدارة الإلكترونية كطريقة جديدة لتسجيل وتخزين واسترجاع ونقل المعلومات والبيانات.
- الوصول لأي مكان من أجل جلب المعلومة، حيث أن الدخول إلى أي صفحة أو برنامج يحدث بكبسة زر.
- رفع كفاءة العمل، فالتقنية تقوم بالأعمال على أكمل وجه لما توفره من أجهزة وبرامج.
- الديمومة في تقديم الخدمات، حيث أن استخدامها يتيح للفرد التمتع بالخدمات في أي مكان وفي أي وقت.
- مرونة العمل وسرعته.
- تطوير الأداء والكفاءة.
- حسن استخدام الموارد. (توفيق بوستي، 2021، ص08)

مما سبق شملت أهمية التحول الرقمي مجموعة من العناصر الأساسية التي تحيط بالمؤسسة من مختلف جوانبها و تسعى إلى تطوير المؤسسة و الحفاظ على استمراريتها من خلال التخلي عن إدارة الأوراق ، زيادة الكفاءة في العمل ، توفير الأجهزة و البرامج ، سرعة العمل و مرونته تطوير الأداء و الكفاءة و حسن استخدام الموارد.

### 3. أهداف التحول الرقمي:

سيتم فيما يلي الإشارة إلى أهداف التحول الرقمي في كل من المجال الاقتصادي و الاجتماعي ومجال الاستدامة سعياً إلى فهم و توضيح مسعى التحول الرقمي .

#### 1.3 في المجال الاقتصادي:

- زيادة النمو الاقتصادي: حيث يسهم التحول الرقمي في زيادة النمو الاقتصادي ورفعته من خلال الزيادة في الاستثمارات في المعدات الرقمية وتقنية المعلومات والاتصالات وبرمجيات الحاسوب وإحداث تغييرات في سلاسل القيمة الحالية وإنشاء مصادر جديدة للقيمة الحالية.
- التأثير على الإنتاجية: الاستثمار في تقنية المعلومات والاتصالات لها تأثير كبير وجيد على نمو الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج من خلال زيادة كفاءة استخدام هذه العوامل، نتيجة لدعم قدرات المؤسسات الابتكارية وتطوير تصميم منتجاتها وتشجيعها اعتماد أساليب جديدة لإدارة الأعمال وكذلك زيادة استخدامها للعمالة الماهرة.
- التأثير على التشغيل: يؤثر التحول الرقمي على عملية التشغيل من خلال تسهيل إتاحة المعلومات عن أسواق العمل في العرض والطلب، تحسين المواعمة بينهما وزيادة البحث عن الوظائف، وكذلك بواسطة زيادة الطلب على العمالة، وهذا ما تفرضه التطورات في الجانب التقني الرقمي.
- دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: يساعد التحول الرقمي المنظمات على تعزيز موقعها في الأسواق الداخلية والخارجية والوصول إلى سوق مُتنوع يساعد أصحاب الأعمال على اكتساب المعرفة التقنية والتنظيمية وتوسيع أساليبهم الابتكارية. (قرين ربيع، 2022، ص310)

شمل المجال الاقتصادي كل من زيادة النمو الاقتصادي، التأثير على الإنتاجية، التأثير على التشغيل، دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتمثل هاته العناصر إسهام التحول الرقمي في مختلف المجالات الاقتصادية من خلال الاستثمار في مختلف التقنيات الرقمية التي تدفع المهام التقليدية أو الكلاسيكية إلى البعد التقني المتطور دعماً للمجال الاقتصادي .

#### 2.3 المجال الاجتماعي:

- نشر الثقافة الرقمية وتنمية المهارات فيها.
- تعزيز الإمكانية في الوصول إلى فرص التعليم الأكثر مرونة والأقل سعراً.
- تعزيز التنمية والتماسك الاجتماعي.
- الرقي بجودة الحياة والرفاهية. (قرين ربيع، 2022، ص310)

## الفصل الثاني : اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي

يعد المجال الاجتماعي أحد أهم الجوانب تحول الرقمي ، وبدونه سيصعب التعرف على خصوصيات المجتمع ومتطلباته و توجهه إلى قبول التحول الرقمي و العمل به ونظرا لأهمية هذا المجال في نشر الثقافة الرقمية و تنمية المهارات فاهتمام المؤسسات به أصبح ضرورة أكيدة .

### 3.3. مجال الاستدامة:

- توثيق البيانات دون استخدام الورق.
- تخفيض حجم الهدر.
- نشر ثقافة التنمية المستدامة. (قرين ربيع، 2022، ص310)

يعد مجال الاستدامة أساسيا في التحول الرقمي حيث أنه يحقق قابلية المؤسسة ومرورتها في التعايش ونشر ثقافة التقليل من الهدر و استخدام الموارد بالطريقة المثلى .

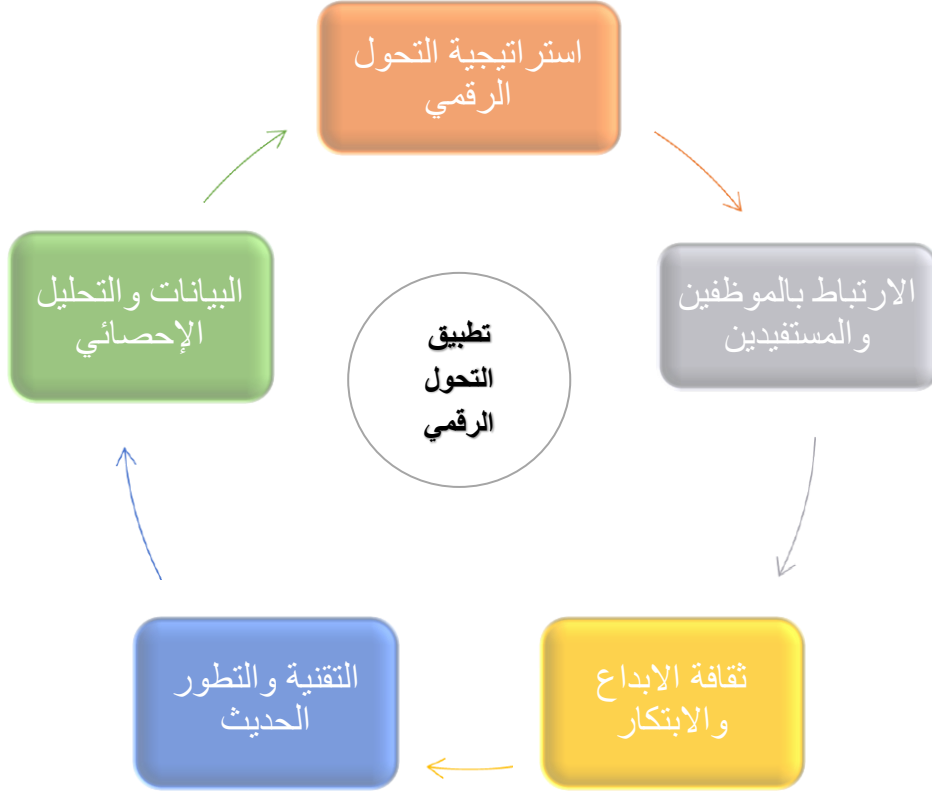
### 4. متطلبات التحول الرقمي:

يتم تطبيق التحول الرقمي عبر طيف يشمل التقنيات والبيانات والموارد البشرية والعمليات حسب التفصيل التالي:

- **التقنيات:** يتم التحويل الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة، البيانات والتخزين والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تسمح باستخدام جميع الأصول بكفاءة تشغيلية غير متقطعة، كما يستلزم ضمان مستوى خدمة مناسبة لأفراد المنظمة وعمالها ومواردها عبر فرق عمل مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة.
- **البيانات:** يفترض ان تقوم منظمات الاعمال 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.
- **الموارد البشرية:** تشكل الموارد البشرية جانبا يصعب على المنظمات تطبيق التحول الرقمي بدونه، حيث يتوجب توفير كوادر مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ القرارات الفعالة، كما يتطلب تخطيط الرؤى وتنفيذها كفاءات بشرية وخبرات عملية وعلمية مع الإيمان بالتفسير والتطوير.
- **العمليات:** يجب على منظمات الاعمال 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 تُعطي كافة نشاطات المنظمة وعملياتها مترابطة مع التقنيات اللازمة والتطبيقات المُطورة والبيانات المعالجة. (عبد الرحمان ياسر، 2019، ص214)

شكل رقم (02) : مخطط تطبيق التحول الرقمي



(محمد سليمان حمزة، (2023)، ص183)

## 5. مراحل التحول الرقمي:

حددت أغلب الدراسات ثلاث مراحل للتحول الرقمي وقد تمثلت في:

- 1- مرحلة النمذجة (Digitization): ونشير هذه المرحلة إلى تشفير المعلومات التناظرية إلى تنسيق رقمي (أي إلى أصفار)، حيث يمكن لأجهزة الحاسب الآلي تخزين، معالجة ونقل هذه المعلومات، كما تتعلق باستخدام النماذج الرقمية في عمليات الطلب واستخدام الاستبيانات الرقمية أو التطبيقات الرقمية للإعلانات المالية الداخلية، عموماً تعمل الرقمنة بشكل رئيسي على رقمنة عمليات الوثائق الداخلية والخارجية.
- 2- مرحلة التمثيل المرئي (Digitatization): في هذه المرحلة الثانية للتحول الرقمي (التمثيل المرئي) والتي تعكس كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات أو التقنيات الرقمية لتغيير العمليات وإنشاء قنوات



## الفصل الثاني : اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي

اتصال جديدة عبر الانترنت أو الهاتف المحمول التي تتيح لجميع العملاء الاتصال بسهولة مع الشركات والتوزيع أو إدارة العلاقات التجارية من خلال الرقمنة.

3- مرحلة التحول الرقمي (Digital Transformation): هي المرحلة الأكثر انتشاراً والتي تصف التغيير على مستوى الشركة والذي يؤدي إلى تطوير نماذج أعمال جديدة والتي قد تكون جديدة للشركات الرائدة أو الصناعية بشكل عام ويخلق تنافس للشركات فيما بينها من أجل تحقيق ميزة تنافسية من خلال نماذج أعمالها. (سنا محمد عبد الغني، ص57-58)

إن أهم المراحل و أكثرها انتشاراً هي مرحلة التحول الرقمي التي يمكن تطبيق مفاهيمها في المؤسسة حيث أنها تصف التغيير الذي يؤدي الي تطوير المؤسسة و تحقيق الميزة التنافسية .

### 6. مقومات التحول الرقمي:

إن الانتقال من نمط إلى آخر يستدعي توفير موارد وبيئة ملائمة لأي تغيير أو انتقال يجب ان ينطلق من أرضية واقعية لتحقيق الأهداف المرجوة لذلك فالتحول الرقمي يستدعي توفير ما يلي:

#### 1. أولاً:

- وضع استراتيجية ذات معالم واضحة يتم من خلالها وضع مراحل تنفيذ التحول الرقمي، وذلك بواسطة فريق عمل يملك من الكفاءة ما يسمح له بإدارة هذه العملية المعقدة والدقيقة.
- توفير موارد بشرية ومادية تتناسب مع حجم المشروع.
- وضع البدائل في حالة ظهور عراقيل غير متوقعة.
- تنفيذ المشروع بشكل تدريجي وتسلسلي. (توفيق بوستي، 2021، ص6-7)

#### 2. ثانياً:

- توفير غلاف مالي يتناسب مع حجم المشروع: إذ يعتبر المورد المالي أهم آلية من آليات التحول الرقمي الذي يتطلب وجود وتوفير إمكانيات مالية ضخمة، خاصة وأن التحول من نمط كلاسيكي إلى نمط رقمي يستدعي قطيعة مع آليات بالية واللجوء إلى اقتناء تجهيزات ووسائل جديدة فالتحول هنا طبعاً جذري أيضاً يستدعي التعامل مع شركاء من خارج الدولة لأن الدول النامية على رأسها الجزائر لا تزال محدودة التعامل مع التكنولوجيا وكذا امتلاكها. (توفيق بوستي، 2021، ص6-7)

### 3. ثالثاً:

موارد بشرية مؤهلة: يعد العنصر البشري أهم مورد على الإطلاق في أي مؤسسة مهما امتلكت من تكنولوجيا متطورة لان الراس مال البشري محور أي عملية وركيزتها واسباسها، لذلك فإن التحول الرقمي يستدعي كفاءات وكوادر مؤهلة للقيام بأعمالها على أكمل وجه. (توفيق بوستي، 2021، ص7)

### 4. رابعاً:

متطلبات تشريعية: وتعتبر القوانين والتشريعات هي الضابط والمنظم لسلوك الأفراد وجل تفاعلاتهم، وبالتالي فقط حظيت الملكية الفكرية في البيئة الرقمية بأهمية بالغة لما لها من دور في ضبط حركة النشر والتصفح الالكتروني لهذا لجأت الدول والمنظمات إلى وضع وسن قوانين من أجل حماية حقوق النسخ الالكتروني وكذا المؤلفين والمبدعين وتأهيل أعمالهم وبراءات اختراعاتهم. (توفيق بوستي، 2021، ص6-7)

من خلال ما سبق يمكن القول أن مقومات التحول الرقمي تتركز على أبعاد شمولية تحيط بمختلف عناصر التحول. حيث أنه يعتبر أساسيا وضع استراتيجية كمقوم للتحول الرقمي و توفير موارد بشرية و مادية حسب حجم المشروع، بالإضافة الي تأهيل الموارد دون الاستغناء عن المتطلبات التشريعية و القانونية.

### 7. دوافع التحول الرقمي:

لم يكن اتجاه الدولة نحو التحول الرقمي بمحض الصدفة بل جاء نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل الجديدة، ونجد من أهم الدوافع في هذا الجانب:

- أهمية اقتصاد المعرفة الذي شعرت به الحكومات وكذلك رقمنة المرافق العمومية وقدرتهم على زيادة التنمية الاقتصادية وخلق ميزة تنافسية للدول مقارنةً بباقي الدول.
- جعل التحول الرقمي واعتباره من أهم المقاربات الإدارية الناجعة التي خلقت الثنائي المتمثل في تحسين جودة الخدمة العمومية وكذلك ترشيد الإنفاق العمومي.
- توجيهها أكثر نحو تسريع وقت الاستفادة من الخدمات مما أدى إلى تغيير متطلبات العملاء والمواطنين، مع التغيير في تقنيات وجودة الاستفادة منها بطريقة مستمرة.

## الفصل الثاني : اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي

▪ القيمة الإضافية الكبيرة جداً التي خلقتها الصناعات القائمة على الابتكار والتقنية في الاقتصاد جعل الدول تتبنى التحول الرقمي كوسيلة تُسرّع من معدلات النمو الاقتصادي. (بوعتلي محمد، 2023، ص94)

حسب ما سبق فإن تركيز الدولة و تأكيدها على التكيف مع العوامل الحديثة خلق دوافعاً أساسية تسعى إلى التحول الرقمي .

يمكن إبراز هاته الدوافع في مختلف مجالات التنمية التي مست وزارة التعليم العالي و البحث العلمي ، لما لها من دور في التنمية الاقتصادية و خلق الميزة التنافسية ، و تحقيق جودة الخدمات والتركيز على القيمة المضافة في الاقتصاد والصناعة و الابتكار في التخصصات الجامعية المختلفة .

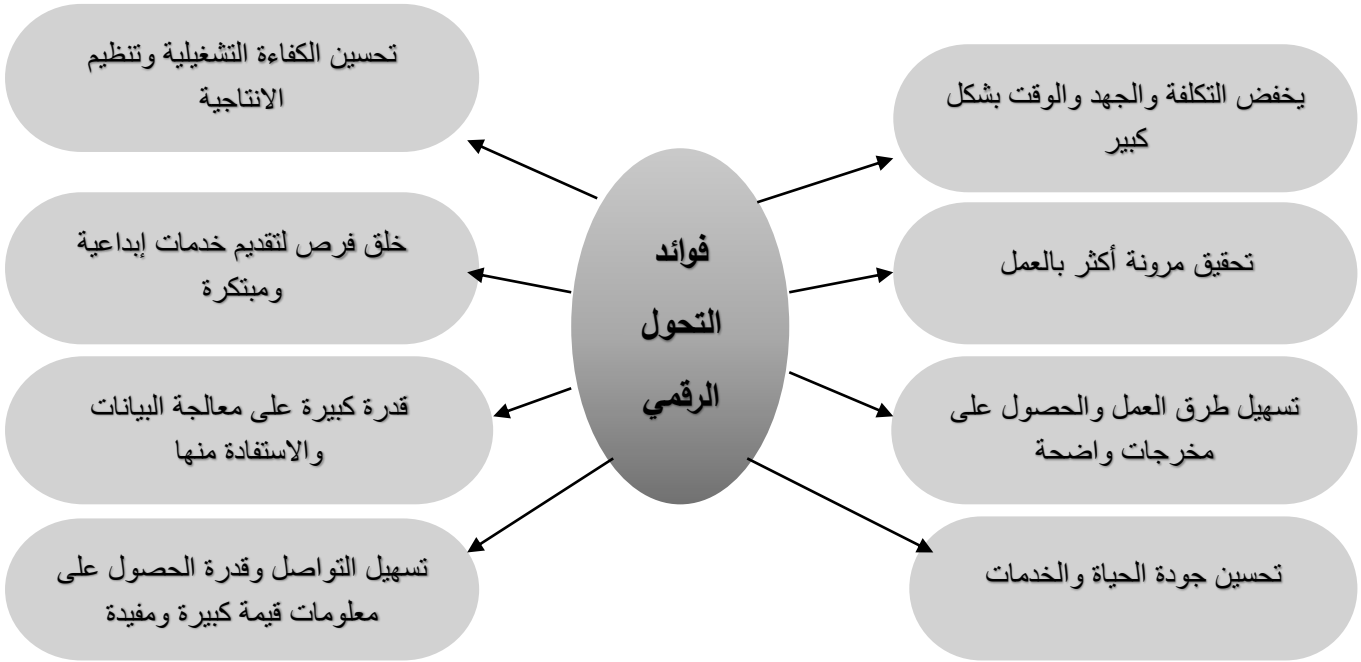
### 8. فوائد التحول الرقمي:

للتحول الرقمي فوائد عديدة ولعل أهمها:

- إعادة تشكيل الطريقة التي يعيش ويعمل ويفكر ويتفاعل ويتواصل بها الناس اعتماداً على التقنيات المتاحة مع التخطيط المستمر والسعي الدائم لإعادة صياغة الخبرات العلمية.
- توفير استراتيجية تخلق قيمة تنافسية أعلى، و فرق عمل متطورة واستدامة ثقافة الإبداع. (بوعتلي محمد، 2023، ص93)
- زيادة كفاءة سير العمل وتقليل الأخطاء.
- زيادة رضا المستفيدين. (سارة محمد المفطي، 2022، ص09)
- الاستفادة من التقنيات الحديثة لتطوير الأداء والتنبؤ والتخطيط للمستقبل. (إسماعيل عثمان شريف إسحاق، 2022، ص408)

## الفصل الثاني : اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي

شكل رقم (03): فوائد التحول الرقمي (محمد سليمان حمزة، 2023، ص179)



حسب ما سبق فإن التحول الرقمي يفيد في الإحاطة بمختلف جوانب سير عمل المؤسسة ،و يسعى إلى خفض التكلفة و الجهد و الوقت سعيا الى تسهيل طرق العمل ، تحسين الكفاءة و تحقيق مرونة أكثر في أداء العمل ،يترتب عن التحول الرقمي فوائد أخرى تشمل تقنيات التواصل المستحدثة و القدرة على معالجة البيانات و الاستفادة منها و زيادة معدلات الإبداع و الابتكار في المؤسسة .

### 9. نماذج عن بعض البرامج والمنصات الالكترونية في مجال التعليم العالي:

عملت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الى الاعتماد على العديد من المنصات الالكترونية نذكر منها على سبيل المثال:

- 1- نظام البروقرس (systeme progres): (<https://progres.mesrs.dz>) هو عبارة عن أرضية رقمية وطنية تتضمن قواعد بيانات رقمية تخص متابعة المسار الدراسي للطلبة الجامعيين في الطور الأول والثاني والثالث، وكذا تسيير الخدمات الجامعية للطلبة فيما يخص الأبواب ويمنح، بالإضافة إلى ذلك تسيير المسار المهني والبيداغوجي للأساتذة الجامعيين.
- 2- نظام تسيير المكتبات الجامعية (système national de documentation en ligne): هو نظام رقمي يدعى اختصار سنجاب Syngéb خاص بتسيير المكتبات الجامعية من إنشاء

## الفصل الثاني : اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي

وتطوير مراكز البحث عن المعلومة العلمية والتقنية CERICT ويعمل على شبكات المعلوماتية المحلية والانترنت.

3- النظام الوطني للتوثيق عبر الخط (système national de documentation en ligne) هو نظام أنشأه مركز CERIST خاص برقمنة أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير والبحث عنها عبر الخط يدعى اختصاراً بـ S.NDL.

4- البوابة الجزائرية للمجلات العلمية (Algerian Scientific journals platform) هي أرضية رقمية تُدعى اختصاراً بـ ASJP خاصة بالمجلات العلمية، تنشر فيها الأبحاث العلمية في جميع المجالات، أنشأها مركز البحث عن المعلومة العلمية والتقنية (CERIST)، تُدار تقنياً من المركز المذكور وعلمياً من قبل رؤساء تحرير المجلات.

5- الأرضية الرقمية البيداغوجية (E-learning): هي أرضية رقمية بيداغوجية تفاعلية توضع فيها ملخصات الدروس بمختلف أشكالها، فهي وسيلة تواصل رقمية بين الأساتذة والطلبة، تم إنجازها من طرف البرنامج المطور Moodle.

6- الايميل المهني (E-mail institutionnel): (Prenom.nom@univ-biskra.dz) هو بريد الكتروني يستعمل في التواصل بين المؤسسات الجامعية وبين الوزارة، وفي التواصل مع الأساتذة في مجال الأعمال البيداغوجية. (بوطبة مراد، 2022، ص44)

إن النماذج المذكورة أعلاه مثلت أهم البرامج و المنصات الإلكترونية دون الحصر الكلي لها .

من خلال ما سبق فالتحول الرقمي هو عملية تطبقها المؤسسة الجامعية لدمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال الخاصة بها؛ وأن اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي يتشكل من خلال **المكون المعرفي الذي** يتمثل في كل ما لدى الفرد من عمليات ادراكية ومعتقدات، وأفكار تتعلق بموضوع الاتجاه، و**المكون الانفعالي**: الذي يعود إلى مشاعر الشخص ورغباته حول قضية قيمة معينة، أو موضوع ما، في إقباله عليه أو نفوره منه أي قد تكون الاستجابة سلبية أو إيجابية، و **المكون السلوكي**: يتضح في الاستجابة العملية نحو الاتجاه بطريقة ما، فالاتجاهات كموجهات لسلوك الانسان تدفعه إلى العمل مع الجماعة بشكل إيجابي عندما يمتلك اتجاهات إيجابية نحو هذه الجماعة ومعتقداتها، بينما تدفعه للعمل مع الجماعة بشكل سلبي عندما يمتلك اتجاهات سالبة نحو هذه الجماعة ومعتقداتها. كما أن للتحول الرقمي أدوات تتمثل في **التقنيات** بموجبها يتم التحويل الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة، و**بيانات** يفترض ان تقوم منظمات الأعمال بجهود إدارة وتحليل البيانات بشكل منتظم وفعال، **موارد البشرية** تشكل الموارد البشرية جانباً يصعب على المنظمات تطبيق التحول الرقمي بدونه، و**عمليات** يجب إرساء بناء تقني فعال يسمح بتطوير الأداء على الصعيدين الداخلي والخارجي. وله فوائد منها الاستفادة من التقنيات الحديثة لتطوير الأداء والتنبؤ والتخطيط للمستقبل، وزيادة كفاءة سير العمل وتقليل الأخطاء، زيادة رضا المستفيدين، و إعادة تشكيل الطريقة التي يعيش ويعمل ويفكر ويتفاعل ويتواصل بها الناس اعتماداً على التقنيات المتاحة.

## الفصل الثالث:

# المرونة التنظيمية

### تمهيد

1. مفهوم المرونة
2. مفهوم المرونة التنظيمية
3. أهمية المرونة التنظيمية
4. عناصر المرونة التنظيمية
5. محددات المرونة التنظيمية
6. ركائز المرونة التنظيمية
7. المجالات الوظيفية للمرونة التنظيمية
8. أبعاد المرونة التنظيمية
9. قياس المرونة التنظيمية

### خلاصة الفصل

تمهيد:

في ظل الرهانات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتطور السريع للوسائل التكنولوجية أصبحت المنظمات المعاصرة تعيش في تحدي دائم لضمان بقائها والحفاظ على اتساعها التنافسي وهذا ما يعرف بالمرونة التنظيمية باعتبارها أحد الخصائص التي يجب العمل على اكتسابها كسمة مميزة للمنظمات المعاصرة لضمان استمراريته ضمن تدبير ناجع وفعال للعمليات التنظيمية والإدارية وكذا للموارد المالية والبشرية، والملاحظ بهذا الشأن هو الاختلاف حول ما تعنيه وكيف يمكن تحقيقها وهذا ما سيتم التطرق له في هذا الفصل.



من خلال هذا الفصل تم محاولة الإحاطة بمختلف عناصر المرونة التنظيمية انطلاقاً من مفهوم المرونة ، أهميتها ،عناصرها، محدداتها، ركائزها و المجالات الوظيفية للمرونة التنظيمية .

### 1. مفهوم المرونة:

هي القدرة على تحويل مسار الأفكار حسب ما يقتضيه الموقف موضوع النقاش والبحث، والتخلي عن الأفكار القديمة إذا ثبت بطلانها وقبول الأفكار الجديدة البناءة إذا ثبتت صحتها؛ أي ينظر إلى الأمور من زوايا مختلفة، وقد حدد عبد الله حسن (2015) نوعين من المرونة هما:

- **المرونة التلقائية** : تعني قدرة المتعلم على توليد عدد كبير من الأفكار المتنوعة لمواجهة مشكلة طارئة.

- **المرونة التكيفية**: تعني القدرة على تغيير مسار الأفكار باتجاه إيجاد حل سليم للمسألة المطروحة.(عبد الله حسن ،(2015) ،ص93)

وهنا يمكن تفسير المرونة بأنها نوع من التأقلم مع المواقف الطارئة تكون إما تلقائية بتوليد أفكار متنوعة، أو تكيفية بتغيير مسار الأفكار نحو إيجاد حل للمشكلات المطروحة.

### 2. مفهوم المرونة التنظيمية:

تعددت تعريف المرونة التنظيمية باختلاف وجهات النظر إليها و مبادئها الأساسية و أهدافها و فيما يلي عرض لمختلف التعريف و المفاهيم التي اختلفت بالمرونة التنظيمية .

عرف كل من سعدون وحسين (2015) المرونة التنظيمية من منظور نفسي بأنها تشتمل على ثلاثة مبادئ أساسية وهي: الرقابة من خلال توجيه وتنظيم النشاطات وتنسيقها، التماسك ويشير إلى تحسين الإدارة والفهم والعمليات، والإجراءات اللازمة أثناء الأوقات العصيبة لتقليل عدم التأكد، وأخيراً الترابط والتواصل ويعني التصرف بما يضمن تنسيق الجهود التنظيمية سوية لتجنب الهدر في الخدمات.(سعدون و حسين (2015) ،ص150)

وعرفها العثماني (2014) المرونة التنظيمية بأنها درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد داخل التنظيم في اختيار وتحديد طرق أدائه للمهام الموكلة إليه، وهي تؤدي إلى زيادة المشاركة الفعالة للأفراد داخل التنظيم، وحرية الاختيار المدركة كعنصر محفز لهم يؤدي إلى زيادتها، وانتهاج الابداع في العمل، وتوفير روح المبادرة ومقاومة ضغوط العمل، وضبط النفس، مع توفر المشاعر الإيجابية ؛ فإدراك الفرد للقيود المحيطة به تؤدي إلى حالة سلبية تحد من اختياره، وتؤثر سلباً على أدائه، وانخفاض احترامه لذاته، وزيادة التوتر، وانخفاض الثقة الذاتية.(العثماني (2014) ،ص165)

كما عرفها العميرين (2014) بأنها القدرة على أداء المهام الوظيفية بقدر كبير من مساحة الحرية داخل إطار الأنظمة والمسؤوليات، والواجبات الوظيفية دون أي إختلال بالتوسط في الأمور، واللجوء، للحل الأيسر والأسهل دون تجاوزات أو تقصير أو إهمال بالواجبات الوظيفية، أو إحداث أي فوضى داخل الإدارة قد تتعكس سلباً على أداء المنشأة بشكل عام. (العميرين، 2014، ص64)

وحسب عبد المعطي (2022) فيمكن النظر من جهة أخرى للمرونة التنظيمية على أنها تمثل قدرة المنظمة على الاستجابة لمتطلبات واحتياجات العميل بسرعة كبيرة قدر المستطاع من خلال استخدام طاقات المشروع في مواجهة التحديات البيئية والتكنولوجية، بمعنى آخر هي قدرة المنظمة على استخدام قدراتها الداخلية لمواجهة التوقعات الخارجية بعناية وبطريقة أكثر فعالية في بيئة متغيرة. (عبد المعطي، 2022، ص6) ومنه يمكننا القول أن المرونة التنظيمية تقوم على توجيه وتنظيم نشاط المنظومة بشكل منسق كدور رقابي، وتحسين عمليات وإدارة المجموعة عن طريق تماسك جهودهم، و التواصل من خلال تنسيق الجهود التنظيمية تجنباً للهدر في الخدمات؛ وهي بذلك تحدد دور الفرد في المجموعة بطريقة منظمة، بزيادة الفعالية التشاركية داخل التنظيم، ليتوفر لديه روح المبادرة، ومقاومة ضغوط العمل، وزيادة الثقة بالنفس، والإبداع في العمل، وبالتالي فهي القدرة على أداء المهام الوظيفية بقدر كبير من الحرية، و زيادة الإنتاجية دون تجاوزات أو إهمال.

### 3. أهمية المرونة التنظيمية:

سعيًا إلى فهم و إبراز أهمية المرونة التنظيمية من ناحية مواجهة التغيرات بطريقة ذات كفاءة و فاعلية سنفصل في هذا العنصر أهمية المرونة التنظيمية التي تخدم المؤسسة بمختلف جوانبها . تفرض الظروف المعاصرة على المنظمات الانفتاح، و مضاعفة الجهود واستخدام التخطيط المبرمج و التطلعات المستقبلية، ويحتاج ذلك إلى أن تكون المنظمة ذات مرونة عالية وتتمتع باللامركزية مع بقاء الإشراف و المراقبة، كما يحتاج ذلك إلى توفير موارد بشرية تتمتع بقدرات ومواهب إبداعية ولديهم الرغبة في إحداث تغيير بعيداً عن الروتين. (الزبيدي و قصي، 2016، كما أشار بوشعالة و براق، 2022) أوضح فلوريس كما أشار كل من بوشعالة و براق (2022) بأن أهمية المرونة التنظيمية تكمن في كونها قدرات استراتيجية لتكيف المنظمة مع الأحداث غير المتوقعة، من خلال دعمها لقابليات العاملين في العمل داخل المنظمة وخارجها، واستعمل سياسات العمل المرنة، وتزويد المنظمة بالقدرة على الاستجابة السريعة للتغيير . (Floris, 2010, p9، كما أشار بوشعالة و براق، 2022، ص445)

وفقاً لدراسة ( زكي، 2019) واستناداً لدراسة كل (Diberll, 2007) و (Dreyer & Gronhang, 2004)

كما أشار عبد المعطي (2022) فتكمن أهمية المرونة التنظيمية كالاتي:

- رفع قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية المتلاحقة بكفاءة وفاعلية, بحيث تمكنها من إدارة نشاطاتها في ظل تلك الظروف.
  - تحافظ على استمرارية فعالية المنظمة، عن طريق تبني استراتيجيات تكيفه مع تغيرات بيئة العمل لتفادي الصعوبات المتوقعة.
  - تعزيز قابلية المنظمة للاستجابة لمختلف الطوارئ.
  - تعد مؤشراً لمواكبة الخطط الاستراتيجية للمنظمة للبيئات المحيطة بمختلف أبعادها.
  - تساهم في تطوير المهارات اللازمة لتنويع ثقافة العمل في المنظمة.
  - تساعد على تنمية وتشجيع الإبداع والابتكار القائم بالأساس على التغير، مما يجعل المؤسسة قادرة على تقديم كل جديد لمواجهة تحديات البيئة.
  - إن عدم المرونة في حد ذاته يكبد المنظمة خسائر فادحة، وقد تكلفها الخروج من السوق.
  - إن عدم مرونة المؤسسات في ظل ظروف الطوارئ مثل الأوبئة المعدية والعالمية كجائحة كورونا يمثل خطراً جسيماً على المؤسسة خاصة المؤسسات التعليمية التي يتمثل عملائها في الطلاب والطالبات والمجتمع.(عبد المعطي، (2022)، ص 7-8)
- ومنه يمكننا توضيح أهمية المرونة في نقاط عديدة كتوفير المرونة العالية لیتسنى للمنظمات الانفتاح ومضاعفة الجهود من خلال التخطيط المبرمج للتطلعات المستقبلية، التمتع باللامركزية لیتسنى للجميع المساهمة دون قيود احتكار المسؤولية، إتاحة الفرصة للمبدعين والموهوبين للتمتع بقدراتهم داخل المنظومة لإحداث التغيير المرغوب و تكيف القدرات الاستراتيجية لتكيف المنظمة مع الأحداث غير المتوقعة.

#### 4. عناصر المرونة التنظيمية:

للمرونة التنظيمية عناصر مختلفة توجه و تنظم سير المؤسسة و أهدافها و حسب Business (Insight,2023) مقالة منشورة في 2023/01/04 فالمرونة التنظيمية تضم ثلاثة عناصر هي:

#### 1.4. تميز المنتج (Product Excellence):

ويقصد بالمنتج أي سلعة أو خدمة أو حل تقدمه المؤسسة للسوق. يتمثل تميز المنتج بمعرفة الأسواق التي تخدمها المؤسسة وما إذا كانت قدراتها ومنتجاتها تتطابق مع متطلبات هذا السوق وتتماشى مع المتطلبات القانونية، ثم التوصل إلى أفضل طريقة لتحقيق هذا التوافق واستمراره.

#### 2.4. موثوقية العمليات (Process Reliability):

إن ترسيخ ممارسات الإتقان والتميز في عمليات تطوير المنتجات والخدمات وإدخالها إلى السوق هو أهم مكونات النجاح . يجب على المؤسسة اتباع نهج منظم لضمان جودة منتجاتها، وذلك من خلال اتباع القواعد الأساسية لتنفيذ العمليات بصورة مستمرة لضمان قوة هذه العمليات وموثوقيتها مع ترك مجال للابتكار والإبداع.

#### 3.4. سلوك الموظفين والقادة:

يعتبر الموظفون وثقافة المؤسسة وقيمها، من العناصر الرئيسية لنجاح أي مؤسسة، فغالبا ما تنعكس ثقافة الشركة وقيمها على أسلوب الموظفين في تعاملهم مع بعضهم البعض ومع العملاء، ويصف طريقة أداءهم لأعمالهم، كما تنعكس أيضا على طريقة تعاملهم مع القضايا الاجتماعية والأخلاقية في البيئة المحيطة والمجتمع وسلاسل التوريد وغيرها.

كما يمكن تحديد عناصر المرونة التنظيمية في التعليم الجامعي حسب هارفارد بيزنس مقال منشورة في 2021/09/08 في خمسة عناصر كما يلي:

- الموارد البشرية (Human Resources): مجموع القوى العاملة التي تسهر على مختلف المهام التعليمية والإدارية.
  - العمليات (Operation): مختلف العمليات التقنية والمهارات لمخرجات التعلم.
  - التكنولوجيا (Technology): يقصد بها التكنولوجيا المستخدمة في إنتاج المعلومات و المعرفة والتواصل المختلفة.
  - الإدارة (Menagement): القيادة الادارية المسؤولة على تنظيم وتسيير مختلف الأمور الإدارية.
  - التمويل (Finance): ويشمل رأسمال لتمويل المشاريع و الابتكارات والمخاطر إلى غير ذلك.
- و نستنتج مما سبق أن أهم عناصر المرونة التنظيمية تشمل ،تميز المنتج، موثوقية العمليات ، سلوك الموظفين و القادة ،كما أنها تهتم بعناصر أساسية للمرونة التنظيمية تتفاعل فيما بينها و تمثلت في الموارد البشرية ، العمليات ، التكنولوجيا ، الإدارة و التمويل .

#### 5. محددات المرونة التنظيمية:

هناك عدة عوامل ومحددات جوهرية تعمل أساساً من أجل تحسين مستوى المرونة في المنظمات وهي:

- 1) ثقافة التعلم التنظيمي: وتتمثل في الموارد النادرة الغير قابلة للتقليد أو البيع وتعمل على استمرارية البقاء على المدى الطويل ولها تأثير على موارد وقدرات التنظيم فهي تساهم في تشكل مرونته، الأمر الذي يُوجب أو يحتم على التنظيم أن يتعلم لينمو ويواجه التغيرات الحاصلة في بيئته.

(2) الهيكل التنظيمي: يعبر عن المستويات العليا أو أصحاب القرار داخل المنظمة، فكلما طغى الطابع الرسمي سينخفض مستوى المرونة في حين يزداد مستوى المرونة عندما تزداد الخصائص اللامركزية.

(3) سلوك ومهارة العاملين: تعد مهارة العاملين من الموارد القيمة والنادرة التي تحتفظ بها المنظمات، والتي تسعى إلى جعلها أكثر تنوعاً لزيادة قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة لمختلف التغيرات البيئية.

(4) القدرات التكنولوجية: وتشمل الجهود والقدرات الفكرية والتقنية، التي تساهم في تحويل الموارد والمعرفة والعمليات إلى منتجات سواء كانت سلع أو خدمات، وبالتالي تسهل عملية تدفق المعلومات والاتصالات في المنظمة، ومنه تحسين قدرتها على الاستجابة للتغيرات والأحداث الغير متوقعة.

(5) التدريب والتطوير: تعد برامج التدريب والتطوير المتخصصة محدداً أساسياً في زيادة قدرات العاملين وجعلهم يمارسون مهارات وسلوكيات متنوعة ومتعددة الأمر الذي يعكس مستوى المرونة التنظيمية في المنظمة. (مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز العربي للنشر الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا، العدد، 23، 2024، ص116-117)

من خلال ما تم التطرق عليه من عوامل ومحددات للمرونة التنظيمية يمكنني القول أن هذه العوامل مهمة جداً لتحسين مرونة المنظمات، ثقافة التعلم التنظيمي، والهيكل التنظيمي، وسلوك ومهارة العاملين جميعها تلعب دوراً حاسماً في تعزيز المرونة والتكيف مع التغيرات، وأي نقص في هاته العوامل يمكن أن يقف عائقاً أمام تحقق المرونة بالمنظمة، لذا يستوجب على المنظمات تعزيز هذه العوامل لتحسين مرونتها والتكيف مع التحديات.

### 6. ركائز المرونة التنظيمية:

فيما يلي الركائز السبع للمرونة التي يمكن أن تدمج مكان العمل الذي يضع الأشخاص في المقام الأول وتسمح للمنظمات باكتساب الميزة التنافسية التي تسعى إليها:

(1) الحكم الذاتي: إن تمكين الموظف من اتخاذ القرارات الصحيحة، يمكن أن يكون حافزاً للنمو والابتكار في منظماتهم، عندما تتبنى القيادة ثقافة الثقة فإنها تتدفق إلى الأسفل وهذا للابتعاد عن الهيكل الهرمي لصنع القرار المتجذر في السيطرة إلى هيكل يعتمد على الاستقلالية والمساءلة الذاتية، يبقى الحافز والإنتاجية عالية ومستقطبة للكفاءات.

(2) التعاون: يعتبر منح فرصة التعاون في المنظمة بين الأقسام والموظفين هو العامل الذي يزيد القدرة للتعرف على الجوانب الجديدة للوظيفة والعمل معاً بشكل أفضل، وقد يُنقذ هذا أيضاً المنظمة من فقدان موظفيها، فتطبيق النقل الوظيفي من قسم إلى آخر يعرفونه قد يبقي العمال في المنظمة عندما يشعرون أنهم بحاجة إلى التغيير.

- (3) الموقع: من المحتمل أن تكون الركيزة الأكثر ارتباطاً بالمرونة، نظراً لارتفاع شعبية العمل عن بعد، فقد كان من الواضح أن حجماً واحداً لا يناسب الجميع عندما يتعلق الأمر بمكان عمل الموظفين، أو في حالة النموذج المختلط عدد المرات التي يعملون فيها، مكتب أو العمل عن بُعد.
- (4) التنوع: هذا الأخير يجعل المنظمة أقوى من خلال منحها إمكانية الوصول إلى مزيج أكثر شمولاً من الخبرات والأفكار ووجهات النظر.
- (5) التعليم: يُعد توفير الفرص للموظفين لمواصلة تطوير القدرات وبناء مؤهلات جديدة هي طريقة ممتازة للاحتفاظ بالكفاءات وبناء اتصال قد يبيقيهم منتمين لمنظماتهم طوال حياتهم المهنية.
- (Christina Brun, The Seven Dillars of Flexibility, 2022, p4-p7)
- مما سبق نستخلص أن المرونة التنظيمية تركز على عناصر أساسية تتفاعل فيما بينها في إنتاج و تمكين المؤسسة من أدوارها بطريقة تكيفية شملت كل من الحكم الذاتي ، التعاون ،الموقع، التنوع و التعليم .

### 7. المجالات الوظيفية للمرونة التنظيمية:

يتطرق هذا العنصر إلى أهم المجالات الوظيفية التي تعنى بالتركيز على الجانب الوظيفي ، الجانب المتعلق بالأمن و الضمان الاجتماعي ، التعويضات المالية ، و الجانب الاجتماعي المتعلق بعلاقات الموظفين و العمل بالإضافة إلى الجانب التنظيمي و التدريب و الموارد البشرية ، و سيتم التفصيل فيها في مايلي .

(1) توظيف الموظفين: عادةً ما يكون تعيين الموظفين من مهام المدير العام، ولكن عادةً ما يقوم قسم الموارد البشرية بفرز طلبات التوظيف، يستخدم نظام تتبع المرشحين (ATS) الكلمات الرئيسية لمساعدة الموارد البشرية في سحب الطلبات التي تلي معايير قائمة الوظائف عند تحديد الطلبات المناسبة، يتم إرسالها إلى المدير العام لمراجعتها وبعد اختياره للأفراد الذين سيقابلهم، فإنه يبلغ مصلحة الموارد البشرية ، وبعد الاختيار تساعد الموارد البشرية في تحديد تاريخ بدء الموظفين الجدد وإعداد أوراق التوظيف ومن ثم تقوم بتوجيه الموظفين الجدد وإظهار مساحة عملهم وشرح سياسة وأهداف المنظمة لهم.

(2) فوائد الموظفين: تشمل مزايا الموظفين التأمين الصحي، وحسابات التقاعد وحسابات الإنفاق المرنة للرعاية الصحية، مدة العطل، والعطل المرضية، وأي مزايا أخرى يقدمها صاحب العمل تساعده على جذب الكفاءات والاحتفاظ بها، لذا على الموارد البشرية أن تعرف الأنواع المختلفة لبرامج مزايا الموظفين، وتتعرف على شركات التأمين التي تقدم أفضل المزايا بالتكلفة المناسبة بالإضافة إلى ضمان توافق الخطط مع القوانين المعمول بها، تعقد الموارد البشرية اجتماعات تثقيفية مفتوحة لكي يتسنى للموظفين التسجيل فيما يتعلق بمزاياهم، كذلك تحديث وتجديد خططهم للعام المقبل.

(3) تعويضات الموظفين: من واجب الموارد البشرية أن تقرر قيمة الأجر الذي سينتقاضه عاملاً في وظيفة ما ومكافآت أدائه، والزيادات وما إذا كان الأجر شهرياً أو بالساعات، كما تبحث الموارد البشرية على الأجر التنافسي الحالي لمنصب ما، ومدى قدرة المنظمة على تقديم هذا والمزايا والتحفيزات التي يمكن تقديمها بدلاً من المال في حالة عدم تمكنها من تلبية الأجر التنافسي، يتم ذلك كجزء من مجموعة المزايا المقدمة للمرشح مع الحفاظ على هيكل الرواتب للموظفين في جميع مستويات المنظمة.

(4) علاقات الموظفين والعمل: تسعى الموارد البشرية إلى تطبيق سياسة المنظمة وقوانينها بغض النظر عن انتسابهم إلى نقابة أو لا، كما يدخل ضمن مهام هذه الإدارة صياغة العقود والتفاوض على التفاصيل مع معرفة ما يمكن أن تقدمه الشركة من حيث التعويضات وفهم المزايا التي يبحث عنها الموظفين، وعلى إدارة الموارد البشرية مواكبة التغييرات في القوانين، فعندما يتعين موظف يتم شرح واجباته والتأكد من أنه مدرك للسلوكيات المقبولة في مكان العمل، وكذلك توقيعه على مستند يقر فيه اطلاعه على قوانين المنظمة وعواقب مخالفتها.

ومع ذلك تختلف المنظمات في تعاملها مع الإجراءات التأديبية للموظفين، فالبعض يتبع سياسة عدم التسامح مطلقاً بينما يقدم البعض الآخر تحذيراً لنفس النوع من المخالفة.

(5) الالتزام بالموارد البشرية: تحكم قوانين العمل بصفة عامة وقوانين المنظمة بصفة خاصة عدد الساعات التي يمكن للموظفين العمل فيها، وتحدد كيف يمكن إنهاء خدمة الموظف والحماية من التمييز ومقدار الوقت غير مدفوع الأجر الذي يمكن أن يأخذه الموظف كعطلة، وبالتالي يجب على صاحب العمل ضمان واحترام القانون ومراعاتها.

(6) الهيكل التنظيمي: على الرغم من أن هذا قد يكون من مسؤولية فريق الإدارة العليا إلا أن إدارة الموارد البشرية تساعدهم في صياغة أهداف ومهمة المنظمة وتصور كيفية بناء المخطط التنظيمي والتدفق الذي يتم من خلاله تشغيل المشاريع في كل قسم والتغييرات الممكنة بعد عملية التقييم، كما يمكنها اقتراح توصيات للإدارة لتفعيلها من أجل تحقيق الأهداف.

(7) معلومات خاصة بالموظفين والرواتب: بالإضافة إلى مراقبة نشاط الرواتب يكون موظفو إدارة الموارد البشرية مسؤولين عن متابعة بيئة العمل وتعليقات الموظفين حولها، لمعرفة ما إذا كان بإمكانهم تقديم المزيد لخدمة العملاء الخارجيين كون ظروف العمل ضرورية في تحديد سمعة المنظمة وعملائها الذين يتعاملون معها.

8) تدريب الموظفين: بالتعاون مع الإدارة العليا، تقوم إدارة الموارد البشرية بإنشاء برامج التدريب والتطوير المهني لمساعدة الموظفين على النجاح في مجال عملهم، كما تعمل على مراقبة عدد الموظفين في كل برنامج وأدائهم وتعليقات مديريهم والنتائج لمعرفة ما إذا كانت هناك حاجة لمزيد من التدريب.

حسب ما سبق تركيز المجالات الوظيفية للمرونة التنظيمية على الجانب الوظيفي، المادي، العلائقي، القانوني، الهيكلي و التدريب، حيث تتفاعل هذه العناصر فيما بينها لتشكل أهم المجالات الوظيفية للمرونة التنظيمية إلا أنه يجب التأكيد على أهمية تدريب الموظفين تحديدا لما يواجهه من تحديات لتدارك التغيرات المتواصلة و المتسارعة في المؤسسة و مثال ذلك توفير تدريبات للأساتذة الجامعيين سعيا لتحقيق المرونة في اكتساب المهارات المستحدثة في مجال التعليم العالي كالتدريب على منصة مودل، بروقرس و غيرها .

### 8. أبعاد المرونة التنظيمية:

سعيا إلى فهم متغير الدراسة و التعمق فيه و يجب علينا التطرق إلى أبعاد المرونة التنظيمية و فهم مبررات تقسيمها إلى ثلاث أبعاد أساسية شملت كل من المرونة الهيكلية، المرونة الاستراتيجية و مرونة العمليات (مرونة التنظيمية) .

ذكر عبد الرحيم محمد(د ت) أنه تختلف المرونة التنظيمية عن القدرة على التكيف مع المتغيرات، فالمرونة التنظيمية هي قدرة المنظمة على استعادة الحالة الأصلية وتحقيق التوازن حتى تستطيع الاستمرار في البيئة المضطربة، وتساعد المرونة التنظيمية في تسهيل الإجراءات من خلال التخلص من العمليات الإدارية الزائدة في المنظمة والعمل على اختصار الوقت وتقليل زمن الانتظار وتقليل التكاليف والعمل على تحقيق التطوير والتحديث المستمر للمنظمة. وقد حدد أبعاد المرونة التنظيمية كما يلي:

\***المرونة الهيكلية** : وهي تشير إلى مجموعة التغييرات التي تتم في التنظيم والتي تسمح للقيادة إضافة بعض الاختصاصات او الاستغناء عن بعضها مما يؤدي إلى تعديل في المستويات التنظيمية.

\***المرونة الاستراتيجية**: وهي قدرة المنظمة على التنقل والاختيار بين البدائل الاستراتيجية لكي تتمكن من مواجهة المتغيرات البيئية.

\***مرونة العمليات (التنظيمية)**: وهي درجة مرونة أنشطة المنظمة وسرعة استجابتها للتحول السريع والمستمر للمبادرات الإبداعية لمواجهة التغيرات المستمرة.

وبالتالي تحتاج المنظمات إلى المرونة التنظيمية نتيجة للعمل في بيئة متغيرة تتصف بالتقلب والتعقيد وتحتاج إلى مواكبة التغيير حتى تستطيع ان تستمر.



9. قياس المرونة التنظيمية:

يعتبر تحديد أدوات و وسائل قياس أي ظاهرة من أهم عناصر فهم و تقييم المتغيرات، حيث أن القياس يساهم في تحويل الظواهر النوعية إلى ظواهر كمية يمكن قياسها إحصائياً و سيتم تناول أسلوب قياس المرونة التنظيمية حسب خصائص المتغير .

لقد ذكر المحمدي (2021) قياس أو تقييم المرونة التنظيمية على أنها إما دراسة حالة نوعية ومقابلات أو مسح كمية من خلال استبيان، والتي تتم بطريقتين لقياس المرونة التنظيمية هما: الطريقة الأولى تقيس مرونة المنظمة بعد وأثناء وقوع الحدث. أما الطريقة الثانية فتقيس مرونة المنظمة قبل وقوع الحدث أو الموقف المفاجئ، وتقي هذه الطريقة بقياس إمكانية المنظمة واستعدادها على مواجهة الأحداث والمواقف المفاجئة. (المحمدي، 2021، ص177)

ويعد مقياس المرونة التنظيمية الكامنة الذي أعده (Samers,2009) أحد المقاييس المهمة في قياس المرونة وفق الطريقة الثانية، وهذا المقياس في حقيقة الأمر هو تطوير لمقياس (Mallak,1998). كما أشار (Samers,2009) بأن مقياس (ORPS) يتصف بخاصيتين هما:

**الخاصية الأولى:** كل فقرة من الفقرات الخمس لهذا المقياس تعكس فكرة معينة للمرونة التنظيمية، الفقرة الأولى تتعلق بطريقة البحث عن الحلول هل هي معيارية أم ارتجالية، أما الفقرة الثانية فتتعلق بتجنب الخطر هل يتجنب العاملين الخطر أم لا، والفقرة الثالثة تشير إلى فهم الحدث المفاجئ هل هناك فهم واضح أم غموض، أما الفقرة الرابعة فإنها تخص القابلية على ملء الأدوار، وتهتم بمقدار التخصص الوظيفي، في حين تتعلق الفقرة الأخيرة بإمكانية الوصول إلى الموارد هل هي مخولة أم لا.

**الخاصية الثانية:** يعتمد على مقياس التناظر المرئي (VAS)، وهو أداة قياس تحاول تقييم الخصائص أو المواقف التي تمتد عبر سلسلة من الخيارات التي يمكن قياسها بشكل مباشر وتوزع عبر سلسلة من العبارات المتناظرة ذات التدرج المتسلسل مثلاً من (1-5)، فهو يختلف عن مقياس ليكرت المعروف لأنه ملائم جداً لقياس البنى المفاهيمية التي تتصف بصعوبة القياس. (المحمدي، 2022، ص231)

حسب ما سبق فإن المرونة التنظيمية يمكن قياسها عبر عدة أساليب مثل دراسة الحالة ، المسح من خلال الاستبيان، المقابلات ،بعضها يتم قبل وقوع الحدث أو الموقف المفاجئ و بعضها الآخر يتم أثناء و بعد وقوع الحدث ، كما تركز مقاييس المرونة على خاصيتين أساسيتين ، الأولى تمثلت في البحث عن الحلول و تجنب الخطر ، فهم الحدث المفاجئ ، و البحث عن إمكانية الوصول إلى الموارد ، أما الخاصية الثانية اعتمدت مقياس التناظر المرئي حيث يمكن تقييم الخصائص و المواقف بشكل مباشر من خلال خيارات

المقترحة من واحد إلى خمسة . و هذه الخاصية هي الأكثر ملاءمة لموضوع بحثنا الذي يتصف بصعوبة القياس و وفقا لما سبق تم الاعتماد على هذه المفاهيم من اجل التوجه إلى بناء أداة بحث تتوافق مع خصائص الموضوع سيتم التفصيل فيها لاحقا .

يتناول فصل المرونة التنظيمية مفهوماً عاماً للمرونة، تم إعطاء مفهوم عام للمرونة التنظيمية، تم توضيح أهمية المرونة التنظيمية، وتم التعرف على عناصر المرونة التنظيمية وكذا محددات وركائز المرونة التنظيمية، كما تم التطرق إلى المجالات الوظيفية للمرونة التنظيمية، بعدها عرضنا الأبعاد الثلاثة للمرونة التنظيمية وأخيراً أشرنا إلى قياس المرونة التنظيمية . توصلنا من خلال الفصل و فهمنا لعناصره إلى تسطير أهم المبادئ و المفاهيم التي ستساهم في بناء أدوات الدراسة.

الجانب

الميداني

## الفصل الرابع:

### الإطار الميداني للدراسة

#### تمهيد

1. الدراسة الاستطلاعية
2. التعريف بالمؤسسة
3. مجالات الدراسة
4. منهج الدراسة
5. مجتمع الدراسة
6. عينة الدراسة
7. أدوات الدراسة
8. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

#### خلاصة الفصل

## تمهيد:

من مميزات البحث العلمي أنه يربط بين الخلفية النظرية لموضوع الدراسة والجانب التطبيقي، فقد تناولنا في هذا الفصل الإجراءات المنهجية الميدانية للدراسة الحالية بدء من الدراسة الاستطلاعية للتحقق من ملائمة مقياسي اتجاه أساتذة الجامعة نحو التحول الرقمي والمرونة التنظيمية والتأكد من ملائمتها لعينة الدراسة الاستطلاعية، مع ضبط الخصائص السيكومترية، والتعرف على ظروف ومعيقات الدراسة، ومدى صلاحيتها في اختبار فروضها، وربط ما تناولناه في الجانب النظري من نظريات وأفكار لها علاقة بصلب الموضوع، والمنهج المستخدم في الدراسة وعينة الدراسة الأساسية، ووصولاً إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة. وفيما يلي عرض لما احتواه هذا الفصل.

### 1. الدراسة الاستطلاعية:

1.1. أهداف الدراسة الاستطلاعية: إن من أهداف إجراء الدراسة الاستطلاعية كما أشار غريب (2016) : التعرف على ميدان الدراسة و على الصعوبات التي قد تواجهها، واكتساب مهارات التعامل الميداني مع أفراد عينة الدراسة، واستغلالها في الدراسة الأساسية.

- التمرن على تطبيق الاستبيان.

- بناء أدوات الدراسة الميدانية وأخذ صورة أولية عنه.

- التأكد من صلاحية عبارات الاستبيان.

- تدارك الأخطاء وإجراء التعديلات على أداة الاستبيان قبل الشروع في الدراسة الأساسية.

-بناء أدوات الدراسة والتحقق من خصائصها السيكو مترية.

2.1. إجراءات الدراسة الاستطلاعية : من خلال القيام بالإجراءات على عينة الدراسة

الاستطلاعية ، فقد تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (30) أستاذا وأستاذة بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة، وتم اختيارها عن طريق العينة العشوائية، خلال الموسم الجامعي 2024/2023.

3.1. مواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية: يوضح الجدول (01) خصائص عينة الدراسة

الاستطلاعية حسب المتغيرات الديموغرافية

خطوات حساب الفئات :

أولا تم اقتراح عدد الفئات بأربع فئات

ثانيا حساب المدى:

نبدأ بحساب المدى الذي يمثل الفارق بين القيمة العلوية و القيمة السفلية في مجموعة البيانات.

حيث نجد المدى = القيمة العلوية لسنوات الخبرة -القيمة السفلية لسنوات الخبرة =20-1=19 سنة.

ثالثا حساب سعة كل فئة

حيث سعة الفئة تساوي المدى / عدد الفئات.

سعة كل فئة = المدى / عدد الفئات =  $4/19 = 4.75$  سنة. (ما يقارب 5 سنوات).

رابعا إنشاء الفئات

بعد حساب عرض كل فئة، نقوم بإنشاء، حيث تمثل بداية كل فئة القيمة السفلية للمجموعة و نقوم بإضافة سعة الفئة للحصول على القيمة العلوية لكل فئة.

الفئة الأولى لسنوات الخبرة: 1 - 5 سنة.

الفئة الثانية لسنوات الخبرة: 6 - 10 سنة.

الفئة الثالثة لسنوات الخبرة: 11 - 15 سنة.

الفئة الرابعة لسنوات الخبرة: أكثر من 16 سنة.

الجدول رقم(01) : توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب بعض المتغيرات الديموغرافية

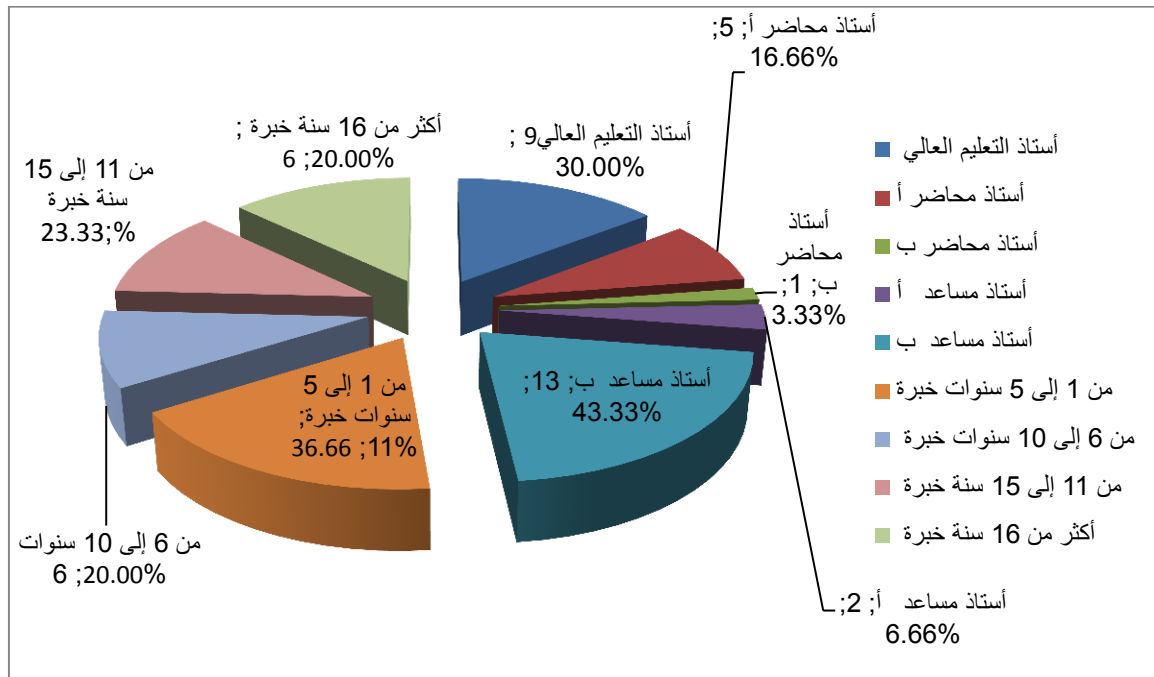
المتغير	العينة	العدد	النسبة
الرتبة العلمية	أستاذ التعليم العالي	9	30,00%
	أستاذ محاضر أ	5	16,66%
	أستاذ محاضر ب	1	3,33%
	أستاذ مساعد أ	2	6,66%
	أستاذ مساعد ب	13	43,33%
الخبرة المهنية	من 1 إلى 5 سنوات خبرة	11	36.66%
	من 6 إلى 10 سنوات خبرة	6	20.00%
	من 11 إلى 15 سنة خبرة	7	23.33%
	أكثر من 16 سنة خبرة	6	20.00%
المجموع		30	100.00%

يتضح من الجدول أعلاه وحسب متغير الرتبة العلمية، فإن نسبة رتبة أستاذ مساعد ب التي بلغت (43.33 %) هي أكبر من الرتب الأخرى، وهذا العدد المتزايد نظرا للتوظيف الأخير التي أحدثته وزارة التعليم العالي لتغطية العجز في التأطير، تليها رتبة أستاذ التعليم العالي بنسبة



(30.00%)، وهذا ما يدل على الثراء المعرفي، وحسب متغير الخبرة المهنية فالفئة (من 1 سنة إلى 5 سنوات) خبرة مهنية هي الأكثر فقد بلغت نسبتها (36.66%) ثم تليها الفئة (من 11 إلى 15 سنة) خبرة مهنية، و التي بلغت نسبة (23.33%)، وتليها فئتي (من 6 إلى 10 سنوات و أكثر من 16 سنة ) خبرة مهنية، و التي بلغت كل منهما نسبتها(20.00%)؛ وهذا ما يعبر عن وجود رصيد معرفي ومهني لدى هاته الفئة في أداء أعمالهم ينتج عنه دراية جيدة بأساليب وطرق العمل، مما يشكل نقطة قوة مهمة في الجامعة محل الدراسة.

شكل رقم (04): خصائص العينة الاستطلاعية حسب بعض المتغيرات الديموغرافية



يمثل الشكل رقم (04) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة الاستطلاعية مثلت أكبر نسبة منها لرتبة الاستاذ المساعد ب ، و أكبر نسبة في متغير الخبرة المهنية كانت الفئة (من 1 إلى 5 سنوات خبرة مهنية).

## 2. التعريف بالمؤسسة:

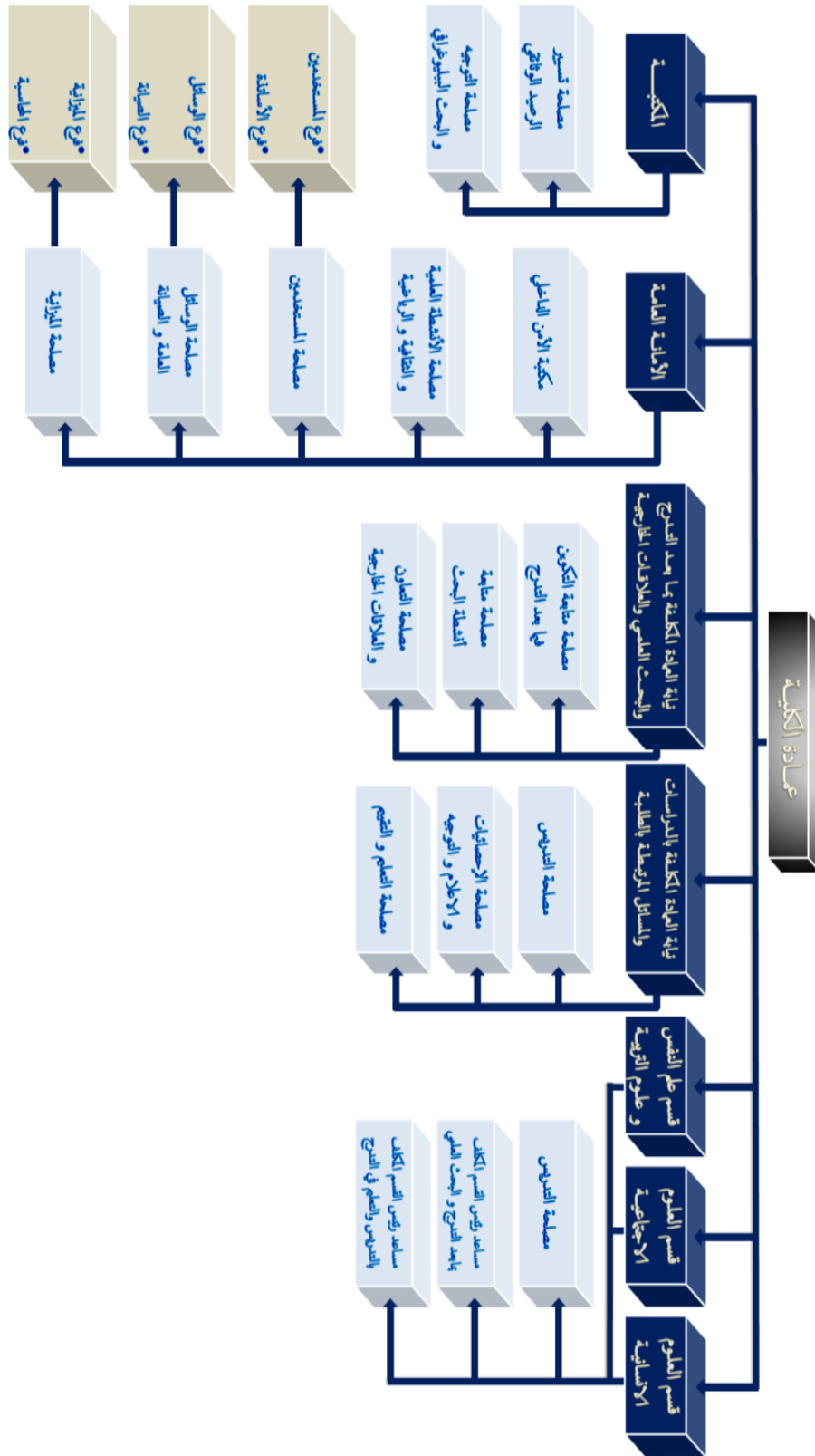
أنشئت كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-09 المؤرخ في 21 صفر عام 1430 الموافق لـ 17 فبراير 2009 ، يُعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 219-98 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1419 الموافق لـ 07 يوليو سنة 1998،

والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة الواقع مقرها بالقطب الجامعي شتمة بسكرة، وتضم ثلاث أقسام وهي: قسم العلوم الاجتماعية، قسم العلوم الانسانية، وقسم علم النفس وعلوم التربية.

## 1.2. الهياكل البيداغوجية:

- فضاء الإنترنت: فضاء لطلبة ليسانس وطلبة الماستر، وآخر للأساتذة وطلبة ما بعد التدرج.
- المكتبة: طاقة استيعاب المكتبة المركزية هي (600) طالب، والتي بها المصالح التالية: مصلحة المقتنيات، مصلحة بنك الاعارة ومصلحة الوسائل الأكاديمية، بالإضافة إلى مبنى يتألف من ثلاث طوابق مخصص للمطالعة، كل طابق به بنك للإعارة الداخلية وبقدرة استيعاب (160) طالب.
- المدرجات: 04 مدرجات لسعة (200) مقعد بيداغوجي ومدرجان بسعة استيعاب (300) مقعدا بيداغوجيا.
- قاعات الإعلام الآلي: 03 قاعات للإعلام الآلي (الأعمال التطبيقية).
- قاعات ومكاتب للأساتذة: (72) مكتبا للأساتذة مخصص لاستقبال الطلبة، مكتب للمداولات، 04 قاعات للاجتماعات، قاعة للمناقشات وقاعة لاستقبال اللجان.

شكل رقم (05) : الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الانسانية والاجتماعية



المصدر (موقع كلية العلوم الانسانية والاجتماعية <https://Fshs.univ-biskra.dz>)

### 3. مجالات الدراسة:

**المجال الموضوعي:** لقد أهتمينا في دراستنا بمتغير: اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي حسب أبعاده (المعرفي-السلوكي-الانفعالي) (**متغير مستقل**)، والمرونة التنظيمية (**متغير تابع**).

**المجال البشري و المكاني:** أساتذة جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية- قسم علم النفس وعلوم التربية- قطب شتمة.

- يقصد بالأستاذ الجامعي في هذه الدراسة كل شخص يحمل مؤهل علمي ماجستير أو دكتوراه في مجال من مجالات المعرفة العلمية، و يعمل في مجال مهنة التدريس في مرحلة التعليم العالي.

**المجال الزمني:** أجريت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2024/2023. وقد دامت الدراسة في الجانب النظري من شهر ديسمبر 2023 إلى شهر مارس 2024، أما الجانب التطبيقي فقد بدأت الباحثين في الدراسة الميدانية من شهر أفريل 2024 إلى منتصف شهر ماي 2024، ثم بعد ذلك تكلمة مرحلة تفرغ وتحليل البيانات في النصف الثاني من شهر ماي 2024.

### 4. منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يهدف إلى وصف الظواهر أو أحداث معينة وجمع الحقائق والمعلومات عنها، ووصف الظروف الخاصة بها لتقرير حالتها كما توجد عليه في الواقع، وقد تمثلت الظاهرة في التعرف على اتجاه أساتذة التعليم العالي بجامعة محمد خيضر بسكرة نحو التحول الرقمي وعلاقته بالمرونة التنظيمية.

### 5. مجتمع الدراسة:

نجري دراستنا على مجتمع من أساتذة جامعة محمد خيضر بسكرة، للموسم الجامعي 2024/2023، ولعدم إمكانية حصر وتطبيق الاستبيانين على جميع الأساتذة، فقد اقتصر إجراء هذه الدراسة على أساتذة قسم علم النفس وعلوم التربية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بالقطب الجامعي شتمة، والذي قُدر عدد الأساتذة فيه بـ(69) أستاذا وأستاذة، وقد تم أخذهم كلهم.

6. عينة الدراسة:

تم إجراء الدراسة و توزيع الاستبيان الإلكتروني و الورقي على عينة مكونة من (69) أستاذا وأستاذة في التعليم العالي بجامعة بكرة من أستاذة قسم علم النفس وعلوم التربية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بالقطب الجامعي شتمة، و تم استرجاع (40) استبيانا منها (33) استبيانا إلكترونيا و (07) استبيانات ورقية.

- طريقة اختيار العينة:

تم اختيار العينة المتمثلة في (أستاذة التعليم العالي) من جامعة بكرة، حسب الرتبة العلمية (أستاذ التعليم العالي - أستاذ محاضر أ - أستاذ محاضر ب- أستاذ مساعد قسم أ- أستاذ مساعد قسم ب)، والخبرة المهنية (من 1 إلى 5 سنوات خبرة، من 6 إلى 10 سنوات خبرة، من 11 إلى 15 سنة خبرة، أكثر من 16 سنة خبرة) والمؤهل العلمي، كما اعتمدنا اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة.

عرف منسي (1999) كما أشار محمد عبد الرزاق وابو زيد عبد الباقي (2010): " هي العينة التي يكون أي عنصر من عناصرها له فرصة الاختيار من المجتمع الكلي، وأن اختيار أي عنصر ليس له علاقة باختيار عنصر آخر." (منسي، 1999)، ص 287

خطوات حساب الفئات :

أولا تم اقتراح عدد الفئات بأربع فئات

ثانيا حساب المدى:

نبدأ بحساب المدى الذي يمثل الفارق بين القيمة العلوية و القيمة السفلية في مجموعة البيانات.

حيث نجد المدى = القيمة العلوية لسنوات الخبرة - القيمة السفلية لسنوات الخبرة = 22-1=21 سنة.

ثالثا حساب سعة كل فئة

حيث سعة الفئة تساوي المدى / عدد الفئات.

سعة كل فئة = المدى / عدد الفئات = 21/4 = 5.25 سنة.

رابعا إنشاء الفئات

بعد حساب عرض كل فئة ،نقوم بإنشاء، حيث تمثل بداية كل فئة القيمة السفلية للمجموعة و نقوم بإضافة سعة الفئة للحصول على القيمة العلوية لكل فئة .

الفئة الأولى لسنوات الخبرة: 1 -5 سنة.

الفئة الثانية لسنوات الخبرة: 6 - 10 سنة.

الفئة الثالثة لسنوات الخبرة: 11 - 15 سنة.

الفئة الرابعة لسنوات الخبرة: أكثر من 16 سنة.

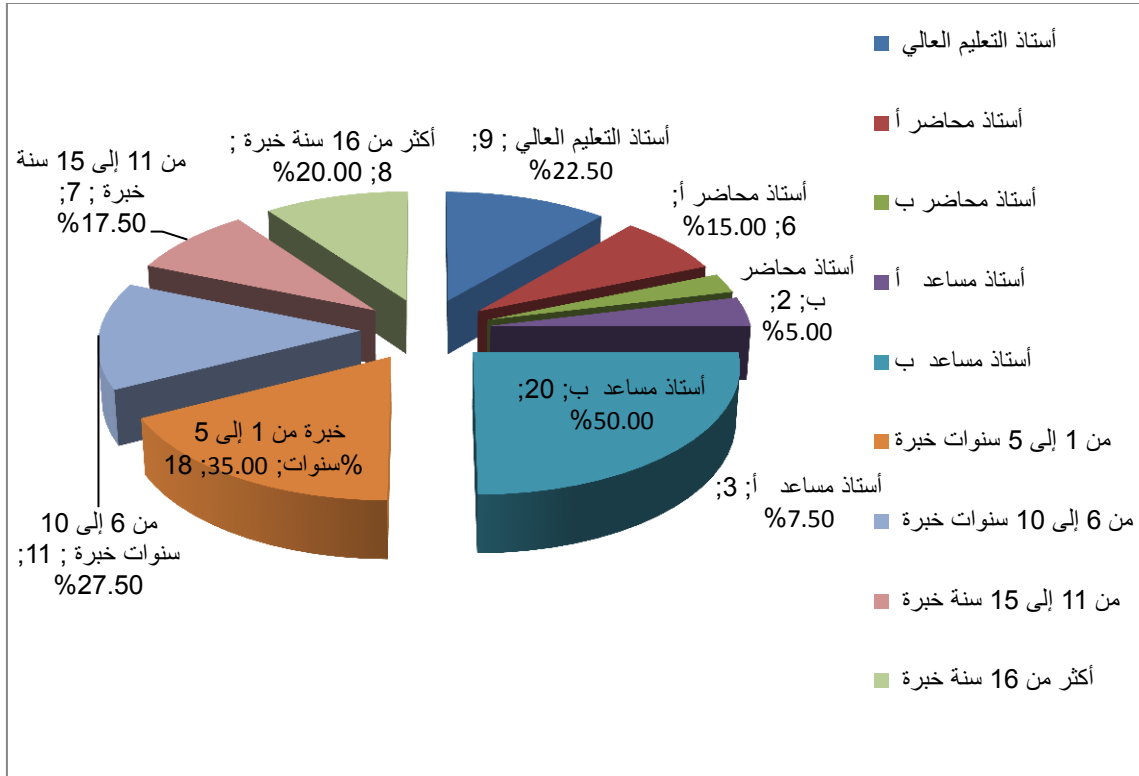
**الجدول رقم (02) : توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية**

المتغير	العينة	العدد	النسبة
الرتبة العلمية	أستاذ التعليم العالي	9	22.50%
	أستاذ محاضر أ	6	15.00%
	أستاذ محاضر ب	2	5.00%
	أستاذ مساعد أ	3	7.50%
	أستاذ مساعد ب	20	50.00%
الخبرة المهنية	من 1 إلى 5 سنوات خبرة	14	35%
	من 6 إلى 10 سنوات خبرة	11	27.5%
	من 11 إلى 15 سنة خبرة	07	17.5%
	أكثر من 16 سنة خبرة	8	20%
المجموع		40	100.00%

يتضح من الجدول أعلاه وحسب متغير الرتبة العلمية، فإن نسبة رتبة أستاذ مساعد ب التي بلغت (50.00 %) هي أكبر من الرتب الأخرى، وهذا العدد المتزايد نظرا للتوظيف الأخير التي أحدثته وزارة التعليم العالي لتغطية العجز في التأطير، تليها رتبة أستاذ التعليم العالي بنسبة (22.50%)، وهذا ما يدل على الثراء المعرفي، وحسب متغير الخبرة المهنية فالفئة (من 1 سنة إلى 5 سنوات) خبرة مهنية هي الأكثر فقد بلغت نسبتها (35.00%) ثم تليها الفئة (من 6 إلى 10 سنوات) خبرة مهنية، و التي بلغت نسبة (27.50%)، وتليها فئة (أكثر من 16 سنة خبرة) التي

بلغت نسبتها (20.00%)؛ وهذا ما يعبر عن وجود رصيد معرفي ومهني لدى هاته الفئة في أداء أعمالهم ينتج عنه دراية جيدة بأساليب وطرق العمل، مما يشكل نقطة قوة مهمة في الجامعة محل الدراسة. وأخيرا فئة (من 11 إلى 15 سنة خبرة) التي بلغت نسبة (17.50%)، والتي تعتبر فئة مهمة جدا أيضا.

شكل رقم (06): خصائص عينة الدراسة حسب بعض المتغيرات الديموغرافية



يمثل الشكل رقم (06) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة مثلت أكبر نسبة منها لرتبة الاستاذ المساعد ب ، و أكبر سنوات خبرة مهنية هي فئة (من 1 إلى 5 سنوات خبرة مهنية).

## 7. أدوات الدراسة :

سعيًا إلى قياس المتغيرات البحثية بطريقة كمية بعد رصد أبعادها و مؤشراتهما تم التوصل إلى بناء استبيان خاص بالمتغيرين بسبب عدم توفر مقياس يخص المتغيرين معا حسب خصائص العينة و في مايلي عرض تفصيلي يشرح أسس بناء أداة الدراسة (الاستبيان).

### 1.7. استبيان اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي:

وصف الاستبيان:

لقد تم اعداد الاستبيان من طرف الباحثين (2024) انطلاقا من الدراسة الحالية الموسومة بعنوان : اتجاه أساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي وعلاقته بالمرونة التنظيمية؛ وهذا بعد الاستفادة والاستعانة بعدة دراسات منها:

- دراسة علوطي عاشور (2017): التغيير التنظيمي وعلاقته بجودة التعليم العالي لدى الأساتذة الجامعيين؛ من خلال بعد مستوى المعرفة الجامعية.
- دراسة لحرر وميلاط (2021) الموسومة بعنوان: اتجاهات أساتذة التعليم العالي نحو التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا (دراسة ميدانية بجامعة -جيجل)، والتي استفدنا منها في الاتجاه المعرفي للأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي .
- دراسة مها عثمان (2022) الموسومة بعنوان: الاتجاه نحو التحول الرقمي وعلاقته بالدعم الأكاديمي.
- دراسة بتول عبد اللطيف (2022): دور التحول الرقمي في تحسين المرونة الاستراتيجية للبنوك الكويتية؛ من خلال ربط العلاقة بين التحول الرقمي والمرونة الاستراتيجية.
- الجمال وآخرون (2023): التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي العربية الواقع، التحديات والمقاربات المستقبلية؛ وقد استفدنا منه من خلال تشخيص وتحليل التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي في عدد من الدول العربية.
- دراسة حرز الله محمد لخضر (2023): التعليم الرقمي في مؤسسات التعليم العالي ورهان الجودة الأكاديمية: نحو مقارنة نسقية لتفعيل الانتقال الرقمي؛ من خلال المنظور الجزئي والمتعلق بالبحث في المقومات البيداغوجية والتقنية لنجاح التعليم الرقمي على مستوى الجامعات.
- دراسة نجلاء عطية (2023) : القيم الأخلاقية في الجامعات المصرية في عصر التحول الرقمي «دراسة تحليلية»؛ من خلال القيم الإيجابية والحد من القيم السلبية (الجانب الانفعالي). تضمن المقياس بعد التعديل بناء على تقويم لجنة المحكمين (30) بنداء، حيث تكون من ثلاثة (03) أبعاد، وقد توزعت كما يلي:

الجدول رقم(03): ترميز عبارات كل بعد من أبعاد استبيان اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول

الرقمي



العدد	رقم البنود	الأبعاد
11	28-25-22-19-18-15-12-8-6-4-1	البعد المعرفي
11	30-29-26-23-20-16-14-11-9-5-2	البعد السلوكي
8	27-24-21-17-13-10-7-3	البعد الانفعالي
30	المجموع	

حسب سلم البدائل أحتاج (موافق- محايد- غير موافق)، وتحسب درجات البدائل كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): درجات البدائل على استبيان اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي

الدرجات	البدائل
3	موافق
2	محايد
1	غير موافق

كيفية تصحيح الاستبيان:

إن كيفية تصحيح وتنقيط عبارات الاستبيان يتم التدرج فيها من 1 إلى 3 درجات حسب البدائل التالية: موافق يأخذ 3 درجات، محايد يأخذ درجتين، أما غير موافق فيأخذ درجة واحدة. كما أنه لا توجد عبارات ايجابية وسلبية، وتقدر الدرجة المتوسطة للاستبيان أو أبعاده بمجموع البدائل/ عدد البدائل أي :  $(2=3/6)$  جداء عدد البنود حسب ما يلي:  $(60=30*2)$ . والجدول رقم (05) يوضح ذلك، نقوم بجمع الدرجات المحصل عليها لإيجاد الدرجة الكلية للمقياس، حيث بلغ متوسط درجة اتجاه الأساتذة نحو التحول الرقمي ككل وحسب أبعاده كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): متوسط استبيان اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي

60	متوسط الاستبيان ككل
22	متوسط بعد الاتجاه المعرفي
22	متوسط بعد الاتجاه السلوكي

- الخصائص السيكو مترية لاستبيان اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي:

• الصدق:

1. صدق المحكمين:

لقد قمنا ببناء استبيان اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي، وعرضناه على عدة محكمين منهم: دكاترة أكاديميين مختصين في علم النفس وعلوم التربية، وقد قاموا بتحكيمة ، حيث كان المقياس في صورته الأولية يحتوى عل (32) بندا وبعد التحكيم أصبح في صورته النهائية يحتوى على (30) بندا كما هو موضح في الملاحق مرفوق أيضا بقائمة المحكمين ودرجتهم العلمية ومكان عملهم. حيث قمنا بتطبيق معادلة لوشي (Lawshe,1975) لحساب صدق محتوى كل عبارة وهي كما يلي:

$$CVR = \frac{N1 - N2}{N}$$

حيث:

**N1** : هو عدد المحكمين الذين يعتبرون ان البند له صلة بالموضوع المدروس.

**N2**: هو عدد المحكمين الذين يعتبرون ان البند ليس له صلة بالموضوع المدروس.

**N**: هو مجموع المحكمين.

مجموع صدق البنود

= ثم نحسب معادلة صدق الاستبيان =

العدد الكلي للبنود

(محمد ابراهيم محمد محمد،(2016)، ص221)

وقد وجدنا أن معامل صدق استبيان اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي يقدر ب(0.82)

كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(06): صدق استبيان اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي

رقم البند	محكم 1	محكم 2	محكم 3	محكم 4	محكم 5	يقيس	لا يقيس	الفرق	صدق البند
1	1	1	1	1	1	5	0	5	1
2	1	0	1	0	1	3	2	1	0.2
3	1	1	1	1	1	5	0	5	1
4	1	1	1	1	1	5	0	5	1
5	1	1	1	1	1	5	0	5	1
6	1	1	1	1	1	5	0	5	1
7	1	1	1	1	1	5	0	5	1
8	1	0	1	1	1	4	1	3	0.6
9	1	1	1	1	1	5	0	5	1
10	1	1	1	1	1	5	0	5	1
11	1	1	1	1	1	5	0	5	1
12	1	1	1	1	1	5	0	5	1
13	1	1	1	1	1	5	0	5	1
14	1	1	1	1	1	5	0	5	1
15	1	1	1	1	1	5	0	5	1
16	1	1	0	0	1	3	2	1	0.2
17	1	1	0	0	1	3	2	1	0.2
18	1	1	1	1	1	5	0	5	1
19	1	1	1	1	1	5	0	5	1
20	1	1	1	1	1	5	0	5	1
21	1	1	1	0	1	4	1	3	0.6
22	1	1	1	1	1	5	0	5	1
23	1	1	1	1	1	5	0	5	1
24	1	1	1	0	1	4	1	3	0.6

1	5	0	5	1	1	1	1	1	25
0.2	1	2	3	1	0	1	1	0	26
0.6	3	1	4	1	0	1	1	1	27
1	5	0	5	1	1	1	1	1	28
0.6	3	1	4	1	1	1	1	0	29
1	5	0	5	1	1	1	1	1	30
24.8				30	23	28	28	28	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين (2024)

24.8

$$\text{معادلة صدق الاستبيان} = \frac{24.8}{30} = 0.82$$

- نلاحظ من خلال الجدول رقم (07)، أن قيمة معامل صدق استبيان اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي باستخدام معادلة لوشي قد بلغت (0.82)، وهي قيمة مرتفعة، وبالتالي تحقق صدق المحكمين للاستبيان.

جدول رقم ( 07): قائمة الأساتذة المحكمين لاستبياني الدراسة

الرقم	الاستاذ	التخصص	الدرجة العلمية
01	أ.د جوادي يوسف	علم النفس وعلوم التربية	أستاذ التعليم العالي
02	د. عجال مسعودة	علم النفس العمل والتنظيم	أستاذ محاضر قسم "أ"
03	بن عبد الله بثينة	علم النفس العمل والتنظيم	أستاذ مساعد قسم "ب"
04	بن عمر فاطنة	علم النفس العمل والتنظيم	أستاذ مساعد قسم "ب"
05	زرقين سلمى	علم النفس العمل والتنظيم	أستاذ مساعد قسم "ب"

2. صدق الاتساق الداخلي للفقرات مع الدرجة الكلية:

الجدول رقم (08): معاملات ارتباط فقرات استبيان اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي

الرقم	البند	معاملات الارتباط	مستوى الدلالة
1	أملك حساب في الأرضية الرقمية (moodle) للتعليم عن بعد.	0,516	0,002
2	يتم نشر ثقافة التحول الرقمي بين أعضاء هيئة التدريس داخل الكلية.	0,491	0,006
3	تتوفر لدي الرغبة اللازمة لاكتساب مهارات رقمية جديدة تساعدني في أداء عملي.	0,564	0,002
4	أستخدم الحاسوب في مهام التدريس.	0,494	0,005
5	سلوك الأستاذ الجامعي الإيجابي يمثل النموذج و المرجعية التي يعتمد عليها الطلاب في توجيه سلوكياتهم.	0,450	0,007
6	أقوم بنشر المحتوى الرقمي للمحاضرات و الأعمال الموجهة على المنصات الإلكترونية (moodle).	0,576	0,001
7	لدى الأستاذ الجامعي دور ملحوظ في تنمية القيم الأخلاقية من خلال غرس الوعي بمهارات التعليم عن بعد.	0,489	0,006
8	استخدم حلقات النقاش عن بعد باستخدام ( Google meet, Zoom) للتواصل مع الطلبة.	0,536	0,002
9	يساهم الأستاذ الجامعي في السير الإيجابي للعملة التعليمية الرقمية ( عن بعد).	0,395	0,031
10	أشعر بالرضا على استخدام التكنولوجيا الرقمية.	0,584	0,001
11	أستطيع التواصل مع طلابي بشكل جيد أثناء حصص التعليم الإلكتروني.	0,642	0,000
12	تجرى الاختبارات عن بعد باستخدام الوسائط التكنولوجية التي تختارها (google form...).	0,405	0,026
13	أشعر بالمقاومة حيال التغيير الرقمي في التعليم الجامعي.	0,406	0,026
14	اعتمد على الوسائل و الوسائط الإلكترونية خلال العمل	0,636	0,000

		التفاعلي عن بعد.	
0,002	0,558	استخدم البريد المهني للتواصل مع الطلبة.	15
0,003	0,523	لدي كأستاذ جامعي القدرة على حل المشكلات المتعلقة بالتعليم عن بعد.	16
0,001	0,561	أحس بالأمن وطمأنينة اتجاه هذا التغيير في التكنولوجيا.	17
0,002	0,544	استخدم الإنترنت كمصدر للمعلومات التعليمية و البحثية.	18
0.000	0,616	استخدم حساب بريدي المهني في تعاملاتي المهنية.	19
0,007	0,483	تتوفر برمجيات متطورة لتسهيل ممارسة المهام الإدارية التي يكلف بها الأستاذ.	20
0.000	0,798	أشعر بالانزعاج من التغيير في الهيكل التنظيمي للكلية .	21
0.000	0,634	أملك القدرة على استخدام الحاسوب وبرامجه بكل سهولة.	22
0.000	0,681	يتم استخدام التقنيات المتطورة في تحديد نقاط القوة و الضعف في الأداء داخل الكلية.	23
0.000	0,639	أشعر بالتهديد حيال انتهاك الخصوصية الشخصية أو اختراق المنصات.	24
0,001	0,565	استخدم الهاتف الذكي في مهام التدريس.	25
0,005	0,456	يوجد تدريب لأعضاء هيئة التدريس على استخدام مواقع التعليم عن بعد.	26
0.000	0,609	استخدامي للمنصات و الوسائط الرقمية المختلفة يجعلني أتلقى تقديرا إيجابيا.	27
0,003	0,521	أقوم بإعداد المحتوى الرقمي للمحاضرات و الأعمال الموجهة بدون أي صعوبة.	28
0,038	0.380	لدي القدرة على التحسين في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية العملية التعليمية.	29
0,006	0,492	أستخدم طرق تدريسية مختلفة في التعليم الرقمي (عروض باوربوينت ، فيديوهات....).	30

يوضح الجدول (08) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات لاستبيان اتجاه أساتذة الجامعة نحو التحول الرقمي تراوحت بين (0,380 - 0,798) مع الدرجة الكلية ، وقد كانت جميعها - حسب قيم مستوى الاحتمالية - وهي بذلك مقبولة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا يعني وجود درجة مقبولة من صدق الاتساق الداخلي في فقرات كل المقياس.

### 3. صدق الاتساق الداخلي للأبعاد مع الدرجة الكلية:

الجدول رقم (09): صدق الاتساق الداخلي لأبعاد استبيان اتجاه أساتذة الجامعة نحو التحول الرقمي مع الدرجة الكلية

الرقم	الأبعاد	معاملات الارتباط
1	الاتجاه المعرفي	0.831
2	الاتجاه السلوكي	0.939
3	الاتجاه الانفعالي	0.827

ومنه وحسب مخرجات الجدول رقم (09) فمعاملات الارتباط بين أبعاد استبيان اتجاه أساتذة الجامعة نحو التحول الرقمي والدرجة الكلية مرتفعة ؛ وبالتالي يعبر عن صدق الاتساق الداخلي بين الأبعاد والدرجة الكلية للاستبيان.

### • الثبات:

- معامل ألفا لكرونباخ:

الجدول رقم (10): نتائج حساب ثبات استبيان اتجاه أساتذة الجامعة نحو التحول الرقمي عن طريق معادلة ألفا لكرونباخ

معامل ألفا لكرونباخ	الفقرات
0.827	30

\*دال عند 0.05

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن استبيان اتجاه أساتذة الجامعة نحو التحول الرقمي يتسم بقدر من الاستقرار في نتائجه، فقد بلغ معامل الثبات (0.827) وبالتالي فهو ثابت.

- وعليه يمكن القول بأن استبيان اتجاه أساتذة الجامعة نحو التحول الرقمي المطبق في هذه الدراسة يتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، إذا فهو صالح لموضوع دراستنا.

## 2.7. استبيان المرونة التنظيمية:

### وصف الاستبيان:

لقد تم اعداد الاستبيان من طرف الباحثين (2024) انطلاقا من الدراسة الحالية الموسومة بعنوان : اتجاه أساتذة التعليم العالي نحو التحول الرقمي وعلاقته بالمرونة التنظيمية، وهذا بعد الاستفادة والاستعانة بعدة دراسات منها:

- دراسة حمدي زكي (2019) الموسومة بعنوان المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. والتي استفدنا منها في بناء بعد المرونة التنظيمية.
- دراسة بلخضر مسعودة (2022) الموسومة بعنوان: أثر المرونة الاستراتيجية في تنمية مهارات الحل الابداعي للمشكلات بالمنظمة، والتي استفدنا منها في بناء بعد المرونة الاستراتيجية.
- دراسة بوشعالة وبراقي (2022) الموسومة بعنوان: أثر نموذج المرونة التنظيمية في تحقيق الأداء العالي للمؤسسات دراسة حالة المؤسسة، والتي استفدنا منها في بناء بعد المرونة التنظيمية.
- دراسة مهيبيل وحاقة (2023): القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية؛ من خلال الاستفادة من بعد المرونة التنظيمية.
- عبد الرحيم محمد (د.ت): المرونة التنظيمية؛ من خلال التعريف الدقيق لأبعاد المرونة التنظيمية.
- دراسة دحية وحساب (2022): قياس مدى تبني أبعاد التغيير التنظيمي من وجهة نظر أساتذة الجامعة (دراسة ميدانية: كلية الاقتصاد بجامعة الأغواط)؛ من خلال التغيير في الهيكل التنظيمي.



تضمن المقياس بعد التعديل بناء على تقويم لجنة المحكمين (27) بندا، حيث تكون من ثلاثة (03) أبعاد، وقد توزعت كما يلي:

الجدول رقم (11): ترميز عبارات كل بعد من أبعاد استبيان المرونة التنظيمية

العدد	رقم البنود	الأبعاد
07	21-17-14-11-7-4-1	بعد المرونة التنظيمية
11	27-24-22-19-18-15-12-9-8-5-2	بعد المرونة الاستراتيجية
09	26-25-23-20-16-13-10-6-3	بعد المرونة الهيكلية
27	المجموع	

حسب سلم البدائل أحتاج (موافق- محايد- غير موافق)، وتحسب درجات البدائل كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): درجات البدائل على استبيان المرونة التنظيمية

الدرجات	البدائل
3	موافق
2	محايد
1	غير موافق

كيفية تصحيح الاستبيان:

إن كيفية تصحيح وتنقيط عبارات الاستبيان يتم التدرج فيها من 1 إلى 3 درجات حسب البدائل التالية : موافق يأخذ 3 درجات، محايد يأخذ درجتين، أما غير موافق فيأخذ درجة واحدة . كما أنه لا توجد عبارات ايجابية وسلبية، وتقدر الدرجة المتوسطة للاستبيان أو أبعاده بمجموع البدائل/ عدد البدائل أي :  $(2=3/6)$  جداء عدد البنود حسب ما يلي:  $(54=27*2)$ . والجدول رقم (05) يوضح ذلك، نقوم بجمع الدرجات المحصل عليها لإيجاد الدرجة الكلية للاستبيان ، حيث بلغ متوسط درجة المرونة التنظيمية ككل وحسب أبعاده كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): متوسط استبيان المرونة التنظيمية

54	متوسط الاستبيان ككل
14	متوسط بعد المرونة التنظيمية
22	متوسط بعد المرونة الاستراتيجية
18	متوسط بعد المرونة الهيكلية

- الخصائص السيكومترية لاستبيان المرونة التنظيمية:

• الصدق:

1. صدق المحكمين:

لقد قمنا ببناء استبيان المرونة التنظيمية ، وعرضناه على عدة محكمين منهم: دكاترة أكاديميين مختصين في علم النفس وعلوم التربية، وقد قاموا بتحكيمة، حيث كان الاستبيان في صورته الأولية يحتوي على (28) بنداً وبعد التحكيم أصبح في صورته النهائية يحتوي على (27) بنداً كما هو موضح في الملاحق مرفوق أيضاً بقائمة المحكمين ودرجتهم العلمية ومكان عملهم. حيث قمنا بتطبيق معادلة لوشي (Lawshe,1975) لحساب صدق محتوى كل عبارة وهي كما يلي:

$$CVR = \frac{N1 - N2}{N}$$

حيث:

- N1** : هو عدد المحكمين الذين يعتبرون ان البند له صلة بالموضوع المدروس.  
**N2**: هو عدد المحكمين الذين يعتبرون ان البند ليس له صلة بالموضوع المدروس.  
**N**: هو مجموع المحكمين.

مجموع صدق البنود

$$\frac{\text{مجموع صدق البنود}}{\text{العدد الكلي للبنود}} = \text{معادلة صدق الاستبيان}$$

العدد الكلي للبنود

وقد وجدنا أن معامل صدق استبيان اتجاه أساتذة الجامعة نحو التحول الرقمي يقدر ب(0.88) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(14): صدق استبيان المرونة التنظيمية

رقم البند	محكم 1	محكم 2	محكم 3	محكم 4	محكم 5	يقيس	لا يقيس	الفرق	صدق البند
1	1	1	1	1	1	5	0	5	1
2	1	1	1	1	1	5	0	5	1
3	1	1	1	1	1	5	0	5	1
4	1	1	1	1	1	5	0	5	1
5	1	1	1	1	1	5	0	5	1
6	1	1	1	1	1	5	0	5	1
7	1	1	1	1	1	5	0	5	1
8	1	1	1	1	1	5	0	5	1
9	1	1	1	0	1	4	1	3	0.6
10	1	1	1	1	1	5	0	5	1
11	1	1	1	1	1	5	0	5	1
12	1	1	1	0	1	4	1	3	0.6
13	1	1	1	1	1	5	0	5	1
14	1	1	1	1	1	5	0	5	1
15	1	1	1	1	1	5	0	5	1
16	1	1	1	1	1	5	0	5	1
17	1	1	1	1	1	5	0	5	1
18	1	1	1	0	1	4	1	3	0.6
19	0	1	1	1	1	4	1	3	0.6
20	0	1	1	1	1	4	1	3	0.6

1	5	0	5	1	1	1	1	1	21
1	5	0	5	1	1	1	1	1	22
1	5	0	5	1	1	1	1	1	23
1	5	0	5	1	1	1	1	1	24
1	5	0	5	1	1	1	1	1	25
0.6	3	1	4	1	0	1	1	1	26
0.2	1	2	3	1	0	1	1	0	27
23.8				27	22	27	27	24	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين (2024)

23.8

$$0.88 = \frac{23.8}{27} = \text{معادلة صدق الاستبيان}$$

- نلاحظ من خلال الجدول رقم (1)، أن قيمة معامل صدق استبيان المرونة التنظيمية باستخدام معادلة لوشي قد بلغت (0.88)، وهي قيمة مرتفعة، وبالتالي تحقق صدق المحكمين للاستبيان.

## 2. صدق الاتساق الداخلي للفقرات مع الدرجة الكلية

الجدول رقم (15): معاملات ارتباط فقرات استبيان المرونة التنظيمية

الرقم	البند	معاملات الارتباط	مستوى الدلالة
1	أتلقي دورات تدريبية من أجل تطوير مهاراتي لمسايرة التحول الرقمي.	0,388	0,034
2	تقدم الكلية برامج متفردة بما يحقق لها الاستمرارية ومواكبة التحول الرقمي.	0,709	0,000
3	يعتبر التغيير في المؤسسات و الإجراءات الحالية بالكلية دافعا للتغيير لدى الأساتذة.	0,452	0,012
4	ترتكز الكلية على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي لتحقيق العمل الجماعي.	0,666	0,000

0.000	0,727	تستجيب الكلية للحاجات المتجددة للمستفيدين من خدماتها الرقمية.	5
0.000	0,628	تعديل الكلية هيكلها التنظيمي للتكيف مع التغيرات البنيوية المختلفة و الرقمية.	6
0.000	0,725	تحرص الإدارة على وضع خطط و برامج تدريبية تواكب التحول الرقمي.	7
0,001	0,579	تقوم الكلية بتحديث عمليات التوسع في تقديم خدماتها الرقمية.	8
0.000	0,756	تستطيع الكلية تحديد الموارد اللازمة لصياغة استراتيجياتها بما يتلاءم مع التحول الرقمي.	9
0.000	0,783	تعتبر البيروقراطية لدى الأساتذة على مستوى الكلية دافع مهم للقيام بالتغيير.	10
0.000	0,707	يوجد تعاون بين أعضاء جماعات العمل داخل الكلية.	11
0.000	0,86	تشخيص الكلية التغيرات المحيطة بها باستمرار لخدمة التعليم العالي و مساندة للتحول الرقمي.	12
0.000	0,768	يعتبر التداول بين أساتذة على الكلية لمناصب المختلفة و كذا التخصصات و اللجان العلمية من أشكال التغيير.	13
0,006	0,491	أساهم في تبادل الخبرات مع زملائي في العمل حسب مستجدات التحول الرقمي.	14
0.000	0,757	تقيم الكلية شراكات مع الكليات المتميزة لرفع جودة عملياتها خاصة منها الرقمية.	15
0,029	0,399	تعتبر العلاقات غير الرسمية بين الأساتذة في الكلية دعامة أساسية للتغيير.	16
0.000	0,766	تدعم الكلية تشكل فرق العمل.	17
0.000	0,794	تستفيد الكلية من المعلومات الجديدة في تعديل استراتيجياتها المعلوماتية و الرقمية.	18
0.000	0,776	تحرص الكلية على إعادة هيكلة قدراتها وفقا لمتطلبات التحول الرقمي.	19
0,022	0,416	يعتبر التغيير في الهيكل التنظيمي بالكلية أحد أسباب التغيير في مجال عملي	20
0.000	0,731	يوجد انسجام بين الأهداف الفردية و الأهداف الجماعية للكلية.	21
0.000	0,665	تمتلك الكلية الموارد الكافية لتحسين نوعية مخرجاتها الرقمية.	22
0.000	0,723	تتيح الكلية لمنسوبيها إمكانية التعلم التنظيمي للتكيف مع التحول الرقمي.	23
0.000	0,842	تعمل الكلية على التنمية المهنية لمنسوبيها بما يتساير مع المتغيرات الرقمية.	24
0.000	0,879	تواكب الكلية التطورات التكنولوجية للاستفادة منها في عملياتها التطويرية لمستوياتها التنظيمية.	25

0.000	0,742	تمتلك الكلية القدرة على استثمار كوادرها في عمليات التحول الرقمي.	26
0.000	0,814	تمتلك الكلية القدرة على التنبؤ المستقبلي وفقا لما لديها من معلومات.	27

يوضح الجدول (15) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات لاستبيان المرونة التنظيمية تراوحت بين (0,388- 0,879) مع الدرجة الكلية ، وقد كانت جميعها - حسب قيم مستوى الاحتمالية - وهي بذلك مقبولة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا يعني وجود درجة مقبولة من صدق الاتساق الداخلي في فقرات كل المقياس.

### 3. صدق الاتساق الداخلي للأبعاد مع الدرجة الكلية:

الجدول رقم (16): صدق الاتساق الداخلي لأبعاد استبيان المرونة التنظيمية مع الدرجة الكلية

الرقم	الأبعاد	معاملات الارتباط
1	المرونة التنظيمية	0.913
2	المرونة الاستراتيجية	0.974
3	المرونة الهيكلية	0.947

ومنه وحسب مخرجات الجدول رقم (16) فمعاملات الارتباط بين أبعاد مقياس المرونة التنظيمية والدرجة الكلية مرتفعة ؛ وبالتالي يعبر عن صدق الاتساق الداخلي بين الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس.

### • الثبات:

- معامل ألفا لكرونباخ:

الجدول رقم(17): نتائج حساب ثبات استبيان المرونة التنظيمية عن طريق معادلة ألفا لكرونباخ

الفقرات	معامل ألفا لكرونباخ
27	0.953

\*\*دال عند 0.05

يتضح من خلال الجدول رقم (17) أن استبيان المرونة التنظيمية يتسم بقدر من الاستقرار في نتائجه، فقد بلغ معامل الثبات (0.953) وبالتالي فهو ثابت.

• وعليه يمكن القول بأن استبيان المرونة التنظيمية المطبق في هذه الدراسة يتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، إذا فهو صالح لموضوع دراستنا.

#### 8. الأساليب الإحصائية

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

1. معامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات للمقياسين.
2. معامل الارتباط البسيط  $(r_{x,y})$  لـ " بيرسون" (Pearson) حيث نقيس به مدى ارتباط بنود المقياس مع المقياس ككل ومدى اتساقهم الداخلي. وكذلك لقياس العلاقة الارتباطية بين استبيان اتجاه أساتذة الجامعة بأبعاده والمرونة التنظيمية.
3. المتوسط الحسابي  $\bar{X}$  ونستخدمه قصد معرفة الدرجة التي تقترب منها جميع درجات التوزيع وهو المعدل الممثل لهذه المجموعة كما يستخدم لحساب الانحراف المعياري والدرجة المعيارية.
4. الانحراف المعياري  $S$  ونستخدمه قصد معرفة معدل انحرافات الدرجات على المتوسط الحسابي كما نستخدمه في حساب الدرجة المعيارية.

5. النسبة المئوية  $P\%$  نعتمد عليها في تحديد نسب فئات مجتمع الدراسة بالنسبة للمجتمع الكلي ونسب تواجد فئات عينة الدراسة بالنسبة للعينة الكلية وكذا لتحديد نسبة اتفاق المحكمين حول صدق الأدوات.



خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم الإلمام بالخطوات المنهجية التي تعتبر من أهم الوسائل التي تساعد في تحديد وضبط الدراسة الميدانية، التي من خلالها يختبر الباحث العينة، ويتم تحديد المجالات البشرية والمكانية والزمانية التي تسمح بإجراء وتحديد المنهج المتبع في هذه الدراسة والذي يساعد كذلك في اختيار أدوات الدراسة وضبطها والتحقق من صدقها، وكذا تحديد أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

## الفصل الخامس:

### عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

- تمهيد

1. عرض وتفسير نتائج الدراسة

2. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

- عرض وتحليل ومناقشة الفرضية العامة

1. عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الأولى

2. عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الثانية

3. عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الثالثة

- استنتاج عام

- خاتمة

- اقتراحات وتوصيات

### تمهيد

يتم في هذا الفصل أولاً عرض بيانات الدراسة، ثم نقوم بعرض وتحليل ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها بعد اختبار فرضيات البحث باستخدام الأساليب الإحصائية المعتمدة، وذلك بعد تطبيق استنبائي اتجاه أساتذة التعليم الجامعي نحو التحول الرقمي و المرونة التنظيمية على أفراد عينة الدراسة، والمكونة من (40) أستاذاً وأستاذة للتعليم الجامعي من جامعة محمد خيضر ببسكرة، ونكون قد حصلنا على درجات أفراد العينة في متغيرات الدراسة ككل، ثم قمنا بالمعالجة الإحصائية للبيانات قصد التحقق من تأكيد الفرضيات أو نفيها مستخدمين بذلك الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار كل فرضية من فرضيات الدراسة، والتي أسفرت على النتائج المبينة أدناه:

1. عرض وتفسير بيانات الدراسة:

أولاً: عرض البيانات الخاصة بالبعد المعرفي

نقوم بعرض البيانات الخاصة بالبعد المعرفي لاستبيان اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي عن طريق التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول رقم (18): استجابات أفراد عينة الدراسة في البعد المعرفي عن طريق التكرارات

والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الدرجة	الرتبة	الانحراف		غير موافق		محايد		موافق		العبارة
		المتوسط الحسابي	المتوسط المعياري	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
مرتفعة	3	0,463	2,875	5.00	2	2.50	1	92.50	37	أملك حساب في الأرضية الرقمية (moodle) للتعليم عن بعد.
مرتفعة	4	0,427	2,85	2.50	1	10.00	4	87.50	35	أستخدم الحاسوب في مهام التدريس.
مرتفعة	6	0,516	2,8	5.00	2	10.00	4	85.00	34	أقوم بنشر المحتوى الرقمي للمحاضرات و الأعمال الموجهة على المنصات الإلكترونية (moodle).
متوسطة	9	0,716	2,475	12.50	5	27.50	11	60.00	24	استخدم حلقات النقاش عن بعد باستخدام (Google meet, Zoom) للتواصل مع الطلبة.
منخفضة	11	0,73	1,675	47.50	19	37.50	15	15.00	6	تجرى الاختبارات عن بعد باستخدام الوسائط التكنولوجية التي تختارها (...google form).
مرتفعة	5	0,549	2,825	7.50	3	2.50	1	90.00	36	استخدم البريد المهني للتواصل مع الطلبة.
مرتفعة	2	0,441	2,9	0	0	5.00	2	95.00	38	استخدم الإنترنت كمصدر للمعلومات التعليمية و البحثية.
مرتفعة	1	0,35	2,925	2.50	1	2.50	1	95.00	38	استخدم حساب بريدي المهني في تعاملاتي المهنية.
مرتفعة	8	0,572	2,675	5.00	2	22.50	9	72.50	29	أملك القدرة على استخدام الحاسوب وبرامجه بكل سهولة.
متوسطة	10	0,797	2,325	20.00	8	27.50	11	52.50	21	استخدم الهاتف الذكي في مهام التدريس.
مرتفعة	7	0,439	2,75	0	0	25.00	10	75.00	30	أقوم بإعداد المحتوى الرقمي للمحاضرات و الأعمال الموجهة بدون أي صعوبة.
مرتفعة	/	0,546	2,643	البعد المعرفي						

يشير الجدول رقم (18) إلى استجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالبعد المعرفي في

استبيان اتجاه أساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (2.643)

بانحراف معياري (0.546)، وهو يدل على توفره بدرجة مرتفعة، فقد جاءت إجابات أساتذة الجامعة

في البعد المعرفي مرتبة حسب العبارات كما يلي:

- استخدم حساب بريدي المهني في تعاملاتي المهنية بمتوسط حسابي (2,925).
- استخدم الإنترنت كمصدر للمعلومات التعليمية و البحثية بمتوسط حسابي (2,900).
- أملك حساب في الأرضية الرقمية (moodle) للتعليم عن بعد بمتوسط حسابي (2,875).
- أستخدم الحاسوب في مهام التدريس بمتوسط حسابي (2,850).
- استخدم البريد المهني للتواصل مع الطلبة بمتوسط حسابي (2,825).

- أقوم بنشر المحتوى الرقمي للمحاضرات و الأعمال الموجهة على المنصات الإلكترونية (moodle) بمتوسط حسابي (2,800).
- أقوم بإعداد المحتوى الرقمي للمحاضرات و الأعمال الموجهة بدون أي صعوبة بمتوسط حسابي (2,750).
- أملك القدرة على استخدام الحاسوب وبرامجه بكل سهولة بمتوسط حسابي (2,675).
- استخدم حلقات النقاش عن بعد باستخدام (Google meet, Zoom) للتواصل مع الطلبة بمتوسط حسابي (2,475).
- استخدم الهاتف الذكي في مهام التدريس بمتوسط حسابي (2,325).
- تجرى الاختبارات عن بعد باستخدام الوسائط التكنولوجية التي تختارها بمتوسط حسابي (1.675).

ومنه فمعظم أساتذة الجامعة يستخدمون حساباتهم البريدية المهنية في تعاملاتهم ، وتعتبر الإنترنت مصدر المعلومات التعليمية والبحثية، كما أنهم يملكون حسابات في الأرضية الرقمية (moodle) ويستخدمون الحاسوب في مهامهم التدريسية، والبريد المهني للتواصل مع الطلبة، وينشرون المحتويات الرقمية للمحاضرات والأعمال الموجهة على المنصات الإلكترونية بدون أية صعوبة، كما أنهم يملكون القدرة على استخدام الحاسوب والبرامج بكل سهولة، كما أنهم يستعملون حلقات المناقشة باستخدام (Google meet, Zoom) للتواصل مع الطلبة، ويتعاملون بالبريد المهني في كل معاملاتهم، ويحسنون استخدام الهاتف الذكي في مهام التدريس. كما لاحظنا نقص في إجراء الاختبارات الإلكترونية عن بعد باستخدام الوسائط التكنولوجية (google form...). وعليه فهم على دراية معرفية بتقنيات تكنولوجيا الإعلام والاتصال، ولديهم القدرة الكافية باستخدام أدواته، ويملكون المهارات التواصل عبر الوسائل وقنوات التواصل؛ وبالتالي هم يواكبون عصرنة الرقمنة ويتماشون مع متطلبات التحول الرقمي، وأن لديهم اتجاها معرفيا ايجابيا نحو التحول الرقمي، ولا يبدون أية مقاومة اتجاه التحول الرقمي.

### ثانيا: عرض البيانات الخاصة بالبعد السلوكي

نقوم بعرض البيانات الخاصة بالبعد السلوكي لاستبيان اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي عن طريق التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول رقم (19): استجابات أفراد عينة الدراسة في البعد السلوكي عن طريق التكرارات

والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الدرجة	الرتبة	الانحراف		غير موافق		محايد		موافق		العبارة
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
مرتفعة	4	0,516	2,700	2.50	1	25.00	10	72.50	29	يتم نشر ثقافة التحول الرقمي بين أعضاء هيئة التدريس داخل الكلية.
مرتفعة	1	0,267	2,925	0	0	7.50	3	92.50	37	سلوك الأستاذ الجامعي الإيجابي يمثل النموذج و المرجعية التي يعتمد عليها الطلاب في توجيه سلوكياتهم.
مرتفعة	3	0,554	2,725	5.00	2	17.50	7	77.50	31	يساهم الأستاذ الجامعي في السير الإيجابي للعملة التعليمية الرقمية ( عن بعد).
متوسطة	11	0,800	2,225	22.50	9	32.50	13	45.00	18	أستطيع التواصل مع طلابي بشكل جيد أثناء حصص التعليم الإلكتروني.
متوسطة	8	0,599	2,475	5.00	2	42.50	17	25.50	21	اعتمد على الوسائل و الوسائط الإلكترونية خلال العمل التفاعلي عن بعد.
متوسطة	9	0,700	2,350	12.50	5	40.00	16	47.50	19	لدي كاستاذ جامعي القدرة على حل المشكلات المتعلقة بالتعليم عن بعد.
مرتفعة	7	0,751	2,525	15.00	6	17.50	7	67.50	27	تتوفر برمجيات متطورة لتسهيل ممارسة المهام الإدارية التي يكلف بها الأستاذ.
متوسطة	10	0,742	2,250	17.50	7	40.00	16	42.50	17	يتم استخدام التقنيات المتطورة في تحديد نقاط القوة و الضعف في الأداء داخل الكلية.
مرتفعة	5	0,705	2,625	12.50	5	12.50	5	75.00	30	يوجد تدريب لأعضاء هيئة التدريس على استخدام مواقع التعليم عن بعد.
مرتفعة	2	0,446	2,825	2.50	1	12.50	5	85.00	34	لدي القدرة على التحسين في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية العملية التعليمية.
مرتفعة	6	0,632	2,600	7.50	3	25.00	10	67.50	27	أستخدم طرق تدريسية مختلفة في التعليم الرقمي (عروض باوربوينت ، فيديوهات....).
مرتفعة	/	0,610	2,566	البعد السلوكي						

يشير الجدول رقم (19) إلى استجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالبعد السلوكي في

استبيان اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي

(2,566) بانحراف معياري (0,610)، وهو يدل على توفره بدرجة مرتفعة، فقد جاءت إجابات أساتذة

الجامعة في البعد السلوكي مرتبة حسب العبارات كما يلي:

- سلوك الأستاذ الجامعي الإيجابي يمثل النموذج و المرجعية التي يعتمد عليها الطلاب في توجيه سلوكياتهم بمتوسط حسابي (2,925).
- لدي القدرة على التحسين في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية العملية التعليمية بمتوسط حسابي (2,825).
- يساهم الأستاذ الجامعي في السير الإيجابي للعملية التعليمية الرقمية (عن بعد) بمتوسط حسابي (2,725).
- يتم نشر ثقافة التحول الرقمي بين أعضاء هيئة التدريس داخل الكلية بمتوسط حسابي (2,700).

- يوجد تدريب لأعضاء هيئة التدريس على استخدام مواقع التعليم عن بعد بمتوسط حسابي (2,625).
- أستخدم طرق تدريسية مختلفة في التعليم الرقمي (عروض باوربوينت ، فيديوهات...) بمتوسط حسابي (2,600).
- تتوفر برمجيات متطورة لتسهيل ممارسة المهام الإدارية التي يكلف بها الأستاذ بمتوسط حسابي (2,525).
- اعتمد على الوسائل و الوسائط الإلكترونية خلال العمل التفاعلي عن بعد بمتوسط حسابي (2,475).
- لدي كأستاذ جامعي القدرة على حل المشكلات المتعلقة بالتعليم عن بعد بمتوسط حسابي (2,350).
- يتم استخدام التقنيات المتطورة في تحديد نقاط القوة و الضعف في الأداء داخل الكلية بمتوسط حسابي (2,250).
- أستطيع التواصل مع طلابي بشكل جيد أثناء حصص التعليم الإلكتروني بمتوسط حسابي (2,225).

ومنه فالسلوك الإيجابي للأستاذ الجامعي يمثل النموذج و المرجعية التي يقتدي بها الطلاب في توجيه سلوكياتهم، كما أن للأستاذ الجامعي القدرة على تحسين أدائه بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية العملية التعليمية، كما أنه يساهم في السير الإيجابي للعملية التعليمية الرقمية (عن بعد) بصورة مقبولة جدا كما أن هنالك نشر واسع لتقافة التحول الرقمي بين أعضاء هيئة التدريس داخل الكلية، مع توفير التدريب اللازم لأعضاء هيئة التدريس على استخدام مواقع التعليم عن بعد، وأن هناك تنوع لطرق التدريس في التعليم الرقمي (عروض باوربوينت ، فيديوهات...). كما تتوفر برمجيات متطورة لتسهيل ممارسة المهام الإدارية التي يكلف بها الأستاذ؛ كل ما سبق ذكره جاء بدرجة مرتفعة تبعا لاستجابة أفراد عينة الدراسة؛ أما فيما يخص اعتمادهم على الوسائل و الوسائط الإلكترونية خلال العمل التفاعلي عن بعد فقد قدر بمتوسط حسابي (2,475) وهو بدرجة متوسطة. وقدرتهم على حل المشكلات المتعلقة بالتعليم عن بعد بمتوسط حسابي (2,350)، وهو أيضا بدرجة متوسطة. كما أن استخدام التقنيات المتطورة في تحديد نقاط القوة و الضعف في الأداء داخل الكلية قدر بمتوسط حسابي (2,250)، وهو بذلك يمثل درجة متوسطة. وأيضا جاء التواصل مع الطلاب بدرجة متوسطة أثناء حصص التعليم الإلكتروني، وبمتوسط حسابي (2,225)؛ وعليه فعموما يعتبر الأستاذ الجامعي قدوة لطلابه في سلوكياته الايجابية، كما أنه يعمل على تحسين العملية التعليمية من خلال أدائه المتميز،

ومساهمته الفعالة والإيجابية في نشر ثقافة التحول الرقمي داخل الكلية، التي بدورها توفر له التدريب اللازم على استخدام وسائل تكنولوجيا الإعلام والاتصال والبرمجيات المتطورة لتسهيل ممارسة المهام التدريسية والإدارية. أما فيما يخص اعتماد الوسائل و الوسائط الإلكترونية خلال العمل التفاعلي عن بعد، والقدرة على حل المشكلات التقنية المتعلقة بالتعليم عن بعد، و استخدام التقنيات المتطورة في تحديد نقاط القوة و الضعف في الأداء داخل الكلية، وأيضا التواصل مع الطلاب أثناء حصص التعليم الإلكتروني؛ كلها نقاط لم تكن بالصورة المرضية والمعول عليها لمواكبة التحول الرقمي. ومن خلال ما سبق يُمكننا أن نقيم البعد السلوكي في اتجاه أساتذة الجامعة نحو التحول الرقمي بصورة مقبولة جدا.

### ثالثا: عرض البيانات الخاصة بالبعد الانفعالي

نقوم بعرض البيانات الخاصة بالبعد الانفعالي لاستبيان اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي عن طريق التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول رقم (20): استجابات أفراد عينة الدراسة في البعد الانفعالي عن طريق التكرارات

والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق		محايد		موافق		العبارة
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
مرتفعة	1	0,158	2,975	0	0	2.50	1	97.50	39	تتوفر لدي الرغبة اللازمة لاكتساب مهارات رقمية جديدة تساعدني في أداء عملي.
مرتفعة	2	0,405	2,800	0	0	20.00	8	80.00	32	لدى الأساتذة الجامعي دور ملحوظ في تنمية القيم الأخلاقية من خلال غرس الوعي بمهارات التعليم عن بعد.
متوسطة	6	0,791	2,300	20.00	8	30.00	12	50.00	20	أشعر بالرضا على استخدام التكنولوجيا الرقمية.
منخفضة	8	0,758	1,800	40.00	16	40.00	16	20.00	8	أشعر بالمقاومة حيال التغيير الرقمي في التعليم الجامعي.
متوسطة	4	0,747	2,425	15.00	6	27.50	11	57.50	23	أحسن بالأمن و طمأنينة اتجاه هذا التغيير في التكنولوجيا.
متوسطة	7	0,577	2,025	15.00	6	67.50	27	17.50	7	أشعر بالانزعاج من التغيير في الهيكل التنظيمي للكلية .
متوسطة	5	0,672	2,400	10.00	4	40.00	16	50.00	20	أشعر بالتهديد حيال انتهاك الخصوصية الشخصية أو اختراق المنصات.
مرتفعة	3	0,641	2,500	7.50	3	35.00	14	57.50	23	استخدامي للمنصات و الوسائط الرقمية المختلفة يجعلني ألقى تقديرا إيجابيا.
متوسطة	/	0,594	2,403	البعد الانفعالي						

يشير الجدول رقم (20) إلى استجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالبعد الانفعالي في

استبيات اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (2,403) بانحراف معياري (0,594)، وهو يدل على توفره بدرجة مرتفعة، فقد جاءت إجابات أساتذة

الجامعة في البعد الانفعالي مرتبة حسب العبارات كما يلي:



- تتوفر لدي الرغبة اللازمة لاكتساب مهارات رقمية جديدة تساعدني في أداء عملي بمتوسط حسابي (2,975).
  - لدى الأستاذ الجامعي دور ملحوظ في تنمية القيم الأخلاقية من خلال غرس الوعي بمهارات التعليم عن بعد بمتوسط حسابي (2,800).
  - استخدامي للمنصات و الوسائط الرقمية المختلفة يجعلني أتلقي تقديرا إيجابيا بمتوسط حسابي (2,500).
  - أحس بالأمن وطمأنينة اتجاه هذا التغيير في التكنولوجيا بمتوسط حسابي (2,425).
  - أشعر بالتهديد حيال انتهاك الخصوصية الشخصية أو اختراق المنصات بمتوسط حسابي (2,400).
  - أشعر بالرضا على استخدام التكنولوجيا الرقمية بمتوسط حسابي (2,300).
  - أشعر بالانزعاج من التغيير في الهيكل التنظيمي للكلية بمتوسط حسابي (2,025).
  - أشعر بالمقاومة حيال التغيير الرقمي في التعليم الجامعي بمتوسط حسابي (1.800).
- ومنه فالأستاذ الجامعي يملك الرغبة اللازمة لاكتساب مهارات رقمية جديدة تساعدني في أداء عمله. كما أن له دور إيجابي في تنمية القيم الأخلاقية من خلال غرس الوعي بمهارات التعليم عن بعد. وأنه بذلك يتلقى تقديرا إيجابيا باستخدامه للمنصات و الوسائط الرقمية المختلفة من طرف الهيئة التدريسية والادارة وطلابه. كما أن إحساسه بالأمن و الطمأنينة اتجاه هذا التغيير في التكنولوجيا جاء بدرجة متوسطة، حيث يشعره قليلا بالتهديد حيال انتهاك الخصوصية الشخصية أو اختراق المنصات و بالتالي فشعوره بالرضا حيال استخدام التكنولوجيا الرقمية كان بدرجة متوسطة، كما أن شعوره بالانزعاج من التغيير في الهيكل التنظيمي للكلية بدرجة متوسطة. أما فيما يخص المقاومة حيال التغيير الرقمي في التعليم الجامعي فجاءت استجابات عينة الدراسة بدرجة منخفضة مقدرة بمتوسط حسابي (1.800)؛ وعليه فلدى الأستاذ الجامعي الرغبة الكافية التي تعزز اكتسابه المهارات الرقمية لتساعده في عملية التدريس، كما أن لع دور إيجابي في تنمية القيم الأخلاقية من خلال الوعي بمهارات التعليم، انه بذلك يتلقى تقديرا إيجابيا من جميع الأطراف؛ وكل هذا كان بدرجة مرتفعة وفي المستوى المأمول. أما فيما يخص الشعور بالطمأنينة والرضا باستخدام التكنولوجيا الرقمية، والشعور بالانزعاج من التغيير في الهيكل التنظيمي، فقد جاء بدرجة مقبولة نوعا ما. أما فيما يخص المقاومة حيال التغيير الرقمي في التعليم الجامعي، فقد أظهر الأستاذ الجامعي انفعاليا أنه يقاوم التحول الرقمي. ومما سبق فاتجاه أساتذة الجامعة في البعد الانفعالي نحو التحول الرقمي مقبولا بشكل كبير إلا أن هناك تخوفا من الخصوصية في المعلومات والتهديد حيال الاختراقات المعلوماتية وانزعاجه من التغيير

في الهيكل التنظيمي، وأنه لا يشعرون كثيرا بالمقاومة حيال التحول الرقمي، وأنهم بذلك يتسايرون مع متطلبات التحول الرقمي.

• عرض البيانات الخاصة بأبعاد المرونة التنظيمية:

جدول رقم (21): استجابات أفراد عينة الدراسة في أبعاد المرونة التنظيمية عن طريق

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الدرجة	الرتبة	الانحراف		غير موافق		محايد		موافق		العبارة	الرقم	
		المعيارى	المتوسط الحسابى	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
مرتفعة	2	,751	2,525	15.00	6	17.50	7	67.50	27	أُتقى دورات تدريبية من أجل تطوير مهاراتي لمسيرة التحول الرقمي.	1س	
متوسطة	6	,800	2,225	22.50	9	32.50	13	45.00	18	تتركز الكلية على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي لتحقيق العمل الجماعي.	4س	
متوسطة	3	,679	2,475	10.00	4	32.50	13	57.50	23	تحرص الإدارة على وضع خطط و برامج تدريبية تواكب التحول الرقمي.	7س	
متوسطة	4	,648	2,300	10.00	4	50.00	20	40.00	16	يوجد تعاون بين أعضاء جماعات العمل داخل الكلية.	11س	
مرتفعة	1	,672	2,600	10.00	4	20.00	8	70.00	28	أساهم في تبادل الخبرات مع زملائي في العمل حسب مستجدات التحول الرقمي.	14س	
متوسطة	5	,784	2,275	20.00	8	32.50	13	47.50	19	تدعم الكلية تشكل فرق العمل.	17س	
متوسطة	7	,736	2,150	20.00	8	45.00	18	35.00	14	يوجد انسجام بين الأهداف الفردية و الأهداف الجماعية للكلية.	21س	
متوسطة		<b>0,724</b>	<b>2,364</b>	المرونة التنظيمية								
الدرجة	الرتبة	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	غير موافق		محايد		موافق		العبارة	الرقم	
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
متوسطة	10	0,744	2,100	22.50	9	45.00	18	32.50	13	تقدم الكلية برامج متفردة بما يحقق لها الاستمرارية ومواكبة التحول الرقمي.	2س	
متوسطة	6	0,770	2,350	17.50	7	30.00	12	52.50	21	تستجيب الكلية للحاجات المتجددة للمستفيدين من خدماتها الرقمية.	5س	
مرتفعة	2	0,639	2,550	7.50	3	30.00	12	62.50	25	تقوم الكلية بتحديث عمليات التوسع في تقديم خدماتها الرقمية.	8س	
متوسطة	8	0,730	2,325	15.00	6	37.50	15	47.50	19	تستطيع الكلية تحديد الموارد اللازمة لصياغة استراتيجياتها بما يتلاءم مع التحول الرقمي.	9س	
متوسطة	5	0,700	2,350	12.50	5	40.00	16	47.50	19	تشخيص الكلية التغيرات المحيطة بها باستمرار لخدمة التعليم العالي و مسايرة للتحول الرقمي.	12س	
متوسطة	9	0,679	2,275	12.50	5	47.50	19	40.00	16	تقيم الكلية شراكات مع الكليات المتميزة لرفع جودة عملياتها خاصة منها الرقمية.	15س	
مرتفعة	1	0,675	2,575	10.00	4	22.50	9	67.50	27	تستفيد الكلية من المعلومات الجديدة في تعديل استراتيجياتها المعلوماتية و الرقمية.	18س	

متوسطة	4	0,740	2,375	15.00	6	32.50	13	52.50	21	تحرص الكلية على إعادة هيكلة قدراتها وفقا لمتطلبات التحول الرقمي.	19س	
متوسطة	7	0,656	2,325	10.00	4	47.50	19	42.50	17	تمتلك الكلية الموارد الكافية لتحسين نوعية مخرجاتها الرقمية.	22س	
متوسطة	3	0,677	2,450	10.00	4	35.00	14	55.00	22	تعمل الكلية على التنمية المهنية لمنسوبيها بما يتساير مع المتغيرات الرقمية.	24س	
متوسطة	9	0,716	2,275	15.00	6	42.50	17	42.50	17	تمتلك الكلية القدرة على التنبؤ المستقبلي وفقا لما لديها من معلومات.	27س	
متوسطة		0,702	2,359	المرونة الاستراتيجية								
الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق		محايد		موافق		العبارة		
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
مرتفعة	2	,675	2,575	10.00	4	22.50	9	67.50	27	يعتبر التغيير في المؤسسات و الإجراءات الحالية بالكلية دافعا للتغيير لدى الأساتذة.	13س	
متوسطة	5	,840	2,250	25.00	10	25.00	10	50.00	20	تعديل الكلية هيكلها التنظيمي للتكيف مع التغيرات البيئية المختلفة و الرقمية.	6س	
متوسطة	4	,662	2,350	10.00	4	45.00	18	45.00	18	تعتبر البيروقراطية لدى الأساتذة على مستوى الكلية دافع مهم للقيام بالتغيير.	10س	
متوسطة	5	,797	2,325	20.00	8	27.50	11	52.50	21	يعتبر التداول بين أساتذة على الكلية لمناصب مختلفة و كذا التخصصات و اللجان العلمية من أشكال التغيير.	13س	
مرتفعة	1	,586	2,625	5.00	2	27.50	11	67.50	27	تعتبر العلاقات غير الرسمية بين الأساتذة في الكلية دعامة أساسية للتغيير.	16س	
متوسطة	3	,679	2,500	10.00	4	30.00	12	60.00	24	يعتبر التغيير في الهيكل التنظيمي بالكلية أحد أسباب التغيير في مجال عملي	20س	
متوسطة	6	,758	2,200	20.00	8	40.00	16	40.00	16	تتيح الكلية لمنسوبيها إمكانية التعلم التنظيمي للتكيف مع التحول الرقمي.	23س	
متوسطة	3	,679	2,500	10.00	4	30.00	12	60.00	24	تواكب الكلية التطورات التكنولوجية للاستفادة منها في عملياتها التطويرية لمستوياتها التنظيمية.	25س	
متوسطة	4	,736	2,350	15.00	6	35.00	14	50.00	20	تمتلك الكلية القدرة على استثمار كوادرها في عمليات التحول الرقمي.	26س	
متوسطة		0,712	2,408	المرونة الهيكلية								

يشير الجدول رقم (21) إلى استجابات عينة الدراسة عن أبعاد المرونة التنظيمية في استبيان

المرونة التنظيمية، فقد جاءت إجابات أساتذة الجامعة في أبعاد المرونة التنظيمية مرتبة حسب عباراتها كما يلي:

• بعد المرونة الهيكلية بمتوسط حسابي (2.408) وانحراف معياري (0.712):

1. تعتبر العلاقات غير الرسمية بين الأساتذة في الكلية دعامة أساسية للتغيير.
2. يعتبر التغيير في المؤسسات و الإجراءات الحالية بالكلية دافعا للتغيير لدى الأساتذة.
3. يعتبر التغيير في الهيكل التنظيمي بالكلية أحد أسباب التغيير في مجال عملي.

4. تواكب الكلية التطورات التكنولوجية للاستفادة منها في عملياتها التطويرية لمستوياتها التنظيمية.
5. تعتبر البيروقراطية لدى الأساتذة على مستوى الكلية دافع مهم للقيام بالتغيير.
6. تمتلك الكلية القدرة على استثمار كوادرها في عمليات التحول الرقمي.
7. يعتبر التداول بين أساتذة على الكلية لمناصب المختلفة و كذا التخصصات و اللجان العلمية من أشكال التغيير.
8. تعدل الكلية هيكلها التنظيمي للتكيف مع التغيرات البيئية المختلفة و الرقمية.
9. تتيح الكلية لمنسوبيها إمكانية التعلم التنظيمي للتكيف مع التحول الرقمي.
- **بعد المرونة التنظيمية بمتوسط حسابي (2.364) وانحراف معياري (0.724):**
  1. أساهم في تبادل الخبرات مع زملائي في العمل حسب مستجدات التحول الرقمي.
  2. أتلقى دورات تدريبية من أجل تطوير مهاراتي لمسايرة التحول الرقمي.
  3. تحرص الإدارة على وضع خطط و برامج تدريبية تواكب التحول الرقمي.
  4. يوجد تعاون بين أعضاء جماعات العمل داخل الكلية.
  5. تدعم الكلية تشكل فرق العمل.
  6. ترتكز الكلية على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي لتحقيق العمل الجماعي.
  7. يوجد انسجام بين الأهداف الفردية و الأهداف الجماعية للكلية.
- **بعد المرونة الاستراتيجية بمتوسط حسابي (2.359) وانحراف معياري (0.702):**
  1. تستفيد الكلية من المعلومات الجديدة في تعديل استراتيجياتها المعلوماتية و الرقمية.
  2. تقوم الكلية بتحديث عمليات التوسع في تقديم خدماتها الرقمية.
  3. تعمل الكلية على التنمية المهنية لمنسوبيها بما يتساير مع المتغيرات الرقمية.
  4. تحرص الكلية على إعادة هيكلة قدراتها وفقا لمتطلبات التحول الرقمي.
  5. تشخيص الكلية التغيرات المحيطة بها باستمرار لخدمة التعليم العالي و مسايرة للتحول الرقمي.
  6. تستجيب الكلية للحاجات المتجددة للمستفيدين من خدماتها الرقمية.
  7. تمتلك الكلية الموارد الكافية لتحسين نوعية مخرجاتها الرقمية.
  8. تمتلك الكلية القدرة على التنبؤ المستقبلي وفقا لما لديها من معلومات.
  9. تقيم الكلية شراكات مع الكليات المتميزة لرفع جودة عملياتها خاصة منها الرقمية.

10. تمتلك الكلية القدرة على التنبؤ المستقبلي وفقا لما لديها من معلومات.
11. تقدم الكلية برامج متفردة بما يحقق لها الاستمرارية ومواكبة التحول الرقمي.
- يتضح من خلال ما سبق أن جامعة محمد خيضر بسكرة تطبق المرونة التنظيمية بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعده المرونة الهيكلية (2.408) وانحراف معياري (0.712)، ويليه بعد المرونة التنظيمية بمتوسط حسابي (2.364) وانحراف معياري (0.724)، ثم بعد المرونة الاستراتيجية بمتوسط حسابي (2.359) وانحراف معياري (0.702)؛ كما أظهرت النتائج الواردة بالجدول رقم (25) أن جامعة بسكرة بالدرجة الأولى تعتمد على المرونة الهيكلية، وهذا من خلال الدرجة المرتفعة في استجابات أساتذة الجامعة، باعتبار العلاقات غير الرسمية بين الأساتذة في الكلية دعامة أساسية للتغيير، كما يعتبر التغيير في المؤسسات و الإجراءات الحالية بالكلية دافعا للتغيير لدى الأساتذة، واعتبارهم أيضا التغيير في الهيكل التنظيمي بالكلية أحد أسباب التغيير في مجال عملهم. كما جاء بدرجة متوسطة مواكبة الكلية التطورات التكنولوجية للاستفادة منها في عملياتها التطويرية لمستوياتها التنظيمية، وتعتبر البيروقراطية لديهم على مستوى الكلية دافع مهم للقيام بالتغيير، مع امتلاك الكلية القدرة على استثمار كوادرها في عمليات التحول الرقمي، ومن بين أشكال التغيير لديهم أنهم يعتبرون التداول بين أساتذة على الكلية لمناصب المختلفة و كذا التخصصات و اللجان العلمية، وأن هناك تعديل الكلية لهيكلها التنظيمي للتكيف مع التغيرات البيئية المختلفة و الرقمية، كما تتيح الكلية لمنسوبيها إمكانية التعلم التنظيمي للتكيف مع التحول الرقمي. ثم تليها بعد المرونة التنظيمية بمتوسط حسابي (2.364) وانحراف معياري (0.724)؛ من خلال مساهمتهم في تبادل الخبرات مع زملائهم في العمل حسب مستجدات التحول الرقمي. وتلقيهم دورات تدريبية من أجل تطوير مهاراتهم لمسايرة التحول الرقمي؛ بدرجة كبيرة، أما فيما يخص حرص الإدارة على وضع خطط و برامج تدريبية تواكب التحول الرقمي، و وجود تعاون بين أعضاء جماعات العمل داخل الكلية، وتدعيم الكلية لتشكيل فرق العمل، وارتكازها على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي لتحقيق العمل الجماعي، ووجود انسجام بين الأهداف الفردية و الأهداف الجماعية للكلية؛ كل هذا جاء بدرجة متوسطة. ومنه فالمرونة التنظيمية في كلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة محمد خيضر متوفرة

وبدرجة متوسطة، وتتساير مع متطلبات التحول الرقمي، ما يثبت وجود علاقة طردية بين اتجاه الأساتذة نحو التحول الرقمي والمرونة التنظيمية.

II. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة:

عرض وتحليل ومناقشة الفرضية العامة:

تنص الفرضية العامة على أنه : " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين اتجاه

الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي بأبعاده و المرونة التنظيمية."

لاختبار هذه الفرضية قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين اتجاه الأساتذة

الجامعيين نحو التحول الرقمي بأبعاده و المرونة التنظيمية ، وذلك عن طريق المعالجة الإحصائية

للبينات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) كما هو موضح في الجدول

التالي:

الجدول رقم (22): معامل الارتباط بين اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي بأبعاده و

المرونة التنظيمية

المتغيران	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي بأبعاده / المرونة التنظيمية	0.586	0.000	دالة إحصائية

من خلال الجدول (22) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في (اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي) و درجاتهم في (المرونة التنظيمية) قدر بقيمة (0.586) وهي قيمة متوسطة وموجبة دالة إحصائية عند القيمة الاحتمالية (sig=0.000)، والتي هي أقل من مستوى الدلالة (0.05). وبالتالي نقر وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية وهي موجبة بين اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي و المرونة التنظيمية و منه نرفض الفرض الصفري H0 نقبل الفرض البديل.

### مناقشة نتائج الفرضية العامة على ضوء الدراسات السابقة:

أشارت النتائج المتعلقة بنتائج الفرضية العامة، إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي و المرونة التنظيمية، وهي بذلك علاقة طردية وهذا ما اتفق مع دراسة بتول عبد اللطيف (2022) التي أكدت على أن التحول الرقمي ليس بديلا عن النظام الحالي بل هو أسلوب ونمط جديد تعتمد علي استخدام كفاءة المورد البشري، كما أنه لا بد أن يشمل الجوانب الإدارية والتنظيمية مثل البرامج والأدوات التكنولوجية؛ عملية التحول الرقمي لا بد أن تكون مرحلية بشكل تدريجي وانسيابي منظم ومتزامنة مع سرعة الإنجاز. كما أن المرونة الاستراتيجية تركز علي القابلية للاستجابة للتحول الرقمي، كما أنها قادرة علي التعامل مع الأزمات بالطريقة المناسبة. كما اتفقت جزئيا مع نتائج دراسة مهيبيل وحاقة (2023)؛ حيث أكدوا على أنه بتبني القيادة الرقمية سيتم تفعيل المرونة التنظيمية من خلال وباختصار توفير ثلاثة أهم امتيازات لها هي: اليقظة، الإبداع ، التشارك هذا سيكون له الأثر الإيجابي والواضح على مرونة المنظمة للمواجهة والتأقلم والتنبؤ للتغيرات البيئية الخاصة بها. كما توصلت دراسة محمد لخضر حرز الله(2023) إلى أن التأسيس لبيئة وظيفية صالحة وفعالة لنجاح نموذج التعليم الرقمي في مؤسسات التعليم العالي قبل أن يرتبط بتوفير التجهيزات والإمكانات المادية والمالية، هو مسألة ثقافة وممارسة وفكر تنظيمي وقيادي وتعليمي، فالتعليم الرقمي يمثل تحولا نوعيا في مستوى التفكير وأساليب التعامل وطبيعة العمل، وفي مدى القدرة على امتلاك الثقافة الرقمية من طرف كل فرد من أفراد الأسرة الجامعية، مع الاقتناع بحتمية هذا التحول وجديته، وهذا ما يستلزم إعادة هندسة شاملة على مستوى: الموارد البشرية والثقافة التنظيمية وفلسفة التسيير، والبنى والهيكل التحتية والمناهج التعليمية. فنجاح تطبيق نموذج التعليم الرقمي في مؤسسات التعليم العالي، يتطلب ابتداء تغيير الذهنيات والأساليب النمطية المتقدمة في الإدارة والقيادة، وتبني فلسفة إدارية جديدة تساعد على التكيف السلس مع المتغيرات التي أفرزتها البيئة الرقمية الحديثة، ومن هذه الفلسفات الإدارية: التطوير التنظيمي وإعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة، الإدارة بالأهداف؛ وكلها تتطلب عقلية قيادية مرنة وذكية قادرة على إدارة التغيير في كل مستويات الإدارة، واتباع منهجية أكثر انفتاحا ومرونة في التسيير، تصبو إلى خلق بيئة تنظيمية وقانونية مناسبة لنجاح تطبيقات وعمليات الإدارة الإلكترونية والتعليم الرقمي.

1. عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أنه : " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الاتجاه المعرفي للأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي و المرونة التنظيمية." لاختبار هذه الفرضية قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين الاتجاه المعرفي لأساتذة الجامعة نحو التحول الرقمي و المرونة التنظيمية، وذلك عن طريق المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): معامل الارتباط بين الاتجاه المعرفي للأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي و المرونة التنظيمية

المتغيران	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
بعد الاتجاه المعرفي للأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي / المرونة التنظيمية	0.448	0.004	دالة إحصائية

من خلال الجدول (23) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون درجات أفراد عينة الدراسة في (الاتجاه المعرفي للأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي) و درجاتهم في (المرونة التنظيمية) قدر بقيمة (0.448) وهي قيمة متوسطة و دالة إحصائية عند القيمة الاحتمالية (sig=0.004)، والتي هي أقل من مستوى الدلالة (0.05). وبالتالي نقر وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية وهي موجبة بين الاتجاه المعرفي للأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي و المرونة التنظيمية و الفرض الصفري  $H_0$  مرفوض و الفرض البديل يقبل.

مناقشة نتائج الفرضية الأولى على ضوء الدراسات السابقة:

أشارت النتائج المتعلقة بنتائج الفرض الأول، إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة بين الاتجاه المعرفي للأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي و المرونة التنظيمية، وهذا ما اتفق جزئياً مع دراسة بلرهمي ليديا (2021) التي توصلت إلى وجود دور لإدارة المعرفة ومختلف الوسائط الرقمية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي بمختلف أبعادها ( توليد وتخزين وتوزيع، تطبيق)، وفي الأخير



تقترح الدراسة أن تولى الجامعة أهمية أوسع في تطبيق إدارة المعرفة والوسائط الرقمية وأن تعمل على توفير الاحتياجات المادية للجامعة. واتفقت أيضا جزئيا مع دراسة علوطي عاشور (2017) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين التغيير التنظيمي ومجموعة من مؤشرات منها: جودة الأداء لدى الأساتذة وجودة التكوين ومستوى المعرفة الجامعية.

## 2. عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أنه : " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الاتجاه

السلوكي للأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي و المرونة التنظيمية."

لاختبار هذه الفرضية قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين الاتجاه السلوكي لأساتذة الجامعة نحو التحول الرقمي و المرونة التنظيمية، وذلك عن طريق المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (24): معامل الارتباط بين الاتجاه السلوكي للأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي و المرونة التنظيمية

المتغيران	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
بيريون			
بعد الاتجاه السلوكي للأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي / المرونة التنظيمية	0.499	0.001	دالة إحصائية

من خلال الجدول (24) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون درجات أفراد عينة الدراسة في (الاتجاه السلوكي للأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي) و درجاتهم في (المرونة التنظيمية) قدر بقيمة (0.499) وهي قيمة متوسطة و دالة إحصائية عند القيمة الاحتمالية (sig=0.001)، والتي هي أقل من مستوى الدلالة (0.05). وبالتالي نقر وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية وهي موجبة بين الاتجاه السلوكي للأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي و المرونة التنظيمية نرفض الفرض الصفري H0 و نقبل الفرض البديل.

مناقشة نتائج الفرضية الثانية على ضوء الدراسات السابقة:

أشارت النتائج المتعلقة بنتائج الفرض الثاني، إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة بين الاتجاه السلوكي للأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي و المرونة التنظيمية، وهذا ما اتفق جزئيا مع دراسة دحية محمد و حساب محمد لمين (2022) التي توصلت نتائجها إلى قبول جميع الفرضيات البديلة الفرعية والرئيسية، ونفي الفرضيات الصفرية (العدم)، وخلصت إلى وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) تعبر عن مدى تبني جميع أبعاد التغيير التنظيمي لإحداث التغيير بكلية العلوم الاقتصادية من وجهة نظر أساتذة كلية الاقتصاد بالأغواط.

### 3. عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على أنه : " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الاتجاه

الانفعالي للأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي و المرونة التنظيمية."

لاختبار هذه الفرضية قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين الاتجاه الانفعالي للأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي و المرونة التنظيمية، وذلك عن طريق المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): معامل الارتباط بين الاتجاه الانفعالي للأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي و

#### المرونة التنظيمية

المتغيران	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
بعد الاتجاه الانفعالي للأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي / المرونة التنظيمية	0.541	0.000	دالة إحصائية

من خلال الجدول (25) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في (الاتجاه الانفعالي للأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي) و درجاتهم في (المرونة التنظيمية) قدر بقيمة (0.541) وهي قيمة متوسطة و دالة إحصائيا عند القيمة الاحتمالية (sig=0.000)، والتي هي أقل من مستوى الدلالة (0.05). وبالتالي نقر وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية وهي

موجبة بين الاتجاه الانفعالي للأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي و المرونة التنظيمية و الفرض الصفري H0 مرفوض و نقبل الفرض البديل.

### مناقشة نتائج الفرضية الثالثة على ضوء الدراسات السابقة:

أشارت النتائج المتعلقة بنتائج الفرض الثالث، إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة بين الاتجاه الانفعالي للأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي و المرونة التنظيمية، ولتفسير الاتجاه الانفعالي نحو التحول الرقمي ركزنا على مؤشرات (حماية البيانات والخصوصية، الآثار المترتبة عن الذكاء الاصطناعي، ... الخ). وقد جاء في مجلة أخبار الاتحاد: الندوة العالمية لمنظمي الاتصالات (2020) التساؤل التالي: كيف يبدو التنظيم المناسب للغرض في الواقع، ولماذا يشكل عنصراً أساسياً للتحول الرقمي؟ وجاءت الاجابة أنه حتى يكون التنظيم من فعالم تكنولوجيايات المعلومات والاتصالات يتحرك بسرعة، وتواجه الهيئات التنظيمية باستمرار تحديات جديدة تشمل قطاعات كانت متباينة في السابق - من حماية البيانات والخصوصية، والآثار المترتبة على الذكاء الاصطناعي (AI) وغير ذلك الكثير. وينطوي مفهوم "مناسب للغرض" على توفر منصات تعاونية عملية وأكثر مرونة لتحل محل النماذج البيروقراطية والأكثر عزلة لوضع السياسات والتي تتبع نهج "العمل كالمعتاد" وكما أشارت إيرين كاغواس سيوانكامبو المديرية العامة للجنة الاتصالات الأوغندية (UCC) "أن الابتكار اليوم أسرع من التنظيم ونحن بحاجة إلى أن نكون قادرين على تعديل طريقة عملنا، ويتعين على الهيئات التنظيمية مواكبة [وتيرة] هذا الاقتصاد الرقمي". كما أكدت نجلاء عطية (2023) في دراستها القيم الأخلاقية في الجامعات المصرية في عصر التحول الرقمي (دراسة تحليلية) ارتباط البعد القيمي الأخلاقي بالتحول الرقمي داخل الجامعات المصرية، وكذلك وضوح دور الجامعة في تنمية القيم الإيجابية والحد من القيم السلبية لدى الطلاب في عصر التحول الرقمي؛ وهذا ما يتماشى مع مؤشرات البعد الانفعالي في استبيان اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي.

استنتاج عام:

تناولت الدراسة الحالية موضوع : "اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي وعلاقته بالمرونة التنظيمية (دراسة ميدانية بقسم علم النفس وعلوم التربية جامعة محمد خيضر بسكرة)". مستخدمين المنهج الوصفي التحليلي. تبرز أهمية الدراسة كونها تناولت أحد المواضيع المهمة والمستجدة لمواكبة التحديات التي تواجه التعليم في الجامعات الجزائرية في الوقت الحالي، وهو اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي وعلاقته بالمرونة التنظيمية التي تلعب دوراً واضحاً في سيرورة العملية التعليمية، وهذا ما يساعد في التنبؤ بمختلف سلوكياته وتوقعاته إزاء هذا التطور ومدى دافعيته نحو المساهمة في رفع التحديات من أجل تعزيز العملية التعليمية. و الهدف الرئيسي من هاته الدراسة هو تحليل اتجاه الأساتذة نحو التحول الرقمي وتحديد العوامل المؤثرة فيه، بالإضافة إلى ذلك استكشاف العلاقة بين هذا الاتجاه ومرونته التنظيمية. وبالاستفادة من الجانب النظري وبعد ضبط زاوية البحث والتعريف الاجرائي لمتغيري الدراسة (اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي والمرونة التنظيمية) والإحاطة بكل ما يتعلق بهما من مفاهيم، والنظريات المفسرة لهما، وأبعادهما وخصائصهما تم القيام بالجانب الميداني انطلاقاً من الدراسة الاستطلاعية التي شملت (30) أستاذاً جامعياً من كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، حيث تأكدنا من الخصائص السيكومترية للاستبيانين. و منها تطرقنا للدراسة الأساسية بعد قياس صدقها و ثباتها ، شملت عينتها على (40) أستاذاً جامعياً من قسم علم النفس وعلوم التربية. ولمعرفة طبيعة العلاقة الارتباطية بين اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي والمرونة التنظيمية استخدمنا معامل الارتباط بيرسون وقد دل احصائياً عن وجود علاقة ارتباطية طردية، فكلما كان الاتجاه موجبا نحو التحول الرقمي للأساتذة الجامعيين زادت المرونة التنظيمية بدرجة متوسطة. وبعد اختبار صحة الفرضيات الجزئية تحققت الفرضية العامة كما يلي:

1. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الاتجاه المعرفي للأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي و المرونة التنظيمية.
2. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الاتجاه السلوكي للأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي و المرونة التنظيمية.
3. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الاتجاه الانفعالي للأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي و المرونة التنظيمية.

وبالتالي تحققت الفرضية العامة بأنه: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي بأبعاده و المرونة التنظيمية. ومما خلصت اليه الدراسة من خلال تحليل أبعاد وفقرات استبائي اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي والمرونة التنظيمية؛ أنهم على دراية معرفية بتقنيات تكنولوجيا الإعلام والاتصال ولديهم القدرة الكافية باستخدام أدواته، ويملكون مهارات التواصل عبر الوسائل وقنوات التواصل؛ وبالتالي هم يواكبون عصرنة الرقمنة بدرجة متوسطة، ويتمشون مع متطلبات التحول الرقمي، وأن لديهم اتجاها معرفيا ايجابيا نحو التحول الرقمي، ولا يبدون مقاومة كبيرة اتجاه التحول الرقمي. وفيما يخص البعد السلوكي في اتجاه أساتذة الجامعة نحو التحول الرقمي بصورة مقبولة جدا. أما البعد الانفعالي نحو التحول الرقمي مقبولا بشكل كبير إلا أن هناك تخوفا من الخصوصية في المعلومات والتهديد حيال الاختراقات المعلوماتية، وانزعاجه من التغيير في الهيكل التنظيمي، وأنه لا يشعرون كثيرا بالمقاومة حيال التحول الرقمي، وأنهم بذلك يتسايرون مع متطلبات التحول الرقمي. بالنسبة للمرونة التنظيمية في كلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة محمد خيضر متوفرة وبدرجة متوسطة، وتتساير مع متطلبات التحول الرقمي، ما يثبت وجود علاقة طردية بين اتجاه الاساتذة نحو التحول الرقمي والمرونة التنظيمية.

### خاتمة:

لقد هدفت دراستنا إلى التعرف على العلاقة بين اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي والمرونة التنظيمية لديهم. وقد أسفرت النتائج على أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الاتجاه المعرفي للأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي و المرونة التنظيمية ، كما وجدت علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الاتجاه السلوكي للأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي و المرونة التنظيمية، علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الاتجاه الانفعالي للأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي و المرونة التنظيمية، وبالتالي تحققت **الفرضية العامة** بأنه: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي بأبعاده و المرونة التنظيمية.

ومما سبق يمكننا اقتراح بعض المقترحات والتوصيات، والتي تمثلت فيما يلي:

- توفير الهياكل والتجهيزات والوسائل التكنولوجية اللازمة للتحول الرقمي.
- اعتماد برامج فعالة لتأمين حسابات الأساتذة عبر منصات ومواقع الويب المختلفة.
- تطوير مهارات الأساتذة الجامعيين من خلال التكوين المستمر أثناء الخدمة لمواكبة عصرنة القطاع محليا ودوليا.
- العمل على استقرار الهياكل التنظيمية أو تغييرها بما يخدم جميع الأطراف.

## ملخص الدراسة بالعربية:

عنوان الدراسة: "اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي وعلاقته بالمرونة التنظيمية (دراسة ميدانية بقسم علم النفس وعلوم التربية جامعة محمد خيضر بسكرة)".

هدفت هذه الدراسة الحالية إلى التعرف على العلاقة بين اتجاه أساتذة الجامعة نحو التحول الرقمي والمرونة التنظيمية. كما اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (40) أستاذاً جامعياً اختيرت بطريقة عشوائية بسيطة، وتم إعداد استبيانى اتجاه أساتذة الجامعة نحو التحول الرقمي والمرونة التنظيمية من طرف الباحثين، وقد تحققت فيهما شروط الصدق والثبات. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية: معامل الارتباط البسيط لـ "بيرسون" (Pearson)، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسبة المئوية P%. توصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

1. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الاتجاه المعرفي الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي و المرونة التنظيمية.
  2. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الاتجاه السلوكي الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي و المرونة التنظيمية.
  3. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الاتجاه الانفعالي الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي و المرونة التنظيمية.
- وبالتالي تحققت الفرضية العامة بأنه: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي بأبعاده و المرونة التنظيمية.

**الكلمات المفتاحية:** اتجاه الأساتذة الجامعيين - التحول الرقمي - المرونة التنظيمية.

**Abstract:**

Title of the study: **“The attitude of university professors towards digital transformation and its relationship to organizational flexibility (a field study at the Department of Psychology and Educational Sciences, Mohamed Kheidar University, Biskra).”**

The current study aimed to identify the relationship between The attitude of university professors toward digital transformation and organizational flexibility. It also relied on the descriptive analytical approach, and the study sample consisted of (40) university professors chosen in a simple, random way. Two questionnaires on the university professors, attitudes towards digital transformation and organizational flexibility were prepared by the two researchers, and the conditions of validity and reliability were met. The data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program, and the results were extracted according to the following statistical methods: Pearson’s simple correlation coefficient, arithmetic mean, standard deviation, and P%. The results of the study found the following:

1. There is a statistically significant correlation between the cognitive attitude of university professors towards digital transformation and organizational flexibility.
2. There is a statistically significant correlation between the behavioral attitude of university professors towards digital transformation and organizational flexibility.
3. There is a statistically significant correlation between the emotional attitude of university professors towards digital transformation and organizational flexibility.

Thus, the general hypothesis was fulfilled: There is a statistically significant correlation between university professors’ orientation towards digital transformation in all its dimensions and organizational flexibility.

**Keywords:** The attitude of university professors - digital transformation - organizational flexibility.



# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر و المراجع:

### المراجع العربية

1. أحمد حافظ نجم وآخرون. (1988). دليل الباحث. دار المريخ للنشر. الرياض. المملكة العربية السعودية.
2. إسماعيل عثمان شريف إسحاق. (2022). التحول الرقمي وأثره على مصداقية المعلومات المحاسبية. المملكة العربية السعودية.
3. بتول عبد اللطيف محمد أكبر. (2022). دور التحول الرقمي في تحسين المرونة الاستراتيجية للبنوك الكويتية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية - المجلد الثالث عشر - العدد الثالث - مارس . جامعة مدينة السادات.
4. بشير عبد الرحمان. (2023). أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، جامعة الشهيد العربي التبسي، تبسة، الجزائر.
5. بلخضر مسعودة. (2022). أثر المرونة الاستراتيجية في تنمية مهارات الحل الابداعي للمشكلات بالمنظمة: دراسة ميدانية ب مؤسسة ALFAPIPE عنابة. مجلة معهد العلوم الاقتصادية . المجلد.52/العدد10.
6. بوطبة مراد. (2022). تكوين الأستاذ الجامعي ضرورة لتحقيق الرقمنة وجودة التعليم العالي أعمال الملتقى الدولي الافتراضي يومي 21-22 فيفري. كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، جامعة بومرداس، الجزائر.
7. بوعتلي محمد. (2023). تنمية الحكومة الرقمية كعامل أساسي لتحقيق التحول الرقمي في الدول العربية، دراسة تحليلية تصنيفية باستخدام تقنية التحليل العنقودي الهرمي خلال سنة 2022. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية. العدد 02.
8. بيزنس اينسايت Business insight. (2023). المرونة التنظيمية تعريفها وفوائدها وعناصرها ومجالاتها ركائزها بنائها. سلسلة إدارة وتطوير الأعمال. مقال 56.
9. توفيق بوستي، سهام حدادة. (2021). الجامعة الجزائرية وأنماط التحول الرقمي في ظل جائحة كورونا. الملتقى الوطني، طرائق التدريس في الجامعة بين ضروريات الرقمنة ومقتضيات تحقيق الجودة. الجزائر.
10. الجمال أحمد قاسم وآخرون. (2023). التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العربية الواقع التحديات والمقاربات المستقبلية. اتحاد مجالس البحث العلمي العربية. لبنان.

11. حجاب خيرة، مزياني فتيحة. (2018). اتجاه العاملين في قطاع العدالة نحو التدريب على التكنولوجيا الحديثة، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية. الجزائر.
12. خيرة شاوشي، زهرة خلوف. (2023). التحول الرقمي في الجزائر. مجلة المحاسبة. التدقيق والمالية.
13. دحية محمد وحساب محمد لمين. (2022). قياس مدى تبني أبعاد التغيير التنظيمي من وجهة نظر أساتذة الجامعة (دراسة ميدانية: كلية الاقتصاد بجامعة الأغواط. مجلة دراسات العدد الاقتصادي. المجلد 13/العدد 02.
14. دهشان يحيى إبراهيم. (2022). الحماية الجنائية للبيانات في ظل التحول الرقمي. كلية الحقوق. جامعة الزقازيق. مصر.
15. رشيد حسين أحمد البراوري. (2013). الاتجاهات النفسية نحو عمل المرأة. دار جرير للنشر والتوزيع.
16. سارة محمد المفطي. (2022). المرحلة القادمة للتحول الرقمي، مجلة العطاء الرقمي.
17. سالم عبد الله الفاخري. (د.ت.). علم النفس العام، الطبعة 2. مركز الكتاب الأكاديمي. الجزائر.
18. السمراي نبيه صالح. (2013). علم النفس، مفاهيم ونظريات وتطبيقات. دار الجنان للنشر والتوزيع. العراق.
19. السمراي نبيه صالح. (2011). مقدمة في علم النفس. المنهل. الجزائر.
20. سناء محمد عبد الغني. (2022). انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر. مجلة كلية السياسة والاقتصاد. المجلد 15/ العدد 14. مصر.
21. سوسن شاكر مجيد. (د.ت.). أسس بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوي. العراق. جامعة بغداد. كلية التربية. العراق.
22. طيبوزة أمينة نسرين. (2021). اتجاهات الموظفين نحو استخدام التكنولوجيا الحديثة. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية. العدد 01. الجلفة. الجزائر.
23. عبد الرحمان ياسر. (2019). إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الاعمال. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية. جامعة جيجل. الجزائر.
24. عبد الرحيم محمد. (د.ت.). *Organizational Resilience* المرونة التنظيمية.
25. عبد الله فلاح المنزل وعائش موسى غرابية. (د.س.). الإحصاء التربوي تطبيقات باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. الأردن.
26. علوطي عاشور. (2017). التغيير التنظيمي وعلاقته بجودة التعليم العالي لدى الأساتذة الجامعيين. مخبر التطبيقات النفسية والتربوية. جامعة قسنطينة.

27. عمر محمد حسن علي وآخرون. (2022). أثر تطبيق القيادة المستدامة على المرونة التنظيمية في ظل رؤية مصر 2030 للتنمية المستدامة. جامعة عين الشمس. مجلة العلوم البيئية. المجلد 51/ العدد 11. مصر.
28. العميرين طارق محمد. (2014). مدى توافر المرونة التنظيمية وأثرها على الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات الهواتف المتنقلة العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية. جامعة مؤتة الأردن.
29. عيادي سيدي محمود، السلوك التنظيمي. (2021). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تلمسان. الجزائر.
30. فاروق عبده فلية، السيد محمد عبد المجيد. (د.س.). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات. كلية التربية دمياط. مصر.
31. فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة. (2002). أسس ومبادئ البحث العلمي. ط1. مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية. الإسكندرية. مصر.
32. قرين ربيع. (2022). نموذج التحول الرقمي في دولة الامارات العربية المتحدة، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف. مجلة البحوث الاقتصادية. ميلة. الجزائر.
33. كريمة بن صغير. (2022). اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو استخدام التعلم الإلكتروني في العملية التعليمية. العدد 03. مجلة العلوم الإنسانية. أم البواقي. الجزائر.
34. لحرر رانيا و ميلاط انيسة. (2021). اتجاهات أساتذة التعليم العالي نحو التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا كوفيد-11 دراسة ميدانية بجامعة جيجل. جامعة محمد الصديق بن يحيى. جيجل.
35. لويزة بهاز، جمعة أولاد حيمودة. (2011). اتجاه الأساتذة نحو التعامل مع البنوك الإسلامية. مجلة الواحات للبحوث والدراسات. العدد 15. غرداية. الجزائر.
36. ماضي هاجر وبرنية و داد. (2020). استخدامات الأساتذة الجامعيين للمواقع الإلكترونية الإخبارية جامعة محمد الصديق بن يحيى. جيجل.
37. مبروك عبد الله أحمد. (2018). أساليب التفكير لدى المعلمين. مركز الكتاب الأكاديمي. ليبيا.
38. مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث. (2024). المركز العربي للنشر الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية. برلين. ألمانيا. العدد 23.
39. محمد الفاتح المغربي. (2018). السلوك التنظيمي. الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
40. محمد ابراهيم محمد محمد. (2016). صدق المحتوى في البحوث التربوية: الواقع و التطوير المجلة المصرية للدراسات النفسية. جامعة المينا. مصر. العدد 92

41. محمد حمدي زكي.(2019). المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة- دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.
42. محمد خميس العثماني. (2014). نحو إعداد الصف الثاني للقيادات الأمنية -دراسة تطبيقية على المؤسسات الأمنية في الإمارات.
43. محمد سليمان حمزة. (2023). الحوكمة الرشيدة الأهداف المعايير المتطلبات العناصر الفوائد والمرتكزات.
44. محمد عبد الرزاق ابراهيم، ابوزيد عبد الباقي عبد المنعم.(2010).مهارات البحث العلمي. دار الفكر. عمان.
45. محمد عبد الفتاح الصيرفي(2005) البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين دار وائل للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
46. محمد عبيدات ومحمد أبو نصر عقلة مبيضين. (1999). منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
47. محمد لخضر حرز الله.(2023). التعليم الرقمي في مؤسسات التعليم العالي ورهان الجودة الأكاديمية: نحو مقاربة نسقية لتفعيل الانتقال الرقمي. مجلة مجتمع تربية عمل. مجلد8/عدد2.
48. المحمدي سعد علي ربحان. (2021). نماذج من الإدارات المعاصرة 4 مقابل 4. دار اليازوري للنشر والتوزيع. عمان.
49. المحمدي سعد علي ربحان. (2022). الإدارة الاستراتيجية والإدارات المعاصرة. المجلد 03. دار اليازوري للنشر والتوزيع. عمان.
50. مروان أبو حويج. (2022). المدخل إلى علم النفس العام. دار النشر اليازوري. عمان.
51. مروان عبد المجيد إبراهيم. (2000). أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية. ط1 مؤسسة الوراق. عمان. الأردن.
52. معدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس. (2015). راس المال الفكري. دار عباء للنشر والتوزيع.
53. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح. (2004). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، كلية التجارة. جامعة المنصورة. مصر.
54. منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول أوابك. (2021). دور التحول الرقمي في تحسين أداء صناعة التكرير والبتروكيماويات. الكويت.
55. مهيبيل وسام ، حاقة حنان.(2023). القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية. مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة. مجلد6/العدد2.

56. نبيل عبد الهادي.(2019). *تشكيل السلوك الاجتماعي دار اليازورى العلمية عمان*.
57. نجلاء عطية عبد الرحمن عبد الله.(2023). *القيم الأخلاقية في الجامعات المصرية في عصر التحول الرقمي «دراسة تحليلية»*. دراسات تربوية واجتماعية - مجلة دورية محكمة تصدر عن كلية التربية - جامعة حلوان. مصر.
58. نفيسة محمد باشرى وآخرون. (2017). *السلوك التنظيمي*. كلية التجارة. القاهرة. مصر.
59. النوايسة فاطمة عبد الرحيم. (2015). *أساسيات علم النفس*. ط1. دار المناهج. الأردن.
60. هادي مشعان ربيع. (د.ت). *القياس والتقويم في التربية والتعلي*. كلية إعداد المعلمين ودان. ليبيا.

- المراجع الأجنبية:

61. Christina Brun .(2022), The Seven Dillars of Flexibility
62. Niels Van ser weerd, Organizational Flexibility for Hypercompetitive Markets, Empirical Evidence of the Composition and context Specificity of syamic copabilities and Organization design parameters.

- المواقع الإلكترونية:

63. <https://progres.mesrs.dz>
64. [www.sndl.cerist.dz](http://www.sndl.cerist.dz)
65. <https://www.asjp.cerist.dz>
66. <https://www.cerist.dz/index.php/fr/produits-logiciels/101-syngeb>
67. Prenom.nom@univ-biskra.dz

الملاحق

استبائي اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي والمرونة التنظيمية في صورته الأولية

جامعة محمد خيضر – بسكرة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس و علوم التربية

استبيان مذكرة ماستر/ تخصص علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية

أساتذتي الأفاضل تحية تقدير و احترام و بعد :

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، و هو أداة من أدوات جمع البيانات لمذكرة نيل شهادة الماستر الأكاديمي للسنة الجامعية 2024/2023، و الموسومة بعنوان: "اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي و علاقته بالمرونة التنظيمية –دراسة ميدانية بقسم علم النفس و علوم التربية بجامعة محمد خيضر –بسكرة-"، كما نشكركم سلفا على تخصيص جزء من وقتكم الثمين للإجابة على فقرات هذا الاستبيان، نرجو منكم التكرم باختيار بدائل التي ترونها مناسبة، علما أن بيانات هاته الدراسة ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي، و ستحظى بالسرية التامة.

معلومات عامة :

الجنس : ذكر

المؤهل العلمي : ماجستير  دكتوراه

السن : .....

الرتبة:

أستاذ التعليم العالي

أستاذ محاضر أ

أستاذ محاضر ب

أستاذ مساعد أ

أستاذ مساعد ب

الخبرة المهنية : .....



استبائي اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي والمرونة التنظيمية في صورته الأولية

استبيان الاتجاه نحو التحول الرقمي

ملاحظات المحكمين			البنود	الرقم	البعد
تعديل مقترح	لا تقيس	تقيس			
			أملك جهاز حاسوب شخصي محمول (الملكية لا تعني المعرفة)	1	البعد المعرفي
			أملك جهاز هاتف ذكي	2	
			لدي حساب إلكتروني <b>شخصي</b>	3	
			أملك القدرة على استخدام الحاسوب و أنظمتة بكل سهولة	4	
			أقوم بإعداد المحتوى الرقمي للمحاضرات و الأعمال الموجهة بدون أي صعوبة	5	
			أقوم بنشر المحتوى الرقمي للمحاضرات و الأعمال الموجهة على المنصات الإلكترونية (moodle...).	6	
			استخدام البريد <b>المهني</b> للتواصل مع الطلبة	7	
			استخدم الإنترنت كمصدر للمعلومات التعليمية و البحثية	8	
			استخدم حلقات النقاش عن بعد باستخدام (Zoom , Google meet) للتواصل مع الطلبة	9	
			<b>تجربى</b> الاختبارات عن بعد باستخدام الوسائط التكنولوجية التي <b>تختارها (google form...)</b>	10	
			أملك حساب في الأرضية الرقمية (moodle) للتعليم عن بعد	11	
			سلوك الأستاذ الجامعي <b>الإيجابي</b> يمثل النموذج و المرجعية التي يعتمد عليها الطلاب في <b>توجيه</b> سلوكياتهم	12	البعد السلوكي
			السلوك الوظيفي للأستاذ الجامعي لا ينفصل عن السلوك الاجتماعي ،فكل منهما يرتبط بالآخر و ينعكس سلبا أو إيجابا على العملية التعليمية الرقمية	13	
			لدي كأستاذ جامعي القدرة على حل	14	

## استبائي اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي والمرونة التنظيمية في صورته الأولية

المشكلات المتعلقة بالتعليم عن بعد			المشكلات و حلها يوحي برؤية رقمية لاستراتيجية التحول		
			يتم نشر ثقافة التحول الرقمي بين أعضاء هيئة التدريس داخل الكلية	15	
			تتوفر برمجيات متطورة لتسهيل ممارسة المهام الإدارية التي يكلف بها الأستاذ	16	
			يتم استخدام التقنيات المتطورة في تحديد نقاط القوة و الضعف في الأداء داخل الكلية	17	
على استخدام مواقع التعليم عن بعد			يوجد تدريب لأعضاء هيئة التدريس على إنتاج مقررات الإلكترونية تفاعلية	18	
			لدي القدرة على إجراء التحسين و التغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية الكلية	19	
			أستخدم طرق تدريسية مختلفة في التعليم الرقمي (عروض باور بوينت، فيديوهات...)	20	
			أستطيع التواصل مع طلابي بشكل جيد أثناء حصص التعليم الإلكتروني	21	
			اعتمد على الوسائل و الوسائط الإلكترونية خلال العمل التفاعلي عن بعد	22	
			أشعر بالرضا على استخدام التكنولوجيا الرقمية	23	
			أشعر بالمقاومة حيال التغيير الرقمي في التعليم الجامعي	24	
			أحس بالأمن و طمأنينة اتجاه هذا التغيير في التكنولوجيا	25	
			أشعر بالانزعاج من التغيير في الهيكل التنظيمي للكلية	26	
			أشعر بالتهديد حيال انتهاك الخصوصية الشخصية أو اختراق المنصات	27	
			لدى الأستاذ الجامعي دور ملحوظ في تنمية القيم الأخلاقية من خلال غرس الوعي بمهارات التعليم الرقمي	28	
التقدير من طرف الطلبة أو الزملاء او الادارة وهل هو مادي كالمردودية أو معنوي			أتلقي تقديرا إيجابيا مقابل مجهوداتي المبذولة لإنجاز عملية التعليم على مستوى المنصات و الوسائط الرقمية المختلفة (من طرف من؟)	29	

البعث الاتفاعلي

استبائي اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي والمرونة التنظيمية في صورته الأولية

تدقيق أكبر			توفر الكلية المرونة في التعامل مع التغيير في التكنولوجيا	30	
			تتوفر لدي الرغبة اللازمة لاكتساب مهارات رقمية جديدة تساعدني في أداء عملي	31	

## استبائي اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي والمرونة التنظيمية في صورته الأولية

الرقم	البنود	ملاحظات المحكمين			البعد
		تقيس	لا تقيس	تعديل مقترح	
1	أتلقي دورات تدريبية من أجل تطوير مهاراتي لمسايرة التقدم التكنولوجي				بعد المرونة التنظيمية
2	تحرص الإدارة على وضع خطط و برامج تدريبية				
3	يوجد تعاون بين أعضاء جماعات العمل داخل الكلية				
4	ترتكز الكلية على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي لتحقيق العمل الجماعي				
5	أساهم في تبادل الخبرات مع زملائي في العمل				
6	تدعم الكلية تشكيل فرق العمل				
7	يوجد انسجام بين الأهداف الفردية و الأهداف الجماعية للكلية				
8	تستجيب الكلية للحاجات المتجددة للمستفيدين من خدماتها				بعد المرونة الاستراتيجية
9	تقدم الكلية برامج متفردة بما يحقق لها الاستمرارية				
10	تقدم الكلية بتحديث عمليات التوسع في تقديم خدماتها وفق التغير التقني				
11	تشخص الكلية التغيرات المحيطة بها باستمرار لخدمة التعليم العالي				
12	تقيم الكلية شراكات مع الكليات المتميزة لرفع جودة عملياتها				
13	تستفيد الكلية من المعلومات الجديدة في تعديل استراتيجياتها				
14	تمتلك الكلية الموارد الكافية لتحسين نوعية مخرجاتها				
15	تستطيع الكلية تحديد الموارد اللازمة لصياغة استراتيجياتها				
16	تعمل الكلية على التنمية المهنية لمنسوبيها وفقا لمتغيرات البيئة الخارجية				
17	تحرص الكلية على إعادة هيكلة قدراتها وفقا لمتغيرات البيئة الخارجية				
18	تمتلك الكلية القدرة على التنبؤ المستقبلي وفقا لما لديها من معلومات				
19	تعديل الكلية هيكلها التنظيمي للتكيف مع التغيرات البيئية المختلفة				بعد المرونة الهيكلية
20	تعتبر البيروقراطية لدى الأساتذة على مستوى الكلية دافع مهم للقيام بالتغيير				
21	يعتبر التغيير في السياسات و الإجراءات الحالية بالكلية دافعا				

## استبائي اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي والمرونة التنظيمية في صورته الأولية

			للتغيير لدى الأساتذة	
			يعتبر التداول بين أساتذة الكلية لمناصب المختلفة و كذا التخصصات و اللجان العلمية من أشكال التغيير	22
			تعتبر العلاقات غير رسمية بين الأساتذة في الكلية دعامة أساسية للتغيير	23
			تتيح الكلية لمنسوبيها إمكانية التعلم التنظيمي للتكيف مع المتغيرات	24
			تواكب الكلية التطورات التكنولوجية للاستفادة منها في عملياتها التطويرية لمستوياتها التنظيمية	25
			تمتلك الكلية القدرة على استثمار كواردها في عمليات التطوير	26
			يعتبر التغيير في الهيكل التنظيمي بالكلية أحد أسباب التغيير في مجال عملي	27

استبباني اتجاه أساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي والمرونة التنظيمية في صورته النهائية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر – بسكرة-

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس و علوم التربية

استببان مذكرة ماستر/ تخصص علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية

الأستاذ(ة) الفاضل(ة) تحية تقدير و احترام و بعد:

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، و هو أداة من أدوات جمع البيانات لمذكرة نيل شهادة الماستر الأكاديمي للسنة الجامعية 2024/2023، و الموسومة بعنوان: "اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي و علاقته بالمرونة التنظيمية –دراسة ميدانية بقسم علم النفس و علوم التربية بجامعة محمد خيضر –بسكرة-"، كما نشكركم سلفا على تخصيص جزء من وقتكم الثمين للإجابة على فقرات هذا الاستبيان، نرجو منكم التكرم باختيار بدائل التي ترونها مناسبة، علما أن بيانات هاته الدراسة ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي، و ستحظى بالسرية التامة.

معلومات عامة :

الجنس : ذكر  أنثى

المؤهل العلمي : ماجستير  دكتوراه

السن : .....

الرتبة:

أستاذ التعليم العالي

أستاذ محاضر أ

أستاذ محاضر ب

أستاذ مساعد أ

أستاذ مساعد ب

الخبرة المهنية : .....

أفضل الإجابة على الاستمارة :

الإلكترونية  المطبوعة

استبائي اتجاه أساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي والمرونة التنظيمية في صورته النهائية

استبيان الاتجاه نحو التحول الرقمي

الرقم	البند	موافق	محايد	غير موافق
1	أملك حساب في الأرضية الرقمية (moodle) للتعليم عن بعد.			
2	يتم نشر ثقافة التحول الرقمي بين أعضاء هيئة التدريس داخل الكلية.			
3	تتوفر لدي الرغبة اللازمة لاكتساب مهارات رقمية جديدة تساعدني في أداء عملي.			
4	أستخدم الحاسوب في مهام التدريس.			
5	سلوك الأستاذ الجامعي الإيجابي يمثل النموذج و المرجعية التي يعتمد عليها الطلاب في توجيه سلوكياتهم.			
6	أقوم بنشر المحتوى الرقمي للمحاضرات و الأعمال الموجهة على المنصات الإلكترونية (moodle).			
7	لدى الأستاذ الجامعي دور ملحوظ في تنمية القيم الأخلاقية من خلال غرس الوعي بمهارات التعليم عن بعد.			
8	استخدم حلقات النقاش عن بعد باستخدام (Google meet, Zoom) للتواصل مع الطلبة.			
9	يساهم الأستاذ الجامعي في السير الإيجابي للعملة التعليمية الرقمية ( عن بعد).			
10	أشعر بالرضا على استخدام التكنولوجيا الرقمية.			
11	أستطيع التواصل مع طلابي بشكل جيد أثناء حصص التعليم الإلكتروني.			
12	تجرى الاختبارات عن بعد باستخدام الوسائط التكنولوجية التي تختارها (google form...).			
13	أشعر بالمقاومة حيال التغيير الرقمي في التعليم الجامعي.			
14	اعتمد على الوسائل و الوسائط الإلكترونية خلال العمل التفاعلي عن بعد.			
15	استخدم البريد المهني للتواصل مع الطلبة.			

استبائي اتجاه أساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي والمرونة التنظيمية في صورته النهائية

			16	لدي كأستاذ جامعي القدرة على حل المشكلات المتعلقة بالتعليم عن بعد.
			17	أحس بالأمن وطمأنينة اتجاه هذا التغيير في التكنولوجيا.
			18	استخدم الإنترنت كمصدر للمعلومات التعليمية و البحثية.
			19	استخدم حساب بريدي المهني في تعاملاتي المهنية.
			20	تتوفر برمجيات متطورة لتسهيل ممارسة المهام الإدارية التي يكلف بها الأستاذ.
			21	أشعر بالانزعاج من التغيير في الهيكل التنظيمي للكلية .
			22	أملك القدرة على استخدام الحاسوب وبرامجه بكل سهولة.
			23	يتم استخدام التقنيات المتطورة في تحديد نقاط القوة و الضعف في الأداء داخل الكلية.
			24	أشعر بالتهديد حيال انتهاك الخصوصية الشخصية أو اختراق المنصات.
			25	استخدم الهاتف الذكي في مهام التدريس.
			26	يوجد تدريب لأعضاء هيئة التدريس على استخدام مواقع التعليم عن بعد.
			27	استخدامي للمنصات و الوسائط الرقمية المختلفة يجعلني أتلقي تقديرا إيجابيا.
			28	أقوم بإعداد المحتوى الرقمي للمحاضرات و الأعمال الموجهة بدون أي صعوبة.
			29	لدي القدرة على التحسين في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية العملية التعليمية.
			30	أستخدم طرق تدريسية مختلفة في التعليم الرقمي (عروض باوربوينت ، فيديوهات....).



استبائي اتجاه أساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي والمرونة التنظيمية في صورته النهائية

استبيان المرونة التنظيمية

الرقم	البنود	موافق	محايد	غير موافق
1	ألتقى دورات تدريبية من أجل تطوير مهاراتي لمسايرة التحول الرقمي.			
2	تقدم الكلية برامج متفردة بما يحقق لها الاستمرارية ومواكبة التحول الرقمي.			
3	يعتبر التغيير في المؤسسات و الإجراءات الحالية بالكلية دافعا للتغيير لدى الأساتذة.			
4	ترتكز الكلية على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي لتحقيق العمل الجماعي.			
5	تستجيب الكلية للحاجات المتجددة للمستفيدين من خدماتها الرقمية.			
6	تعديل الكلية هيكلها التنظيمي للتكيف مع التغيرات البيئية المختلفة و الرقمية.			
7	تحرص الإدارة على وضع خطط و برامج تدريبية تواكب التحول الرقمي.			
8	تقوم الكلية بتحديث عمليات التوسع في تقديم خدماتها الرقمية.			
9	تستطيع الكلية تحديد الموارد اللازمة لصياغة استراتيجياتها بما يتلاءم مع التحول الرقمي.			
10	تعتبر البيروقراطية لدى الأساتذة على مستوى الكلية دافع مهم للقيام بالتغيير.			
11	يوجد تعاون بين أعضاء جماعات العمل داخل الكلية.			
12	تشخيص الكلية التغيرات المحيطة بها باستمرار لخدمة التعليم العالي و مسايرة للتحول الرقمي.			
13	يعتبر التداول بين أساتذة على الكلية لمناصب المختلفة و كذا التخصصات و اللجان العلمية من أشكال التغيير.			
14	أساهم في تبادل الخبرات مع زملائي في العمل حسب مستجدات التحول الرقمي.			
15	تقيم الكلية شراكات مع الكليات المتميزة لرفع جودة عملياتها خاصة			

## استبائي اتجاه أساتذة الجامعيين نحو التحول الرقمي والمرونة التنظيمية في صورته النهائية

			منها الرقمية.
16			تعتبر العلاقات غير الرسمية بين الأساتذة في الكلية دعامة أساسية للتغيير.
17			تدعم الكلية تشكل فرق العمل.
18			تستفيد الكلية من المعلومات الجديدة في تعديل استراتيجياتها المعلوماتية و الرقمية.
19			تحرص الكلية على إعادة هيكلة قدراتها وفقا لمتطلبات التحول الرقمي.
20			يعتبر التغيير في الهيكل التنظيمي بالكلية أحد أسباب التغيير في مجال عملي
21			يوجد انسجام بين الأهداف الفردية و الأهداف الجماعية للكلية.
22			تمتلك الكلية الموارد الكافية لتحسين نوعية مخرجاتها الرقمية.
23			تتيح الكلية لمنسوبيها إمكانية التعلم التنظيمي للتكيف مع التحول الرقمي.
24			تعمل الكلية على التنمية المهنية لمنسوبيها بما يتساير مع المتغيرات الرقمية.
25			تواكب الكلية التطورات التكنولوجية للاستفادة منها في عملياتها التطويرية لمستوياتها التنظيمية.
26			تمتلك الكلية القدرة على استثمار كوادرها في عمليات التحول الرقمي.
27			تمتلك الكلية القدرة على التنبؤ المستقبلي وفقا لما لديها من معلومات.

## قائمة المحكمين

الرقم	اللقب والاسم	التخصص	الوظيفة	مكان العمل
01	جواي يوسف	علوم التربية	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة
02	عجال مسعودة	علم النفس العمل والتنظيم	أستاذة محاضرة أ	جامعة بسكرة
03	بن عبد الله بثينة	علم النفس العمل والتنظيم	أستاذة مساعدة قسم ب	جامعة بسكرة
04	بن عمر فاطنة	علم النفس العمل والتنظيم	أستاذة مساعدة قسم ب	جامعة بسكرة
05	زرقين سلمى	علم النفس العمل والتنظيم	أستاذة مساعدة قسم ب	جامعة بسكرة



## الخصائص السيكومترية لاستبيان التحول الرقمي والمرونة التنظيمية:

### 1. الصدق:

#### صدق الاتساق الداخلي:

Correlations		الدرجة الكلية التحول الرقمي
	Pearson Correlation	,516
1ح	Sig. (2-tailed)	,002
	N	30
	Pearson Correlation	,491
2ح	Sig. (2-tailed)	,006
	N	30
	Pearson Correlation	,564
3ح	Sig. (2-tailed)	,002
	N	30
	Pearson Correlation	,494
4ح	Sig. (2-tailed)	,005
	N	30
	Pearson Correlation	,450
5ح	Sig. (2-tailed)	,007
	N	30
	Pearson Correlation	,576
6ح	Sig. (2-tailed)	,001
	N	30
	Pearson Correlation	,489
7ح	Sig. (2-tailed)	,006
	N	30
	Pearson Correlation	,536
8ح	Sig. (2-tailed)	,002
	N	30
	Pearson Correlation	,395
9ح	Sig. (2-tailed)	,031
	N	30
	Pearson Correlation	,584
10ح	Sig. (2-tailed)	,001
	N	30
	Pearson Correlation	,642
11ح	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
	Pearson Correlation	,405
12ح	Sig. (2-tailed)	,026
	N	30

	Pearson Correlation	,406
13c	Sig. (2-tailed)	,026
	N	30
	Pearson Correlation	,636
14c	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
	Pearson Correlation	,558
15c	Sig. (2-tailed)	,002
	N	30
	Pearson Correlation	,523
16c	Sig. (2-tailed)	,003
	N	30
	Pearson Correlation	,561
17c	Sig. (2-tailed)	,001
	N	30
	Pearson Correlation	,544
18c	Sig. (2-tailed)	,002
	N	30
	Pearson Correlation	,616
19c	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
	Pearson Correlation	,483
20c	Sig. (2-tailed)	,007
	N	30
	Pearson Correlation	,798
21c	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
	Pearson Correlation	,634
22c	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
	Pearson Correlation	,681
23c	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
	Pearson Correlation	,639
24c	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
	Pearson Correlation	,565
25c	Sig. (2-tailed)	,001
	N	30
	Pearson Correlation	,456
26c	Sig. (2-tailed)	,005
	N	30
	Pearson Correlation	,609
27c	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30

	Pearson Correlation	,521
28ح	Sig. (2-tailed)	,003
	N	30
	Pearson Correlation	,380
29ح	Sig. (2-tailed)	,038
	N	30
	Pearson Correlation	,492
30ح	Sig. (2-tailed)	,006
	N	30
الدرجة_الكلية_التحول_الرقمي	Pearson Correlation	1
	N	30

### Correlations

		الدرجة_الكلية_المرونة_التنظيمية
	Pearson Correlation	,388
1م	Sig. (2-tailed)	,034
	N	30
	Pearson Correlation	,709
2م	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
	Pearson Correlation	,452
3م	Sig. (2-tailed)	,012
	N	30
	Pearson Correlation	,666
4م	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
	Pearson Correlation	,727
5م	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
	Pearson Correlation	,628
6م	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
	Pearson Correlation	,725
7م	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
	Pearson Correlation	,579
8م	Sig. (2-tailed)	,001
	N	30
	Pearson Correlation	,756
9م	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
	Pearson Correlation	,783
10م	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30

	Pearson Correlation	,707
11 <sub>r</sub>	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
	Pearson Correlation	,860
12 <sub>r</sub>	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
	Pearson Correlation	,768
13 <sub>r</sub>	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
	Pearson Correlation	,491
14 <sub>r</sub>	Sig. (2-tailed)	,006
	N	30
	Pearson Correlation	,757
15 <sub>r</sub>	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
	Pearson Correlation	,399
16 <sub>r</sub>	Sig. (2-tailed)	,029
	N	30
	Pearson Correlation	,766
17 <sub>r</sub>	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
	Pearson Correlation	,794
18 <sub>r</sub>	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
	Pearson Correlation	,776
19 <sub>r</sub>	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
	Pearson Correlation	,416
20 <sub>r</sub>	Sig. (2-tailed)	,022
	N	30
	Pearson Correlation	,731
21 <sub>r</sub>	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
	Pearson Correlation	,665
22 <sub>r</sub>	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
	Pearson Correlation	,723
23 <sub>r</sub>	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
	Pearson Correlation	,842
24 <sub>r</sub>	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
	Pearson Correlation	,879
25 <sub>r</sub>	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30



	Pearson Correlation	,742
26م	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
	Pearson Correlation	,814
27م	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
الدرجة_الكلية_المرونة_التنظيمية	Pearson Correlation	1
	N	30

#### صدق الاتساق الداخلي بين الأبعاد والدرجة الكلية للاستبيان:

##### Correlations

		الدرجة_الكلية_التحول_الرقمي
الدرجة_الكلية_التحول_الرقمي	Pearson Correlation	1
	N	30
البعد المعرفي في استبيان اتجاه الاساتذة نحو التحول الرقمي	Pearson Correlation	,831
	Sig. (2-tailed)	,000
البعد السلوكي في استبيان اتجاه الاساتذة نحو التحول الرقمي	Pearson Correlation	,939
	Sig. (2-tailed)	,000
البعد الانفعالي في استبيان اتجاه الاساتذة نحو التحول الرقمي	Pearson Correlation	,827
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30

##### Correlations

		الدرجة_الكلية_المرونة_التنظيمية
الدرجة_الكلية_المرونة_التنظيمية	Pearson Correlation	1
	N	30
بعد المرونة التنظيمية في استبيان المرونة التنظيمية	Pearson Correlation	,913
	Sig. (2-tailed)	,000
بعد المرونة الاستراتيجية في استبيان المرونة التنظيمية	Pearson Correlation	,974
	Sig. (2-tailed)	,000
بعد المرونة الهيكلية في استبيان المرونة التنظيمية	Pearson Correlation	,947
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30

4. الثبات:

- ألفا كورنباخ:

#### Reliability

## Scale : ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,827	30

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

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

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,953	27

## Correlations

Correlations		الدرجة_الكلية_التحول _الرقمي
الدرجة_الكلية_التحول_الرقمي	Pearson Correlation	1
	N	40
الدرجة_الكلية_المرونة_التنظيمية	Pearson Correlation	,586
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40

Correlations		الدرجة_الكلية_المرونة_التنظيمية
الدرجة_الكلية_المرونة_التنظيمية	Pearson Correlation	1
	N	40
البعد المعرفي في استنباط اتجاه الاساتذة نحو التحول الرقمي	Pearson Correlation	,448
	Sig. (2-tailed)	,004
	N	40
البعد السلوكي في استنباط اتجاه الاساتذة نحو التحول الرقمي	Pearson Correlation	,541
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
البعد الانفعالي في استنباط اتجاه الاساتذة نحو التحول الرقمي	Pearson Correlation	,541
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40

## 1. الفرضية الأولى:

Correlations		
	الدرجة_الكلية_المرونة _التنظيمية	البعد المعرفي في استنباط اتجاه الاساتذة نحو التحول الرقمي
الدرجة_الكلية_المرونة_التنظيمية	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	,448**
	N	40
البعد المعرفي في استنباط اتجاه الاساتذة نحو التحول الرقمي	Pearson Correlation	,448**
	Sig. (2-tailed)	,004
	N	40

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

## 2. الفرضية الثانية:

Correlations		
	الدرجة_الكلية_المرونة_التنظيمية	البعد السلوكي في استنباط اتجاه الاساتذة نحو التحول الرقمي
الدرجة_الكلية_المرونة_التنظيمية	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	,499**
	N	40
البعد السلوكي في استنباط اتجاه الاساتذة نحو التحول الرقمي	Pearson Correlation	,499**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	40

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

## 3. الفرضية الثالثة:

Correlations		
	الدرجة_الكلية_المرونة_التنظيمية	البعد الانفعالي في استنباط اتجاه الاساتذة نحو التحول الرقمي
الدرجة_الكلية_المرونة_التنظيمية	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	,541**
	N	40
البعد الانفعالي في استنباط اتجاه الاساتذة نحو التحول الرقمي	Pearson Correlation	,541**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40

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