



جامعة زيان عاشور بالجلفة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



دور القيادة في تعزيز ثقافة الرقمنة لدى العاملين
-دراسة ميدانية على أساتذة المدرسة الابتدائية دار الشيوخ-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم
والعمل

إشراف الأستاذة:

د. قويلي حدة

من إعداد الطالب:

صيلع عمر

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

أ..... رئيسا

أ..... مشرفا ومقررا

أ.....عضوا مناقشا

الموسم الجامعي : 2026/2025





شكر و عرفان

الشكر لله أولاً وأخيراً على جزيل نعمه ووفاء عطائه وقد وفقنا وأعاننا على إتمام هذه الدراسة وجعل طريقها ميسرة، كما يسرنا أن نتقدم بحظيم الامتنان

والشكر إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة "قويلى حدة" على ما قدمته لي من توجيهات وإرشادات

وأتقدم بجزيل الشكر

إلى كل الأساتذة الذين مروا في دربي جعلها الله في ميزان حسناتهم كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة الذين سيكتبون البحث قيمة أخرى من خلال آراءهم وتوجيهاتهم السديدة.





إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية
بمذكرتنا النهائية بصدق التخرج.

إلى من كان لها الفضل في بلوغي لهذه المرحلة عائلتي الصغيرة

زوجتي وأولادي حفظهم الله؛

إلى روجي أمي وأبي رحمهما الله

إلى اخواتي الداعمين لي دائما وأبدا

إلى كل أصدقائي

إلى كل زملاء

أستاذتنا الكرام إلى عامة

صباح عمر



ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة في تعزيز الثقافة الرقمية داخل المؤسسة التعليمية، من خلال إبراز مدى مساهمة القيادة في نشر الوعي الرقمي وتحفيز العاملين على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في مختلف الأنشطة الإدارية والتربوية. وقد تم التركيز على فهم طبيعة القيادة داخل المؤسسة التعليمية، والتعرف على علاقتها بالثقافة الرقمية، وتحليل تأثيرها على تحسين الأداء التنظيمي ومواكبة متطلبات التحول الرقمي.

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأنسب لطبيعة الموضوع، كما تم الاعتماد على مجموعة من المراجع العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة والثقافة الرقمية والتحول الرقمي، بهدف تحليل المفاهيم الأساسية المرتبطة بالدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الفعالة تلعب دوراً مهماً في تعزيز الثقافة الرقمية من خلال تشجيع العاملين على استخدام التكنولوجيا الحديثة، وتوفير بيئة تنظيمية قائمة على التعاون والتدريب والتطوير المستمر، وهو ما يؤكد أهمية القيادة في إنجاح عملية التحول الرقمي داخل المؤسسة التعليمية. كما بينت النتائج أن ضعف التكوين الرقمي ونقص الإمكانيات التقنية ومقاومة التغيير من بين أبرز المعوقات التي تحد من تعزيز الثقافة الرقمية.

خلصت الدراسة إلى أن تطوير القيادة الرقمية أصبح ضرورة أساسية لمواكبة التطورات الحديثة، وذلك من خلال تكثيف برامج التكوين الرقمي، وتوفير البنية التحتية التكنولوجية، وتعزيز ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع والانفتاح على التكنولوجيا في الممارسة اليومية.

الكلمات المفتاحية:

القيادة، الثقافة الرقمية، التحول الرقمي، المؤسسة التعليمية، الأداء التنظيمي، الرقمنة.

Abstract:

This study aims to reveal the role of leadership in promoting digital culture within educational institutions by highlighting the extent to which leadership contributes to spreading digital awareness and motivating employees to use modern technological tools in various administrative and educational activities. The study focused on understanding the nature of leadership within educational institutions, identifying its relationship with digital culture, and analyzing its impact on improving organizational performance and keeping pace with the requirements of digital transformation.

This study adopted the descriptive–analytical approach as it is the most appropriate for the nature of the topic. It also relied on a set of scientific references and previous studies related to leadership, digital culture, and digital transformation in order to analyze the main concepts associated with the study and reach accurate scientific results.

The findings of the study showed that effective leadership plays a significant role in promoting digital culture by encouraging employees to use modern technology and by providing an organizational environment based on cooperation, training, and

continuous development. This confirms the importance of leadership in ensuring the success of the digital transformation process within educational institutions. The results also indicated that weak digital training, lack of technical resources, and resistance to change are among the main obstacles limiting the enhancement of digital culture.

The study concluded that developing digital leadership has become an essential necessity to keep pace with modern developments. This can be achieved through intensifying digital training programs, providing technological infrastructure, and strengthening an organizational culture that encourages creativity and openness to technology in daily practice.

Keywords:

Leadership, Digital Culture, Digital Transformation, Educational Institution, Organizational Performance, Digitization.

الفهرس

رقم الصفحة	العنوان
ب	شكر و عرفان
ج	إهداء
د	ملخص الدراسة باللغة العربية
هـ	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
أ	المقدمة
15	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
16	تمهيد
17	1. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
19	2. فرضيات الدراسة
20	3. أهداف الدراسة
21	4. أهمية الدراسة
22	5. أسباب اختيار الموضوع
23	6. تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة
26	7. الدراسات السابقة
41	8. صعوبات الدراسة
42	خلاصة
43	الفصل الثاني: القيادة
44	تمهيد
45	1. مفهوم القيادة
47	2. القيادة والمفاهيم المتداخلة (الإدارة والرئاسة)

العنوان	رقم الصفحة
3. أهمية القيادة	50
4. مبادئ القيادة	51
5. مهارات القيادة	55
6. نظريات القيادة	58
7. أنماط القيادة	61
خلاصة	69
الفصل الثالث: الثقافة الرقمية	70
تمهيد	71
1. مفهوم الثقافة الرقمية	72
2. خصائص الثقافة الرقمية	74
3. أهمية الثقافة الرقمية	75
4. مميزات الثقافة الرقمية	76
5. مجالات الثقافة الرقمية	79
6. عقبات التحول نحو الثقافة الرقمية	81
7. تحديات ومعوقات الثقافة الرقمية	82
خلاصة	83
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	84
تمهيد	85
1. التعريف بمجتمع البحث	86
2. ميدان الدراسة	86
3. مجالات الدراسة (المكاني، البشري، الزماني)	87

العنوان	رقم الصفحة
4. منهج الدراسة	88
5. عينة الدراسة	89
6. أدوات جمع البيانات	90
7. أساليب المعالجة الإحصائية	92
خلاصة الفصل الرابع	98
الفصل الخامس: الجانب الميداني وعرض ومناقشة النتائج	99
تمهيد	100
3. عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى	128
4. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية	128
5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج المتوصل إليها	130
6. التوصيات	132
خلاصة والخاتمة العامة	134
المراجع والملاحق	138/ 134

ثانياً: فهرسة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
شكل رقم (1)	يمثل الهيكل التنظيمي للمدرسة الابتدائية الأولى (دماني بن الطيب)	86
شكل رقم (2)	يمثل الهيكل التنظيمي للمدرسة الابتدائية الثانية (رحال المبخوت)	87

ثالثاً: فهرسة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
93	يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس	(01)
94	يمثل توزيع المبحوثين حسب السن	(02)
95	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	(03)
96	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الوضعية المهنية	(03)
97	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير التحكم في اللغات	(04)
101	يمثل اعتماد الإدارة على توضيح أهمية العمل الرقمي لرفع جودة العملية التعليمية	(05)
102	يمثل مدى اعتماد إدارة المؤسسة على استخدام الوسائط الرقمية للتواصل مع الاستاذ	(06)
103	يمثل مدى تشجيع المؤسسة على استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية	(07)
104	يمثل مدى برمجة ندوات داخلية والصاق ملصقات تخص العمل الرقمي في مجال التعليم	(08)
105	يمثل مدى حث إدارة المؤسسة على استخدام المنصات الرقمية التكنولوجية بالعمل البيداغوجي	(09)
106	يمثل مدى تشجيع الإدارة على استخدام الوسائل الرقمية بالتدريس	(10)
107	يمثل مدى الاستعانة في تحضير الدروس على برامج الذكاء الاصطناعي	(11)
108	يمثل مدى اتاحة الإدارة إمكانية التواصل مع أولياء التلاميذ رقمياً	(12)
109	يمثل مدى الاستعانة بالمنصات الرقمية في تحليل النتائج المدرسية	(13)
110	يمثل مدى تشجع الإدارة على الابتكار والإبداع التكنولوجي والرقمي في مجال التعليم	(14)
111	يمثل مدى مواجهة مشاكل رقمية	(15)
112	يمثل الاستعانة ببرامج الذكاء الاصطناعي وعلاقته بسن المبحوثين	(16)
113	يبين العلاقة بين مواجهة الصعوبات والمؤهل العلمي	(17)
114	يمثل مدى توفير ادارة المؤسسة لأجهزة الحاسوب وشبكة الانترنت	(18)

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
115	يمثل مدى توفر أدلة ومحتويات علمية إلكترونية تساعد على الاستفادة من الرقمنة بالمؤسسة	(19)
116	يمثل مدى توفير إدارة المؤسسة لبرمجيات وتطبيقات تساعد في العملية التعليمية	(20)
117	يمثل مدى توفير قيادة المؤسسة فرصا للتكوين والتدريب الرقمي	(21)
118	يمثل مدى تشجيع إدارة المؤسسة على المشاركة في الدورات التكوينية في مجالات التكنولوجيا والرقمنة	(22)
119	يمثل مدى مواكبة محتوى الدورات التكوينية للتطور العلمي والتكنولوجي	(23)
120	يمثل مدى الاستفادة من الدورات التكوينية في مجال الرقمنة	(24)
121	يمثل مدى مساهمة الدورات التكوينية في مجال التكنولوجيا على تحسين الأداء البيداغوجي	(25)
122	يمثل مدى تشجيع إدارة المؤسسة على تبادل الخبرات في مجال التكنولوجيا الرقمية بين الأساتذة	(26)
123	يمثل مدى مواجهة الصعوبات في تطبيق الخبرات المستفادة من برامج التكوين التكنولوجي والرقمي	(27)
124	يمثل مدى توفر البنية التحتية والتجهيزات الرقمية الحديثة	(28)
125	يمثل مدى كفاءة المسيرين وقدرتهم على التكوين	(29)
126	يمثل مدى إيمان القيادة ودعمها للتغيير	(30)
127	يمثل مدى الاستفادة من الدورات التكوينية حسب الجنس	(31)
128	يمثل تمثيل الأساليب الإحصائية المتبعة في معالجة الفرضية الأولى	(32)
129	يمثل تمثيل الأساليب الإحصائية المتبعة في معالجة الفرضية	(33)
129	يمثل تمثيل الأساليب الإحصائية المتبعة في معالجة الفرضية الثانية	(34)

المقدمة

المقدمة:

شهد العالم في العقود الأخيرة تطورات تكنولوجية متسارعة فرضت على مختلف المؤسسات ضرورة التكيف مع متطلبات العصر الرقمي، خاصة المؤسسات التعليمية التي أصبحت مطالبة بإدماج التكنولوجيا في مختلف وظائفها الإدارية والتربوية من أجل تحسين الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية. وفي ظل هذا التحول الرقمي برزت القيادة كعنصر أساسي في توجيه العاملين وتحفيزهم على تبني الثقافة الرقمية، من خلال توفير بيئة تنظيمية قائمة على التكوين والتجديد والتفاعل الإيجابي مع التقنيات الحديثة.

وتُعد الثقافة الرقمية من المفاهيم الحديثة التي ترتبط بمجموعة المعارف والمهارات والقيم التي تمكن الأفراد من استخدام الوسائل التكنولوجية بكفاءة ووعي وأمان، بما يسمح لهم بالتكيف مع متطلبات العمل والتعليم والحياة المعاصرة. كما أصبحت الثقافة الرقمية أحد المؤشرات المهمة على تطور المؤسسات وقدرتها على مواكبة التحولات العالمية.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة الموسومة بـ: "دور القيادة في تعزيز الثقافة الرقمية لدى العاملين"، بهدف إبراز أهمية القيادة في نشر الوعي الرقمي داخل المؤسسة التعليمية، والكشف عن مدى مساهمتها في دعم التدريب الرقمي للعاملين، إضافة إلى التعرف على أبرز المعوقات التي تحد من تحقيق ثقافة رقمية فعالة داخل المؤسسة.

وقد اعتمدت الدراسة على الجانب النظري الذي تناول مفهوم القيادة وأهميتها ومهاراتها ونظرياتها المختلفة، إضافة إلى مفهوم الثقافة الرقمية وأبعادها وعلاقتها بالتحول الرقمي، كما تم التطرق إلى مجموعة من الدراسات السابقة الجزائرية والعربية والأجنبية التي تناولت

قيادة والثقافة الرقمية والتحول الرقمي داخل المؤسسات.

وتكمن أهمية الدراسة في كونها تعالج موضوعاً حديثاً يرتبط بالتحويلات الرقمية التي يشهدها قطاع التربية، وتسعى إلى إبراز الدور الحيوي للقيادة في إنجاح مشاريع الرقمنة داخل المؤسسات التعليمية، بما يساهم في تحسين الأداء الإداري والتربوي وتحقيق جودة التعليم.

ومن أجل الإحاطة بالظاهرة المستهدفة والإلمام بمتغيراتها وأبعادها قسم البحث إلى فصول موزعين كما يلي:

الفصل الأول: تناولت الدراسة في هذا الفصل العرض التمهيدي لموضوع الدراسة والمتمثل في أسباب اختيار الموضوع، أهميته، أهداف الدراسة، إشكالية الدراسة، وتساؤلاتها ثم قدمت الدراسة فروض حول إشكالية الدراسة، إضافة إلى تحديد أهم المفاهيم الأساسية التي قامت عليها متغيرات الدراسة من خلال تقديم التعاريف اللغوية، الاصطلاحية والإجرائية لمفاهيم الدراسة، كما تم التطرق إلى الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: تناولت في هذا الفصل القيادة مفهومها وخصائصها مهاراتها، والنظريات المفسرة لها، وكذا تصنيفات القيادة.

الفصل الثالث: تناولت فيه الثقافة الرقمية، تعريفها الأهمية وخصائصها، وكذا المميزات والعوامل وختتمناها بالعوائق والتحديات.

الفصل الرابع: تم التطرق إلى الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة، من مجتمع دراسة، ثانيا المنهج المتبع في الدراسة، مجتمع البحث ، ثم العينة وكيفية اختيارها، وأدوات الدراسة، حدود ومجالات الدراسة الزمانية والمكانية، وفي الأخير تم استعراض طرق المعالجة الاحصائية للدراسة.

الفصل الخامس: خصص لعرض البيانات العامة وخصائص أفراد العينة إضافة إلى عرض ومناقشة الفرضيات في ضوء الدراسات السابقة والجانب النظري للدراسة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي

تمهيد

1/ الإشكالية

2/ الفرضيات

3/ أهداف الدراسة

4/ أهمية الدراسة.

5/ أسباب اختيار الموضوع

6/ تحديد المفاهيم

7/ الدراسات السابقة

8/ صعوبات الدراسة

خلاصة

تمهيد:

يشهد العالم اليوم تطورات رقمية متسارعة أثرت في مختلف المؤسسات خاصة المؤسسة التعليمية التي أصبحت مطالبة بمواكبة التحول الرقمي وتبني التكنولوجيا في العمل الإداري والتربوي. وفي هذا الإطار تبرز القيادة كعامل أساسي في توجيه العاملين ونشر الثقافة الرقمية داخل المؤسسة من خلال التحفيز والتكوين وتهيئة بيئة تنظيمية داعمة للتجديد. وانطلاقاً من أهمية هذا الموضوع يتناول هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة من خلال عرض إشكالية البحث وتساؤلاته، وفرضياته، وأهدافه، وأهميته، إضافة إلى تحديد المفاهيم الأساسية واستعراض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة.

1/ الإشكالية:

تعد القيادة من أهم الآليات التنظيمية التي تسهم في تحقيق التغيير الاجتماعي والتنظيمي داخل المؤسسة التعليمية باعتبارها فاعلا تنظيميا مؤثرا في توجيه السلوك المهني وبناء القيم والمعايير التنظيمية لدى العاملين ومع التحولات المتسارعة التي فرضتها الثورة الرقمية لم يعد دور القيادة يقتصر على الوظائف الإدارية التقليدية، بل أصبح مرتبطا بقدرتها على تحقيق التكيف التنظيمي وترسيخ ثقافة رقمية حديثة تقوم على إدماج التكنولوجيا في مختلف الممارسات المهنية داخل المؤسسة التعليمية.

وتبرز أهمية هذا الموضوع في المؤسسات التعليمية الابتدائية باعتبارها مؤسسات اجتماعية وتنظيمية تؤدي دورا أساسيا في إعداد المورد البشري ومواكبة التحولات المجتمعية المعاصرة وفي هذا السياق يواجه العاملون بالمؤسسة التعليمية جملة من التحديات المرتبطة بضعف التمكن الرقمي وصعوبة التكيف مع متطلبات التحول الرقمي إضافة إلى ضرورة تبني أنماط جديدة من السلوك المهني والقيم التنظيمية المرتبطة باستخدام التكنولوجيا.

وعلى المستوى العالمي أكدت العديد من الدراسات أن نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات يرتبط بفعالية القيادة وقدرتها على خلق مناخ تنظيمي داعم للتجديد وتحفيز الفاعلين داخل المؤسسة على الانخراط في الثقافة الرقمية، كما برز مفهوم القيادة الرقمية باعتباره نمطا تنظيميا حديثا يقوم على الرؤية الاستراتيجية والتفاعل التنظيمي وتوظيف التكنولوجيا في تدبير الموارد البشرية والعمليات الإدارية.

أما على المستوى الوطني فقد سعت الجزائر إلى تجسيد مشروع الرقمنة داخل قطاع التربية من خلال مجموعة من الإصلاحات التنظيمية والتكنولوجية الهادفة إلى تحديث المؤسسة التعليمية وتعزيز استخدامها للوسائط الرقمية غير أن نجاح هذه التحولات يبقى مرتبطا

بدرجة كبيرة بقدره القيادة على مرافقة الفاعلين داخل المؤسسة وتوفير الدعم والتكوين المستمر بما يضمن ترسيخ ثقافة رقمية فعالة.

وفي الواقع المحلي يلاحظ وجود تفاوت تنظيمي بين المؤسسات التعليمية الابتدائية في مستوى تبني الرقمنة إذ تسعى بعض القيادات إلى إرساء بيئة تنظيمية تشجع على التفاعل الإيجابي مع التكنولوجيا وتدعم قيم الإبداع والتجديد، في حين لا تزال مؤسسات أخرى خاضعة لأنماط تسيير تقليدية تعيق انتشار الثقافة الرقمية وتحد من اندماج العاملين في مشروع التحول الرقمي.

وتعد الثقافة الرقمية من المفاهيم الحديثة التي تعكس منظومة القيم والاتجاهات والممارسات المرتبطة باستخدام التكنولوجيا داخل المؤسسة التعليمية حيث لم تعد الثقافة الرقمية مجرد استعمال للأجهزة والوسائط الحديثة بل أصبحت نسقا ثقافيا وتنظيميا يؤثر في طبيعة العلاقات المهنية وأنماط التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة.

وانطلاقا من ذلك تتجلى العلاقة الوظيفية بين القيادة الثقافة الرقمية باعتبار أن القيادة الفعالة تسهم في إعادة تشكيل الوعي المهني للعاملين وتعزيز الاتجاهات الإيجابية نحو التكنولوجيا من خلال الدعم التنظيمي والتحفيز والتكوين المستمر وخلق مناخ تنظيمي يشجع على الإبداع والتجديد.

وبناء على ما سبق يمكن صياغة التساؤل الرئيسي للدراسة على النحو الآتي:

1/ التساؤل الرئيسي:

ما دور القيادة في تعزيز الثقافة الرقمية لدى الأساتذة بالمؤسسة التعليمية الابتدائية؟

2/ الأسئلة الفرعية:

1. ما دور القيادة في نشر الوعي الرقمي لدى الأساتذة بالمؤسسة التعليمية الابتدائية؟

2. ما دور القيادة في دعم التدريب الرقمي للأساتذة بالمؤسسة التعليمية الابتدائية؟

3. ما أبرز المعوقات التنظيمية والاجتماعية التي تحد من دور القيادة في تعزيز الثقافة

الرقمية داخل المؤسسة التعليمية الابتدائية؟

2/ الفرضيات:

❖ الفرضية الأولى:

تساهم القيادة في نشر الوعي الرقمي لدى الأساتذة.

❖ الفرضية الثانية:

تساهم القيادة في دعم التدريب الرقمي للأساتذة.

3/ أهداف الدراسة:

1. تسليط الضوء على واقع الممارسات القيادية في المؤسسة ومدى مواكبتها لمتطلبات بيئة الرقمية.

2. التعرف على طبيعة الثقافة الرقمية السائدة لدى العاملين بالمؤسسة وكيفية تعاملهم مع التحول الرقمي.

3. إبراز دور القيادة في نشر وتطوير الثقافة الرقمية بين العاملين داخل المؤسسة.

4. تقديم بعض الاقتراحات التي تساهم في تطوير وتفعيل القيادة الرقمية داخل المؤسسة.

4/ أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهمية كبيرة لكونها تتناول موضوعاً حديثاً يرتبط بالتحولات التي تشهدها المؤسسات التربوية في ظل التطور التكنولوجي المتسارع، خاصة ما يتعلق بنشر الثقافة الرقمية داخل المؤسسة التعليمية. كما تهتم بدراسة دور القيادة في توجيه العاملين وتشجيعهم على تبني الأساليب الرقمية الحديثة في العمل الإداري والتربوي، بما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.

وتتمثل أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1. إبراز أهمية القيادة في تعزيز الثقافة الرقمية لدى العاملين بالمؤسسة من خلال تشجيعهم على استخدام التقنيات الرقمية في مختلف المهام والأنشطة اليومية.
2. معرفة مدى مساهمة القيادة في توجيه العاملين نحو تبني الثقافة الرقمية وتحفيزهم على التفاعل الإيجابي مع الوسائل الرقمية الحديثة داخل المؤسسة.
3. إبراز دور القيادة في نشر الوعي الرقمي وترسيخ ثقافة التعاون والتواصل الرقمي بين العاملين بما يخدم أهداف المؤسسة.
4. توضيح أثر القيادة في تعزيز الثقافة الرقمية بما يساهم في تطوير الأداء الإداري والتربوي وتحسين جودة العمل والخدمات داخل المؤسسة.

5/ أسباب اختيار الموضوع:

يُعد اختيار موضوع البحث من الخطوات الأساسية في إعداد الدراسة العلمية، حيث يعكس اهتمام الباحث بالقضايا المرتبطة بتخصصه. ومن هذا المنطلق جاء اختيار موضوع «دور القيادة في تعزيز الثقافة الرقمية لدى العاملين» نظرًا لأهميته في ظل التحولات الرقمية التي تشهدها المؤسسات الحديثة، واعتمادها المتزايد على التكنولوجيا في تنظيم العمل وتحسينه، وقد استند اختيار هذا الموضوع إلى مجموعة من الأسباب الذاتية والموضوعية.

❖ أسباب ذاتية:

- الرغبة الشخصية والميل العلمي لدراسة المواضيع الحديثة المرتبطة بالقيادة والتحول الرقمي داخل المؤسسات.

- الاهتمام بالتعرف على واقع الثقافة الرقمية داخل المؤسسات الجزائرية وفهم التحديات التي تواجه العاملين في تبني الثقافة الرقمية.
 - الاهتمام بدراسة طبيعة العلاقات التنظيمية داخل المؤسسة ومعرفة كيفية تأثير القيادة في تشكيل سلوك العاملين وتوجيههم نحو تبني الثقافة الرقمية.
- ❖ أسباب موضوعية:

- يُعد موضوع القيادة من المواضيع الأساسية في علم الاجتماع التنظيم والعمل باعتبارها ظاهرة اجتماعية وتنظيمية تؤثر في سلوك العاملين وأنماط التفاعل داخل المؤسسة.
- تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بموضوع الرقمنة داخل المؤسسات نتيجة التحولات التكنولوجية التي فرضت أنماطاً جديدة في العمل والتنظيم والتواصل المهني.
- محاولة فهم وتحليل دور القيادة في تعزيز الثقافة الرقمية لدى العاملين، من خلال دراسة أساليب التأثير والتحفيز التي تعتمدها الإدارة داخل المؤسسة.

6/ تحديد المفاهيم:

يُعتبر تحديد المفاهيم خطوة مهمة في أي بحث لأنه يساعد الباحث على توضيح المعاني المقصودة من المصطلحات المستعملة في الدراسة، وهذا يجعل الفهم أكثر دقة ويقلل من الغموض أو الاختلاف في تفسير المفاهيم كما أنه يساهم في تنظيم الأفكار وبناء دراسة واضحة تعتمد على استعمال علمي ومنهجي للمفاهيم.

1. مفهوم القيادة:

■ المفهوم اللغوي:

تعني القيادة في اللغة العربية القود وهو نقيض السوق، فيقال يقود الداية من أمامها ويسوقها من خلفها، وتعني أيضا المسك أو الأخذ بزمام الأمور والسير به نحو غاية مرسومة.

وتعني يقود في اللغة الإنجليزية lead أن تكون الأول أو أن تكون في المقدمة، والقائد (leder) هو الشخص الذي يدير ويوجه الآخرين فمكان القائد دائما في المقدمة كالدليل والمرشد والقُدوة.

وكلمة قيادة (leader ship) مشتقة من الفعل اليوناني (archein) الذي يعني يفعل أو يقوم بمهمة وهو يتفق مع الفعل اللاتيني (agere) والذي يعني يحرك أو يقود.

▪ المفهوم الاصطلاحي:

عرفها باص Bass بالعملية التي يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب. كما عرفت بأنها القدرة على التأثير في الآخرين وحفزهم إلى تحقيق أهداف معينة.

وعرفها جوليمبا وسكي R.GOL ELBIEWSKY بأنها القدرة القوية للتأثير على الناس في النواحي المرغوبة.

وعرفت بأنها القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس والتأثير في نشاطهم بغية تحقيق هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم.¹

✓ **التعريف الإجرائي:** القيادة هي قدرة شخص يُطلق عليه القائد على التأثير في مجموعة من الأفراد وتوجيه سلوكهم وتحفيزهم من خلال استخدام الإقناع والتنظيم بهدف دفعهم للعمل بشكل جماعي ومنسق نحو تحقيق أهداف مشتركة ومحددة مسبقاً، وتتميز القيادة

¹ بلقاسم بن العايب، نمط القيادة وعلاقتها بالتطوير التنظيمي في الإدارة المحلية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر3، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والإداري، 2021/2022، ص16.

بأنها لا تعتمد فقط على إصدار الأوامر بل تقوم على بناء علاقات من الثقة والاحترام والتعاون بين القائد وأفراد المجموعة مما يساعد على رفع مستوى الدافعية لديهم وتحقيق نتائج أفضل بفعالية وكفاءة.

2. مفهوم الثقافة:

- **لغة:** بمعنى التثقيف الشيء هو إقامة المعوج منه وسواه، وفي الإنسان أدبه وهذبه وهي تشمل العلوم والمعارف والفنون التي يطلب الحذق فيها وتوحي إلى عدة معان ومنها الفطنة والذكاء والتهديب وضبط العلم وسرعة التعلم.
- **اصطلاحاً:** تعني التمكن من مجال معين أو امتلاك الفرد للسلوكيات المعرفية التي يستطيع من خلالها التفاعل مع هذه المجالات².

✓ التعريف الإجرائي:

الثقافة هي مجموعة من المعارف والعلوم والفنون المكتسبة التي يكتسبها الفرد عبر التعلم والتجربة، والتي تمكنه من الفهم الجيد لمجال معين والتكيف معه والتفاعل معه بفعالية، مع ما تتضمنه من تهذيب للفكر وتنمية للذكاء وسرعة في التعلم وحسن التصرف في المواقف المختلفة.

² شيماء أحمد عبد القادر بهنسي، رؤية مستقبلية لدور الجامعة في نشر ثقافة الرقمنة في المجتمع المصري تحقيقاً لأهداف رؤية مصر، مجلة تطوير الأداء الجامعي، العدد الأول، 2022، ص177.

3. مفهوم الثقافة الرقمية:

تشير الثقافة الرقمية إلى مجموعة من المهارات والقيم الضرورية التي تمكن الأفراد من التعامل مع التكنولوجيا الرقمية بطرق آمنة وفعالة، مما يسهم في تحقيق التكيف مع بيئات العمل والحياة الرقمية وتعزيز الابتكار.

ويعرفها بعض الباحثين بأنها تتضمن معارف وقيم رقمية أساسية يحتاج الأفراد إلى إتقانها لمواكبة التطورات التقنية المتسارعة.³

✓ التعريف الإجرائي:

الثقافة الرقمية هي قدرة الفرد على استخدام التقنيات والأدوات الرقمية بكفاءة ووعي وأمان، من خلال امتلاك المعارف والمهارات والقيم الرقمية الأساسية التي تساعد على التفاعل الفعال مع البيئة الرقمية، والتكيف مع متطلبات الدراسة والعمل والحياة الحديثة، مع توظيف التكنولوجيا بطريقة تسهم في التواصل والإبداع والابتكار ومواكبة التطورات التقنية المتسارعة.

³ تركي عبد العزيز عبدالله الملحم، مستوى الثقافة الرقمية لدى معلمي العربية لغة ثانية في ضوء متطلبات العصر الرقمي، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد الثاني، 2025م، ص942

7/ الدراسات السابقة:

✓ الدراسات الجزائرية:

1. الدراسة الأولى: بعنوان: "نمط القيادة وعلاقتها بالتطوير التنظيمي في الإدارة المحلية الجزائرية: حالة بلديات الجلفة، حاسي بحبح، الشارف (2018-2012)".

تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول ضعف أداء الإدارة المحلية الجزائرية وعجزها عن تقديم خدمات نوعية للمواطنين بسبب وجود اختلالات تنظيمية وتسييرية، الأمر الذي استدعى البحث عن النمط القيادي القادر على تحقيق التطوير التنظيمي داخل البلديات.

وانطلقت الدراسة من سؤال إشكالي رئيسي مفاده: ما هو النمط القيادي السائد في إدارة الجماعة المحلية وما علاقته بالتطوير التنظيمي في البلديات محل الدراسة؟، وتفرعت عنه عدة أسئلة فرعية تمثلت في: ما طبيعة القيادة والتطوير التنظيمي؟ وما طبيعة العلاقة بينهما؟ وما الاستراتيجية المناسبة لتحقيق التطوير التنظيمي؟ وهل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة المختلفة (المستبد، الحر، الديمقراطي، والتحويلي) والتطوير التنظيمي؟

وتعد هذه الدراسة أطروحة دكتوراه علوم لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، من إعداد الطالب بلقاسم بن العايب، وتحت إشراف الأستاذ الدكتور نور الدين حاروش، بجامعة جامعة الجزائر 3، خلال السنة الجامعية 2022/2021.

وقد تمثل ميدان الدراسة في بلديات الجلفة، حاسي بحبح، والشارف. واعتمد الباحث على فرضيات مفادها أن تبني النمط الديمقراطي أو التحويلي يساهم في تعزيز التطوير

التنظيمي، في حين أن النمطين الحر والمستبد يؤثران سلباً عليه. كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، إلى جانب منهج دراسة الحالة والمنهج التاريخي.

واعتمدت الدراسة على عينة من الموظفين العاملين في الوظائف الإدارية والتأطيرية داخل البلديات محل الدراسة، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، إضافة إلى المقابلة والملاحظة. كما استُخدم الأسلوب الإحصائي الكمي من خلال برنامج SPSS لتحليل البيانات. أما المجال الزمني للدراسة فقد امتد من سنة 2012 إلى 2018، في حين اقتصر المجال المكاني على بلديات الجلفة، حاسي بحبح، والشارف. وقد توصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد في هذه البلديات هو النمط الحر (السائب)، يليه النمط الاستبدادي.

وأظهرت النتائج ضعف مستوى التطوير التنظيمي. وبينت الدراسة وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين النمطين الحر والمستبد والتطوير التنظيمي، مقابل وجود علاقة إيجابية بين النمطين الديمقراطي والتحويلي والتطوير التنظيمي.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة دعم القيادة السياسية لبرامج الإصلاح الإداري، واعتماد النمطين الديمقراطي والتحويلي في تسيير البلديات، مع تكثيف الدورات التدريبية لتأهيل القيادات الإدارية، إضافة إلى تبني التخطيط الاستراتيجي كآلية أساسية للنهوض بالإدارة المحلية الجزائرية وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين.

2. الدراسة الثانية: بعنوان «أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي، دراسة حالة عينة من الأساتذة في جامعات الشرق الجزائري» وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (LMD) في ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير الموارد البشرية، من إعداد الطالب قعودة نصر الدين، تحت إشراف الأستاذة الدكتورة سلامي منيرة، خلال السنة الجامعية 2021/2020.

تمحورت إشكالية الدراسة حول معرفة مدى تأثير ممارسة القيادة الأخلاقية من طرف القيادات الأكاديمية بالجامعات الجزائرية على مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة الجامعيين، حيث تمثل سؤال الإشكالية الرئيسي في: ما أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية بأبعدها المختلفة على الالتزام التنظيمي للأستاذ الجامعي في الجامعات محل الدراسة؟

وانبثقت عنه أسئلة فرعية تتعلق بتحديد مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية، ومستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة (العاطفي، المعياري، المستمر)، إضافة إلى الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في تصورات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية.

واعتمدت الدراسة على فرضية رئيسية مفادها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي، إلى جانب فرضيات فرعية تؤكد وجود أثر على كل من الالتزام العاطفي والمعياري والمستمر، مع وجود فروق تعزى للجنس والرتبة العلمية والأقدمية والجامعة.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 377 أستاذاً جامعياً موزعين على جامعات ورقلة ويسكرة والمسيلة. كما تم توظيف الأسلوب الإحصائي الكمي باستخدام برنامج SPSS

v20، مع الاستعانة بمعاملات الارتباط والانحدار واختبارات Mann-Whitney و Kruskal-Wallis واختبار Kolmogorov-Smirnov.

أما المجال الزمني للدراسة فقد امتد من سنة 2019 إلى غاية أغسطس 2020، في حين تمثل المجال المكاني في جامعات الشرق والجنوب الشرقي الجزائري. وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى جيد من ممارسة القيادة الأخلاقية ومستوى جيد من الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة، كما أثبتت وجود أثر إيجابي متوسط للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي الكلي والالتزام العاطفي، وأثر ضعيف على الالتزام المعياري والمستمر، مع ظهور بعض الفروق المرتبطة بالرتبة العلمية والأقدمية والجامعة.

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة الأخلاقية داخل الجامعات، وتطوير بيئة العمل والحوافز المادية والمعنوية للأساتذة، إضافة إلى تفعيل ميثاق أخلاقيات المهنة الجامعية بما يعزز الثقة والولاء التنظيمي داخل المؤسسة الجامعية.

3. الدراسة الثالثة:

بعنوان «دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية: دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة» ومقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في تخصص التسيير العمومي.

إشكالية تأثير الأنماط القيادية في نجاح إدارة التغيير التنظيمي داخل الجامعة، في ظل التحولات والتحديات المعاصرة التي فرضت على المؤسسات العمومية ضرورة التكيف والتطوير المستمر، وتمثل سؤال الإشكالية الرئيس في: ما أثر الأنماط القيادية في نجاح إدارة التغيير التنظيمي داخل جامعة محمد خيضر بسكرة؟ وتفرعت عنه عدة أسئلة، أهمها: ما مستوى ممارسة الأنماط القيادية لدى عمداء الكليات؟ وما مستوى ممارسة إدارة التغيير

التنظيمي داخل الجامعة؟ وهل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية وإدارة التغيير التنظيمي؟ وهل توجد فروق في استجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

وقد أنجزت الدراسة من إعداد الباحثة سعيدة دوباخ، تحت إشراف الأستاذ الدكتور ميلود تومي، في ميدان القيادة وإدارة التغيير بالمؤسسات الجامعية العمومية. واعتمدت الدراسة على فرضيات مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية وإدارة التغيير التنظيمي، وأن القيادة الديمقراطية والتحويلية تسهمان إيجابياً في نجاح التغيير التنظيمي، إضافة إلى وجود فروق مرتبطة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية. كما اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام أسلوب دراسة الحالة، والاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، والتي وُزعت على عينة عشوائية طبقية قوامها 225 أستاذاً من أصل 1291 أستاذاً ب جامعة محمد خيضر بسكرة.

وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics. أما المجال المكاني للدراسة فتمثل في جامعة محمد خيضر بسكرة، في حين لم يُذكر المجال الزمني في النص.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة الأنماط القيادية وإدارة التغيير التنظيمي جاء متوسطاً، مع احتلال النمط الديمقراطي المرتبة الأولى بين الأنماط القيادية، كما ثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للأنماط القيادية على إدارة التغيير التنظيمي، خاصة بعدي الحفز الإلهامي والاعتبار الفردي ضمن القيادة التحويلية، إضافة إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس، مقابل وجود فروق مرتبطة بالرتبة العلمية وسنوات الخدمة والكلية. وانتهت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أبرزها تعزيز القيادة الديمقراطية والتحويلية، وتوسيع

المشاركة في اتخاذ القرار، وتطوير قنوات الاتصال، وتفعيل تفويض السلطة، وترسيخ مبادئ العدالة والشفافية، مع إعداد برامج تدريبية لتطوير مهارات قيادة التغيير داخل الجامعة.

✓ الدراسات العربية:

4. الدراسة الرابعة:

بعنوان: الثقافة الرقمية عبر وسائل التواصل الاجتماعي وعلاقتها بتنمية المواطنة الرقمية، دراسة ميدانية على طلاب المدارس الثانوية المصرية. في بحث علمي منشور بمجلة محكمة، وقد نُشرت سنة 2022م في مجلة اتحاد الجامعات العربية لبحوث الإعلام وتكنولوجيا الاتصال. تندرج الدراسة ضمن تخصص الإعلام والاتصال والتربية الإعلامية والرقمية، وهي من إعداد الدكتور طارق محمد الصعيدي، وينتمي موضوعها إلى ميدان الإعلام والاتصال، حيث تناولت إشكالية التزايد الكبير في استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بين طلاب المدارس الثانوية وما يترتب عنه من تأثيرات رقمية وسلوكية وأخلاقية، وسعت إلى معرفة دور الثقافة الرقمية في تنمية المواطنة الرقمية لدى الطلاب. وتمثل السؤال الرئيسي للدراسة في: ما دور الثقافة الرقمية عبر وسائل التواصل الاجتماعي في تنمية الوعي بجوانب المواطنة الرقمية لطلاب المدارس المصرية؟ وتفرعت عنه عدة أسئلة تخص أنماط استخدام وسائل التواصل، ومستوى متابعة موضوعات الثقافة الرقمية، ومدى الوعي بالمواطنة الرقمية.

واعتمدت الدراسة على فرضيات أبرزها وجود علاقة ارتباطية بين متابعة الثقافة الرقمية ومستوى الوعي بالمواطنة الرقمية، إضافة إلى وجود فروق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

وقد استخدمت الدراسة منهج المسح الإعلامي، واعتمدت على استمارة الاستبيان ومقياس محاور المواطنة الرقمية التسعة كأدوات لجمع البيانات، مستندة إلى نظرية المعرفة الإعلامية كإطار نظري. وشملت عينة الدراسة 400 طالب وطالبة من المدارس الثانوية بمحافظة المنوفية بمصر. أما المجال المكاني فتمثل في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة ومدارس اللغات بمحافظة المنوفية، بينما تمثل المجال الزمني في سنة 2022م. وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع كثافة استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بين الطلاب، واحتلال تطبيق الواتس آب المرتبة الأولى من حيث الاستخدام، إضافة إلى وجود مستوى متوسط من الوعي بالثقافة الرقمية والمواطنة الرقمية، مع ضعف نسبي في القدرة على الحماية من مخاطر الإنترنت. كما أثبتت النتائج وجود علاقة دالة إحصائياً بين متابعة الثقافة الرقمية وتنمية المواطنة الرقمية.

وأوصت الدراسة بضرورة إعداد منهج دراسي خاص بالمواطنة الرقمية، وتكثيف التوعية باستخدام الآمن لوسائل التواصل الاجتماعي، وتفعيل الأنشطة الإعلامية داخل المدارس، وتوجيه الطلاب نحو الاستخدام التعليمي والثقافي للمنصات الرقمية.

5. الدراسة الخامسة:

بعنوان: فعالية برنامج تدريبي قائم على فلسفة الثقافة الرقمية لتنمية بعض المفاهيم التكنولوجية للأطفال ذوي الإعاقة العقلية البسيطة، وهي بحث علمي منشور في مجلة علمية محكمة هي مجلة الدراسات التربوية والاجتماعية الصادرة عن كلية التربية بجامعة حلوان.

وقد تناولت مشكلة ضعف المفاهيم التكنولوجية لدى الأطفال ذوي الإعاقة العقلية البسيطة، في ظل انتشار تصور مجتمعي خاطئ يعتبر أن هذه الفئة غير قادرة على التعامل مع التكنولوجيا الرقمية، مما أدى إلى تهميشهم وحرمانهم من الاستفادة من التحول الرقمي الذي أصبح ضرورياً في الحياة اليومية.

وتمثلت إشكالية الدراسة في معرفة مدى فعالية برنامج تدريبي قائم على الثقافة الرقمية في تنمية بعض المفاهيم التكنولوجية لدى هؤلاء الأطفال. وانبثق عن الإشكالية سؤال رئيس هو: ما فعالية برنامج تدريبي قائم على فلسفة الثقافة الرقمية لتنمية بعض المفاهيم التكنولوجية للأطفال ذوي الإعاقة العقلية البسيطة؟، وتفرعت عنه عدة أسئلة فرعية هي: ما المفاهيم التكنولوجية اللازم تميمتها لدى الأطفال ذوي الإعاقة العقلية البسيطة؟ وما التصور المقترح لبرنامج تدريبي قائم على فلسفة الثقافة الرقمية لتنمية هذه المفاهيم؟ وما فعالية البرنامج التدريبي في تنمية تلك المفاهيم؟

وتعد الدراسة بحثاً علمياً منشوراً وقد أعدته الدكتورة بسمة محمد أحمد بدر سالم، وهي مدرس الإعاقة العقلية بكلية التربية الخاصة بجامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، وتم نشره سنة 2022م، وينتمي إلى ميدان التربية الخاصة تخصص الإعاقة العقلية. ولم تُعرض الفرضيات بشكل مباشر، إلا أن الدراسة قامت على فرضية وجود فروق دالة إحصائياً بين درجات الأطفال في التطبيق القبلي والبعدى لصالح التطبيق البعدى بعد تطبيق البرنامج التدريبي. واعتمدت الدراسة على المنهج شبه التجريبي باستخدام مجموعتين متكافئتين: مجموعة تجريبية وأخرى ضابطة مع القياس القبلي والبعدى والتتبعي.

أما عينة الدراسة فقد تكونت من (22) طفلاً وطفلة من ذوي الإعاقة العقلية البسيطة، تم تقسيمهم بالتساوي إلى مجموعتين: تجريبية وضابطة، بواقع (11) طفلاً في كل مجموعة،

وتراوحت أعمارهم بين 9 و12 سنة، ودرجات ذكائهم بين 55 و70 درجة. واستُخدمت في الدراسة عدة أدوات هي: مقياس ستانفورد بنيه للذكاء الصورة الخامسة، ومقياس المفاهيم التكنولوجية للأطفال ذوي الإعاقة العقلية البسيطة من إعداد الباحثة، بالإضافة إلى البرنامج التدريبي المتمثل في كتاب الأنشطة ودليل المعلم. كما تم استخدام برنامج SPSS لمعالجة البيانات إحصائياً بالاعتماد على معاملات الثبات واختبارات (T) ومان ويتي وويلكوكسون وحساب حجم التأثير. وقد أُجريت الدراسة بمدرسة "بم للتربية الفكرية" التابعة لإدارة السيدة زينب التعليمية بمحافظة القاهرة خلال الفصل الدراسي الثاني من السنة الدراسية 2022/2021م، واستمر تطبيق البرنامج مدة شهرين ونصف تقريباً أي عشرة أسابيع.

وأظهرت نتائج الدراسة فعالية كبيرة جداً للبرنامج التدريبي القائم على الثقافة الرقمية في تنمية المفاهيم التكنولوجية لدى الأطفال ذوي الإعاقة العقلية البسيطة، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التطبيقين القبلي والبعدي لصالح التطبيق البعدي، إضافة إلى تحقق التكافؤ بين المجموعتين قبل تنفيذ البرنامج. كما تمكن الأطفال من اكتساب مجموعة من المفاهيم التكنولوجية المهمة مثل: الأجهزة التكنولوجية، الإنترنت، التسوق الإلكتروني، الصرف الآلي، الثقافة المالية الإلكترونية، والأمن الرقمي.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتنقيف التكنولوجي للأطفال ذوي الإعاقة العقلية البسيطة من خلال تصميم برامج تعليمية مناسبة لقدراتهم، وتطوير مناهج التربية الفكرية لتتضمن تطبيقات الثقافة الرقمية، مع توعية أولياء الأمور بأهمية تعليم أطفالهم استخدام التكنولوجيا بطريقة آمنة، إضافة إلى تدريب معلمي التربية الفكرية على توظيف الوسائل التكنولوجية الحديثة، وإعداد كوادر متخصصة تجمع بين المعرفة التكنولوجية وخصائص

ذوي الإعاقة العقلية، مع تنويع وسائل التقويم بما يساعد على قياس مختلف جوانب التعلم لديهم.

6. الدراسة السادسة:

بعنوان: أثر الثقافة الرقمية والقدرات الرقمية في تحسين الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس في الجامعات اليمنية، وهي مقال علمي محكم منشور في مجلة الدراسات الاجتماعية ويحمل المعرف الرقمي، وينتمي إلى ميدان إدارة الأعمال تخصص نظم معلومات إدارية. أعدّ الدراسة الباحث حمد سالمين سعيد بن الزوع سنة 2025م، وهي بحث علمي منشور.

الإشكالية باختصار:

تناولت الدراسة التحديات التي تواجه الجامعات اليمنية في ظل التحول الرقمي، خاصة ما يتعلق بضعف البنية التحتية الرقمية، ونقص المهارات التقنية لدى أعضاء هيئة التدريس، والحاجة إلى تعزيز الثقافة والقدرات الرقمية بما يساهم في تحسين الأداء الأكاديمي والارتقاء بجودة التعليم العالي.

سؤال الإشكالية والأسئلة الفرعية:

تمثل سؤال الإشكالية الرئيسي في: ما أثر القدرات الرقمية والثقافة الرقمية في تحسين الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس في الجامعات اليمنية؟، وتفرعت عنه أسئلة فرعية هي: ما أثر القدرات الرقمية في تحسين الأداء الأكاديمي؟ وما أثر الثقافة الرقمية في تحسين الأداء الأكاديمي لدى هيئة التدريس في الجامعات اليمنية؟

تعد هذه الدراسة مقالاً علمياً محكماً منشوراً في مجلة علمية، في تخصص نظم معلومات إدارية ضمن ميدان إدارة الأعمال، من إعداد الباحث حمد سالمين سعيد بن الزوع، سنة 2025م، دون إشراف أكاديمي مباشر.

فرضيات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على فرضيتين أساسيتين؛ الأولى تنص على وجود علاقة إيجابية بين القدرات الرقمية والأداء الأكاديمي في الجامعات اليمنية، والثانية تفترض وجود علاقة إيجابية بين الثقافة الرقمية والأداء الأكاديمي في الجامعات اليمنية.

المنهج المستخدم في الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات وتحليل أثرها في الأداء الأكاديمي.

عينة الدراسة والأدوات المستخدمة والأسلوب المعتمد:

تكوّنت عينة الدراسة من 131 عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية ممن استجابوا للاستبانة الإلكترونية بصورة صحيحة وصالحة للتحليل. واعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة الإلكترونية التي وُزعت عبر وسائل التواصل الاجتماعي، كما استخدمت أسلوب نمذجة المعادلات البنائية القائمة على مسار المربعات الجزئية (PLS-SEM) بواسطة برنامج SmartPLS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. وقد شمل المجال الزمني للدراسة الفترة الممتدة بين 2024 و2025م، بينما تمثل المجال المكاني في الجامعات اليمنية.

نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي وطردي للقدرات الرقمية في تحسين الأداء الأكاديمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية، في حين بيّنت النتائج أن الثقافة الرقمية لا تمتلك أثراً ذا دلالة إحصائية في تحسين الأداء الأكاديمي ضمن البيئة المدروسة.

التوصيات والحلول:

أوصت الدراسة بضرورة التركيز على دراسة الآثار طويلة الأجل لتبني التقنيات الرقمية في التعليم العالي، والعمل على تطوير نماذج تعليمية مبتكرة تستفيد من الإمكانيات الرقمية المتاحة، إضافة إلى تشجيع الباحثين على إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية والتكميلية لسد الفجوات البحثية المرتبطة بالتحول الرقمي والأداء الأكاديمي في الجامعات اليمنية.

✓ الدراسات الأجنبية:

7. الدراسة السابعة:

بعنوان الدراسة: دور القيادة في تأسيس ثقافة رقمية كعامل محفز للتحول الرقمي (The Role of Leadership in Establishing a Digital Culture as a Catalyst for Digital Transformation).

الإشكالية باختصار: تكمن إشكالية الدراسة في أن نسبة كبيرة من مبادرات التحول الرقمي داخل المؤسسات تفشل رغم تصميمها لتحسين الأداء المؤسسي، حيث تشير الدراسات إلى أن حوالي 90% من هذه المبادرات لا تحقق أهدافها المرجوة. ويرجع السبب الرئيس لهذا الفشل إلى غياب ثقافة تنظيمية داعمة للتحول الرقمي، إضافة إلى نقص الدراسات الأكاديمية التي توضح مفهوم التحول الرقمي بشكل دقيق، وتبين دور القيادة في تهيئة البيئة الثقافية والتنظيمية الملائمة لإنجاح هذا التحول.

سؤال الإشكالية والأسئلة الفرعية: تمحور السؤال الرئيس للدراسة حول: ما هو دور القيادة في التحول الرقمي؟، وتفرعت عنه مجموعة من الأسئلة الفرعية تمثلت في: ما هي العوامل والخصائص الرئيسية للثقافة الرقمية؟ وكيف ينبغي للمنظمات أن تبدأ في تحويل الممارسات والأنظمة لتهيئة بيئة داعمة للثقافة الرقمية؟

مذكرة لنيل شهادة: ماجستير إدارة الأعمال (MBA)، التخصص وميدان الدراسة: تدرج الدراسة ضمن تخصص إدارة الأعمال، في مجال الإدارة الاستراتيجية والتحول الرقمي في القطاع المصرفي.

إعداد الطالب: أزولا مدا (Azola Mda)، تحت إشراف: وتم الاكتفاء بالإشارة إليه بعبارة (Research Supervisor Name).

السنة: بتاريخ تسليم نهائي في 04 نوفمبر 2024.
الفرضيات:

لم تعتمد الدراسة على فرضيات إحصائية مسبقة، وذلك لأنها استندت إلى المنهج الكيفي الاستكشافي ذي الطابع الاستقرائي، حيث ركزت على استكشاف المفاهيم والإجابات انطلاقاً من تجارب المشاركين وآرائهم.

المنهج المستخدم في الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الكيفي (النوعي) القائم على الفلسفة التفسيرية والمنظور الفينومينولوجي (علم الظواهر)، مع توظيف الأسلوب الاستقرائي لاستخلاص النتائج والأفكار من البيانات الميدانية.

عينة الدراسة:

تكونت العينة من 13 مشاركاً من العاملين في القطاع المصرفي بجنوب إفريقيا، ممن يشغلون مناصب قيادية أو يشاركون في مبادرات التحول الرقمي، مثل المحللين التنفيذيين، محلي الأعمال، وقادة محافظ التحول الرقمي.

الأدوات المستخدمة في الدراسة: تم استخدام دليل مقابلة خاص بالمقابلات شبه المنظمة (Semi-structured Interviews)، والتي أُجريت عبر برنامج Microsoft Teams.

الأسلوب المستخدم في تحليل البيانات: استخدمت الدراسة أسلوب التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) بهدف تحديد الأنماط والموضوعات الرئيسية المستخلصة من المقابلات، وذلك بالاستعانة ببرنامج التحليل الكيفي ATLAS.ti. المجال الزمني والمكاني للدراسة: تمثل المجال المكاني للدراسة في القطاع المصرفي بمنطقة غوتغ (Gauteng) بجنوب إفريقيا، أما المجال الزمني فتمثل في دراسة مستعرضة (Cross-sectional Study) جُمعت بياناتها خلال سنة 2024. نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن نجاح التحول الرقمي يتطلب من القادة تطوير مهاراتهم التقنية والقيادية من أجل خلق بيئة تنظيمية مرنة وتشاركية تساعد على نجاح التحول الرقمي. كما أكدت النتائج على أهمية مواعاة الرؤية الاستراتيجية مع أهداف التحول، وتعزيز التعاون بين مختلف الأقسام التنظيمية، إضافة إلى الاستثمار المستمر في تنمية المهارات الرقمية للموظفين. وأظهرت الدراسة أيضاً أن الهياكل التنظيمية البيروقراطية والهرمية التقليدية تُعد عائقاً أمام نجاح التحول الرقمي، مما يستدعي إنشاء مراكز أو حاضنات ابتكار مستقلة لتسريع عمليات التحول.

التوصيات (الحلول المقترحة): أوصت الدراسة قادة التحول الرقمي بضرورة صياغة رؤية واضحة وموحدة لمفهوم التحول الرقمي ومشاركتها مع جميع العاملين داخل المؤسسة، مع تعزيز ثقافة التعاون وتبادل الأفكار وتشجيع بيئة التجريب والتعلم من الأخطاء بالتنسيق مع الجهات التنظيمية والرقابية. كما أوصت بممارسي الموارد البشرية بإجراء تدقيق شامل للمهارات (Skills Audit) لتحديد الفجوات بين القدرات الحالية والمستقبلية، وإعادة تصميم أنظمة تقييم الأداء والحوافز بما ينسجم مع أهداف واستراتيجيات التحول الرقمي.

8. الدراسة الثامنة:

بعنوان: الوساطة النسوية للثقافة الرقمية.

Structures of Repetition: The Feminine Mediation of Digital Culture، وهي أطروحة دكتوراه أعدتها الباحثة Elana Khanem Maloul سنة 2024 في تخصص اللغة الإنجليزية وآدابها، ضمن مجال الدراسات الإعلامية النسوية ودراسات التكنولوجيا الرقمية. تتمثل إشكالية الدراسة في البحث عن الكيفية التي تتحول بها الممارسات الرقمية اليومية البسيطة والمتكررة، مثل التصفح والنسخ والإعادة، من أفعال تبدو آلية وسلبية إلى وسائل فاعلة في تشكيل الثقافة الرقمية وإنتاج أشكال جديدة من المقاومة والوجود الذاتي.

وانطلاقاً من ذلك، تمثل سؤال الإشكالية الرئيسي في: كيف تسهم العمليات التكرارية الرقمية واليومية في بناء مفهوم "الوساطة الأنثوية" داخل الثقافة الرقمية والأدبية، وكيف يمكن إعادة فهمها بوصفها أدوات للفاعلية والاستمرارية؟ وقد انبثقت عن هذا السؤال عدة تساؤلات فرعية تناولت دور خاصية "إعادة الزمن" في لعبة Life is Strange، وكيفية تمثيل الذاتية والذكاء الاصطناعي في رواية Klara and the Sun، إضافة إلى دراسة التكرار الميكانيكي في الأعمال الأدبية التجريبية.

واعتمدت الدراسة على فرضيتين أساسيتين؛ الأولى ترى أن الأفعال الرقمية التكرارية ليست سلبية بل تحمل فاعلية جندرية كامنة، والثانية تؤكد أن المقاومة في العصر الرقمي قد تظهر من خلال الضعف والهشاشة والتكرار اليومي البسيط، وليس فقط عبر التمرد المباشر. أما من حيث المنهج، فقد استخدمت الباحثة منهجاً متعدد التخصصات جمع بين القراءة الفاحصة للنصوص والوسائط الرقمية، والنظرية النسوية الموقفية، ونظريات العاطفة الكويرية، وتحليل تاريخ الوسائط الرقمية.

وتمثلت أدوات الدراسة في تحليل مجموعة من النماذج الثقافية والرقمية، من بينها لعبة Life is Strange، ورواية House of Leaves، وقصة Echo، إضافة إلى مقابلات مرتبطة باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي خلال جائحة كوفيد-19. أما المجال الزمني للدراسة فقد امتد من ستينيات القرن العشرين إلى سنة 2024، بينما تمثل المجال المكاني في البيئة الرقمية والثقافية الغربية، خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الجندر يؤثر في صميم العمليات الرقمية اليومية، وأن التكرار يمثل استراتيجية للسمود والبقاء داخل الأنظمة الرقمية، كما كشفت عن مفهوم "الفاعلية الضعيفة" بوصفه شكلاً من أشكال المقاومة الهادئة. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في دراسة التكنولوجيا عبر التركيز على الأفعال اليومية الدقيقة، ودمج المناهج النسوية مع دراسات العلوم والتكنولوجيا، إضافة إلى الاعتراف بقيمة الانسحاب الجزئي أو عدم التفاعل كوسيلة للحفاظ على التوازن النفسي والذاتي داخل البيئة الرقمية المعاصرة.

8/ صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي بحث علمي أكاديمي من بعض العقبات والمستجدات الميدانية والنظرية التي تواجه الباحث أثناء فترة إنجازه للدراسة. وفي إطار إعداد هذه المذكرة الموسومة بـ "دور القيادة في تعزيز ثقافة الرقمنة لدى العاملين"، واجهتنا مجموعة من الصعوبات الموضوعية والذاتية التي حاولنا جاهدين تخطيها بمرونة علمية لضمان دقة النتائج، وتتمثل أبرز هذه الصعوبات في:

☒ شح المراجع والمصادر العلمية: واجهتنا صعوبة بالغة في إيجاد مراجع

متخصصة وكافية تناولت مفهوم "الثقافة الرقمية" باللغة العربية، باعتباره من الموضوعات الحديثة والناشئة في حقل الدراسات السوسولوجية والتنظيمية.

☒ **صعوبات مرتبطة بالمجال الزمني والميداني:** تزامنت فترة تطبيق الدراسة الميدانية وتوزيع أداة الاستبيان (التي امتدت من 10 مارس 2026 إلى 01 أبريل 2026) مع ضيق الوقت المتاح والتزامات الأساتذة البيداغوجية داخل المدارس الابتدائية بحيث كانت فترة امتحانات ثم تلتها العطلة المدرسية مما غلق لنا صعوبات جمة في التواصل مع الأساتذة خاصة الأستاذات.

☒ **عدم استرجاع كافة أدوات الدراسة:** على الرغم من قيامنا باستهداف مجتمع البحث كاملاً وتوزيع (31) استمارة استبيان على الأساتذة، إلا أنه تعذر استرجاع إحداها، واقتصرت العينة المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي على (30) استبياناً فقط.

☒ **حادثة الموضوع وصعوبة التكيف التنظيمي:** لمسنا أثناء التواجد بالميدان تفاوتاً واختلافاً بين الأساتذة لأبعاد الرقمنة، نظراً لاستمرار خضوع بعض الممارسات لأنماط تسيير تقليدية، مما تطلب بذل جهد إضافي لتوضيح أهداف الدراسة وأدواتها الإجرائية للأساتذة المستجوبين.

ورغم هذه الصعوبات، فقد تمكنا -بتوفيق من الله أولاً ثم بتوجيهات الأساتذة المشرفة - من تذليل هذه العقبات وإتمام الدراسة بالشكل العلمي المطلوب.

الفصل الثاني: القيادة

تمهيد

1/ مفهوم القيادة

2/ القيادة والمفاهيم المتداخلة

3/ أهمية القيادة

4/ مبادئ القيادة

5/ مهارات القيادة

6/ نظريات القيادة

7/ تصنيف القيادة

خلاصة

تمهيد:

تُعدّ القيادة من أهم العناصر الأساسية في نجاح المؤسسات والجماعات لأنها تقوم على توجيه الأفراد والتأثير فيهم لتحقيق الأهداف المشتركة، فالقيادة لا تعني امتلاك السلطة فقط بل تشمل القدرة على التحفيز والتواصل واتخاذ القرارات المناسبة وبناء روح التعاون بين العاملين.

وقد ازدادت أهمية القيادة في العصر الحديث بسبب التغيرات والتحديات التي تواجه المؤسسات مما جعل الحاجة إلى قادة يمتلكون مهارات فنية وإنسانية وفكرية أمراً ضرورياً لتحقيق النجاح والاستقرار.

ويتناول هذا الفصل مفهوم القيادة وعلاقتها بالإدارة والرئاسة وأهميتها ومبادئها ومهاراتها إضافة إلى أبرز نظريات القيادة وأنماطها المختلفة وتأثيرها في سير العمل داخل المؤسسة.

1/ مفهوم القيادة:

تعتبر القيادة من المفاهيم الأساسية في مختلف المجالات لأنها تعتمد على قدرة الشخص في التأثير على الآخرين وتوجيههم من أجل تحقيق أهداف مشتركة كما أنها لا تقتصر على امتلاك السلطة فقط بل تشمل مهارات مثل التواصل واتخاذ القرار وتحفيز الأفراد لذلك تعد القيادة عنصراً مهماً في نجاح الجماعات والمؤسسات وتحقيق التطور داخلها.

❖ المفهوم اللغوي:

- تعني القيادة في اللغة العربية القود وهو نقيض السوق، فيقال يقود الداية من أمامها ويسوقها من خلفها، وتعني أيضا المسك أو الأخذ بزمام الأمور والسير به نحو غاية مرسومة،⁴.
- وتعني يقود في اللغة الإنجليزية lead أن تكون الأول أو أن تكون في المقدمة، والقائد (leder) هو الشخص الذي يدير ويوجه الآخرين، فمكان القائد دائما في المقدمة كالدليل والمرشد والقودة.
- وكلمة قيادة (leader ship) مشتقة من الفعل اليوناني (archein) الذي يعني يفعل أو يقوم بمهمة، وهو يتفق مع الفعل اللاتيني (agere) والذي يعني يحرك أو يقود.

❖ المفهوم الاصطلاحي:

- عرفها باص Bass بالعملية التي يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب.
- كما عرفت بأنها القدرة على التأثير في الآخرين وحفزهم إلى تحقيق أهداف معينة.

⁴ ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، ج 1، ص 366.

- وعرفها أوردتيدي تيد o.tead الجهد أو العمل للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون كلهم في تحقيقه.⁵
- القيادة هي عملية يؤثر من خلالها فرد واحد في مجموعة من الأفراد بهدف تحقيق أهداف مشتركة.
- القيادة هي عملية التأثير في سلوك الجماعات وتوجيههم نحو وعبر تحقيق الأهداف المنشودة.
- القيادة هي عملية تتميز بالقدرة على التأثير في اتجاهات التابعين وقيمهم مما يسهل الأنشطة ويحسن العلاقات فيما بينهم.⁶

⁵ بلقاسم العايب، نمط القيادة وعلاقتها بالتطور التنظيمي في الإدارة المحلية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والإداري، السنة 2022/2021، ص16.

⁶ الدكتور بطرس حلاق، القيادة الإدارية، سوريا، الجامعة الافتراضية السورية، السنة 2020، ص12.

2/ القيادة والمفاهيم المتداخلة:

أولاً: القيادة والإدارة:

تعامل الفكر الإداري في مراحله المبكرة مع القيادة والإدارة باعتبارهما وجهان لعملة واحدة، لذلك لم يكن هناك تفرقة بينهما، إلا أن هذا سرعان ما تغير، وأمكن التمييز بينهما.

1. القيادة جزء من الإدارة أي أن القيادة والإدارة مفهومان متلازمان، بمعنى أنه لا وجود لأحدهما دون الآخر، حيث أن هناك من يقول إن القيادة هي: جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة»، وبذلك لا يمكن فصل القيادة عن الإدارة، باعتبار أن الإدارة تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، في حين تعتبر القيادة ركن من أركان التوجيه، بالإضافة إلى ركن الاتصال وركن التحفيز، والتي تمكن من القيام بالوظائف الأخرى بنجاح

2. القيادة تختلف عن الإدارة أي أن القيادة والإدارة مفهومان متمايزان عن بعضهما وإن كانت جزءا منها، فالإدارة معناها تنفيذ الأنشطة وضبط الإجراءات، أما القيادة فمعناها التأثير في الآخرين وإيجاد الرؤى المستقبلية والهام التابعين لتحقيقها بما يتجاوز قدراتهم الطبيعية وتعزيز تنميتهم، وهناك من يميز بين القيادة والإدارة باعتبار أن القيادة علاقة تأثيرية متعددة الاتجاه، في حين أن الإدارة علاقة سلطة أحادية الاتجاه، وحسب (بيتر دراكر) الإدارة هي فعل الأشياء بشكل صحيح، أما القيادة هي فعل الأشياء الصحيحة، وعليه يوجد ارتباط وثيق بين القيادة والإدارة، إلا أنهما لا يعنيان نفس الشيء، وتحتاج المؤسسات إلى كل منهما، إذا ما أرادت أن تحقق الفعالية لعملياتها، فالقيادة ضرورية لإحداث التغيير، كما أن الإدارة ضرورية لتحقيق النتائج المنتظمة، والإدارة في ارتباطها مع القيادة يمكنها من مساعدة المؤسسة.

ثانيا : القيادة والرئاسة:

هناك اختلاف جوهري بين القيادة والرئاسة، فالرئاسة مفهوم يقوم على أساس انسياب السلطة في إطار التنظيم الرسمي الذي تمثله، ولذا فإن الرئيس يحدد الأهداف حسب مصلحة العمل من خلال الأهداف الرسمية للمؤسسة، ومنظوره الذاتي لها ميوله ورغباته، وعلى المرؤوس إنجاز المهمات حسب الصلاحيات المخولة له وإلا تعرض إلى الجزاء، أما القيادة تتبع تلقائياً من الجماعة، والقائد في هذه الحالة يستمد سلطته الفعلية من قدرته على التأثير في سلوك أفراد الجماعة بشكل يمكنه من الحصول على ولائهم له ووطاعتهم واستجابتهم لأوامره وتوجيهاته. يتعلق هذا البعد بدرجة رضا العامل عن أسلوب القيادة والإشراف، ومدى الدعم والتوجيه الذي يتلقاه من رئيسه⁷.

ويمكن إبراز أوجه التفرقة بين القيادة والرئاسة في النقاط التالية:

1. تستمد الرئاسة سلطتها من النصوص القانونية بحكم الوظيفة، وهي بذلك مفروضة على أعضاء الجماعة التي ترأسها، في حين القيادة تستمدّها منهم، أي برضا الجماعة وقبولها.
2. تلجأ الرئاسة في العمل إلى أسلوب الأوامر وأسلوب الجزاء والعقاب، في حين تعتمد القيادة على التأثير والإقناع لدفع المرؤوسين لأداء الأعمال المنوطة بهم.

⁷ حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، 2004، ص

3. العلاقة بين القيادة والمرؤوسين هي علاقة تعاون مصدره الاختيار لا الجبر والقهر، أما علاقة الرئاسة بالمرؤوسين تعتبر علاقة رسمية لا تقوم في الغالب على الاعتبارات الإنسانية.

4. القيادة تهتم بأهداف العاملين مثلما تهتم بأهداف العمل، بينما الرئاسة يطغى اهتمامها بأهداف العمل بغض النظر عن مصالح العاملين، فهي أهداف ثانوية.

5. القيادة تشعر التابعين بأهميتهم لنجاح العمل، وبالتالي تحقيق الأهداف، أما الرئاسة لا تعطيه أهمية وكأنهم غير مهمين المتطلبات العمل.⁸

✓ يتضح من خلال ما سبق أن القيادة تختلف عن الإدارة والرئاسة فهي تقوم على التأثير والإقناع وتحفيز الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المشتركة بينما تهتم الإدارة بتنظيم الأعمال وتسييرها.

وتعتمد الرئاسة على السلطة الرسمية والقوانين لذلك فإن نجاح أي مؤسسة لا يتحقق إلا من خلال التكامل بين القيادة والإدارة لأن القيادة الفعالة تساعد على رفع معنويات العاملين وتعزيز روح التعاون بينهم مما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة ونجاح أكبر.

⁸ سعيدة دوباخ، دور القيادة في إبراز التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر-بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، السنة 2017/2018، ص18ص19.

3/ أهمية القيادة:

تُعدّ القيادة من أهم الأسس التي تقوم عليها المؤسسات الناجحة فهي التي توجّه الجهود وتنظم العمل لتحقيق الأهداف كما أنها تساعد على تحفيز الأفراد وبناء روح التعاون بينهم ويعمل القائد الناجح على حل المشكلات وتطوير العاملين ومواكبة التغيرات مما يساهم في تقدم المؤسسة واستمرار نجاحها.

ومن بين أهميتها ما يلي:

- أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
 - أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
 - تدعيم القوة الإيجابية في المؤسسة، وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
 - السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
 - تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
 - مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
 - أنها تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.⁹
- ✓ ومن خلال ما سبق يتضح أن القيادة ليست مجرد سلطة بل هي مسؤولية تقوم على التأثير الإيجابي وتحفيز الأفراد فالقائد الناجح يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتجاوز الصعوبات وبناء فريق عمل متعاون لذلك تبقى القيادة عنصراً أساسياً في نجاح أي مؤسسة.

⁹ إيربعم سامية، بوقندروة يمينة، ماهية القيادة والإدارية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، العدد الثاني، 2019، ص562.

4/ مبادئ القيادة:

تعتمد القيادة الناجحة على مبادئ تساعد القائد على تطوير نفسه وتنظيم العمل وتحقيق التعاون بين الأفراد ومن بينها ما يلي:

1. أعرف نفسك واعمل على تطويرها ولمعرفة نفسك عليك أن تكون على دراية بما يجب أن تكون عليه وما يجب معرفته وما يجب فعله.

ومعرفة النفس مقدمة لمعرفة الآخرين، لأن القائد هنا يستطيع أن يحدد مواطن القوة والضعف في شخصيته، قدراته مواهبه علاقاته الاجتماعية.

2. كن كفوّاً من الناحية الفنية والتكتيكية، فعالية القائد وقدرته على القيادة وتوجيه الآخرين ورسم السياسات والخطط وتوضيح الأهداف لا تأتي إلا من خلال معرفة فنية وميدانية واسعة، فمثلاً القائد الإداري عليه أن يكون ملماً وبشكل تفصيلي عن المعدات والآلات والتجهيزات التي يستخدمها التنظيم فالمعرفة الفنية تتطلب إنجاز المهام العملية، بينما المعرفة التكتيكية هي الطريقة التي يتم فيها استخدام الأجهزة والمعدات والآلات لتحقيق المهام المطلوبة. وما ينطبق على القائد ينطبق على القائد العسكري أو المدير التنفيذي.

3. ابحث عن المسؤولية وتحمل مسؤولية أعمالك المسؤولية هي قيمة مهنية حساسة ابحث عن المسؤولية والانتماء والإخلاص ابتداء من المسؤولية الشخصية والمؤسسة التي يعمل بها وصولاً إلى الوطن والأمة والبحث عن المسؤولية هو نوع من المبادرة في تحمل المسؤولية والقيام بعمل معين من أجل أهداف سامية وتحمل المتاعب والصعاب.¹⁰

¹⁰ أيمن حسن الديراوي، أحمد فاروق أبو غبن، القيادة الإدارية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ألمانيا، الطبعة الأولى، 2021، ص 57.

4. اتخذ القرار المسموح في الوقت المناسب عملية بناء واتخاذ القرار هي صفة مميزة للقائد، لذلك هناك تعابير تستخدم مثل المساعدون هؤلاء يساعدوا القائد في تحليل الموقف من كافة جوانبه لكنهم ليسوا أصحاب القرار. واتخاذ القرار على مسمع الجميع في وقته المناسب له أهمية كبيرة لا تقل في أهمية عن القرار نفسه، لأن القرار إذا لم يكن في الوقت المناسب تضيع فرص تأثيره وبخاصة وانعكاساته السلبية والإيجابية على القائد نفسه.

5. كن مثلاً أعلى وهذه تتمثل في القائد نفسه وكيفية استخدام الوسائل المتاحة وطرق تحفيز الآخرين لتحقيق الأهداف، وكذلك الأساليب العملية التي يتبعها القائد لتشجيع الآخرين في الحصول على مستوى إنجاز مثالي، فالقائد يجب ألا يكتفي بالشرح النظري والإسهاب في التطورات المثالية وإنما عليه أن يطبق عملياً ويدرك قدرة الآخرين على التطبيق.

6. اعرف رجالك واسع لرفاهيتهم معرفة الرجال تعني معرفة الطبيعة الإنسانية بالدرجة الأولى، وتعني معرفة الجماعة التي تقودها، حاجاتها، وتماسكها، وتجانسها من حيث المعرفة والقدرات والسن والجنس.. إلخ. وهذا يقود إلى تحقيق أمرين هامين قد يتعارضان في كثير من الأحيان وهما:

تحقيق المهمة، وإرضاء حاجات الأفراد¹¹.

⁶ أيمن حسن الديراوي، أحمد فاروق أبو غبن، مرجع سابق، ص 58 .

7. ابق رجالك مطلعين هذا المبدأ باختصار يتحدث عن عامل الاتصال بين القائد والتابعين حسب تدرجهم الوظيفي فالقائد لا يستطيع تحقيق المهمة من تلقاء نفسه دون الاعتماد على الآخرين وهذا يتطلب أن يكون الآخرين مطلعين على ما يجب معرفته وفعله، ومستوى المعرفة والاطلاع يتناسب والموقع القيادي وكذلك الدور المطلوب من كل فرد ضمن اختصاصاته.

8. طور الاحساس بالمسؤولية لدى التابعين القائد الذي يبحث عن المسؤولية ويتحملها لا بد أن يطور هذا المبدأ أيضاً عند التابعين حتى تكتمل الحلقة، كذلك أنه بمفرده لا يستطيع فعل شيء كما قلنا ولا بد من تضافر كافة الجهود والأنشطة بشكل مختلف لتحقيق النجاح وهذا لا يأتي إلا من خلال إحساس كل فرد بأنه أهل للمسؤولية من خلال المشاركة في التنفيذ بكل حماس واندفاع وإيمان بالهدف الأسمى.

9. تأكد بأن المهمة مفهومة ومشرف عليها ومنجزة: عامل الاتصال هو المفتاح لهذا المبدأ بواسطته نستطيع أن نتحقق من أن المهمة قد أصبحت مفهومة من قبل الجميع وأنه قد تم إنجازها من خلال المتابعة المستمرة لكل مرحلة من مراحل هذا الإنجاز.

10. درب رجالك أن يعملوا كفريق التدريب كفريق يعني أن الجماعة تتكيف مع بعضها البعض في إجراءات التنفيذ بشكل متقن، ويؤكد على التماسك والتعاون والانسجام من قبل الجميع في بوتقة واحدة وهذه عوامل قوة تتحد كالجسد الواحد أما العقبات لتذللها بالإضافة الأهمية هذا المبدأ على المعنويات بشكل خاص¹²

¹² أيمن حسن الديراوي، أحمد فاروق أبو غبن، مرجع سابق، ص 59 .

11. استخدام مهمتك طبقاً لإمكانياتها:

إذا كانت المهمة أكبر من قدرة الجماعة فهي مثبتة للعزيمة والمعنويات لذلك لا بد من أن تكون المهام متناسب طردياً مع الإمكانيات المتاحة والعوامل التي تؤثر على الإمكانيات هي القيادة التواصل التدريب التحديث الموازنة يدخل معها الأفراد تأهيلهم، تماسكهم إيماناً بالأهداف وعقيدهم وقيمتهم... إلخ.¹³

✓ يتضح من خلال مبادئ القيادة السابقة أن القيادة الفعالة تقوم على أسس متكاملة تجمع بين الكفاءة المهنية وتحمل المسؤولية والقدرة على التواصل وتحفيز الأفراد والعمل بروح الفريق.

فالقائد الناجح لا يقتصر دوره على إصدار القرارات بل يكون قدوة حسنة يسعى إلى تطوير ذاته وفهم تابعيه والاهتمام باحتياجاتهم مع الحرص على توجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة كما أن نجاح القيادة يرتبط بقدرة القائد على استثمار إمكانيات جماعته بالشكل الصحيح وتوفير بيئة قائمة على الثقة والتعاون والانضباط لذلك فإن الالتزام بهذه المبادئ يسهم في بناء قيادة واعية وقادرة على مواجهة التحديات وتحقيق النجاح والاستقرار داخل أي تنظيم أو مؤسسة.

¹³ أيمن حسن الديراوي، أحمد فاروق أبو غبن، مرجع سابق، ص 59.

5/ مهارات القيادة:

حتى يتمكن القائد من أداء دوره القيادي بكفاءة وتحقيق أهداف المؤسسة لابد أن يمتلك مجموعة من المهارات القيادية التي تساعد على التأثير في العاملين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة كما تمنحه القدرة على التعامل مع المواقف الطارئة واتخاذ القرارات المناسبة في مختلف الظروف وتمثل هذه المهارات فيما يلي:

أولاً: المهارات الفنية:

يقصد بالمهارات الفنية المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والقدرة على استخدام المعرفة في أداء العمل، بمعنى إتقان العمل والقدرة على معرفة أعمال المرؤوسين بجميع مراحلها فهي مهارة تتعلق بالجانب التنفيذي، حيث تنعكس المعرفة والخبرة المكتسبة وتطبيقها في استخدام الطرق والقواعد على أحسن وجه، وهي تمثل مهارة يكتسبها المسؤول من خلال الممارسة الواعية والهادفة إلى تنمية قدراته الذاتية أو من خلال المشاركة في ورش العمل التي تعقد من قبل الإدارات من أجل تطوير وتدريب القادة.¹⁴

ثانياً: المهارات الإنسانية:

وهي المهارة التي يمتلكها القائد من خلال مقدرته على التعامل مع المرؤوسين وتنسيق الجهود والعمل بروح الفريق، ونجد أنه هذه المهارة تحتاج إلى دقة لأن اكتسابها أكثر صعوبة من المهارة الفنية، لأن القائد هنا يتعامل مع أفراد مختلفين في صفاتهم وكفاءاتهم وعلمهم، وهذا بالطبع يحتاج إلى تعامل خاص، فالسمات التي يحتاجها القائد هنا هي الانسجام، الأمانة، الإخلاص والخلق الطيب، ويجب أن يكون القائد رقيقاً على نفسه،

¹⁴ سعيدة دوباخ، دور القيادة في إبراز التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2017/2018، ص22.

وكذلك يجب أن يتحلى بالاستقامة وذلك بأن يكون ذا أهداف ونهج سليم، لأن هذه الصفات التي تكمن في القائد تحسس المرؤوسين بالأمان والاطمئنان، ونستطيع إدراك السمة لدى القائد من خلال التعامل مع الأفراد وبنائه لعلاقات طيبة معهم وفهم مشاعرهم وحاجاتهم ومنحهم الثقة وتبادل الاقتراحات والانتقادات وفسح المجال أمامهم للابتكار والإبداع، حيث أظهرت العديد من الدراسات أن أفضل وأهم سمة للقائد الناجح هي بناء علاقات مع المرؤوسين والتعامل الجيد معهم.

ثالثاً: المهارات التنظيمية:

وهي أن ينظر القائد للمؤسسة على أساس أنها نظام متكامل ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود وإدراك وفهم جميع اللوائح والأنظمة وكذلك قدرة القائد على التخطيط للعمل بحيث تمثل الرؤية المستقبلية للمؤسسة من خلال وضع خطة يتم من خلالها دراسة الواقع والإمكانات المتوفرة ودراسة الظروف البيئية المحيطة والقدرة على الإحساس بالمشكلات ووضع الحلول لها، ويجب على القائد أن يحقق الانسجام والتوافق للمرؤوسين من خلال التخطيط.¹⁵

¹⁵ سعيدة دوباخ، مرجع سابق، ص22.

رابعاً: المهارات الفكرية:

تعني هذه المهارة مقدرة القائد على التحليل والتصور الذهني للأمور المحيطة به في المؤسسة والمتغيرات الداخلية والخارجية والعلاقات القائمة بينهما وما تؤثره على العمل المؤسسي فهي مهارة لدى القائد الرؤية المؤسسة ككل وإدراكه للعلاقات التي تربط وظائفها ومكوناتها الفرعية وعلاقتها مع باقي الأنظمة الأخرى، إن القائد الذي يتمتع بهذه المهارة يكون مبتكراً للأفكار الجديدة والقدرة على التنبؤ والإحساس بالمشكلات قبل وقوعها قادراً على وضع الحلول واختيار البدائل.¹⁶

✓ يتضح من خلال ما سبق أن المهارات القيادية تمثل عنصراً أساسياً في نجاح العمل التنظيمي داخل المؤسسة إذ تساهم في تحقيق التوازن بين الجوانب الفنية والإنسانية والتنظيمية والفكرية مما يساعد القائد على تحسين الأداء وتعزيز التعاون بين الأفراد وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

كما أن امتلاك القائد لهذه المهارات يعكس قدرته على التكيف مع مختلف المواقف التنظيمية ومواجهة التحديات بأسلوب علمي وعملي سليم.

¹⁶ سعيدة دويخ، مرجع سابق، ص22.

6/ نظريات القيادة:

حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من طرف العلماء والباحثين عبر مختلف العصور، مما ساهم في ظهور وتطور العديد من النظريات القيادية إلى يومنا هذا، وقد سعت هذه النظريات إلى توضيح متطلبات القيادة الناجحة والعوامل التي تساعد القائد على تحقيق أهدافه بفعالية ومن أبرز هذه النظريات ما يلي:

1. نظرية الرجل العظيم:

هذه النظرية قدمها الفيلسوف توماس كارليل في القرن التاسع عشر، مؤكداً على أنه لا يمكن للفرد أن يكون قائداً دون سمات خاصة به تميزه عن غيره من الناس، ثم تبعه العديد من الباحثين ليؤكدوا أن هناك رجالاً عظاماً يبرزون في المجتمع لهم سمات فائقة وقدرات مميزة ومواهب وخصائص وعبقورية غير عادية تجعل منهم قادة أياً كانت المواقف الاجتماعية التي يواجهونها.

2. نظرية السمات:

ترتبط نظرية السمات ارتباطاً وثيقاً بنظرية الرجل العظيم والتي تقوم على فرضية أن القادة يولدون ولا يصنعون، فالقادة ولدوا وهم يحملون عدد من الخصائص الموروثة أو السمات الشخصية التي تجعلهم قادة ناجحين، وقد توصل أنصار هذه النظرية من خلال دراساتهم إلى مجموعة من السمات الضرورية للقيادة، منها: الذكاء الأمانة، الثقة بالنفس تحمل المسؤولية، الطموح، القدرة على اتخاذ القرار وغيرها¹⁷

¹⁷ أيمن حسن الديراوي، أحمد فاروق أبو غبن، مرجع سابق، ص46، ص45.

3. نظرية الموقف:

إن السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه، وعلى الموقع القيادي الذي يشغله، فمفيس مصلحة حكومية يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي تحتاجها القائد العسكري في الميدان، وهذا يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها قارئ آخر في مكان آخر، بل في التنظيم الواحد فإن الاختلاف في المستويات الإدارية يؤدي إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل مستوى، فالقائد الإداري في قمة الهيكل التنظيمي يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها مدير إدارة أو رئيس قسم.

فنظرية الموقف إذن تربط بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله، فهي لا تذكر ما تحتاج القيادة من سمات وخصائص ولكن تربطهما بالظرف الذي يعيشه القائد وبالموقف الإداري الذي يتعرض له على أساس أن عوامل الموقف

والمغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد وتعمل على تحقيق فاعلية

القيادة¹⁸

¹⁸ رفيق جابر النخلة، القيادة الإدارية وفن التحفيز، الأردن، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015، ص48.

4. نظرية القيادة الموقفية لفيدلر:

تسمى نظرية التكيف، أو الطارئة، أو الظرفية وتتمثل مرتكزات النظرية فيما يلي:

- ليس هناك أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان.
- ليس هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد.
- ليس هناك قائد يمكن وصفه بأنه ناجح أو فاشل في كل الأوقات.

تعتمد فاعلية القيادة أو إنجاز المجموعة على التوافق الصحيح والسليم ما بين شخصية القائد والمتغيرات في المواقف، وهي: العلاقة بين القائد ومرؤوسيه ومدى وضوح مهمة وتركيبية العمل ودرجة قوة مركز القائد.

في حالة وجود علاقة طيبة بين القائد ومرؤوسيه، ووجود وضوح في مهام العمل مع تمتع القائد بمركز قوي فإن الموقف القيادي يكون سهلاً، أما في حالة وجود علاقة سيئة بين القائد ومرؤوسيه، مع وجود غموض في مهام العمل، وتمتع القائد بمركز ضعيف، فإن هذا الموقف يعتبر صعباً للقائد، تدرج صعوبة وسهولة الموقف القيادي بين هاتين الحالتين المتطرفتين.

يتمثل جوهر نظرية (فيدلر) في أن القائد الذي يوجه مرؤوسيه نحو العمل لا بد أن يراعي إلى حد معين العلاقات الودية معهم، إن القائد الذي يعزز الاتجاه نحو العمل يكون فعالاً، لا بد أن يكون مقبولاً من المجموعة، إن القيادة الفعالة هي نتيجة للتفاعل بين أبعاد القيادة وطبيعة الموقف، وليس كل واحد منهم على حده.¹⁹

¹⁹ منال أحمد البارودي، القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، السنة 2015م، ص44.

7/ أنماط القيادة:

تعتبر القيادة من المواضيع المهمة في أي مؤسسة أو جماعة لأنها ترتبط بكيفية توجيه الأفراد وتحقيق الأهداف المطلوبة، ومع اختلاف شخصيات القادة وطرق تعاملهم مع الآخرين ظهرت عدة أنماط للقيادة ولكل نمط تأثيره على سير العمل وأداء الأفراد، لذلك فإن دراسة أنماط القيادة تساعد على فهم الأساليب المناسبة في إدارة وتنظيم العمل.

1. القيادة الديمقراطية:

ويُطلق عليها القيادة المشاركة أو الإنسانية، كما يُطلق عليها القيادة الإيجابية لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات للمرؤوسين، وهي تقوم على أساس احترام شخصية المرؤوسين والاهتمام بمشاعرهم وإعطائهم حرية التفكير وإبداء الرأي والأخذ بمقترحاتهم ومشاركتهم في صنع القرار، والقيادة الديمقراطية تستند على ثلاث مرتكزات أساسية هي: العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه، المشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة.²⁰

أولاً: العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه: تعني العلاقات الإنسانية كما يعرفها (Davis) اندماج الأفراد العاملين في موقف عمل، بطريقة تدفعهم للعمل متعاونين، وإنتاجية عالية مع إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية، وعليه فالعلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه تتحقق من خلال:

²⁰سعيدة دوباخ، دور القيادة في إبراز التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2018/2017، ص 43.

1. سيادة روح الفريق بين العاملين ويتحقق عندما يحس العاملون بأنهم لا يعملون أفراداً بل كأعضاء في جماعة عمل تقوم بجهد مشترك يعتمد على التعاون فيما بينهم، وهذا ما يتطلب من القائد الإداري:

- تشجيع العاملين على الاشتراك والإسهام في أنشطة المؤسسة، حتى يولد لديهم شعور بالمسؤولية ويغنيه عن الرقابة الدقيقة عليهم.
- التوفيق والموائمة بين مصالح العاملين ومصالح المؤسسة التي يعملون بها لكسب ولائهم.
- أن تكون علاقته بمرؤوسيه على أساس الثقة وتقديم المساعدة لهم، وأن يتجنب التحيز لأي منهم.

2. حساسية القائد المشاعر مرؤوسيه إن القائد الديمقراطي يتفهم مشاعر مرؤوسيه بإدراكه لنفسه، وإدراكه لوجهة نظر مرؤوسيه.

- إدراك القائد لنفسه: وتقتضي أن يكون مدركاً للأثر الذي تتركه تصرفاته في نفوس مرؤوسيه، فقد يكون القائد لنفسه صورة تختلف عن تلك التي يكونها المرؤوسون له، وهنا يجد صعوبة في إقناعهم بالعكس، إذ لم يدرك مقدماً مدى الانطباعات التي يمكن أن تتركها أعماله في نفوسهم.
- إدراك القائد لوجهة نظر مرؤوسيه:

ويتطلب منه ذلك القدرة على أن يضع نفسه موضع مرؤوسيه، وأن يقيم الأمور من خلال نظرتهم لها، من خلال معرفته لمشاعرهم واتجاهاتهم.²¹

²¹ سعيدة دوباخ، مرجع سابق، ص 44.

• تفهم القائد المشاكل المرؤوسين ومعالجتها: القائد الديمقراطي هو الذي يتفهم مشاكل مرؤوسيه ويعمل على معالجتها بالشكل الذي يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية دون أن يثير لديهم استجابات عدائية، فعناية القائد بكل مرؤوس عن طريق اجتماعاته الفردية تتيح له أن يستمع لمقترحاتهم واعتراضاتهم والصعوبات والمشاكل التي تواجههم في العمل، كما يستمع إلى شكاوهم وتظلماتهم وظروف العمل غير المريحة وإشعارهم بأن اهتمامه لا يقتصر على العمل والإنتاج، وإنما يهتمه أيضا المرؤوس وصحته ورضاه ومعرفة مشاكله وحلها.

3. تلبية الحاجات الإنسانية للمرؤوس: إن تفهم القائد الحاجات المرؤوس وإدراك أهميتها بالنسبة لكل عامل، وقيامه بتلبيتها، تمكنه من بناء علاقات إنسانية مع مرؤوسيه، ويدفعهم للقيام بالعمل على نحو أفضل سواء أكانت حاجات اقتصادية (الأجر، المكافآت) أم حاجات نفسية (الأمن، الاحترام....) أم حاجات اجتماعية (الانتماء، الكفاءة).

ثانيا: المشاركة في اتخاذ القرار:

يقصد بالمشاركة: دعوة القائد لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجهه، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لدى هؤلاء العاملين، بحيث يقوم القائد بإتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة في عملية صنع القرار بوضع المشكلة التي تواجهه أمامهم، والطلب منهم إيجاد الحل المناسب لها، ويترك لهم المجال لاستخدام ذكائهم وخبراتهم ومهاراتهم لاقتراح الحل الذي يرونه عمليا وملائما ومقبولا لديهم ولدى القائد، وبالتالي يتيح لهم المجال للتعبير عن آراءهم والإسهام باقتراحاتهم في المسائل التي تهمهم، أو تمس نشاطاتهم أو تؤثر في ظروف عملهم، وتختلف درجة

مشاركتهم من موقف إلى آخر، إلا أنه في جميع الأحوال لابد أن يحتفظ القائد بالسلطة النهائية في اتخاذ القرار.

ثالثاً: تفويض السلطة:

إن التطور الذي حصل للمؤسسات أدى إلى كبر حجم العمليات التي يمارسها القائد الإداري، وتزايد المسؤوليات الملقاة على عاتقه، لذا كان من الضروري أن يقوم بتجزئة الأعمال ويصنفها لكي تتاح له فرصة الإدارة بشكل جيد، وقد فرض عليه هذا الوضع تفويض جزء من سلطاته إلى مرؤوسيه الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات المحددة بكفاءة، فالتفويض هو نقل بعض الصلاحيات بعد تحديدها إلى المرؤوسين القادرين على إنجازها، ويساعد التفويض على تنمية قدرات المرؤوسين ورفع روحهم المعنوية من خلال إعطاء حرية التصرف فيما فوضهم به في حدود مسؤولياته، كما يولد لديهم الإحساس بالمسؤولية ويدفعهم الأداء المهام المفوضة إليهم على أحسن وجه²²

✓ إن القيادة الديمقراطية تُعدّ من أكثر الأنماط القيادية فعالية في المؤسسات الحديثة لأنها تقوم على احترام الإنسان قبل الاهتمام بالإنتاج حيث تمنح المرؤوسين فرصة المشاركة وإبداء الرأي مما يعزز الثقة والانتماء وروح المسؤولية لديهم كما أنّ نجاح هذا النمط يعتمد على قدرة القائد في بناء علاقات إنسانية جيدة والتوفيق بين أهداف المؤسسة وحاجات العاملين النفسية والاجتماعية والمادية.

²² سعيدة دوباخ، مرجع سابق، ص45.

إن القيادة الديمقراطية لا تسهم فقط في رفع الأداء والإنتاجية بل تساعد أيضاً على خلق بيئة عمل إيجابية قائمة على التعاون والاحترام المتبادل وهو ما يجعل العامل أكثر تحفيزاً وإبداعاً مقارنة بالأساليب القيادية التقليدية القائمة على التسلط والأوامر.

2. القيادة الحرة: ضمن هذا الأسلوب يترك القائد الحرية الكاملة للأفراد في اتخاذ القرار في هذا النمط نجد:

- **القائد:** لا يلعب دور في تسير دفة العمل، ولا يعمل بموجب خطة واضحة، وليس له دور في اكتشاف قدرات المرؤوسين وتسخيرها الخدمة العمل، يترك الحرية للعمال يفعلوا ما يحلو لهم طمعا في رضاهم وظنا منه أن العمل يسير تلقائياً.
- **الأفراد:** اللامبالاة ولا جدية في العمل ضياع الوقت وعدم شعور العاملين بالاستقرار، عدم احترام القائد لأنهم يفقدون توجيهه ومتابعته، انخفاض مستوى الإنتاجية.

- **المناخ الاجتماعي:** تنافس بغض يقود إلى صراعات دائمة. لقد كشفت بعض الدراسات أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورا دائما في عمله وأن الحرية الزائدة في العمل تؤدي نتائج سيئة تنعكس على الآخرين من زملاء العمل بالإضافة إلى تفكك مجموعة العمل وفقدان روح التعاون والافتقار إلى الضبط والتنظيم.²³

²³ بلقاسم العايب، نمط القيادة وعلاقتها بالتطور التنظيمي في الإدارة المحلية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والإداري، 2022/2021، ص43 ص42.

✓ إن القيادة الحرة رغم أنها تمنح الأفراد حرية في العمل إلا أن الحرية الزائدة دون توجيه أو رقابة قد تؤدي إلى الفوضى وضعف الإنتاجية وغياب روح التعاون.

لذلك فالقائد الناجح هو من يوازن بين منح الحرية للعمال وبين المتابعة والتنظيم لتحقيق أهداف العمل بكفاءة.

3. القيادة البيروقراطية:

تقوم القيادة البيروقراطية على التقيد بحرفية القانون واتباع القواعد والنظم بدقة والتوقع من الفريق بالسير على نفس النهج. هذا النمط من القيادة لا يشجع المبادرة ويفضل الالتزام التام بالتعليمات والإجراءات والعمل وفق ما تمليه.

أ. الافتراضات الأساسية عند القائد البيروقراطي:

- إن العمل شر أو لا فائدة فيه على أحسن تقدير.
- إن معظم الناس أشرار والبعد عنهم غنيمة.
- ليس من مسؤوليته التحفيز، ومن يريد شيء يسعى إليه.
- ليس من الضرورة الرقابة على الناس لعدم وجود فائدة من ذلك.

ب. طريقة الإدارة عند القائد البيروقراطي:

- لا يدير أشخاصا ولكنه مفقود بينهم.
- لا يخطط ولا ينظم أو لا يوجه فتلك من وظائف الرئيس.
- يؤمن بترك الناس على حالها.

ج. النظرة للأهداف عند القائد البيروقراطي:

- هدف القائد البيروقراطي هو البقاء على قيد الحياة وهدف المنظمة لا يهمه ولا يشارك في صياغته وليس معنيا به.²⁴

د. النظرة للزمن عند القائد البيروقراطي:

- يحضر في الميعاد إذا كان غيابه أو تأخيره سيكون ملحوظ.
- ينسحب من الاجتماع دون أن يدري أحد بخروجه.
- يحول البريد الوارد إليه المختص فوراً أو إلى أعلى.
- يبدو وكأنه مشغول وأن الوقت غير كافي لحل أي مشكلة.

هـ. مفهوم السلطة عند القائد البيروقراطي:

- مفهوم السلطة لا تتعدى من أنه ساعي بريد وظيفته توصيل الرسائل ليس إلا.

و. نوع العلاقات عند القائد البيروقراطي:

- يتجنب الظهور والاجتماعات والكلام.²⁵

✓ تعد القيادة البيروقراطية نمطا إداريا يقوم على الالتزام الصارم بالقوانين والتعليمات وقد تساهم في تحقيق النظام والانضباط داخل المؤسسة لكنها في المقابل قد تؤدي إلى الروتين وضعف المبادرة والإبداع لأن التركيز يكون على تنفيذ القواعد أكثر من الاهتمام بتحفيز العاملين وتطوير المؤسسة.

²⁴ الدكتور بطرس حلاق، القيادة الإدارية، سوريا، الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص73.

²⁵ المرجع نفسه، ص 73.

لذلك فإن القيادة الناجحة هي التي تجمع بين احترام القوانين والمرونة في التعامل مع الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتشجيع الموظفين على المشاركة والإبداع بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتطورها بشكل أفضل.

خلاصة :

يتضح من خلال هذا الفصل أن القيادة عنصر أساسي في نجاح المؤسسات لأنها تعتمد على التأثير في الأفراد وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المشتركة، فالقيادة تختلف عن الإدارة والرئاسة إذ تقوم على الإقناع والثقة والتعاون أكثر من اعتمادها على السلطة الرسمية. كما تبين أن القيادة الفعالة تحتاج إلى مجموعة من المبادئ والمهارات الفنية والإنسانية والتنظيمية والفكرية التي تساعد القائد على تنظيم العمل وحل المشكلات وبناء علاقات جيدة مع العاملين.

وقد تناول الفصل أهم نظريات القيادة وأنماطها المختلفة خاصة القيادة الديمقراطية التي تُعدّ من أكثر الأنماط نجاحاً لاعتمادها على المشاركة واحترام العاملين. يمكن القول إن القيادة الناجحة تساهم في رفع كفاءة المؤسسة وتحقيق الاستقرار والتطور من خلال توجيه الجهود وبناء بيئة عمل قائمة على التعاون والمسؤولية.

الفصل الثالث: الثقافة الرقمية

تمهيد

1/ مفهوم الثقافة الرقمية

2/ خصائص الثقافة الرقمية

3/ أهمية الثقافة الرقمية

4/ مميزات الثقافة الرقمية

5/ مجالات الثقافة الرقمية

6/ العوامل المؤثرة في الثقافة الرقمية

7/ تحديات ومعيقات الثقافة الرقمية

خلاصة

تمهيد:

أصبحت الثقافة الرقمية من أهم مظاهر العصر الحديث نتيجة التطور التكنولوجي السريع، حيث أثرت في أساليب التعلم والتواصل والعمل.

وهي لا تعني استخدام التكنولوجيا فقط، بل تشمل امتلاك المعارف والمهارات التي تساعد على التعامل مع الوسائل الرقمية بوعي وأمان.

كما ساهمت في تسهيل الوصول إلى المعلومات وتبادلها بسرعة، مما جعلها عنصرًا أساسيًا في بناء مجتمع المعرفة.

ويتناول هذا الفصل مفهوم الثقافة الرقمية وخصائصها وأهميتها ومجالاتها، إضافة إلى أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه التحول الرقمي.

1/ مفهوم الثقافة الرقمية:

❖ **الثقافة لغة:** ثقف الشيء ثقفا وثقافا وثقوفة: حذفه ورجل ثقف وثقف حاذق فهم.

ثقت الشيء: حذفته وثققته إذا ظفرت به.

❖ **الثقافة اصطلاحا:** تعرف بأنها مجموع ما يتعلم وينقل من قيم واتجاهات ومعتقدات

وأفكار ترتبط بمجتمع ماء من خلال تفاعل الفرد مع أسرته والبيئة المحيطة به.

❖ **الرقمية في اللغة:** الرقم والترقيم تعجيم الكتاب ورقم الكتاب يرقمه رقما أعجمه وبينه،

ويرقم في الماء أي بلغ من حذفه بالأمر أن يرقم، حيث لا يثبت الرقم والرقمية

المرأة العاقلة البرزة الفطنة.

❖ **الرقمنة أو الرقمية اصطلاحا:** عرفها الشامي وحسب الله عملية تحويل المواد

التناظرية إلى شكل إلكتروني يعني رقمي وخصوصا للتخزين والاستخدام في

الكمبيوتر.²⁶

✓ تُعدّ الثقافة الرقمية أسلوباً حديثاً للحياة والمعرفة، إذ لم تعد تقتصر على استخدام

التكنولوجيا فقط، بل تشمل الوعي بكيفية التعامل مع الوسائط الرقمية بطريقة آمنة

ومسؤولة. كما ساهمت الرقمنة في تسهيل الوصول إلى المعلومات وتبادلها بسرعة مما

جعل الثقافة الرقمية عنصراً أساسياً في التعليم والتواصل وبناء مجتمع المعرفة.

²⁶ سنوسي حياة، الثقافة الرقمية، قراءة تحليلية في المفهوم وعوامل اكتسابها، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، العدد 2،

2022، ص310ص309.

❖ مفهوم الثقافة الرقمية:

تعرف الثقافة الرقمية بمجموعة المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات التي يجب أن يكتسبها الأطفال حول الأدوات الرقمية.

في حين أن الثقافة الرقمية في مجال التعليم والتعليم بالنسبة للمعلم ترتبط بكفايات المعلم في استخدام الأدوات الرقمية في تعزيز عمليات وممارسات الأطفال في اكتساب المعارف والمهارات، والقيم والاتجاهات باستراتيجيات وأساليب أكثر جاذبية واستمتاعاً، وأقل تكلفة في الجهد.²⁷ كما لا تنحصر الثقافة الرقمية على الأجهزة التي تجدها حولك وتستخدمها على الصعيد الشخصي²⁸

✓ أصبحت الثقافة الرقمية اليوم من أساسيات العملية التعليمية لأنها لا تقتصر فقط على معرفة استخدام الأجهزة والتطبيقات، بل تشمل أيضاً تنمية الوعي والمسؤولية في التعامل مع التكنولوجيا بطريقة آمنة وهادفة.

كما أن امتلاك المعلم للكفايات الرقمية يسهم في جعل التعلم أكثر تفاعلية وتشويقاً للأطفال، ويمنحهم فرصاً أوسع لاكتساب المعارف والمهارات بأساليب حديثة تناسب تطورات العصر.

لذلك يمكن القول إن الثقافة الرقمية تمثل جسراً مهماً يربط بين التعليم التقليدي ومتطلبات المستقبل، وتساعد على بناء جيل قادر على الإبداع والتعلم المستمر.

²⁷ بسمة محمد أحمد بدر سالم، فعالية برنامج تدريبي قائم على فلسفة الثقافة الرقمية لتنمية بعض المفاهيم التكنولوجية للأطفال ذوي الإعاقة العقلية البسيطة، مجلة دورية محكمة تصدر عن كلية التربية، السنة 2022، ص 40.

²⁸ خلود السيوطي، عولمة الرقمية، دار مدارك، السعودية، 2024، ص 31.

2/ خصائص الثقافة الرقمية: أصبحت الثقافة الرقمية من أهم مظاهر العصر الحديث،

لما لها من دور كبير في تسهيل الوصول إلى المعلومات وتطوير التواصل والمعرفة،
ومن بين أهم خصائصها ما يلي:

- **محو الأمية الرقمية:** وهذا ينطوي على استخدام وسائل الاعلام والاتصال الجديدة التقييم وفرز المعلومات.
 - **الاستمرارية والترابط:** فكل ما نقوم به في العالم يترك أثراً طويل المدى، وهذا يخلق فرصة للوصول المستمر إلى البيانات والمعلومات.
 - **القابلية للنسخ:** يمكن نسخ المعلومات الرقمية بكل سهولة.
 - **الهوية:** تستخدم مهارات الثقافة الرقمية لبناء الهوية، وتفتح مجالاً للإبداع والابتكار.
 - **تعدد المهام:** حيث يتم إدارة العديد من المهام في وقت قصير وبأقل جهد.²⁹
- ✓ من خلال دراسة خصائص الثقافة الرقمية يتضح أنها أصبحت جزءاً لا يتجزأ من حياتنا اليومية، لما توفره من سهولة في الوصول إلى المعلومات وسرعة في التواصل وإنجاز المهام، لكنها في الوقت نفسه تتطلب وعياً ومسؤولية في استخدام الوسائل الرقمية، خاصة فيما يتعلق بحماية الهوية والتأكد من صحة المعلومات. لذلك فإن امتلاك الثقافة الرقمية اليوم لم يعد خياراً، بل ضرورة أساسية لمواكبة التطور وتحقيق النجاح في الدراسة والعمل والحياة الاجتماعية.

3/ أهمية الثقافة الرقمية:

²⁹ مها عبد الله القرني، لبنى حسين العجمي، درجة تطبيق معلمات العلوم في المرحلة المتوسطة لأبعاد الثقافة الرقمية في مدارس التعليم الحكومي بالمملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، العدد الرابع، السنة 2024م، ص451.

تُعدّ الثقافة الرقمية ضرورية في عصر التكنولوجيا، لأنها تساعد الأفراد على استخدام الوسائل الرقمية بوعي وأمان وتسهم في تسهيل التعلم والتواصل والوصول إلى المعلومات بسرعة، مما يواكب التطور الحديث. لقد زاد احتمال تنافس الكوبيوترات مع النطاق الكامل للقدرات البشرية مما يولد مشاعر تكون غالبا متناقضة وحتمية³⁰، ومن أهميتها ما يلي:

- تمنح الثقافة الرقمية الإمكانيات للفرد والمجتمع المدني للاستحواذ على الثقافة فتحريها، وهذا يعني تعزيز المفهوم الأنثروبولوجي للثقافة وتجسيده غير تغلغل المنتج التعافي في مختلف الأوساط والتراوح الإجتماعية.
- تسمح الثقافة الرقمية بالتمفصل بين الثقافات المختلفة العالمية والوطنية والمحلية نشارك فيها الجميع من كل الأمكنة حسب قدراتهم وإمكانياتهم ومرادهم الثقافي.
- تساعد الثقافة الرقمية على تنمية احساس الفرد بالإيجابية من خلال المشاركة والتفاعل والإبداع وفي إنتاج الأفكار والتصورات التي يقدمها النص الرقمي والانتقال من مفهوم الإحساس بالفردية إلى الجماعية.
- تعزز الثقافة الرقمية من فعالية البنية الثقافية والتعليمية وتحفز الجهات المعنية بذلك مدارس، جامعات منظمات المجتمع المدني مؤسسات... الخ. لكي تسهم
- في تأمين تنمية الثقافة الرقمية أي العمل على الحساب الخبرات والمهارات وإعطاء فرص ومجالات تعليمية مناسبة.³¹

³⁰ ريموند كرزويل، عصر الآلات الروحية، ترجمة: محمد عزت عامر، هنداي للنشر، ط2، القاهرة، 2010، ص158.

³¹ سنوسي حياة، الثقافة الرقمية، قراءة تحليلية في المفهوم وعوامل اكتسابها، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، العدد 2، 2022، ص 312.

• ساعدت الثقافة الرقمية على جمع وتوحيد كل ما كان متفرقا في وسائل متعددة في شكل وسيط واحد مشترك ومتداول وسهل الحصول عليه من خلال الولوج إلى شبكة الأنترنت، بحيث تم جميع كل المعارف وجعلها متاحة للإنسان لذلك من الضروري إدراك أهمية هذا الوسيط (الكمبيوتر).³²

• ان الثورة الرقمية التي غيرت صورة العالم بشكل جذري، حيث أصبحت المعلومات غزيرة وسهلت الحفظ والتداول والانتقال إلى مسافة بعيدة وبكفاءة عالية³³.
✓ من خلال ما سبق يتضح أن الثقافة الرقمية أصبحت من أهم متطلبات العصر الحديث، لأنها لم تعد تقتصر على استعمال التكنولوجيا فقط، بل أصبحت وسيلة لتطوير التفكير والتعلم والتواصل بين الأفراد والمجتمعات.

كما أن امتلاك مهارات الثقافة الرقمية يساعد الإنسان على مواكبة التطورات المتسارعة واستثمار التكنولوجيا بطريقة إيجابية وآمنة، مما يساهم في بناء مجتمع أكثر وعياً وانفتاحاً وإبداعاً.

4/ مميزات الثقافة الرقمية:

تعدّ الثقافة الرقمية من أهم ظواهر العصر الحديث، وقد فرضت نفسها بقوة في حياة الأفراد والمجتمعات بفضل التطور التكنولوجي ووسائل الاتصال الحديثة، مما أدى إلى ظهور مجموعة من المميزات التي غيرت أساليب التواصل والتفاعل مع المعلومات والعالم الرقمي، ومن مميزات ما يلي:

³² سنوسي حياة، مرجع سابق، ص312.

³³ حسام الدين مازن، تكنولوجيا تعليم العلوم في عصر الرقمنة، دار الجديد للنشر، ط1، زرادة، الجزائر، ص465.

- **المعرفة الرقمية:** يتضمن هذا استخدام وسائل الإعلام والاتصال الجديدة لتقييم المعلومات وفرزها.
- **الدوام:** يترك العالم الرقمي أثراً لكل المعلومات التي سواء تقرأ فقط أو تخزن أو تطبع بكامل تفاصيله.
- **الحظية:** في العالم رقمي يمكننا مشاركة تجاربنا وإرسال رسائل إلكترونية وقراءتها على الفور، إذ تخلق ثقافة المراسلة الفورية والردشة انطبعا بالاتصال المستمر ناهيك عن إمكانية الوصول الفوري إلى الأخبار المتعلقة بالأحداث التي تجري في أنحاء أخرى من العالم، من خلال عدة قنوات اتصال... إلخ.
- **التفاعل والترابط:** هذان المصطلحان الأساسيان عندما يتصلان بالعالم الرقمي والمجتمع الرقمي فكل شيء تفاعلي في البيئة الرقمية، ومن الطبيعي أن أي شيء ثقافي يمكن تغييره، كما أن الترابط يمثل هدية للبشرية عن طريق الأجهزة الإلكترونية المجتمع المعلومات حيث أنه يخلق فرصة للوصول المستمر والاتصال.³⁴
- **الإدراك والخبرة:** شهدت عقلية مستخدمي الثقافة الرقمية تغيرات واسعة في السنوات العشر الماضية، لقد تعلموا أن الإدراك يمكن التلاعب به رقمياً. ثم إنه من المعروف الآن بشكل عام أن العالم الذي ندركه يمكن إنشاؤه رقمياً. علاوة على ذلك، ولأول مرة في الثقافة البشرية، يقترح أن يكون تصورنا للواقع الافتراضي والواقع غير الافتراضي هو نفسه في الأساس. بفضل العوالم الافتراضية العالم الحقيقي سوف يندمج مع البيئة الرقمية.

³⁴ رابحي فطيمة، زقارون صليحة، العوامل المساهمة في إرساء الثقافة الرقمية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدكتوراة، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير ، 2021/2020، ص 31، ص30.

- **الهوية:** في كل ثقافة، يلعب الأفراد العديد من الأدوار خلال حياتهم، ويتخذون العديد من الهويات عدد هذه الأدوار والسرعة التي تحل محل بعضها البعض لا تعتمد فقط على الأفراد ولكن أيضا على التصرف الثقافي وتأثير بيئتهم ظهر عامل جديد في مجتمع المعلومات مجموعة من الهويات البشرية تتأثر إلى حد كبير بالظروف التكنولوجية أي هوية الشبكة نتيجة لأجهزة الكمبيوتر وتقنيات التصور وتحديد الهوية الرقمية بشكل أساسي، يمكننا أن نكون في مكان ما دون أن تكون حاضرين فعليا، ويمكن للآخرين تحمل هويتنا دون المعرفة المسبقة.
- **انعدام الأمن:** أكد الكثيرون على مسألة كون مجتمع المعلومات مجتمع خطر. وهذا ما أدى إلى فقدان الثقة بالعالم الرقمي وصعوبة انتشار الثقافة الرقمية.³⁵
- **السرعة والواقعية:** تتميز الرقمنة بسرعة تبادل المعلومات إن سرعة التقنيات الحديثة تتجاوز السرعة الطبيعية للكائنات البشرية والبيولوجية التي يصعب فهمها وتخلق توترا يجب التعامل معه. في العالم الرقمي هناك مسافة بين المستخدمين ومصادر المعلومات والأشياء. ومن ثم تشعر بالابتعاد عن الواقع الملموس هنا يكمن دور الثقة والموثوقية وقد تؤدي الطبيعة غير الملموسة للأشياء والأنماط الثقافية الرقمية إلى انعدام الوزن ومع ذلك. في العقود المقبلة، من المرجح أن يقبل الناس الإجراءات الرقمية والكلمات الرقمية والأشياء الرقمية كأفعال حقيقية وكلمات حقيقية وأشياء حقيقية من جميع النواحي.

³⁵ رابحي فطيمة، قارون صليحة، مرجع سابق، ص30.

• **تعدد المهام:** في الممارسة العملية، يعني تعدد المهام أنه يمكن إدارة العديد من المهام في وقت واحد تتيح فرصة التواجد المستمر عبر الإنترنت إدارة العديد من التفاعلات.

• **استخدام الوقت الدقيق:** هذه الخاصية للثقافة الرقمية تكتسب أهمية متزايدة منذ انتشار الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية.³⁶

✓ من خلال ما سبق يتضح أن مميزات الثقافة الرقمية أحدثت تحولاً كبيراً في حياة الإنسان حيث وفرت سرعة الوصول إلى المعلومات وسهولة التواصل والتفاعل بين الأفراد مهما كانت المسافات، فعلا مدى السنوات العشرة المقبلة من المرجح أن تتأثر هويات الناس بشكل كبير بفعل العديد من محفزات التغيير المهمة لا سيما سرعة وتيرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا.³⁷

ورغم الإيجابيات الكثيرة التي تقدمها إلا أنها تفرض تحديات مهمة مثل ضعف الأمان الرقمي والتأثير على الهوية والواقع الاجتماعي لذلك أصبح من الضروري نشر الوعي الرقمي وتعزيز الاستخدام المسؤول للتكنولوجيا حتى يستفيد الفرد والمجتمع من مزايا الثقافة الرقمية مع التقليل من مخاطرها.

5/ مجالات الثقافة الرقمية:

تُعد الثقافة الرقمية من أهم مجالات المعرفة الحديثة، إذ تعني امتلاك الفرد لمجموعة من المهارات التي تساعده على استخدام التقنيات الحديثة بوعي وكفاءة.

³⁶ رابحي فطيمة. ز قارون صليحة، مرجع سابق، ص 30.31

³⁷ سوزان غرينفيلد، تغيير العقل، ترجمة: ايهاب عبد الرحيم علي، عالم المعرفة للنشر، الكويت، 2017، ص 131.

وتشمل القدرة على استخدام الوسائل الإلكترونية مثل الهاتف والحاسوب، والتعامل مع المنصات الرقمية، إضافة إلى القدرة على الوصول إلى المعلومات من مصادر متعددة وتقييمها بشكل صحيح. كما تساهم في بناء تواصل فعال مع الآخرين عبر الفضاء الرقمي.

- مدى توفر عدد من المعارف والمهارات لدى الفرد.
 - قدرة الفرد على استخدام الوسائل الإلكترونية.
 - قدرة الفرد على استخدام الجوال أو أجهزة الكمبيوتر.
 - قدرة الفرد على بناء علاقة افتراضية مع الآخرين.
 - التمكن من التوصل للمعلومات من مصادرها المختلفة وتقييمها.³⁸
- ✓ أصبحت الثقافة الرقمية ضرورة أساسية في حياتنا اليومية، وليست مجرد مهارة إضافية فهي تساعد الفرد على استخدام التكنولوجيا بشكل صحيح وآمن وتمكّنه من التمييز بين المعلومات الصحيحة والمضللة. لذلك فإن تعلمها وتطويرها مهم جداً للنجاح في الدراسة والحياة العملية في هذا العصر الرقمي.

³⁸ لواتي خاتمة، خالد رجم، منال ابتسام منقوري، الثقافة الرقمية كأحد دعائم التحول الرقمي، المجلة الجزائرية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 2، 2022، ص 104.

6/ عقبات التحول نحو الثقافة الرقمية:

يُعتبر التحول نحو الثقافة الرقمية ضرورة لتطوير المؤسسات، لأنه لا يقتصر على استخدام التكنولوجيا فقط، بل يشمل تغيير السلوك وأساليب العمل لتحقيق أداء أفضل.

1. تجاهل المسؤولين لأهمية الثقافة مهما كان نوعها.

2. صعوبة التغيير والخروج من الثقافة السائدة في المنظمة نتيجة رسوخ وعمق الثقافة الحالية.

3. عدم تعاون أفراد المنظمة في سيورة التحول يؤدي المشروع للفشل.

4. تغيير العادات والسلوك لبناء ثقافة رقمية يكون تدريجي، ولذا يتطلب المشروع روح المبادرة التعاون والمشاركة لنجاحه

5. عدم تحفيز القيادة على التغيير نحو ثقافة رقمية.

6. تفاوت قدرات العاملين وتجاهلهم لمنافع المشروع يجعلهم من أولى المعطلين له.

7. عدم وجود تخطيط لعملية التغيير نحو التحول الرقمي أو إرساء ثقافة رقمية جديدة.

8. عدم وجود رؤية مستقبلية من طرف المسؤولين نحو كيفية نجاح مشروع التحول الرقمي.

9. الاهتمام الأكثر بتغيير الموارد الفنية لا على تغيير السلوك والعادات.³⁹

³⁹رابحي فطيمة. ز قارون صليحة، العوامل المساهمة في إرساء الثقافة الرقمية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدكتوراة، جامعة الجزائر 3 ابراهيم سلطان شيبوط، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، السنة 2021/2020، ص36.

7/ تحديات ومعوقات الثقافة الرقمية:

تُعدّ الثقافة الرقمية من أهم متطلبات العصر الحديث، إذ أصبحت الرقمنة عنصراً أساسياً في تطوير المؤسسات وتحسين الأداء والخدمات.

ورغم الفوائد الكبيرة التي تحققها إلا أن تطبيق الثقافة الرقمية يواجه عدة تحديات ومعوقات تؤثر في انتشارها ونجاحها، ومن بينها ما يلي:

- التكاليف الباهظة التي تتطوي عليها عملية الرقمنة
 - الافتقار إلى المعايير أو المعايير غير الواقعية.
 - عدم كفاية الموظفين المتخصصين أو عدم توافر التدريب المناسب
- تعتبر المؤسسات الأكثر احتمالاً لتحقيق الرقمنة هي المؤسسات الكبيرة والتي تمتلك الموارد، في حين أن المؤسسات الأصغر تفشل في الانخراط في هذه العملية أو إكمالها في غياب البنية التحتية اللازمة، والموارد والموظفين.⁴⁰
- ✓ أن هذه التحديات تؤكد أن نجاح الثقافة الرقمية لا يعتمد فقط على توفر التكنولوجيا، بل يحتاج أيضاً إلى دعم مادي وبشري وتخطيط فعال.
- لذلك من الضروري توفير التكوين والتدريب المناسب مع تحسين البنية التحتية ودعم المؤسسات الصغيرة لضمان نجاح التحول الرقمي والاستفادة من مزاياه في مختلف المجالات.

⁴⁰ محمدي صليحة.بخوش سامي، الثقافة الرقمية دراسة تحليلية في المفهوم، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد2،السنة 2021،ص6.

خلاصة :

يتضح من خلال هذا الفصل أن الثقافة الرقمية أصبحت ضرورة أساسية في الحياة الحديثة، لما توفره من سهولة في الوصول إلى المعلومات وتحسين التواصل والتعلم. كما أنها تعتمد على امتلاك مهارات رقمية تساعد على استخدام التكنولوجيا بطريقة فعالة وآمنة. وقد تناول الفصل خصائص الثقافة الرقمية وأهميتها ومجالاتها المختلفة، إضافة إلى العقبات والتحديات التي تعيق انتشارها، مثل نقص التكوين وارتفاع التكاليف وضعف التخطيط.

لذلك فإن نجاح الثقافة الرقمية يتطلب نشر الوعي الرقمي وتطوير المهارات وتوفير الدعم اللازم لتحقيق الاستفادة من التحول الرقمي.

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية

تمهيد

- 1/ التعريف بمجتمع البحث.
- 2/ الهيكل التنظيمي للمؤسستين
- 3/ مجالات الدراسة
- 4/ منهج الدراسة
- 5/ عينة الدراسة
- 6/ أدوات جمع البيانات
- 7/ أساليب المعالجة الإحصائية
- 8/ عرض وتحليل البيانات الشخصية والمهنية لعينة الدراسة.

خلاصة

تمهيد:

يُعد الجانب المنهجي من أهم الجوانب الأساسية في أي بحث علمي، لأنه يوضح الطريقة العلمية التي يعتمد عليها الباحث في دراسة الظاهرة محل البحث والوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية.

ومن خلال هذا الفصل سيتم عرض مختلف الإجراءات المنهجية المعتمدة في الدراسة، بدايةً بالتعريف بمجتمع البحث، ثم توضيح الهيكل التنظيمي لهما، إضافة إلى تحديد مجالات الدراسة المكانية والبشرية والزمانية.

كما يتناول الفصل المنهج المستخدم في الدراسة، والعينة المختارة، كما تم عرض وتحليل البيانات الشخصية والمهنية للعينة وأدوات جمع البيانات التي تم الاعتماد عليها من أجل الحصول على معلومات دقيقة تساعد في تحليل موضوع الدراسة وتفسير نتائجه بصورة علمية.

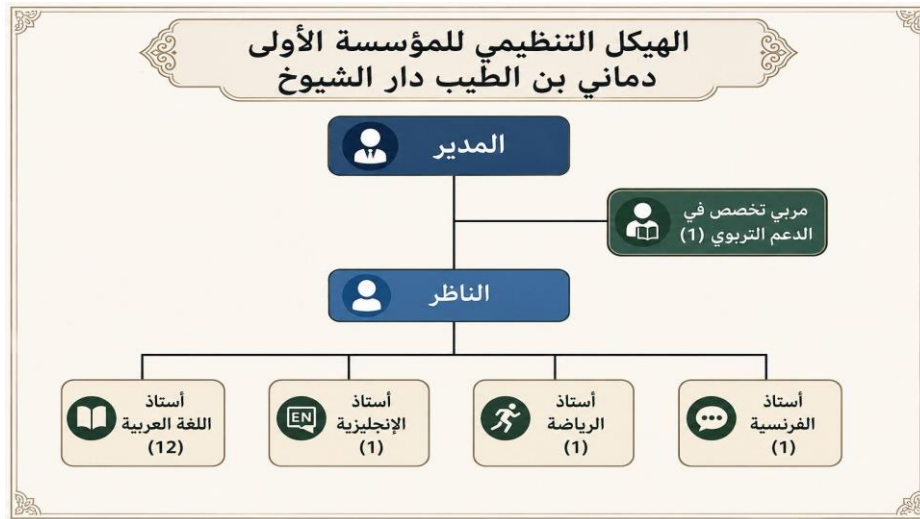
1/ التعريف ميدان الدراسة .

أولاً: المؤسسة الأولى: دمانى بن الطيب دار الشيوخ.

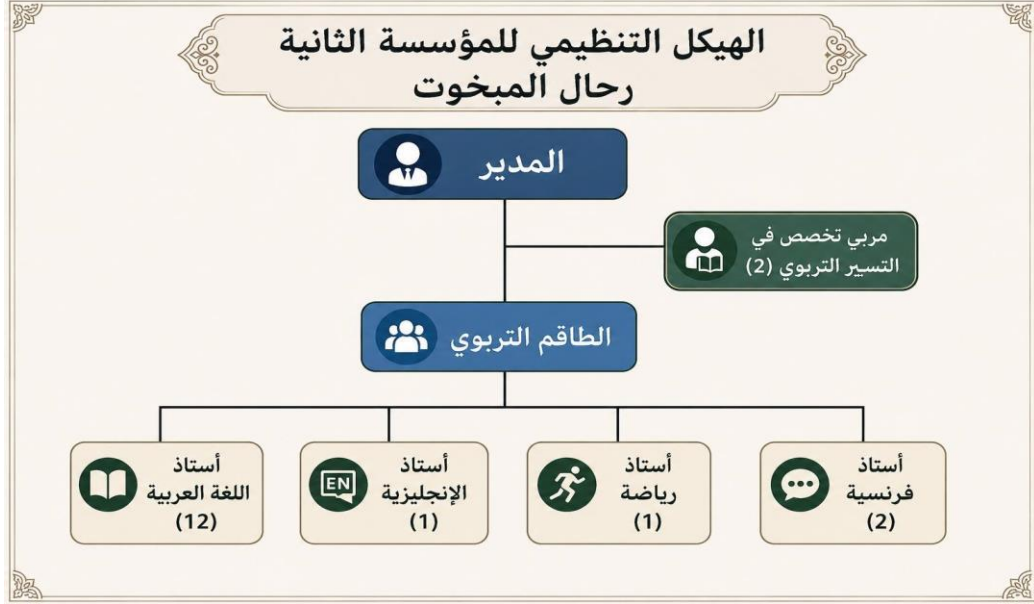
- سنة الافتتاح: 1997.
 - نظام المؤسسة: دوام واحد.
 - عدد الأساتذة: 15 أستاذ
- ثانياً: المؤسسة الثانية: رجال المبخوت.

- سنة الافتتاح: 1969.
- عدد الأقسام: 7 أقسام.
- نظام المؤسسة: نظام دوامين .
- عدد الأساتذة: 16 أستاذ.

2/ الهيكل التنظيمي:



الشكل رقم (1). المصدر: من معلقات المدرسة



الشكل رقم (2).المصدر: من معلقات المدرسة

3/مجالات الدراسة:

تُعتبر مجالات الدراسة من الركائز الأساسية في البحث العلمي لأنها تساعد على ضبط موضوع الدراسة وتحديد حدوده بشكل دقيق وتشمل المجال المكاني الخاص بمكان إجراء الدراسة، والمجال الزماني المرتبط بالفترة الزمنية المعتمدة، إلى جانب المجال البشري الذي يحدد الفئة المستهدفة بالدراسة.

✓ المجال المكاني:

تقع المؤسسة الأولى "دماني بن الطيب" بمدينة دار الشيوخ التابعة لولاية الجلفة، وتتميز بموقعها داخل النسيج الحضري للمدينة، مما يسهل الوصول إليها من مختلف الأحياء.

أما المؤسسة الابتدائية الثانية "رحال المبخوت" فتقع بمنطقة تابعة لبلدية دار الشيوخ، وتتميز بهدوئها وطابعها الريفي، وتنتمي المؤسساتان معاً إلى بلدية دار الشيوخ بولاية الجلفة، التي تتميز بمناخ قاري؛ حار صيفاً وبارد شتاءً.

✓ المجال البشري:

يشمل المجال البشري لهذه الدراسة أساتذة المؤسسات محل الدراسة، حيث تمثل مجتمع البحث في 31 أستاذ، حيث تم توزيع 31 استبيان وتم استرجاع 30 استبيان.

✓ المجال الزمني:

أُجريت الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من 10 مارس 2026 إلى 01 أبريل، 2026، حيث تم توزيع الاستمارات على أفراد العينة في بداية الفترة، ثم جُمعت واستُرجعت الإجابات مع نهايتها.

4/ منهج الدراسة:

تعريف المنهج الوصفي: هو المنهج الذي يعتمد على دراسة ظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كميّاً أو كميّاً، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى".⁴¹

فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى. وكما نخبرنا البحث التاريخي عما جرى في الماضي فإن البحث الوصفي نخبرنا عما هو موجود حالياً ولذلك يعنى المنهج الوصفي بتحديد ووصف الحقائق المتعلقة بالموقف الراهن من اية ظاهرة أو مشكلة وذلك لتوضيح جوانب الأمر الواقع بمسحها ووصفها تفسيرياً بدلالة

41 - عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1995، ص 129.

الحقائق المتوفرة، وللمنهج الوصفي وظيفته في وصف الظاهرة التي يدرسها من خلال جمع المعلومات عنها ووصفها بدقة ويقدمها بتعبير كيفية أو كمية⁴²

✓ لقد تم اختيار المنهج الوصفي في هذه الدراسة لكونه الأنسب لطبيعة موضوع البحث المتمثل في دور القيادة في تعزيز الثقافة الرقمية لدى العاملين بالمؤسسة، حيث يتيح هذا المنهج إمكانية دراسة الظاهرة كما هي في الواقع من خلال جمع البيانات المتعلقة بممارسات القيادة ومستوى الثقافة الرقمية لدى العاملين وتحليلها بطريقة علمية دقيقة. كما يساعد المنهج الوصفي على وصف دور القيادة وصفاً كيفياً من حيث أساليبها وأبعادها المختلفة، وكمياً من خلال قياس مدى مساهمتها في نشر الثقافة الرقمية وتعزيزها داخل المؤسسة. إضافة إلى ذلك، يُعد هذا المنهج ملائماً للدراسات التي تهدف إلى فهم العلاقات بين المتغيرات وتقييم الممارسات الإدارية، وهو ما يتوافق مع هدف الدراسة في الكشف عن مدى تأثير القيادة على تنمية الوعي الرقمي لدى العاملين والعوامل المرتبطة بذلك، مما يساهم في الوصول إلى نتائج واقعية يمكن الاعتماد عليها في تفسير الظاهرة.

5/ عينة الدراسة: الحصر الشامل

شملت العينة أساتذة المؤسسة الأولى: دمانى بن الطيب بدار الشيوخ، والتي تضم 15 أستاذاً كلهم، إضافة إلى أساتذة المؤسسة الثانية التي تضم كذلك 16 أستاذاً وقد تم توزيع الاستبيان على جميع أساتذة المدرستين أي الحصر الشامل.

⁴² سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2019، ص125.

6/ أدوات جمع البيانات: لقد اعتمدنا في الدراسة على الاستبيان والملاحظة بالمشاركة.
أولاً: تعريف الاستبيان: هو مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة، والمرتبطة بعضها ببعض الآخر بشكل يحقق الهدف، أو الأهداف، التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه.

وهو وسيلة من وسائل البحث العلمي تتكون من مجموعة منظمة من الأسئلة تُوجّه إلى عينة من الأفراد بهدف الحصول على بيانات ومعلومات تتعلق بموضوع الدراسة وهو الذي تكون أسئلته محددة الإجابات، كأن يكون الجواب بنعم أو لا، قليلاً أو كثيراً، أو يكون الجواب بأحد الإجابات في مقياس ليكرت لدرجة الموافقة، إما الخماسي أو افق بشدة، أو افق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة أو الثلاثي (أوافق، محايد، لا أوافق)، ويطلب من المستجيب اختيار أحدها بوضع علامة معينة مثل (x) أو (√). وأخرى يطلب من المستجيب الإجابة عليها كتابة.⁴³

وقد تم تصميم الاستبيان الذي اعتمدنا عليه في دراستنا على ثلاث محاور:

المحور الأول:

حيث شمل المحور الأول البيانات الشخصية حيث تكون من خمس أسئلة، الجنس والسن والمستوى التعليمي الوضعية المهنية، واللغات التي يحسنها المستجوبون.

⁴³ محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، اليمن، دار الكتب، الطبعة 3، 2019، ص126.

المحور الثاني:

حيث تضمن هذا المحور الأسئلة التي تخص الفرضية الأولى "تساهم القيادة في نشر الوعي الرقمي لدى الأساتذة" حيث ضم أحد عشر سؤال تكون الإجابة عنها ب نعم أو لا أو أحيانا.

المحور الثالث:

حيث تضمن هذا المحور الأسئلة التي تخص الفرضية الثانية "تساهم القيادة في دعم التدريب الرقمي الأساتذة " حيث ضم أحد عشر سؤال تكون الإجابة عنها ب نعم أو لا أو أحيانا ماعدا السؤال الأخير الذي تعمدنا تركه مفتوحا للوقوف على المعوقات الفعلية التي تواجه الأستاذ في التدريب الرقمي حيث جاء فيه: أذكر هذه المعوقات باختصار.

ثانيا: تعريف الملاحظة بالمشاركة: الملاحظة بالمشاركة هي أسلوب من أساليب البحث العلمي يقوم فيه الباحث بالمشاركة الفعلية في حياة الجماعة أو النشاط الذي يدرسه، مع ملاحظة السلوكيات والتفاعلات بهدف جمع المعلومات والبيانات بصورة مباشرة.

كما تعرف بأنها: متابعة سلوك معين بهدف تسجيل البيانات بغرض استخدامها في تفسير وتحليل مسببات وآثار ذلك السلوك.

وتعرف أيضاً بأنها: عملية اندماج الباحث داخل الجماعة أو البيئة محل الدراسة، بحيث يشارك أفرادها أنشطتهم اليومية ويقوم في الوقت نفسه بملاحظة سلوكهم وتفاعلاتهم من أجل فهم الظواهر الاجتماعية بدقة غير المصطنع.⁴⁴

⁴⁴ محمد سرحان علي المحمودي، مرجع سابق، ص 156.

وقد تم الاعتماد عليها بحكم عملي في المؤسسة الأولى كناظر مما سهل عليا الملاحظة.

7/ أساليب المعالجة الإحصائية:

بعد مرحلة التطبيق تم تفريغ البيانات بواسطة الأدوات المستعملة بغرض تحليلها ومعالجتها إحصائيا بواسطة برنامج SPSS وهو برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وعلى أساسه قمنا بمعالجة بيانات المبحوثين وقياس فرضيات البحث، وقمنا بحساب المعطيات، لنقوم بعد ذلك بقراءتها وتحليلها والتوصل إلى نتائج تبنى على أساسها استنتاجات الدراسة.⁴⁵

45 - سعيد عيوش، نادية، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية دليل الطالب في انجاز البحث سوسولوجي، الجزائر، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، 2017، ص427.

8/ عرض وتحليل البيانات الشخصية والمهنية لعينة الدراسة.

الجدول رقم (01): يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس

المتغيرات	الوصف	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	10	33.3
	أنثى	20	66.7
	المجموع	30	100

يوضح الجدول رقم (01) توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس حيث نجد 66.7 % إناث، فيما لم تتعدا نسبة الذكور 33.3 %.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن تركيبة وتوزيع عينة الدراسة من حيث الجنس أن فئة الاناث هي الغالبة بنسبة 66.7 % فيما تمثل نسبة الذكور 33.3 %، وهذا راجع الى طبيعة التوظيف المتواجدة في المؤسسة التعليمية، إضافة أن أغلب النساء يحبذن التعليم.

الجدول رقم (02): يبين توزيع افراد العينة حسب متغير السن

المتغيرات	الوصف	التكرار	النسبة %
العمر	أقل من 25 سنة	1	3.3%
	من 25 الى أقل من 35 سنة	10	33.3%
	من 35 الى أقل من 45 سنة	12	40%
	من 45 سنة فأكثر	7	23.3%
	المجموع	30	100%

يوضح الجدول رقم (02) توزيع افراد العينة حسب متغير السن حيث نجد 40 % ممن أعمارهم بين 35 الى أقل من 45 سنة، تليها فئة من 25 الى أقل من 35 سنة بنسبة 33.3 % تليها فئة من 45 سنة فأكثر بنسبة 23.3 %، تليها فئة أقل من 25 سنة بنسبة 3.3 .

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن تركيبة وتوزيع عينة الدراسة من حيث السن أن النسبة الأعلى من عينة الدراسة فئة (من 35 الى أقل من 45 سنة) لتأتي في الأخير الفئة (أقل من 25 سنة) بنسبة 5.6 %، وهذا ما يدل على الاستقرار الوظيفي الذي يشهده قطاع التربية اضافة الى انتهاء الوزارة في التوظيف على المسابقات على اساس الشهادة والتي يتم تثمين أقدمية الحصول على الشهادة وبالتالي نجاح الأكثر سنا على حساب حديثي التخرج.

الجدول رقم (03): يبين توزيع افراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغيرات	الوصف	التكرار	النسبة %
المؤهل العلمي	مدرسة عليا	06	20%
	ليسانس	10	33.3%
	ماستر	13	43.3%
	ماجستير	00	00%
	دكتوراه	01	3.3%
	المجموع	30	100%

يوضح الجدول رقم (03) توزيع افراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي حيث نجد 43.3% ممن يملكون شهادة الماستر، تليها شهادة الليسانس بنسبة 33.3% تليها أصحاب المدرسة العليا بنسبة 20%، تليها فئة الدكتوراه بنسبة 3.3، وأخيرا ماجستير بنسبة 00% .

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن تركيبة وتوزيع عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي أن أفراد عينة الدراسة من ذوي ماستر بنسبة 43.3%، وهي نسبة تعكس رغبة الطلبة في اكمال دراستهم وكذا التسهيلات التي يتلقاها الطلبة لإكمال دراستهم إضافة إلى أن المدرسة الابتدائية أصبحت تطلب في التوظيف، في حين نجد نسب تكاد تون منعدمة لأصحاب الشهادات العليا حيث يتم توظيفهم في قطاعات أخرى على غرار الجامعة.

الجدول رقم (04): يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير الوضعية المهنية

المتغيرات	الوصف	التكرار	النسبة %
الوضعية المهنية	مرسم	25	83.3
	مترصص	3	10.0
	متعاقد	2	6.7
	المجموع	30	100

يوضح الجدول رقم (04) توزيع افراد العينة حسب متغير الوضعية المهنية حيث نجد 83.3% ممن هم مرسومون، تليها من هم مترصصون بنسبة 10%، وأخيرا المتعاقدون بنسبة 6.7% .

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن تركيبة وتوزيع عينة الدراسة من حيث الوضعية المهنية أن غالبية أفراد عينة الدراسة من المرسومين بنسبة 83.3 %، تلتها فئة المترصصين بنسبة 10.0 %، ثم المتعاقدين بنسبة 6.7%، وهذا مايفسر الاستقرار الوظيفي الذي يشهده القطاع، أما فئتي المترصصين والمتعاقدين جاءت ضعيفة وهذا لكتفاء قطاع التربية من اليد العاملة وشح المناصب فيه الذي أصبح السمة الغالبة للقطاع في المدة الاخيرة.

الجدول رقم (05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير التحكم في اللغات

المتغيرات	الوصف	التكرار	النسبة %
اللغة المتقنة	اللغة العربية	30	%100
	اللغة الفرنسية	5	%16
	اللغة الانجليزية	6	%20

يوضح الجدول رقم (04) توزيع أفراد العينة حسب متغير التحكم في اللغات حيث نجد أن كل أفراد العينة يتقنون اللغة العربية بنسبة 100% ، تليها من هم يتقنون اللغة الانجليزية بنسبة 20%، وأخيرا من يتقنون اللغة الفرنسية بنسبة 16% .

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن تركيبة وتوزيع عينة الدراسة من حيث التحكم في اللغات واتقانها تحكم أفراد عينة الدراسة في اللغة العربية بنسبة 100%، بينما كانت نسبة التحكم في اللغات الأجنبية ضئيلة جدا بنسبة 16% للغة الفرنسية، و 20% للغة الانجليزية، وهذا راجع الى نقص مناصب الفرنسية والانجليزية مقارنة بالعربية في المدارس الابتدائية، إضافة كون طبيعة المجتمع الجلفاوي الذي طالما نجده يعاني في اللغات الاجنبية وهذا لعدة أسباب منها التاريخية ومنها نقص التكوين وغيرها كما أن اللغة الانجليزية هي لغة جديدة في طور الابتدائي وهذا ما يفسر النسب الضئيلة لها.

خلاصة:

تضمن هذا الفصل عرضاً للإجراءات المنهجية المعتمدة في الدراسة، حيث تم التعريف بالمجتمع محل الدراسة وتحديد مجالات الدراسة المختلفة مع توضيح المنهج الوصفي المعتمد والعينة القصدية المختارة.

كما تم التطرق إلى أدوات جمع البيانات المستخدمة والمتمثلة في الاستبيان والملاحظة لما لهما من أهمية في جمع معلومات دقيقة حول موضوع الدراسة كما تم التطرق إلى البيانات العامة لعينة الدراسة، مما ساعد على توفير إطار منهجي مناسب لتحليل النتائج وتفسيرها.

الفصل الخامس: الجانب الميداني للدراسة

تمهيد

1/ عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى واستنتاجاتها.

2/ عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية واستنتاجاتها.

3/ اختبار الفرضية الأولى ومناقشة نتائجها.

4/ اختبار الفرضية الثانية ومناقشة نتائجها.

5/ التوصيات

خلاصة

تمهيد

يُمثل هذا الفصل الثمرة العملية والهدف الأساسي الذي تسعى هذه الدراسة إلى بلوغه، حيث يتم الانتقال فيه من الإطار النظري والمفاهيمي إلى واقع البيانات الميدانية التي تم جمعها وتحليلها. وتكمن أهمية هذا الفصل في قدرته على تحويل الأرقام والمؤشرات الإحصائية الخام إلى دلالات سوسولوجية وعلمية واضحة، تُسهم في فهم ومعالجة مشكلة الدراسة التي نحن بصدد دراستها، حيث يتناول هذا الفصل الجانب الميداني للدراسة، ثم تحليل إجاباتهم المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وصولاً إلى اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج المتوصل إليها في ضوء أهداف البحث، وصولاً إلى التوصيات التي اختتمنا بها هذا الفصل.

الجدول رقم (06): يمثل مدى اعتماد ادارة المؤسسة على توضيح أهمية العمل الرقمي

لرفع جودة العملية التعليمية

المتغير	التكرار	% النسبة
نعم	24	80
لا	4	13,3
أحيانا	2	6,7
المجموع	30	100

يوضح الجدول رقم (06) توزيع افراد العينة حسب مدى اعتماد ادارة المؤسسة على توضيح أهمية العمل الرقمي حيث نجد 80% ممن أجابو بـ نعم ، تليها 13.3%أجابو بلا، وأخيرا نسبة 6.7% ممن أجابو بأحيانا .

من الجدول السابق أظهرت النتائج أن الغالبية العظمى من العينة وبنسبة بلغت 80% أكدوا أن إدارة المؤسسة تقوم بالفعل بتوضيح أهمية العمل الرقمي لرفع جودة التعليم، في المقابل، بلغت نسبة الذين أجابوا بـ "لا" 13.3% فقط، بينما رأى 6.7% أن ذلك يحدث أحيانا، تشير هذه النتائج إلى وجود وعي قيادي كبير وحرص واضح من قبل إدارة المؤسسة على نشر الثقافة الرقمية وشرح قيمتها المضافة في تجويد العملية التعليمية، مما يساهم في تهيئة بيئة عمل محفزة للتحول الرقمي.

الجدول رقم (07): يمثل مدى اعتماد القيادة على استخدام الوسائط الرقمية للتواصل مع

الأستاذ

المتغير	التكرار	% النسبة
نعم	12	40,0
لا	11	36,7
أحياناً	7	23,3
المجموع	30	100,0

يوضح الجدول رقم (07) توزيع افراد العينة حسب مدى اعتماد القيادة على استخدام الوسائط الرقمية للتواصل مع الأستاذ حيث نجد 40% ممن أجابو ب نعم ، تليها 36.7%أجابو بلا، وأخيرا نسبة 23.3% ممن أجابو بأحيانا .

يتضح من هذا الجدول أن التطبيق الفعلي للتواصل الرقمي من قبل الإدارة لا يزال في مرحلة انتقالية أو غير مؤسس بشكل كامل؛ فرغم أن النسبة الأكبر تميل للإيجاب (نعم)، إلا أن النسبة المتقاربة جداً لـ (لا) و(أحياناً) تعني أن هناك فجوة في استخدام هذه الوسائل، أو ربما تفاوت في طرق التواصل بين أستاذ وآخر داخل المؤسسة.

الجدول رقم (08): يمثل مدى تشجيع القيادة على استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية

المتغير	التكرار	% النسبة
نعم	18	60,0
لا	6	20,0
أحيانا	6	20,0
المجموع	30	100,0

يوضح الجدول رقم (08) توزيع افراد العينة حسب مدى تشجيع القيادة على استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية حيث نجد 60% ممن أجابو بـ نعم ، تليها 20% أجابو بلا، وأخيرا نسبة 20% ممن أجابو بأحيانا .

تشير هذه النتائج إلى أن هناك توجهاً عاماً قوياً ودعماً ملموساً من قبل القيادة الإدارية نحو التحول الرقمي والتمكين التكنولوجي داخل البيئة التعليمية، حيث يمثل الـ 60% المؤيدون ثلثي العينة تقريباً.

الجدول رقم (09): يمثل مدى قيام قيادة المؤسسة ببرمجة ندوات داخلية والصاق ملصقات تخص

العمل الرقمي في مجال التعليم

المتغير	التكرار	% النسبة
نعم	13	43,3
لا	10	33,3
أحيانا	7	23,3
المجموع	30	100,0

يوضح الجدول رقم (09) توزيع افراد العينة حسب مدى قيام قيادة المؤسسة ببرمجة ندوات داخلية والصاق ملصقات تخص العمل الرقمي في مجال التعليم حيث نجد 43.3% ممن أجابو ب نعم ، تليها 33.3%أجابو بلا، وأخيرا نسبة 23.3% ممن أجابو بأحيانا . يظهر من الجدول أن هناك ضعفاً نسبياً في الجانب التوعوي الميداني والأنشطة الإرشادية (كالندوات والملصقات) داخل المؤسسة؛ حيث إن مجموع الذين اختاروا (لا) و(أحياناً) يمثل أكثر من نصف العينة هذا يشير إلى أن الجهود التوعوية المباشرة لم تصل إلى قاعدة واسعة من الكوادر التعليمية المؤسسة.

الجدول رقم (10): يمثل مدى حث ادارة المؤسسة على استخدام المنصات الرقمية

التكنولوجية بالعمل البيداغوجي

المتغير	التكرار	%النسبة
نعم	16	53,3
لا	6	20,0
أحيانا	8	26,7
المجموع	30	100,0

يوضح الجدول رقم (10) توزيع افراد العينة حسب مدى حث ادارة المؤسسة على استخدام المنصات الرقمية التكنولوجية بالعمل البيداغوجي حيث نجد 53.3% ممن أجابو ب نعم ، تليها 26.7%أجابو بأحيانا، وأخيرا نسبة 20% ممن أجابو بلا .

تعكس هذه النتيجة وجود توجه إداري واضح وملزم نحو دمج المنصات الرقمية في الجانب البيداغوجي. والإدارة تمارس دوراً توجيهياً وتحفيزياً نشطاً لحث المعلمين أو الموظفين على رقمنة أعمالهم التعليمية الأساسية.

الجدول رقم (11): يمثل مدى تشجيع ادارة المؤسسة على استخدام الوسائل الرقمية

بالتدريس

المتغير	التكرار	% النسبة
نعم	11	36,7
لا	7	23,3
أحيانا	12	40,0
المجموع	30	100,0

يوضح الجدول رقم (11) توزيع افراد العينة حسب مدى تشجيع ادارة المؤسسة على استخدام الوسائل الرقمية بالتدريس حيث نجد 40% ممن أجابو بـ أحيانا ، تليها 36.7% أجابو نعم، وأخيرا نسبة 23.3% ممن أجابو بلا .

يعكس وجود دعم وتشجيع غير مستمر أو مرتبط بظروف ومناسبات معينة داخل المؤسسة ثم جاءت الاستجابة بـ "نعم" في المرتبة الثانية بنسبة 36.7%، مما يدل على أن أفراد العينة يحظون بتشجيع دائم ومستمر من قبل الإدارة.

الجدول رقم (12): يمثل مدى الاستعانة في تحضير الدروس على برامج الذكاء

الاصطناعي

المتغير	التكرار	% النسبة
نعم	8	26,7
لا	14	46,7
أحيانا	8	26,7
المجموع	30	100,0

يوضح الجدول رقم (12) توزيع افراد العينة حسب مدى الاستعانة في تحضير الدروس على برامج الذكاء الاصطناعي حيث نجد 46.7% ممن أجابو بلا ، تليها 26.7% أجابو نعم، وأخيرا نسبة 26.7% ممن أجابو أحيانا.

يتضح من الجدول أن استخدام تقنيات وبرامج الذكاء الاصطناعي في التحضير البيداغوجي لا يزال محدودا لدى أفراد العينة؛ حيث إن النسبة الأكبر (46.7%) تعزف عن استخدامه تماماً، في حين أن المجموع الكلي للذين يدمجونه في عملهم (سواء كلياً أو

جزئياً) يبلغ 53.4

الجدول رقم (13): يمثل مدى اتاحة ادارة المؤسسة امكانية التواصل مع أولياء التلاميذ

رقميا

المتغير	التكرار	% النسبة
نعم	14	46,7
لا	9	30.0
أحيانا	7	23,3
المجموع	30	100,0

يوضح الجدول رقم (13) توزيع افراد العينة حسب مدى اتاحة ادارة المؤسسة امكانية التواصل مع أولياء التلاميذ رقميا حيث نجد 46.7% ممن أجابو بنعم ، تليها 30% أجابو بلا، وأخيرا نسبة 23.3% ممن أجابو بأحيانا .

تفيد النتائج بأن الفئة الأكبر من المبحوثين بنسبة 46.7% أكدوا أن إدارة المؤسسة تتيح لهم إمكانية التواصل الرقمي مع أولياء الأمور. يعكس هذا توجهاً إيجابياً من الإدارة نحو تفعيل قنوات الاتصال الحديثة (مثل الأرضيات الرقمية، التطبيقات، أو مجموعات التواصل) وهذا ما يفسر الانفتاح الكبير للمدرسة على المجتمع في الوقت الراهن.

الجدول رقم (14): يمثل مدى الاستعانة بالمنصات الرقمية في تحليل النتائج المدرسية

المتغير	التكرار	% النسبة
نعم	17	56,7
لا	5	16,7
أحيانا	8	26,7
المجموع	30	100,0

يوضح الجدول رقم (14) توزيع افراد العينة حسب مدى الاستعانة بالمنصات الرقمية في تحليل النتائج المدرسية حيث نجد 56.7% ممن أجابو ب ، تليها 26.7% أجابو أحيانا ، وأخيرا نسبة 16.7% ممن أجابو بلا .

يتبين من الجدول أن هناك قناعة واعتماداً واسع النطاق من قبل المدرسين على الرقمنة في الشق التقويمي؛ حيث إن نسبة 83.4% (مجموع "نعم" و"أحيانا") يستثمرون المنصات الرقمية لتحليل نتائج التلاميذ واختصار الوقت والجهد وتفادي الأخطاء البشرية.

الجدول رقم (15): يمثل مدى تشجيع ادارة المؤسسة على الابتكار والابداع

التكنولوجي والرقمي في مجال التعليم

المتغير	التكرار	% النسبة
نعم	12	40,0
لا	9	30,0
أحيانا	9	30,0
المجموع	30	100,0

يوضح الجدول رقم (15) توزيع افراد العينة حسب مدى تشجيع ادارة المؤسسة على الابتكار والابداع التكنولوجي والرقمي في مجال التعليم حيث نجد 40% ممن أجابو ب نعم ، تليها 30% أجابو بلا، وأخيرا نسبة 30% ممن أجابو بأحيانا .

يظهر الجدول اتجاهاً إيجابياً عاماً نحو دعم الابتكار؛ حيث إن الأغلبية العظمى من الأساتذة (70.0% وهي مجموع "نعم" و"أحياناً") يتلقون تحفيزاً (دائماً أو متقطعاً) لتطوير ممارساتهم الرقمية. وفي المقابل، تظل نسبة 30.0% محرومة من هذا التشجيع، مما يستدعي تعميم ثقافة الدعم والابتكار داخل المؤسسات.

الجدول رقم (16): يمثل مدى التعرض لمشاكل تقنية في استعمال الرقمنة في عمل

المتغير	التكرار	% النسبة
لا	11	36.6
أحيانا	9	30,0
نعم	10	33.3
المجموع	30	100,0

يوضح الجدول رقم (16) توزيع افراد العينة حسب مدى التعرض لمشاكل تقنية في استعمال الرقمنة في عمل حيث نجد 36.6% ممن أجابو بـ لا ، تليها 33.3% أجابو بنعم، وأخيرا نسبة 30% ممن أجابو بأحيانا .

يتضح من الجدول 16 أن المشاكل التقنية تشكل تحدياً حقيقياً وملموساً في الميدان؛ حيث إن مجموع الذين يواجهون عوائق تقنية (دائماً أو مؤقتاً) يمثل 63.3% (مجموع "نعم" و"أحيانا")، وهي نسبة مرتفعة تتطلب التدخل التقني والدعم الفني المستمر. هذا يعني أن الإرادة الإدارية والتحفيز متوفران، لكن نجاح التحول الرقمي الكامل والابتكار التعليمي يظل رهيناً بتذليل الصعوبات التقنية، وتوفير التجهيزات اللازمة، وتقديم الدعم الفني المستمر للأساتذة أثناء ممارسة مهامهم.

الجدول رقم (17): يمثل الاستعانة ببرامج الذكاء الاصطناعي وعلاقته بسن المبحوثين:

المجموع	السن								نعم	لا	أحياناً	الاستعانة بالذكاء الاصطناعي
	أقل من 25 سنة		من 25 إلى 35 سنة		من 36 إلى 46 سنة		فأكثر					
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة				
8	3.33%	4	13.33%	2	6.67%	1	3.33%	1	0	0	0	
14	16.67%	3	10%	6	20%	5	16.67%	0	0	0	0	
8	3.33%	3	10%	4	13.33%	1	3.33%	0	0	0	0	
30	23.33%	10	33.33%	12	40%	7	23.33%	1	0	0	0	
100%		100%		100%		100%		100%	100%	100%	100%	

من خلال الجدول أعلاه نجد ان نسبة 46.67% ممن اجابوا بلا مدعومة ، بنسبة 20% من فئة بين 36 و45 سنة، تليها بنسبة 16.67% من فئة الأكثر من 46 سنة تليها بنسبة 10% من فئة 25 إلى 35 سنة بالمقابل نجد نسبة 26.67% ممن اجابوا ب بنعم وأحياناً ، حيث جاءت النسب متساوية تظهر النتائج وجود علاقة عكسية واضحة بين السن واستخدام الذكاء الاصطناعي؛ فكلما تقدم المبحوثين في السن، زادت نسبة عدم الاعتماد على الذكاء الاصطناعي (ترتفع من 0% لدى الفئة الشابة إلى 71.4% لدى الفئة الأكبر سناً). وفي المقابل، تتركز الاستجابة بـ "نعم" و"أحياناً" في الفئات الشابة والوسيطه (أقل من 35 سنة)، مما يدل على أن الجيل الجديد من المدرسين أكثر مرونة وقدرة على دمج التقنيات الحديثة في العمل التربوي.

الجدول رقم (18): يبين العلاقة بين مواجهة الصعوبات والمؤهل العلمي:

المجموع	المؤهل العلمي										المتغير
	دكتوراه		ماجستير		ماستر		ليسانس		مدرسة عليا		
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
%33.33	0%	0	%0	0	3.33%	1	16.67%	5	%13.33	4	مواجهة نعم
%36.67	3.33%	1	%0	0	20%	6	10%	3	%3.33	1	صعوبات لا
%30	0%	0	0%	0	20%	6	6.67%	2	%3.33	1	رقمية أحيانا
%100	3.33%	1	%0	0	43.33%	13	33.33%	10	20%	6	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نجد ان نسبة 36.67% ممن اجابوا بلا مدعومة ، بنسبة 20% من فئة ماستر، تليها بنسبة 10% من فئة الليسانس تليها بنسبة 3.33% لكل من فئة المدرسة العليا والدكتوراه، بالمقابل نجد نسبة 33.33% ممن أجاب بنعم مدعومة، بنسبة 16.67% من فئة الليسانس، تليها بنسبة 13.33% من فئة المدرسة العليا تليها بنسبة 3.33% من فئة الماستر أما الماجستير والدكتوراه بنسبة 0%، وأخيرا تأتي من أجاب بأحيانا بنسبة 30%

من الجدول أعلاه يتضح أن خريجي المدارس العليا وأصحاب الليسانس أكثر عرضة للصعوبات المتعلقة بالرقمنة وهذا لضعف تكوينهم الاكاديمي عكس اصحاب ش الماستر.

الجدول رقم (19): يمثل مدى توفير ادارة المؤسسة لأجهزة الحاسوب وشبكة الانترنت

المتغير	التكرار	%النسبة
لا	16	53,3
أحيانا	12	40,0
نعم	2	6,7
المجموع	30	100,0

يوضح الجدول رقم (19) توزيع افراد العينة حسب مدى توفير ادارة المؤسسة لأجهزة الحاسوب وشبكة الانترنت حيث نجد 53.3% ممن أجابو ب لا ، تليها 40%أجابو بأحيانا، وأخيرا نسبة6.7 % ممن أجابو بنعم.

تشير البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (21) إلى ضعف شديد في البنية التحتية الرقمية داخل المؤسسة؛ حيث صرحت الأغلبية المطلقة من المبحوثين بنسبة 53.3% بعدم توفر أجهزة الحاسوب والإنترنت، في حين رأى 40% أنها تتوفر "أحيانا"، بينما لم تتعد نسبة من أكدوا توفرها بصفة دائمة 6.7%

الجدول رقم (20): يمثل مدى توفر أدلة ومحتويات علمية إلكترونية تساعد على الاستفادة من الرقمنة بالمؤسسة

المتغير	التكرار	% النسبة
لا	10	33,3
أحيانا	18	60,0
نعم	2	6,7
المجموع	30	100,0

يوضح الجدول رقم (20) توزيع أفراد العينة حسب مدى توفر أدلة ومحتويات علمية إلكترونية تساعد على الاستفادة من الرقمنة بالمؤسسة حيث نجد 60% ممن أجابوا بـ أحيانا، تليها 33.3% بلا ثم نسبة 6.7% ممن أجابوا بنعم.

يتضح من الجدول أعلاه تذبذب في توفر المحتويات العلمية الإلكترونية الموجهة للأساتذة وهو ما انعكس على مستواهم في الرقمنة.

الجدول رقم (21): يمثل مدى توفير ادارة المؤسسة لبرمجيات وتطبيقات تساعد في العملية التعليمية

المتغير	التكرار	% النسبة
لا	9	30,0
أحيانا	18	60,0
نعم	3	10,0
المجموع	30	100,0

يوضح الجدول رقم (21) توزيع افراد العينة حسب مدى توفير ادارة المؤسسة لبرمجيات وتطبيقات تساعد في العملية التعليمية حيث نجد 60% ممن أجابو بـ أحيانا، تليها 30% بلا ثم نسبة 10% ممن أجابو بنعم.

أظهرت النتائج في الجدول تأرجح السلوك التنظيمي للإدارة بين الاستجابة اللحظية والغياب، مما يعيق التأسيس للرقمنة في العملية التعليمية. إن توفير البرمجيات بنسبة 10% فقط بشكل دائم يعني أن التكنولوجيا لم تصبح بعد جزءاً من النسق البنيوي للمؤسسة.

الجدول رقم (22): يمثل مدى توفير قيادة المؤسسة فرصا للتكوين والتدريب الرقمي

المتغير	التكرار	% النسبة
لا	6	20,0
أحيانا	19	63,3
نعم	5	16,7
المجموع	30	100,0

يوضح الجدول رقم (22) توزيع افراد العينة حسب مدى توفير قيادة المؤسسة فرصا للتكوين والتدريب الرقمي حيث نجد 63.3% ممن أجابو بـ أحيانا، تليها 20% بلا ثم نسبة 16.7% ممن أجابو بنعم.

بناءً على الجدول فإن 63.3% من أفراد العينة يجدون أن الإدارة توفر فرص التكوين الرقمي "أحيانا"، و20% صرحوا بـ "لا"، بينما أكد 16.7% فقط توفرها دائماً. وهو ما يعني غياب فرص التكوين الفعلي وهو ما ينفي توفر فرص التكوين الرقمي. حيث تبقى القيادة كل البعد عن دورها التدريبي.

الجدول رقم (23): يمثل مدى تشجيع ادارة المؤسسة على المشاركة في الدورات التكوينية في مجالات التكنولوجيا والرقمنة

المتغير	التكرار	% النسبة
لا	10	33,3
أحيانا	19	63,3
نعم	1	3,3
المجموع	30	100,0

يوضح الجدول رقم (23) توزيع افراد العينة حسب مدى تشجيع ادارة المؤسسة على المشاركة في الدورات التكوينية في مجالات التكنولوجيا والرقمنة حيث نجد 63.3% ممن أجابو بـ "أحيانا"، تليها 33.3% بلا ثم نسبة 3.3% ممن أجابو بنعم.

يرى 63.3% من المبحوثين في الجدول رقم (25) أن التشجيع نحو المشاركة في دورات الرقمنة يتم "أحيانا"، بينما ترتفع نسبة عدم التشجيع "لا" لتصل إلى 33.3%، في حين ينخفض التشجيع الدائم إلى أدنى مستوياته بنسبة 3.3% تكرار واحد.

من خلال الجدول نلاحظ شبه انعدام للدورات التكوينية في المجال التكنولوجي مما يزيد من صعوبات الأساتذة في المجال الرقمي

الجدول رقم (24): يمثل مدى مواكبة محتوى الدورات التكوينية للتطور العلمي والتكنولوجي

المتغير	التكرار	% النسبة
لا	3	10,0
أحياناً	17	56,7
نعم	10	33,3
المجموع	30	100,0

يوضح الجدول رقم (24) توزيع افراد العينة حسب مدى مواكبة محتوى الدورات التكوينية للتطور العلمي والتكنولوجي حيث نجد 56.7% ممن أجابو بـ أحياناً، تليها 33.3% أجابو نعم، وأخيراً نسبة، 10% ممن أجابو بلا .

يبين الجدول تقييماً إيجابياً نسبياً لمحتوى الدورات المتاحة؛ حيث يرى 56.7% أنها تواكب التطور "أحياناً"، ويرى 33.3% أنها تواكبها دائماً "نعم"، بينما بلغت فئة "لا" 10.0% فقط.

الجدول رقم (25): يمثل مدى الاستفادة من الدورات التكوينية في مجال الرقمنة

المتغير	التكرار	% النسبة
لا	4	13,3
أحيانا	15	50,0
نعم	11	36,7
المجموع	30	100,0

يوضح الجدول رقم (25) توزيع افراد العينة حسب مدى الاستفادة من الدورات التكوينية في مجال الرقمنة حيث نجد 50% ممن أجابو بـ "أحيانا"، تليها 36.7% أجابو "نعم"، وأخيرا نسبة، 13.3% ممن أجابوا بلا.

أفاد نصف المبحوثين 50% في الجدول بأنهم استفادوا "أحيانا" من دورات الرقمنة، بينما أكد 36.7% استفادتهم التامة، وصرح 13.3% بعدم الاستفادة مطلقاً.

الجدول رقم (26): يمثل مدى مساهمة الدورات التكوينية في مجال التكنولوجيا على تحسين الأداء البيداغوجي

المتغير	التكرار	% النسبة
لا	20	66,7
أحيانا	5	16,7
نعم	5	16,7
المجموع	30	100,0

يوضح الجدول رقم (26) توزيع افراد العينة حسب مدى مساهمة الدورات التكوينية في مجال التكنولوجيا على تحسين الأداء البيداغوجي حيث نجد 66.7% ممن أجابو ب لا، تليها 16.7% أجابو نعم، وأخيرا نسبة، 16.7% ممن أجابوا أحيانا.

في الجدول السابق صرحت الأغلبية الساحقة بنسبة 66.7% بأن الدورات التكوينية لم تساهم في تحسين أدائهم البيداغوجي، بينما توزعت النسب المتبقية بالتساوي بنسبة 16.7% لكل من "أحيانا" و"نعم".

يمكن تفسير هذه الفجوة بـ "العائد التكويني المعطل". إن تلقي المعارف النظرية في معزل عن بيئة عمل مجهزة (كما رأينا في الجدول 19 من انعدام الحواسب والإنترنت) يجعل الموظف عاجزاً عن إسقاط ما تعلمه على ممارساته اليومية، فتكوين هنا يتحول إلى "رأس مال معرفي معطل" لغياب أدوات تصريفه إجرائياً.

الجدول رقم (27): يمثل مدى تشجيع ادارة المؤسسة على تبادل الخبرات في مجال التكنولوجيا الرقمية بين الأساتذة

المتغير	التكرار	% النسبة
لا	15	50,0
أحيانا	13	43,3
نعم	2	6,7
المجموع	30	100,0

يوضح الجدول رقم (27) توزيع افراد العينة حسب مدى تشجيع ادارة المؤسسة على تبادل الخبرات في مجال التكنولوجيا الرقمية بين الأساتذة حيث نجد 50% ممن أجابوا بـ لا، تليها 43.3% أجابوا أحيانا، وأخيرا نسبة 6.7% ممن أجابوا نعم.

يوضح الجدول رقم (27) أن نصف المبحوثين 50% يرون أن الإدارة لا تشجع على تبادل الخبرات الرقمية بين الأساتذة، بينما يرى 43.3% أنها تشجع "أحيانا"، و6.7% فقط أكدوا التشجيع الدائم.

وهو ما يشير الى غياب "شبكات التفاعل الأفقي"، فالثقافة الرقمية تتطلب تنظيمًا مرناً قائمًا على التشارك.

الجدول رقم (28): يمثل مدى مواجهة الصعوبات في تطبيق الخبرات المستفادة من برامج التكوين التكنولوجي والرقمي

المتغير	التكرار	% النسبة
نعم	15	50
لا	4	13.3
أحيانا	11	36,7
المجموع	30	100,0

يوضح الجدول رقم (28) توزيع افراد العينة حسب مدى مواجهة الصعوبات في تطبيق الخبرات المستفادة من برامج التكوين التكنولوجي والرقمي حيث نجد 50% ممن أجابو ب نعم، تليها 36.7% أجابو ب أحيانا، وأخيرا نسبة 13.3% ممن أجابوا ب لا.

أكد نصف المبحوثين 50% في الجدول رقم (30) مواجهتهم الدائمة لصعوبات في تطبيق ما تم تحصيله في دورات التكوين، مقابل 36.7% واجهوها صعوبات "أحيانا"، و 13.3% فقط لم يواجهوا صعوبات.

هذه النتيجة تؤكد وتدعم بشكل قاطع مخرجات الجدول رقم (26)؛ فالصعوبات التطبيقية هي السبب المباشر وراء عدم انعكاس التكوين على الأداء المهني والبيداغوجي

الجدول رقم (29): يمثل مدى توفر البنية التحتية والتجهيزات الرقمية الحديثة

المتغير	التكرار	% النسبة
لا	22	73,3
نعم	8	26,7
المجموع	30	100,0

يوضح الجدول رقم (29) توزيع افراد العينة حسب مدى توفر البنية التحتية والتجهيزات الرقمية الحديثة حيث نجد 73.3% ممن أجابو بـ لا، تليها 26.7% أجابو بـ نعم. يتضح من خلال الجدول عدم توفر البنية التحتية والتجهيزات: نفاها 73.3% وأكدها 26.7%، وعلى الرغم من أن الجدول أظهر نقصاً في الحواسب، إلا أن العينة سوسيلوجياً قد ترى أن العقبة الأساسية تتجاوز مجرد التجهيز المادي إلى عوامل بشرية وإدارية تفوقها أهمية.

الجدول رقم (30): يمثل مدى كفاءة المسيرين وقدرتهم على التكوين:

المتغير	التكرار	% النسبة
لا	14	46,7
نعم	16	53,3
المجموع	30	100,0

يوضح الجدول رقم (30) توزيع افراد العينة حسب مدى كفاءة المسيرين وقدرتهم على التكوين حيث نجد 53.3% ممن أجابو ب نعم، تليها 46.7%أجابو ب لا. نقص كفاءة المسيرين وقدرتهم على التكوين: تم تأكيدها كعقبة بنسبة 53.3% في حين ترى 46.7 بخلاف ذلك.

الجدول رقم (31): يمثل مدى إيمان القيادة ودعمها للتغيير

المتغير	التكرار	% النسبة
لا	14	46,7
نعم	16	53,3
المجموع	30	100,0

يوضح الجدول رقم (31) توزيع أفراد العينة حسب مدى إيمان القيادة ودعمها للتغيير حيث نجد 53.3% ممن أجابو بـ نعم، تليها 46.7% أجابو بـ لا. عدم إيمان القيادة للتغيير: تم تأكيدها أيضاً كعقبة رئيسية بنسبة 53.3% ويتضح أن العائق الأكبر والأساسي في نظر مجتمع الدراسة هو عائق قيمي وإداري (سلوكي) ولوجيستي مادي، وهي عوامل جعلت من الأستاذ، يعيش في وسط يفرض عليه التوجه الرقمي، دون وجود الحد الأدنى من التدريب الرقمي والمورد اللوجستي.

الجدول رقم (32): يمثل مدى الاستفادة من الدورات التكوينية حسب الجنس:

المجموع		الجنس				المتغير	
		أنثى		ذكر			
%36.66	11	%16.66	5	%20	6	نعم	هل استقدت من دورات
%13.33	4	%10	3	%3.33	1	لا	تكوينية في مجال
%50	15	%40	12	%10	3	أحيانا	الرقمنة
%100	30	%66.66	20	%33.33	10	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه نجد ان نسبة 50% ممن اجابوا بأحيانا مدعومة ، بنسبة 40 % من فئة الإناث، تليها بنسبة 10% من فئة الذكور بالمقابل نجد نسبة 36.66% من من اجابو بنعم مدعومة ب 20% من الذكور و 16.66% من الإناث وفي الاخير جاءت نسبة 13.33% ممن قالو لا مدعومة 10% إيناث و 3.33% ذكور.

يتضح من القراءة النسبية أن معدل الاستفادة الكاملة لدى الذكور (60% من إجمالي الذكور) أعلى نسبياً مقارنة بالإناث (25% من إجمالي الإناث). قد يرجع ذلك سوسيولوجياً إلى التزامات الأدوار الاجتماعية الملقاة على عاتق المرأة خارج أوقات العمل الرسمية.

عرض وتحليل ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة:

تحليل ومناقشة الفرضية الأولى: "تساهم القيادة في نشر الوعي الرقمي لدى الأساتذة"

الجدول رقم (33): يمثل تمثيل الأساليب الاحصائية المتبعة في معالجة الفرضية الأولى

الفرضية الأولى	متوسط المربعات	مجموع المربعات	اختبار Ttest	القيمة المعنوية sig	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	القرار الاحصائي
	0.410	11.89	16.661	0.012	29	0.05	دالة احصائيا

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج spss

من خلال الجدول رقم (33) والذي يمثل التمثيل الأساليب الاحصائية المتبعة في

معالجة الفرضية الأولى، نلاحظ أن متوسط المربعات بلغ 0.410، بينما بلغ

مجموع المربعات 11.89، فيما قدر اختبار T test 16.661، وبلغت القيمة

المعنوية sig 0.012، عند درجة حرية df قدرت ب 29، عند مستوى دلالة

قدر ب 0.05.

وعند مقارنة القيمة المعنوية sig 0.012 ب مستوى دلالة قدر ب 0.05،

نلاحظ أن القيمة المعنوية sig 0.012 أقل مستوى دلالة قدر ب 0.05.

اذن توجد دلالة إحصائية لصالح المتوسط الفرضي على حساب المتوسط الفعلي،
والفرضية الأولى التي تنص على: " تساهم القيادة في نشر الوعي الرقمي لدى
الأساتذة " تحققت.

تحليل ومناقشة الفرضية الثانية: " تساهم القيادة في دعم التدريب الرقمي
للأساتذة".

الجدول رقم (34): يمثل تمثيل الأساليب الاحصائية المتبعة في معالجة الفرضية

الثانية

القرار الاحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية df	القيمة المعنوية sig	اختبار Ttest	مجموع المربعات	متوسط المربعات	الفرضية الثانية
غير دالة احصائيا	0.05	29	0.058	6.520	391.094	13.486	

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج spss

من خلال الجدول رقم (34) والذي يمثل التمثيل الأساليب الاحصائية المتبعة في معالجة
الفرضية الثانية، نلاحظ أن متوسط المربعات بلغ 13.486، بينما بلغ مجموع المربعات
391.094، فيما قدر اختبار T test 6.520، وبلغت القيمة المعنوية sig 0.058،
عند درجة حرية df قدرت ب 29، عند مستوى دلالة قدر ب 0.05.

وعند مقارنة القيمة المعنوية **sig 0.058** ب مستوى دلالة قدر ب 0.05، نلاحظ أن

القيمة المعنوية **sig 0.058** أكبر من مستوى دلالة قدر ب 0.05.

اذن لا توجد دلالة إحصائية لصالح المتوسط الفرضي على حساب المتوسط الفعلي،

والفرضية الثانية التي تنص على: " تساهم القيادة في التدريب الرقمي للعاملين " لم

تحققت.

ومن خلال ماسبق يمكن استخلاص النتائج التالية:

• بينت النتائج أن القيادة تساهم في نشر الوعي الرقمي لدى العاملين من خلال

توضيح أهمية الرقمنة، وتشجيع استخدام التكنولوجيا والمنصات الرقمية في العملية

التعليمية.

• كشفت النتائج عن وجود مستوى مقبول من استخدام الوسائل والمنصات الرقمية

في أداء المهام التعليمية والإدارية، مع استمرار بعض الصعوبات التقنية التي تواجه

العاملين.

• أظهرت الدراسة أن استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في العمل البيداغوجي

ما يزال محدوداً نسبياً، ويزداد استخدامه لدى الفئات العمرية الأصغر سناً.

• بينت النتائج وجود ضعف في البنية التحتية الرقمية وتوفير التجهيزات والبرمجيات

بشكل دائم داخل المؤسسات التعليمية.

- أوضحت الدراسة أن فرص التدريب والتكوين الرقمي متوفرة بصورة متقطعة أكثر منها بصورة منتظمة، مما يحد من الاستفادة الفعلية منها.
- أظهرت النتائج أن العديد من العاملين يواجهون صعوبات في تطبيق المعارف المكتسبة من الدورات التكوينية بسبب معوقات تنظيمية وتقنية.
- أثبت اختبار الفرضية الأولى وجود دلالة إحصائية تؤكد أن القيادة تساهم في نشر الوعي الرقمي لدى العاملين، وبالتالي تم قبول الفرضية الأولى.
- لم تثبت النتائج وجود دلالة إحصائية كافية تؤكد مساهمة القيادة في التدريب الرقمي للعاملين، ولذلك لم تتحقق الفرضية الثانية.
- خلصت الدراسة إلى أن نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات التعليمية لا يرتبط فقط بتشجيع القيادة، بل يتطلب أيضاً توفير البنية التحتية الرقمية، والتكوين المستمر، والدعم الفني للأساتذة.

6/التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة يمكن اقتراح التوصيات الآتية على المستويات النظرية والعملية:

تُوصي الدراسة بإجراء مزيد من الأبحاث التي تستكشف العلاقة بين القيادة والثقافة الرقمية في سياقات مختلفة، وهذا لفهم الدور القيادي في التحول الرقمي، وهذا لتتبع أثر هذه العلاقة على المدى الطويل. كما يُقترح إجراء دراسات نوعية معمقة لاستكشاف أسباب التحديات المؤسسية التي تُعيق التحول الرقمي في كل المؤسسات على **على المستوى العملي**: تُوصي الدراسة بضرورة تصميم برنامج تطوير مهني للقيادة التربويين لا تقتصر على المهارات التقنية، بل تُركز على الجانب الاستراتيجي، والتمكين، وإدارة التغيير. والأهم من ذلك، يجب على وزارة التربية والتعليم وصناع السياسات توفير الدعم المالي والتقني اللازم للمدارس، ووضع سياسات واضحة تُشجع على التحول الرقمي، لضمان ألا تُصبح مهارات القادة مجرد طاقات مُعطلة.

كما نوصي بتوفير المزيد من الدورات التكوينية لصالح مدراء المؤسسات في المجال الرقمي لأن فاقد الشيء لا يعطيه. وإنها المفتاح السحري لتحويل المدارس إلى مجتمعات حقيقيةٍ للتعلم، قادرة على مواكبة تحديات المستقبل الرقمي، والمساهمة في بناء جيل قادر على الابتكار والمنافسة في عالم سريع التغيير.

خلاصة

أبرزت نتائج الدراسة أن القيادة تؤدي دوراً إيجابياً في نشر الوعي الرقمي لدى العاملين، إلا أن مساهمتها في مجال التدريب الرقمي ما تزال محدودة بسبب جملة من المعوقات المرتبطة بالتجهيزات والتكوين والدعم الفني، الأمر الذي يستدعي تعزيز الجهود التنظيمية والتقنية لتحقيق تحول رقمي أكثر فعالية داخل المؤسسات التعليمية.

الخاتمة:

في ختام هذه الدراسة يتضح أن القيادة تعد عنصرًا أساسيًا في نجاح المؤسسات التعليمية ومواكبتها للتحوّلات الرقمية الحديثة، إذ لم يعد دورها يقتصر على التسيير الإداري التقليدي، بل أصبح مرتبطاً بقدرتها على نشر الثقافة الرقمية وتحفيز العاملين على استخدام التكنولوجيا الحديثة في مختلف الأنشطة الإدارية والتربوية.

وقد بينت الدراسة أن الثقافة الرقمية أصبحت ضرورة حتمية داخل المؤسسات التعليمية لما لها من دور في تحسين الأداء وتطوير طرق العمل والتواصل، كما أكدت أن القيادة الفعالة تساهم بشكل كبير في ترسيخ الوعي الرقمي من خلال التكوين المستمر والدعم والتحفيز وتهيئة بيئة تنظيمية تشجع على الإبداع والتجديد.

كما أظهرت الدراسة أن نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسة التعليمية يتطلب توفر مجموعة من الشروط أهمها: وجود قيادة واعية بأهمية الرقمنة، وتوفير الإمكانيات التقنية، وتكثيف برامج التدريب الرقمي للعاملين، إضافة إلى نشر ثقافة التعاون والانفتاح على التغيير.

ورغم الجهود المبذولة في مجال الرقمنة، إلا أن المؤسسات التعليمية ما تزال تواجه عدة تحديات، من أبرزها ضعف البنية التحتية الرقمية، وقلة التكوين، ومقاومة بعض العاملين للتغيير، الأمر الذي يستدعي ضرورة تبني استراتيجيات حديثة لتطوير القيادة الرقمية وتحقيق التحول الرقمي بشكل فعال.

وفي الأخير يمكن القول إن القيادة الناجحة تمثل المحرك الأساسي لنشر الثقافة الرقمية داخل المؤسسة التعليمية، وأن الاستثمار في تطوير القيادات التربوية والرقمية يعد خطوة ضرورية لتحقيق الجودة والفعالية ومواكبة متطلبات العصر الرقمي.

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب والمجلدات

- ابن منظور، *لسان العرب*، دار صادر، بيروت، ج 1.
- أبو غبن، أحمد فاروق، والديراوي، أيمن حسن. *القيادة الإدارية*. الطبعة الأولى، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية، برلين، 2021.
- حسين حريم، *السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال*، دار الحامد، عمان، 2004.
- حسام الدين مازن، *تكنولوجيا تعليم العلوم في عصر الرقمنة*، دار الجديد للنشر، ط1، زرادة، الجزائر، 2020.
- حالق، بطرس. *القيادة الإدارية*. الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
- خلود السيوطي، *عوامل الرقمية*، دار مدارك، المملكة العربية السعودية، 2024.
- ريموند كرزويل، *عصر الآلات الروحية*، ترجمة: محمد عزت عامر، هنداوي للنشر، ط2، القاهرة، 2010.
- سوزان غرينفلد، *تغير العقل*، ترجمة: ايهاب عبد الرحيم علي، عالم المعرفة للنشر، الكويت، 2017.
- سعيد عيشور، نادية، *منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية دليل الطالب في انجاز البحث سوسيولوجي*، الجزائر، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر.
- عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، *مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث*، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1995.

ثانياً: المذكرات والأطروحات

- بن العايب، بلقاسم. نمط القيادة وعلاقتها بالتطوير التنظيمي في الإدارة المحلية الجزائرية. أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2022.
- دوباخ، سعيدة. دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية: دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة. أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018.
- قعودة، نصر الدين. أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دراسة حالة عينة من الأساتذة في جامعات الشرق الجزائري. أطروحة دكتوراه، 2021.
- Mda Azola. The Role of Leadership in Establishing a Digital Culture as a Catalyst for Digital Transformation. MBA Thesis, 2024.
- Maloul Khanem Elana. Structures of Repetition: The Feminine .Mediation of Digital Culture. Doctoral Dissertation, 2024.

ثالثاً: المقالات والدراسات العلمية

- إبريغم، سامية، وبوقندرو، يمينة. "ماهية القيادة الإدارية". مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، العدد الثاني، 2019.
- بن الزوع، حمد سالمين سعيد. "أثر الثقافة الرقمية والقدرات الرقمية في تحسين الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس في الجامعات اليمنية". مجلة الدراسات الاجتماعية والمعرف الرقمي، 2025.
- بدر سالم، بسمة محمد أحمد. "فعالية برنامج تدريبي قائم على فلسفة الثقافة الرقمية لتنمية بعض المفاهيم التكنولوجية للأطفال ذوي الإعاقة العقلية البسيطة". مجلة الدراسات التربوية والاجتماعية، 2022.
- بهنسي، شيماء أحمد عبد القادر. "رؤية مستقبلية لدور الجامعة في نشر ثقافة الرقمنة في المجتمع المصري تحقيقاً لأهداف رؤية مصر 2030". مجلة تطوير الأداء الجامعي، 2022.
- الصعيدي، طارق محمد محمد. "الثقافة الرقمية عبر وسائل التواصل الاجتماعي وعلاقتها بتنمية المواطنة الرقمية". مجلة اتحاد الجامعات العربية لبحوث الإعلام وتكنولوجيا الاتصال، 2022.
- الملح، تركي عبد العزيز عبد الله. "مستوى الثقافة الرقمية لدى معلمي العربية لغة ثانية في ضوء متطلبات العصر الرقمي". مجلة العلوم التربوية والنفسية، 2025.

الملاحق

جامعة زيان عاشور الجلفة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا
تخصص تنظيم وعمل

استمارة معلومات حول الموضوع:

دور القيادة في تعزيز ثقافة الرقمنة لدى العاملين بالمؤسسة

ملاحظة: في إطار إعداد مذكرة تخرج ضمن متطلبات الحصول على نيل درجة الماستر، وبغرض إتمام الدراسة أرجو منكم التكرم بقراءة هذا الاستبيان بكل عناية وتعبئة البيانات أمليين منكم توخي الدقة والموضوعية لما له أثر ايجابي في انجاح هذا البحث، أحيطكم علما أن البيانات الواردة في الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا للأغراض العلمية البحتة، شاكرين لكم حسن تعاونكم وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير.
الطالب : صيلع عمر

ضع علامة (X) في الاقتراح المناسب:

المحور الأول البيانات الشخصية:

- 1/ الجنس : ذكر أنثى
- 2/ السن : أقل من 25 سنة من 25 الى 35 سنة من 35 الى 45 أكثر من 45 سنة
- 3/ المستوى التعليمي: مدرسة عليا ليسانس ماستر ماجستير دكتوراه
- 4/ الوضعية المهنية: مرسوم متربص متعاقد
- 5/ اللغات التي تحسنها: عربية فرنسية انجليزية لغات اخرى

المحور الثاني أسئلة متعلقة بالفرضية الأولى: تساهم القيادة في نشر الوعي الرقمي لدى العاملين.

- 6/ هل تعمل القيادة على توضيح أهمية العمل الرقمي لك لرفع جودة العملية التعليمية؟
نعم لا أحيانا
- 7/ هل يعتمد المدير على استخدام وسائط رقمية للتواصل معك؟ نعم لا أحيانا
- 8/ هل يعمل المدير على تشجيعك على استخدام التكنولوجيا في التعليم؟ نعم لا أحيانا
- 9/ هل يقوم المدير ببرمجة ندوات داخلية وإصاق ملصقات تخص العمل الرقمي في مجال التعليم؟
نعم لا أحيانا
- 10/ هل يحثك المدير على استخدام المنصات الرقمية العلمية بعملك البيداغوجي؟ نعم لا أحيانا
- 11/ هل يشجعك المدير على استخدام الوسائل الرقمية بالتدريس؟ نعم لا أحيانا

أقلب الصفحة

- / هل تستعين بتحضير دروسك على استخدام الذكاء الاصطناعي؟ نعم لا أحيانا
- 13/ هل يسهل لك المدير التواصل مع أولياء التلاميذ رقميا؟ نعم لا نادرا
- 14/ هل تستعمل منصة الرقمنة في تحليل النتائج المدرسية؟ نعم لا أحيانا
- 15/ هل يقوم المدير بتشجيع الاساتذة على الإبتكار والإبداع في مجال التعليم؟ نعم لا أحيانا
- 16/ هل سبق وأن واجهتك مشكلة في استعمال الرقمنة في عملك؟ نعم لا أحيانا

أسئلة متعلقة بالفرضية الثانية: تساهم القيادة في التدريب الرقمي للعاملين.

- 17/ هل يوفر المدير أجهزة الحاسب الآلي وشبكة الأنترنت بالمؤسسة؟ نعم لا أحيانا
- 18/ هل يقوم المدير بتوفير الكتب الإلكترونية والمحتوى العلمي الإلكتروني بالمؤسسة؟ نعم لا أحيانا
- 19/ هل يقوم المدير بتوفير برمجيات مساعدة لمصادر التعلم؟ نعم لا أحيانا
- 20/ هل يوفر المدير برامج تدريب الكترونية لصالح الأساتذة؟ نعم لا أحيانا
- 21/ هل يشجعك المدير على المشاركة في الدورات الإلكترونية؟ نعم لا أحيانا
- 22-/ هل تتلقى من المدير تدريب رقمي مستمر يواكب التطورات التكنولوجية؟ نعم لا نوعا ما
- 23/ إذا كانت إجابة بنعم هل استفدت من هذا التدريب؟ نعم لا بعض الشيء
- 24/ هل يساهم التدريب الإلكتروني على تحسين أداءك البيداغوجي؟ نعم لا أحيانا
- 25/ هل يشجع المدير تبادل الخبرات الرقمية بين الأساتذة؟ نعم لا نوعا ما
- 26/ هل تواجه معوقات تتعلق بالتدريب الإلكتروني؟ نعم لا
- 27/ إذا كانت إجابة السؤال السابق - بنعم - أذكر هذه المعوقات باختصار؟

.....

.....

.....

.....

انتهى